

# **İŞLETMELERDE ORTAKLIK VE GÜVEN ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Tezi  
İşletme Ana Bilim Dalı  
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı  
Tezli Yüksek Lisans Programı**

---

**Ergül TANRIVERDİ**

**Danışman: Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ**

**Ocak 2022  
DENİZLİ**

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

Ergül TANRIVERDİ

## ÖN SÖZ

Ortaklıklar ülkelerin ekonomik gelişiminde önemli sinerji unsurlarıdır. Bununla beraber, ortaklıkların sürdürülmesi, yeni ortaklıkların kurulması ya da işletmeler arası ortaklıkların kurulması gibi konularda birtakım güçlükler yaşanmaktadır. Bu noktada bireylerin birbirine ne kadar güvendiği ve ortaklık konusunda ne kadar bilgili olduğu gibi sorular ön plana çıkmaktadır. Bu çalışma ile önce kavramsal olarak ortaklık incelenmiş, sonrasında ise ortaklığın yapısı, ortaklık üzerinde etkili olan güven, kültür ve çatışma yönetimi gibi iç içe geçmiş konuların ilişkileri irdelenmiş, niçin ortaklık kurulmalı ya da nasıl ortaklık kurulmalı ve sürdürülmeli gibi sorulara cevap aranmıştır. Literatür çalışmasının ardından yapılan alan araştırmasında Türkiye’de ortaklık kurmuş iş adamlarıyla ve Almanya’da ortaklık kurmuş Türk iş adamları ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilerin analiziyle işletmelerde ortaklık ile ‘ortaklık ve güven’ arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır.

Yüksek lisansa başladığım ilk günden itibaren düsturunu “istikamet, sadakat, feragat, hüsnüniyet, safi gayret” nasihati ile örnek aldığım, büyük bir sabır ve ilgiyle bana her konuda destek olan, değerli zamanını, bilgisini, tecrübelerini benimle paylaşan, bilim yolculuğumda akıl ışığını bana yansıtan, sorgulayıcı düşünmeyi öğreten, inat etmeme rağmen hiçbir zaman benden desteğini esirgemeyen, öğrencisi olmaktan gurur ve onur duyduğum danışman hocam Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ’e

Ders aşamasından itibaren bilim yolculuğuma ışık tutan, değerli fikirlerini ve görüşlerini benden esirgemeyen, her zaman kafamda yeni bir pencere açılmasını sağlayan sayın hocam Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU’na; tecrübeleriyle bana yol gösteren bilim yolculuğunun ilk aşamasından itibaren hiçbir desteğini benden esirgemeyen, değerli bilgisini benimle paylaşan beynimin yanında ruhumun da doymasını sağlayan sevgili hocam Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK’e

Çalışmamın alan araştırması boyunca “2020SOBE004 numaralı Yüksek Lisans Tez Projesi” ile destek sağlayan Pamukkale Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) Koordinasyon Birimi’ne özellikle araştırma süresince Pandemi nedeniyle karşılaşılan sorunların çözümündeki desteğini esirgemeyen Özlem GÜL TOPAL’a

Bugünlere gelmemin mimarlarından olan, kendi ayakları üzerinde durabilen özgür bir birey olarak yetişmemde katkıda bulunan, onların torunu olduğum için gurur duyduğum ve şu an hayatta olmayan iki güçlü kadına, büyük anneannem Raziye ÖZDEN ve babaannem Herdem TANRIVERDİ’ye

Var olmamda büyük paya sahip olan biricik annem ve babama; kalpten sevgilerini hep hissettiğim, her zaman destekçilerim olan, hayattaki en büyük şansım ve en önemli güç kaynaklarım olan yol arkadaşlarım, canım kardeşlerim Yasin TANRIVERDİ ve Veli TANRIVERDİ'ye; araştırmanın yurt dışı kolunda hiçbir desteğini benden esirgemeyen, her zaman yanımda olan biricik ablam Sükran TANRIVERDİ ve biricik ağabeyim Veli TANRIVERDİ'ye; araştırmanın Türkiye'deki kolunda ve hayatım boyunca her zaman yanımda olan ve beni yüreklendiren, her zaman destek olan Serkan SAĞ ve Sezgi ÇAĞDAŞ SAĞ'a; bu çalışmaya destek veren, mülakata katılan Türkiye'deki ve Almanya'daki tüm iş insanlarına, Sonsuz teşekkürlerimi sunar ve bu çalışmayı kendilerine ithaf ederim.

“Âlemdeki bütün emek sahiplerine atfolunur...”

## ÖZET

### İŞLETMELERDE ORTAKLIK VE GÜVEN ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

TANRIVERDİ, Ergül

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Ana Bilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı

Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ

Ocak 2022, IX+268 sayfa

Günümüz rekabet şartları gereği ortaklık vazgeçilmez bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. 21. yüzyılda, ortaklıkları daha hızlı ve daha iyi geliştiren, sürdüren ve kâr sağlayan işletmeler kurumsal başarıya ulaşacaktır. Her başarılı işin temelinde insan vardır. Sonuçta ortaklığı her ne kadar işletmeler yapıyor gibi görülse de bunu yapan insandır. İnsan ise güvenmeye ihtiyaç duyar. İnsanların güven ihtiyacı değişkenlik gösterse de güven ihtiyacı devam eder. Bu sebeple ortaklık ve güven arasında bir ilişki söz konusudur. Bu çalışma Almanya’da ve Türkiye’de ortaklık yapan Türk iş adamlarının ortaklık ve güven ilişkisini incelemek üzere hazırlanmıştır. Birinci bölümde ‘ortaklık olgusu ve tanımı’, ‘ortaklık kültürü’, ‘ortaklığın oluşum süreci’, ‘ortaklık avantaj ve dezavantajlarını’ ele alınmaktadır. İkinci bölümde ‘güven ve güvenin tanımı’, ‘güvenin oluşumu’, ‘güvenin dereceleri’, ‘ortaklıkta güven ve sinerji’, ‘ortaklık kültürü ve güven’, ‘güven ve kültür boyutları’ ele alınmaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümünü Almanya’da ve Türkiye’de ortaklık yapan Türk iş adamlarının ortaklık ve güven ilişkisine dair yapılan araştırma oluşturmaktadır. Bu kısımda nitel araştırma bulgularına ve bu bulguların analizine yer verilmiştir. Sonuç olarak güven ve ortaklık arasında bir ilişki olduğu fakat Almanya ve Türkiye’de hukuk ve sistem kaynaklı farklılıklar olduğu sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Ortaklık, güven, ortaklık kültürü

## ABSTRACT

### A RESEARCH ON PARTNERSHIP AND TRUST IN BUSINESSES

TANRIVERDİ, Ergül

Master Thesis

Business Administration Department

Management and Organisation Master Programme

Adviser of Thesis: Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ

January 2022, IX+268 Pages

As conditions of the recent competition requirement, partnership is an irreplaceable thing that we encounter. In the 21th century, businesses that develop cooperation fast and very well, continue and make profit on it, will obtain organizational success. In every successful work, there is an individual involved. Indeed, though it might seem that organizations are the ones make a partnership, people are the ones do it. Moreover, a person needs to trust. People's need of trust can change its form, but still continues. For that reason, there is a relation between partnership and trust. This work has been prepared to analyze partnership and trust relation of Turk businessmen who made collaborations in Germany and Turkey. In the first section, 'phenomenon and definition of partnership', 'culture partnership', 'partnership making process', 'partnership advantages and disadvantages' are going to be discussed. In the second section, 'definition of partnership and trust', 'formation of trust', 'degrees of trust', 'trust and synergy in partnership', 'partnership culture and trust', 'trust and culture dimensions' are going to be discussed. The third part of the work contains the research on the partnership and trust relationship of Turkish businessmen in Germany and Turkey. In this section, qualitative research findings and the analysis of these findings are included. As a result, it was found out that there is a relationship between trust and partnership, but there are legal and system-based differences in Germany and Turkey.

**Key Words:** Partnership, trust, partnership culture

## İÇİNDEKİLER

|                       |      |
|-----------------------|------|
| ÖN SÖZ .....          | i    |
| ÖZET .....            | iii  |
| ABSTRACT .....        | iv   |
| İÇİNDEKİLER .....     | v    |
| ŞEKİLLER DİZİNİ.....  | vii  |
| TABLolar DİZİNİ ..... | viii |
| EKLER DİZİNİ.....     | ix   |
| GİRİŞ .....           | 1    |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ORTAKLIK OLGUSU ve TARİHSEL SÜREÇ İÇERİSİNDEKİ GELİŞİMİ

|  |    |
|--|----|
| 1.1. Bir Kavram Olarak Ortaklık.....                                       | 5  |
| 1.2. Ortaklık Kavramının Tarihi .....                                      | 8  |
| 1.3. Türklerde Geçmişten Günümüze Ortaklık Kavramının Gelişim Süreci ..... | 11 |
| 1.3.1. Eski Türklerde Ortaklık Kavramı .....                               | 12 |
| 1.3.2. Osmanlı Devleti'nde Ortaklık Anlayışı .....                         | 14 |
| 1.3.2.1. İttihat dönemi milli sermaye ortaklığı .....                      | 22 |
| 1.3.2.2. Osmanlı Devleti'nde ortaklık türleri.....                         | 29 |
| 1.3.3. Cumhuriyet Dönemi Ortaklık ve Ortaklık Türleri.....                 | 38 |
| 1.3.3.1. 1950 -1980 dönemi ortaklık.....                                   | 40 |
| 1.3.3.2. Cumhuriyet dönemi ortaklık türleri .....                          | 44 |
| 1.4. Ortaklık Kültürü .....  | 49 |
| 1.4.1. Ortaklık Kültür Paradoksu .....                                     | 52 |
| 1.4.2. Ortaklıkta Üçüncü Kültür Oluşturmak .....                           | 53 |
| 1.5. Ortaklığın Oluşum Süreci ve Ortaklığı Etkileyen Faktörler .....       | 55 |
| 1.5.1. Ortaklık Döngüsü.....   | 58 |
| 1.5.2. Başarılı Ortaklıkların Özellikleri .....                            | 62 |
| 1.6. Ortaklık Avantajları ve Dezavantajları .....                          | 64 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### ORTAKLIKTA GÜVEN

|  |    |
|--|----|
| 2.1. Bir Kavram Olarak Güven .....   | 68 |
| 2.2. Güvenin Ortaya Çıkışı .....   | 70 |
| 2.3. Ortaklıkta Güven ve Sinerji .....   | 74 |
| 2.4. Ortaklık Kültürü ve Güven .....   | 79 |
| 2.4.1. Güven ve Kültür Boyutları.....  | 81 |
| 2.4.1.1. Güç mesafesi (power distance) .....   | 81 |
| 2.4.1.2. Belirsizlikten kaçınma (uncertainty avoidance).....                                 | 82 |
| 2.4.1.3. Bireycilik ve kolektivizm (individualism versus collectivism) .....                 | 84 |
| 2.4.1.4. Dişi ve erkek kültür (masculinity versus femininity).....                           | 87 |
| 2.4.1.5. Uzun vadeli/kısa vadeli oryantasyon (long-term versus short-term orientation) ..... | 88 |
| 2.4.1.6. Hoşgörü ve sınırlama/kısıtlama (indulgence versus restraint).....                   | 91 |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE ORTAKLIK VE GÜVEN ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

|   |     |
|---|-----|
| 3.1. Ortaklık ve Güven Üzerine Karşılaştırmalı Alan Araştırması ..... | 94  |
| 3.2. Araştırmanın Amacı .....   | 94  |
| 3.3. Araştırmanın Önemi .....   | 94  |
| 3.4. Araştırmanın Kısıtları .....                                     | 95  |
| 3.5. Araştırmanın Soruları .....                                      | 95  |
| 3.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....                           | 96  |
| 3.7. Veri Toplama Yöntemi .....                                       | 96  |
| 3.8. Araştırmanın Yöntemi .....                                       | 96  |
| 3.9. Araştırmanın Bulguları .....                                     | 98  |
| <br>  |     |
| SONUÇ VE ÖNERİLER .....   | 225 |
| KAYNAKLAR .....   | 250 |
| EKLER .....   | 264 |
| ÖZ GEÇMİŞ .....   | 267 |



**ŞEKİLLER DİZİNİ**

|  | Sayfa |
|--|-------|
| Şekil 1: Ortaklık Döngüsü.....                             | 60    |
| Şekil 2: Başarılı Ortaklık Nitelikleri .....               | 64    |
| Şekil 3: Güven Oluşum Aşamaları.....                       | 72    |
| Şekil 4: Yoğunluk Seviyelerine göre Güven Dereceleri ..... | 73    |
| Şekil 5: Ortaklık Yapısı Teması.....                       | 100   |
| Şekil 6: Çatışma Yönetimi Teması .....                     | 135   |
| Şekil 7: Ortaklık Kültürü Teması.....                      | 179   |
| Şekil 8: Ortaklıkta Güven Teması.....                      | 207   |

## TABLOLAR DİZİNİ

|  | Sayfa |
|--|-------|
| Tablo 1: Yüksek Sinerjili Toplumlarla Düşük Sinerjili Toplumların Karakteristik Özelliklerinin Karşılaştırılması ..... | 79    |
| Tablo 2: Bireyci Kültür ve Kollektif Kültür Arasındaki Farklılıklar .....  | 86    |
| Tablo 3: Ortaklıklarda Uzun Dönem ve Kısa Dönem Oryantasyonun Karşılaştırılması .....                                  | 90    |
| Tablo 4: Hoşgörü ve Kısıtlılık Karşılaştırılması .....   | 93    |
| Tablo 5: Araştırmanın Temaları ve Kodları .....  | 97    |
| Tablo 6: Araştırmacının Geliştirdiği Kodlama Sisteminin Örneği .....   | 98    |
| Tablo 7: Türkiye’de ve Almanya’da Yapılan Mülakatın Katılımcıları .....  | 99    |
| Tablo 8: 1. Kod: Biçimsel Ortaklığa İlişkin Bulgular .....   | 101   |
| Tablo 9: 2. Kod Ortaklığın Kurulma Sebeplerine İlişkin Bulgular .....  | 114   |
| Tablo 10: 3. Kod Ortakların Sorumluluklarına İlişkin Bulgular .....  | 120   |
| Tablo 11: 4. Kod Ortaklık Taahhüdüne İlişkin Bulgular .....  | 124   |
| Tablo 12: 1. Kod Ortaklar Arası İletişim ve Görünürlüğe İlişkin Bulgular .....   | 136   |
| Tablo 13: 2. Kod Ortaklar Arası Davranış ve Tutuma İlişkin Bulgular .....  | 150   |
| Tablo 14: 1. Kod Farklılıkların Yönetimine İlişkin Bulgular .....  | 180   |
| Tablo 15: 2. Kod Ortaklıkta Eşitliğe İlişkin Bulgular .....  | 187   |
| Tablo 16: 3. Kod Yönetime Katılıma İlişkin Bulgular .....  | 193   |
| Tablo 17: 4. Kod Ortaklar Arası Diyaloga İlişkin Bulgular .....  | 198   |
| Tablo 18: 5. Kod Ortaklık Algısına İlişkin Bulgular .....  | 201   |
| Tablo 19: 1. Kod Sisteme/Hukuka Güvene İlişkin Bulgular .....  | 208   |
| Tablo 20: 2. Kod Ortaklık Örgütüne Güvene İlişkin Bulgular .....   | 210   |
| Tablo 21: 3. Kod Ortağa Güvene İlişkin Bulgular .....  | 215   |

**EKLER DİZİNİ**

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| Ek 1: Mülakat Soruları .....  | 265 |
| Ek 2: Etik Kurul Kararı ..... | 267 |

## GİRİŞ

“Ortaklık” terimi, büyük ölçüde farklı kavramları ve uygulamaları kapsamakta ve sayısız koşul ve konumdaki çok çeşitli ilişki türlerini tanımlamak için kullanılmaktadır. Terimin birçok alanda kullanılması kavram kargaşasına sebep olmakta ve tanımlama girişimlerini zorlaştırmaktadır. Bu sebeple ortaklık teriminin sınırlarının belirlenmesi ile ilgili temel sorunlardan biri, terimi tanımlama girişimlerine rağmen tanım belirsizliğidir (Stuard ve Lucio, 2005: 2). Bu anlam belirsizliğinin sebebi; üretim ve tüketim döngüsünün bulunduğu her alanda insanın başka bir insana olan ihtiyacının sürekli artma eğilimi göstermesi ve ortaklığın bu eğilime paralel olarak kaçınılmaz hale gelmesidir. İnsanın insana ihtiyacı olarak görülen ilişkilere ortaklık atfedilmesi, anlamda kargaşa yaratmaktadır (Güvenç, 1996: 204).

Ekonomik kalkınma ve yenilenme bağlamında ortaklık tanımlarının altında birtakım varsayımlar bulunmaktadır. Bu varsayımlardan ilki ortaklıkların sinerji potansiyeli “toplam parçalardan daha büyüktür” anlayışının hâkim olmasıdır. Diğer bir varsayım ise ortaklık için gerekli olan her aktörün ortaklığın tüm aşamalarında eşit olarak yer almasıdır. Ortaklık bireyler ya da işletmeler arasında karşılıklı yarar elde etmek için iş birliğini yani birlikte çalışmayı veya birlikte hareket etmeyi içermektedir. Ekonomik kalkınma perspektifinden bakıldığında ortaklık birden fazla işletmenin ya da bireyin ortak hedefler ve çıkarlar koalisyonunu seferber etmesi ve belirli bir ekonomik kalkınma hedefi doğrultusunda iş birliği yapmasıdır.

Ortaklık yapma niyetiyle bir araya gelen bireyler veya şirketler, ortak amaçları doğrultusunda odaklandıkları alana ve faaliyetlere yönelik kaynaklarını, bilgi birikimlerini, öğrenmeye ve geliştirmeye açık deneyimlerini ve yenilik arzularını bir araya getirirler. Bu kombinasyon ortaklık müessesesi sürecinin kararlaştırılması, ortaklık şartlarının sınırlarının belirlenmesi, şirket değerlerinin ve etiğinin tayin edilmesi gibi birkaç birleşenin kesişimini tanımlar (Marchington, 1998: 439)

Ortaklık yapmanın amacı çoğu zaman, kaynak elde etmek, iş birliği yaparak sinerjiyi açığa çıkarmak ve girişimde bulunmaktır. Bu amaçlar doğrultusunda bir ortaklığın odak noktası kişi veya kişilerle ortaklıktan, şirket veya şirketlerle ortaklığa kadar değişkenlik gösterir. Ortaklıkların bir kısmının amacı sadece şirket için dışarıdan kaynak elde etmek olurken bir kısmının amacı da mevcut kaynakları verimli kullanmaya ve bu kaynaklar arasındaki sinerjiyi en üst düzeye çıkarmaya odaklanmaktadır. Bazı ortaklıklar ise her iki amacın kombinasyonunu oluşturur. Ortaklıklarda bir amaca

kenetlenmek, kendiliğinden bir eş güdümü de ortaya çıkarmaktadır. Eşgüdümün başarısı ortaklar arasındaki iletişimin başarısına bağlıdır. Ortaklar ilk önce birbirlerinin niyetlerine duyarlı olmalıdırlar. Ortaklıktaki niyet, ortak bir amacın gerçekleştirilme arzusunu ve bu amacı gerçekleştirmek için ortakların kendilerinden beklenen gayreti sarf edeceklerinin bilinmesini ifade eder.

Ortaklar arasında görev paylaşımı ve birbirinden bağımsız fakat birbirini tamamlayan görev tanımlamaları mevcuttur. Aynı zamanda ortaklar birbirlerinin görevlerine hakimdirler ve birbirlerine yardımcı olmaktadırlar. Kısacası ortaklık her aşamasında ben kavramından biz kavramına geçiş yapmak olarak evrimleşmektedir. Gerçek anlamda ortaklık yapmak ortak hedefin yanı sıra bir çeşit görev paylaşımını ve ortakların birbirlerinin görevlerini anlamasını gerektirir.

Ortaklıkta bireylerin ortak hedefinin olması diğer ortak için rahatlatıcı olmakta ve güven duygusunu arttırmaktadır. Bu noktada ortakların dikkat odağı her iki ortak (veya ortaklar) için aynıdır ve beklenmedik bir durum söz konusu değildir. Ortaklar hedefleri ile alakalı olan her neyse ona odaklanmaktadırlar (Tomasello, 2019:65).

Ortaklık yüksek düzeyde bir güven üzerine inşa edilmektedir. Güven; her iki taraf için de olumlu kazanımlarla, karşılıklı inançla desteklenen bir evlilik gibidir ve ortaklıkta zaman içinde gelişim göstermektedir. Güven niyetlerin veya değerlerin benzerliğine dayalı bir yargıdır ve kişinin kendisini bir başkasına karşı savunmasız hale getirme istekliliği olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımda güvenin paylaşılan değerlere ve kişiler ya da ortaklar arasındaki benzerlik yargısına dayandığı vurgulanmaktadır. Güvenin merkezinde davranışsal bir kriterden ziyade benzerlik yargısı yer almaktadır (Siegrist vd., 2003: 706).

Ortaklıkta güvenin hâkim olması ortaklar arası iş birliğini arttırmakta ve kolaylaştırmaktadır. Güven temelli gerçekleşen iş birliği ise ortaklar arasında kazan-kazan (win-win) anlayışını geliştirmekte ve ortaklar arasında karşılıklı faydayı arttırmaktadır. Şeffaflık, çalışma ilişkilerinde açıklık ve dürüstlük, açık iletişim, esneklik, ortaklar arasında güven inşa etmenin ve iş birliğini sürdürme isteğinin ön koşullarıdır. Şeffaflık, bir güven ortamı yaratma ve karşılıklı hesap verebilirliği sağlama yolunda önemli bir ilk adımdır. Bu ön koşulların mevcut olduğu ortamlarda başarılı ortaklıklar oluşmaya başlamaktadır. Ortaklıklarda bilgi akışı da çok büyük önem arz etmektedir. Serbest bilgi akışının hâkim olduğu ortaklıklarda ortaklar birbirine güvenmekte ve karşılıklı amaç ve hedeflerine sadık kalmaktadırlar. Ortaklar arasında artan güven ise pastadan büyük bir pay almak yerine canlı bir işbirlikçi zihniyeti ön plana çıkarmaktadır.

Bu durum hiçbir ortaklıkta doğal olarak bulunmayan sadece gerçek bir güven oluşturulduğunda ortaya çıkan özelliktir. Başarılı bir ortaklık oluşturmak için karşılıklı saygının, ortak bir göreve bağlılığın ve her bir ortağın farklı ihtiyaçlarına duyarlı olma hassasiyetinin geliştirilmesi gerekmektedir. Ortakların birlikte çalışması beklenmeden önce karşılıklı güven ve güvenilirliğin geliştirilmesi önemlidir. Ortaklar arasındaki karşılıklı güven hali, ortaklıkların yaratıcılıklarını, heyecanlarını, rekabet gücünü ve sürdürülebilirliklerini arttırmaktadır. Ortaklıklarda yeni yollar açarken ve bilinmeyenle uğraşırken, ortakların birbirleri ile aynı şeyi gördükleri gerçeğine güvenmesi ve günün sonunda aynı sonuçları elde etmek istediklerini bilmesi gereklidir. Bu noktada ortaklar arasındaki iletişim ön plana çıkmakta ve bu iletişim kurulamadığı sürece güven oluşturulamamaktadır.

Değişen pazar ihtiyaçları ve finansal dalgalanmalar işletmelerin ayakta kalmasını zorlaştırmakta ve rekabet ortamında yenik düşmelerine yol açmaktadır. İşletmeler rekabette başarı sağlayabilmek, sürdürülebilir olmak, misyonlarını ve büyüme girişimlerini gerçekleştirebilmek için bir strateji olarak başka kişi veya kişilerle yahut başka şirket veya şirketlerle ortaklık yaparlar. Ancak yapısal olarak kurulan ve işleyen her bir ortaklıkla beraber bir ortaklık kültürü de oluşur ve şirketteki alt kültürler arasında iş birliği teşvik edilir. Ortaklık kültürü oluşturmak bir şirket için açıklık, esneklik, hızlı karar alma, hızlı harekete geçme ve yaratıcılık gibi faydalar sağlar. Bu faydalar ortaklıklarda iş dönüşümünü mümkün kılmakta ve kârlılığa pozitif etki etmektedir.

Ortaklar yaptıklarından dolayı değil nasıl yaptıklarından dolayı avantaj sağlamaktadırlar. Bu nedenle ortaklık yapısının nasıl oluşturulduğu, ortaklık devamı süresince ortaya çıkan problemlerin nasıl yönetildiğini içine alan çatışma yönetimi, yapılan ortaklıklarda kültürel farklılıklardan dolayı oluşabilecek problemlerin nasıl çözüldüğü ya da yeni bir kültür oluşturma girişiminde bulunup bulunulmadığı ve ortaklık için en önemli olan güven kavramının ne kadar bilindiği ve ortaklıkta güvenin nasıl adlandırıldığı gibi konuları kapsayan çalışmalar literatürde nispeten daha az sayıdadır. Ortaklık ve güven üzerine Almanya ve Türkiye üzerine bir araştırma ise literatürde bulunmamaktadır. Bu çalışmanın ortaklık kavramının bir tanım çerçevesine oturtulması ve ortaklığın Türkiye'deki gelişim süreci hakkında bilgi vermesi, güvenin ortaklık üzerindeki etkisi, Türkiye ve Almanya'daki Türklerin yapmış oldukları ortaklıkların farklılıklarının inceleniyor olması açısından literatüre katkı vereceği düşünülmektedir. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde 'ortaklık' konusuna dair literatür taramaları yer almaktadır. Ortaklık olgusu ve tanımı, ortaklık kavramının

tarihi, Türk kültüründe geçmişten günümüze ortaklık kavramının gelişim süreci; eski Türklerde ortaklık, ittifak dönemi milli sermaye ortaklığı, Osmanlı Devleti'nde ortaklık ve Cumhuriyet dönemi sonrası ortaklıklar incelenmektedir. Daha sonra ortaklık kültürü, ortaklık kültür paradoksu ve ortaklıkta üçüncü kültür oluşturmak ele alınmakta, son olarak ortaklığın oluşum süreci ve ortaklığı etkileyen faktörler, ortaklık döngüsü, başarılı ortaklıkların özellikleri, ortaklık avantaj ve dezavantajlarından bahsedilmektedir. Çalışmanın ikinci bölümünde 'güven' konusu teorik olarak incelenmiştir. Bu bölümde ilk olarak güven kavramı ve tanımına yer verilmekte sonrasında güvenin ortaya çıkışı aktarılmaktadır. Daha sonra güvenin dereceleri, ortaklıkta güven ve sinerji, güven ve ortaklık kültürü yer almaktadır. İkinci bölümün son başlığında ise güven ve kültür boyutlarından bahsedilmektedir. Üçüncü ve son bölümde; ortaklık ve güven üzerine Almanya ve Türkiye'de yapılmış bir araştırma nitel çalışma ışığında incelenmektedir. Nitel araştırma kısmında ise Almanya'da ve Türkiye'de ortaklık yapan Türk iş adamlarının ortaklık ve güven ilişkisi incelenmektedir. Çalışmanın son kısmını bulguların tartışıldığı ve karşılaştırıldığı 'sonuç ve öneriler' oluşturmaktadır. Bu kısımda, yapılan literatür taramaları ile nitel araştırma yoluyla ulaşılan bulgular birlikte tartışılmakta, 'ortaklık ve güven' üzerine hazırlanan araştırma soruları yapılan araştırma ve elde edilen bulgular ışığında yorumlanarak öneriler getirilmektedir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ORTAKLIK OLGUSU ve TARİHSEL SÜREÇ İÇERİSİNDEKİ GELİŞİMİ

#### 1.1. Bir Kavram Olarak Ortaklık

Ortaklık kavramının, birçok kavramda olduğu gibi kesin ve net bir tanımı bulunmamaktadır. Bilim camiasında çok sayıda tanım bulunsa da tanımlamada bazı karışıklıklarla karşılaşmaktadır. Bunun sebebinin, fiiliyatta ortaklığın pek çok farklı türünün olmasından ve tek bir ortaklık modelinin bulunmamasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Yapılan tanımlarda ortaklığın, kuralcı bir teoriden ziyade içinde bir dizi ilke ve uygulamaları barındıran bir kavram olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Bununla beraber yapılan tanımlamada ortak bir paydada buluşamadığı için ortaklıkla ilgili literatürde çok sayıda tanımla karşılaşmaktadır. Ortaklığın en kısa tanımı, bir dizi ortaklık anlaşmasına katılan Amerikalı danışman Larry Adams tarafından yapılmıştır. Ona göre ortaklık, çıkar temelli bir ilişkidir. Bu tanıma göre ortaklık sadece güç, iktidar ya da sahip olunan haklar değil, karşılıklı ve ayrı menfaatlerin memnuniyetine dayanan bir ilişki sistemidir. Ticaret Birliği Kongresi (Trade Union Congress) ise ortaklığı altı temel ilke üzerine oturtmaktadır. Bu ilkeler; işletmenin başarısına ortak bağlılık, karşılıklı meşru çıkarların tanımlanması, iş güvenliği taahhüdü, çalışma hayatının kalitesine odaklanma, değer katma ve açıklık olarak belirtilmektedir (Reilly, 2001: 4).

Ortaklık kavramı etimolojik olarak incelendiğinde ise karşımıza birkaç sözcük ve anlam çıkmaktadır. Bunlardan biri Moğol Türkçesinden gelen ortağ kelimesidir. Ortağ kelimesi bir işi birlikte gören kimse, imeci; ortak; alışverişçi; bir topluluğun üyesi; satıcı; tacir gibi anlamlarda kullanılmaktadır. Türkçede bulunan ara yer anlamına gelen "orta" sözcüğü ile Moğol Türkçesinden gelen "ortağ" sözcüğü aynı kökten yani "or" kökünden gelmesi nedeniyle aralarında bir bağlantı bulunduğu düşünülmektedir. Bu durumda ortağ kelimesinde bulunan 'ğ' nin 'k' ye dönüşmesiyle ortak sözcüğü meydana gelmiştir. Aynı zamanda ortak kelimesinin konuşma diliyle Anadolu Türkçesine girdiği bilinmektedir (Eyüboğlu, 2017: 732).

Ortak kavramı belirli bir amaç doğrultusunda birlikte iş yapanlardan her biri anlamında kullanılmaktadır. Türk edebiyatına dair yapılan bir araştırmada Zajaczkowski'nin aktarımına göre ortaklık ile ilgili 1405 yılında yazılmış şu beyite rastlanmıştır: İki ortak vardı, birisi yavlak zirek ve bilge ve birisi bön ve gafil idi. Bu



durumda ortaklık belirli bir amaç doğrultusunda bir araya gelen farklı kişilerin oluşturduğu sistem olarak algılanmaktadır (Tietze, 2018: 163).

Ortaklık kavramı ise ortak kavramı üzerine temellendirilerek türetilmiştir. TDK ortaklık kavramını iki veya daha çok kişinin ortak bir hedef doğrultusunda iş yaparak, kazanç elde etmek için bir araya gelmesi olarak tanımlamaktadır. Ortaklığın ülkemizde kullanılan ve bilinen en yaygın ismi Arapça kökenli olan ‘şirket’ kelimesidir. Şirket, Borçlar kanununda, iki ya da daha fazla kişinin emeklerini ve mallarını ortak bir amaca erişmek üzere birleştirmesi olarak tanımlanmaktadır (Borçlar Kanunu, 620.mad.).

Uluslararası literatürde ortaklık kavramı İngilizcede ‘partnership’, Almancada ‘partnerschaft’, Rusçada ‘партнерство’, Fransızcada ‘partenariat’ olarak adlandırılmaktadır. Etimolojik olarak partnership kelimesi partner+ship den (ownership, leadership, usership vb.) oluşmaktadır. Kelimenin biraz daha köküne inildiğinde ise ‘part’ kelimesi görülmektedir. Part İngilizcede taraf, kısım, parça anlamlarını karşılamaktadır. Öyleyse partnership bir şeyde tarafçı, kısımçı ya da taraflardan biri, kısımlardan biri olarak da tercüme edilebilir. Keza partnership kelimesinin Türkçeye aktarımı ‘ortaklık’, partner kelimesinin Türkçeye aktarımı da ‘ortak’ şeklinde yapılmıştır.

Ortaklık kavramının insanların ilk ticari faaliyetlerini gerçekleştirmeye başladıkları dönemden itibaren günümüze kadar varlığını devam ettirdiği gözlemlenmektedir. Bu sebeple, insanlığın uzun süreli tecrübesine dayanarak günümüze kadar gelen ortaklık olgusunu bir bölgeyle ya da bir dönemle sınırlandırmamak gerekmektedir. Ortaklık kavramının nerdeyse uzak mesafeli ticaret ile eş zamanlı olduğu bilinmektedir. Bu uzak mesafeli ticaretin konusu ister kervan ticareti olsun ister deniz ticareti olsun bir yerden bir yere mal aktarılmasında ve ticaretin sürdürülmesinde kişiler arasındaki birlikteliği ifade etmektedir (Pamuk, 2000: 83).

Birden fazla kişinin bir araya gelerek ortaklık oluşturmasının ana nedeni, ticaretin zamanla büyümesi, beraberinde risklerin artması, tek kişinin sermayesinin hacmi büyüyen işlere yetmemesi, işlerin farklı ülkelere yayılması, işin denetimindeki güçlüklerin oluşması ve benzeri unsurlar olarak gösterilmektedir. İnsanların miras bırakması nedeniyle kardeşler veya çocuklar arasında meydana gelen ortaklıklar ve farklı ticari faaliyetlerde bulunan bireylerin bir araya gelerek ortaklıklar kurması, bunların ilk ve doğal örnekleri olarak gösterilebilmektedir. Bilhassa miras yoluyla çocuklara geçen metanın ortaklaşa kullanılması, taraflara bazı haklar ve mesuliyetler yüklediği için, aile ortaklığı olarak adlandırabileceğimiz bu ilk ortaklık türleri, zaman içerisinde hukuki düzenlemelere konu olmuştur (Taşdelen, 2005: 12).

Dünyada bilinen ve anonim olan atasözleri ortaklık kavramının bir yere ait olmadığını göstermekte ve ortaklığın önemine vurgu yapmaktadır. Akıl akıldan üstündür, iki kafa bir kafadan daha iyidir (two heads are better than one) ya da tek olmak iyidir fakat yeterli değildir (one on its own is simply not good enough) gibi atasözleri ortaklığın ve iş birliğinin gücüne atıf yapmaktadır. Ortaklığın temel mantığında taahhüt, sadakat ve iş birliği vardır. Ortaklıklar içerisinde insanlar iş birliğinin getirdiği güçle sorunları daha sağlıklı bir şekilde tanıyabilir ve karşılıklı etkileşimle daha etkin çözümler bulabilirler (WHO, 2003:7).

Ekonomi sözlüklerinde ve el kitaplarında ortaklık kavramı, her bir bireyin ödevleri (sorumlulukları, borçları, alacakları) ile ilgili kendi sorumluluklarını kabul etmeleri ve üstlenmelerine yönelik yapılan bir sözleşme doğrultusunda, iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu bir 'iş organizasyonu' olarak tanımlanmaktadır. Bu anlayışa göre ortaklık; özerklik ve kişisel sorumluluğu koruyarak maddi, mali, entelektüel ve diğer kaynakların gönüllü olarak birleştirilmesi yoluyla iki veya daha fazla kişinin karşılıklı yarar sağlayan faaliyetlerinin örgütlenmesidir (Eropov, 2016: 13).

Halis ve arkadaşlarına (2009: 444-445) göre ekonomik anlamda ortaklık; iki veya daha fazla bireyin kâr elde etme ve bu kârı paylaşmak amacıyla sermaye, emek ve bilgilerini bir araya getirerek belirli sözleşme çerçevesinde kurdukları birlikteliktir. Günümüzde işletmeler, yeni ürünlerin ya da yeni hizmet ve kaynakların geliştirilmesi gibi girişimsel amaçlar için gittikçe daha çok ortaklığa gereksinim duymaktadırlar. Ortaklıklar sermaye ortaklığı, girişimsel ortaklık ve bilgi ortaklığı olarak üç grupta incelenmektedir. İki veya daha fazla kişinin ortak hedeflerine ulaşmak için aralarında belirledikleri oran doğrultusunda sermayelerini bir araya getirerek oluşturduğu ortaklığa sermaye ortaklığı denilmektedir. Diğer bir ortaklık çeşidi olan girişimsel ortaklık, işletmelerin yeni ürün ve yeni mal üretimi gibi girişimsel amaçlar için yaptığı ortaklık türüdür. Girişimsel ortaklıklarda ortak kaynak ya da risk paylaşmak gibi amaçlar yerine daha çok yeni ürünler, teknolojiler yaratmak için girişimsel aktivitelere odaklanmaktadır. Bilginin artan önemine paralel olarak ve bilginin sermaye kadar kolay sahip olunamaması nedeniyle bilgi ve deneyim paylaşımına dayalı ortaklıklar ortaya çıkmıştır. Günümüzde bilgi temelli kurulan ortaklıklar sermaye temelli ortaklıklara göre farklılık göstermektedir. Her şeyden önce bilgi temelli ortaklıklara sermaye temelli ortaklıklar kadar sık rastlanılmamaktadır. Bununla beraber bilgi temelli ortaklıkların daha uzun ömürlü olduğu gözlemlenmektedir.

## 1.2. Ortaklık Kavramının Tarihi

İbn-i Haldun'a göre insan iktisadi faaliyette bulunma özelliğiyle diğer canlılardan ve hayvanlardan ayrılmaktadır. Hayvanlar ihtiyaç duyduğu her şeye üretim faaliyetinde bulunmadan doğada hazır olarak ulaşırken, insan için bu durum farklıdır. İnsanlar ihtiyaçlarını karşılamak için üretmek ve bunun için de iktisadi faaliyette bulunmak mecburiyetindedirler. Bu faaliyetleri gerçekleştirmek ve bazı ortak amaçlara ulaşmak ise tek başına mümkün görülmemektedir. Bu nedenle insanlığın doğasında iş birliği ve ortaklık vardır. Ortaklık kavramının varlığı insanlığın var olma tarihi ile paraleldir (Kozak: 33,34).

Hukuki bir kurum olarak ortaklığın kökeni, aile reisini kaybeden bireylerin mallarını yitirmemek ve korumak amacıyla, ortak bir hedef etrafında birleşerek oluşturdukları zımni ortaklıklarda görülmektedir. Her ne kadar bu tür ortaklıklar günümüzdeki ortaklık anlamını tam kapsıyor olmasa da ortak bir amacın var olması, bu amaç için birleşmesi ve birlikte hareket edilmesi gibi özellikler günümüzdeki ortaklıklar için önem arz eden unsurlarla paralellik göstermektedir (Arslanlı, 1960: 3).

1949 yılında yapılan kazı çalışmalarında arkeologlar tarafından bulunan çivi yazısı kullanılarak yazılmış taş tabletlerde ortaklık kavramının milattan önceki yıllara dayandığı ortaya çıkmıştır. Kazı sonucunda M.Ö 18. yüzyılda Asurlu'lar tarafından Orta Anadolu'da kurulan bir ticaret kolonisinde ortaklık kavramını bildiklerine dair bulgulara rastlanmıştır. Aynı zamanda M.Ö 20. Yüzyılda Babil krallığında ortaklık kavramının var olduğuna dair bilgi Hammurabi Kanunlarından elde edilmiştir (Halis vd, 2009: 29).

M.Ö altıncı yüzyılda ise ticaret ve benzeri şeyler yapan aileler nesiller boyunca sermayedar ve borç veren kurumlar gibi fonksiyon gördüğü bilinmekteydi. Söz konusu işlemler bugünkü gibi karmaşık ve kapsamlı olmadığı için basit bir işlem olarak algılanmaktaydı. Bu durum nedeniyle ticari birlikler kapalı aile sistemi olarak ortaya çıkmakta ve hesap verme gereği duyulmamaktaydı. Bu durumun önüne gecen maliyet ve gelirleri bir arada görmeyi sağlayan çift girişli muhasebe, işin akıllı araçlar ile yürütülebilmesi, kâr, zarar ve maliyet hesaplarının daha güvenilir ve kayıtlı şekilde yapılmasının önünü açmıştır. Weber'e göre de modern şirketlerin gelişim sürecinde iş ve ailenin birbirinden ayrı olarak görülmesi ve çift girişli muhasebe (double entry bookkeeping) sisteminin gelişmesi önemli rol oynamıştır. Şirketlerin artık aile bireylerinden ayrı bir ticari birlik olarak düşünülmesiyle ve Batı'da bu durumun yaygınlaşmasıyla beraber işletme ve aile birbirinden ayrılmıştır (Weber, 2003: 223-229).

Ortaklık kavramı, Yahudi Hukukunda, eski Yunan, Roma ve Bizans hukukunda da rastlanmaktadır (Arslanlı, 1960: 4).

Talmudik antik çağdan kalma bir başka ticari ortaklık biçimi Aramice’de (Suriye dolaylarında konuşulan dil) “isqa” olarak adlandırılmaktadır. Îsqa sessiz bir ortaklığa benzemektedir. Yapılan ticarete ortaklardan biri yatırım fonunu veya ticarete konu olan emtiayı karşılarken diğer ortak emek olarak katkı sağlamaktadır. İncil’e göre yasaklanan ana para artı faiz geri ödemesi dönemin Yahudileri tarafından kuşkulu karşılandığı için, adı geçen ortaklıkta yatırımdan elde edilen ve paylaşılan kâr dinamik olmayan yatırımcının (sermayedarın) haksız kazancı gibi yanlış yorumlanabilmiştir. Hatta Talmud’un hahamları da tefecilik yorumundan uzak durmak için sermayedarın parasının yarısını teminat, diğer yarısını ise faizsiz borç (kredi) gibi addederek bu durumu ortaklık olarak yorumlamışlardır. Yatırımdan elde edilen getiriden sermayedarın ana parası kendisine geri ödendikten sonra, bu ana paranın kazandırdığı ürünün (kârın) bir kısmı yapılan ortaklık anlaşmasına göre, sermayedara tahakkuk ederken yatırımdan elde edilen kârın ortaklık anlaşmasına göre belirlenen diğer kısmı emek ortaya koyan aktif ortağa tahakkuk etmektedir. Bununla birlikte aktif ortak, yatırımın zararından da sorumlu tutulmuştur.

Ticari iş birliğini düzenleyen Talmud kuralları, bu dönemin coğrafi olarak sınırlı Yahudi ticareti ile uyumludur. Ancak İslam dünyasının genişletilmiş ekonomisinde, kapsamlı uzun mesafe ticareti ile tefecilik olarak görülen Talmudik halakha’ya (talmud anlayışındaki Arap ortaklığına), ticari düzenlemelerle belirli sınırlamalar getirilmiştir. Buna karşılık, Müslüman tüccar uygulamaları daha fazla esneklik sağlayan ticari iş birliği için seçenekler sunmaktaydı. Geleneksel Yahudi müşterek ortaklığından farklı olmakla beraber, Müslüman tüccarlar arasında popüler bir ticari iş birliği olan ve Qirad adı verilen ortaklık bazı özellikleri ile Îsqa’ya benzemektedir. Qirad bazı kaynaklarda muqarada ya da mudarebe olarak adlandırılmaktadır. Bu ortaklığın, Latin commenda modeline benzediği onun avantajlarını taşıdığı düşünülmektedir. Bir tür karşılıklı kredi olarak faaliyet gösteren ortaklıkta bir ortak sermayeyi ya da ticarete konu olan malı ödünç veriyor, diğer ortak ise emek olarak katkıda bulunuyor ve üzerinde mutabık kalınan kâr miktarı sermayedara geri ödendikten sonra kalan kısım emek sahibine kâr payı olarak kalıyordu. İslami Qirad’da Talmudic isqa’dan farklı olarak, aktif ortak (emek), sabit ortağın (sermayedar) yatırım sermayesinin finansal kayıpları için hiçbir sorumluluk üstlenmemektedir. Maimonides (İbn Meymûn), seyahat eden Yahudi tüccarlara potansiyel kârlardan, İslami bir Commenda’daki sabit ortak için belirlenen orandan daha

fazla pay verilmesinde ısrar etmiştir. Araştırmacılar için ve özellikle çağdaşlar için de aynı kelime olan qırad, iki kurum arasındaki benzerlik nedeniyle hem İslami commenda hem de Yahudi Isqa için kullanıldı. Bu anlam belirsizliği nedeniyle, kaynaklar ve Maimionides cevabı, özellikle ikisini birbirinden ayırmaktadır. Eski “qırad al-goyim” olarak bilinen "Yahudi olmayanların qırad'ı" (Müslüman anlamına gelirken); diğeri ise “Qırad be-torat isqa”, Yahudi yasasına göre Isqa olarak bilinen Qırad’dır (Cohen, 2017: 55-58).

Roma hukukunda bir aile reisinin (pater familias) ölümünden sonra birden fazla mirasçının katılımı halinde sahip oldukları aile mal varlığının yani mirasın paylaştırılmamış hali ‘consortium ercto non cito’ olarak adlandırılmakta ve diğer ortaklıkların da bu consortium denilen aile ortaklıklarından doğduğu bilinmektedir. Roma’da çok sık karşılaşılan bu durumdan dolayı son Roma İmparatorluğu döneminde yazıları yasal metinler haline gelen ünlü hukukçu Gaius, Roma’lılara has ilk ortaklık türünü societas olarak adlandırılmaktadır (Umur, 1983: 198-199).

Gaius eskiden aile reisinin ölümünden sonra mirasçılar arasında ‘ercto non cito’ yani paylaşılmamış mülkiyet üzerinde kanuni bir ortaklık meydana geldiğini ifade etmektedir. Bu şirket sadece Roma vatandaşlarına mahsustur ve mirası taksim etmemeye karar verdikleri andan itibaren ortaklık sözleşmesi kuralları uygulanmaktadır (Gaius, 1904: 154).

Sermayedarların deniz aşırı ticari bir teşebbüse mal veya sermaye ile katılma girişimi Romalılarca bilinmesine rağmen soyluların ticaretle uğraşmayı küçümsemeleri ortaklığın gelişmesinin önünde engel olarak ortaya çıkmıştır. Bununla beraber milattan önce ikinci yüzyılda meydana gelen toplumsal gelişim iktisadi kalkınma şirketlerin doğumunu da beraberinde getirmiştir (Arslanlı, 1960: 4-5)

Roma tarihinde M.Ö ikinci yüzyılın sonlarına doğru gelişen dış ticaret, zaman içerisinde ortaklık ihtiyacının doğmasına sebep olmuştur. Bu dönemden itibaren belirli bir kurala bağlı olmayan yalnızca tarafların rızası ile oluşan ve kazanç amacı güden ortaklıklar oluşmaya başlamıştır. Özellikle Ius Gentium’un (yabancılar hukuku) etkisiyle aralarında aile bağı bulunmayan bireyler arasında kazanç sağlamak amacıyla bütün mallarını bir araya getirerek ortaklıklar kurmaya başlamışlardır. Bu durum sonucunda Roma hukukunda rızai akit ortaklığı olarak bilinen societas ortaya çıkmıştır. Ortakların bütün mallarını bir araya getirerek kurdukları bu şirket türü olan societas Roma hukukunda akit yoluyla kurulan en eski şirket olarak bilinmekte ve bu ortaklık “societas omnium bonorum” (bütün mallar ortaklığı) olarak adlandırılmaktadır. Roma hukukunda

diğer şirket türleri ise “societas omnium bonorum”, “societas alicuius negotiationis”, “societas unius rei”, “societas quaestus” olarak bilinmektedir. Bu ortaklıklar affectio societatis (ortaklık iradesi), ortaklık payı ve ortaklık gayesi olmak üzere üç temel üzerine oturtulmuştur (Akıncı, 1996: 137-139)

Societas Omnium Bonorum ortaklığı ortakların mevcut ve gelecekteki tüm mallarını ortaya koymalarını gerektiren bir sözleşmedir ve akit yolu ile meydana gelen en eski şirket olarak bilinmektedir. Societas Alicuius Negotiationis olarak bilinen ortaklık köle alım satımı ile uğraşan ya da Akdeniz’de buğday ticareti yapmak için kurulan şirket türleridir. Bu ortaklık türünde ortaklar tüm mallarını değil gerekli olan sermaye ve emeği bir araya getirmeyi taahhüt etmektedirler. Societas Unius Rei’nde ise bir malı ortaya koyarak bu malın işletilmesi ve bu maldan kâr edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu türe müşterek bir arsa üzerine bina yaptırmak ya da bir çiftliği işletmek üzere kurulan şirketler girmektedir. Societas Quaestus ortakların mal varlıkları değil mesleki kazançlarını bir araya getirerek kurdukları ortaklık türüdür ve yapılan sözleşmede bir açıklık bulunmuyorsa bir şirket sözleşmesi yapılmak istendiği farz edilir (Rado, 1992: 143-144).

Bizans döneminde ise cherekoinonia olarak bilinen şirket türü bulunmaktadır. Bilim adamları bu şirket türünün commenda’nın atası olabileceği görüşünü savunmaktadırlar. Bunun sebebiyse Nomos Nautikos ve Ecloga adlı kaynakta cherekoinonia ile ilgili bilgilerin yer almasıdır. Nomos Nautikos’un hangi tarihlerde oluşturulduğu kesin olarak bilinmemekle beraber yaklaşık olarak milattan sonra altı yüz ve sekiz yüz tarihleri arasında olduğu varsayılmaktadır. Bu kaynak deniz ticareti ile uğraşan tarafların sorumluluklarını ve haklarını detaylı bir şekilde düzenleyen bir kanun mecmuasıdır. Bu eser dikkatli şekilde incelendiğinde cherekoinonia ve commenda arasındaki temel fark, Musevi isqasında olduğu gibi işleticinin sorumluluğu konusunda ortaya çıkmaktadır. İşleticinin kardan pay alma kavramıyla karşılaşılmasına rağmen en önemli sorun olan sorumluluğuna küçük değişikliklerle isqadaki kurallar uygulanır. Zarar halinde işleticinin sorumluluğu, kârdan kararlaştırılmış hissesini alamamasıdır. Ecloga’da bulunan “şirkette karz” durumunda “eğer yapılan girişimde bir zarar varsa, her ortak girişime katkıda bulunduğu hissese göre zararı karşılaması gerektiği Nomos Nautikos ve Ecloga adlı kaynaktaki onuncu bölümde de tekrarlanmıştır (Udovitch, 1970: 201-202).

### **1.3. Türklerde Geçmişten Günümüze Ortaklık Kavramının Gelişim Süreci**

Ortaklık ilişkisinin ana unsuru olarak insanlar arasında ortak bir amaca ulaşmak için insanın doğasında bulunan birlikte iş görme eğilimi gösterilmektedir. Bu birleşme ve birlikte iş görme fikrine her dönemde rastlanılmaktadır (Arslanlı, 1960:3). En ilkel

kabilelerde bile insanlar arası ihtiyaç sonucu ortaya çıkan ortaklık gözlemlenmektedir (Güvenç, 1996: 204). Bunun ete kemiğe bürünmüş hali ortaklık müessesinde karşımıza çıkmaktadır (Arslanlı, 1960: 3).

Ortaklık kavramın insanlık tarihi kadar eskiye dayanmasına rağmen halihazırdaki kullanımıyla bilinen şirket kavramının insanlık tarihinden nispeten ileriki dönemlerde ortaya çıktığı bilinmektedir. Ortaklıktan şirket kavramına geçilmesi için ilkel toplum döneminin tamamlanıp üretim ve tüketim arasına değişim faaliyetinin girdiği toplumlar düzeyine gelinmesi gerektiği ileri sürülmektedir (Poroy vd, 1984: 9). Yapılan araştırmalara göre insanlık tarihinde ekonomiler toplayıcılık, avcılık, tarım faaliyetleri zanaatkarlık ve sanayi dönemleri gibi ardıl sıralamalarla gerçekleşmektedir (Aydın, 1997: 73).

Hukuki bir müessese olarak ortaklığın orijini, aile reisinin ölümünden sonra hayatlarını idam ettirmek ve mallarını korumak amacı ile birleşen aile fertlerinin arasındaki zımni iştiraklerde görülmektedir. Günümüzdeki kullanımı ile eşleştirilmese de bu tarz oluşumlarda müşterek bir amacın bulunması ve bu amaca ulaşmak için birlikte hareket edilmesi, ortaklığın olmazsa olmaz unsurları içinde yer alan öğeleri de kapsadığını göstermektedir (Arslanlı, 1960: 3) Ortaklık Ticaret Hukukunun alanına girmektedir. Ticaret hukuku iktisadi koşullarının ilerlemesine paralel olarak gelişme göstermiş bir hukuk dalıdır. Akademisyenler bu hukuk dalının kökeninin M.Ö iki bin yılına kadar geri götürülebileceğini ve bu hukukun içinde de ortaklık ilişkisinin mevcut olduğunu ileri sürmektedirler (Poroy vd, 1984: 3).

Geçmişten günümüze kadar dünyanın her yerinde özel ya da resmi ortaklık iştiraklerine rastlanılmaktadır. Ülkemizde ise özel işletmelerin büyük çoğunluğu ortaklaşa kurulan ya da ilerleyen süreçte ortaklık kurularak varlığını sürdürmekte olan veya ortaklı aile şirketleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Ülkemizde şirketlerin ve bireylerin ortaklığa özendirilmesi hususunda devlet kurumları ve sivil örgütlerce birçok faaliyette bulunmaktadır (Çağlak, 2013: 37)

Genç (2007) Türkiye'deki ortaklıkları Osmanlı'da ortaklık ve Cumhuriyet dönemi ortaklık olarak iki grupta tanımlamıştır. Bu çalışmada ise eski Türklerde ortaklık, Osmanlı döneminde ortaklık, Cumhuriyet dönemi ortaklık olarak üç başlık altında açıklanmaya çalışılmaktadır.

### **1.3.1. Eski Türklerde Ortaklık Kavramı**

Homo Sapien'den türeyen varlık olan insan mevcut yaşamının yarısından daha fazlasını kapsayacak kadar çoğunlukta iş birliği yapmak durumuyla karşı karşıya

kalmaktadır. Ekonomik hayatta da dönemsel farklılıklara göre bazı sebeplerden dolayı her iki tarafın da mütakabil amaçları doğrultusunda iş birlikçileri ile iş birliği yapma ihtiyacı duymaktadır. İnsanın ortak amaç için bir araya geldiği iş birlikçileri ile olan bu iş birliği durumunun uzun süre devam etmesi ve bu iş birlikçi tavrının başarılı bir şekilde sürdürülmesi sonucu bu iş birliği durumu ortaklığa doğru evrilmektedir (Waal ve Haas, 2019: 1).

Eski Türklerde ortaklık kavramı onların ekonomik hayatına paralel olarak gelişme göstermektedir. Onlarda bozkır ya da diğer adıyla atlı göçebe kültürünün hâkim olduğu bilinmektedir. Bozkır kültürü yaygın olarak at üzerinde kurulmuş olsa da sadece “at” tan ibaret olmadığı da bilinmektedir (Türkdoğan, 1988: 220). Göçebe olarak yaşayan Türk’lerde yer altı madeni olarak bilinen demir de önemli yer tutmaktadır (Köseoğlu, 1993: 307). Atın ve demirin kullanımı bozkır toplumlarda sanayinin ve ekonominin geliştiğinin göstergesidir.

Gökalp’e (1991: 5) göre eski Türkerde ekonominin gelişimi avcılık ile başlayıp sürü sahibi Türkler, çiftçi Türkler, sanatkâr Türkler olarak devam etmektedir. Türklerdeki bu ekonomik gelişim sırası mülkiyet kavramında da etkisini göstermektedir. Eski Türklerde mülkiyet özel ve ortak mülkiyet olarak ikiye ayrılmaktadır. Otlak ve yaylaklar ortak mülkiyete girerken yani devlet malı sayılırken at, koyun sığır sürüleri ise özel mülkiyetin konusunu oluşturmaktadır. Göç sırasında bireyler özel mülkiyete giren her türlü taşınabilir tasarrufunu yanında götürebilme hakkına sahipti; bu durum onlar üzerindeki serbest hareket etme ve hürriyet duygusunun ön planda olmasını sağlamaktaydı. Toplumda canlı tutulan bu duyguların paralelinde kölelik ve zümreler için imtiyazlılık engellenmiş olmaktadır. Bozkır kültürü eşitlik, adalet ve insana duyulan saygı anlayışının gelişmesine, sürdürülebilir bir şekilde devam etmesine yardımcı olmaktadır (Türkdoğan, 1988: 221).

Göktürklerde de özel mülkiyet sistemi ve kamu mülkiyet sisteminin ortak hareket ettiği bir ekonomik yapıya sahip olunduğu görülmektedir. Bu yapı devlet ve yönetici sınıfın egemen olmasını engellemekte aynı zamanda da aristokrat, derebeylik gibi düzenin oluşmasının önüne geçmektedir. Devleti yöneten kağan ve üst düzey yöneticiler kamu mülkiyetinin tasarrufunda olan malları en iyi işletme kapasitesi sahip olan ailelere ya da oymaklara vermekte eğer bu bireyler doğru bir şekilde kullanmaz ya da işletmez ise tekrar başka aile ya da oymağa vermektedir. Bu şekilde hareket edilerek toplumsal zenginliğin tabana yayılması amaçlanmaktadır. Kamu mülkiyeti ve özel mülkiyet ortaklığının dengeli bir şekilde paylaşılması ve dağılmasını Göktürkler “İkta Sistemi”



olarak adlandırmaktadır. Mülkiyetin tek bir zümre ve yönetici sınıfa ait olmaması için ortalama gelirden fazla mal varlığı olanların “İhtiyaç Fazlası” metalarını “dağıtımçı toy” geleneği gereğince ihtiyaç sahiplerine dağıtmaktadır. Böylece zengin ve egemen bir sınıfın ön plana çıkması önlenmiş olmaktadır (Eroğlu, 2015: 311).

Eski Türklerde beylik malını yağmalattırmakla, aç olanları doyurmakla gerçekleşmektedir, Batı’daki gibi güçle gerçekleşmemektedir. Toplumda kim yoksulu daha çok gözetir, ihtiyacını giderir, onu doyurur ve ihtiyacının fazlası olan malını dağıtırsa bey olmaya hak kazanmaktadır. Onların kültüründe ortaklık devlet ve birey arasında dengeli dağılım ile gerçekleşmektedir. Dede Korkut’ta da Salur Kazanın yağma ziyafetinden bahsedilmektedir. Kısacası bu olay eski Türklerde zenginliğin umuma ait olduğunu göstermektedir (Gökalp, 1991: 156-157)

Tüm bu anlatımlarda görüldüğü gibi eski Türklerde ortaklık anlayışı özel ve kamunun dengeli ve paylaşımcı bir şekilde hareket etmesine dayanmaktadır. İzlediği bu yöntemle zenginliğin sadece bir sınıfa ait olmasını engellemektedir. Türklerdeki ortaklık felsefesi tüccarların Batı’da olduğu gibi tekelci ortaklıklar meydana getirmelerine uygun değildir. Kapitalist sistemler her ne kadar bireylerin zenginleşmesine olanak sağlıyor gibi görünse de pratik olarak güçlü sermayeye sahip ortaklıkların ya da belirli zümrelere ait ortaklıkların önünü açarken küçük ortaklıkların bundan yoksun kalmasına neden olmaktadır. Eski Türklerde ise bu durum ön görülerek devlet ve toplum arasında dengeli ortaklık anlayışı doğrultusunda hareket edilmektedir.

### **1.3.2. Osmanlı Devleti’nde Ortaklık Anlayışı**

Yaklaşık 600 yıllık bir ömre sahip olan Osmanlı Devleti’nin farklı dönemlerde farklı ekonomik süreçlerden geçtiği gözlemlenmektedir. Genel ekonomisinin ise tarım, hayvancılık, sanayi, ticaret, ulaştırma ve bankacılık alanında gelişim gösterdiği bilinmektedir. Klasik dönem olarak adlandırılan süreçte ise Osmanlı Devleti’nin ekonomik faaliyetleri geniş ölçüde tarıma dayalı ve devlet kontrolünde gerçekleşmiştir. Aşar yoluyla devlete mali kaynak sağlanması ve tımar yoluyla da askeri güç sağlanması ekonomik gelişiminde önemli bir yer tutmaktadır. Eski Türklerde görülen İktâ sisteminin devamı niteliğinde olan tımar sistemi kamu ve özel mülkiyet kullanımı arasında dengeli ortaklık olarak ortaya çıkmaktadır. Kamu ve özel mülkiyet ortaklığına dayanan tımar sisteminin geçerli olduğu süreçte, devlet kendine ait toprakların rasyonel bir şekilde işletilmesini, tarım üretiminin ara verilmeksizin sürdürülmesini sağlayarak, tarımsal üretimi kontrol altına almış ve üretimde devamlılığı sağlamıştır (Çoban, 2015: 13). Bu sistem yaklaşık 300 yıllık iktisadi sistemin güçlü bir şekilde devam etmesinin ve refahın

tabana yayılarak sürdürülmesinin önünü açmıştır. Osmanlı Devleti'ndeki atölye üretimi sistemi ahilik teşkilatına dayalıdır. İktâ sisteminin varlığı ve girişimcilik faaliyetlerini ve değerlerini oluşturan ahilik teşkilatı dönemin girişimcilik dinamiklerinin de kökenini oluşturmuştur (Uygun, 2019: 372).

Klasik dönemde tüketim daha kanaatkârken sınıfsal çatışma (askeri sınıf ve reaya arasında) da mevcut değildir. Devlet ve kamu ortaklığının hâkim olduğu bu dönemde toplumsal zenginliğin tabana yayılmasından dolayı loncalar ve tüccarlar arasında da bir çekişme zemini oluşmamıştır. Mal ve hizmetlerin fiyatlarının resmi makamlar tarafından tespit edildiği narh sistemi bu çekişmenin önüne geçmiştir (Güneş, 2010: 262-263).

Osmanlı İmparatorluğunun klasik döneminde sosyal tabakalar birbirinden kesin sınırlarla ayrılmış olması nedeniyle her tabakanın tüketimi kanunlar ile belirlenmiş ve koruma altına alınmıştır. Böylece tabakaların statik ve dikey hareket imkânı kısıtlanarak rekabete dayalı tüketimin önüne geçilmiştir. Tabakalar arası geçişin tüketim üzerinden gerçekleşmesinin engellenmesi girişimciliğin esaslarından olan yeni ürünlerin ortaya çıkarılması ve yeni pazarların oluşmasını da nispeten engellemiştir. Loncaların bu şekilde hakimiyet sürmesi ayrıca özel teşebbüslerin olmaması, sermaye birikimini ve girişimcinin ihtiyaç duyduğu risk sermayesi oluşumunu engellemiş ve bu sebeple ortaklık kamu ve devlet ortaklığı olarak mevcudiyetini devam ettirmiştir (Kıray, 1999: 84).

On altıncı yüzyıldan itibaren gerçekleşen coğrafi keşifler sonucunda alternatif ticari yolların gelişmesi Osmanlı Devleti'nin ticaretteki üstünlüğünü tehdit etmiştir (Çoban, 2015: 20). Bu süreçte devletin almış olduğu önlemler devlet içi ve devletler arası ticareti arttırmaya yönelik olurken aynı dönemde ortaklıkların arttığı gözlemlenmiştir (Gedikli, 1998: 88).

Çizakça (1996: 143) büyük ortaklıkların özellikle bu dönemde gerçekleştiğini ve bu ortaklıkların büyük gemilerle yapılan uzun mesafe ticaretlerde ve iltizam müzayedelerinde ortaya çıktığını belirtmektedir. Bu dönemde yapılan incelemelerde çoğunlukla ortaklıkların mudarebe ortaklığı olarak gerçekleştiği gözlemlense de aynı dönemde müfâvaza ve inan ortaklıklarına da rastlanmaktadır. İltizam müzayedelerinde genellikle ortaklıkların yüksek düzey bürokratlar ve girişimciler arasında gerçekleştiği bilinmektedir (Pamuk, 1999:95).

Osmanlı Devleti'nin Akdeniz ve Karadeniz ticaretini canlı tutmak ve Avrupa'daki siyasi dengeleri kontrol etmek amacıyla kabul ettiği kapitülasyonlar makro düzeyde ticaretin canlanmasını sağlarken mikro düzeyde de birçok ortaklığın kurulmasına vesile

olmuştur. Özellikle İstanbul'da Galata semti canlı bir ticari hayata sahip olduğu için yüzlerce farklı ortaklık türüne de sahiplik etmiştir (Gedikli, 1998: 273-275).

Bu imtiyazlardan bir diğeri de 1838'de İngiltere'den destek almak amacıyla imzalanan Balta Limanı Türk-İngiliz Ticaret antlaşmasıdır. Bu antlaşma ile iç pazarlar önce İngilizlere daha sonra Avrupa Devletlerine açılarak Osmanlı Devleti'nde somut bir değişimlerin başlamasına sebep olmuştur. Bu süreçten itibaren ticaret gayrimüslimlerin egemenliğine geçmiştir (İhsanoğlu, 1994:577).

Osmanlı Devlet'inde mevcut olmayan metaları tedarik ettikleri için yabancı tüccarlara özel ayrıcalıklar verilmekteydi (İnalçık, 2000: 242-245). Bu durum önceliğini i aşeye veren devletin ithalat ve ihracat anlayışında farklı bir bakış açısını ortaya çıkarmıştır. İthalat iç pazarda arzı arttırdığından dolayı daha çok desteklenmiş ve özendirilmiş fakat ihracatın iç talep karşılandıktan sonra yapılmasına izin verilmiştir. İç piyasada herhangi bir darlık ortaya çıktığında devlet yabancı tüccarların hammadde ve gıda maddelerini ihracat etmesini yasaklamıştır (İnalçık, 1997: 48-52). İhracatın sınırlanması ithalatın desteklenmesinden dolayı ithal mal fiyat endeksinin, ihraç mal fiyat endeksinde daha hızlı oranda artması, uzun vadede Osmanlı Devleti'nin aleyhine sonuçlanmıştır. Devlet mamul mal üretebilecek durumda olmadığı için, ithalatın büyük bir kısmını mamul mal oluşturmuş, ihracatta ise işlenmemiş tarımsal mallar ve madensel ürünler hâkim olmuştur. Bu durum ekonominin giderek dış ticaret bilanço açığı vermesinin ve devlet gelirlerinin azalmasının önünü açmıştır (Çoban, 2015: 28).

Devletin karşı karşıya kaldığı bu ekonomik değişikliklerle baş edebilmek ve maliyesini canlı tutabilmek amacıyla bazı yeni uygulamaları önlem amaçlı devreye soktuğu gözlemlenmektedir. Hâkim olan kültür sebebiyle birçok tartışmaya sebep olan uygulamalardan biri de rekabet ortamında ayakta kalmasını sağlamak amacıyla küçük ortaklıklara kredi veren banka benzeri vakıfların kurulmasıdır. Para vakıfları 15. yüzyılın başlarından itibaren Osmanlı mahkemeleri tarafından onaylanarak, 16. Yüzyılın sonlarında Anadolu'da bir hayli yaygınlaşmıştır. 18. yüzyıl sonuna kadar faaliyet gösteren para vakıflarının küçük iş sahiplerine ve hane halkına küçük miktarda borç vererek banka gibi görev yaptığı bilinmektedir. Vakıflar ellerindeki nakit kaynakları mütevellî heyeti üyelerine borç olarak vermekte, onlar ise bu fonları daha yüksek faiz ile büyük sarraflara devretmektedir. Sarraflar ise topladıkları bu fonları büyük ölçekli girişimlerde özellikle uzun mesafeli ticaret ortaklıklarında ve iltizam sürecinin finansında kullanarak zımni ortaklık oluşturmaktadırlar. Kurulan bu ortaklıklar sayesinde ve vakıf fonları aracılığıyla bürokratların ve sarrafların büyük kişisel kazançlar elde etmesi bu tarz

zımni ortaklıkların artmasına sebep olmuştur. Bürokratlar ve sarraflar arasında zımni olarak yapılan bu ortaklık şeklinin günümüzdeki adi ortaklığa karşılık geldiği bilinmektedir (Çizakça, 1995: 335-336).

Vakıf fonları ile oluşan bu sermaye zümresi 16. ve 17. yüzyıllarda yerli esnafa ve küçük işletmelere iş ve gerektiğinde para dağıtmakta hatta ucuza elde ettiği malı yüksek fiyattan satarak sermayesini arttırmaktadır. Bu süreçte öne çıkan yüzlerce vakfın para ticaretine yönelmesi ve 16. yüzyılda büyük şehirlerde birçok vakıf görünümü bankaların oluşması ile bu bankaların sayıları artmıştır (Sencer, 1999: 66).

Vakıflardan sonra banka görevini üstlenen bir diğer yapılanma Galata Sarrafları olarak bilinen diğer adı ile Galata Bankerleridir. İstanbul, İzmir güneyi ve Karadeniz gibi liman şehirlerinde Avrupa'dan gelen mallara talebin artması ile buralarda bulunan tüccarlar ve bunlar ile ortaklık yapan yerli Rum bankerleri arasındaki ticari ortaklıkların sayısı artmıştır. Bu ortaklıklar sayesinde kurulan finansman ağları ile üreticinin malları (tarımsal hammadde ve tahılları) daha hazır olmadan önce çok düşük fiyatlara alınarak ürün ucuza kapatılmaktaydı. Rum bankerleri ve Rum tüccarlarının bu ortaklığı onları monopolcü satıcı ve alıcı olarak güçlendirirken, Ermeni ve Yahudi bankerler (sarraflar) ise daha çok iç tüketimi özellikle saray ve yüksek memurların artan tüketim ihtiyaçlarını finanse etmekle ilgilenmişlerdir. Böylece Galata Bankerleri ve onların ortaklıkları bankacılık sisteminin yerini almıştır (Kazgan, 2005: 13-14).

Bu monopolcü sistemin önüne geçmek ve Osmanlı Devlet'inin parasal ihtiyaçlarını gidermek için bir banka kurma düşüncesi ortaya çıkmıştır. İlk banka girişiminin amacı kaimelerin değerini sabit tutabilmek olarak belirlenmiştir. 1838 yılında imzalanan Ticaret Anlaşması ile yabancıların serbest ticaret yapabilmesi sonucunda yabancı sermaye yatırımları ülkede artmış ve bu anlaşma sonucu gelişen ticaret ile zenginleşen bankerler devlete borç verebilecek sermaye gücüne erişmişlerdir. O dönemde Galata bankerleri olarak tanınan J. Alleon ve T. H. Baltazzi ortaklığında devletin desteği ile bir sözleşme yapılmış olup devlet ve bankerlerin ortaklığında Osmanlı'nın ilk bankası olan Bank-ı Dersaadet 1847 yılında kurulmuştur (Apak ve Tay, 2012: 66-67).

Osmanlı Devleti'nde yaşayan gayrimüslimler ile Avrupalı tüccarlar arasındaki yapılan ortaklıkların asıl amacı Avrupalı tüccarların imtiyazlarından yararlanmaktır. Ticaretin ağırlıklı olarak Avrupalı tüccarların ve gayrimüslimlerin eline geçmesi ve bu süreçte Müslüman Türk burjuvasının oluşmaması ekonomideki gelir dengesini bozmuştur (Bağış, 1983: 99). Dengenin yeniden sağlanabilmesi için 1840 yılında Ticaret Nezareti kurulmuştur (Üçok ve Mumcu, 1979: 175).

Ticaret Nezareti kanunu ile Türk ticaret ortaklıklarının Batı ülkelerinin standartlarına ulaşması ve entegre olması amaçlanmıştır. Devletçi bir yapıya sahip olan Osmanlı, kapitalist politikayla kâr sağlayacak, sağladığı kâr ile ortaya koyduğu parayı geri alacak ve yeni sanayi ortaklıkları oluşturarak dengeli ekonomik gücüne tekrar sahip olacaktı. (Güvemli ve Güvemli, 2015: 28-29).

Kurtuluş yolu olarak görülen ortaklıklar için başlangıçta Avrupa'daki anonim ortaklıkların etkisi altında kalınmıştır. Anonim ortaklıkların kurulması padişahın iradesine ve emrine bağlanmıştır (Koraltürk, 1999: 443-448). Hisse senetleri aracılığıyla küçük tasarrufların bir araya getirilmiş ve çeşitli ayrıcalıklar verilerek ortaklıklar (şirketler) oluşturulmuştur. Osmanlı İmparatorluğunda kurulan ilk anonim ortaklık boğaz köylerine yük ve yolcu taşımacılığı yapan Şirket-i Hayriye'dir. Bu şirketin kuruluş amacı Batı'daki büyük servet birikimine ulaşmak ve iktisadi yaşamın gelişmesini sağlamaktır (Akyıldız, 2013: 355).

Ortaklaşma (şirketleşme) sürecinin ilk örneği olan Şirket-i Hayriye ticaret kurallarının belirlenmesi, ortaklık kültürünün oluşması, kârlı ortaklıkların kurulması ve muhasebe kayıt düzeni açısından ilk olan çift yanlı kayıt yönteminin kullanılması gibi yeni oluşumların öncülüğünü yapmıştır (Güvemli ve Aslan, 2018: 64-91).

Osmanlı Devleti'nde ikinci ortaklık girişiminin bankacılık sektöründe olduğu bilinmektedir. Bu ortaklık da daha önce Şirket-i Hayriye'de olduğu gibi padişah fermanı ile kurulmuştur (Kazgan, 2005: 43). Osmanlı Bankası %3,70 Osmanlı Devleti'nin, %59,26 İngiltere'nin ve %37,04 Fransa'nın ortaklık payı ile 1863 yılında kurulmuştur (Özdemir, 2010: 36). Osmanlı Devleti'nin bir devlet bankası kurmak istemesinin ve bunu ortaklık olarak hayata geçirmesinin iki ana sebebi bulunmaktadır: Bu sebeplerden birincisi devlet gelir ve giderleri arasında baş gösteren dengesizliği gidermek istemesi, ayrıca avans ve kısa vadeli hazine bonolarının düzenlenmesidir. İkinci sebep ise dış borçların alınmasında ve bu borçlara ait faiz ve ana paranın ödenmesinde Batılı alacaklıların güvенеbileceği bir sistem oluşturma çabasıdır (Kazgan, 2005: 43). Osmanlı Bankası ile yerli Galata bankerlerinin tekelinde olan hükümete yüksek faizli kısa vadeli borç verme durumunun kırılarak daha düşük faizlerle borç verilebilmesi, Avrupa finans çevresine girerek güven sağlanması ve uzun vadeli borçlanmalarla altyapı yatırımlarını hayata geçirilmesi amaçlanmıştır (Clay, 1993: 589-614).

Osmanlı bürokratları ülke içinde varlığını sürdürecektir olan bankayı yerli bankerler ve finansörler ortaklığında yapma taraftarıydılar. O dönem için dışarıdan borç bulabilmek

ve Avrupa piyasasında kabul görmek için yabancılarla ortaklık yapmak şarttı (Bayraktar, 2002: 79).

Osmanlı'da diğer bir anonim ortaklık olarak kurulan Bank-i Osman-ı Şahane devletin yeni dünya düzenine ayak uydurma gayretlerinin en somut örneklerinden biri olarak değerlendirilmektedir (Eldem, 1997: 17). Bu bankanın kurulmasıyla beraber devlet, para basma yetkisini Osmanlı Bankasına devretmiş ve bunun sonucunda da bağımsız para politikası izleyebilme hakkından vazgeçtiğini kabul etmiştir. Fransız, Osmanlı ve İngiltere ortaklığında kurulan bu banka Cumhuriyetin ilk yıllarına kadar bir merkez bankası olarak işlev görmüştür (Uluyol, 2019: 19-40).

Dönemin bir başka ortaklık alanı ulaşımda gerçekleşmiştir. O dönemde ulaşım olanaklarının sınırlı olması İzmir, İstanbul, Trabzon, Beyrut, Selanik gibi en büyük, zengin hinterlanda sahip ve işlek limana sahip olan ticari şehirlerin gelişmesinin önündeki engellerden biri idi. 1850 yılında 20 farklı ülkenin tüccarları İzmir'de kendi ticaret hanelerini kurmuştur. 1849 yılında 202 olan İngiliz tüccar sayısı, 1856'da 1061'e yükselmiştir (Kurmuş, 2007: 99).

İzmir'deki yabancı tüccarlar, Batı Anadolu'nun demiryoluyla İzmir limanına bağlanması gerektiğini, böylece bölgede ticaretin gelişeceğini düşünmektedirler. Pahalı ve büyük sermaye gerektiren bu yatırımın tüccarların kendi maddi güçlerini aşması sebebiyle İzmir'deki yabancı tüccarlar demir yolu yapımı için İngiliz sermayesine başvurmuşlardır (Akyıldız, 2005: 15-17).

Böylece kurulan ortaklıkla İzmir ile Aydın arasında demir yolu inşaatı başlatılmıştır (Kurmuş, 2007: 100-101). Avrupa'da hükümetler gibi Osmanlı Hükümeti de demir yolları gibi taşımacılık alanındaki yatırımların ortaklıklar aracılığıyla yapılması taraftarıydı. Bu sebeple o dönemde birçok demir yolu yapım ortaklıklarına rastlanmaktadır (Akyıldız, 2005: 75-107).

Osmanlı Devleti'nde ortaklaşma (şirketleşme) süreci 1860'lı yıllarda sanayi ortaklıkları kurmak şeklinde devam etmiştir. Bu dönemde kurulan anonim ortaklıkların çoğunluğu azınlık olarak adlandırılan Rum ve Ermenilere ait olduğu bilinmektedir. Bu durum Osmanlı Devleti'nden Türkiye Cumhuriyeti'ne sermaye birikiminde yaşanan milli dönüşüm sürecinin önemli bir belirleyeni olmuştur. Ayrıca bu durum Osmanlı Devleti'nden Türkiye Cumhuriyeti'ne kadar yaşanan süreçte ortaklıkların sürdürülememesinin de sebebi olarak görülmektedir. Osmanlı Devleti'ndeki bu süreç dahilinde sanayi ortaklıklarındaki sermayenin %10'unun yabancılara, %20'sisinin

Ermenilere, %15'inin Müslüman Türklere, %50'sinin Rumlara, %5'inin Yahudilere ait olduğu bilinmektedir (Taşdelen, 2005: 169).

Osmanlı Devleti, ekonomisini daha iyi hale getirebilmek amacı ile ortaklıkları strateji olarak geliştirmiştir. Bu strateji için Osmanlı'nın 1865'te anonim ortaklık olarak hayata geçirdiği ilk sanayi işletmesi olarak Filibe Pamuk İpliği ve Dokuma Fabrikasıdır. İvan Yeğrof'a ait olan anonim ortaklık pamuk ipliği eğirmek ve pamuklu bez dokumak üzere kurulmuştur. Kuruluş sözleşmesinin ikinci maddesinde, yurt dışından alınacak olan makinelerden bir defaya mahsus devlet tarafından vergi alınmayacağına dair imtiyaz verilmesi devletin ortaklıklar üzerindeki desteğinin göstergesidir (Kazgan, 1999: 75).

Diğer bir ortaklık girişimi Osmanlı tebaasından Davutoğlu Karabet olarak bilinen bir Ermeni tarafından İzmir ve İstanbul'da hayata geçirilmek istenen ancak başarısız olan şeker fabrikası girişimidir. Başarısızlığın sebebi o dönemde şeker ithalinde büyük paralar kazanan Beyoğlu mösyöleri ile onların Babîli'de ve sarayda çalışan paralı adamlarının imtiyaz ruhsatını verme konusundaki olumsuzluğudur (Karayaman, 2010:303-306).

Diğer bir sanayi kolu mobilya sektörüdür. Bir Ermeni tarafından kurulan bu sanayi sektörü Tubini mobilya fabrikası olarak bilinen bir anonim ortaklıktır. Bu ortaklığın göze çarpan özelliği ise fabrikada çalışan işçilerin lonca üyelerinden olmasıdır. Bu durum Osmanlı için avantaj sağlamıştır. Tubini mobilya fabrikası Osmanlı'nın son döneminden günümüze kadar ulaşan ihracatta büyük bir güce sahip olan mobilyacılığın ilk basamağı sayılmaktadır. Bu fabrikada yetişen ustalar daha sonra kendi işletmelerini kurarak bugünkü Türk mobilya sektörünün oluşmasında rol almışlardır (Kazgan, 1999: 86-90).

1869 yılında Rum iş adamı Karapanas tarafından Bab-ı Ali'den alınan imtiyazla (Keskin, 2020:1994) İstanbul Tramvaylar Anonim ortaklığı kurulmuştur. Bu ortaklık Karapanas ve Osmanlı Devleti arasında gerçekleşmiştir (Kayserilioğlu, 1998: 41). Bu ortaklık 1918-1922 tarihleri arasında ortaya çıkan işçi ve personel grevleriyle çokça karşılaşmasına rağmen yöneticilerin, çalışanların ve hissedarların tatmini bakımından Avrupa'da örnek bir ortaklık olarak gösterilmiştir (Kazgan, 1999: 97).

19. yüzyılın son çeyreğinde Osmanlı Devleti'nde yukarıdaki ortaklıkların yanında başka ortaklıklar da kurulmuştur. Bunlar: Osmanlı Kibritleri A.Ş., Üsküdar Kadıköy Su A.Ş., Feshane A.Ş., Göksu Tuğla A.Ş., Erdek Konya ve Paşabahçe Mum A.Ş. olarak bilinmektedir (Yılmaz, 2018: 39).

1860 ve 1880'lerin sonuna kadar yabancı yatırım sabitken 1890-1913 arası bu yatırımlar üç kat artmıştır. Bu dönemlerde Osmanlı Devleti'nden bazı alanlarda faaliyet göstermek için imtiyaz almış yabancı ortaklıklar ekonomide önemli rol oynamışlardır. Bu

ortaklıklara örnek olarak 1884'te kurulan Reji anonim ortaklığı, 1896 da Ereğli Kömür anonim ortaklığı, 1893'te Anadolu Demir Yolları anonim ortaklığı ve son olarak Dersaadet Rıhtım anonim ortaklığı verilebilir. Osmanlı Devleti'ndeki sanayi ortaklıklarının çoğu zaman bürokratik yapı ile sanayi ve ticareti temsil eden taraflar arasında çıkar çatışmaları engeli ile karşı karşıya kalmıştır (Quataert, 1987: 18-60).

Osmanlı Devleti bu çatışmaların yarattığı ekonomideki dengesizlikleri gidermek ve sanayi alanında gelişmek için birtakım önlemler almıştır. Örneğin 1864 yılında beş yıllığına kurulan Islah-ı Sanayi Komisyonu Osmanlı'daki küçük ölçekli üretimin Batıda var olan kapitalist üretimin rekabeti karşısındaki çöküşünü engelleyen önlemleri almak ve çözüm yolları bulmak amacıyla kurulmuştur. Komisyonun önerileri; gümrük resminin artırılması, sanayi mekteplerin açılması ve ortaklıkların (şirketlerin) teşkili olarak sıralanmaktadır (Yerman ve Ağaoğlu, 1943:24).

Öneriler arasında bulunan ortaklıkların teşkili mevcut düzende varlığını sürdürmekte olan küçük sanayi dalları göz önünde bulundurularak ortaya atılmıştır. Ortaklıklar rekabet karşısında varlığını sürdürmekte zorlanan esnaf tüccarları için bir çözüm olarak sunulmuştur. Küçük esnaf ve zanaatkârlar bir merkezde toplanarak daha büyük sermayeli ortaklıklar haline getirilmek istenmişti. Bu sayede dağınık halde bulunan esnaf için devlet desteği sağlanarak ayrıcalık içinde çalışmalarının önü açılmış olacaktı (Kütükoğlu, 1999: 513-550).

Komisyon rekabet karşısında gittikçe küçülen sanayi esnaflarını ortaklıklar (şirketler) şeklinde örgütledi. Bu ortaklıkların kurulabilmesi için devletin hisse senedi çıkarıp sonrasında elde edilen paralarla, iş makineleri alıp bu küçük sanayi esnafının seri üretime geçebilmesi için destek verdiği bilinmektedir. Bu süreçte devlet ortaklıkların teşviki için bazı ayrıcalıklar da sağlamıştır. Bu ayrıcalıklar, ortaklıklara bedava arsa temin etmek ve sonrasında ise ithalat kolaylığı ve vergi muafiyetleri getirmektir. Verilen ayrıcalıklar karşılığında da devlet daireleri ihtiyaçlarını bu ortaklıklardan karşılayacaktı. Bu durum devletin ortaklıklar üzerinde zımni bir ortaklık ilişkisinin olduğunu göstermektedir (Önsoy, 1988: 98).

Makineli üretime geçilmesiyle rekabette zorlanmaya başlayan esnaflar ve zanaatkârlar açısından da aynı strateji uygulanmıştır. Osmanlı'nın ortaklaşma döneminde Simkeşler Ortaklığı (Şirketi), Saraçlar Ortaklığı (Şirketi), Dökümcüler Ortaklığı (Şirketi), Debbağlar Ortaklığı (Şirketi), Kumaşçılar Ortaklığı (Şirketi), Demirciler Ortaklığı (Şirketi) gibi ortaklıklar kurulmuştur. Bu ortaklıklar arasında ilk kurulan Debbağlar Ortaklığıdır (Şirketidir). Bu şirket kurulduğu yılın sonunda ortaklarına %51,5 oranında



kâr dağıtmış ve ayrıca yabancı mallarda ve fiyat rekabeti karşısında kısmen de olsa başarı sağlayabilmiştir. Bu sonuç yeni kurulacak esnaf ortaklıkları için destekleyici bir girişim olmuştur (Satış, 2012: 424-425).

Bu başarıdan sonra birçok esnafın ortaklık olarak birleşmek istemesi, 1869'da komisyonun ikinci beş yıllık döneminde yeniden teşkilatlanmasının gerektirmiştir. Ortaklık problemlerinin çözümü komisyonun ana görevlerinden biridir. Kurulan esnaf ortaklıkları beklenen başarıyı gösterememiştir. Bu başarısızlığın sebebi bir taraftan sermaye eksikliği ve tecrübesizlik olarak görülürken diğer taraftan da komisyonun başarısız faaliyetleri olarak görülmüştür. Komisyon 9 yıllık görevinden sonra 1873 de kaldırılmıştır (Sarc, 1940: 431-432).

Tanzimat sonrasında gerçekleştirilen tüm girişimlere rağmen ortaklaşma çabalarının başarısız olduğu gözlenmektedir. İlk anonim ortaklığının kurulduğu 1850 yılından birinci Meşrutiyetin ilanına kadar geçen 26 yıllık süreçte toplam 21 anonim şirket kurulabilmiştir. Bu ortaklıkların çoğu da çeşitli tekelleri kurmak ya da bunlardan faydalanmak amacıyla ve alt yapı yatırımları maksadıyla gerçekleştirilmiştir. Birinci Meşrutiyet ve ikinci Meşrutiyet arasında geçen süreçte ise 61 tane ortaklık kurulmuştur (Kazgan, 1999:65).

Ülkede sermaye birikiminin olmaması ve yetersizliği, ortaklık (şirket) biçimine olan yabancılık, yasal düzenlemelerin eksikliği, kapitülasyonlar gibi faktörler ortaklığın gelişimine ket vurmuştur. Avrupa'da kapitalizmin gelişmesi ve Osmanlı'da yarattığı sarsıntı diğer olumsuzlukların da önüne geçmiştir (Taşdelen, 2005:155).

Kütükoğlu (1999: 550)'na göre Osmanlı Devleti Tanzimat ile yapı değişikliğine geçmiş fakat maddi imkânsızlıklar; yetişmiş idareci, iktisatçı, maliyeci, teknisyen hatta vasıflı işçi gibi gerekli insan gücünün temin edilememesi, yeniliklere ayak uydurulamaması ve benzeri sebeplerden dolayı istikrarı sağlayamamıştır. Bu eksiklerin sonucunda da ortaklık girişimlerinin başarısızlıkla sonuçlanmıştır.

### **1.3.2.1. İttihat Dönemi Milli Sermaye Ortaklığı**

Tanzimat'tan sonraki dönemde devletin bozulan ekonomisini toparlamak amacıyla sanayi ortaklıkları kurma ve sanayileşmeyi hızlandırma gibi stratejiler çözüm olarak görülmüştür. Bu anlayışın Cumhuriyet dönemine kadar devam etmesi milli sermaye oluşturma fikrini ortaya çıkarmıştır. Osmanlı Devleti'nin siyasi anlayışındaki değişimler devlet iktisadi siyasetinin değişimini de peşi sıra getirmiştir. Bu sebeple süreci İkinci Meşrutiyet sonrası ve Birinci Dünya Savaşı sonrası olarak incelemek Cumhuriyet

sonrası ekonomi içerisinde ortaklıkların gelişim sürecini anlamak için daha faydalı olacaktır.

İttihat iki görüş ile karşı karşıya kalmıştır. Bu görüşlerden biri Prens Sabahattin gibi toplum bilimi kapsamında soruna çözüm arayanların izleyeceği Le Play'in "teşebbüs-i şahsi ve âdem-i merkezîyet" anlayışıdır. Diğer görüş ise Cavid Bey (maliye nazırı) ve yandaşlarının klasik iktisattan esinlendiği devletin iktisadi yaşamın dışında kaldığı ve her çeşit kayıt ve engelin ortadan kaldırıldığı anlayışıdır. Bu iki görüşün kesişimi liberal çağın bireyciliğini ön plana çıkarmaktadır. Bu anlayış ikinci Meşrutiyetle birlikte Osmanlı devlet anlayışına yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. Bu görüşe göre çağdaş devletin milli nitelik taşıyan hükûmetlerin devlet kasası dışında tüm milletin iktisadi çıkarları gözetmelidir. Bu sebeple ittihatçılarda "mali" devlet anlayışı yerine "iktisadi" devlet anlayışı ön plana çıkmıştır. Böylece devlet, hazineye azami gelir sağlama münasebetiyle iktisadi yaşama müdahale etmeyecekti. Milli devletin temel amacı iktisadi yapıyı güçlendirmek, bireye girişim ortamı hazırlayarak ortaklıkların gelişimini sağlamak ve halkın vergi ödeme gücünü arttırarak devlete dolaylı yoldan vergi kazandırmaktı (Toprak, 1995: 2-3).

İkinci Meşrutiyet İktisadi düzenin liberalleştirilmesi ile girişimciliğin özendirilerek yeni ortaklıkların sayısının arttırıldığı ve yabancı sermayeye geniş olanaklar sağlandığı dönemdir. İkinci Meşrutiyet Müslüman-gayrimüslim ortaklıklarını daha da belirginleştirdi. İktisadi liberalizm yabancıların (gayrimüslimlerin) daha da güçlenmesinin önünü açmıştı. Osmanlı esnafı rekabetçi kültürden yoksun, "bir lokma, bir hırka" kültüründen geldiği için liberalizmle mülksüzleşti ve daha da yoksullaştı. Sosyal dayanışma olarak bilinen loncalar meşrutiyet ile tamamen ortadan kaldırıldı. Bu gelişme, temeli liberalizme dayanan daha büyük ticaret ve girişim özgürlüğünün hızla artmasının önünü açarken dayanışma ile varlığını sürdürebilen Müslüman küçük esnaf için ölümcül bir darbe olmuştur. Türk milliyetçiliğinin iktisadi alanda anti liberal bakış açısına sahip olmasının nedeni bu ölümcül darbedir (Varlı ve Koraltürk, 2010: 128).

İttihatçılar Osmanlı'nın kısa bir süre içinde kalkınmasını amaçlamaktaydılar. Bu kalkınma için gerekli olan sermaye birikiminin ülkede mevcut olmamasından dolayı bazı çözüm yollarına başvuruldu. Çözüm yollarından biri yabancı sermayeyi özendirme diğeri ise klasik iktisadın öngördüğü tasarruf ile sermaye birikimi elde etmektir. Yabancı sermayeyi özendirme politikası sonucunda birçok ortaklık ortaya çıktı. 1908-1913 yılları arasında yabancı sermaye ile kurulan anonim ortaklıkların sayısında artış gerçekleşti. Yabancıların sahip olduğu sermayenin önemi İkinci Meşrutiyet ile daha da artmış ve

liberalizmle gayrimüslimlerin milliyetçi taleplerinin yoğunlaşması bunun Müslüman girişimciler üzerinde yarattığı olumsuz etkiler Türk milliyetçiliğinin gelişmesini tetiklemiştir. Balkan savaşları ile liberalizm kesin olarak sona erdi. İttihatçılar Anadolu ve Müslüman-Türk öğelerinin merkezde bulunduğu anlayışa yöneldiler (Toprak, 1995: 4-5).

Gökalp (hicri 1332: 1-2) milli iktisadi sürecin çerçevesini oluşturdu. Gökalp Müslüman-Türklerin sadece asker ve memur statülerinden ibaret olduğu bunun yanında gayrimüslimlerin zanaatkâr ve tüccar olduğu bir toplumun çağdaş bir devlete dönüşmeyeceği görüşündeydi. Müslüman-Türkler girişimci olmalı, bankacılık ve sanayi sektörüyle uğraşmalıydı. Bunun için eksik olan sermaye Müslüman-Türk ortaklığı ile sağlanmalıydı.

Akçura (hicri 1330: 2102-2103) da toplumların evrimine bakarak Gökalp ile aynı sonuca varıyordu. Milli iktisat için Müslüman-Türk ortaklıkları yaygınlaşmalı ve girişimcilik artmalı, sanayi ve bankacılık alanlarında gelişim sağlanmalıydı. Akçura Osmanlı ile Polonya arasındaki benzerlikten söz etmekteydi. Osmanlı Türk'ünün esnaf ve tüccar sınıfı özellikle Tanzimat sonrası Avrupa sermayedarlarının hücumuna uğrayarak çökmüştür. Polonya sermayesini elinde bulunduran burjuvanın Yahudi ve Almandan oluştuğu gibi Osmanlı burjuvası da Batı'da kapitalizmin acenteliğini üstlenen Yahudi, Rum, Ermeni gibi "yerli gayr-i Türkler (Galata Bankerleri)" kökenleri ve uyrukları saptanamayan burjuva sınıfından oluşuyordu. Türkler kendi içlerinde Avrupa sermayesinden yararlanmakla beraber, kendileri "sermayedar bir burjuva sınıfı" oluşturamazsa, yalnız asker, memur ve köylüden güç alan Osmanlı-Türk topluluğunun çağdaş bir devlete dönüşmesi imkânsızdı. Türk burjuva sınıfının muhakkak oluşması gerekiyordu. Akçura'ya göre bu sınıfın ortaya çıkması Müslüman-Türk ortaklıklarının artması, girişimciliğin önünün açılması ve sanayinin gelişmesi ile gerçekleşebilecekti.

İkinci Meşrutiyetin ilk yıllarında (1908-1912) sermaye birikimi olmadığı için spekülâtif kazançlara izin verilmiştir. Bu yıllarda daha çok yabancı ortaklıklar ön planda iken 1913-1918 yılları arasında kurulan anonim ortaklıklarda Müslüman-Türk unsurları ön plana çıkmıştır. İttihatçılar 1913-1918 yılları arasında Müslüman ve Türk ortaklıkları ekonomide egemen kılmaya yönelik bazı girişimlerde bulunurken, yabancı sermayeyi de denetim altına almaya çalışmışlardır. Örnek olarak; 1 Ekim 1914 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere kapitülasyonların kaldırılması (Elmacı, 2005:218), 13 Aralık 1914 tarihli Ecnebi Anonim ve Sermayesi Eshama Münkasım Ortaklıklar (şirketler) ile Ecnebi Sigorta Ortaklıkları (Şirketleri) hakkında Kanun-ı Muvakkat ile gerçek ve ticari

nitelikteki tüzel kişilerin Osmanlı mevzuatı kapsamına alınması gösterilebilir. Milli iktisadi politikalar çerçevesinde yabancı ortaklıkların ayrıcalıklarına son verilmiş ve Temettu Vergisi hakkında Kanun-ı Muvakkat ile gelir vergisi ödemekten muaf olan yabancı ortaklıklar (şirketler) vergi mükellefi olmuştur (Ökçün, 1998: 53). Ayrıca Müslüman-Türk ortaklıkları yasal olarak güçlendiren Teşvik-i Sanayi Kanunu ile sanayi ortaklıklarına önemli imtiyazlar ve muafiyetler tanınmıştır (Tunaya, 2009: 293-294). Milli ekonomi çerçevesinde çıkarılan yasanın birinci fasıl Ahkâm-ı Umumiyye 6.maddesinde, “İşbu kanun ile bahşedilen müsaadat ve muafiyat münhasıran tebaa-i Osmaniyye’ye ve Osmanlı anonim ortaklıklara (şirketlere) mahsustur. Evvelce yabancılara verilmiş olan muafiyet ve ruhsatnameleri ile bahşedilen hukuk mahfuz ve şahıslarına mahsus olup müsaadatin tebaa-i Osmaniyye’ye ve Osmanlı anonim ortaklıklarına (şirketlerine) devri halinde bahş olunan muafiyet sakıt olmaz ise de, müsaadatin kısmen veya tamamen tebaa-i ecnebiyyeden bir şahsa veya ecnebi bir ortaklığa (şirkete) ferağ veya intikali halinde hukuk-i muafiyet sakıt olur” ibaresiyle yabancılara verilen imtiyazlar kaldırılmış ve Türk-Müslüman anonim ortaklıklarının önü yasal olarak açılmıştır. Böylece milli iktisat anlayışının ortaklıkları yasal güvence altına alınarak desteklenmiştir (Ökçün, 1975: 40).

Birinci Dünya Savaşı sırasındaki bu yasal düzenlemelerin paralelinde bazı somut uygulamalarda gelişim göstermektedir. Savaş nedeniyle yabancı devletlere ait bazı stratejik işletmelerden Aydın, Kasaba, Suriye ve Mudanya demiryolları ve İstinye tersaneleri, Zonguldak limanı sözleşme hükümlerine uygun olarak hükümet tarafından satın alınarak kamulaştırılmıştır. Bu yapılan işlemin o gün için kullanılan adı millileştirme dir. Kabotaj ticaretinde tekel olan Yunan bayraklı deniz araçlarının yerine, kabotaj ticaretinin Osmanlı gemileri ile gerçekleştirileceği yeni kabotaj hakkının Osmanlı bayraklı gemilere verilmesine dair karar alınmıştır (Toprak, 1995: 68).

Bu süreçle milli bir girişimci sınıf oluşturulmaya çalışılmış ve milli bankaların kurulması teşvik edilmiştir. Milli iktisat ilkelerinin benimsenmeye başlamasına paralel milli sermaye sorunu da gündeme gelmiştir. Bu sebeple milli ekonomi döneminde Almanya örnek alınmaya başlanarak Bastiat, Smith, Ricardo gibi iktisatçılara yüz çevrilmekte, Paul Cauwes, John Rae, Friedrich List gibi “milli iktisatçıların görüşleri” revaç bulmaktaydı. O dönemde milli iktisadı benimseyen ilk yazarlardan biri Ahmed Muhiddin Bey’di. F. List’in görüşlerini benimseyen Ahmed Muhiddin, Osmanlı topraklarında “milli sermayenin” en kısa sürede oluşturulmasını önermekte ve milli sermayeyi oluşturmak amacıyla Müslüman-Türk ortaklıklarının önünün açılması ve

devletin bu ortaklıkların hayata geçmesinde bazı imtiyazlar vermesi gerektiğini belirtmekteydi (Toprak, 1995: 67).

İkinci meşrutiyet ve sonrası dönemde iktisadi sorunlar kamuoyundan takip edilebilmekteydi. Özellikle bu süreçte dergi ve gazete sayısında artış gözlenmektedir. Bu basın organlarında ekonominin gelişmesi için ortaklığın önemini vurgulayan ve özellikle de anonim ortaklığın özendirilmesi için halkı teşvik eden ve bilgilendiren yazılar yayımlanmaktadır. Edhem Nejat (hicri 1324: 203-204) bir ülkenin ekonomik olarak güçlenmesi, ticaretinin artması için ortaklıklara ihtiyaç olduğunu yazmış ve buna ek olarak çağdaş ticaretin başarısının ve gelişmesinin ortaklıklar aracılığıyla gerçekleşeceğini vurgulamıştır.

Reşad Sami (hicri 1324: 285-288) “Ortaklıklar (Şirketler) ve Faideleri” adlı makalesinde ticaretin ve sanayinin gelişmesi için büyük ticarethanelerin ve fabrikaların kurulması gerektiğini, bunun için sermayenin önemli bir güç olarak ortaya çıktığını, sermaye için de ortaklıkların önemli olduğunu belirtmektedir. Ticaret ve sanayisinin güçlenmesine paralel olarak güçlü bir ekonomi ortaya çıkacaktır. Bu güce sahip olmak isteyen ülkeler ortaklıkları özendirmeli, ortaklığın önünü kapatan mevzuatları kaldırmalı ve ortaklıklar hakkında toplumu bilgilendirmelidir.

Selim Mizrahi'nin (hicri 1323: 12-15) “Şirketler” yazısında ortaklığın (şirketin) önemini ve faydalarını vurgulayarak Osmanlı Devleti'nin, ortaklıkların ve ticaretin önünü açması gerektiğinin altını çizmektedir. Yazıda, ortaklıklar yoluyla ticaretin geliştirilmesi ve yeni sanayi alanlarının oluşturulması önerilmektedir. Ticaretin ilerlemesi ve yeni sanayi alanlarının oluşması için ortaklıklara ihtiyaç olduğu belirtilmiştir.

Cavid Bey “Ulum-i İktisadiye ve İçtimaiye Mecmua” *sında yayınlanan* ortaklıklar (şirketler) hakkındaki yazılarında ortaklığın beşeriyetin en yüksek faaliyeti olduğunu ve 19. Yüzyılda sanayi ve ticaretin gelişmesinin arka planında ortaklıkların bulunduğunu belirtmiştir. Cavid Bey'e göre çağdaş toplumda bu ortaklıkların en gelişmiş türü anonim ortaklıklardır (Cavid, 1326: 777).

Dönemin özendirilmeye çalışıldığı ortaklığın da ötesinde asıl konu, o güne kadar esnafıktan öteye geçememiş Müslüman-Türklerin ortaklık kurmasıydı. Ticaretin Müslümanların önyargısız olarak bakacağı bir uğraş alanı olması gerekliydi. Yayın organları ile bu önyargıların kırılması için yapılan çalışmalar başarısını göstermişti. Dersaadet Ticaret Odası Gazetesi ile beraber İslam'da ticarete olan meyil ortaya çıktı. Gazetede Doğu ticaretinin, özellikle de Rusya ve Türkistan'da yapılacak ticaretin Müslümanlar tarafından yapılacağı bildirilmekteydi. Bu amaçla Aksa-i Şark İslam Şirket-

i İktisadiyasi adı altında ortaklık (şirket) kurularak, Müslümanların ticarete ortaklıklar kurmasına örnek oluşturuldu. Sonrasında Müslüman Türklerin kendi aralarında yeni ortaklıklar kurmalarının önü açıldı. Halk milli himaye gereği olarak bu ortaklıklardan alışveriş yapması gerektiğine dair bilgilendirilmeye başlandı (Toprak, 1995: 103).

1908-1914 yılları arasında sermayenin eksikliği ülkenin ekonomik kalkınmasında en önemli unsur olarak görülmüştür. Bu eksikliğin tamamlanması için tasarruf yapılması gereklidir. Tasarruf yapma görüşüyle ilgili Richard Cobden'den etkilenen Edhem Nejad (hicri 1324: 729-732)'a göre dünyadaki insanlar iki gruba ayrılmaktadır. İlk gruptakiler tasarrufçulardır diğer gruptakiler ise müsriflerdir. Ekonomik olarak gelişen ve güçlü olan tüm öznelerin arkasında etkili olan faktör tasarruftur. Edhem Nejad (hicri 1327: 561-562). "İş adamı" başlıklı yazısında Vanderbilt, Morgan, Carnegie, Rockefeller gibi milyoner, milyarder iş adamlarının hiç parası yokken tasarrufla bu mevkilere ulaştıklarını yazmaktadır. Osmanlıların da tasarruf ederek Amerikan iş adamları gibi zengin olabilecekleri görüşünü savunmaktadır.

Sermaye birikiminin tasarruf ile çözüleceğini savunan görüş Amerika için bir çözüm vaat etse de ve bazı durumlarda başarılı olsa da Osmanlı'nın kaotik dönemi açısından hiç sermayenin olmadığı bir ortamda bu görüşün gerçekleşmesi neredeyse imkânsızdı. Bununla beraber Birinci Dünya Savaşı süresince İttihat ve Terakki, milli iktisat görüşü doğrultusunda Müslüman-Türk iş adamları için gerekli ortamı oluşturma fırsatını elde etmiştir. Serbest piyasa ekonomisi bu süreçte altüst olduğundan devlet doğrudan ekonomiye müdahale etmektedir. Milli iktisadi anlayışın benimsenmesi ile sermaye birikiminin gerçekleştirilmesi için Müslüman-Türk ortaklıkları özendirilmiş, bu sayede girişimcilik için şartlar oluşturulmuştur. Savaş ile ekonominin dışa kapanması neticesinde ithalatın yasaklanması, yerli üreticilerin fiyatları istedikleri gibi yükseltmesinin önünü açmış, aynı zamanda bazı ürünlerin karaborsaya düşmesine ve istifçiliğin ön plana çıkmasına sebep olarak savaş zengini bir sınıfın oluşmasına neden olmuştur. O dönemde Rumların ve Ermenilerin ayrıcalıklarını kaybetmesi birçok iş sahasının boş kalması ile sonuçlanmıştır. Bu boşluklar Müslüman-Türk ortaklıkları ile doldurularak siyasal etmenlerle milli iktisat dönemi desteklenmiştir. Meşrutiyetin liberal dönemi olarak adlandırılan 1908-1913 yılları arasında gerçekleştirilen anonim ortaklıklar yabancı sermayenin büyük çoğunluğunu oluştururken milli iktisadi dönemi olarak adlandırılan 1913-1918 yılları arasındaki ortaklıklar Müslüman-Türk anonim ortaklığı olarak gerçekleşmiştir (Toprak, 1995: 3).

1908 yılına kadar Osmanlı topraklarında 86 anonim ortaklık kurulmuş ya da faaliyet göstermiştir. İkinci Meşrutiyetle birlikte bu sayı artmış ve toplamda 236 anonim ortaklık (şirket) kurulmuştur. Kurulan ortaklıkların 113 tanesinin 1908-1913 yılları arasında faaliyete geçtiği, geri kalan 123 anonim ortaklığın ise 1914-1918 yılları arasında kurulduğu bilinmektedir (Toprak, 1995: 113). Keyder'in (1980: 323-328) verdiği bilgilere göre 1908 yılında gerçekleştirilen anonim ortaklıklarında milli sermayenin payı %3 iken 1918 yılında bu payın %38'e çıktığı gözlemlenmiştir. Milli sermaye ile kurulan ortaklıkların artması ve milli ekonominin gelişmesi için milli bankaların kurulması gerektiği düşüncesi oluşmuştur. Hatta bu bankalar kurularak yastık altındaki paraların kurulacak ortaklıklar için sermaye olacağı düşünülmüştür. 1917 yılının başlarında Osmanlı İtibar-ı Bankası kurulmuştur. Sultan Mehmet Reşat ve İttihat ve Terakki fırkası mebus grubu ve önde gelen kişiler tarafından bankanın pay senetleri alınmıştır. Bankanın görev tanımlamasında devlete ait kıymetli evraklarını himaye etme, kurulacak milli ortaklıklara (şirketlere) kredi verme ve gerektiğinde bu ortaklıklarda ortak olarak yer alma bulunmaktadır (Oktar ve Varlı, 2009:13).

Başlarda bu vakıf görünümlü bankalar masum ve zekice bir çözüm gibi görünse de ilerleyen süreçte bazı problemleri de yanında getirmiştir. Vakıfların iş ortaklığı yaptığı tüccarlar diğerlerine göre daha avantajlı hale gelmiştir. İttihat ve Terakkiye yakın olan tüccarların orantısız kazançlar elde ettikleri hatta bununla ilgili "bulgur palas" söylentileri yaygınlaşmıştır (Sunar, 2011: 67). Eroğlu (2018: 357) bazen devletçilik olarak gösterilen eylemlerin paradoksal bir şekilde siyasi iktidara yakın belirli aile ve yakınlarının bu durumdan nemalanarak orantısız zenginleşmeyi ortaya çıkarabileceğini belirtmektedir. Milli ekonomik sistemde hedef saptırılarak devletçilik perdesi altında belirli kişi ve zümrelerin zenginleşmesinin önü açılarak sermayenin bir sınıfta veya zümrede toplanması sonucunda orta sınıf oluşturmak imkânsız hale gelmektedir.

Ticari, sınai, zirai, mali, iktisadi, inşaat, nakliyat ortaklıkları (şirketleri) ve sigorta ortaklıklarının (şirketlerinin) yaygınlaşmasıyla beraber 1920 yılında Anadolu'da toplamda 76 anonim ortaklık kendini göstermiştir. İkinci Meşrutiyet döneminde İstanbul dışında milli ortaklıkların (şirketlerin) yaygın olduğu diğer vilayet Konya'dır. Konya'da 19 anonim ortaklığın (şirketin) faaliyete geçtiği bilinmektedir. Hatta ilk milli banka teşebbüsü de Konya'da gerçekleştirilmiştir. 11 anonim ortaklığı ile İzmir ikinci sırada yer almaktadır. Batı Anadolu'da ise üçer anonim ortaklığı ile Aydın, Bursa ve Kütahya gelmektedir (Vehbi, 1341: 656).

Ülkenin bağımlı olmasının önüne geçmek ve milli sermayenin oluşumunu sağlamak için İttihat ve Terakki “orta sınıfın” oluşturulması gerektiğini savunmaktaydı. Ticaret ve sanayi gibi alanlarda gayrimüslimlerin gerisinde kalan Türk ve Müslümanların ortaklıklar aracılığı ile ticarete atılması ve yeni girişimlerle milli bir burjuva sınıfının oluşması gerektiği konusunda bilgilendirmeler yapılmakta ve bu doğrultuda çalışılmaktaydı. Bu çalışmalar sonucunda ise birçok milli ortaklığın (şirketin) faaliyete geçtiği ve anonim ortaklıkların giderek ekonomiye hâkim olma başladığı bilinmektedir.

### 1.3.2.2. Osmanlı Devleti’nde Ortaklık Türleri

Osmanlı Devlet’inde ortaklık türleri iki dönem dikkate alınarak incelenir. Bunun sebebi, belirli döneme kadar İslam hukukunun kullanılması, belirli dönemden sonra ise yeni bir yasa ile yeni sisteme geçilmesidir. 1850 Kanunname-i Ticaretine kadar olan süreçte İslam hukukunun varlığını sürdürdüğü bilinmektedir. Uygulamadaki İslam hukukunda ortaklık (şirketler) Mecelle ile 1882 de düzenlenmiştir (Poroy vd., 2010:10).

Şirket sözcüğü etimolojik olarak ele alındığında Arapça kökenli olduğu ve kelime kökü olarak Eş-Şerike, Eş-Şirke ya da Eş-Şerke sözcüklerine dayandığı bilinmektedir. Sözlükte “bir şeye katılma ve onda pay sahibi olma” anlamında kullanılırken terim anlamı olarak iki veya daha fazla kişinin bir araya gelerek emeklerini, sermayelerini yahut itibarlarını birleştirerek bir mal, hak ya da menfaatte müştereken malik olunması olarak tanımlanmaktadır. Modern hukukta şirket (ortaklık) kelimesi sözleşme ile kurulan ihtiyari ortaklıklar olarak tanımlansa da İslam hukukunda bir malda, bir işte, kârda veya sermaye ile işte ve kârda ihtiyari ya da gayri ihtiyari ortak olma olarak tanımlanmaktadır (Şekerci, 1981: 81).

İslam Hukukunda şirket (ortaklık), Şirket-i İbâha, Şirket-i Mülk ve Şirket-i Akd olmak üzere üç ana gruba ayrılmaktadır. Bu sebeple İslam hukukunda yer alan şirket günümüzde kullanılan şirket (ortaklık) türlerinin kapsamından çok daha geniş alana yayılmıştır. Günümüzde kullanılan şirketin (ortaklığın) temel hedefi kâr elde etmek amacı ile yatırım yapmak olmasına rağmen İslam hukukunda ortaklık bir âkit (sözleşme) tipi olarak düzenlenmiştir. İslam hukukunda yer alan şirket düzenlemesinin modern hukuka göre diğer farkı ise şirket (ortaklık) türlerinin ortakların sorumlulukları gözetilerek değil, ortakların şirkete (ortaklığa) koydukları sermayenin özelliği göz önünde bulundurularak sınıflandırılmasıdır (Ez-Zerka, 1993: 401).

İslam Hukuku’nda âkit tipi olarak düzenlenen ortaklık Roma hukukunda bulunan *societas* ortaklığıyla benzerlik taşımaktadır. M.Ö 2. yüzyıldan itibaren şekle bağlı olmayan sadece tarafların rızası ile kurulan ve kazanç amacı güden ortaklıklar meydana



gelmiştir. Özellikle *Ius Gentium* (yabancılar hukuku)'un etkisi ile aralarında aile bağı bulunmayan kişiler, kazanç elde etmek amacı ile bütün mallarını bir araya getirerek ortaklık kurmaya başlamışlardır ve böylece bir rızâi âkit olan *societas* ortaya çıkmıştır. Roma Hukukunda âkit yoluyla kurulan en eski şirket (ortaklık), “*societas omnium bonorum*” (bütün mallar ortaklığı) olarak adlandırılmaktadır. Şirket akdinin unsurları, ortaklık iradesi, ortaklık payı ve ortak gayeden oluşmaktadır (Rado, 2018: 110-113)

Şirket-i İbâha ve Şirket-i mülk modern anlamda günümüzdeki kullanımıyla kastedilen şirket (ortaklık) kavramı ile örtüşmemektedir. İbâha ortaklığı, bir mala mâlik olmak değildir fakat belli özellikteki mallardan belli şartlar altında ve kişisel mülkiyeti ihlal etmeyecek şekilde o maldan yararlanma olarak tanımlanmaktadır. Mülk ortaklığında ise bireyler belli miktardaki sermayelerini ortaya koymakta fakat tarafların amaçları arasında kâr elde etmek bulunmamaktadır. Bu tip ortaklıklar eşya ve miras hukuku alanına girmekte ve birlikte mülkiyet hallerinin konusunu oluşturmaktadır. Günümüzdeki ortaklıkların temel amacı kâr elde etmek olduğu için bu iki ortaklık türünü modern ortaklık kavramı ile tanımlamanın doğru olmadığı bilinmektedir (Armağan, 2006:75-78).

