



Araştırma Makalesi / Research Article

Aile İşletmeleri İçin Bir Çatışma Yönetim Aracı: Aile Anayasası

Hakan Karabacak¹, Ali Alp²

Öz

Bu çalışmada aile anayasasının çatışma yönetimine katkısının kavramsal olarak incelenmesi amaçlanmıştır ve bu kapsamda başlıca iki sorunun yanıtı aranmıştır: 1) Görev veya ilişki çatışmalarını yönetmek üzere aile anayasası nasıl bir içerikle tasarlanmalıdır? 2) Uygun bir içerikle tasarlandığında aile anayasası işletmenin hangi yapısal sorunlarına çözümler getirebilir? Aile anayasalarının çatışma yönetimine katkı verebilmesi için çalışma ilişkilerine, mülkiyet, gelir ve harcamalara, aile konseyine ve halef planlamasına ilişkin ilke ve kurallara yer vermesi gerektiği tespit edilmiştir. Uygun bir içerikle tasarlandığı takdirde aile anayasası nepotizmin önlenmesini, sorumluluk paylaşımlarının netleştirilmesini, güç kullanımının dengeli dağıtımını, kuşaklar arası iletişimi ve kurumsallaşmayı sağlayarak çatışmaların yönetilmesine önemli katkılar sunma potansiyeline sahiptir. Aile anayasasının çatışma yönetimindeki bu potansiyelinin kullanılması, aile işletmelerinin huzurlu ve verimli çalışma ortamlarına kavuşmalarına, performanslarını artırmalarına ve kuşaklar boyunca sağlıklı biçimde devamlılıklarını sağlamalarına hizmet edecektir. Bu çalışma, aile anayasasını inceleme konusu yapan çok sınırlı sayıda Türkçe çalışmadan biri, aile anayasasının çatışma yönetimindeki rolüne odaklanan ilk kavramsal çalışma olma özelliği taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Aile anayasası, aile işletmesi, çatışma yönetimi.*

A Conflict Management Instrument For Family Businesses: Family Constitution

Abstract

In this study, it was aimed to examine the contribution of the family constitution to conflict management conceptually and in this context, the answers of two main questions were sought: 1) What content should the family constitution be designed to manage task or relationship conflicts? 2) When designed with an appropriate content, to which structural problems, the family constitution can bring solutions? It has been determined that family constitutions should include principles and rules regarding work relations, ownership, revenue and expenditure, family council and succession planning in order to contribute to conflict management. When designed with an appropriate content, the family constitution has the potential to make significant contributions to conflict management by preventing nepotism, clarifying responsibilities, ensuring the balanced distribution of the use of power, inter-generational communication and institutionalization. Using this potential will serve to create peaceful and productive working environments, increase the performance of family businesses and ensure their healthy life throughout generations. This paper is one of the very limited number of Turkish studies examining the family constitution and the first conceptual study focusing on the role of the family constitution in conflict management.

Keywords: *Family constitution, family business, conflict management.*

¹ Sorumlu Yazar (Corresponding Author), Dr. Öğretim Üyesi, Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi, Denetim ve Risk Yönetimi Anabilim Dalı, hakan.karabacak@asbu.edu.tr, <http://orcid.org/0000-0001-6321-088X>

² Prof. Dr., TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, aalp@etu.edu.tr, <http://orcid.org/0000-0003-1469-5408>

GİRİŞ

Aile işletmeleri milli gelire ve istihdama sağladıkları katkılardan dolayı ekonomik gelişme ve istikrarın adeta yapı taşlarıdır. Aile işletmelerine ilişkin olarak genel kabul gören tek bir tanım bulunmamakla birlikte tanımlarda genellikle mülkiyet ve yönetim kriterlerinin esas alındığı görülmektedir. Bu çerçevede tamamı veya çoğunluk hissesi bir veya daha fazla ailenin elinde olan ve aile üyelerinin yönetimde söz sahibi oldukları işletmeler, aile işletmeleri olarak tanımlanmaktadır (Matias ve Franco, 2018). Aile işletmelerinde genellikle aynı aileden veya akrabalarından birden fazla kişi işletmenin yönetim kadrosunda veya çeşitli kademelerinde görev almakta ve bu kişilerden en az biri temel kararlar ve uygulamalardan sorumlu olmaktadır.

Günümüzde gelişmiş ülkelerin birçoğunda ekonomik hayatta söz sahibi şirketler aile şirketi veya aile şirketi olarak ticari hayata atılmış şirketlerin devamıdır. Ülkemizde ise tüm işletmelerin yüzde 90'ından fazlasının, küçük ve orta ölçekli işletmelerin ise yaklaşık yüzde 95'inin aile işletmesi niteliğinde olduğu değerlendirilmektedir (Ankara Sanayi Odası [ASO], 2005). Ülkemizde işletmelerin büyük çoğunluğunun aile işletmelerinden oluşması, bu tür işletmelerin sürdürülebilirliğinin sağlanmasını kritik hale getirmektedir. Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de aile işletmelerinin temel sorunu, bu işletmelerin kuşaklar boyunca devamlılığının sürdürülebilmesidir. İlgili literatür, dünyada aile işletmelerinin yaklaşık yüzde 30'unun ikinci kuşağa devredilebildiğini, üçüncü kuşağa devir oranının yüzde 10-15 düzeylerine düştüğü, dördüncü kuşağa devir oranının ise ancak yüzde 3-4 düzeylerinde kaldığı konusunda genel olarak mutabıktır (Ward, 1997; Morris ve Allen, 1997; Birley ve Godfrey, 1999; Dascher ve Jens, 1999; Vera ve Dean, 2005; Poza, 2009). Türkiye'de aile işletmelerinin kuşaklar arası devrine ilişkin oranların, yapılan araştırmalarla ortaya konan bu oranlara benzerlik gösterdiği tahmin edilmektedir. Ülkemizde büyük ölçekli kabul edilebilecek işletmelerin bile geçmişi ancak 60-70 yıl kadar geriye gidebilmektedir. 100. yılını tamamlamış, en köklü aile şirketleri 4. neslin yönetimi altındadır ve bunlar parmakla sayılabilecek kadar az sayıdadır. Türkiye'de kurulan işletmelerin büyük çoğunluğunun yaşam süresi kurucunun yaşam süresiyle sınırlı kalmaktadır (ASO, 2005).

Aile işletmelerinin uzun ömürlü olamamalarının en büyük nedenlerinden biri işletme içerisinde yaşanan çatışmalardır. Araştırmalar aile şirketlerinin çatışmaların ortaya çıkmasına müsait bir zemin olduğunu ortaya koymaktadır (Harvey ve Evans, 1994; Kellermanns ve Eddleston, 2007). Aile işletmelerinde çatışmaların fazla olmasının nedeni, aile bağları ile işletmeye ilişkin bağların işletme yapısı içerisinde iç içe geçmesidir (Caputo ve Zarone, 2018). Aile işletmelerindeki çatışmalar aile üyeleri arasında rol çatışmalarına ve sorumluluk alanlarının bulanıklaşmasına neden olmaktadır (Tagiuri ve Davis, 1996).

Aile anayasası, aile işletmelerinde çatışmaların önlenmesine, azaltılmasına, ortadan kaldırılmasına veya makul ölçülerde sürdürülebilmesine yönelik olarak kullanılacak önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Aile anayasası, aile üyelerinin işletme ile etkileşimlerini düzenlemeyi amaçlayan yazılı ilke ve kurallar bütünü (Montemerlo ve Ward, 2011) veya bir işletmesinin alt sistemleri olan aile, işletme ve mülkiyet arasındaki ilişkilere rehberlik eden politikaları açıklığa kavuşturan ve tanımlayan yazılı bir belge (Botero, Betancourt, Ramirez ve Vergara, 2015) olarak tanımlanabilmektedir.

Aile anayasaları her işletmenin ihtiyacına uygun olarak farklı içeriklerde ve farklı isimlerle (aile tüzüğü, protokolü veya sözleşmesi gibi) oluşturulabilmektedir. Aile anayasası ailenin temel değerlerini ve misyonunu tanımlayan tek sayfalık bir metin olabileceği gibi ayrıntılı hüküm ve kuralları ortaya koyan onlarca sayfalık bir içeriğe de sahip olabilmektedir. Aile anayasalarının başlıca amaçları aile işletmelerine rehberlik etmek, konuların açık ve yapıcı biçimde tartışılmasına imkan vermek, aile üyelerinin beklentilerinin netleştirilmesini sağlamak (Botero vd., 2015), işletme üzerinde ailenin kontrolünü güvence altına almak ve çatışmalardan kaçınmaktır (Arteaga ve Menendez-Requejo, 2017).

Montemerlo ve Ward (2011) bir işletmede aile anayasası oluşturmanın dört farklı amacına kapsamlı biçimde değinmektedirler. Bunlardan ilki ailenin mülkiyetini bir arada tutmak ve işletmeyi geleceğe taşımak için güçlü bir taahhüt oluşturmaktır. İkinci olarak aile anayasası ile aile işletmesini sağlam bir temele oturtmak ve aileden olmayan yöneticiler ve iş ortakları için güven tesis etmek üzere

hazırlanabilmektedir. Aile anayasası hazırlığının üçüncü nedeni izleyen kuşakların, işletmenin gelecekteki sahipleri olarak işletmede alacakları roller için beklentilerini şekillendirmek olarak ifade edilebilecektir. Son olarak aile anayasası yanlış anlaşılmanın üstesinden gelmek, çatışmaları önlemek ve aileyi bir arada tutmak amacını taşımaktadır. Aile anayasaları bu amaçların başarılmasına önemli katkılar sunan ve işletmelerin kuşaklar boyunca sürdürülebilirliğine hizmet eden bir politika ve aksiyon aracıdır. ASO (2005)'e göre, aile anayasasının hazırlanmamış olması, aile işletmelerinin kısa ömürlü olmasının başlıca nedenlerinden biridir.

