

## FAMILY BUSINESS

David Bork



## Aile şirketinde yönetimin devri

**A**ile şirketleri, kendi kurucularının psikolojisiyle sıkı sıkıya iç içe geçmiştir. Kurucular girişimcidir; tüm girişimci gibi onlar da tutkulu ve şirketleriyle ilgili fikirler hakkında çoğu kez bağnazdır. Onlar sunulan hizmet veya üründen bağımsız olarak kendi şirketlerinin bünyesindeki imkanlara inanır.

Girişimciler, ilk yıllarında şirketlerini ekonomik anlamda rüştünü ispat ettiği noktaya getirinceye kadar gece gündüz deli gibi çalışır. Bazen sosyal ilişkileri, hatta kendi sağlıkları pahasına bu hedeflerine ulaşmak için her şeyi ama her şeyi yaparlar. Kendi rüyalarının gerçekleşmesi sürecinde alacakları her türden "Hayır" cevabını reddederler. Bu rüya artık onlarda bir ihtiras haline almıştır. Pek çok vakada şirket, ailenin bir çocuğu haline gelir ve genellikle bu çocuk/şirket, ailenin hayatının yönetimini üstlenerek aile sistemi içinde baskın güç haline gelir.

Girişimciler kendi işleri hakkında her şeyi bilir ve onların şirket içinde her faaliyeti kontrol etmek istemeleri hiç de istisnai bir durum değildir. Eğer şirketi gerçekten şaha kaldıracak tek insan onlarsa o zaman bu bir zorunluluktur. Bir şirketin ilk zamanlarında onların elleri kolları, kelimenin tam anlamıyla "her şeyin içindedir". İnsanlara nelerin, ne zaman ve nasıl yapılacağını söylerler. İşte zaten her şeyi sürükleyen de bu tutkudur.

Nihayetinde işler rayına oturduğunda, girişimcinin kollarını gevşetmesi, her şeyi kontrol etmekten vazgeçmesi ve istenilen sonuçlara diğer insanlarla birlikte ulaşması gerekir. Şirketi mevcut konumuna getiren bir davranış tarzı için bu gerçekleştirilmesi hiç de kolay olmayan bir değişimdir. Kontrolü elinden bırakmayı öğrenemeyen girişimciler, aslında şirketlerinin kendi inandıkları daha üstün başarı seviyesine ulaşma imkanını sınırlandırır.

### KONTROLÜN PAYLAŞIMI

Kontrolün transferi bir etkinlik değildir. Bu, şirket büyüdükçe zaman içinde gerçekleşen bir süreçtir. Bir şirketin iş hayatına başlaması ve kuruluşunu gerçekleştiren girişimci becerileri, kararlı bir vizyonerin becerileridir, profesyonel bir yöneticide olan beceriler değil.

Bu yüzden girişimcinin artık -olmaktan ne kadar

hoşlanmasa da- profesyonel bir yönetici olması gerekir. İşleri tam anlamıyla kontrol etmekten, profesyonel bir yönetici gibi onları havale etmeye doğru bu değişim süreci oldukça zorludur ve kontrol transferinde pek çok başarısızlık hikayesinin yaşanmasının baş sorumlusudur.

Profesyonel bir yönetici, şirkete karşı kurucusu veya girişimcisi kadar duygusal bağlarla bağlı değildir. Profesyonel yöneticiler, yetkiyi ve sorumluluğu diğerlerine devretmekten hiç bir rahatsızlık duymaz. Bu beceriyi öğrenebilen kurucu/girişimci, kilit çalışanlarına tam yetkili olarak herhangi bir görevin baştan aşağıya yeniden tanımlanması ve belirli hedeflerin netleştirilmesi işlerini vererek bu yolda önemli adımlar atabilir. Yapılacak işler kilit çalışanlara net olarak anlatıldıktan sonra artık girişimcinin onların yollarından çekilmesi ve belirli kontrol noktalarıyla bu çalışanların kendilerine verilen görevi uygulaması gerekir.

Girişimci ile çalışan arasında kesintisiz bir diyalogun olması çok önemlidir. Artık profesyonel bir yönetici gibi davranan girişimcinin delege edilmiş bir sorumluluğu yeniden üstlenmemek konusunda aşırı dikkatli olması gerekir. İşte bir girişimcinin uzak durması gereken davranış kalıpları:

- ✓ Kilit çalışanlara neyi nasıl yapacaklarını sürekli söylemek.
  - ✓ Sonuç alınması için doğru olan tek bir yol, yani "benim yolum" olduğunda ısrar etmek.
  - ✓ Kilit çalışanlarına hedeflerine ulaşmaları için zaman tanımamak, onun yerine ilerleme kaydedilmesi için halen çok süre olmasına rağmen sürekli gelişme raporları istemek.
  - ✓ Sürekli kilit çalışanların etraflarında dolaşmak ve onların altında çalışanlara talimatlar yağdırmak. Bu aslında emir-komuta zincirinin kırılmasıdır.
  - ✓ Girişimci ile kilit çalışan arasındaki saygı ilişkisini zedeleyecek herhangi bir davranışta bulunmak.
  - ✓ Her şeye bir şekilde burnunu sokmak.
- Bunların hepsi de berbat birer yöneticilik örnekleridir. Bunlardan herhangi birini uygulayan bir girişimcinin elinde önünde sonunda içinde güvenmiş çalışanların ve şirkete zaman, para ve fırsat kaybına mal olan finansal bir "yığın" olduğu bir karmaşa kalır. Bu ise hiç kimsenin istemediği bir sonuçtur.