Şirket-i akd olarak adlandırılan ortaklıklar ise günümüzdeki modern ortaklıkların benzeri olarak bilinmektedir. Akit ortaklıkları adından da anlaşıldığı gibi akit ürünü olması ve bir ortaklık özelliği taşımasıyla beraber akdin kurucu unsurları olan icap ve kabulle kurulmaktadır. İslam hukukunda akit şirketi (ortaklığı) iki veya daha fazla kişinin bir araya gelmesi ve sermayelerini birbirinden ayrılmayacak derecede karışması ya da karıştırılması olarak tanımlanmaktadır. Sermaye olarak ise nakit (gümüş-altın) para olabileceği gibi iş gücü (emek-amel), ticari kredi (itibar- sosyal sermaye) de olabilmektedir (Şekerci, 1981: 132).

İslam hukukunda şirketlerin (ortaklıkların) farklı mezhep hukukçuları tarafından farklı sınıflandırıldığı hatta farklı isimlerle adlandırıldığı bilinmektedir. Şirketler iki ana unsura göre gruplandırılmaktadır. Bu gruplamanın ilki olan Mufâvaza ortaklık şirkete koyulan sermayenin miktarıyla ilgiliyken, ikincisi olan İnan ortaklık ise şirket ortaklarının, ortaklığın (şirketin) borçlarından olan sorumluluğuyla ilgilidir (Schacht, 1966: 156).

Mufâvaza ortaklığı olarak bilinen bu ortaklığın bazı kaynaklarda Mufâvada olarak da adlandırıldığı bilinmektedir. Bu ortaklıkta eşitlik ana unsurdur. Mufâvaza iki veya daha fazla kişinin ortaklık sözleşmesi yaparak sermayelerinin, sorumluluklarının, kâr paylarının tam eşitlik üzerine yapılandırılması ile gerçekleştirilen ortaklık türüdür. Ortaklar birbirinin kefilisi olmakla beraber aynı zamanda da vekili konumundadır. Bu tarz

ortaklık türünü seçen bireylerin ortaklık yapabilmeleri için ya kardeş olmaları ya da birbirine çok güvenen bireyler olması gerektiği yönünde açıklamalar bulunmaktadır (Mecelle, 1982: md. 1331).

İnan ortaklığının diğer adı Müşâreke ortaklığıdır. Genel bir ticaret yapmak amacıyla iki veya daha fazla bireyin belli bir sermaye koyarak kurdukları şirket (ortaklık) çeşididir. Müşâreke ortaklığından ortakların koydukları sermaye oranı nedeniyle ayrılmaktadır. Mufâvaza ortaklığı her ne kadar eşitlikçi bir paylaşım söz konusu ise inan ortaklığında sermaye oranının bir önemi yoktur ve elde edilen kâr ister koyulan sermayeye göre ister aralarında anlaşılacak orana göre paylaşılır. Ortakların koydukları sermayenin eşit olması gerekmediği gibi zarar da ortakların koydukları sermayenin oranına göre karşılanmaktadır. İnan ortaklığı daha esnek yapıya sahip olması ve hukukçular tarafından daha çok onaylanmasına rağmen uygulamada daha çok mufâvaza ortaklığı yapılmaktadır (Armağan, 1991: 75).

İslam hukukunda ikinci grupta sermayenin türüne göre ayrılmış olan Emval Şirketi, Amal Şirketi, Vücut Şirketi, Mudarebe Şirketi, Müzaraa Şirketi ve Müsakaat Şirketi bulunmaktadır (Gönen, 2005:197).

- 1- **Emval Şirketi (Ortaklığı):** Bu ortaklık türü mecellenin 1332. maddesinde yer almaktadır. Ortakların kendi aralarında belirli bir miktar sermaye koymak şartıyla beraber ya da birbirlerinden ayrı olarak alma ya da satma eylemini gerçekleştirmek ve elde ettikleri kârı aralarında paylaşmak üzere kurulan şirket (ortaklık) türü olarak tanımlanmaktadır. Sermaye olarak para koyulabileceği gibi para yerine tutacak şeylerin de konulabileceği bilinmektedir (Köse, 1996: 107).
- 2- **A'mal Şirketi (Ortaklığı):** Bu tür ortaklıklarda ana unsur ortakların çalışmalarını ve emeklerini bir araya getirmeleridir. Bu özelliği ile emval ortaklığından ayrılmaktadır. Emval ortaklığında sermaye söz konusudur. A'mal ortaklığı iki veya daha fazla zanaat sahibi bireylerin emek ve çalışmalarını sermaye olarak kullanması ile kurulan ve elde ettiği kazancı paylaşmak üzere oluşturulan ortaklıktır. Bu sebeple diğer adı emek ortaklığıdır (Köse, 1996:108). Aynı mesleğe tabi olan bireyler arasında ya da aynı zanaat erbabı kişiler arasında gerçekleştirildiği bilinmektedir. Terzilerin, doktorların, boyacıların yaptığı ortaklıklar A'mal ortaklığına örnek olarak gösterilmektedir (Gedikli, 1998: 46; Armağan, 1991: 79).

- 3- Vücûh Şirketi (Ortaklığı):** Sermaye sahibi olmayan fakat dürüst girişimcileri destekleme amaçlı olan ortaklıktır. İki veya daha fazla bireyin sermayeleri olmamasına rağmen toplumda sahip oldukları itibar ve güvene dayanarak veresiye mal alıp satarak oluşturulan ve kârı aralarında paylaşmak üzere kurulan ortaklık türüdür. Şeref ve itibar sahipleri tarafından kurulan “Şirket-i Vücûh ve sermaye sahibi olmayan bireyler tarafından kurulan “Şirket-i Mefalis” gibi isimlerle adlandırılmaktadır. Bu ortaklığın diğer adı kredi ortaklığıdır (Genç, 2007: 36).
- 4- Müzaraa Şirketi (Ortaklığı):** Müzaraa kelimesi toprağa tohum atmak anlamına gelmektedir. Müzaraa, ortaklardan birinin elverişli arazisini sermaye olarak koyması diğer ortağın ise toprağı işlemek amacıyla emeğini sermaye olarak ortaya koyduğu ve elde edilen hasılatın ortaklar arasında paylaşmasını kapsayan ortaklık türüdür (Köse, 1996: 111).
- 5- Müsakaat Şirketi (Ortaklığı):** Bazı kaynaklarda Musakat olarak adı geçmekte olan bu ortaklığın kelime anlamı bitkiye su vermektir. Bu ortaklığın diğer adı Bağ-Bahçe ortaklığıdır. Ortaklardan birinin ürün verme niteliği olan ağaçlarını sermaye olarak koyması diğer ortağın ise ağaçlara bakmak olarak tanımlanan emek gücünü ortaya koyması ve dönem sonunda elde edilen ürünlerin ortaklar arasında paylaşılması ile oluşturulan ortaklık türüdür (Gönen, 2005: 198).
- 6- Mudârebe Şirketi (Ortaklığı):** En yaygın kullanımı olan mudârebe adı ile bilinen bu ortaklık bazı kaynaklarda “kırad” ya da “mukârada” olarak geçmektedir. Bu üç terim eş anlamlı olarak birbirlerinin yerine kullanılmaktadır (Maverdi, 1989: 118, akt. Gedikli, 1996: 38). Mudârebe iki veya daha fazla bireyin bir araya gelerek ortaklardan birinin sermaye diğerinin ise emek koyarak oluşturduğu ortaklık türüdür. Bu ortaklıkta elde edilen kâr sermaye ve emek sahipleri tarafından nispi oranda paylaşılmaktadır. Kâr elde edilmediği takdirde iki taraf da bir şey alamamaktadır ve zarar durumunda ise zarar sermayeden karşılanmaktadır (Çizakça, 1999: 4).

Udovich (1962: 207) mudârebe ortaklığı batı da bilinen comenda, Bizans Chreokoinonia’sı ve İsrail’de uygulanan isqa ile karşılaştırarak comenda ortaklığının 7. yüzyılda kırad adı ile uygulandığı bilgisine ulaştığı bilinmektedir. Bu ortaklık türünün

Arap yarımadasında İslamiyet'ten önce de teoride ve pratikte var olduğuna vurgu yapmaktadır.

İslamiyet'te faiz haram olduğu için mudarebe ortaklığı faiz müesseselerine alternatif olarak görülen bir ortaklık türüdür. Bu ortaklık çeşidi sermayesi olan fakat tüccar zihniyetine sahip olmayan ve sermayeleriyle kâr elde etmek isteyen bireylerce tercih edilen riskli bir ortaklıktır. Sermaye sahibi olan ortağın sınırlı sorumluluğa sahip olması nedeniyle sorumluluk oranında zarara katlanmaktadır ve bu durum mudârebe ortaklığının cazibesini arttırmaktadır (Köse, 2002: 155).

İktisatçıların analizlerine göre mudarebe ortaklığını diğer ortaklıklardan ayıran önemli özelliklerinden biri zarar olması durumunda emek tarafında bulunan işletici ortağın sorumluluk sahibi olmamasıdır. İşletici ortağın sorumluluk taşımaması sermaye sahibi ortağın da yatırdığı sermaye kadar sorumlu olması iktisat tarihinde “sınırlı sorumluluk” kavramının doğuşu olarak bilinmektedir (Çizakça, 1999: 7).

Ekonominin değişmesi nedeniyle bazı gereksinimlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu gereksinimlerin başında da yeni bir kanun gelmektedir. 1807 tarihli Fransız Ticaret Kanununun bir tercümesi olarak alınmış olan “Kanunname-i Ticaret” olarak bilinmektedir. Bu kanun 1850 yılında yürürlüğe girmiş ve 1926 yılına kadar yürürlükte kalmıştır. Bu kanun tercüme edilirken birtakım yanlışlar yapılmış ve 75 yıl yürürlükte olmasına rağmen üzerinde bir düzeltme yapılmamıştır (İnan, 1966: 829).

Kanunname-i Ticaret iki kısımdan oluşmakta olup birinci kısmında ticaret hukuku hakkında mevzuatlar yer alırken birinci kısmın üçüncü faslında da Akd-i Şirketler (Ortaklıklar) bulunmaktadır. Ticaret ortaklıklarını hükme bağlayan bu fasılda Anonim Ortaklık, Kolektif Ortaklık ve Komandit Ortaklık olmak üzere üç tür ortaklık yer almaktadır. Ayrıca kanunda adı geçmese de o dönemde kooperatif ortaklıklarda bulunmaktadır (İnan, 1966: 830).

**1- Anonim Ortaklık:** On dokuzuncu yüzyılda ortaya çıkan anonim ortaklığın temelini kumpanyalarla atıldığı bilinmektedir. Kumpanya devletin vermiş olduğu imtiyazname (charter) sonucunda kurulması nedeniyle tüzel kişiliğe sahiptir. Bugünkü anlamda kullanılan tüzel kişilikten ziyade kumpanyalar hakkında dava açılabilir olunmasından dolayı tüzel kişiliği olduğundan bahsedilmektedir. Kumpanyaların suresi ise imtiyaznamede belirtilen süre ile sınırlanmakta olup gerek görülürse bu süre uzatılmaktadır (Taşdelen, 2005: 33).

Kanuna göre anonim ortaklıklar “tesmiyesiz şirket” olarak tanımlanmaktadır. Tesmiyesiz şirket (anonim ortaklık) ise hissedarların ismiyle tarif edilemeyen şirket anlamına gelmektedir. Ayrıca anonim şirket ortaklarının sınırlı sorumluluğu ilkesi açıkça belirtilmiştir. Bu ilkeye göre diğer ortaklıklarda olduğu gibi mal varlığı ile sorumluluğun şahıs üzerine değil sermaye üzerine olduğu vurgulanmış ve hissedarların şirkete ve şirket alacaklılarına karşı sorumluluğu taahhüt ettiği sermaye yani sahip olduğu hisse senedi oranında olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca ortakların kâr ve zarara ortak oldukları belirtilmiştir (Kenanoğlu, 2005: 75).

İlk ve en ilginç örneği olarak bilinmekte olan İngiliz Doğu Hint Kumpanyası 1600’de Kraliçe I. Elizabeth’in izniyle Londralı bazı tüccarlar aracılığıyla kurulmuştur. Bu imtiyazlı şirketler/ortaklıklar (chartered companies) dünya ticaretinde henüz etkin olmayan İngiltere’nin ilerleyen süreçte etkin bir konuma geçmesinin önünü açmıştır. Bu kumpanyadan önce kendilerini bilim ve teknolojiye ilerleten Hollandalılar gemi yapımına büyük önem vererek büyük ticaret filoları oluşturarak geniş tabanlı yatırım modeli aracılığıyla kısa sürede bölgedeki faaliyetlerini güçlendirmiştir. Hollanda Birleşik Doğu Hindistan Kumpanyasını kurmuşlardır. Bu kumpanya Hollanda sermayecilerinin desteği ile kurulan bir şirkettir. Doğu Hint kumpanyası bu kumpanyaya rakip olarak kurulmuştur. Ortaklıkların artması ve bunların güç kazanmasına paralel olarak İngiltere yayılmacılığa başlamıştır. Bu gelişme sonucunda İngiliz sömürgelerinin oluşumu hızlanmıştır. Bu durum sonucunda ise İngiliz dış ticaret hacminin 1610 ve 1640 yılları arasında on kat arttığı gözlemlenmiştir. İngiliz Doğu Hindistan Kumpanyasının bir ticaret imparatorluğu olarak en güçlü olduğu 18. Yüzyılda Osmanlı Devleti ile ilişki içinde bulunduğu bilinmektedir. 1796 yılında Bağdat ve Basra kalelerinde barut gereksinimi ortaya çıkınca Osmanlı Devleti barutu direkt İngiltere’den almak mali olarak külfetli olacağından İngiliz Doğu Hindistan Kumpanyasından alınmasının daha doğru olacağını düşünmüştür ve ilk ticari ilişki gerçekleşmiştir. Kumpanyanın Osmanlı Devleti de dahil olmak üzere 18. yüzyılda birçok devletle ticari ilişkide bulunduğu bilinmektedir (Erçin, 2017: 113-127).

Diğer bir ilginç örnek ise sömürgeciliğe geç girmiş olan Almanya’nın ilk ortaklık türlerinin sömürgeci kumpanya tipinde olmasıdır. 17 Mart 1682 yılında Brandenburg Büyük Prensi Friedrich Wilhelm tarafından kurulan, Gine kıyılarında fil dişi, altın, baharat ve benzeri sömürge malları ile köle getirmek amacı ile kurulmuş olan Brandenburg Afrika Kumpanyasıdır. Bu kumpanyalar hukuksal olarak günümüzdeki adi ortaklıkları ile benzerlik taşımaktadır (Taşdelen, 2005: 57).

Marksist düşünceyi savunanlar modern sanayi toplumlarını iki büyük sosyal sınıfa ayırmaktadır. Bu sınıflardan ilki mülkiyeti elinde bulunduran kapitalist sınıf diğeri ise sermaye ve mülkiyete sahip olamayan çalışan sınıftır. Topluma damgasını vuran bu iki sınıfın arasında ise “yastıklık eden” bir orta sınıf bulunmaktadır. Yoksullaşma yasası sonucunda zamanla bu sınıfın büyük bir kısmı işçi sınıfına dahil olacak, geri kalan küçük bir kesim ise burjuvalaşma olanağına sahip olabilecektir. Bunun sonucunda toplumun yapısı ikili sınıf sistemine devam edecektir. İleri sanayi toplumlarında ise orta sınıf yeni biçim kazanmaktadır bunun sonucunda ise işçi sınıfı da orta sınıfla bazı ilişkiler kurmayı başarmıştır. Bu başarının sebebi ise Dahrendorf'a göre anonim şirketlerin (ortaklıkların) ortaya çıkmasıdır. Anonim şirketler (ortaklıklar) sonucunda mülkiyet ile firmanın denetimi ve yönetimi ayrılmakta bunun sonucu olarak burjuva sınıfı kendi içinde malikler ve yöneticiler olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır (Türkdoğan, 1988: 205-206).

**2- Kolektif Şirket (Ortaklık):** Ticari işletmenin ticari unvan altında işletilmesi maksadıyla, gerçek kişiler tarafından kurulmasıyla oluşan ortaklık olarak tanımlanmaktadır. Kolektif ortaklıklar genellikle birbirine güvenen ve birbirini tanıyan az sayıda ortak tarafından kurulmaktadır. Dolayısıyla şirkete girmek, şirketten çıkmak, sözleşme değişikliği gibi işlemlerde oybirliği gerekmektedir. Ortakların sorumluluğu şirket alacaklarına karşı sınırlandırılmamıştır. Bu tür ortaklıklarda ticaret unvanı taşıma şart olmasına karşın ortak sayısı ve asgari sermaye için belirli bir sınırlama belirtilmemiştir. Şirketin taahhütleri ve borçlarından birinci dereceden şirket sorumlu, ortaklar ise ikinci dereceden müteselsil ve sınırsız sorumludurlar. Her bir ortağın ortaklığı yönetme hakkı ve sorumluluğu bulunmaktadır (Terzi, 2018: 36).

Küçük Kaynarca Antlaşması (1774) ile Karadeniz uluslararası ticarete açılmıştır. Önemli bir konuma sahip olan Trabzon şehri ise bir liman şehri olarak Doğu ve Batı ticaretinin kesişim noktasıdır. Bu konumundan dolayı yerli ve yabancı tüccarlar için büyük önem arz etmektedir ve birçok şirketin bu noktada kurulması için uygun bir ticari merkezdir. Bu şehirde sadece yabancı tüccarlar değil yerli müteşebbisler de şirketler kurmaya başlamıştır. Trabzon esnaf ve tüccarı birbirini tanıyan ve birbirlerine güvenen aynı zamanda da belli bir ekonomik güce sahip kişilerdir. Bu sebeple burada kurulan şirketlerde diğer şirketlere göre güven ve emniyet daha ön plandadır (Yılmaz, 2014: 255-289). Envar-ı Vicdan Kolektif Şirketi II. Meşrutiyet döneminde Trabzon'da kurulan şirketlerden biridir. Bu şirket basın yayın hayatında örneğine az rastlanan şirketlerdendir.

Talimatnameye göre kolektif şirket olarak kurulduğu bilinmektedir. Kolektif şirketlerde ise kurucular sadece şirketin kurulması için ortaya koydukları sermaye ile değil mal varlıkları ve birikimleriyle de şirketin üyesi sayılmaktadırlar. Bu sebeple kolektif şirket kurucuları genellikle birbirlerini iyi tanıyan ve iyi anlaşılan kimselerden oluşması gerektiği bilinmektedir ve bu tür şirketlerde güven ön plandadır. Envar-ı Vicdan Kolektif Şirket'inin kuruluşu ile ilgili başka bir bilgi bulunmadığından dolayı bu şirket talimatnameye göre Trabzon'da bir kolektif şirket kurma denemesi olarak değerlendirilmelidir. Sebep olarak ise şirket kuruluş ilkelerini belirleyen ve bu şirkete ortak olmak isteyen bireyler için bir davetiye mahiyetinde olan, gelecek talebe göre ise şirketi kurmayı amaçlayan bir gazete ilanı olmasıdır ve gerekli talep oluşmadığı için bu şirketin hayata geçirilmesinin teşebbüste kaldığı bilinmektedir (Öksüz, 2016: 129). Osmanlı Devlet'inin içinde bulunduğu iktisadi ve sosyal olumsuzluklar o dönemde var olan esnaf örgütlerine desteğinin artmasına sağlamıştır. Bu durum ise 1860'lı yıllarda "İslah-ı Sanayi Komisyonu" kurularak esnaf örgütlerinin kooperatif şirketleri tarzında örgütlenmesinin önünü açmıştır (Genç, 2000: 304). Osmanlılarda ise şirketçiliğin en basit hali olarak kolektif şirket tanımlanmakta ve bu türe rastlanmaktadır (Toprak, 1995: 84).

**3- Komandit Ortaklık (Şirket):** Osmanlı döneminde bazı banka ve işletmelerin Kanunname-i Ticarete yer alan ticari ortaklıklardan olan komandit ortaklık olarak kurulduğu bilinmektedir. Bankacılık sektöründe en ilginç gelişmelerin II. Meşrutiyet döneminde taşrada gerçekleştiği bilinmektedir. Bu dönemde Anadolu'daki tüccarlar büyük çiftlik sahiplerini de yanına alarak kredi problemini çözmek için bazı yönelimlerde bulunmuşlardır. İttihat ve Terakki'nin desteği ile kısa sürede "milli" taşra bankalarını kurmuşlardır. Bu bankaların ilki olan Konya Milli İktisat bankası 1909 yılında Konya eşrafından Keleşzade Hacı Ahmed Efendi, Abaoğlu Hacı Mustafa Efendi, Kadizade Hacı Edhem Efendi, Attar Halilağazade Eyüb Efendi ve Nakibzade Hacı İbrahim Efendi tarafından Şirket-i İktisadiye-i Milliye adı altında komandit şirket olarak kurulmuştur (Toprak,1995: 76).

Bu dönemde kurulan bu bankalar sayesinde Müslüman tüccar ve çiftçiler yabancı ve gayrimüslim tüccarların karşısında pazarlık gücü kazanarak eskiden yok pahasına sattığı malları yüksek fiyata piyasaya sürmeye başlamıştır. Bankacılık, sarraflık ve bankerlik gibi sektörler Müslüman-Türk eşrafın eline geçmiştir. 1914 Ocak ayında bir diğer milli banka ise Adembeyzade İbrahim, Sipahizade Hamid ve Şürekâsı 75.545

Osmanlı lirası sermayeyle komandit ortaklık olarak İslam Ticaret Bankası faaliyete geçirilmiştir. Bu komandit ortaklık II. Meşrutiyet yıllarında Müslüman-Türk eşrafi tarafından Anadolu'da kurulan milli bankalardan biridir (Şanda, 1932: 240).

**3- Kooperatif:** Osmanlı Devlet'inin ticaret kanunu olarak bilinen Kanunname-i ticarete geçme de diğer bir ortaklık türü olarak bilinen kooperatifler mevcuttur. O dönemde köylülerin ekonomik problemlerini çözmek için Mithat Paşa imece yöntemine başvurmuş ve hazineye ait boş topraklardan yararlanmayı öngören bir sistem oluşturmuştur. Niş valisi olarak görev yapan Mithat Paşa 1863 yılında çiftçilerin o dönemde kredi alanında karşılaştıkları ekonomik sorunlarını çözmek amacıyla Pirot kasabasında Memleket Sandıklarını kurmuştur ve bu sistem başarılı olunca memleketin diğer bölgelerine de yayılmaya başlamıştır. Bu sebeple Memleket Sandıkları Türkiye kooperatifçilik hareketinin başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Memleket sandıkları önce yerini Menafî Sandıklarına sonrasında ise 1888 yılında Ziraat Bankasına bırakmıştır (Özdemir ve Başaran, 2003: 34).

Türkiye'de ilk kooperatif yapılanması Osmanlı Devleti'nde 19. yüzyılda görülmektedir. Rochdale denemesiyle tüketim kooperatifçiliği olarak İngiltere'de başlamış, daha sonra kredi ve üretim kooperatifçiliği olarak Fransa ve Almanya'da görülmeye başlamıştır. Bu ülkelerden Avrupa ülkelerine doğru yayılan kooperatif yapılanması oradan da dünyaya yayılmıştır (Bilgin ve Tanıyıcı, 2008: 139).

Rochdale tüketim kooperatifçiliğini örnek alan Ahmet Cevat ülkemizde ilk tüketim kooperatifini kurmuş ve kooperatif ortaklarının diğer ihtiyaçlarının da gözden geçirilmesini söyleyerek özellikle bu ihtiyaçlar arasında konut ihtiyacına vurgu yapmıştır. Ahmet Cevat aynı zamanda ticaret, tarım ve sanayide de kooperatifçilik konularına değinmiştir. Eğer kooperatifçilik ülkede gelişirse uygar uluslara daha çabuk yetişileceğine, ulusun ekonomisinin kooperatif ile düzenleneceğini ayrıca ekonomik haksızlıkların bu sistem ile ortadan kalkacağını söylemiştir (Özdemir ve Başaran, 2003: 35).

II. Meşrutiyet döneminde Osmanlı ekonomisi git gide gücünü kaybetmekte ve dışa bağımlı hale gelmektedir. Bu ekonomik gerilemeye bir tepki olarak kooperatifçilik ortaya çıkmıştır. Osmanlı zanaatı ve küçük esnafın eşit olamayan rekabet karşısında gücünü kaybettiği için yoksullaşmış ve mülksüzleşmiştir. Yaşanan bu durum karşısında Osmanlı aydını birikim sıkıntısına çözüm yolu olarak kooperasyon açısından yaklaşmış



ve küçük üreticilerin kooperatiflerde örgütlenerek güçlenebileceklerini savunmuşlardır. Kooperatifçiliğin başka bir özelliği ise 19. yüzyıl kapitalizmine karşı bir tepki olarak ortaya çıkmasıdır (Toprak, 1995: 126).

### 1.3.3. Cumhuriyet Dönemi Ortaklık ve Ortaklık Türleri

Türkiye Cumhuriyet'inin devraldığı miras savaştan yorgun çıkmış, bağımsızlığı uğruna çok şeyini kaybetmiş, ilkel tarıma dayalı, güçsüz ve dışa bağımlı bozuk bir ekonomik yapıdır. Savaşın yol açtığı yıkım sebebi ile yabancı ve azınlık sermayeyi oluşturan Rum ve Ermeni sermayedarların ülkeyi terk etmelerinin ekonominin işleyişine ket vurduğu ayrıca iç kaynakların yetersiz kaldığı bilinmektedir. Bu yabancı sermayedarların yerine getirdiği ekonomik ve ticari faaliyetlerin Müslüman ve Türk girişimci tüccarlar tarafından yapılmaya başlanması, sanayi kuruluşlarının millileştirilmesi ve özel sektörün gelişmesini teşvik eden liberal ekonomi politikalarının desteklenmesi Cumhuriyet kurucuları tarafından modern bir yapıya sahip olan kalkınma planlarının temel hedefini oluşturmaktadır. 1923 öncesi devletin politikası olan “yap-ışlet” modeli yerine 1923 sonrasında milli bir ekonomi oluşturmak için “öde-yabancıdan devral-ışlet” modeli benimsenmeye başlanmıştır (Çoban, 2005: 35-36).

Kuruluş yılları olarak adlandırılan bu dönemde gerçekleştirilen ekonomi politikaları, yeni kurumsal ve yasal düzenlemeler sonrası gerçekleşecek olan gelişmelerin temelini oluşturacak ve bu düzenlemeler için belirleyici nitelikte olacaktır. Mülk edinme ve sermaye birikim süreçleri değişik boyutlar aldığından dolayı bu değişiklikler yeni kurumsal düzenlemelerle tamamlanması sebebi ile bu dönem “yeniden düzenleme” ya da “yapılanma dönemi” olarak bilinmektedir (Kepenek ve Yentürk, 2009: 32).

Cumhuriyetin kurulmasıyla beraber yeni bir yapılanma dönemine giren devletin ilk önceliği imar ve alt yapı işlerinin gerçekleştirilmesiydi. Bu yapılanmanın planlanması ve nasıl gerçekleştirileceği konusu ise 1923 İzmir İktisat kongresinde belirlenmiştir. Türkiye Cumhuriyeti'nin iktisat tarihinin başlangıcı olarak 1923 İzmir İktisat Kongresi kabul edilmektedir. Milli iktisat kavramı Türkiye Cumhuriyeti'nin kırklı yıllarının ikinci yarısına kadar hakimiyetini korumuştur. Kavramın temelleri II. Meşrutiyetle beraber atılmıştır. Bu konuyla ilgili ise Anadolu'nun ileri gelenleri milli iktisat sonucu birikim yapmamış olsaydı Millî Mücadele'nin ekonomik tabanının oluşmamış olacağı söylenmektedir (Toprak, 2008: 7).

Kongrenin açılış konuşması Mustafa Kemal tarafından gerçekleştirilmiştir. Konuşmasının temeli ise Milli İktisat düşüncesine dayanmaktadır. Bu sebeple Mustafa Kemal konuşmasında yer alan yabancı sermaye konusunda ülkenin kanunlarına karşı

gelinmediği sürece ülkenin yabancı sermayeye açık olduğunu vurgulamıştır (Sayim, 2020: 2723).

Birinci İzmir İktisat Kongresinde yeni ekonomi politikasının temeli milliyetçi, liberal, özel girişime dayalı, dışa açık, ekonomik bağımsızlık taraftarı ve kalkınmacı bir anlayış çerçevesine oturtulmaktadır. Bu sebeple alınan kararlar da bu çerçeve içinde gerçekleşmektedir. Bu kararlar arasında Türk özel girişimcilerinin güçlendirilmesi ve desteklenmesi, özel sektör tarafından gerçekleştirilemeyen faaliyetlerin devlet tarafından gerçekleştirilmesi, milli ve ticaret bankalarının kurulması, anonim şirketlerin (ortaklıkların) kurulması ve desteklenmesi yer almaktadır (Çoban, 2015: 42-43).

Kongredeki kararlar doğrultusunda alınan önlemlerden biri 1925 yılında Sanayi ve Maadin Bankası'nın kurulmasıdır. Bu bankanın kurulma amaçları; özel sektörün kredi ihtiyacını gidermek, özel kesimle ortaklıklar kurmak, devlete ait sanayi kuruluşlarını geçici olarak işletmek ve ilerleyen süreçte özel kesime devretmek olarak sayılmaktadır. Bir diğer önlem ise 1913 tarihli kanun ile aynı adı taşıyan 1927 tarihli Sanayii Teşvik Yasasının kapsamının genişletilmesine yönelik çalışmalardır. Kongre sonucunda gerçekleşen önemli olaylardan biri de 1926 Kanun-ı Ticaretin kabul edilmesidir (Kepenek ve Yentürk, 2009: 44).

1929 yılında ABD'de başlayan ve dünyayı etkileyen büyük ekonomik buhrandan Türkiye de payını almıştır. Liberal ekonomi politikaları izleyen Türkiye parasının değerinin düşmesi sebebiyle ekonomik buhrana sürüklenmiştir (Çoban, 2015: 54). Bu sebeple Atatürk'ün kongrenin açılış konuşmasında altını çizdiği "ekonomik bağımsızlık" ve "hızlı kalkınma" ilkelerinin 1930'lara gelindiğinde gerçekleştirilememiş olması, en temel sınai ürünlerinin yerli üretiminin bile sağlanamaması nedeniyle yeni bir politikaya geçilmiştir. Yeni politika olarak benimsenen devletçiliğin somut başlangıcı ise 1934-1938'de uygulanan Birinci Beş Yıllık Sanayileşme Planıdır. Devletçilik uygulaması sanayi gelişimini ön planda tutmaktadır (Kepenek ve Yentürk, 2009: 68).

Türkiye'de KİT'lerin kuruluşu ve geliştirilmesi Birinci Beş Yıllık Sanayileşme Planı süresince gerçekleştirilmiştir. Uluslararası literatürde devlet şirketi (ortaklığı) olarak bilinen bu kavram Türkiye ekonomisinin lokomotif görevindedir. 1930 yıllarından itibaren önemi artan KİT'ler önemli sanayi alanlarında faaliyet göstermek, özel sektör girişimlerini kurmak ve geliştirmek, bu girişimlere sermaye sağlamak, kredi temin etmek, özel sektörün giremediği ve yapamadığı alanlarda iş yapmak gibi görevleri üstlenmektedir. Bu beş yıllık plan süresinde yabancıların elinde bulunan tramvay, demiryolları tünel şirketinin (ortaklığının), Zonguldak Kömür Şirketinin ve İzmir Telefon

Şirketinin millileştirildiği ve kamulaştırıldığı bilinmektedir. 1934-1938 yılları arasında gerçekleşen Birinci Beş Yıllık Sanayileşme Planının başarılı olmasıyla 1938 yılında ikinci bir plan hazırlanmış fakat İkinci Dünya savaşı nedeniyle uygulanamamıştır (Çoban, 2015: 64-67).

### 1.3.3.1 1950 -1980 Dönemi Ortaklık

İkinci Dünya Savaşından sonra çok partili hayata geçilmesi ve sonrasındaki gelişmeler sonucu 1950 yılında iktidara Demokrat Partinin gelmesi ile ekonomi politikalarında da başlı başına bir değişim gerçekleşmiştir. Yeni hükûmet devletçilik politikası yerine bir alt yapı oluşturmadan serbest ekonomi politikası olarak adlandırılan merkezinde özel girişimciliğin bulunduğu bir sisteme geçiş yapmıştır. Bu dönemde asıl amaç liberal kapitalist sistemi egemen kılarak özel girişimciliğin önünü açmaktır (Eroğlu, 2018: 385).

1953' ten sonra KİT'lere verilen önem daha da artmaktadır. Bu durumun altında yatan sebep ise özel girişimciliği merkeze alan bir hükûmet sistemi için kamu özel ortaklıkları kurarak bir tür sermaye aktarım yöntemi olarak kullanılmasıdır. Kamu kesiminden özel kesime sermaye aktarımının bir yolu da ortaklık kurmaktır. Bir takım yasal boşluklardan yararlanılarak oluşturulan, özel sermayenin minimum %51 hisseye sahip olduğu bu tür ortaklıklar, kamu kuruluşlarına ortak edilmektedir. Ticaret kanununa göre ortaklar taahhüt ettikleri sermayenin dörtte birini ödemekle yükümlüdür. Bu süreçte kamu kurumları taahhüt ettiği sermayenin tamamını ödemektedir. Kârın paylaşılması taahhüt edilen sermaye doğrultusunda gerçekleşeceği için kamu sermayesi ile yönetimi özel kesimde olan ortaklıklar özel kesime sermaye aktarmaktadır (Kepenek ve Yentürk, 2009: 99).

KİT ve özel sermaye ortaklıklarının üç tanesi bankacılık sektöründe 1946 yılında kurulmuş olup 1962 de ise sayısının 72'ye ulaştığı bilinmektedir. Bu süreçte gıda, dokuma, ulaştırma, maden, sigortacılık gibi alanlarda da kamu- özel sermaye ortaklığının arttığı gözlemlenmektedir. Kamu-özel sermaye ortaklıklarına bazı dönemlerde yabancı özel sermayenin de katıldığı bilinmektedir. Bu tür ortaklıkların kuruluşlarından itibaren yıllık bilançoları incelenerek özel kesime bu yolla ne kadar sermaye aktarıldığı belirlenebilir. O dönem için kurulan birçok ortaklığın da başarısızlıkla sonuçlandığı bilinmektedir. Özel sermayenin gelişmekte olması ve bu yöntemle kamu kesiminden yararlanma süreci bu dönemlerde artmakta olup, bu yöntemi kullanabilmesinde ise hükûmete yakınlık derecesi belirleyici faktör olarak rol oynamaktadır. Bu durum

Türkiye'nin ekonomik gelişmesini anlamak için kilit nokta olarak ortaya çıkmaktadır (Övgün, 2009: 60-66).

1960'lı yıllardan sonra 1961 Anayasasının kabul edilmesiyle yeni bir siyasi oluşuma girmiş ve bunun uzantısı olarak yeni bir ekonomik model benimsenmeye başlanmıştır. 1963-1967 yılları arasında ilk beş yıllık kalkınma planı yürürlüğe girmiştir. Bu plana göre devlet ve özel teşebbüsler ortaklıklarının ön planda olduğu planlı karma ekonomi modeli esas alınmıştır. İçinde bulunulan dönemde küçük işletmelerin sayıca fazla olduğu bilinmektedir. Bu sebeple küçük işletmelerin birleşerek kuracağı ortaklıkların (şirketler) özel sektörde maliyeti düşüreceğine ve verimi arttıracığına dair tespitlerde bulunulmuştur. Özel sektörde sermaye şirketi (ortaklığına) evrilmiş olanlar genelde aile işletmeleridir. Özel işletmelerin aile şirketi olmalarından dolayı kredi piyasasının kurulması engellenmektedir. Bu engellenme dolayısıyla bu aile şirketleri (ortaklıkları) uzun süre kredi ve sermaye sağlamada büyük zorluklarla karşılaşmıştır. Müteşebbisler şirketlerine (ortaklıklarına) aile dışında sermayedarları almaktan, kontrol mekanizmalarının azalacağı düşüncesi ile çekimser kalmıştır. Diğer bir husus ise ellerinde küçük miktarda likit sermaye bulduran serbest meslek sahipleri, memurlar, gayrimenkul sahipleri kanunların şirketlerde(ortaklıklarda) sermaye bakımından azınlıkta olanların haklarını gereği kadar korumamasından dolayı bu şirketlere (ortaklıklara) ortak olma taraftarı olmamışlardır (DPT, 1963: 77-78).

Bu şirket (ortaklık) üzerinde kontrol mekanizmasını kaybetmek istemeyenlerden biri de Koç grubudur. 1960'lı yıllarda üç çocuğu bulunan Koç ailesinin çocukları eğitim hayatlarını tamamladıktan sonra Koç grubunda yöneticilik görevlerini üstlenmişler. Koç grubunda yüksek yöneticilerin akrabaları ile evlenip eşleri de Koç'ta çalışmaya başlamıştır. Bir aile şirketi (ortaklığı) olan Koç grubu ilerleyen süreçlerde şirketin organizasyonunda yeni bir yapılanmaya ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyacın farkına varan Koç, aile kontrolünü şirket (ortaklık) üzerinde kaybetmeden işlerin devam etmesini istemekte ve bunun için yönetimde merkezileşmeyi sağlayacak bir yapı arayışına girmektedir. Şirket (ortaklık) kontrol mekanizmasını kaybettirmeyecek ve merkezileşmeyi sağlayacak bir sistem olarak holdingleşmeyi öngörmüş ve 1963 yılında Koç Holding'i kurmuştur (Buğra, 1995: 119).

Birinci beş yıllık kalkınma planında özel sektörün çok sayıda dağınık, küçük ve iktisadi olmayan teşebbüslerinin varlığı büyük oranda sermaye ve emek israfına sebep olmaktadır. Bu durumdan hem milli ekonomi hem de müteşebbisler zarar görmektedir. Bu sebeple mevcut düzende bir değişiklik yapılarak şirketleşmeye (ortaklıklara) doğru

gidilmesi gerektiği aynı zamanda küçük sanayi ve tarım alanlarında satış ve üretim kooperatiflerinin kurulmasına dair tespitlerde bulunulmuştur. Bu konularda ise hem mevzuat olarak hem de finansman olarak kolaylık sağlanabilmesi bakımından hükümet tarafından teşvik edileceği ve destekleneceği belirtilmiştir (DPT, 1963: 491).

1960 tarihinden itibaren yeni bir yapılanma sistemi olarak holdingleşme artmaya başlamıştır. İlk holding 22 Eylül 1958 yılında 500.000 sermaye ve 27 hissedar ile kurulan Deva Holding'dir. Türkiye'de kurulan holdinglerin neredeyse hepsinin aile şirketi(ortaklığı) olduğu bilinmektedir. Kimi holdinglerin içinde halka açık şirketler (ortaklıklar) bulunmaktadır fakat bu durum aile şirketi (ortaklığı) olmasına engel teşkil etmemektedir. Bunun sebebi ise holdingin sahip olduğu oranı halka açık şirket (ortaklığı) oranını kontrol edebilecek sınırdan tutmasıdır. Holding, kontrol edebilecek oranda bir paya sahip olan bir aile veya gruba ait olması onun aile şirketi (ortaklığı) olarak değerlendirilmesini sağlamaktadır (Taşdelen, 2005: 239).

Buğra'nın (1995: 256-286) yaptığı görüşmelerde holdinglerin halka açtıkları şirketleri (ortaklıkları) çoğunlukla kârları düşük ve mali durumları zayıf şirketler (ortaklıklar) arasından seçtikleri belirtilmektedir. Halka açılan bu şirketler (ortaklıklar) çoğunlukla servis ya da finans sektöründe olmayıp imalat sektöründe bulunmaktadır. Bu durum aile egemenliğini açıkça ortaya koymakla beraber aynı zamanda da aile kontrolünün daha da önemli olduğunun bir göstergesidir. İstanbul Ticaret Odası tarafından hazırlanan listeye göre şirketler (ortaklıklar) 1960 yılında 13'ü, 1970 yılında 96'sı, 1980 yılında 87'si, 1990 yılının başlarında 6 tanesi holdingleşmiştir. Bu holdingler arasında Sabancı Holding gibi sanayinin değişik sektörlerinde 60'ın üzerinde firmayı kontrol edenlerin bulunduğu gibi iki ya da üç firmayı kontrol eden Vakko gibi holdingler de bulunmaktadır. Türkiye ekonomisinde holdinglerin yerlerine ilişkin ilk 500 en büyük firma listesinde firmanın 95'i kamuya, 405'i özel sektöre aittir. Özel sektöre ait bu 405 firmanın 9'u üretici kooperatif, 70 tanesi bağımsız özel firma, 314 tanesinde ise bir ya da birden fazla grup hisse sahibidir. Beş büyük holding arasında yer alan Koç, Sabancı, Yaşar, Anadolu Endüstri ve Çukurova Holding 500 firma içinde yer alan 85 tanesinin hisse senetlerine sahiptir. Hiçbir bağımsız firma ilk 250'de yer almamakta son 100 firma arasında bulunmaktadır.

1970'li yıllarda yurt dışına gönderilen işçiler dövizlerini değerlendirmek ve yatırım amacıyla işçi şirketleri (ortaklıkları) kurmuştur. Bu şirketlerin ilk örnekleri 1960'ların başında kurulsa da 1970'li yıllarda model olarak benimsenmeye başlanmıştır. Türkiye'nin ilk işçi şirketi (ortaklığı) Almanya'nın Köln kentinde çalışan işçilerin küçük

tasarruflarını birleştirmesi sonucunda kurulmuştur. 14 Aralık 1966 yılında on milyon sermaye ile Türksan İşçi Emeği Anonim Şirketi (ortaklığı) tescil edilmiştir (Pazarcık ve Erol, 2018: 115-116).

1972-1978 yılları arasında toplamda 187 işçi şirketi kurulmuştur. Bu tarihlerden sonra işçi şirketi (ortaklık) sayısı azalmış ve 1978-1979 arasında sadece 10 tane işçi şirketi (ortaklığı) faaliyete geçmiştir. 1980'li yıllardan sonra işçi şirketlerine (ortaklıklarına) rastlanmadığını belirten Taşdelen işçi şirketleri (ortaklıkları) hakkında verilen sayısal verilerde de çelişkiler bulunduğu altını çizmektedir. Ticaret Bakanlığının kayıtlarına göre işçi şirketlerinin (ortaklıklarının) sayısı 262 iken Devlet Sanayi ve İşçi Yatırım Bankasının verilerine göre bu sayı 290 olarak belirtilmektedir (Taşdelen, 2005: 240).

1980'lere gelindiğinde holding şirketleri (ortaklıkları) ekonomide ihracat ve finans sektöründe çok önemli role sahiptir. 1988 Eylül'ünden itibaren bankalarda mevduatın %80'ini tutan 10 Türk bankasının 4 tanesi devlete ait olup 4'ü ise Sabancı, Çukurova ve Doğu gibi holding şirketlerine(ortaklıklarına) aittir. Diğer 2 bankadan biri ise işçilerin emekli kesintileriyle kurulmuş (Ticaret Bankası) ve emekli sandığı tarafından idare edilmektedir. Diğerisi ise yarı-özel konumda olan farklı bir hukuka sahip olan İş Bankasıdır. Böylece holding şirketler (ortaklıklar) bazen yabancılarla şirketler (ortaklıklar) kurarak banka hissesi almaya başlamış ve ucuz kredi ve sermaye bulmada kolaylık kazanmıştır (Buğra, 1994: 258-283).

Türkiye'de 1950 ve 1980 yılları arasındaki dönem büyük sermayenin biriktiği ve kurumsallaşmanın başladığı dönem olarak bilinmektedir. Bu dönemde anonim ortaklıklar kurulmuş, girişimci ailelerin farklı sektördeki şirketleri (ortaklıkları) uygun koşullar sağlanarak holding çatısı altında toplanmıştır. 1980'lerde farklı bir yapılanma ihtiyacından dolayı kapalı ekonomiden açık ekonomiye geçilmiş, ithal ikameden ihracata dayalı büyümeye ve devlet destekli üretim yerine özel sektörün ön planda olduğu bir üretime geçilmiştir (Sunar, 2011: 74).

TBMM genel kurulu tarafından 18 Temmuz 2019 yılında On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023) onaylanmıştır. Bu kalkınma programına göre 305.2. maddesinde öncelikli sektör yatırımlarında finansman sağlamak için katılım bankalarınca sunulan emek-sermaye ortaklığı (mudarebe), kâr-zarar ortaklığı (müşareke), ortak yatırımlar (girişim sermayesi), zirai ortaklığı ve mülkiyet ortaklıklar gibi ortaklık türlerinin kullanılması halinde bu bankalara vergisel destek sağlanacağı belirtilmiştir. 841.2. maddesinde kalkınma sorunlarına yenilikçi ve teknolojiye dayalı çözüm üreten girişimcilerin desteklenmesi gerektiği belirtilmiştir. Bu girişimcileri desteklemek

amacıyla gereken yasal ve finansal zeminin oluşturulması için kamu-özel sektör ortaklıklarının arttırılması gerektiğini ve bunun için de gereken desteğin verileceği vurgulanmaktadır. 451.4. maddesinde ise kooperatifçilikle ilgili kamuoyunda farkındalık sağlanması için çalışma yapılacağı ve kooperatif girişimciliğinin farklı alanlarda uygulanması yönünde çalışmalar yapılacağına altını çizmiştir. 451. maddesinde ise esnaf ve sanatkârların değişen ekonomik şartlarda uyum sağlaması ve rekabet edebilmesi için sosyal ve yenilikçi kooperatifçiliğin destekleneceği belirtilerek, iş birliği ortak çalışma kültürünün arttırılması için çalışmalar yapılacağı vurgulanmıştır (TBMM, 2019: 58-190).

### **1.3.3.2. Cumhuriyet Dönemi Ortaklık Türleri**

Türkiye’de günümüze kadar dört tane Ticaret Kanunu kabul edilmiştir. Bu kanunlardan ilki 1807 tarihli Fransız Ticaret Kanunu olan Code de Commerce’den alınmış ve 1850 yılında Kanunname-i Ticaret adı ile yürürlüğe girmiştir. Kanunun maddelerinin birçoğunun yanlış ve baştan savma çevrilmesi ve kendi kültürümüzle uyum sağlayamamasından dolayı bazı eleştirilere maruz kaldığı bilinmektedir. Bu kanun Cumhuriyetin ilanından sonra 1926 yılına kadar yürürlükte kalmıştır (Karasu, 2021:617).

İlk ticaret kanunu olan Kanunname-i Ticaret’te kolektif, komandit ve anonim olmak üzere üç tür ortaklık(şirket) düzenlenmiştir. 1850 ve 1926 yılları arasında sadece şirketlerin(ortaklıkların) yaygınlaşması için kullanıldığı anlaşılmaktadır. Değişen dünya düzenine ayak uydurmak için yeni kanuna ihtiyaç duyulmuş bunun üzerine Atatürk bazı komisyonlar oluşturmuştur. Bu komisyonlar tarafından hazırlanan kanun 4 Ekim 1926 tarihinde yürürlüğe girmiştir. İlk adı Ticareti Berriye Kanunu olan bu kanun daha sonrasında Ticaret Kanunu olarak değiştirilmiştir. Bu dönem sonrasında girişimciliğin artması ve bu alanda çok büyük değişikliklerin oluşması sonucu yürürlükteki bu kanun da yetersiz kalmaya başlamıştır. Bu sebeple Alman Profesör Ernst Hirsch tarafından bir kanun hazırlanmış ve bu hazırlanan taslak değişik komisyonlarca incelenip değişiklikler yapıldıktan sonra TBMM tarafından kabul edilerek 29 Haziran 1956 yılında kanunlaşmıştır. 1 Ocak 1957 yılında 6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu olarak yürürlüğe girmiştir. Diğer kanunun yetersiz kaldığı alanlar, yeni kanun yolu ile çözüme kavuşturulmuştur. 1957 yılında yürürlüğe giren kanun 2011 yılında yeniden düzenlenerek yeniden Türk Ticaret Kanunu Olarak yürürlüğe girmiştir (Sipahi ve Küçük, 2011: 181-193).

Yeni Türk Ticaret Kanununun 124’üncü maddesinde şirket türleri düzenlenmiştir. Ticaret şirketleri (ortaklıkları) kollektif, komandit, anonim, limited ve kooperatif şirketleri (ortaklıkları) olarak belirtilmektedir. Kanuna göre bu şirketler (ortaklıklar) şahıs

ve sermaye şirketi (ortaklığı) olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Kollektif ve komandit şirketi (ortaklığı) şahıs şirketi (ortaklığı) olarak sayılırken anonim, limited ve sermayesi paylara bölünmüş komandit şirket (ortaklık) ise sermaye şirketi (ortaklığı) olarak sayılmaktadır (TTK, 2011: 11003).

Bu ortaklıkların dışında bir de adi ortaklık bulunmaktadır. Bu ortaklık türü Türk Ticaret Kanunu ile düzenlenmemiş olup Türk Borçlar Kanununun 620. Maddesinde düzenlenmiştir (TBK, 2011: 10865).

**1-Anonim ortaklık:** TTK'nın 124. maddesinde anonim şirketi (ortaklığı) ticaret ortaklıkları arasında sayılmakta ve kanunda anonim ortaklığın sermaye şirketi olduğu bildirilmektedir. TTK'nın 329.maddesinde ise anonim şirket (ortaklık) sermayesi belirli paylara bölünmüş olan borçlarından dolayı yalnız malvarlığı ile sorumlu bulunan ve pay sahipleri, sadece taahhüt etmiş oldukları sermaye payları ile ve şirkete karşı sorumlu şirket (ortaklık) olarak tanımlanmaktadır. TTK'nın 331. maddesinde ise kanunen yasaklanmamış her türlü ekonomik amaç ve konularda anonim ortaklığın kurulabileceğini bildirmektedir. TTK'nın 329. maddesinde anonim ortaklığın kurulabilmesi için belirli bir sermaye limitinden söz edilmektedir. Kurulacak olan anonim ortaklık esas sermayesinin en az elli bin Türk lirası olması gerektiği fakat halka açık olmayan anonim ortaklıklarda (şirketlerde) esas sermayenin yüz bin Türk lirasından aşağı olamayacağı belirtilmektedir. 6762 sayılı TTK'nin 338.maddesinde anonim ortaklıkların kurulabilmesi için en az beş kurucu ortağın mevcudiyeti aranmaktadır.

Yeni TTK'da anonim ortaklıklar gözden geçirilerek bazı aksaklıkların giderilmesi için yukarıda verilen kanun maddelerine bazı güncellemeler getirilmiştir. TTK'nın 338. maddesi yeni TTK ile değiştirilmiştir. Anonim ortaklığın kurulabilmesi için en az 5 kurucu ortağın bulunması şartı yerine artık 1 Temmuz 2012'den itibaren tek kişi ile de kurulabileceğine dair kanun getirilmiştir. Bu düzenlemenin yapılmasındaki amaç ise eski kanuna göre sayı sınırının sağlanabilmesi için ortaklık yapısında gerçekte olmayan kişilerin görünüşte ortak yapılması ve bunun sonucunda başka sorunların ortaya çıkmasıdır. Sayının beşin altına düşmesi halinde şirketin (ortaklığın) feshi ve infisalı söz konusu olduğundan beş kurucu ortak sınırlamasından vazgeçilerek şirketlerin gelecekları açısından faydalı olacağı kanısına ulaşılmıştır. Yeni TTK'a göre anonim ortaklık tek kişi ile başka ortağa ihtiyaç duymadan kurulabileceği gibi sonradan da ticaret siciline tescilli kaydı ile tek kişilik hale getirilebilecektir. Böylece şirketin fesih tehlikesi ortadan kalkmış bulunmaktadır. Yeni TTK'nın 331. maddesinde bulunan esas sermaye ifadesi yerine ise başlangıç sermayesi kullanılmıştır.



Geçmişten günümüze anonim ortaklıklar önemli yer tutmaktadır. Bugünkü ortaklık türlerinin temelini on dokuzuncu yüz yılda atıldığı bilinmektedir. Sanayi dönüşümü sonucunda gelişen yeni ekonomiler özellikle anonim şirketlerin (ortaklıkların) gelişmesinin önünü açmıştır. Bu ortaklık türünün ortaya çıkması ile çok büyük sermaye gerektiren girişimlerin finanse edilebilmesi için bir hayli yararlı olduğu bilinmektedir. Avrupa ülkelerinin sanayileşme sürecinde bankerlerin finansmanı ve özel servetlerinin birleştirilmesi ile birçok anonim ortaklık kurulmuştur (Taşdelen, 2005: 57)

**2-Kolektif Şirket:** TTK'nın 124. maddesinde kolektif şirket (ortaklık) ticaret şirketleri arasında bulunup ve şahıs şirketi olduğu belirtilmektedir. 211. Maddede kolektif şirket (ortaklık) ticari bir işletmeyi bir ticaret unvanı altında işletmek amacıyla, gerçek kişiler arasında kurulan ve ortaklarından hiçbirinin sorumluluğu şirket alacaklılarına karşı sınırlanmamış olan şirket (ortaklık) olarak tanımlanmaktadır. Kolektif ortaklık (şirket) sözleşmesi yazılı şekle tabidir. Bu sözleşmede yer alan imzaların noter tarafından onaylanması veya ortaklık (şirket) sözleşmesinin ticaret sicili müdürü ya da yardımcısı huzurunda imzalanması şartı getirilmiştir (TTK 212. Madde). Sözleşmesi kanuna uygun olarak yapılmamış ya da sözleşmeye konması zorunlu olan kayıtlardan biri veya bazıları eksik yahut geçersiz olan bir kolektif şirketin adi şirket hükmünde olduğu belirtilmiştir (TTK 214.madde). Bu ortaklık türünde ortakların birbiri ile olan ilişkilerinin düzenlenmesinde sözleşme serbestisi bulunmaktadır (TTK 217. Madde). Ortaklığın yönetimi konusunda ise ortaklardan her biri, ayrı ayrı şirketi (ortaklığı) yönetme hakkına haizdir. Ancak şirket (ortaklık) sözleşmesi veya ortakların çoğunluğunun kararıyla yönetim işleri ortaklardan birine verilebileceği gibi ortaklardan birkaçına ya da tümüne de verilebileceği belirtilmiştir (TTK, 2011: 11029, 218. madde).

**3-Komandit ortaklık:** Ticari bir işletmeyi bir ticaret unvanı altında işletmek amacıyla kurulan, şirket alacaklılarına karşı ortaklardan bir veya birkaçının sorumluluğu sınırlandırılmamış ve diğer ortak veya ortakların sorumluluğu belirli bir sermaye ile sınırlandırılmış olan şirket (ortaklık) komandit şirket (ortaklık) olarak tanımlanmaktadır. Sorumluluğu sınırlı olmayan ortaklar komandite, sınırlı olanlar komanditer olarak adlandırılmaktadır. Komandite ortakların gerçek kişi olmaları gerekmektedir. Tüzel kişiler ancak komanditer ortak olabilmektedir (TTK, 2011: 11043, 304. Madde).

Şirketin (ortaklığın) komandit olup olmadığı sözleşme hükümlerine göre belirlenmektedir. Ortaklar tarafından şirkete verilen ad ve nitelik o şirketin türünün belirlenmesinde yalnız başına yeterli olmamaktadır. Bir şirketin (ortaklığın) komandit

olduğu açıkça saptanamıyorsa o şirket kolektif sayılmaktadır (TTK, 2011: 11043, 306. madde).

Komandit şirkette (ortaklıkta) ortakların birbiri ile olan ilişkileri şirket (ortaklık) sözleşmesiyle düzenlenmektedir. Şirket (ortaklık) sözleşmesinde hüküm bulunmayan durumlarda, bu bölümde yazılı hükümler saklı kalmak şartıyla kolektif şirketlere ilişkin 217 ve 231. maddeler uygulanmaktadır (TTK, 2011: 11044, 308. madde).

**4-Limited Şirket (Ortaklık):** Limited sözcüğü İngilizcede sınırlı anlamında kullanılmaktadır. Uluslararası hukuk sisteminde ortakların sınırlı sorumluluğa sahip olduğu şirket (ortaklık) türü olarak tanımlanmaktadır. İngiliz hukuk sisteminde “Limited Liability Company” ya da “Private Company Limited by Shares”, Alman ve İsviçre Hukuk Sisteminde “die Gesellschaft mit beschränkter Haftung” olarak adlandırılan şirket (ortaklık) türü Türk Hukuk sisteminde Limited Şirket (ortaklık) olarak ifade edilmektedir. Bu ortaklık (şirket) türü Roma Hukukundan günümüze gelen bir tür değildir. 19. yüzyılın sonlarına doğru Almanya’da doğmuş olan bu ortaklık (şirket) türü ilerleyen süreçte evrensel olarak uygulamaya koyulmuştur. Limited şirket (ortaklık) aile ortaklıklarına benzerliğinden dolayı sadece küçük ölçekli işletmeler tarafından tercih edileceği düşünülmüş olmasına rağmen zaman içinde orta ölçekli işletmeler tarafından da en çok tercih edilen şirket (ortaklık) türlerinden biri olmuştur (Akıncı, 2018: 485-487).

Limited şirket Türk Hukuk sisteminde ilk kez 1926 yılında Ticaret Kanununun yürürlüğe girmesi ile uygulanmaya başlanmıştır. Bu tarihten sonraki yürürlüğe giren, değişen tüm kanunlarda yer almıştır. Türkiye’nin yeni Türk Ticaret Kanunu’nun 573. ve 644. maddeleri arasında yer almaktadır. TTK’nın 573. maddesinde limited şirket (ortaklık) bir veya daha fazla gerçek ya da tüzel kişiler tarafından esas sermayesi belirli olan ve bu sermaye esas sermaye paylarının toplamından oluşan bir ticari unvan altında kurulan şirket olarak tanımlanmaktadır. Ortaklar şirketin (ortaklığın) borçlarından sorumlu değildir sadece taahhüt ettikleri esas sermaye paylarını ödemekle ve şirket (ortaklık) sözleşmesinde öngörülen ek ödeme ve yan edim yükümlülüklerini yerine getirmekle yükümlü olduğu açıkça belirtilmektedir. Bu şirket (ortaklık) türünün kanunen yasak olmayan her türlü ekonomik amaç ve konu için kurulabileceğine dair bilgi verilmiştir. 574. Maddesinde ise ortakların sayısının elliye aşamayacağına altı çizilmiş fakat ortak sayısının bire düşmesi durumunda bu sonucu sebep olan işlem tarihinden itibaren yedi gün içinde müdürlere yazıyla bildirilmesi gerektiğini, müdürlerin de bildirim aldıkları tarihten başlayarak yedinci günün sonuna kadar şirketin (ortaklığın) tek ortaklı olduğunu bu ortağın adını, yerleşim yerini ve vatandaşlığını tescil ve ilan ettirmesi

gerektiği belirtilmiştir. Bu şekilde yapılmadığı halde zarardan sorumlu olacağını bildirmektedir. Bu yükümlülük şirketin (ortaklığın) tek kişi ile kurulduğunda da geçerlidir. Şirket (ortaklık) tek ortağının kendisinin olacağı bir şirkete (ortaklığa) dönüşeceği sonucunu doğuracak şekilde istediğinde esas sermaye payını iktisap edemez. 575. maddede ise bu tür şirketlerin (ortaklıkların) sözleşmelerinin yazılı şekilde yapılması gerektiği, kurucuları tarafından ticaret sicili müdürlüğünde yetkilendirilmiş personeli huzurunda imzalanma şartı getirilmiştir (TTK, 2011: 11108).

**5-Kooperatif:** Cumhuriyetin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk'ün kooperatifçilik düşüncesi üzerine birçok söylev ve eylemleri bulunmaktadır. 1920 yılında TBMM'ye sunulan Kooperatif Şirketler kanun tasarısında Meclis Başkanı olarak imzası bulunmaktadır. 1925 yılında Atatürk tüketim kooperatifçiliğiyle yakından ilgilenmeye başlamış ve Ankara'da Memur Kooperatifine üye olarak, bu konuda yasal düzenlemeler yapılmasını sağlamıştır. Devlet başkanı olarak Atatürk kooperatif ile ilgili kanunların çıkmasında öncü rol oynamıştır. 1926 yılı Ticaret Kanununda kooperatifler bir şirket türü olarak düzenlenmiştir (Bilgin ve Tanıyıcı, 2008: 142).

1956 Türk Ticaret Kanunu'nda Ticaret Şirketleri kısmının sonunda kooperatiflerle ilgili düzenleme bulunmaktadır. 1960 yılından sonra kooperatifçiliğe verilen değerin artması ve 1961 Anayasasında kooperatifle ilgili hükümlerin yer alması ile bu yapı somut bir hale dönüşmüştür. Bu gelişmeler doğrultusunda devletin bu işletmelere verdiği önemin artması, kooperatiflerin kendine özgün bir kanun ihtiyacını doğurmuştur. Bu sebeple 25 yıllık bir hazırlık sonucu 1969 yılında Türk Ticaret Kanunundan ayrılarak Kooperatifler Kanunu adı ile yeni bir düzenleme oluşturulmuştur (TÜKOSEP, 2017: 5).

Kooperatif Kanununun (1969) birinci maddesinde kooperatif, tüzel kişiliği haiz olan ortaklarının belirli ekonomik çıkarlarını ve bu çıkarlar arasında özellikle meslek veya geçimlerine ait ihtiyaçlarını işgücü ve maddi katkılarıyla karşılıklı yardım, dayanışma, kefalet suretiyle sağlayıp korumak için gerçek ve tüzel kişilerce kurulan değişir ortaklı ve değişir sermayeli ortaklıklar olarak tanımlanmaktadır. İkinci maddesinde ise kooperatiflerin en az yedi ortak tarafından imzalanacak ana sözleşme ile kurulacağı belirtilmektedir. Üçüncü maddesinde ana sözleşmenin Ticaret Bakanlığına verilmesi gerektiği ve bakanlığın kuruluşa izin vermesi halinde kooperatif merkezinin bulunduğu yerin ticaret siciline tescil ve ilan olması gerektiği belirtilmiştir. Ana sözleşme, Ticaret Bakanlığına verilir. Bakanlığın kuruluşa izin vermesi halinde, kooperatif merkezinin bulunduğu yer ticaret siciline tescil ve ilan olunur.

**6-Adi Şirket (Ortaklık):** Bir şirket (ortaklık) türü olan adi şirket (ortaklık) en karmaşık ilişkilerden günlük karşılaşılabilecek en basit ilişkilere kadar oluşturulan ortaklıklardır. Bu durumlara örnek vermek gerekirse cep harçlığı ile satın alınacak limonu semt pazarında satmaya ve kazancı paylaşmaya karar veren, bir marketi veya pastaneyi alıp birlikte işleten, beraberce roman, tiyatro gibi fikir ve sanat eseri yaratan bireyler arasındaki ilişkilerden konsorsiyumlara ve çok uluslu ortak girişimlere (joint venture) kadar bu ortaklık türü içinde saymak mümkündür. Ortaklığın genel tanımını ve unsurlarını ortaya koyan bir madde TTK'de mevcut değildir. Türk Borçlar Kanunu'nun 620. maddesinde tanımlanan adi şirket (ortaklık) tüm ortaklık türleri için geçerli bir genel tanım olarak kabul edilmektedir (Bahtiyar, 2019: 90-91).

TBK'nin (2011) 620. maddesinde adi ortaklık, iki veya daha fazla kişinin emeklerini, mallarını ortak bir amaca ulaşmak için birleştirmeyi üstlendikleri sözleşme olarak tanımlanmaktadır. Bir ortaklık, kanun ile düzenlenmiş ortaklıkların ayırt edici vasıflarını bulundurmuyorsa bu bölüm hükümlerine tabi adi ortaklık kabul edilmektedir.

#### **1.4. Ortaklık Kültürü**

Kültür insanın biyolojisinde ya da doğada var olan, hazır bulunan bir olgu değildir. İnsan bu olguyu imkanlar dahilinde kendi tercihleri ile oluşturmaktadır. Thurnwald kültürü insan topluluğundaki sosyal ilişkilerin yapısı, zihniyet ve değerler olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin toplu yaşama esnasında oluşan gelenekler, kurumlar ve fikirler kültür sistemini oluşturmaktadır. Bu bakış açısı ile kültür toplumun yaşama ve değerlendirme tarzı olarak ortaya çıkmıştır (Özakpınar, 2013: 11-32).

Doğa insan müdahalesi dışında var olan bir olgudur. Bu sebeple doğanın dışında insan zihni ve tasarımı ile başlayan ve insan aracılığıyla meydana gelen her şeyi kültür olarak adlandırılmaktadır (Eroğlu, 2015: 150-151). Her ne kadar bu çerçevede bir tanımlama yapılsa da her tanımın bu kavramın sadece bir alanıyla ilgili olduğu ve gerçek bir kültür tanımının bütün kültür tanımları ile ortaya çıkabileceğine vurgu yapılmaktadır. Günümüz kültürü önceki nesillerin tecrübelerinin ve gayretlerinin ürünü olarak şekillenmiştir. Çünkü kültür insanlarla birlikte yaşamakta, var olmakta, onların tecrübelerine, zihinlerine göre değişmekte ve zenginleşmektedir. Bu yanı ile kültür öğrenilen bir tavır ve tüm toplumun ortak yaşama tarzıdır.

Kültür dinamik bir yapıya sahip olması nedeni ile toplumdan topluma değişebileceği gibi daha minimal düzeyde insandan insana da değişim gösterebilmektedir. Bu noktada kültürel görecelik kavramı doğmuştur. Eğer kültür dinamik bir yapıya sahip olduğu için kültürler farklılaşıyorsa o zaman kültürler arası bilgi

üretme, eğitim, tören, düşünüş, davranış tarzı bakımından da bir görelilik meydana gelmektedir. Bu sebeple kültür-insan ilişkisinin hâkim olduğu alanda kültürel görecelik kavramı göz ardı edilememelidir. İnsan kültürü üretmekte, biriktirmekte ve bunun sonucunda kendisi üzerinde önemli etkiye sahip, insan eli ile oluşturulmuş simge ve simgeler evreni oluşturmaktadır. Bu evren ise bireyin tüm yaşam alanında etkili olmaktadır (Sargut, 2015: 58).

Ortaklık insanlar tarafından oluşturulan bir müessese olması nedeni ile bulunduğu yerin kültürü, değerleri ve inançları ile şekillenmiştir. Her ülkenin kendi hukuki kuralları mevcuttur. Her ülkedeki ortaklıklar da mevcut olan bu kurallara göre kurulmuştur. Ortaklığın kurulmasındaki hukuki çerçevede dışında bir de kültürel etmenler bulunmaktadır. Kurulan ortaklıklar bulunduğu yerin kültüründen tamamen bağımsız olarak düşünülemez. Ortaklık bulunduğu kültür içerisinde şekillenmekte ve dönüşmektedir. Bu sebeple dünyada mevcut olan tüm ortaklıkların tek bir ortaklık kültüründen oluşması mümkün değildir. Ortaklık kültürü ise ortakların vizyon, misyon, değer ve inançları ile oluşturdukları paylaşma ve iş birliğine dayalı olan iş yapma biçimi olarak tanımlanmaktadır. Tüm kültürlerde ortak payda paylaşma ve iş birliği olmasına rağmen ortaklık kültüründe belirleyici unsur vizyon, misyon, değer ve inançlardır. Ortaklık kültürünün bu belirleyici unsurları ülkeden ülkeye, ülkenin içindeki farklı bölgelerde, şehirden şehire hatta aynı şehrin içinde bulunan farklı ortaklıklarda bile değişiklik gösterebilmektedir. Bu durum, Almanya’da ortaklık kültürü bürokratik temelli olabilirken, Amerika’da rekabet ve risk alma, Japonya’da muhafazakâr olma Türkiye’de ise muhafazakâr temele dayanması olarak örneklendirilmektedir (Çağlak, 2016: 1217).

Kültür kavramı ortaklık kavramından daha zor bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun sebebi her ortaklığın çalışma biçiminin farklı olmasıdır. Çalışma biçiminden kaynaklanan farklılıklar, farklı ortaklık kültürü tanımını da kendiliğinden oluşturmaktadır. Kültür, belirli bir topluluktaki bireysel ve grup davranışlarının ifadesi ve bu davranışların şekillenmesinde etkili olan karmaşık fikir, değer ve uygulama ağlarından oluşmaktadır. Ortaklık kültürü, ortaklık bağlamında paylaşılan inançları, değerleri ve normları kapsamaktadır. Kültür bireysel davranışı belirlemekte aynı zamanda da insan davranışı ile eşzamanlı olarak oluşmaktadır. Kültür statik ya da sabit bir olgu olmadığından dolayı bireysel eylemlerle gerçekleştirilmekte ve yeniden yapılandırılmaktadır. Bir ortaklıkta ortaklar karar aldıklarında, eylemlerde bulduklarında ve birbirleri ile etkileşime girdiklerinde hüküm süren kültürden

etkilenmemeleri söz konusu değildir. Örneğin, bir teklif sunmak, toplantı yapmak veya ortaklığın (kuruluşun) amaçlarını açıklamak için belirlenmiş prosedürleri seçebilmektedirler. Bu prosedürleri seçmeyi tercih ederlerse kültürel normları onaylamış sayılmaktalar ve bu normları kendileri ve başkaları için pekiştirmektedirler. Bununla birlikte hâkim kültüre meydan okumak için farklı şeyler yapmayı da tercih edebilmektedirler (Reid, 2016: 7).

Edgar Schein (1996: 9-20) örgüt (ortaklık) kültürünün üç ana unsurdan oluştuğunu belirtmektedir. Bu unsurlar artefaktlar (artefacts) ve semboller, sahiplenilen değerler (values) ve temel varsayımlardan (assumptions) oluşmaktadır. Artefaktlar ve semboller kültürün görünür tezahürlerini kapsamaktadır. Ortakların prosedürleri, teknoloji kalıpları yani logo, mimari yapı gibi ve tipik davranış kalıplarını temsil etmektedir. Bunlar yalnızca ortaklar tarafından değil ortaklık dışındakiler tarafından da tanınabilmekte ve görülebilmektedir. Sahiplenilen değerler ortakların paylaşabileceği normları yani kuruluş stratejilerini, hedeflerini, felsefesini nasıl ifade ettiğini ve bunları halka nasıl açıkladığı ile ilgili olan durumları kapsamaktadır. Bu unsurda ortakların fikirleri ile ortaklığın kuruluşu temel varsayımlar ile uyumlu olmadığı durumlarda ise bazı sorunların ortaya çıkacağı vurgulanmaktadır. Temel varsayımlar ise ortakların algı, düşünce, his ve davranışlarını yönlendiren bilinçsiz davranışları olarak bilinmekte ve ortakların doğru-yanlış, olanaklı-olanaksız, anlamlı-anlamsız gibi tartışmasız doğrularını oluşturmaktadır. Bu doğrular, temelde yatan varsayımlar, ortaklık kültürüne derinlemesine yerleştirilmiş olduğundan dolayı ortaklar bunların farkında olmayabilir hatta bunların üzerinde tartışmak ya da değiştirmek konusunda çekimser kalabilirler.

Örgüt kültürünün ortaklıklar üzerindeki etkisi göz önünde bulundurulduğunda bu katmanların karmaşıklığı önem arz etmektedir. Artefaktların ve sembollerin ortaklık kültüründe daha kolay değiştirilmesi mümkün olsa da derine inildikçe değişimler daha da zorlaşmakta ve bazı çatışmalara sebep olmaktadır. Üst katmanlarda bir şeylerin değişmesi değerler ve temel varsayımlar üzerinde de bir değişimin gerçekleştiği anlamına gelmemektedir. Bu bilgi, ortaklıklarda meydana gelen kültürel değişimin nasıl ele alınması gerektiği konusunda yol gösterici olmaktadır. Ortaklık kültürünü etkileyen faktörlerin iyi analiz edilmesi, herhangi bir değişim söz konusu olduğunda konuya daha hassas yaklaşılmasını sağlamakta ve çözümü kolaylaştırmaktadır. Ortaklık kültürü ise her ortaklığın kendine ait işleme tarzının bulunmasıdır. Bu durum ortaklığı tanımayı ya da benimsemeyi hatta rekabet söz konusu olduğunda nasıl meydan okunabileceğinin şifrelerini içinde barındıran bir sistemdir (Wilson, 2001: 363).

### 1.4.1. Ortaklık Kültür Paradoksu

Kurumlar kendi kültürlerini tartışarak ortaklar arasında ortak bir anlayış oluşturmak için bazı argümanlar sunabilmektedir. Başarılı bir ortaklık geliştirme zorluğunun kalbinde bir paradoks yatmaktadır. Herhangi bir kuruluşun kendi ortaklık kültürünü inşa etmek için ele alması gereken bazı içsel çelişkiler bulunmaktadır. Sektörler arası ya da bireyler arası ortaklıkların temel amacı farklı fakat tamamlayıcı özelliklere sahip sektörleri ya da bireyleri bir araya getirmek ve hiçbir sektörün ya da bireyin bağımsız olarak başaramayacağı bir şey elde etmektir. Ortaklık savunucularının birçoğunun hayati ve katma değer olarak gördüğü nokta bazen farklı durumlara sebep olabilmektedir. Bazı ortaklıkların kaynakları, becerileri, üretken sinerji yaratacak zihniyet tarafından kullanılırken, bazılarında ise farklılıklardan dolayı kültürlerin birlikte çalışmak için çaba göstermesi nedeniyle birbirlerine karşı aşinalık ya da rahatlık eksiklikleri ortaya çıkartmaktadır. Ortaklar önemli hedef taahhütleri paylaşırsalar bile farklı çalışma biçimlerine sahip olabilmektedirler. Paradoks ise bu noktada kendini göstermektedir. Ortaklık paradoksu bir birey ya da sektör için ortaklığı cazip kılan durumların aynı zamanda ortaklığı zorlaştırabilmesidir (Reid, 2016: 8).

Ortaklığın başladığı andan itibaren yeni ortakların çalışma uygulamalarına uyum sağlaması gerekmektedir. Kültürel farkın başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için düşünce ve eylem esnekliğine ihtiyaç duyulmaktadır. Esneklik kavramı ortaklığın özünü değiştirme ya da ortağın çalışma biçimine uyum sağlamak için aşırı çaba harcama olarak anlaşılmalıdır. Bir ortaklık kültürü çok fazla değişiyorsa onu diğer ortaklar için çekici kılan ayırt edici özelliklerini kaybetme riskiyle karşı karşıya kalabilmektedir. Dil bilim alanında bu paradoksla ilgili bir benzetme yer almaktadır. Dil öğrencileri, bireyin dilini ve davranışını farklı bir kültürden biriyle uyum sağlamak amacı ile değiştirdiği süreci tanımlamak için “adaptasyon” kavramını kullanmaktadır. Francis’in 1991 yılında Japon ve Koreli iş adamlarıyla yaptığı bir çalışmada, bir kişinin diğer kişinin kültürüne çok az adaptasyon sağlamasının kişiler arasında gerçekleşecek iletişimi engelleyeceğini, çok fazla adaptasyonun da olumsuz bir izlenim yaratacağını göstermektedir. Başarılı adaptasyon katı olmamak anlamına gelmektedir. Katılıktan kastedilen ise ne aşırı esneklik göstermek ne de diğer bireyin kültürüne uyum sağlamak için aşırı çaba sarf etmektir. Aynı durum ortaklık kültür paradoksunun üstesinden gelmek için de kullanılmalıdır. Ortaklar kendi temel kültürel değerlerini açıkça korurken aynı zamanda esneklik gösterebilmesi gerekmektedir. Bu nedenle etkili bir ortaklık kültürü oluştururken ortaklar kendi örgütlerinin temel, güçlü yanlarını diğer ortak ile karşılaştırmalı, güçlü

olanları nasıl kullanılacağını tespit etmelidir. Merkezi ortaklık paradoksu hem kültürel farklılığı kabul etmek hem de kendi işletme kültürünü daha iyi anlama gereksinimi yaratır. Kültürel farklılıklar sorun yaratmasına rağmen, aynı zamanda bunların çözüm kaynakları olduğunu da hatırlamak gerekir. Çeşitlilik yeniliğe (inovasyona) teşvik etmektedir. Ortaklık kurmak bir öğrenme sürecidir ve genellikle en büyük öğrenmenin yapıldığı yer ortaklıklar arasındaki kültürel boşluklardır (Francis, 1991: 403-428).

Kültürel boşluklarda kültürel adaptasyonun iki taraf arasında algılanan benzerliği artırdığı inancına dayalı olarak, kültürel adaptasyonun faydası benzerlik-çekicilik teorisi (similarity-attraction theory) ile doğrulanmaktadır. Çekicilik, birinden hoşlanma veya onun arkadaşlığından ya da ortaklığından zevk alma hissini ifade etmektedir. Psikoloji, toplum dilbilim, iletişim, işletme gibi ilgili alanlardaki araştırmaların çoğu, benzerlik ve çekicilik arasındaki pozitif ilişkiyi doğrulamıştır. Başka bir deyişle, iki taraf arasında daha büyük bir benzerlik derecesi olduğunda, daha büyük bir çekim derecesi ortaya çıkar. Bu çalışmalar iletişim tarzı, tutum, aktivite tercihi, kişilik, fiziksel görünüm, etno kültür, ırk, kast, din ve statü gibi çeşitli benzerlik yönlerini içermektedir. Geçmişteki çalışmalar hem eğrisel bir ilişki hem de kültürel adaptasyon ile çeşitli değişkenler arasında pozitif bir ilişki olduğunu bildirmiştir. Giles ve Smith (1979) tarafından yapılan algılanan iltifat, Francis (1991) çekicilik ve Thomas ve Toyne (1995) tarafından algılar üzerine yapılan çalışma eğrisel bir ilişki bildiren çalışmalar arasında yer almaktadır. Bu çalışmalarda eğrisel bir ilişkiden kastedilmek istenen şey, orta düzeyde bir kültürel adaptasyonun, yüksek düzeyde bir adaptasyondan ya da adaptasyon eksikliğinden daha faydalı olduğudur. Ortaklıklarda da bazı benzerlikler ortaklar arasındaki çekim gücünü ve adaptasyonu arttırırken, bazı durumlarda bu benzerlikler tehlike olarak algılanabilmektedir. Bu sebeple ortaklık kültür paradoksunda aşırı adaptasyon ya da az adaptasyon, aşırı çekicilik ya da az çekicilik bazı sorunlara yol açabilmektedir (Pornpitakpan, 2002: 60).

#### **1.4.2. Ortaklıkta Üçüncü Kültür Oluşturmak**

Her bir bireyin her bir kurumun kendine ait bir kültürü vardır. Üçüncü bir kültür oluşturmakla ifade edilmeye çalışılan; ortaklıktaki bireylerin ya da kurumların mevcut olan kültürden farklı olarak yeni bir çalışma kültürü oluşturmasıdır. Bu oluşturulan yeni çalışma kültürü üçüncü kültür ya da karma kültür (hybrid team culture) olarak adlandırılmaktadır. Üçüncü kültür ortaklar arasında örgüt tarzlarının bir bileşimini oluşturmakta ve geleneksel iş uygulamalarının kısıtlamaları olmadan ortakların birlikte çalışmasını kolaylaştırmaktadır (Reid, 2016: 9).



Üçüncü kültür ortaklık süreci bazen doğal olarak oluşurken bazen de bu sürecin, ortaklık yapabilmek için bilinçli olarak oluşturulması gerekmektedir. Tüm ortakların kabul edebileceği yeni kurallar ve prosedürler dizisi oluşturmak, benzersiz ve üretken bir işbirlikçi çalışma tarzı yaratarak ortaklıklara büyük avantajlar sunmaktadır. Ortaklıkların kurulma aşamasında ana prosedürleri değiştirmek çok büyük zorluklar oluşturduğu için üçüncü bir kültür oluşturmak alternatif bir strateji olarak ortaya çıkmıştır. Böylece bireyler ortaklığın kendi içinde etkili bir çalışma kültürü oluşturmaya daha iyi odaklanabilmektedir. Oluşturulan başarılı bir ortaklık kültürü zamanla başarılı bir ortaklık oluşturmada ve gelecekteki ortaklıklar için bir model olarak hizmet etmekte hatta ana kuruluşun kültürü üzerinde etkili olmaktadır. Çağdaş teknoloji, bilgi paylaşımı, tartışma forumları ve çevrimiçi konferans gibi unsurlar üçüncü kültür yaklaşımını kolaylaştırmaktadır. Ortaklar bu unsurlardan yararlanarak bir dizi prosedürler için kapasitelerini keşfedebilmekte ve ortaklığa bir bütün olarak uyan çalışma ortamı yaratmaktadır. Ortaklık paradoksunun üstesinden gelmek için kuruluşun iş birliğine kattığı değer açık ve güçlü bir şekilde korunmalıdır. Bu sebeple katı bir çalışmanın prosedür kümesinde yer almamasına dikkat edilmelidir. Esneklikten yararlanmak, deneyimlerden öğrenmek ve bir girişimde başarı şansını en üst seviyeye çıkarmak için birlikte çalışmanın yeni yollarını keşfetmek ortaklık kültürü için her zaman mümkün olmalıdır (Early and Mosakowski, 2000: 28).

Kültürel farklılıklardan kaynaklanan problemler her zaman kurulan ortaklıktan dolayı olmayıp bazen de problemin kökeni ortaklık faaliyetinden önce oluşmuş olan varsayım ve önyargılardan dolayı ortaya çıkmaktadır. Geçmiş tecrübeler, ortak stereotipler (basmakalıp düşünceler) ve örgütsel söylentiler bireylerin, kurumların hatta tüm sektörlerin algılarını şekillendirmektedir. Yeni bir iş birliğine katılan ortaklar, kendi davranışlarını önceden belirleyen veya ortaklıkta açık ve duyarlı bir şekilde öğrenmelerini engelleyebilecek başka bir kültürün stereotipleriyle çalışıyor olabilmektedir. Ortaklar tarafından benimsenen olumsuz stereotipler başarılı bir ortaklığın kurulmasının ve uygulamadaki ortaklığın başarısız olmasının temel nedenidir. Bu stereotiplerin bilinçsiz olması ya da ortaklıkta var olduğunun kabul edilmemesi birlikte çalışmanın önünde büyük bir engel teşkil etmektedir. Ortaklar bu stereotipleri farkında olmadan güçlendirmek için çalışmaktadırlar. Bu nedenle kültürel farkındalık sorunu ortaya çıkmaktadır. Kültürel farkındalık sorununu, ortaklıkların iyi tanımlıyor olması gerekmektedir. Ortaklık ilk olarak öz farkındalığını gözden geçirmelidir. Öz farkındalık ortakların kendi örgüt kültürünü ve bu kültürün çok farklı bir örgüt kültürüyle ortak

çalışmasında nasıl zorluklar yaratabileceğini tanımlayabilmesi olarak ifade edilmektedir. İkinci olarak ortağın kültürü hakkında da bir farkındalık olmalıdır. Bu farkındalık önceden var olan stereotiplere dayalı olmamalıdır. Önceden var olan klişelere dayanmak yerine açık bir iletişimi, münazara ile bilgi vermeyi tercih etmelidir. Üçüncü olarak ise bir ortaklıktaki tüm ortaklar herhangi bir kültür boşluğunun sorun yaratabileceği konusunda karşılıklı bir farkındalık oluşturmalıdır. Bu durumun farkında olan ortakların çalışma şekli, hangi noktalarda sorun oluşabileceği gibi konularda farkındalık yaratması ve net olması güvenin gelişebileceği bir ortamın yaratılmasına yardımcı olmaktadır. Bir ortaklıkta en zorlayıcı kültürel farklılıklar, kuruluşların amaçlarının, önceliklerinin, değerlerinin altında yatan farklılıklar ve bu konudaki eğilimler olarak belirtilmektedir. Bu konuda karar alma, hesap verilebilirlik, risk alma gibi kritik alanlar örnek gösterilebilir. Bu alanlarda ortakların arasındaki net ve mantıklı farklılıklar gözlenebilmektedir (Isaac, 2004: 7-9).

### **1.5. Ortaklığın Oluşum Süreci ve Ortaklığı Etkileyen Faktörler**

Ortaklık başlangıcı ve sonucu olan bir süreçtir. Bu süreç ortaklığın devam etmesine veya sonlanmasına sebep olacak pek çok faktörün de etkisi altındadır. Willias (1999: 21-22) ortaklığın gelişim sürecini üç aşamada ele almaktadır:

Birinci aşamada ortaklığın biçimlendirilmesi yer almaktadır. Bu aşamada öncelik olarak ortaklar seçilir, strateji belirlenir ve sonrasında vizyon oluşturulur. İkinci aşama ortaklık için önemli olan iç ve dış faktörlerin belirlenmesidir. İç ve dış faktörlerin belirlenmesi güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesini, fırsatların ve tehditlerin kategorize edilmesini kapsar. Böylece ortaklar, ortak ve bireysel girişimlerin neler olması gerektiğini kolaylıkla tespit etmektedirler. Son aşama olarak ortaklığın gelişimi boyunca süren aşama adı ile de bilinen sürdürülebilirlik (maintenance) yani ortaklığı koruma ve onu devam ettirme olarak da adlandırılan aşamadır. Bu aşamada ortaklar güçlü ilişkiler kurarak ve destek mekanizmalarını, etkili iletişim kanallarını, inovasyonu ve kaliteyi teşvik etmeyi amaçlayan bir ortaklık kültürü oluşturarak stratejik vizyonlarını korumaya çalışır.

Yapılan araştırmalara göre her ortaklık, onu oluşturan insanlar kadar benzersizdir. Buna rağmen, tüm başarılı ortaklıklarda bulunan ve başarılı ortaklıkların ortak noktası olarak kabul edilen belli özellikler tespit edilmiştir. Bu özelliklerden ilki, ortaklığın taraflarının kendi güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarından dolayı kendilerine özgü bir his duygusuna sahip olmalarıdır. Bu duygu onların başarılı ortaklık oluşturma ve bunu sürdürme aşamasında doğru hamleler yapmasına yardımcı olur. Diğer ortak özellik ise

ortakların ortaklıktan ne istediklerini ve ne belediklerini bilmeleri, hiçbir zaman ikililik yaşamamaları ve bu konuda kafalarının karışık olmamasıdır.

Etkili bir ortaklık, iki veya daha fazla kişinin, güvene dayanan ve karşılıklı yarar sağlayan bir ilişki kurarken bir hedefi başarmak için birlikte çalışması gerektiğinde gerçekleşir. Bu, gönüllü olarak üzerinde anlaşmaya varılan, güven üzerine kurulan ve karşılıklı yararlaraya dayanan bir ortaklık anlamına gelmektedir. Etkili ortaklıklar bazı özelliklere sahiptir: Bu özelliklerden birincisi ortaklığa gönüllü olarak girilmesidir. İkinci önemli özellik, ortakların güç ve hesap verebilirlik konusunda kendilerini eşit olarak algılamasıdır. Başarılı ortaklar kendilerini güç ve hesap verebilirlik konusunda eşit olarak algırlar. Bir ortağın bakış açısını diğer ortağın bakış açısından öncelikli hale getirebilecek tek faktör ortağın daha fazla bilgiye ya da daha fazla deneyime sahip olmasıdır. Yetki, karar alma, çatışma çözme gibi benzeri durumlarda unvan veya üstünlük gibi güç gösterilerine girmek anlamsızdır. Üçüncü olarak ise ortaklar bilgiye eşit erişime sahip olmalı ve onu açık bir şekilde paylaşmalıdır. Tüm ortakların aynı bilgilere erişim sağlaması gerekir. Kurumsal ortaklıklarda bireyler genellikle ‘bilginin güç’ olduğu bilincine göre çalışır. İhtiyaç duyulan verileri toplayarak ve onları biriktirerek güçlerini arttırlar. Ortaklıkta bireyler iktidara odaklanmazlar. Bütün ortaklar eşittir ve bu nedenle de bilgiyi isteyerek paylaşırlar. Ortakların bu şekilde davranması sadece ortaklığın işleyişini sağlamaz aynı zamanda ortaklığın kalitesini artırır. Ortaklar birbirlerinin bilgilerini ve fikirlerini geliştirdiklerinde sinerji ve yaratıcılık ortaya çıkar. Bir diğer özellik de ortaklardan her biri farklı üstünlüklere sahip olsa bile tüm ortakların aynı derecede öneme sahip olduğunun unutulmamasıdır. Bireyler, bir işi başarmak istediğinde veya bir hedefe ulaşmayı amaçladığında başkalarına ihtiyaç duyarlar ve bu ihtiyacı gidermek için ortaklığa başvururlar. Tanımdan da anlaşılacağı gibi her ortağın ortaklığa kattığı değerli bir şey vardır ve nitelikli bir sonuç için bir şey katması şarttır. Bu nedenle her bir ortağın ortaklığa olan katkısı değerlidir ve ortakların yaptıkları katkılar birbirleriyle kıyaslanamaz. Bir ortak diğerinden daha üstün olarak görülemez. Beşinci özellik olarak ortaklar, yanlış yaptıkları şeyleri keşfetmek için fırsat aramalıdır. Ortaklar kendilerini sonucun mükemmelliğine adadıklarından dolayı algılarının, kararlarının ve eylemlerinin en iyi ürünü veya hizmeti üretip üretmediğini sürekli kontrol etmektedirler. Bu nedenle işlerin nasıl farklı yapılacağı konusunda önerilerde bulunurlar. Ortakların amacı haklı olmak ya da son söze sahip olmak değildir. Asıl amaçları en iyi sonuca ve çözüme ulaşmaktır. Bu amaçlarına ulaşmak için başarılarına yardımcı olacak her türlü bilgiye açık olmalıdırlar. Son özellik ise ortakların, başkaları için de başarıyı

araştırmaları ve desteklemeleridir. Ortaklar bir ilişkiye ‘bolluk bakış açısı’ getirirler. “Bolluk bakış açısına” sahip bir birey, herkesin ihtiyacı olanı elde edebilmesi için dünyada var olan kaynakların herkes için yeterli olacağı görüşündedir. Bu nedenle bu bakış açısına sahip olan kişiler başkalarının başarılı olması için fırsat yaratırlar ve onların başarılarını kutlarlar. Çünkü bolluk bakış açısına sahip bireyler, başkalarının başarılı olmasının kendilerinin başarı fırsatını kaçırdıkları anlamına gelmediğini bilirler ve buna inanırlar. “Kıt bakış açısı”na sahip bireyler ise başkasının elde ettiği her şeyi, kendinin sahip olacağı fırsatlardan elde ettiğini düşünür. Bundan dolayı başkalarının başarılarını kutlamazlar ve desteklemezler çünkü bunların tersini yaptıklarında onları cesaretlendirip kendilerine karşı rakip olacaklarını düşünürler. Pastanın büyük dilimine sahip olmak isterler. Bu özelliğe sahip bireyler ortaklık yapmakta büyük zorluk çekerler. Bilgi ağları ile donatılan ve bilgiye entegre olan yeni dünya ekonomisinde her birey yeni fikirler üretmek, yeni mal ve hizmet tasarlamak, pazarlamak, satmak ve dağıtmak için daha iyi yapılar, süreçler veya sistemler üretme potansiyeline sahip olmalıdır (Dent, 2006: 2-3).

Gerçekleştirilen bir ortaklık şirketler arasında görünse de ortaklığı kuran ve yöneten insanlardır. Bu durumda başarılı bir ortaklıktan ve iş birliğinden söz etmek için bireyler yüksek ortaklık becerilerine sahip olmalıdır. Bu beceriler; açıklığa ve şeffaflığa sahip olmak, eylemlerle ve sözlerle karşılıklı güven yaratmak, çatışmalara ve sorunlara yaratıcı çözümler bulmak, karşılaşılabilecek her türlü soruna değişik bakış açılarıyla bakmak, karşılıklı bağımlılığa önem vermek gibi unsurlardan oluşmaktadır (Mariotti, 2001: 11).

Başarılı ortakların sahip olduğu becerilerin yanında başarısız ortaklar da birtakım özelliklere sahiptir. Literatürde bu özellikler düşük ortaklık zekâsı (PQ, “Partnering Quotient”) olarak adlandırılmaktadır. Düşük ortaklık zekasına sahip bireylerin özelliklerinden biri bilgi saklamaları ve bilgiyi paylaşmak istememeleridir. PQ’ya sahip insanlar asla başkalarına güvenmezler ve meydana gelen çatışmalarda ortak nokta bulmak ya da sorunu çözmek yerine çatışmayı kazanmak isterler, bunun için ne gerekiyorsa yaparlar. Karar verme konusunda sürekli geçmiş tarihine güvenerek ona göre eylemlerde bulunurlar, statükoyu korumak isterler ve asla değişime açık değillerdir, değişime karşı direnirler. Bu zekadaki bireyler bağımsızlığa aşırı değer vermekte ve bağımsızlığını ortadan kaldıracak engelleri yok etmektedirler. Bu özelliğe sahip bireylerle yapılan ortaklıklar başarısızlıkla sonuçlanmaktadır (Dent, 2006: 4).

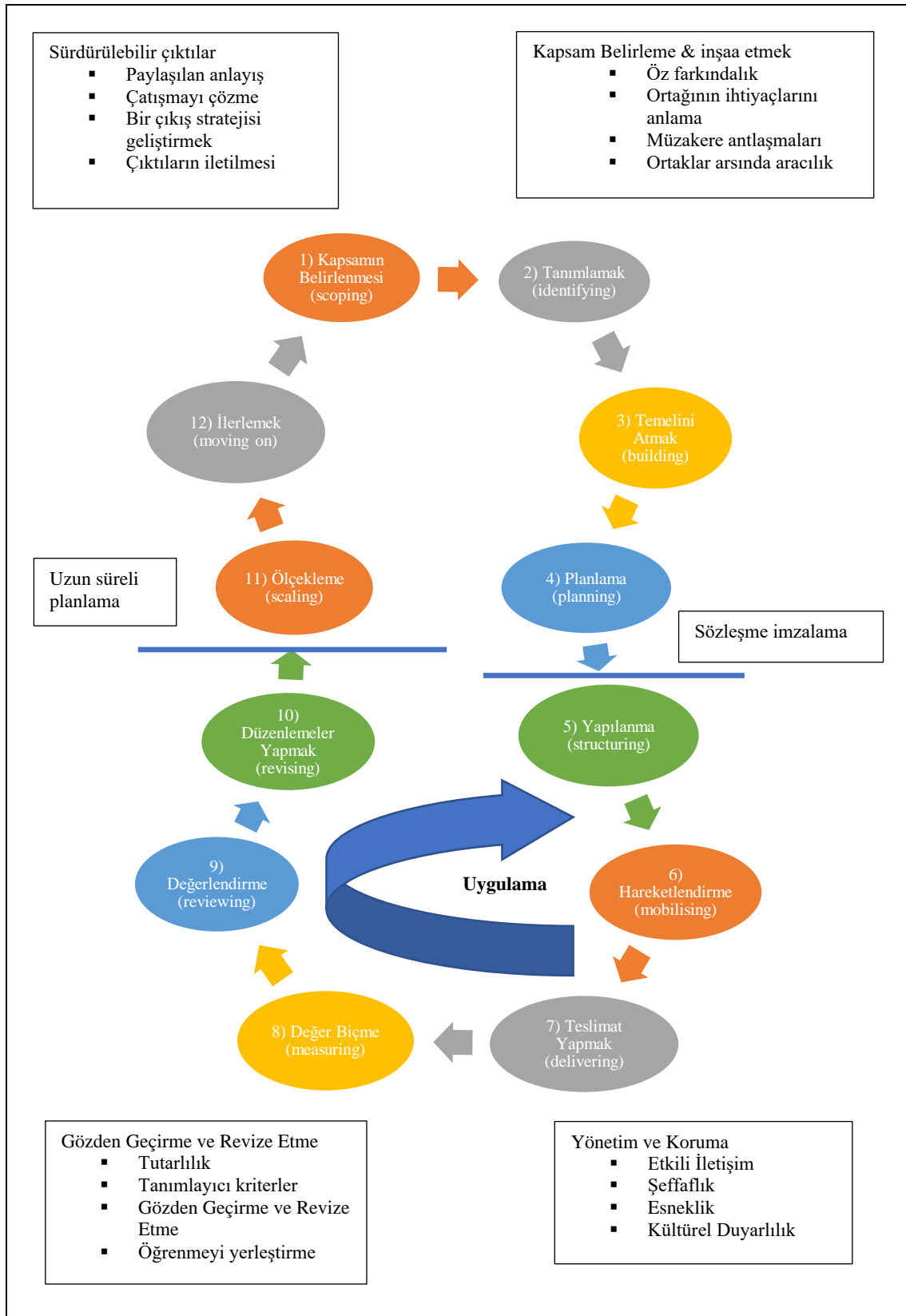
Çin’de yapılan bir araştırmada ortaklığı etkileyen beş kritik nokta tespit edilmiştir. Bu kritik noktalar şu şekilde sıralanmaktadır (Jie ve Zhang, 2015: 198-199):

1. Ortaklık yapısı: Ortaklık yapısında esas alınan esneklik ve iş birliği gibi kavramlar temel rekabet gücünü arttırmakta ve ortaklık için gerekli unsur olarak gösterilmektedir.
2. Ortaklığı teşvik etme: Ortaklığın teşviki için ulusal politikaların ve sanayi politikalarının oluşturulması gereklidir. Ulusal yasalar, ortaklığın uygulanmasının temelidir. Devlet, reformu desteklediğinde sağlam bir yasal politika ortamı oluşturulur. Bu nedenle devlet, reformda daha spesifik bir rol oynamalıdır. Türk iş hayatında da ortaklık başarısını arttırmak için iş adamlarının siyasetçiler ve bürokratlarla olan ilişkilerinin kurulmasında devletin oynadığı rolün önemi görülebilir (Buğra, 1995: 296). Devlet tarafından iş adamlarıyla siyasetçi ve bürokratlar arasında kurulan ilişkiler başka ülkelerde de mevcuttur. Mesela Başbakan Tony Blair, 1999 yılında Parlamento tarafından kabul edilen İş İlişkileri Yasası'nın temel amacının işteki ortaklığı teşvik etmek olduğunu savunmuştur (Steward vd., 2004: 353-376). Hükümet o zamandan beri, çeşitli ortaklık faaliyetlerini ve girişimlerini teşvik etmek için bir "Ortaklık Fonu" kurarak ortaklık için somut desteğini daha da güçlendirmiştir.
3. Ortaklık kültürünün uyarlanabilir olması: Araştırmaya katılan bireylerin ortaklık kültürü ile ilgili kaygılar taşıdıkları gözlenmiştir. Bu durum sonucunda ortaklık düşünen bireyler, ortaklık için gereken iş birliğinin gerçekleştirilmesinin zor olduğuna inanmaktadırlar. Geleneksel ahlak, ortaklığın gerçekleştirilebilmesi için sağlam bir kültürel temele dayanmalıdır. Kurum kültürü ile geleneksel kültürün birbirinden ayrı tutulması ortaklıklarda başarıyı arttırmaktadır.
4. Kurumsal Sistem İnovasyonu oluşturulması: İnovasyon gücünün yetersiz olması ortaklığı olumsuz etkileyen unsurdur. İnovasyonun varlığı ortaklığın devamlılığını motive etmektedir
5. Topluluk tarafından ortaklık bilincinin geliştirilmesi: Bireyler ortaklık konusunda fazla bilgiye sahip değildir ve bilgi sahibi olmayan bireylerin farkındalıkları çok düşüktür. Hükümetler, ortaklığın toplum tarafından anlaşılmasını sağlayacak çalışmalar yapmalıdır ve ortaklığa olan güvenin artırılması için ortaklık bilincini oluşturacak danışmanlıklar kurmalıdır.

### **1.5.1. Ortaklık Döngüsü**

Ortaklık oldukça karmaşık bir süreçtir. Ortakların becerilerinin çoğu ortaklık müddetince önem taşır. Bununla beraber, bu becerilerin bazıları ortaklık ilişkisinin her aşamasında diğerlerine göre daha fazla değere sahiptir. Şekil 1'de yer alan Döngü Diyagramı ortaklık fırsatlarının ilk kapsamından ve uygun ortaklıkların belirlenmesinden, ölçeklendirme veya devam etme noktasına kadar geliştikçe ilerleyen ana aşamaların

basitleştirilmiş temsili halidir. Ortaklık döngü diyagramının aşamaları, ortaklık için önemli olan her adımda mümkün olduğunca etkin bir şekilde çalışılmasını sağlayan belirli becerileri ve özel değerleri kapsamaktadır. Örneğin erken kapsam belirleme ve oluşturma aşamasında, ortakların hem öz farkındalığı hem de diğer kuruluşların ihtiyaçlarını anlamaları gerekmektedir. Bu noktada bu şemadan faydalanarak ortaklar bazı öngörülerde bulunabilmektedirler (Reid, 2016: 25).



**Şekil 1: Ortaklık Döngüsü**

**Kaynak:** Reid, 2016: 25

Ortaklıkların başarılı olmaları için sistematik olarak geliştirilmeleri ve yönetilmeleri gerekir. Şekil 1'deki ortaklık döngüsü bir ortaklığın hayatındaki farklı aşamalara ilişkin anlayışı özetlemektedir. Bu döngü birçok ortaklık çalışması için dikkate alınması gereken bir çerçeve olsa da hiçbir ortaklık döngüde yer alan sıraya tam olarak uymamaktadır. Çünkü ortaklıklar, doğası gereği evrimseldir. Bunun yanında ortaklık girişimi bu döngünün her aşamasında, ortaklıkları destekleme deneyimine sahiptir. Ayrıca kurulan ortaklıklarla yoğun bir şekilde çalışmak, ortaklığı güçlendirmeye ve ona daha güçlü yönetim yapıları kazandırmaya, gözden kaçırılmış olabilecek önemli erken aşama etkinliklerinin yanı sıra yeni bir odaklanma ve canlılık oluşturmaya da yardımcı olacaktır (TPI, 2021).

Bir ortaklık yapısı geliştikçe ortakların çalışmalarını desteklemek için iyi iletişim becerileri ve operasyonel esneklik hayati önem taşımaktadır. Güçlü liderlik, ortaklığın başarılı bir şekilde yönetilmesi ve sağlamaştırılması için büyük önem arz etmektedir. Döngünün üçüncü aşaması, en uygun mevcut öğrenme için, ortaklık ilişkisi sürecinde ortaklığın dikkatli ve aktif olarak incelenmesi gerektiğinin altını çizmektedir. Ortakların ortak öğrenmeye yönelik güçlü bir yönelimin faydaları konusunda vurgu yapılmaktadır. Ortaklık, potansiyel bitiş noktasına yaklaştıkça, tüm ortaklıkların tatmin edici sonuçlar elde etmesini ve ortaklık deneyiminin en iyi şekilde nasıl geliştirileceği konusunda hem fikir olmalarını sağlamak için stratejik planlama ve çatışma çözme becerilerine ihtiyaç duymaktadır. Bu açıdan ortaklık döngüsü zorunlu olarak gerçek bir ortaklığın karmaşık yörüngesinin basitleştirilmesi olsa da bir ortaklık için planlama ve kaynakların insanların gelişimine en iyi nasıl tahsis edileceği hakkında düşünmek için bir çerçeve olarak kullanılmaktadır. Bu döngü, spesifik olarak mevcut becerileri değerlendirmek, kilit ekip üyeleri için öncelikli becerileri geliştirilmek, kaynakların nerede, ne zaman yönlendirilmesi gerektiğini kararlaştırmak için, ortaklık sürecinin en başından itibaren, operasyonel ya da yönetim ekibi tarafından kullanılmalıdır. Ayrıca, başarılı bir ortaklık için bu döngünün varlığı tek başına yeterli değildir. Bütün süreçleri tamamlanmış olsa bile ortaklığın üç temel vazgeçilmezi vardır. Bunlardan ilki her bir ortağın katkısına değer verilmesi ve saygı duyulması anlamına gelen “eşitlik (equality)”, ikincisi ortakların birbirine açık ve dürüst olması anlamına gelen “şeffaflık (transparency)” ve üçüncüsü “karşılıklı fayda (mutual benefit)’dir. Eğer bir ortaklığın temelinde bu üç unsur mevcut değilse, ortaklıkların uzun dönemde devamlılığı sağlanamayacaktır (Tennyson vd., 2009: 3-20).



### 1.5.2. Başarılı Ortaklıkların Özellikleri

Başarılı ortaklıkların özellikleri Şekil 2’de görüldüğü üzere ortaklık tutumuna, iletişim davranışlarına ve çatışmayı çözme tekniklerine göre şekillenir. Kanter (1988: 59-82) ortaklıklarda iki tarafı birbirine bağlayan yakın bağların ortaya çıkmasının ortaklar arasında bulanık sınırlara yol açtığını öne sürmektedir. John (1984: 278-289) ise fırsatçı davranış potansiyelini azaltmaya çalışan ortaklıklar arasındaki ilişkinin, doğası gereği zor ve uzun bir yolculuk olduğunu belirtmektedir. Bu tür ilişkilerde ortaklar arasındaki bilgi akışını yönlendirmeye, etkileşimin derinliğini ve genişliğini yönetmeye ve ortaklar arasındaki karmaşık ve dinamik değişimi yakalamaya yardımcı olan bu süreçle ilgili bir dizi yapı mevcuttur. Literatürde ortaklığın belirleyici özellikleri (attributes of the partnership), taahhüt, koordinasyon, karşılıklı bağımlılık ve güven olmak üzere alt başlıklara ayrılmıştır. Bu özelliklerin varlığı her iki ortağın da karşılıklı ilişkilerini, ilişkilerinin hayatta kalması için çalışmaya istekli olduklarını ve kabul ettiklerini göstermektedir. Taraflardan birinin fırsatçı davranması durumunda ortaklık ilişkisinin zedeleneyeceğini ve her iki ortağın da bu durumda zarar göreceğini dair öngöründe bulunmaktadır (Anderson ve Narus, 1990: 43-45).

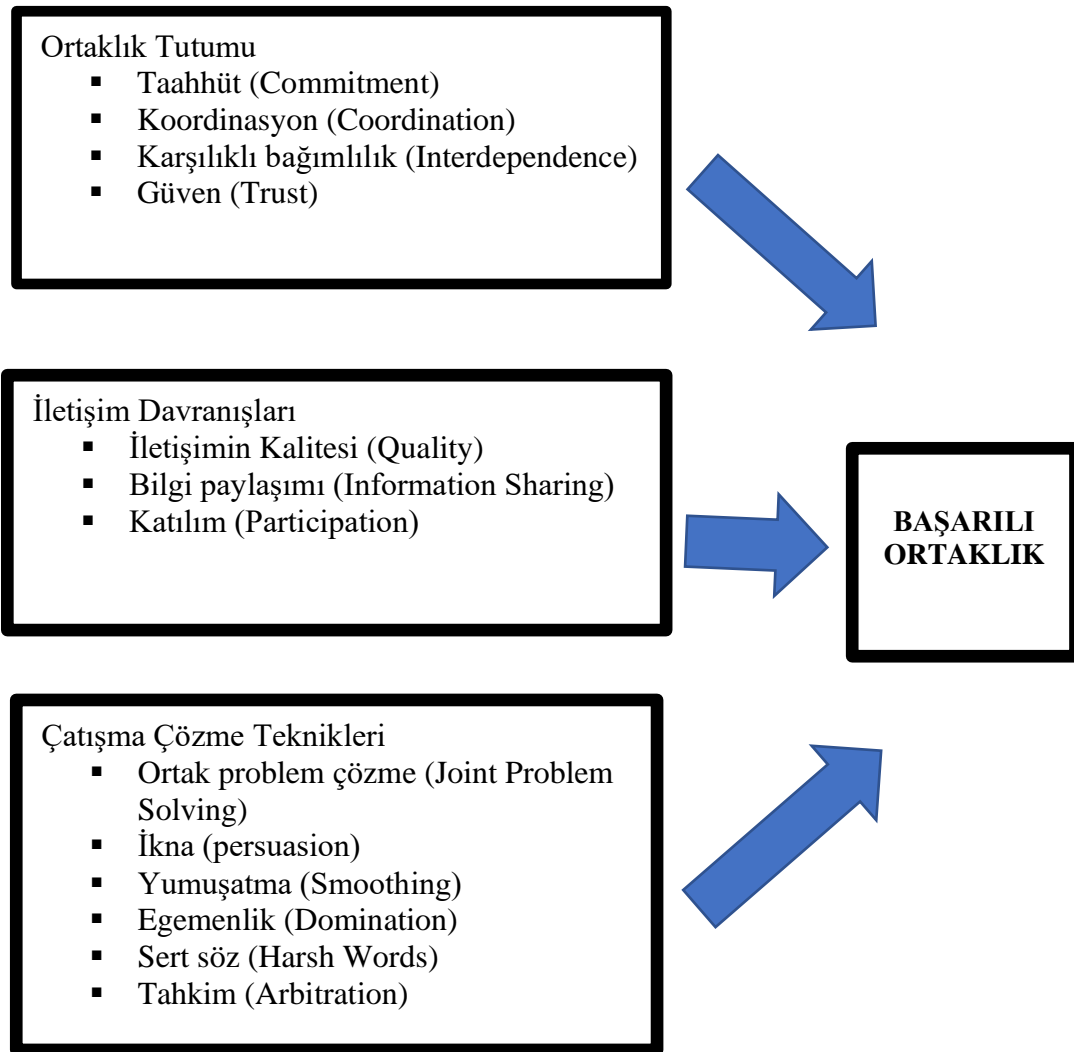
Ortaklıkların başarılı olması için gerekli olan diğer bir alt başlık ise iletişim davranışları (communication behavior)’dır. Örgütsel işleyişin temelinde iletişim süreçleri yatmaktadır. Ortaklıkta iş birliğinin faydalarını elde etmek ve örgütsel başarıyı sağlamak için, etkili iletişimin sağlanması kritik önem taşımaktadır. Ortaklar arasında etkin iletişim esastır. İletişim değiş tokuş edilen bilgilerin faydasını yakalar ve ortaklığın canlılığının önemli bir göstergesi olarak kabul edilir. Bu iletişim davranışları ‘iletişimin kalitesi’, ‘ortaklar arasında bilgi paylaşımının kapsamı’ ve ‘ortakların planlama ve hedef belirlemelerine katılım’dır (Mohr ve Nevin, 1990: 36-38).

Taraflar arasında karşılıklı bağımlılıklar nedeniyle doğal olarak ortaya çıkan bazı çatışmalar mevcuttur. Ortaklığın doğal uzantısı olarak görülen bu çatışmaların olması her ortaklıkta beklenen bir durumdur. Ancak, bu çatışmaların nasıl çözüldüğü konusu ortaklık müessesesinde hayati önem taşımaktadır. Bu noktada da başarılı ortaklıkların olmazsa olmaz üçüncü başlığı olarak çatışma çözme teknikleri (conflict resolution techniques) ortaya çıkmaktadır. Çatışma çözümünün ilişki üzerindeki etkisi yapıcı, geliştirici olabildiği gibi yıkıcıda olabilmektedir. Bu nedenle ortakların çatışmayı çözme tarzlarının ortaklıkların başarısı üzerinde etkisi büyüktür (Borys ve Jemison, 1989: 237).

Taraflar ortak problem çözme sürecinde, karşılıklı olarak tatmin edici bir çözüme ulaşırlarsa ortaklık başarısını arttırabilirler. Bu çatışma sürecinde ortaklar genellikle

birbirlerini, özel çözümler üreterek ikna etmeye çalışmaktadır. Bu ikna edici çözüm girişimleri genellikle zorlama veya tahakküm kullanımından daha yapıcı olabilmektedir. Bunun yanında yıkıcı çatışma çözüm tekniklerinin (hakimiyet, yüzleşme vb) kullanılması ortaklıklarda ters etki olarak görülmekte ve her zaman istikrarsızlık olarak algılanmaktadır (Deutsch, 1969: 10-15).

Bazı kurumsal ortaklıklarda ise çatışma sürecini daha iyi yönetebilmek ve verimliliği arttırmak amacıyla üçüncü taraf tahkimi aranmaktadır. Bu tarz çatışmaların hakem yoluyla çözülmesi yararlı sonuçlar elde etmede yardımcı olabilirken üçüncü taraflara güvenme durumu daha uzun vadeli başarının söz konusu olduğunu vurgulanmaktadır. Dış tahkim yöntemi belirli bir çatışma çözümü için etkili olsa bile, bu yöntemle sıklıkla başvurulmasının bazı problemlere yol açacağı bilinmektedir. Stratejik ortaklıklarda benimsenen norm ve değerlerle bir ölçüde çelişen diğer çatışma çözme tekniklerinden olan sorunu yumuşatma ya da görmezden gelme/kaçınma yöntemidir. Bu yöntemler ise çatışmanın temel nedenine gitmekte başarısız olmaktadır ve ortaklığın karşılıklı kazanç hedefini baltalamaktadır (Mohr ve Spekman, 1994: 139).