Aile anayasalarının aile üyelerinin katkıları ile oluşturulması ve kurumsal politikalara ilişkin olarak aile üyelerinin mutabakatını gerektirmesinden dolayı muhtemel çatışmaları önleyici ve azaltıcı bir etkisinin bulunduğu ve bu bakımdan aile işletmeleri için çok değerli bir araç olduğu kabul edilmektedir (Montemerlo ve Ward, 2011; Botero *vd.*, 2015; Alderson, 2015). Aile işletmelerinde aile anayasasının oluşturulması, aile ile işletme arasındaki ilişkilerin akılcı bir zemine oturtulmasına yardımcı olan en önemli yöntemlerden biridir. Aile anayasası aile işletmesinde bir birliktelik ruhu aşulamakta, çatışmaları önlemek için etkin bir araç olarak işlev görmektedir. Dolayısıyla aile işletmelerinin nesiller boyunca devam edebilmeleri için aile anayasalarının hazırlanması gerekmektedir (Matias ve Franco, 2018).

Aile anayasalarının taşıdığı bu öneme rağmen, aile anayasasını hazırlamış işletmelerin, genel işletmeler içindeki oranı düşük düzeydedir (Matias ve Franco, 2018). Ailelerin, işletme meselelerini genellikle aile içi mahremiyet alanı içerisine dahil etmeleri sağlıklı verilere ulaşmayı güçleştiren bir faktördür. Neubauer ve Lank (1998)'te belirtildiği üzere, aile işletmeleri ketumlukları ile ün yapmışlardır ve gizliliği garanti eden iyi niyetli dışarıdan araştırmacıların bile, araştırma amaçları için şirketlerinden bilgi almalarını genellikle hoş karşılamamaktadırlar. Aile ile işletme arasında bağ kuran ve özel bilgiler ile oluşturulan aile anayasaları da, doğal olarak, aile işletmelerinin mahremiyet alanı içerisinde kalmaktadır. Aile anayasaları, işletmelere özgü olarak kaleme alınmakta, ailenin iş kültürü üzerine inşa edilmekte, ailenin yapısını, ilkelerini, değer yargılarını ve özel durumlarını içermektedir (Montemerlo ve Ward, 2011). Ülkemizde aile anayasasını hazırlamış işletmelerin oranı ile ilgili sağlıklı istatistik veriler bulunmamakla birlikte, holding ölçeğine ulaşmış bazı büyük ölçekli aile işletmelerinin kamuoyuna açıkladıkları sınırlı bilgilerden aile anayasalarını hazırladıkları anlaşılmaktadır. Koç, Sabancı, Eczacıbaşı, Bakioğlu ve Kurtsan Holding gibi aile işletmeleri bu kapsama girmektedir (Capital Dergisi, 2013).

Aile anayasasının, içerdiği hassas nitelikli bilgilerden dolayı kamuoyu ile paylaşılmaması ve gizli tutulması, aile anayasasına ilişkin araştırmaları sınırlayıcı bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Literatürde de aile anayasasına ilişkin çalışmaların azlığına dikkat çekilmiştir. Botero *vd.* (2015) aile anayasasına ilişkin olarak yayımlanan fazla sayıda ampirik, kavramsal veya betimsel çalışma bulunmadığını ifade etmekte ve bu durumu başlıca iki nedene bağlamaktadır. Öncelikle aile anayasası aile işletmelerinin ilgi duyduğu bir konu olarak genellikle uygulama boyutunda kalmıştır. Dolayısıyla, bu alandaki çalışmalar da uygulama perspektifi ile aile anayasasının nasıl bir içerikle oluşturulması gerektiğine odaklanmıştır. İkinci olarak bu içerik odaklı bakış açısı, aile anayasalarının sabit içerikli, basmakalıp metinler olduğuna dair yanlış bir algı yaratmıştır. Bu da aile anayasalarına yönelik daha kapsamlı bir anlayışın geliştirilmesini engellemiştir.

Aile anayasası konusundaki çalışmaların eksikliğinin yanı sıra, birçok araştırmacı çatışma alanı ile aile şirketlerini buluşturan çalışmaların eksikliğine de dikkat çekmiş ve çatışma yönetimini aile işletmeleri çerçevesinde ele alan çalışmalar yapılmasına duyulan ihtiyacı vurgulamıştır (Xi *vd.*, 2015; Caputo *vd.*, 2018; Caputo ve Zarone, 2019). Frank *vd.* (2011) aile işletmelerinde çatışmaları yönetme pratiği açısından bakıldığında kanıta dayalı önerilere ilişkin olarak henüz tam bir resmin ortaya çıkmadığı ve aile işletmeleri ile ilgili çatışma araştırmalarının halen gelişim evresinin başlarında olduğu tespitini yapmaktadır. Caputo *vd.* (2018), aile işletmelerinde çatışma yönetimi hakkında bildiklerimizin az olduğunu kabul etmekte ve çatışma yönetimi ve aile işletmeleri alanlarının karşılıklı olarak birbirlerinin bilgi ve ilerlemelerinden yeterince yararlanmadığını ifade etmektedir. Buna göre bir yandan çatışmalar ve çatışma yönetimi hakkında gerçekten çok şey bilinmesine rağmen, özellikle aile işletmeleri bağlamında çatışma konusunu ele alan çalışmalar oldukça az sayıdadır; diğer yandan aile işletmesi araştırmaları, çatışmaların varlığını ve önemini kabul etmesine rağmen çatışma yönetimi alanındaki geniş literatür katkılarından yeterince

yararlanmamaktadır. Dolayısıyla Caputo vd. (2018) iki literatür kanalının birbirleriyle yeterince iletişim halinde olmadıkları sonucundan hareketle aile şirketlerinde çatışmaların ve çatışma çözüm stratejilerinin incelenmesine yönelik olarak bu iki kanalı bütünleştiren çalışmalar yapılması gerektiğini vurgulamaktadır.

Aile anayasasının çatışma yönetimindeki rolünü incelemeyi amaçlayan bu çalışma, yukarıdaki açıklamalar ışığında, literatürde dikkat çekilen iki eksikliğe cevap vermektedir. Bir yandan yeterli sayıda ampirik, kavramsal veya betimsel çalışmanın olmadığı aile anayasasını inceleme konusu yaparak aile işletmelerine ilişkin literatüre katkı sağlamakta, diğer yandan çatışma yönetimi alanını aile anayasası alanı ile buluşturarak çatışma yönetimi literatürünü genişletmektedir. Bu çalışma aile anayasasını inceleme konusu yapan çok sınırlı sayıda Türkçe çalışmadan biri, aile anayasasının çatışma yönetimindeki rolüne odaklanan ise ilk çalışma olma özelliği taşımaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde aile işletmeleri perspektifinden çatışma yönetimi kavramı ele alınmakta ve görev ve ilişki çatışması kavramları tanıtılmaktadır. İkinci bölümde, aile işletmesi sistemi tanıtarak, bu sistemde ortaya çıkabilecek çatışma kaynaklarına ve aile işletmelerinin temel yapısal sorunlarına değinilmektedir. Aile işletmesinde yaşanabilecek çatışmalara yönelik olarak aile anayasasının sunabileceği çözümler üçüncü bölümde tartışılacaktır. Bu bölümde aile anayasalarının çatışma yönetimine katkısı, gerek aile anayasalarında yer alması önerilen hususlar gerekse aile işletmelerinin yapısal sorunlarına yönelik çözümler olmak üzere iki açıdan incelenmektedir.

1. AİLE İŞLETMELERİ PERSPEKTİFİNDEN ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Çatışma, sosyal varlıklar (kişi, grup, organizasyon gibi) arasında veya bunların içerisinde, uyumsuzluk, anlaşmazlık veya geçimsizlik ile kendini gösteren etkileşimli bir süreç olarak tanımlanabilmektedir (Rahim, 2001). Çatışmaların aile işletmeleri de dahil olmak üzere her tip organizasyon içerisindeki yaygınlığı geniş bir çatışma literatürünün ortaya çıkmasına neden olmuştur. Aile işletmeleri perspektifinden çatışma yönetimine ilişkin bütüncül bir kavrayış oluşturmak üzere çatışma alanına ilişkin temel yaklaşımlara değinilmesi ihtiyacı bulunmaktadır. Bu amaçla öncelikle “çatışmaların çözümlenmesi” yerine neden “çatışmaların yönetilmesi” ifadesinin tercih edildiğinin açıklanması yararlı olacaktır.

Organizasyonlar içerisindeki çatışmalar, tarihsel süreç içerisinde, geleneksel veya modern olmak üzere başlıca iki yaklaşım kapsamında incelenmiştir. Geleneksel yaklaşım; çatışmayı etkinliği azaltan, işbirliğine zarar veren, performansı düşüren bir etkileşim olarak değerlendirmekte ve dolayısıyla bu olumsuz etkileşimin azaltılması veya ortadan kaldırılması gerektiğini savunmaktadır (March ve Simon, 1958; Pondy, 1967; Brown, 1983). Diğer yandan, çatışmaya ilişkin modern yaklaşım (Jehn, 1995; Amason, 1996; Rahim, 2002), çatışmaların organizasyonların hedeflerine hizmet edebileceğini, etkinliğe ve performansa katkılar sunabileceğini ve organizasyonlar için olumlu sonuçlar ortaya çıkarabileceğini savunmaktadır. Dolayısıyla modern yaklaşım çatışmayı mutlaka azaltılması veya ortadan kaldırılması gereken bir etkileşim olarak değerlendirmemekte ve çatışmaların çözümlenmesi yerine çatışmaların yönetilmesi kavramını ön plana çıkarmaktadır.

