

## Aile şirketinin manevi sermayesi

Bir kurumu rakamlarla yönetmek mümkündür. Ama her konuda olduğu gibi maddi sermaye, kaynağını değerlerden alan manevi sermaye ile taçlandırılmazsa kurumun ayakta kalması ve yeni nesillere geçmesi zordur.

Aile şirketlerinin hikâyesi birbirine benzer. Genellikle kır kökenli girişimci, bir ustanın yanında çırak olarak başladığı işi kısa zamanda öğrenir ve kendi işini kurar. Yanına en yakınlarını alır. Temel kişilik özellikleri bakımından liderlik özelliği olan kurucu; zeki, kararlı, çalışkan ve hırslıdır. İşin çekirdeğinden geldiği ve gözü kara atımlar yapabildiği için ticarete kısa zamanda hâkim olur ve işini hızla büyütür. Bu büyümede yapılanmamış ve kuralları zayıf

iç ve dış pazarlarda sağlanan başanın rolü büyüktür.

Aile şirketi sahipleri, kendileri için başında oldukları, çok çalıştıkları, hızlı karar verdikleri ve işe asıldıkları için kısa zamanda önemli paralar kazanırlar. Bunlar, gösterişli fabrika binalarına, makine alt yapısına yatırım olarak döner. İş, yatay ve dikey olarak büyür. Bu arada süslü ofisler, yeni arabalar, farklı semtlerde evler alınmış, ailenin yaşam kültürü değişmeye başlamıştır.

### DÖNÜM NOKTASI: MADDİ DOYUM

İş belirli bir büyüklüğe gelip yönetim ve organizasyon, insan kaynakları yönetimi, verimlilik, kalite, maliyet muhasebesi, lider yedeklemesi, insan ilişkileri gibi aile şirketi sahiplerinin pek de alışık olmadığı hatta süs gördüğü kavramlar iş içine girdiğinde sıkıntılar da başlar.

Aile ve işletmenin maddi doyuma ulaşması, kritik dönüm noktasını oluşturur. Bu maddi birikimi sürdürecektir manevi

sermaye, yani kurumsal bir alt yapı ve kurum kültürü oluşturulamamış özellikle insana yatırım yapılmamış ise ailenin değerleri yıpranmaya ve kurum hızla kan kaybetmeye başlar. Kurucu liderin gücü zayıflar, çalışan ve özellikle çalışmayan aile üyelerinin sesleri daha gür çıkmaya başlar, herkes kendi çıkannın peşine düşer, 'biz' ruhu zayıflar, aile üyeleri harcama yarışına girer, özellikle yeni kuşakların harcamaları bir zaafa dönmüş, işi yönetenler birbirlerini yönetmeye çalışır, liderlik gücü sorgulanır, görüş ayrılıkları ve gereksiz tartışmalar kişisel çatışmalara dönmüşür. Zira insanlar bir arada tutan maddi sermaye hızla artarken manevi sermaye aynı hızla erimştir.

Beden ve ruh dengesindeki bozulmanın insanı hasta etmesi gibi canlı bir sosyal sistem olan kurumların, maddi ve manevi sermayeleri arasındaki dengenin bozulması da kurumsal hastalıklara yol açar.

### İNSANA YATIRIM

Aile şirketinin varlığını sağlıklı biçimde sürdürebilmesi için üretim, makina, pazar, bina, araç, ev gibi maddi yatırımları ihtiyaca göre ve uygun zamanda karşılması gerekir. Ama bu yetmez. Ailenin varlığı, birliği ve bütünlüğünün korunması, kurumun yeni kuşaklarda sürdürülebilmesi için özellikle manevi sermayenin korunması, kaynağını ailenin temel değerlerinden alan kurumsal değerler sisteminin bir aile anayasası şeklinde geliştirilmesi, yazılması ve imzalanması şarttır.

Aile şirketinin manevi sermayesinin başlıca bileşenleri arasında temel aile değerlerinin, sevgi, saygı ve adaletin, sönmeyen bir meşale gibi ayakta tutulması yer alır. Bu ise aile üyelerine, özellikle yeni kuşak gençlere; yurt dışında eğitim olanağı sağlamak, son model arabalar almak ve hak etmedikleri halde üst yönetim konumlarını vermekten önce onları, güzel bir insan olarak yetiştirmek derdi ile dertli olmayı gerektirir. Bu hassasiyet, çocuk annesinin karnındağken başlamalıdır. Zira dünyadaki tüm sistemlerde olduğu gibi aile şirketlerinde de en önemli sermaye, güzel yetişmiş insan kaynağıdır.

Hakku, adaleti, vererek gelişmeyi, iyilik yapmanın değerini, ötekini gözetmenin keyfini, gönül dili ile konuşmayı, gözlerini bu dünya kadar ötekilerin ötesine de çevirmeyi bilen hazreti insandan söz ediyoruz. Bir anlam arayışı içinde olduğu bilinciyle insani değerlere aşina aile üyeleri ve profesyonel çalışanları olan kurumlar elbette uzun ömürlü olacaklardır. Çünkü bu insanlar, kendilerini kurumun üstünde değil ancak bir hizmetkâr gibi görürler.



Ailenin varlığı, birliği ve bütünlüğünün korunması, kurumun yeni kuşaklarda sürdürülebilmesi için özellikle manevi sermayenin korunması, kaynağını ailenin temel değerlerinden alan kurumsal değerler sisteminin bir aile anayasası şeklinde geliştirilmesi, yazılması ve imzalanması şarttır.