**Şekil 2:** Başarılı Ortaklık Nitelikleri

**Kaynak:** Mohr ve Spekman, 1994: 137

### 1.6. Ortaklık Avantajları ve Dezavantajları

Ortaklık birçok avantajı ve dezavantajı içinde barındırmaktadır. Ortaklığın en bilinen avantajı, yaratılan sinerjik güçle ilgilidir. Ortaklık aracılığıyla maddi yönden tek kişinin yükleneyeceği sermaye yükü birçok kişi tarafından karşılanmakta hatta bu durum büyümek için potansiyel bir güç ortaya çıkarmaktadır. Elde edilen bu sermaye gücü sayesinde plan ve hedefleri gerçekleştirme konusundaki zorluklar daha kolay aşılmaktadır. Bir diğer avantajı ise iki veya daha fazla kişinin bilgi ve becerisinden bir bedel ödenmeden yararlanılmasıdır. Her bir ortak farklı alanlarda uzmanlaşmıştır. Ortaklar birbirlerine maddi destek sağlayabilecekleri gibi manevi destek de

sağlayabilmektedir. Bu durum yeni girişimler için cesaretlendirmekte ve risk almaya teşvik etmekte ve aynı zamanda da alınan risk ortaklar arasında paylaşılmaktadır. Belirsizliğin hâkim olduğu alanlarda da daha uygun kararların alınmasına yardımcı olmaktadır. Ortaklı işletmeler tek başına olan işletmelere göre daha kolay kurulabilmektedir (Çağlak, 2016: 1219).

Bu avantajlarla birlikte bakıldığında işgücü piyasasının rekabet şiddetinin artmasıyla birlikte ortaklığa dayalı yaklaşımlar giderek daha popüler hale gelmiştir. Bireyler arası ya da kurumlar arası ortaklıklar ile ilgili birtakım avantajlar olduğu belirtilmektedir. Buradaki kilit nokta ortaklığın avantajları olduğu kadar bazı dezavantajları da içinde barındırması, hatta bazen avantaj gibi görünen özelliklerin dezavantaja dönüşebilmesidir. Ortaklık avantajları arasında esnek ve duyarlı çözüm oluşturabilme, inavasyonu ve değerlendirmeyi kolaylaştırma, bilgi, uzmanlık ve kaynak paylaşımı sağlama, kaynakların birleştirilmesiyle sinerji oluşturma, tutarlı bir hizmet geliştirme, verimliliği ve hesap verilebilirliği artırma gibi unsurlar sayılabilmektedir. Bazı durumlarda ortaklar amaç ve hedefleri üzerinde çatışmaktadır. Bu durumun ortaya çıkmasının altında yatan sebep olarak ortaklar geniş hedefler üzerinde anlaşmaya varmakta fakat ayrıntılı hedefleri belirsiz kalmaktadır. Bazı amaç ve hedefler belirsiz olabilmekte ya da ortaklar, hedeflerin ne anlama geldiğine dair farklı anlayışlara sahip olabilmektedirler. Bu yüzden hızla yanlış anlaşılmalara, koordinasyon eksikliğine ve ortaklar arasında olası çatışmalara yol açılabilmektedir. Ortaklardan birinin bildirilmemiş ya da gizli gündemi bulunuyorsa stratejik düzeyde çatışan öncelikler ve farklı bir konunun ya da hizmetin mücadele ettiği yetki savaşı (turf wars), ortaklığın gelişmesi için gerekli olan yaklaşımları baltalayabilmektedir. Bazı konularda ortaklar karar alırken istişare etmeleri gerekmektedir, bu sebeple de kararlarda gecikme gibi önemli kaynak maliyetleri ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, başarısız bir ortaklığı ya da amacına ulaşmış bir ortaklığı (hatta tüm ortaklar aynı fikirde değilse ortaklardan biri amacına ulaşmış olsa bile) sonlandırmak zor olabilmektedir. Bu durum bireyler arasındaki ilişkiyi bozmakta ve kaynak maliyetini arttırmaktadır. Bir diğer paradoksal nokta ise sorumluluk kavramıdır. Sorumluluk kavramı bazı ortaklar için ortaklığın avantajları arasında sayılırken bazı durumlarda dezavantaj olabilmektedir. Ortaklık eylemlerinde tek bir ortak kendini tam olarak sorumlu hissetmediğinden hesap verme sorunlarıyla karşılaşmaktadır ya da kimin sorumlu olduğu belli olmamaktadır. Her bir ortak ortaklığın tam başarısını talep etmek yerine yalnızca kendi maliyetine ya da faydasına odaklandığında sorumluluk anlayışı kötüye kullanılabilir. Diğer dezavantajlar olarak ise örgütsel zorluklar ve ortaklar

arasındaki felsefe farklılıkları, ortaklar arasındaki güç ilişkileri gösterilmektedir (McQuaid, 2009: 129-139). Avantaj ve dezavantajların birbirine karıştığı bu paradoksal durumun ötesinde ortaklığın temelde üç avantajı bulundurduğu görülebilir.

1. Ortaklık sadece kazancın değil doğası gereği ortaklıkta söz konusu olan her şeyin paylaşıldığı bir müessesedir. Bu sebeple ortaklar arasında riskler de paylaşılmaktadır. Riskin paylaşılması ortaklar için büyük bir önem arz etmekte ve avantaja dönüşmektedir. İşletme için alınan büyük risklerde oluşabilecek zarar, ortaklar arasında bölünmektedir. Bu durumda, ortaklar yapacakları girişimlerde daha cesaretli davranmakta ve başarılarını arttırmaktadırlar. Ayrıca ortaklıklarda sorumluluk ortakların uzmanlık alanlarına veya yeteneklerine göre gerçekleşir. Sorumluluğun paylaşılması ise işletmenin daha kolay şekilde yöneltilmesinin önünü açmaktadır (Çağlak, 2016: 1219).

2. Ortaklıklarda finansal risklerin bölünmesi sonucunda ölçek ekonomilerden fayda sağlanarak maliyetler düşürülmektedir. Maliyetlerin düşmesi sonucu ortaklar rakipleri karşısında üstünlük kazanma, teknolojik ilerleme, yeni ürün yaratma ve piyasa oluşturma gibi avantajlara sahip olmaktadır (Halis vd, 2009: 444-445).

3. Ortaklıkların kuruluşunda ve gelişiminde sermaye büyük önem taşımaktadır. Ortaklardan her biri gerekli olan sermayeyi aile birikimlerinden ya da yakın arkadaşlarından destek alarak sağlamaktadır. Bu duruma örnek olarak Sony kurucusu Morita gösterilebilir. Morita şirketinin kuruluş gelişim, yeni pazarlara uyum sağlama gibi aşamalarında arkadaşlarından ve akrabalarından destek aldığını belirtmektedir. Bu destekler sonucunda karşılaştığı birçok zorluğun üstesinden geldiğini söylemektedir. Ortaklıkların sağlayabileceği en büyük avantajlarından biri de sermaye sorunun çözümü ve karşılaşılabilecek zorluklara karşı direnme gücü geliştirmesidir (Morita, 1989: 100-106).

Ortaklığın dezavantajları ise yukarıda bahsedildiği gibi bazı durumlarda ortaklığın avantajları içerisinde barınabilmekte bazen de yapısından ve işleyişinden kaynaklanmaktadır. Ortaklığın dezavantajları şunlardır:

1. Nejat Eczacıbaşı (1982: 77) yukarıda belirtilen ortaklıktaki sermaye temini ve risk paylaşımı avantajını aile ortaklıklarında bir dezavantaj olarak belirtmektedir. Eczacıbaşı'na göre aile ortaklıklarında varlıklar kuşaktan kuşağa aktarılamamakta ve girişimci olan bir aile ferdinin başlatmış bulunduğu iş, arkadan gelen kuşağın eline geçtiği takdirde, mevcut varlık kalabalık aile içinde ya dağılmakta ya da aile fertleri arasında geçimsizliğe sebep olmaktadır. İzmir'de yaşayan ünlü ailelerin ortaklıkları bu sebeple ekonomik büyüklüklere dönüşmemiş, aile fertleri arasında küçük küçük parçalara bölünerek eriyip gitmiştir.

2. Ortaklığın en önemli dezavantajı ortaklar arasında gerçekleşen anlaşmazlıklardır. Durak (2011: 246) bu anlaşmazlıklardan birinin ortaklar arasına çeşitli söylenti ve dedikodunun girdiğini ve bu tarz eylemlerin ortaklar arasındaki ilişkiyi sıkıntılı bir duruma soktuğunu ve işletmede adeta “eltiler rekabetini” ortaya çıkardığını ifade etmektedir. Diğer anlaşmazlıklar ise kazancın paylaşılması, harcamaların planlanması, işletmenin yönetimi ve idari kontrolü gibi hususlardır. Ortaklığın var olduğu işletmelerde her şeyin ayrıntılı bir şekilde yazıldığı bir anlaşma oluşturulmalıdır. Bu hususlarda belirsizliğin hâkim olması ortaklıklarda ciddi problemlere sebep olmaktadır. İşletme için ve ortaklıkların kendileri için nasıl harcama yapacakları hususundaki belirsizlik birçok sorunu beraberinde taşımaktadır.

3. Ortaklığın söz konusu olduğu işletmelerde yönetim kurulu oluşturulmalıdır. Aksi halde işletmenin idari kontrolünü tüm ortaklar üstlenir. Bu durum sonucunda tüm ortaklar patron olma görevini üstlenmek istemekte ve her ortak yönetime dahil olmakta bu durum ise ortaklar arasındaki anlaşmazlıklara zemin hazırlamaktadır. Ortaklı işletmelerde sorumluluklar belirlenmelidir. Ortaklı işletmelerde özgürlük daha kısıtlıdır bu yüzden her ortak kendi görev alanındaki sorumluluğunu yerine getirmelidir. Ortaklı şirketlerde ortaklardan birinin yaptığı bir hata hem işletmeye hem de diğer ortaklara mâl edilmektedir. Ortaklığın en önemli dezavantajlarından biri ilerleyen süreçte işletmenin yönetimi ve geleceği açısından nasıl tavır takınılacağına belirlenmemiş olmasıdır. İşletmenin ortaklarından birinin hastalanması, vefat etmesi veya ortaklığın feshedilmesi durumunda diğer ortakların nasıl devam edeceğinin, sermayenin ne olacağına belirsiz olması ortaklıklar için önemli dezavantajlardan bir diğer unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Çağlak, 2013: 41-43).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ORTAKLIKTA GÜVEN

#### 2.1. Bir Kavram Olarak Güven

İnsanlar, var oldukları sürece güven duygusu arayışı içindedirler. Çocuk dünyaya geldiğinde ilk olarak güvenli bir sığınak arar. Bu sebeple çocuk kendine güven veren şeye bağlanma eğilimine girer. Çocuk bu duyguyu veren ve bakımını üstlenen kişilere karşı bir bağ oluşturur. Bu bağla birlikte temel güven duygusu oluşmaya başlar ve bu duygu geliştikçe bireyselleşme gerçekleşir. Gelişme sonucunda birey kendi kişiliğini kazanır. Güven duygusunun zıddı korkudur ve insan için önemli duygulardan biridir. Fiziksel bütünlüğü bozulan insan nasıl ağrı hissederse psikolojik bütünlüğü bozulmuş insan da korku duyar. Biyolojik sağlığın gerekliliği tedavi ve ilaç arayışına girmekken, ruhsal sağlığın teminatı da güvende olmaktır. İnsan kendini güvende hissettiği zaman her şeyin kontrol altında olduğunu düşünür. Bu yüzden güven duygusu ile kontrol duygusu birbiriyle bağlantılıdır. Bireyin hayatı üzerinde denetim sağlayan güven duygusu, korku duygusu ile azalır, kontrol ve sevgi ile artar. Güven kavramı insanın kendini keşfetmesine yönelik 'iç güdüselleşme' olarak tanımlanmaktadır. Toplumda ve ailede güce dayalı bir düzen söz konusuysa güven duygusu zayıflamaktadır fakat akli referans alan bir düzen hakimse güven duygusu artmaktadır (Tarhan, 2014: 77-79).

Tehlikelerin ve yabancıların bulunduğu bir dünyada insana güven duymanın zorlaşması, riskler karşısında duyulan korku sebebiyle güven duygusunu azaltır. Güven ve korku doğru orantılıdır. Günümüzde aynı semtte ve mahallede yaşayan insanlar arasındaki ilişkilerde doğru davranışın ne olması gerektiği konusundaki düşünceler giderek belirsizleşmektedir. Bireyler karşısındakilerden ne beklemesi gerektiği hususunda karışıklık yaşamaktadırlar. Amerikalı bir sosyal bilimci bu durumu doğru izah edebilmek için 'komşusuz mahalleler' kavramını ortaya çıkarmıştır. Bu kavramla yan yana yaşayan mekânsal olarak birbirine yakın fakat birbirinden tamamen yalıtılmış bireyleri tanımlamaktadır. Amerikalı filozof yazar Francis Fukuyama'ya göre güven; ortak normlara dayanan ve düzenli olarak dürüst ve iş birliği içeren davranışların sergilendiği bir toplulukta diğer öğelere yönelik olarak ortaya çıkan bir beklenti' dir (Furedi, 2017: 181).

Gambetta (2000: 213-237) güveni başkalarının özgürlüğüyle başa çıkma aracı olarak tanımlamaktadır. Birine güvendiğimizde ya da onun güvenilir olduğunu söylediğimizde bize zarar vermeyen, bizim için yararlı olan bir eylem gerçekleştirme

olasılığının varlığı belirtilmektedir. Bu durumda o kişiyle ortaklık ve iş birliği yapmayı düşünmemiz için güven oldukça yüksek bir referanstır. Güvenin asimetrisi ise güvensizlik olarak belirtilmektedir. Güvensizlik riskli bir ortaklıktan ve iş birliğinden kaçınmak için yeterli kısıt olarak görülmektedir. Bu nedenle güvensizlik (0), tam güven (1) ve belirsizlik (0,50) gibi değerler etrafında merkezlenmektedir. Bir insana güvenmek bize zarar verecek şekilde davranma ihtimalinin bulunmadığına inanmak anlamına gelmektedir. Güven bir tarafın diğer tarafı hayal kırıklığına uğratmakta özgür olduğunda ortaya çıkar. Başkalarının eylemleri kısıtlı olsaydı, kararlarımızı yönetme durumunda güvenin rolü oransal olarak daha küçük olurdu. Bununla beraber insan ilişkilerinde ve deneyimlerinde farklı önem derecesine sahip olmasına rağmen güven daima bir ihtiyaç olarak varlığını gösterir. İş birliği ve ortaklık güven düzeyinde gerçekleşir ve özellikle karşılıklı güvene ilişkin bazı taahhütleri gerektirir. Güvenin olmadığı veya belirsiz olduğu ortamlarda ortaklık başarısız olur. Ortaklıklarda güven sadece tek taraflı olarak mevcut ise ortaklık başarısız olmakta, güven körlüğü hakimse bu durum ortağın aldatmasını teşvik etmekte ve bunun için uygun ortamı oluşturmaktadır.

Luhmann (1979: 3-105) çoklu ilişkilerde karşı tarafta bulunan bireyin ahlaki kurallara uygun, adil ve önceden tahmin edebileceği biçimde davranacağına ilişkin inancını güven olarak tanımlamaktadır. Güvenen kişi, güvenilen kişinin iyi niyetine ve güvenilirliğine ne kadar inanırsa, katılacağı iş birliğine ve ortaklığa olan güveni de o kadar artar. Bu nedenle olayların karmaşıklığını azaltmak ve olumlu beklentiler kazanmak için güven kullanılır. Güven belirsizliği azaltmada etkili bir yöntemdir.

Bir kısım bilim insanları güveni, güvenilen kişinin arzulanan faaliyeti gerçekleştirme ihtimaliyle ilgili kişi veya kişilerin inanç ve beklentisi olarak ifade etmektedirler. Bazıları ise güveni, başkalarının iyi niyeti ve güvenilirliğini değerlendirmek açısından dar bir şekilde tanımlamıştır. Daha kısıtlayıcı bir yaklaşıma sahip olanlar güveni “bir başkasının risk alması gerektiği durumlarda kendisinin bu riskler hakkındaki olumlu beklentileri” olarak tanımlamaktadır. Risk almanın özünde güven yatmaktadır. Riskli durumlar karşısında ilgili bir faktöre güven duyulması, bireyin güvenmek ve risk almak konusunda kendini başkalarının eylemleri karşısında savunmasız bıraktığı anlamına gelmektedir (Das ve Theng, 1998: 494). Benzer şekilde akademik literatürde de güvenle risk bilincinin birbiri ile ters orantıda olduğu, başka bir ifade ile güven azalırken risk bilincinin arttığı ya da güven artarken risk bilincinin azaldığı ileri sürülmektedir (Misztal, 1996; Akt. Furedi, 2017: 186).



## 2.2. Güvenin Ortaya Çıkışı

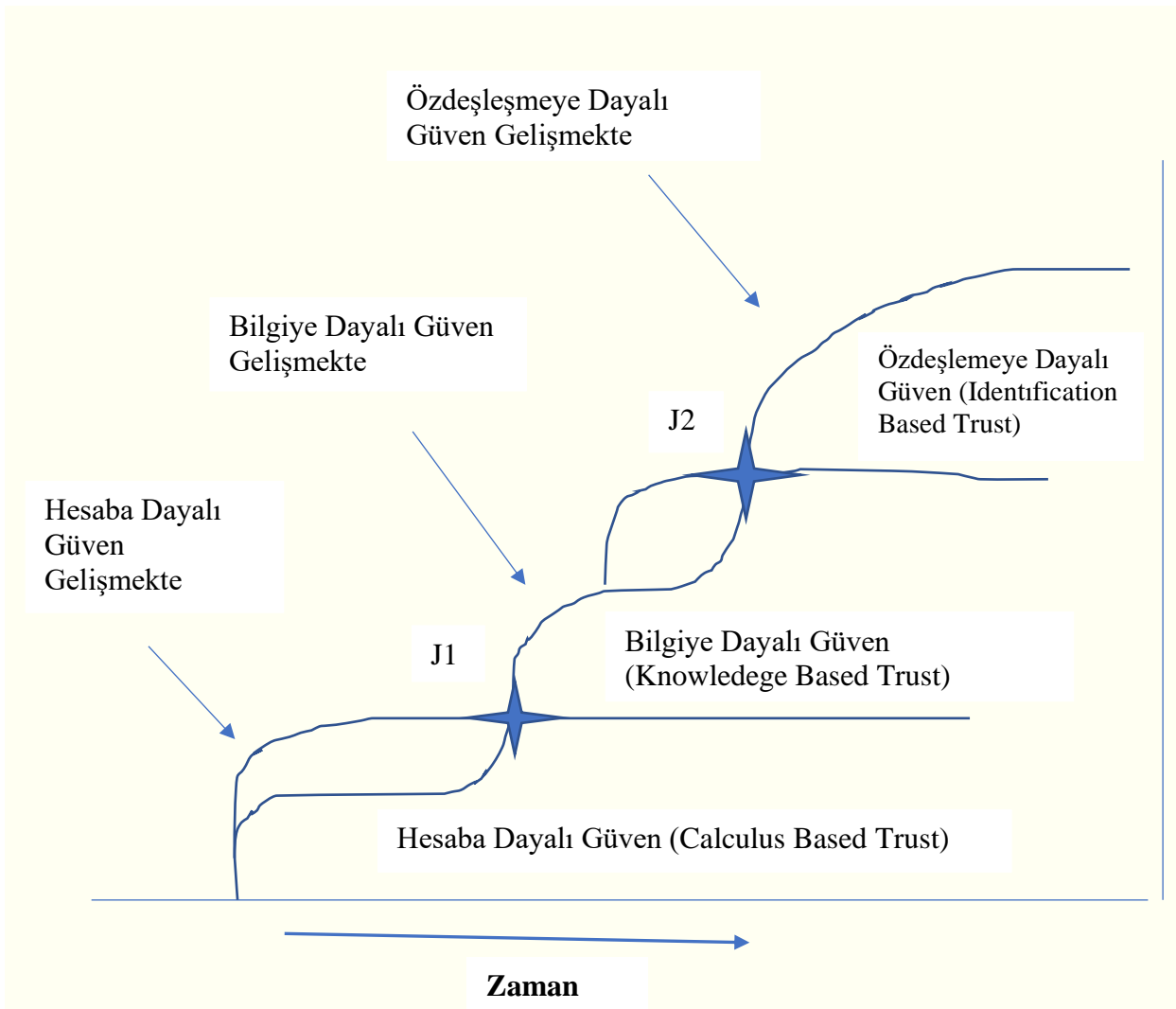
İş ilişkilerinde güvenin tesis edilmesi, tarafların birbirlerinin davranışını izleme ihtiyacını azaltmaktadır. Böylece problemler daha hızlı çözülmekte ve fırsatlar daha hızlı keşfedilmekte, daha hızlı karar verilmekte, süreç verimliliği artırılmakta, daha esnek ve gelişmiş bir stratejik odaklanma sağlanabilmektedir. Tarafların birbirine güvenin oluşması birden olan bir durum değildir. Güveninin oluşabilmesi için üç faktörün varlığı gereklidir. Bunlardan birincisi karşı tarafın (ortağın) güvenilirliği; ikincisi güvenilir davranışı teşvik eden mahkemelerin, yasaların ve benzeri kurumların varlığı; üçüncüsü ise ‘birbirine güvenen’ ve ‘birbiri için güvenilir olan’ taraflar arasındaki ilişkinin doğasıdır. Bu üç faktörün varlığı güven düzeylerinin oluşumunda (Şekil 3) belirleyici olmaktadır (Shapiro vd., 1992: 365).

Shapiro ve arkadaşlarına (1992: 365-366) göre tarafların birbirilerine verdikleri sözü tutmak için ana motivasyon kaynaklarından biri, karşılıklı düşmanca eylemleri caydırmaya yönelik önlemlerin varlığıdır. Caydırıcılık temelli güven, ortaklığı sonlandırmanın olası maliyetinin veya misilleme yapma ihtimalinin, kuşkuyla (güvensizlik duyarak) hareket etmenin kısa vadeli avantajından daha ağır bastığı durumlarda söz konusudur. Shapiro ve arkadaşları güven oluşum hiyerarşisinde ilk güven türünü, caydırıcılık temelli güven olarak tanımlamasına rağmen, Lewicki ve Bunker (1996: 119) caydırıcılık temelli güven yerine “hesap temelli güven” tanımını kullanmışlardır. Bunun nedeni hesap temelli güvenin, aynı zamanda yarar sağlamayı da içinde barındırıyor olmasıdır. Rousseau ve arkadaşlarına göre (1998: 399) de hesap temelli güven, savunmasızlık durumundan ve bireyin güvenmeye yatkın olması sonucundan ortaya çıkmaktadır. Savunmasızlığı ve yatkınlığı sonucunda birey güvene yönelik eğilim göstermektedir. Hesap temelli güven, bir taraftan güveni ihlal etmenin cezalandırılacağı korkusunu, diğer taraftan da güvenin sağladığı korumadan dolayı elde edilecek ödülleri içinde barındırmaktadır. Lewicki ve Bunker, hesap temelli güvenin hem fayda değerini hem de hile yapmanın maliyetini kapsıyor olmasına rağmen, güvenin oluşumundaki ilk aşamada ‘caydırıcı unsurların’, ‘fayda yaratan unsurlardan’ daha baskın bir “motivator” olduğunu öne sürmektedirler.

Güvenin ikinci temeli öngörülebilirliktir. Karşıdaki kişinin (ortağın) iş birliği içinde davranacağı öngörüldüğünde güven oluşmaya başlar. İnsanlar genellikle kendileriyle iş birliği yapacağını umdukları kişilere karşı iş birliği içinde hareket ederler. Karşı tarafla ilgili öngörü, onun hakkındaki bilgi ile oluşmaktadır. Bu sebeple bu aşama

bilgi temelli güven olarak da adlandırılmaktadır (Shapiro vd., 1992: 369; Lewicki ve Bunker, 1996: 121-122). Karşı tarafı yeterince tanıma ve davranışlarını önceden tahmin edebilmeye dayalı olan bu ilişki tehdit ya da korku unsuruna bağlı değil, tarafların birbirleri hakkında sahip oldukları bilgiye bağlı güven ilişkisidir (Robert vd., 2009: 247-248).

En yüksek güven düzeyinde ise bir tarafın, diğerinin tercihlerini tamamen içselleştirdiği varsayılır. Bu güven türü özdeşleşmedir. Aynı gruptaki insanlar veya aynı şirketteki insanlar birbirlerine karşı daha güvenilir davranma eğilimi gösterirler (Shapiro vd., 1992: 371-372). Özdeşleşme temelli güvende taraflar birbirlerinin istek ve niyetleri ile özdeşleşmişlerdir. Bu aşamada taraflar birbirini anlamış ve birbirlerinin isteklerini takdir etmişlerdir. Özdeşleşme temelli güven ilişkilerinde kişiler arası ilişkiler gelişmiştir ve bir kişi, diğer kişinin yerini tutacak biri gibi davranış sergilemektedir. Birey karşısındaki kişiyi çok iyi tanır ve o kişinin güvenini kazanmak için ne yapması gerektiğini iyi bilir. Bu güven ilişkisinde hem bilgi hem de özdeşleşme gelişmiştir (Lewicki ve Bunker, 1996: 122-123).



**J1:** Bu noktada bazı HDG ilişkileri, BDG ilişkileri haline gelir.

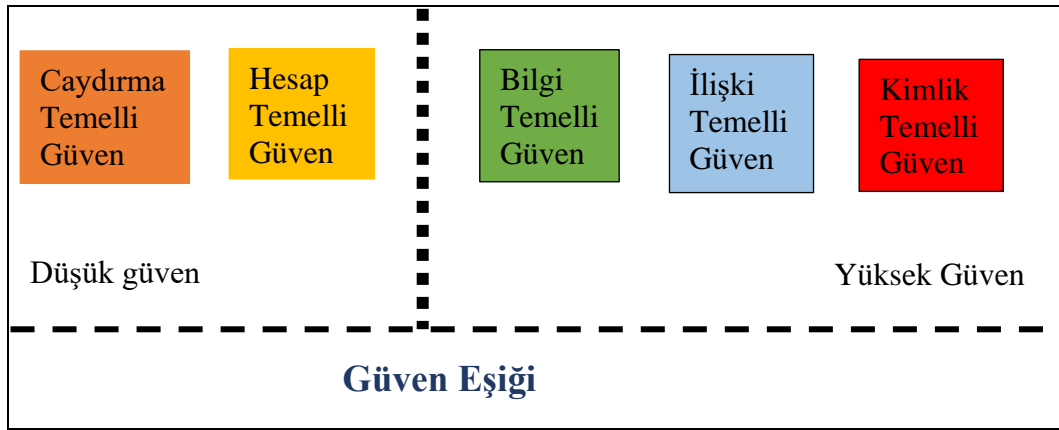
**J2:** Bu noktada az sayıda BDG ilişkileri, olumlu etkilerle, ÖDG haline gelir.

### Şekil 3: Güven Oluşum Aşamaları

**Kaynak:** Lewicki ve Bunker, 1996: 124

Şekil 3'te güven gelişim aşamaları görülmektedir. Güvenin nasıl değiştiğini ve nasıl oluştuğunu anlamak, ilişkilerin nasıl değişeceği ve gelişeceği hususunda bilgi edinilmesine öncülük etmektedir. Güvenin gelişim aşamasını açıklayan model güvenin nasıl azaldığını ve zedelenen güvenin nasıl onarılacağını belirleme konusunda gerekli olan temeli oluşturmaktadır. Karşılıklı ilişkilerin olgunluğa doğru gelişmesi durumunda, güven de aşağıdan (hesaba dayalı güvenden) yukarıya (bilgiye dayalı güvne) doğru ilerlemektedir (Lewicki ve Bunker, 1996: 124).

Dietz yapmış olduğu çalışmada (2004: 6-7) güveni, caydırıcılığa dayalı güven, hesaba dayalı güven, bilgiye dayalı güven, ilişki temelli güven ve özdeşleşmeye dayalı (kimlik temelli) güven olarak derecelendirilmektedir (Şekil 4).



**Şekil 4:** Yoğunluk Seviyelerine göre Güven Dereceleri

**Kaynak:** Dietz, 2004: 7

Caydırıcı temelli güven, tamamen güvensizliğin tezahürüdür ve herhangi bir iyi niyet beklentisini barındırmaz. Bu güven türü en zayıf güven biçimidir, yaptırımlar ve kuvvet aracılığı ile tehdit yolunu kullanır, umulmaktan ziyade uyumluluğu garanti eder. İkinci derecede yer alan hesap temelli güven ise güveni sıkı bir fayda maliyet analizi temelinde değerli bir strateji olarak görür. Bu güven taraflardan birinde şüphe oluşturur fakat güvenmek güvenmemekten çok daha iyi bir taktik olduğu için birey güvenmeyi tercih eder (Dietz, 2004: 6). Barney ve Hansen (1994: 177-178) zayıf, yarı güçlü ve güçlü olarak gruplandıkları güven derecelendirmesinde hesap temelli güveni yarı güçlü güven olarak nitelendirmişlerdir. Rousseau ve arkadaşlarına (1998: 515) göre ise hem caydırıcı temelli güven hem de hesap temelli güven zayıf güven biçimidir. Ancak hesap temelli güven zaman içinde daha güçlü bir güvene dönüşebilme potansiyeline sahiptir.

Hesap temelli güven ile bilgiye dayalı güven arasında bir eşik bulunmaktadır. Bu eşik geçildikten sonra, şüpheler yerini diğer taraf hakkında kendinden emin bilgiye dayalı olumlu beklentilere bırakır. Gerçek güven bu eşik aşımında başlamaktadır. Beklentiler deneyimle doğrulandığında daha güçlü güven biçimleri gelişmektedir. İlişkisel temelli güvene duyulan itimat daha subjektiftir ve doğal olarak da duygusaldır. Blois (1999: 200) diğer tarafın “güvenilir iyi niyetinden” elde edilen güven ile sadece bireyin güvenilir alışkanlıklarına dayanan güven arasındaki ayrımı vurgulamaktadır. Bireylerin kişisel nitelikleri ve amaçlarına ilişkin değişiklikler güven kaymasına neden olmaktadır. Bu nedenle, ilişkisel temelli güven bireylerde var olan küçük kusurları ve yanlış karakteristik sapmalar gibi hataları tolere edebilmektedir. Son olarak ise kimlik temelli güvende taraflar tam birlik anlayışını benimserler. Güven tamdır ve bu noktada sorgulanmaz. Dietz (2004) bilgi temelli güveni, Lewicki ve Bunker’in (1996) tanımladığı gibi “karşı tarafın

muhtemel hareketlerini bazı bilgilere ve kanıtlara dayanarak öngörebilme” şeklinde ifade etmektedir. Ancak Dietz bilgi temelli güven ile güvenin en yüksek derecesi olan özdeşleşme temelli (kimlik temelli) güven arasında dördüncü düzey olarak ilişki temelli güvene yer vermektedir. İlişki temelli güven derecesinde, taraflar aralarında gelişen ilişki sürecinde neyin kabul edilebilir olduğuna dair daha net değişkenler ve ortak kalıcı ilkeler oluştururlar. Bu aşamada taraflar arasında duygusal bağ da gelişmeye başlar. Son aşama olan özdeşleşmeye dayalı güven ise Shapiro ve arkadaşları (1992) ile Lewicki ve Bunker’in (1996) tanımlarında olduğu gibi, amaç birliğinin gerçekleştiği ve tarafların her birinin bir diğerinin çıkarlarını tam bir güvenle temsil ettiği en üst güven düzeyidir. Güven derecelendirme çizelgesine göre caydırıcılık temelli güvende şüphenin körüklenmesi hesap temelli güveni zayıflatırken eldeki bilgilerin ve kanıtların objektif olarak değerlendirilememesi, performansın dikkatli takip edilmemesi ilişki temelli güveni zedelemekte ve özdeşleşme temelli güvene geçişi engellemektedir (Dietz, 2004: 6-7).

### **2.3. Ortaklıkta Güven ve Sinerji**

Ruth Benedict (1941) sosyal yapı ile karakter yapısı ve saldırganlık arasındaki korelasyona dikkat çekerek düşük sinerjili ve yüksek sinerjili toplumlar tanımını yapmıştır. Yüksek veya düşük sinerji ile karakterize edilen sosyal düzenler bireyi desteklemek veya aşağılamak, onu güvende ya da endişeli hissettirmek veya saldırganlığı en aza indirmek ya da maksimize etmek için farklı kapasiteler açısından karşılaştırılmaktadır (Maslow ve Honigman, 1970: 320-326).

Sinerji, bütün parçaların toplamından daha fazlasıdır. Bir parçada ya da faktörde var olan fakat ortaya çıkması için başka bir parçaya ya da faktöre ihtiyaç duyan gizil bir güç olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin, ellerinde bulunan tüm kaynakları ortak bir amaç doğrultusunda kullanması sonucunda, her bir bireye ait kaynağın tek başına yaratacağı etkiden daha fazla etki ortaya çıkmaktadır. Bireylerin gerçekleştirdiği ortaklığın yarattığı artı değer sinerjidir (Halis ve Şenkal, 2009: 89).

Bununla beraber parçaların davranışından yola çıkılarak sinerjinin kestirilmesi mümkün değildir. Bu sebeple sinerjiyi parçaların toplam davranışı yerine sistem bütünüdürün davranışı olarak tanımlamak daha uygun olmaktadır. Doğada hem güneş sistemi hem de atom altı parçacıklar bu tanım doğrultusunda davranış sergilemektedir. Bireyler, işletmeler, güçler veya bilgiler gibi yapısal ilişkiler de en uygun noktada buluşarak birbirini zenginleştirmekte ve sinerji oluşturmaktadır. Bu tanımda parçaların davranışı değil sistemin davranışı vurgulanmaktadır. Bu süreci başarabilen toplumlar yüksek sinerjili toplum diğerleri ise düşük sinerjili toplum olarak tanımlanmaktadır.

Ortaklık ilişkileri, başarıları, sürdürülebilirlikleri yüksek sinerjili toplumlar ve düşük sinerjili toplumlar arasında farklılık göstermektedir. Farklı bireyler ya da farklı işletmeler ortak bir amaç için tüm kaynaklarını, bilgilerini en uygun noktada buluşturduklarında birbirlerini zenginleştirmektedir ve sinerji ortaya çıkmaktadır. Bu süreci başarma becerisi fazla olan bireylerin ya da işletmelerin oluşturduğu ortaklığı yüksek sinerjili ortaklık diğerlerini ise düşük sinerjili ortaklık olarak tanımlamak mümkündür (Sargut, 2015: 142).

Sinerji, iş birliği, müşterek hareket, dayanışma ittifak gibi sözcükleri de içinde barındırmaktadır. Antropologların yaptığı araştırmaya göre atomistik ve benzeri toplumların yüksek sinerjiye sahip olmadıkları tespit edilmiştir. Bu toplum yapısındaki bireylerin iş birliği ya da ortaklık yapma ve ortak amaç için bir araya gelme ihtimali çok düşüktür. Bazı atomistik toplumlarda iş birliği ve karşılıklı fayda gibi eylemlerin bir yere kadar kurulduğu gözlemlenmiştir. Bu duruma örnek olarak Eskimoların bir kısmının gıda tedariki yaparken bir kısmının da balıkçılığı engelleyen koşulları ortadan kaldırılmak için çalışması gösterilmektedir. Bu toplumdaki bireyler sadece belirli alanlarda avantajları paylaşmakta ve iş birliği yapmaktadır (Maslow ve Honigman, 1970: 326).

Düşük sinerjili toplumlarda yüksek faizler, emek sömürüsü ve vergi yükünün dar gelirli kesim üzerine yüklenilmesi gibi durumlar gözlenmektedir. Aynı zamanda saldırganlık, kendini üstün görme, dayılanma gibi davranışlar da düşük sinerjili toplumlarda çokça görülmektedir. Bu tür toplumlarda iş birliği yapılamamakta, ortaklıklar kurulsa bile sürdürülememektedir. Ortaklıklarda beraber kazanç söz konusu iken düşük sinerjili toplumlarda karşı tarafın ya da öteki bireyin kesin kaybı pahasına kazanma eğilimi görülmektedir. Bu durum ise sıfır toplamlı oyuna benzetilmiştir (Sargut, 2015: 143).

Denizli’de 2011 yılında beşli likert ölçeği ile yapılan bir araştırmanın “ben kazanmıyorsam diğerleri de kazanmasın” ifadesinde bireylerin önemli bir kısmı kararsız kalmaktadır. Bu konuda bireyler duygu bölünmesi ve kararsızlık yaşamaktadırlar. Yukarıda bahsedildiği gibi düşük sinerjili toplumlarda iş birliği yapabilme potansiyeli düşüktür. Bu durum ortaklık yapmayı, iş birliğini engellemekte ve bireyler arasındaki güveni azaltmaktadır (Durak, 2011: 255).

Denizli’de tekstil işletmeleri üzerine yapılan bir başka araştırmada işletmelerin birbirleri ile iş birliği ve ortaklık yapma seviyesi “Tek Örneklem t Testine” göre 1,83 ile 2,31 arasında çıkmıştır. Çıkan sonuç iş birliği ve ortaklık yapmanın çok düşük olduğunu göstermektedir. Yapılan mülakatlarda ise bir yönetici Denizli’deki ortaklıkların en fazla üç yıl sürdüğünü belirtmiştir (Durak, 2006: 108).

Düşük sinerjili toplumlarda bireyin davranışları daha saldırgan tavır göstermektedir ve birey daima ön planda olmak eğilimindedir. Düşük sinerjili toplumlarda gerçekleştirilen ortaklıklarda da bireylerin tavırları bu durumla paralellik göstermektedir. Ortaklıklarda daha çok kayırmaya yönelik atama yapılmakta, nitelik ve yetenek olarak eksik olan bireylerin önde tutulma gibi davranışlar sebebi ile ortaklıklar profesyonellikten uzaklaşmaktadır (Sargut, 2015: 145).

Pek çok işletmede ve ortaklıkta nepotizm (akraba kayırmacılığı) ön plana çıkmaktadır. Çokça yakın akraba liyakate bakılmadan istihdam ettirmektedir. Bu durum ortaklıkta yanlış kararlar alınmasına ve ortaklığın kısa süreli olmasına sebep olmaktadır (Çağlak, 2016: 1218). Ortaklıklarda bu tarz davranışların sergilenmesindeki en önemli etken, ortakların işletme üzerindeki kontrolü kaybetmekten korkmalarıdır. Birçok yönetici ile yapılan mülakatlarda da bu durum üzerinde durulmuştur. Yöneticilik mesleğinde başarının temelini, meslekteki beceri ve niteliğin yerine, ortaklarla yakın kişisel ilişkiler oluşturmaktadır (Buğra, 1995: 292).

Küçük bir aile şirketi olarak 1951’de Wang Laboratories tarafından kurulan Wang Laboratories of Lowell bilgisayar parçaları üretmektedir. 1984 yılına gelindiğinde 2,28 dolarlık elde ettiği gelire Boston’un en büyük iş veren şirketleri arasına girmiştir. Gelecek kuşakların örnek alacağı bir başarı öyküsüne imza atmıştır. 1980 yılından An Wang şirketin başından çekilmeye karar alarak tüm yetkileri oğlu Fred Wang’a bıraktı. Freng gösterdikleri performans ile kendilerini kanıtlamış bulunan birkaç üst yöneticinin başına getirildi. Nepotizm ile karşılaşan birçok Amerikan yönetici işten ayrılmıştır. Bu olaydan sonra şirket şaşılacak derecede düşüşe geçmiştir. 1992 yılında şirketin iflas başvurusunda bulunduğu bilinmektedir (Kohen, 1990: 22-29).

Yapılan bir araştırmada ortaklık yapma konusunda sorulara cevap veren iki iş adamından biri Ar-Ge çalışmasını başkasıyla yapmayacağını, ortak marka kullanmayacağını söylemektedir. Diğer iş adamı ise “bakmayın siz böyle beraber iş yaparız dememize, bizim beraber iş yapma alışkanlığımız yoktur. Bizim insanımız birbirini kıskanır, paylaşmayı istemez” demiştir (İrmiş, 2003: 100-101). Bu tür düşüncelerin yaygın olduğu, ortaklıktan ve iş birliğinden uzak duran toplumlar düşük sinerjili toplum özelliklerini taşımaktadırlar.

Düşük sinerjinin hâkim olduğu toplumlar daha önceden belirtildiği gibi sıfır toplamlı oyuna benzetilmekte bu durum ise toplumun küçük iç gruplara ayrılmasına sebep olmaktadır. Çok sayıda iç gruplara bölünme eğilimi iş birliğini ve ortaklığı azaltmakta aynı zamanda çatışmayı arttırmaktadır. İç gruplar sadece birbirlerine

güvenmekte ve sadece birbirleri ile iş birliği yapmaktadır. Dış gruplar ise güvenilmez bulunmakta ve onlara karşı kayıtsız kalınmakta hatta düşmanca tavır sergilenmektedir (Sargut, 2015: 143).

Yüksek sinerjili toplumlarda ise yukarıda anlatılan durumların tam tersi gerçekleşmektedir. Bu toplumlarda sinerji ile güven artmakta buna bağlı olarak ortaklık ve iş birliği artmaktadır. Toplumsal davranışlar erdemlilik ve alçak gönüllük esasına göre şekillenirken, iş birliği ve ortaklık yapmaya yatkınlık ile dürüstlük öne çıkmaktadır. Bu toplumlarda kurulan şirketlerdeki ortakların davranışları daha akılcı, dürüst ve alçak gönüllülüğe dayanmaktadır (Maslow ve Honigman, 1970: 328).

Bireyler ve işletmeler ortaklık kurarak ortaya çıkaracakları güçleri sayesinde rekabet gücünü arttırmakta hatta büyük oyuncular ve büyük pazar liderleri ile rekabet edebilmektedir. Örneğin Rusya'da mobilya işletmeleri ve ağaç sanayi işletmeleri bir araya gelerek ithal mobilya ve aksesuarlar üzerindeki gümrük vergilerinin artması için teşvikte bulunmakta ve her şekilde bu durumu desteklemektedirler. Bu tür davranış eğiliminde bulunmalarının sebebi ise Rus mobilya ve ağaç sanayi işletmelerinin, tek mobilya ihracatçısı olan Hollanda merkezli "IKEA" şirketini fiyat açısından gerçek bir rakip olarak görmeleri ve onun pazara girmesini engellemeyi amaçlamalarıdır. Şirketlerin ortak bir amaç için kurdukları ortaklık sonucu ortaya yüksek bir sinerji çıkmakta ve birbirlerine olan güven seviyesi artmaktadır. Böylelikle yabancı oyunculara karşı rekabet avantajı kazanılmış ve güçlü rakip zayıflatılmıştır. İşletmeler rakiplerle tek başına rekabet etmektense ortaklık kurarak ortak hedefe ulaşmakta, bireysel üretim, Ar-Ge, pazarlama, satış gibi problemlerin de üstesinden gelebilmektedirler. Aksi durumda ise rekabete yenik düşmektedirler (Еропов, 2016: 14).

Yunancadan gelen sinerji kelimesi birlikte iş yapmak anlamındadır. Aynı zamanda iş birliği ve birleşik eylemdir. Rusya örneğinde olduğu gibi sinerji farklı bireylerin, farklı grupların, farklı işletmelerin ortak bir amaç için iş birliği ya da ortaklık yaptıklarında ortaya çıkmaktadır. Ortaklıklarda sinerjinin avantajları şunlardır (Moran vd., 2007: 228);

1. Ortaklıkta dinamik bir süreci temsil etmektedir.
2. Ortaklığa uyum sağlamayı ve ortaklıkta öğrenmeyi içermektedir.
3. Ortak hareket edildiğinde bağımsız olarak (bireysel) hareket etmeye göre elde edilen etkiden daha büyük bir etki sağlanmaktadır.
4. Ortaklıklarda entegre bir çözüm oluşturulmaktadır.



5. Ortaklıkta uzlaşma her zaman sağlanmayabilmektedir fakat sinerji oluşturarak hiçbir şeyden vazgeçilmemekte ve kaybedilmemektedir.
6. Ortakların enerjilerinin ortaya çıkmasını kolaylaştırmakta ve potansiyellerini geliştirmektedir

Yüksek sinerjili ortaklıklar, bilinçli stratejiler oluşturma, yeni oluşturulan ortaklıklarda karşılaşılabilecek yeni durumlara kısa sürede adapte olabilme yeteneği geliştirme, farklı kültür ortaklıklarının yapılabilmesinde kolaylık sağlama ve uyumlu çalışma alanı oluşturma, ortaklıkta açık ve zamanında iletişimi geliştirme, uluslararası yapılacak ortaklıklarda daha çabuk entegre olma gibi kolaylıklar sağlamaktadır (Ehtiyar, 2003: 71-72).

Bazı toplum yapıları yüksek sinerjiye sahip olduğu için bu toplumlarda bireyler arası güven de yüksek olmakta, iş birliğine yatkın olunduğu için ortaklık yapmak daha kolay olmaktadır. Düşük sinerjinin hâkim olduğu toplumlarda ise güven düzeyi düşüktür, bireycilik ve kıyasıya rekabet ağır basmaktadır. Sinerjinin düşük olduğu bu tarz toplumlarda ortaklık yapmak zor ve herhangi bir şekilde yapılabilse bile kısa sürmektedir. Bu konuyu ilk inceleyen Ruth Benedict olmasına rağmen bu konuda çalışmaları güçlendiren, çığır açan ve yol gösterici bilgiler sunan hümanist psikolog Abraham Maslow'dur. Maslow'un yüksek sinerjili ve düşük sinerjili toplumlar olarak karakterize ettiği modeli aracılığıyla toplumların sinerjistik ilişkileri veya eksiklikleri hakkında bilgilenme kolaylaşmaktadır. Kurulacak olan ortaklıklar bu durumdan faydalanarak nasıl sorunlarla karşılaşılabilecekleri hakkında önceden bilgi edinebilmektedirler. Örneğin Japonya ve İsveç yüksek sinerjili toplumlar arasındadır ve bu toplumlarda güven düzeyi çok yüksektir. Sırbistan ve Irak ise düşük sinerjili toplumlar arasındadır ve güven düzeyi düşüktür. Yüksek ve düşük sinerjilerin karakteristik özellikleri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir (Moran vd., 2007: 229).

**Tablo 1:** Yüksek Sinerjili Toplumlara Düşük Sinerjili Toplamların Karakteristik Özelliklerinin Karşılaştırılması

| Yüksek Sinerjili Toplum   | Düşük Sinerjili Toplum   |
|---|--|
| Yüksek güven hakimdir.  | Düşük güven hakimdir.  |
| Karşılıklı yarar için iş birliğine ve ortaklığa vurgu yapılmaktadır.  | İşbirlikçi olmayan çok rekabetçi kültür hakimdir. Bireyci ve kıran kırana rekabetçi (dog eat dog) tutumları geliştirmektedir.  |
| Saldırgan olmayan bir sosyal düzen hakimdir.  | Birbirlerine karşı saldırgan ve antagonistik (düşmanca) davranış hâkim ve bu durum ise psikolojik ve fiziksel şiddete yol açmaktadır.  |
| Sosyal kurumlar bireysel gelişimi ve grup gelişimini teşvik etmektedir.   | Ben merkezli sosyal düzenlemeler iş birliğini, ortaklığı istenen davranış olarak pekiştirilmesini engel olmaktadır.  |
| Kazan kazan (win-win) yaklaşımı ön plandadır. Lider ortak yarar için zenginliğin ve avantajın paylaşımını teşvik eder. Kooperatifler ve ortaklık teşvik edilmekte ve yoksullukla mücadele edilmektedir. Toplum, tüm kaynaklarını ve yeteneklerini devlet için kullanma potansiyelini geliştirmektedir. Erdemli, alçak gönüllü, cömert olma eğiliminde olan güvenilir insanlardan oluşan açık bir sistemdir. | Kazan kaybet yaklaşımı (to win lose aproach) ön plandadır. Lider özellikle güçlü seçkinler tarafından özel kazanç ya da bireysel avantajı teşvik etmektedir. Yoksulluk tolere edilmekte hatta görmezden gelinmektedir. Toplum yoksulların ve azınlıkların sömürülmesine izin vermekte, servetin ayrıcalıklı bir azınlığın eline geçmesine göz yummaktadır. İktidar seçkinlerini geliştirir ve gelişmemiş güçsüzleri ise bırakmaktadır. Şüpheliğe, soydaşığa meyilli güvensiz insanların olduğu kapalı bir sistemdir. |
| İnanç sistemi din veya felsefe rahatlatmakta ve yaşam teselli etmektedir. Yaratıcı sevgisi üzerine vurgu yapılmakta, güç tüm toplumun yararına kullanılmaktadır.  | Bireyler savunmacı ve kıskanç olma eğilimindedir. Toplumda paranoya ve düşmanlık hakimdir. Bireyler değişimden korkmakta ve statükoyu savunmaktadırlar. Suç oranı yüksek ve akıl sağlığı bozuk bireylerin oranı oldukça fazladır.  |
| Bireyler psikolojik olarak sağlıklı, gelişime açık ve ilişkilerde karşılıklı mütakabiliyet belirgindir. Suç oranı yok denilebilecek kadar düşüktür.   | Bireyler savunmacı ve kıskanç olma eğilimindedir. Toplumda paranoya ve düşmanlık hakimdir. Bireyler değişimden korkmakta ve statükoyu savunmaktadırlar. Suç oranı yüksek ve akıl sağlığı bozuk bireylerin oranı oldukça fazladır.  |

**Kaynak:** Moran vd, 2007: 230

#### 2.4. Ortaklık Kültürü ve Güven

Kültür her yerde insan davranışının arkasındaki itici güç olarak kabul edilmektedir. Kavram ekonomiyi ilerlemeyi ve başarısızlıkları açıklamak için kullanılmaktadır. Yeni dünyada insan çatışmasının temel kaynağı öncelikle ideoloji ya da ekonomi değildir. İnsanlar arasında büyük bölünmelere sebep olan ve büyük çatışmaların temel nedeni kültürdür. Kültür ve kültürel kimlikler Soğuk Savaş ve sonrası dünyadaki uyum, parçalanma ve çatışma kalıplarını şekillendirmekte, farklı kültürleri birbirinden ayırmaktadır (Huntington, 1993: 22).

Kültür, koşullara uyum sağlamak için gerekli olan bilgiyi yeteneği gelecek nesillere aktarmak amacıyla kullanılan insan aracıdır. İnsanlara kim oldukları, neye ait oldukları, nasıl davranmaları gerektiği ve ne yapmaları gerektiği konusunda bilgi verir. Kültür işteki davranışı, morali ve üretkenliği etkilemekte ve ortaklık tutum ve eylemlerini etkileyen değerler ve kalıplar içermektedir. Kültür dinamiktir ve zamanla değişim gösterir fakat bu değişim oldukça yavaştır (Moran vd, 2007: 6).

Güven ise birey ve toplumun kültürüne göre değişkenlik gösteren bir kavramdır. Bu konu üzerine eğilen araştırmacılar yüksek güvenin iş birliğini arttırdığını, bu durumun ise yeniden güven ürettiğini belirtmektedirler (Mulgan, 1997: 105). Bu durumda güven ve ortaklık arasında doğrusal bir ilişki söz konusudur. Yüksek güvenin hâkim olduğu toplumlarda ortaklık, iş birliği ve ekonomik büyüme de artmaktadır. Kültürde olduğu gibi güvende de toplumdan topluma değişkenlik gösterebileceği gibi bireyden bireye de değişkenlik gösterebilmektedir. Amerika ve Japonya gibi gelişmiş toplumlara bakıldığında onların en önemli “sosyal sermayelerinin” güven olduğu görülmektedir. Sosyal sermaye bir toplumda ya da grupta güven duygusunun hâkim olması olarak tanımlanmaktadır. Sosyal sermayesi yüksek olan toplumlarda kendiliğinden sosyalleşme artmaktadır. Bu durum yeni kurumlar oluşturabilme, iş birliğini artırma ve ortaklık gibi eylemleri de beraberinde getirmektedir. Ortak amaç doğrultusunda beraber iş yapan bireyler ve kurumlar arasında sosyal sermayenin yüksek olması işlem maliyetini azaltmaktadır. Bunun tam tersinin söz konusu olduğu toplumlarda ise ortaklıklar başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Düşük güvenli toplumlarda, ekonomilerde diğer bir deyişle sosyal sermayesi olmayan toplumlarda, ekonomilerde aile şirketleri popülerdir. Bu tarz toplum ve ekonomilerde bireylerin birbirine güvenmedeki isteksiz tutumu kurumsal ortaklıkların oluşmasını, modern profesyonel yönetimi engellemekte hatta önlemektedir (Fukuyama, 2005: 42-46).

Sosyal sermayenin düşük olması, bireylerin birbirlerine karşı güven duymaması gibi sebepler, Türkiye’de anonim ortaklıklarının oluşturulmasında bazı sorunlar yaşanmasına neden olabilmekte hatta bu ortaklıkların geç gelişim sebepleri arasında gösterilebilmektedir. Yasal olarak anonim şirket adı altında kurulan birçok holdingin, özel kuruluşun, temelde şahıs ya da aile şirketi olmanın ötesine geçememelerinin arkasındaki sebep sosyal sermayenin eksikliği olarak belirtilmektedir. Türkiye’de de birlikte iş yapabilmenin kıstası çoğunlukla aile bağları ve akrabalık ilişkileridir. Düşük güvenin hâkim olduğu toplumlarda gözlemlenen bu durumlar kalıcı ve büyük ekonomik

örgütlenmelerin oluşturulmasının önünde engel teşkil etmektedir (Sargut, 2015: 147-148).

Genç (2007) ortaklık kültürü konulu seminerinde ortaklığın zihinsel bir mesele olduğunu ve zihnen ortaklık yapamamanın fiziksel olarak da ortaklık yapamayacağımız anlamına geldiğini belirtmektedir. Ortaklıkta ortakların kültüründen ortaklık kültürüne geçiş yapılması gerektiğinin altını çizmektedir. Her bir ortak kendine has bir kültüre sahiptir. Bu durumda ortaklıklarda bireysel kültürden ziyade kolektivist kültür ön plandadır. Ortaklık kültürünün oluşması ise bir sistemin varlığına ve güvene bağlıdır.

#### **2.4.1. Güven ve Kültür Boyutları**

Hofstede'de göre (1984: 21-24) kültür ve davranış kavramları birbiriyle ilişkili kavramlardır. Bir birey için davranış ne ise topluluk için de kültür aynı değeri taşımaktadır. Hofstede kültürün aynı sosyal çevre içinde yaşayan bireyler tarafından paylaşılan ortak bir olgu olduğunu belirtmektedir. Kültürün ise güven üzerinde etkili bir araç olduğunu belirtmiştir. Bu özelliğinden dolayı kültür toplumlar ve bireyler için ayırt edici bir kıstastır. Hofstede insan davranışlarının kültür ile izah edilebilmesini elverişli kılan kültür boyutlarından bahsetmektedir. Bu boyutlar güç mesafesi (power distance), belirsizlikten kaçınma (Uncertainty Avoidance), bireycilik ve kolektivizm (individualism versus collectivism), dişi ve erkek kültür (masculinity versus femininity), uzun vadeli ve kısa vadeli oryantasyon (long-term versus short-term orientation), hoşgörü ve sınırlama/kısıtlama (indulgence versus restraint) olarak gruplandırılmaktadır.

##### **2.4.1.1. Güç Mesafesi (Power Distance)**

Kurum ve kuruluşlardaki (aile gibi) daha az güçlü bireylerin gücün eşitsiz dağıtılmasını kabul etmesi ve bu bireylerin bekleme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Bu durum eşitsizliği temsil etmektedir. Güç ve eşitsizlik bir toplumun temel gerçekleri arasındadır. Tüm toplumlar eşit değildir fakat bazı toplumlar diğerlerine göre daha eşitsizdir (Hofstede, 2011:9). Güç dağılımı dengeli ve dengesiz gerçekleşebilmektedir. Gücün taraflar arasında eşit dağılması durumu düşük güç mesafesi, gücün eşit dağılmaması söz konusu ise yüksek güç mesafesi olarak açıklanmıştır (Soeters ve Hofstede, 2002: 3-4).

Türkiye güç mesafesinin fazla olduğu ülkeler arasında yer almaktadır (Sargut, 2015: 182). Türk toplumu gücün orantısız dağılımını kabul etmekte eşitsizliği onaylamakta ve bu durumu meşru görmektedir. Bu yüzden kimin kimler üzerinde yetkisi olduğu açıkça belirlenmiştir (Şişman, 2007: 67-68). Güç mesafesinin fazla olması bireylerin birbirlerini kontrol etme ihtiyacını doğurmaktadır. Bu kontrol ihtiyacı bireyler

arası güven problemini ortaya çıkartmaktadır. Türk toplumunun hem güç mesafesinin yüksek olması hem de düşük güvenli kültür özelliğine sahip olması yönetimin tek kişi tarafında ele geçirilme isteğini doğurmakta ve aile ortaklığı olgusunu dahi ortadan kaldırmaktadır. Yüksek güç mesafesi, geleneksel ortaklık anlayışında kararların tek bir kişi tarafından verilmesini gerektirmekte, bu durum demokratik yönetim anlayışının ve ortaklık kültürünün gelişmesini engellemektedir. Ayrıca bu tarz toplumlarda kurulan ortaklıkların halka arz edilmesi, sahipliğin ve yetkinin devri amaçlı değil sermaye sağlamak amaçlıdır (Taş, 2007: 203).

Bu boyut toplumdaki tüm bireylerin eşit olmadığı gerçeği ile ilgilenirken kültürün de bu eşitsizlik karşısındaki tutumunu ifade etmektedir. Yapılan araştırmada Türkiye 66 puan ile güç mesafesi yüksek, Almanya ise 35 puan ile güç mesafesi düşük ülkeler arasında yer almıştır. Türkiye'nin almış olduğu puan yüksek olmakla beraber Türk kültürü; bağımlı, hiyerarşik, üstlerin genellikle erişilemez ve ideal patronun bir baba figürü olarak tanımlandığı, gücün merkezileştiği, yöneticilerin patrona ve kurallara güvendiği, yöneticilere karşı resmi tutumun mevcut olduğu, kontrol odaklı, ataerkil bir aile modelinin benimsendiği özelliklerle karakterize edilmiştir. Ayrıca bu kültürde iletişim dolaylı ve bilgi akışı seçicidir. Alman kültürü; ortak belirlemenin kapsamlı olduğu, kontrolden hoşlanılmadığı, doğrudan katılımcı bir iletişimin ve toplantının yaygın olduğu özelliklerle karakterize edilmiştir (Hofstede-insights, 2020).

#### **2.4.1.2. Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance)**

Belirsizlikten kaçınma ve risk aynı anlama gelmemekle beraber toplumun belirsizliğe olan toleransını kapsamaktadır. Bir ülkede yaşayan insanların yapılandırılmış durumları yapılandırılmamış durumlara tercih etme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Yapılandırılmış durumlar, bireyin nasıl davranması gerektiğine dair açık kuralların mevcut olduğu durumlar olarak açıklanmıştır. Bu kurallar yazılı olabileceği gibi örtük ya da gelenekler tarafından da oluşturulmuş olabilmektedir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkelerde insanlar daha gergin, duygusal davranış özellikleri gösterirken belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlar daha rahat ve hoşgörülü davranışlar sergilemektedir (Soeters ve Hofstede, 2002: 5). Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda kuralların dışına çıkan bireylere katı ve hoşgörüsüz davranılmakta ve bireyler onlara karşı güven duymamaktadırlar. Çünkü bu toplumlarda farklı olanın tehlikeli olduğu duygusu hakimdir. Örneğin, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu Japonya'da gelenekçi Japon Ortodoks'unu korumaya çalışanlar iyi İngilizce konuşan bireylere güvenmemek gerektiğini belirtmektedirler (Kawamura, 1994: 2). Belirsizlikten

kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda kurulan ortaklıklarda yazılı ve biçimsel kurallar arttırılmalıdır. Aksi durumda bireyler, oluşacak olan herhangi belirsizlik durumunda belirsizlikten kaçınmayı tercih etmekte ve bu tarz toplumlarda belirsizliklerin güvensizlik olarak kodlanması nedeni ile ortaklık ömrü kısalmaktadır. Bireyler farklı durum, düşünce ve davranışlara karşı çıkmakta ve kendi kalıplaşmış değişmez doğrularından yana eğilim göstermektedirler (Adler, 1991: 52).

Türk toplumunda belirsizlikten kaçınmanın yüksek olması Türkiye’de kısa vadeli kararlar ve hızlıca sonuca ulaştırılacak çözümler tercih edilmesine sebebiyet vermektedir. Bu nedenle ortaklık kurmak, uzun vadeli yatırımlar yapmak gibi durumlarda belirsizlik söz konusu ise bu gibi durumlar güvensiz görülmekte ve bireyler ortaklık yapmaktan kaçınmaktadır (Halis vd., 2009: 451).

Türk toplumunda belirsizlikten kaçınmanın yüksek olması nedeniyle bireyler kısa zamanlı ortaklıklara yönelmekte ve çok çabuk sonuç alma eğilimi göstermektedir. Bu özellikleri sebebi ile ortaklıklar çoğunlukla para kazanma amaçlı oluşturulmuştur. Bazen ise ortaklardan biri bu tür eğilim gösterirken diğer ortak parayı yatırıma dönüştürerek büyümek istemektedir. Ortakların amaçları böyle durumlarda farklılaşmakta ve ortaklığın dağılmasına sebep olmaktadır. İşletmeyi kuran ortaklardan biri belirli bir süre sonra tek başına güç sahibi olmak ve tek başına hareket etme eğiliminde bulunmakta ve kendini güvende hissetmemektedir. Bu durumda ortaklardan güçlü olan diğer ortağın arkasından iş çevirmekte ve hisse senetlerini açıktan ve gizliden toplayarak tek başına sahip olmaktadır. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu Türkiye’de örgütlenmede öykünmecî ve eş biçimcilik yaygın olarak görülmektedir. Ortaklıklar, önceden başarılı olan ortaklıklara göre modelleme eğilimi sergilemektedir. Örneğin holdingleşmenin yaygınlaştığı dönemde ilk olarak Koç holdingleşmiş ve bu konu için gerekli yasal zemin hazırlanmıştır. Koç, başarılı bir şekilde faaliyetlerine devam etmesi sonucu en başta Sabancı olmak üzere diğer kurulacak olan aile ortaklıkları için de model teşkil etmiştir (Taş, 2007: 187-188).

Bu boyut gelecekteki belirsizlikle ilgili olup bu belirsizliğin getirdiği kaygı ile başa çıkma olarak ifade edilmektedir. Temelinde “geleceği kontrol etmeye mi çalışmalıyız yoksa olmasına izin mi vermeliyiz?” sorusu yatmaktadır. Türkiye’de belirsizlikten kaçınma boyutu yüksek çıkmıştır (85 puan). Bu sebeple kanunlara ve kurallara büyük ihtiyaç duyulmaktadır. Almanya ise 65 puan alarak belirsizlikten kaçınan ülkeler arasında yer almakta ve yüksek uçta bir puan olması nedeniyle belirsizlikten hafif bir kaçma tercih edilmektedir. Kant, Hegel ve Fichte’nin felsefî mirasına uygun olarak

ister düşünmede ister sunmada veya planlamada olsun, tümevarımdan ziyade tündengelimci yaklaşımlar hakimdir. İlerlemek için sistematik bir bakış açısı tercih edilmiş ve bu durum hukuk sistemine yansıtılmıştır. Belirli bir konunun veya projenin iyi düşünülmüş olduğundan emin olmak için ayrıntılara eşit derecede önem verilmektedir. Ayrıca yüksek belirsizliklerle başa çıkmak için uzmanlaşmaya yüksek derecede güvenilmektedir (Hofstede-insights, 2020).

#### **2.4.1.3. Bireycilik ve Kolektivizm (Individualism Versus Collectivism)**

Bireycilik, bir ülkedeki insanların grup üyeleriyle birlikte hareket etmek yerine birey olarak hareket etmeyi tercih etmesi olarak tanımlanmaktadır. Bireyciliğin karşıtı ise kolektivizmdir (ortaklaşa davranmadır). Kolektivizm toplumdaki insanların gruplara entegre olmasıdır. Bireyciliğin hâkim olduğu toplumlarda bireyler arası bağlar gevşektir. Kolektivist toplumlarda birey, ait olduğu aileye ve gruba karşı saygı duymayı ve grup içi üyeler ile grup dışında kalan üyeler arasında ayırım yapmayı öğrenmektedir. Birey bu öğrenilmiş belirteçlere göre güvenmesi ve güvenmemesi gereken bireyleri sınıflandırmaktadır (Soeters ve Hofstede, 2002: 6).

Bireycilik, değerleri ve eylemleri bağımsızlığa, rekabete, kişinin kendisine veya yakın ailesine yönlendirme eğilimindedir. Kolektivistler ise kendilerini, aynı kaderi paylaştığını düşündüğü insan topluluğu olan grup üyelerinin çıkarları doğrultusunda iş birliği içinde hareket etme eğilimindedirler (Tiessen, 1997: 370). Türk toplumunda kolektivist kültürün ağır basmasından dolayı bireyler ortak seçerken daha çok aile bireyleri, hemşerileri ya da akrabaları arasından seçme eğilimi göstermektedir. Hatta adam kayırmanın ve nepotizmin yaygın görülmesinin altında yatan en önemli unsur kolektivist davranışın yaygın olmasıdır (Sargut, 2015: 185). Bireyler ortaklık kurarken seçecekleri ortakları bu iki bakış açısına göre seçerler. Bireycilik kültürüne hâkim bireyler başkaları ile ilişkilerinde daha arkadaş canlısı iken kolektivist toplumlar ait oldukları grubun dışında kalanlara karşı güven duymazlar. Bireycilik kültürü yabancılarla kurulacak ortaklıklarda engel teşkil etmez (Tiessen, 1997: 370).

Türkiye’de yaşayan bireylerin davranışları ve Türk kültürü ile bireycilik kültürünün çakıştığı bilinmektedir. Hofstede’nin yaptığı araştırmada bireycilik ölçeğinde ABD 91 puan ile birinci olmuş Türkiye ise 37 puan toplayabilmiştir. Araştırmanın ilginç yanı ise denekler sokaktan seçilmiş vatandaşlar olmaktan ziyade hepsi de çok uluslu IBM’in Türkiye’de çalışan Batı kültür ve değerleri ile iç içe geçmiş iyi eğitim görmüş Türk vatandaşlarından oluşmasıdır. Hofstede’nin bulgularına göre, deneklerin Batılı değerleri ön gören bireyci kültürün resmi eğitimine maruz kalmalarına rağmen, bireyci

kültürün ulusal egemen kültürde hâkim olan kolektivist kültürü zayıflatamadığı gözlenmiştir. Buradan da Türklerin daha az bireyci olduğuna dair çıkarımda bulunmak mümkündür (Sargut, 1994: 322).

Bireyci ve kolektivist ayrımı en temel kültürel sendromlardan biridir. Bireyci toplumlarda bireyler yalnızca kendilerine ve yakın ailesine karşı sorumlu hissetmektedirler. Kolektivist toplumlarda ise aksine bireyler ait hissettikleri grupla entegre olmakta ve grup çıkarlarının kendi çıkarlarından üstün olmasına göz yummaktadır. Bireycilik kişisel hedefler ile ilgili iken kolektivismde durum tam tersi; bireylerin ait olduğu gruplarına sadakat ve grup üyelerinin kayırmacılığı ile ilgilidir. Genel olarak kolektivism daha ayrımcıdır. Dolayısıyla bir gruptaki bireylerin diğer gruptaki bireylere özellikle dış grup üyelerine olan güvenin yoğunluğunu sınırlamaktadır. Kolektivist toplumlarda insanlar belirli bir güven düzeyini iç grup üyelerine karşı yoğunlaştırmaktadır ve iç grup üyelerine güvenme konusunda daha yatkın oldukları bilinmektedir. Bu güveni kendi buldukları güven grubunun dışına genişletme konusunda ise daha az isteklilerdir. Kısacası dış gruplara karşı güven duymamaktadırlar. Bireyci toplumlarda ise bireylerin güven düzeyini başkalarına doğru genişletmekte daha istekli oldukları bilinmektedir ve dış gruplara güven duymaktadırlar. İç grup ve dış grup açısından bakıldığında belirli bir güven düzeyinin kolektivist toplumlarda bireyci toplumlara göre daha fazla grup içi güven çağrışımı yaparken bireyci toplumlarda ise grup dışı güven çağrışımı yapmaktadır (Hofstede, 2001: 209-210).

Bu konu literatürde çokça tartışılmaktadır. 2014 yılında Van Hoorn (2014: 7) bu konu üzerinde araştırma yapmış ve iki varsayımda bulunmuştur. Birinci hipotezinde bireyci kültüre sahip toplumlarda güven düzeyinin daha yüksek olduğuna dair ve ikinci hipotezinde ise kolektivist toplumlarda güven düzeyinin daha yüksek olduğuna dair varsayımda bulunmuştur. Araştırma sonucunda ise bireycilik geniş bir güven düzlemi ile ilişkili bulunurken kolektivismin dar bir güven düzlemi ile ilişkili olduğu saptanmıştır. Ayrıca güvenin bireyci ve kolektivist kültürün doğal bir parçası olduğu ortaya çıkmıştır. Güvenin kültürel benliğe göre de değişkenlik gösterdiğini saptamıştır.

Türkiye’de kolektivist kültürün hâkim olması nedeni ile ortaklıklar daha çok aile ortaklıkları şeklinde gerçekleşmektedir. Bireylerin grup içi güven düzeyine daha yatkın olması bu durumu pozitif yönde etkilemektedir. Aile işletmelerinde hâkim olan kültür ailenin yapısıyla bağlantılıdır. Aile yönetimi ve işletme yönetimi birbirinden ayrılamamaktadır. Bu durum aile içinde ortaklık girişimlerinin ve profesyonelleşmenin



önünde engel olarak kendini göstermektedir. İşletmeyi modern işletme anlayışından ve kurumsallaşmadan da uzaklaştırmaktadır (Bektaş ve Köseoğlu, 2007: 314).

**Tablo 2:** Bireyci Kültür ve Kolektif Kültür Arasındaki Farklılıklar

| Bireyci Kültür   | Kolektivizm (Ortaklaşa Davranma)  |
|--|---|
| Herkes sadece kendisine ve yakın ailesine karşı sorumlu, grup dışı güven fazladır. | İnsanlar, sadakat karşılığında kendilerini koruyan geniş ailelere veya klanlara karşı sorumlu, grup içi güven hâkimdir. |
| Ben bilinci  | Biz bilinci   |
| Kişilerin özel yaşam dokunulmazlıkları   | Ait olma stresi   |
| Akılcı davranmak, sorgulamak ön planda   | Uyum sağlamak ön plandadır  |
| Ben ve diğerleri olarak sınıflandırılır  | Grup içi ve grup dışı olarak sınıflandırılır  |
| Kurallar ihlal edildiğinde suçluluk duygusu açığa çıkmaktadır.                     | Kurallar ihlal edildiğinde utanç duygusu açığa çıkmaktadır  |
| Görev daha üstündür.   | İlişki ön plandadır   |
| Eğitimin amacı öğrenmeyi öğrenmektir.  | Eğitimin amacı nasıl yapıldığını öğrenmektir.   |

**Kaynak:** Hofstede, 2011: 11

Sargut (2015: 234) araştırmasında güven ilişkilerindeki sorunun klan ilişkileri olarak adlandırılan grup içi ilişkilerin yaygınlığı olduğunu belirtmektedir. Klan sistemi klan üyesi dışındaki bireylerle iş birliği ve ortaklık yapılmaması gerektiğini aşlamaktadır. Aynı zamanda bu durum yenilikçiliğe, girişimciliğe, yaratıcılığın gelişmesine ket vurmaktadır. Klana ait bireyler arasındaki güven artarken bunun dışında kalanlara karşı güveni azaltmaktadır. Klanlar kendi ekonomik alanlarını geliştirirken toplumun ekonomik gelişimini engellemektedirler.

Bu boyutun temel konusu bir toplumun üyeleri arasında sürdürdüğü karşılıklı bağımlılığın derecesidir. İnsanların benlik imajının “Ben” veya “Biz” olarak tanımlanıp tanımlanmadığı konusuyla ilgilidir. Yapılan çalışmada Türkiye’nin bu boyutta 37 puan olarak kolektivist olduğu belirlenirken, Almanya’nın 67 puan ile bireyci toplum olduğu belirlenmiştir. Türkiye’nin hâkim olduğu kültür; “Biz” kavramının ve sadakatin ön planda tutulduğu, dolaylı iletişimin hâkim olduğu, açık çatışmalardan kaçınıldığı, ilişkilerin ahlaki temele dayandırıldığı özelliklerle karakterize edilmiştir. Ayrıca bu kültürün hâkim olduğu toplumlarda güven zamanla gelişmekte ve nepotizm ile daha sık karşılaşmaktadır. Almanya gibi bireyci kültürün yaygın olduğu toplumlarda ise ayrıntılı sözleşmeler yer alırken, iletişim; dünyadaki en doğrudan iletişimlerden biri olarak kabul edilen “acısız bile dürüst olma” ideali hâkimdir. Bu iletişim sayesinde karşı tarafa hatalardan ders alması için adil bir şans verilmektedir (Hofstede-insights, 2020).

#### 2.4.1.4. Dişî ve Erkek Kültür (Masculinity Versus Femininity)

Toplumun egemen değerlerine bakarak bir kültürün erkek kültür mü yoksa dişî kültür mü olduğu anlaşılabilir. Erkek kültürünün egemen olduğu toplumlarda farklı cinsiyet rolleri gözlemlenmektedir. Eril yönelimli bir kültürde atılganlık, kariyer ve kahramanlık, para elde etme ve materyalist değerler baskın görülmektedir. Dişî kültürün baskın olduğu toplumlarda ise daha çok alçak gönüllülük, iş birliği, ortaklık yapabilme becerisi ve yaşam kalitesi gibi değerler baskındır. Büyük ortaklıklarda dişî odaklı kültür yönelimi daha fazla görülmektedir. Hatta yüksek erkek kültürün hâkim olduğu topluluklarda bankalar küresel raporlama girişimi taahhüdü ile negatif ilişkiyi dişî kültürün hâkim olduğu toplumlarda ise pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Sannino vd., 2020: 4).

Dişî kültürün hâkim olduğu toplumlarda bireysel başarıya verilen önem çok azdır. Amaç bireysel başarı odaklı değildir başarı sadece seviye atlamak için önem arz etmektedir. Başarının karşılığı olan sosyal ödül yok denecek kadar azdır. Dişî kültür dikkati kendine çekmemeyi gerektirir. Bu nedenle dişî kültürün hâkim olduğu toplumlarda güven söz konusudur. Eril kültür daha çok bağımsızlığı vurgulamakta bu durum ise düşünce ve hareket özgürlüğü ile desteklenmektedir. Bu davranış kalıplarına izin veren normlar ön görülebilir davranış normları ile ters düşmektedir. Eril kültürde bu davranış tarzları güven problemini oluşturmaktadır. Çünkü ortaya çıkan bu davranış anomalileri eril toplumlarda maliyetli olabilmektedir. Eril ve dişî kültür ortaklığın yaşam alanını önemli derecede etkilemektedir (Doney, vd., 1998: 610-611).

Türk toplumunda dişî kültürün hâkim olduğunu belirten Hofstede'in bulguları Sargut tarafından da doğrulanmıştır. Çağdaş bir topluma ulaşmak için erkek ve dişî kültür itici bir kuvvettir. Dişilik ve erkeklik kültüründen gelen değerlerin dengede tutulması toplumun iç dinamikleri için önemlidir (Sargut, 2015: 228).

2016 yılında Güler ve arkadaşları (2016: 30-31) yaptıkları anket çalışmasında kültür boyutlarının, güven, girişimcilik ve ortaklık ile ilişkisini ölçmüşlerdir. Anket sonucunda kolektivizm, ortaklık, güven ve girişimciliğin pozitif ilişki içerisinde olduğuna dair verilere ulaşılmıştır. Güven değeri yüksek olan bireylerde ortaklık kültürü ile girişimcilik eğilimi pozitif ilişkilidir. Kültür boyutlarının, güven, ortaklık ve girişimcilik eğilimi ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu özellikler geliştirildiğinde ortaklık eğiliminin de gelişeceği bilgisine ulaşılmıştır. Ayrıca girişimcilik eğilimi ile ilişkili olan bütün değişkenlerin aynı zamanda ortaklık eğilimi ile de aynı yönde ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Bu veriler ise ortaklık ve girişimcilik eğiliminin, istatistiksel açıdan

birbirleri ile anlamlı ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir. Kültür boyutları konusunda bilgilenmenin artması ortaklığın gelişmesinde büyük rol oynamaktadır.

Bu boyutta yüksek puan eril toplumu simgelerken düşük puan dişil toplumu simgelemektedir. Temelinde ise insanları neyin motive ettiği, en iyi olmayı istemek (eril) veya yaptığımız işi sevmek (dişil) anlayışı yatmaktadır. Araştırmada Türkiye 45 puan olarak skalanın dişil tarafında yer almaktadır. Bu kültürün hâkim olduğu toplumlarda özel ve iş hayatında çatışmalardan kaçınılmakta ve fikir birliği önemli yer tutmaktadır. Almanya ise 66 puanla eril bir toplum olarak kabul edilmektedir. Örneğin okul sistemi çocukları on yaşından itibaren farklı okul türlerine ayırır. Bunu sebebi bu toplumlarda performansın önemli olması ve erken yaştan itibaren ayırt edilmesi gerektiğidir. İnsanlar daha çok “çalışmak için yaşamaktadırlar” (Hofstede-insights, 2020).

#### **2.4.1.5. Uzun Vadeli Kısa Vadeli Oryantasyon (Long-Term Versus Short-Term Orientation)**

Hofstede ve arkadaşları tarafından 2010 yılında beşinci boyut olarak kısa vadeli-uzun vadeli oryantasyon (kısa vadeli normatif oryantasyona karşı uzun vadeli oryantasyon) boyutu eklenmiştir. Uzun dönem yönelimli kültürün hâkim olduğu topluluklarda beklenti ve tatmin uzun döneme yayılır, azim ve çaba kazanımların yavaş yavaş ortaya çıkmasını sağlamaktadır, büyük amaçlar için kişisel zevklerden fedakârlık yapılmaktadır, en önemli şeylerin gelecekte gerçekleşeceği düşünülmektedir. Bu toplumda iyi ve kötünün ne olduğu koşullara bağlıdır ve bireyler koşullara uyum sağlamaktadır. Bireyler paylaşılan görevler tarafından yönlendirilmektedir. Tasarruf ve azim önemli hedefler olurken, başarı çabaya, başarısızlık ise çaba eksikliğine bağlıdır. Senteze yönelik düşünme hâkimdir. Kısa dönem yönelimli kültürün hâkim olduğu toplumlarda beklentiler anında karşılanmalıdır, çabaların sonuçlarının ortaya hızla çıkması beklenmektedir, kısa süredeki kazanımlar genelde bireyler arası ilişkilerden daha önemlidir, en önemli olaylar hâlihazırda gerçekleşiyordur ya da geçmişte gerçekleşmiştir. Bireyler istikrarlı ve kararlılırlar ve iyi bir birey her zaman aynıdır. Neyin iyi neyin kötü olduğuna dair evrensel kurallar vardır, gelenekler kutsaldır, zorunluluklar bireylerin ilişkilerini yönlendirmektedir. Sosyal harcama ve tüketim ön plandadır, başarı ve başarısızlığın şansa bağlı olduğu düşünülmektedir ve analitik düşünme hâkimdir (Hofsted, 2011: 15). Sannino ve arkadaşlarına (2020: 4) göre uzun dönem yönelimli kültürler ile ekonomik büyüme arasında güçlü bir ilişki vardır. Uzun dönem yönelimli kültürlerde yönetimin karar ufku da uzun vadeli. Şirketlerde uzun dönemli ilişkilerin planlanması ortaklar arasındaki güçlü bağların gelecekte de korunması üzerinde etkilidir.

Uzun dönem yönelimli ortaklıklarda; azim, tutumluluk, ilişkileri statüye göre sıralama ve utanç duygusu hâkim iken kısa dönem yönelimli ortaklıklarda ise karşılıklı sosyal yükümlülükler, geleneğe saygı, ortağın “yüzünü” koruması ve kişisel istikrar gibi davranışlar hâkimdir.

Uzun dönem oryantasyona sahip kültürlerin (Hofstede vd., 2010: 243-244) ortaklıklarında da utanç duygusu, sosyal ilişkilere duyarlılık ve kişinin taahhütlerini yerine getirme baskısı yoluyla ortaklar arasındaki karşılıklı ilişkilerin şekillendiği varsayılabilir. Uzun dönem oryantasyona sahip olan kültürlerdeki ortaklıklarda bireylerin tutumlu olmaya ve yatırım yapmaya yönelmesi beklenir. Elde edilen kazanımlar dikkatli ve istikrarlı çalışma sonucu ortaya çıkmaktadır. Her bir ortağın ortaklıkta belirli bir görevi bulunmakta ve ilişkiler ortaklar için oldukça önem arz etmektedir. Uzun dönemli yönelime sahip ortaklıklar geleneklerini modern yaşama adapte etme eğilimindeyken kısa dönem yönelime sahip ortaklıklar ise geleneklere saygılı ve bağlı davranışlar sergilenmektedir. Bu ortaklıklarda bireyler harcama ve hızlı kazanımlar elde etme peşindedir. Ortakların görev ayrışmaları ve pozisyonları önemli olmamakla beraber ortaklar arasındaki ilişkilerde ancak bir kazanım varsa ortaklık değerli görülmektedir.

Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda uzun dönem yönelim-kısa dönem yönelim boyutu, ortaklıkların bugünün ve geleceğin zorluklarıyla uğraşırken, kendi ortaklık geçmişleriyle nasıl bir bağ kurdukları ile ilişkilendirilebilir (Doğruöz ve Erbaş, 2021: 730). Yapılan araştırmaya göre Türkiye 46 puan elde etmiştir. Bu puan orta puan grubunda sayıldığı için ölçeğin de ortasında yer almaktadır, dolayısıyla Türkiye için baskın bir kültürel tercih çıkarımı yapılamamakla beraber uzun ya da kısa oryantasyon çıkarımı da yapılamamaktadır. Bu araştırmada Almanya 83 puan elde ederek uzun dönem oryantasyona sahip toplumlar arasında yer almaktadır. Düşük puan alan ortaklıklarda ortaklar değişime şüphe ile bakmakta ve geleneklere bağlı bir anlayış sergilemektedirler. Yüksek puan alan ortaklıklarda daha pragmatik bir yaklaşım benimsenmekte ve geleceğe hazırlanmak için her türlü gelişime ve değişime açık bir tutum sergilenmektedir (Hofstede-insights, 2020). Tüm bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi uzun dönem yönelime sahip ortaklıklar ve kısa dönem yönelimli ortaklıklarda bazı farklılıklar gözlenmekte olup (Hofstede, 2011: 15) bu farklılıklar Tablo 3’te karşılaştırılmaktadır:

**Tablo 3:** Ortaklıklarda Uzun Dönem ve Kısa Dönem Oryantasyonun Karşılaştırılması

| <b>Uzun Dönem:</b>   | <b>Kısa Dönem:</b>  |
|--|---|
| Ortaklıklardan beklentiler ve tatmin uzun döneme yayılır (kabul edilen ihtiyaçların ertelenmiş tatmini söz konusudur). | Ortaklıklardan beklentiler anında karşılanmalıdır.  |
| Ortaklıklarda azim ve çaba, kazanımların yavaş yavaş ortaya çıkmasını sağlamaktadır.                                   | Ortaklıklarda çabaların sonuçlarının ortaya hızla çıkması beklenmektedir.                 |
| Ortaklar büyük amaçları için kişisel zevklerinden fedakârlık yapmaktadırlar.   | Ortaklıkların kısa süredeki kazanımları genelde ortaklar arası ilişkilerden önemlidir.    |
| Ortaklıklar için en önemli şeylerin gelecekte gerçekleşeceği düşünülmektedir.  | Ortaklıklar için en önemli olaylar şimdi gerçekleşiyor ya da geçmişte gerçekleşmiştir.    |
| İyi bir ortak her zaman koşullara uyum sağlamaktadır.  | Ortaklar istikrarlı ve kararlıdır ve bu ortaklıklar için iyi bir ortak her zaman aynıdır. |
| Bu ortaklıklarda iyi ve kötünün ne olduğu koşullara bağlıdır.  | Ortaklıklarda neyin iyi neyin kötü olduğuna dair evrensel kurallar vardır.                |
| Gelenekler değişen koşullara uyarlanabilir.  | Bu ortaklıklarda gelenekler kutsaldır   |
| Ortaklık ortaklar arasında paylaşılan görevler tarafından yönlendirilmektedir.   | Zorunluluklar ortaklık ilişkilerini yönlendirmektedir.                                    |
| Ortaklıklarda tasarruf ve azim önemli hedeflerdir.   | Ortaklıklarda sosyal harcama ve tüketim ön plandadır.                                     |
| Ortaklar başarıyı çabaya, başarısızlığı çaba eksikliğine bağlamaktadırlar.   | Ortaklıklarda başarının ve başarısızlıkların şansa bağlı olduğu düşünülmektedir.          |
| Ortaklıklarda sentetik düşünme hakimdir.   | Ortaklıklarda analitik düşünme hakimdir.  |

**Kaynak:** Hofsted, (2011: 15)' ten uyarlanmıştır.

Hofstede'nin, uzun ve kısa vadeli oryantasyon odaklı kültürlerine göre kurulan ortaklıklarda; ortak seçimi, ortaklık stratejisi belirleme, ortaklıklarda müzakere davranışları, ortaklıklarda güven ya da güvenmeme, ortaklar hakkında inançların sürdürülmesi gibi konularda farklılıkların gözlemlendiği belirtilmiştir. Uzun vadeli kültürlerde ortak seçimi konusunda ortaklar yaşam boyu ilişki geliştirme amacı taşımaktadır. Bu kültürün hâkim olduğu ortaklıklarda ortaklıktan elde edilecek kârdan ziyade ortaklar arası gelişecek samimi ilişki daha önemlidir. Yabancı ile yapacağı bir kerelik kârlı ortaklık yerine kendi ortağından gelecek teklifi ön planda tutmaktadırlar. Kısa vadeli oryantasyonun hâkim olduğu ortaklıklar uzun süre ilişki geliştirmezler ve kendileri için kârlı olan ve en kısa sürede kazanç sağlayabilecekleri işlere odaklanırlar.

Ortak seçiminde ise kültürün diğer boyutlarının da etkisi göz ardı edilmeden genellikle yüksek statüye sahip bireylerle ortaklık yapmak isterler. Uzun vadeli ortaklıklarda ortaklık stratejileri belirlenirken ortaklar tutumlu davranışlar sergiler ve gösterişten ziyade amaçlarına hizmet ediyorsa bir iş ilişkisinde bulunurlar. İlişkilerini zedeleyecek ve emin olmadıkları her türlü riskten kaçınılmaktadırlar. Kısa vadeli ortaklıklarda fırsatçı davranışlar hâkimdir. Ortaklar gösteriş yapmaktan hoşlanırlar ve itibarlarını kurtarmak için gerekirse risk alırlar. Uzun vadeli ortaklıklarda sabırlı davranırlar ve müzakereyi kesmezler, pes etmezler fakat kısa vadeli ortaklıklarda sabırsız davranışlar hâkimdir. Her şeyin hızla gerçekleşmesi beklentisi mevcuttur, ortaklar birbirlerine taviz vermezlerse ortaklıktan kolayca ayrılırlar ve başka ortaklıklarda şanslarını denerler. Güven ya da güvenmeme konusunda uzun vadeli ortaklar yeni ilişkilere kolay kolay güvenmezler ve onlar için güven kazanılacak bir olgudur. Güvenlerinin suiistimal edildiğini öğrendiklerinde karşı tarafa karşı tüm saygılarını kaybederler ve ortaklıktan ayrılma eğilimi gösterirler. Kısa vadeli ortaklıklarda ise güven ya da güvenmeme konusu hesaplanan risk ve ortakların tercihleri doğrultusunda gelişim gösterir. Ortaklıklarda ortaklar hakkındaki inançların sürdürülmesi konusunda; uzun vadeli ortaklıklardaki ortakların ortaklığı yalnızca finansal getiri olarak görmediği aynı zamanda ortaklarına verilen değer olarak görüldüğü bir kültür esastır. Dürüst davranarak ve ortaklarına güvendikleri için ortaklıklarına yatırım yapmaya devam ederler. Kısa süreli çıkarlar için ilişkilerini tehlikeye atan ortaklara saygıları yoktur. Bir ortağı tarafından aldatıldığı ortaya çıkarsa, aldatan ortağı kolay kolay affetmezler. Kısa vadeli oryantasyonun hâkim olduğu ortaklıklar, uzun vadeye yönelik fedakârlıkları anlamakta zorlanmaktadırlar. Kolay kâr elde etme peşindedir ve kârlı bir fırsat elde ettiğinde ortaklığını ve ortaklarını tehlikeye atma eğilimindedir. Bu fırsat ortaya çıktığı anda ortaklıktan kaçma ya da ayrılma gibi davranışlar sergilemektedirler (Hofstede vd., 2008: 111-112).

#### **2.4.1.6. Hoşgörü ve Sınırlama/Kısıtlama (Indulgence Versus Restraint)**

Minkov'un kitabında bahsettiği hoşgörü ve sınırlama olarak ortaya çıkan bu boyut diğer beş boyutun kapsamadığı "mutluluk" ile ilişkili yönlerde değinmektedir. Hoşgörü hayattan zevk almak ve eğlenmekle ilgili insana ait temel ve doğal arzuların nispeten özgürce tatmin edilmesine izin veren toplum kültürü anlamına gelmektedir. Sınırlama ise insan ihtiyaçlarının tatminini kontrol eden ve katı sosyal normlar aracılığıyla düzenleyen bir toplum kültürü olarak tanımlanmaktadır (Chudzikowski vd., 2011: 15). Bu boyutla toplumun istek ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesini düzenleyen ve baskılayan katı sosyal

normlara karşı, hayattan zevk alma ve eğlenme ile ilgili temel dürtülerin nispeten serbest bir şekilde giderilmesine izin verme derecesi ifade edilmektedir (Heydari vd., 2021: 2).

Hoşgörü puanının yüksek olduğu toplumlarda bireyler, dostluğa, öz disipline, boş zamanı değerlendirmeye, öz kontrole önem verirken aynı zamanda da daha iyimser olma eğilimindedirler. Bu toplumlarda ifade özgürlüğü ön plandadır. Kısıtlama puanının yüksek olduğu toplumlarda ise daha çok çaresizlik duygusu hakimdir ve olumlu duyguların özgürce ifade edilme ihtimali daha düşüktür (Hofstede vd., 2010: 281). Zayıf kontrolün olduğu ülkelerde “hoşgörü” hâkim iken nispeten güçlü kontrolün hâkim olduğu toplumlar da “sınırlama/kısıtlama hâkimdir. Bu boyutta Almanya 40 puan almıştır. Almanya'nın puanının düşük olması Alman kültürünün ölçülü olduğunu ve Almanların arzularını kontrol etmekten yana olduklarını göstermektedir (Javid, 2016: 1330).

Almanya, doğrudan ve sözlü iletişim ile karakterize edilen düşük bağlamlı kültüre sahiptir ve hoşgörünün sınırlı olduğu bu toplumlarda bu nedenle mesajlar çok açık ve net bir şekilde iletilir. Karşı tarafa acı vereceğini bilse bile bireyler dürüst olma idealindedir ve iletişim oldukça doğrudandır (Tunç ve Parıltı, 2020: 1891). Bu boyutta düşük puan alan toplumlar sinizme ve karamsarlığa eğilimli olmakla beraber bireyler daha kötümser olmaya eğilimlidirler. Kısıtlanmış toplumlar arzularının tatminini kontrol etmedikleri gibi aynı zamanda boş zamana da vurgu yapmazlar. Bu yönelime sahip toplumlardaki bireyler eylemlerinin sosyal normlar tarafından kısıtlandığı algısına sahip olduklarından dolayı kendi ihtiyaçlarını sosyal normlar altında baskılamaktadırlar. Kendilerini şımartmanın yanlış olduğunu düşünmektedirler ve ayrıca toplum, ahlâkî disipline çok önem vermektedir (Beugelsdijk ve Welzel, 2018: 16).

Yüksek hoşgörülü toplumlarda ortamın belirleyiciliği ön planda olurken iletişim dolaylı olarak gerçekleşmektedir. Hoşgörü oranları yüksek olan toplumlarda bireyler temel insani ihtiyaçları olan hayattan zevk almaya ve eğlenceye odaklı tutkularını özgürce gerçekleştirebilmektedirler. Türkiye bu boyutta 49 puana sahiptir. Bu puan ara puan olarak kabul edilmesinden dolayı bu boyuta tekabül eden bir özellik tespit edilememektedir. Almanya bu boyutta 40 puana sahiptir. Puanın düşük olması Alman kültürünün ölçülü olduğunun göstergesidir. Hoşgörü puanı düşük olan toplumlar sinizme ve karamsarlığa eğilimlidir. Bu toplumlardaki bireyler eylemlerinin sosyal normlar tarafından kısıtlandığı algısına sahiptir ve kendilerini şımartmanın yanlış olduğunu düşünmektedirler (Hofstede insight, 2020).

**Tablo 4:** Hoşgörü ve Kısıtlılık Karşılaştırılması

| <b>Hoşgörü</b>   | <b>Sınırlama</b>  |
|--|---|
| Özgürce davranış ve ifade özgürlüğü hakimdir.                                  | Davranışlar bastırılmış ve kontrol altına alınmıştır.   |
| Maddi ödüller önem taşımaz.  | İyi yapılan işlerin sonunda maddi bir ödül beklenmektedir ve ifade özgürlüğü birincil endişesidir |
| İnsanlar o ana odaklıdır.  | Kolayca haksız muamele yapıldığı hissedilir.  |
| Objeler yarattıkları sosyal statüler için değil fonksiyonları için kullanılır. | Objeler yarattıkları sosyal statü dolayısıyla önem taşırlar (ev, araba iş, vb.).                  |
| Bireyler daha pozitif ve iyimserlerdir.<br>Daha dışa dönük ve sempatik olurlar | Bireyler daha kötümser ve negatiftir.<br>Bireyler daha içe dönüktür.                              |
| Boş vakitler ve arkadaşlar önem taşır.   | Arkadaşlar ve boş vakitler daha az önem taşır.  |
| Yaşamlarının kontrolü kendi ellerindedir.                                      | Çaresizlik algısı hakimdir; başıma gelen kendi yaptıklarım kaynaklı değildir algısı yaygındır.    |

**Kaynak:** Hofstede, 2011: 16



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE ORTAKLIK VE GÜVEN ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. Ortaklık ve Güven Üzerine Karşılaştırmalı Alan Araştırması

Çalışmanın bu bölümünde, ortaklık ve güven üzerine yapılan literatür taramasına dayalı olarak Türkiye’de ortaklık kurmuş iş adamlarıyla ve Almanya’da ortaklık kurmuş Türk iş adamlarıyla yapılan mülakat sonuçları ve karşılaştırmalı analizler yer almaktadır. Araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın kısıtları, araştırma soruları, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama yöntemi, araştırmanın yöntemi ve bulguları bu bölümün temel başlıklarını oluşturmaktadır.

#### 3.2. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı ortaklık algısı, ortaklık süreci ve ortaklığın en önemli unsurlarından olan güveni de içine alan ortaklık kültürünü betimlemek ve ortaklık ile güven ilişkisini analiz etmektir. Söz konusu olan ortaklık kültürü olunca, kültürün şekillendiricilerinin farklılaştığı örneklem düzeylerinde çalışmak önemlidir. Bu sebeple araştırmanın ikinci amacı, ortaklık sürecini, ortaklık algısını ve ortaklıkta güveni de içine alan ortaklık kültürünü, Türkiye’de ortaklık yapan Türk iş adamları ve Almanya’da ortaklık yapan Türk iş adamları bağlamında karşılaştırıp, benzerlikleri ve farklılıkları ortaya koymaktır. Araştırmanın üçüncü amacı ortaklık ve güven konusuyla ilgili yapılan literatür taraması ve alan araştırmasından elde edilen bilgiler doğrultusunda öneriler getirebilmektir.

#### 3.3. Araştırmanın Önemi

Bu çalışmanın önemi üç hususta belirmiştir: Birincisi Türk tarihinde eski Türklerden günümüze kadar ortaklık olgusunun ve kültürünün literatür kapsamı ile incelenmesidir. Çalışmanın ikinci önemi halihazırda Türkiye’deki ve Almanya’daki örnekleme katılan iş adamlarının “ortaklık algısının”, “ortaklık okur yazarlığının” ve “ortaklıklardaki güven olgusunun” incelenmiş olmasıdır. Araştırmanın üçüncü önemi ise Türkiye’de ortaklık kurmuş iş adamları ile Almanya’da ortaklık kurmuş Türk iş adamlarının ortaklık olgusunun belirleyicileri (ortaklık algısı, ortaklık okur yazarlığı, ortaklıktaki güven olgusu vb.) konusundaki benzerliklerini ve farklılıklarını inceleyebilmektir.

### 3.4. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma pandemi şartlarında yapılmıştır. Bu dönem içerisinde mülakat yapabilmek için Türkiye’de ve Almanya’da ortaklık yapmış çok sayıda Türk iş adamıyla bağlantı kurulmuş olmasına rağmen toplamda 20 katılımcıyla pandemi şartları dikkate alınarak (görüşmeye gitmeden önce PCR testi yaptırılmış ve onların talep ettikleri yerde ve şartlarda), ve her bir mülakattan sonra zaman aralığı verilerek mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Ayrıca mülakat için randevu talep edildiğinde pek çok iş adamı mülakat yapmayı zaman kısıtlarından dolayı kabul etmemiştir. Özellikle Türkiye’de ortaklık kurmuş olan iş adamları ses kaydı alınacak olmasından rahatsızlık duyarak mülakat teklifini geri çevirmişlerdir. Araştırmanın bir diğer kısıtı ise ortaklık konusunun hem tarihsel süreci hem de mevcut literatürü dikkate alması sebebiyle çok geniş bir kapsamının olmasıdır. Ortaklık olgusunun kapsamının büyüklüğü ortaklıkla ilgili boyutların belirlenmesinde, kapsamın oluşturulmasında ve sınırlarının çizilmesinde yeterince açık bir perspektif sunmamaktadır. Bu durum mülakat sorularının oluşturulmasında ve mülakatlar süresince konunun belirginleştirilmesi açısından güçlük yaratmıştır.

### 3.5. Araştırmanın Soruları

Yukarıda belirtilen amaç doğrultusunda hazırlanan araştırma soruları şunlardır:

- 1- Ortaklık kurma sebepleri nelerdir ve ortaklıktaki alt yapı nasıl oluşturulmaktadır?
- 2- Birinci soru doğrultusunda; Türkiye’deki Türk iş adamlarının ortaklığı ile Almanya’daki Türk iş adamlarının ortaklığı arasındaki benzerlikler ve farklılıklar nelerdir?
- 3- Ortaklıklarda ortakların iletişimlerini çatışma ve farklılık yönetimlerini ve yönetime katılmalarını içine alan ortaklık kültürü nasıl şekillenmiştir?
- 4- Üçüncü soru doğrultusunda; Türkiye’deki Türk iş adamlarının ve Almanya’daki Türk iş adamlarının ortaklık kültürleri arasındaki benzerlikler ve farklılıklar nelerdir?
- 5- Ortaklığın kurulması ve sürdürülmesinde en önemli unsurlardan biri güvendir bu sebeple araştırmanın beşinci sorusu ortaklıkta hukuka güven, ortaklığa güven ve ortağa güvenin nasıl şekillendiğidir.
- 6- Beşinci soru doğrultusunda; Türkiye’deki Türk iş adamlarının ve Almanya’daki Türk iş adamlarının ortaklıkta hukuka güvenlerinin, ortaklığa

güvenlerinin ve ortaklarına güvenlerinin nasıl şekillendiği hususundaki benzerlikler ve farklılıklar nelerdir?

### **3.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini Türkiye’de ortaklık kuran iş adamları ile Almanya’da ortaklık kuran Türk iş adamları oluşturmaktadır. Ancak evrenin tamamına ulaşmak mümkün olmadığı için ve kullanılan araştırma yönteminin aşağıda da belirtileceği üzere nitel araştırma olması sebebiyle araştırmanın örneklemini Türkiye’deki ortaklık kuran 10 iş adamı ve Almanya’da ortaklık kuran 10 Türk iş adamı olarak belirlenmiştir.

### **3.7. Veri Toplama Yöntemi**

Yapılan nitel araştırmada veri toplama yöntemi olarak mülakat tekniği kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2008: 39) gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama teknikleri kullanılarak, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma yöntemini nitel araştırma olarak tanımlamaktadırlar. Araştırma müddetince yapılan mülakatlardan elde edilen veriler içerik analizine tâbi tutulmuş ve bu doğrultuda kodlar ve temalar oluşturularak elde edilen veriler ve bu verilerin birbiriyle ilişkisi analiz edilmiştir. İlk olarak Türkiye’de daha önceden ortaklık kurmuş ve halihazırda bir ortaklığın sahibi olan iş adamlarıyla 10.11.2020-14.03.2021 tarihleri arasında mülakat yapılmış, daha sonra Almanya’ya bizzat gidilerek, orada daha önceden ortaklık kurmuş ve halihazırda bir ortaklığın sahibi olan Türk iş adamlarıyla 20.08.2021-23.10.2021 tarihleri arasında yüz yüze mülakat yapılmıştır. Mülakatlar tamamlandıktan sonra elde edilen veriler incelenmiş, ifadeler gruplandırılarak kodlar ve temalar oluşturulmuştur. Üçüncü aşamada Türkiye’deki ve Almanya’daki işletmelerin mülakat sonuçlarından elde edilen kodlar ve temalar benzerlikleri ve farklılıkları dikkate alınarak analiz edilmiştir.

### **3.8. Araştırmanın Yöntemi**

Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Örneklemini oluşturan Türkiye’deki ve Almanya’daki Türk iş adamlarıyla 6 sorudan oluşan biçimsel mülakat gerçekleştirilmiştir. Mülakat soruları, Waal ve Haas’ın 2019 yılında yapmış oldukları “Asya’da yüksek performanslı ortaklıkların oluşturulması: Filipinler’de NEH Örneği” (Creating High Performance Partnerships in Asia: The Case of NEH the Philippines) adlı anket çalışmasından yararlanılarak hazırlanmıştır. Hazırlanan mülakat soruları belirlenen örneklemin üzerinde çalışılmadan önce ortaklık kurmuş üç iş adamıyla mülakat yapıp onların mülakat soruları hakkındaki fikirleri alınarak ve alanında uzman üç akademisyenle tartışılarak yeniden düzenlenmiştir. Yapılan düzenlemeler neticesinde

şekillenen alan araştırması mülakat soruları Ek 1’de gösterilmektedir. Her bir katılımcıyla yapılan mülakatlar en az 17 dakika ile en çok 180 dakika arasında gerçekleşmiştir. Yapılan mülakatlarda katılımcılarda izin alınarak ve kaydın cihazla yapılacağı belirtilerek ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Cevapların değerlendirilmesinde toplanan verilerin, katılımcıların araştırma problemine ilişkin olarak neleri söyledikleri ya da hangi sonuçları ortaya koyduğunu anlayabilmek için öncelikle içerik analizinden yararlanılmıştır. Mülakatlar tamamlandıktan sonra her bir katılımcıyla yapılan mülakatlardaki ses kayıtlarının çözümlemesini yapabilmek için araştırmacı tarafından bilgisayar ortamında yazılı hale getirilmiştir ve bu metin; her soru için sırasıyla T1, T2, ....., A1, A2, .... şeklinde isimlendirilen katılımcıların (Türkiye’deki katılımcıların isimleri T harfiyle, T1, T2, T3..... ve Almanya’daki katılımcıların ismi A harfiyle, A1, A2, A3..... olarak kodlanmıştır) cevapları eklenerek oluşturulmuş ve dokümanda her bir satır numaralandırılarak içerik analizi yapılmak üzere hazırlanmıştır. Daha sonra araştırmacının kendisi ve alanında uzman iki akademisyen tarafından okunarak ifadeler kodlanmış ve temalandırılmıştır. Üç araştırmacı tarafından birbirinden bağımsız yapılan kodlamalar karşılaştırılarak kodlamalar arasında tutarlılık teyit edilmiş, birbirine benzeyen kodlar bir araya getirilerek temalar oluşturulmuştur. Yapılan çalışmanın sonucunda ‘ortaklık yapısı’, ‘çatışma yönetimi’, ‘ortaklık kültürü’ ve ‘ortaklıkta güven’ başlıklarıyla 4 tema oluşmuştur (Tablo 5).

**Tablo 5:** Araştırmanın Temaları ve Kodları

| TEMALAR                 | KODLAR                                |                              |                                  |                        |                 |
|-------------------------|---------------------------------------|------------------------------|----------------------------------|------------------------|-----------------|
| <b>Ortaklık Yapısı</b>  | Bişimsel Ortaklık                     | Ortaklığın Kurulma Sebepleri | Ortakların Sorumlulukları        | Ortaklık Taahhüdü      |                 |
| <b>Çatışma Yönetimi</b> | Ortaklar Arası İletişim ve Görünürlük |                              | Ortaklar Arası Davranış ve Tutum |                        |                 |
| <b>Ortaklık Kültürü</b> | Farklılıkların Yönetimi               | Ortaklıkta Eşitlik           | Yönetime Katılım                 | Ortaklar Arası Diyalog | Ortaklık Algısı |
| <b>Ortaklıkta Güven</b> | Sisteme / Hukuka Güven                | Ortaklık Örgütüne Güven      |                                  | Ortağa Güven           |                 |

Mülakat deşifresinin hangi ülkede yapıldığını ve hangi katılımcıya ait olduğunu belirlemek amacıyla harf ve numara verilerek kodlama yapılmıştır. Daha sonra parantez içerisinde mülakat ifadelerinin hangi soru ve kaçınıcı satırlar arasında olduğu belirtilmiştir. Aşağıdaki örnek açıklamada görülen kodlama sistemi literatürdeki kodlama sistemlerinden hareketle araştırmacı tarafından geliştirilmiştir (Tablo 6).

1,2 ,3: Mülakat formundaki soru numaraları

a, b, c, d : Alt başlıklı sorular

1-5: Mülakat ifadelerinin yer aldığı satır numarası

T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7, T8, T9, T10: Türkiye’de mülakat yapılan katılımcılar ve işletmeler.

A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10: Almanya’da mülakat yapılan katılımcılar ve işletmeler.

**Tablo 6:** Araştırmacının Geliştirdiği Kodlama Sisteminin Örneği

|   |
|---|
| <p><b>T1:</b> Adam Smith’lerin falan filan Avrupa’da yaptıkları kapitalizmi değerlendiren aile şirketlerini bunlardan farklı ele almamız lazım yani standart bir kapitalist bir şirket değildir Türkiye’deki aile şirketleri (<b>5, 11-14</b>).</p> <p><b>T1:</b> Türkiye’de yapılan mülakat katılımcısı, hidrolik makine sanayi</p> <p><b>5:</b> soru numarası</p> <p><b>11-14:</b> Katılımcıya ait ifadenin bulunduğu satır</p> |
|---|

Araştırmada mülakatların deşifre edilmesi, verilerin kodlanması, temaların oluşturulması, verilerin kodlara ve temalara göre organize edilmesi ve tanımlanması ve son olarak da bulguların yorumlanması sıralaması izlenmiştir.

### 3.9. Araştırmanın Bulguları

Yapılmış olan Türkiye ve Almanya’daki nitel araştırmada mülakata katılan bireylerin kişisel bilgilerini korumak amacıyla isim ve şirket adı kullanılmamıştır. Katılımcıların adları kodlanmış ve şirket adları yerine ortaklığın hangi sektörde yapıldığına dair bilgi verilmiştir. Türkiye’de yapılan mülakatlara katılan bireylerin adları yerine belirleyici olması için “T” harfi sembolik olarak kullanılmış, Almanya’daki mülakatlara katılan bireylerin adı yerine ise “A” harfi sembolik olarak kullanılmıştır (Tablo 7).

**Tablo 7:** Türkiye’de ve Almanya’da Yapılan Mülakatın Katılımcıları

| Mülakata Katılanlar | Ortaklık Sektörü   | Ortak Sayısı | Ortaklık Türü              | Mülakat Süreleri |
|---------------------|--|--------------|----------------------------|------------------|
| T1                  | Hidrolik Makine Sanayi                                     | 5            | Anonim Ortaklık            | 45 dk            |
| T2                  | Bilişim ve Tarım   | 3            | Anonim ve Limited Ortaklık | 46 dk            |
| T3                  | Kargo/Lojistik   | 3            | Limited Ortaklık           | 30 dk            |
| T4                  | Eğitim   | 3            | Adi Ortaklık               | 28 dk            |
| T5                  | Güzellik Merkezi   | 2            | Adi Ortaklık               | 18 dk            |
| T6                  | Mobilya  | 3            | Limited Ortaklık           | 17 dk            |
| T7                  | Sigorta  | 2            | Limited Ortaklık           | 18 dk            |
| T8                  | Züccaciye  | 6            | Limited Ortaklık           | 35 dk            |
| T9                  | Tekstil  | 3            | Limited Ortaklık           | 40 dk            |
| T10                 | Hayvancılık ve Giyim                                       | 5            | Adi Ortaklık               | 80 dk            |
| A1                  | Lojistik   | 3            | Limited Ortaklık           | 19 dk            |
| A2                  | Havaalanı/İnşaat   | 2            | Limited Ortaklık           | 12 dk            |
| A3                  | Tekstil  | 2            | Limited Ortaklık           | 35 dk            |
| A4                  | Catering ve Organizasyon                                   | 2            | Limited Ortaklık           | 19 dk            |
| A5                  | Kargo  | 2            | Limited Ortaklık           | 30 dk            |
| A6                  | İnşaat   | 2 / 3        | Limited Ortaklık           | 20 dk            |
| A7                  | Market Zinciri   | 2            | Limited Ortaklık           | 60 dk            |
| A8                  | İnşaat/Peyzaj  | 2            | Kolektif                   | 30 dk            |
| A9                  | Sigorta / Hayvancılık ve Ormancılık / Ekonomi Danışmanlığı | 2 / 2        | Anonim ve Limited Ortaklık | 180 dk           |
| A10                 | Restorant  | 2            | Limited Ortaklık           | 17 dk            |

Katılımcılarla yapılan mülakatlar sonrasında yapılan analizlerde 4 tema oluşmuştur. Birinci tema ortaklık yapısı, ikinci tema çatışma yönetimi, üçüncü tema ortaklık kültürü, dördüncü tema ise ortaklıkta güvendir.

### **Tema 1: Ortaklık Yapısı**

Nitel araştırmanın dört temasından ilki olarak belirlenen temadır. Bu tema ile ortaklığın yapısı, kaç ortak olduğu, ortaklar arasında pay dağılımının nasıl gerçekleştiği, ortaklığın kârının ne kadarının yatırım olarak kullanıldığı, ortaklık sözleşmesinin ve aile anayasasının mevcut olup olmadığı, görev ve pay dağılımının nasıl gerçekleştiği, ortaklığın nasıl başladığı, niçin ortaklık tercih edildiği, ortakların nasıl seçildiği, ortaklıkta karşılıklı ilişkilerin nasıl olduğu, sorumlulukları belirlerken ortakların neleri dikkate aldıkları, ortaklık hedeflerinin belirlenmesi, ortakların ortaklıklarına önem verip

vermedikleri, ortaklığın ne kadar devam edeceğini, hedeflerinin çelişip çelişmediğini, ortaklıktan ayrılmayı düşünüp düşünmedikleri ve sebepleri, ortaklıkta sorumlulukların neye göre belirlendiği gibi sorulara cevap bulunmaya çalışılmıştır. Bu soruları bulmak için dört kod oluşturulmuştur. Her kod ise tek tek analiz edilip açıklanmıştır.

Ortaklık yapısı teması altında ‘biçimsel ortaklık’, ‘ortaklığın kurulma sebepleri’, ‘ortakların sorumlulukları’ ve ortakların taahhüdü kodları şekillenmiştir.



**Şekil 5:** Ortaklık Yapısı Teması

### **1. TEMA- 1.Kod: Biçimsel Ortaklık**

Biçimsel ortaklık kodunun şekillenmesi için katılımcılara sorulan sorularla (Ek 1) ortaklığın yapısı, kaç ortak olduğu, ortaklar arasında pay dağılımının nasıl gerçekleştiği, ortaklığın kârının ne kadarının yatırım olarak kullanıldığı, ortaklık sözleşmesinin ve aile anayasasının mevcut olup olmadığı, görev ve pay dağılımının nasıl gerçekleştiği, ortaklığın nasıl başladığı, niçin ortaklık tercih edildiği, ortakların nasıl seçildiği, ortakların karşılıklı ilişkilerinin nasıl olduğu, sorumlulukları belirlerken neleri baz aldıklarını, ortakların hedeflerini hemfikir olarak mı belirledikleri, ortaklığın ortaklar için taşıdığı önem, ortaklığın devam ettirme niyeti, ortakların hedeflerini nasıl belirledikleri, ortaklıktan ayrılmayı düşünüp düşünmedikleri ve sebepleri gibi bilgiler toplanmıştır. Ortaklık yapısı teması altında oluşan kodlar ve kodları oluşturan ifadeler Tablo 8’de gösterilmektedir.