Modern yaklaşım, çatışma yönetiminde benimsenecek tutumları belirlemek üzere örgütsel çatışmaları genellikle “görev çatışması” ve “ilişki çatışması” olmak üzere başlıca iki tür altında incelemektedir. Görev çatışması, bir organizasyonda yürütülmekte olan görevlerin içeriği ile ilgili olarak tarafların bakış açılarındaki, fikirlerindeki veya görüşlerindeki farklılıkların bir anlaşmazlığa neden olması durumunda ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan bir görevden kaynaklanmayan ve taraflar arasında gerilim, nefret, rahatsızlık, düşmanlık gibi duygular içeren anlaşmazlıklar ilişki çatışması olarak tanımlanmaktadır (Rahim, 2001). Aile işletmesi sisteminde yer alan aktörler arasındaki çatışmaların kaynağında işletmede ifa edilen veya işletmenin faaliyet alanı ile ilgili iş ve işlemlerin bulunması halinde bu çatışma görev çatışması olarak nitelendirilecektir. Diğer yandan, aile işletmesi sisteminde yer alan aktörler arasındaki çatışmaların temelinde iş dışı birtakım nedenler bulunması halinde bu tür çatışmalar ilişki çatışması olarak adlandırılabilir (Davis ve Harveston, 2001).

Aile işletmelerinde genellikle ortaya çıkan ve yıkıcı etkilerini gösteren çatışma türü, işlevsel olmayan ilişki çatışmalarıdır. Aile işletmelerinde ilişki çatışmaları, organizasyonların etkinliğini ve performansını düşüren olumsuz pek çok durumu beraberinde getirebilmektedir (Hilburt-Davis ve Dyer, 2003). İşletmelerde gerçekleştirilen çeşitli ampirik araştırmalarda, ilişki çatışmalarının çalışanlar arasındaki güven düzeyi (Geyskens, *vd.*, 1999), karar kalitesi ve kararların kabulü (Amason, 1996), etkinlik, yaratıcılık ve karar kalitesi (De Dreu ve Weingart, 2003), inovasyon (De Clercq *vd.*, 2009), girişimci davranışı ve ürün geliştirme süreçleri (Konig *vd.*, 2013), verimlilik (Grote, 2003), iyi niyet ve karşılıklı anlayış (Deutsch, 1969), ekip performansı (Wall ve Nolan, 1986) gibi çeşitli unsurlar üzerinde olumsuz etkileri bulunduğu veya bu unsurlara zarar verdiği gösterilmiştir. Aile işletmesinde, aile üyelerinin sayısı arttıkça, işlevsel olmayan kişiler arası çatışmalar daha fazla yaşanmaktadır (Kets de Vries, 1993).

Diğer yandan çatışma yönetimi kavramını ön plana çıkaran modern yaklaşım belirli koşullar altında makul düzeyde görev çatışmalarına değer atfetmektedir. Bu çerçevede işletmelerde yapılan araştırmalarda ılımlı görev çatışmalarının verimlilik (Rahim, 1990), performans (Kezsbom, 1992), hizmet sunumu (Tjosvold *vd.*, 1992), örgütsel öğrenme (De Dreu ve Weingart, 2003), fikir ve inovasyon (West ve Anderson, 1996) gibi çeşitli unsurlar üzerinde olumlu etkilerinin bulunduğu gösterilmiştir. İlimli düzeylerde tutulmayan görev çatışmalarının (örn. görev çatışmasının hiç olmaması, çok az veya çok fazla olması), organizasyonlar için yararlı sonuçlar ortaya çıkarmayacağı sonucuna ulaşılmıştır (Jehn, 1995; Rahim, 2001).

İşletmelerde gerçekleştirilen bu çalışmaların bulguları dikkate alındığında aile işletmeleri için de ilişki çatışmalarının ortadan kaldırılması ve ılımlı düzeylerde görev çatışmalarının teşvik edilmesi olumlu sonuçlar ortaya çıkarabilecektir. Aile işletmelerine ilişkin çatışma literatürü bu savı desteklemektedir. Kellermanns ve Eddleston (2004) görev çatışmalarının aile şirketinin performansı üzerinde olumlu etkilerinin bulunduğu, ancak ilişki çatışmaları ile performans arasında negatif korelasyon mevcut olduğuna dikkat çekmektedir. Ensley *vd.* (2007), Kellermanns ve Eddleston (2007) ve McKee *vd.* (2014), ampirik çalışmalarında, görev çatışmalarının belirli koşullar altında aile işletmeleri için yararlı sonuçlar ortaya çıkardığını ve performansı desteklediğini, ancak ilişki çatışmalarının performansı düşürdüğünü tespit etmişlerdir. İlişki çatışmaları sadece aile işletmelerinin performansına zarar vermekle kalmamakta, ayrıca kişisel ilişkileri, ekipleri ve hatta organizasyonları bile yıkıma uğratabilmektedir (Großmann ve Schlippe, 2015).

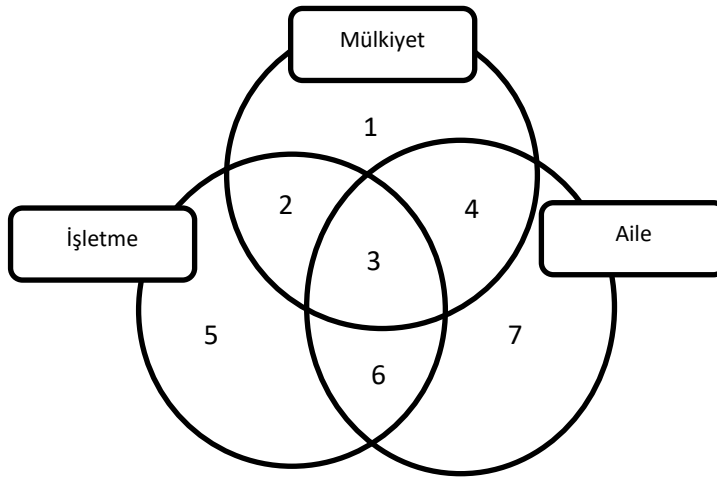
Aile işletmelerinde, görev çatışmalarının, zamanla ilişki çatışmalarına dönüşmesi de mümkündür. Çatışma literatürüne ilişkin bulgular genellikle görev ve ilişki çatışmaları arasında ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır (De Dreu, 1997; Jehn, 1997; Medina *vd.*, 2005). Buna göre, yüksek düzeyde görev çatışmaları ilişki çatışmalarına dönüşebilmektedir. Örneğin göreve ilişkin konularda eleştiri yöneltmek birtakım olumsuz tepkileri beraberinde getirebilecektir. Bu durumda grup üyeleri arasında yaşanan göreve ilişkin konulardaki anlaşmazlıklar ve çatışmalar, kişisel nefretlere dönüşebilecektir (Jehn, 1997). Görev ve ilişki çatışmaları arasındaki bu ilişkiden dolayı modern çatışma yönetimi yaklaşımı, görev çatışmalarının ilişki çatışmalarına dönüşmeyecek ve ılımlı düzeyini koruyacak şekilde teşvik edilmesi gerektiğini savunmaktadır (Amason, 1996).

Aile işletmelerinde çatışmaların yönetilebilmesi, gerek ilişki ve görev çatışmalarını ayırabilmeyi, gerekse görev çatışmalarını işletmeye zarar vermeyecek ve yarar sağlayacak düzeylerde tutabilmeyi gerektirmektedir. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanması için çatışmaların yönetilmesi ihtiyacı, bu tür işletmelerde bir takım kurumsal mekanizmalara duyulan ihtiyacı artırmaktadır. Aile anayasası yapısı ve unsurları ile aile işletmelerinde çatışma yönetimini başarabilecek en önemli araçlardan biridir. Aile anayasasının çatışma yönetimindeki muhtemel etkilerini açıklığa kavuşturmak üzere öncelikle aile işletmelerinde yaşanabilecek çatışma kaynaklarının ele alınması yararlı olacaktır.

2. AİLE İŞLETMESİ SİSTEMİNDE ÇATIŞMA KAYNAKLARI

Aile işletmeleri, büyüklükleri ne kadar olursa olsun diğer işletmelerde rastlanmayacak türden karmaşık bir yapıya ve sorunlara sahiptir (Alderson, 2015). Benzer şekilde, Neubauer ve Lank (1998) da ekonomik ve sosyal refaha en fazla katkıyı sağlayan aile işletmelerini organizasyonların en karmaşık formu olarak tanımlamakta ve bu karmaşıklığın sonucu olarak aile işletmelerinin kırılgan ve kısa ömürlü olduklarını ifade etmektedir. Aile işletmelerinin karmaşık yapısının ve çatışma kaynaklarının anlaşılması için aile işletmesini bir sistem yaklaşımı ile inceleyen çok sayıda teorik çalışma yürütülmüştür. Pieper ve Klein (2007), bu alandaki literatürün kapsamlı bir özetini sunmaktadır. Bu alandaki öncü çalışmalardan olan ve genel kabul gören Tagiuri ve Davis (1996)'nın Üç Daire Modeli, aile işletmesini aile, işletme ve mülkiyet olmak üzere başlıca üç alt sisteme ayırmaktadır. Bu kapsamda, bir aile işletmesi, aşağıda şemada gösterildiği üzere, yedi tip aktörden oluşabilecektir.

Şekil-1: Aile İşletmesi Sistemi



Kaynak: Tagiuri ve Davis (1996).

Bu modelde aile alt-sistemi aile üyelerini, işletme alt-sistemi yöneticiler de dahil olmak üzere tüm çalışanları ve son olarak mülkiyet alt-sistemi işletmenin sermayedarlarını içine almaktadır. Aile işletmelerinde aile ve işletme alt sistemleri birbirlerine taban tabana zıt öğeler barındırmaktadır. Aile üyeleri arasındaki ilişkilerin temelinde duygusal bağlar bulunurken, işletmede ise maddi ve profesyonel bağlar ön plandadır (Alderson, 2015). Aile işletmesinde çatışmalar gerek numaralandırılmış gruplarda yer alan aktörler arasında gerekse farklı gruplara dahil aktörler arasında ortaya çıkabilecektir. De Janasz *vd.* (2001)'e göre çatışmalar, sınırlı kaynaklar, hedef veya amaçlardaki farklılıklar, eksik veya yanlış iletişim, farklı tutumlar, değerler ve algılar ile kişilik uyumsuzlukları gibi çeşitli nedenlerden kaynaklanabilmektedir. Bu çatışma nedenleri, aile işletmesi alt sistemlerine dahil aktörler açısından değerlendirildiğinde birtakım çıkarımlar yapmak mümkündür.