Tablo 8: 1. Kod: Biçimsel Ortaklığa İlişkin Bulgular

| TEMA            | KODLAR            | İFADELER  |
|-----------------|-------------------|---|
| ORTAKLIK YAPISI | BIÇİMSEL ORTAKLIK | <p><b>T1</b> Anonim Şirketiz biz. Pratikte iki ortağız ancak teoride kâğıt üzerinde diğer kardeşlerim ve annemle birlikte beş ortağız. / Pay dağılımlarının tam oranlarını bilmiyorum çünkü genelde aile şirketlerinde bu pay oranlarına dağılımlarına pek bakılmaz daha çok baba otoriterdir. İşte ben oğlu olarak da burada idari müdürü vasfı olan genel müdür yardımcısı olarak bir görev verilmiştir yönetim kurulunca payımız şudur budur diye hesaplanmaz kâr payı dağıtımı olmaz. Yani aile şirketleri bizim o Türk Ticaret Kanununun oluşturduğu profesyonellik kavramının biraz dışında (1,5-11).</p> <p><b>T3</b>.... limited şirket üç ortaklı pay dağılımı %33.33 şeklindeydi yani tamamen denk bir şekilde, kâr payını paylaşıyorduk (1, 83-84).</p> <p><b>T4</b> Ortaklığımızın yapısında biz üç ortaklık normal bir şirket gibi değildik aslında bir gönül ortaklığı ile başladık, bir duygusal bağ ile başladı. ...kazanma sürecinde yüzdelik hesaplamalar yaptık mesela hepimizin yaptığı iş bölümünde mesela ortak almış olduğumuz şirket için almış olduğumuz işlerde şirkete pay ayırıp kendi aramızda diğer payı üçe bölüyorduk (1,88-92)</p> <p><b>T5</b>... ortaklık döneminde kâr marjı olarak yarı yarıya anlaşmıştık, kazancımıza ortaklık fakat ortaklıkta şöyle bir problem çıktı, o eşyasını koymuştu ben para koymuştum ve o parayı bana ödemedi ortak. Yarı yarıya ortak olduğumuz için bütün ödemelere, ödemelerde bana ödemeyip kasadan sürekli gelirleri alıp bana olan borcunu ödemediğinden dolayı bizim ortaklığımız bitti. Anlaşmazlık sebebimiz de açık çok oldu, eksiye düşmeye başladı bundan dolayı biz ayrıldık (1,95-100).</p> <p><b>T6</b> Biz üç kardeş üç ortağız, yapısı aile şirketi, bizim limited şirket. Biz aile şirketi olduğumuz için bizde öyle şeyler olmaz (1,101-102)</p> <p><b>T7</b> İki ortağız, paylarımız %50 %50. Şirket olarak limited ortaklık. Kâr olarak hiçbir şey görmüyorum, kâr göremediğimiz için sadece geçimi sağlıyoruz (1,104-105).</p> <p><b>T8</b> Altı kişi ortağız, limited ortaklık, pay dağılımı yoktu, ... sana şu kadar para, sana şu kadar para diye bir şey yok yani öyle bir şey yoktu ... kardeşler arasında böyle bir şey yokmuş ama işte herkes kendi ihtiyacına göre harcama yapıyordu, ... senin benim şeysi yoktu oradaki çalışmayla kasadan ödeniyordu kardeş ortaklığı nihayetinde (1, 108-120).</p> <p><b>T9</b> Limited şirket, üç ortaklık, %33, %33, %34 şeklinde pay dağılımımız vardı. Artanın hepsini işletmeye koyuyorduk (1, 123-124).</p> <p><b>T2</b> Üç tane ana ortağız, eşit pay dağılımlı ortağız. 23 senelik bir de 7 sene sonra yanımızda yetişen bir arkadaşla başka bir şehirde dördüncü ortakla ayrı bir şirket kurduk, ... Yanımızda yetişmiş iki arkadaşla bir şirket Ankara'da, ... sonuçta üç kişi buradayız ana ortaklar, ..17 yıllık bir tarım yatırımımız var orada da üç kardeşim, eşim ve ben dört kişilik ortaklığımız var. Temelde pay dağılımları tam eşit denilemez ama mesela ana işim olan bilişim sektöründeki, buradaki bilişim şirketinde üç ortağın tamamı eşit ortaklıkla kuruldu. Ama İzmir'e bir şirket açarken oradaki işin başında duracak olan arkadaşla biraz motive etmesi için bizden bir parça daha yüksek bir hisse vermenin daha doğru olduğunu düşündük. Bizim yani üç ortağın hisseleri diğer şehir dışı şirketlerimizde de eşit. İşin başında olan ortaklar, o şehirlerde diğer ortaklarına göre daha büyük hisseli ama yine ihmal edilebilir küçük motive edici hisseler. Bu şirketlerden bir tanesi sadece anonim şirket, İzmir'deki ve diğerleri hep limited şirket. Devlet her şirketin gizli büyük ortağıdır her şirketin, diğer ellisini dağıtabilir. Yalnız zarar edilen bir yılda, bu %50 yani ben zarar ettim, devlet %50 devletten yardım isteyemezsiniz tabi felaket durumlarında devlet yine yardım eder devlet büyük bir organizasyondur çok önemlidir her iş için ama temelde devlet şunu der bu yıl zarar ettin tamam farkındayım gelecek yıl kâr edersen ben zararın kadarını çık ondan sonrasını vergi alacağım der basit mantıktan. Dolayısıyla firmaların böyle içeride biraz dağıtılacak kâr payının olması özellikle bu şahıs gelir vergisi ve %15 şahıs gelir vergisinden öncesi stopaj ve toplamda kâr şahısların elde ettikleri kârının rakamlarına bağlı %35 %45'e kadar giden dilimlerdeki şahsi gelir vergisinin geri dönüşümü mümkün değildir dolayısıyla bir sonraki yıl zarar ettiği zaman onu cebinden para koyması gerektiği zaman şirketine para koyması gerektiği zaman takviye etmesi gerektiği zaman o %15'in geri dönüşü yoktur dolayısıyla firmalar bunu bilinçli firmalar yöneticiler bunu bilir içeride her zaman için dağıtılacak bir kâr payı bırakır ve bırakmalıdır da kurumlarının devamı için (1, 16-58).</p> |



## ORTAKLIK YAPISI

### BIÇİMSEL ORTAKLIK

**T1** Hayır ... dediğim gibi pay dağılımları ile hiçbir bilgim yok bunu daha çok mali müşavirimiz biliyor, ..görev tanımlarımızı biz zannediyorum 2 sene de üç sene de bir yapılan genel kurula anonim şirket genel kurulunda oturuyoruz ortaklaşa bir sohbet eşliğinde hangi konularda daha yetkin olabileceğimizi düşündüğümüz bir beyin fırtınası neticesinde karar veriyoruz,... hayır aile anayasamız yok bu konuda Denizli'deki kurumsallaşmış büyük şirketlerden olan A ailesinin ve A ailesinin yaptıklarını örnek alıyoruz. Günün birinde de aile anayasasına geçmeyi düşünüyoruz ama tabi bu biraz büyüme işi büyüme meselesi. Aile anayasasına geçişe uygun hale gelmesi için bir şirketin ilk önce anayasa gibi ciddi bir metinle garanti altına alınabilecek bazı donelerin birikmesi lazım. Bu sermaye birikimi bizim şirketimiz için şu an söz konusu değil aile anayasası şu an bizim için gereksizdir. Aile yasasında bizim için önemli olan şey işin manevi ve duygusal kısmının bir kenarda bırakılıp artık profesyonel bir sözleşmeye, yazılı ibarelere dönmesidir aile anayasasında özellikle gelinlerin ve damatların durumu dışarıdan gelecek şirkette ortaklık hak iddia edecek yeni nesil aile üyelerinin durumu konusunda bazı neticeler var onlar bizim için çok önemli (3, 5-20).

**T2** Ortaklık sözleşmemiz var temelde yazdığımız o günün şartlarında tabi yirmili yaşlarda kurulmuş bir fikirle o günün ufkuyla yazılmış ortaklık sözleşmesi bu sözleşmenin daha sonraki yıllar şunu anladık. Ortaklık sözleşmesi çok daha iyi olmalı çok daha iyi çalışılmalı orada yazan 20 tane konudan sorun çıkmıyor yazmayı unutulmuş üç tane konu haline dönüşüyor. Dolayısıyla bugün en önemli söylenmesi gereken belki ortak olacaklar için yeni ortak olacak genç girişimciler için bu iş bir şaka değildir bu işi basite almayın yok güveniyoruz her şeyi yapabiliyoruz yani en azından tartışma çıkmasın fikir ayrılıkları kolay çözümlenebiliyor dolayısıyla ya bak biz bunu öngördük bak şunu yazdık demek bütün sorunu ortadan kaldırıyor. Kabullenme gerektiriyor bunu özellikle yani kardeşler arasındaki tarım şirketinde yaşadığım yaşadık yani yazmayı atladığımız birkaç kalem yüzünden sıkıntılar yaşadık zaman zaman bunu düzeltmek için toplantılar yapmak zorunda kaldık kriz dönemleri yaşadık ortaklık içerisinde, ..... olmazsa olmaz denilen şeyler bana göre en önemli ortaklıklar da sorun çıkması şartlar ve ekosistemle değişen ve bir noktadan sonra kibir diye bir şey vardır insanlarda kibir benlik duygusudur, Öne çıkan ortakla o yola eşit paydaşla başlamış yani eşit hisselerle başlamış eşit maaşlarla başlamış kişilerin bir dönem para kazanıyoruz işimize bakıyoruz sonuçta bunlar önemli değil diye baksa da bir süre sonra paradan daha öteye durumlar haline dönüşmektedir. Yani o temsil gücü o toplumsal itibar o işte kişinin öne çıkması diğer kişilerin öne çıkan kişinin ne kadar gayretli ve iyi niyetli olursa olsun bu sorun olmaktadır, Örneğin bir şirkete hediye gelir basit bir şeydir ama bir kurumsal hediyedir bu hediye bir tane kabul etmez ortağımız şirketini temsilen günün sonunda bir tane genel müdür olması gerekir örnek veriyorum bu genel müdür derki ya benim üç ortağım var biliyorsunuz genel müdür kartviziti ben de ama lütfen bu hediyeyi alın bir sonraki yıl üç tane gönderin diyebilir, ...A B şıklı örneğin hepsi %99'u da a demiş b orada yok toplantıya katılıyor o yüzde birlik hissedar toplantıda yok ve haberi yok ya bu nasıl olsa %1 biz bu kararı böyle alıp uygulayalım denilmesi çok büyük sorundur. Sonucunu değiştirme ihtimali sıfır dahi olsa hissedarın oy hakkı çok kutsaldır şu denmelidir mail atılmalıdır telefonla görüşülmelidir iletişim metotları denmelidir şöyle şöyle bu konuda %99 kararımız var senin fikrin ne denilmelidir. Yani benim fikrim o %1 hissedar ki etik ve centilmenlik kuralları şunu demelidir cevap olarak teşekkür ederim benim fikrim bu ama bu kadar çoğunluk var benim fikrimi de a yazın öyle devam edelim demelidir yani buradaki önemli olan nokta budur. Fikri sorulmayan kişinin fikri atlanılan kişi ortak daha sonra büyük bir problem haline dönüşür bunu biriktirir ve en önemli yerde sorun çıkarır, ailedeki aile arasındaki ortaklıkta çatışmalar daha sert yürüyor ama gerek annedir gerek etraftaki büyüklerdir gerek kan bağıdır çabuk toparlanabiliyor yani bir çatışmadan sonra toparlanması çok daha kolay olabiliyor ama ayrı diğer şirkette bilişimle ilgili şirketimizde biz yani çok kibar çok çatışmasız böyle bir süreç yaşayabildiğimizi söyleyebilirim tarım (aile) şirketinde yaşadığımız çatışmanın çok azı burada olsa herhalde bu ortaklığı yürütemezdik, kişiler, eğitim evrensel doğrular çok kıymetli şeyler eğer evrensel doğru varsa herkes ortaklık yapabilir çok rahat yürütebilir evrensel doğrular yoksa kurallar da insanı tutmaz mutlaka kuralın açığını bulmaya çalışırlar. Tabii ki kuralların ne kadar sözleşmenin ne kadar geniş kapsamlı olması işi kolaylaştırırsa da evrensel kurallar yani ben şöyle söylüyorum bazı insanlar şaşırıyor ya 25 yıldır nasıl ortaklığınız bu kadar kişiyle nasıl ortaklığınız bir şehirde yaşıyorsunuz yaşamadığınız şehirde dört tane şirketin daha var, ... çok basit bir şey yani bir Excel bir gelir kasa, bir gider kasa, bir harcama kültürü, şeffaflık, izlenebilirlik, yatırımcılık bunlar bu işin doğasında olan şeyler çok aslında olayın uzağına geçip baktığında yatırımcı bir sermaye

## ORTAKLIK YAPISI

## BİÇİMSEL ORTAKLIK

koyuyor risk alıyor o işin başında bulunursa mesaisinin karşılığında da maaş alıyor (3, 22-86).

**T3** ... kendi aramızda bir anlaşmamız tabii ki mutlaka var sözleşmemiz zaten vardı zaten eğer limited şirketi kuruyorsanız bunu resmi olarak yapmak zorundasınız, ... Ortaklık anayasası yapmadık yoktu (3, 110-118).

**T4**... hiçbir sözleşmemiz elimizde yazılı hiçbir belge yoktu ama kendi aramızda yaptığımız söze dair yani söz vermeye dayanan bir gönül bağı vardı (3, 120-121).

**T5** ... Ortaklık anayasası koymadık sözlü bir anlaşmamız vardı aramızda (3, 125).

**T6** Sözleşme şirkette tabi kayıtlı yani / kendi aramızda ayarlıyoruz ya kardeş olunca bir sıkıntı olmuyor yani / onun hepsi bizim kâr da ortak eşit miktardadır hepimiz üç kardeş üç eşit parçada alırız yani. Beraberiz evde de altı üstlü oturuyoruz, dükkânda da beraberiz yıllardır herhangi bir şey yok mesela her hafta haftalık şeklinde eleman gibi haftalık alırız para devamlı şirketin kendinin öz sermayesi durur yani. Az aldı çok kaldı olmaz eşit alırız hep, hak geçirmeyiz hiç yani aile şirketlerinde bu tarz şeyler olur ama bizde çok şükür hiç olmuyor çünkü hep eşit alırız hiç kimse hakkını birbirimizin hakkını yemeyiz yani (3, 139-145).

**T7**Bu aşağı yukarı kendiliğinden oluştu yani öyle çok şeyimiz yok, yok anayasamız yok öyle bir şey yok (3, 147-148).

**T8** Ortak sözleşmesi yoktu limited ortaklığı fakat kardeşler arasındaydı. Bu ortaklık başa bela bir şey aynen böyle başa bela yaptın mı ufak bir şey yap kendin yap ama ortak karıştırma (3, 150-159).

**T9** Vardı, şimdi biz beş ortaklık sonraki şeylerde anonim şirkette sonraki kurduklarımız bundan üç tanesi makine yüksek mühendisiydi, bir tanesi öğretmeni, bir tanesi de meslek lisesi mezunu. O zamanki erkek sanat enstitüsü mezunu makineci çok iyi Almanca bilen birisiydi. Tabii ki Almanca bilene ihtiyaç var efendim makine yüksek mühendisleri zaten bu işin içinde bu işin içindeki adamlar sonra bunlar kapanınca birisi milletvekili oldu gitti Denizli milletvekiliydi birisi büyük bir devlet memuru oldu, birisi T.....'a müdür olarak gitti. Ben işte kendim şirketi devam ettirmeye çalıştım. 4-5 sene devam ettirdim ama bir şirketin %80'i giderse ben yalnız kaldım tabi onu da bir yere kadar götürdüm ondan sonra başka bir şirkete ortak oldum. İşte o şirkette büyüdü büyüdü Türkiye'nin en büyük havlu fabrikası oldu ama tabi büyüyünce kendini bilmeyen ortaklar olunca yürütemedik. Vallahi imalata ben baktım üretime ben baktım üretimimiz de hiçbir sorun yoktu pazarlamaya bir arkadaşımız vardı o baktı o bakıyordu işte bankalara falan da esas bir arkadaş vardı o bakıyordu bir tanesi de işte şeylere bakıyordu muhasebe falan onunla ilgileniyordu diğer anonim şirketteki iki ortak da hanımlarımız. / Birisiyle biz bacanaktık öbür birisi de çocukluktan beri arkadaşlar bizim bacanak da arkadaşlar ama çok iyi bir arkadaştı gönül sözleşmemiz vardı (3, 163-177).

**T10** Şimdi orada hesaplar benim elimdeydi biz tabi burada finansı yapabileceğimiz için diğerleri hepsi gene esnaf, iş sahibi mesela çoğu kuyumcu. İçinde kardeşim de vardı benim. Ortaklık dediğim gibi karşılıklı amaç, doğru amaç, doğru araç, saygı, sevgi, yetenek, hukuk bunlar bir arada yürütülebilecek değerler olarak içinize sinerse sıkıntı yok. Hem işi yani iki kardeş, üç kardeş beraber yapmalarında hiç sakınca görmem (3, 181-208).

**A1** Limited şirketiz, üç ortağız, pay dağılımlarımız %33,3, %33,3, %33,3. Ticareti büyütme için yani kârın %100 yatırıyoruz (1,5-7).

**A2** Limited şirket (GmbH), iki ortağız, %50-%50 pay dağılımımız, %70'ini yatırım olarak kullanıyoruz (1, 9-10).

**A3** Limited şirket olarak kurduk ama iki şirketimiz vardı. %50 %50 pay dağılımımız fakat bu pay dağılımı sözdeydi. Her şey diğer ortağımın üzerindeydi şirket limited bizim aramızda adi ortaklık vardı sonra kazığı vurdu zaten. İki ortaklık, %50-%50. Hepsini %100 yani.

**A4** Adi ortaklık, iki ortağız, pay dağılımlarımız %70'e- %30, benim payım %30 abiminki %70, aslında %80'ini komple diyebilirim (1, 12-18).

**A5** Limited GmbH / iki şirket var abimle ortağım yalnız şirket benim üzerime. İşletme kârının yani ben şöyle genelde şu şekil çalışıyorum parayı hiç kendi hesabıma yatırmıyorum hep şirket hesabında tutuyorum mesela ben transport şirketim var ne yapıyorum oradaki parayı gene bir transport aracı alıyorum bu şekilde kullanıyorum kârı gene işe yatırıyorum (1, 23-26).

**A6** Ortaklığın yapısı limited, şu an bir şirkette iki ortağız diğer şirkette üç ortağız. Birisinde %50 %50 diğerinde %37,5, %37,5, %25, aşağı yukarı %20 %25 kadarını (1, 28-29).

**A7** Limited şirketiz / iki ortağız ama belge üzerinde sadece benim adım var ortağımın sözlü ortaklığımız yani adi ortaklık / %50 %50 pay dağılımımız. İşletmenin kârını derken şimdi şöyle söyleyeyim biz genel olarak buradaki herkesin maaşları giderleri buranın giderlerini karşıladıktan sonra eğer potansiyel

## ORTAKLIK YAPISI

### BİÇİMSEL ORTAKLIK

olarak bir şey arttığını fark ediyorsak ne yapıyoruz burayı da ayrıyeten bir yatırım ve kendimize nedir, doğal olarak bir Türk yapısı işte ev bakarsın bilmem ne yaparsın biz mesela şu anda dükkânda iki haftadan beri komple değişirme işlemine başladık (1, 31-36).

**A8** OHG (Offene Handelsgesellschaft) Kolektif şirket yani bu şöyle oluyor iki tane insanın yani iki ayrı şirket birleşiyor ve ama hakları değişmiyor yani aynı haklarda oluyor yani kurallar değişmiyor. İki ortağız %50 -%50. O değişiyor ihtiyaca göre değişiyor yani ihtiyacımız varsa nasıl diyelim yani biz aslında öyle %100 yüzde kaç investion (yatırım) yapıyoruz diye hiç öyle bir hesap yapmadım ama belki bir %10 (1, 44-48).

**A9** Hepsinden var anonim şirket hariç hepsinden var, anonim şirkette bir proksilimiz var başka şeye sahip değiliz. / Eşim ve ben sadece her zaman / şimdi şöyle bireysel şirketlerde 100 benim 100 kendisinin mesela. Limitedlerde 51 49 yani hükmeden şahıs oluyor yani şirketin %51'i onun %49'u onun, öteki limited tam tersi, yok biz kendimiz tercih ediyoruz çünkü hüküm çok önemli bir de nasıl diyim ben size şayet şöyle bir hastane diyelim eşim bir ameliyat yaptı hasta öldü şirketin %49'una el koyabiliyor sigortası yoksa 51 hükümdar ben oluyorum öteki türlü de o hükümdar ben hata yaparsam yani sıkıntıya girmesin şirketlerimiz diye. Şimdi o zaman size küçük bir açıklık vereyim Almanya'da diyelim misal siz 2 milyon Euro ciro yaptınız şirketinize 2 milyon Euro ciro yaptınız 1 milyon masraflarınıza gitti yani elemanıydı ofislerinizdi vs arabalarınızdı vs şirketten ödendi bunlar. 1 milyon Euro kâr yaptınız kaç para kalıyor zannediyorsunuz 1 milyon Euro kârdan? Şimdi Almanya'da şöyle bir şey var 2 milyon Euro dan kasaya giren para bu, mal aldınız mal sattınız, ev aldınız ev sattınız, elemanınızdı .... şirket giderlerini çıkıttıktan sonra 1 milyon Euro kâr yaptınız diyelim bu 1 milyon Euro'nun %45'i bireysel verginize gidiyor, 3,5'i de doğuyla batının birleşmesi ile beraber oraya yardım gidiyor yani %50 deyin siz buna yani 500.000 Euro'su gitti bu şirket olduğu için bu şirketin %15 şirket vergisi var yani 150.000 de buradan gitti yani 650'si gitti şimdi ama bu bitmedi şimdi asıl olay şimdi geliyor adam diyor ki Almanya'da size bakın 2 milyon Euro ciro yapmışsınız 1 milyon Euro kâr yapmışsınız bunların vergisini ödediniz 650.000 Euro bunu dörde bölüyor bu eşittir 175.000 Euro 162.500 euro yapıyor da 170 diyelim bu 170.000 Euro'yu sizden ön ödeme olarak istiyor gelecek senenin vergisi için ne gitti şimdi elimizden ilk dörde bölüyorlar ya yani birinci aydan üçüncü aya kadar bunu istiyor üçüncü aydan altıncı aya kadar bir daha isteyecek onu sizden yani 650.000 Euro'su gitti şu kazandığımız 1 milyon Euro'nun size 350.000 Euro kaldı ya bu kalan 350.000 Euro'yu ilk senenin iki kvateline alıyor altıncı aya kadar ondan dolayı yatırım her zaman 3 sene sonra başlar Almanya'da anlıyor musun ne demek istediğimi. Biz bunu tabii gayet değişik şekilde holding modelleriyle biraz kaydırma imkanlarımız oluyor. Bunları zaten bilmeyen şahıslar genellikle ıı başaramıyor. Almanya gibi devlette ilk üç senede %48 ile mal üretmiyorsanız, mal üretmiyorsanız %62 ile üç senede kapatıyor. Çünkü hiçbir şey bırakmıyor devlet sizde bakın biz şimdi mesela bu sene hiç ciro yapmadık diyelim geçen sene yaptığımız cironun vergisinden aynı devam etmek zorundayız (1, 50-86).

**A10** Limited şirket / iki ortağız / pay dağılımları %50 - %50 / %20'si kullanılıyor (1, 112).

**A1** Sözleşmemiz var / şimdi herkesin bir görevi var benim görevim dışarıdaki arabalarla ilgilenmek müşterilerle ilgilenmek kardeşim bütün personelle ilgileniyor öbür arkadaşımız da üçüncü şahıs ortağımız o da işte içeride büro işleriyle ilgileniyor tabii ki yerine göre hepimiz birbirimizin işine de destek oluyoruz yani payımızla kalmıyoruz. Hepimiz birbirimizin yaptığı alanlardan anlıyoruz anladığımız için birimizin eksikliğini öbürü telafi edebiliyor olmadığı sürece. / Tabii ki tabii ki şartlarımız var kendi aramızdaki şartlarımızı belirledik herkesin eşit bir şekilde maaş alması, herkesin eşit bir standartta araca binmesi işte birbirimizin haberi olmadan ödemelerin yapılmaması alınacak satılacak üçümüz arasında kararlaştırılıyor o şekilde ve bu anayasamız yazılı değildir kendi aramızda sözlü olarak belirledik (3, 5-13).

**A2** Var, kendi aramızda yaptığımız bir sözleşmem var, herkesin görevi aynıdır yıllardır %50 olduğu için herkesin görevi yıllardır aynı (3, 15-16)

**A3** Yoktu / görevler şöyleydi o üretime bakıyordu ben bütün müşterilerle ilgileniyordum pazarlama yani mesela siparişleri ben alıyordum, siparişleri ben iletliyordum ımm müşteriler tekstil üzerine olduğu için desenle ilgili ne varsa, tasarım ile ilgili ne varsa benim üzerime yapıyorlardı (3, 17-20).

**A4** Yok / Başlangıcı zaten işimizi biliyorduk abim bankacı ben de inşaatla çalışıyorum o yüzden ben inşaat işlerine bakıyordum o da kendisi bütün yönetime, finansla bakıyor (3, 32-33).

## ORTAKLIK YAPISI

## BIÇİMSEL ORTAKLIK

**A5** Bizde kendi iş yerimizde anayasalar mecbur ilk başta yoktu ama tecrübe edindikçe yapıyorsun bunu kurallar koyuyorsun yani iş saatlerine uyulacak, aslında daha çok kalite kuralları koyuyorsun (3, 37-39).

**A6** Resmi olarak var ama içeriğini bilmiyorum aslında hani eskiden işler yapıyordu elini veriyorsun el tokalaşma gibi öyle bir ortaklığımız ama tabii ki Alman şeyine göre hukukuna göre mecburen olması gerekiyor. / Görev aslında şöyle karşılıklı kendimizi tabiki her birimizin bir yeteneği var ya da bir bölümü daha güçlü olduğu bir bölümü ben insanlarla alakalı biraz daha derinim ve satışla alakalı o daha bir globalleştirmeye daha politik daha dış Minsteri olarak daha böyle şey güçlerin ortaya koyuyor. / hayır yapmadık yok yani (3, 41-46).

**A7** Öyle bir sözleşme yok. Bundan önceki markette Ali de hatırlar yaptık ve güzel de oldu aslında yapılması gereken bir şey. Biz burada şurada Ali'yle ikimiz olduğumuz için birbirimizi de nispeten iyi tanıyoruz. Kendimize göre bir hukuk çizdik orada yani baya baya da yazdık bir metin yazdık yani 2-3 sayfalık bir metin yazdık. A bendi B bendi bile oluşturduk orada hukukun nasıl bir şey olduğunu ortaya çıkardık ve bunu da hepimiz oturarak, tartışarak çıkardık bu maddeleri yani itiraz eden var mı arkadaşlar bu maddeye diye diye. Bu dediğim gibi çoklu şeyler iki kişinin ortaklığında bu söz konusu olmuyor genel olarak. Genel olarak Ali'nin yaptığını ben de yapıyorum benim yaptığımı Ali de yapabiliyor ama varken o paylaşımı yapıyorsunuz artık. O işte az önce aslında o anlattığım şey o sözleşme işte dediğim gibi onu çok fazla yani dört kişi beş kişi ortaklar olduğu zaman o gereksinim duyuluyor otomatikman duyuluyor çünkü yani çok farklılık var ama iki kişi de çok fazla olmuyor neden ha bazı kaidelerimiz var evet ayrılırken şudur budur yani belli şeylerimiz var ama bunu çok fazla şeye dökmeye gerek kalmıyor (3, 48-90).

**A8** Var Almanya'da şeysiz kontratsız zaten iş yapamıyorsunuz mecbur kontrat yapmak gerekiyor. Almanya'da sözleşme şart Türkiye'de de zannediyorum öyledir. Burada da sözleşme olmadan olabilir fakat önemli olan sözleşme bir kâğıt üzerinde yapılır doğru mu ve bu mecbur yapıyorsun normalde yasal bir şirkette ve sözleşme de tabii ayrı sözleşmeler olabiliyor. Amcam şeylerde bakar mesela yeni bir araba lazımsa kamyon lazımsa kamyonları araştırır Kepeçler araştırır onların tamir işleri varsa onlarla ilgilenir, işçileri dağıtır, inşaatlara dağıtır gider kontrol eder operatif tarafına daha çok bakıyor yani dışarıda daha çok görev başında ben de daha çok bürokratik işlere bakıyorum fatura işte teklifler yazıyorum faturaları yazıyorum bütün bürokratik işlere bakıyorum. Evet var ikimiz aynı göz hizasındayız ve birbirimizi üzmemek saygılı olmak gerektiğinde susmak yani susmak derken her birisi bir yanlış yaparsa sen de biraz yani çünkü aile şirketi olmak veya bir ortaklık sürtmek (sürdürmek) çok ince bir iştir yani onun için her bir şeye kızmayacaksın, her bir şeye şeye almayacaksın yani biraz hafiften almak gerekiyor ve bu sadece iki taraf öyle davranırsa iyi veya üç beş para için tartışmamak genel olarak para için tartışmamak lazım (3, 119-134).

**A9** Var, Almanya'da ortaklık sözleşmesiz hiçbir şey olmuyor çünkü noterden yapılıyor burada her şey notere gidiyorsunuz şirketi kuruyorsunuz yüzde kaç kimin, müdürü kim, hangi hesap aynı Türkiye'deki gibi burada ...çok titiz yani Türkiye'deki kanunlar burada geçmiyor. Şimdi ı ben her gidişimde her gidişimde böyle kıyaslıyorum aşırı dünyalar kadar fark var. Yani bu sistemin Türkiye'de olsa Türkiye şu an ki Türkiye'nin 4 katı olur hele buranın vergi sistemi kontrol sistemi. Sosyal sigortasını ödememek için fatura yazdımı diyebilir çok titiz detaylı bakıyorlar. Her fatura teker teker röntgenden geçer. Tabii tabii şimdi benim şirketimde noterde küçük bir şey yaptık ama bir ortaklıkta onu detaylı onu Gesellschaftsvertrag diyorlar (sosyal sözleşme) diyorlar yani üç tane ortak var misal diyelim kimin ne hakkı ne yapma hakkı, kaç saat çalışacak, nasıl yapacak ve müdür söz sahibi mi, söz sahibi değil mi, kendisi karar verme imkânı var mı yok mu ve senin görevin misal diyelim vezne ve işletmeden anlıyorsan öteki adam belki ürün alım satımında daha iyi anlıyor. Herkesin gücü ne ise ona göre o anayasa yapılır ona göre dağıtım yapılır, herkes görevini bilir (3,139-210).

**A10** Ortaklık sözleşmemiz yok aramızda söz vardı (3, 212).

Ortaklık yapısı temasının ilk kodu 'biçimsel ortaklık'tır. Bu kod Ek 1'de gösterilen birinci soru ve alt soruları ile üçüncü soru ve alt sorularına katılımcıların vermiş

olduğu cevapların analizi ile oluşmuştur. Pay dağılımı konusunda katılımcılardan T6, T8 aile ortaklıklarında kardeşler arasında pay dağılımının olamayacağını nihayetinde aile olduklarını bu tarz şeylerin prosedür gereği olduğunu ifade etmektedirler. T1 ise anonim şirket olduklarını teoride kâğıt üzerinde kardeşleri ve annesi ile 5 ortak olduklarını fakat pratikte sadece iki ortak olduklarını belirtmektedir. Aile şirketlerinde pay oranlarının dağılımına bakılmadığını otoriteyi daha çok babanın kullandığını ve oğlu olarak kendine de şirketlerinde idari müdür vasfı olan genel müdür yardımcısı olarak görev verildiğini ifade etmekte ve yönetim kurulunca paylarının hesaplanmadığını, kâr payı dağıtımının olmadığını hatta aile şirketlerinin Türk Ticaret Kanunu'nun oluşturduğu profesyonellik kavramının dışında olduğunu altını çizmektedir. Elde edilen bu veri Bektaş ve Köseoğlu'nun (2007: 314) yapmış oldukları araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Bektaş ve Köseoğlu, yaptıkları araştırmanın analizi sonucunda, aile işletmelerinin aile yapısının etkisinde olduğunu, aile yönetimi ile işletme yönetiminin net olarak birbirinden ayrılmamasından kaynaklı yönetim zafiyetlerinin açığa çıktığını, bu sebeple aile işletmelerinin profesyonelleşemediğini ifade etmişlerdir. T1, T6, T8 katılımcılarından elde edilen verilerle de bu durum bir kez daha doğrulanmakta ve pekiştirilmektedir. T1 katılımcısının verdiği cevapla Buğra'nın (1995: 291) yaptığı mülakatta katılımcılardan birinin verdiği cevap, “Erkek çocukların aile şirketinde yönetici olmak dışında fazla tercihleri bulunmuyor, ilginç olan nokta ailenin belirlediği bu hayat çizgisine ciddi olarak karşı çıkılmasına hemen hemen hiç rastlanmaması” ifadesi, birbirini desteklemektedir. Hem anonim şirketin hem limited şirketin sahibi olan T2 katılımcısı, devletin her şirketin gizli büyük bir ortağı olduğunu ifade etmiştir. Şirketlerin zarar ettikleri yıllarda devletten yardım isteyemediğini fakat felaket durumlarında, meselâ pandemi dönemi gibi durumlarda devletin yardım edeceğini, devletin çok büyük bir organizasyon olduğunu ve her iş için bu organizasyonun çok önemli olduğunu belirtmiştir. Devletin, bu felaket durumlarında, şirketler zarar ettiğinde doğrudan değil dolaylı olarak yardım ettiğini söylemiştir. T2 katılımcısı bu durumu, “basit mantıkla” örneklendirerek, “.....şirket %50 zarar ettiğinde devlet bunu kabul eder ve bu yıl zarar ettin fakat gelecek yıl kâr edersen zararın kadarını çık geri kalanından vergilendirme yapacağını beyan eder” şeklinde açıklamıştır. Şirketlerin içeride biraz dağıtılacak kâr payının olması gerektiğini ve bilinçli yöneticilerin ve şirketlerin bu durumu bildikleri için her zaman içeride dağıtılacak bir kâr payı bıraktığını hatta bunu yapmayanların da şirketin devamlılığı için mutlaka yapması gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca T2 katılımcısı Türkiye’de en çok tercih edilen şirketin limited şirket olduğunu altını çizmiştir. Bu bilgi

de Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği 2021 ekim ayı verilerine göre doğrulanmaktadır. 2021 ekim ayı verilerine göre toplamda kurulan limited Şirket sayısı 77.973, anonim Şirket sayısı 11.739, kollektif Şirket sayısı 17, kooperatif Şirket sayısı ise 1.189 olarak verilmiştir (TOBB, Ekim 2021). Bu araştırmada ise T1, T2 anonim Şirket, T4, T5, T10 adi ortaklık T2, T3, T6, T7, T8, T9 ise limited ortaklık kurmuştur.

Katılımcılardan T1, T4, T5, T8 ortaklık sözleşmelerinin olmadığını belirtmiştir. T3, T6, T9 katılımcısı ortaklık sözleşmesi yaptığını fakat T9 bu sözleşmenin gönül sözleşmesi olduğunu söylemiştir. T3 katılımcısı limited Şirket kuruluyorsa sözleşmenin olması gerektiğini belirtirken T6 ve T8 katılımcısı limited Şirket olmasına rağmen aile ortaklığında sözleşmenin olup olmamasının bir problem arz etmediğini belirtmiştir. T4 katılımcısı da elinde hiÇbir yazılı evrağın bulunmadığını aralarında gönül bağının olduğunu söylemiştir. T2 katılımcısı ise ortaklık sözleŐmelerini yirmili yaşlarda yazdıkları için ilerleyen süreçte bu sözleşmenin yetersiz kaldığını belirtmiş ve günümüzde ortaklık yapacaklar için, genç girişimciler için ortaklık sözleşmesinin çok önemli olduğunu üzerinde uzun süre çalışılması gerektiğini, ortaklığın Şaka olmadığını ve basite alınmayacağının altını çizmiştir. Birbirimize güveniyoruz her Şeyi yapabiliriz gözüyle bakmamaları gerektiğini çünkü ilerleyen süreçte sözleşmede göz ardı edilmiş ya da unutulmuş birkaç maddeden sorun çıktığını söylemiştir. Ortaklar arasında tartışma çıkması sonucunda fikir ayrılıklarının kolay çözülemediğini bu sebeple “bak bunu öngördük ve sözleşmeyi yazdık” demenin bütün sorunu ortadan kaldırmada yardımcı olduğunu söylemiştir. Kardeşleriyle yaptığı ortaklıkta yazmayı unuttukları birkaç kalem yüzünden sıkıntılar yaşadıklarını belirtmiştir. Hem aile ortaklığı hem de çok iyi tanıdığı arkadaşlarıyla ortaklık yapan bir katılımcı olarak Şu sözleri eklemiştir: “Ailedeki aile arasındaki ortaklıkta çatışmalar daha sert yürüyor ama gerek annedir gerek etraftaki büyüklerdir gerek kan bağıdır çabuk toparlanabiliyor yani bir çatışmadan sonra toparlanması çok daha kolay olabiliyor ama ayrı diğer Şirketinde, bilişimle ilgili Şirketimizde biz yani çok kibar çok çatışmasız böyle bir süreç yaşayabildiğimizi söyleyebilirim. Tarım (aile) Şirketinde yaşadığımız çatışmanın çok azı burada olsa herhalde bu ortaklığı yürütemezdik” ifadelerini kullanmıştır. Aile ortaklıklarında fikir ayrılıkları ya da anlaşmazlıklar olduğu süreçte aile efradından bilirkiŐi olarak görülen bireylerin araya girmesi ile ortaya çıkan problemler daha kolay çözülmektedir bunun diğer bir alt sebebi ise aile arası duygusal bağlılıktır. T2 katılımcının vermiş olduğu cevap Çağlak’ın (2013: 105) aile ortaklıklarında ortaklar arasında çıkan büyük problemlerde aile büyüklerinin ya da aile değerlerinde önemli bir pozisyondaki aile bireyinin dahil

olması ile bu problemlerin daha çabuk çözüldüğünü belirtmektedir. T2 katılımcısının verdiği bilgi bu çıkarımla tekrar doğrulanmaktadır. Pay dağılımı konusunda ise T1 katılımcısı bilgisi olmadığını bu konuyla mali müşavirlerinin ilgilendiğini belirtmiştir. T6 katılımcısı ise kendi aralarında ayarladıklarını üç kardeş olarak eşit pay aldıklarını hatta altı üstlü aynı evde oturduklarını işletmelerinde de beraber olduklarını, yıllardır bir problem yaşamadıklarını belirtmiş ve işletmede çalışan bir eleman gibi haftalık aldıklarını, paranın devamlı şirketin öz sermayesinde durduğunu belirtmiştir. Aralarında az aldı, çok aldı muhabbetinin olmadığını, hak geçirmediklerini, başka aile şirketlerinin paylaşım konusunda problem yaşadıklarını fakat kendi şirketlerinde bu tarz şeylerin olmadığını eşit aldıklarını, kimsenin birbirinin hakkını yemediğini vurgulamıştır.

Aile anayasası konusunda ise T1, T3, T5, T7 aile anayasalarının olmadığını söylemiş ve T7 ortaklıklarının bile kendiliğinden oluştuğunu belirtmiştir. T1 katılımcısı aile anayasası konusunda A.... ailesinin AB... ailesinin yaptıklarını örnek aldıklarını, aile anayasasına geçmek için şirketin büyümesi gerektiğini ve şirketin ciddi bir metinle garanti altına alınacak bazı donelerin birikmesi gerektiğini hatta sermaye olarak da büyümesi gerektiğini söylemiştir. Kendi şirketleri belirttiği donelere sahip olmadığı için aile anayasasının şu an için gereksiz olduğunu söylemiştir. Ancak aile anayasasında; işin manevi ve duygusal kısmının bir kenara bırakılması, özellikle gelinlerin ve damatların durumu, dışarıdan gelecek şirkette ortaklık-hak iddia edecek yeni nesil aile üyelerinin durumu konusunda bazı neticelerin olması gerektiğini ve bu konunun onların aile anayasası için büyük önem taşıdığını belirtmiştir. Belirsizliğin getirdiği kaygı ile başa çıkma konusunda Türkiye 85 puan almış ve belirsizlikten kaçınma yüksek çıkmıştır. Bu kültüre sahip toplumlarda kanunlara ve kurallara büyük ihtiyaç duyulmaktadır. T1 katılımcısının kullandığı ifade ile bu bilgi tekrar doğrulanmaktadır (Hofstede-insight, 2020).

Genel olarak biçimsel ortaklık koduna bakıldığında, Türkiye’de kurulan ortaklıkların, ortaklık müessesesi hakkında bilgi eksikliğinin olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca bireylerin bir girişim yapma konusunda karar verdiklerinde ortaklığın ne anlama geldiği ve yapacakları iş sektöründe hangi tür ortaklık yapmaları gerektiği konusunda bilgilerinin yetersizliği, hatta ortaklık okur yazarlığının eksikliği söz konusudur. Ortaklık sözleşmesine ve aile ortaklıklarında aile anayasası konusuna ön yargılı ve duygusal yaklaştıkları saptanmıştır. Sözleşmeler konusunda yazılı yapmak yerine gönül sözleşmeleri olduğunu belirtmişlerdir. Yazılı sözleşme yapanlar da bunun sadece görünürde olduğunu söylemişlerdir. Bu durum aslında ortaklık konusunda

profesyonellikten ziyade duygusallığın ön planda olduğunu göstermektedir. Çağlak'ın (2013-169-170) toplamda 101 adet ortaklıkla yaptığı bir araştırmaya katılan işletmelerin %21,8'i duygusal davrandıklarını söylerken, %46,5'i kısmen duygusal davrandıklarını dile getirmişlerdir. Sonuç olarak araştırmaya katılan işletmelerin %68,3'ü az ya da çok duygusal davranmaktadır. Özellikle kurumsallaşmayı ve profesyonelleşmeyi sağlayamamış şirketlerde bu büyük bir dezavantajdır ve küresel rekabet ortamında kaybetme sebebidir. Ortaklıkların sürdürülebilir olması ve kurumsallaşabilmesi için bu tarz dezavantajların etkisini en aza indirebilmek gayesiyle aile anayasası hazırlanmalıdır. Bu konuda aile anayasası denilince sadece aile ortaklıkları düşünülmemelidir. Aynı zamanda ortaklıklarda, ortakların kendi aralarında hazırladıkları bir "Ortaklık Anayasası" da ortaklığın kurumsallaşması ve devamlılığı için önemlidir. Ortaklıkta bu anayasa hazırlanırken en ince ayrıntısına kadar düşünülmelidir. T2 katılımcısının dediği gibi eğitim ve evrensel doğrular ve doğru bilgiler çok kıymetlidir. Evrensel doğruların olduğu yerde ortaklık çok rahat yapılmakta ve çok rahat yürütülebilmektedir. Evrensel doğrular yoksa mutlaka kuralların açığı bulunur. Kuralların ve sözleşmenin geniş kapsamlı olması işi kolaylaştırır fakat evrensel kurallar ortaklığın sürdürülmesinde etkilidir. Ortaklıklarda bir excel programı, bir gelir kasa, bir gider kasa, bir harcama kültürü, şeffaflık, izlenebilirlik gibi evrensel doğrular ortaklığı kurtarmaktadır. Hofstede (2011: 15) kısa yönelimin hâkim olduğu topluluklarda kurulan ortaklıklarda neyin iyi neyin kötü olduğuna dair evrensel kuralların varlığını belirtmiştir. Bu bilgi T2 katılımcısının ifadesi ile desteklenmektedir.

Almanya'da yapılan mülakatlarda A1, A2, A3, A5, A6, A7, A10 katılımcıları limited şirket sahibi olduklarını belirtmiştir. A4 katılımcısı adi ortaklık sahibi, A9 katılımcısı tüm şirket türlerine sahip olduğunu fakat sadece anonim ortaklıkta pay sahibi olduğunu belirtmiştir. A8 ise kolektif şirket sahibi olduğunu söylemiştir. A3 katılımcısı limited şirket olduklarını fakat kendi adının resmi evraklarda olmadığını ortağı ile arasındaki ortaklığın adi ortaklık olduğunu söylemiştir. A4, A5 katılımcıları şirketlerinin limited olduğunu resmî belgelerde sadece birinin adının geçtiğini fakat kardeşi ile arasındaki ortaklığın adi ortaklık olduğunu belirtmiştir. A4 katılımcısı resmi evrakta ağabeyinin adının geçtiğini belirtirken A5 katılımcısı küçük kardeş olarak kendi adının geçtiğini belirtmektedir. Sunar yaptığı çalışmada (2001: 151) aile ortaklıklarında aile hiyerarşisi ve yönetim hiyerarşisinin birbirine karıştırıldığını belirtmektedir. Büyük kardeşin büyük olduğunu iddia ederek yönetimde kendi sözünün geçmesi gerektiğini savunması durumunda, şayet büyük kardeş iyi bir bilgi donanımına sahipse ve şirketleri



hakkında da tecrübe sahibiyse kendisine saygı duyulduğu fakat bunun tam tersi bir durum söz konusu ise küçük kardeşin sahip olduğu bilgi ve tecrübeden dolayı problem yaşandığına dair saptamada bulunmuştur. Bu araştırmada ise tam tersi bir veri ortaya çıkmaktadır A4 katılımcısının ortağı olduğu şirkette yönetimde ağabeyi söz sahibiyken, A5 katılımcısı ortağı olduğu şirkette küçük kardeş olarak kendinin yönetimde olduğunu belirtmiştir. Buradaki durum, kardeşler arasında bir iş bölümünün var olması, yönetim sistematığının oluşturulmuş olması ve herkesin belirli görev tanımlamalarının bulunmasıdır. Bir ortaklıkta yönetim sistematığının oluşturulması, görev tanımlaması ve iş bölümünün bulunması ortaklıkta kurumsallaşmanın ve sürdürülebilir olmanın önünü açmaktadır. Hofstede (2011: 15) uzun yönelimli kültüre sahip toplumlarda kurulan ortaklıkların ortaklar arasında paylaşılan görevler tarafından yönlendirildiğini belirtmekte olup bu bilgi A4 ve A5 katılımcılarının ifadeleriyle desteklenmektedir. A7 katılımcısı ise çok yakın arkadaşı ile ortaklık yaptığının altını çizerek kendi şirketlerinin limited olduğunu resmi evraklarda kendi adının geçtiğini fakat ortağı ile arasında adi ortaklık olduğunu söylemiş, ortaklıklarının uzun yıllardır devam ettiğinin altını çizmişlerdir. A3 katılımcısı da aynı şekilde A7 katılımcısı ise benzer şekilde bir ortaklık yapmasına rağmen ortağının kendisini aldattığını belirtmektedir. A1 katılımcısı üç ortak pay dağılımlarının her birinin %33,33 olduğunu ve kârın %100'ünü yatırım olarak kullandıklarını ifade etmiştir. A2, A3, A5, A7, A8, A10 katılımcılarının kâr dağılımı %50-%50 olarak belirlenmiştir. A6 katılımcısı iki ortaklığı bulunduğunu belirtmiş; bir ortaklığında pay dağılımı %50-%50 iken diğerinde %37,5-%37,5-%25 olduğunu ifade etmiştir. A4 ise %70-%30 olduğunu söylemiştir. Katılımcılar bu ortaklık paylarını kafalarına göre değil hukukun emrettiği ve yapmış oldukları iş sektörlerinin riskine göre belirlediklerini söylemişlerdir. Hatta resmi evraklarda adı geçmeyen ortakların da adlarının geçmemesine rağmen bu ortaklık için bazı özel mülkiyetlerini teminat olarak gösterdiklerini belirtmişlerdir. A9 katılımcısı ise ortaklıktaki pay dağılımını, bazı şirketlerinde %49-%51 bazı şirketlerde ise %51-%49 olarak belirlediklerini ve bu payın rast gele belirlenmediğini vurgulamıştır. Bu durumu şu şekilde açıklamaktadır: “Hüküm çok önemli bir de nasıl diyim ben size şayet şöyle bir hastane diyelim eşim bir ameliyat yaptı hasta öldü şirketin %49'una el koyabiliyor sigortası yoksa 51 hükümdar ben oluyorum öteki türlü de o hükümdar ben hata yaparsam yani sıkıntıya girmesin şirketlerimiz diye.” Paylar belirlenirken şirketlerin herhangi bir risk durumunda şirket yönetimi ve çıkarları düşünülerek karar verilmektedir. Kâr paylarında ise bazı yatırımcılar tamamını yatırım olarak kullanırken bazı katılımcılar %10-%25 kadarını

yatırım olarak kullanmıştır. Bu konuda A9 katılımcısı “Almanya’da 2 milyon Euro şirketinizin cirosu olduğunda bu cironun 1 milyon eurosunu şirket gideri olarak düşünürseniz geriye kalan bir milyon Euro kâr kaldığını düşünüyorsanız yanılıyorsunuz. Devlet bu 1 milyon kârdan %45’i bireysel vergi %3,5 doğu batı yardımı siz buna toplamda %50 farz edin gitti mi 500.000 euro, şirket olduğunuz için %15 şirket vergisi 150.000 euro yani toplamda 650.000 euro gitti daha bitmedi tabiki kâr yapmışsınız bunların vergisini ödediniz 650.000 Euro’yu dörde bölüyor 162.500 sizden ön ödeme olarak istiyor gelecek senenin vergisi 1.aydan 3.aya kadar, 3.aydan 6. aya kadar olanı da isteyecek. Bu sebeple Almanya’da yatırımın her zaman 3 sene sonra başlar” ifadesiyle ortaklıktaki devlet payına vurgu yapmıştır. Bunu değişik şekilde holding modelleriyle biraz kaydırma imkânlarının olduğunu fakat bunları bilmeyen bu bilgi donanımına sahip olmayan şahısların genelde başarısız olduğunu söylemiştir. Çünkü devletin ellerinde hiçbir şey bırakmadığını hatta “bu sene hiç ciro yapmadığınızı farz edin. Geçen sene yaptığımız cironun vergisinden vergilendiriliyorsunuz. Bu sebeple Alman devleti çalışıp paranızı tutmanızı istemiyor hatta paranız varsa ceza ödüyorsunuz örneğin 10 milyon Euro paranız var %1 ceza ödüyorsunuz devlet parayı harcayacaksınız diyor bu sebeple buradaki insanlar ceza ödemek yerine mal mülk olarak değerlendiriyor. Aslında Almanlar en az evi olan ve en az yatırım yapan insanlardır, dünya çapında banka hesaplarında en çok paraya sahip olanlardır devlette bu durumun önüne geçmek için bazı önlemler alıyor” şeklinde durumu özetlemiştir. A9 katılımcısının da belirttiği gibi devlet kontrolü ve hukuk, üst düzeyde örgütlenerek insanlar üzerinde kontrol sağlamaktadır. Almanya’daki şirketlerin 3 yıldan önce kâr paylarını yatırım yapamayacaklarını hatta bir şirketin varlığını sürdürebilmesi için 5 yılını doldurmuş olması gerektiğine ve şirketle ilgili tüm girdilerin devlet kontrolünde olduğuna dair bilgiler elde edilmiştir. Almanya’da şirket hukuku hakkında belirli bilgi donanımına sahip olmayan bireylerin şirket kuramayacağı, bir şekilde kurmayı başarsa bile bu şirketlerin kısa süre ayakta kalabildikleri vurgulanmıştır. Bu sebeple ortaklık hakkında okur yazarlık büyük önem arz etmektedir. Bu amaç doğrultusunda şirket kuranlara yardımcı olmak için birçok ortaklık danışmanlıkları mevcuttur.

Katılımcılardan A1, A2, A5, A6, A8, A9 şirket sözleşmelerinin olduğunu belirtmiştir. A3, A4, A7, A10 katılımcıları ise şirket sözleşmelerinin olmadığını söylemiştir ve bu katılımcılar tüm ortakların görev tanımlarının mevcut olduğunu hatta birbirlerinin eksikliği durumunda her bir ortağın, birbirlerinin görevlerini yapabilecek kapasitede olduğunu belirtmiştir. Herhangi bir sorun yaşamadıklarının da altını

çizmişlerdir. Herhangi bir eksikliğin olmadığı durumlarda ise birbirlerinin görev alanına müdahil olmadıklarını belirtmişlerdir. Çağlak (2013: 42) ortaklıklarda görevlerin belirlenmesi ve yerine getirilmesinin problemliliği bir alan olduğunu hatta ortaklıklarda özgürlüğün kısıtlı olduğunu ve ortaklıklarda en çok problemin buradan kaynaklandığını belirtmiştir. Ortaklıklarda kimin hangi alanda iş yapacağı, görevinin ne olduğu tam olarak tanımlanmadıysa her ortak her alana karışmakta bu durum ise ortaklıklarda büyük problemlere sebep olmaktadır. Araştırmada katılımcıların vermiş olduğu cevaplarla bu bilgi tekrar doğrulanmıştır.

Katılımcılardan A9, A8, A6, A5 Alman hukukunda sözleşmenin zorunlu olduğunu eğer bir şirket kurulmak isteniyorsa resmi olarak noterde yapılması gerektiğini söylemişlerdir. Noterde ortaklığın % kaç kime ait, şirketin müdürü kim, hangi görevde kim söz hakkına sahip gibi kalemlerin net bir şekilde ortaklık sözleşmesine yazıldığını belirtmişlerdir. A9 katılımcısı noterde yapılan sözleşmede belirli kalemler zorunlu olduğu için yazılması gerektiğini bu sebeple bazen ortaklıkların daha geniş kapsamlı sözleşmelere de ihtiyaç duymakta olduğunu bu ihtiyacı karşılamak için Almanya’da “Gesellschaftsvertrag” adında bir sözleşmenin var olduğunu söylemiştir. Bu terim Türkçede “ortaklıklarda sosyal sözleşme” olarak kullanılabilir. Bu ortaklardan kimin ne hakkı var, ne yapma hakkı var, kim kaç saat çalışacak, müdür söz sahibi mi değil mi, karar verme hakkı var mı, kim hangi görev ya da görevlerden sorumlu, kimin hangi yeteneği var ve yeteneğine göre hangi görevde yer alıyor, ortaklıktan nasıl ayrılmalı, ortaklardan biri hasta olduğunda ya da öldüğünde nasıl yol izlenecek gibi kalemleri kapsadığını belirtmiştir. Bu sözleşme her ortaklığın gücü ne ise ona göre hazırlanmakta ve herkesin görev tanımı net olarak yapılmaktadır. A7 katılımcısı ise iki kişilik ortaklıklarda çok fazla sözleşmeye gerek duyulmadığını, bireylerin birbirini iyi tanıdığından zaten herkesin kendi görevine hâkim olduğunu belirtmiştir. Bu ortaklığından önce yapmış olduğu ortaklıkta, beş kişi oldukları için detaylı bir hukuk metni yazdıklarını hatta A ve B bentlerinin bile mevcut olduğunu bu metin hazırlanırken tüm ortaklarla tartışarak, oylayarak hazırladıklarını söylemiştir. Çoklu ortaklıklarda bu tarz metinlere ihtiyaç duyulduğunu hatta ortaklar düşünmese bile bu ihtiyacın kendiliğinden ortaya çıktığını fakat iki kişilik ortaklıklarda bu tarz metinlere ihtiyaç duyulmadığını ama bazı kaidelerin var olduğunu, ayrılırken yapılması gerekenler gibi benzeri kalemlerin mevcut olduğunu belirtmiştir. A5 katılımcısı ise tecrübe edindikçe kurallar koyulduğunu, bu kuralların daha çok kalite kuralları olduğunu belirtmiştir. A9 katılımcısı ise Türkiye’deki kanunların Almanya’daki kanunlardan çok farklı olduğunu hatta kıyaslanamayacağını

söylemiştir. Almanya'daki vergi ve kontrol sisteminin Türkiye'de mevcut olması durumunda Türkiye'nin 4 kat hatta daha fazla büyüyeceğini belirtmiştir. Almanya'da her belgenin teker teker röntgenden geçer gibi incelendiğini de eklemiştir. A8 katılımcısı ise ortakların yeteneklerine göre görev tanımlaması olması gerektiğini, her ortağın aynı göz hizasında olması gerektiğini, ortaklar arasındaki saygının kaybedilmemesi gerektiğini belirtmiştir. Aile ortaklığına sahip olmanın ve ortaklığı sürdürmenin ince bir iş olduğunu vurgulamıştır.

Katılımcıların verdiği cevaplara göre Almanya'daki ortaklık hukuk sistemi oldukça geniş kapsamlı olup devlet kontrolü altındadır. Bireyler ortaklık sözleşmesini gözden kaçırrsa bile devlet bunu gözden kaçırmamaktadır. Bazı katılımcılar, sözleşmelerinin olmadığını söylerken, aslında detaylı bir sözleşmelerinin olmadığını kastetmektedir. Buradaki anlam kargaşasının sebebi ise resmi olarak limited şirket olsalar da bazı ortakların özel sebepler dolayısıyla kendi aralarında adi ortaklıkları bulunmaktadır. Almanya'daki ortaklıklarda ortakların görev tanımları çok önemli kabul edilmektedir. Bu sebeple her ortak kendi görev tanımını bilmektedir, aynı zamanda birbirlerinin görev tanımlarına da hakimdirler. Ancak elzem bir durum söz konusu olmadığı sürece birbirlerinin görevlerine müdahil olmamaktadırlar. Her ortak birbirleriyle aynı göz hizasındadır. Bu durumu A1 katılımcısı “herkesin eşit bir şekilde maaş alması, herkesin eşit bir standartta araca binmesi, işte birbirimizin haberi olmadan ödemelerin yapılmaması, alınacak satılacakların üçümüz arasında kararlaştırılması” gibi ifadeler kullanarak teyit etmiştir.

### **1.TEMA- 2. Kod: Ortaklığın Kurulma Sebepleri**

Araştırmanın birinci teması olan ortaklık yapısının ikinci kodu ‘ortaklığın kurulma sebepleri’dir. Ortaklığın kurulma sebepleri kodunun şekillenmesi için katılımcılara sorulan sorularla (Ek 1) ortaklıkların nasıl kurulduğu, niçin ortaklık yapıldığı ve ortakların belirlenmesinde hangi kriterler göz önünde bulundurulduğu gibi konularda bilgi toplanmıştır. Ortaklık yapısı teması altında oluşan ortaklığın kurulma sebepleri kodu ve bu kodu oluşturan ifadeler Tablo 9’da gösterilmektedir.

Tablo 9: 2. Kod Ortaklığın Kurulma Sebeplerine İlişkin Bulgular

| TEMA              | KODLAR                       | İFADELER   |
|-------------------|------------------------------|--|
| ORTAKLIĞIN YAPISI | ORTAKLIĞIN KURULMA SEBEPLERİ | <p><b>T1</b> Benim elimde olmayan bir sebeple oldu malum burada aile şirketinde aile mesleği sizin yapacağımız işi betimliyor tamamlıyor ancak üniversiteden beri biz zaten yapacağımız bu işe uygun olarak yetiştirildik bu şekilde oryante edildik ailemiz tarafından (2, 4-6).</p> <p><b>T2</b> Üniversitede asistandık üçümüzde. Mühendislik fakültesinde tesadüf tanıştık aynı odada asistanlık yaparken. Dışarıda teknolojiyle ilgili işler yapıyorduk. Elektronik mühendisi olduğumuz için dışarıda teknolojiyle ilgili işleri de biliyorduk. İkisini beraber götürelim diye niyetlendik. Dışarıda bir şirket olarak kurumsal olarak yani amacımız hem üniversitede profesör olmaktı hem teknoloji firmamızın olmasıydı ama bir süre sonra ikisi aynı anda gitmedi. Kimimizin sosyal yönü kimimizin iş takipçilik yönü kimimizin pazarlamadaki iyi yönü, birbirimizi tamamlayacağımızı düşündük. Başarılı bir ekip oluşturacağımızı düşünerek bir araya geldik. Aynı özelliklerdeki insanlar değildik (2, 14-29).</p> <p><b>T3</b> Şöyle, daha önce çalışmış olduğum iş, ben başka bir işte çalışıyordum ve çalışmış olduğum işte ben işçiydim yani ondan sonra belirli bir sermayem olduktan sonra o işten de kurtulmak istiyordum. İstedğim bir iş değildi. Ondan sonra bu arkadaşlarla, biri okul arkadaşım eski, diğerini daha sonra onun aracılığıyla tanıdım (2, 39-42).</p> <p><b>T4</b> bana teklif edildi, onlar da benim öğrencimdi daha önceki benim yetiştirmiş olduğum öğrencilerimdi, benimle yapmak istediler (2, 54-55).</p> <p><b>T5</b> İş yeri açmaya aslında tek başımıza karar vermiştik aynı yerde çalışıyorduk kişiyle. Daha sonra o ben de cihazlar var dedi, teminat olarak onları gösterdi, iş yeri için kullanacağımız cihazların bir kısmının olduğunu vaatle buldu. Biz de dedik ki bunların fiyatları çok yüksek, alım gücümüz de düşüktü. Bu yüzden de tamam o zaman dedik (2, 59-62).</p> <p><b>T6</b> Şimdi ortaklık tabii biz babadan gelen mesleğimiz 45 yıldır beraber çalışıyoruz yani (2, 70).</p> <p><b>T7</b> Biraz ihtiyaçtan kaynaklanıyor hani ihtiyaç piyasalar normal bu iş yaptığımız için firmalar da bizi biraz zorladı şirket bazında işte hizmet alma isteği oldu o yüzden şirkete geçtik (2, 73-74).</p> <p><b>T8</b> Kardeşlerle hepimiz bir arada çalışıyorduk, babadan gelen bir meslekti (2, 76).</p> <p><b>T9</b> Ticaretle başladık makine ticareti ile maksadımız makine imalatı yapalım önce satışı öğrenelim piyasayı öğrenelim ondan sonra imalata girelim diye ticaret ile başladık ondan sonra imalata girelim dedik ama o zaman da piyasa kötüye gitti. 80'den önce imalata girmedik o zaman da bir şirket kurduk makine imalatı şirketi diye ama şirketi faaliyete geçiremedik (2, 91-95).</p> <p><b>T10</b> Ortaklıkla tabii yakın tanıyabilmek belki önemli bir şey yani onu ne kadar tanıdığım önemli bir şey ama ortak olduktan sonraki hal ve hareketleri asıl belirleyici unsurdur (2, 125-127).</p> <p><b>A1</b> Ortakçılığımızı şöyle spontan oldu böyle otururken sohbet muhabbet ederkene ticaret yapalım ne yapabiliriz ne yapamayız çok spontan olan bir ticaret ve çok hızlı büyüyen bir şirket yani bu ortaklığımız yani 20 yıllık arkadaşlığa dayanıyor (2,4-6).</p> <p><b>A2</b> Ortaklık babadan kalma. Aslında onun ortağıydı tabiki ben vefattan sonra 4 senedir ben kendim girdim (2,9-10).</p> <p><b>A3</b> Bir seçme pozisyonum yoktu o sıra yani ikimiz de satışta iyiydik. Onun farklı özellikleri vardı benim farklı özelliklerim vardı o özellikleri birbirine katınca çok büyük bir şey çıkıyordu ortaya, o yüzden böyle bir karar verdik (2,16-19).</p> <p><b>A4</b> Abim ortak olduğu için (2, 21).</p> <p><b>A5</b> Burada da istediğin kadar olabiliyorsun, yapabildiğin kadar işi alıyorsun ama işi kaliteli yapmak zorundasın. Burada bütün Avrupa'da Almanya'da hepsi sözleşmelidir (2, 35-36).</p> <p><b>A6</b> Alman ortağımla mutlu olmadığı için ben de mutlu değildim en son dönemde ayrılmaya karar verdik ayrılınca da birlikte yeni şirket kurmaya karar verdik (2, 39-41).</p> <p><b>A7</b> Almanya'da belli bir oranda aslında bu tür işler bilhassa marketçilik mesela restoranda belki tek başınıza yapabilirsiniz, orada eleman ayarlarsınız, elemanları yönlendirirsiniz ama marketçilik biraz daha böyle yanınızda en azından bir kişi bakın bazı marketler vardır 3-4 ortak da olabilir biz önceki marketimizde beş kişiydik. Bizim bir de ayrıyeten Almanya'da izin mevzuları var (2, 45-52).</p> |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p><b>A8</b> Bizimki daha şeyden doğuyor yani aile şirketi babam hastalandıktan sonra amcam yardımcı oldu şirket kapanmasın diye kendi şirketi de vardı sonra amcamın şirketi ile babamın şirketini birleştirdik (2, 63-65).</p> <p><b>A10</b> Kendisi istedi ortak olmamızı çünkü kendisinin sermayesi yoktu, o benim sermayeyle onu kurmamızı, haftanın 7 günü ben zaten fabrikada çalışıyordum birlikte yapalım dedi (2, 138-139).</p> <p><b>A9</b> Limited ayrı bir şirket oluyor, ayrı bir şahıs oluyor kendisine göre bir vücut olmuş oluyor siz sahibisiniz limitedin ve müdürü de sizsiniz beynisiniz limitedin ama limited kendisine göre bireysel bir şahıstır ondan dolayı biz limited yapıyoruz ve şayet bir sıkıntı çıkarsa müşterimiz diyor ki evim benim 150 metrekare sadece onu ölçtürmesine rağmen 2500 Euro. Adamın evinin bak burada planları var, planda hata yapmışlar 150 metrekare değil 145 metrekareymiş biz satmışız bizden hak talep edebilir. Hak talep etmemesi için biz limited kurduk eşimle beraber.</p> |
|--|--|---|

Ortaklık yapısı temasının ikinci kodu ‘ortaklığın kurulma sebepleri’dir. Bu kod Ek 1’de gösterilen ikinci soruya katılımcıların vermiş olduğu cevapların analizi ile oluşmuştur. Ortaklığın kurulma sebepleri konusunda T1 katılımcısı elinde olmayan sebeplerle ortaklığın içinde bulunduğunu, Türkiye’deki aile şirketlerinde aile mesleğinin yapacağımız iş konusunda belirleyici kriter olduğunu belirtmektedir. Ailesi tarafından eğitim hayatında da işe uygun yetiştirildiğini ve bu şekilde oryante edildiğini söylemiştir. Her ne olursa olsun bunun da bir seçim olduğunu, hiç kimsenin zorla, payla da olsa ortaklık yapamayacağını, bu seçeneği seçerek para kazanabileceğini, kendini geliştirebileceğini, yeni personeller çalıştırabileceğini bu sebeple seçmiş olduğunu söylemiştir. Buğra (1995: 292) 1980’lerdeki Türk toplumunun ideolojik atmosferinde tüm insan çabaları içerisinde para kazanmanın tek amaç olmasa da rasyonel uğraş olduğu fikrinin yaygın olduğunu, bu sebeple iş adamı pozisyonun çok büyük bir kahraman pozisyonu olarak algılandığını ifade etmektedir. Genç bir adamın da böyle prestijli şanlı bir geleceği reddetmesinin beklenemeyeceğini belirtmiştir. T1 katılımcısını verdiği cevapla bu saptama 2021 yılında da tekrar doğrulanmıştır. Katılımcımız da aile şirketinin genç kuşağı olarak bunun nihayetinde bir seçim olduğunu da vurgulamıştır. T6 katılımcısı ise babadan gelen bir ortaklık ve meslek olduğunu ve 45 yıldır devam ettiğini belirtmiştir. Benzer şekilde T8 katılımcısı da babadan gelen bir ortaklık olduğunu kardeşlerle devam ettiklerini söylemiştir. T2, T3, T4, T7, T9, T10 katılımcıları arkadaşlarıyla, yakinen tanıdığı insanlarla ortaklık yaptıklarını söylemiştir. T10 katılımcısı ortaklıkta yakinen tanımanın önemli olduğunu fakat asıl belirleyici unsurun ortak olduktan sonraki hal ve hareketlerin olduğunu belirtmiştir. T10 katılımcısı Denizli’de Bakırcılar çarşısında bakırcılıkla uğraşan iki ailenin A. ve E. Ailelerinin birleşerek E. kabloyu kurduklarına

dair bilgi vermiştir. Bu iki aile bazı nedenlerden dolayı ayrılmak zorunda kalmış Ne. ve E. olarak başka ortaklarla devam etmiştir. Bakırcılık mesleğinin ortaklığı ile başlayıp Türkiye'nin büyük şirketleri arasına girmeyi başardıklarını söylemiştir. T5 katılımcısı kendi başına bir işletme kurmayı düşünürken aynı iş yerinde çalıştığı arkadaşıyla ortaklık yapmaya karar verdiğini söylemiş. Bu kararın altında ise diğer ortağın sektörle ilgili cihazların kendinde bulunduğunu söylemesi, o dönem için bu cihazların fiyatlarının çok yüksek olması ve kendisinin alım gücünün düşük olması gibi nedenler olduğunu belirtmiştir. T3 katılımcısı ise işçi olarak çalıştığı yerde başkalarının işlerini yönettiğini, kendi işini ise daha iyi yöneteceği düşünmüş ve biraz sermaye biriktirince yakın arkadaşı ve onun aracılığı ile tanıdığı diğer bir kişiyle ortaklık kurduğunu söylemiştir. T9 katılımcısı ortaklığa makine ticareti yaparak başladığını ifade etmiştir. Ancak ortaklığın asıl kurulma amacının makine imalatı yapmak olduğunu ama bu sektöre girmeden önce satışı, piyasayı öğrenip daha sonra imalata girmeyi düşündüğünü, bununla beraber 80'lerden önce piyasanın kötüye gitmesinin makine imalat şirketini kurup faaliyete geçirememelerine sebep olduğunu söylemiştir. O dönemde fizibilitesini hazırlayıp iplik fabrikası kuracaklarını beyan etmelerine karşın, bir bakanın yatırım tavsiyesi (iplik fabrikasını boş vermelerini mukavva fabrikası kurmalarını çünkü bunları yurt dışından aldıklarını söylemiş) ve rehberlik etmesi ile Oluklu mukavva şirketini kurduklarını, daha sonra tekrar dokuma şirketi kuracaklarını söylediklerinde, aynı bakanın teşvikiyle boru profil fabrikasını kurduklarını belirtmiştir. T9 katılımcısı "İlerleyen süreçte tekrar bir şirket kurmak için danışıldığında ise kürdanı, kibrit çöpünü, kalemi ithal ettiğimizi söyledi bununla ilgili bir şirket kurmamızı teşvik etmesi ile kalem üretim şirketi kurduk fakat her yerde açıldığı için buradaki kalem fabrikası kapandı" şeklinde sözlerine devam etti. T7 katılımcısı ise şartlardan ve ihtiyaçtan dolayı ortaklık yaptıklarını piyasanın buna zorladığını biraz da arz artınca ortaklık kurduklarını belirtmiştir.

Katılımcıların verdiği cevaplarda da görüldüğü gibi bazıları bilinçli olarak ortaklık yaparken bazıları sermaye eksikliğinden, babadan diğer kuşağa geçen bir işletmeyi devam ettirmek durumunda olmasından, kendi çalıştığı işten memnun olmamasından ya da piyasa koşullarının bu duruma zorlamasından dolayı ortaklık yapmaktadırlar. Ortaklık yapacakları kişileri ya aile fertlerinden ya da çok iyi tanıdıkları kişilerden seçmektedirler. Devlet rehberliğinde bireylerin ortaklık yapacakları sektörlerin belirlenmesi ve teşvik edilmesi hem ülkeyi kalkındırmakta hem de doğru sektörlerde ortaklık yapılmasını sağlamaktadır. Buğra (1995: 295) bir ortamda hükümet desteği bulunduğu iş adamlarının yapmayı planladıkları herhangi bir girişimin başarılı

olmasının mümkün olduğunu, ciddi bir mali kaybın ise hemen hemen olamayacağını belirtmiştir. Mülakat katılımcısının verdiği cevap doğrultusunda bu saptama tekrar doğrulanmıştır.

Almanya’da yapılan mülakatlarda ortaklığın kurulma sebepleri kodu için sorulan soruya A1 katılımcısı, ortaklıklarının spontane olduğunu, sohbet ederken ne yapabiliriz ne yapamayız derken 20 yıllık arkadaşı ile ortaklık kurma kararı aldıklarını belirtmiş ve şirketlerinin çok hızlı bir şekilde büyüdüğünü eklemiştir. A1 katılımcısı bu kararı verirken öncesinde bir fizibilite çalışmasının yapıldığını sadece bu kararın spontane geliştiğini belirtmiştir. Özpeynirci (2001: 1-17) karar vermeden önce gerçekçi bir şekilde hazırlanacak olan fizibilite etüdünün, mevcut belirsizliğin büyük bölümünü ortadan kaldırdığını ve karar vermede kolaylık sağladığını tespit etmiştir. Katılımcının verdiği cevapla bu tespit örtüşmektedir. A2 katılımcısı ortaklığının babadan kaldığını ve ortağının Alman olduğunu söylemiştir. A8 katılımcısı da aile şirketi olduklarını, babası hastalandıktan sonra artık stres altında olmaması gerektiğini ve geri çekilmek istediğini söyleyince amcasının şirketi ile kendi şirketlerini bir çatı altında birleştirerek ortaklık kararı aldıklarını belirtmiştir. Fakat babasının payının yarısını satın aldığını vurgulamıştır. Bunun amacının firmanın kapanmasını istemediği ve devam etmesi için yaptığını da belirtmiştir. Burada dikkat çeken nokta direkt ortaklık yapmak yerine babasına ait olan hissenin bir kısmını satın almasıdır. A3 katılımcısı ise ortaklığının bir seçme pozisyonu olmadığını, satış konusunda ikisinin de başarılı olduğunu, ortağının ve kendinin farklı özelliklerinin olduğunu bu özelliklerin birleştirilmesi ile ortaya çok büyük şeylerin çıktığını belirtmiştir. Halis ve Şenkal (2009: 89) bireylerin ellerinde mevcut olan farklı kaynaklarını ortak bir amaç için birleştirmesi sonucu ortaya çıkan artı değeri sinerji olarak tanımlamış ve birlikten kuvvet doğar atasözü ile özetlemiş olduğu durumun A3 katılımcısının verdiği cevapla tekrar pekiştirildiği görülmüştür. A4 katılımcısı ise ağabeyi ile ortak olduğunu ve bu işi ağabeyi çok istediği için, onu desteklemek gayesiyle ortaklık yaptığını belirtmiştir. Sony kurucusu Morita ortakların her biri sermaye ya da ortaklık için gerekli olan diğer konularda eksiklik yaşadığında aile ve yakın arkadaşlardan destek alındığını söylemiştir. Bu desteklerin ortaklar için çok önemli olduğunu ve karşılaşacağı birçok zorlukla başa çıkma konusunda yardımcı olduğunu belirtmiştir (Morita, 1989: 100-106). A4 katılımcısının vermiş olduğu cevap bu durumu bir kez daha doğrulamaktadır. A5 katılımcısı ilk 2008 yılında Hollanda’da bu sektöre girdiğini fakat orada çok rakip ve rekabet olduğunu burada DHL, UPS, SDN, POSTEL bir de FEDEX gibi beş büyük transport firması olduğunu ve bu firmaların da belirli bölgelerde taşeron



gibi sadece beş araç için izin verdiklerini belirtmiştir. Bu sebeple fazla büyümediğini elde edilen kâr marjıyla bu işin sürdürülebilir olmadığını söylemiştir. “Buraya geldim ve burada bu sektörde abimle ortaklık kurdum. Almanya’yı Türkiye’nin doğusu gibi düşünün büyük alan ve kimse olmadığı için daha rahat. Burada da istediğin kadar olabiliyorsun, yapabildiğin kadar işi alıyorsun ama işi kaliteli yapmak zorundasın” cümlelerini kullanmıştır. Almanya’da i ülke büyük olduğu için rekabet ortamı çok gevşek olduğunu söylemiştir. A5 katılımcısı ortaklığı için rekabet ortamının belirleyici olduğunu vurgulamıştır. A6 katılımcısı ortağıyla aynı yerde çalıştıklarını ve her ikisinin de mutsuz olduğunu, bu sebeple Alman ortağı ile bir şirket kurmaya karar verdiklerini belirtmiştir. A9 katılımcısı da A5 katılımcısının belirttiği gibi kalitenin ön planda olduğunu belirtmiştir. Bu durumu şu şekilde anlatmaktadır: “Almanya’da bir hizmet alan bireylerin kalite konusunda beklentilerini karşılamak zorundasınız. Aksi durumda büyük yaptırımlar söz konusudur. Misal bir kuru temizliğe bluzunu verdin bunun ne kadar temiz olduğuna bakmaz ne kadar yıprattığına bakar, bunlardan nasıl hak talep edebilirim diye düşünür. Bu sebeple herkes kendini garanti altına almalıdır. Türkiye’de böyle bir şey yok hizmetin karşılığını arayamazsınız. Burada bir danışmanlık yaptığınızda kartvizit verirsiniz bu kartvizitin arkasında bu bağlı olduğun şikâyet kurumunun adı yazmak zorundadır. Burada kontrol sistemi çok gelişmiştir. Almanya’da limited ayrı bir şirket oluyor ayrı bir şahıs oluyor kendisine göre bir vücut olmuş oluyor. Siz sahibisiniz limited şirketin, müdürü de sizsiniz, beynisiniz fakat limited kendisine göre bir şahıstır. Misal şirketimizde bir sıkıntı çıktı evim 150 metrekare fakat planda hata yapmışlar 145 metrekareymiş, biz satmışız bizden hak talep etmemesi için eşimle limited şirket kurduk. Bazı satışlarda eğer bireysel yaparsanız ticarete giriyor ama limited şirket yaparsa şirket benim olsa bile bunu şirket yapmış oluyor”. A9 katılımcısı ortaklık kurarken kendi haklarını ve çıkarlarını koruyabilecek olduğu için limited ortaklığı tercih etmiştir. A7 katılımcısı Almanya’da ortaklığın gerekliliğini sektörlere göre değişkenlik gösterdiğini “meselâ restoran işletmeciliği yaparsanız belki tek başınıza yapabileceğinizi fakat market işletmeciliğinde tek başınıza yapabileceğiniz bir sektör olmadığına en az bir ortağınızın olması gerektiği”ne dair açıklamada bulunmuştur. Hatta bazı marketlerin 4-5 ortaktan oluştuğunu belirtmiştir. Marketçilikte yanınızda sağlam bir kişinin olması gerektiğini hatta gurbetçilerin en büyük probleminin izne gitme dönemleri olduğunu söylemiştir. A7 katılımcısı Almanya’daki bazı ortaklıkların tek başına yapılamayacağını, bazı iş sektörlerinde ortaklığın mecbur olduğunu belirtmiştir.

Almanya ve Türkiye'deki ortaklığın kurulma sebeplerine bakıldığında Türkiye'de yapılan ortaklıkların nispeten duygusal yapıldığı, Almanya'daki Türklerin ise daha çok yapacakları iş sektörünün gereğine göre ortaklık tercihinde bulduklarına dair veriler elde edilmiştir. Hatta Almanya'daki bazı iş sektörleri mecburen ortaklık yapmayı gerektirmektedir. Türkiye'deki ortaklıklarda da Almanya'da ortaklık yapan Türklerde de ortak seçimin genellikle yakın çevreden ya da tanıdıklar arasından yapıldığı saptanmıştır.

### **1.TEMA- 3. Kod: Ortakların Sorumlulukları**

Araştırmanın birinci teması olan ortaklık yapısının üçüncü kodu 'ortakların sorumlulukları'dır. Ortakların sorumlulukları kodunun şekillenmesi için katılımcılara sorulan sorularla (EK 1) ortakların birbirine karşı ve şirkete karşı sorumluluklarını gerçekleştirirken hangi kriterleri göz önünde bulundurduğu, bu sorumlulukları şirketteki pay dağılımına göre mi yoksa bu payı göz ardı ederek mi gerçekleştirdikleri ve yönetimin nasıl gerçekleştirildiğine dair konularda bilgi toplanmıştır. Ortaklık yapısı teması altında oluşan ortakların sorumlulukları kodu ve bu kodu oluşturan ifadeler Tablo 10'da gösterilmektedir.

Tablo 10: 3. Kod Ortakların Sorumluluklarına İlişkin Bulgular

| TEMA              | KODLAR                    | İFADELER  |
|-------------------|---------------------------|---|
| ORTAKLIĞIN YAPISI | ORTAKLARIN SORUMLULUKLARI | <p><b>T1</b> Kimin alanıysa ona göre yani her zaman yaşa ve her zaman konuma bakmıyor konuya göre zaten bizim başarımız budur şirketimizin (7, 4-5).</p> <p><b>T3</b> Eğer hisselerle göre gerçekleştirecek olursak hepimizin hissesi aynı olduğu için zaten herhangi bir üstünlük ya da herhangi bir baskı kurma şansız yok ben işte işçilerden mesuldüm diğer arkadaş mali işlerden mesuldü, diğer arkadaş da işlerin düzenlenmesi ve bazı anlaşmalar sağlanma (7, 19-24)</p> <p><b>T2</b> Hisselerimizin aynı olmasına rağmen hisselerimizin aynı olmadığı ortaklıklarımızda olduğu için oy hakkının kutsal olduğunu düşünüyoruz (7, 13-15).</p> <p><b>T4</b> Biz de karşılıklı bir kişisel saygı vardı yani belki benim yaşımın getirdiği etki olabilir işte iletişim biçimimiz de olabilir (7, 33-34).</p> <p><b>T5</b> Kafamıza göre bir dağılım olmadı (7, 42).</p> <p><b>T6</b> Yani hissemiz zaten eşittir hisse eşit yani sorumlulukta yani hepimizin bir görevi yok yani bazı şeyi mesela satışında yaparım, muhasebesinde tutarım, teslimatı da yaparım yeri gelir her işte şey ederiz yani joker gibiyiz (7, 48-50).</p> <p><b>T7</b> Hisseler zaten eşit de burada şeffaf olmaya çalışıyoruz yani birbirimize karşı açık olmaya çalışıyoruz (7, 53-54).</p> <p><b>T8</b> Hissesi kendi payı çok fazlaydı fakat ben üstünüm diye kesinlikle böyle bir şeyde bulunmadı (7, 57-58).</p> <p><b>T9</b> Patrona göre patron ne derse o şekilde (7, 64).</p> <p><b>T10</b> Herkes işini yapıyor (7, 65).</p> <p><b>A1</b> Genel hepsi eşit olduğu için eşit bir şekilde işlettiğimiz için öyle yani yok öyle bir sıkıntı (7, 3-4)</p> <p><b>A2</b> Bütün konularda her zaman her şeyi paylaşıyoruz birbirimizle yani kişilerin hani kendisinin işi ayrı ya da benim işim ayrı değil hepimiz aynısını her zaman yapıyoruz yani (7, 5-7).</p> <p><b>A3</b> Fikir alışverişi olurdu asla kafasına göre bir şey yapmazdı. Hisselere göre dağılmazdı (7, 11-12).</p> <p><b>A4</b> Hisselere göre gerçekleşiyor (7, 14).</p> <p><b>A5</b> Ben ortağıma karşı sorumlu değil çalışanlara karşı sorumlu olduğumu hissediyorum, iyi polis kötü polis deriz, Bizde öyle bir şey yok (7, 17-25).</p> <p><b>A6</b> Hayır hisseyle alakası yok hiçbir şekilde yani görevle alakası var sonuçta birimizden birimiz bugün yarın hastalanmış olsa Allah göstermesin tabii kompleksini üstleneceğiz, o yüzden tabii ki bir ortaklığın manası var (7, 28-30).</p> <p><b>A7</b> Yok o hisse biz de hissenin mahiyeti iki kişilik ortaklıkta kişi eğer ayrılacağı dediği zaman ortaya çıkan bir şeydir (7, 39-40).</p> <p><b>A8</b> Hayır yani herkesin baştan konuştuğumuz gibi belirli görevi var veya daha doğrusu görev derken görev şey oluyor ama bir ilgi alanı var, sorumluluk alanı var ama bu sorumluluk alanı şeydir yani o yapamazsa veya zor durumdaysa ben gidip ilgilenirim ben zor durumdaysam o da gelip bana yardımcı olur yani orada esneğiz (7, 43-46).</p> <p><b>A9</b> Kim iyi kararı kısa kararı veriyorsa onu kabul ediyoruz anında çünkü çabuk karar vermek durumundayız. Hedef odaklı çalışıyoruz bundan dolayı aşağı yukarı aynıyız karar verme konusunda (7, 53-60).</p> <p><b>A10</b> İkimiz için de aynısı (7, 74).</p> |

Ortaklık yapısı temasının üçüncü kodu 'ortakların sorumlulukları'dır. Bu kod Ek 1'de gösterilen yedinci soruya katılımcıların vermiş olduğu cevapların analizi ile oluşmuştur. Türkiye'de yapılan mülakatlarda ortaklıkların sorumluluğu koduna T1 katılımcısı kimin uzmanlık alanıysa ona göre sorumluluk alındığını, sorumluluğun yaşa ya da herhangi bir konuma göre olmadığını belirtmiş ve bu durumu kendi şirketlerinin başarı sebebi olarak ön plana çıkarmıştır. İki şirkette de babasının kendinin uzmanlığında

olan noktalarda kararlarına karşı saygı gösterdiğini bazı zamanlarda yanlış yapacağından emin olsa dahi bir şans verdiğini söylemiştir. Bazen hem baba hem çocukları için emin olmadığı noktaların olabildiğini bu süreçlerde de istişare edilerek karar verildiğini belirtmiştir. T1 katılımcısının vurguladığı bu nokta Türkiye’deki aile ortaklıkları için çok önemlidir. Ak (2010: 75) doktora tezinde aile işletmelerinin çoğunda tek patronluk anlayışının hâkim olduğunu, genellikle babaerkil bir yapıya sahip olduğunu ve sorumlulukların aile içi dengelere göre alındığını belirtmiştir. Bu tarz ortaklıklarda biçimsel ve profesyonel yapının eksikliğinden dolayı ortaklıkların kurumsallaşmasının zorlaştığına dair bilgi vermiştir.

Mülakat cevaplarına göre ise babaerkil bir yapıya sahip olduğu bilgisi desteklenirken tek patron anlayışına ait bilgi desteklenmemiştir. T3 katılımcısı ise sorumluluğun hisselerine göre dağılımının mümkün olmadığını bu sebeple üstünlük ve baskınlık durumunun da söz konusu olmadığını belirtmiştir. Her bir ortağın uzmanlık alanıyla örtüşen sorumlulukları olduğunu, kendinin işçilerden sorumlu olduğunu, ortaklardan birinin mali işlerden diğerinin de anlaşmalardan sorumlu olduğunu söylerken, T10 katılımcısı da bu doğrultuda cevap vererek herkesin işini yaptığını söylemiştir. T6 katılımcısının da T10 ve T3 gibi eşit hisselerine sahip fakat bir kardeş ortaklığı olduğunu, kimsenin belirli bir görevi olmadığını, satışını da yapabileceğini, muhasebesini de tutabileceğini, teslimatı da yapabileceğini, bir nevi her ortağın “joker” eleman olduğunu söylemiştir. Hissesi eşit olan T7 katılımcısı da bir birbirlerine karşı şeffaf ve açık olduklarına dair bilgi vermiştir. T2 katılımcısı ise hisseleri fazla ve hisseleri az olan iki ortaklığa da sahip olmasına rağmen bu hisselerin önemli olmadığını önemli olanın ortaklık olduğu için oy hakkının kutsal olduğunu ifade etmiş, T4 katılımcısı ise karşılıklı saygının önem teşkil ettiğini vurgulamıştır. T9 katılımcısı hisseleri fazla olan ortak ne derse onun olabileceğini söylemiş fakat bu durumun saygıdan olduğunun altını çizmiştir. T8 katılımcısı ise ortaklardan birinin hissesinin fazla olmasına rağmen hiçbir zaman üstünlük davranışında bulunmadığını belirtmiştir.

Türkiye’deki ortaklıklarda sorumluluk kelimesi mülakata katılan katılımcılar tarafından, üstünlük, görev, karar yetkisi kelimelerle bağlantı kurularak cevaplanmıştır. Genel olarak bakıldığında ortaklar için sorumluluğun şeffaflık, açıklık, saygı, istişare, oylama gibi temellere dayandığı gözlemlenmektedir. T9, T4, T1, T2 katılımcılarının cevaplarına göre sorumluluk paylaşımı konusunda tipik Türk kültürünün geleneksel bakış açısının sürdürüldüğü konusunda veriler elde edilmiştir. Kardeş ortaklıklarında herhangi bir görev tanımının olmaması dikkat çekmektedir. 45 yıllık bir kardeş ortaklığı yapan T6

katılımcısının verdiği cevap da her ne kadar kardeşler arasında bu durumun herhangi bir soruna yol açmayacağına dair bir görüş ifade edilmiş olsa da bu durum her kardeş ortaklığı için geçerli olmayan, genellenemez bir veridir. Sorumluluk dağılımı konusunda yapılan kodlamaya göre, Türkiye’de mülakata katılan ortaklar için sorumluluklar hisselerine göre gerçekleştirilmemiştir.

Almanya’da yapılan mülakatta A1 katılımcısı hisselerinin eşit olduğunu dolayısıyla eşit kararlar alındığını, bu konuda bir sıkıntı olmadığını ifade etmiştir. A2 katılımcısı da her bir ortağın sorumluluğunun aynı olduğunu, her zaman için her şeyi paylaştıklarını belirtmiştir. A3 katılımcısı A1 ve A2 katılımcısında olduğu gibi sorumlulukların hisse ile alakalı olmadığını ortaklıklarında fikir alışverişi olduğunu kimsenin kafasına göre davranmadığını söylemiştir. A10 katılımcısı da ikimizin de aynı ifadesi ile sorumluluklarının eşit olduğunu söyleyerek diğer katılımcılarla aynı görüştedir. A6 katılımcısı ise sorumluluğun hisse ile alakalı bir konu olmadığını görevle alakalı olduğunu ortaklardan birinin hastalanma durumu söz konusu olduğunda ortaklardan diğerinin sorumluluğun tamamını üstlenmek durumunda kalacağını zaten ortaklığın manasının da burada ortaya çıktığını belirtmiştir. A8 katılımcısı da A6 katılımcısı gibi zor durumlarda birbirlerinin görevlerini alacaklarını ya da yardımcı olacaklarını, sorumluluğun baştan konuşulan görev alanı ile alakalı olduğunu fakat bununda esnek olabileceğini ifade etmiştir. A9 katılımcısı ise kim daha kısa sürede iyi karar veriyorsa onu kabul ettiklerini çünkü onların sektörlerinde çabuk karar vermek durumunda olduklarını ve hedef odaklı çalıştıkları için karar verme konusunda “aynı” olduklarını söylemiştir. A5 katılımcı diğer katılımcılardan farklı olarak sorumluluğu ortağına karşı değil de çalışanlarına karşı hissettiğini belirtmiş, karar alma sürecinde ise ortağıyla birlikte kötü polis iyi polisi oynadıklarını belirtmiş ve hisselerin sorumlulukla ilgisi olmadığını eklemiştir. Sadece A4 katılımcısı hisselerine göre olduğunu fakat kendisinin başka bir işi olduğunu, ağabeyini desteklemek için bu ortaklığa girdiğini, yükün fazlasının ağabeyinde olduğunu belirtmiştir. Bu durumu da baştan konuştuklarını eklemiştir.

Almanya’daki Türk katılımcılar sorumluluk alırken hisselerin önemi olmadığını bu sebeple herkesin tüm iş alanları ile ilgili bilgisi olduğunu, zor zamanlarda her bir ortağın birbirine yardım edebileceğini zaten ortak olmanın manasının da bu olduğunu belirtmişlerdir. Bir katılımcı ise %25 ve %50 hisseye sahip iki ortaktan %25 hisseye sahip olan sorumluluğu sebebiyle bir yanlış yaptığında ya da o kadar sorumluluk aldığında

ortaklığın zarar görme durumunda sadece %25'ini değil ortaklığın %100'ünü etkilediğini belirtmiştir.

Hem Türkiye hem Almanya'daki Tür katılımcılar sorumlulukların hisseye göre gerçekleştirilmediğini belirtmişlerdir. Tüm katılımcılar görev tanımlarının bulunduğunu, hastalanma gibi elzem durumlarda ise birbirlerinin görev ve sorumluluklarını üstlenebileceklerini hatta üstlenmeleri gerektiğini ifade ederek ortaklık yapmanın amacının da bu olduğunu vurgulamışlardır. Hofstede (2001: 367) uzun yönelimli kültürün hâkim olduğu toplumlarda kurulan ortaklıkların ortaklar arasında paylaşılan görevler tarafından yönlendirildiğini ifade etmiştir. Bu bilgi araştırmadan elde edilen ifadelerle desteklenmiştir. Sorumluluğu kimin aldığı önemli olmadığını, ortaklık çıkarlarının daha önemli olduğunu ifade etmişlerdir.

#### **1.TEMA- 4. Kod: Ortaklık Taahhüdü**

Araştırmanın birinci teması olan ortaklık yapısının dördüncü kodu 'ortaklık taahhüdü'dür. Ortaklık taahhüdü kodu ortaklardan her biri için ortaklığın önem arz etmesidir. Ortaklar uzun süreli ortaklık geliştirme isteğine göre davranışlar sergilemektedirler. Bu davranışlar ise iş birliğine önem vermek, kaynak kullanmaya ve yetenek geliştirmeye kendini adama, sorumluluğu, riski, hesap verebilirliği paylaşma olarak örneklenmektedir. Ortaklığı başarılı kılmak için ortaklar ne gerekiyorsa yapması gerektiğinin farkındadırlar. Ortaklık taahhüdü kodunun şekillenmesi için katılımcılara sorulan sorularla (Ek 1) ortakların karşılıklı ilişkileri, ortakların hedeflerinin nasıl belirlediği, ortakların ortaklıklarına ne kadar önem verdiği, ortaklar için ortaklıklarının ne kadar süre devam edeceği, ortakların hedeflerinde farklılaşma yaşanıp yaşanmadığı, ortakların ortaklıktan ayrılmayı düşünüp düşünmediği gibi konularda bilgi toplanmıştır. Ortaklık yapısı teması altında oluşan ortaklık taahhüdü kodu ve bu kodu oluşturan ifadeler Tablo 11'de gösterilmektedir.

Tablo 11: 4. Kod Ortaklık Taahhüdüne İlişkin Bulgular

| TEMA            | KODLAR           | İFADELER  |
|-----------------|------------------|---|
| ORTAKLIK YAPISI | ORTAKLIK TAHHÜDÜ | <p><b>T6</b> Dedim ya kardeş olunca çok iyiyiz yani evimizde altı üstlü öyle bir en önemlisi ben sana bir tüyo veriyim hanımlarımız çok iyi geçindiği için biz daha rahat geçiniyoruz yani tamam mı bunun da payın yüzdesi fazladır, hanımlara düşüyor (4, 176-178).</p> <p><b>T7</b> İyi gayet iyi yani bir sorun yok. Samimiyete ve güvene dayanan bir ortaklığımız var öyle diyelim (4, 183-184).</p> <p><b>T9</b> Hiç anlaşımadık (4, 197-202).</p> <p><b>T1</b> Evet doğrudur hep bir arada belirliyoruz (6, 7).</p> <p><b>T2</b> Yani burada tek fikri birleşmeyi az önce anlattım birleşmek gerekiyor (6, 26).</p> <p><b>T3</b> Evet hemfikir olarak belirliyoruz (6, 49).</p> <p><b>T4</b> Tabi evet yani muhakkak istişare ediyorduk yani kendi yapmak istediğimiz şeylerle ilgili muhakkak araştırma yapıyorduk ondan sonra onlar muhakkak bana fikirlerini söylüyorlardı yani üçümüzün ortak karar aldığı şeyleri yapmaya çalışıyorduk (6, 67-69).</p> <p><b>T5</b> İşte herkes kendi kafasına göre gittiği için zaten ortaklığımız bozuldu (6, 96).</p> <p><b>T6</b> Tabi tabi beraber bazı şeyler yani önemli şeyleri beraber karar alırız yani (6, 103).</p> <p><b>T7</b> Aşağı yukarı evet yani çok bir şeyimiz yok yani dediğim gibi şirketin geçimi sağlansın gibi (6, 118).</p> <p><b>T8</b> Kesinlikle hayır başka bir yerde bir şeyler açılın diye falan bir şey düşünülüyordu, herkes kendi kafasına göre davranıyordu (6, 125-127).</p> <p><b>T9</b> Öyle bir şey yoktur yani toplanıp da şu hedefe gidelim şunu yapalım gibi bir şey yoktu yani böyle olduğu zaman mesela ne yapalım biz iplik fabrikası kuralım, kuralım deniyor patrona (ortaklardan birinin lakabı) yaranabilmek için arkadaşlar diyor ki tamam kuralım diyorlar ama finans müdürü diyor ki hayır arkadaşlar iplik fabrikası kuramayız diyor, bizim gücümüz yetmez diyor yok öbürküler diyor ki kurarız ya finans müdürü yetmez diyor ısrar ediyor, finans müdürünü işten çıkarıyorlar çıkardılar daha doğrusu iplik fabrikası kurmaya kalktılar fakat kuramadılar (6, 132-137).</p> <p><b>T10</b> Tabi tabi o işi yani bu işi nasıl ithal ederiz, doğru kaynaktan nasıl üretiriz, nasıl satarız bununla ilgili pazar araştırması genel teknikleri değerlendirip bununla ilgili şeyler çok net olarak belliydi (6, 147-149).</p> <p><b>T1</b> Tabii ki (10,3).</p> <p><b>T2</b> Yani çok şükür veriyor ki tek taraflı asla olacak bir şey değil 25 yıllık bir ortaklığımız var (10, 5).</p> <p><b>T3</b> İlk dönem için evet. Genelde eğer kâr marjı yüksekse ve kâr insanları yani ortakların hepsini mutlu ediyorsa işle alakalı hiçbir sorun yoksa zaten hiçbir zaman sorun çıkmayacaktır ama işle alakalı kârla alakalı ya da işletmenin işleyişi ile alakalı sorunlar başladığı andan itibaren sanırım o denge bozulmaya başlıyor (10, 7-10).</p> <p><b>T4</b> Sanırım bu ortaklığa en fazla önem veren kişi bendim yani bu konuda daha hassas davranmaya çalışan kişi bendim ama belki onlarla konuşulsa onlar da aynı şeyi söylerdi. Tam olarak hani şey yapamıyorum mesela şundandır diyemiyorum, tam olarak açıklayamıyorum ama belki ortaklık da bu kadar çok o duygusal bağ kurulmaması gerekiyordu evet yani ona bağlıyorum biraz (10, 12-16).</p> <p><b>T5</b> Ben verdiğini düşünmüyorum, düşünmeme sebebim daha önce anlattıklarımın dolayı (10, 18).</p> <p><b>T6</b> Tabi tabi (10, 20).</p> <p><b>T8</b> Herkes kendi başına umursamaz karnını doyuruyorsun ya ona şükrediyorsun (10, 23).</p> <p><b>T9</b> Vermiyor (10, 25).</p> <p><b>T10</b> Tabi tabi o yönüyle hiçbir sıkıntı yok. Bizde girişimcilik ruhu var onlarda da var biraz da fakat dediğim gibi bunu böyle balıklama atlama derler ya körüne bir duygu yok öyle bir anlayış yok (10, 27-29).</p> <p><b>T1</b> Allah sağlık verdiği sürece ve de üreticilik vasfımız devam ettiği sürece devam eder. Makinenin resmi ticaret sicil gazetesinde kuruluşu 1972'dir. Diğer firmamız hidro teknik 1984 yılında kurulmuştur ama o da 1972'den beri aslında faaliyetlerine devam ediyor diyebiliriz biz iki şirket 1972 diyoruz (11, 3-7).</p> <p><b>T2</b> Yani ben bilişim tarafının çok daha uzun sürebileceğini düşünüyorum yani kısa bir süre olacağını düşünmüyorum kurumsal bir yapı tamamen yani evlatları hissi olarak da devam edebilir. Ama tabi hayatın şartları her zaman süprizlerle doludur. Kurumsal bir yapıya dönüşmüştür artık yani mesai ortakların mesai yapması gerekmeyen bir şirkettir. Bu şirket ortaklar değişse de ortakların varisleri de devreye gelse aynı kültürü yerleşmişse ki evlere yerleşir bu devam ettirebilirler (11,9-26).</p> |

## ORTAKLIĞIN YAPISI

## ORTAKLIK TAHHÜDÜ

**T6** Şimdi şöyle hepimiz emekli olduk üçümüz de. Bilmiyorum belki bir 10 yıl daha gider artık çalışabildiğimiz kadar yani bedenimizin ne kadar çalışabilir vücudumuz devam ederiz (11, 33-34).

**T7** İşler gittiği sürece bu işler gittiği sürece (11, 36).

**T8** 35-40 yıl ortaklığımız devam etti. İflas ettik (11, 38).

**T9** 12 yıl devam etti ortaklığımız, ben hep alttan aldım. Hep sabırlı davrandım (11, 42).

**T1** Siz ailenizin içinde babanızla ailenizle ne kadar fikir ayrılığı yaşıyorsanız biz de kendi iş yerimizde ailede yaşadığımız kadar fikir ayrılığı yaşıyoruz. Bu fikir ayrılığı hiçbir zaman bırakıyorum anahtarları gidiyorum noktasında olmuyor. Haklısın babacığım işte haklısın neyse kardeşim ben yanlış yapmışım gibi çoğu zaman geri adım atıyoruz anlıyoruz idrak ediyoruz çünkü karşımızda bizim bir ortağımız olduğu kadar aynı zamanda aileden ferdimiz. Saygı duymamız lazım. Aile ferdimiz var sistem böyle ilerliyor. Profesyonel ortaklıklar da bilmiyorum nasıl gidiyor yani çünkü biz onu yapamadık (12b, 24-30).

**T3** Evet, ortak bir hedefte durmaya çalışıyorsun hedeften uzaklaşma söz konusu olduğunda derhal buna olması gerektiği gibi müdahale edilmesi gerektiğine inananlardanım ama genelde bu da çok fazla neticelenen bir durum değil çünkü bu konuda anlaşmazlıklar genelde büyür ve gider (12b, 80-94).

**T4** Tabi hissediyordum genelde o farklılığı ben kabullenirim çünkü onun biraz daha farklı bir yaşam tarzı olduğunu biliyordum. Bundan dolayı da benimle ilgili bu ortaklıkla ilgili sıkıntı yaşamamasını istemezdim, bu konuda o imkânı ben sağlamaya çalışmışım ama dediğim gibi farkında mıdır değil midir bilmiyorum yani yapmaya çalıştığım şeyi fark etti mi etmedi mi bilmiyorum (12b, 111-116).

**T6** Yok üçümüzün hedefi de aynı (12b, 127).

**T7** Hırslı insanlar değiliz zaten ağgözlü ve hırslı olmadığımız için (12b, 135-136).

**T1** Hayır (14, 3).

**T2** Yani zaman zaman sıkıntı yaşasak da hiç o boyuta ulaşmadı yani zor bir konudur çünkü eğer sevdiği bir işse yıllarını verdiği bir iş ise hem kendim için zordur hem ortakların için zor olacağını düşünüyorum. Basit ve ana işinizin dışında bir yatırım yaptınız çabuk vazgeçebilirsiniz, mesainizde yok bu şirketin durumuna bağlıdır çabucak vazgeçilebilecek ortaklıklar olabilir ama bizim benim ortaklarımızın yani 17-15 gibi uzun yıllara dayanan bir de sıfırdan emek vermiş işler olduğu için hiç ne ortağımı ayırmayı düşündüm ne de ayrılmayı düşündüm (14, 5-11).

**T3** Ortaklıktan ayrılmayı düşündüm çünkü dediğim gibi hayatla alakalı yaşam tarzımızda alakalı farklılıklar büyümeye başladı hani fikrinsel olarak çok büyük bir farklılık yoktu ama öyle olduğu için artık ben o şirket çatısı altında ortaklarımla bu şirkete çok fazla bir şey veremeyeceğime inanmaya başladım. O yüzden ayrılmayı düşündüm ve ayrıldım da (14, 17-20).

**T6** Yok öyle bir şey düşünmedim çünkü rahatız yani o yüzden zorluğunu çekmişiz şimdi tam rahat olacağımız dönem yani (14, 33-34).

**T7** Şu anda olmadı, ya işimiz hakkında şikayetlerimiz oldu ama birbirimiz hakkında olmadı (14, 36-38).

**A1** Gayet güzel şu anda (4, 10).

**A2** İyi güzel gayet net, güvenimiz sonsuzdur yani birbirimize (4, 19).

**A3** İş anlamında mı hiç sıkıntımız yoktu ama çalışanlar yüzünden çok kavga ederdik (4, 31-32).

**A4** Çok iyi (4, 60).

**A5** Çok iyi iş olarak daha iyi (4, 68).

**A6** Aslında karşılıklı ilişkilerimiz çok güzel sonuçta tabii ki iyi dönem var kötü dönem var bunlara sonuçta 16 yıl içerisinde güzel bir şekilde şey yapabildik gerçekleştirebildik. 16 yıllık bir ortaklığımız var (4, 86-88).

**A7** Genel olarak iyidir yani bizim öyle mesela nasıl diyeyim, bu biraz da şeydir. Ortaklık ilişkileri işte bu ilişkiler şöyle hani her zaman klasik bir cümle anlayışlı olmak, evet gerçekten anlayışlı olmak yani bir şeyi direktmemek her hayatta olduğu gibi ortaklıkta bak biz burada bir aile gibiyiz (4, 106-110).

**A8** Aynı şekil saygıyla sevgiyle şeyde ayırmaya çalışıyoruz tabi yani özel hayatımız var özelde tabi bir de tabi iş hayatımız var onu da şey yapmak lazım mesela amcam bizim şirkete zarar veriyorsa ben gidip diyebilirim. Diyorum da amca lütfen böyle yapma benim hoşuma gitmiyor. Benim hoşuma gitmiyor değil, bu özel bir şey olur ama şirketimize iyi gelmiyor bunu başka türlü yapalım o da bazen soruyor, ya nasıl yapalım? Pekî ben bilmiyorum o zaman çözüm arıyoruz yani özel hayatla profesyonel hayatımızı biraz dengede tutuyoruz, ayırmaya çalışıyoruz ama ayırıyorken de yine de her zaman o benim amcamdır yani burada şirkette ne olursa olsun o her zaman benim amcamdır (4, 145-152).

**A9** Her şeye beraber karar veriyoruz (4, 160).

**A1** Hedefleri aslında ben tek başıma belirliyorum onlar genelde onaylıyor (6, 7).



## ORTAKLIK YAPISI

## ORTAKLIK TAHHÜDÜ

**A2** Evet her zaman (6, 11).

**A4** Genelde tabii ki birbirimizden fikir almaya çalışıyoruz ama bazı şeyler oluyor ki yani kendi başına karar verebiliyor yani her zaman birbirimize katılmıyoruz yani hemfikir değiliz (6, 21-22).

**A5** Tabii yoksa kavga çıkar çatışma çıkar, saçma olur o aksi (6, 30).

**A6** Genel anlamda son adımı attığımızda öyle yapıyoruz ama kreatif bölüm biraz daha çok ben de. O yüzden daha çok öneren kişi benim. Sonradan karşılıklı karar veriyoruz yapıyor muyuz yapmıyor muyuz? Çünkü her verdiğim öneri de güzel bir öneri değil sonuçta ama keşfeden işi görebilecek boyut daha çok bende (6, 41-44).

**A7** Hemfikir olarak alıyoruz yani (6, 53).

**A8** Her zaman değil ama yani genel olarak (6, 119).

**A9** Bazıları oluyor ki 4-5 saat 6 saat oturuyoruz burada nasıl yapacağız nasıl edeceğimiz buraya aktarsak dolacak mı oraya aktarırsak boşalacak mı taşacak mı taşımayacak mı ondan sonra belirli bir karar veriyoruz (6, 122-124).

**A1** Veriyor kesinlikle çünkü herkes buradan kazanç sağlıyor (10, 2).

**A2** Tabii ki

**A3** Önem veriyordu. Zaten 2021'in ocak ayından beri aramız limoni olduğu için sanki ben hiç ortak olmamışım gibi davranıyordu. Yani hâlâ davranıyor o yüzden zaten yollarımızı ayırıyoruz (10, 5-7).

**A4** Veriyor (10, 9).

**A5** Tabii benden daha fazla sahipleniyor (10, 11).

**A6** Evet %100 (10,13).

**A7** Evet veriyor. Vermemiş olsa zaten devam etmez. Vermediği noktada zaten ortaklık biter (10, 15).

**A8** Evet (10, 41).

**A9** Benden daha çok veriyor (10, 42).

**A10** Tabii ki veriyor. Benim sayemde çünkü mal mülk sahibi oldu, nasıl önem vermesin (10, 44).

**A1** Hedefimiz ölene kadar, bugün gittikçe büyüyor yani biz bunu durduramıyoruz çünkü biz almazsak o işi başkası alacak sonuçta. Bu şekilde çok hızlı bir büyüme yaşıyoruz (11, 4-8).

**A2** Şükür vizyonda bir 50 sene daha var yani üstümüzde (11, 12-13).

**A3** 1 ay daha (11, 15).

**A4** Sonuna kadar. Bir 10-20 sene büyütmeyi de çalışıyoruz (11, 17).

**A5** Firmayı patlatana kadar devam edeceğini düşünüyorum (11, 18).

**A6** Yani inşallah Allah'tan mâni gelmezse ömür boyu ama tabii ki bizim mesela Alman ortağımla birlikte girdiğimiz şirket şu an biz satışı gerçekleştirdik 15-16 sene sonra. O Almanya'yı terk etmek istiyor uluslararası bir birliktelik yakalayabilirsek inşallah ebedi olacak ama onu yakalayabilmek de bir sıkıntı (11, 22-25).

**A7** Ortaklığı, yani biz götürbildiğimiz kadar götürmeyi düşünüyoruz. Kaide olarak aşağı yukarı eğer siz beş yıl dayanabiliyorsanız beş yıl süresi çok önemli bence beş yıl eğer o mekân ayakta tutabiliyorsanız her şeyle uğraşabiliyorsunuz. O mekânın beş yıldan sonra ölü açıktır. Bu hangi mekân olursa olsun genel olarak açıktır. Şirketlerde genel insanların çoğunun benim bildiğim kadarıyla düşüncesi o şekilde. Kendim de yaşayarak gördüğüm bir hadise ilk beş yılı aşağı yukarı atlattıktan sonra olay gerçekten farklı oluyor ya (11, 27-45).

**A8** Başka bir şirket de almak istiyoruz belki bu şirketi biraz küçültürüz başka bir şirketle o belli olmaz bilmiyorum yani planımız var da yani kapatma durumu diye bir planımız yok ne zaman kapatırız diye bir plan yapmadık (11, 52-54).

**A9** Bu ortaklık hiç bitmeyecek benim konumda, ben bize gelen müşterilerin ortaklık yaptığımız insanların biz veraset namesinde olan kime miras kalacak kime gidecek bu hükümsüz olursa bunun işlemini kim yapacak bunu şirket payını kim devam sürdürecektir bunu hepsini ayarlıyoruz biz önceden Türkiye de öyle bir şey yok (11, 55-64).

**A1** Hayır benim bakış açısıyla bakış açımız aynı ama tabii ki ortağım ya da kardeşim yerine göre diyor senin diyor biraz frenlememiz lazım çünkü sen çok hızlı gidiyorsun onun için bazen onlar diyor yok hayır bu böyle olmayacak böyle olacak veyahut da eksik olacak (12b, 13-15).

**A2** Hayır hep aynı hedef (12b, 19).

**A3** Yok hedeflerimiz hep aynıydı. Biz bu şirketi büyüme için kurduk ve geçen sene de bunu elde ettik. Hiç kazanmadığımız paralar kazandık. Bu kadar paraları kazandığımız için zaten bana tekmeyi vurdu. Çünkü insan hiçbir zaman geldiği yeri unutmamalı. O parayı çok bulduğu için azdı gitti, ben hâlâ aynı insanım (12b 35-38).

**A5** Hayır genelde rotayı ben çizdiğim için o böyle yenilik getirecek tamam abim ok o kadar büyük kapasitesi yok (12b, 44-45).

|  |   |
|--|---|
|  | <p><b>A6</b> Tabii ki ama bu sadece negatif anlama gelmesine gerek değil bu sonuçta bazen pozitif bu karşılıklı bazen pozitif etkisi de olabiliyor (12b, 52-53).</p> <p><b>A7</b> Biz burayı ne kadar devam ettirebiliriz hedefimiz bizde budur çünkü bir mekanı ayakta tutmak önemli oradaki işte hedef (10, 73-74).</p> <p><b>A8</b> Hedef konusunda yani insanın mesela amcamın başka bir hedefi mesela benim hedefim atıyorum belki büyüme amcamın hedefi belki büyümek niye çünkü belki onun kapasitesi yetmiyor o zaman benim yapmam gereken mesela ona göre ayak uydurmak bir orta yol bulmak çünkü onun kapasitesi bir yere ben kendimce büyütebiliyorsam onu fazla aşmadan o zaman olabilir bunu açık açık konuşmak lazım ama yani hedefleri yeni belirlemek lazım birlikte (12b, 94-99).</p> <p><b>A10</b> Yoo, para kazanmak (12b, 270).</p> <p><b>A1</b> Tabiki oldu çelişkiler oluyor, problemler oluyor, düşünce farklılığı oluyor, (...) arkana dönüyorsun eve gidiyorsun dinleniyorsun unutupyorsun (14, 3-6)</p> <p><b>A2</b> Oldu neden bazı gereksiz hesaplar ortaya koyulduğu için (14, 8).</p> <p><b>A3</b> Oldu (14, 12).</p> <p><b>A4</b> Oldu bazen bir ortak abisiyle beraber baş edemiyor yani o yüzden tabii ki bir anda bırakmak istiyorsun ondan sonra onu da yalnız bırakmak istemiyorsun (14, 35-36).</p> <p><b>A5</b> Tabi aslında bunun abimle işle falan alakası yok iş stresi ile alakası var (14, 39).</p> <p><b>A6</b> Alman ortakla hayır, Türk ortakla bazı şeylerin aydın olmadığını bazı şeylerin altında belki 1 2 3 değişik bir fikir olduğunu laf getirilip götürüldüğünden dolayı bizim kültürde hızlı bir şekilde konuşmayı çok sevdiğimiz için bazı gizlilikler iletilmiş için</p> <p><b>A7</b> Valla şu ana kadar öyle bir pek olmadı (14, 49).</p> <p><b>A8</b> Ortaklıktan ayrılma bir şey vardı neydi o öyle bir olay olmuştu geçen (14, 67).</p> <p><b>A9</b> Ben hiç düşünmedim bunu beraber olduğumuzdan ama normal bir ortaklıkta genellikle o şüphe her zaman var her zaman. Başkası olsa düşünürdüm (14, 80-81).</p> |
|--|---|

Ortaklık yapısı temasının dördüncü kodu ‘ortaklık taahhüdü’dür. Bu kod Ek 1’de gösterilen dördüncü, altıncı, onuncu, on birinci, on dördüncü ve on ikinci sorunun alt sorularına katılımcıların vermiş olduğu cevapların analizi ile oluşmuştur. Türkiye’de yapılan mülakatlarda ortaklık taahhüdü kodunda T6 katılımcısı kardeş ortaklığı oldukları için karşılıklı ilişkilerinin iyi olduğunu hatta kardeşleri ile altı üstü oturduklarını söylemiştir. Bu karşılıklı ilişkilerinin iyi olmasının en önemli sebebinin ise hanımlarının çok iyi geçinmesi olduğunu belirtmiş hatta hanımlar iyi geçindiği için biz de rahat geçiniyoruz ifadesini kullanmıştır. Kardeş ortaklıklarında, eşlerin ilişkisinin payının büyük olduğunu hatta bu işin püf noktası olduğunu söylemiştir. Kardeş ortaklıklarında eşler arasında anlaşmazlığın yaşanması ortaklığın uzun vadede sürdürülebilmesinin önünde büyük bir engel teşkil etmektedir. Kısa yönelimli kültürlerde kurulan ortaklıklarda gelenekler kutsal olarak algılanmakta ve zorunluluklar ortaklık ilişkilerini yönlendirmektedir (Hofstede, 2011: 15). Bu bilgi T6 katılımcısının ifadesi ile desteklenmektedir. Kardeşlerin eşleri arasında yaşanan geçimsizliğin ortaklık kurumuna yansıdığını vurgulamıştır. Durak (2011: 246) ortaklıklar arasında araya çeşitli söylenti ve dedikoduların girmesi sonucu ortaklar arası ilişkilerin gerginleştiğini ve ortaklık kurumunda adeta bir “eğitler rekabeti” ortaya çıktığını belirtmektedir. T6 katılımcısının

ifadeleri ile bu bilgi tekrar desteklenmektedir. T7 katılımcısı ise ortaklık ilişkilerinin gayet iyi ve samimi olduğunu, bu durumun altında yatan sebebin ise ortaklar arasındaki ilişkinin samimiyete ve güvene dayanmasını göstermektedir. T7 katılımcısı, ortakların birbirine karşı samimi, açık şeffaf olmasının ortaklık ilişkilerini geliştirdiğini vurgularken, T9 katılımcısı ortakları ile hiç anlaşamadıklarını belirtmiştir. T1, T2, T3, T4, T5, T7, T10 katılımcıları hedefleri birlikte hemfikir olarak aldıklarını söylemişler ve çeşitli açıklamalarda bulunmuşlardır. T1 ve T3 katılımcısı hedefleri hep bir arada belirlediklerini söylemiş, T2 katılımcısı tek bir fikirde birleşmenin önemini vurgulamıştır. T4 katılımcısı muhakkak istişare yaptıklarını, yapmak istedikleri şeyler hakkında önce derinlemesine bir araştırma yaptıklarını daha sonra üç ortak karar alarak belirledikleri şeyleri yapmaya çalıştıklarını belirtirken, T5 katılımcısı ise her ortağın kendi kafasına göre hareket ettiğini zaten bu sebeple ortaklıklarını sürdürmediklerini söylemiştir. T9 katılımcısı da toplanıp hedef belirleyelim, şu hedefe gidelim gibi şeylerin olmadığını söylemiştir. T9 katılımcısı durumu şu şekilde örneklendirmiştir: “Ortaklardan biri tarafından İplik fabrikası kuralım diye bir hedef ortaya atılıyor diğer ortakların sırf ona yaranabilmek için kuralım dediklerini fakat finans müdürü iplik fabrikasının kurulamayacağını şu an için ortaklığın buna gücünün yetmeyeceğini söylüyor. Finans müdürünün bu kararında ısrar etmesi sonucu onu işten çıkarıyorlar. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda kurulan ortaklıklarda hiyerarşi mevcuttur. Genellikle güç merkezîleştirilmiştir. Yöneticiler patronlarına güvenirlere ve patron bir baba figüründedir. Bu bilgi T9 katılımcısının ifadesinde de mevcuttur (Hofstede: 2011: 10). İplik fabrikası kurmaya kalkışıyorlar ama başarısızlıkla sonuçlanıyor”. Buğra (1995: 292)’nın profesyonel yöneticilerle yaptığı mülakatta da “yöneticilik mesleğindeki başarının temeli meslekteki beceriden ziyade yakın kişisel ilişkiler sonucu oluşturulan güvene dayanmaktadır”, “iş sahiplerinin kararlarına karşı çıkılması durumunda yöneticiler işten çıkarılmakta ya da pasifleştirilmektedir” vurgusu yapılmıştır. Ortaklıkların profesyonelleşememesinin ve kurumsallaşamamasının önündeki en büyük engellerden biri de ortakların birbirleri arasında herhangi bir sorun çıkmaması için bazı ortakların sessiz kalması ya da sırf diğer ortağa yaranabilmek için yanlış olan şeye katılım göstermesidir ve ayrıca ortaklıkların başarısının önündeki engellerden de biridir. T8 katılımcısı aile ortaklıklarında hedeflerinin olmadığını herkesin kendi kafasına göre davrandığını ve başka bir şubenin açılmasını bile düşünmediklerini belirtirken, T10 katılımcısı ise hedefleri için her ince noktanın önceden araştırıldığını söylemektedir. Ortakların ortaklıklarına önem vermesi ve ortaklıklarının ne kadar devam edebileceği

konusunda T1 katılımcısı ortaklardan her birinin ortaklığa önem verdiğini Allah sağlık verdiği sürece ve üreticilik vasıflarının devam ettiği sürece bu ortaklığın devam edeceğini belirtmiş ve resmi ticaret sicil gazetesinde 1972'den beri faaliyette olduklarını eklemiştir. T2 katılımcısı önem vermenin asla tek taraflı olmayacağını 25 yıllık bir ortaklıklarının olduğunu, bilişim ortaklığının çok daha uzun sürebileceğini düşündüğünü, kısa süreli olamayacağını, kurumsal bir yapı olduğunu çocuklarının da devam edebileceğini söylemiştir. Ortaklıkları kurumsal bir yapıya dönüştüğü için artık ortakların mesai yapması gerekmeyen bir şirket olduğunu eklemiştir. T6 katılımcısı önem verdiklerini üç kardeşin de emekli olduklarını, bu ortaklığın 10 yıl daha belki devam edebileceğini, bedenlerinin çalıştığı sürece devam edeceklerini söylemiştir. T8 katılımcısı kardeşleriyle yaptığı ortaklıkta herkesin kendi kafasına göre umursamaz olduklarını, karnını doyurdukları için şükrettiğini, bu şekilde ortaklıklarının 35-40 yıl sürdüğünü daha sonra iflas ettiklerini belirtmiştir. T5 katılımcısı ise ortağının önem vermediğini bu sebeple de ortaklıklarının bittiğini söylemiştir. T9 katılımcısı ortaklarının önem vermediğini, ortaklıklarının 12 yıl devam ettiğini, bu süre boyunca hep kendinin alttan alıp sabırlı olduğunu söylemiştir. T7 katılımcısı ortağının önem verdiğini, işler gittiği sürece devam edebileceklerini, bunun da sektörden kaynaklandığını söylemiştir. T3 katılımcısı ise ortaklığın ilk dönemi için ortakların ortaklığa önem verdiğini, kâr marjı yüksekse hiçbir zaman sorun çıkmayacağını, kârla alakalı, işletmenin yönetimi ile alakalı sorunlar başladığı andan itibaren ortaklık dengelerinin bozulduğunu belirtmektedir. Kısa dönem yönelimli kültürlerde kurulan ortaklıklarda ortaklıkların kısa süredeki kazanımları genelde ortaklar arası ilişkilerden daha önemlidir (Hofstede, 2011: 15). Bu bilgi T3 katılımcısının ifadesi ile desteklenmiştir. T4 katılımcısı da en fazla önem verenin kendisi olduğunu ortaklıkta duygusal bağ kurulmaması gerektiğini söylemiştir. T10 katılımcısı ortaklığa önem konusunda bir problem olmadığını herkesin önem verdiğini, bunu ise ortaklardaki girişimci ruhunun olmasına ve yapacakları iş için körü körüne değil bilinçli olarak işe başladıklarını belirtmekte, ortaklıklarının belirli süre devam etmesini ise bürokratik engeller olarak göstermektedir.

Hedefler konusunda T1 katılımcısı aile içi ilişkilerde babayla ne kadar fikir ayrılığı yaşanıyorsa kendi ortaklıklarında da o kadar fikir ayrılığı yaşandığını ama bunun hiçbir zaman anahtarı bırakıp gitme noktasında olmadığını belirtmiştir. Bu tarz durumlarda haklısın babacığım, haklısın kardeşim ben yanlış yapmışım tarzında davranarak geri adım attığını bunun sebebi ise karşısındaki kişinin ortağı olduğu kadar aynı zamanda aile ferdi olduğunu, saygı duyması gerektiğini, aile ortaklıklarında bu

şekilde ortaklığın ilerlediğini profesyonel bir ortaklığı henüz kendilerinin yapamadığını belirtmiştir. Kolektivist kültürün hâkim olduğu topluluklarda kurulan ortaklıklarda bireyler ortak seçerken daha çok aile bireyleri, hemşerileri ya da akrabaları arasından seçme eğilimi göstermektedir. Bu ortaklıklarda genellikle ataerkil bir yapı mevcuttur ve baba fonksiyonu önemli yer tutmaktadır (Sargut, 2015: 185). T3 katılımcısı ortak bir hedefte kalınması gerektiğini ortaklardan birinin hedeften uzaklaşması söz konusu olduğunda derhal olması gerektiği gibi müdahale edilmesi gerektiği düşüncesini savunduğunu fakat bunun netice vermediğini bu konuda anlaşmazlıkların genelde büyüdüğünü vurgulamıştır. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde kurulan ortaklıklarda fikir birliği olması yönünde bir ihtiyaç vardır aksi durumlarda ise bu durum bazı problemlerin oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Hofstede, 2001: 367). Bu bilgi T3 katılımcısının ifadesi ile desteklenmektedir. T4 katılımcısı hedeflerinin çatıştığını, ortağıyla arasında farklılıklar olduğunu fakat bu ortaklıklarında kendisiyle ilgili bir sıkıntı yaşanmasını istemediği için tolere ettiğini söylemiştir. T6 ve T7 katılımcısı hedeflerinin çatışmadığını belirtmiş, T7 ayrıca hırslı ve aç gözlü insanlar olmadığını bu sebeple çelişmediğini eklemiştir. Ortaklıktan ayrılmayı düşünme konusunda T1, T2, T6, T7 katılımcıları düşünmedikleri yönünde ifadeler kullanmıştır. T2 katılımcısı zaman zaman sıkıntı yaşadığını fakat hiç o ayrılma boyutuna ulaşmadığını, ayrıca bu durumun zor bir konu olduğunu çünkü eğer insanın sevdiği bir iş ise, yıllarını verdiği bir iş ise ayrılma kararının hem kendisi için zor olduğunu hem de ortakları için zor olacağını düşündüğünü söylemiştir. Basit ve ana işinizin dışında bir yatırım yapıldığında çabuk vazgeçilebileceğini, bu işle ilgili bir mesainiz de yoksa çabucak vazgeçilebilecek ortaklıklar olabileceğini ama kendi ortaklığının 15-17 sene gibi uzun yıllara dayanan bir de sıfırdan emek verilen bir ortaklık olduğu için hiçbir zaman ne ortağını ayırmayı düşündüğünü ne de kendisinin ayrılmayı düşündüğünü belirtmiştir. T6 katılımcısı ayrılmayı düşünmediğini çünkü ortaklığının zorluğunu çektiğini şimdi ise tam rahat olup sefa süreceği dönem olduğunu söyleyerek T2 katılımcısının ifadesini desteklemiştir. T7 işlerinin hakkında şikayetlerinin olduğunu fakat birbirleri konusunda problem olmadığını söylemiştir. T3 ise fikir ayrılıkları artmaya başladığında, ortaklığa fazla bir şey katmadığı düşüncesi ile ayrılmayı seçmektedir.

Türkiye’de yapılan mülakatlarda ortakların taahhüdü kodunda verdikleri cevaplar birbirini destekler niteliktedir. Ortakların birbirleriyle yakınlık derecesi aralarında belirleyici unsur olmaktadır. Kolektivist bir kültüre sahip olması nedeniyle ortaklar aile ortaklığı, kardeş ortaklığı, arkadaş ortaklığı gibi yakınlık derecelerine göre

şekillenmektedir. Ortaklar arası ilişkilerde bazı şeyler görmezlikten gelinmekte, alttan alınmakta ya da diğer ortaklara göre daha çok çaba sarf ederek ortaklık ayakta tutulmaya çalışılmaktadır. Tüm katılımcılar ortaklıkla ilgili hedeflerin bir arada verilmesi gerektiği konusunda hemfikirdir. Katılımcıların verdikleri cevaplar birbirleri ile tutarlıdır. Ortaklığına önem veren, duygusallığın arka planda olduğu, hedeflerin hem fikir olarak belirlendiği, kurumsallaşmış olan ortaklıkların uzun zaman devam edeceği fakat bunların tam tersi olan ortaklıkların kısa sürdüğü konusunda bilgiler elde edilmiştir. Genellikle ortaklıklarında emek veren ortaklar daha çok sahiplenme duygusuyla yaklaşmaktadır ve bu ortaklıktan kazanç sağlıyorsa kolay kolay ayrılma gibi bir düşünce içine girmemektedir.

Almanya’da yapılan mülakatlarda ortaklık ilişkileri hakkında A1, A2, A4 katılımcıları ortaklarıyla gayet iyi olduklarını belirtirken A3, A5, A6, A7, A8 katılımcıları da iyi olduğunu söylemiş fakat bazı durumlarda ilişkilerinde problem yaşadıklarını bahsetmişlerdir. A3 katılımcısı iş anlamında hiç sıkıntılarının olmadığını fakat çalışanlar yüzünden kavga ettiklerini, A5 katılımcısı da iş ilişkilerinin daha iyi olduğunu belirtmiştir. A6 katılımcısı karşılıklı ilişkilerinin çok güzel olduğunu 16 yıllık bir ortaklık yürüttüklerini ve hala yürütmekte olduklarını ama bu süreç içinde iyi dönemlerin de kötü dönemlerinin de olduğunu vurgulamıştır. A7 katılımcısı ise ortaklığın da aile gibi olduğunu bu sebeple anlayışlı olmak gerektiğini ve bir şeyi çok direktmemek gerektiğini söylemiştir. A8 katılımcısı ise amcasıyla ortak olduklarını, bu sebeple özel hayatın ve profesyonel hayatın dengede tutulması gerektiğini kendilerinin de bu konuda çabaladıklarını eğer amcası şirkete zarar veriyorsa amcası ile konuştuğunu, şirketleri için bu davranışın yanlış olduğunu söylediğini ve bu durum için birlikte başka çözümler aradıklarını ifade etmiştir. Bireyci kültürlerde kurulan ortaklıklarda sadakat görev ve sorumluluk duygusuna dayanır. Bu ortaklıklarda iletişim doğrudandır. “Acısa bile dürüst olma” ideali hakimdir ve bu sayede karşı tarafa hatalardan ders alması için adil bir şans verir (Hofstede-insights, 2021). Bu bilgi A8 katılımcısının ifadesi ile desteklenmektedir.

A9 katılımcısı her şeyi birlikte karar verdiklerini söyleyerek A8 katılımcısını destekleyen bir ifade kullanmıştır. Almanya’daki ortaklıklarda hedefler konusunda A2, A7, A9 katılımcısı hedefleri hemfikir olarak belirlediklerini söylerken A5 katılımcısı da eğer birlikte belirlenmezse kavga çıkacağını ve bu durumun saçma olacağını söyleyerek A2 ve A7 katılımcısını desteklemektedir. A8 katılımcısı genellikle hemfikir olduklarını ama bu durumun her zaman geçerli olmadığını, A6 ise genel olarak son adımı attıklarında hemfikir olduklarını fakat “yaratıcı alan” kendine ait olduğu için daha çok önerenin kendi

olduğunu ama gene de bu konu üzerinde karşılıklı karar verdiklerini, her düşüncenin iyi olmayacağını ve işi görebilecek boyutun kendinde olduğunu belirtmiştir. A1 katılımcısı da A6 katılımcısı ile benzer şekilde hedefleri kendinin belirlediğini diğer ortakların ise bunu onayladıklarını söylemiştir. A4 katılımcısı birbirlerinden fikir almaya çalıştıklarını fakat bazen tek başına karar verebildiğini bu sebeple her zaman hemfikir olmadıklarını söylemiştir. 10. ve 11. sorulara verilen cevaplarda ise A2 ve A1 katılımcısı ortağının ortaklıklarına önem verdiğini belirtirken A1 katılımcısı herkesin bu ortaklıktan kazanç sağladığını eklemiştir. A10 katılımcısı da ortağının ortaklığa önem verdiğini çünkü bunun sayesinde mal mülk sahibi olduğunu söylemiştir. A1 katılımcısı ortaklıklarının ölene kadar devam edeceğini çünkü ortaklıklarının gittikçe büyüdüğünü, bunu durduramadıklarını, kendilerinin almaması durumunda işi başkasının alacağını, sonuç olarak çok hızlı bir büyüme yaşadıklarını söyleyerek ortakların ortaklıklarına önem verdiğini destekleyen bir ifade kullanmıştır. A2 katılımcısı vizyonda 50 senelerinin olduğunu belirterek kendi ifadesini desteklemiştir. Uzun dönem yönelimin olduğu kültürlerde kurulan ortaklıklarda Ortaklıklardan beklentiler ve tatmin uzun döneme yayılır (Hofstede, 2011: 15). Bu bilgi A1 ve A2 katılımcılarının ifadeleri ile desteklenmiştir. A3 katılımcısı 2021'in ocak ayından beri aralarının limoni olduğunu ortağının sanki kendisi yokmuş gibi davrandığını yaklaşık bir ay daha birlikte çalışabileceğini fakat ortağının ortaklıklarına önem verdiğini belirtmiştir. A4, ortaklıklarına önem verdiğini söylemiş, diğer soruda ise sonuna kadar devam edeceğini, 10-20 sene büyütme çalıştıklarını söyleyerek kendi ifadesini doğrulamıştır. A5 ise kendisinden daha fazla önem verdiğini işletmeyi patlatana kadar devam edeceklerini belirterek kendini doğrulamış ve Almanya'daki Türklerin işletmeyi idare ettiklerini daha sonra vergi dolandıklarını eklemiştir. A9 katılımcısı da A5 katılımcıyla aynı doğrultuda cevap vermiş diğer soruda ise ortaklığın hiç bitmeyeceğini çünkü bu ortaklık için kendilerinden sonra ne olacağı konusunda her şeyi planladıklarını fakat Türkiye'de böyle olmadığını belirtmiştir. A8 katılımcısı ortağının ortaklığa önem verdiğini söylemiş diğer soruda ise başka bir şirket almak istediklerini belki o zaman bu ortaklığı küçültebileceklerini ama kapatma gibi bir planlarının olmadığını belirterek kendi ifadesini doğrulamıştır. A7 katılımcısı da diğer katılımcılar gibi önem verdiğini belirtmiş diğer soruda ise ortaklığı götürebildikleri kadar götüreceklerini belirterek kendi ifadesini desteklemiş ve bir ortaklık aşağı yukarı beş yıl ayakta tutulabiliyorsa beş yıldan sonra o ortaklığın önünün açık olduğunu eklemiştir. A6 katılımcısı ise diğer katılımcılar gibi önem verildiğini belirtmiş diğer soruda ise ömür boyu devam edeceklerini fakat Alman ortağıyla olan 16 yıllık ortaklığının satışını gerçekleştirdiğini, ortağının

Almanya'yı terk etmek istediğini bu sebeple uluslararası bir ortaklık yakalamak istediklerini bunun da biraz sıkıntılı bir süreç olacağını söyleyerek kendi ifadesini desteklemiştir. Hedeflerin çelişmesi konusunda A1, A2, A3, A7, A10 katılımcıları ortaklar arasında hedeflerin çelişmediğini belirtmişlerdir. A1, ortaklarının bazı zamanlarda çok hızlı ilerlediğini, onu frenlemeleri gerektiğini söylemiştir. A3 katılımcısı ise ortaklıklarını büyümek için kurduklarını, geçen sene bu hedeflerini gerçekleştirdiklerini ve hiç kazanmadıkları kadar paralar kazındıklarını bu sebeple ortağının ona “tekme vurduğunu”, insanların geldiği yeri unutmaması gerektiğini bu çok fazla kazanç sağlamanın ortağının “azdırdığını” (şımarttığını) belirtmiştir. A10 ise hedeflerinin sadece para kazanmak olduğunu söylemiştir. A5 katılımcısı genelde rotayı kendisinin çizdiğini abisinin yenilik getirebilecek kapasitede olmadığını söylerken A8 katılımcısı hedefler belirlenirken ortağının da kapasitesini göz önünde bulundurmak gerektiğini böyle durumda ortağa ayak uydurmak gerektiğini, eğer kendinin büyütebileceğini düşünüyorsa ortağının kapasitesini aşmadan yapması gerektiğini ama gene de ona danışarak beraber karar alınması gerektiğini vurgulamıştır. A6 ise hedeflerinin çatıştığını ama bu durumun sadece negatiflik anlamına gelmediğini bazen de bu durumun karşılıklı pozitif etkisinin olabildiğini belirtmiştir. A7 ise hedeflerinin sadece ortaklıklarını ne kadar devam ettirebilecekleri ve onu ayakta tutmak olduğunu ifade etmiştir. Ortaklıktan ayrılma konusunda A1, A2, A3, A4, A5, A6, A8 katılımcıları çeşitli sebeplerden dolayı ortaklıktan ayrılmayı düşünmüşler, A7 ve A9 katılımcısı ise ortaklıktan ayrılmayı düşünmemiş fakat A9 katılımcısı ortağı eşi olmasa ya da aynı güce sahip olmasa ayrılmayı düşünebileceğini zaten normal bir ortaklıkta bunun hep var olduğunu, aynı zamanda ortaklık danışmanlığı yaptıkları için kesin ve net olarak bunun tüm ortaklıklarda olduğunu söylemektedir. A2 ise ortağının gereksiz hesaplar ortaya koyduğu ve pıntılık yaptığı için bir ara düşündüğünü fakat sonra konuşup hallettiklerini belirtmiştir. A1 katılımcısı ortaklıktaki çelişkiler, problemler, düşünce farklılıklarından dolayı bir ara düşündüğünü fakat arkasına dönüp eve gidince unuttuğunu ifade etmiştir. A4 katılımcısı insanın bazen ağabeyi ile baş edemediğini, bu sebeple bir anda bırakmak istediğini fakat ağabeyini yalnız bırakmak istemediği için devam ettiğini söylerken, A5 katılımcısı bunun tam tersi durumdan söz ederek ayrılma sebebinin ağabeyi olmadığını iş stresi ile alakalı olduğunu belirtmiştir. A6 katılımcısı ise Alman ortağı ile ilgili olan ortaklıkta hiç düşünmediğini fakat Türk ortakla yaptığı ortaklıkta bazı şeylerin açık olmadığını ve bazı şeylerin altında ortaklığı zarar verecek durumların olduğunu ayrıca



şirketin gizliliği hakkında laf getirilip götürüldüğünü söylemiş ve bizim kültürde hızlı bir şekilde konuşmayı sevdiğimiz için bazı gizliliklerin dışarıya iletildiğini de eklemiştir.

Almanya'daki mülakatlarda katılımcılar genel olarak ortaklar arasındaki ilişkilerin iyi olduğunu ara sıra bazı pürüzler çıksa da bunları çözdüklerini belirtmişlerdir. Ortaklar hedeflerini genellikle birlikte belirlediklerini bazı zamanlarda ise tek başına da hedef belirlenebileceği verisine ulaşılmıştır. Ortaklar arasındaki hedeflerin bazı zamanlarda çeliştiğini fakat gene de ortak payda da bulunduğunu bazen hedeflerin farklı olmasının ortaklıklarda pozitif etki yarattığına dair çıkarımlarda bulunulmuştur. Ortaklığa önem verme konusunda ise tüm ortakların önem verdiği gözlemlenmiştir. Aynı zamanda ortaklığın ne kadar devam edebileceği konusunda destekleyici cevaplar verilmiştir. Ortaklıktan ayrılma konusunda ise her bir ortak zaman zaman bu düşünceye kapılsa da bu durumun ortaklığın doğasında var olduğu fakat bu düşüncenin kontrol altına alınabileceği bilgisi elde edilmiştir.

## **Tema 2: Çatışma Yönetimi**

Nitel araştırmanın dört temasından ikinci olarak belirlenen temadır. Bu temada ortakların karşılıklı ilişkilerinin nasıl olduğu, ortaklıkların samimi temeller üzerine kurulup kurulmadığı, ortaklıklarıyla ilgili konularda ortakların birbirine tam ve zamanında bilgi verip vermediği, ortaklar arasında kişisel çatışmaların olup olmadığı, ortaklıkla ilgili hedeflerin hemfikir olarak belirlenip belirlenmediği, karar alırken ya da hedef belirlerken ortaklardan birinin baskın olup olmadığı, karar alma sürecinde ortakların eşit oy hakkına sahip olup olmadıkları, en son kimin sözünün geçerli olduğu gibi sorulara cevap bulunmaya çalışılmıştır. Bu soruları bulmak için iki kod oluşturulmuştur. Her kod ise tek tek analiz edilip açıklanmıştır.

Çatışma yönetimi teması altında 'ortaklar arası iletişim ve görünürlük', 'ortaklar arası davranış ve tutum' kodları şekillenmiştir (Şekil 6).



**Şekil 6:** Çatışma Yönetimi Teması

**2.TEMA- 1. Kod: Ortaklar Arası İletişim ve Görünürlük**

Araştırmanın ikinci teması olan çatışma yönetiminin birinci kodu ‘ortaklar arası iletişim ve görünürlük’ tür. Ortaklar arası iletişim ve görünürlük kodunun şekillenmesi için katılımcılara sorulan sorularla (Ek 1) ortaklıkların samimi ilişkilere dayalı bir ortaklık olup olmadığı, ortakların herhangi bir konuda çatışma yaşayıp yaşamadığı, çatışma yaşıyorsa nasıl çözüm bulunduğu, işletme ile ilgili konularda birbirlerine tam ve zamanında bilgi verilip verilmediği, ortakların ne sıklıkla görüştüğü gibi konularda bilgiler toplanmıştır. Ortaklar arası iletişim ve görünürlük kodu ortakların düzenli olarak birbirleri ile iletişimde olduğunu vurgu yapan koddur. Ortaklıklarda düzenli olarak yüz yüze iletişimin kurulması, ortakların fiziksel olarak birbirine yakın olması gibi özellikleri ele almaktadır. Çatışma yönetimi teması altında oluşan kodlar ve kodları oluşturan ifadeler Tablo 12’de gösterilmektedir.

Tablo 12: 1. Kod Ortaklar Arası İletişim ve Görünürlüğe İlişkin Bulgular

| TEMA             | KODLAR                                | İFADELER  |
|------------------|---------------------------------------|---|
| ÇATIŞMA YÖNETİMİ | ORTAKLAR ARASI İLETİŞİM VE GÖRÜNÜRLÜK | <p><b>T1</b> Sürekli fikir ayrılığı yaşıyoruz. Yani bu işin doğası gereği böyledir zaten hepimiz aynı fikir olamayız ancak bu fikir ayrılıklarına biz genellikle konuşarak istişare yoluyla düzenli toplantılarla gerek aile toplantısı diyelim adına gerek iş toplantısı diyelim ne olursa olsun bir şekilde görüşerek çözüyoruz (4b, 10-13).</p> <p><b>T2</b> Birçok konu detaylıca konuşulur ve fikir herkes fikrini birbirine ikna etmeye çalışır temel amaç şudur oybirliğiyle karar verebilmek çünkü oybirliğiyle karar verebilmek kıymetli bir sinerjidir son çaredir oy çokluğu ile ilerlemek nitekim oy çokluğunda da ki en çok mesela benim yaşadığım konudur bu yani oy çokluğundan dolayı vazgeçerim. Daha da diğer iki ortağım birçok konuda fikri birbirine çok yakındır ben vazgeçerim ve ikna edemediğimi düşündüğüm noktada ben de aynı fikirdeyim ben böyle düşünmüyorum ama ikiniz böyle düşündüğünüz için bu saatten sonra ben de öyle düşünüyormuşum gibi davranırım. Hayırlısı olsun derim ve gerçekten öyle düşünüyormuşuz gibi asla aklıma ya beni dinlemediler bunun sonunda işte buradan bir zarar ettik başarısız olduk diye düşünmem zaten büyük konularda fikir ayrılığı olabilir. Burada gene kültür, hoşgörü, empati, ikna bunlar temel değerler (4b, 60-80).</p> <p><b>T3</b> Muhakkak zaten fikir ayrılığı oluyor başlangıçta fikir ayrılıkları olmuyor çünkü hedef bir her şeyi doğru yapacağını düşünüyorsun ondan sonra ve konuşuyorsun birbirinle, herkes ilk söylediği şeyleri söz haline getirip yapabileceğini söylüyor aktif hayata geçtikten sonra şirketi kurup yaşatmaya başladıktan sonra iş başka bir yere doğru gitmeye başlıyor o yüzden tabii ki biz farklı fikir ayrılıklarıyla karşı karşıya kaldığımızda kendi aramızda kurmuş olduğumuz, kendi içimizde kurmuş olduğumuz resmi olmayan kurallar vardı. O kurallar içerisinde konuyu çözmeye çalışıyorduk genelde üçümüz her gün toplantı yapıyorduk evet (4b, 122-129).</p> <p><b>T4</b> Çatışma fikir ayrılıklarına çok düştük her zaman tekrar istişare edip üzerinde rahatsız olduğunuz konu üzerinde konuşuyorduk notlar alıyorduk mesela şu şu mevzular üzerinde bir daha düşünelim başka bir çözüm bulabilir miyiz acaba diye düşünüyorduk tabi bu bizim aramızda zaman zaman gerilim de oluşturuyordu ama bir şekilde herkesin huzur bulacağı herkesin aynı anda rahat edeceği aynı anda bir çözüm bulmaya çalışıyorduk (4b, 144-148).</p> <p><b>T5</b> Şimdi fikri ayrılıklar yaşadık şöyle yaşadık ben şimdi dükkân tabi borçla açtığım için çoğunlukla nakit giderleri de benden çıktığından dolayı bu borçların ödenebilmesi için çok fazla çalışıyordum. O da ben içeride işlemeyken dışarıdan gelen müşterileri kabul etmiyormuş geri gönderiyormuş, doluyuz diyormuş, müşterileri almıyormuş. Tabi ben bunu duyunca tartışmalar çıkmaya başladı. Bu açık diğer türlü nasıl kapanacak, sen niye işlemlere girmiyorsun sonuçta sen de burada ortaksın, iş bilen birisinin demişim, tartışmalar buradan başladı (4b, 163-168).</p> <p><b>T6</b> yani nasıl çözüm bazı şeylerde birbirimizi fedakârlık yapıyoruz yani bir şekilde yani kaç kişi fazla şey varsa onun şeyi oluyor yani oylama şey ettiğin zaman (4b, 179-181).</p> <p><b>T7</b> Oluyor bazen işte ne biliyim işte personel alımı bu tür şeyler oluyor zamanla çözülüyor kendiliğinden çok bir fikir ayrılığı olmadığı için zamana bırakıyoruz biraz (4b, 184-185).</p> <p><b>T8</b> fikir ayrılığı olduğunu sanmıyorum, düşünmüyorum (4b, 190).</p> <p><b>T9</b> vallahi çözüm senin işine de şeyine de başlarım diye ben çektim gittim ben çektim gittim yeter dedim (4b, 202-203).</p> <p><b>T10</b> Otururuz bizde etekten taş dökme diye bir tabir vardır herkes eteğindeki taşı döksün deriz otururuz konuşuruz ve çözeriz yani bizim kafa yapımızda bu yani gizli saklı arkadan iş çevirme gibi şeyler yok çünkü amaç aynı amaç, araç aynı araç dediğim gibi ara yerdeki o hukuk, saygı, sevgi esastır. Bunun üzerine bina edildiği için hiçbir sakınca görünmüyor bir sıkıntı olursa o sıkıntıyı yaşayan veya gören fark eden bunu bize söyler hepimize söyler otururuz çözeriz işi, çözebilecek kabiliyeteyiz yani hem bunu belirten hem de dinleyenler açısından çözebilecek becerideyiz yani çözeriz (4b, 214-220).</p> <p><b>T1</b> Bu konuda raporlama proseslerini ilerletmeye yönelik şu an çalışmalarımız var. Bu güzel bir soru bizim için bizim şu an en büyük problemlerimizden biri iletişim çünkü şirket ortakları arasında ve hatta şirket yönetim kurulu arasında birbirimizden haberdar olmamız bazı gelişmeler yaşanmıyor değil yaşanıyor burada şirketimizin gelişmelerinin kararlarımızın hepimizin aynı düzende Senkronizasyonda Harmonite gitmemiz için çok iyi iletişimde olmamız lazım. Aslında düzenli toplantıların yapılması bu bakıma çok önemli ama biz bunu yapamıyoruz gerek madde birkaç sebebimiz var bunu yapamamak için özellikle şu an Pandemi sürecinde yüz yüze</p> |

## ÇATIŞMA YÖNETİMİ

### ORTAKLAR ARASI İLETİŞİM VE GÖRÜNÜRLÜK

gelemiyoruz vs. Onun dışında iletişim kopukluk olduğu söyleyebilirim ama bu iletişim kopukluğu hiçbir zaman çok büyük problemlere yol açmıyor sadece bazı küçük yanlış anlaşılmalara olabiliyor mesela biz bir personeli işten çıkarıyoruz üst yönetim kurulumuz mesela Faruk Bey bundan haberi olmuyor bundan iki gün sonra haberi oluyor falan. Bunun gibi şeyler oluyor bunda herhalde en iyi işin çözümü günlük düzenli toplantılar raporlamaları çok iyi yapmak lazım (4c, 13-25)

**T2** 25 yıldır rekordur bu bizim şirketimizde hem ortaklık yapısı 25 yıldır devam edebiliyor olmasının hem de çalışanlarımızın da çok az değişmesi 20 yıl civarında çalışan personelle çalışmamız Türkiye ortalamasının çok üzerindedir yani sorun yaşamadık demek yanlış olur yaşadığımız sorunların ama belki yarısından fazlası bu konudur yani buna gerek duymadım deyip işin yoğunluğunun da hayatın akışı içinde ha bunu şimdi söyleyeyim yarın arabada yüz yüze anlatırım diyerek düşünülerek ötelenmiş bir işişarenin sorun olmasıdır. Çok kritik bir şeydir bu ben bunun böyle bu işin okur-yazarlığın da birinci madde olarak yazılması gerektiğini düşünüyorum yani işte denk gelmedi, konuşamadık, atladık bu sorun olmaktadır. buna kuruluş sözleşmesinde yer verilmelidir yani şirketin kilometre taşı olabilecek ya da şirketin gidişatını önemli yönde fark verebilecek konulardan mutlaka işişare mutlaka çalışmalıdır. Günlük rutin işlerde bunun anlamı yoktur. İşte A ürün alıp satıyor firma o gün 1000 tane alacakmış sorun olmaz işte rutin işler vardır ortamında bilmesine gerek olmayan işte yani gerek olmadan dönecek işler vardır ama örneğin işte atıyorum beş yıllık Hp iş ortaklığında bir sıkıntı yaşanıyor ya gidelim biz Dell'e iş ortaklığı yapalım hazır İstanbul'a gelmişken diye iki ortak yaparsa üçüncü ortak bu konuda Üzüntü çeker kritik bir şeydir çünkü bu. Bunun %100 doğru bir hamlemdir yapılan hamle orada alternatif oluşturma hamlesidir ama bunun azıcık bir işişareye ihtiyacı vardır. Bunu nasıl tanımlayabiliriz diye bakarsak demirbaş alımları, şirketin kilometresini oluşturabilecek şeyler, şirketin konforu ile ilgili bir karşılıksız alımlar giderler önemli personel alımları veya çıkarılmaları, şirketin önem verdiği personel alım ve çıkarmalar, şirketle ilgili reklam şudur budur aktiviteler önemli aktiviteler yani rutinin dışındaki şeyler konuşulmalıdır (4c, 82-102).

**T3** Vallahi üçümüzde aynı anda aktif olduğumuz için ve her gün şey aldığımız için, toplantı yaptığımız için, bir arada olduğumuz için haberdar olmadığımız hiçbir nokta olduğunu düşünmüyorum (4c, 129-131).

**T4** Evet aslında şöyle yapmış olduğumuz işletmede birbirimiz hakkında veya birbirimizi orayla ilgili sürekli bilgilendirme de bulunuyorduk (4c, 148-150).

**T6** Tabi %100 (4c, 181).

**T8** Tam zamanında bilgi verilmiyordu tabi o zaman biraz tartışılıyordu hani bana bunu niye söylemiyorsun gibi tartışmalar oluyordu fakat tartışma orada bitiyordu ertesi gün herkes kendi işini devam ediyordu (4c, 192-194).

**T9** Tam bilgilendirme oluyordu, veriyorduk ben veriyordum her hafta ne kadar mal dokuduk ne kadarını boyadık ne kadarını ambarımızda stoğumuzda kaldı, ne kadarını diktik, ne kadarını ihracata gitti hepsini bir dosya hazırlayıp her hafta gönderiyorduk (4c, 206-209).

**T1** A Beyin onun başarısını değerlendirme gibi bir yetkim yok haddim de yok diğer ortaklarımız da verdikleri manevi destek bile yeterlidir çünkü başta kardeşlerim ve annem olmak üzere aynı zamanda ortaklarımız olan beni şu anki yaptığım idari müdürlük görevinde oldukça cesaretlendiriyorlar ve öyle başarılı görüyorlar ki demek ki işlere bu zamana kadar hiç ilgi duymadılar işin doğrusu yalnızca bir ortaklık kağıt üzerinde bir ortaklık ibaresi ile şirketimizde yer almaktadırlar tabi dediğim gibi başarılı buluyorum diyelim genel olarak (4d, 26-32).

**T2** çok başarılı bir ekibiz yani ortaklık bir nimettir kullanabilene tatildir efendime söyleyeyim sosyal işlere vakit ayırabilmedir birçok konuda ortaklık bir nimettir. Ortaklık dolayısıyla bu bağlamda değerlendirilmelidir ortaklık kıymetli bir şeydir ortak iş yapabilmek her zaman iyi bir şeydir yani her fırsatta da ben ortak iş yapabilmek için gözlemlerim fırsat olduğu noktada da ömrümüz varsa ortaklık girişimleri devam edeceğiz (4d, 108-115).

**T3** Ortaklarla ilk dönem yani iyi bir ekip haline geldiğimizi düşünüyorum ben. Çünkü yapmış olduğumuz işler hep ortak beraber yaptık yani bunun içerisine çuval taşımak da vardı ama patronluk yapmak da vardı iş görüşmeleri yapıp iş bağlamak başka şirketlerle anlaşma yapmak da vardı. belirli bir dönem geçtikten sonra olaylar farklı bir boyut kazanmaya başlıyor tabi ama ilk dönem için ben bu sorunuza evet diyorum (4d, 132-139).

**T4** Biz başarılı bir ekip olamadık şartlarımızdan dolayı bizim şartlarımız çok zordu o dönemde ama olurduk (4d, 153-154).

**T6** Evet (4d, 181).

**T7** Yani şu şartlarda düşününüz şu anda ki Türkiye'nin genel şartlarında şu anda iyi diye düşününüz (4d, 186-187).

**T8** başarılı bir ekip değildik (4d, 194).

## ÇATIŞMA YÖNETİMİ

### ORTAKLAR ARASI İLETİŞİM VE GÖRÜNÜRLÜK

**T9** Vallahi düşünüyordum ben esas şey hariç bir kişi ya işte şirketi kuran oydu biz sonradan geldik kurulduğu zaman öbür arkadaş askerde sonradan geldi benim kendi şirketim vardı sonradan geldim o yüzden ona patron diyorduk bu sebeple bir şey demiyorduk (4d, 209-212).

**T1** Zaten aile ortaklığı (13, 3).

**T2** Bu da önemli bir şey belki böyle yüksek mühendis olmamız, okumuş yazmış olmamızın da etkisiyle de yine biz böyle dedik ki yine hep böyle kitaplardan okuruz, duyarız ortakların hanımları, aileleri karıştı mı böyle işler bozulur diye belki ondandır bilmiyoruz hep böyle uzaklarda oturduk. Uzaklarda oturduğumuz için ailelerimiz hep özledi beraber gittiğimiz tatiller hep güzel anılarla geldi işte sıkılıp dedikoduya fırsat kalmadı yani ne bileyim dolayısıyla yani ortak aileleri, ortakların aileleri ortaklardan daha iyi ilişkiye sahipler az görüşürler ama yani ayda bir desek bile olandan daha sıkı söylemiş oluruz. (kardeş ortaklıklarında kardeşlerin eşleri arasında bir rekabet var mı?) Çok ciddi olmaktadır yani bu mesela kardeş şirketimizdeki maddelerden bir tanesi eşler kız kardeşimde olduğu için ortaklardan biri yani hanımlar beyler değil eşler, eşlerin işe dahil edilmeyecek. Mümkün olduğunca eşlerin yanında iş konuşulmayacak diye bir maddemiz vardır. Bu da aslında toplumun genel olarak bildiği bir sorundur buna rağmen maalesef yani aile olduğu için yakın olunduğu için sürekli görüşüldüğü için eşlerin eşler etkili olmaktadır işe (13, 5-17).

**T3** sık görüşüyorduk haftada bir en az bir araya gelirdik (13, 19).

**T4** görüşüyorduk hemen hemen her hafta her gün görüşüyorduk (13, 21-22).

**T5** Ailecek görüşüyorduk (13, 24).

**T6** Evimiz üç katlı, altlı üstlü oturuyoruz. Aynı binadayız her an beraberiz yani, tabi herkesin yeme içmesi ayrıdır da ama devamlı görüşüyoruz yani burada da beraber görüşüyoruz orada da beraber görüşüyoruz (13, 27-29).

**T7** Sürekli görüşüyoruz zırt pırt görüşüyoruz (13, 31).

**T8** Bayramdan bayrama görüşüyorduk. Sıklıkla görüşmüyorduk (13, 33).

**T9** Görüşüyorduk iyi sık görüşürdük (13, 35).

**T10** Tabi tabi haftada en az bir defa birbirimizin orada buluşurduk (13, 37).

**A1** Ortasını buluyoruz şöyle birimizden birisi diyor ki ya sen haklısın veyahut sen haksızsın veyahutta diyoruz ortasını eşit bir şekilde karar veriyoruz ondan sonra bir şekilde anlaşılıyor yani uzun süreli bir diskosyona girmiyoruz kısa vadede ama çözüm oluşturabiliyoruz hiç sıkıntı yok (4b, 11-14).

**A2** Çünkü hep fikir alışverişimiz hep aynıdır zaten hiçbir zaman sorunlar ya da sorun da daha doğrusu yaşamadık. Yok böyle bir şey (4b, 23-24).

**A3** İki ayrı konu varsa birisinde onun dediği olurdu diğerinde benim dediğim olurdu sonra anlaşırız ama çoğu zamanda ıı yani her zaman anlaşmaya varırdık ama bazen çok şey olurdu yani ağız münakaşası olurdu (4b, 48-50).

**A4** Çözüm buluyorsun aslında ya, ya mesela tema (konuyu) mesela inceliyoruz ne hatalı, ne hatasız, hangisini daha iyi yapıyoruz, nasıl daha da iyileştirebiliriz diye ona göre de işte bir şey yapıyoruz yani çözüm bulmaya çalışıyoruz (4b, 60-62).

**A5** İstişare edin genelde onu esas alıyoruz (4b, 70).

**A6** Yarın veya da diğersi gün herhalde birbirleriyle konuşmayacak ama 1 2 3 dakika sonra aynı mevzuyu nerede bıraktıysak oradan devam yani o şekil her zaman anında çözdüğümüz için olayı (4b, 99-101).

**A7** Konuşarak yani başka türlü olmaz zaten (4b, 120-121).

**A8** Bazen 2 3 gün düşünelim diyoruz öyle konuşalım diyoruz veya bir danışman çağırıyoruz veya işte konuşarak hayvanlar koklaşarak insanlar da konuşarak yani direkt de çözebiliriz ağır bir şeysi 2 3 gün bekleyip düşünüp konuşuyoruz Ortaca bir şeyse danışman da çağırıyoruz danışmanla birlikte çözüm buluyoruz (4b, 152-156).

**A9** Valla genellikle çabuk karar vermemeye çalışıyorum ben ve karar verince o kararın arkasından neler gelebilir onu iki üç plan A, B, C ile sonuç verince başıma en kötü ihtimal sermayemi kaybedebilir miyim, ne yapabilir bunu araştırıyorum tabi onu da tabi ortağıma söylemek zorundayım R'ye, R genellikle sen ne yaparsan doğrudur diyor ama bazıları şu nasıl, bu nasıl diyince bak bunu işi yaptık ne kadar iyi olmadı sen o işi yapma diyor orada güzel paslaşabiliyoruz (4b, 182-187).

**A10** İşin tecrübesi onda olduğu için ben her şeyi evet diyordum ben karışmıyordum çünkü o bilgiliydi bu konuda (4b, 219-220).

**A1** İnaniyoruz kesinlikle sonuçta bizim hepimizin birbirimizden haberimiz var kim ne yaparsa öbürünün haberi oluyor otomatikman ya sonuçta hepimiz aynı sistemi kullandığımız için mail adresleri olsun hesap ödemeleri olsun hepsi hepimiz transparant olduğumuz için haberimiz oluyor (4c, 14-17).

**A2** Evet, sonsuza (4c, 24).

**A3** O bazen bazı konularda çok geç verirdi sonra ben derdim ki niye bana bunu söylemedin bu önemli bilgi ben bunu mesela şu ıı iş için bana bu bilgi lazımdı

## ÇATIŞMA YÖNETİMİ

### ORTAKLAR ARASI İLETİŞİM VE GÖRÜNÜRLÜK

derdim mesela o da derdi ki ya o kadar işle uğraşıyorum her şeyi sana anında aktaramam derdi mesela (4c, 51-54)

**A4** İnanıyorum ya, tam zamanında olmuyor her seferinde çünkü biz normal işe gidiyoruz bu şimdi bu company mesela işten sonra bir işimiz ikinci işimiz olduğu için her seferinde şey yapamıyoruz arkasından koşturamıyoruz ama ne zaman vakit bulunca ona göre şey yapıyoruz hareket ediyoruz (4c, 63-66).

**A5** Tabii zaten WhatsApp gruplarımız var (4c, 70).

**A6** Ben A dediğim zaman o B'yi anlayabiliyor sonuçta karşılıklı çok sık iletişim yaptığımız için konuştuğumuz için görüştüğümüz için karşılıklı güçlü ve zayıf noktalarımızı tanıdığımız için aslında %100 inanıyorum (4c, 94-97).

**A7** Genel olarak tabii veriyoruz (4c, 125-126).

**A8** Her zaman olmuyor yani iş hayatı yoğun geçiyor yapabildiğimiz kadar yapıyoruz (4c, 156).

**A9** Evet (4c, 187).

**A10** Evet (4c, 220).

**A2** Mutlaka tabii adam 40 yıldan beri bu işin içinde yoksa bu işte de bu kadar potansiyelle hani devam etmek imkansızdır bence (4d, 24-26).

**A3** Evet çok başarılıydık yani birbirimizi gerçekten tamamlıyorduk çok ara sıra nasıl diyeyim ıı fikirler hem fikir olmasak dahi ıı birbirimizi el ele verirken daha güzel bir iş ortaya çıkardı (4d, 54-56).

**A4** Evet düşünüyorum (4d, 66).

**A5** bazen düşünmüyorum evet. Yani o böyle insanları daha çok gevşek bırakmaya yönelik davranıyor bense sıkılmaya mesela o insanlar rahat çalışsın işlerinde derken işi erken bitirsinler işlerini erken gitsinler, ben de daha çok işe geç gelsinler geç gitsinler tarzı şey düşünüyorum, .... diğerlerinde öyle bir sorun yok sadece orada bir sıkıntı var çözemiyoruz yani onu bir 4 senedir çözemiyoruz bu sıkıntıyı (4d, 72-84).

**A6** Evet düşünüyorum ha daha iyi olabilir miyiz mutlaka yaptığımız bir sürü hata var mı evet (4d, 103-104).

**A7** Evet düşünüyorum zaten şu ana kadar diyelim ki başarılı olmamış olsak bu hale gelmez yani. Başarı nedir o bulunduğu mekanı veyahutta yeri belirli bir seviyeye getirmektir eğer getirmemiş olsak o zaman biz başarısız olmuş oluruz. Eski dükkân sahibinin belirli bir saate kadar çalışıp da elde ettiğinin biz bugün belli bir saate kadar daha kısa bir saate kadar çalışıp da daha fazlasını elde etmişsek bu bizim için başarı (4d, 135-143)

**A8** Evet (4d, 158).

**A9** Her şeyi beraber karar veriyoruz yani ayrı bir karar vermiyoruz bu çok önemli. Aramızda biz her zaman onu yapıyoruz şimdi her zaman beraber bak bunu almak istiyorum, bak sayıları bu tabii insan böyle bildiği zaman sonra güleceksin ama domates alıyormuş gibi geliyor (4d, 204-207).

**A10** Evet (4d, 221).

**A11** Tabii ki görüşüyoruz hafta sonları hafta içi hani her 3 4 güne (13, 2).

**A2** Ailece görüşmüyoruz biz bire bir görüşüyoruz (13, 3).

**A3** Evet görüşüyorduk (13, 6).

**A4** Haftada 4 5 kere (13, 12).

**A5** Görüşüyoruz her gün (13, 14).

**A6** Evet görüşüyoruz 2 3 ayda bir (13, 16).

**A7** Görüşüyoruz ama çok sık değil hanımları genel olarak çok fazla karıştırmayız bu işlere (13, 18).

**A8** Yani ayda bir kere görüşüyoruz eskiden her hafta sonu birlikte kahvaltı yapardık koronadan sonra o şey geleneğimiz bitti ama kantağımız sık yani zaten çok fazla büyük bir ailemiz yok burada biz bizemiz kuzenlerimiz var onlar biraz uzakta hastalar falan onun için biz bizemiz görüşüyoruz (13, 30-33).

**A9** Eşimle ortağız (13, 34).

Çatışma yönetimi temasının birinci kodu 'ortaklar arası iletişim ve görünürlük'tür.

Bu kod Ek 1'de gösterilen dördüncü sorunun alt soruları ve on üçüncü sorularına katılımcıların vermiş olduğu cevapların analizi ile oluşmuştur. Ortaklıklar arası iletişim ve görünürlük kodu kapsamında fikir ayrılıkları ve çözüm konusunda T8 dışındaki tüm katılımcılar ortaklıklarında fikir ayrılıklarının mevcut olduğunu fakat bu fikir

ayrılıklarına bir şekilde çözüm bulunduğunu söylerken T8 katılımcısı kardeşler arasında fikir ayrılığının olmadığını belirtmiştir. T2 ve T6 katılımcıları oy çokluğuyla çözüm bulunduğunu söylemiş ve T6 katılımcısı ise bu oy çokluğu sebebiyle bazı durumlarda bir şekilde fedakârlık yaptıklarını eklemiştir. T2 katılımcısı birçok konunun detaylıca konuşulduğunu, ortakların fikirleri konusunda birbirlerini ikna etmeyi çalıştıklarını fakat temel amaçlarının oy birliği ile karar verebilmek olduğunu bunun ise ortaklıklar için kıymetli bir sinerji olduğunu belirtmiştir. Ancak T2, ortaklıklarda çözüm tekniği olarak oy çokluğunun en son çare olduğunu fakat bu konuda bazen diğer ortakların birçok konuda fikirlerinin birbirine çok yakın olmasından dolayı kendisinin vazgeçtiğini ve ikna edemediğini düşündüğü noktada kendinin başka şekilde düşündüğünü fakat onların aynı fikirde olmasından dolayı onlarla hemfikir olduğunu, kendinin de onlar gibi düşünüyormuş şeklinde davranacağını söylemiştir. Alınan kararda kendini dinlemediklerini bunun sonucunda ise zarar ettiklerini, başarısız olduklarını asla aklına getirmediğini bu tarz şeyler düşünmediğini, büyük konularda her zaman fikir ayrılıklarının olabileceğini vurgulamıştır. Burada hoşgörü, empati, kültür, ikna gibi unsurların temel değerler olduğunu belirtmiştir. T10 katılımcısı da saygı sevgi ve hukukun temel değer olduğunu bunların üzerine kurulacak olan ortaklığın fikir ayrılıklarından dolayı bir sıkıntı yaşanmayacağını böyle bir sıkıntı yaşayan, gören, fark eden ortağın tüm ortaklarla paylaşacağını ve bunun çözüleceğini hatta her bir ortağın bunu çözebilecek kabiliyette olduğunu belirterek T2 katılımcısının ifadesini desteklemiştir. T10 katılımcısı ortakların eteklerindeki taşları dökmeleri için toplanıp konuştuklarını, onların kafa yapılarında gizli saklı arkadan iş çevirme gibi davranışların olmadığını çünkü ortaklığın aynı amaç ve aynı araç için birleşmek olduğunu eklemiştir. T1 katılımcısı fikir ayrılıklarının ortaklığın doğasında var olduğunu böyle durumlarda ise konuşarak, istişare ederek, iş toplantısı ya da diğer bir adı olan aile toplantısı aracılığıyla görüşerek çözdüklerini söylemiştir. T3 katılımcısı da T1 katılımcısı gibi genelde toplantı yaptıklarını söyleyerek T3'ü desteklemektedir. T3 katılımcısı fikir ayrılıklarının başlangıçta olmadığını çünkü hedeflerinin aynı olduğunu, her şeyi doğru yapacaklarını düşündüklerini fakat aktif hayata geçildiğinde ortaklığı kurup yaşatmayı başladıktan sonra işin farklı boyuta geçtiğini, ortaklar arasında fikir ayrılıklarıyla karşılaştıklarını ve bu fikir ayrılıklarını kendi aralarında koymuş oldukları resmi olmayan kurallarla da çözmeye çalıştıklarını eklemiştir. T4 ise fikir ayrılıklarının zaman zaman aralarında büyük gerilimlere neden olduğunu fakat rahatsız oldukları konu üzerinde oturup istişare ettiklerini onun üzerine düşündüklerini, notlar aldıklarını ve herkesin huzur bulacağı bir

şekilde çözüm bulmaya çalıştıklarını belirtmiştir. T5 katılımcısı ise kendinin çok çalıştığını diğer ortağın ise tüm müşterileri geri çevirdiğini ortaklıklarının ayakta kalması için bir çaba içine girmediğini bu sebeplerden sürekli tartıştıklarını fakat çözüm bulunamadığı için yollarını ayırdıklarını ifade etmiştir. T9 katılımcısı da çok çalıştığını fakat ortaklardan birinin işten kaçtığını ve sürekli problem çıkardığını bu sebeple tartışıldığını fakat yıllarca sessiz kaldığını ama en sonunda ortaklıktan çekip gittiğini belirtmiştir. T7 katılımcısı ise personel alımı konusunda fikir ayrılıkları yaşadıklarını fakat zamana bıraktıklarını sorunun kendiliğinden çözüldüğünü belirtmiştir.

Ortaklar arasında tam bilgilendirme hususunda T2, T3, T4, T9 katılımcıları tam bilgilendirmenin olduğunu söylerken T8 katılımcısı ise tam zamanında bilgi verilmediğini belirtmiş ve bunun sonucunda tartışıldığını fakat kardeş ortaklığı olması nedeniyle tartışmanın orada kaldığını uzatılmadığını ertesi gün kalındığı yerden herkesin kendi işine devam ettiğini eklemiştir, T1 katılımcısı ise bu konuda bazı problemler yaşadıklarını belirtmiştir. T9 katılımcısı her hafta ne kadar mal dokundu, ambarda stokta ne kadar kaldı, ne kadar ihraç edildi gibi kalemler hakkında her hafta tam bilgilendirme yapıldığını söylemiştir. T3 katılımcısı ise tüm ortakların aktif olduğunu her gün toplantı yaptıklarını bu sebeple haberdar olmadıkları hiçbir nokta olmadığını belirtmiştir. T4 katılımcısı birbirlerini sürekli bilgilendirdiklerini söylerken T6 katılımcısı da ortaklıklar arasında bilgilendirmenin %100 olduğunu vurgulamıştır. T1 katılımcısı bu konuda raporlama proseslerine yönelik hali hazırda çalışmalarının mevcut olduğunu söylemiştir. Kendi ortaklıklarının en büyük problemlerinden birinin iletişim olduğunu, şirket ortaklarının arasında hatta şirket yönetim kurulunun arasında birbirlerinden haberdar olması konusunda bazı sorunların yaşandığını, şirketlerinde alınan kararlarda, gelişmelerde aynı düzende senkronize olmaları için çok iyi iletişimde olmaları gerektiğini bildirmektedir. İletişimin olması için düzenli toplantıların yapılmasının çok önemli olduğunu fakat kendilerinin bunu gerek pandemi sebebiyle gerek başka sebeplerle yapamadıklarını belirtmiştir. Şirketlerinde iletişim kopukluğunun varlığını fakat bunun çok büyük problemlere yol açmadığını sadece küçük yanlış anlaşılmalara sebep olabildiğini, örnek vermesi gerekirse bir personelin işten çıkarılması konusunda üst yönetim kurulumuz olan A Beyin (babası) bu durumdan iki gün sonra haberi olması vb durumlar olarak belirtmiştir. Bu sebeple en iyi çözüm için düzenli toplantılar ve raporlamanın çok iyi yapılması gerektiğinin önemini ifade etmiştir. T2 katılımcısı ise ortaklıklarının 25 yıldır devam ettiğini, çalışanlarının çok az değiştiğini hatta 20 yıldır birlikte çalıştıkları personelleri olduğunu belirtmiş ve bu durumun Türkiye ortalamasının



çok üzerinde olduğunun altını çizmiştir. Sorun yaşamadık demenin yanlış olacağını belki de sorunların yarısından daha fazlasının bu konudan çıktığını eklemiştir. Gerek duymadığını farz ederek işin de yoğun olmasından ve hayatın akışından dolayı bazı şeyleri ha şimdi söyleyeyim yok yarın arabada yüz yüze anlatırım diye düşünülerek ötelenen istişarenin ortaklıklarda sorun olduğunu belirtmiştir. Denk gelmedi, konuşamadık, atladık gibi söylencelerin sorun oluşturduğunu bu sebeple iletişimin, zamanında bilgilendirmenin çok kritik olduğunu, ortaklıklarda bu konunun okur yazarlığının ortaklık sözleşmelerinde birinci madde de yer alması gerektiğini söylemiştir. Bunun kuruluş sözleşmelerinde yer alması gerektiğini şirketin kilometre taşı olabilecek ya da gidişatını önemli yönde fark katacak konularda mutlaka istişare edilmesi gerektiğini ve bu konuda tam ve zamanında bilgilendirmenin yapılması gerektiğini vurgulamaktadır. Günlük rutin işlerde bu bilgilendirmenin önemli olmadığını yani A ürün alıp satan bir firma o gün 1000 tane alacakmış bu durumun ortaklar için sorun yaratmayacağını, bu tarz işleri ortağın bilmesinin gerek olmadığı rutin işler arasında sayılan işlerden olduğunu belirtmekle beraber, T2 kişisi verdiği bir örnekte beş yıllık HP ortaklığında bir sorun yaşandığını farz edelim. Diğer ortaklar İstanbul'a gelmişken DELL ile iş ortaklığı yaptıklarında üçüncü ortağın kendine bu konuda bilgilendirme yapılmadığı için üzüntü çekeceğini vurgulamıştır. Ortaklıklarda bu tarz şeylerin kritik olduğunu söylemiştir. Yapılan bu hamlenin ortaklık için %100 doğru bir hamle olduğunu, bunun alternatif oluşturma hamlesi olduğunu fakat gene de istişare edilmesi gerektiğini ve şirketin kilometresini oluşturabilecek şeylerin “demirbaş alımları, şirketin konforu ile ilgili bir karşılıksız alımlar giderler, önemli personel alımları veya çıkarılmaları, şirketin önem verdiği personel alım ve çıkarmalar, şirketle ilgili reklam şudur budur aktiviteler önemli aktiviteler”in yani rutinin dışındaki şeylerin ortaklar arasında konuşulması gerektiğini vurgulamıştır. Şahin ve Karaçor (2004: 102) ortakların amaçlarına ulaşmasının ve başarılı olmasının etkin bir iletişime bağlı olduğunu belirtmektedirler. Ortaklar arasında iş birliğinin, ekip çalışmasının, kolektif ruhun, biz duygusunun ve dayanışmanın altında yatan ana unsurun etkili iletişim olduğunu ve bu sayede ortakların amaçlarına ulaşabileceklerini ve başarılı olabileceklerini ifade etmektedirler. T2 katılımcısının etkili iletişimin, zamanında bilgilendirmenin ortaklığın kuruluş sözleşmesinde yer alması gerektiği ifadesi ile Şahin ve Karaçor'un ifadesi desteklenmektedir. Ölçer ve Koçer (2015: 345)'e göre örgütsel iletişimde kaynak konumundaki ortakların iletişime bakışı ve iletişim becerileri ortaklığı olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir. Ortaklıkta alınacak kararlar hususunda ortakların birbirlerini zamanında ve tam bilgilendirmesinin

ortaklar üzerinde mutlu edici etki bıraktığını ve ortaklığa bağlılıklarının arttığını belirtmektedirler. T2 katılımcısının diğer ortakların ortaklığın kilometre taşı olabilecek konularda kendisine bilgi verilmemesinden dolayı mutsuz olacağını ve bunun ortaklık için sorun teşkil edeceği ifadesi ile Ölçer ve Koçer'in ifadesi desteklenmektedir. Örgütsel iletişiminin biçimlerinden olan yatay iletişimin temel amacı örgütsel koordinasyonu kolaylaştırmak ve problem çözmek için kanal sağlamaktır. Yatay iletişimin bir başka yararı ise ortaklar arasında fonksiyonel ilişki geliştirmektir. Bu iletişim biçimi ortaklık faaliyetlerini koordine etmek, diğer ortakları ikna etmek, faaliyetler konusunda bilgi edinmek amacıyla kurulmaktadır (Ölçer ve Koçer, 2015: 344). Bu bilgiler T1 katılımcısının “şirket ortaklarının arasında hatta şirket yönetim kurulunun arasında birbirlerinden haberdar olması konusunda bazı şeylerin yaşandığını şirketlerinde alınan kararlarda, gelişmelerde aynı düzende senkronizasyonda harmonite gitmeleri için çok iyi iletişimde olmaları gerektiğini bildirmektedir” ifadesi ile desteklenmektedir. Ortaklıklarda iletişim biçimi olarak yatay iletişimin tercih edilmesi ortaklar arasındaki ilişkiyi geliştirmektedir.

Ortakların başarılı bir ekip olması hususunda T1, T2, T3, T6, T7, T9 katılımcıları başarılı ekip olduklarını belirtirken T4 ve T8 katılımcısı başarılı bir ekip olmadıklarını belirtmiştir. T1 katılımcısı başarılı bir ekip olduklarını ifade etmesine rağmen bu başarının mutlak itaate dayandığını “babasının başarısını değerlendirme gibi bir yetkisinin hatta böyle bir haddinin olmadığını” belirterek ifade etmiştir. Diğer ortaklarının verdiği manevi desteğin bile yeterli olduğunu çünkü annesinin ve kardeşlerinin aynı zamanda ortak olduklarını kendisinin şu anki yapmış olduğu idari müdürlük görevinde cesaretlendirdiklerini ve kendisini başarılı gördüklerini fakat bu zamana kadar işe ilgi duymadıklarını, ortaklıklarının kâğıt üzerinde ortaklık ibaresi ile şirkette yer aldıklarını eklemiştir. T1 katılımcısı bir taraftan babasını eleştirme haddini kendinde bulamazken, diğer taraftan da şirketin diğer ortakları olan annesinin ve kardeşlerinin kendisine karışmaması ve hatta kendisini başarılı görerek “işe ilgi duymamalarını” da iyi bir ekip özelliği olarak görmektedir. T1 katılımcısı genel olarak başarılı bir ekip olduklarını belirtmiştir. T2 katılımcısı başarılı bir ekip olduklarını ifade etmiştir ve T2 katılımcısı başka bir soruda kullandığı “Üç ortağız üçümüzün de farklı yönleri var birbirimizi tamamlayıcı çok ciddi yönlerimiz var zaten akılla bunu bir araya getirdik yani benim iş takibim güçlüdür diğer arkadaşın sosyal ilişkisi güçlüdür, pazarlaması güçlüdür diğer bir arkadaşın işte yabancı dili çok çok iyi yani bildiğim en iyi yabancı dile sahip çok çabuk araştırma yapabiliirdi dolayısıyla kimimizin sosyal yönü,

kimimizin iş takipçilik yönü, kimimizin pazarlamadaki iyi yönü birbirimizi tamamlayacağımızı düşündük başarılı bir ekip oluşturacağımızı düşünerek bir araya geldik aynı özelliklerdeki insanlar değildik ama birleşince iyi bir ekip olacaklarını ve sinerji ortaya çıkacağını biliyorduk ”ifadesi ile de kendi verdiği cevabı desteklemiştir. T2 katılımcısı ortaklığın büyük bir nimet olduğunu, sosyal işlere vakit ayrılabilmesini söylemiştir. Hatta her fırsatta kendisinin ortak iş yapabilmek için gözlemlediğini fırsat bulduğu noktada ortaklı girişimler yaptığını vurgulamıştır. Güner (2013: 146) ortaklıklarda ekip çalışmasının, ortakların birlikte çalışmaları sonucu büyük bir sinerjiyi ortaya çıkardığını belirtmektedir. Ortaklar kendi becerilerini, bilgilerini bilerek bir araya gelmekte ve bu bilgi ve beceri kullanılarak doğru bir ekip çalışması yapılmakta böylece ortaklıkların başarısı artmakta ve bu durum büyük bir avantaja çevrilmektedirler. Güner’in bu ifadesi ile T2 katılımcısının ifadesi desteklenmektedir.

T3 katılımcısı ortaklıklarının ilk dönemlerinde iyi bir ekip olduklarını çünkü yapmış oldukları işleri birlikte yaptıklarını, bu işlerin içinde çuval taşımanın da patronluk yapmanın da iş görüşmelerini yapıp iş bağlamanın da başka şirketlerle iş bağlamanın da görev tanımlamalarının arasında bulunduğunu ifade etmiştir. T3 katılımcısı belirli bir dönem geçtikten sonra olayların farklı bir boyut kazanmaya başladığını belirtmiştir. T8 ve T4 başarılı bir ekip olmadıklarını belirtmiştir. Ayrıca T4 başarılı bir ekip olmak için şartlarının çok zor olduğunu fakat başka şartlarda başarılı bir ekip olabileceklerini eklemiştir. T7 katılımcısı ise bu şartlarda ve Türkiye’nin genel şartlarına bakıldığında şu an için başarılı bir ekip olduklarını söylemiştir. T9 katılımcısı bir ortağın dışında diğer ortakların başarılı bir ekip olduğunu belirtmiş ve o ortağın şirketi kuran olduğunu, kendilerinin sonradan o ortaklığa geldiğini, kendisinin başka şirketinin de bulunduğunu bu sebeple o ortaklarına patron dediklerini ve ona bir şey demediklerini eklemiştir.

Ortakların ailecek görüşme hususunda T1 katılımcısı aile ortaklığı olduğunu söylerken T8 katılımcısı aile olmasına rağmen sık görüşmediğini, bayramdan bayrama görüştüğünü söylemiştir. T6 katılımcısı ise kardeş ortaklığı olduğunu üç katlı evde altı üstlü oturduklarını her an beraber olduklarını fakat yemelerinin içmelerinin ayrı olduğunu belirtmiştir. Şirkette de beraber oldukları için devamlı görüştüklerini eklemiştir. T3, T4, T5, T7, T9, T10 katılımcıları ise sıklıkla görüştüklerini belirtmişlerdir. T2 katılımcısı ise yüksek mühendis olmalarından, okumuş yazmış olmalarının da etkisiyle hep kitaplarda hanımların, ailelerin ortaklığa karıştığında ortaklığın bozulduğuna dair şeyler okumaları ya da bu tarz şeyler duymaları sebebiyle hep birbirlerinden uzakta oturduklarını belirtmiştir. Uzakta oturmaları sebebiyle ortakların ailelerinin birbirini özlediğini hatta bu

sebeple beraber gittikleri tatillerde güzel anılarla döndüklerini, sıkılıp dedikoduya fırsat kalmadığını belirtmiş ve dolayısıyla ortakların ailelerinin ortaklardan daha iyi ilişkiye sahip olduklarını fakat az görüştiklerini eklemiştir. T2 katılımcısı diğer kardeş ortaklığında maddelerden bir tanesinin, hanımlar beyler olarak değil eşlerin işe dahil edilmeyeceği ifadesi olduğunu söylemiştir. Mümkün olduğunca eşlerin yanında iş konuşulmayacak diye bir maddenin mevcut olduğunu belirtmiştir. Bu durum toplumun genel olarak bildiği bir sorun olmasına rağmen maalesef aile olduğu için yakın olduğu için görüşüldüğünü bu sebeple de eşlerin ortaklıklarda etkili olduğunu söylemiştir Benzer ifadeleri başka soruların altında başka katılımcılar da kullanmıştır. T6 katılımcısı “ben sana bir tüyo veriyim; hanımlarımız çok iyi geçindiği için biz daha rahat geçiniyoruz yani tamam mı bunun da payın yüzdesi fazladır hanımlara düşüyor Allaha şükür onlarda çok iyi geçindiği için”, T10 katılımcısı “benim dayılarım var iki kardeş aldıkları iki gelinler dayıların kızları kendi öz dayıların benim öz dayım bunlar tamam mı? İki ortak bunlar bizim aşağı yukarı altıncı kuşak dedem benim demirci dayımlarda işte bu römork yapıyorlardı traktörlerin arkasındaki o hidrolikli römorkları yapıyorlardı işte ziraat aletleri yapıyorlar falan gibi. Kardeşler işi büyütme, çabalamak gibi gece gündüz çalışıyorlar, çocukları da işlerinde şey yapıyorlar falan fakat iki kardeş işte o koltuk aldı biz eski koltukta oturuyoruz bilmem ne yapıyoruz falan filan derken iki kardeş olmalarına rağmen huzurlu değillerdi yani onlar da ister istemez bu eve yansıyor çok yakın biliyoruz onları model olarak da göstermiştir babam bize. O yüzden babamda bu ortaklık meselesinde bize mesela biz altı kardeşin beşi hepimiz ayrı iş sahibiyiz o yönüyle bunların o durumunu baz alarak siz geçinseniz eşleriniz geçinmeyebilir bu yüzdende yani para kazanırsınız belki ama hani büyüebilirsiniz ama iç huzurunuz olmaz bu da onunla telafi edilecek bir şey değildir diye yani başınızı becerin derdi”, T1 katılımcısı “Aile yasasında bizim için önemli olan şey işin manevi ve duygusal kısmının bir kenarda bırakılıp artık profesyonel bir sözleşmeye yazılı ibareleri dönmesidir ayrı anayasasında özellikle gelinlerin ve damatların durumu dışarıdan gelecek şirkette ortaklık hak iddia edecek yeni nesil aile üyelerinin durumu konusunda bazı neticeler var onlar bizim için çok önemli” ifadeleri ile T2 katılımcısının ifadelerini desteklemektedir.

Türkiye’de kurulan ortaklıklarda ortaklar arasında fikir ayrılıklarının bulunduğu fakat bunların çözülmesi için istişare düzenli toplantı gibi unsurların mevcut olması gerektiğini belirtmektedirler. Oy birliğinin tercih edilmesi fakat sağlanamıyorsa oy çokluğu ile çözüm bulunmaya çalışılmasının önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu durumun ise bazen ortaklardan birinin fedakâr olmasını gerektirdiğini de eklemektedirler.

Tam bilgilendirmenin ortaklıklar için önemli olduğunu ve bu konuda mutlaka ortaklık sözleşmesinde yer alması gerektiğinin altını çizmektedirler. Ortakların başarılı ekip olmaları ortaklık sinerjisinin ortaya çıkmasına katkıda bulunduğunu belirtmektedirler. Ailece görüşülme konusunda ise bazı aile anayasası belirlenmesi gerektiğini, sınırların belli olmaması durumunda ortaklıkların negatif yönde etkilenebileceğini vurgulamaktadırlar.

Almanya’da yapılan mülakatlarda fikir ayrılıklarının çözümü konusunda A1 katılımcısı ortaklardan birinin sen haklısın ya da sen haksızsın tarzında söylemlerde bulunduğunu fakat eşit bir şekilde fikir ayrılığının ortasını bulduklarını, bir şekilde çözüldüğünü ve bu sürecin kısa sürdüğünü belirtmiştir. A6 katılımcısı da çok büyük tartışıklarını karşıdan bu duruma şahit olan kişinin artık ortaklıklarının biteceğini bile düşünebileceğini fakat onların anında çözdüğünü ve birkaç dakika sonra kaldıkları yerden devam ettiklerini ve her zaman olayı anında çözdüklerini eklemiştir. Bu kaldıkları yerden devam etme mevzusunda Türk ortağıyla aynı şeylerin geçerli olmadığını da eklemiştir. A3 ise iki ayrı konu var bunun üzerinde fikir ayrılığı yaşıyorlarsa birinde onun dediği oluyorsa diğerinde ortağının dediğinin olduğunu bu şekilde anlaştıklarını bazen de ağız münakaşası olduğunu ama ne olursa olsun sonunda anlaşmaya vardıklarını belirtmiştir. A4 katılımcısı önce fikir ayrılığına düştükleri konuyu incelediklerini ne hatalı ne hatasız, hangisini daha iyi yaptıklarını, nasıl daha da iyileştirebilecekleri gibi hususlar üzerinde düşündükten sonra çözüm bulmaya çalıştıklarını söylemiştir. A7 katılımcısı konuşarak çözdüklerini başka türlü olmayacağını belirtirken A5 katılımcısı istişareyi esas aldıklarını söyleyerek A7 katılımcısını desteklemiştir. A8 katılımcısı ise konunun üzerinde 2-3 gün düşündüklerini ya da konuştuklarını, ağır bir konuya 2-3 gün bekleyip konuştuklarını daha da çıkmaza girerlerse danışman çağırarak çözüm bulduklarını söylemiştir. A9 katılımcısı fikir ayrılıklarının olmadığını genelde çabuk karar vermeye çalıştığını, karar verince o kararın arkasından neler gelebilir tarzında 2-3 plan ve A, B, C sonuçları olarak planlama yaptığını, en kötü ihtimal sermayesini kaybetme ihtimalini, kararın etkisini araştırdığını ve bunları da ortağına söylemek zorunda olduğunu belirtmiştir. Ortağının genellikle “sen yaparsan doğrudur” dediğini ama bazı zamanlarda kendinin de ortağına bu nasıl tarzında danıştığını,” ortağının daha önce bu işin kötü sonuç verdiğini o işi yapmamam gerektiğini söylüyor bende kabul ediyorum” diyerek güzel bir fikir paylaşımlarının olduğunu belirtip fikir ayrılıklarının olmadığını söylüyor. A2 katılımcısı ise fikir alışverişlerinin hep aynı olduğunu hiçbir zaman sorun yaşamadıklarını böyle bir şeyin olmadığını belirterek A9 katılımcısını desteklemektedir. A10 katılımcısı ise

ortağının iş tecrübesi olduğu için ve ortaklık sektörü konusunda ortağı bilgili olduğu için her şeye evet dediğini belirtmiştir. A2, A9, A10 katılımcıları fikir ayrılıkları yasamamışlardır. Katılımcıların verdikleri cevaplara göre fikir ayrılıklarını istişare yapma, tartışma, sıralama 2-3 gün düşünme süresi verme, konuşma, danışman çağırma gibi teknikleri kullandıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar problemleri kısa sürede çözmeleri, ne olursa olsun kaldıkları yerden devam etmeleri gibi hususlarda hemfikirdirler.

Ortakların birbirlerine tam ve zamanında bilgi verme konusunda A1, A2, A4, A5, A6, A7, A9, A10 katılımcıları tam bilgilendirme yaptıklarını belirtirken A3 ve A8 katılımcıları her zaman için tam zamanında bilgilendirmenin olmadığını belirtmişlerdir. A1 katılımcısı hepsinin birbirinden haberleri olduğunu, kim ne yaparsa diğerinin otomatikman haberdar olduğunu sonuç olarak hepsinin aynı sistemi kullandıkları için mail adresleri olsun hesap ödemeleri olsun “herkes için transparant” olduğunu belirtmiştir. A3 katılımcısı ortağının çok geç bilgilendirdiğini kendisinin “niye bana bunu söylemedin bu önemli bilgi ben bunu mesela şu iş için bana bu bilgi lazımdı derdim” ifadesini kullandığını ortağının ise “ya o kadar işle uğraşıyorum her şeyi sana anında aktaramam” ifadesini kullandığını söylemiştir. A8 katılımcısı ise “her zaman olmuyor yani iş hayatı yoğun geçiyor yapabildiğimiz kadar yapıyoruz” ifadesi ile A3 katılımcısını desteklemektedir. A4 katılımcısı bilgilendirdiklerini ama ortaklıklarının dışında da başka işlerle de uğraştıkları için bilgilendirmeyi bazı zamanlarda yapamadıklarını belirtmiştir. A5 ise bilgilendirmeyi whatsapp grupları aracılığıyla gerçekleştiklerini söylemiştir. A6 katılımcısı kendisi A dediğinde ortağının B’yi anlayabiliyor olduğunu sonuçta “çok sık iletişim etmeleri, konuşmaları ve görüşmeleri” sebebiyle ortakların birbirlerinin güçlü ve zayıf noktalarını çok iyi bildikleri için %100 inandığını belirtmiştir. Tam ve zamanında bilgilendirme konusu şeffaflık, dijital haberleşme, ortakların birbirleri ile özdeşleşmesi, çok sık iletişimde olmaları gibi kavramlarla ilişkilendirilmiştir.

Başarılı ekip olma hususunda A5 katılımcısı dışında tüm katılımcılar başarılı ekip olduklarını belirtmiş olup A5 katılımcısı ise bazen düşünmediğini ortağının çalışanları daha gevşek bırakmaya yönelik davranışlarda bulunurken kendisinin ise sıkıya yönelik davranış sergilediğini söylemiştir. Diğer konularda sorun yaşamadığını sadece bu konuda sıkıntı olduğunu ve 4 senedir bu durumu çözemediklerini eklemiştir. Katılımcı bu durumu başarılı ekipte olmaması gereken bir unsur olarak görmektedir. A6 katılımcısı da başarılı olduklarını düşündüğünü fakat kullandığı “ha daha iyi olabilir miyiz mutlaka yaptığımız bir sürü hata var mı evet” ifadesiyle A5 katılımcısını desteklemektedir. A2 katılımcısı

ortağının 40 yıldan beri bu işin içinde olduğunu yoksa bu işte de bu kadar potansiyelle devam etmenin imkânsız olduğunu belirtmiştir. A3 katılımcısı ise çok başarılı olduklarını ve ortağı ile birbirlerini tamamladıklarını, ara sıra hemfikir olmasalar bile birbirleriyle el ele verdiklerinde daha güzel işler çıkardıklarını belirtmişlerdir. Güner (2013: 106) başarılı ekip özelliklerinden biri çeşitliliği sağlamaktır. Çeşitliliği sağlamak farklı ve tamamlayıcı beceri, bakış açısı, deneyim, bilgi gibi unsurları bir araya getirmek olarak açıklanmaktadır. Çeşitliliğin sağlanması için kişisel yeteneklerini, yaratıcılığı ortaya çıkarabilecek bir ortamın oluşturulması gerekmektedir. Aynı zamanda bu özellik sinerjiyi de oluşturmakta ve ortakların daha başarılı olmasını sağlamaktadır. A3 katılımcısının “çok başarılıydık yani birbirimizi gerçekten tamamlıyorduk çok ara sıra nasıl diyeyim ıı fikirler hem fikir olmasak dahi ıı birbirimizi el ele verirken daha güzel bir iş ortaya çıkardı” ifadesi ile Güner’in ifadesi desteklenmektedir. A7 katılımcısı şu ana kadar başarılı olmamış olsalar bu hale gelemeyeceklerini belirtmiştir. Başarıyı bulunduğu işletmeyi belirli seviyeye getirmek olarak tanımlamakta eğer bu durumun tersi söz konusu olsaydı başarısız olmuş olacaklarını vurgulamıştır. Eski dükkân sahibinin belirli bir saate kadar çalışıp da elde ettiğini kendilerinin bugün belli bir saate kadar yani kısa bir saate kadar çalışıp daha fazlasını elde ettiklerini bunun ise kendileri için başarı olduğunu ifade etmiştir. Güner (2013: 110) ortaklıklarda ekip çalışmalarının maliyeti düşürüp verimliliği arttırdığını ortaklıklar için iyi bir yöntem olduğunu belirtmektedir. A7 katılımcısının “belirli bir saate kadar çalışıp da elde ettiğinin biz bugün daha kısa bir saate kadar çalışıp da daha fazlasını elde etmişsek” ifadesiyle Güner’in ifadesi desteklenmektedir. A9 katılımcısı ortağıyla her şeye birlikte karar verdiklerini, tek başlarına karar almadıklarını bunun ise ortaklıklar için önemli bir şey olduğunu vurgulamıştır. “Aramızda biz her zaman onu yapıyoruz şimdi her zaman beraber bak bunu almak istiyorum, bak sayıları bu tabi insan böyle bildiği zaman sonra güleceksin ama domates alıyormuş gibi geliyor” ifadesiyle birbirlerini bilgilendirdiklerini ve alanlarında uzmanlaştıklarını belirtmiştir. Başarılı ekip hususunda sinerji, birlikte karar verme, az eforla çok verimlilik, uzmanlaşma, başarı, ortakların birbirini tamamlaması gibi kavramlar ortaya çıkmıştır.

Ortakların ailecek görüşme konusunda A1, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9 katılımcıları görüştiklerini belirtirken A2 katılımcısı ailecek görüşmediklerini ortaklar olarak bire bir görüştiklerini belirtmiştir. A7 ise görüştiklerini ama sık olmadığını söylemiş ve eşlerini işe karıştırmadıklarını da eklemiştir. A9 katılımcısı eşyle ortak olduğunu söylemiştir. A8 katılımcısı ayda bir kere görüştiklerini eskiden hafta sonu birlikte kahvaltı yaptıklarını pandemiden sonra ise bu geleneklerinin bittiğini fakat

kontaklarının sık olduğunu çok fazla büyük bir aile olmadıklarını belirtmiş “burada biz bizyiz” ifadesini kullanmıştır. Bu konuda katılımcıların büyük çoğunluğu ailece görüşme konusunda hemfikirdir, sadece bazı ortakların sınırları mevcuttur.

Almanya’da yapılan mülakatta katılımcılar genel olarak fikir ayrılığı konusunda çözüm odaklı davrandıkları gözlenmiştir. Tam bilgilendirme konusunda ise bilgilendirmenin tam ve zamanında gerçekleştiği bazı durumlarda aksak bilgilendirmenin yapıldığı anlaşılmıştır. Ortakların birbirleriyle koordineli çalışmaları ve amaçları doğrultusunda başarı ile ilerlemeleri ise başarılı bir ekip olarak hareket ettiklerini kanıtlamaktadır. Ortakların ailecek görüştükleri fakat aile ortaklığı da olsun yabancı ortaklığı da olsun aralarında bir sınır olduğu gözlemlenmiştir.

## **2.TEMA- 2. Kod: Ortaklar Arası Davranış ve Tutum**

Araştırmanın ikinci teması olan çatışma yönetiminin ikinci kodu ‘ortaklar arası davranış ve tutum’dur. Ortaklar arası davranış ve tutum kodunun şekillenmesi için katılımcılara sorulan sorularla (Ek 1) ortakların karşılıklı ilişkilerinin nasıl olduğu, çatışma ve fikir ayrılıklarının nasıl çözümlendiği, hedeflerin nasıl belirlendiği, çalışanların yönetiminde ortakların ters düşüp düşmediği, eşit oy hakkının varlığı, kimin daha baskın olduğu, dile getirilmemiş kişisel çatışmaların yaşanıp yaşanmadığı, ortaklar arasında yanlış anlaşmaların olup olmadığı, ortakların birbirine karşı samimi olduklarını düşünüp düşünmedikleri gibi konularda bilgiler toplanmıştır. Ortaklık tutum ve davranış kodu ortakların birbirine karşı nasıl davrandığını belirten kod olarak tanımlanmaktadır. Bu kod ortakların birbirlerine karşı davranışlarının ortaklık üzerinde nasıl etki yarattığını ve ortakların bu süreç içinde nasıl hareket ettiğini bu tepkiler sonucunda nasıl durumlarla karşılaştığını ortaya çıkarmaktadır. Çatışma yönetimi teması altında oluşan kodlar ve kodları oluşturan ifadeler Tablo 13’te gösterilmektedir.



Tablo 13: 2. Kod Ortaklar Arası Davranış ve Tutuma İlişkin Bulgular

| TEMA             | KODLAR                           | İFADELER  |
|------------------|----------------------------------|---|
| ÇATIŞMA YÖNETİMİ | ORTAKLAR ARASI DAVRANIŞ VE TUTUM | <p><b>T1</b> Tabii ki (6a, 7).</p> <p><b>T2</b> İşin doğası gereği vardır bu ama sonuçta çok önemli bir şey söylemek gerekirse ortaklıklar birbirine yakın olmalıdır yakın olmayan ortaklıklar ile ilgili birçok bozulmuş ortaklık biliyoruz. Zaman zaman hakemliğimize başvurulmuştur. Kurulurken siz ortak olmayın dediğimiz ortaklıklar vardır yani bir tanesinin çok büyük sosyal çevresi var ekonomik gücü var öbürü işi biliyor sadece yani biz buna demişizdir ki bak bu ortaklık yürümez yani çünkü iş kısa sürede öğrenilir bu iş sonuçta ekosistemle senin çevren çok bütçen çok bir süreden sonra ya ben neden bu kadar kârın yarısını buna veriyorum diye düşünürsün. Bu iş yürümez dediğimiz şeyler vardır dolayısıyla bizim üçümüzde yüksek mühendis, üçümüzde teknik insanlar, üçümüzün de ekonomik durumu birbirine yakın yürümüştür. Ortakların sosyal ekonomik, düzeyleri birbirine yakın olmalıdır (6a, 26-35).</p> <p><b>T3</b> Çok fazla bir baskı yok çünkü gerçekten kararlar hemen hemen ortak oluyor ama baskınlıktan ziyade bilinçli olarak örneğin ortaklarımdan birinin pasif kaldığını hissedirdim ama bizim baskın olduğumuzdan ya da benim baskın olduğundan dolayı değil kendisi pasif olmak istediği içindi sorun şöyle yaratmıyordu çünkü o pasif olarak kaldığında biz onun açığında kapatabiliyorduk yani öyle bir kapasitemiz vardı ama o kapasiteyi uygulamak istemezsek ya da öyle bir kapasite sahibi olmazsak o zaman büyük bir sorun çıkar evet ama biz de çıkmadı. Diğer ortakta da bir problem yaratmıyordu çünkü beraber zaten tek bir kişi gibiydik aynı şeyler düşünebiliyorduk, aynı şekilde hareket edebiliyorduk o yüzden çok büyük bir sorun oluşturmadı ama tabii belirli bir dönem sonra mutlaka bir sorun oluşturdu bu da. Zaten o ortağımızda ayrıldı (6a, 49-59).</p> <p><b>T4</b> Tabii benim biraz daha baskın olma durumum vardı aslında ama şöyle geri adım da kalmaya çalıştığım zamanlarda çok oldu özellikle diğer ortama benim yanımda kalan diğer ortağımın ön plana çıkmasını sağladım çok olmuştur ama genelde öğrenci velileri ve öğrenciler benimle iletişime geçmeyi tercih ediyorlardı yani bunu ben çok engel olamıyordum. Gerilim oluşturuyordu çünkü benim diğer ortağım kendini biraz geride bırakılmış hissediyordu ben de o yüzden onu ön plana atmaya çalışıyordum çünkü biz orada üçümüzde eğitimciydik. Bilmiyorum şöyle mesela iş bölümü yaptık. Üç ortak iş bölümü yaptık yapmış olduğumuz iş bölümünde birbirimizin alanlarına müdahil olmamamız gerekiyordu (6a, 69-84).</p> <p><b>T5</b> Ortaklardan baskın olan bendim baskın olduğum için o yüzden de zaten anlaşılmadık (6a, 96-97).</p> <p><b>T6</b> yoo çok öyle değil ya yani dedim ya normal ortaklık olsa belki öyle şeyler olur da bizimki aile şirketi olduğu için biz de yani çok bir ortak yol bulmuyor ya yani biri en küçük benim yani en son sözü derken mesela şirkette bir imza yetkisi olur o en büyüğümüz de olur normalde doğal olarak ama beraber karar alırız yani son söz diye bir şey yok hepimiz beraber karar alırız yani önemli şeylerde. Yok öyle şeyler olmaz (6a, 103-108).</p> <p><b>T7</b> yok ya biz fikirlerimizi saygı duyuyoruz o konuda öyle bir şeyimiz yok yani o inanıyorsa benim söylediğim fikre o da katılıyor ben ona söylediği şeye inanıyorsam katılıyorum. Öyle bir söz yok yani ortak oluyor (6a, 120-122).</p> <p><b>T8</b> Kardeşlerim o kadar baskın değildi ama ben daha baskındım, dediğimi yaptırırdım diğerleri o kadar baskın değildi. Ben en büyüğün bir küçüğüydim ama baskın karakterliyim (6a, 127-129).</p> <p><b>T9</b> hissediyoruz tabii canım birinin baskın olduğunu, yaş gereği ben büyüm fakat o söz sahibi oluyor ben hiç toplantıya falan gitmiyorum gitmiyordum (6a, 137-139).</p> <p><b>T10</b> Hayır yok şöyle bir şey var baskınlıktan kastedilen şey eğer ben biliyorum dedi zaman hakikaten o işle ilgili olan araştırması emeği çoktur o saygı duyulur çünkü o öteki adam sarraflık yapıyor işini yapıyor kendi hissesinden dolayı üzerine düşen parayı veriyor ve işi yürüyor onun, onun haricinde onun buraya şeyi yok. Onun verdiği doğru bilgiyle o işi öğrenmiş oluyor yani işin gidişatını öğrenmiş oluyor yoksa hani ben biliyorum siz kenarda durun falan böyle bir şeyler yok. (6a, 149-154).</p> <p><b>T11</b> Evet oluyor, çok geniş en basit bir ampulün renginden tutun da işinizle ilgili hayati derecede önemli olan bir kredinin alınıp alınmaması konusunda dahi bir personelimizin imalat olsun muhasebe olsun karşısında çok ters gelen zamanlar oluyor ancak bu ters gelme bizi geliştiriyor zaten az önce ifade ettiğim gibi hepimiz aynı fikirde olsaydık bu kadar ortağa bu kadar insana gerek olmazdı biz zaten burada bilgilerimizi deneyimlerimizi dünya görüşlerimizi işte jenerasyon farklarımızın getirdiği olumlu noktaları birbirimizle artık karıştırdığımız neticesinde zengin bir karar alma mekanizması ortaya çıkıyor bizim farklılıklarımız aslında demokratik bir</p> |

## ÇATIŞMA YÖNETİMİ

### ORTAKLAR ARASI DAVRANIŞ VE TUTUM

çevreye yol açıyor karar alma mekanizmasının gelişmesine yol açıyor. Bizim ortaklar arasındaki görüş farklılıklarımız genellikle personelimizin önünde çok sirayet etmese de yaşanmıyor da değil yaşandığı takdirde en kısa yoldan kendi aramızda görüşerek bunu çözüyoruz (6b, 7-17).

**T2** Kesinlikle oluyor orada genelde iş bölümü çok işe yarıyor yani personelle ilgili genelde personel işte kariyer planlama işte insan kaynakları ile ilgili ortağımın birinin mutlaka vakit ayırması gerekir ve vakit ayıran ortağın da son sözü mutlaka diğer ortaklarla söylemesi gerekir. Ben dört yüze yakın iş görüşmesi yaptım yüze yakın personel aldık ama hiçbir ortağı hayırlı olsun hiçbir personele hayırlı olsun demedim ikinci görüşmeden sonra finale yaklaşırken büyük ihtimalle sana hayırlı olsun denilecek ama iki ortağım var yarın şu saatte gel onlarla bir tanış 10'ların bir soruları olacak muhtemelen sana hayırlı olsun diyecekler diyerek yani bu konuyu hazırlayıp böyle final verdim. Ayrılması gereken personelle de hiçbir ortağımız bir personeli bir anlık şunluk bunluk ve sebeple işten çıkarmamıştır. Temelde şirketimiz işten çıkarmaz ama ayrılacak arkadaşı ikna etmek için ayrılacak durum için istişareli hep beraber yapılır (6b, 36-45).

**T3** Zaman zaman tabi bazı planlarda gelecekle alakalı ortaya koymuş olduğumuz bazı fikirlerde mutlaka ayrılıklar oluyor ama bu bir kavga nedeni değil fikirler ayrı ayrı ortaya sunuluyor ve ortak tek bir fikirde bir araya gelebiliyoruz (6b, 59-62).

**T5** Evet oldu çünkü çalışanlarımı işte değil özel işlerinde kullanmak istedi ben de benim çalışanlarımı özel işlerinde kullanamazsın ben onları iş yapsınlar diye buraya aldım dedim. Oradan dolayı bir tartışma çıkmıştı (6b, 97-100).

**T6** çok nadirdir yani öyle fazla şey değildir senin bu şey normal bir şirketlere göre bizimki aile şirketi olduğu için seninki biraz bize şey gelebilir yani bizim söylediklerimiz bizde sıkıntı yok yani tamam mı yani o yüzden her şey yolunda yani (6b, 108-110).

**T7** Oluşur elbette (6b, 122).

**T9** Çalışanlara hiç karışmazdı, hiç karışmazdı çalışanlarla ben ilgilenirdim, üretimdeki çalışanlarla ben ilgilenirdim, imalatta ben dokuma bölümü boyahane işlerine efendim dikim işlerine Konfeksiyon paketine ben bakardım havlu paketine bornoz değil hiç bunlara karışmazlardı en çok iş bendeydi yani 700-800 işçi bende olurdu sadece ben bakardım hiç bana karışmazlardı ne maaş veriyorsun veya nasıl ediyorsun diye hiç karışmazlardı yani herkesin kendi alanı vardı herkes onunla ilgilenirdi (6b, 139-144).

**T10** Bilgiyle donanan iki arkadaşım bir tane emekli olan bir de öbür arkadaşım bunlar bu işte daha profesyonel hele hele diğer ortaklara göre ve o kadına göre bakana göre o yönlendiriyordu (6b, 156-158).

**T11** En son tabii ki bizim burada ortaklıktan ziyade yönetim kurulundaki aslında görevi gereği yönetim kurulu başkanımızın kararları geçerli olur ancak konudan konuya da fark eder örneğin bir dijital alemle ilgili söz gelimi tamamen örnek olarak söylüyorum bilgisayar yazılımı ile ilgili alınacak bilgisayar yazılımı ile ilgili bir karara benim kararım A. olarak daha öne çıkıyor ancak finansal konularda daha teknik ve derinlemesine bilgi isteyen konularda F. Bey'in yönetim kurulu başkanımızın kararları daha bağlayıcı oluyor bu konudan konuya değişiyor (6c, 17-23).

**T2** Eşit hakka sahibiz karar alma sürecinde de üç kişi olduğumuz için şans iki kişi hemfikir olduğunda karar üçüncü kişinin de uymasıyla devam ediyor (6c, 45-47).

**T3** Üçümüzde eşit rey sahibiz herhangi birinin bu olacak deyip de diğerlerinin pasif bir şekilde tamam dediğini ben görmedim henüz. (en son kim söz söyler) öyle bir durum olmadı ortaklı (6c, 62-64).

**T5** Eşittik evet eşit oy hakkına sahiptik herhangi bir sıkıntı yoktu (6c, 100).

**T6** Tabi dedim ya üç biraderin üçümüzün de eşit karar alırız yani önemli konularda yani öyle ufak tefek şeylerde fark etmez benden misal bir koltuk siparişi vermiştir benden habersiz ya da ondan habersiz onlar basit şeyler büyük çaplı şeyler beraber karar alırız yani bir yatırım olsun veya bir araba alınacak olsun bir şey olsun alalım mı almayalım mı öyle kafamıza göre herkes şey yapmaz yani doğrusu da odur (6c, 110-115).

**T7** Evet yok işte öyle bir söz yok (6c, 123).

**T8** En fazla hissesi olanın sözü geçerdi (6c, 129-130).

**T9** Patronun sözü geçerdi (6c, 145).

**T10** Tabi tabi aynen orada paya göre değil çünkü amaç ortak olduğu için o yönüyle benim çok sizin az efendim böyle ben çok biliyorum sen az biliyorsun da hizmet ettim sana çok hizmet ettim bunların hiçbirini yok aramızda çünkü tamamen hani bu bunun bir adı aslında bize göre Anadolu'da gönül ortaklığı aslında bu ortaklık üzerinde akıl var işin içerisinde bilimsellik var ama asıl şey birbirine olan sevginin saygının güvenin ve bilginin gereği olan bir ortaklık alanı (6c, 170-175).

## ÇATIŞMA YÖNETİMİ

### ORTAKLAR ARASI DAVRANIŞ VE TUTUM

**T1** Evet şimdi aile şirketlerinde ortaklıklar aynı zamanda aile ilişkilerinde de belirleyici oluyor aile ilişkileri ortaklık aynı şey. Aile şirketlerinde Türk aile yapısında baba ataerkil bir aile yapısında özellikle babanın koruyuculuğu kollayıcılığı aileyi bir arada tutması ile ilgili tabi başka değişik faktörler de var ilgili yani çok manevi ve çok duygusal geliyor. Onun dışında biz eğer şeyden bahsedeceksek profesyonel bir ortaklık yapısında bahsedeceksek ki şirket olarak biz bunun da deneyim sahibiyiz yani şöyle ifade edeyim biz çalışanlarımızdan bir kısmını ortaklık vermiştik hisse vermiştik ve bu şekilde bir sürede çalıştık ancak fikir ayrılıkları işte az önce belirttiğiniz fikir ayrılıkları yaşıyor musunuz noktasında gerçekten çok ciddi fikir ayrılıkları yaşadık. Bu fikir ayrılıkların içinde dini görüşler siyasi görüşler de dahil olmak üzere işle hiç alakası olmayan sermaye ile hiç alakası olmayan konularda girdi ve bu noktada biz şunu düşündük yani Türkiye’de ortak olmanın birinci şartı hala aile üyelerinin aile dinamikleri aile kuralları içerisinde aile mekanizması içerisinde tutarak ortaklık yapılarını sağlam tutmaktır diye düşünüyoruz. Profesyonel ortaklık yapısını sürdürebilmenin temeli bizce kuralı kârlılıktır yani şirket o kadar kârlı olacak ki farklı siyasi farklı dini falan filan düşüncedeki insanları bile çok verimli bir şekilde ortak olarak tutabilmemiz lazım maalesef Türkiye’de Denizli’de özellikle bizim sektörümüzde özellikle bu kârlılıklar söz konusu olmadığı için profesyonel bir ortaklık sisteminden bahsedemeyiz fikir ayrılıkları şu an sadece aile içinde fikir ayrılıklarına diyoruz sizde ailenizin içinde babanızla ailenizle ne kadar fikir ayrılığı yaşıyorsanız biz de kendi iş yerimizde ailede yaşadığımız kadar fikir ayrılığı yaşıyoruz bu fikir ayrılığı hiçbir zaman bırakıyorum anahtarını gidiyorum noktasında olmuyor (12, 7-26).

**T2** Bu illaki vardır. Bu iki kardeş arasında bile çocukluktan başlar bir şeydir yani dört çocuk babası olarak söyleyebilirim böyle bir çekişme hem çok severler hem bir şeyleri de zaman zaman çekişirler tartışır dururlar (12, 47-49).

**T3** Evet oluyor evet muhakkak. Bunun üzerinde konuşulması gerektiğini herkes inanıyor ama ne yazık ki konuşulmuyor konuşulduğu zaman insanlar kırılıyor ve hemen bir savunma sistemi geliyor insanın doğasında ve psikolojisinde zaten bu var ve hatanın gerçekten sahibi çıkmıyor öyle bir durum var öyle olduğu için sonuçlar bu konuda çok net olamıyor, bence flu kalıyor bulanık kalıyor (12, 63-69).

**T4** Oldu çünkü kişilikler ve karakterler çok farklı olduğu için mesela ben ortaklıkta iş yerine duygusal problemlerin iş yerine yansıtılmaması gerektiğini düşünen bir insanım ama ben ortağımınla özellikle son dönemlerde biz üç ortaklık ama iki kişi kaldık çünkü üçüncü ortağımız ayrılmak zorunda kaldı son kalan ortağımınla muhakkak böyle bir sorun yaşadım yani onun kendi şahsi hayatında özel hayatında yaşadığı problemleri iş yerinde hissediyorduk yani. Benimle iletişimi kesbiliyordu mesela bundan dolayı her defasında soruyordum ondan sonra hep kendi şahsıma algılıyordum o yüzden gidip her defasında soruyordum benimle ilgili olmadığını öğrenince de sinirleniyordum (12, 96-105).

**T5** Evet oluyordu benden 4-5 yaş büyüktü ben küçük olduğum için beni biraz daha böyle küçüğüm diye iş göremez, iş yapamaz gibi küçümsemeler oldu ama aslında en çok çalışan bendim o sadece kahve içendi. Kahve içen olduğu için gelen müşterilerde beni göremediklerinden dolayı ben de işleri yetiştiremediğim için anlaşmazlıklar oluyordu (12, 118-121).

**T6** Ya ufak tefek olur ya çok öyle büyük şey olmaz yani çok hani çok hani, çözülüyor çok öyle şey olmaz büyüyecek kadar biz de çünkü büyüdüğü anda zaten yapamazsın yani. Biz de öyle bir şey yok ya dedim ya bizim normal bir şirket gibi değil yani aile şirketleri normal ortaklıklar gibi değildir (12, 124-127).

**T7** Oluyor bazen olur. Diğer ortak: bak şimdi ben huysuzum o da daha alttan alıyor genelde böyle yani ben sinirlenince o susuyor, o sinirlenince ben susuyorum ama gene de ortak şeyde buluyoruz yani öyle şey olmuyor. Diktatörlük yok evet doğru o da şeyse ben karşı gelsem de sonra işte ortak paydada buluşup o kararı devam ettiriyoruz (12,129-133).

**T8** Tabi canım olmaz mı oluyor onu da gördük oluyor mesela sen mesela farzet ki oturuyorsun ben oturuyorum sen oturuyorsun hani kalkıp da şunu şöyle yapayım mesela (mülakat yaptığımız mekandaki kişiden örnek veriyor) hocam kalkıyor mesela bir yerleri temizliyor ama sen oturuyorsun öyle oturuyorsun yani hiçbir şey yapmıyorsun kalkıp da şunu yapayım bunu yapayım demiyorsun. Birbirine söylenmiyor da kendin söylenip kendin yapıyorsun hani bunlar niye böyle yapıyor da ben oturuyorum kendine gel diye fark etmiyorlar (12, 138-143).

**T9** Öyle bir çatışmamız olmadı yani ben hep içime attım 12 yıl boyunca senin işine de sana da dedim patladım bir gün bıraktım gittim (12, 152-153).

**T10** Problemler doğru kaynaktan edinildiği için yani onun uğraşları da net olarak anlatılıp belirtildiği için yaşamla alakalı diyeyim. Hem ortaklığın başlangıcı hem yürütülüşü hem sonuçlanması sürecinde hiç böyle bir şey ile karşılaşmadık çünkü dediğim gibi tamamen önce hukuk, güven, sevgi ve saygı üzerine ve ortak amaç

## ÇATIŞMA YÖNETİMİ

### ORTAKLAR ARASI DAVRANIŞ VE TUTUM

üzerine yürütülen bir iş olduğu için yani tam Anadolu insanının senetsiz sepetsiz yaptığı bir ortaklık gibi yani Anadolu ortaklık, kayıdı küreği bile yok bende küçük bloknot vardı ajanda gibi oraya yazıyordum (12, 184-189).

**T1** Daha önceki bahsettiğim ortaklık deneyiminde zaten kültürel farklılıktı esas temel kültürel farklılıkların oluşturduğu o farklılık kapanmıyor yani dünyadaki her farklılık kapanır ama kültürel farklılık kapanmaz bu çok önemli bir katedir yani işte eğitim seviyesi ya da sosyo-ekonomik seviyesi daha düşük yerden gelen insana en kaliteli kıyafetler giydirirsiniz, en güzel kitapları okutursunuz ama o orada kalır yani bir yerden sonra artık belirli yaştan sonraki aldığı eğitim çok doyurmuyor insanı. Herhalde bilimde böyle söylüyor bu kültürel farklılıklar için mesleki gelişimi açısından ne kadar önemsiz gibi görünse de aslında ortaklık yapısı ilerledikçe ve iletişim arttıkça çok önem kazanıyor. Biz daha önce şirket ortaklığı yapan çalışanlarımızla bu sebeple ayrıldık. Örneğin 10-13 sene önceki bu ortaklık yapısını ayırmamızın sebebi biz aile şirketi olarak sadece aile efradının ortaklıkları ile bir araya gelerek işimize gücümüze devam ettik ve aramızda kültürel farklılıkları bu sebeple ortadan kaldırmış olduk çünkü hepimiz aynı aile ferdiyiz onun dışında kültürel farklılıkların dışında diğer tüm farklılıklarda olabildiğince elendiği için şu anda senkronize çalışıyoruz ve herhangi bir ortaklar arasında o alışlageldik o sizin sorduğunuz sorulardaki ortaklar arasındaki ayrılıkların hiçbirini yaşamıyoruz (12, 31-45).

**T2** Bu illa vardır burada yine eğitim, felsefe önemlidir. Kimse kimseyi değiştiremez aklın yolu birdir diye, mantığın yolu birdir diye ortak karar verip çoğunluğa uymanın mantığı birdir diye yani böyle devam eder sistem. Bu konseptte bakılmaldır, bu konseptle bakabildiğimiz için devam ettirdiğimiz düşünüyorum. Yani bu çok önemli bir şey aslında kültür farkı ortaklar birbirine yakın olmalıdır (12a, 49-53).

**T4** genelde o farklılığı ben kabullenirim çünkü onun biraz daha farklı bir yaşam tarzı olduğunu biliyordum (12a, 113-114).

**T5** Hayır yoktu aynı yörenin insanlarıydık hemen hemen kültür farkımız yoktu (12a, 121-122).

**T7** Benim düşüncem yok ama bilmiyorum doktor olduğu için üstünüm ben diyebilir. Diğer ortak: aynı yerin aynı yörenin insanıyız eğitimlerimizde aynı ikimizde doktoruz yok öyle bir şeyimiz yok yani (12a, 133-135).

**T8** Tabi canım çok farklı şimdi mesela bir tanesi var okumuş üniversiteye gitmiş düşünceleri çok farklı en farklı düşünceli olan da o mesela hissenin en büyük sahibi okumuş mesela onun düşünceleri farklı onun düşünce farklılığı çok şeydi ama ötekiler sürekli yerinde sayma hani böyle şu işe girersem ödeyemem şu işe girersem ödeyemem ondan sonra şu olursa rezil oluruz o düşüncelerde. Ama tabi şimdi Okumuşla okumamışın arası çok farklı. Ben okudum mu mesela hayır okumadım ben ilkokul mezunuyum ama düşünce farklılığım çok değişik yani ben böyle hani ne bileyim ileriye daha farklı şeyler yapmaya yani o şeye bakmıyor ya o biraz düşünce şeysi (12a, 143-150).

**T9** Oluyordu tabi yani ben Almanya'da üç sene üç buçuk sene okula gittim bütün Avrupa'yı gezdim aşağı yukarı dört sene 4 buçuk sene kaldım bu 4 buçuk sene de hemen hemen hiç Türk arkadaşım olmadı hep yabancıydı (12a, 178-180).

**T10** Yok yani bizler gene zaten bir tanesi benim hemşerim Çal kökenli bir tanesi Acıpayam kökenli ama biz bu insanları dediğim gibi çok önceden tanıyoruz bir tanesi Babadağlı bir tanesi Tavashlı yani bunları biz mesela biri benim kardeşim 48 doğumlu benim kardeşim abim o benim en yakınım ondan sonra diğerlerini de asgari o zaman diliminde en az 40 senedir tanıdığımız insanlar yani birbirimizi (12a, 191-196).

**T1** Biz burada ticari bir bağ kuruyorsak yani aile şirketlerinden farklı bir konuya girdim şu an profesyonel manada bir ortaklıktan bahsediyorum. İşin içinde kâr edebilme var sonuçta burası dernek değil. Bir şirkette eğer şirketlerin esas amacı kâr etmektir ve biz ortaklarımıza kâr etmeyi kâr etme senaryosunu öngörebilecekleri şekilde önlerine sürüyorsak evet samimiyet bunu devam ettirebilir. Samimi bir şekilde bu iş devam eder ancak eğer işin içinde kârın hakkaniyetle dağıtılmıyor olması kârın hiç oluşmaması gibi bazı durumlar oluşursa da ortaklar arası samimiyet oldukça körelir. Zaten toplumumuzun samimiyeti nedir ne değildir bunu sorgulamamız lazım. Samimiyetten öte adalet duygumuzu bir sorgulamamız lazım ve bu duygularımızı zaten toplum olarak ben zayıf olduğunu düşünüyorum hele hele böyle kâr edemeyen bir kâr etmek üzere kurulmuş bir şirket gibi bir senaryonun içerisinde daha da zor oluyor bu işler. Ya bu sorunuzun cevabı samimi buluyor musunuz, duruma göre (17, 6-17).

**T2** Hani ben her başlangıcın öyle olduğunu düşünüyorum yani başlarken samimi olmasa zaten insanlar bir araya gelemez ama şartlar zaman şey insanda değişme vardır yani bunlarla bir de temel iyi oturmamışsa, birbirini iyi tanıyamamışsa zaten hani derler ya halk arasında yani bir kişiyi gerçekten tanımak için ya onunla ortak iş

## ÇATIŞMA YÖNETİMİ

### ORTAKLAR ARASI DAVRANIŞ VE TUTUM

yapacaksın ya da uzun yolculuğa gideceksin gibi dolayısıyla burada kısa süreli tanımak, kısa süreli arkadaşlık yani evlenip çabuk boşanmaya benzer. Gerçek yüzlerini bilip gizleyebilir insanlar hep iyi yönlerini gösterebilir. Bu gerçek yüzlerine tahammül edemezler, birbirlerini öğrenip düzeltmezlerse yürümeyebilir (17, 19-25).

**T3** Hayır, çok samimi olduklarını düşünmüyorum. Bunu az önce söylemişim genelde zaten kendi öz menfaatleri için zaten bir araya gelinir yani şirketi canlı bir organizma olarak düşünürsek onun canlılığını koruyabilmek için her hücrenin olması gerektiği görevi canla başla yapması gerekir. İşletmeler eğer bu şekilde yaşatılmak maksadıyla bir ortaklıkla kuruluyorsa o zaman bunu düşünürüm ama genelde böyle olmuyor insanlar çok kısa sürede ciddi menfaatler elde etmeye çalışıyor öyle olduğu için kendi çıkarlarını ön plana koydukları için birbirlerine karşı çok samimi olduklarını ben düşünmüyorum zaten bunu net olarak görüyoruz çünkü şirketler genel olarak bir zarar etmeye başladığında ya da biraz önce söylediğim gibi herhangi bir olumsuzlukla karşı karşıya kaldığında gemisini kurtaran kaptan olayına düşüyorlar insanlar ve genelde kendi menfaatleri doğrultusunda kararlar alıp ya gemiyi terk etmeye çalışıyorlar ya gemiyi terk ettirmeye çalışıyorlar, böyle bir durum söz konusu oluyor (17, 27-37).