Öncelikle tüm organizasyonlarda olduğu gibi aile işletmelerinde de kaynaklar sınırsız değildir. Aile işletmesi alt-sistemlerinde yer alan aktörler, işletme tarafından sunulan maddi ve maddi olmayan imkânlardan daha fazla yararlanabilmeyi talep edebileceklerdir. Bu çerçevede daha yüksek ücretler alabilme, yönetim kademelerine gelebilme veya daha etkin pozisyonlarda bulunabilme gibi istekler ve işletmedeki karar ve uygulamalara ilişkin fikir ayrılıkları rekabetçi yaklaşımları ve çatışmaları beraberinde getirebilecektir. Botero *vd.* (2015) aile üyelerinin karar ve uygulamalarda adaletsizlik algısına sahip olmalarını ve aile işletmesinin sağlamsa beklenen imkânlar konusunda aile üyelerinin beklentilerinin karşılanmamış olmasını çatışma nedenleri arasında göstermektedir. Sınırlı kaynakların paylaşımı aile işletmesinde farklı alt sistemlere dahil aktörler arasında da çatışmalara neden olabilecektir. Bu kapsamda,

ailenin çıkarlarının, işletme çıkarları önünde tutulması (örneğin işletme gelirinun ailenin servet edinmesi için harcanması) aile üyeleri ile aile üyesi olmayan çalışanlar veya hissedarlar arasında anlaşmazlıklar ortaya çıkarabilecektir. Dolayısıyla bir yandan aile işletmesinin, birbirine zıt motiflere sahip alt sistemleri aynı çatı altında buluşturması, diğer yandan alt sistemlere dahil aktörlerin farklı beklenti, talep ve çıkarlara sahip olmaları aile işletmelerinde çatışmalara zemin hazırlamaktadır.

Aktörler arasında, hedef ve amaç farklılıkları da çatışmalar yaratabilmektedir. Bu çerçevede aile işletmesi sisteminde yer alan aktörler kendi hedef ve amaçları çerçevesinde öncelikle kendi beklentilerinin karşılanmasını ve taleplerinin dikkate alınmasını talep edebileceklerdir. Bu da aile işletmesinde güç mücadelelerini ve çatışmaları beraberinde getirebilecektir. Ayrıca aktörler arasındaki kişilik uyumsuzlukları çatışmaları şiddetlendirebilmekte; dedikodu ve kıskançlık gibi olumsuz duygular yaratabilmekte, gruplaşma ve işten ayrılma gibi durumlarla sonuçlanabilmektedir. Aile işletmelerinde çatışma yaratan bir diğer neden ise eksik veya yanlış iletişimdir. Ward (2004) kuşaklar boyunca devamlılığını başarıyla sağlayan aile işletmelerinde sağlıklı iletişimin en önemli nitelik ve vazgeçilmez bir unsur olarak ön plana çıktığını vurgulamaktadır.

Bu çalışmada, aile işletmesi alt sistemine dahil aktörler arasında ortaya çıkabilecek çatışmaların temelinde yatan yapısal sorunlar, başlıca beş başlık altında toplanmıştır: (1) Nepotizm, (2) Sorumluluk paylaşımında bulanıklık, (3) Gücün tek elde toplanması, (4) Kuşaklar arası iletişimsizlik, (5) Yetersiz kurumsallaşma. Aşağıda bu maddelere ilişkin olarak kısaca bilgi verilecektir:

Nepotizm: Aile işletmelerinde rastlanan en yaygın sorunlardan biri istihdamda veya terfide kan bağı olanları veya akrabaları kayırma olarak tanımlanan nepotizmdir (ASO, 2005). Nepotizm, çalışanlar arasında kurallara ve çalışma koşullarına uyum konusunda farklılıklar biçiminde de gün yüzüne çıkabilmektedir. İşletmenin maddi veya maddi olmayan imkânları söz konusu olduğunda kişisel yetenek ve deneyim yerine akrabalık ilişkilerinin dikkate alınması adalet anlayışını tahribata uğratmaktadır. Taşdemir vd. (2020)'de de belirtildiği üzere, nepotizm işe sadakati, iş tatminini ve verimliliği düşürmekte ve çatışmalara neden olabilmektedir. Takdir yetkisini elinde bulunduranlar ve işletmenin sunduğu imkânlardan yararlanan akrabalar ile haksızlığa uğradığını düşünen çalışanlar arasında çatışmalar yaşanabilmektedir. Bu çatışmalar gerek kurucu girişimcinin imkânlardan daha fazla yararlanan birinci derece yakınları ve diğer akrabalar arasında gerekse aile üyesi çalışanlar ile profesyoneller arasında ortaya çıkabilmektedir.

Sorumluluk paylaşımında bulanıklık: İşletme büyüdükçe, artan iş yükü ile baş edebilmek üzere yetki ve sorumluluklar aile üyeleri ve diğer çalışanlar arasında paylaştırılabilmekte ve bu paylaşım gereğince iş ve işlemler yürütülmektedir. Ancak aile işletmelerinde yetki ve sorumluluk paylaşımının açık ve net olarak yapılmaması veya uygulanmaması işletmede çalışan kişiler arasında görev karmaşası yaratabilmekte ve çalışanların birbirlerinin sorumluluk alanlarına müdahale etmelerine yol açabilmektedir. Alderson (2015) sorumluluk paylaşımındaki bulanıkların birtakım adaletsizlikleri de beraberinde getirebildiğini ve adaletsizlik algılarının aile işletmeleri için yıkıcı sonuçlar ortaya çıkardığını ifade etmektedir. Haksızlığa uğramış hisseden aile üyeleri, adaletsizlik olarak algıladıkları durumdan ötürü diğer aile üyelerine karşı cezalandırıcı bir tutum takınabilmekte ve bu da aile üyeleri arasında gruplaşmaları ve bazen nesiller boyu devam eden çatışmaları beraberinde getirebilmektedir.

Gücün tek elde toplanması: Aile işletmelerinde kurucu girişimciye bağımlılığın, özellikle birinci kuşağın yönettiği birçok aile şirketine merkezi karar verme sürecini ön plana çıkarması birçok araştırmaya konu olmuştur (Dyer, 1988; Davis ve Harveston, 1999; Kelly vd., 2000; Feltham vd., 2005). Aile işletmelerinin büyümesi ile birlikte yetki devrinin yapılması ve profesyonellere de çalışma imkânı sağlanması işletmenin sürdürülebilirliği için önemli bir husustur. Fakat işletmeyi kuran girişimci veya patron, yetki devrini zayıflık veya güç kaybı olarak algılayabilmekte ve yetki devrinden kaçınabilmektedir. Yetki devrinin başarılamamış olması, üst yönetimde yer alan girişimciyi aşırı iş yükü ile karşı karşıya bırakabilmekte ve yapılan iş ve işlemleri hatalara açık hale getirebilmektedir. Ayrıca yetki devri yapılmış olsa bile, kurucu girişimcinin müdahaleleri yetki devrinin sağlıklı biçimde uygulanabilmesine engel olabilmektedir. Ayrıca, görünürde yetki devri olsa da tek adam anlayışının hakim olması sorumluluk ayrımlarını bulanıklaştırmakta ve işletmede görev karmaşası doğurabilmektedir (Garcia vd., 2014). Bu

durum gerek aile üyeleri arasında gerekse aile üyeleri ile işletmedeki diğer çalışanlar arasında çatışmaların ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır.

Kuşaklar arası iletişimsizlik: Aile işletmeleri farklı kuşakların aynı çatı altında bulunduğu organizasyonlardır. Farklı iş yapma anlayışlarına, farklı yönetim tarzlarına ve hedeflere sahip aile üyeleri işletme bünyesinde bir araya gelmektedir. Aile işletmelerinde genç kuşakların, özellikle büyüklerinin yanında fikir ve eleştirilerini yeterince ifade edememeleri önemli bir çatışma nedeni olarak ortaya çıkmaktadır. McCann (2007) ve Ward (1987)'in da değindiği üzere genç kuşakların, kurucu girişimcinin veya büyüklerinin yanında fikir ve görüşlerini dile getirmeleri sadakatsizlik veya aykırılık olarak nitelendirilebilmektedir. Aile işletmelerinde açık iletişimin olmaması ve otoriteye bağlılığın talep edilmesi, sağlıklı tartışmaların yapılmasını engellemektedir. Genç kuşakların görüş ve fikirlerin yeterince açık biçimde ifade edememeleri, görüşlerin aile büyükleri tarafından dikkate alınmaması veya genç kuşaklara yönelik sert veya baskılayıcı tutum sergilenmesi gibi nedenler aile işletmelerinde uyumu zedelemekte, sorun alanları yaratmakta ve çatışmalara neden olabilmektedir.

Yetersiz kurumsallaşma: Aile işletmelerinde kurumsallaşmayı başarabilmek bir yandan aile ilişkilerinin kurumsallaşmasını, diğer yandan işletmenin kurumsallaşmasını beraberinde getirmektedir. Kurumsallaşma aile üyelerinin geri plana çekilmelerini gerektirmemektedir. Kurumsallaşma, işletmenin kişilere bağlı olmadan, kurumsal yapı ve sistemler çerçevesinde faaliyetini sürdürmesi anlamına gelmektedir (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği [TKYD], 2009). Kurumsallaşmanın tesis edildiği işletmelerde, aile üyeleri de dahil olmak üzere tüm çalışanlar belli ilke, kural ve düzenlemelere uygun hareket etmekte, ilke ve kurallar herkes için aynı ölçüde uygulanmaktadır (Ayrancı, 2010). Kurumsallaşmanın başarısız olduğu aile işletmelerinde ise, kararlar keyfi biçimde alınabilmekte ve bu da çalışanlar arasında ayrımcı uygulamalara yol açabilmektedir. Büte (2008)'de değinildiği üzere, aile, mülkiyet ve işletme alt sistemlerinin sınırlarının açıkça belirlenmemesi, rollerin birbirine karışması ve aile üyeleri ve profesyoneller arasındaki sorumluluk paylaşımının açıkça yapılmaması sorunlara neden olabilmektedir.

3. AİLE ANAYASASININ ÇATIŞMALARIN YÖNETİLMESİNDEKİ ROLÜ

Aile anayasaları, aile, mülkiyet ve işletme alt sistemlerinde yer alan aktörler arasında ortaya çıkabilecek çatışmalardan kaçınmak üzere birtakım kurallar ve üzerinde mutabık kalınan hususları tanımlamaktadır (Arteaga ve Menendez-Requejo, 2017). Çatışmaların yönetilebilmesi amacıyla çatışmaların ortaya çıkabileceği alanların aile anayasası ile düzenlenmesi işletmeler için büyük yarar sağlamaktadır. Bir yönetim aracı olan aile anayasası; aile, mülkiyet ve işletme alt sistemlerinde, aile üyeleri arasındaki uyum ve güveni artırmakta, işletmedeki rollerin, amaçların ve hedeflerin anlaşılmasını sağlayarak ve çatışmaları azaltarak süreçleri iyileştirmekte ve bu da aile üyeleri arasındaki ilişkilerin kalitesini artırarak aile işletmesinin ayakta kalma şansını artırmaktadır (Botero vd., 2015).

Aile anayasasının aile işletmelerindeki çatışma yönetimi süreçlerine faydaları, anayasanın hazırlık aşamasından başlamaktadır. Çatışmaların yönetilmesi perspektifinden bakıldığında, aile anayasasına ilişkin yapılan araştırmalar, aile anayasası hazırlık sürecinin, anayasa metni kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Gallo ve Tomaselli, 2006; Montemerlo ve Ward, 2011; Botero vd., 2015). Aile anayasası hazırlık sürecinde açık iletişime dayalı olarak yapılan görüşmeler aile üyelerinin muhtemel çatışma alanlarını tespit edebilmelerine, alınabilecek çeşitli risk düzeylerini tanımlayabilmelerine, hedefleri belirleyebilmelerine ve sorunlar ortaya çıkmadan veya büyümeden önce çözüm stratejilerini geliştirebilmelerine imkân vermektedir (Botero, vd., 2015). Aşağıdaki alt başlıklarda öncelikle ilişki ve görev çatışmalarının yönetiminde aile anayasasının rolü ve ardından aile anayasasının işletmelerin yapısal sorunlarına getirdiği çözümler tartışılacaktır.

3.1. Görev ve İlişki Çatışmalarının Yönetilmesinde Aile Anayasasının Rolü

İkinci Bölümde yer verildiği üzere, çatışma yönetimi kavramı kapsamında ilişki çatışmalarının azaltılması veya ortadan kaldırılması ve görev çatışmalarının ılımlı düzeylerde sürdürülmesi yaklaşımı ön plana çıkmakta ve bu yaklaşım aile işletmeleri için ampirik çalışmalarca desteklenmektedir (Ensley vd., 2007; Kellermanns ve Eddleston, 2007). Aile işletmelerinde çatışmaların yönetilmesi, işletme yönetimine ilişkin konularda gerek aile üyeleri arasındaki ilişkilerin gerekse aile ile işletme arasındaki etkileşimlerin düzenlenmesi ihtiyacını beraberinde getirmektedir. Aile anayasası, bu ihtiyaca tam olarak karşılık gelen önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Aile anayasası aile üyeleri arasındaki ilişkileri ve aile üyelerinin işletme ile etkileşimlerini birtakım ilke ve kurallara bağlamaktadır.

Aile anayasasının gerek ilişki çatışmalarının azaltılması veya ortadan kaldırılmasındaki, gerekse makul düzeylerde görev çatışmalarının sürdürülmesindeki işlevini açıklığa kavuşturmak için aile anayasasının içeriğine değinmek gerekmektedir. Aile anayasalarının içeriği ve kapsamı işletmelerin ihtiyaçlarına özgü olarak tasarlanabilmektedir. Diğer yandan, çatışmaların yönetilmesi perspektifinden bakıldığında, aile anayasalarının bazı hususları içermesinin yararlı olacağı tespit edilmiştir. Aile anayasalarında bulunması önerilen içerik, başlıca dört başlık altında toplanabilecektir: (1) İşletme yönelik yaklaşımlar ve çalışma ilişkileri; (2) Gelirler, harcamalar ve mülkiyet; (3) Aile konseyi ve (4) Halef planlaması. Çatışma yönetimi perspektifinden ele alındığında, aile anayasalarında yer verilebilecek bu hususlar, gerek ilişki çatışmalarının azaltılmasına gerekse makul düzeylerde görev çatışmalarının sürdürülmesine önemli katkılar sağlayabilecektir.

İşletmeye yönelik yaklaşımlar ve çalışma ilişkileri: Aile üyelerinin işletmeye yönelik yaklaşımları ve çalışma ilişkileri kapsamında aile anayasalarında yer verilebilecek birçok bilgi bulunmaktadır. Bunlar arasında çalışma ilkelerine, aile üyelerinin yetki ve sorumluluk alanlarına, aile üyelerinin yönetim kurulunda ve idari pozisyonlarda yer alabilme durumlarına, işletmede çalışacak aile üyelerinin seçimine, performans, atama ve yükselme kriterlerine, yetkinliklere dayalı kariyer planlarının tasarımına, aileye sonradan katılan üyelerin (örn. gelinler, damatlar) işletmeye katılımlarına ve başka işlerde çalışma durumlarına ilişkin bilgilere ve aile üyesi olmayan profesyonellere yönelik tutum ve yaklaşımlara yer verilebilecektir (Montemerlo ve Ward, 2011). Aile anayasaları, işletmenin idaresine ilişkin olarak aile üyeleri arasında mutabık kalınan hususların işletme alt sistemine aktarılması için uygun yöntem ve mekanizmaları da tasarlayabilmektedir. Örneğin görüşlerin yönetim kuruluna nasıl ve ne şekilde iletileceği gibi konular aile anayasalarında yer alabilecektir.

Aile anayasasında yer verilen bu ilke ve kuralların gerek görev çatışmalarının kontrol altında tutulmasında gerekse ilişki çatışmalarının azaltılması ve önlenmesindeki rolü, temelde aile anayasasının kurumsallığı güçlendirmesinden kaynaklanmaktadır. Aile anayasasında yer verilen bu ilke ve kurallar, işletmede kurumsallığın sağlanmasına veya yerleştirilmesine hizmet ettiği ölçüde çatışma yönetimine katkı sağlayabilecektir. Buna göre, çatışma doğurabilecek alanlarda işletmeye yönelik yaklaşımların ve çalışma ilişkilerinin belirlenmesi iş ve işlemleri öznel etkilerden kurtararak karar ve uygulamaları nesnel bir düzleme çekebilecektir. Böylece, aile üyeleri çatışmalarla vakit kaybetmeksizin belirlenen ilke ve kurallar doğrultusunda işe odaklanabilecektir. Örneğin, Arteaga ve Menendez-Requejo (2017), İspanya'da 530 aile işletmesini konu alan çalışmalarında aile anayasasını hazırlayan işletmelerin, aile anayasasının yürürlüğe girmesini izleyen iki yıl içinde aile anayasasına sahip olmayan işletmelere oranla ortalama yüzde 10 daha yüksek performans gösterdiklerini tespit etmişlerdir.

Gelirler, harcamalar ve mülkiyet: Aile işletmelerinde gelirler, harcamalar ve mülkiyete ilişkin konular aile işletmelerinde çatışma yaratan alanların başında gelmektedir. Bu çerçevede, özellikle ücretler ve temettü dağıtımı, aile işletmelerinde hassas konular olarak ön plana çıkmakta (Alderson, 2015), kar veya temettü dağıtımındaki farklılıklar sorunlara neden olabilmektedir (Botero vd., 2015). Aile anayasasında, aile üyelerinin gelir ve harcamalarına, temettü dağıtım kriterlerine, işletmede mülkiyet ve ortaklık yapıları çerçevesinde aile üyelerinin hissedar olmalarına, hisse devri ve satışına ilişkin konularda ilke ve kurallara yer verilebilecektir. Gelirler ve harcamalara ilişkin ilke ve politikaların belirlenmesi ile aile üyelerinin işletme kasasından harcama yapma ve borçlanmalarına sınırlar koyulabilecektir.

Gelirler, harcamalar ve mülkiyete ilişkin ilke ve kurallar bir yandan işletmenin mali yapısının korunmasını ve büyümenin finansmanına yönelik kaynak yaratılmasını amaçlarken, diğer yandan özellikle ilişki çatışmalarının azaltılmasına veya önlenmesine önemli katkılar sunmaktadır (Montemerlo ve Ward, 2011). Bu ilke ve kuralların çatışma yönetimine katkısı, bu konudaki karar ve uygulamaların öznellikten kurtarılması ve nesnel bir düzleme taşınması ölçüsünde yüksek olacaktır. Bu durum yine aile anayasasının kurumsallaşma ile ilişkisini göstermektedir. Aile anayasasının mutabakatla hazırlanması ve mali konularda belirlenen ilke ve kuralların aile üyeleri arasında ayrımcılık yapmadan uygulanması kurumsallaşmaya önemli ölçüde hizmet edebilecektir. Kurumsallaşmanın sağlanması ise nihayetinde gelir, harcama ve mülkiyet konuları açısından aile işletmelerinin sağlıklı işleyebileceği bir iş yapma ortamının kurulabilmesine katkıda bulunabilecektir.

Aile Konseyi: Aile konseyi, aile üyelerinin görüşlerinin tartışıldığı, işletmeye ilişkin konularda aile üyelerinin bilgilendirildiği, işletmede çalışma veya hisse devri gibi birçok konuda politika ve prosedürlerin belirlendiği ve politikalar hakkında yönetim kuruluna iletilecek tavsiyelerin kararlaştırıldığı bir kurumsal yönetim yapısıdır (Alderson, 2015). Aile konseyi, iletişimi artırmakta ve işletmenin yönetimini kurumsal bir zemine oturtmaktadır. Aile konseyi, aile içi iletişimi ve karar verme etkinliğini artırmak üzere aile işletmelerince oluşturulması tavsiye edilen başlıca idari yapıdır (Bianchi ve Alderson, 2012). Aile anayasalarında aile konseyine üye seçim kriterlerine, çalışma usullerine ve yönetim kurulu ile ilişkilerine ilişkin bilgilere yer verilebilmektedir (Arteaga ve Menendez-Requejo, 2017).