**T4** Her ortaklığın aynı olmadığını düşünüyorum ben yani özellikle duyduğum dinlediğim ortaklıklarda çok da samimiyetin olduğunu düşünmüyorum biraz daha böyle çıkar ilişkisi var mecburiyetten dolayı ortaklığı devam eden insanlar var aslında öyle olduğunu düşünüyorum (17, 39-41).

**T5** Ben düşünmüyorum yani düşünmüyorum neden düşünmüyorum ha şöyle bu şeyler nasıl söyleyeyim size göreceli yani göreceli dediğim anlaştığın ortağın eğer gerçekten işini eşit ve doğru bir şekilde yapıyorsa iki tarafta (17, 43-45).

**T6** bizimki dedim ya aile şirketi olduğu için bizimki çok rahat geçinen bir şeyiz yani (17, 50-51).

**T7** Düşünmüyorum, ortaklıklar yürümüyor işte genelde yürümüyor ama biz de öyle bir şey yok (17, 53-54).

**T8** Hayır, düşünmüyorum çünkü her ortaklığın altında yalan dolan yani hep yalan. Mesela senin paran yoksa benim param yoksa senin onun vardır benim 20 vardır seninle ortaklık kurmak isterim neden hiç olmazsa senin paranla iş görülsün onu öyle düşünüyorlar (17, 56-58).

**T9** Hayır düşünmüyorum vallahi Denizli'de yok Denizli'de bakıyorum ben yok öyle bir samimi ortaklık yok Denizli'de yani öyle bir ortaklığı sürdüren yok (17, 60-61).

**T10** Valla işte o kişiden kişiye değişebilecek bir şey (17, 63).

**A1** Tam tersi ben biraz baskınım. (6a, 7-8).

**A2** Yok değil biz gayet rahatız o konularda fikir alışverişimizi hemen hemen her zaman her gün sürüyoruz her zaman hemfikiriz yani orada bir herhangi bir dezavantajımız yok birbirimize (6a, 11-13).

**A3** Evet o daha baskındı (6a, 16).

**A4** Yok, bazen oluyor tabii ki abilik tavsiyem bir iş de oluyor yani ama yerine gelince tabii ki yine o da kendisi düşünmesi gerekiyor hangisi diye hangi tarz çalışma tarzı daha iyidir diye o zaman tabii ki benim örneklerimle filan kendisine şey yapıyor anlamaya çalışıyor ona göre de o zaman dediğim de oluyor yani (6a, 22-26).

**A5** Yok öyle bir şey düşünmüyorum yok öyle bir şey düşünmüyorum yani genelde mantıklı bir şey söylenmesi lazım yoksa her benim söylediğim olacak denirse o ortaklık değil de baskı zulüm gibi diktatörlük gibi bir şey olur, olur mu yani, demokratik olması lazım yani, onu ben demokratik demiyorum da mantık diyorum yani ona insanlar demokratik diyor öyle uyduruk bir kelime (6a, 30-34).

**A6** hayır değil aslında eşit bir şekilde karar veriyoruz sadece içlerinde belki biraz daha alfa olan biraz daha böyle sesini daha yükselten varsa o da benim ama sonuçta matematiği uygun bir şekilde olması gerekiyor sadece projeye aşık olduğum için veyahut da bir işe aşık olduğum için değil (6a, 44-47).

**A7** bir baskın mahiyetinde veyahut da ben dedim olacak koşuluyla bir iş yapmadık hiç bugüne kadar (6a, 61-62).

**A8** hayır (6a, 119).

**A10** Ee tabii ki o baskın çünkü o işi biliyordu (6a, 244).

**A1** Bugüne kadar hiç olmadı olmaz da sonuçta o pek karışmaz personele ben de o da benim işime karışmaz fazla ama genelde hemfikir oluyoruz (6b, 8-9).

**A2** Yoo hiçbir zaman olmuyor (6b, 13).

**A3** Çalışanlar yüzünden çok kavga ederdik. Çünkü hani nasıl diyeyim umm ben bütün çalışanları takip ederdim ıı kurallar koyardık mesela çalışanlarla ilgili, tekrar derdim ben bu kuralları koyuyorum senin de bilgine ondan sonra tamam ne istiyorsan öyle yap derdim. Çünkü ben disipline çok düşkünüm. Çünkü o olmasa işlerde yürümüyor (6b, 16).

## ÇATIŞMA YÖNETİMİ

### ORTAKLAR ARASI DAVRANIŞ VE TUTUM

**A4** Oluyor tabii ki evet çünkü o benim baktığım yönden kendisi de bakmıyor o yüzden yani bazen tabii ki tartışıyoruz mesela (6b, 26-27).

**A5** Oluyor tabii ben bu adamı kovacağım diyorum bırakmıyor. O an orayı terk ediyorum yoksa onu boğacağım orada, kovulmuyor bir tanesi var tam dört senedir kovulmuyor kovamıyorum (6b, 34-37).

**A6** Nadir ama oluyor tabii ki olmuyor değil çünkü değişik profillerde değişik düşüncelerimiz var (6b, 47-48).

**A7** Çalışanların yönetiminde tabii oluyor. Evet oluyor mesela nedir bazen oluyor diyelim ben o elemanı beğenmiyor olabilirim ama kendisi beğeniyor mesela ben diyorum ki bunu çıkaralım o diyor ki hayır çıkarmayalım dursun belli bir süre daha şey olsun. Onda da aynı bu daha önce söylediğim gibi bazen oluyor. Zaman geliyor ya benim haklılığım ya benim haksızlığım ortaya çıkıyor. Her halükârda sabır etmesi gerekiyor ne olursa olsun iyi de olsa kötü de olsa sabır yani başına bir şey geldiği zaman da sabretmek yani bir personelde de bir yanlış varsa sabretmek ve ondaki durumu incelemek dediğim gibi (6b, 89-101).

**A8** Hayır yok (6b, 119).

**A9** Olmaz olur mu oluyor, (bunu nasıl çözüyorsunuz) biz eşimle beraber bir bu yezuit babaları derler İsviçre de onlardan eğitim aldık. Şimdi pozitif değil negatif bir şey söyleyeceğim ama aslında bunlar Adolf Hitleri eğitmiş şahıslar. Retorikte konuşma tarzında vs çok empatik bakıyoruz biz her şeye. Karşımızdaki ne düşünebilir için içerisinde bilim dalı nasıl konuşulabilir nasıl anlatılabilir zaten benim de olan ne hissedebilir nasıl anlatabiliriz onun hislerini olduğu duruma girebiliyoruz duygusal zekayı ön planda tutuyoruz bunu Farslılar da çok iyi yapıyor. Sınırları biliyoruz bir şey isteyince, bir şeyi kritize ediyorsak falan motivasyonda veriyoruz onun ölçeğini de biliyoruz ondan dolayı insan eğittiğimiz için 10- 15 bin kişiyi eğittik biz şimdiye kadar bu sektörde ondan dolayı empatiliyiz ama çoğu insan bilmiyor bunu (6b, 160-169).

**A10** O kendisi sinirlidir biraz tabiki ters düşüyorduk tabii o mesela kızılıyordu gönderiyordu çıkartıyordu ama o eleman bana lazım olduğu için bu sefer geliyordu. Gelen eleman bu sefer bana daha pahalıya mâl oluyordu. Çözüm olarak birbirimize evet tamam diyorduk o haklı diyorduk ondan sonra susuyorduk yani bir kişi susunca bu iş yürüyor iki kişi aynı anda konuşsa yürümüyor (6b, 244-250).

**A1** Eşit söz sahibiyiz hepimiz ama en son söz yine bende (6c, 9-10).

**A2** Evet her zaman en son ille kendi sözü geçiyor çünkü adam hani sonuçta 40 yıllık bu işin içinde olduğu için yani asıl şirketi kuran da kendisi olduğu için yani saygıdan yaştan dolayısıyla her zaman kendisine bırakıyorum (6c, 13-15).

**A3** Yani aslında eşittik ama son kararı yine her zaman o verirdi ama daha çok yani ben mı bir şeyi inanıyorsam mı o şeyi anlatmaya çalışırdım. O sonradan anları yine o verirdi kararı ama yine de mı benim dediğim oluyordu aslında ama onun dediği tarzında şey yapıyordu nasıl desem anlatabildim mi (6c, 16-19).

**A4** En son abimin sözü geçer eşit değiliz yani çünkü onunki dediğim gibi yani %70, %30 benim (6c, 27-28).

**A5** Tabii ki en son genelde ben söylerim sözümü çünkü sermaye koyduğum için daha önceden yaptığım için çünkü abim mesela daha sonradan geldi (6c, 37-39).

**A6** Aslında ikimizin de rızık rızası olması gerekiyor o şekil gerçekleştiriyoruz ama hangimiz en sonda olmuş olsa gene ben kendim şey yapacağım ama ne kadar adil bir şekilde %50 %50 bir şekilde yapmaya çalışıyoruz ama olmuş olsa biraz daha ben ağır basıyorum (6c, 48-51).

**A7** Eşit yani üç kişi olmuş olsanız o zaman ne oluyor dediğim gibi herkes fikrini anlatır. Oylama, biz öncekinde öyle yapıyorduk oylama bir kişinin fazla evet oyuyla satış kararı aldık ama burada iki kişiyiz iki kişiyle daha çok mutabık olma yoluna gidiyoruz. Yani evet bazen olur diyelim ki baskın çıkarım veyahut da A. baskın çıkar onu uyguluyoruz gene de niye eğer ihtiyaçsa orada ihtiyaçsa onu uyguluyoruz neticeye bakıyoruz. Eğer karşılıklı zaten direktmiş olsak ben alacağım o istemiyor hadisesi olduğu anda zaten o kopar ortaklık biter orada doğru mu yani dediğim gibi bir şekilde makulü görülmesi yani orta karar vereceksin evet tamam senin görüşün bu şekildeyse o zaman ben bunu beğenmiyorum veya istemiyorum veya bu görüşe şey diyelim biz mesela dükkânın yapım aşamasında şu anda gördüğünüz bu kararı aşağı yukarı bir sene 1,5 sene önce de karar aldık (6c, 102-114).

**A8** Yani kimin sözü daha cazipse onunki geçer (6c, 119-120).

**A9** Hepsini araştırıyorum önceden tek tek anlatıyorum ondan sonra rotamı ben kendim çiziyorum çizdikten sonra onu tatlandırıyorum onun yolunu yapıyoruz derler ya yolunu yapıyorum. Bazıları öyle yol yapıyorum ki karar ortağımın geliyor böyle yapsak daha iyi değil mi valla iyi fikir yapalım diyorum mesela (6c, 238-242).

**A10** Valla ikimiz söz konusunda evet diyorduk ama genelde ona bırakırdım yani çünkü her şeyden iyi anladığı için yaptığı için yıllarca yani daha önce 15 senelik falan tecrübesi var bu konuda (6c, 250-252).

## ÇATIŞMA YÖNETİMİ

### ORTAKLAR ARASI DAVRANIŞ VE TUTUM

**A1** Kişisel çatışmalar bazı konularda tabii ki oluyor her insandaki gibi bazı beni rahatsız eden konular da oluyor tabii ki onu da rahatsız eden konular oluyordur ama sonuçta gün geldi mi zamanı geldi mi bu problemler hakkında veyahut da bu düşünceler hakkında farklılığın üzerinde konuşuyoruz tartışıyoruz ve ileriye dönük daha farklı yapmaya çalışıyoruz (12, 8-11).

**A2** Yo(k) yo(k) olmuyor yok yok öyle bir şey olmuyor direkt (12, 17).

**A3** Tabii ki oluyordu hani imm anlaşmadığımız konular olurdu imm o yok yani nasıl anlatayım mesela üretime yardım ederdik, o derdi ki böyle olsun ben derdim ki bir de şu yöntemi deneyelim ıı o şeylerde anlaşırız hani çünkü niye çözüm üretmemiz lazım o an şey olur ama dediğim gibi biz aslında daha çok hep çalışanlar yüzünden kavga ederdik. Bazen biriktirdik patlama yaşardık bazen de ben susardım ne halin varsa gör tarzında ıı görsün yaptığı hatayı ki öyle oluyordu bütün hatalar ortaya çıktı (12, 21-26).

**A4** Oluyor düşünüp de ondan sonra başka bir yerde patlak vermeye çalışıyorum (12, 40).

**A5** Böyle bir şey yok bizde ya kişisel hırslarımız falan yok (12, 43).

**A6** Ya şöyle çatışmalar olabiliyor tabii ki ama ne kadar yakın zaman içerisinde konuşup çözebilseniz o kadar az tabii ki toplanmış bir şekilde şeyler oluyor geri dönüşü (12, 48-49).

**A7** Kişisel çatışma pek biz de öyle bir şey olmadı öyle bir ekstra bir şeyimiz olmadı yani o şöyle nasıl diyeyim ben size biraz da böyle yani nasıl diyeyim ben de olsa A da olmaz diyelim kabiliyet olarak kafaya takmaz takmadığı zaman ortaya bir yolu bulmuş olursun o süreklilik devam eder geçinip gidersen eğer ben kişilerle uğraşmaya başlarsam yani bu kafadaki kurgu olayı çok önemli yani bir şizofrenik hasta misali. Şizofreniklerin özellikleri ne mesela kafada kurgu meydana getirmeleri işte bu benim için ne düşünüyor bu nasıl acaba benim yerime mi almaya çalışıyor acaba o benim işimden mi atıyor yani bu ailede de farklı bu şekilde böyle devam eder biz öyle bir yapıda değiliz yani şu anda biz de ego sorunu yok, evet biz de ego sorunu yok ya A dünyayı zaten boş vermiş (12, 55-63).

**A8** Oluyor şimdi konuşmak çok önemli iş hayatında da özel hayatta da konuşmak kendini açıklamak içine atmamak dertleşmek önemli bir şey ama zaman zaman insan bazen içine bir şey atıyor öbür tarafı üzmemek için sorgulama durumuna düşürmemek için falan böyle bir durum olduğunda müsait bir zamanda konuşuyoruz veya belirli bir zamanda ayda bir kere bu aralar yapamadık ama ayda bir kere buluşuruz bir değerlendirme yaparız sorunları konuşuruz (12, 82-86).

**A9** Oluyor, oluyor ve benim şu direkt sözlüdür fark etmişsinizdir beğenmeyince ben bunu beğenmedim böyle yapın hayır böyle istemiyorum yani şey yapıyoruz kompramis bulmaya çalışıyoruz tabii orta nokta buluyoruz bazen hemen olmuyor (12, 101-103).

**A10** Yo kendisi bence ondan yaşça büyük olduğum için saygılıdır yani bazı konularda. Yemek konusunda ben titizim mesela şu ana kadar bir defa tartışmamız oldu başka da olmadı yani yemek konusunda başka bir şeyimiz olmadı yani (12, 264-266).

**A1** Yok ortağım da Türk olduğu için öyle bir kültür farklılığı yaşanmıyor o şekilde hiçbir sıkıntımız yok şahsen (12a, 11-12).

**A2** Hayır, hayır kendisi Alman ve Hristiyan bizde Türk'üz ve Müslümanız (12a, 17-18).

**A3** Yani evet oluyordu sanki çünkü o Arap – Alevi biz Sünni ve Ege tarafından (12a, 34-35).

**A4** Yok (12a, 40).

**A5** Yoo aynı kültür birbirimizin bakış açısı tamamen aynı zaten bakış açımız farklı olsaydı ortak olmazdım (12a, 43-44).

**A6** Oluyor ama ben iki şeyde büyüdüğüm için hem Alman hem Türk mantalitesini iyi anladığım için onları tabii ki hoş görüyorum veyahut da hor görmediğim için onun bizdeki kültürel sıkıntıları veya avantajları görebileceğini göremeyeceğini açıklıyorum (12a, 49-52).

**A7** Kültür farklılıkları mesela şey var yanlış anlaşılma değil kültür tabii mesela Trabzonluların özelliği hep mübarek topraklar olarak sayarlar hep Trabzonlar kendilerini biz Egeliyiz biz de ek olarak kendimizi çok çalışkan adlederiz (12a, 63-66).

**A8** Öyle bir düşünmeliyim ki aramızdaki kültür farkı hangi noktada, çok fazla olmuyor aramızda çok büyük bir yaş farkı yok galiba on sene falan var o da. Yoo öyle bir şey yok yok öyle bir şey olmuyor yani (12a, 87-89).

**A9** Yani bende olmuyor ama genellikle dışarıda oluyor (12a, 145).

**A10** Tabii o burada doğdu büyüdü (12a, 266).

**A1** Zor şimdi farklıdır Türkiye'deki ortaklarla buradaki ortaklıklar arasında çok farklılıklar var. Sonuçta Türkiye'nin yaşam standardı çok farklı. Türkiye'de çok

## ÇATIŞMA YÖNETİMİ

### ORTAKLAR ARASI DAVRANIŞ VE TUTUM

çabuk yukarıya kadar da çıkarsın çok çabuk düşüşler de yaşarsın. Bir riziko yani çok büyük rizikolar alıyolar burada. Avrupa'daki veyahut Almanya'daki bizim yaptığımız ticaretlerde genelde bütün her şeyimiz sigortalı olduğu için o kolay kolay da şirket olarak çok büyük bir zarara uğrayacağımızı veyahut da çok büyük bir para kaybı ticari kaybı yaşayacağımıza inanmıyorum sonuçta sigortamız %85 karşıladığı için o şirket bir türlü devam edebilir ama Türkiye'deki böyle nakliye işindekiler veyahut da başka şirketlerde çok çabuk kapatabiliyor, iflas edip çekip gidebiliyor ortakların da arası açılabilir ama burada bizim benim şahsi görüşüm öyle biz de böyle bir şey olacağını düşünmüyorum. En kötü ihtimal bütün araçları satarsın borcunu kapatırsın. Almanya'da ise yerine göre evet yerine göre hayır çünkü çoğu ortakçılık şirket büyüdükçe rekabet oluşuyor pasta paylaşımı olmuyor haksızlıklar başlıyor ve çok kötü ayrılıklar oluyor. Şimdi iki kişi bir oldu mu öbürünü nakavt edebiliyor (17, 4-16).

**A2** Yok sanmıyorum. Almanya'da da sanmıyorum (neden?) %80' i çakal olduğu için, herkes kendi çıkarını düşündüğü için sanmıyorum öyle bir şeyi gayet nadir olur (17, 17-19).

**A3** Görünüşte sadece öyle, samimi olmasa dahi Almanya'da her şey resmi bir şekilde yapıldığı için kimse kimseye yamukluk yapamaz. Yapsa da hakkını alır (17, 21-27).

**A4** Düşünmüyorum (17, 29).

**A6** Anlayışımız daha gelişmesi gerektiğini düşünüyorum, daha açık değiliz iki sana bir bana meselesi çok yaygın bizde (17, 51-54).

**A7** Ben orada bir ortaklık yaşadım samimi olduğunu düşünmüyorum yani çünkü yaşadığım olaylardan dolayı ben öyle yaşadım ama bir başkası (bunu biraz anlatabilir misiniz) mesela dediğim gibi mesela şey hırs devreye giriyor yani daha çok kazanayım ben daha çok fazla alayım hırs devreye giriyor orada. Mesela Almanya'yla Türkiye'nin arasındaki bir mantalite farkı şöyle var benim görebildiğim. Türkiye'deki insanlar biz Türk milleti olarak çalışkanız iş yapıyoruz ama hırs devreye girdiği zaman biraz yabaniyiz. Almanya'daki insanların bir özelliği burada doyunluk var bakın burada doyunluk var siz burada böyle saldıracı mahiyetinde iş görmezsiniz. İnsanlarda tamah var yani şöyle yapayım ev alayım araba alayım zengin gibi gezeyim böyle bir hadise yok. Böyle bir kavram da yok burada ama oradaki insanlar biraz fazla kazanmaya başladığı zaman orayı ben alayım ben yapayım artık benim olsun ne bilim en iyi bir araba burada böyle bir hadise yok fark oradan kaynaklanıyor Türkiye'de. Oradakiler hemen böyle ya işte zengin oldu o şöyle oldu böyle oldu şöyle büyüdü bu mantalite Türkiye'de var. Buradakiler de yok, burada daha çok rahat ve burada ayakta kalmayı daha çok düşünüyoruz öncelikler farkı var yani Türkiye değilse farklı burada ise farklı. Yaşadık bir öncekinde samimi olmadığını gördük dedim ya yetki verdiğin anda o yetkiyi kaldırıp kaldıramayacağına bakman lazım. Kişinin önemli olan mahiyeti odur yani o kişiyi o takım kıyafeti kimisinde ise sırtır palyaço gibi kalır (17, 56-79).

**A8** Yok insanlar cebini doldurmaya çalışıyor insanlar herkes daha çok baba olmaya çalışıyor (17, 86).

**A9** Maalesef çoğu çok samimi. O samimilikten dolayı kaybediyorlar zaten çünkü onların hassas noktaları şimdi saygı kalmıyor samimiler dedim ya aileler tanışmaya başlıyor beraber izinlere gidiyorlar beraber yiyorlar içiyorlar vs bu onun düşüncesini %100 biliyor sırlarını biliyor. Saygı olmayan yerde ortaklık olmaz. Bizim Türkiye'deki ortaklıkların %90'ı saygısızlıktan kaybediyor çünkü onun ne diyeceğini biliyor. Aşağı yukarı düşüncesini onun düşüncesini biliyor ve aileler giriyor araya. Araya bir de şu giriyor bu giriyor araya onun hassas noktalarını biliyor, onun gizli gizli yaptıklarını biliyor, oradan çok büyük sıkıntılar çıkıyor. Bir de biz insanlar standardı tutamıyor mesela bu piriz bozulsun yarın gelir bu prizi yapar bu standardı tutmaya çalışırız. Biz Türkiye'de süper oteller yapıyor misal ortak diyor ki ya bizim sağ klima yani bodrum katın kliması bozulmuş diyor müşteriler var mı burada yok diyor o zaman sezon çıktıktan sonra yaparız diyor. Bu bir kere bozuk kalıyor bu sene ortak diyor ki ya yapsaydık yok kalsın ne masraf ediyorsun zaten elemanlar kalıyor biraz terleseler ne olmuş diyor onu yapmıyor yeni sezon geliyor unutuluyor. Almanya'da samimi olmayanlar çok iyi para kazanıyor bak samimi olmayanlar çok iyi para kazanıyor samimi olanlar hep sıkıntılı o ona güveniyor o ona güveniyor. Şöyle bir şey söyleyeyim bakın bu bir araştırma uluslararası ip çekme oyunu var ip çekme oyununda birebir çekince ben %100 veriyorum karşı taraf %100 veriyor şimdi ortaklık şöyle söyleyeyim tek iki kişi arasında değil. Bakın deminki gelen adam bankacı ister istemez ben bu adamla ortağım. Almanya'daki Türk ortaklıkları çok samimi oldukları için zaten ortaklıklar genellikle yürümüyor ama ne zaman böyle benim görevim bu senin görevin bu herkes görevini bildikten sonra hiç



sıkıntı olmuyor Almanya'daki ortaklıklar bir de şöyle oluyor bütün sene herkes ne yapacağını bilir (17, 96-152).

**A10** Ben evime bir kilo elma alıyorsam diğer ortağa da bir kilo elma gönderirlerdi. Türkiye'deki eski ortaklarda eski benim bildiğim ben şu an 30 yıldır Almanya'da yaşıyorum. Eskiden mesela bir ortaklık vardı yıllarca adamlar ortak kalmışlardı kendisine mesela diyelim oradan bir meyva aldı o öyle düşünüp ortağına da gönderirmiş. Yani sevgiden dolayı ilgiden dolayı öyle olduğu için birbirlerine saygıdan dolayı devam edermiş ama şimdi şu anki ortaklıkların her zaman kendilerine duyduğum kadarıyla hep menfaati doğrultusunda Türkiye'dekiler. / Şu ana kadar ben Almanya'da Türk ortaklarından sıkıntı duymadım çünkü burada bir dürüstlük var yani konularda iş konusunda her şeyi görebiliyorsun eskisi gibi değil yani her şey gözükülebilir yani (17, 159-166).

Çatışma yönetimi temasının ikinci kodu 'ortaklar arası davranış ve tutum'dur. Bu kod Ek 1'de gösterilen dördüncü soru ve alt soruları, altıncı sorunun alt soruları, on ikinci soru ve alt soruları, on yedinci sorularına katılımcıların vermiş olduğu cevapların analizi ile oluşmuştur. Ortaklıklar arası davranış ve tutum kodu kapsamında ortaklıkla ilgili kararlar alınırken veya hedefler belirlenirken ortakların baskınlığı konusunda T1, T2, T4, T5, T8, T9 katılımcıları ortaklar arasında baskınlığın var olduğunu belirtirken T3, T6, T7, T10 katılımcıları ortaklar arasında baskınlık olmadığını belirtmişlerdir. T2 katılımcısı ortaklar arasında baskınlığın işin doğası gereği var olduğunu fakat ortakların birbirine yakın olması gerektiğini, birbirine yakın olmayan ortaklardan dolayı birçok bozulmuş ortaklık bildiğini söyleyerek ortaklıkta mümkün olduğu kadar güç eşitliğine atf yapmıştır. T2'nin ifadesine göre, ortaklık kurmuş başka kişiler zaman zaman kendinin hakemliğine başvurmuşlardır. T2, ortaklıklar kurulurken; ortak olmayın dediği ortaklıkların var olduğunu, bir ortağın çok büyük çevreye ve ekonomik güce sahip olduğunu diğer ortağın ise sadece işi bildiğini, bu sebeple bunlara bu ortaklığın yürümeyeceğini söylediğini çünkü işin kısa sürede öğrenileceğini söylemiştir. T2 "sonuçta senin çevren çok, bütçen çok, bir süreden sonra ben neden bu kârın yarısına buna veriyorum diye düşüneceğini" belirtmiştir. Kendi ortaklıkları için "üçümüz de yüksek mühendis, üçümüz de teknik insanlar, üçümüzün de ekonomik durumu birbirine yakın yürümüştür" ifadesini kullanmıştır ve ortakların sosyal ekonomik düzeylerinin birbirine yakın olması gerektiğinin altını çizmiştir. T3 katılımcısı çok fazla baskınlığın olmadığını çünkü kararların hemen hemen ortak olduğunu, baskınlıktan ziyade ortaklardan birinin bilinçli olarak pasif kaldığını belirtmiştir. Bu durumun ise diğer iki ortağın baskın olduklarından dolayı değil kendisi pasif olmak istediği için böyle davrandığını belirtmiştir. Bu durumun sorun yaratmadığını çünkü onun pasif olarak kaldığında, diğer iki ortağın onun açığını kapatabilecek kapasitelerinin olduğunu ifade

etmiş ve o kapasiteyi uygulamak istemezlerse ya da öyle bir kapasiteye sahip olmazlarsa o zaman büyük bir sorun çıkabileceğini ve kendi ortaklıklarında sorun çıkmadığını eklemiştir. Diğer ortak için de sorun teşkil etmediğini çünkü “beraber zaten tek bir kişi gibiydik aynı şeyleri düşünebiliyorduk, aynı şekilde hareket edebiliyorduk o yüzden çok büyük bir sorun oluşturmadı” ifadesi ile T2 katılımcısının kendi ortaklığıyla ilgili vermiş olduğu bilgiye benzer bilgi vermiştir. T3 katılımcısı bu durumun belirli bir süre sonra bir sorun oluşturduğunu ve ortaklarının ayrıldığını belirtmiştir. T4 katılımcısı kendisinin biraz baskın olma durumu olduğunu fakat geri adımda kalmaya çalıştığı zamanların çok olduğunu özellikle ortağının ön plana çıkmasını sağladığını fakat velilerin ve öğrencilerin sürekli kendini tercih ettiklerini ve bu duruma engel olamadığını söylemiştir. Bu durumun, diğer ortağının kendini biraz geride bırakılmış hissetmesinden dolayı gerilim oluşturduğunu, bu sebeple üç ortağın iş bölümü yaptıklarını belirtmiş ve bu iş bölümünde birbirlerinin alanlarına müdahil olmamaları gerektiğini eklemiştir. T4 katılımcısının ifadesi ile T3 katılımcısının ifadesi birbiriyle benzerlik göstermektedir. T5 katılımcısı, ortaklıklarında baskın olanın kendisi olduğunu, bu sebeple anlayamadıklarını belirtmiştir. T7 katılımcısı ise ortaklar arası baskınlığın olmadığını, birbirlerinin fikirlerine saygı duyduklarını, ortağı onun söylediği fikre inanıyorsa kendisine katıldığını, aynı şekilde kendisi ortağının söylediğine inanıyorsa kendinin ortağına katıldığını, sonuç olarak her kararın birlikte alındığını vurgulamıştır. T6 katılımcısı “yoo çok öyle değil ya yani dedim ya normal ortaklık olsa belki öyle şeyler olur da bizimki aile şirketi olduğu için biz de yani çok bir ortak yol bulmuyor” ifadesini kullanmıştır. Kardeşler arasında en küçüğün kendisi olduğunu “en son söz derken” kardeş ortaklıklarında bir imza yetkisi olduğunu doğal olarak bu yetkinin de en büyükte olduğunu fakat beraber karar aldıklarını ve son söz diye bir şey olmadığını hepsinin beraber karar aldıklarını belirtmiştir. T8 katılımcısı da kardeş ortaklığı olarak kardeşlerinin baskın olmadığını, kendinin daha baskın olduğunu, baskın karakterli olduğunu söylemiş ve en büyük kardeşin bir küçüğü olduğunu eklemiştir. T6 katılımcısı ve T8 katılımcısının her ikisinin de şirketleri kardeş ortaklığı olmasına rağmen ifadeleri birbirine benzememektedir. T9 katılımcısı birinin baskın olduğunu hissettiklerini yaş gereği kendinin büyük olduğunu, kendisinin toplantılara gitmediğini fakat söz sahibinin ortaklığı kuran ortak olduğunu belirtmiştir. T10 katılımcısı baskın bir ortağın olmadığını, onların ortaklığında baskınlıktan kastedilen şeyi; “eğer ben biliyorum dedi zaman hakikaten o işle ilgili olan araştırması emeği çoktur o saygı duyulur çünkü o öteki adam sarraflık yapıyor işini yapıyor kendi hissesinden dolayı üzerine düşen parayı veriyor ve işi yürüyor onun, onun haricinde onun buraya şeyi

yok” ifadesi ile açıklamıştır. T10’a göre baskınlıkla kastedilen şey, ortaklardan birinin bilgi olarak ağır basması ve işteki uzmanlığıdır. Ortağın verdiği doğru bilgi ile o işi öğrenmiş olduklarını, baskınlığın sebebinin ben biliyorum siz kenarda durun maksadını taşımadığını belirtmiştir.

Ortaklar arasında baskınlık konusunda genel olarak bir tarafın baskınlığının mevcut olduğu ve bu durumun ortaklığın doğasından kaynaklandığına dair görüş yaygındır. Baskınlığın sebepleri ortaklar arası statü, sosyal ekonomik düzey ve sosyal ağın farklı olması, karakteristik özellikler, öne çıkma arzusu, yaşça diğer ortaklardan büyük olması, kazanma hırısı, eğitim düzeyleri olarak ortaya çıkmıştır.

Çalışanların yönetimiyle ilgili olarak ortakların ters düşmesi konusunda T1, T2, T4, T5, T7 katılımcıları ters düşme durumunun ortaklıklarında mevcut olduğunu belirtirken T3, T6 katılımcısı ise nadiren yaşadıklarını belirtmiştir. T9 katılımcısı ortağının çalışanlara karışmadığını bütün çalışanlarla kendisinin ilgilendiğini söylemiş ve üretimdeki, dokumadaki, boyahanedeki, dikimdeki, konfeksiyondaki, paketteki, havlu paketindeki çalışanlarla kendisinin ilgilendiğini, ortaklarının bu bölümlere karışmadıklarını en çok işin kendinde olduğunu 700-800 işçiden kendinin sorumlu olduğunu eklemiştir. Ortakların çalışanlara ne maaş verildiği, nasıl olduğu konusunda kendisine hiç karışmadıklarını ve her ortağın kendi alanı olduğunu ve o alanla ilgilendiğini de vurgulamıştır. T10 katılımcısı yapmış oldukları ortaklık sektöründe bilgi olarak donanımlı olan ve emekli olan iki ortağının çalışanlarla ilgilendiğini belirtmiş bunu karar verirken ortakların profesyonel olduğu alanlarda görevlendirildiğini eklemiştir. T2 katılımcısı bu durumun kesinlikle yaşandığını, bu durumu çözmek için iş bölümü yapılmasının işe yaradığını belirtmiştir. Genelde ortaklardan birinin kariyer planlama insan kaynakları bölümüne vakit ayırması gerektiğini ve bu bölümle ilgilenen ortağın da son sözü diğer ortaklarla söylemesi gerektiğini vurgulamıştır. Bu durumu “Ben dört yüze yakın iş görüşmesi yaptım, yüze yakın personel aldık ama hiçbir personele hayırlı olsun demedim. İkinci görüşmeden sonra finale yaklaşırken ‘büyük ihtimalle sana hayırlı olsun denilecek ama iki ortağım var yarın şu saatte gel onlarla bir tanış onların soruları olacak, muhtemelen sana hayırlı olsun diyecekler’ diyerek yani bu konuyu hazırlayıp böyle final verdim. Ayrılması gereken personelle de hiçbir ortağımız bir personeli bir anlık şunluk bunluk ve sebeple işten çıkarmamıştır” ifadesiyle açıklamıştır. T2 katılımcısı personelle ilgili kararlarda son sözü ortakların birlikte söylemesi gerektiğini vurgulamış ve şirketlerinin işten çıkarma yapmadığını aksine çıkmak isteyen personeli çıkmaması için, ortaklar birbirleriyle istişare ederek, personeli ikna etmek için çaba harcadıklarını da

eklemiştir. T3 katılımcısı zaman zaman bazı planlarda ve gelecekle alakalı ortaya koymuş oldukları fikirlerde mutlaka fikir ayrılıklarının yaşandığını fakat bu durumun kavga nedeni olmadığını belirtmiştir. Ortakların fikirlerini ayrı ayrı ortaya sunup daha sonra tek bir fikirde birleştiklerini söylemiştir. T5 katılımcısı ise ortağının çalışanları iş dışında kendi özel işleri için kullanmak istediğini, kendisinin bu duruma karşı çıktığını, bu sebeple tartışıklarını belirtmiştir. T6 katılımcısı çalışanlar konusunda fikir ayrılıklarının çok nadir olduğunu normal şirketlere göre kendi şirketlerinin aile şirketi olması sebebiyle kendilerinin ortaklığında sıkıntı olmadığını her şeyin yolunda olduğunu belirtmiştir. T1 katılımcı da aile ortaklığı olmasına rağmen çalışanların yönetiminde ters düştüğü olduğunu belirtmiştir. T1, “Ters düştüğümüz konular en basit bir ampulün renginden tutun da işinizle ilgili hayati derecede önemli olan bir kredinin alınıp alınmaması konusu da dahil bir personelimizin imalat olsun muhasebe olsun karşısında çok ters gelen zamanlar oluyor” demiş ancak bu ters düşmenin kendilerini geliştirdiğini söylemiştir. “Zaten az önce ifade ettiğim gibi hepimiz aynı fikirde olsaydık bu kadar ortağa bu kadar insana gerek olmazdı. Biz zaten burada bilgilerimizi deneyimlerimizi dünya görüşlerimizi işte jenerasyon farklarımızın getirdiği olumlu noktaları birbirimizle artık karıştırdığımız neticesinde zengin bir karar alma mekanizması ortaya çıkıyor. Bizim farklılıklarımız aslında demokratik bir çevreye yol açıyor, karar alma mekanizmasının gelişmesine yol açıyor” ifadesi ile “ters düşmelerinin” kendilerini geliştirdiğini, ortaklığın amacının da bu olduğunu vurgulamıştır. T1 şirketlerinde ortaklar arasındaki görüş farklılıklarımız genellikle personelin önünde çok sirayet etmese de yaşandığını ve böyle bir durum yaşandığı takdirde en kısa yoldan kendi aralarında görüşerek bunu çözdüklerini belirtmiştir.

Çalışanların yönetiminde ortakların çatışması konusunda katılımcıların geneli bu durumun ortaklıklarında yaşandığını belirtmiştir. Ancak aile şirketleri olan katılımcılarda bu durum ortaklara göre değişiklik göstermektedir. Ortaklıklarda genel olarak personelle ilgili bölümü ortaklardan birinin üstlendiğini fakat ortaklıklarda personelle ilgili kararların tüm ortaklarla birlikte verilmesi gerektiği konusu önem arz etmektedir. Karar verilirken ya da alınırken ortakların bilgilerini ve uzmanlıklarını göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Çalışanların yönetimi konusunda ortaklıklarda çatışmanın her zaman söz konusu olabileceği fakat bunun bir kavga sebebi olmadığı hatta bu durumu ortaklar iyi değerlendirebilirse iyi bir karar alma mekanizmasının ortaya çıkabileceği düşüncesi katılımcılar arasında yaygın bir düşüncedir.

Ortaklıklarda karar alma sürecinde ortaklar arası eşitlik ve en son kimin sözünün geçtiği hususunda T1, T2, T3, T5, T6, T7, T10 katılımcıları eşit oy hakkına sahip olduklarını belirtirken T8 katılımcısı en fazla hisseye sahip ortağın sözünün geçtiğini, T9 katılımcısı ise ilk şirketi kuran kişinin yani patronun sözünün geçtiğini ifade etmiştir. T1 katılımcısı en son sözde ortaklıktan ziyade yönetim kurulu başkanının kararlarının geçerli olduğunu ancak konudan konuya da fark ettiğini belirtmiştir. Bu durumu dijital alemle ilgili söz gelimi alınacak bilgisayar yazılımı ile ilgili kararların kendine ait olduğunu ortak olarak daha öne çıktığını fakat finansal konularda daha teknik ve derinlemesine bilgi isteyen konularda ise babasının yani yönetim kurulu başkanının kararlarının daha bağlayıcı olduğunu belirterek örneklendirmiştir. Kimin söz sahibi olması durumunun konudan konuya değişiklik gösterdiğinin altını çizmiştir. T2 katılımcısı eşit hakka sahip olduklarını fakat karar alma sürecinde üç ortak olmalarından dolayı iki ortağın hemfikir olması sonucu üçüncü ortağın uyması ile devam ettiklerini söylemiştir. T3 katılımcısı en son söz gibi bir durumun olmadığını, üç ortağın da eşit oy hakkına sahip olduğunu, hiçbir ortaklıkta herhangi bir ortağın bu olacak dediğinde diğer ortakların pasif şekilde ‘tamam’ deme gibi bir durumlarının söz konusu olmadığını belirtmiştir. T7 katılımcısı da son söz gibi bir durumun olmadığını belirterek T3 katılımcısına benzer cevap vermiştir. T5 katılımcısı da eşit oy hakkına sahip olduklarını bu sebeple bir sıkıntı olmadığını belirtmiştir. T6 katılımcısı üç kardeşin üçünün de eşit karar aldıklarını bunun önemli kararlar için geçerli olduğunu ufak tefek şeylerde eşit oy olup olmamasının fark etmediğini belirtmiştir. “Bir koltuk siparişi vermiştir benden habersiz ya da ondan habersiz onlar basit şeyler büyük çaplı şeyler beraber karar alırız yani bir yatırım olsun veya bir araba alınacak olsun bir şey olsun alalım mı almayalım mı öyle kafamıza göre herkes şey yapmaz yani doğrusu da odur” ifadesini eklemiştir. T10 katılımcısı ise eşit oyla kararların alındığını ve “Paya göre değil çünkü amaç ortak olduğu için o yönüyle benim çok sizin az efendim şöyle böyle ben çok biliyorum sen az biliyorsun da hizmet ettim sana çok hizmet ettim bunların hiçbiri yok aramızda çünkü tamamen hani bu bunun bir adı aslında bize göre Anadolu’da gönül ortaklığı aslında bu ortaklık üzerinde akıl var işin içerisinde bilimsellik var ama asıl şey birbirine olan sevginin saygının güvenin ve bilginin gereği olan bir ortaklık alanı” ifadesini eklemiştir.

Teorik olarak, ortaklıklarda kararlar, ortakların sahip oldukları hisse paylarına göre şekillenir. Kurumsallaşmış örgütlerde kararların, konu hakkında uzmanlığı olan yönetici tarafından alınması ve önemli kararların yönetim kurullarına sunulması beklenmektedir. Çalışmaya katılan ortaklardan hiçbiri, ortaklıklarında kararların

profesyonel yöneticiler tarafından ya da onların bilgisine danışılarak alındığını vurgulamamıştır. Aynı zamanda katılımcılar kararların alınmasında sahip oldukları pay oranlarına da vurgu yapmamışlardır. Kararlar ortakların kendi uzmanlık alanlarında iş bölümü yapılarak alınmakta, genellikle son karar ortaklarla istişareye açık hale getirilmekte ya da aile şirketlerinde ailenin büyüğünün kararına uyulmaktadır.

Ortaklar arasında kişisel çatışmalar konusunda T1, T2, T3, T4, T6, T7, T8 katılımcıları çatışmanın var olduğunu belirtirken, T9 katılımcısı öyle bir çatışmanın olmadığını çünkü kendisinin 12 yıl boyunca hep içine attığını söylemiş ve en sonunda bir patlama yaşadığını belirtip ortaklığı bırakıp gittiğini söylemiştir. Kişiler arası çatışmayı çözmek için izlenecek yöntemlerden biri de çekilme ve kayıtsız kalmadır. Bazı sebepler nedeniyle çatışmaya taraf olan ve baskı altında kalan ortak, o ortaklıktan fiziki olarak istifa etme, katılmama gibi davranışlar sergilemekte veya ortaklıkla ilgili konularda tamamen kayıtsız kalabilmektedir (Çağlayan, 2006: 85). T9 katılımcısı kullanmış olduğu ifade ve sergilemiş olduğu davranışıyla bu bilgi tekrar desteklenmektedir. T2 katılımcısı çatışmanın muhakkak mevcut olduğunu ve bunun ortaklığın doğasında bulunduğunu belirtmiş ve bu düşüncesini “bu iki kardeş arasında bile çocukluktan başlayan bir şeydir yani dört çocuk babası olarak söyleyebilirim böyle bir çekişme hem çok severler hem bir şeyleri de zaman zaman çekişirler tartışır dururlar” ifadesi ile örneklendirmiştir. Mevcut dünya düzeninde rekabetin artmasıyla bireylerin tek başlarına girişimde bulunmaları zorlaşmaktadır. Bu nedenle ortaklıklar zorunluluk haline gelmektedir. Ortaklıklarda ortaklar uyum içinde var olmaya istekli olsalar bile çatışma az ya da çok ortaya çıkmaktadır. Çatışma bu sebeple bütün ortaklıklarda dinamik etkileşim sonucu doğal olarak ortaya çıkmaktadır (Çağlayan, 2006: 5). T2 katılımcısının belirttiği ‘çatışmanın ortaklığın doğasında var olduğu’ ifadesi Çağlayan’ın ifadesi ile de desteklenmektedir. T3 katılımcısı ortaklıklarda muhakkak çatışmanın olduğunu söylemiştir. Çatışma üzerinde konuşulması gerektiği konusunda herkes hemfikir olmasına rağmen konuşulmadığını ve konuşulduğu zaman da kişilerin kırıldığını ve hemen bir savunma geliştirdiklerini belirtmiştir. Kolektivist kültürün hâkim olduğu toplumlarda kurulan ortaklıklarda bireyler için uyum önemlidir; uyumu bozmamak için bireyler birebir tartışmalardan kaçınır (Hofstede, 2001: 367). Belirsizliklerden kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde kurulan ortaklıklarda da fikir birliği olması yönünde bir ihtiyaç vardır (Hofstede, 2011: 10). T3 katılımcısının ifadesi ile bu bilgi desteklenmektedir. İnsanın psikolojisinde ve doğasında bunun var olduğunu gerçekten hatanın sahibinin olmamasından kaynaklı bu tarz çatışmalarda ortakların savunmaya geçmesi ya da kaçınması nedeniyle bazı konuların net

olmadığını, bulanık kaldığını vurgulamıştır. Karcıoğlu ve Alioğulları, (2012: 224) ortaklıktaki bireylerin çatışmadan kaçınmak için anlaşmazlıkları görmezden gelme ya da tarafsız kalma gibi davranışlar sergileyebilecekleri bilinmektedir. Bu durum konuların askıya alınmasına ya da ihmal edilmesine sebep olmaktadır. Bunun sonucunda ise ortaklıklarda çatışmanın büyümesinin önü açılmaktadır. Bu tarz ortağın sahip olduğu düşünce tarzı ise “İş arkadaşlarımla anlaşmazlığa düşeceğime susmayı tercih ederim” olmaktadır. Bu ifadelerle T2 katılımcısının ifadesi desteklenmektedir. T4 katılımcısı çatışmanın olduğunu, bu çatışmanın ise ortağı ile kişilik ve karakterlerinin farklı olmasından kaynaklandığını belirtmiştir. Ortakların duygusal problemlerini ortaklığa yansıtması gerektiğini düşündüğünü ifade etmiştir. T4 katılımcısı “ben ortağımla özellikle son dönemlerde biz üç ortaktık ama iki kişi kaldık çünkü üçüncü ortağımız ayrılmak zorunda kaldı son kalan ortağımla muhakkak böyle bir sorun yaşadım yani onun kendi şahsi hayatında özel hayatında yaşadığı problemleri iş yerinde hissediyorduk yani. Benimle iletişimi kesebiliyordu mesela. Bundan dolayı her defasında soruyordum ondan sonra hep kendi şahsıma algılıyordum o yüzden gidip her defasında soruyordum benimle ilgili olmadığını öğrenince de sinirleniyordum” ifadesini eklemiştir. Çağlayan (2006: 29-30) çatışmanın kişisel nedenleri arasında kişilik farklılıklarının olduğunu açıklamıştır. Kişilik farklılıkları ise ortakların kişilik yapıları, algılama tarzları, ortakların bireysel hedefleri, ortakların ortaklıklarına verdikleri önem vs. birçok unsur ile açıklanmaktadır. Bu unsurlar ortaklıkta çatışmanın yaşanıp yaşanmayacağı hususunda belirleyicidir. Ortaklıklarda ortakların kişiliklerinde sürekli değişimler gözlemlenmesi, aynı durum karşısında sürekli değişen tavırlar içinde olması ortakları rahatsız etmektedir ve bu durum ortaklar için potansiyel çatışma kaynağı olmaktadır. Çağlayan’ın bu açıklaması T4 katılımcısının ifadesini desteklemektedir. T5 katılımcısı çatışmanın var olduğunu ortağının kendinden 4-5 yaş büyük olduğu için kendisinin iş yapamayacağını düşündüğünü, ortağının kendisine küçümseyici tavırlar sergilediğini belirtmiştir. Kendisi çalışırken ortağının çalışmadığını, keyfine düşkün olduğunu bu sebeple tek başına işleri yetiştiremediği için anlaşmazlıkları olduğunu belirtmiştir. Karcıoğlu ve Alioğulları (2012: 219) çatışma nedenlerinden birinin statü farkı olduğunu belirtmiştir. Ortaklardan biri yaşça ve kıdemce eski olması sebebiyle kendisini daha üst konumda algılamakta ve diğer ortak ya da ortaklarla aynı potaya konduğunu hissettiğinde, bu durumu hazmedememekte ve tepki göstermektedir. Diğer taraftan, bu durum sebebiyle diğer ortak veya ortaklar ortaklıktan daha az yararlandığı düşüncesine kapılmakta ve tepki mekanizmaları çalışmaya başlamakta, bütün bunların sonucunda ise çatışma ortaya

çıkılmaktadır. T5 katılımcısının ifadesi de bu durumu yansıtmaktadır. T8 katılımcısı kardeş ortaklıklarında çatışmaların var olduğunu, ortaklardan birinin bir şeylerle uğraşırken diğerlerinin ilgilenmemesi ve kayıtsız kalması durumunda, işi yapan ortağın diğer ortaklara (kardeşlerine) tepkisini gösteremediğini, kendi kendine söylendiğini ve bu durumdan şikâyetçi olduğunu fakat diğer ortakların bunu dikkate almadıklarını ifade etmiştir. T6 katılımcısı ise kardeş ortaklıklarında çatışmanın ufak tefek olduğunu, büyütülmediğini ve çözüldüğünü, zaten büyütülürse ortaklığın devam edemeyeceğini söylemiştir. Kardeş ortaklıklarının yani aile ortaklıklarının normal ortaklıklar gibi olmadığını da ayrıca eklemiştir. T6 ve T8 katılımcıları aile ortaklıklarında çatışmanın mevcut olduğu fakat çok uzatılmadığı konusunda benzer görüşe sahiptir. Genellikle aile ortaklıklarında çatışma çözme yöntemlerinden olan kaçınma tercih edilmekte ortaklar bazı durumları görmezden gelmeyi yeğlemektedirler. T7 katılımcısı bazen kendisinin huysuz olduğu için genellikle diğer ortağının alttan aldığı, o sinirlendiğinde de kendisinin sustuğunu ama gene de ortak bir paydada buluştuklarını belirtmiştir.

Ortaklıklarında ‘diktatörlük’ olmadığını birinden biri karşı gelse bile sonuç itibari ile ortak paydada buluşulduğunu eklemiştir. T10 katılımcısı ise problemlerin doğru kaynaktan tespit edilmesi, görevlerin net olarak anlatılıp belirlenmesinden dolayı çatışma yaşamadıklarını belirtmiştir. T10 katılımcısı “Hem ortaklığın başlangıcı hem yürütülüşü hem sonuçlanması sürecinde hiç böyle bir şey ile karşılaşmadık çünkü dediğim gibi tamamen önce hukuk, güven, sevgi ve saygı üzerine ve ortak amaç üzerine yürütülen bir iş olduğu için yani tam Anadolu insanının senetsiz sepetsiz bu yaptığı bir ortaklık gibi yani Anadolu ortaklık, kaydı küreği bile yok bende küçük bloknot vardı ajanda gibi oraya yazıyordum” ifadelerini eklemiştir. T1 katılımcısı ise aile şirketlerinde ortaklıkların aynı zamanda aile ilişkilerinde de belirleyicisi olduğunu ve aile ilişkileri ile ortaklığın aynı şey olduğunu belirtmiştir. Aile şirketlerinde de fikir ayrılıkları, çatışmaları yaşandığını fakat bu çatışmaların hiçbir zaman, bırakıyorum anahtar gidiyorum noktasına gelmediğini belirtmiştir. T1 katılımcısı ifadelerini “Aile şirketlerinde Türk aile yapısında baba ataerkil bir aile yapısında özellikle babanın koruyuculuğu kollayıcılığı aileyi bir arada tutması ile ilgili tabi başka değişik faktörler de var ilgili yani çok manevi ve çok duygusal geliyor onun dışında biz eğer şeyden bahsedeceksek profesyonel bir ortaklık yapısında bahsedeceksek ki şirket olarak biz bunun da deneyim sahibiyiz yani şöyle ifade edeyim biz çalışanlarımızdan bir kısmına ortaklık vermiştik hisse vermiştik ve bu şekilde bir sürede çalıştık ancak fikir ayrılıkları işte az önce belirttiğiniz fikir ayrılıkları yaşıyor musunuz noktasında gerçekten çok ciddi fikir ayrılıkları yaşadık. Bu fikir ayrılıklarının



içinde dini görüşler siyasi görüşler de dahil olmak üzere iş ile hiç alakası olmayan sermaye ile hiç alakası olmayan konular da girdi ve bu noktada biz şunu düşündük yani Türkiye’de ortak olmanın birinci şartı hâlâ aile üyelerinin aile dinamikleri aile kuralları içerisinde aile mekanizması içerisinde tutarak ortaklık yapılarını sağlam tutmaktır diye düşünüyoruz. Profesyonel ortaklık yapısını sürdürebilmenin temeli bizce kuralı kârlılıktır yani şirket o kadar kârlı olacak ki farklı siyasi farklı dini falan filan düşüncedeki insanları bile çok verimli bir şekilde ortak olarak tutabilmemiz lazım maalesef Türkiye’de Denizli’de özellikle bizim sektörümüzde özellikle bu kârlılıklar söz konusu olmadığı için profesyonel bir ortaklık sisteminden bahsedemeyiz. Fikir ayrılıkları şu an sadece aile içinde fikir ayrılıklarına diyoruz. Siz de ailenizin içinde babanızla ailenizle ne kadar fikir ayrılığı yaşıyorsanız biz de kendi iş yerimizde ailede yaşadığımız kadar fikir ayrılığı yaşıyoruz bu fikir ayrılığı hiçbir zaman bırakıyorum anahtarını gidiyorum noktasında olmuyor” diye eklemiştir.

Ortaklıklarda çatışma konusunda katılımcılar genel olarak çatışmanın ortaklığın doğası gereği var olması konusunda hemfikirdirler. Genellikle ortaklıklarda çatışma nedenleri statü farklılığı, kişilik farklılıkları, algılama farklılıkları, çıkar farklılıkları, iletişim farklılıkları gibi nedenlerden ortaya çıkmaktadır. Çözüm olarak ise uzlaşma, kaçınma, problem çözme, görmezden gelme, alttan alma, uyma gibi yöntemler kullanılmaktadır. Özellikle aile ortaklıklarında uzlaşma ya da kaçınma, görmezden gelme yöntemi kullanılmaktadır.

Ortaklar arası kültür farklılıklarından kaynaklanan yanlış anlaşılmalarda hususunda T5, T7, T10 katılımcısı kültür farklılığının olmadığını belirtirken T1, T2, T4, T8, T9 katılımcıları ise kültür farkının mevcut olduğunu söylemişlerdir. T10 katılımcısı birbirlerini 40 yıldır tanıdıklarını ve aynı yörenin insanı olduklarını bu sebeple kültür farklılığının olmadığını belirtmiştir. T7 katılımcısı aynı yörenin insanı olduklarını, eğitimlerinin aynı olduğunu, ikisinin de doktor olduklarını bu sebeple kültür farkının olmadığını ifade etmiştir. T5 katılımcısı da T7 ve T10 katılımcısı gibi aynı yörenin insanları oldukları için kültür farklarının olmadığını belirtmiştir. T9 katılımcısı kültür farklılıklarının olduğunu bunun altında yatan sebebin ise kendisinin Almanya’da eğitim alması, farklı kültürler tanınması ve hiç Türk arkadaşının olmaması olarak açıklamıştır. T2 katılımcısı kültür farkının olduğunu fakat burada önemli olanın eğitim ve felsefe olduğunu sistemin ise “Kimse kimseyi değiştiremez aklın yolu birdir diye, mantığın yolu birdir diye ortak karar verip çoğunluğa uymanın mantığı birdir diye yani böyle devam eder sistem” şeklinde ifade ettiği cümleler ile tanımlamaktadır. Ortaklık konseptinin bu

olduğunu, bu şekilde bakmak gerektiğini kendilerinin de böyle bakabildikleri için ortaklıklarının devam ettiğini vurgulamış ve ortakların kültürlerinin birbirine yakın olması gerektiğini söylemiştir. T4 katılımcısı kültür farklılığının olduğunu, bunun farkında olduğunu ve bu durumu kabullendiğini belirtmiştir. T8 katılımcısı ise kardeş olmalarına rağmen farklı olduğunu kardeşlerden birinin üniversite mezunu olduğunu söylemiştir. Bu durumu “okumuş mesela onun düşünceleri farklı onun düşünce farklılığı çok şeydi ama ötekiler sürekli yerinde sayma hani böyle şu işe girersem ödeyemem, şu işe girersem ödeyemem, ondan sonra şu olursa rezil oluruz, o düşüncelerde ama tabi şimdi okumuşla okumamışın arası çok farklı” ifadesini kullanıyor, sonrasında ise bu durumun okumayla alakalı olmadığını belirterek “Ben okudum mu mesela hayır okumadım ben ilkokul mezunuyum ama düşünce farklılığım çok değişik yani ben böyle hani ne bileyim ileriye daha farklı şeyler yapmaya yani o şeye bakmıyor ya o biraz düşünce şeysi” ifadelerini kullanmıştır. T1 katılımcısı da aile ortaklığı dışında yaptıkları ortaklık deneyiminde çok büyük kültürel farklılık yaşandığını bunun önemli olduğunu “dünyadaki her farklılık kapanır ama kültürel farklılık kapanmaz bu çok önemli bir kaidedir” ifadesi ile vurgulamıştır. T2, T9 ve T8 katılımcısı gibi T1 katılımcısı da eğitim seviyesinin önemli olduğunu belirtmiş, aynı zamanda başka etmenlerin de olduğunu, bu unsurların başta çok göze batmasa da ortaklık ilerledikçe önem arz ettiğini, “sosyo-ekonomik seviyesi daha düşük yerden gelen insana en kaliteli kıyafetler giydirirsiniz, en güzel kitapları okutursunuz ama o orada kalır yani bir yerden sonra artık belirli yaştan sonraki aldığı eğitim çok doyurmuyor insana herhalde bilimde böyle söylüyor bu kültürel farklılıklar işin mesleki gelişimi açısından ne kadar önemsiz gibi görünse de aslında ortaklık yapısı ilerledikçe ve iletişim arttıkça çok önem kazanıyor” ifadeleri ile vurgulamıştır. T1 bu durumu “Biz daha önce şirket ortaklığı yapan çalışanlarımızla bu sebeple ayrıldık. Örneğin 10-13 sene önceki bu ortaklık yapısını ayırmamızın sebebi, biz aile şirketi olarak sadece aile efradının ortaklıkları ile bir araya gelerek işimize gücümüze devam ettik ve aramızda kültürel farklılıkları bu sebeple ortadan kaldırmış olduk çünkü hepimiz aynı aile ferdiyiz. Onun dışında kültürel farklılıkların dışında diğer tüm farklılıklar da olabildiğince elendiği için şu anda senkronize çalışıyoruz ve herhangi bir ortaklar arasında o alışlageldik o sizin sorduğunuz sorulardaki ortaklar arasındaki ayrılıkların hiçbirini yaşamıyoruz” ifadesi ile açıklamıştır. Hatta aile ortaklığında kültürel farklılığın yaşanmadığını belirtmiştir fakat T8 katılımcısı bunun tam tersini ifade etmiştir.

Kültür farklılıkları bazı katılımcılar tarafından ortaklıklarda görüldüğü doğrultusunda ifade kullanılırken bazıları tarafından da görülmediğini belirten ifadeler

kullanılmıştır. Bu konuda katılımcılar birbirlerinden farklı cevaplar vermişlerdir. Ortaklar arasındaki kültür farklılıkları bazıları için çatışma sebebi olurken bazıları için yaratıcılığın zemini olarak algılanmakta ve iyi yönetildiği için çatışma sebebi olmaktan çıkmaktadır.

Ortakların birbirine karşı samimi olma konusunda T1, T4, T10 katılımcıları samimiyetin ortaktan ortağa değişebileceğini söylerken T2, T3, T5, T7, T8, T9 katılımcıları ortakların birbirine karşı samimi olmadıklarını belirtmiştir. T6 katılımcısı ise aile şirketi oldukları için kendileri için bu durumun geçerli olmadığını belirtmiş rahat geçinen bir ortaklık olduğunu eklemiştir. T8 katılımcısı da aile ortaklığına sahip olmasına rağmen T6 katılımcısının aksine bir ifadeye bulunmuş, ortakların birbirine karşı samimi olmadıklarını söylemiş ve şu şekilde açıklamıştır: “düşünmüyorum çünkü her ortaklığın altında yalan dolan yani hep yalan. Mesela senin paran yoksa benim param yoksa senin 10’un vardır benim 20 vardır seninle ortaklık kurmak isterim neden hiç olmazsa senin paranla iş görülsün onu öyle düşünüyorlar”. T5 katılımcısı ortakların birbirine karşı samimi olduğunu düşünmediğini fakat bunun göreceli olduğunu “göreceli dediğim anlaştığım ortağın eğer gerçekten işini eşit ve doğru bir şekilde yapıyorsa iki taraf da samimi davranabiliyor” ifadesi ile açıklamıştır. Bu ifadeler ise T1, T4, T10 katılımcısının ifadelerini destekler niteliktedir.

Ortakların birbirlerine karşı samimi davranmamaları ortaklıklarda çatışma nedenleri arasında yer almaktadır. Katılımcılardan bazıları bu durumun ortaktan ortağa değişim gösterebileceğini belirtmiştir. Akkirman (1998: 9) çatışmanın temel faktörünün insan olduğunu belirtmekte ve bu durumun sebebi olarak, insanlar arasındaki farklılıkları göstermektedir. Kişiler arasında değer, yetenek, amaç, beklenti, kişilik, algı gibi farklılıklar mevcuttur ve kişilerin farklı ortamlardan gelmeleri gibi şartlar göz önünde bulundurulduğunda, ortaklıkların birbirine karşı olan samimiyet duygusu da ortaktan ortağa değişkenlik gösterebilmektedir. Akkirman ortaklar arasındaki farklılıkların ortaklığın tuzu biberi olduğunu kabul eden ortakların birbirine karşı daha samimi davrandığını, ortaklığın sürdürülmesi için bu tarz bakış açısının önemli rol oynadığını belirtmektedir. Bazen bu unsurların mükemmel eşleşmesi söz konusuysa bazen de bu durum tam tersi durumları ortaya çıkarmaktadır. Bu açıklamalardan da anlaşıldığı gibi T4, T5, T1 ve T10 katılımcılarının ifadeleri Akkirman’ın ifadeleri ile de desteklenmektedir. T4 katılımcısı her ortaklığın aynı olmadığını söylerken T10 katılımcısı da bunun kişiden kişiye değişeceğini belirtmiştir. T1 katılımcısı aile ortaklığında bu durumun söz konusu olmadığını fakat profesyonel manada bir ortaklıktan bahsetmesi gerekirse “İşin içinde kâr edebilme var sonuçta burası dernek değil. Bir

şirketse eğer, şirketlerin esas amacı kâr etmektir ve biz ortaklarımıza kâr etmeyi kâr etme senaryosunu öngörebilecekleri şekilde önlerine sürüyorsak, evet samimiyet bunu devam ettirebilir. Samimi bir şekilde bu iş devam eder ancak eğer işin içinde kârın hakkaniyetle dağıtılmıyor olması kârın hiç oluşmaması gibi bazı durumlar oluşursa da ortaklar arası samimiyet oldukça körelir. Zaten toplumumuzun samimiyeti nedir ne değildir bunu sorgulamamız lazım. Samimiyetten öte adalet duygumuzu bir sorgulamamız lazım ve bu duygularımızı zaten toplum olarak ben zayıf olduğunu düşünüyorum hele hele böyle kâr edemeyen bir kâr etmek üzere kurulmuş bir şirket gibi bir senaryonun içerisinde daha da zor oluyor bu işler” ifadelerini kullanmış bu sebeple duruma göre farklılık gösterebileceğini ifade etmiştir. T3 katılımcısı samimi bulmadığını belirtmiş genellikle öz menfaatler için bir araya gelindiğini eklemiştir. Bu durumu ise “şirketi canlı bir organizma olarak düşünürsek onun canlılığını koruyabilmek için her hücrenin olması gerektiği görevi canla başla yapması gerekir. İşletmeler eğer bu şekilde yaşatılmak amacıyla bir ortaklıkla kuruluyorsa o zaman bunu düşünürüm ama genelde böyle olmuyor insanlar çok kısa sürede ciddi menfaatler elde etmeye çalışıyor öyle olduğu için kendi çıkarlarını ön plana koydukları için birbirlerine karşı çok samimi olduklarını ben düşünmüyorum zaten bunu net olarak görüyoruz çünkü şirketler genel olarak bir zarar etmeye başladığında ya da biraz önce söylediğim gibi herhangi bir olumsuzlukla karşı karşıya kalındığında gemisini kurtaran kaptan olayına düşüyorlar insanlar ve genelde kendi menfaatleri doğrultusunda kararlar alıp ya gemiyi terk etmeye çalışıyorlar ya gemiyi terk ettirmeye çalışıyorlar” ifadesi ile düşüncesini açıklamıştır. Kişilerin arasındaki amaç farklılıkları ortaklıklarda çatışmaya sebep olabilmektedir (Seval, 2006: 249). Her bir ortak, amaçtan uzaklaşıp kişisel çıkarlarının peşine düşebilmektedir. Ortakların, kişisel çıkarlarını birbirlerine samimi bir şekilde açıklamaması durumunda, bireyler kendi başarıları için atacakları her adımı sanki ortaklığın başarısıymış gibi algılamaktadır. Bu durum ortaklığın gerçek amaçlarının göz ardı edilmesine ve çatışmaya neden olabilmekte ve bunun sonucunda da ortaklıklar başarısız olmaktadır. Bu ifade ile T3 katılımcısının ifadesi desteklenmektedir. T7 katılımcısı ortakların birbirine karşı samimi olduğunu düşünmediğini bu sebeple genelde ortaklıkların yürümediğini belirtmiştir. T9 katılımcısı da ortakların birbirine karşı samimi olduklarını düşünmediğini hatta Denizli’de böyle ortakların var olmadığını, bu sebeple ortaklıklarını sürdürenlerin olmadığını belirtmiştir. T2 katılımcısı ise ortakların başlangıçta samimi olduklarını başta samimi olmasalar insanların bir araya gelebileceğini belirtmiştir. “İnsanda değişme vardır yani bunlarla bir de temel iyi oturmamışsa, birbirini iyi tanıyamamışsa zaten hani

derler ya halk arasında yani bir kişiyi gerçekten tanımak için ya onunla ortak iş yapacaksın ya da uzun yolculuğa gideceksin gibi dolayısıyla burada kısa süreli tanımak, kısa süreli arkadaşlık yani evlenip çabuk boşanmaya benzer. Gerçek yüzlerini bilip gizleyebilir insanlar. Hep iyi yönlerini gösterebilir. Bu gerçek yüzlerine tahammül edemezler, birbirlerini öğrenip düzeltemezlerse yürümeyebilir” ifadelerini eklemiştir. Ortakların zamanla değişebileceğini o sebeple ortaklık kurulmadan önce ortak seçiminin iyi yapılması gerektiğini ve bu durumun göz ardı edilmemesi gerektiğini vurgulamıştır.

Türkiye’de yapılan mülakatlarda katılımcıların önemli bir kısmının verdikleri cevaplara göre ortaklardan birinin baskınlığının bir çatışma sebebi olabileceği görülmektedir. Bu baskınlığın altında ise birçok unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar statü, eğitim, sosyal çevre, sosyal ağ, maddi eşitsizlik, tecrübe, ego gibi farklılıklardır. Katılımcılar şirket çalışanlarının yönetimi konusunda ortaklar arasında yaşanabilecek çatışmaların önüne, doğru bir görev dağılımı yapılarak geçilebileceğini belirtmişlerdir. Ortakların eşitliği ve en son söz kime aittir sorusunda ise katılımcılar oy birliğinin önemini vurgulamış ve oy birliğinin olmadığı konularda oy çokluğunun önem arz ettiğini ya da kimin uzmanlık alanı ise onun bir adım önde olması gerektiğini belirten ifadeler kullanmışlardır. Bu konuda ortak bir paydada birleşilememesi durumu ortaklar arasında çatışmaya neden olmaktadır. Katılımcılar ortaklar arasındaki çatışmanın her ortaklıkta olabileceğini çünkü bu durumun ortaklığın doğasında var olduğunu belirtmektedirler. Bu durum aile ortaklıklarında daha hızlı tolere edilirken diğer ortaklıklarda daha büyük problemlere sebep olabilmektedir. Genel olarak bakıldığında ise kurulan ortaklık kâr edebilme potansiyeline sahip ise tüm çatışmalar göz ardı edilmekte fakat bunun tam aksi durum söz konusu olduğunda birçok unsur çatışmaya sebep olabilmektedir. Bu sebeple çatışmaya neden olan unsurlar ve bu durumlar karşısında ortakların nasıl hareket edeceği net bir şekilde belirlenmelidir. Bu durumun ihmal edilmesi başarısız ve kısa süreli ortaklıkların varlığını arttırmaktadır.

Almanya’da yapılan mülakatlarda ortaklardan birinin baskın olması konusunda A1 katılımcısı kendisinin baskın olduğunu belirtmiştir. A2, A4, A5, A6, A7, A8 katılımcıları ortaklıklarında baskınlığın söz konusu olmadığını belirtirken, A3 ve A10 katılımcısı ortaklarının daha baskın olduğunu belirtmiştir. A2 katılımcısı hemen hemen her gün fikir alışverişi yaptıkları için bu konuda rahat olduklarını ve hemfikir olduklarını, herhangi bir dezavantajlarının olmadığını söylemiştir. A4 katılımcısı baskınlık olmadığını ama bazen kendisinin tavsiyelerde bulunduğunu ortağının ise bu tavsiyeleri düşündüğünü hangi seçeneğin iyi olacağı konusunda, ortağının tavsiyelerini anlamaya

çalıştığını, bu aşamalardan geçtikten sonra kendisinin dediği şeyin olduğunu belirtmiştir. A5 katılımcısı baskınlığın olmadığını mantıklı olan şeylerin söylenmesi gerektiğini; “her benim söylediğim olacak denirse o ortaklık değil de baskı zulüm gibi diktatörlük gibi bir şey olur, olur mu yani, demokratik olması lazım yani, ona ben demokratik demiyorum da mantık diyorum” şeklinde ifade etmiştir. A6 katılımcısı da baskınlığın olmadığını eşit bir şekilde karar verdiklerini söylemiştir. A6 katılımcısı bu ortaklıkta alfa olan tarafın kendisi olduğunu, o sebeple sesini yükselten tarafın da kendisi olduğunu fakat sonuç olarak bu baskınlığın “bir projeye âşık olunduğu için değil”, “matematiğe uygun bir şekilde” olması gerektiğinin önemini vurgulamıştır. Eril kültürün hâkim olduğu kültürlerde kurulan ortaklıklarda bireyler hırs odaklıdır ve sorunlar güçlü tarafın lehine çözülür (Hofstede, 2011: 12). A6 katılımcısının ifadesi ile bu bilgi desteklenmektedir. A7 katılımcısı ise bugüne kadar baskınlık ya da ben dedim olacak tarzında bir iş yapmadıklarını vurgulamıştır. A10 katılımcısı ise ortağının baskın olduğunu fakat bunun sebebinin ortağının işi daha iyi bilmesi olduğunu söylemiştir.

Almanya’daki katılımcıların çoğunun ifadesine göre ortakların birinin diğerlerine göre baskınlığı yoktur. Ortakların birinin diğerlerine göre daha baskın olduklarını söyleyenler ise mantığın ön planda olduğunu, işin matematiğine göre hareket edildiğini belirtmişlerdir. Baskınlığın sebebi, ortaklardan birinin işe daha fazla hâkim olması ve iş hakkındaki bilgi birikimi olarak görülmekte, bu tarz durumlarda ise diğer ortak sessiz kalabilmektedir. Bunun dışındaki baskın davranışların ortaklar arasında çatışmalara sebep olabileceği belirtilmiştir.

Ortakların çalışanların yönetiminde ters düşmesi konusunda A1, A2, A8 katılımcıları böyle bir durumun hiçbir zaman olmadığını belirtmiş ve A1 katılımcısı ortağının personele karışmadığını aynı zamanda kendi görev alanına da karışılmadığını aynı zamanda ortağıyla her zaman hemfikir olduklarını ifade etmiştir. A3, A4, A5, A6, A7, A9, A10 katılımcıları çalışanların yönetiminde çatışma yaşadıklarını belirtmişlerdir. A3 katılımcısı çalışanlar yüzünden kavga ettiklerini söylemiş ve “hani nasıl diyeyim, ben bütün çalışanları takip ederdim, kurallar koyardık mesela çalışanlarla ilgili, tekrar derdim ben bu kuralları koyuyorum senin de bilgine ondan sonra tamam ne istiyorsan öyle yap derdim. Çünkü ben disipline çok düşkünüm. Çünkü o olmasa işlerde yürümüyor” ifadesini kullanmıştır. A4 katılımcısı çalışanlar konusunda çatışmaların mevcut olduğunu söylemiş bunun sebebinin ise ortağının kendisinin baktığı yönden bakmaması olarak belirtmiş ve bu sebeple bazen tartıştıklarını ifade etmiştir. Sökmen ve Yazıcıoğlu (2005: 5) bireysel davranışların çatışmaya yol açabildiğini belirtmektedirler. Bu bireysel çatışma

davranışlardan birisi de fikir ayrılığıdır. Ortaklar arasında fikir ayrılıklarının olması, olaylara aynı yönden bakmalarının önünde bir engeldir. Sökmen ve Yazıcıoğlu'nun belirttiği bu ifade A4 katılımcısının ifadesiyle örtüşmektedir. A6 katılımcısı da çalışanlar konusunda nadir ama gene de çatışma olduğunu belirtmekte, bunun sebebini ise “değişik profillerde değişik düşüncelerimiz var” ifadesi ile açıklayarak A4 katılımcısının cevabına benzer cevap vermektedir. A7 katılımcısı tartışmanın olduğunu “evet oluyor mesela nedir bazen oluyor diyelim ben o elemanı beğenmiyorum olabilirim ama kendisi beğeniyor mesela ben diyorum ki bunu çıkaralım o diyor ki hayır çıkarmayalım dursun, belli bir süre daha şey olsun. Onda da aynı bu daha önce söylediğim gibi bazen oluyor zaman geliyor ya benim haklılığım ya benim haksızlığım ortaya çıkıyor” ifadesi ile açıklamakta, böyle durumlarda sabretmenin ve gözlemlemenin yararlı olacağını belirtmektedir. A9 katılımcısı da ortağının eşi olmasına rağmen çatışmanın olduğunu belirtmiş fakat “sınırları biliyoruz bir şey isteyince, bir şeyi kritize ediyorsak falan motivasyon da veriyoruz, onun ölçüğünü de biliyoruz, ondan dolayı insan eğittiğimiz için 10- 15 bin kişiyi eğittik biz şimdiye kadar bu sektörde, ondan dolayı empatiliyiz ama çoğu insan bilmiyor bunu” ifadelerini kullanmıştır. A9 ortaklar arası çatışmalarda empatinin önemini vurgulamaktadır. A10 katılımcısı ortağının sinirli olduğunu bu sebeple çalışanlar konusunda ters düştüklerini belirtmiştir. Ortağı kızınca çalışanı işten çıkarttığını daha sonra o kişinin iş yerinde tekrar ihtiyaç duyulması sebebiyle tekrar geri çağırmak zorunda kaldıklarını ve bu sefer daha fazla ücret ödediklerini, bu durumun ise kendileri için maliyeti arttırdığını söylemiştir ve “Çözüm olarak birbirimize evet tamam diyorduk o haklı diyorduk ondan sonra susuyorduk yani bir kişi susunca bu iş yürüyor iki kişi aynı anda konuşsa yürümüyor” ifadesini eklemiştir. Millins (1989: 448) Thomas'ın çatışma yönetim stillerinden birinin uyma stili olduğunu belirtmiştir. Bu stil ortaklar arasında rekabetçi davranışın aksine çıkarıcı olmayan ve işbirlikçi bir davranış olarak tanımlanmaktadır. Bu stili kullanan ortak ya da taraf karşı tarafa ya da ortağa taviz vermeye hazırdır. Uyma stili karşı tarafın ya da ortakların isteklerine boyun eğmeyi gerektirmektedir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerde kurulan ortaklıklarda belirsizlikler günlük yaşamın bir parçası kabul edildiğinden olaylar geliştiği şekilde kabul edilir. Bireyler arasındaki görüş farklılıkları kabul edilir (Soeters ve Hofstede, 2002: 5). Bu bilgiler A10 katılımcısının ifadesi ile desteklenmektedir. A5 katılımcısı çatışmanın olduğunu söylemiş ve “Ben bu adamı kovacağım diyorum bırakmıyor. O an orayı terk ediyorum yoksa onu boğacağım orada kovulmuyor bir tanesi var tam dört senedir kovulmuyor kovamıyorum” ifadesini eklemiştir. A5 katılımcısı

çatışmanın uzamaması için bulunduğu ortamı terk etme davranışını sergilemektedir. Bu davranış tarzı çatışma yöntemlerinden kaçınma davranışı olarak adlandırılmaktadır.

Katılımcıların ifadelerinden de anlaşılacağı gibi ortaklıklarda çalışanların yönetimi konusunda çatışmalar gözlemlenmektedir. Bu çatışmaların karşısında ise farklı davranış ve tutumda bulunmaktadırlar. Bazı ortaklar çatışmanın sebebini fikir ayrılığı olarak görürken bazıları ise ortakların bireysel davranışlarından kaynaklandığını belirtmektedirler. Bu çatışmaların çözülmesi için empati, sabır, gözleme, kaçınma ya da uyma gibi davranışlar sergilemektedirler.

Ortakların karar alma sürecinde eşit oy hakkına sahip olması konusunda A1, A2, A3, A6, A7 katılımcıları eşit oy hakkına sahip olduklarını ifade ederken en son kimin sözü geçer sorusunda ise bazı katılımcılar kendilerinin ya da ortaklarının baskın olduğunu belirtmiştir. A1 katılımcısı eşit söz sahibi olduklarını fakat en son sözün yine de kendisinde olduğunu belirtmiştir. A2 katılımcısı ise karar alma sürecinde eşit oy hakkına sahip olduklarını belirtirken en son söz konusunda ise “her zaman en son ille kendi sözü geçiyor çünkü adam hani sonuçta 40 yıllık bu işin içinde olduğu için yani asıl şirketi kuran da kendisi olduğu için hani saygıdan yaştan dolayısıyla her zaman kendisine bırakıyorum” ifadesini kullanmıştır. Ortağının en son sözü söylemesinin karşısında kendinin kabullenme sebebini ise ortağının 40 yıllık bir tecrübeye sahip olması ve yaşça kendinden büyük olmasıdır. A10 katılımcısı da “Valla ikimiz söz konusunda evet diyorduk ama genelde ona bırakırdım yani çünkü her şeyden iyi anladığı için yaptığı için yıllarca yani daha önce 15 senelik falan tecrübesi var bu konuda” ifadeleri ile A2 katılımcısının vermiş olduğu cevaba benzer cevap vermektedir. En son karar konusunda her iki katılımcı da iş tecrübesinin önemini vurgulamaktadırlar. A3 katılımcısı karar alma sürecinde eşit oy hakkına sahip olduklarını en son kararı ortağının verdiğini fakat o kararın da kendine ait olduğunu sadece ortağının dile getirdiğini “son kararı yine her zaman o verirdi ama daha çok yani ben bir şeyi inanıyorsam o şeyi anlatmaya çalışırdım, o sonradan anlardı yine o verirdi kararı ama yine de benim dediğim oluyordu aslında ama onun dediği tarzında şey yapıyordu nasıl desem anlatabildim mi” ifadeleri bu durumu açıklamıştır. A9 katılımcısı da A3 katılımcısını “Hepsini araştırıyorum önceden tek tek anlatıyorum ondan sonra rotamı ben kendim çiziyorum çizdikten sonra onu tatlandırıyorum onun yolunu yapıyoruz derler ya yolunu yapıyorum. Bazıları öyle yol yapıyorum ki karar ortağımdan geliyor böyle yapsak daha iyi değil mi valla iyi fikir yapalım diyorum mesela” ifadeleriyle desteklemektedir. A4 ve A5 katılımcıları eşit oy hakkına sahip olmadıklarını belirtirken A4 ortaklıklarında ağabeyinin sözünün geçerli



olduğunu, en son onun söz sahibi olduğunu bunun sebebinin ise ağabeyinin daha büyük bir hisseye sahip olması olarak belirtmiştir. A5 katılımcısı ise en son sözün ve sermayenin kendisine ait olduğunu ve ağabeyinin sonradan bu ortaklığa dahil olduğunu söylemiştir. A7 katılımcısı eşit olduğunu belirtmiş ortaklıklarının üç kişiden oluşması durumunda herkesin fikrini beyan ettiğini oylama yaptıklarını çoğunluğun kararına göre hareket ettiklerini söylemiştir. İki kişilik ortaklıklarda ise eşit karar alındığını tarafların mutabık kaldığını belirtmiş aksi bir durum söz konusu olduğunda kendi kararları konusunda direktmesinin ortaklıkta çatışmaya neden olduğunu ve bu durumun ortaklığı kopma noktasına kadar götürdüğünü belirtmiştir. Kararlar alınırken hangi ortağın kararı ihtiyaç dahilinde ise onun uygulandığını eklemiştir. Bu durumu “burada iki kişiyiz iki kişiyle daha çok mutabık olma yoluna gidiyoruz. Yani evet bazen olur diyelim ki baskın çıkarım veyahut da A. baskın çıkar onu uyguluyoruz gene de niye eğer ihtiyaçsa orada ihtiyaçsa onu uyguluyoruz neticeye bakıyoruz. Eğer karşılıklı zaten direktmiş olsak ben alacağım o istemiyor hadisesi olduğu anda zaten o kopar ortaklık biter” ifadeleri ile açıklamıştır. A8 katılımcısı ise hangi ortağın sözü cazipse onun geçerli olduğunu belirtmiştir.

Ortakların karar alma sürecinde eşit oy hakkına sahip olma konusunda katılımcılar genel olarak eşit oy hakkına sahip olduklarını belirtirken aslında kararı kendilerinin verdiğini fakat ortaklarının son sözü söylediğini belirtmiştir. Bu ifadeler ortakların arasında algı yönetimi yapıldığını ortaya çıkarmaktadır. Son söz konusunda bazı ortaklar hisseye bakarken bazılarının sermaye sahibi olma, iş konusunda tecrübeli olma, yaşça büyük olma gibi unsurları göz önünde bulundurdıkları ortaya çıkmıştır.

Ortaklar arası kişisel çatışmalar konusunda A1, A3, A4, A6, A8, A9 katılımcıları ortaklıklarında çatışmaların yaşandığını belirtirken A2, A5, A7, A10 katılımcısı ise ortaklıklarında kişisel çatışmaların olmadığını belirtmiştir. A1 katılımcısı kişisel çatışmaların bazı konularda yaşandığını, her insanda olduğu gibi kendisinin de rahatsız olduğu konuların olduğunu belirtmiştir. Bu konular hakkında ise zamanı geldiğinde konuşulduğunu belirtmiş ve “bu problemler hakkında veyahut da bu düşünceler hakkında farklılığın üzerinde konuşuyoruz tartışıyoruz ve ileriye dönük daha farklı yapmaya çalışıyoruz” ifadesini eklemiştir. A2 ve A5 katılımcıları kişisel çatışmaların olmadığını söylemiş A5 katılımcısı da hırslarının olmadığını bu sebeple çatışma yaşanmadığını belirtmiştir. A3 katılımcısı kişisel çatışmaların olduğunu ve anlamadıkları konuların mevcut olduğunu söylemiştir. Üretim gibi çözüm üretilmesi gereken yerlerde çözüm bulduklarını belirtmiş genelde çatışmanın çalışanlar konusunda olduğunu hatta kavga ettiklerini ifade etmiştir. Bu durumda ise yaşanan tartışmaları biriktirdiklerini daha sonra

patlama yasadıklarını söylemiş ve “ben susardım ne halin varsa gör tarzında, görsün yaptığı hatayı ki öyle oluyordu bütün hatalar ortaya çıktı” ifadesini eklemiştir. Benzer şekilde A4 katılımcısı da kişisel çatışmaların olduğunu o anda tepki vermediğini fakat başka bir yerde patlak vererek tepkisini gösterdiğini belirtmiştir. A6 katılımcısı çatışmaların olduğunu en kısa zamanda konuşup çözdüklerini belirtmiştir. A7 katılımcısı kişisel çatışmaları olmadığını ortakların şizofrenik takıntılarının ve egolarının olmadığını vurgulamıştır. A8 katılımcısı ise kişisel çatışmaların olduğunu fakat bu durumun konuşularak çözülebildiğini ifade etmiştir. Bunu “iş hayatında da özel hayatta da konuşmak kendini açıklamak içine atmamak dertleşmek önemli bir şey ama zaman zaman insan bazen içine bir şey atıyor öbür tarafı üzmemek için sorgulama durumuna düşürmemek için falan böyle bir durum olduğunda müsait bir zamanda konuşuyoruz veya belirli bir zamanda ayda bir kere bu aralar yapamadık ama ayda bir kere buluşuruz bir değerlendirme yaparız sorunları konuşuruz” ifadelerini kullanarak açıklamıştır. A9 katılımcısı kişisel çatışmaların olduğunu fakat bu durumda açık sözlü olmanın önemli olduğunu, ortakların fikirlerini açıkça beyan ettiklerini bu fikirler üzerinde beyin fırtınası yaparak orta yolu bulduklarını belirtmiştir. A10 katılımcısı ise kişisel çatışmanın bugüne kadar hiç yaşanmadığını sadece kendisinin yemek konusunda çok titiz olduğu için bir kere bir tartıştıklarını onun dışında hiç yaşamadıklarını belirtmiştir. Kendisinin ortağından yaşça büyük olmasından dolayı ortağının saygılı olduğunu da eklemiştir.

Genel olarak katılımcıların cevaplarına bakıldığında kişisel çatışmaların mevcut olduğunu ve bu çatışmaları çeşitli yöntemlerle çözmeye çalıştıkları görülmektedir. Katılımcılar çatışma yasadıkları konu üzerine konuştuklarını, tartıştıklarını, beyin fırtınası yaptıklarını bazen sustuklarını, göz ardı ettiklerini belirtmektedirler. Bazı ortaklar ise önce suskun kalıp tepkilerini başka olaylarda göstermeyi tercih etmektedirler. Kişisel çatışmanın yaşanmadığını belirten ortakların ise kendilerinde hırs, ego, şizofrenik takıntılarının olmadığını vurgulamaktadırlar.

Ortaklar arasında kültür farklılıklarından kaynaklı yanlış anlaşılmalarda konusunda A3, A6, A10 katılımcıları ortakları ile kültür farkının olduğunu belirtirken A2, A4, A5, A7, A8 ve A9 katılımcıları kültür farklılıklarının olmadığını belirtmiştir. A3 katılımcısı ortağının Arap ve Alevi olduğunu kendisinin ise Türk ve Sünni olduğunu bu sebeple kültür farklılığının olduğunu ve ortaklıklarında çatışmalar yaşandığını belirtmiştir. A7 katılımcısı ise kültür farklılıklarının olduğunu fakat bu durumun aralarında bir çatışma sebebi olmadığını söylemiş “mesela şey var yanlış anlaşılma değil kültür tabi mesela Trabzonluların özelliği hep mübarek topraklar olarak sayarlar hep Trabzonlar kendilerini

biz Egeliyiz biz de ek olarak kendimizi çok çalışkan addederiz” ifadesi ile açıklamıştır. A2 katılımcısı kültür farklılığından dolayı çatışma yaşamadıklarını ortağının Alman Hristiyan kendisinin Türk Müslüman olduğunu eklemiştir. Çelik (2008: 142) Almanya’da yaşayan Türkler için din zamanla sekülerleşmiştir fakat daha genel ve yaygın bir kitle için folklorik ve geleneksel özellikleri ile bütünleşmiş ve onu tamamlayan bir unsur özelliğiyle tanımlama aracı olarak kullanılmaktadır. Bu ifade A2 katılımcısının ifadesini desteklemektedir. A2 katılımcısı dinin sadece kendinin inanç sistemini tanımlamak amacıyla kullanmış ve ortaklıklarında herhangi bir kültür çatışmasına sebep olmadığını vurgulamıştır. A1 katılımcısı ortağının Türk olduğunu bu sebeple kültür farklılıkları yaşanmadığını hiçbir sıkıntılarının olmadığını belirtmiştir. A6 katılımcısı kültür farklılıklarının olduğunu hem Alman hem de Türk ortağının olduğunu söylemiştir. “İki şeyde büyüdüğüm için hem Alman hem Türk mantalitesini iyi anladığım için onları tabii ki hoş görüyorum veyahut da hor görmediğim için onun bizdeki kültürel sıkıntıları veya avantajları görebileceğini göremeyeceğini açıklıyorum” ifadesini eklemiştir. A5 katılımcısı kültürel çatışma yaşamadıklarını bakış açılarının aynı olduğunu aksinin söz konusu olması durumunda ortak olunamayacağını ifade etmiştir. A8 katılımcısı “Öyle bir düşünmeliyim ki aramızdaki kültür farkı hangi noktada, çok fazla olmuyor aramızda çok büyük bir yaş farkı yok galiba on sene falan var o da yoo öyle bir şey yok yok öyle bir şey olmuyor yani” ifadesini kullanmıştır. A10 katılımcısı kültürel çatışmanın var olduğunu bunun sebebinin ise ortağının Almanya’da doğup büyüdüğünü kendisinin ise Almanya’ya sonradan geldiğini belirtmiştir.

Katılımcıların bir kısmı kültürel farklılıkların çatışmaya sebep olmadığını belirtmektedirler. Bir kısım katılımcılar ise kültürel farkların bulunduğunu bunun din ve ırkçılık sebebiyle olduğunu belirtirken bazı katılımcılar ise bu durumu çatışma unsuru olarak görmediğini ve kültürel çatışmaya sebep olmadığını açıklamaktadırlar.

Ortakların birbirine karşı samimi olma konusunda katılımcılara iki tür soru yöneltilmiştir ilk soru olarak Türkiye’deki ortakları samimi buluyor musunuz, ikinci olaraksa Almanya’daki ortakları samimi buluyor musunuz, sorusudur. A1 katılımcısı Türkiye’deki ortaklıklarla Almanya’daki ortaklıkların farklı olduğunu ve Türkiye’de riskin çok yüksek olduğunu Almanya’da ise ticarete genel olarak her şeyin sigortalı olduğunu bu sebeple ortakların kolay kolay zarar etmeyeceklerini belirtmiş ve Almanya’daki ortaklar arasında şirket büyüdükçe rekabet oluşabileceğini, ortakların paylaşma konusunda problem yaşayabildiğini belirtmiştir. A1 katılımcısı samimiyet konusunu “Zor şimdi farklıdır Türkiye’deki ortakçılarla buradaki ortaklıklar arasında

çok farklılıklar var sonuçta Türkiye'nin yaşam standardı çok farklı. Türkiye çok çabuk yukarıya kadar da çıkarsın çok çabuk düşüşlerde yaşarsın bir riziko yani çok büyük rizikolar alıyorlar. Burada Avrupa'daki veyahut Almanya'daki bizim yaptığımız ticaretlerde genelde bütün her şeyimiz sigortalı olduğu için o kolay kolay da şirket olarak çok büyük bir zarara uğrayacağımızı veyahut da çok büyük bir para kaybı ticari kaybı yaşayacağımızı inanmıyorum sonuçta sigortamız %85 karşıladığı için o şirket bir türlü devam edebilir ama Türkiye'deki böyle nakliye işindekiler veyahut da başka şirketlerde çok çabuk kapatabiliyor, iflas edip çekip gidebiliyor ortakların da arası açılabilir ama burada bizim benim şahsi görüşüm öyle biz de böyle bir şey olacağını düşünmüyorum en kötü ihtimal bütün araçları satarsın borcunu kapatırsın. Almanya'da ise yerine göre evet yerine göre hayır çünkü çoğu ortaklık şirket büyüdükçe rekabet oluşuyor pasta paylaşımı olmuyor haksızlıklar başlıyor ve çok kötü ayrılıklar oluyor. Şimdi iki kişi bir oldu mu öbürünü nakavt edebiliyor” ifadesi ile açıklamıştır. A2 katılımcısı Türkiye'de de Almanya'da da ortakların samimi olmadığını belirtmiş ve “%80' i çakal olduğu için, herkes kendi çıkarını düşündüğü için sanmıyorum öyle bir şeyi gayet nadir olur” ifadesini eklemiştir. A3 katılımcısı ise Türkiye'deki ortakların samimi olmadığını sadece görünüşte samimi olduklarını belirtmiştir. Bu durumu ise Türkiye bağlantılı yaptığı ortaklığa dayanarak söylediğini vurgulamıştır. Almanya için “her şey resmi bir şekilde yapıldığı için kimse kimseye yamukluk yapamaz. Yapsa da hakkını alır.” ifadeleri ile açıklamıştır. A6 katılımcısı ise samimi bulmadığını ve “Anlayışımızın daha gelişmesi gerektiğini düşünüyorum, daha açık değiliz. İki sana bir bana meselesi çok yaygın bizde” vurgusuyla A1 katılımcısını destekler ifade kullanmıştır. A8 katılımcısı da A1 ve A6 katılımcılarını destekler nitelikte “Yok insanlar cebini doldurmaya çalışıyor insanlar herkes daha çok baba olmaya çalışıyor” ifadesini kullanmıştır. A7 katılımcısı Türkiye'de ortaklık yaptığını fakat ortakların samimi olmadığını yaşadığı olaylardan dolayı böyle düşündüğünü söylemiştir. Türkiye'deki ortaklarda hırsın ön planda olduğu fakat Almanya'daki insanlarda doyunluk olduğunu belirtmiş ve bu farkı “Ben orada bir ortaklık yaşadım samimi olduğunu düşünmüyorum yani çünkü yaşadığım olaylardan dolayı ben öyle yaşadım ama bir başkası mesela dediğim gibi mesela şey hırs devreye giriyor yani daha çok kazanayım ben daha çok fazla alayım hırsı devreye giriyor orada mesela Almanya'yla Türkiye'nin arasındaki bir mantalite farkı şöyle var benim görebildiğim. Türkiye'deki insanlar biz Türk milleti olarak çalışkanız iş yapıyoruz ama hırs devreye girdiği zaman biraz yabaniyiz Almanya'daki insanların bir özelliği burada doyunluk var bakın burada doyunluk var siz burada böyle saldırır mahiyetinde iş

görmezsiniz. İnsanlarda tamah var yani şöyle yapayım ev alayım araba alayım zengin gibi gezeyim böyle bir hadise yok böyle bir kavram da yok burada ama oradaki insanlar biraz fazla kazanmaya başladığı zaman orayı ben alayım ben yapayım artık benim olsun ne bilim en iyi bir araba burada böyle bir hadise yok fark oradan kaynaklanıyor” ifadeleri ile açıklamıştır. A9 katılımcısı tamamen farklı bir bakış açısıyla ortakların çok samimi olmasından dolayı kaybettiğini bu durum sebebiyle saygının yitirildiğini saygının olmadığı yerde ortaklığın olamayacağını vurgulamıştır. Bu durumu “Maalesef çoğu çok samimi o samimilikten dolayı kaybediyorlar zaten çünkü onların hassas noktaları şimdi saygı kalmıyor samimiler dedim ya aileler tanışmaya başlıyor beraber izinlere gidiyorlar beraber yiyorlar içiyorlar vs bu onun düşüncesini %100 biliyor sınırlarını biliyor. Saygı olmayan yerde ortaklık olmaz. Bizim Türkiye’deki ortaklıkların %90’ı saygısızlıktan kaybediyor çünkü onun ne diyeceğini aşağı yukarı biliyor ve aileler giriyor araya bir de şu giriyor bu giriyor araya onun hassas noktalarını biliyor onun gizli gizli yaptıklarını biliyor oradan çok büyük sıkıntılar çıkıyor. Almanya’daki Türk ortaklıkları çok samimi oldukları için zaten ortaklıklar genellikle yürümüyor ama ne zaman böyle benim görevim bu senin görevin bu herkes görevini bildikten sonra hiç sıkıntı olmuyor Almanya’daki ortaklıklar bir de şöyle oluyor bütün sene herkes ne yapacağını bilir” ifadeleriyle açıklamıştır. Türkiye’deki ortakların samimiyet dışında bir de standardı tutturamadıklarını da eklemiştir. A10 katılımcısı da A9 katılımcısı gibi saygının önemli olduğunu fakat günümüzde ortakların menfaatleri doğrultusunda hareket ettiğini belirtmiştir. Almanya’da ise Türk ortaklarından sıkıntı duymadığını iş konusunda dürüstlük olduğunu ve her şeyin şeffaf olduğunu, bu sebeple samimiyetin ikinci planda kaldığını belirtmiştir.

Katılımcılar Türkiye’deki ve Almanya’daki ortaklıkların çok farklı olduğunu söylemişlerdir. Türkiye’deki ortaklıklardan daha çok hırsın, rekabetin ve daha fazla kazanca sahip olma gibi ortaklık için dezavantaj olan davranışlar sergilendiğini belirtmişlerdir. Almanya’daki ortaklıklarda ise her şeyin şeffaf olduğunu, ortaklar için riskin düşük olduğunu ve şirketlerin sigortalı olmasından dolayı korunduğunu vurgulamışlar ve bu sigortanın zorunlu olduğunu eklemiştir. Bu sebeple samimiyetin ikinci planda kaldığını hatta fazla samimiyetin dezavantaj getirdiğini belirtmişlerdir.

### **Tema 3: Ortaklık Kültürü**

Üçüncü tema ‘Ortaklık kültürü’ olarak belirlenmiştir. Bu tema ile ortakların birbirlerinin hisseleri konusunda ne düşündüğü, bu hisseleri birbirinden almak isteme gibi arzularının olup olmadığı, şahıs işletmesi tercihlerinin varlığı, ortaklıkla ilgili hedeflerin

nasıl belirlendiği, karar alma sürecinde ortakların davranışları, ortakların eşit oy hakkına sahip olması, ortakların ortaklık haklarını nasıl dağıttığı, ortaklığın zarar ve kâr durumlarında nasıl davrandıkları, sorumlulukların nasıl taşındığına dair sorulara cevap bulunmaya çalışılmıştır. Bu soruları bulmak için beş kod oluşturulmuştur. Her kod ise tek tek analiz edilip açıklanmıştır.

Ortaklık kültürü teması altında ‘farklılıkların yönetimi’, ‘ortaklıkta eşitlik’, ‘yönetime katılım’, ‘ortaklar arası diyalog’, ‘ortaklık algısı’ kodları şekillenmiştir.



**Şekil 7:** Ortaklık kültürü teması

### **3.TEMA- 1. Kod: Farklılıkların Yönetimi**

Farklılıkların yönetimi kodunun şekillenmesi için katılımcılara sorulan sorularla (Ek 1) ortakların birbirlerinin hisseleri hakkındaki düşünceleri, tek başına işletme düşüncesinin varlığı, hedeflerin nasıl belirlendiği, kültürel çatışmaların varlığı ve kültürel farklılıklarından dolayı yanlış anlaşmaların varlığı gibi bilgiler toplanmıştır. Farklılıkların yönetimi kodu ortakların aralarındaki olası kültürel farklılıkları görmezden gelmediğini bunun yerine bu farklılıkları aktif olarak yönettiğine vurgu yapmaktadır. Bu kod çeşitlilik yönetimi olarak da adlandırılabilir. Farklılıkların yönetimi, mevcut olan ortaklıklarda, ortakların birbirlerine göre farklı olabileceklerini kabul etmektedirler. Ortakların her birinin seçtiği çalışanların da birbirinden farklı olabileceği kabul edilmekte, bununla beraber ortak bir kültür oluşturularak ortaklıklar yönetilmektedir.

Ortaklık kültürü teması altında oluşan ‘farklılıkların yönetimi’ kodu ve kodu oluşturan ifadeler Tablo 14’te gösterilmiştir.

**Tablo 14:** 1. Kod Farklılıkların Yönetimine ilişkin bulgular

| TEMA                    | KODLAR                         | İFADELER  |
|-------------------------|--------------------------------|---|
| <b>ORTAKLIK KÜLTÜRÜ</b> | <b>FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ</b> | <p><b>T1</b> Adam Smith'lerin falan filan Avrupa'da yaptıkları kapitalizmi değerlendiren aile şirketlerini bunlardan farklı ele almamız lazım yani standart bir kapitalist bir şirket değildir Türkiye'deki aile şirketleri. Türkiye'deki aile şirketleri içerisinde duygusallık girer, otorite girer çok farklıdır o bakımdan bir elin parmağını geçmez. Türkiye'deki tam kurumsallaşmış aile şirketi olma misyonundan çıkmış yani örneğin işte gelinleri ne yapacağız ya da damatları ne yapacağız diye aile anayasası yazan bir şirket gibi oldukça farklı bir yere çıkıyor Türkiye'de. Şu an, demek istediğim satın almayı düşünmem hisseleri çünkü bunu kendimde bir hak olarak görmem. Zaten bir ortaklık bizde rahatsızlık yaratsa idi onun hisseleri bizim elimizi kolumuzu bağlıyor olsaydı bunu satın alarak değil ricayla senin burada pek görevin yok senin işini biz hallediyoruz gibi daha işin duygusal ve manevi bir kısmıyla ve de özellikle üst yönetimimizin alacağı kararlar neticesinde bu olurdu. Aile şirketlerini değerlendirirken hisseler daha fazla ekonomik seviye mutluluk getirmez. Bu mutluluk o ortaklarınızla beraber yaşadığınız güzel zamandır, anılarınızdır, bunun hikayesidir. Sizden sonraki kuşak için belli şeyler yapmanız gerekebilir. Ayrı işletmeler ayrı şeyler bunların da yine o kendi anılarınıza zarar vermeden güzellikle devam etmesi gerekir. Çok gerekliyse çok önemli fırsatlarsa ortaklarınızdan müsaade isteyerek benim buradan hissem devam etsin ben gidip bu şirkete rakip değil de ben şu işi yapacağım müsaade eder misiniz diyerek onların rızasını alarak devam etmelidir (5, 32-41).</p> <p><b>T2</b> Düşünmem gereken bir şey, maneviyatı vardır. Yani para asla her şey değildir yani kazanç yani mesela belki işte Aristo'dan Mevlana'ya Şeyh Edebali'ye varana kadar hepsi bütün felsefeciler bütün toplum bilimciler şunu demiştir: paranın ihtiyaçtan azlığı mutsuzluk sebebidir fazlalığı mutluluk değildir yani ortakların hissesini alarak daha fazla kazanç daha fazla ekonomik seviye mutluluk getirmez. Bu mutluluk o ortaklarınızla beraber yaşadığınız güzel zamandır, anılarınızdır, bunun hikayesidir. Sizden sonraki kuşak için belli şeyler yapmanız gerekebilir. Ayrı işletmeler ayrı şeyler bunların da yine o kendi anılarınıza zarar vermeden güzellikle devam etmesi gerekir. Çok gerekliyse çok önemli fırsatlarsa ortaklarınızdan müsaade isteyerek benim buradan hissem devam etsin ben gidip bu şirkete rakip değil de ben şu işi yapacağım müsaade eder misiniz diyerek onların rızasını alarak devam etmelidir (5, 32-41).</p> <p><b>T3</b> İmkânım olsa ortakların hisselerini almayı düşünmem ama ilk fırsatta kendi hissemi vermeyi düşünürüm. Nedeni şu, ilk dönem benim anlatmış olduğum şeyler şirketi ilk kurduğumuz dönemde ilk yılı, ikinci yılı falan şeyi kapsıyor ondan sonra fikir ayrılıkları çok fazla olmamış bile olsa hayatla alakalı düsturlarımızın farklı olduğunu algıladığım için ben kendim ayrılmayı düşünürdüm ama hisseleri almayı düşünmezdim (5, 53-57).</p> <p><b>T4</b> Zaten belli bir aşamadan sonra onların öğrencileri bittikten sonra oranın mali imkanlarını karşılayamadığımız için başka işler yapmak zorunda kaldılar zaten kendi başıma hani devam ettirmek zorunda kaldım (5, 63-65).</p> <p><b>T5</b> İstemiyorum, sana ait olan bütün eşyalarını topla çık dedim, yani ortaklıktan ayrıl ben kendim yeniden düzen kuracağım dedim (5, 79-80).</p> <p><b>T7</b> Yok almayız bu işte fazla bir şey görmediğimiz için almayız yani (5, 97).</p> <p><b>T1</b> Hangi işi yapmak istiyorsak aslında ona göre değişir ama ortaklık isterim. Ortaklarım çok yetkin ve sermaye olarak eğer ben yetersizsem ve beni sermaye olarak tamamlayacaklarsa eğer evet ortaklık düşünürüm. Ancak eğer benim tek başıma yapabileceğim bir işe kendi bilgi birikimimle ve sermayemle bu işi çözüyorsam tabi ki tek başıma yaparım (5b, 24-27).</p> <p><b>T9</b> Şahıs kararım. Şimdi bu şimdi bu şey olmuyor şey olmuyor anlaşma olmuyor anlaşılamiyor (5b, 116-117).</p> <p><b>T1</b> Bizim farklılıklarımız aslında demokratik bir çevreye yol açıyor, karar alma mekanizmasının gelişmesine yol açıyor (6b, 14-15).</p> <p><b>T2</b> İşin doğası gereği vardır bu ama sonuçta çok önemli bir şey söylemek gerekirse ortaklıklar birbirine yakın olmalıdır (6b, 26-28).</p> <p><b>T3</b> Bazı fikirlerde mutlaka ayrılıklar oluyor ama bu bir kavga nedeni değil fikirler ayrı ayrı ortaya sunuluyor ve ortak tek bir fikirde bir araya gelebiliyoruz (6b, 60-62).</p> <p><b>T5</b> Kendi kafasına göre gittiği için zaten ortaklığımız bozuldu (6, 96).</p> <p><b>T2</b> Karar alma sürecinde de üç kişi olduğumuz için şans, iki kişi hemfikir olduğunda karar üçüncü kişinin de uyumastıyla devam ediyor (6c, 46-47).</p> <p><b>T1</b> Çok ciddi fikir ayrılıkları yaşadık. Bu fikir ayrılıklarının içinde dini görüşler siyasi görüşler de dahil olmak üzere işle hiç alakası olmayan sermaye ile hiç alakası olmayan konular da girdi (12, 14-16).</p> <p><b>T1</b> Ortaklık yapısını sürdürebilmenin temeli, bizce kuralı kârlılıktır yani şirket o kadar kârlı olacak ki farklı siyasi farklı dini falan filan düşüncedeki insanları bile çok verimli bir şekilde ortak olarak tutabilmemiz lazım. Maalesef Türkiye'de</p> |

## ORTAKLIK KÜLTÜRÜ

### FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

Denizli’de özellikle bizim sektörümüzde özellikle bu kârlılıklar söz konusu olmadığı için profesyonel bir ortaklık sisteminden bahsedemeyiz (12a, 19-23).

**T1** Temel kültürel farklılıkların oluşturduğu o farklılık kapanmıyor yani dünyadaki her farklılık kapanır ama kültürel farklılık kapanmaz. Aramızda kültürel farklılıkları bu sebeple ortadan kaldırmış olduk çünkü hepimiz aynı aile ferdiyiz. Onun dışında kültürel farklılıkların dışında diğer tüm farklılıklar da olabildiğince elendiği için şu anda senkronize çalışıyoruz (12b, 32-43).

**T2** Kültür farkı, ortaklar birbirine yakın olmalıdır (12b, 53).

**A4** Herkesle çalışılmaz diye düşünüyorum. Şimdi ağabeyimle başka. Şimdi başkasının içini göremiyorsun, bilemiyorsun, nasıl düşünüyor, nasıl çalışması yani çalışma tarzı nasıl diye o yüzden düşünüyorum ki başkasıyla öyle bir iş kurmayı düşünmüyorum (5b, 34-38).

**A5** Şirket dediğiniz tek bir kişiyle olmaz mümkün değil (5c,61-62).

**A4** Oluyor tabii ki evet çünkü o benim baktığım yönden kendisi de bakmıyor, o yüzden yani bazen tabii ki tartışıyoruz mesela (6c, 26-27).

**A6** Nadir ama oluyor tabii ki olmuyor değil çünkü değişik profillerde değişik düşüncelerimiz var (6b, 47-48).

**A7** Üç kişi olmuş olsanız o zaman ne oluyor, dediğim gibi herkes fikrini anlatır oylama biz öncekinde öyle yapıyorduk (6c, 102-105)

**A1** Ortağım da Türk olduğu için öyle bir kültür farklılığı yaşanmıyor (12a, 11-12).

**A4** Oluyor düşünüp de ondan sonra başka bir yerde patlak vermeye çalışıyorum (12a, 40)

**A5** Kültür birbimizin bakış açısı tamamen aynı zaten bakış açımız farklı olsaydı ortak olmazdım (12a, 43-45).

**A6** Oluyor ama ben iki şeyde büyüdüğüm için hem Alman hem Türk mantalitesini iyi anladığım için onları tabii ki hoş görüyorum veyahut da hor görmediğim için onun bizdeki kültürel sıkıntıları veya avantajları görebileceğini göremeyeceğini açıklıyorum (12a, 49-52).

**A6** Tabii ki ama bu sadece negatif anlama gelmesine gerek değil bu sonuçta bazen pozitif bu karşılıklı bazen pozitif etkisi de olabiliyor (12c, 52-53).

Ortaklık kültürü temasının ilk kodu ‘farklılıkların yönetimi’dir. Bu kod Ek 1’de gösterilen beşinci soru ve alt soruları ile altıncı soru ve alt soruları, on ikinci soru ve alt sorularına katılımcıların vermiş olduğu cevapların analizi ile oluşmuştur. Ortağının hissesini satın alma konusunda T1 katılımcısı aile şirketlerinde hisseleri satın alma gibi bir durumun söz konusu olmadığını, Türkiye’deki aile şirketlerinin Adam Smith’lerin Avrupa’da yaptıkları kapitalizmi değerlendiren aile şirketlerinden farklı değerlendirilmesi gerektiğini standart bir kapitalist şirket olmadığını belirtmiştir. Türkiye’deki aile şirketleri içerisinde duygusallığın ön plana çıktığını, otoritenin hâkim olduğunu bu sebeple kurumsallaşmış aile şirketlerinin bir elin parmağını geçmeyecek sayıda olduğunu söylemiştir. Kolektivist kültürün hâkim olduğu toplumlarda kurulan ortaklıklarda bireyler ait hissettikleri grupla entegre olmakta ve grup çıkarlarının kendi



çıkarlarından üstün olmasına göz yummaktadırlar. Kolektivist kültürün hâkim olması nedeni ile ortaklıklar daha çok aile ortaklıkları şeklinde gerçekleşmekte ve ataerkil model ön plana çıkmaktadır. Kolektivist kültürde baba her zaman otoriter konumdadır (Hofstede, 2001: 209-210). T1 katılımcısının ifadesi ile bu bilgi desteklenmektedir. Türkiye’deki aile şirketi misyonundan çıkmış gelinleri ne yapacağız ya da damatları ne yapacağız diye aile anayasası yazan bir şirket düşüncesinin henüz oluşmamış olduğunu belirtmiştir ve “Türkiye’de şu an demek istediğim, satın almayı düşünmem hisseleri ..... aile şirketlerini değerlendirirken hisseler, hisse satın almak, paylar bunlar çok yeterli tabirler değil. İşin içine biraz Türkiye’de manevi(yat) ve duyguyu sokmamız lazım diye düşünüyorum” ifadelerini eklemiştir. T2 katılımcısı da hisseleri satın almayı düşünmediğini çünkü maneviyatının ağır bastığını belirtmiştir. Paranın her şey olmadığını, paranın ihtiyaçtan azlığı mutsuzluk sebebi olurken, fazlalığının mutluluk getirmediğini, ortakların hissesini alarak daha fazla kazancın, ekonomik seviyeyi daha fazla artırmanın mutluluk getirmeyeceğini, mutluluğun ortaklarla beraber yaşanan güzel zamanların, anıların hikâyesi olduğunu ifade etmiştir. T2, kendilerinden sonraki kuşak için belli şeyler yapmak gerekebildiğini bu sebeple atılacak her adımın ortaklık anılarına zarar vermeden devam etmesi gerektiğini; eğer atılacak adım çok önemli bir fırsat içerirse, o zaman da ortaklardan müsaade istenmesi gerektiğini söylemiş ve ortaklarına “benim buradan hissem devam etsin, ben gidip bu şirkete rakip değil de ben şu işi yapacağım müsaade eder misiniz diyerek” soracağını ve onları rızasını talep edeceğini ifadelerine eklemiştir. T3 katılımcısı imkânı olsa ortakların hisselerini almayı düşünmeyeceğini fakat ilk fırsatta kendi hissesini vermeyi düşündüğünü bunun sebebinin ise şirketin ilk ve ikinci yılında bir heyecanla başladığı için problem çıkmadığını bu süreçten sonra ise fikir ayrılıklarının başladığını, hayatla alakalı düsturlarının farklı olduğunu algılamaya başladığını bu sebeple hisseleri almak yerine ayrılmayı düşündüğünü belirtmiştir. Ortaklıklarda beklenen kârın ya da beklenenden fazla kârın elde edildiği sürece ortaklıkta mevcut olan pürüzlerin göze batmadığı fakat o beklenen standart oluşturulamadığında ortaklar arasında sürtüşmelerin başladığını ya da fazla kâr başladığında tek başına sahiplenme gibi davranışın ortaya çıktığını da eklemiştir. T4 katılımcısı da mali imkanlar karşılanamadığında diğer ortakların başka işler yapmaya başladıklarını bu sebeple ortaklığı tek başına devam ettirmek zorunda kaldığını belirtmiştir. T5 katılımcısı “İstemiyorum sana ait olan bütün eşyalarını topla çık dedim yani ortaklıktan ayrıl ben kendim yeniden düzen kuracağım dedim” ifadesini kullanmıştır. T7 katılımcısı ise

yaptıkları işte fazla kazanç sağlayamadıkları için hisseleri almayı düşünmediğini ifade etmiştir.