Aile konseyinin çatışma yönetimindeki rolü temelde aile üyeleri arasında uygun iletişim köprüleri kurabilmesinden kaynaklanmaktadır. Bu kurumsal yönetim yapısı, kuşaklar arası iletişimin sağlıklı biçimde yürütülmesine imkân vererek ilişki çatışmalarının azaltılmasına veya önlenmesine önemli katkılar sunabilecektir. Aile konseyi sayesinde aile içi sorunların sağlıklı ve etkin biçimde tartışılması ve işletmeye uygun kanallarla aktarılabilmesi mümkün olabilecektir. Bu tartışma zeminde, özellikle genç kuşakların, kendilerini ifade edebilmelerine ve kurucuların yanında görüşlerini dile getirebilmelerine imkân tanınması, ilişkilerden kaynaklanan çatışmaları azaltıcı etkilere sahip olabilecektir (Rodrigues ve Marques, 2013). Aile konseyinin sunduğu görüş alışverişi zemininde, aile üyeleri arasındaki sorunların ve kişisel taleplerin işletmeye olumsuz yansımaları kontrol altına alınabilecek ve ailedeki sorunların yıkıcı etkileri karşısında işletmeyi koruyabilme imkânı doğabilecektir.

Aile konseyi görev çatışmalarının makul düzeylerde tutulabilmesi açısından da önemli yararlar sağlayabilecektir. Bu yapı, işletmenin faaliyet alanına ve üstlenilen görevlere ilişkin konularda tartışma, görüşme ve fikir alışverişi için uygun bir zemin sunmaktadır. Bu zeminde, aile üyeleri yapılan işlere ilişkin konularda kendi bakış açılarını gündeme getirebilecekler ve farklı görüşleri tartışabileceklerdir. Bu çerçevede işletme ile ilgili konuların görüşüp karara bağlandığı bu istişari platform, görev çatışmalarının makul düzeylerde sürdürülebilmesi için fırsat sunmaktadır.

Halef planlaması: Aile anayasalarında işletmenin devamlılığını güvence altına almak üzere halef planlamasına yer verilmesi kritik bir konu olarak ön plana çıkmaktadır. Halef planının sağlayacağı öngörülebilirlik, girişimcinin veya üst yönetimde yer alan aile üyelerinin işten çekilmeleri veya ani vefatları karşısında ortaya çıkabilecek çatışmaları önleyebilecektir. Halef planı, halef seçim kriterleri, emeklilik ve miras paylaşımı gibi konuları kapsamaktadır. İşletmede yönetim devrinin gerçekleşme usulleri ve üst yönetimde yer alacak aile üyelerini geleceğe hazırlama stratejileri halef planlaması ile açıklığa kavuşabilecektir (Caputo vd., 2018).

Halef planlaması örgütsel yedekleme kavramı ile eşanlamlı olarak kullanılmaktadır. Başer (1999)'da belirtildiği üzere örgütsel yedekleme, yönetimdeki kuşağın, bir sonraki kuşağı yönetime hazırlaması ve bu kişilere yönetimi devretmesi ile gerçekleşmektedir. Çatışma yönetimi perspektifinden, aile işletmesinin gelecek kuşaklara devredilmesi oldukça hassas ve riskli bir aşama olarak belirmektedir. Kuşaklar arasındaki devir sürecinin önceden planlanmaması veya iyi yönetilememesi halinde, bu kritik süreç, beraberinde getirebileceği çatışmaların sonucu olarak, en zengin veya sağlam görünen aile işletmelerinin bile başarısızlığa sürükleyebilmektedir (Caputo vd., 2018). Singer ve Donoho (1992), aile işletmelerinin sürdürülebilirliklerinin sağlanması için gelecek kuşaklara devrin planlanmasının en önemli faktörlerden biri

olduğu sonucuna varmıştır. Buna göre, kurucu girişimcilerin ve genç kuşakların işletmedeki pozisyonlar ve örgütsel planlamaya ilişkin net bir anlayışa sahip olmaları, işletmenin devamlılığının sağlanması ihtimalini önemli ölçüde artırmaktadır. Matias ve Franco (2018) aile anayasasının halef planlamasına önemli ölçüde yardımcı olduğunu ve aile işletmelerinde gelecek kuşaklara devir sürecini açıklığa kavuşturarak büyük fayda sağladığını vurgulamaktadır.

Halef planlamasının yapılmamış olması, işletmede özellikle ilişki çatışmalarına zemin hazırlayan bir ortam oluşturabilmekte ve aile işletmeleri için kırılabilirlik ortaya çıkarmaktadır. İşletmede yönetim devrinin kimlere, hangi usullerle yapılacağı belirlenmemiş olması, aniden ortaya çıkan yönetim devri ihtiyacı karşısında aile üyeleri arasında huzursuzluk ve anlaşmazlıklara neden olabilmekte ve bu durum işletmeyi zaafa uğratabilmektedir (Matias ve Franco, 2018). Bu çerçevede, aile anayasası halef planlaması alanında getirdiği hükümler ile çatışmaların ortaya çıkmasını önleyici bir işleve sahip olabilecek ve yönetim devrini gerektiren beklenmedik olaylar karşısında işletmenin savunma mekanizmasını güçlendirebilecektir.

3.2. Aile Anayasasının İşletmenin Yapısal Sorunlarına Getirebileceği Çözümler

İkinci Bölümde aile işletmelerinde çatışmalara neden olan başlıca yapısal sorunlar olarak, nepotizm, sorumluluk paylaşımlarında bulanıklık, gücün tek elde toplanması, kuşaklar arası iletişimsizlik ve yetersiz kurumsallaşma konularına yer verilmişti. Aşağıda, bu yapısal sorunlara ilişkin olarak aile anayasasının getirebileceği çözümler tartışılacaktır.

Nepotizmin önlenmesi: İşletmelerde çalışma ilişkilerine ilişkin liyakat ve performansı esas alan açık ve adil kuralların belirlenmemesi ve gerektiği gibi uygulanmaması nepotizme yol açmaktadır. Aile anayasası ise getirdiği ilke ve kurullarla yetki ve sorumlulukların nesnel kriterlere dayandırılmasını ve görev paylaşımının liyakat temeline oturtulmasını sağlayan bir araçtır. Aile anayasaları, açık ve adalet ilkesine dayanan ve aile üyelerinin üzerinde mutabık kaldıkları ilke ve kurullarla aile işletmelerinde nepotizmi sınırlandırarak ve profesyonelliği artırarak çatışmaları azaltmaktadır (Vardaman ve Gondo, 2014; Cruz vd, 2014; Arteaga ve Menendez-Requejo, 2017).

Aile anayasasıyla, aile üyelerinin, aileye sonradan katılan üyelerin (örneğin gelinler, damatlar) ve profesyonellerin işletmede görev almaları, terfi etmeleri veya kilit pozisyonlara atanmaları için ilke ve kurullar belirlenmektedir. İşletmede çalışacak aile üyelerinin seçimine, atama ve yükselme kriterlerine, mesleki olarak yetiştirilmelerine ve başka işlerde çalışma durumlarına ilişkin koşullara aile anayasalarında yer verilmektedir. Bu çerçevede aile anayasaları, aile üyeleri için yükselme ve kilit pozisyonlara gelmede performans kriterlerinin belirlenmesi ve genç nesiller için yetkinliklere dayalı bir kariyer sisteminin oluşturulması gibi hususları içerebilmektedir (Arteaga ve Menendez-Requejo, 2017). Aile anayasaları işletmede görev almak ve terfi etmek için gerekli beceri ve yetkinlikleri belirlerken uzun vadeli bir perspektife sahiptir. Örneğin aile üyelerinin üniversite mezunu olma, dil bilme veya işletmede çalışmaya başlamadan önce, işletmenin daha alt kademelerinde veya başka bir işletmede belirli bir süre çalışmaları gibi koşullar getirilebilmektedir (Montemerlo ve Ward, 2011).

Örneğin, aile anayasasında gelir, harcama ve mülkiyete ilişkin konuların, ödül ve ceza sistemlerinin adalet ve dengeyi yansıtacak biçimde tasarlanması anlaşmazlıkların önlenmesinde önemli bir işleve sahip olabilecektir. Aile anayasaları getirdiği açık ve adil kurullar sayesinde işletme çalışanları ile profesyoneller için güven tesis edebilen ve çatışmaların azaltılmasına katkı sağlayabilen bir belgedir.

Sorumluluk paylaşımlarının açıklığa kavuşturulması: Aile anayasası, işletmede görev alan aile üyeleri ve profesyoneller arasında görev, yetki ve sorumluluk paylaşımlarına ilişkin ilke ve kurullar getirmekte ve anayasa hükümlerini ihlalde çeşitli yaptırımlar belirleyebilmektedir (Montemerlo ve Ward, 2011; Arteaga ve Menendez-Requejo, 2017). Aile anayasasının getirdiği ilke ve kurullarla yönetim ve raporlama yükümlülükleri, hesap sorma ve hesap verme sorumlulukları ayrıştırılabilmektedir. Aile anayasası aile üyelerinin işletmede yetki ve sorumluluk alanlarının çerçevesini çizerek, yetki ve sorumluluk paylaşımlarını nesnel kriterlere dayandırarak ve profesyonellerle ilişkilerde gösterilecek ilke ve yaklaşımları belirleyerek yetki karmaşasından kaynaklanan çatışmaların önüne geçebilecektir.