Ortaklıklarda farklılıklar doğası gereği mevcuttur. Her bir ortak kendine ait bir kültüre sahiptir. Şayet ortaklıklarda maddi olmayan kültür unsurlarının (değerler, geçmişe ve paydaşlara vefa, bağlılık vb.) paylaşıldığı ve ortaklar tarafından kabul gördüğü bir iklim mevcutsa ortaklıklar, ortakların kişisel farklılıklarına rağmen devam etmekte ve aynı paydada buluşulabilmektedir (Tablo 14’te, T1 ve T2 katılımcılarının ifadeleri). Ancak, kurulan ortaklıklarda ortakların ortak kültür oluşturamaması, ortaklık ilişkisinin ağırlıklı olarak, kâr ve hisse değerine bağlı olması durumunda farklılıklardan kaynaklı bazı sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu farklılıklar iyi yönetilmediğinde ortaklar ya ayrılma ya da birbirlerinin hisselerini alma girişimlerinde bulunmaktadır. Bu durum ise sadece farklılıklar yönetilmediğinde değil ortaklığın kâr edememesi durumunda da ortaya çıkmaktadır. Benzer şekilde, Yeşil (2009: 118)’in yapmış olduğu çalışmada da ortaklık kültürünü ortakların belirli davranışları, ifade ya da uygulama şekilleri olarak tanımlanmaktadır. Ortakların bu özellikleri onlara kültürel kimlik kazandırmaktadır. Ortaklık içinde bulunan her bir ortak kendine has özellikte birtakım değerlere sahiptir. Ortakların bazılarında liderlik özelliği ağır basmaktadır fakat sermaye, bilgi gibi ortaklığın olmazsa olmaz unsurlarından birinin eksikliğinden dolayı bireyler ortak iş yapmak durumunda kalmaktadır. Kurulan ortaklıklarında ise bazı kültürel farklılıkların olması ve bu farklılıkları yönetmede yetersiz kalınması ya da lider kişi özelliklerinden dolayı esnek davranamaması sebebiyle ortaklık kısa sürmekte ya da ortaklardan birinin ayrılması ile sonuçlanmaktadır.

Katılımcılara, “yeni bir işletme kuracak olsanız ortaklık işletmesini mi tercih edersiniz, şahıs işletmesini mi tercih edersiniz” sorusu sorulmuştur. T1 katılımcısı ortaklık yapma seçiminin hangi iş yapmak istediğine göre değişeceğini, ortaklarının kendisinden yetkin olması veya kendisinin sermaye olarak yetersiz olması durumunda ortaklık yapacağını, ancak kendinde yeterli yetkinlik ve sermaye mevcut ise şahıs işletmesi kurmayı düşüneceğini; “eğer benim tek başıma yapabileceğim bir işse kendi bilgi birikimimle ve sermayemle bu işi çözüyorsam tabi ki tek başıma yaparım” ifadesiyle açıklamıştır. T9 katılımcısı da “Şahıs kurarım ..... anlaşma olmuyor, anlaşamıyor” ifadelerini kullanmıştır. T1 ve T9 katılımcılarının sermaye ve bilgisinin olması durumunda şahıs işletmesi seçeneğini tercih etmeleri diğer ifadelerinde ise ortaklıkta herkesin kendi isteği doğrultusunda hareket etmek istemesi (T5 katılımcısının ortağını kastederek “Kendi kafasına göre gittiği için zaten ortaklığımız bitti” ifadesi ile de bu

istek desteklenmektedir) ortaklıkta her bir ortağın lider olma isteğinin ağır basmasından dolayı şahıs işletmesinin daha iyi olacağını belirterek Yeşil'in (2009: 118) yapmış olduğu çalışmadaki ifadelerle benzerlik göstermektedir.

T1 katılımcısı, ortakların farklı kültürlerden gelmesinin, kendileri için demokratik bir ortam sağladığını ve karar alma mekanizmasının geliştirilmesine yol açtığını belirtmektedir. T2 katılımcısına göre farklılıklar ortaklığın doğası gereğidir. Bununla beraber, ortakların her konuda “birbirine yakın” (benzer) seçilmesi önemlidir. T3 katılımcısı da farklılıkların mutlaka ortaklıklarda var olduğunu fakat farklılıkların kavga sebebi olmadığını; her bir ortak fikrini ortaya koyduktan sonra, ortak bir fikirde bir araya gelebildiklerini ifade etmiştir. T5 katılımcısına göre ise yaşanan farklılık ortaklığın bozulmasına sebep olmuştur. Katılımcıların cevaplarından da görüldüğü gibi farklılıklar ortaklığın doğasında mevcuttur fakat farklılıklar bazı ortaklıklar için başarı sebebi olurken bazı ortaklıklar için başarısızlık olabilmekte bazıları için ise farklılıkların farkında olup doğru hamlelerle onları yöneterek avantaja çevrilebilmektedir. Bu noktada ortaklık paradoksu ortaya çıkmaktadır. Ortaklık paradoksu bir birey ya da sektör için ortaklığı cazip kılan durumların aynı zamanda ortaklığı zorlaştırabilmesidir (Reid, 2016: 8). Bu bilgi T1 ve T5 katılımcılarının ifadeleri ile desteklenmektedir.

Bazı ortaklıklar üç veya daha fazla ortaktan oluşmaktadır. Bu tarz ortaklıklarda bazı ortaklar kültür olarak birbirine daha yakın olmakta bu sebeple karar alma sürecinde çoğunluğu oluşturmaktadırlar. Karar alma sürecinde bu ortakların yakın olması diğer ortağın zorunlu olarak uyum sağlamasını gerektirmekte fakat bu durum ilerleyen süreçlerde gruplaşmaya sebep olmakta ya da diğer ortak kendini dışlanmış hissetmektedir. Bu durum ortaklıkta bazı sorunların oluşmasındaki alt yapıyı hazırlamaktadır. T1 katılımcısının ifadesindeki “Karar alma sürecinde de üç kişi olduğumuz için şans, iki kişi hemfikir olduğunda karar üçüncü kişinin de uymasıyla (mecburi uyum) devam ediyor” ifadesi bu durumu desteklenmektedir. Bu gibi durumlarda, çıkabilecek sorunların önüne geçmek için tüm ortakları kapsayacak ortak bir kültür oluşturulmalıdır. T1 katılımcısı, yapmış oldukları aile dışındaki ortaklıklarında çok ciddi fikir ayrılıkları yaşadıklarını belirtmiştir. Bu fikir ayrılıklarının işle ve sermayeyle hiç alakası olmayan dini ve siyasi görüşlerde bile yaşandığını belirtmiştir. T1 katılımcısı temel kültürel farklılıkların hiç kapanmadığını, hatta dünyadaki tüm farklılıkların kapanacağını ama kültürel farklılığın kapanmayacağını, bu sebeple aile dışı ortaklıklarını bitirdiklerini böylece kültürel farkı ortadan kaldırdıklarını belirtmiştir. Yapmış oldukları bu eylemle ortaklıklarını oluşturan tüm bireylerin aile ferdi olduğunu ailenin dışındaki tüm

kültürel farklılıklarının elendiğini şu anda senkronize çalıştıklarını ifade etmiştir. T2 katılımcısı da her ne kadar ortaklar arasında kültürel farklılıkların olabileceğini kabul etse de ortakların kültürü için bu farklılıkların büyük olmaması “birbirine yakın olması” gerektiğini düşünmektedir.

T1 katılımcısı ortaklık yapısının temel kuralının kârlılık olduğunu belirtmiş ve “şirket o kadar kârlı olacak ki farklı siyasi farklı dini falan filan düşüncedeki insanları bile çok verimli bir şekilde ortak olarak tutabilmemiz lazım. Maalesef Türkiye’de Denizli’de özellikle bizim sektörümüzde özellikle bu kârlılıklar söz konusu olmadığı için profesyonel bir ortaklık sisteminden bahsedemeyiz” ifadelerini eklemiştir. Benzer şekilde, Durak da yapmış olduğu çalışmada (2011: 245) ortaklıklardaki temel kuralın bütün ortakların kazanması olduğunu vurgulamaktadır. Ortaklık “kazan kazan” stratejisi üzerine kurulmalıdır. Bu şekilde kurulursa ortaklıkların sağlam temellere dayandığını, uzun süreli, uzun dönemde kârlı ve sürdürülebilir olduğunu belirtmiştir.

Her bir ortağın kendine özgü inancı, değer yargısı, farklı olaylar karşısında belirli bir tavrı vardır. Bu sebeple ortaklar için bu kültürel öğeleri bilmenin rolü ve önemi büyüktür. Her bir ortağın kültürel farklılıklarını ortaklık içinde maliyet yaratan bir durum olmaktan çok, bir varlık haline dönüştürmesi, ortaklığın amacına, stratejisine hizmet edecek yönde kullanması farklılıkların başarılı yönetildiği anlamına gelmektedir (Erdoğan, 1994: 142). Ortaklar arasında bu farklılıklar açığa çıkartılmalı, ortaklığın içinde ve dışında mevcut olan birçok etmenin de bu farklılıklara etki ettiği konusu göz önünde bulundurularak, farklılıklar yönetilmelidir (Kayalar ve Aytar, 2012: 57).

Almanya’da yapılan mülakatlarda farklılıkların yönetimi kodunda A4 katılımcısı herkesle çalışamayacağını herkesin kendine özgü inancı, değer yargısı, farklı olaylar karşısında belirli bir tavrı olduğunu bu sebeple ağabeyi ile yaptığı ortaklığı başkası ile yapabileceğini sanmadığını “Herkesle çalışılmaz diye düşünüyorum şimdi abimle başka, şimdi başkasının içini göremiyorsun bilemiyorsun nasıl düşünüyor nasıl çalışması yani çalışma tarzı nasıl diye o yüzden düşünüyorum ki başkasıyla öyle bir iş kurmayı düşünmüyorum” ifadelerini kullanarak açıklamıştır. Durak (211: 252) yapmış olduğu araştırmada kişilerin en çok aile ortaklıklarını tercih ettikleri, aksi durum söz konusu ise şahıs işletmelerini tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç A4 katılımcısının ifadesi ile tekrar desteklenmiştir. A5 katılımcısı ise tam tersi bir ifade ile ortakların arasında var olan farklılıkların bir şekilde ortak bir noktada buluşularak çözülmesi gerektiğini belirtmiş ve “Şirket dediğiniz tek bir kişiyle olmaz mümkün değil” ifadeleri ile açıklamıştır. A4 katılımcısı ortağının kendisinin baktığı yönden bakmadığını bu

sebeple bazen ortağıyla tartıştığını belirtmiştir. A6 katılımcısı da nadiren de olsa bazı sorunlar yaşadıklarını çünkü ortağıyla değişik profilleri ve değişik düşüncelerinin olduğunu ifade etmiştir.

Bulduğumuz zamanın en önemli problemlerinden biri, bir arada yaşamak ve bir arada var olmak (co-existence) problemidir. Bu problemler içinde bulduğumuz çağın toplumsal, kültürel ve etik yapısından kaynaklanmaktadır. Bir arada var olma problemi ortaklığın önündeki en büyük problem olup bu problemin çözümü için ortaklar arasında mevcut olan kültürel farklılıkların fark edilmesi ve ortak çözümler üretilmesi gereklidir (İnam, 2003: 13). A7 katılımcısı iki kişi olan ortaklıklarda pek problem olmadığını fakat üç kişi ve daha fazla ortaklardan oluşan ortaklıklarda herkesin fikrini anlatması daha sonrasında ise bu fikirler üzerinde oylama yaparak problemleri çözdüklerini belirtmiştir. A1 katılımcısı da ortağının Türk olduğunu bu sebeple kültür farklılıkları yaşamadıklarını bu sebeple de sorun yaşamadıklarını ifade etmiştir. A4 katılımcısı ortağı ile arasında kültürel farklılıkların bulunduğunu bu sebeple problem yaşadıkları noktalarda önce düşündüğünü, daha sonra “farklı bir noktada patlak” verdiğini söylemiştir. A5 katılımcısı ortağıyla kültürlerinin ve bakış açılarının aynı olduğunu fakat tam tersi bir durum söz konusu olsaydı ortak olamayacağını vurgulamıştır. A6 katılımcısı ise ortağı ile kültürel farklılıklarının olduğunu fakat bu farklılığı yönetebildiğini “hem Alman hem Türk mantalitesini iyi anladığım için onları tabii ki hoş görüyorum veyahut da hor görmediğim için onun bizdeki kültürel sıkıntıları veya avantajları görebileceğini göremeyeceğini açıklıyorum” ifadesi ile belirtmiştir. A6 katılımcısı başka bir ifadesinde bu kültürel farklılıkların sadece negatif anlama gelmemesi gerektiğini bazen pozitif etkisinin de olabildiğini belirtmiştir. Yeşil (2009: 128-129)’e göre de kültürel farklılıklar çeşitli sorunların kaynağı olsa bile aynı zamanda birçok rekabetçi avantajın elde edilmesinde büyük rol oynamaktadır. Kültürel farklılıkların yönetimi için kültürel zekânın geliştirilmesi ortaklıklar için alternatif bir stratejidir. Kültürel zekânın geliştirilmesi, kültürel farklılıklardan dolayı ortaklıklarda yaşanabilecek sorunları minimize etmekte ve bu sorunlarla kolaylıkla başa çıkılabilmekte ayrıca kültürel farklılıkların pozitif etkilerinden de en iyi şekilde yararlanılabilmektedir. Geleceğin başarılı ortaklıklarının (şirketlerinin) kültürel zekâ kapasitesini arttıran şirketler olacağı bilinmektedir. Bu sebeple şirketler kültürel zekâ becerisini en kısa zamanda elde etmeli, geliştirmeli ve bunu en etkin şekilde kullanmalıdır böylece ortaklıklarda kültürel farklılıklar nedeni ile oluşabilecek sorunlarla kolaylıkla başa çıkılabilecektir.

### 3.TEMA- 2. Kod: Ortaklıkta Eşitlik

Ortaklıkta eşitlik kodu, katılımcıların, Ek 1’de yer alan dördüncü soru ve alt soruları ile altıncı soru ve alt soruları, on ikinci soru ve alt sorularına vermiş oldukları cevapların analizi ile oluşmuştur. Bu koddaki ifadelerle ortakların birbirine zamanında ve tam bilgilendirmeleri konusunda, ortaklıklarla ilgili hedeflerin hemfikir olarak belirlenmesi, karar alma sürecinde eşit söz hakkına sahip olması hususu, ortakların hedeflerin çelişmesi gibi konularda bilgi toplanmıştır. Ortaklıkta eşitlik kodu ortakların birbirlerine eşit (denk) hissettiklerini belirtmekte olup aynı zamanda hedeflenen ortaklık amaçlarının ve sonuçlarının ortak kararlar doğrultusunda belirlendiğine dair vurgu yapmaktadır. Ortaklık kültürü teması altında oluşan ‘ortaklıkta eşitlik’ kodu ve bu kodu oluşturan ifadeler Tablo 15’te gösterilmektedir.

**Tablo 15:** 2. Kod Ortaklıkta Eşitliğe İlişkin Bulgular

| TEMA             | KODLAR             | İFADELER   |
|------------------|--------------------|--|
| ORTAKLIK KÜLTÜRÜ | ORTAKLIKTA EŞİTLİK | <p><b>T1</b> Bu konuda raporlama proseslerini ilerletmeye yönelik şu an çalışmalarımız var. Bu güzel bir soru bizim için. Bizim şu an en büyük problemlerimizden biri iletişim çünkü şirket ortakları arasında ve hatta şirket yönetim kurulu arasında birbirimizden haberdar olmadığımız bazı gelişmeler yaşanmıyor değil, yaşanıyor burada. Şirketimizin gelişmelerinin kararlarımızın hepimizin aynı düzende senkronizasyonda harmonite gitmemiz için çok iyi iletişimde olmamız lazım (4c, 13-18).</p> <p><b>T2</b> Sorun yaşamadık demek yanlış olur. Yaşadığımız sorunların ama belki yarısından fazlası bu konudur yani buna gerek duymadım deyip işin yoğunluğun da hayatın akışı içinde ha bunu şimdi söyleyeyim yarın arabada yüz yüze anlatırım diyerek düşünülerek ötelenmiş bir istişarenin sorun olmasıdır (4c, 84-87)</p> <p><b>T3</b> Vallahi üçümüz de aynı anda aktif olduğumuz için ve her gün şey aldığımız için, toplantı yaptığımız için, bir arada olduğumuz için haberdar olmadığımız hiçbir nokta olduğunu düşünmüyorum (4c, 129-131).</p> <p><b>T7</b> İnanıyoruz orada öyle bir şey yok (4c, 186).</p> <p><b>T9</b> Tam bilgilendirme oluyordu (4c, 206).</p> <p><b>T1</b> Evet doğrudur hep bir arada belirliyoruz (6, 7).</p> <p><b>T2</b> Tek fikri birleşmeyi az önce anlattım birleşmek gerekiyor (6, 26).</p> <p><b>T3</b> Hemfikir olarak belirliyoruz (6, 49).</p> <p><b>T4</b> Üçümüzün ortak karar aldığı şeyleri yapmaya çalışıyorduk (6, 69).</p> <p><b>T5</b> Herkes kendi kafasına göre gittiği için zaten ortaklığımız bozuldu (6, 96).</p> <p><b>T6</b> Yani önemli şeyleri beraber karar alırız (6, 103).</p> <p><b>T9</b> Öyle bir şey yoktur yani toplanıp da şu hedefe gidelim şunu yapalım gibi bir şey yok (6, 132).</p> <p><b>T1</b> Yönetim kurulu başkanımızın kararları daha bağlayıcı oluyor. Bu konu konudan konuya değişiyor (6c, 22-23).</p> <p><b>T2</b> Eşit hakka sahibiz karar alma sürecinde de üç kişi olduğumuz için şans iki kişi hemfikir olduğunda karar üçüncü kişinin de uyumasıyla devam ediyor (6c, 45-47).</p> <p><b>T3</b> Üçümüzde eşit reye sahibiz herhangi birinin bu olacak deyip de diğerlerinin pasif bir şekilde tamam dediğini ben görmedim henüz (6c, 62-63).</p> <p><b>T5</b> Eşittik evet eşit oy hakkına sahiptik herhangi bir sıkıntı yoktu sonrasında da ben dediğim gibi baskın çıktığım için problem orada bitti (6c, 100-101).</p> <p><b>T6</b> Üç biraderin üçümüzün de eşit karar alırız (6c, 110-111).</p> <p><b>T7</b> Evet (6c, 123).</p> <p><b>T8</b> En fazla hissesi olanın sözü geçerdi (6c, 129-130).</p> <p><b>T9</b> Patronun (ortaklığı kuran kişi) sözü geçerdi (6c, 145)</p> <p><b>T1</b> Türkiye’de Denizli’de özellikle bizim sektörümüzde özellikle bu kârlılıklar söz konusu olmadığı için profesyonel bir ortaklık sisteminden bahsedemeyiz fikir ayrılıkları şu an sadece aile içinde fikir ayrılıklarına diyoruz, bu fikir ayrılığı hiçbir zaman bırakıyorum anahtarı gidiyorum noktasında olmuyor “haklısın babacığım” (12b, 21-26).</p> |

## ORTAKLIK KÜLTÜRÜ

## ORTAKLIKTA EŞİTLİK

**T2** Bu illa vardır burada yine eğitim, felsefe önemlidir, ortak karar verip çoğunluğa uymanın mantığı birdir diye yani böyle devam eder sistem. Bu konseptle bakabildiğimiz için devam ettirdiğimizi düşünüyorum (12b, 49-52).

**T3** Ortak bir hedefte durmaya çalışıyorsun (12b, 81).

**T6** Yok üçümüzün hedefi de aynı (12b, 127).

**A1** İnanıyoruz kesinlikle sonuçta bizim hepimizin birbirimizden haberimiz var kim ne yaparsa öbürünün haberi oluyor otomatikman ya sonuçta hepimiz aynı sistemi kullandığımız için mail adresleri olsun hesap ödemeleri olsun hepsi hepimiz transparant olduğumuz için haberimiz oluyor (4c, 11-17).

**A3** O bazen bazı konularda çok geç verirdi (4c, 51).

**A5** Tabi zaten WhatsApp gruplarımız var (4c, 70).

**A7** Biz birbirimizle devamlı zaten istişare halindeyiz (4c, 129).

**A1** Hedefleri aslında ben tek başıma belirliyorum onlar genelde onaylıyor (6, 7).

**A2** Evet her zaman (6, 11).

**A4** Genelde tabi ki birbirimizden fikir almaya çalışıyoruz ama bazı şeyler oluyor ki yani kendi başına karar verebiliyor yani her zaman birbirimize katılmıyoruz yani hemfikir değiliz (6, 21-22).

**A5** Tabi yoksa kavga çıkar çatışma çıkar saçma olur o aksi (6, 30).

**A8** Her zaman değil ama yani genel olarak (6, 119).

**A1** Eşit söz sahibiyiz hepimiz ama en son söz yine bende (6c, 9-10).

**A2** Evet her zaman en son ille kendi sözü geçiyor çünkü adam hani sonuçta 40 yıllık bu işin içinde (6c, 13-14).

**A4** En son ağabeyimin sözü geçer, eşit değiliz yani çünkü onunki dediğim gibi yani %70, %30 benim (6c, 27-28).

**A5** Tabii ki en son genelde ben söylerim sözümü çünkü sermaye koyduğum için (6c, 37-38).

**A7** Eşit yani üç kişi olmuş olsanız o zaman ne oluyor dediğim gibi herkes fikrini anlatır oylama (6c, 102-103).

**A8** Kimin sözü daha cazipse onunki geçer galiba (6c, 119-120).

**A1** Hayır benim bakış açımı baktış açımız aynı ama tabii ki ortağım ya da kardeşim yerine göre diyor senin diyor biraz frenlememiz lazım (12b, 13-14).

**A2** Hayır hep aynı hedef (12b, 19).

**A3** Yok hedeflerimiz hep aynıydı (12b, 35).

**A6** Tabii ki ama bu sadece negatif anlama gelmesine gerek değil bu sonuçta bazen pozitif etkisi de olabiliyor (12b, 52-53).

**A7** Bizim ayriyeten bir şu hedefimiz var diye belirttiğimiz yok yalnız şu var dediğim gibi biz burayı ne kadar devam ettirebiliriz hedefimiz bizde budur çünkü bir mekanı ayakta tutmak önemli (12b, 72-74).

**A8** Oluyor ama zamanla onu da çözüyoruz herkesin kendine göre hedefi olabilir belki onun kapasitesi yetmiyor o zaman benim yapmam gereken mesela ona göre ayak uydurmak bir orta yol bulmak çünkü onun kapasitesi bir yeri ben kendimce büyütebiliyorsam onu fazla aşmadan o zaman olabilir bunu açık açık konuşmak lazım (12b, 89-98).

Ortakların birbirlerini tam ve zamanında bilgilendirmesi konusunda, T1 katılımcısı bu konuda raporlama proseslerini ilerletmeye yönelik çalışmalarının olduğunu ve şu an en büyük problemlerinden birinin iletişim olduğunu belirtmiştir. T2 katılımcısı da bu konuda sorun yaşadıklarını hatta yaşadıkları sorunların yarısından fazlasının iletişim probleminden özellikle de iletişimin çeşitli bahanelerle ötelenmesinden kaynaklandığını ifade etmiştir. T3 katılımcısı üç ortağın da aynı anda aktif oldukları için her gün rapor aldıklarını ve düzenli toplantı yapmaları aynı zamanda bir arada olmaları sebebiyle haberdar olmadıkları hiçbir noktanın olmadığını belirtmiştir. T7 ve T9 katılımcısı tam bilgilendirmenin olduğunu belirtmiştir.

Ortaklıklarda tam ve zamanında bilgilendirme bir kültür meselesi olup işletmelerin yönetiminde olmazsa olmaz unsurlarından biridir. Zamanında ve tam bilgilendirmenin olmadığı ortaklıklarda birçok problem yaşanmakta ve ortaklar arasında büyük sorunlara yol açmakta hatta ortaklığın bitmesine kadar götürebilmektedir. Zamanında ve tam bilgilendirmenin yapılması için ortaklıklarda etkin toplantı yöntemi ya da raporlama sistemleri geliştirilmelidir. Etkin toplantı sistemi sadece yüz yüze olarak anlaşılmalı dijital uygulamalar kullanılarak da yapılabileceği konusunda ortaklıklar eğitilmelidir. Ortaklıklarda toplantılar etkin bir şekilde gerçekleştirildiğinde başarıya ulaşma ihtimalleri yüksek olacaktır. Bu sebeple etkin toplantının unsurlarının bilinmesi anlaşılması ve uygulanması ortaklıklar için büyük önem taşımaktadır. Ortaklıklarda etkin toplantıların gerçekleştirilmesi daha iyi karar alma, problem çözme, daha yaratıcı ve yenilikçi ürün, hizmet ve stratejiler geliştirme ve daha birçok konuda katkı sağlamaktadır. Ortaklıklarda etkin toplantıların gerçekleştirilmesi ortakların senkronize şekilde hareket etmesinin önünü açmakta ve ortaklıkların başarılarında ve rekabetçi üstünlükler elde etmelerinde önemli rol oynamaktadır (Yeşil, 2012: 194). Bu ifadelerle T1 ve T2 katılımcısının ifadeleri ile örtüşmektedir.

Ortaklıklarda hedeflerin bir arada belirlenmesi konusunda T1 katılımcısı hedefleri hep bir arada belirlediklerini, T2 katılımcısı tek fikirde birleşmek gerektiğini, T3 katılımcısı hemfikir olarak belirlediklerini, T4 katılımcısı eylemde bulunurken üçünün ortak karar aldığı şeyleri yapmayı çalıştıklarını, T6 katılımcısı önemli olan şeyleri beraber karar aldıklarını belirtirken T9 katılımcısı böyle bir şeyin olmadığını, T5 katılımcısı ise herkes kendi kafasına göre gittiği için ortaklıklarının bozulduğunu belirtmiştir. Katılımcıların da kullandığı ifadelerden anlaşılacağı gibi ortaklıklarda hedeflerin bir arada belirlenmemesi, ortaklar arasında büyük problemlere yol açabilmektedir. Ortaklık içinde hedef belirlenirken tüm ortakların düşünceleri ve kapasiteleri göz önünde bulundurulmalıdır.

Ortakların hedeflerinin çeliştiğini hissetmesi konusunda T1 katılımcısı hedef konusunda ortaklıklarında fikir ayrılıklarının yaşandığını belirtmiş ve “Türkiye’de Denizli’de özellikle bizim sektörümüzde özellikle bu kârlılıklar söz konusu olmadığı için profesyonel bir ortaklık sisteminden bahsedemeyiz fikir ayrılıkları şu an sadece aile içinde fikir ayrılıklarına diyoruz, bu fikir ayrılığı hiçbir zaman bırakıyorum anahtarını gidiyorum noktasında olmuyor haklısın babacığım” ifadesini kullanarak açıklamıştır. T2 katılımcısı hedeflerin çelişmesinin ortaklıklarda mevcut olduğunu, bu konuda eğitimin ve felsefenin önemli olduğunu belirtmiştir. Ortaklıktaki sistemin ortak karar verip çoğunluğa



uymanın mantığı ile hareket ederek devam ettiğini ifade etmiş ve kendilerinin de bu konseptte bakabildiği için ortaklıklarını devam ettirebildiklerini eklemiştir. T3 katılımcısı ortak hedefte durmaya çalıştıklarını T6 katılımcısı ise üç ortağın da hedeflerinin aynı olduğunu belirtmiştir.

Hedeflerin çelişmesi konusu aslında ortakların algılama sorunudur. Bir ortağı korkutan hedef diğer ortak veya ortaklar için basit veya kolay olabilmektedir. Bu nedenle ortaklar, ortak kapasitelerine göre hedef belirlemeli ya da yapabileceğini düşünen ortak tüm sorumluluğu üstlenmelidir. Her bir ortağın algılaması farklılık gösterdiği için ortaklar algı haritaları oluşturmalı ve hedef düzeylerini bu haritaya göre belirlemelidirler. Hedefler belirlenirken ortakların olumlu ifadeler kullanmaları hedeflerin ulaşılabilmesi açısından ortaklara daha motive edici etki sağlayacaktır. Örneğin “Şirketimiz iflas etmesin” ifadesi yerine “Kalan borçları ödeyerek şirketimizi kâra geçirebiliriz” gibi ifadeler kullanılmalıdır. İnsan beyni sadece olumsuz kökleri kaydetmekte olduğu için olumlu hedefler üzerinde düşünmek ve hedefleri olumlu ifadelerle belirlemek ortakları hem mutlu etmekte hem de zihinlerinde daha kalıcı olmaktadır (Çiftçioğlu, 2010: 112).

Karar alma sürecinde T1, T2, T3, T5, T6, T7 katılımcıları eşit oy hakkına sahip olduklarını belirtirken T8 katılımcısı en fazla hissesi olanın sözünün geçtiğini, T9 katılımcısı patronun (ortaklığı kuran kişi) sözünün geçtiğini belirtmiştir. T1 katılımcısı yönetim kurulu başkanlarının daha bağlayıcı olduğunu fakat durumun konudan konuya değişiklik gösterdiğini ifade etmiştir. T2 katılımcısı ise karar alma sürecinde eşit hakka sahip olduklarını ve “karar alma sürecinde de üç kişi olduğumuz için, iki kişi hemfikir olduğunda karar üçüncü kişinin de uyumasıyla devam ediyor” ifadesini eklemiştir. T3 katılımcısı ifadelerini “Üçümüz de eşit reye sahibiz herhangi birinin bu olacak deyip de diğerlerinin pasif bir şekilde tamam dediğini ben görmedim henüz” demiştir. T6 katılımcısı üç erkek kardeş olduklarını üçünün de eşit karar aldığını belirtmiştir. T5 katılımcısı ise eşit oy hakkına sahip olduklarını herhangi bir sıkıntı olmadığını fakat ilerleyen süreçte kendisinin baskın çıkması ile problem oluştuğunu ve ortaklıklarının bittiğini söylemiştir.

Ortaklıklarda karar alma sürecinde eşit oy hakkına sahip olma durumu büyük önem teşkil etmektedir. Eşit oy hakkının mevcut olmadığı ortaklıklarda bazı problemlerle karşılaşmakta bu problem doğru yönetilemediğinde ortaklıkların ayrılıklarına kadar uzanmaktadır. Ortaklıklarda eşit oy hakkının mevcut olması ortakların ortaklık örgütüne aidiyet hissetmelerini sağlamaktadır. Eşit oy hakkına sahip olunmadığının düşünülmesi

bazı problemler oluşturmakta hatta eşit oy hakkına sahip olmadığını düşünen ortak süreçte eylemsizliği tercih etmektedirler.

Almanya’da araştırmaya katılan ortakların birbirlerini tam ve zamanında bilgilendirilmesi konusunda A1 katılımcısı birbirlerini tam ve zamanında bilgilendirdiklerine kesinlikle inandığını, hepsinin birbirinden haberleri olduğunu “kim ne yaparsa öbürünün haberi oluyor otomatikman ya sonuçta hepimiz aynı sistemi kullandığımız için mail adresleri olsun hesap ödemeleri olsun hepsi hepimiz transparant olduğumuz için haberimiz oluyor” sözleriyle açıklamıştır. A3 katılımcısı ise ortağının bazı konularda kendisine çok geç haber verdiğini belirtmiş ve bu sebeple tartışıklarını eklemiştir. A5 katılımcısı tam ve zamanında bilgilendirmenin önemli olduğunu bu sebeple kendilerinin whatsapp gruplarının olduğunu belirtmiş böylece tüm ortakların her şeyden anında haberdar olduğunu eklemiştir. Oluşturdukları bu sistemle ortaklıklarında oluşabilecek olumsuzlukların ve yaşanabilecek aksaklıkların önüne geçildiğini söylemiştir. A7 katılımcısı “Biz birbirimizle devamlı zaten istişare halindeyiz” ifadesini kullanmıştır. Katılımcıların ifadelerine göre ortaklıklarda tam ve zamanında bilgilendirme çok önemli rol oynamaktadır. Bilgilendirmenin eksikliği ortaklıklarda bazı sorunlara yol açarken tam ve zamanında bilgilendirmenin olduğu ortaklıklarda ise koordinasyon ve planlamada daha başarılı olmalarını sağlamaktadır.

Ortaklıklarda tam ve zamanında bilgilendirme modern yönetimin en önemli unsurları arasında yer almaktadır. Ortaklar arasındaki haberleşme, ortaklığın yaşamını sürdürmesinin temelini oluşturmaktadır. Tam ve zamanında bilgilendirme bir ortaklıkta mevcut ise ortakların başarıya ulaşma ve amaçlarını gerçekleştirme konusunda işleri çok daha kolaylaşmaktadır. Ortakların uygun ve doğru kararlar alabilmeleri, ortaklık içi ve dışı olay ve bilgilerin toplanması buna bağlı olarak plan ve program yapılabilmesi ortaklıklarda tam ve zamanında bilgilendirmenin varlığına bağlıdır (Artan, 1977: 81). Katılımcıların tam ve zamanında bilgilendirmenin önemini vurgulayan ifadeleri bu açıklanmalarla desteklenmektedir

Ortaklıklarda hedeflerin bir arada belirlenmesi konusunda A1 katılımcısı hedefleri tek başına belirlediğini ortakların ise genelde onayladığını belirtmiştir. A2 katılımcısı ise her zaman hedeflerinin çeliştiğini söylemiştir. A4 katılımcısı “Genelde tabii ki birbirimizden fikir almaya çalışıyoruz ama bazı şeyler oluyor ki yani kendi başına karar verebiliyor yani her zaman birbirimize katılmıyoruz yani hemfikir değiliz” ifadesini kullanmıştır. A5 katılımcısı hemfikir olarak belirlenmediğinde ortaklıklarda kavga ve çatışma çıkacağını belirtmiş “Tabii yoksa kavga çıkar çatışma çıkar saçma olur o” ifadesi

ile açıklamıştır. A8 katılımcısı her zaman olmasa da genel olarak hemfikir olarak belirlediklerini söylemiştir.

Ortakların hedeflerinin çeliştiğini hissetmesi konusunda A1 katılımcısı hedeflerinin çelişmediğini ortağının ve kendisinin bakış açısının aynı olduğunu fakat ortaklarının yerine göre kendisini uyardıklarını “biraz frenlememiz lazım” ifadesiyle açıklamıştır. A2 ve A3 katılımcısı hep aynı hedeflerinin olduğunu belirtmiştir. A6 katılımcısı ortağıyla hedeflerinin çeliştiğini belirtmiş fakat bunun her zaman için negatif anlama gelmeyeceğini hatta pozitif etki yarattığını vurgulamıştır. A7 katılımcısı ortaklıklarında ayrıyeten şu hedefimiz var diye belirtecekleri bir hedeflerinin olmadığını, sadece ortaklıklarını ne kadar devam ettirebilecekleri konusunda çalışmalarının olduğunu, hedeflerinin ortaklıklarını ayakta tutmak olduğunu kendileri için de önemli olanın bu olduğunu açıklamıştır. A8 katılımcısı ise zamanla çeliştiğini fakat onu da çözdüklerini belirtmiş ve “çözüyoruz herkesin kendine göre hedefi olabilir belki onun kapasitesi yetmiyor o zaman benim yapmam gereken mesela ona göre ayak uydurmak bir orta yol bulmak çünkü onun kapasitesi bir yere ben kendimce büyütebiliyorsam onu fazla aşmadan o zaman olabilir bunu açık açık konuşmak lazım” ifadelerini kullanmıştır.

Ortaklıklarda her bir ortağın farklı bir bakış açısına ve beklentiye sahip olması bazen hedeflerin çelişmesine sebep olabilmektedir. Ortaklıklarda hedefleri hemfikir olarak belirlemek ana kural olsa da bazen ortaklardan biri ya da birkaçı bu durumun dışına çıkmak isteyebilmektedir. Bu sebeple ortaklıklarda hedeflerin belirlenmesi konusu kritik bir nokta olarak karşımıza çıkmaktadır. Ortaklar hedeflerini belirlerken kendi potansiyellerinden çok ortaklığın ve ortakların potansiyellerini göz önünde bulundurmaları aksi durumda ortaklığın sürdürülmesi önünde büyük engeller oluşabilmektedir.

Karar alma sürecinde eşit oy hakkına sahip olma konusunda A1, A2, A5, A7 katılımcıları eşit oy hakkına sahip olduklarını belirtmiş olmakla birlikte A8 katılımcısı ortaklıklarında kimin sözü cazipse onunun geçerli olduğunu söylemiştir. A1 katılımcısı eşit söz sahibi olduklarını fakat en son sözün kendisinde olduğunu ifade etmiştir. A2 katılımcısı ise eşit söz hakkına sahip olduklarını fakat en son ortağının sözünün geçtiğini bu durumun ise kendisi için problem arz etmediğini çünkü ortağının 40 yıldır bu işi yaptığını belirtmiştir. A4 katılımcısı en son ağabeyinin sözünün geçtiğini bunun kendisi için problem olmadığını zaten ağabeyine destek olmak için ortaklık yaptığını ve ortağının daha fazla hisseye sahip olduğunu söylemiştir. A5 katılımcısı ise eşit söz haklarının olduğunu fakat en son kendinin söz söylediğini bunun sebebinin ise sermayeyi kendisinin

koyduğunu belirtmiştir. A5 katılımcısı ortağının çok fazla vizyon sahibi olmadığı için bu durumdan problem yaşamadıklarını da vurgulamıştır. A7 katılımcısı ise eşit olduğunu bu eşitliğin iki ortak olmalarından kaynaklandığını fakat üç ortak olmuş olsalardı her ortağın fikrini sunup sonrasında oylama ile karar alınacağını belirtmiştir ve daha önceki çoklu ortaklığında bu sistemi uyguladıklarını eklemiştir.

### 3.TEMA- 3. Kod: Yönetime Katılım

Yönetime katılım kodunun şekillenmesi için katılımcılara sorulan sorularla (Ek 1) ortaklık zarar etmeye başladığında ya da zarar ettiğinde ortakların kendi sorumluluklarını üstlenmesi, ortaklardan birine bir şey olduğunda diğer ortağın haklarının gözetilmesi, ortaklık kasasından ortakların harcama yapması gibi konularda bilgi toplanmıştır. Yönetime katılım kodunda her bir ortak ortaklığın başarısı için ve yönetimin aktif olarak çalışması için ortakların yapması gerekenleri vurgulamaktadır. Ortaklık hedeflerini ulaşmak için ellerinden geleni yapmaktadırlar ve ortaklıkta yönetimin başarılı olması için ona göre kurallar ve işleyiş tarzı benimsemektedirler. Ortaklık kültürü teması altında oluşan kodlar ve kodları oluşturan ifadeler Tablo 16’da gösterilmektedir.

**Tablo 16:** 3. Kod Yönetime Katılıma İlişkin Bulgular

| TEMA             | KODLAR           | İFADELER   |
|------------------|------------------|--|
| ORTAKLIK KÜLTÜRÜ | YÖNETİME KATILIM | <p><b>T1</b> Gayri resmi hiçbir şey olmadığı bir şirket bilişim şirketi dolayısıyla gayri resmi yoksa hukuksuzluk olmaz, hukuksuzluk olmazsa haksızlık olmaz bunlar imkânsız şeylerdir (15, 6-8).</p> <p><b>T3</b> İlk başta düşünürdüm ama işte bu üç yılın sonunda öyle olmadığını da gördüm ama bundan sonra bir ortaklık kursam artık daha tedbirli olmaya çalışırım çünkü kişilerin kişisel çıkarlarının ön planda olduğu bir dünyada yaşıyoruz. Ortaklıklar da ne yazık ki bu şekilde böyle olduğu için ben onların benim haklarımı savunacağını ya da tam olarak vereceğini düşünmem (15, 10-14).</p> <p><b>T9</b> Düşünmüyordum ama düşünmeme rağmen etik ne yapalım sadece orası geçim kaynağı olduğu için ettik. Elimizdeki bütün sermayemizi oraya bağlamışız, vermeyeceğini biliyoruz nasıl ayrılırsın mecburen devam ettim (15, 28-30).</p> <p><b>T1</b> Yaşanılan olumsuz durumun, olumsuz durumu yaratan kişinin sorumluluğu olduğunu düşünüyoruz bu bir. İkincisi bu sorumluluğu üstüne alan kişinin de diğer ekibin ortakların, çalışanların ortak fikir ve artık katacakları ne varsa hep birlikte çözüme ulaşması için bir organizasyon içerisinde taşın altına, elini taşın altına koyma gibi bir sistemden bahsediyoruz (16, 4-8).</p> <p><b>T2</b> Şimdiye kadarki iş hayatında birçok batan müşterimiz oldu. Bilişim firması olduğumuz için dediğim gibi yüzlerce firmaya onlarca sektöre hizmet veriyoruz. Batan hiçbir şirketin zarardan baktığını görmedim. Batan şirketlerin birinci batış sebebi ana işlerinin dışında büyük bir yatırım yapmaları kasada duran atıya para gibi gördükleri aslında işletmenin parası olan veya bir müşterinin vadeden kaynaklanan birikmiş paranın daha katında arsa fabrika almaları gibi sebeplerle şirketler batıyor. Yani batışın temel sorunu yanlış büyük yatırım kararıdır batışta zarar ederek batırma olayı görmedim tabii ki yönetimsel batışlar vardır (16, 12-23).</p> <p><b>T3</b> Olması gerektiğini düşünüyorum ama genelde böyle olmuyor ama resmi bir anlaşma varsa zaten mecburen üstlenmek zorundalar (16, 29-30).</p> <p><b>T5</b> Düşünmüyorum mesela benim ortağım hiçbir zararı üstlenmedi her şey bana kaldı ve hepsini tek başıma ben ödedim (16, 42-43).</p> <p><b>T6</b> Tabi tabi %100 yani ben kendime nasıl güveniyorsam ağabeylerime de güvenirim yani kardeşlerime. Zararımız hiç olmadı (16, 45-46).</p> <p><b>T9</b> Vallahi biz ortakken zarar etmiyorduk gittikçe de yükseliyorduk şirket biz ayrıldıktan sonra zarar etmeye başladı. Kimse sorumluluğu üstüne almadı (16, 52-53).</p> |

|                         |                         |  |
|-------------------------|-------------------------|--|
| <b>ORTAKLIK KÜLTÜRÜ</b> | <b>YÖNETİME KATILIM</b> | <p><b>A7</b> Benim burada ne hakkım hukukum varsa karşılar yani (15, 24).</p> <p><b>A8</b> Kontratı tekrar gözden geçirmeliyim ama benim bildiğim ben ölürsem kime düşünüyorsan artık ona da %50'si düşüyor (15, 26-27).</p> <p><b>A9</b> Onu ben başında yazılı yapıyorum bütün ortaklıklarda ben yapıyorum bunu ve hukuk tarafından da onaylanmasın için avukatımı yolluyorum. Saat kaçta başlayacak, kaçta bırakacak, kim fazla çalıştı kim ne kadar izin yapacak hepsini böyle detayına giriyorlar kromozomlarına bunu şimdi yapmazlarsa var ya misal diyelim ortaklıkta adaletli olmak lazım demiştim. Türkiye'deki ortaklar var ya bende para var şirketin yarısını satın aldım ben şimdi kârın yarısı benim o hiçbir şey yapmayacak para verecek öteki adam köpek gibi sabahları kalkacak çalışacak çalışacak bu sömürgeci başka bir şey değildir benim gözümde (15, 28-51).</p> <p><b>A5</b> Burada da kimseyi ezemezsin herkesin de standart bir hayatı var (5a, 42-43).</p> <p><b>A9</b> Mecbur bunun hepsi yazılı anca beraber kanca beraber. Hemen ayrılmayı düşünür ortaklıktan burada öyle değil Almanya'da, ama işte o yanlış ortaklıkta ortaklığın bir garantörü olması lazım ortada. Bizde şöyle bir sistem var biz ortaklık kontratları mesela bu bir ortaklık kontratıdır. Bunlar ortak olalı birinci aydan beri bak kontratı daha halen bitmedi bu kontratın bir de adendumu bak ikinci ayın 25'inden beri değişiklikler giriyor içine bu oturana kadar aşağı yukarı bir 6 – 7 ay sürüyor. Mesela aklıma geliyor ben ölürsem doktoruma benim ruhsatım nereye gidecek başka doktora gidecek başka doktor bunu parayla alacak parayı kim alacak bunu düşünüyor adam bak neleri düşünüyor. Almanya'da şöyle söyleyeyim şimdi güleceksin ama seviyorsun, nişanlanıyorsun, evleneceğin gün nikahta diyorsun ki boşanırsak ne olacak, kim ne alacak, kim ne verecek nereye gidecek (16, 38-47).</p> <p><b>A2</b> Almanya'da her şey kanunlar tarafından korunuyor, kimse kimsenin hakkını zaten yiyemez yani (9, 4-5).</p> |
|-------------------------|-------------------------|--|

Ortaklık kültürü temasının üçüncü kodu 'yönetime katılmak'tır. Bu kod Ek 1'de gösterilen on altıncı soru ile on beşinci soru ve on sekizinci sorularına katılımcıların vermiş olduğu cevapların analizi ile oluşmuştur. Katılımcılar ortaklardan birine bir şey olduğunda diğer ortağın nasıl davranacağı konusunda T2 katılımcısı gayri resmi hiçbir şeyin olmadığı bir bilişim şirketi olduklarını, gayri resmîliğin olmadığı yerde hukuksuzluğun olmayacağını, hukuksuzluk olmadığı yerde haksızlığın da olamayacağını, bu tarz şeylerin imkânsız olduğunu belirtmiştir. T3 katılımcısı ortaklığı ilk kurdukları zamanda ortakların birbirine haklarını teslim edeceğini düşündüğünü fakat tecrübe ettikten sonra farklı düşünmeye başladığını ifade etmiş ve "bu üç yılın sonunda öyle olmadığını da gördüm ama bundan sonra bir ortaklık kursam artık daha tedbirli olmaya çalışırım çünkü kişilerin kişisel çıkarlarının ön planda olduğu bir dünyada yaşıyoruz. Ortaklıklar da ne yazık ki bu şekilde böyle olduğu için ben onların benim haklarımı savunacağını ya da tam olarak vereceğini düşünmem" ifadelerini eklemiştir. T9 katılımcısı da orasının (şirketin) geçim kaynağı olduğunu, elindeki tüm sermayeyi oraya bağladığını, ortağının vermeyeceğini bildiği halde mecburen devam ettiğini belirtmiştir.

Ortaklardan birine bir şey olduğunda diğer ortakların nasıl davranacağı konusu ortakların yönetime ne kadar katıldığı ortaklık kurallarının belirlenmesinde ne kadar etkili olduklarını göstermektedir. Kurumsallaşmış ve hukuk prosedürlerine dayanarak kurulan ortaklıklarda bu tarz oluşabilecek durumlar için önceden prosedür hazırlanmakta olup

ortaklıklarda görev ve pay dağılımı yapılmaktadır. Türkiye’de kurulmuş ortaklıkların çoğunda ise hukuk sadece kâğıt üzerinde kalmakta, ortaklar arasında hatır gönül prosedürleri uygulanmakta ve profesyonel davranmak yerine duygusal davranma eğiliminde bulunulmaktadır.

Ortaklık zarar etmeye başladığında ya da öyle bir durum söz konusu olduğunda ortakların nasıl hareket edeceği konusunda T1 katılımcısı yaşanan olumsuz durumun, ortaklıkta yönetimde söz sahibi olan ortakların hepsinin olumsuz durumu yaşatan kişinin sorumluluğu olduğunu düşündüklerini belirtmiş ve bu durumu düzeltmek için ortak katacakları ne varsa hep birlikte çözüme ulaşması için aynı organizasyon içinde herkesin taşın altına eline koyma gibi bir sistemin varlığından söz etmiştir. T2 katılımcısı “şimdiye kadar ki iş hayatında birçok batan müşterimiz oldu. Bilişim firması olduğumuz için dediğim gibi yüzlerce firmaya onlarca sektöre hizmet veriyoruz. Batan hiçbir şirketin zarardan battığını görmedim. Batan şirketlerin birinci batış sebebi ana işlerinin dışında büyük bir yatırım yapmaları. Kasada duran atıye para gibi gördükleri aslında işletmenin parası olan veya bir müşterinin vadeden kaynaklanan birikmiş paranın daha katında arsa fabrika almaları gibi sebeplerle şirketler batıyor. Yani batışın temel sorunu yanlış büyük yatırım kararıdır. Batışta zarar ederek batırma olayı görmedim tabii ki” ifadesini kullanmıştır. Ortaklıkların batmasının ikinci büyük sebebinin ise yönetsel batış olduğunu söylemiştir. T3 katılımcısı zararı sebep olan ortağın üstlenmesi gerektiğini düşündüğünü fakat genelde böyle olmadığını sadece resmi bir anlaşma varsa ortakların mecburen sorumluluğu üstlenmek zorunda kaldıklarını ifade etmiştir. T5 katılımcısı “benim ortağım hiçbir zararı üstlenmedi her şey bana kaldı ve hepsini tek başıma ben ödedim” ifadesi ile açıklamıştır. T6 katılımcısı zararlarının hiç olmadığını bu konuda ağabeyinin ne gerekirse yapacağına inandığını belirtmiştir. T9 katılımcısı ortaklık sürecinde zarar etmediklerini gittikçe daha yükseldiklerini fakat kendilerinin şirketten ayrılmasından sonra zarar etmeye başladığını ve kimsenin sorumluluk almadığını ifade etmiştir. T9 katılımcısı, ayrılan ortakların yönetimde büyük role sahipken eksikliklerin fark edilmediğini ve bu ortaklar tüm sermayelerini koydukları için ellerinden gelenin fazlasını yaptıklarını ve ortaklığın gün geçtikçe ilerlediğini ifade etmiştir. T9’a göre, bazı ortaklıkların sürekli çalışması fakat diğer ortakların sadece kazanca ortak olması sebebiyle çalışan ortaklar, ortaklıktan ayrılma kararı almıştır.

Ortaklıklarda her bir ortağın yönetime katılması gerekmektedir aksi durumda ortaklıklar başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Ortakların yönetime katılma konusunda gösterdikleri aşırılıklar ya da aşırı pasif kalınması ortaklık için problem yaratmaktadır.

Bu sebeple ortaklar yönetimde iyi bir koordinasyon sistemi oluşturmalıdır. Her ortağın farklılaşan değeri, kültürü, çıkarı ve ön yargıları gibi kendilerine özgü özelliklere sahip olması nedeniyle her ortaklığın kendi kültürüne mahsus koordinasyon sistemi oluşturulmalıdır.

Ortaklıklarda koordinasyon sisteminin oluşturulmasının altında yatan bazı nedenler vardır. Ortakların daha fazla kaynağa sahip olmak istemesi, sahip olduğu kültürün değer yargılarını taşıması, ortaklıktan daha fazla kâr elde etme isteği, ortaklıklarda belirsizliklerin olması gibi unsurlar ortaklıklarda koordinasyon sistemine olan ihtiyaç nedenleri arasında sayılmaktadır. Tüm bu unsurlar göz önünde bulundurularak ortaklığa özgü oluşturulacak koordinasyon sistemi ortaklar arasında risk ve sorumluk paylaşımı, öğrenme ve kapasitelerini geliştirme, yenilikçilik, esneklik, yasal unsurlara uyma gibi özelliklerin eş güdümlü olarak çalışmasını sağlamaktadır (İntepe, 2020: 150).

Ortaklardan birine bir şey olduğunda diğer ortağın nasıl davranacağı konusunda A7 katılımcısı, ortağının ortaklıkta ne hakkı ve hukuku varsa hepsini karşılayacağını belirtmiştir. A8 katılımcısı kontratı gözden tekrar geçirmesi gerektiğini fakat kontratta bildiği kadarıyla kendisine bir şey olursa kime düşüyorsa %50 payının ona düşeceğini söylemiştir. A9 katılımcısı bu gibi durumlarla ilgili olan her şeyi ortaklığın başında yazılı olarak yaptığını ifade etmiş, hazırlamış olduğu bu ortaklık sözleşmesini de hukuki olarak onaylanması için avukatına yolladığını belirtmiş ve adaletli bir ortaklık olması için hem kanunların hem de ortaklık danışmanlarının her detayı düşündüklerini, “kromozomlarına kadar” incelediklerini söylemiştir. A9 katılımcısı Türkiye’de ortaklık yaptığını ve memnun kalmadığı için ayrıldığını belirtip, “Türkiye’deki ortaklar var ya... bende para var, şirketin yarısını satın aldım ben, şimdi kârın yarısı benim, o hiçbir şey yapmayacak para verecek, öteki adam köpek gibi sabahları kalkacak çalışacak bu sömürgeci başka bir şey değildir benim gözümde” ifadesini eklemiştir. A5 katılımcısı Almanya’da kimsenin kimseyi ezemeyeceğini herkesin standart bir yaşam tarzının olduğunu belirterek A9 katılımcısını desteklemiştir.

Ortaklık zarar etmeye başladığında ya da öyle bir durum söz konusu olduğunda ortakların nasıl hareket edeceği konusunda tüm katılımcılar burada bu tarz şeylerin söz konusu olmadığını her şeyin kanunlar tarafından korunduğunu belirtmişlerdir. A9 katılımcısı Almanya’da bu durumların hepsinin mecburen yazılı olduğunu ortaklar için anca beraber kanca beraber düsturunun geçerli olduğunu belirtmiştir. Ortaklığın zarar etme durumu söz konusu olduğunda Almanya’daki ortakların hemen ayrılma gibi

davranışlar sergilemediğini vurgulamış ve yanlış ortaklıkta ortaklığın garantörünün olması gerektiğini belirtmiştir. Kendilerindeki ortaklık prosedürünü “Bizde şöyle bir sistem var biz ortaklık kontratları mesela bu bir ortaklık kontratıdır. Bunlar ortak olalı birinci aydan beri bak kontratı daha halen bitmedi bu kontratın bir de adendumu bak ikinci ayın 25’inden beri değişiklikler giriyor içine bu oturana kadar aşağı yukarı bir 6 – 7 ay sürüyor. Mesela aklıma geliyor ben ölürsem doktoruma benim ruhsatım nereye gidecek başka doktora gidecek başka doktor bunu parayla alacak parayı kim alacak bunu düşünüyor adam bak neleri düşünüyor. Almanya’da şöyle söyleyeyim şimdi güleceksin ama seviyorsun, nişanlanıyorsun, evleneceğin gün nikahta diyorsun ki boşanırsak ne olacak, kim ne alacak, kim ne verecek nereye gidecek” ifadeleriyle açıklamıştır. A2 katılımcısı Almanya’da her şeyin kanunlar tarafından korunduğunu söylemiş ve “kimse kimsenin hakkını zaten yiyemez” ifadesini eklemiştir.

Katılımcıların ifadelerine göre Almanya’da gelişmiş bir hukuk sisteminin olması ve ortaklık kanunlarının gelişmiş olması ortaklar üzerinde olumlu şekilde etki etmektedir. Ortaklar arası koordinasyonun gelişmiş olduğu ve bunun hukuk sistemi, ortaklık sözleşmeleri ile desteklendiği gözlemlenmektedir. Ortaklıkla ilgili sözleşmeler üstün körü değil aylarca üzerinde düşünülerek hazırlanmakta ve her bir ortaklığın kendi kültürüne göre oluşturulmaktadır. Bu yaşayan bir sözleşme olmakta ve sürekli değişime açık olarak ortaklıkla birlikte varlığını sürdürmektedir.

### **3.TEMA- 4. Kod: Ortaklar Arası Diyalog**

Yönetime katılım kodunun şekillenmesi için katılımcılara sorulan sorularla (Ek 1) ortakların birbiri ile ne sıklıkla görüştüğü, ortakların birbirine açık ve net bilgiler vermesi gibi konularda bilgi toplanmıştır. Ortaklar arası diyalog kodunda ortakların birbirini dürüstçe açık ve net olarak bilgilendirmesi, ortaklıkta ilgili taleplerin zamanında iletilmesi, şirket bilgilerinin paylaşılması, birbirlerine tavsiyede bulunması, birbirlerinden öğrenmeye açık olma gibi özellikleri kapsamaktadır. Ortaklık kültürü teması altında oluşan kodlar ve kodları oluşturan ifadeler Tablo 17’de gösterilmektedir.



Tablo 17: 4. Kod Ortaklar Arası Diyaloğa İlişkin Bulgular

| TEMA             | KODLAR                 | İFADELER  |
|------------------|------------------------|---|
| ORTAKLIK KÜLTÜRÜ | ORTAKLAR ARASI DİYALOG | <p><b>T2</b> Dönüp iyi ki sen beni ikna etmişsin işte biz o zaman şu an bu krizde aylık gider 100.000 \$ değil de 120.000 dolarla yakalanacaktık, denk gelmedi, konuşamadık, atladık bu sorun olmaktadır. Buna kuruluş sözleşmesinde yer verilmelidir yani şirketin kilometre taşı olabilecek ya da şirketin gidişatını önemli yönde fark verebilecek konulardan mutlaka istişare mutlaka çalışmalıdır. (4c, 77-92).</p> <p><b>T1</b> Ortaklarımız olan beni şu anki yaptığım idari müdürlük görevinde oldukça cesaretlendiriyorlar (4, 29).</p> <p><b>T3</b> Bir arada olduğumuz için haberdar olmadığımız hiçbir nokta olduğunu düşünmüyorum (4, 130-131).</p> <p><b>T4</b> Birbirimizi orayla ilgili sürekli bilgilendirmede bulunuyorduk (4, 149-150).</p> <p><b>T8</b> Tam zamanında bilgi verilmiyordu, tabii o zaman biraz tartışılıyordu (4, 192-193).</p> <p><b>T10</b> Gizli saklı arkadan iş çevirme gibi şeyler yok çünkü amaç aynı araç aynı araç (4, 215-216)</p> <p><b>T2</b> Bu da önemli bir şey belki böyle yüksek mühendis olmamız, okumuş yazmış olmamızın da etkisiyle de yine biz böyle dedik ki yine hep böyle kitaplardan okuruz, duyarız ortakların hanımları, aileleri karıştı mı böyle işler bozulur diye belki ondandır bilmiyoruz hep böyle uzaklarda oturduk. Çok ciddi olmaktadır yani bu mesela kardeş şirketimizdeki maddelerden bir tanesi eşler kız kardeşimde olduğu için ortaklardan biri yani hanımlar beyler değil eşler, eşleri işe dahil edilmeyecek. Mümkün olduğunca eşlerin yanında iş konuşulmayacak diye bir maddemiz vardır. Bu da aslında toplumun genel olarak bildiği bir sorundur buna rağmen maalesef yani aile olduğu için yakın bulunduğu için sürekli görüşüldüğü için eşler etkili olmaktadır işe (13, 5-17).</p> <p><b>T10</b> Haftada en az bir defa birbirimizin orada buluşurduk (13, 37).</p> <p><b>A1</b> Kesinlikle sonuçta bizim hepimizin birbirimizden haberimiz var kim ne yaparsa öbürünün haberi oluyor otomatikman ya sonuçta hepimiz aynı sistemi kullandığımız için mail adresleri olsun hesap ödemeleri olsun hepsi hepimiz transparant olduğumuz için haberimiz oluyor (4c, 14-17).</p> <p><b>A2</b> Hep fikir alışverişimiz hep aynıdır zaten hiçbir zaman sorunlar ya da sorun da daha doğrusu yaşamadık (4c, 23-24).</p> <p><b>A3</b> Bu önemli bilgi ben bunu mesela şu iş için bana bu bilgi lazımdı derdim mesela o da derdi ki ya o kadar işle uğraşıyorum her şeyi sana anında aktaramam derdi mesela (4c, 52-54).</p> <p><b>A4</b> Karşılıklı çok sık iletişim için konuştuğumuz için görüştüğümüz için karşılıklı güçlü ve zayıf noktalarımızı tanıdığımız için aslında %100 inanıyorum (4c, 95-97).</p> <p><b>A8</b> Özel hayatla profesyonel hayatımızı biraz dengede tutuyoruz, ayırmaya çalışıyoruz (4, 150-151).</p> <p><b>A7</b> Görüşüyoruz ama çok sık değil hanımları genel olarak çok fazla karıştırmayız bu işlere, hanımlar arasında rekabet yok (13, 18-19).</p> |

Ortaklık kültürü temasının dördüncü kodu ‘ortaklar arası diyalog’ tur. Bu kod Ek 1’de gösterilen dördüncü sorunun alt sorusu ve on üçüncü sorularına katılımcıların vermiş olduğu cevapların analizi ile oluşmuştur. T2 katılımcısı ortaklık için önemli kararlar alınırken ortaklarıyla istişare ettiklerini ve birbirlerinin bilmediği eksik kaldığı yerlerde yardımcı olduklarını, akıl hocalığı yaptıklarını tabii bu durumu benim dediğim ya da senin dediğin olacak tarzında değil ortaklıkları için hangi seçenek uygun olursa bunu akla dayandırarak açıklamaya çalıştıklarını, doğru seçenek konusunda birbirlerini ikna ettiklerini böylece şirketin zarar etmesinin önüne geçtiklerini belirtmiştir. T1 katılımcısı

ortakların bazı konularda ve buldukları yetki alanlarında birbirlerini cesaretlendirdiklerini vurgulamış ve bu durumun ortaklar arasında motivasyonu yükselttiğini belirtmiştir. T3 katılımcısı ortaklıkları ile ilgili her alanda, her konuda birlikte olduklarını bu sebeple tüm ortakların ortaklıkla ilgili her alanda bilgilerinin olduğunu belirtmiş ve bu durumun ortaklar için avantaj yarattığını, birinin yetişemediği yerde diğer ortakların hemen devreye girdiğini vurgulamıştır. T4 katılımcısı tüm ortakların yetkili oldukları alanlarla ilgili sürekli birbirlerini bilgilendirdiklerini belirtmiştir. T8 katılımcısı ise ortakların bazı konularda tam bilgi vermediğini bu sebeple yanlış yapma gibi bir olasılığın oluştuğunu ve bu duruma sebep olduğu için ortağıyla tartıştığını söylemiştir. T10 katılımcısı ortaklıklarda amaç aynı amaç, araç aynı araç olması sebebiyle ortaklar arasında gizli saklı arkadan iş çevirme, bilgi saklama gibi durumların olmaması gerektiğini bunun insanın var oluş sebebine ve iş etiğine ters davranışlar olduğunu ifade etmiştir. T2 katılımcısı ortakların hanımları, aileleri ortaklığa karışması durumunda ortaklık içinde bir karışıklık meydana geldiğini işlerin bozulduğunu kitaplardan okuduğu ve çevreden böyle şeyler duyduğu için ortakların hep birbirinden uzakta oturduklarını belirtmiştir. Bu durumun ortaklıklar için çok önemli olduğunu ve ortaklığın gelecek vadetmesinde ve sürdürülebilir olmasında büyük rol oynadığını ifade etmiş hatta kardeşleriyle yapmış olduğu ortaklık sözleşmesinde ortakların eşlerinin şirketin işlerine karışmamasına yönelik bir maddenin mevcut olduğunu ifade etmiştir. Bu konunun aslında genel olarak toplum tarafından bilinen bir sorun olmasına rağmen ortaklıkların çoğunda göz ardı edildiğini fakat aileler sürekli görüştüğü için ortaklık ilişkilerinde eşlerin etkili olduğunu söylemiştir. Almanya’da yapılan mülakatlarda A1 katılımcısı ortakların birbirinden sürekli haberdar olduklarını, kim ne yaparsa öbür ortağın bu durumdan otomatikman bilgisinin olduğunu ortaklık içinde tüm ortakların aynı iletişim sistemlerini kullandıklarını belirtmiştir. Bireyci kültürde kurulan ortaklıklarda iletişimde anlatım oldukça detaylıdır ve hataya yer bırakmayacak şekildedir (Hofstede, 2011: 11). Bu bilgi A1 katılımcısının ifadesi ile desteklenmektedir. A1 katılımcısı ortakların birbirine açık ve net olmasının, ortaklıkla ilgili her şeyin şeffaf olmasının, her bir ortağın ortaklık ile ilgili her bilgiye açık ve kolay şekilde ulaşmasının ortaklar arasındaki ilişkileri pozitif yönde etkilediğini ifade etmektedir. A2 katılımcısı ortakların birbirleri ile sürekli fikir alışverişinde olmasının ortaklıkta sorun yaşamamanın önüne geçtiğini belirtmiş, ortakların ortaklığa kendilerini ait hissetmesini sağladığını ve çalışma isteğini ve sorumluluk üstlenme duygusunu arttırdığını belirtmiştir. A3 katılımcısı ise

ortağının önemli bilgileri kendine iletmediğini bu sebeple bazı problemler yaşadıklarını ortağına bu konuda sorun yaşadığını belirttiğinde ise “o kadar işle uğraşıyorum her şeyi sana anında aktaramam” ifadesi ile karşılık verdiğini belirtmiştir. Bu tarz davranışların ortaklıklar için problem oluşturduğunu, görev paylaşımının iyi yapılması gerektiğini, ortaklar arasında az ya da fazla iş yapma gibi durumun önüne geçildiğini vurgulamıştır. A4 katılımcısı “Karşılıklı çok sık iletişim için konuştuğumuz için görüştüğümüz için karşılıklı güçlü ve zayıf noktalarımızı tanıdığımız için aslında %100 inanıyorum” ifadesi ile ortakların birbirini çok iyi tanımalarının birbirlerine karşı şüpheli yaklaşımlarının önüne geçtiğini bu sebeple sürekli iletişimde olmaları gerektiğini belirtmiştir. A8 katılımcısı kendilerinin özel hayatlarını ve iş hayatlarını birbirinden ayırdıklarını ve bunun için çaba gösterdiklerini ifade etmiş ve profesyonel ortaklıklar için bu davranışın şart olduğunu eklemiştir. A7 katılımcısı ortağıyla iş dışında çok sık görüşmediklerini ve hanımlarını ortaklıklarına karıştırmadıklarını fakat bu durumun sebebini eşler arasında rekabet olduğundan değil sadece ortaklık kurallarının bu şekilde hazırlanmasından dolayı olduğunu belirtmiştir.

### **3.TEMA- 5. Kod: Ortaklık Algısı**

Ortaklık algısı kodunun şekillenmesi için katılımcılara sorulan sorularla (Ek 1) ortakların kâr dağıtımını neye göre yaptığı ve bu durumu niçin adil bulduğunu, ortaklar arasında zararın nasıl karşılandığı, zarar ve kâr durumunda ortakların nasıl davrandığı, ortaklık kasasından neye göre ve nasıl harcanma yapıldığı gibi konularda bilgi toplanmıştır. Ortaklık algısı kodu ortakların işletme için önem arz eden konularda nasıl davranış sergilediklerine dair bilgileri içermektedir. Ortaklık kültürü teması altında oluşan kodlar ve kodları oluşturan ifadeler Tablo 18’de gösterilmektedir.

Tablo 18: 5. Kod Ortaklık Algısına İlişkin Bulgular

| TEMA             | KODLAR          | İFADELER   |
|------------------|-----------------|--|
| ORTAKLIK KÜLTÜRÜ | ORTAKLIK ALGISI | <p><b>T1</b> Biz kâr dağıtan bir şirket değiliz, hepimiz aynı tastan çorba içiyoruz bizim işin doğrusu bu tip bir durumumuz söz konusu değil ancak adil buluyor muyum evet adil buluyorum (8,7-8).</p> <p><b>T2</b> Kesinlikle adil buluyorum ve çok kritik olduğumu düşünüyorum yani yine böyle yani hayat memat meselesi konulardan bir tanesidir bu. Ortaklıkta ayrı katma değerleri olsa da örneğin birinin katma değeri diğeri tarafından toplum tarafından çok bariz fark edilse yani çok başarılı çok esas işi yöneten o esas para kazandıran o denilse dahi ortaklar aynı mesai yapıyorsa aynı maaş almalıdır, kâr payı dağılıyorsa da hisseler oranında dağılmalıdır. Bu şeytanın dürtmesidir toplumda. Yani sen yürütüyorsun hadi ve ortaklıkların çoğunun bozulma sebebi odur. Ben kazanıyorum neden o şey oluyor bir yerde de söyledim başlangıçtaki verilen karar çok kıymetlidir o işe ortak olması hissesi oranında o işin zararına ortak olması anlamına taşır. O işe zararını ortak oluyorsa da kârla da ilgili hiçbir kimsenin çok katma değer sağlanan diğer ortağın dahi ya bunun bu kârı çok oluyor bunun katma değeri iş yönetmekte az ya da şey diye düşünmemelidir (8,51-64).</p> <p><b>T3</b> Kârın hisselerine göre dağıtımını adil buluyorum ama hissesi az olup gayreti çok olan kişilerin de belirli pirim sistemi oluşturularak ödüllendirilmesi gerektiğini de inanıyorum (8, 76-77).</p> <p><b>T6</b> Evet yani kazanırken de eşit kaybederken de eşit öyle bir şey olmaz biz dedim ya 45 yıldır beraber olduğumuz için başka biriyle ortak olmayınca (8, 101-103).</p> <p><b>T7</b> ..... kâr zarar ortak ya ortaklar olarak çift kişi beraber işte ortaksak %50 %50 eşitiz hisseye göre yapılır hisse oranı varsa ona göre yapılır (8, 106-108)</p> <p><b>T1</b> Profesyonel bakış açısıyla hisselerin orada belirleyici olması lazım yani sonuçta borsaya açılan bir firmadan falan söz edeceksek bir zarar söz konusuysa hisse sahiplerinin de o zararı mutlaka ödemesi lazım. Sorumludur derken arkadaş 10.000 TL zarardan çıkar cebinden 10.000 TL zararı öde denmez bu geleceğe bir ders olarak kalır eğer sürekli bu hatalar devam ediyorsa bu kişinin bu işi yönetmesini bir noksanlığı olduğu anlaşılır ve o görevi elinden alınır o yetki elinden alınır yerine daha uygun daha münasip dışarıdan belki de bir profesyonel bu işleri yapması için kişi görevlendirilir ama herhangi bir hisse ile ilgili şirketin ortakları bu zararı karşılayacak hisselerin oranıyla bir şey söz konusu değildir bizim aramızda. Evet bu hata vardır bu hatanın sorumlusu benim diyebilecek noktada idare yapımız vardır ancak önemli olan bu hatanın bu problemin yol açtığı problemlerin giderilmesidir bu noktada da artık hatanın sorumlusu falan filan söz konusu değildir hep birlikte bu işi çözmek için elimizi taşın altına koyarız (8a, 9-38).</p> <p><b>T2</b> Kesinlikle asla zarar yapanla ilgili bir şey değildir bu iş. Herkesin niyeti para kazanmaktır bizim şirketlerde ticaretle ilgili kararlar münferiden verebilir, istişare etmesi gerekmez. Bununla ilgili niyet halistir bunu kimsenin sorgulaması gerekmez (8a, 66-74).</p> <p><b>T3</b> Ön anlaşmaya bağlı ön anlaşma da yapmış olduğumuz anlaşmanın derinliği ve içeriği burada önemli. Hisseye göre bence zararlar görülmeli. Çünkü zaten ön anlaşmada bu vardır ama normalde duygusal olarak yaklaşılabilecek olursa tabii ki buna neden olan, ısrarla buna neden olan kişinin bunu üstlenmesini, şirketin o yaşamsal alanına girdiğimizde şirketin kendine has o dünyasına girdiğimizde hisseye göre kimler artık sorumluydu o şekilde zararı karşılaması gerektiğine inanıyorum (8a, 80-86).</p> <p><b>T9</b> Zarar hisseye görece edilir (8a, 137).</p> <p><b>T1</b> Bizim yönetim kurulunun bana vermiş olduğu maaşı şirketin yönetim kurulundan ziyade yetkili bir imza yetkilisi olarak şahsımın verdiği iş yükünün saatlerin emeğinin karşılığı olarak bazı şeyleri bu şekilde değerlendiriyoruz yani sadece tek bizim değerlendirme metodumuz hisse payı değildir, farklı şeyler de giriyor. Az önce ifade ettiğim gibi aile şirketleri değerlendirilirken binde bilmem ne kadar falan gibi hisse oranlarıyla değil de daha farklı motivasyonlar daha farklı değişkenler devreye giriyor bu harcamalar noktasında değişkenler önemli bir yer arz ediyor. Biz bir aile firmasıyız sağ cebimizden alıp sol cebimize koyuyoruz aynı ailenin efradıyız ancak az önce bahsettiğiniz profesyonel bir aile ferdi olmayan ortaklık yapısında olsaydım bu çok önemli konu olurdu bu en önemli konu olurdu şu an bizim için bu çok önemli bir konu değil çünkü bir babanın oğluna harçlık verirken hisse payı tutmayacağı gibi bir şey bu ya da bir oğlun babasının ihtiyaçlarını gidermesi için elinden geleni yaparken bunda herhangi matematiksel hesap tutmaması gibi bir şey bu. Biz aile şirketlerinde genellikle baba otoritesinin</p> |

# ORTAKLIK KÜLTÜRÜ

## ORTAKLIK ALGISI

izin verdiği sınırlar dahilindedir aslında en büyük değişken budur. Baba otoritesi neyi istiyor neyi arzuluyor neye karar veriyorsa ona göre şekillenir. Buna kişisel harcamalar da dahildir. İşin çok matematiksel bir denklem ifade etmediğini söyleyebilirim bu noktada ancak asıl olması gereken ideal sistem şirket ortaklarının hepsinin pratikte ya da teoride falan değil şirket ortağı olarak gözükiyorsa hepsinin aylık bir maaşa bağlanarak bu maaş dışında da hiçbir şekilde harcama yapmasına müsaade edilmemesi gibi aslında bazı katı önlemler alınması gerekebilir ancak bunlar Türkiye'deki aile şirket yapısı içerisinde çok gerçekçi olmayan durumlardır (18, 6-32).

T2 Çok basit yapmıyoruz yani bu yapılmaması gereken bir şey şirketin kasası, işletmenin kasası namusu gibidir, devlet yarısının ortağıdır almamalıdır kimse, şirketten maaş alabilir çalışıyorsa, onunla ailesini geçindirmelidir ya da kâr ettiği yıldan kâr payı dağılımı isteyebilir kâr payıyla geçinebilmelidir yani temeldeki unsur budur. Bu da kurumsallaşmanın en önemli anahtarlarıdır (18, 37-41).

T3 Sıkıntılarımızın başında da bu geliyordu genelde yani ben bir şekilde kendi haklarımdan fedakârlık etmeye çalıştım (18, 45-46).

T6 Eşit her şey eşit bizde (18, 55).

T8 Herkes kafasına göre alıyordu artı yani hesap tutulmuyordu (18, 57).

A1 Tabii ki (8, 6).

A4 %30'u benim %70'i ağabeyimin (8, 28).

A5 Tabii kesinlikle, hatta bazen adil bulmuyorum hatta fazlası çıkıyor benden yani ne bileyim küçük kardeş olduğum için ben biraz daha az alıyorum ama sermayeyi koyan benim o biraz Türk kültürü ile alakalı (8, 32-34).

A7 Evet adil buluyorum hisseye göre olur kâr payı adı üzerinde (8, 44).

A8 Evet yani şimdi herkes kendine göre bazen daha fazla pay görebilir en çok işi ben yapıyorum ben daha önemli iş yapıyorum diye düşünür herkes kendince ama sonuçta evet kesinlikle ortak 50-50 olması önemli zaten öyle en çok galiba daha iyi para kazanılıyor ortak olunca herkes çünkü bütün gücünü zaten bir şirket yürütüyorsan zaten bütün gücünü veriyorsun (8, 57-60).

A1 sonuçta zarar edilirse üçümüze de eşit bir payda yani üçümüzün kararından kaynaklanan bir zarar oluştuğu için yani hepimiz üçümüz eşit bir şekilde bu zararı karşılamak zorundayız. Biraz tepkili karşılarım ama sonuçta çözümünü bulmaya çalışırız sonuçta ortağız durumdan duruma farklı olur şimdi uğrattığı zarar ne, neden kaynaklandı, ticari bir zarar mı yoksa şahsi bir zarar mı ticari zararsa tabii ki bunu elbirliğiyle tekrar düzeltmeye çalışırız ama şahsi bir zarar verirse o %100 kendisine aittir öyle düşünüyorum (8a, 6-12).

A3 Tabii ortak yapılması lazım ama genelde suçlu hep o olurdu ama yapacak bir şey yok. O benim kadar sabırlı olmadığı için şunu hemen vereyim de bitsin gibi bitsin tarzında oluyordu. Öyle olunca da çok hatalar çıkıyordu tabii ki zarar ettiğimiz de oluyordu. Eşit paylaşıyordu yani (8a, 18-25).

A5 Biz bence zarar etmiyoruz her sene kâr etmişiz hissesine göre isterdim O da sebep olsa ben de sebep olsam sonuçta hisseye göre paylaşılır (8a, 35-39).

A6 Hayır hisseye göre aynı şekilde kâr nasıl dağıtılıyorsa zararda aynı şekilde tabii ki de hisseye göre (8a, 41-42).

A1 Maaşlarımız eşittir, hepimiz yani tabii ki herkesin sigortası farklı olduğu için standart bir gelir dengesi sağlayabiliyoruz. Senede 1-2 seferde özel alışverişler yapıyoruz şirket adına ne biliyim işte kimin neye ihtiyacı varsa nakit isterse nakit olarak da veriyoruz (18, 3-5).

A2 Biz bakıyoruz hani durumlara göre net hani her ay her ay zaten bilançolar yapılır ve ondan sonra da görülür ne kadar kaldı ne kadar kalmadıysa ona göre %50 çıkartılır yani herkes hakkını alır (18, 16-18).

A5 Ya aslında burada kasa olayı yok genelde kasa olayına çok şey bakıyor devlet aslında maliye diyeyim sana çok böyle hoş gözle bakmıyor o yüzden pek de limited şirketin olup da kasaya para koyamıyorsun kasa olayı yok. Yani var ama nasıl diyeyim sana ama çok cüzi şeyler mesela o an için ihtiyaç olmuş çekip işçiye vermişsin kendi şahsına aktardın böyle bir şey yok zaten firmanın hesabından kendi hesabına aktarıyorsun (18, 27-31).

A7 Burada mesela onu da söyleyeyim güzel bir soru biz maaşımız belli şeyde de alışverişte de biz burada ailemiz çünkü olur benim ailem fazla alışveriş yapar onunki az yapar yani öyle bir şey hatta indirim dahi yapmıyoruz (18, 34-36).

Ortaklık kültürü temasının beşinci kodu ‘ortaklık algısı’dır. Bu kod Ek 1’de gösterilen sekizinci soru ve sekizinci sorunun alt sorusu ile on sekizinci sorularına katılımcıların vermiş olduğu cevapların analizi ile oluşmuştur. Ortaklıklarda kârın paylaşılması konusunda T1 katılımcısı aile şirketi oldukları için kâr dağıtan bir şirket olmadıklarını belirtmiş ve bu tip durumun söz konusu olmadığını “aynı tasta çorba içiyoruz bizim işin doğrusu bu tip bir durumumuz söz konusu değil ancak adil buluyor muyum evet adil buluyorum” ifadesi ile vurgulamıştır. T1 katılımcısının ifadesinden de anlaşılacağı gibi aile şirketlerinde ortaklar şirketi ayrı bir kişilik olarak görmemektedir. T2 katılımcısı kârın hisselerine göre dağıtılmasını adil bulduğunu belirtmiş. Bu konunun ortaklıklar için çok kritik olduğunu hatta hayat memet meselesi konulardan bir tanesi olarak düşündüğünü belirtmiştir. Ayrıca çevredeki insanların da etkisi ile ortaklardan birinin daha ön plana çıktığını belirtmiş ve bu nedenle işi kendisinin yürüttüğünü, diğer ortaklardan daha fazla kazanç elde etmesi gerektiği gibi düşüncelere kapıldığını ve hisseleri göz ardı ederek bazı sorunlara sebep olduğunu belirtmiştir. Bu gibi durumların ortaklıklar için bozulma sebebi olduğunu söylemiştir. T3 katılımcısı kârın hisselerine göre dağıtılması gerektiğini ve bu sistemi adil bulduğunu belirtmiştir. Hissesi az olup gayreti çok olan ortakların da belirli prim sistemi oluşturularak ödüllendirilmesi gerektiğini söylemiştir. Kısıtlılık kültürünün hâkim olduğu toplumlarda kurulan ortaklıklarda iyi yapılan işlerin sonunda maddi bir ödül beklenmektedir. Bu gereksinim karşılanmadığında farklı problemler ortaya çıkabilmektedir (Hofstede, 2011: 16). Bu bilgi T3 katılımcısının ifadesi ile desteklenmektedir. Bu boyutun ülkemizde bulunmamasına karşın ortaklıklarda bu özelliklere rastlanmıştır. T3 katılımcısının ifadesi T2 katılımcısıyla benzerlik göstermektedir. T6 katılımcısı 45 yıldır beraber olduklarını, kardeş ortaklığı olduğunu belirtmiş, kârın hisselerine göre dağıtılmasını adil bulduğunu söylemiş ve “evet, yani kazanırken de eşit kaybederken de eşit öyle bir şey olmaz” ifadeleri ile açıklamıştır. T7 katılımcısı kârın da zararın da hisselerine göre dağıtılması gerektiğini kendilerinin iki ortak olduğunu ve %50-%50 eşit hisseye sahip olduklarını ve buna göre paylaşım yaptıklarını belirtmiştir.

Ortaklıkta zararın nasıl karşılandığı konusunda T1 katılımcısı profesyonel bakış açısıyla hisselerin orada belirleyici olması gerektiğini, sonuçta borsaya açılan bir firmanın zarar etmesi durumunda hisse sahiplerinin de o zararı ödediğini belirterek örneklendirmiştir. Ortaklardan birinin zarar etmesi durumunda “zararı öde denmez bu geleceğe bir ders olarak kalır eğer sürekli bu hatalar devam ediyorsa bu kişinin bu işi yönetmesinde bir noksanlığı olduğu anlaşılır ve o görevi elinden alınır, o yetki elinden

alınır yerine daha uygun daha münasip dışarıdan belki de bir profesyonel bu işleri yapması için kişi görevlendirilir ama herhangi bir hisse ile ilgili şirketin ortakları bu zararı karşılayacak hisselerin oranıyla bir şey söz konusu değildir bizim aramızda.” ifadeleriyle açıklamıştır. T2 katılımcısı bu durumun kesinlikle zarar yapan ortakla ilgili bir şey olmadığını, herkesin amacının para kazanmak olduğunu, kendi şirketlerinde ticaretle ilgili kararların münferiden verilebileceğini, o noktada istişare etmesi gerekmediğini söylemiştir. Bununla ilgili niyet halis olduğu için hiçbir ortağın sorgulamaması gerektiğini vurgulamıştır. T3 katılımcısı ön anlaşmaya bağlı olduğunu, ön anlaşmada yapılmış olan anlaşmanın derinliğinin ve içeriğinin büyük önem arz ettiğini vurgulamış ve zararın hisseye göre gerçekleştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Aynı zamanda T2 duygusal kararın ve profesyonel olması gereken kararın birbirinden farklı olduğunu söylemiş ve ortaklıklarda duygusallığa yer verilmemesi gerektiğini söylemiştir. T9 katılımcısı ortaklıklarda zararın hisseye göre gerçekleştirilmesi gerektiğinin altını çizmiştir.

Ortaklık kasasının nasıl kullanıldığı konusunda T1 katılımcısı yönetim kurulunun kendine vermiş olduğu maaşı şirketin yönetim kurulundan ziyade yetkili bir imza yetkilisi olarak kendisinin verdiği, iş yükünün, saatlerin, emeğinin karşılığı olarak bazı şeyleri bu şekilde değerlendirdiklerini sadece tek değerlendirme metotlarının hisse payı olmadığını belirtmiştir. Farklı şeylerin de etkili olduğunu aile şirketleri değerlendirilirken hisse oranlarıyla değil de daha farklı motivasyonlar, daha farklı değişkenlerin devreye girdiğini, bu harcamalar noktasında değişkenlerin önemli bir yer arz ettiğini söylemiştir. T2 katılımcısı şirketin kasasından kullanım yapmadıklarını ve bunun yapılmaması gerektiğini söylemiş ve “şirketin kasası, işletmenin kasası namusu gibidir, devlet yarısının ortağıdır, almamalıdır kimse, şirketinden maaş alabilir çalışıyorsa, onunla ailesini geçindirmelidir ya da kâr ettiği yıldan kâr payı dağılımı isteyebilir kâr payıyla geçinebilmelidir yani temeldeki unsur budur. Bu da kurumsallaşmanın en önemli anahtarıdır” ifadelerini eklemiştir. T3 katılımcısı ortaklıklarında yaşanan sıkıntılarının başında bu konunun geldiğini genelde ise kendisinin tutumunu “ben bir şekilde kendi haklarından fedakârlık etmeye çalıştım” ifadeleri ile açıklamıştır. T6 katılımcısı ortaklıklarında her şeyin eşit olduğunu söylemiştir. T8 katılımcısı herkesin kafasına göre kullanım yaptığını ve kardeşler arasında herhangi bir hesabın da tutulmadığını belirtmiştir.

Almanya’da yapılan mülakatlarda ortaklıklarda kârın paylaşılması konusunda A1, A4, A5, A7 ve A8 katılımcılar kârın hisselerine göre dağıtılması gerektiğini

belirtmiştir. A4 katılımcısı kendisinin %30 ağabeyinin %70 hisseye sahip olduklarını ve bu hisseleri göz önünde bulundurarak kârı paylaştıklarını söylemiştir. A5 katılımcısı hisselerine göre paylaşılmasını adil bulduğunu belirtmiş ve bazen bu durumu adil bulmadığını da eklemiştir. A7 katılımcısı adil bulduğunu ve “hisseye göre olur kâr payı, adı üzerinde” ifadelerini kullanmıştır. A8 katılımcısı adil bulduğunu belirtmiş ve “herkes kendine göre bazen daha fazla pay görebilir en çok işi ben yapıyorum ben daha önemli iş yapıyorum diye düşünür herkes kendince ama sonuçta evet kesinlikle ortak, 50-50 olması önemli zaten öyle en çok galiba daha iyi para kazanılıyor ortak olunca herkes çünkü bütün gücünü veriyorsun” ifadelerini eklemiştir. A8 katılımcısı kâr payının eşit olması durumunda ortakların şirket için tüm gücünü ortaya koyduğunu belirtmiştir.

Ortakların zarar karşısındaki tutumları konusunda A1, A3, A5, A6 katılımcıları hisseye göre karşılanması gerektiğini söylemişlerdir. A1 katılımcısı ortaklıkta zarar edilirse üç ortağın da eşit payda yani üçünün kararından dolayı kaynaklanan bir zarar olduğu için hepsinin eşit bir şekilde bu zararı karşılamak zorunda olduklarını ifade etmiştir. Bu durumu biraz tepkili karşılayacağını fakat çözüm bulmaya çalışacaklarını sonuçta ortak olduklarını vurgulamıştır. Bu zararı karşılama konusunda ticari bir zarar mı yoksa şahsi bir zarar mı olduğunu göz önünde bulundurdıklarını, ticari ise zararı el birliği ile düzeltmeye çalışacaklarını fakat şirkete şahsi bir zarar verilirse zararın %100’ünün zarar veren ortağın kendisine ait olduğunu düşündüğünü ifade etmiştir. A3 katılımcısı da zararın ortak karşılanması gerektiğini belirtmiş ve ortaklıklarında bu zarara sebep olan ona göre suçlu olan tarafın ortağının olduğunu fakat yapacak bir şeyin olmadığını vurgulamıştır. Ortağının kendi kadar sabırlı olmadığını şunu hemen vereyim de bitsin gitsin tarzında davrandığını bu sebeple çok hataların yaşandığını ve zarar ettikleri zamanlar olduğunu ama gene de eşit paylaştıklarını belirtmiştir. A5 katılımcısı zarar etmediklerini her sene kâr ettiklerini fakat zararın hisseye göre karşılanacağını söylemiş ve “O da sebep olsa ben de sebep olsam sonuçta hisseye göre paylaşılır” ifadesini eklemiştir. A6 katılımcısı zararın hisseye göre karşılanacağını kâr nasıl hisseye göre paylaşılıyorsa zararın da hisseye göre karşılanması gerektiğini vurgulamıştır.

Ortaklık kasasından nasıl kullanım yapıldığı konusunda A1 katılımcısı maaşlarının olduğunu ve eşit maaş aldıklarını ifade etmiştir. “Herkesin sigortası farklı olduğu için standart bir gelir dengesi sağlayabiliyoruz. Senede 1-2 sefer de özel alışverişler yapıyoruz şirket adına ne biliyim işte kimin neye ihtiyacı varsa nakit isterse nakit olarak da veriyoruz” ifadelerini eklemiştir. Ortaklar arasında standart bir gelir dengesi sağladıklarını ve yılda bir iki defa da ortaklardan kimin neye ihtiyacı varsa prim



verdiklerini bunun ise ortaklar arasındaki motivasyonu arttırdığını belirtmiştir. A2 katılımcısı her ay bilanço yaptıklarını oradan elde ettikleri rakamlara göre ortaklık kasasında ne kadar kaldıysa %50 çıkartılıp ortaklar arasında paylaşıldığını söylemiş ve “herkes hakkını alır” ifadelerini eklemiştir. A5 katılımcısı Almanya’da kasa olayının olmadığını devletin yani maliyenin bu duruma hoş bakmadığını bu sebeple limited şirketlerde kasaya para koyulmadığını belirtmiş ve aslında çok cüzi şeyler için işçiye para vermek gibi ihtiyaç olduğunda oradan çekip kullandığını fakat kendi şahsına aktarma yapılmadığını ifade etmiş ve firmanın hesabından kendi hesabına para aktarılabildiğini eklemiştir. A7 katılımcısı ortakların maaşlarının belli olduğunu söylemiştir. Daha önceki yaptıkları ortaklıkta tüm ortaklara aylık alışveriş hakkı tanıdıklarını fakat bu durumu bazı ortakların suiistimal ettiğini bu sebeple bu ortaklıklarında böyle bir şeyin yaşanma ihtimaline karşı önlemler alındığını “benim ailem fazla alışveriş yapar onunki az yapar yani öyle bir şey hatta indirim dahi yapmıyoruz” ifadeleri ile açıklamıştır.

#### **Tema 4: Ortaklıkta Güven**

Dördüncü tema ‘Ortaklıkta güven’dir. Bu tema ile ortaklar arasındaki ilişkinin güvene ve samimiyete dayanması, ortaklıklarının kanunlar tarafından korunması, ortaklıklarının ne kadar süre devam edeceği, ortaklıkta belgeli ne kadar çalışıldığı, sözleşmelerin ne kadar geçerli olduğu, sözleşmelerin maddeleri gerçekleştirilirken ortaklıkta belge ve kayıt tutulup tutulmadığı, ortaklığın kurulabilmesi için ortakların birbirine ne kadar güvenmesi gerektiği gibi sorulara cevap bulunmaya çalışılmıştır. Ortaklıkta güven temasının altında ‘sisteme/hukuka güven’, ‘ortaklık örgütüne güven’, ‘ortağa güven’ kodları şekillenmiştir (Şekil 8). Her kod tek tek analiz edilip açıklanmıştır.



**Şekil 8:** Ortaklıkta Güven Teması

#### **4.TEMA- 1. Kod: Sisteme/Hukuka Güven**

Sisteme/Hukuka güven kodu, katılımcıların Ek 1’de yer alan dokuzuncu soruya verdikleri cevapla şekillenmiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplarla işletmelerinin kapatılması gerektiğinde kanunların ortaklık haklarını koruması konusunda katılımcıların ne düşündüğüne ve ortakların ortaklıkla ilgili hukuksal haklarının varlığından haberdar olup olmadığına dair ifadeler ortaya çıkmıştır. Sisteme ve hukuka güven kodunda ortakların ortaklıklar hakkında bilgi birikiminin varlığı, ortaklık kurulma aşamasında hukuksal prosedürler konusunda nasıl bir yol izledikleri, hukuksal bilgi eksikliklerini nasıl ya da hangi araçlarla tamamladıkları gibi konularda ortakların bilinç düzeyleri araştırılmıştır. Ortaklıkta güven teması altında oluşan kodlar ve kodları oluşturan ifadeler Tablo 19’da gösterilmektedir.

Tablo 19: 1. Kod Sisteme/Hukuka Güvene İlişkin Bulgular

| TEMA             | KODLAR                 | İFADELER   |
|------------------|------------------------|--|
| ORTAKLIKTA GÜVEN | SİSTEME / HUKUKA GÜVEN | <p><b>T1</b> Bizim hiç araştırmadığımız bir konu bu o yüzden buna cevap veremeyeceğim. Çünkü iş yerimizin kapatılmasa ne olur kapatılsa ne olur ne olur falan gibi konuyu şu Pandemi dönemindeki umutsuz ekonomik tabloda anca yeni yeni düşünmeye başladık. Gerçekten işlerimizi noktalamaya belki işlerimizi noktalamaya demiyim de belki virgül koyma noktasına geldik. Geldiğimizi hissediyoruz şu noktada özellikle Türkiye'nin ekonomik koşullarında stabiliteyondan uzak duruş ne olacağı belli olmayan siyasi atmosfer bizi çok yoruyor. Ancak bundan önce hiç düşünmedik işin doğrusu bundan sonra da düşünmeyi arzulamıyoruz böyle bir konu gündemimizde yok. Kişisel haklarımızdan bahsedecek olursak tabii arkamızda bir şirketimiz var iki tane anonim. Biz 1972 yılında kurulmuş iki şirketiz, bu şirketlerimiz tabii ki haklarımızı koruyacaktır hem bizim hem personelimizin. Onun dışında tabii Türkiye Cumhuriyeti de bir hukuk devletidir resmi olarak kurulmuş tüzel kişiliklerin ortaklık yapılarını koruyacakları önlemlerini almıştır. Bu konuda bir şüphemiz yok söylediğim gibi bu konuyu hiç araştırmadık gündemimizde olan bir konu değil (9, 4-16).</p> <p><b>T2</b> Kesinlikle o yüzden bir ara dedim ki devlet çok önemlidir. Devlet şirketlerin %50 gizli ortağıdır. Devlet her kârın ortağıdır, zararın ortağı değildir ve devlet şirketleri korumak için kanunlar koymuştur. Ortakların kötü niyetine karşı bile şirketten insanlar parayı istediği zaman alamazlar, çekemezler; büyük suçtur. Şirkete borç para verirler ama alamazlar. Yani kâr payı alırken mutlaka ciddi vergiler öderler. Dolaylı yönden kâr payı alanlar bunun bedelini öder dolayısıyla şirketlerin ortaklarından bir tanesi akli melekesini kaybedebilir insanlıktır bu. Şirket ki devlet bunu kanunlarla korur bununla ilgili çok bariz kanunlar vardır. Örnek verirken %40 ve daha az hisseye sahip olan ortağa geçimsizlik, anlaşamamazlık adı altında diğer %60'lık hissedarlar sorgusuz tek toplantıyla onun katılmadığı toplantıyla ortaklıktan çıkartabilir. İş Mahkemesi üzerinden de hissesi bedelince ne kadar ödenek yapılacağı şirketin kazanç yıllarına bakılarak vadelendirilerek sağlanır (9, 100-112).</p> <p><b>T3</b> Kanun olarak yani tabii ki kâğıt üzerinde korunduğunu düşünüyorum ama işin içerisine başka şeyler girebiliyor. Ondan sonra işte mahkemeler uzayabiliyor hani mahkemeye haklar alınabilir ben bunu kabul ediyorum ama o sürecin uzaması bence birçok şeyin değer kaybına neden olduğu için tam olarak hakların olması gerektiği şekilde savunulamayacağına inanıyorum (9, 132-136).</p> <p><b>T4</b> Tabii yani eğer resmi anlamda olması gereken şekilde yapıldıysa muhakkak olacağını düşünüyorum (9, 138-139).</p> <p><b>T6</b> Yani kanunlar tabii korur canım niye korumasın (9, 150).</p> <p><b>T7</b> Zannetmiyorum koruyacağını niye korusun ki korumazlar yani Türkiye'deki kanunlar korumaz (9, 152-153).</p> <p><b>T9</b> Kanun korumaz korumuyor (9, 157).</p> <p><b>A1</b> Düşünüyorum (9, 3).</p> <p><b>A2</b> Mutlaka tabii ki Almanya'da her şey kanunlar tarafından korunuyor, kimse kimsenin hakkını zaten yiyemez yani (9, 4-5).</p> <p><b>A4</b> Buradaki kanunlarda korur (9,12-13).</p> <p><b>A6</b> Yaptığım nedenine bağlı tabii ki yani sonuçta kendimiz şirketi riske attıysak ve işletme şeyimiz kabiliyetimiz düşükse tabii ki kimse koruyacak bir şekilde değil ama tabii ki bu korona olsun veyahut da değişik pandemilerden dolayı bir yardım gerekiyorsa işletmenin korunması gerekiyorsa tabii ki bir devlet desteği şey yapılabilir beklenebilir. Bir kayyuma girmeden orada bir hak var o hakkı tabii ki bazı kişiler bankalara para borcu oluyor veyahut da banka harici borcunuz oluyor tabii ki buna düzgün bir şekilde bakıyor ve nedenini öğrenebilmek için nedeni neye bağlıysa mesela atıyorum kasadan çalma çırpma olayı değilse ve şirketin bir geleceği varsa o zaman öyle destekte bulunuyorlar (9, 37-48).</p> <p><b>A7</b> Şimdi o şöyle kanunlar eğer biz haklıysak korur buna inanırım. Almanya'da özellikle bilhassa böyle bir şey olursa eğer biz haklıysak kapansak bile bir şekilde o doğruluk bir yerden çıkar ama eğer haksızsak yapacağımız bir şey olmaz orada (9, 50-52).</p> <p><b>A8</b> Kontrata bağlı ama bir de yani gerçekten kontrata bağlı kontratta ufak bir hata varsa sonunda devlet veya hukuk her şeyi görüştürüyor hiç acımıyor neyse o. Kontratı iyi hazırlamak gerekiyor (9, 58-60).</p> <p><b>A10</b> Almanya'da kanun çok güzel yani kanun iş yaparken (9, 94).</p> |

Ortaklıkta güven temasının ilk kodu ‘sisteme/hukuka güven’dir. Bu kod Ek 1’de gösterilen dokuzuncu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevapların analizi ile oluşmuştur. Ortaklıkta hakların kanunlar tarafından korunması konusunda T1, T2, T3, T4, T6 katılımcıları kanunların koruduğunu ifade ederken T7, T9 katılımcıları kanunların korumadığını ifade etmişlerdir. T1 katılımcısı kendilerinin hiç araştırmadığı bir konu olduğunu, konu hakkında ilk defa Pandemi döneminde umutsuz ekonomik tabloda düşünmeye başladıklarını söylemiştir. T1 “işin doğrusu bundan sonra da düşünmeyi arzulamıyoruz böyle bir konu gündemimizde yok” diyerek işletmesinin bir gün sonlanabilme riskini tamamen görmezlikten gelmiştir. Ortaklık haklarının korunması konusunda ise “şirketlerimiz tabii ki haklarımızı koruyacaktır hem bizim hem personelimizin. Onun dışında tabii Türkiye Cumhuriyeti de bir hukuk devletidir resmi olarak kurulmuş tüzel kişiliklerin ortaklık yapılarını koruyacakları önlemlerini almıştır, bu konuda bir şüphemiz yok” ifadesi ile şirket sözleşmesine ve hukuk sistemine güveninin tam olduğunu ifade etmiştir. T2 katılımcısı ortaklık haklarının devlet tarafından kesinlikle korunduğunu belirtmiş ve “..... devlet şirketleri korumak için kanunlar koymuştur, ortakların kötü niyetine karşı bile” devletin, koyduğu kanunlarla ortaklık haklarını koruduğunu dile getirmiş ve örneklendirmiştir (Tablo 19). T3 katılımcısı, kanun olarak kâğıt üzerinde korunduğunu fakat işin içerisine başka şeylerin de girebildiğini, bu sebeple mahkemelerin uzayabildiğini, mahkeme ile hakların alınabildiğini ve bunu kabul ettiğini ama o sürecin uzaması nedeniyle birçok şeyin değer kaybına neden olduğunu söylemiştir. T4 katılımcısı da ortaklık haklarının kanunlar tarafından muhakkak korunacağını ifade etmiştir. T6 katılımcısı da kanunların ortaklık haklarını koruyacağını belirtmiştir. T7 ve T9 katılımcıları ise ortaklık haklarının kanunlar tarafından korunacağına inanmadıklarını belirtmiş, hatta T9 katılımcısı “Kanun korumaz korumuyor” ifadesiyle mevcut mevcut duruma (şimdiki zaman ekiyle) atıf yapmıştır.

Almanya’da yapılan mülakatlarda ortaklıkta hakların kanunlar tarafından korunması konusunda A1, A2, A4, A6, A7, A8, A10 katılımcıları kanunların koruduğunu söylemişlerdir. A1 katılımcısı kanunların koruduğunu söylemiştir. A2 katılımcısı mutlaka kanunların koruduğunu söylemiş ve “Almanya’da her şey kanunlar tarafından korunuyor, kimse kimsenin hakkını zaten yiyemez yani” ifadesini eklemiştir. A4 katılımcısı buradaki kanunların koruyacağını ifade etmiştir. A6 katılımcısı kanunların şirketleri koruduğunu fakat devlet kurumlarının süreç içerisinde her şeyi detaylıca incelediklerini belirtmiştir. Benzer şekilde A7 katılımcısı da şirketlerin ve ortaklık haklarının kanunlarla korunduğunu belirtmiş ve “..... kanunlar eğer biz haklıysak korur buna inanırım

Almanya’da özellikle bilhassa böyle bir şey olursa eğer biz haklıysak kapansak bile bir şekilde o doğruluk bir yerden çıkar ama eğer haksızsak yapacağımız bir şey olmaz orada” demiştir. A8 katılımcısı kanunların koruduğunu fakat bu durumun ortaklık kontratına bağlı olduğunu, bu sebeple kontratın çok iyi yapılması gerektiğini belirtmiştir. A8, bir hata varsa “devlet veya hukuk her şeyi görüştürüyor hiç acımiyor neyse o” vurgusuyla kontratın önemine atıf yapmıştır. A10 katılımcısı Almanya’da ortaklık konusunda hatta iş konusunda kanunların çok iyi olduğunu söylemiştir.

#### 4.TEMA- 2. Kod: Ortaklık Örgütüne Güven

Ortaklık örgütüne güven kodunun şekillenmesi için katılımcılara sorulan sorularla (Ek 1) ortakların ortaklıklarının ne kadar süre devam edeceğini düşündüğünü, ortaklıkta belgeli ne kadar çalışıldığı, sözleşmelerin ne kadar geçerli olduğu, ortaklıkta yapılan sözleşmelerin maddeleri gerçekleştirilirken belge ve kayıtların tutulması gibi konularda bilgi toplanmıştır. Ortaklık örgütüne güven kodu ortakların ortaklık hedeflerine ve birbirlerine olan güven inancıyla ilgilidir. Ortaklığın ortaklar için yarar sağlayacağı anlayışı ön plandadır. Ortaklık örgütüne güven kodu ve bu kodu oluşturan ifadeler tablo Tablo 20’de gösterilmektedir.

**Tablo 20:** 2. Kod Ortaklık Örgütüne Güvene İlişkin Bulgular

| TEMA             | KODLAR                  | İFADELER  |
|------------------|-------------------------|---|
| ORTAKLIKTA GÜVEN | ORTAKLIK ÖRGÜTÜNE GÜVEN | <p><b>T1</b> Allah sağlık verdiği sürece ve de üreticilik vasfımız devam ettiği sürece devam eder (11, 3).</p> <p><b>T2</b> Çok daha uzun sürebileceğini düşünüyorum yani kısa bir süre olacağını düşünmüyorum kurumsal bir yapı tamamen yani evlatları hissi olarak da devam edebilir. Ama tabi hayatın şartları her zaman sürprizlerle doludur (11, 9-11).</p> <p><b>T6</b> Çalışabildiğimiz kadar yani bedenimiz ne kadar çalışabilir (11, 34).</p> <p><b>T1</b> Ortaklıkları kapsıyorsa biz ortaklıklarda herhangi bir sözleşme dahilinde bir çalışma yapmıyoruz. Türkiye’de bir aile firması olarak duygusallık ve maneviyat her zaman her şeyde olduğu gibi şu an bu konuda profesyonel prosedürleri en iyi izleyen firmalardan biriyiz onu da ifade edeyim (19, 9-24).</p> <p><b>T2</b> Bizim bilişim tarafı ile ilgili bunda müthiş bir şey var belki sektörlerin 15-20 yıl önünde gider. Her şey ISO standartlarında gibidir yazılan, söylenen yazılır, konuşulan yazılır, yapılan yazılır, anlaşmalar tutulur takvim izlenir tekrarlar takip edilir tabi tarım gibi bazı sektörlerde bu çok zordur (19, 25-28).</p> <p><b>T3</b> Evet yani bu şirket ortaklarının ciddiyetine bağlı bir durum. Resmi olarak mecburi evrakların dışında kendi aralarında yapmış oldukları sözleşmeleri eğer noter huzurunda yapmışlarsa elbette geçerliliği var ama noter huzurunda değil de kendi aralarında yapmış olduğu matbu olmayan oladabilir, fark etmez sözleşmelere çoğunlukla uyulmadığını düşünüyorum ama resmi olanlara mecburen uyumak zorunda kalıyorlar. Sözlü olanlar muhakkak var ama Limited Şirketin kurulması ile alakalı ortaklar arasındaki sözleşmeleri resmi manada zaten var ve herkes buna uymak zorunda. Buna bile uymamaya çalışma gibi bir durum söz konusu oluyor. Onu kabul ediyorum ama kendi aralarında mutlaka sözleşme yapmak gerekiyor. Çünkü olayın içerisine farklı şey giriyor nasıl diyeyim farklı bir anlayış girmeye başlıyor (19, 35-45).</p> <p><b>T4</b> bizim ortaklığımız için yani dediğim gibi biz yazı üzerinde kâğıt üzerine belge üzerine bir şey yapmadık. Kendimiz kurallar oluşturduk (19, 52-54).</p> <p><b>T5</b> Biz işte dediğim gibi yani bizde öyle bir belge, kayıt olmadı bizde tamamen sözel olarak başladı her şey (19,61-62).</p> |

## ORTAKLIKTA GÜVEN

### ORTAKLIK ÖRGÜTÜNE GÜVEN

**T6** Yazıya dökeriz her şeyi yazıdadır yani öyle kafada durmaz yani her şey yazıda vardır (19, 65).

**T9** Belge olur tabi sözleşme yapılır. Belgeler gösteriş olarak vardır, bu belgeler bir işe yaramaz (19, 72).

**T1** Hayır (14,3).

**T2** Yani zaman zaman sıkıntı yaşasak da hiç o boyuta ulaşmadı. yani zor bir konudur çünkü basit ve ana işinizin dışında bir yatırım yaptınız çabuk vazgeçebilirsiniz mesainizde yok, bu şirketin durumuna bağlıdır çabucak vazgeçilebilecek ortaklıklar olabilir ama bizim benim ortaklığımızın yani 17-15 gibi uzun yıllara dayanan bir de sıfırdan emek vermiş işler olduğu için (14, 5-10).

**T3** O şirket çatısı altında ortaklarımızla bu şirkete çok fazla bir şey veremeyeceğime inanmaya başladım o yüzden ayrılmayı düşündüm (14, 19-20).

**T6** Yok öyle bir şey düşünmedim çünkü rahatız yani o yüzden zorluğunu çekmişiz şimdi tam rahat olacağımız dönem (14, 33-34).

**A1** Ölene kadar düşünüyoruz, tabii ki zaman ne göstereceğini bilemeyiz yani beş yıl sonra on yıl sonra ne olacağını hiçbirimiz bilmiyoruz ama hedefimiz ölene kadar. Bugün gittikçe büyüyor yani biz bunu durduramıyoruz çünkü biz almazsak o işi başkası alacak sonuçta bu şekilde çok hızlı bir büyüme yaşıyoruz (11,3-8).

**A2** Vizyonda bir 50 sene daha var yani üstümüzde (11, 13).

**A3** 1 ay daha (11, 15).

**A4** Sonuna kadar bir 10-20 sene büyütmeyi de çalışıyoruz (11, 17).

**A6** Mâni gelmezse ömür boyu ama tabii ki bizim mesela Alman ortağımla birlikte uluslararası bir birliktelik yakalayabilirsek inşallah ebedi olacak (11, 22-24).

**A7** Ortaklığın yani biz götürebildiğimiz kadar götürmeyi düşünüyoruz (11, 27).

**A8** Yakında başka bir şirkette almak istiyoruz belki bu şirketi biraz küçültürüz başka bir şirketle o belli olmaz bilmiyorum yani planımız var da yani kapatma durumu diye bir planımız yok (11, 52-53).

**A9** Bu ortaklık hiç bitmeyecek (11, 55).

**A1** Tabi ki oldu bazen işte çelişkiler oluyor arkana dönüyorsun eve gidiyorsun dinleniyorsun unutuyorsun (14, 3-6).

**A3** Oldu. İçime şüphe düşmüştü (14, 12-28).

**A1** Tabii ki tabi ki illegal hiçbir şey yok hepsi yasal. İlegal çok güzel parayı bir anda kazanırsın ama devlet geldi mi senden üç mislini tekrar alabiliyor. Ortaklar arasında herhangi bir illegal bir iş olacağına inanmıyorum sonuçta her şey ortada açık olduğu için hesaptan bir para insin veyahut para geçsin hepimizin telefonuna mesajlar geliyor bu kadar para çekildi otomatikman görüyorsun kim hesaptan para almış, ne için almış görüyorsun yani bir anormallik olduğu zaman tabi ki o zaman birbirimizi arayıp soruyoruz (19, 3-9).

**A2** Her 5 yılda bir otomatikman sözleşmeler yenileniyor 5 yılda bir ihalesi var ihaleye giriyorsun orada biz dediğim gibi hemen hemen yaklaşık 30 yıldan beri hava limanının içinde kendimiz olduğumuz için ihalelerin hepsi bizde (19, 11-16).

**A4** Evet, bütün sözleşmelerimiz geçerli, evet mecburen tutuyoruz (19, 28).

**A5** ....belgeli olmazsa yürümüyor Türkiye’de mesela sen sözlü olarak iletiyorsun belki bilmiyorum oradaki durumu burada kesinlikle böyle bir şey kabul edilmiyor çünkü demiştim belgesi yok. Onun bir not tutulması lazım bir kayıt altına alınması lazım (19, 29-33).

**A7** ....eğer ki bana güveniyorsa veyahut da ben ona güveniyorsam zaten devrediyorum o şekliyle onda duruyor kendi aramızdaki şeyler. Eğer bir sözleşme dahi yapmaya kalksak zaten eğer resmi değilsen o geçerli olmuyor (19, 38-40).

**A8** ..... kayıt belge tutuluyor her zaman tutuluyor. İşte birisi şirkete para yatırıyor şirketin durumunu düzeltmek için o zaman belki yazarız 12 ayda geri ödenme şartıyla üç ayda geri ödenme şartıyla ve beş sene içinde geri ödenmesi şartıyla böyle duruma göre değişik anlaşmalar süreçler (19, 43-48).

**A10** Hiçbir belge ve kayıt tutmadık çünkü güven vardı, sözle ortaklık yapıyorduk (19, 74).

Ortaklıkta güven temasının ikinci kodu ‘ortaklık örgütüne güven’dir. Bu kod Ek 1’de gösterilen on birinci, on altıncı ve on dokuzuncu sorularına katılımcıların vermiş olduğu cevapların analizi ile oluşmuştur. Ortaklıklarının ne kadar devam edeceği konusunda T1 katılımcısı sağlıklarının el verdiği ve üreticilik vasıfları devam ettiği sürece devam edeceğini belirtmiştir. T2 katılımcısı çok uzun süreceğini hatta kendilerinden

sonraki neslin de devam ettirebileceğini söylemiş, T6 katılımcısı ise çalışabildikleri kadar bedenleri nereye kadar dayanırsa ortaklıklarının oraya kadar devam edeceğini belirtmiştir. Katılımcıların cevaplarından da anlaşılacağı gibi ortaklar eğer ortaklıklarından kâr elde edebiliyorsa, hedeflerine ulaşabiliyorsa ortaklık örgütüne olan güven artmakta ve ortaklığın kendi varlıklarının devam ettiği sürece devam edeceği konusunda hem fikir olmaktadır.

Ortaklıklarda ne kadar belgeli ve kayıtlı çalışıldığı konusunda T1 katılımcısı ortaklıklarda herhangi bir sözleşme dahilinde bir çalışma yapmadıklarını, Türkiye’de bir aile firması olarak duygusallığın ve maneviyatın her zaman ön planda olduğunu belirtmiş ancak bu duygusallık ikliminin içinde profesyonel prosedürleri en iyi izleyen şirketin de yine kendileri olduğuna vurgu yapmıştır. T2 katılımcısı bilişim ortaklıklarının diğer sektörlerden 15-20 yıl önde gittiğini ISO standartları gibi olduğunu yani “yazılan, söylenen yazılır, konuşulan yazılır, yapılan yazılır, anlaşmalar tutulur takvim izlenir tekrarlar takip edilir” ifadeleri ile açıklamış ve tarım ortaklığı da yaptığı için tarım gibi bazı sektörlerde bunun zor olduğunu belirtmiştir. T3 katılımcısı bu durumun şirket ortaklarının ciddiyetine bağlı bir durum olduğunu, resmi olarak mecburi evrakların dışında kendi aralarında yapmış oldukları sözleşmeleri noter huzurunda yaparlarsa elbette geçerliliğinin olacağını fakat noter huzurunda değil de ortaklar kendi aralarında anlaşma yaparlarsa bunun geçerliliğinin hiç olmayacağını, çoğunlukla sözleşmelere uyulmadığını fakat resmi olanlara mecburen uymak zorunda kalındığını ifade etmiştir. T4 katılımcısı ortaklıklarında yazılı olarak kâğıt üzerinde bir şey yapmadıklarını kendilerinin kurallar oluşturduğunu belirtmiştir. T5 katılımcısı “bizde öyle bir kayıt, belge olmadı bizde tamamen sözel olarak başladı her şey” ifadeleri ile ortaklıklarının söz üzerine kurulduğunu ifade etmiştir. T6 katılımcısı ise her şeyi yazıya döktüklerini, T9 katılımcısı ortaklıklarda belgenin olduğunu fakat bunun sadece bir prosedür olduğunu “Belge olur tabii sözleşme yapılır. Belgeler gösteriş olarak vardır, bu belgeler bir işe yaramaz” ifadeleri ile belirtmiştir.