Gücün tek elde toplanmasının önlenmesi: Aile anayasası, görev, yetki ve sorumluluk paylaşımlarının yapılması ve güç kullanımının dengeli dağılımı için fırsat sunmaktadır. Aile anayasası aile üyelerinin tüm çalışanlara yönelik yaklaşımlarında esas almaları gereken temel ilke ve esaslara yer vererek uyum ve dayanışmayı esas alan bir çalışma kültürünün oluşturulmasına da yardımcı olmaktadır. Böylece her ne kadar yetki ve sorumluluklar paylaşılmış olsa da çalışma ilişkilerinin uyum ve dayanışma içerisinde yürütülmesine imkân tanınmaktadır. Ayrıca aile anayasası görüş alışverişinin sağlıklı biçimde yapılabileceği aile konseyi gibi platformlar kurarak gücün demokratik ve katılımcı bir zeminde kullanımına katkı sağlamaktadır (Montemerlo ve Ward, 2011). Aile konseyi, görüş alışverişi yapılmasına, eleştiri ve fikirlerin ifade edilebilmesine ve halef planlaması da dahil olmak üzere mutabakata dayalı kararlar alınmasına imkân vererek gücün tek elde toplanmasından kaynaklanan çatışmaları önleyici bir işleve sahip olabilecektir.

Kuşaklar arası iletişimin sağlanması: Kuşaklar arasındaki iletişimin etkin ve sağlıklı biçimde işlememesi aile işletmelerinde çatışma yaratan önemli bir yapısal sorun olarak belirmektedir. Bu soruna yol açan en önemli nedenlerinden biri ise kurucular ile genç kuşaklar arasında kurumsal iletişim kanallarının bulunmamasıdır. Kurumsal iletişim kanallarının olmaması, aile üyeleri arasında dedikoduları artırmakta ve çalışma huzurunun bozulmasına neden olmaktadır (Rodrigues ve Marques, 2013). Aile anayasası genç kuşakların görüş, eleştiri ve görüşlerini dile getirebilecekleri iletişim kanalları oluşturmaktadır. Bu anlamda aile konseyi, işletmeye ilişkin konularda aile içi iletişimin sağlıklı biçimde işlemesine ve aile üyeleri arasında koordinasyonun sağlanmasına imkân veren önemli bir kurumsal yapı olarak nitelendirilebilir (Neubauer ve Lank, 1998). Bu platform, genç kuşakların beklentilerini, görüşlerini, taleplerini veya eleştirilerini dile getirebilmeleri için fırsat sunmaktadır. Aile konseyi, işletme ile ilgili konularda aile üyelerini periyodik olarak aynı masa etrafında buluşturarak çatışmaların yönetilebilmesine ve aile ilişkilerinin güçlenmesine yardımcı olmaktadır.

Kurumsallaşmanın sağlanması: Araştırmacılar aile anayasasının, aile işletmelerindeki yönetim yapısının ayrılmaz bir parçası olarak aile şirketlerinin kurumsallaşmasına büyük yararlar sağladığını vurgulamaktadır (Parada vd., 2010; Melin ve Nordqvist, 2007). Aile anayasası aile üyelerinin belirli kurallar ve düzenlemeler çerçevesinde hareket edebilmelerini sağlayan bir araçtır. Aile anayasasıyla, aile üyelerinin eğitimi, performans ölçümü ve değerlendirmesi, kariyer planlaması, çalışma ilişkileri, gelir ve harcamalar, işletmeden ödünç alma ve borçlanma, haleflik gibi konularda ilke ve esaslar belirlenmektedir. Aile üyelerinin işletme ile ilişkilerinin belirli kural ve standartlara bağlanması ve aile anayasasının esas alacağı adillik ilkesine dayalı zeminde bu kuralların ayrımcılık yapılmaksızın uygulanması kurumsallaşmaya önemli katkılarda bulunabilecektir. İşletmenin yönetimine ilişkin olarak aile anayasasının getirdiği ilke ve kural sayesinde manevi ve duygusal bağlarla bağlı aile kurumu ile profesyonel bir anlayışla idare edilmesi gereken işletme arasındaki ilişkiler sağlıklı bir yapıya kavuşabilecektir.

4. SONUÇ

Aile işletmeleri çatışmaların ortaya çıkmasını kolaylaştıran koşullara sahiptir. Ülkemiz ekonomisi için büyük öneme sahip aile işletmelerinin kuşaklar boyunca sağlıklı biçimde yaşamlarını sürdürebilmeleri için çatışmalarının yönetilebilmesi gerekmektedir. Çatışma yönetimi literatürü, görev çatışmalarının ılımlı düzeylerde sürdürülmesinin, ilişki çatışmalarının ise ortadan kaldırılmasının yararlı sonuçlar ortaya çıkarabildiğini göstermektedir. Aile anayasaları, çatışmaların önlenmesi, azaltılması, ortadan kaldırılması veya makul ölçülerde sürdürülmesi için önemli bir potansiyele sahiptir. Bu çalışma değerli bir kurumsal yönetim aracı olan aile anayasasının bu potansiyelini kavramsal olarak açıklığa kavuşturmayı amaçlamıştır.

Bu kapsamda başlıca iki soruya yanıt verilmiştir: (1) Görev veya ilişki çatışmalarını yönetmek üzere aile anayasası nasıl bir içerikle tasarlanmalıdır? (2) Uygun bir içerikle tasarlandığında aile anayasası işletmenin hangi yapısal sorunlarına çözümler getirebilir? İlk soruya yanıt verebilmek üzere, aile işletmelerinde çatışma yönetimi konusu, görev ve ilişki çatışmaları literatürü bağlamında ele alınmıştır. Aile işletmesi sisteminde çatışmalar, gerek işletmenin faaliyet alanı ile ilgili iş ve işlemlerden kaynaklanan

görev çatışması niteliğinde, gerekse iş dışı birtakım nedenlerden kaynaklanan ilişki çatışması niteliğinde ortaya çıkabilecektir. İçerik açısından ele alındığında aile anayasalarının çalışma ilişkilerine, mülkiyet, gelir ve harcama konularına, aile konseyine ve halef planlamasına ilişkin hususlara yer vermesinin çatışma yönetimine önemli katkılar sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

Bu çalışmada, ikinci soruya yanıt vermek üzere, ilgili literatür kapsamında aile işletmelerinin başlıca yapısal sorunları incelenmiştir. Aile anayasaları, uygun bir içerikle tasarlandığında aile işletmelerinin başlıca yapısal sorunlarına uygun çözümler getirebilecektir. Bu çerçevede, aile anayasaları, nepotizmin önlenmesini, sorumluluk paylaşımlarının netleştirilmesini, güç kullanımının dengeli dağılımını, kuşaklar arası iletişimi ve kurumsallaşmayı sağlayarak yapısal sorunların azaltılmasına ve çatışmaların yönetilmesine önemli katkılar sunabilecektir. Aile işletmelerinin yapısal sorunlarının azaltılması veya ortadan kaldırılması, nihayetinde aile işletmelerinin sağlıklı işleyen bir yapıya kavuşmasına hizmet edecektir.

Aile anayasasının çatışma yönetimindeki potansiyelinden tam olarak yararlanılması, anayasa hazırlık sürecinin de iyi yönetilmesini gerektirmektedir. Paradoksal biçimde aile anayasasına en fazla ihtiyaç duyulan dönemler, aynı zamanda anayasa hazırlıklarının en güç yürütülebileceği dönemlerdir. İşletmede yönetimin devri konusunda çatışmalar ortaya çıkmadan önce, yönetim devrine ilişkin ilke ve kuralların belirlenmesi gerekmektedir. Dolayısıyla aile anayasası çatışmaların hüküm sürdüğü ve kendisine en fazla ihtiyaç duyulan olağanüstü koşullarda değil, olağan koşulların hakim olduğu dönemlerde hazırlanmalıdır. Bu gereklilik aile anayasasının temelde bir mutabakat metni olmasından kaynaklanmaktadır. Aile anayasalarının ailenin birlik içerisinde olduğu, iyi niyete dayalı olarak sağlıklı iletişimlerin kurulduğu ve mutabakatın kolayca sağlanabileceği dönemlerde hazırlanması çatışmaların etkin yönetilebilmesine katkıda bulunacaktır.

YAZAR BEYANI / AUTHOR STATEMENT

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

Yazar Katkıları

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkıda bulunmuştur.

Çıkar Çatışması

Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Alderson, K. (2015), "Conflict Management and Resolution in Family-Owned Businesses: A Practitioner Focused Review", *Journal of Family Business Management*, 5(2), 140-156.
- Amason, A.C. (1996), "Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams", *Academy of Management Journal*, 39 (1), 123-148.
- Arteaga, R., S. Requejo-Menendez, (2017), "Family Constitution and Business Performance: Moderating Factors", *Family Business Review*, 30(4), 320-338.
- Ankara Sanayi Odası (ASO), (2005), *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*, Ankara Sanayi Odası, Ankara. <https://www.aso.org.tr/yayinlarimiz/>, E.T.: 07.07.2020.
- Ayrancı, E. (2010), "Family Involvement in and Institutionalization of Family Businesses: A Research", *Business and Economic Horizons*, 3(3), 83-104

- Başer, G. (2019), "Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme Sürecine Yönelik Bir Değerlendirme", Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi, (1), 1-12.
- Bianchi, C., K. Alderson (2012), "Do Family Councils Really Work? The Need for Empirical Study", in A. Carsrud, M. Brännback (Ed), Understanding Family Businesses: Undiscovered Approaches, Unique Perspectives and Neglected Topics, Springer, NY, 185-202.
- Birley, S., Ng, D., A. Godfrey (1999), "The Family and the Business", Long Range Planning, 32(6), 598-608.
- Botero I.C., G.G. Betancourt, J.B.B. Ramirez, M.P.L. Vergara (2015), "Family Protocols as Governance Tools: Understanding Why and How Family Protocols are Important in Family Firms", Journal of Family Business Management, 5(2), 218-237.
- Brown, L. D. (1983), Managing Conflict at Organizational Interfaces, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Büte, M. (2008), "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar", in T. Koçel (Ed), İstanbul Kültür Üniversitesi 3. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, 18-19 Nisan, İstanbul, 312-332
- Capital Dergisi, (2013), *Her Aileye bir Anayasa*, [https:// www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/her-aileye-bir-anayasa](https://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/her-aileye-bir-anayasa) , E.T.: 02.09.2020.
- Caputo, A., G. Marzi, M.M. Pellegrini, R. Rialti (2018), "Conflict Management in Family Businesses: A Bibliometric Analysis and Systematic Literature Review", International Journal of Conflict Management, 29(4), 519-542.
- Caputo, A., V. Zarone (2019), "Uscio e Bottega: an Exploratory Study on Conflict Management and Negotiation during Family Business Succession in Tuscany", World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, 15(1-2), 202-225.
- Cruz, C., M. Larraza-Kintana, L. Garcés-Galdeano, P. Berrone (2014), "Are Family Firms Really More Responsible?", Entrepreneurship Theory and Practice, 38, 1295-1316.
- Dascher, P.E., W.G. Jens (1999), "Family Business Succession Planning", Business Horizon, 42 (5), 2-4.
- Davis, P.S., P.D. Harveston (1999), "In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm", Family Business Review, 12(4), 311-323.
- Davis, P.S., P.D. Harveston (2001), "The phenomenon of Substantive Conflict in The Family Firm: A Cross-Generational Study", Journal of Small Business Management, 39(1), 14-30.
- De Clercq D., N. Thongpapani, D. Dimov (2009), "When Good Conflict Gets Better and Bad Conflict Becomes Worse: The Role of Social Capital In The Conflict-Innovation Relationship", Journal of the Academy of Marketing Science, 37(3), 283-297.
- De Dreu, C. K. W. (1997), "Productive Conflict: The Importance of Conflict Management and Conflict Issues", in C.K.W. De Dreu, E. Van de Vliert (Ed), Using Conflict in Organizations, London: Sage, 9-23.
- De Dreu, C. K. W., L. R. Weingart (2003), "Task versus Relationship Conflict, Team Performance and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis", Journal of Applied Psychology, 88(4), 741-749.
- De Janasz, C., K.O. Dowd, B. Z. Schneider (2001), Interpersonal Skills in Organizations, Boston: McGraw-Hill.
- Deutsch, M. (1969), "Conflicts: Productive and Destructive", Journal of Social Issues, 25(1), 7-41.
- Dyer, W.G. Jr. (1988), "Culture and Continuity in Family Firms", Family Business Review, 1(1), 37-50.
- Ensley, M.D., A. Pearson, S. Sardesmukh (2007), "The Negative Consequences of Pay Dispersion in Family and Non-Family Top Management Teams: An Exploratory Analysis of New Venture, High-Growth Firms", Journal of Business Research, 60(10), 1039-1047.
- Feltham, T.S., G. Feltham, J.J. Barnett (2005), "The Dependence of Family Businesses on a Single Decision Maker", Journal of Small Business Management, 43(1), 1-15.
- Frank, H., A. Kessler, L. Nosé, D. Suchy (2011), "Conflicts in Family Firms: State of the Art and Perspectives for Future Research", Journal of Family Business Management, 1(2), 130-153.

- Gallo, M.A., S. Tomaselli (2006), "Formulating, Implementing, and Maintaining Family Protocols", in P.Z. Poutziouris, K.X. Smyrniotis, S.B. Klein (Ed), *Handbook of Research on Family Business*, Edward Elgar, Cheltenham, 298-316.
- Garcia, O., M. Castejón, P. Pérez (2014), "The Culture of Conflict in Family Business", *Revista de Empresa Familiar*, 4(2), 25-35.
- Geyskens, I., E.M.J. Steenkamp, N. Kumar (1999), "A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships", *Journal of Marketing Research*, 36 (2), 223–238.
- Großmann, S., A.V. Schlippe (2015), "Family Businesses: Fertile Environments for Conflict", *Journal of Family Business Management*, 5(2), 294-314.
- Grote, J. (2003), "Conflicting Generations: A New Theory of Family Business Rivalry", *Family Business Review*, 16(2), 113-124.
- Harvey, M., R.E. Evans (1994), "Family Business and Multiple Levels of Conflict", *Family Business Review*, 7(4), 331-348.
- Hilburt-Davis, J., W.G. Jr. Dyer (2003), *Consulting to Family Business: A Practical Guide to Contracting, Assessment, and Implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Pfeiffer.
- Jehn, K. A. (1995), "A Multimethod Examination of the Benefits and Determinants of Intragroup Conflict", *Administrative Science Quarterly*, 40, 256–282.
- Jehn, K. A. (1997), "A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups", *Administrative Science Quarterly*, 42, 530–557.
- Kellermanns, F.W., K.A. Eddleston (2004), "Feuding Families: When Conflict Does a Family Firm Good", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28(3), 209-228.
- Kellermanns, F.W., K.A. Eddleston (2007), "A Family Firms Perspective on When Conflict Benefits Family Firm Performance", *Journal of Business Research*, 60(10), 1048-1057.
- Kelly, L.M., N. Athanassiou, W.F. Crittenden (2000), "Founder Centrality and Strategic Behavior in The Family Owned Firm", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2), 27-42.
- Kets de Vries, M.F.R. (1993), "The Dynamics of Family Firms: The Good and the Bad News", *Organizational Dynamics*, 1993, 59-71.
- Kezsbom, D.S. (1992), "Re-Opening Pandora's Box: Sources of Project Conflict in the '90s", *Industrial Engineering*, 24 (5), 54-59.
- Konig, A., N. Kammerlander, A. Enders (2013), "The Family Innovator's Dilemma: How Family Influence Affects the Adoption of Discontinuous Technologies by Incumbent Firms", *Academy of Management Review*, 38(3), 418-441.
- March, J. G., H.A. Simon (1958), *Organizations*, New York: Wiley.
- Matias, C., M. Franco (2018), "Family Protocol: How It Shapes Succession in Family Firms", *Journal of Business Strategy*, 41(3), 35-44.
- McCann, G. (2007), *When Your Parents Sign the Paychecks: Finding Career Success Inside or Outside the Family Business*, Indianapolis: Jist Works.
- McKee, D.L., T. Madden, F.W. Kellermanns, K.A. Eddleston (2014), "Conflicts in Family Firms: The Good and the Bad", in L. Melin, M. Nordqvist, P. Sharma (Ed), *The SAGE Handbook of Family Business*, Washington DC: Sage Publications, 514-528.
- Medina F. J., M.A. Lourdes, M. Dorado I, G.M. José (2005), "Types of Intragroup Conflict and Affective Reactions", *Journal of Managerial Psychology*, 20(3-4), 219-230.
- Melin, L., M. Nordqvist (2007), "The Reflexive Dynamics of Institutionalization: The Case of the Family Business", *Strategic Organization*, 54, 321-333.

- Montemerlo, D., J.L. Ward, (2011), *The Family Constitution: Agreements to Secure and Perpetuate Your Family and Your Business*, New York: Palgrave Macmillan
- Morris, M., R., Williams, J. Allen, R. Avila (1997), "Correlates of Success in Family Business Transitions", *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385-401.
- Neubauer, F., A.G. Lank (1998), *The Family Business: Its Governance for Sustainability*, London: MacMillan Press Ltd.
- Parada, M.J., M. Nordqvist, A. Gimeno (2010), "Institutionalizing the Family Business: The Role of Professional Associations in Fostering a Change of Values", *Family Business Review*, 23(4), 355-372.
- Pieper, T.M., S.B. Klein (2007), "The Bulleye: A Systems Approach to Modeling Family Firms", *Family Business Review*, 20(4), 301-319.
- Pondy, L. R. (1967), "Organizational Conflict: Concepts and Models", *Administrative Science Quarterly*, 12, 296-320.
- Poza, E.J. (2009), *Family Business*, Mason, OH: Thomson South-Western.
- Rahim, M. A. (1990), "Moderating Effects of Hardiness and Social Support on the Relationships of Conflict and Stress to Job Burnout and Performance", in M. A. Rahim (Ed), *Theory and Research in Conflict Management*. New York: Praeger, 4-14.
- Rahim, M. A. (2001), *Managing Conflict in Organizations*, Westport, Conn: Quorum Books.
- Rahim, M. A. (2002), "Toward a Theory of Managing Organizational Conflict", *International Journal of Conflict Management*, 13, 206-235.
- Rodrigues, J.J.M., M.A., Marques (2013), "Governance Bodies of Family Business", *European Journal of Family Business*, 3(1), 47-58.
- Singer, J., C. Donoho (1992), "Strategic Management Planning for the Successful Family Business", *Journal of Business and Entrepreneurship*, 4(3), 39-52.
- Tagiuri, R., J.A. Davis (1996), "Bivalent Attributes of the Family Firm", *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Taşdemir, D.Ç., F. Çayırbaş, G. G. Güven, (2020), "A Conceptual Study on Nepotism and Effects in Family Enterprises", *International Journal of Innovation and Economic Development*, 3(5), 59-64
- Tjosvold, D., V., Dann, C.L. Wong (1992), "Managing Conflict between Departments to Serve Customers", *Human Relations*, 45(10), 1035-1054.
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) (2009), *Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi*, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, İstanbul. http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/yayinlarimiz, E.T.: 17.12.2020.
- Vardaman, J. M., M. B. Gondo (2014), "Socioemotional Wealth Conflict in Family Firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38, 1317-1322.
- Vera, C.F., M.A. Dean (2005), "An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession", *Family Business Review*, 18(4), 321-345.
- Wall, V. D., Jr., L.L. Nolan (1986), "Perceptions of Inequity, Satisfaction, and Conflict in Task-Oriented Groups", *Human Relations*, 39, 1033-1052.
- Ward, J. (1987), *Keeping The Family Business Healthy. How to Plan for Continuous Growth, Profitability and Family Leadership*, San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Ward, J. (1997), "Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices", *Family Business Review*, 10(4), 323-337.
- Ward, J. (2004), *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned From Long Lasting Successful Families in Business*, New York: Palgrave Macmillan.
- West, M. A., N. R. Anderson (1996), "Innovation in Top Management Teams", *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 680-693.
- Xi, J.M., S. Kraus, F. Kellermanns, M. Filser (2015), "Mapping the of Family Business Research: Past Trends and Future Directions", *International Entrepreneurship and Management Field Journal*, 11(1), 113-132.