Ortaklıktan ayrılma konusunda T1 katılımcısı ayrılmayı düşünmediğini söylemiştir. T2 katılımcısı ortaklıklarında zaman zaman sıkıntı yaşadıklarını fakat hiç ayrılma boyutuna ulaşmadığını belirtmiş ve bu durumun zor bir konu olduğunu vurgulamıştır. T3 katılımcısı şirket çatısı altında ortaklarıyla bu şirkete çok fazla bir şey veremeyeceğine inandığı için ayrılmayı düşündüğünü ifade etmiştir. T3 katılımcısı, ortaklıktan ayrılmasının ana sebebi olarak, ortaklık örgütüne olan güveninin başlangıçtaki gibi olmamasını işaret etmiştir. T6 katılımcısı ayrılmayı düşünmediğini “çünkü rahatız

yani o yüzden zorluğunu çekmişiz şimdi tam rahat olacağımız dönem” ifadeleri ile açıklamıştır.

Ortaklıklarının ne kadar devam edeceği konusunda A1 katılımcısı, ölene kadar devam edeceklerini fakat zamanın ne göstereceğini bilmediklerini, bununla beraber ortaklıkta hedeflerinin uzun dönemli olduğunu ve kârlı bir ortaklık olduğu için sürekli büyüdüklerini ayrıca rekabet ortamında güçlü olduklarını belirtmiştir. Ortaklığın hedeflerinin uzun dönemli olması rekabette güçlü olması ve kârlılığının yüksek olması ortakların şirkete olan güvenini ve bağlılığını arttırmaktadır. A2 katılımcısı vizyonlarında bir elli sene daha olduğunu belirtmiştir. A3 katılımcısı ise ortaklık örgütüne olan güveni ve bağlılığının sarsıldığını bu sebeple ortaklıklarının bir ay sonra son bulacağını söylemiştir. A4 katılımcısı ortaklıklarının sonuna kadar devam edeceğini hatta bu ortaklık örgütüne olan güveninin tam olması sebebiyle ortaklıklarını büyümeye çalıştıklarını ifade etmiştir. A6 katılımcısı ortaklık örgütlerine güvenin tam olduğunu fakat başka dışsal faktörler mâni olmazsa ortaklıklarının ömür boyu devam edeceğini fakat bu durumun sadece Alman ortağıyla geçerli olduğunu ve onunla uluslararası bir birliktelik yakalayabilirlerse bu ortaklığın ebedi olacağını vurgulamıştır. A7 katılımcısı ortaklığı götürebildikleri kadar götürmeyi düşündüğünü belirtmiş ve ortaklık örgütüne olan güveninin tam olduğunun, bu sebeple uzun yıllardır devam ettiklerinin altını çizmiştir. A8 katılımcısı da ortaklık örgütüne çok güvenmektedir. A8 katılımcısı mevcut şirketleri devam ederken, yakın zamanda başka bir şirket de almak istediklerini belirtmiştir.

Ortaklıktan ayrılmayı düşünme konusunda, A1 katılımcısı ortaklıklarında bazen çelişkilerin olduğunu fakat ortaklık örgütüne olan güveninden dolayı kısa sürede unuttuğunu söylemiştir. A1 katılımcısı ortaklığının ne kadar süreceğini düşündüğüyle ilgili soruyu cevaplarken, şirketin uzun dönemli planları, rekabet gücü ve kârlılığından dolayı ömür boyu süreceğini söylemiş ancak ifadelerinin arasına ‘zamanın ne göstereceğini bilmediği’ ibaresini yerleştirmiştir. A3 katılımcısı ise ortağının bazı davranışlarıyla ilgili şüpheye düştüğü için ayrılma düşüncesinin olduğunu, örgütüne olan güvenini kaybettiğini, nitekim bir ay sonra da ortaklıklarını sonlandıracaklarını belirtmiştir. A1 ve A3 katılımcılarının ifadesinden de anlaşılacağı gibi ortakların örgüte olan güvenlerinde aşınma meydana geldiğinde, ortaklığın doğası gereği çelişki yaşanabilmekte ve duygusal davranabilmektedir. Bu durumla başa çıkmaya çalışmak için problemi karşılıklı konuşup çözmek yerine, ya kısa sürede (şirketten çıkıp evde dinlenince) unutmak (çelişkiyi zihinde bastırmak) ya da ortaklıktan ayrılmak tercih



edilmektedir. Açıktır ki ortaklık örgütüne olan güvenin varlığı ortaklıkların sürdürülmesi üzerinde büyük etkiye sahiptir.

Ortaklıklarda ne kadar belgeli ve kayıtlı çalışılıyor konusunda A1, A2, A4, A5, A7, A8 katılımcıları belge ve kayıt tutulduğunu ve mecburen tutmak zorunda olduklarını belirtirken A10 katılımcısı aralarında güven söz konusu olduğu için tutma gereği olmadığını söylemiştir. A1 katılımcısı illegal hiçbir şeyin olmadığını ortaklıklarında her şeyin yasal olduğunu belirtmiş ve illegal ortaklık yapıldığında “çok güzel parayı bir anda kazanırsın” fakat devlet bu durumu fark ettiği anda illegal ortaklık yapanlardan üç mislini geri alır demiştir. Ortaklar arasında herhangi bir illegal iş olacağına inanmadığını, her şeyin şeffaf olduğunu açıklamıştır. A1 katılımcısı şeffaf olan ortaklıklarda her şeyin açık olmasının ortaklık örgütüne olan güveni arttırdığının ve şeffaf ortaklıklarda ortaklar arasında koordinasyon ve kontrolün olduğunun bu sebeple güvensizliğin söz konusu olmadığını altını çizmiştir. A2 katılımcısı her 5 yılda bir sözleşmelerin otomatik olarak yenilendiğini belirtmiş ve daima belge ve kayıt tutulduğuna vurgu yapmıştır. A4 katılımcısı bütün sözleşmelerinin geçerli olduğunu ve belge ve kayıtlarını da mecburen tutmak zorunda olduklarını A5 katılımcısı ise belgeli olmadığı zaman hem işlerin hem ortaklığın yürümediğini belirtmiştir. A7 katılımcısı birbirlerine güveniyorlarsa belge ve kayıtları birbirine devredebileceklerinin fakat Almanya’da resmî belgenin olduğunun aksi durumda güvensen bile resmi değilse bir geçerliliğinin olmadığını altını çizmişlerdir. A8 katılımcısının ortaklığında da belgelerin ve kayıtların tutulması önemlidir A10 katılımcısı ise ortaklıklarının resmi olduğunu fakat kendi aralarında ve iş akışı sürecinde buna çok dikkat etmediklerini “Hiçbir belge ve kayıt tutmadık çünkü güven vardı sözle ortaklık yapıyorduk” ifadeleri ile açıklamıştır.

#### **4.TEMA- 3. Kod: Ortağa Güven**

Ortağa güven kodunun şekillenmesi için katılımcılara sorulan dördüncü, onuncu ve yirminci sorularla (Ek 1) ortaklık ilişkisinin temelini güvene dayalı olması, ortakların ortaklığa yeterince önem vermesi, ortakların birbirine ne kadar güvenmesi gerektiği gibi konularda bilgi toplanmıştır. Ortaklıkların kurulma aşamasında en önemli unsurlardan biri karşılıklı güvendir. Bu kod ile ortakların birbirlerine olan güven düzeyleri anlaşılmalı çalışılmıştır ve hangi düzeyde birine güvendiklerinde ortaklık yapabilecekleri konusunda bilgi edinilmiştir. Ortağa güven kodunu oluşturan ifadeler Tablo 21’de gösterilmektedir.

Tablo 21: 3. Kod Ortağa Güvene İlişkin Bulgular

| TEMA             | KODLAR       | İFADELER  |
|------------------|--------------|---|
| ORTAKLIKTA GÜVEN | ORTAĞA GÜVEN | <p><b>T1</b> Biz en başta dediğim gibi aile şirketiyiz bizim tabii ki güvene dayalı herhangi bir zorluktan kaynaklı bir şey değil (4a, 9-10).</p> <p><b>T2</b> Ortaklarla ilişkilerimiz güvenle başlar ilk baştan beri güvenle başlar ve güvenle devam eder. Yani biz şirkette münferiden imza yetkisine sahibiz yani bir çeki tek başıma yazabiliyorum bir büyük sözleşmeyi tek başıma yazabiliyorum imza sirküsüne göre diğer üç ortağım da böyledir, diğer şirketler de böyle. İzmir'deki dört ortaklı şirketimizde dördüncü ortağımızın da bu yetkisi var. Bizlerin de ayrı ayrı münferiden demektir bu kelime olarak bankacılık dünyasında teminata bu kelime çok bilinir işte münferiden kelimesi yani tek başına imza şirket adına imza atmaya yetkili bu çok önemli bir kuraldır. Bazı şirketlerde zaman zaman karşılaşıyoruz işte çift imza, işte belli rakamdan sonra çekleri çift imza, belli sözleşmelerde üç imza gibi durumlar vardır. Bu özellikle KOBİ ve patronla beraber yaşadığı şirketlerde bunun bu bir güvensizliktir böyle olan bir şirketin yürütmesi mümkün değildir. Ortağın güvenmelisin, ortağının attığı imzaya güvenmelisin, ortağın da sana güvenmelidir. Çok şükür yani bu ortaklıklarımın içinde gerek kardeşlerimle gerek bu bilişim tarafıyla ilgili yani altı tane benle yedi öbür tarafta üç kardeşlerim yani güvenle ilgili hiç sorunumuz olmadı çatışmalarımız olmuş, fikir ayrılıklarımız olmuş, çok ciddi fikir ayrılıkları yaşadıklarımız olmuştur. Ama güvenle ilgili hiçbir sıkıntı yaşamadık güven olmazsa olmazdır bu konularda (4a, 34-48).</p> <p><b>T3</b> Güvene dayalıydı başka türlü zaten ortaklık kurma şansınız yok, güven kesinlikle esastı (4a, 117-122)..</p> <p><b>T4</b> Karşılıklı güvene dayalı bir ortaklığımız vardı çünkü benim ortaklık kurmuş olduğum her iki şahıs da gerçekten dürüst çalışmaya çalışan insanlardı (4a, 142-143).</p> <p><b>T8</b> Kardeşler arasında güven ve samimiyete dayalıydı (4a, 189).</p> <p><b>T2</b> Yani çok şükür veriyor ki tek taraflı asla olacak bir şey değil 25 yıllık bir ortaklığımız var (10, 5).</p> <p><b>T3</b> Genelde eğer kâr marjı yüksekse ve kâr insanları yani ortakların hepsini mutlu ediyorsa işle alakalı hiçbir sorun yoksa zaten hiçbir zaman sorun çıkmayacaktır ama işle alakalı, kârla alakalı ya da işletmenin işleyişi ile alakalı sorunlar başladığı andan itibaren sanırım o denge bozulmaya başlıyor (10, 7-10).</p> <p><b>T4</b> Sanırım bu ortaklığı en fazla önem veren kişi bendim yani bu konuda daha hassas davranmaya çalışan kişi bendim ama belki onlarla konuşulsa onlar da aynı şeyi söylerdi tam olarak açıklayamıyorum ama belki ortaklık da bu kadar çok o duygusal bağ kurulmaması gerekiyordu evet yani ona bağlıyorum biraz (10, 12-16)</p> <p><b>T8</b> Herkes kendi başına umursamaz, karnını doyuruyorsun ya onu şükrediyorsun (10, 23).</p> <p><b>T1</b> Ortaklar birbirine güvenmeli. %100 güvenmeli çünkü güven bizim gibi aile şirketlerinin temelidir yani eğer A oğlu B'yi buraya ortak olarak koyup üstüne üstük yönetim kurulu başkan yardımcılığı verip üstüne üstük idare müdürlük gibi bir görev verip de güvenmiyorsa ya da %99 güveniyorsa %1 güvenmiyorsa çok büyük bir problem teşkil eder. o zaman A bey yazlığında rahat oturamaz evinde rahat oturamaz fabrikasında rahat işler yapamaz güven olmadıkça insanlar ileriye bakamaz (20, 3-8).</p> <p><b>T2</b> Ekonomik olarak %100 emanetçi ile güvenmektir ekonomiyle yani ben paramı bütün paramı teslim ediyorum diye güvenmelidir. Yani %100 güvenmelidir münferiden imzanın anlamı budur, münferiden imzanın anlamı şudur ortağın şirketin bütün kredi ünitesi örneğin şirketiniz o güne kadar ortak başına sadece işte 1 milyon dağıtmış olsa mesela ortak, ortağınız gidip bankadan 1 milyon değil 50 milyon TL kredi çekip krediyi çantasına doldurup yurtdışına kaçma ihtimali var diyelim sıfır değil bunu göze almak demektir münferiden imza buna güvenmek demektir. Buna bazen karı koca güvenmez. Bu dünyada bu şu Denizli'de, bütün Türkiye'de ortaklıkların yani rakam söylemek çok zor ama tahminen %99'u münferiden imza yetkilidir ortaklarına güveniyordur zaten utanarak gider münferiden değilse. Bir yere evrağınızı verirken bir bankaya çift imza diyorsanız ya biz birbirimize güvenmiyoruz demek gibi bir şeydir yani bu çok azdır. Teorik olarak bu doğrudur (20, 28-51).</p> <p><b>T3</b> Yani tabii ki en az %80 güvenilmeli ki yani olması gereken adımlar doğru atılın yüzde %20'lik pay yanılma payı çünkü karşı taraf insan canlı bir organizma ruh taşıyor psikolojisi var hani robot değil. Öyle olduğu için %20 mutlaka bir yanılma payı olabilir ya da esneme payı olabilir öyle diyelim yani bir insan ben sana çok güveniyorum dedi şirketle ortaklık kurdu onun hata yapmasına bence %20 pay</p> |

## ORTAKLIKTA GÜVEN

### ORTAĞA GÜVEN

verilmeli hatta yeri gelir kişiye göre %30'a bile çıkabilir bu. Ama %70-%80 oranında muhakkak birbirlerine güven sağlanmalı ve o güvene göre insanlar hareket etmeli eğer bunu sağlamıyorlarsa o güvene göre hareket etmiyorlarsa zaten çok uzun ömürlü bir şirket ya da bir ortaklık olmayacaktır (20, 70-77).

**T4** Ortaklar bence bütün haklarını her kim olursa olsun kardeşi de olsa babası da olsa çok yakın da olsa resmiyete kağıt üzerine dökmelidir hiçbir şekilde duygusal bağ kurmadan bence kağıt üzerinde karşılıklı olarak her iki tarafında haklarını koruyacak şekilde kağıda dökmelidir bu güvensizlik anlamına gelmez. Güven %80'in üzerinde olmalıdır diye düşünüyorum o riske girmem o riske ve yorgunluğa girmem (20, 78-83).

**T5** %40-50 güvendiğim herkesle ortaklık yapabilirim (20, 96-97).

**T6** %100 güvenmeli ki ortaklık devam etsin (20, 98).

**T7** Sonuna kadar %100 güvenmeli. Zaten güvenmesek ortaklık yapmayız yani biz ailecek de tanışıyoruz zaten ben onu yabancı olarak görmüyorum. Susamın içine bir neydi o haşhaş tanesi, kılçık kurt murt bile girse çürütür onu burada güven esas yani (20, 99-101).

**T8** Ortaklık yapabilmem için %100 güvenmem lazım, %100 güvenmezsem kimseyle ortaklık yapmam zaten mümkün değil hayatta kimseye %100 güvenmem kendi kardeşime bile güvenmiyorum (20, 105-107).

**T9** Ortaklar %100 güvenmeli %100 güvenmedikten sonra ortaklık yapılmaz (20, 125).

**T10** %50 güvencük %50 risk altına alacak bir belge altına alırsa o zaman sıkıntı yok demektir çünkü belge ispata yönelik olan şeylerde ana belirleyici şeydir öbüründe sadece biz bununla kardeş gibiydik dediğinde onu hâkim pek kale almaz işin doğrusu yani (20, 140-143).

**A1** Kesinlikle güvene ve samimiyete dayalı bir ortaklığımız var (4a, 10).

**A2** Bir ortaklık güvene ile başlar hani ortağında güvensizlik diye bir şey yok güvenimiz aslında sonsuza kontrat bile hani niye var o da hani hukuk ve sözleşmede yine de ne olur olmaz ölümlü dünya herkesin payı herkese kalır ve kimsenin hakkı da kimseye geçmesin diye (4a, 19-22).

**A3** Yani güven çok vardı samimiydik de ama sonradan kazığı attı yani. Ben aşırı güveniyordum çünkü bizim yediğimiz içtiğimiz ayrı gitmiyordu ve ben Türkiye'ye çok gidip geldiğim için hani ayrı bir ev tutmuyordum böyle iki üç haftalığına onunla birlikte kalıyordum mesela o yüzden böyle bir aile ortamı vardı yani çok güveniyordum aşırı güveniyordum o yüzden herkese güvenmemek lazım (4a, 42-46).

**A1** Veriyor kesinlikle çünkü herkes buradan kazanç sağlıyor (10, 2).

**A3** Önem veriyordu. Zaten 2021'in ocak ayından beri aramız limoni olduğu için sanki ben hiç ortak olmamışım gibi davranıyordu, yani hâlâ davranıyor o yüzden zaten yollarımızı ayırıyoruz çünkü ben haksızlığa asla gelemiyordum (10, 5-7).

**A6** Evet %100 (10, 13).

**A7** Evet veriyor vermemiş olsa zaten devam etmez vermediği noktada zaten ortaklık biter (10, 15).

**A9** Benden daha çok veriyor (10, 42).

**A1** %100 inanması lazım, güvenmesi lazım (20, 3).

**A2** %200 güvenmeli (20, 6).

**A4** %90 minimum dediğim gibi yani ben zaten artık şimdiye kadar ortak kurduğum insanlarla artık bir şüphe bir Distance' ı korumaya çalışıyorum o da işte bana gösterdi ki yani herkese güvenemiyorsun o yüzden yani ama abimdeki iş konumuz mesela gene başka ona mesela %100 güveniyorum (20, 26-29).

**A5** %50. Hiç kimseye %100 güvenemezsin zaten mantığa aykırı bir şey. Şirket aslında insan gibi biz onu öyle görmüyoruz ama ben bunu on sene sonra öğrendim. Aslında o şirket dediğimiz şey zaten şeyde öyle sermaye koyarken de sen bir koyuyorsan karşısına bende koyuyorum sen sadece onun kontrolünü yapıyorsun ve yürütmesini sağlıyorsun yani benim oradan öğrendiğim o şirket aslında bir insan sen onun hakkına tecavüz edemezsin onu korumak zorundasın sen sadece oradan maaş alırsın sene sonunda kârına bakarsın ortakların arasında paylaşım yaparsın bu kadar oraya merhametini duygunu ekleyemezsin. O ortak alacağını da %50 vermemin sebebi şu karşıdaki insan sana her türlü her zaman yanlış yapabilir ondan dolayı yapamayabilir de o da %50 yapıyor. Hem yapıp hem yapmaması benim mantıksal açıklamam bu (20, 32-47).

**A6** Normalde %100 şöyle söyleyeyim size ben Türkiye'de ne iş yaptıysam hiçbir rast gitmedi nedenleri de çok değişik burada güvenemezsen Alman ortağıma %100 güveniyorum. Türk ortağıyla öyle bir günde yakaladınız ki beni yarın akşam görüşmemiz var ama baya açıkta olan noktaları beni böyle mutsuz eden bazı şeyler var bencillığe daha doğrusu giden noktalar var onları yarın inşallah aydınlığa şey yapacağız. Ne kadar sıkıntılı geçecek ne kadar duygusal geçecek bilmiyorum ama

## ORTAKLIKTA GÜVEN

### ORTAĞA GÜVEN

sıkıntının bir boyutu Türklerde çok duygusallık olduğu için o olayı biraz zorlaştırıyor. Benim Alman ortakla o sıkıntım yok bende kendim duygusal bir insan olduğum için işin daha profesyonel boyutuna hani arkadaşta olduğun zaman diğer kişiyle biraz daha sıkıntı çekiyorsun (20, 48-56).

**A7** Kişi kendisi gibi bilmeli eğer kendisi gibi bilmezse o zaman zaten ortaklık olmaz. Şimdi şöyle bu güven hadisesindeki orantıyı belirleyemezsiniz ki. Desem ki ben %70 güveniyorum o zaman %30 ben çalışıyorum. O yüzden %100 demen istemeden bazı şeyler olabilir gözden kaçır bilmem ne olur ama genel itibari ile insanlar iki ortaklık işte mesela ben ve İ gibi hiçbir şekilde aklında en ufak bir şüphe düşürmeyecek. Düşürdüğü zaman o zaman zaten o ur gibi ne olur büyük hale geldi mi çözümsüz hale gelir en son netice ayrılmaya gider ufak şeyler büyük şeyler doğurur. (20, 57-64).

**A9** %100 maalesef çünkü her zaman birisi gibi ortaklıkta her zaman birisi gibi ikisinden biri hep gebe o ona muhtaç, o ona muhtaç genellikle biri daha çok muhtaç. Genellikle birisi her zaman bir şey çekmeye çalışıyor öteki ona gebe kaldığı için ortaklıkta şimdi kızamıyor edemiyor çünkü aynı gemideler yani her zaman orada sıkıntı oluyor genellikle birisi gebe oluyor (20, 74-85).

**A10** %100 güvenmiyorlarsa yola çıkmasınlar. Ben şu ana kadar güveniyordum valla ben güveniyorum ne diyeyim çalarsa çalsın diyelim ki 50 eurosunu çaldı zaten bunun 25 lirası kendisinin, 25 lirasını çalmış oluyor yani. Ona da gerek duyuyorsa yazıklar olsun derim söylese zaten ben veririm (20, 86-89).

Ortaklıkta güven temasının üçüncü kodu ‘ortağa güven’dir. Ortaklığın güven temeli üzerine kurulması konusunda T1, T2, T3, T4, T8 katılımcıları ortaklıklarının güven üzerine kurulduğunu belirtmişler ve aksi bir durumun söz konusu olamayacağını ifade etmişlerdir. T1 katılımcısı aile şirketi içerisindeki güveni “tabii ki güvene dayalı herhangi bir zorluktan kaynaklı bir şey değil” ifadesi ile açıklamıştır. T1 katılımcısı ortaklıklarının sadece birbirlerine olan güvenden dolayı gerçekleştiğini başka unsurların etkili olmadığını vurgulamıştır. T2 katılımcısı ortaklık ilişkilerinin güven ile başladığını ve güven ile devam ettiğini söylemiştir. Kendi şirketlerinde münferiden imza yetkisine sahip olduklarının altını çizmiştir. Münferiden imzayı T2 katılımcısı “biz şirkette münferiden imza yetkisine sahibiz yani bir çeki tek başıma yazabiliyorum, bir büyük sözleşmeyi tek başıma yapabiliyorum imza sirküsüne göre diğer üç ortağım da böyledir” ifadeleri ile belirtmiştir. T2 katılımcısı güvenin olmadığı yerde ortaklıktan söz edilemeyeceğini vurgulamıştır. T3 katılımcısı ortaklıkta güvenin kesinlikle esas olduğunu, T4 katılımcısı ortaklıklarının karşılıklı güvene dayalı bir temel üzerine kurulduğunu, ortaklarının da dürüst çalışan insanlar olduğunu, T8 katılımcısı ise ortaklıklarının kardeşler arasındaki güvene dayalı olduğunu belirtmişlerdir.

Ortaklar arasındaki güveni pekiştiren davranış, ortakların ortaklıklarına önem vermesidir. Ortaklardan birinin ortaklığa önem vermemesi durumunda ortaklar arasındaki güven zayıflamakta ve ortaklık zarar görmeye başlamaktadır. T2, T3, T4, T8 katılımcıları ortaklarının ortaklığa önem vermediğini söylemiştir. T2 katılımcısı ortaklardan birinin ortaklığa değer vermemesi durumunda ortaklığın yürümeyeceğini ya da kısa süreli olacağını altını çizmiştir. T3 katılımcısına göre kâr marjı ortakların hepsini mutlu ediyorsa ortaklar daha fazla çaba içine girmekte fakat aksi bir durum söz konusuysa dengeler bozulmaktadır. T4 katılımcısı ortaklığa en fazla önem veren ortağın kendisi olduğunu fakat diğer ortaklara sorulsa onlarda en fazla önem verenin kendilerinin olduğunu söyleyeceğini belirtmiş ve sözlerine “tam olarak açıklayamıyorum ama belki ortaklık da bu kadar çok o duygusal bağ kurulmaması gerekiyordu” ibaresini eklemiştir. Ortaklıklarda duygusal bağların olmaması gerektiğinin altını çizmiştir. T8 katılımcısı her ortağın kendi başına umursamaz davrandığını “Herkes kendi başına umursamaz karnını doyuruyorsun ya ona şükrediyorsun” ifadesi ile açıklamıştır.

Ortaklığın kurulma aşamasına geçilmesi için ortakların birbirlerine ne kadar güvenmesi gerektiği konusunda katılımcılara yöneltilmiş olan soruda daha anlaşılır olması için yüzdeler skalada belirtilmesi söylenmiştir. Bu konuda T1, T2, T6, T7, T8, T9, T10 katılımcıları ortakların birbirine %100 güvenmesi gerektiğini ortaklar arasında bu oranda güven yok ise ortaklığın yapılmaması gerektiğini belirtmişlerdir. T3, T4 katılımcıları ortağa %70-80 arası, T5 katılımcısı ise %40-50 arası bir güven söz konusu ise ortaklık yapılabileceğini ifade etmişlerdir. T1 katılımcısı ortakların birbirine %100 güvenmesi gerektiğini çünkü kendileri gibi aile şirketlerinin temelini güven olduğunu, %1’lik güvensizlik payının bile olamayacağını ve ortaklığın kurulmasında, sürdürülmesinde engel teşkil edeceğini belirtmiştir. T2 katılımcısı ortakların birbirine emanetçi olarak güvenmesi gerektiğini ve bütün paramı teslim ediyorum diye güvenmesi gerektiğini söylemiştir. T2 katılımcısı ortaklar arasında güvenin simgesi olarak münferiden imzaya vurgu yapmış ve bu imzanın olabilmesi için %100 güvenin hâkim olması gerektiğini de eklemiştir. Ortaklıklarda bunun olmamasının ya da çift imzanın mevcut olmasının ortakların birbirine güvenmediğinin göstergesi olduğunu ve ortakların birbirine güvenmediğine dair toplumda oluşabilecek algının kendisinde utanca sebep olduğunu belirtmiştir.

Lewicki ve Bunker (1996: 122) karşılıklı güven türlerinden olan kimlik temelli güveni bireylerin karşılıklı hedeflerinin ve değerlerinin uyum içinde olması ve her bir tarafın diğerinin adına tam bir güvenle hareket edebilmesi şeklinde tanımlamaktadır.

Hatta güven diğ er tarafın hareketlerinin ve eylemlerinin izlenmesinin neredeyse en aza indirgenmesini sağlamaktadır. T2 katılımcısının ortakları ile arasındaki güvenin birbirlerine vermiş oldukları münferiden imza yetkisi üzerine kurulmuş olması kimlik temelli güvenle örtüşmektedir. Bununla beraber T2 katılımcısına göre oluşan güvenin altında başka etmenlerin varlığı söz konusu olabileceğ inden, aşırı güven ve düşük güvensizlik ş üphe ile desteklenmelidir. Lewicki ve Bunker (196: 122-123)'e göre de ortaklıklarda bu tarz ş üpheci davranış sergilenmesi ise ortaya çıkacak olumsuz durumu olumlu hale dönüştürerek ortaklıkta pozitif yönde etki yaratacaktır. Hem yüksek güven hem de yüksek güvensizlik duygularının doğru doz da ş üphecilikle desteklenmesi gerektiğ ini belirtmektedirler. Tarafların beklenen olumlu davranışından yararlanmayı hazırlanırken aynı zamanda beklenmedik istenmeyen davranışları iç erecek mekanizmalara sahip olmak bireyler için en iyi olanıdır. Bu şekilde davranma sonucu oluşan gerginlik yaratıcı üretkenliğı arttırmakta ve tanım gereğ i bu davranış şekli en zeki yöntem olarak sunulmaktadır.

Ayrıca T2 katılımcısının ortakları ile arasında söz konusu olan güvenin altında yatan diğ er bir etken ise diğ er işletmeler ya da bankalar olarak belirtilmekte bunun sebebi ise ortakların birbirine güvenmiyor olarak algı yaratabilecek davranışta bulunmaları yapacakları girişimleri sekteye uğ ratmaktadır. Bu sebeple birbirlerine güvenmeyi tercih edebilmektedir. Bu güven ise kurumsal temelli güven olarak adlandırılmaktadır. Kurumsal temelli güvenin olduğı aşamada güven garantilenmektedir. Oluş an güven yasal düzenlemelere, toplumsal ve formal yapılara dayanmaktadır. Kurum temelli güvenin kaynağı olarak kurumlar gösterilmektedir (Dietz, 2014: 62).

T3 katılımcısı ortakların birbirlerine en az %80 güvenmeleri gerektiğ ini, ortaklık için olan adımların doğru atıldıktan sonra %20'lik yanılma payı olarak bırakılabileceğ i çünkü karşı tarafın bir robot değ il ruhu, psikolojisi olan bir canlı olduğ unu belirtmiştir. T4 katılımcısı ortakların bütün haklarını her kim olursa olsun, kardeşı de olsa babası da olsa çok yakını da olsa hiçbir şekilde duygusal bağ kurulmadan kâğıt üzerinde karşılıklı her iki tarafın da haklarını koruyacak şekilde resmiyete, kâğıda dökülmesi gerektiğ ini belirtmiştir. T4 katılımcısı ortaklığın ne olursa olsun, güven bile söz konusu olsa bu durumun kâğıt üzerinde yapılması gerektiğ ine bunun güvensizlik olarak algılanmaması gerektiğ ine vurgu yaparak Türk kültüründe, yakın ilişki kurmuş kişiler arasında kurulan duygusal bağ sebebi ile bazı yapılması gereken unsurlar güvensizlik olarak algılandığı için bireyler karşı tarafa “ayıp olmasın” telaşını yaşadıklarını belirtmiştir. T4 katılımcısının güven ve kültür arasındaki ilişkiyi özetleyen bu ifadeleri Güler ve

arkadaşlarının (2016: 30) “Kültür ile Girişimcilik Eğilimi ve Ortaklık Kültürü İlişkilerinin İncelenmesi: Kırıkkale İli Üniversite Öğrencileri Örneği” adlı çalışmasında güven eğiliminin ve ortaklık kültürünün pozitif ilişkili olduğu verisi ile desteklenmektedir.

T10 katılımcısı ortağa %50 güvenmeli %50’lik risk ise bir belge altına alındığı takdirde bir sıkıntı olmayacağını “çünkü belge ispata yönelik olan şeylerde ana belirleyici şeydir öbüründe sadece biz bununla kardeş gibiydik dediğinde onu hâkim pek kaile almaz işin doğrusu” ifadesi ile durumu açıklamıştır. T10 katılımcısı ortağının davranışlarda tutarlılık sağlamak amacıyla ortaklık akdini bir belge altına almak istemesi ve herhangi ters bir durum söz konusu olduğunda ortağını yaptıklarından sorumlu tutmak amacıyla kanunlar önünde cezalandırılması düşüncesi hesaba dayalı güven biçimidir. Güvenin ilk aşamalarından olan hesaba dayalı güven biçimi davranış tutarlılığının sağlanmasına dayanmaktadır. Bireyler söylediklerini yapacaklardır çünkü söylediklerini yapmama durumunda gerçekleşecek sonuçlardan korkmaktadırlar ve korktukları için de güvenilir davranmak zorundadırlar. Bu tarz ilişkiye dayalı davranışlar korku unsuru olduğu sürece sürdürülmektedir. Güven ilişkisine zarar geldiği takdirde bireyler taahhütte buldukları davranışları yerine getirmeyeceklerdir. Bu davranışın karşılığı ceza ile sonuçlanacaktır. Ceza vermenin ödül vaadine göre daha motive edici olduğu belirtilmektedir (Lewicki ve Bunker, 1996: 123).

Ortaklığın güven temeli üzerine kurulması konusunda Almanya’daki katılımcılardan A1 ortaklıklarının kesinlikle güven temelli samimiyete dayalı bir ortaklık olduğunu söylemiştir. A2 katılımcısı bir ortaklığın kurulması için ilk şartın güven olduğunu, ortağıyla arasında güvensizliğin söz konusu olamayacağını, aralarında yaptıkları kontratı ise ne olur ne olmaz dünya hali diye ifade etmiştir. A2 katılımcısı “Bir ortaklık güven ile başlar hani ortağında güvensizlik diye bir şey yok güvenimiz aslında sonsuza kadar. Kontrat bile hani niye var o da hani hukuk ve sözleşmede yine de ne olur olmaz ölümlü dünya herkesin payı herkese kalır ve kimsenin hakkı da kimseye geçmesin diye” açıklamıştır. A2 katılımcısı ortağına olan “yüksek güven”de az da olsa şüphecilik hissetmektedir. Bu durum her ne kadar güvensizlik gibi görünse de aslında ortaklıklarda doğru bir edimdir. Yukarıda da ifade edildiği gibi Lewicki ve Bunker, (1996: 122-123) hem yüksek güven hem de yüksek güvensizlik duygularının doğru dozda şüphecilikle desteklenmesi gerektiğini belirtmektedir. A3 katılımcısı ortağıyla arasında yüksek güvenin var olduğunu hatta samimi olduklarını belirtmiş ve “ama sonradan kazığı attı” ifadesini eklemiştir. Ortağına çok güvendiğini yediklerinin içtiklerinin ayrı gitmediğini fakat herkese güvenmemek gerektiğini izah etmiştir. Bazı ortaklıkların kurulabilmesi için

ortaklar “güvenilirmiş gibi” davranabilmektedir. Hedeflerine ulaşabilmesi için ve tek başına da yapamayacağı için “güvenilirmiş gibi” davranmayı ve ortaklığı alternatif olarak görmektedir. Shapiro (1992: 374) bu durumu; “Güven temellerinin oluşturulması hile yapmanın mümkün olduğu karmaşık ortamlara alternatif bir çözümdür. Güvenin oluşturulması ve devamlılığına dair ihtiyaç büyük ölçüde karşılıklı ilişkinin olduğu ortamın karmaşıklığına ve fırsatçı davranışın mümkün olma derecesine bağlıdır. Fırsatçı davranışa izin veren karmaşık ortamlarda etkili bir sosyal kontrol biçimi olarak sözleşmeye bağlı kalmak ve hatta sözleşme yazmak son derece güçtür” şeklinde açıklamaktadır.

Ortaklar arasındaki güveni pekiştiren davranış ortakların ortaklıklarına önem verdiği eylemlerde bulunmasıdır. Ortaklardan birinin ortaklığa önem vermemesi durumunda ortaklar arasındaki güven zayıflamakta ve ortaklık zarar görmeye başlamaktadır. Ortağının ortaklığa önem vermesi konusunda A1, A3, A6, A7, A9 katılımcıları ortaklarının önem verdiğini belirtmişlerdir. A1 katılımcısı tüm ortakların kesinlikle önem verdiğini çünkü herkesin bu ortaklıktan kazanç elde ettiğini ifade etmiştir. A3 katılımcısı ortağının önem verdiğini fakat 2021 ocak ayından bu yana ortağıyla arasının limonî olduğunu, ortağının kendisini görmezden geldiğini bu sebeple ayrılmayı belirtmiştir.

Ortaklar ortaklıklarında psikolojik ve fiziksel baskı yaşamadıklarında, stres yükü az olduğunda ortaklık bağlılıkları ve verimlilikleri artmaktadır. Güven ortamının olmadığı ortaklıklarda ise örgütsel bağlılık azalmakta bu durum ise ortakların huzurlu çalışmasını engellemekte ve ortaklar arasındaki iş birliğini bozmakta ya da azaltmaktadır. Güvenin olmaması ortakları strese sokan mobbing olayının yaşanmasına sebep olmaktadır. Mobbing ortaklık hayatının gizli tehlikelerinden biri olarak kabul edilmektedir. Ortaklıkta mobbing ile ilgili olayların yaşanması ortaklıkta güven ve bağlılığın azalmasına yol açmaktadır. Bu tür ortaklıklarda verimlilik düşmekte ve ahlaki yönden örgütsel çöküşler yaşanmaktadır. Mobbinge uğrayan ortaklar genellikle sessiz kalmayı ya da ortaklıktan ayrılmayı çözüm olarak görmektedir (Evcen ve Güven, 2021:431) Benzer şekilde A3 katılımcısı da, ortağının bir müddettir kendini görmezden geldiğini, bu sebeple güveninin kalmadığını belirtmektedir. A3 bu durumla başa çıkmakta güçlük çekmekte ve ortaklıktan ayrılmayı düşünmektedir.

Ortaklığın kurulma aşamasına geçilmesi için ortakların birbirlerine yüzde ne kadar güvendiklerine dair soruya A1, A6, A7, A9, A10 katılımcıları ortaklık yapılabilmesi ortakların birbirine %100 güvenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. A2



katılımcısı ortakların birbirine %200 güvenmesi gerektiğini belirtmiştir. A2 katılımcısı ortağıyla birbirlerini çok iyi tanıdıklarını ve birbirlerinin nerede nasıl davranacakları konusunda çok iyi bilgiye sahip olduğunu belirtmiştir ve ‘bir olduklarının’ altını çizmiştir. A2 katılımcısı ortağıyla arasındaki güvenin aslında özdeşleşmeye dayalı olan güven tarzından bahsetmektedir. Özdeşleşmeye dayalı güven ilişkilerinde kişiler arası ilişkiler gelişmiştir ve bir kişi, diğer kişinin yerini tutacak biri gibi davranış sergilemektedir. Birey karşısındaki kişiyi çok iyi tanır ve o kişinin güvenini kazanmak için ne yapması gerektiğini iyi bilir (Lewicki ve Bunker, 1996: 123). A4 katılımcısı ortakların minimum %90 güvenmesi gerektiğini belirtmiş ve “şimdiye kadar ortaklık kurduğum insanlarla artık bir şüphe bir Distance korumaya çalışıyorum o da işte bana gösterdi ki yani herkese güvenemiyorsun o yüzden” ifadelerini eklemiştir. A4 katılımcısı güvenmenin zor olduğu bir dünyada bu zamana kadar yaptığı ortaklık tecrübesi ile minimum %90 güvенеbildiği insanlarla ortaklık yapabileceğini bu oran çok yüksek gibi görünse de ortaklarına karşı gene de bir denge ve şüphe gözeteceğini belirtmiştir. A4 katılımcısının tecrübe ile ulaştığı davranış sistemi literatürde güven ile ilgili ulaşılmış bilgilerle de doğrulanmaktadır. Güven kavramı sürekli değişken bir yapıya sahip olması nedeni ile ortaklar arasındaki güvende de değişkenlik gösterebilmektedir. Bir ilişkide güven statik yapılı değil sürekli değişkenlik gösterebilen ve yenilenebilen bir yapıya sahiptir. Tezin teori bölümünde de gösterilen şekil 4’teki güven dereceleri bir ilişkinin evriminde ara aşamalar olarak ortaya çıkmaktadır (Dietz, 2014: 62). A4 katılımcısının ortakları arasındaki mesafeye dikkat etmesi ve şüpheli yaklaşımı ise “hem yüksek güven hem de yüksek güvensizlik duygularının doğru dozda şüphelilikle desteklenmesi” sebebiyle güven için önemli bir noktadır (Lewicki ve Bunker, 1996: 122-123). Ayrıca A4 katılımcısı kardeşi ile yaptığı ortaklığın tamamen farklı olduğunu “ağabeyimdeki iş konumuz mesela gene başka ona mesela %100 güveniyorum” ifadeleri ile açıklamıştır. A4’ün bu ifadesi, ortaklıkların aile ortaklıkları şeklinde gerçekleşmesinin ve bireylerin grup içi güven düzeyine daha yakın olmasının bu durumu pozitif yönde etkilemesiyle ilişkilidir (Bektaş ve Köseoğlu, 2007:314).

A5 katılımcısı ortaklarına %50 güvendiğini belirtmiş, “hiç kimseye %100 güvenemezsin zaten mantığa aykırı bir şey” ifadesi ile birisine %100 güvenmenin mantık dışı olduğuna vurgu yapmıştır. Şirketlerin aslında insan gibi canlı bir organizma olduğunu fakat insanların onu o şekilde idrak etmediğini, kendisinin de bu bilgiyi on sene sonra öğrendiğini ifade etmiştir. Şirket denilen şeyde ortakların karşılıklı sermaye koyduğu ve sadece sermayenin kontrolünü yaptığını ve yürütmesini sağladığı bir organizasyon

olduğunu ve bu organizasyon olan şirketin insan olduğunu, ortakların onun hakkına tecavüz edemeyeceğini, onu korumak zorunda olduğunu ve ortakların sadece orada maaş alması gerektiği, sene sonunda ise kâr paylaşımı yaptığı bir organizma olduğunu ve bu şirkete “oraya merhametini duygunu ekleyemezsin” ifadelerini kullanmıştır. Ortaklıklara duygu ve merhametten uzak daha rasyonalist davranması gerektiğini belirtmiştir. %50 güvenmesinin sebebini karşısındaki insanın “insan sana her türlü her zaman yanlış yapabilir” ifadesi ile ortağının yanlış yapma ya da yapmama ihtimalinin %50 olduğu için bu oranın mantıksal açıklamasının kendisine göre bu olduğunu söylemiştir. Lewicki ve Bunker’in (1996: 122-123) güvenin yüksek ya da düşük olmasından ziyade mutlaka her güvenin içinde şüpheyi barındırması gerektiğini, güvenin statik olmaması sebebiyle bu davranışın daha makul olacağı ifadesi ile A5 katılımcısının ortaklığa olan rasyonalist yaklaşımı ve şüphe barındırması gerektiği ifadeleri desteklenmektedir.

A6 katılımcısı normalde %100 güvenmesi gerektiğini belirtmiş ve Türkiye’de de ortaklık yaptığını ve değişik sebeplerden dolayı rast gitmediğini burada da Türklerle yapılan ortaklıklarda güven konusunda problem yaşadığını bu sebeple hemen güvenilmeyeceğini fakat “Alman ortağıma %100 güveniyorum” ifadesini kullanmıştır. Türk ortağı ile bu konuyu görüşeceğini fakat görüşmesinin ne kadar duygusal ne kadar sıkıntılı geçeceği konusunda bir fikrinin olmadığını belirtmiştir. A6 içerisinde bulunduğu durumu “Türklerde çok duygusallık olduğu için o olayı biraz zorlaştırıyor benim Alman ortakla o sıkıntım yok. Ben de kendim duygusal bir insan olduğum için işin daha profesyonel boyutuna hani arkadaşta olduğun zaman diğer kişiyle biraz daha sıkıntı çekiyorsun” ifadeleri ile açıklamıştır. Ortaklar arasında kurulan duygusal bağlılık bazı sorunların çözülmesinde engel oluşturabilmekte ortaklar arasındaki problemi daha uç noktalara götürebilmektedir. Bu sebeple ortaklıklarda ortaklar arasında oluşan duygusal bağ profesyonel hareket etmeyi de engellemektedir. Ortaklıkta güvenin azalması duygusal bağ azaltmakta, yüksek güvenin hâkim olduğu ortaklıklarda duygusal bağ artmaktadır.

Ortaklık örgütüne güvenin diğer boyutu olan ortağa güven ise ortaklar arasındaki duygusal bağlılığı anlamlı yönde etkilemektedir. Bu sebeple ortakların ortaklık örgütüne olan güven ortaklar arasındaki duygusal bağ arttırmaktadır. Ortaklar arasındaki güven ortamı etkili bir ortaklık kültürü oluşturma noktasında önemlidir. Ortaklık örgütünün içinde güvenin her çeşidinin ortaklık içinde hâkim kılınması ortaklıkların sürdürülebilmesi konusunda önemlidir. Ortaklar arasındaki ilişkilerde güvenin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Güven olmadan gelişen bir ortaklık

düşünmek zordur. Güvenin hâkim olduğu ortaklıklarda iş tatmini ve yaratıcılık artmakta, kaygı ise azaltmaktadır. Güven ortaklar arasındaki koordinasyonu geliştirmekte, etkileşimlerinin daha dürüst ve daha özgür olmasını sağlayarak bireylerin bilgi ve becerilerini ortaklar arasında paylaşmasını kolaylaştırmaktadır. Güvenin olmadığı ya da düşük güvenin hâkim olduğu ortaklıklarda ortaklar savunmacı davranış sergileme eğiliminde olabilmektedir. Böyle ortaklıklarda ortaklar kurallara uysalar da risk almayı gerektiren işlerde ortaklığın amaçlarını öncelemek yerine olabildiğince riski en aza indirecek davranışları benimseme eğilimi gösterebilmektedir. Ortağa güven duygusal bağlılığı olumlu yönde etkilemekte, duygusal bağlılıkla güven arasında iki yönlü pozitif bir ilişki bulunmakta, ortağa güvenin artışı, duygusal bağlılığı, duygusal bağlılığın artışı da ortağa duyulan güveni artırmaktadır (Çetin, 2021: 190-191). A7 katılımcısı güven konusunda orantının belirlenemeyeceğini, ortakların birbirlerini kendileri gibi bilmeleri ve görmeleri gerektiğini belirtmiş ve “eğer kendisi gibi bilmezse o zaman zaten ortaklık olmaz” ifadesini eklemiştir. A7 katılımcısı ortağını kendin gibi benimseyeceksin ifadesi ile özdeşleşme ile güvenmenin ön planda olmasının altını çizmektedir.

A9 katılımcısı ortakların birbirine %100 güvenmesi gerektiğini fakat ortaklıklarda her zaman iki ortaktan birinin diğerine gebe olduğunu, muhtaç olduğunu söylemiştir. Ortaklıklarda ortakların birinin daha muhtaç olduğunu bu sebeple daha pasif davranması gerektiğini “genellikle birisi her zaman bir şey çekmeye çalışıyor öteki ona gebe kaldığı için ortaklıkta şimdi kızamıyor edemiyor çünkü aynı gemideler yani her zaman orada sıkıntı oluyor genellikle birisi gebe oluyor” ifadelerini kullanarak belirtmiştir. Rousseau ve arkadaşları (1998: 399) tarafından hesap temelli güven olarak adlandırılan bu güven derecesi, bazı savunmasızlıklar ve bireyin güvenmeye yatkın olması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Savunmasız ve yatkınlığı sonucunda birey güvene yönelik eğilim göstermektedir. Literatürde ise bireyin, geçerli maliyet fayda analizi yapması sonucu ya da güvenin görünür faydaları olduğu için değil güvenmemenin getirdiği maliyetlere maruz kalmamak için güveni seçtiği belirtilmektedir. Tek kriter, maliyetlerin getirdiğinin, faydalardan daha ağır basmasıdır. A9 katılımcısına göre de ortaklıklarda hesap temelli güven yaygındır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma Almanya’da ve Türkiye’de ortaklık yapan Türk iş adamlarının ortaklık ve güven ilişkisini nitel çalışma ışığında incelemektedir. Bu kapsamda literatür taraması yapılmıştır. Yapılan literatür taramasına bağlı olarak iki bölüm oluşturulmuştur. Oluşturulan iki bölümden ilki ‘ortaklık’tır. Ortaklık üzerine yapılan literatür taraması ortaklık kavramının araştırılması ile başlamış, devamında ortaklık kavramının tarihi, Türkiye’de geçmişten günümüze ortaklık kavramının gelişim süreci; Eski Türklerde ortaklık kavramı, Osmanlı Devleti’nde ortaklık anlayışı, ittihat dönemi milli sermaye ortaklığı, Osmanlı Devleti’nde ortaklık türleri, Cumhuriyet dönemi ve sonrası ortaklık ve ortaklık türleri; 1950-1980 dönemi ortaklık, Cumhuriyet dönemi ortaklık türleri, ortaklık kültürü, ortaklık kültür paradoksu, ortaklıkta üçüncü kültür oluşturmak, ortaklığın oluşum süreci ve ortaklığı etkileyen faktörler, ortaklık döngüsü, başarılı ortaklıkların özellikleri, ortaklık avantajları ve dezavantajları bu bölümün başlıkları altında incelenmiştir.

İkinci bölümü ‘güven’ oluşturmaktadır. Bu bölümde ele alınan güven konusu altında öncelikle güven ve güven kavramının tanımı araştırılmıştır. Bu bölümün devamında güvenin nasıl ortaya çıktığı, güvenin dereceleri, ortaklıkta güven ve sinerji, güven ve ortaklık kültürü, güven ve kültür boyutları gibi başlıklar yer almaktadır.

Araştırmanın üçüncü bölümünü literatüre dayanarak gerçekleştirilen Almanya’da ve Türkiye’de ortaklık yapan Türk iş adamlarının ortaklık ve güven ilişkisini incelemeye ve karşılaştırmaya yönelik alan araştırması oluşturmaktadır. Yapılan alan araştırmasında nitel yöntem kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini Türkiye’de ortaklık kuran 10 Türk iş adamı ve Almanya’da ortaklık kuran 10 Türk iş adamıdır. Nitel araştırma veri toplama yöntemi olarak mülakat tekniği kullanılmıştır. Mülakata katılan Türkiye’de ortaklık yapan Türk iş adamlarıyla ve Almanya’da ortaklık yapan Türk iş adamlarıyla yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiş, katılımcıların izni alınarak görüşmeler ses kaydına alınmıştır. Ses kaydı ile elde edilen data lar düz metne çevrilmiş daha sonra metin üzerinde elde edilen verilerle içerik analizi yapılmıştır. Öncelikle veriler kendi bağlamları içerisinde incelenmiş daha sonra birbirleriyle ilişkilendirilerek kodlar oluşturulmuştur. Birbirleriyle ilişkili kodlar literatür taraması doğrultusunda temalar altında toplanmıştır. Her bir tema ve kod literatürden destek alınarak şekillendirilmiş ve hem literatürden hem de mülakatlardan elde edilen bilgiler ışığında yorumlanmıştır.

Araştırmanın birinci teması ‘ortaklık yapısıyla ilgilidir. Ortaklık yapısı teması altında ‘biçimsel ortaklık’, ‘ortaklığın kurulma sebepleri’, ‘ortakların sorumlulukları’,

'ortaklık taahhüdü' kodları şekillenmiştir. Ortaklık yapısı temasıyla Türkiye'deki iş adamlarının ve Almanya'daki Türk iş adamlarının ilk ortaklık kurma aşamalarında izledikleri yol haritaları incelenerek, araştırmanın birinci sorusu doğrultusunda ortaklık kurma sebepleri nelerdir ve ortaklıktaki alt yapı nasıl oluşturulmaktadır Türkiye'deki Türk iş adamlarının ortaklığı ile Almanya'daki Türk iş adamlarının ortaklığı arasındaki benzerlikler ve farklılıklar nelerdir sorularına cevap bulunmaya çalışılmıştır.

Türkiye'de ortaklık yapan iş adamlarından elde edilen datalar ışığında öncelikle, ortaklıkların kâğıt üzerinde olan görünür ortaklık (T1, T6, T8) ve reel yani gerçekte olan ortaklık (T2) olarak iki gruba ayrıldığı görülmüştür. Bu ayrımın yapılmasının sebebi ise hukuksal olarak kurulan ortaklıkların bir kısmının kanunun ön gördüğü kurulma şartlarının en azami şekilde gerçekleştirildiği (T1, T3) fakat gerçek hayatta bu kuralların sadece yazı üzerinde kaldığının gözlemlenmiş olmasıdır. Özellikle T1 katılımcısının "Anonim Şirketiz biz pratikte iki ortağız ancak teoride kâğıt üzerinde diğer kardeşlerim ve annemle birlikte beş ortağız" ifadesi ile bu görüş desteklenmektedir. Aile ortaklıklarında ise Türk Ticaret Kanunu'nu oluşturduğu profesyonellikten nispeten uzak olduğu gözlemlenmiştir. Aile ortaklıklarında dikkat çeken bir diğer nokta ise erkek çocukları şirkette istihdam edilmek üzere oryante edildiğidir (T1, T6). Bu durum Buğra'nın (1995: 291) yaptığı mülakatta katılımcılardan birinin verdiği cevap, "Erkek çocukların aile şirketinde yönetici olmak dışında fazla tercihleri bulunmuyor, ilginç olan nokta ailenin belirlediği bu hayat çizgisine ciddi olarak karşı çıkılmasına hemen hemen hiç rastlanmaması" ifadesi ile de desteklenmektedir. Bu çalışmada ise erkek çocuklarının bu durumu kabullenmesinin altında her ne kadar aile baskısının varlığı görünse de aslında kendilerinin de şirkette zaman içerisinde güç ve hakimiyet kazanma arzusu olduğu görülmüştür. T1 katılımcısının elinde olmayan sebeplerle burada olduğunu çünkü üniversiteden beri yapacağı bu işe uygun olarak yetiştirildiğini ve ailesi tarafından bu şekilde oryante edildiğini söylemiştir. Ancak T1 katılımcısı sözlerinin devamında, her ne olursa olsun sonuçta bir seçimin söz konusu olduğunu kimsenin de zorla da olsa ortaklık yapmadığını belirtmiştir. Halihazırda kendisinin de ortaklık yapmış olduğu aile şirketinde para kazanabileceği, kendini geliştirebileceği, yeni personeller çalıştırabileceği ve yeni yatırımlarla büyütebileceği bir işin olması gibi sebeplerin ortaklığa katılma seçiminde ağır bastığını dile getirmiştir.

Türkiye'de mülakata katılan katılımcıların, ortaklık müessesesi hakkında bilgi eksikliğinin olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca katılımcıların, bir girişim yapma konusunda karar verdiklerinde ortaklığın ne anlama geldiği ve yapacakları iş sektöründe hangi tür

ortaklık yapımları gerektiği konusunda bilgilerinin yetersizliği (T4, T5, T8), hatta ortaklık okur yazarlığının eksikliğini vurgulamışlardır. Ortaklık sözleşmesine ve aile ortaklıklarında aile anayasası konusuna ön yargılı ve duygusal yaklaşımları (T6, T8) da saptanmıştır. Sözleşmeler konusunda yazılı yapmak yerine gönül sözleşmeleri (T10, T5, T4) olduğunu belirtmişlerdir. Yazılı sözleşme yapanlar da bunun sadece görünürde olduğunu söylemişlerdir. Bu durum aslında ortaklık konusunda profesyonellikten ziyade duygusallığın ön planda olduğunu göstermektedir. Çağlak'ın (2013: 169-170) toplamda 101 ortaklıkla yaptığı bir araştırmaya katılan işletmelerin %21,8'i duygusal davrandıklarını söylerken, %46,5'i kısmen duygusal davrandıklarını dile getirmişlerdir. Sonuç olarak araştırmaya katılan işletmelerin %68,3'ü az ya da çok duygusal davranmaktadır. Özellikle kurumsallaşmayı ve profesyonelleşmeyi sağlayamamış şirketlerde bu büyük bir dezavantajdır ve küresel rekabet ortamında kaybetme sebebidir. Ortaklıkların sürdürülebilir olması, daha rasyonel kararlar alarak uygulayabilmesi ve kurumsallaşabilmesi için bu tarz dezavantajların etkisini en aza indirebilmek gayesiyle aile anayasası hazırlanmalıdır. Bu konuda aile anayasası denilince sadece aile ortaklıkları düşünülmemelidir. Aynı zamanda ortaklıklarda, ortakların kendi aralarında hazırladıkları bir "Ortaklık Anayasası" da ortaklığın kurumsallaşması ve devamlılığı için (T6) önemlidir. Ortaklıkta bu anayasa hazırlanırken en ince ayrıntısına kadar düşünülmelidir. Ortaklıkta eğitim ve evrensel doğrular çok önemlidir ve bu unsurları temel alarak kurulan ortaklıklar (T2) çok daha kolay ve rahat yürütülebilmektedir. Evrensel doğruların bulunmadığı ortaklıklarda mutlaka kuralların açığı bulunabilmekte (T3) ve ortaklıkların sürdürülmesi için tehlike arz etmektedir. Ortaklıklarda kuralların ve sözleşmenin geniş kapsamlı olması işi kolaylaştırırken evrensel kuralların varlığı da ortaklığın sürdürülmesinde etkili olmaktadır. Ortaklıklarda bir excel programı, bir gelir kasa, bir gider kasa, bir harcama kültürü, şeffaflık, izlenebilirlik gibi evrensel doğrular ortaklığı (T2, T10, T1) kurtarmaktadır. Hostede (2011: 15) kısa yönelimin hâkim olduğu topluluklarda kurulan ortaklıklarda neyin iyi neyin kötü olduğuna dair evrensel kuralların varlığını belirtmiştir. Yapılan araştırmada Türkiye'nin kısa dönem yönelimli olduğu belirtilmiştir ve bu ortaklıklarda kuralların açık ve net olması gerektiği de eklenmiştir. Araştırmadan elde edilen katılımcıların (T2, T10, T1) ifadeleri ile bu bilgi desteklenmiştir.

Almanya'daki ortaklıklarda hukukun ön planda olduğu gözlemlenmiştir. Aile ortaklıklarında ise bir iş bölümü (A1, A4, A5, A9) vardır, yönetim sistematığı oluşturulmuştur ve herkesin belirli görev tanımlamaları bulunmaktadır. Bir ortaklıkta

yönetim sistematığının oluşturulması, görev tanımlaması ve iş bölümünün bulunması ortaklıkta kurumsallaşmanın ve sürdürülebilir olmanın önünü açmaktadır. Yapılan araştırmada Almanya belirsizlikten hafif kaçınmaktadır. Belirli bir konunun ya da projenin tüm ayrıntılarıyla düşünüldüğü hatta bu durumda hukuk sistemine yansıdığı belirtilmiştir. Görev tanımlamaları net olarak belirlenmiş olup görevler ortaklıkta belirleyici rol almaktadır. Bu bilgiler (A1, A4, A5, A9) katılımcıların ifadeleri ile desteklenmiştir (Hofstede insight, 2020). Ortaklıklarda payların belirlenmesinde ise paylar rastgele değil hukukun sınırları dahilinde (A6, A9) ve yapmış oldukları iş sektörlerinin riskine göre belirlenmektedir. Hatta resmi evraklarda adı geçmeyen ortakların da adlarının geçmemesine rağmen bu ortaklık için bazı özel mülkiyetlerini teminat olarak gösterdikleri (A3, A7) belirtilmiştir. Türkiye’de ise bu durum hakkında ortakların çoğunun bilgisi bulunmamaktadır. Paylar ya gelişi güzel ya da sermaye oranında dağıtılmaktadır. Türkiye’deki gönül ortaklığı, iki el arasına sıkıştırılmış ortaklık kültürünü Almanya’da da devam ettiği gözlemlenmiştir fakat bu ortaklık belirli koruyucu kurullarla donatılmış olup Türkiye’dekinin güncellenmiş versiyonudur. Almanya’daki ortaklıklarda devlet çok kontrolcü davranmakta her bir ortaklığın kromozomlarına kadar incelemektedir. Almanya’da şirket hukuku hakkında belirli bilgi donanımına sahip olmayan bireyler şirket kuramamaktadır, bir şekilde kurmayı başarsa bile bu şirketlerin kısa süre ayakta kalabildiği gözlemlenmiştir. Bu sebeple ortaklık hakkında okur yazarlık büyük önem arz etmektedir. Bu amaç doğrultusunda şirket kuranlara yardımcı olmak için birçok ortaklık danışmanlıkları mevcuttur.

Almanya’da kurulan ortaklıkların bazılarında şirket sözleşmesi bulunmamaktadır. Ortakların görev tanımlarının mevcut olması ve hatta birbirlerinin eksikliği durumunda her bir ortağın, diğerinin görevlerini yapabilecek kapasitede olması (A1, A6, A8), ortaklar arasında herhangi bir sorun yaşanmasını engellemektedir. Ortaklardan hepsinin şirkette olduğu durumlarda ise birbirlerinin görev alanına müdahil olmamaktadırlar. Çağlak (2013: 42) ortaklıklarda görevlerin belirlenmesi ve yerine getirilmesinin problemleri bir alan olduğunu ve hatta en çok problemin buradan kaynaklandığını belirtmiştir. Ortaklıklarda kimin hangi alanda iş yapacağı, görevinin ne olduğu tam olarak tanımlanmazsa her ortak her alana karışmakta ya da ortaklar neyle sorumlu olduklarını bilmemekte, bu durum ise ortaklıklarda büyük problemlere sebep olmaktadır. Araştırmada katılımcıların vermiş olduğu cevaplarla bu bilgi tekrar doğrulanmıştır.

Alman hukukunda sözleşmenin zorunlu olduğunu eğer bir şirket kurulmak isteniyorsa bu şirketin kuruluşu resmi olarak noterde (A9, A5, A7) yapılması

gerekmektedir. Noterde ortaklığın % kaç kime ait, şirketin müdürü kim, hangi görevde kim söz hakkına sahip gibi kalemlerin net bir şekilde ortaklık sözleşmesine yazıldığını belirtmişlerdir. Almanya'daki ortaklıklarda noterde yapılan sözleşmede belirli kalemler zorunlu olduğu için yazılması gerekmektedir ve bu sebeple bazen ortaklıklar daha geniş kapsamlı sözleşmelere de ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyacı karşılamak için Almanya'da "Gesellschaftsvertrag" (A9) adında bir sözleşme mevcuttur. Bu terim Türkçe'de "ortaklıklarda sosyal sözleşme" olarak kullanılabilir. Bu ortaklardan kimin ne hakkı var, ne yapma hakkı var, kim kaç saat çalışacak, müdür söz sahibi mi değil mi, karar verme hakkı var mı, kim hangi görev ya da görevlerden sorumlu, kimin hangi yeteneği var ve yeteneğine göre hangi görevde yer alıyor, ortaklıktan nasıl ayrılmalı, ortaklardan biri hasta olduğunda ya da öldüğünde nasıl yol izlenecek gibi kalemleri kapsamaktadır.

Almanya'daki ortaklık hukuk sistemi oldukça geniş kapsamlı olup devlet kontrolü altındadır. Bireyler ortaklık sözleşmesini gözden kaçırma bile devlet bunu gözden kaçırmamaktadır. Bazı katılımcılar, sözleşmelerinin olmadığını söylerken, aslında detaylı bir sözleşmelerinin olmadığını kastetmektedirler. Buradaki anlam kargaşasının sebebi ise resmi olarak limited şirket (A7, A3, A4) olsalar da bazı ortakların özel sebepler dolayısıyla kendi aralarında adi ortaklıkları bulunmaktadır. Almanya'daki ortaklıklarda ortakların görev tanımları çok önemli kabul edilmektedir. Çünkü noterde yapılan ortaklık sözleşmesiyle ortaklık paylarının dağılımı, şirketin müdürünün kim olacağı, kimin hangi görevi yerine getireceği ve sorumlulukları gibi kalemler zorunlu olarak ve net bir şekilde (A1, A2, A9) belirlenmektedir. Bu sebeple her ortak kendi görev tanımını bilmektedir, aynı zamanda birbirlerinin görev tanımlarına da hakimdirler. Ancak elzem bir durum söz konusu olmadığı sürece birbirlerinin görevlerine müdahil olmamaktadırlar. Her ortak birbirleriyle aynı göz hizasındadır. Bu durumu A1 katılımcısı "herkesin eşit bir şekilde maaş alması, herkesin eşit bir standartta araca binmesi, işte birbirimizin haberi olmadan ödemelerin yapılmaması, alınacak satılacakların üçümüz arasında kararlaştırılması" gibi ifadeler kullanarak teyit etmiştir. Türkiye'deki ortaklıkların çoğunda ise her bir ortağın kendi kafasına göre davranması ve birbirleriyle aynı göz hizasında olmaması bazı problemlerin yaşanmasına neden olmakta hatta bazı ortakların bitme sebebi (T5, T9) bile olabilmektedir. Türkiye'deki ortaklıklarda belirli bir süreden sonra ise ortaklar arası rekabetin başladığı gözlemlenmiştir.

Türkiye'de yapılan ortaklıkların bazıları bilinçli yapılmış ortaklıklar olsa da çoğunluğu sermaye eksikliğinden, babadan diğer kuşağa geçen bir işletmeyi devam



ettirmek durumunda olmasından (T8, T6), kendi çalıştığı işten memnun olmamasından (T3) ya da piyasa koşullarının bu duruma zorlamasından dolayı ortaklık yapılmaktadır. Bilgi ortaklıkları ya da emek ortaklıkları da mevcuttur fakat iş çok çabuk öğrenildiği için belirli süreden sonra bu ortaklıklarda, bulunduğu sektörde göz önünde bulundurulduğunda, bazı problemler yaşanmaktadır. Bu problemlerden biri sermayesi olan ortağın işi öğrendikten sonra kazancın bölünmesini istememesidir. Ortaklık yapacakları kişileri ise ya aile fertlerinden ya da çok iyi tanıdıkları kişilerden seçmektedirler (T10, T2). Genellikle tanımadık insanlarla çok zor durumda olunmadığı sürece tercih edilmemektedir. Hofstede (2011: 15) kolektivist kültürün hâkim olduğu topluluklarda kurulan ortaklıklarda ortakların genellikle aile içinden seçildiğini belirtmiştir. Katılımcıların (T10, T2) ifadeleri ile bu bilgi desteklenmektedir.

Almanya'daki katılımcılara göre ise ortaklık yapma kararının alınabilmesi için “ortağa gerek var mı”, “niçin ortaklık yapmalıyım” gibi soruları analiz edildikten sonra karar alınmaktadır. Hofstede (2011: 11) bireyci kültüre sahip topluluklarda kurulan ortaklıklarda akılcı davranmanın ve sorgulamanın ön planda olduğunu belirtmiş ve Almanya'nın da bireyci kültüre sahip olduğunu eklemiştir. Bu bilgiler tekrar desteklenmiştir. Genellikle yapacakları iş sektörü, sermaye eksikliği ya da bilgi eksikliği gibi durumlar ortaklık yapmak için belirleyici faktör olmaktadır. Bir diğer faktör ise market zinciri, restoran, lojistik gibi sektörlerde ortakların Türkiye'ye izne gelmeleri durumunda arkada güvenilecek bir göz bırakma ihtiyacı bu faktörler arasında yer almaktadır. Almanya'da bazı iş sektörleri iş yükünden dolayı mecburen ortaklık yapmayı gerektirmektedir. Almanya'da ortak seçiminde ise hem yakın çevre hem de Alman ortak tercih edilmektedir. Hatta Alman ortağın tercih edildiği ortaklıklardaki ilişkide (A2, A7) daha az problem yaşandığı ve daha başarılı olduğu gözlemlenmiştir. Almanya'da ortak seçerken insanlar aslında Türkiye'ye göre daha rahattır. Bunun sebebi ise kanunların ve hukuk sisteminin tüm insanlar için eşit yürümesi ve caydırıcılığının ön planda olmasıdır.

Almanya ve Türkiye'deki ortaklığın kurulma sebeplerine bakıldığında Türkiye'de yapılan ortaklıkların genelinin bilinçsiz ve duygusal ağırlıklı yapıldığı tespit edilmiştir. Bu sebeple devlet tarafından bireylere sektörel ihtiyaca göre ortaklıklar hakkında bilgi verilmeli ve teşvik programları oluşturulmalıdır. Bireylerdeki sermayeler doğru alanlara kanalize edilerek daha sürdürülebilir ve bilinçli ortaklıkların oluşturulması ile ülke ekonomisinin canlandırılabilirliği düşünülmektedir. Devlet rehberliğinde bireylerin ortaklık yapacakları sektörlerin belirlenmesi ve teşvik edilmesi hem ülkeyi kalkındırmakta hem de doğru sektörlerde ortaklık yapılmasını sağlamaktadır. Buğra

(1995: 295) bir ortamda hükümet desteği bulunduğunda iş adamlarının yapmayı planladıkları herhangi bir girişimin başarılı olmasının mümkün olduğunu, ciddi bir mali kaybın ise hemen hemen olamayacağını belirtmiştir. Bu çıkarım araştırma verileriyle desteklenmektedir.

Türkiye'deki ortaklıklarda sorumluluk denilince görev, karar yetkisi, üstünlük gibi kavramlarla bağdaştırılmaktadır. Ortaklıklarda genel olarak sorumluluklar şeffaflık, saygı, istişare, oylama, açıklık gibi temeller üzerine oturtularak gerçekleştirilmektedir. Aile ortaklıklarında bir görev tanımlaması bulunmadığını fakat bu durumun da bir problem arz etmediği (T6, T9) verisine ulaşılmıştır. Bu durum tüm aile ortaklıklarında genellenemeyeceği gibi bu durumun altında yatan sebep ise ailelerin kendi aralarında bir problem olsa bile büyütmemelerinden kaynaklı olabilmektedir. Türk kültürünün geleneksel bakış açısının aile ortaklıklarında hâkim olduğu gözlemlenmiştir. Türkiye'deki ortaklıkların genelinde sorumluluk hisselerine göre gerçekleşmemektedir (T3, T9).

Almanya'daki ortaklıklarda da sorumluluk konusunda ortakların hisseye bağlı kalmadığını yani hissenin bu konuda belirleyici olmadığı (A5, A8, A6) tespit edilmiştir. Bu sebeple her bir ortağın tüm iş alanları ile ilgili bilgisi vardır ve zor zamanlarda her bir ortak birbirine yardım edebilme kapasitesine sahiptir. Almanya'daki ortaklar ortak olmanın manasının da bu olduğunu belirtmişlerdir (A5, A10) ve ayrıca %25 ve %50 hisseye sahip iki ortaktan %25 hisseye sahip olan sorumluluğu sebebiyle bir yanlış yaptığında ya da o kadar sorumluluk aldığında ortaklığın zarar görme durumunda sadece %25'ini değil ortaklığın %100'ünü etkilediğini belirtmişlerdir.

Genel olarak bakıldığında ise hem Türkiye hem Almanya'daki Türk ortaklar sorumlulukların hisseye göre gerçekleştirilmediğini belirtmişlerdir. Tüm katılımcılar (A1, A5, A6, A7) görev tanımlarının bulunduğunu, hastalanma gibi elzem durumlarda ise birbirlerinin görev ve sorumluluklarını üstlenebileceklerini hatta üstlenmeleri gerektiğini ifade ederek ortaklık yapmanın amacının da bu olduğunu vurgulamışlardır. Sorumluluğu kimin aldığına önemli olmadığını, ortaklık çıkarlarının daha önemli olduğunu ifade etmişlerdir.

Türkiye'deki ortaklıklarda ortaklık taahhüdünün belirleyicisi ortakların yakınlık dereceleridir. Ortaklıklar aile ortaklığı (baba ve çocuklar) (T1), kardeş ortaklığı (sadece kardeşlerin oluşturduğu) (T6, T8, T2), arkadaş ortaklığı (T2, T3, T4) gibi yakınlık derecelerine göre şekillenmektedir. Kolektivist kültürlerde insanlar, sadakat karşılığında kendilerini koruyan geniş ailelere veya klanlara karşı sorumludur. Grup içi güvenin hâkim

olduğu ilişkiler hep yakın çevredeki bireylerle kurulmaktadır (Hofstede, 2011: 11). Katılımcıların (T1, T2, T3, T4, T6, T8) ifadeleri ile desteklenmektedir. Bu sebeple ortaklar arası ilişkilerde bazı şeyler görmezlikten gelinmekte, alttan alınmakta veya bir ya da birkaç ortak diğer ortaklara göre daha çok çaba sarf ederek ortaklığı ayakta tutmaya çalışmaktadır. Kısıtlılık kültürünün hâkim olduğu toplumlarda kurulan ortaklıklarda davranışlar bastırılmış ve kontrol altına alınmıştır. Bu bilgi katılımcıların (T1, T2, T3, T4, T6, T8) ifadeleri ile desteklenmektedir (Hofstede-insight, 2020). Özellikle kardeş ortaklıklarında kardeşlerin eşleri arasındaki ilişkinin belirleyici bir kriter olduğu (T6) gözlemlenmiştir. Eşler arasında yaşanacak anlaşmazlıklar ortaklık kurumuna yansımakta ve ortaklığın uzun vadede sürdürülebilmesinin ve kurumsallaşabilmesinin önünde büyük bir engel teşkil etmektedir.

Türkiye’de ortakların ortaklığına önem verdiği, duygusallığın arka planda olduğu, hedeflerin hemfikir olarak belirlendiği, ortaklıkların uzun zaman devam ettiği ve kurumsallaşabildiği gözlemlenirken tam tersi durumlar hâkim olduğunda ortaklıkların kısa sürdüğü tespit edilmiştir. Genellikle ortaklıklarda emek veren ortağın ortaklığa daha çok sahiplenme duygusu ile yaklaştığı gözlemlenmiştir. Türkiye’deki ortaklıklarda kazanç beklenti doğrultusunda ya da üstünde ise hiçbir şeyin problem teşkil etmediği ortakların ise kolay kolay ortaklıktan ayrılmayı düşünmediği gözlemlenirken, beklentinin aşağısında kazanç elde etme konusunda (T1, T3,) ise birçok durumdan problem çıktığı tespit edilmiştir. Kısıtlılık kültürünün hâkim olduğu toplumlarda kurulan ortaklıklarda yapılan işlerin sonunda maddi bir ödül beklenmektedir. Katılımcıların (T1, T3) ifadeleri ile desteklenmektedir (Hofstede-insight, 2020). Bu her iki durumda göz önünde bulundurularak ortaklıkların kurulma aşamasında her şeyin detaylıca analiz edilmesi gerektiği ve ortaklık sözleşmesinin detaylı yapılması durumunun gerekliliğinin önemini ortaya çıkarmaktadır. Almanya’daki ortaklıklarda ise genel olarak ortaklar arasındaki ilişkiler iyidir fakat ara ara pürüzler yaşanmakta ve bu pürüzlerin bir şekilde çözümlendiği gözlemlenmiştir. Ortaklar ortaklık hedeflerini birlikte de tek olarak da (A1, A5) belirleyebilmektedirler. Bazı zamanlarda bu hedefleri çelişse de ortaklar bir şekilde ortak payda da buluşabilmektedirler. Hedeflerin çelişmesi onlar için negatif etkiden çok pozitif etki (A6) yaratmaktadır. Ortaklardan her birinin ortaklığa önem verdiği gözlenmiş olup her bir ortak zaman zaman ortaklıktan ayrılma düşüncesine kapılsa da bu durumun ortaklığın doğası olarak kabul etmekte ve bu düşüncenin kontrol edilebileceği görüşündedirler. Almanya’daki ortaklıklar göz önünde bulundurulduğunda daha sistematik ve hukuksal olarak desteklenmiş güçlü kurumlardır. Ortaklık okur yazarlığı

çok yüksek olup Türkiye’de ise ortaklık konusunda bilgi eksikliğinin fazla olmasından mütevellit ortaklık toyluğu hakimdir.

Alan araştırmasında oluşan ikinci tema ortaklıklarda ‘çatışma yönetimi’dir. Bu tema altında ‘ortaklar arası iletişim ve görünürlük’ ile ‘ortaklar arası davranış ve tutum’ kodları şekillenmiştir. Bir ortaklıkta, ortaklar arasında oluşabilecek çatışmalarla nasıl başa çıkıldığı; iletişimin nasıl gerçekteştiği ve hangi davranış ve tutumların gösterildiği ortaklığın sürdürülebilirliğinde en önemli unsurlardandır. Araştırmanın üçüncü sorusu olan “Ortaklıklarda ortakların iletişimlerini çatışma ve farklılık yönetimlerini ve yönetime katılmalarını içine alan ortaklık kültürü nasıl şekillenmiştir” sorusu araştırmanın ikinci teması ve onun alt kodlarını oluşturan ifadelerin analiziyle cevaplandırılmıştır.

Ortaklığın doğası gereği ortaklar bazı konularda birbirleriyle farklı bakış açısı sergilemektedirler. Türkiye’deki ortaklıklarda fikir ayrılıkları yaşanmaktadır. Bu fikir ayrılıklarının çözümlü için oy birliği (T2), hoşgörü, empati, ikna, iş toplantısı (T1, T3, T10) gibi yöntemler kullanılsa da en yaygın kullanılan yöntemin istışare ve oy birliği yöntemi olduğu gözlemlenmiştir.

Oy birliğinin olmadığı durumlarda ortaklar oy çokluğu yöntemine başvurmaktadırlar. Oy çokluğu yönteminde ise ortaklardan birinin ya da birkaçının fedakâr olması gerektiği (T2) gözlemlenmiştir. Bunun sebebi ise o an ki kararı kabul etmese bile çoğunluğa ayak uydurmak zorunda olması ya da bazı ortakların bakış açıları aynı olduğu için onlara uyum sağlama zorunda kalmalarıdır. Bu durumun ilerleyen süreçlerde çözümlü yöntemi olmak yerine çatışma sebebi olabildiği tespit edilmiştir. Almanya’daki ortaklıklarda da fikir çatışmalarının yaşandığı ve genel olarak ortakların çözümlü odaklı davrandıkları gözlemlenmiştir. Çözümlü yöntemi olarak istışare yapma, yapıcı tartışma, 2-3 gün düşünme süresi verme (A8), konuşma, danışman çağırma (A7, A9) gibi teknikler kullanılmaktadır. Almanya’daki ortaklar problemleri kısa sürede çözümlü ve ne olursa olsun kaldıkları yerden devam etme gibi hususlarda hemfikirdirler. Türkiye’deki ortaklıklarda ise kısa sürede çözümlü gibi algılanan durumlar ilerleyen süreçte ortaklıklarda problem haline dönüşebilmektedir.

Tam ve zamanında bilgilendirmenin Türkiye’deki ortaklıklarda henüz iyi bir temele oturtulamadığı fakat kurumsallaşan ortaklıklarda bu durumun ortaklık için büyük bir önem arz ettiği tespit edilmiştir. Ortaklıklarda bu konunun okuryazarlığının ortaklık sözleşmelerinde en temel maddeleri arasında yer alması gerektiği tespit edilmiştir. Ortaklar şirketlerin kilometre taşı olabilecek ya da gidişatını önemli yönde fark katacak

konularda mutlaka tam ve zamanında bilgilendirme yapması gerekmektedir. Ortaklar arasında tam ve zamanında yapılan bilgilendirmenin, ortaklığın başarılı ve sürdürülebilir olmasındaki etkisinin büyük olduğu gözlemlenmiştir.

Almanya'daki ortaklıklarda tam ve zamanında bilgilendirmenin gelişmiş olduğu hatta bunun ortaklar arasında çok şeffaf olduğu (A2) ama gene de bazı zamanlarda tam ve zamanında bilgilendirme konusunda aksaklık ortaya çıkmıştır. Almanya'daki ortaklıklarda bu konu şeffaflık, dijital haberleşme, ortakların birbirleri ile özdeşleşmesi (A2, A5, A7), çok sık iletişimde olmaları gibi kavramlarla ilişkilendirilmektedir.

Ortaklığın sürdürülebilirliğini belirleyen diğer husus ekip çalışmasıdır. Ekip çalışması kolektif ruhu, biz duygusunu (Hofstede, 2011: 15) ve dayanışmayı ortaya çıkarmaktadır. Ortaklar bir ekip olarak çalıştıklarında amaçlarına ulaşmakta ve başarılı olmaktadır.

Türkiye'deki ortaklıklarda tüm ortaklar başarılı ekip olmanın ortaklık sinerjisini ortaya çıkardığı konusunda hemfikirdir. Ancak bazıları başarılı bir ekip olmayı başarabilirken bazıları bu konuda başarısız olduklarını belirtmiştir. Bunun sebebi olarak iletişim eksikliği ve ortaklar arası rekabet gösterilmektedir. Tüm ortaklar başarılı ekip olmanın ortaklık sinerjisini ortaya çıkarma konusunda hemfikirdirler (T1, T2, T3). Almanya'daki ortaklıklarda ortakların birlikte karar verdikleri, az eforla çok verimlilik elde ettikleri, (A7) ortakların birbirini tamamladığı, yüksek sinerjili ortak oldukları ve uzmanlaştıkları (A9), başarılı bir ekip olarak hareket ettikleri gözlemlenmiştir. Ortakların bu özelliklere sahip olmasının yanında birbirleri ile koordineli çalışmalarını ve amaçları doğrultusunda başarı ile ilerlemeleri ise başarılı bir ekip olarak hareket ettiklerini kanıtlamaktadır.

Ortakların aile-işletme ilişkisi ve ortakların ailecek görüşmesi konusunda özellikle Türkiye'deki ortaklıklarda bazı ön yargıların mevcut olduğu bu durumun genellenemez olmasına rağmen gene de ortaklıklarda göz önünde bulundurularak (T2) hareket edildiği tespit edilmiştir. Ortakların aile üyelerinin (özellikle eşlerin) ortaklığa karışması durumunda bazı çatışmaların ortaya çıkabileceği ifade edilmiştir. Bu sebeple aile üyelerinin ortaklığa dahil edilip edilmemesi, gelin ve damatların durumunun belirlenmesi, şirkette hak iddia edecek yeni nesil aile üyelerinin durumunun kararlaştırılmasıyla ilgili (T1, T2, T6) bazı maddelerin ortaklık sözleşmesine konulması gerektiği konusunda tüm ortaklar hemfikirdir. Aynı zamanda Türkiye'deki ortaklıkların bir kısmında, karşılıklı ailecek görüşme ve aileler arası ilişkiler konusunda da ortaklık sözleşmelerine ve ortaklık anayasasına belirli kurallar konulması ve sınırların kesin bir çizgi ile belirlenmesi gerektiğini, sınırların belli olmaması durumunda ortaklıkların

negatif yönde etkilenebildiği gözlemlenmiştir. Almanya'daki ortaklıklarda ise ortaklar ailecek görüştüklerini belirtirken bunun Almanya'da yabancı olmalarından kaynaklandığına vurgu yapan “burada biz bizyiz” (A8, A7) ifadesini kullanmışlardır. Mülakatlarda Almanya'daki ortakların ailecek görüştükleri fakat hem aile ortaklıklarında hem de diğer ortaklıklarda, aile ile ortaklık arasındaki sınırların belli olduğu, bu sebeple bir problem yaşanmadığı gözlemlenmiştir.

Ortaklar arasında baskınlık yaşanması (ortaklardan birinin diğerine göre baskın olması) durumu çatışma sebebi olabilmektedir. Türkiye'deki ortaklıkların bir kısmında ortaklar arası baskınlık (T3, T4) mevcuttur fakat ortaklar bu durumun ortaklığın doğasından kaynaklandığını düşünmektedirler. Ortakların arasında baskınlığa sebep olan çeşitli faktörler vardır. Ortaklar arası statü farkı, sosyo-ekonomik düzeyin ve sosyal ağın farklı olması, karakteristik özellikler, öne çıkma arzusu, yaşça diğer ortaklardan büyük olması, kazanma hırısı, eğitim düzeyleri gibi durumlar ortaklıklarda baskınlık sebebi olarak tespit edilmiştir. Almanya'daki ortaklıklarda genel olarak ortaklar arası baskınlık yoktur. Ortaklardan birinin diğerine göre baskın olduğunu düşünen ortaklıklarda ise mantığın ön planda olduğu, işin matematiğine göre hareket edildiği (A2, A9, A7) gözlemlenmiştir. Ortaklardan birinin işe daha fazla hâkim olması baskınlık olarak değil de iş hakkındaki bilgi birikimi olarak görülmekte ve bu tarz durumlarda diğer ortak sessiz kalabilmektedir. Bunun dışındaki baskın davranışların ortaklar arasında çatışmalara sebep olabileceği tespit edilmiştir. Türkiye'deki ortaklıklarda ise bir ortağın işe daha hâkim olması diğer ortağın ya da ortakların dışlanması anlamına gelmekte ve çatışma sebebi olabilmektedir.

Bir diğer çatışma konusu çalışanların yönetiminde yaşanmaktadır. Türkiye'deki ortaklıklarda çalışanların yönetiminde çatışma yaşanmaktadır. Ortaklıklarda genel olarak insan kaynakları bölümünü (T3, T9) ortaklardan biri üstlenmektedir fakat çalışanların istihdamı ve yönetimiyle ilgili kararların tüm ortaklarla birlikte (T2) verilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Karar verilirken ya da alınırken ortakların bilgilerini ve uzmanlıklarını göz önünde bulundurmamak (T1) gerektiği vurgulanmaktadır. Çalışanların yönetimi konusunda ortaklıklarda çatışmanın her zaman söz konusu olabileceği fakat bunun bir kavga sebebi olmadığı hatta bu durumu ortaklar iyi değerlendirebilirse iyi bir karar alma mekanizmasının (T1, T2) ortaya çıkabileceği düşünülmektedir. Almanya'daki ortaklıklarda da çalışanların yönetimi konusunda çatışmalar (A5) mevcuttur. Bazı ortaklar çatışmanın sebebini fikir ayrılığı olarak görürken bazıları ise ortakların bireysel davranışlarından kaynaklandığını (A3) belirtmektedirler. Çatışmaların çözülmesi için

empati, sabır, gözleme, kaçınma ya da uyma gibi davranışların sergilendiği gözlemlenmiştir.

Ortaklar arasında eşitliğin olması ortaklıklarda çatışmayı engellemektedir. Türkiye'deki ortaklıklarda, eşitlik konusunda ortaklıklarda oy birliğinin önemi vurgulamış ve oy birliğinin olmadığı konularda oy çokluğunun (T2) önem arz ettiği ya da kimin uzmanlık alanı ise onun bir adım önde olması gerektiği (T1) belirtilmiştir. Bu konuda ortak bir paydada birleşilememesi durumu ortaklar arasında çatışmaya neden olmaktadır. Almanya'daki ortaklar genel olarak eşit oy hakkına sahip olduklarını belirtirken aslında kararı kendilerinin (mülakata katılan ortağın) verdiğini (A3, A9, A2) fakat ortaklarının son sözü söylediğini belirtmişlerdir. Bu ifadeler ortakların arasında algı yönetimi yapıldığını ortaya çıkarmaktadır. Son söz konusunda bazı ortaklar hisseye bakarken bazılarının sermaye sahibi olma (A5), iş konusunda tecrübeli olma (A2), yaşça büyük olma (A8) gibi unsurları göz önünde bulundurdıkları ifade edilmiştir.

Türkiye'deki ortaklıklarda bazı ortaklıklar kültür farklılıklarını çatışma sebebi olarak görürken bazıları için çatışma sebebi olarak görülmemektedir. Bu konuda ortakların farklı görüşlere sahip olduğu tespit edilmiştir. Ortaklar arasındaki kültür farklılıkları (T9) bazıları için çatışma sebebi olurken bazıları için yaratıcılığın zemini olarak algılanmakta (T1, T2) ve iyi yönetildiğinde çatışma sebebi olmaktan çıktığı ifade edilmektedir. Almanya'daki ortaklıklarda da kültür farklılıklarına dair görüş Türkiye'de olduğu gibi iki bakış açısı etrafında konumlanmışlardır. Bazı ortaklar kültürel farkların bulunduğunu bunun din ve ırkçılık sebepli olduğunu (A2, A3) belirtirken bazı katılımcılar ise bu durumu çatışma unsuru olarak görmediğini ve kültürel çatışmaya sebep olmadığını (A6) açıklamaktadırlar.

Genel olarak bakıldığında hem Türkiye'deki ortaklıklarda hem de Almanya'daki ortaklıklarda çatışma ortaklığın doğası gereği yaşanmaktadır. Türkiye'deki ortaklıklarda genel olarak çatışmaların statü farklılığı, kişilik farklılıkları, algılama farklılıkları, çıkar farklılıkları, iletişim farklılıkları gibi nedenlerden dolayı ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. Çözüm tekniği olarak ise uzlaşma, kaçınma, problem çözme, görmezden gelme, alttan alma, uyma gibi yöntemler kullanıldığı tespit edilmiştir. Özellikle aile ortaklıklarında uzlaşma ya da kaçınma, görmezden gelme yöntemi kullanılmaktadır. Çatışmalar aile ortaklıklarında daha hızlı tolere edilirken (T2) diğer ortaklıklarda daha büyük problemlere sebep olduğu gözlemlenmiştir. Genel olarak bakıldığında ise kurulan ortaklık kâr edebilme potansiyeline sahip ise (T1, T3) tüm çatışmalar göz ardı edilmekte fakat bunun tam aksi durum söz konusu olduğunda ise birçok unsur çatışmaya sebep olabilmektedir.

Bu sebeple çatışmaya neden olan unsurlar ve bu durumlar karşısında ortakların nasıl hareket edeceği net bir şekilde belirlenmelidir. Bu durumun ihmal edilmesi başarısız ve kısa süreli ortaklıkların varlığını arttırmaktadır. Almanya'daki ortaklıklarda ise çatışmaların ortakların kullandığı çeşitli yöntemlerle çözülmeye çalışıldığı gözlemlenmiştir. Ortaklar çatışma yasadıkları konu üzerine konuşma, tartışma, beyin fırtınası yapma bazen susma ya da göz ardı etme gibi teknikleri kullanmaktadırlar. Bazı ortaklar ise önce suskun kalıp tepkilerini başka olaylarda (A4, A6) göstermeyi tercih etmektedirler. Kişisel çatışmanın yaşanmadığını belirten ortakların ise (A7) kendilerinde hırs, ego, şizofrenik takıntılarının olmadığını belirtmişler ve bu kişisel özelliklere sahip olmayan ortakların çatışmadan uzak durduğu tespit edilmiştir.

Türkiye'deki ve Almanya'daki ortaklıklar çok farklıdır. Türkiye'deki ortaklıklarda daha çok hırs, rekabet, bilgi saklama, çatışmayı kazanma ve daha fazla kazanca sahip olma gibi ortaklık için dezavantaj olan davranışlar sergilenmektedir. Dent (2006:4) düşük ortaklık zekasına sahip bireylerde de bu tarz özelliklerin bulunduğunu belirtmektedir. Almanya'daki ortaklıklarda ise her şeyin şeffaf olduğu, ortaklar için riskin düşük olduğu ve şirketlerin sigortalı olmasından dolayı korunduğu gözlemlenmiştir. Ortaklıklarda sigorta devlet tarafından zorunlu olarak uygulanmaktadır. Bu sebeple samimiyet ikinci planda kalmakta ve Almanya'daki ortaklar fazla samimiyetin dezavantaj getirdiğini düşünmektedirler. Ortaklıkta samimiyetten ziyade saygının ön planda olması vurgulanmıştır.

Araştırmanın üçüncü ve dördüncü sorularını analiz etmek için oluşturulan ortaklık kültürü teması (üçüncü tema) 'farklılıkların yönetimi', 'ortaklıkta eşitlik', 'yönetime katılma', 'ortaklar arası diyalog' ve 'ortaklık algısı'ndan oluşmaktadır. Bu tema altında, aynı zamanda, Türkiye'deki iş adamlarının ve Almanya'daki Türk iş adamlarının ortaklık kültürleri arasındaki benzerlikler ve farklılıklar da görülmeye çalışılmıştır. Ortaklıklarda ortakların tüm davranışları, aldığı kararlar, olaylara bakış açıları, çatışma çözme yöntemleri, ortaklık oluşturma şekilleri, yönetim tarzları ortaklığın kuruluş ve sürdürülme yöntemleri gibi ortaklık ile ilgili tüm durumlar kültürün etkisi altında şekillenmektedir. Ortaklıkların uzun süreli olabilmesi, kurumsallaşabilmesi, profesyonelleşebilmesi ve başarılı olabilmesi için kültür faktörü göz önünde bulundurulmalıdır. Ortaklar arasında kültür farklılıklarının olduğu durumlarda birçok konuda problemler ortaya çıkabilmektedir. Ortaklıklarda bu problemlerle başa çıkabilmek için üçüncü bir kültürün oluşturulması gerekmektedir.



Türkiye'deki ortakların genellikle kendilerinde yeterli yetkinlik ve sermaye mevcutsa ve iş tek başına yapılabilecek bir işse ortaklık yapmayı tercih etmedikleri (T1, T3, T9, T5, T8,T4) tespit edilmiştir. Bazı ortakların da otokratik liderlik vasfının baskın olması sebebi ile ortaklık yapamadığı (T5) gözlemlenmiştir. Ortaklar, kültürel farklılıklarının farkında olup doğru hamlelerle yönetebilirlerse bu farklılık onlar için başarı sebebi (T1, T2) olmaktadır. Ancak, bu durumun farkında olmayan ya da yönetemeyen bazı ortaklıklarda kültürel farklılık başarısızlık (T5) sebebi olarak ortaya çıkmaktadır. Türkiye'deki ortakların geneli için şayet ortaklık kârlı bir ortaklıksa ve ortaklar arasında “kazan-kazan” durumu söz konusuysa hiçbir farklılığın engel teşkil etmediği (T1, T3) görülmüştür. Kısa dönem yönelimin hâkim olduğu toplumlarda kurulan ortaklıklarda çabaların sonuçlarının hızla ortaya çıkması beklenmekte ve bu durum ortaklar arası ilişkilerde belirleyici unsur olmaktadır (Hofstede, 2011: 15). Bu bilgi T1 ve T3 katılımcılardan elde edilen veri ile desteklenmektedir. Almanya'daki ortaklıkların bazıları (A3, A4, A5) herkesle çalışılmadığını; herkesin kendine özgü inancı, farklı değer yargıları, olaylar karşısında farklı tavırları olması sebebiyle aile dışında kimseyle ortaklık yapmadıklarını ifade etmişlerdir. Diğer ortaklıklarda ise kurallar belirgin olduğunda, görev paylaşımları netleştiğinde ve karşılıklı iletişim kanalları açık olduğunda birbirlerinin farklılıklarını kabul ettikleri ve ortak bir kültür yaratabildikleri gözlenmiştir.

Ortaklıklarda tam ve zamanında bilgilendirme konusu kültürden kültüre değişkenlik gösterebilen bir konudur. Türkiye'deki ortaklıklarda tam ve zamanında bilgilendirmenin ortaklıklar için en önemli unsur olduğu kabul edilse de bu konuda aksaklıklar yaşandığı dile getirilmiştir. Ortaklıklardaki problemlerin yarısından fazlasının karşılıklı bilgilendirme eksikliğinden ve bilgilendirmenin zamanında yapılmamasından ortaya çıktığı, en büyük problemlerinden birinin iletişim olduğu (T1, T2) tespit edilmiştir. Almanya'daki ortaklar da (A1, A3, A5) tam ve zamanında bilgilendirmenin ortaklıklar için en önemli unsurlardan biri olduğu konusunda Türkiye'deki ortaklarla hemfikirdir. Almanya'daki ortaklar tam ve zamanında bilgilendirme konusunda çok şeffaflardır (A1) ve dijital haberleşme (A5, A1), etkin toplantı gibi araçlar kullanmaktadırlar. Almanya'daki ortaklıklarda ortaklar arasında bilgiler erken aşamada paylaşılmaktadır (Mayer, 2000: 46). Ayrıca bireyci kültürün hâkim olduğu toplumlarda kurulan ortaklıklarda bilgilendirme detaylı ve zamanında hataya yer bırakmayacak şekilde gerçekleşmektedir (Hofstede, 2011: 11). A1, A3, A5 katılımcıların ifadeleri ile bu bilgi desteklenmektedir.

Türkiye'deki ortaklıklarda (T1, T2, T3, T5, T6, T7) ve Almanya'daki ortaklıklarda (A1, A2, A5, A7) karar alma sürecinde eşit oy hakkı kültürünün hâkim olduğu gözlemlenmiştir. Almanya'da bu kültürün yanında, ortaklık için cazip düşünceye sahibi olan ortağın kararı da önemli görülmekte ve kullanılmaktadır. Türkiye'de ise bu durum ortaklardan birinin üstünlüğü olarak algılanmakta ve ortaklıkta çatışma sebebi olabilmektedir. Türkiye'de bazı ortaklıklarda daha büyük hisseye sahip olan (T8) ortağın ya da ortaklığın kurulmasına öncülük eden ortağın (T9) sözünün geçtiği durumlar da gözlemlenmiştir.

Ortaklardan birine bir şey olduğunda diğer ortak veya ortakların nasıl davranacağı da kültürün konusudur. Türkiye'deki ortaklıklarda kurumsallaşmış ve hukuk prosedürlerine dayanarak kurulan ortaklıklarda bu tür durumlar için önceden prosedür hazırlanmakta olup ortaklıklarda görev ve pay dağılımının (T1, T2) yapıldığı tespit edilmiştir. Ancak kurumsallaşamayan ve profesyonelliğin dışında kalan ortaklıkların çoğunda hukukun sadece kâğıt üzerinde kaldığı (T3, T7, T8), ortaklar arasında hatır gönül prosedürleri uygulandığı ve profesyonel davranmak yerine duygusal davranma eğiliminin olduğu (T3, T10) görülmektedir. Almanya'daki ortaklıklarda ise ortaklık sözleşmesinin önemli olduğu ve sözleşmede ne yazıyorsa hukuksal olarak onun geçerli olduğu (A7, A8, A9), kimsenin kimseyi ezemeyeceği bir hukuk ve yaşam sisteminin varlığı (A5) dile getirilmiştir.

Ortaklıklar zarar etmeye başladığında ya da böyle bir durum söz konusu olduğunda ortakların nasıl hareket ettiği iki ülkenin katılımcıları açısından farklılık göstermektedir. Türkiye'deki ortaklıkların bazıları zarara neden olan ortağın sorumlu olduğunu fakat problemi tüm ortakların birlikte çözmesi gerektiği (T1) görüşündedir. Aynı zamanda, zarara sebep olan ortağın zararı üstlenmesi gerektiği, genelde durumun böyle olmadığı, sadece resmi bir anlaşma varsa ortakların mecburen sorumluluğu üstlenmek zorunda kaldıkları (T3, T5) ifade edilmiştir. Almanya'daki ortaklıklarda ise gelişmiş bir hukuk sistemine sahip olunması ve ortaklık kanunlarının gelişmiş olması ortaklar üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Ortaklar arası koordinasyonun gelişmiş olduğu ve bunun hukuk sistemi, ortaklık sözleşmeleri ile desteklendiği (A2, A7, A5, A9) gözlemlenmektedir. Ortaklıkla ilgili sözleşmeler üstün körü değil aylarca üzerinde düşünülerek hazırlanmakta ve her bir ortaklığın kendi kültürünü şekillendirmektedir. Bu yaşayan bir sözleşme olmakta ve sürekli değişime açık olarak ortaklıkla birlikte varlığını sürdürmektedir. Almanya'daki ortaklıklarda her şeyin yazılı olduğu, ortaklığın zarar etme durumu söz konusu olduğunda Almanya'daki ortakların hemen ayrılma gibi davranışlar

sergilemediği ve yanlış ortaklıkta ortaklığın garantörünün olması gerektiği (A1, A9, A3), her şeyin kanunlar tarafından korunduğu (A9, A5, A3, A1), ortaklar için “anca beraber kanca beraber” düsturunun geçerli olduğu (A9) görülmektedir.

Ortaklıklarda her bir ortağın yönetime katılması gerekmektedir aksi durumda ortaklıklar başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Ortakların yönetime katılma konusunda gösterdikleri aşırılıklar; aşırı pasif kalınması ya da aşırı sahiplenici davranılması ortaklık için problem yaratmaktadır. Bu sebeple ortaklar yönetimde iyi bir koordinasyon sistemi (T2, A5, A1) oluşturmalarıdır. Her ortağın farklılaşan değeri, kültürü, çıkarı ve ön yargıları gibi kendilerine özgü özelliklere sahip olması nedeniyle her ortaklığın kendi kültürüne mahsus koordinasyon sistemi oluşturulmalıdır.

Ortaklık algısı ortaklık kültürüyle şekillenmekte aynı zamanda da ortaklık kültürünü şekillendirmektedir. Türkiye’deki ortaklıklarda bir ya da birkaç ortağın kendini diğer ortaklardan daha çok çalışıyor olarak algılaması, onlara karşı olumsuz duygular hissetmelerine sebep olmaktadır. Bu durum diğer ortakların ortaklığa önem vermiyor gibi algılanması ve sadece kazanca ortak oldukları düşüncesini ortaya çıkarmaktadır. Bu noktada ise diğerlerine göre daha çok çalıştığını düşünen ortaklar ortaklıktan ayrılmaktadırlar (T9). Ortaklar arasında kârın paylaşılmasıyla ilgili algının Türkiye’deki aile ortaklarında “aynı tasta çorba içiyoruz” (T1, T6) şeklinde olduğu ve aile şirketlerinde ortakların şirketi ayrı bir kişilik olarak görmedikleri tespit edilmiştir. Ortaklıklarda kârın hisselerine göre dağıtılması, katılımcıların çoğu tarafından adil bulunmuştur. Bununla beraber bazı ortaklar (T1, T8) çevredeki insanların etkisi ile ortaklardan birinin daha ön plana çıktığını ve bu nedenle öne çıkan ortağın işi kendisinin yürüttüğü algısına kapılarak diğer ortaklardan daha fazla kazanç elde etmesi gerektiği düşüncesi ile hisselerin göz ardı edildiğini ifade etmiş ve bu durumun bazı sorunlara sebep olduğunu belirtmişlerdir. Bu gibi durumlar ortaklıklar için bozulma sebebi (T9) olabilmektedir. Ortakların hisselerine göre kârın dağıtılması adil olmasına rağmen gayreti çok olan ortakların da belirli prim sistemi oluşturularak ödüllendirilmesi gerektiği (T3) dile getirilmiştir. Almanya’daki ortaklıklarda kârın hisselerine göre paylaştırıldığı (A1, A2, A7, A8, A5, A4) ve tüm ortakların bu durumu adil bulduğu gözlemlenmiştir. Almanya’daki ortaklıklarda kâr motivasyonu uzun vadeli perspektiflere dayanmaktadır (Mayer, 2000: 46), bireyci toplumlarda da kurulan ortaklıklarda bu özellik gözlemlenmektedir (Hofstede, 2011: 11).

Ortaklıklarda ortaklık kasasının kullanılma kültürü ortaklıktan ortaklığa değişiklik göstermektedir. Bu durum Türkiye’deki ortaklıklarda yaşanan sıkıntılardan biri olarak

görülmektedir. Ortaklıklarda kasanın şirkete ait değil de ortaklara aitmiş gibi algılanması ve herkesin “kafasına göre” kasadan alım yapması büyük problemlere neden olmaktadır (T3, T5, T8). Aile ortaklıklarında ise hesap tutulmadığı ve herkesin kendine göre kasadan alım yaptığı belirtilirken (T8), bazı aile ortaklıklarında da tüm kardeşlerin kontrollü eşit alımlar yaptığı ifade edilmiştir. T1 ve T2 katılımcısı ise dahil oldukları ortaklıklarda kasadan kullanım yapılmadığını ve zaten bunun yapılmaması gerektiğini belirtmişlerdir. Şirketin kasası işletmenin namusu olarak algılanmaktadır. Bu sebeple maaş sistemi kullanılmakta (T1, T2) ve her ortağın o maaş ile geçimini sağladığı ve kâr ettiği yıldan kâr payı dağıtıldığı dile getirilmiştir. Ortaklıkların başarılı ve sürdürülebilir olması için şirketin ayrı bir kimliği olduğu ve kasanın ortaklara ait olmadığı idrak edilmeli ve maaş sistemi uygulanmalıdır. Almanya’daki ortaklıklarda maaş sisteminin (A1, A2, A7) olduğu gözlemlenmiştir. Belli dönemlerde ise ortakları motive etmek için maaş artı prim (A1, A2, A9, A8) sistemi uygulanmaktadır. Ortaklıklarda kasayla ilgili bir esneklik tanındığında bu durumun ortaklar tarafından suiistimal edilme ihtimali olduğu (A7) için bazı önlemlerin alınması gerektiği tespit edilmiştir. Almanya’da devletin yani maliyenin bu durumu sıkı kontrol altında tuttuğu (A5) bu sebeple ortakların maaş sisteminin zorunlu olduğu gözlemlenmiştir.

Alan araştırmasında oluşan dördüncü tema “ortaklıkta güven”dir. Bu tema altında ‘sisteme / hukuka güven’, ‘ortaklık örgütüne güven’, ‘ortağa güven’ kodları şekillenmiştir. Tema bu kodlar ışığında analiz edilmiş ve sonuçlandırılmıştır. Ortaklık iki ve daha fazla kişinin ortak amaç ve hedef için emek, sermaye, bilgi gibi unsurları bir araya getirerek oluşturduğu bir örgütlenmedir. Bu örgütlenmenin gerçekleşebilmesi için taraflar birbirlerinin beklentisi doğrultusunda hareket edeceklerini inanmakta ve her şeyi öngörebildiklerini düşünmektedir. Tarafların birbirine karşı her şeyin açık olduğunu düşündüğü bu noktada güven doğmaya başlamaktadır. Tarafların beklentilerinin karşılanması, birbirine karşı olan tutumları ise bu güveni şekillendirmektedir. Ortaklığın oluşması ve sürdürülmesi için güven olmazsa olmaz bir unsurdur. Ortaklıklarda güven kavramı sadece ortak arası güven olarak düşünülmemelidir. Ortaklık örgütüne ve sisteme / hukuka güven de ortakların birbirine olan güveni etkilemektedir. Tüm bu veriler göz önünde bulundurularak araştırmanın beşinci ve altıncı sorusu olan “Ortaklığın kurulması ve sürdürülmesinde en önemli unsurlardan biri güvendir bu sebeple araştırmanın beşinci sorusu ortaklıkta hukuka güven, ortaklığa güven ve ortağa güvenin nasıl şekillendiğidir, Beşinci soru doğrultusunda; Türkiye’deki Türk iş adamlarının ve Almanya’daki Türk iş adamlarının ortaklıkta hukuka güvenlerinin, ortaklığa güvenlerinin ve ortaklarına

güvenlerinin nasıl şekillendiği hususundaki benzerlikler ve farklılıklar nelerdir?” soruları araştırmanın dördüncü teması ve onun alt kodlarını oluşturan ifadelerin analiziyle cevaplandırılmaya çalışılmıştır.

Türkiye’deki ortaklıkların %50’si (T1, T2, T3, T4, T6) kanunların ortaklıkları koruduğunu, düşünürken %50’si (T7, T8, T9, T5, T10) kanunların korumadığını düşünmektedir. Kanunların ortaklıkları koruduğunu düşünen katılımcılara göre devletin şirketleri korumak için kanunları vardır ve ortakların kötü niyetine karşı bile devlet yasalarla ortaklık hakları korunmaktadır. Ayrıca T1 katılımcısı ortaklık hukuku ve hakları hakkında bilgilerinin bulunmadığını, pandemi döneminden itibaren bu konularda araştırma, öğrenme girişimlerinde bulunmaya başladıklarını ifade etmiştir. Türkiye’deki kanunların ortaklıkları korumadığını düşünen T3 katılımcısı ise kanunların şirketi kâğıt üzerinde koruduğunu, işin içerisine başka şeylerin de girebildiğini ve bu sebeple mahkemelerin uzadığını, süreç içerisinde birçok şeyin değer kaybına uğradığını dile getirmiştir.

Almanya’daki ortaklıkların kanunlar tarafından %100 korunduğu (A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10) tespit edilmiştir. Almanya’da her şey kanunlar tarafından korunmaktadır (A2, “kimse kimsenin hakkını zaten yiyemez”). Kanunların şirketleri koruduğu ve şirketlerle ilgili her şeyi kromozomlarına kadar incelediği (A6) gözlemlenmiştir. Ortakların haklı olduğu konularda her şeyin şeffaf olduğu ve kanunlar tarafından korunduğu bu durumun aksi bir durum gerçekleşse bile bir şekilde adaletin gerçekleştiğini fakat ortaklıkların haksızlığı söz konusuysa hukukun yaptırımının ağır olduğu (A, A8) tespit edilmiş ve ortaklık kontratının bu noktada çok önemli (A8) olduğu gözlemlenmiştir. Almanya’da ortaklık ve iş konusunda kanunlar çok iyi yapılandırılmıştır (A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10).

Ortakların ortaklık örgütüne olan güveni devam ettiği sürece ortaklıkları devam etmektedir. Ortaklık örgütüne güvenen ortaklıkların sağlıklarının ve üretici vasıflarının devam ettiği sürece (T1, T6) devam edecekleri tespit edilmiş hatta bazılarının kendilerinden sonraki nesiller içinde planlamalarının olduğu (T2) gözlemlenmiştir. Ortaklar eğer ortaklıklarından kâr elde edebiliyorsa, hedeflerine ulaşabiliyorsa ortaklık örgütüne olan güven artmakta ve ortaklığın kendi varlıklarının devam ettiği sürece devam edeceği konusunda hem fikir oldukları (T1, T3, T8, T9) dile getirilmiştir. Almanya’daki ortakların %80’i ortaklık örgütüne güvendiği %10’unun ise ortaklık örgütüne güvenmediği görülmektedir. Ortaklığın hedeflerinin uzun dönemli olması rekabette güçlü olması ve kârlılığının yüksek olması ortakların şirkete olan güvenini ve bağlılığını (A1,

A5, A2) arttırmaktadır. Örgüt güveninin hâkim olduğu ortaklıkların vizyon planlamaları 50 yıldan fazla süredir mevcuttur (A2). Aynı zamanda güveni tam olan ortakların şirketlerini büyütme ve planlarının olduğu (A8, A7, A4, A6) tespit edilmiştir. Ortaklığın kaybedilmesi durumunda, ortakların ayrıldıkları ortaklığa olan bağlarının zayıfladığı (A3) gözlemlenmiştir.

Türkiye'deki ortaklıklarda belge ve kayıtların tutulmasıyla ilgili farklı verilere ulaşılmıştır. Aile ortaklıklarında duygusallığın ve maneviyatın her zaman ön planda olduğu ve herhangi bir sözleşme dahilinde bir çalışma yapılmadığı ancak bu duygusallık iklimi içinde sadece profesyonelliğin gerektirdiği prosedürlerin olabildiğince yerine getirilmeye çalışıldığı (T1, T6, T10, T8) tespit edilmiştir. Bazı ortaklıklarda ise belge ve kayıtların mevcut olduğu fakat tüm bunların prosedür gereği yapıldığı (T9, T3) gözlemlenmiştir. Kurumsallaşmış ortaklıklarda (T2) ISO standartları “söylenenlerin, konuşulanların, yapılanların yazılması, anlaşmaların tutulması, takvimin izlenmesi, tekrarların takip edilmesi vb” geçerli olmaktadır. Bazı ortaklıklar kurumsallaşsa dahi sektörün yapısından dolayı bu standartların uygulanmasının zor olduğu (T2) ifade edilmiştir.

Almanya'daki ortaklıklarda ise belge ve kayıt prosedürlerinin mecburen tutulması (A1, A2, A4, A5, A7, A8) gerekmektedir. Ortaklıklarda her şeyin legal olması mecburidir. Katılımcıların bir kısmı (A1, A2, A5) illegal ortaklıkların yapılabileceği hatta bu ortaklıklardan daha çok para elde etmenin mümkün olduğunu fakat devletin bu durumu fark ettiği anda üç mislini geri aldığını ifade etmişlerdir. Ortaklık sözleşmelerinin belirli zaman aralıklarında yenilenmesi gerektiği için belge ve kayıt (A1) tutulmaktadır. Belge ve kayıt tutulmayan ortaklıkların devam edememektedir (A5, A10). Ortaklıkların şeffaf olması ortaklık örgütüne olan güveni arttırmakta ve şeffaf ortaklıklardaki ortaklar arası koordinasyon ve kontrolün varlığı güvensizliğin önüne geçmektedir (A1, A7, A9). Bazı ortaklıklarda da devletin mecbur kıldığı belge ve kayıtlar tutulurken diğer durumlarda güven hâkim olduğu için belge tutulmayabilmektedir (A10).

Ortaklık örgütüne olan güvenin azalması durumunda ya da ortaklığın kuruluşu sürecinde güvenin olmamasından (T3) dolayı bazı ortaklar ortaklıktan ayrılmayı düşünmekte ya da ayrılmaktadır. Bazı ortaklıklarda zaman zaman problemler yaşansa da bu ortaklardan birinin ya da birkaçının ayrılma kararı almadıkları bunun sebebinin ise ortaklık örgütüne olan güvenden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Ortaklık örgütüne güvenmemesine rağmen tüm sermayesini o ortaklığa bağladığı için bazı ortaklar ortaklığa devam etmek zorunda (T9) kalmaktadır. Ortaklığın zorluğunu katlanan ortaklar ise daha

çok örgüte bağlanmakta (T6) ve ayrılmayı düşünmemektedir. Ortaklıklarda bazen karmaşıklıklar yaşanabilmekte fakat ortaklık örgütüne olan güven tam ise bu durumlar tolere edilebilmektedir (A1, A2, A5). Ortakların bireysel davranışlarının tutarsızlığı ortaklık örgütüne olan güveni zayıflatmakta ve ortaklardan birinin ya da birkaçının ortaklıktan ayrılmasına (A3) sebep olmaktadır. Bazen ortakların örgüte olan güvenlerinde aşınma meydana geldiğinde ortaklığın doğası gereği çelişki yaşanabilmekte ve ortaklar duygusal davranabilmektedir. Bu durumla başa çıkmaya çalışmak için problemi karşılıklı konuşup çözmek yerine, ya kısa sürede (şirketten çıkıp evde dinlenince) unutmak (çelişkiyi zihinde bastırmak) ya da ortaklıktan ayrılmak tercih edilmektedir. Bazen ise ortaklar arasında algı farklılıklarından, iletişimin zayıf olmasından dolayı konuşmayı becerememektedirler. Buna rağmen ortaklık örgütüne olan güvenin varlığıyla mümkün olmaktadır.

Ortaklıkların kurulması ortaklar arası güvenin derecesi bağlı olduğu bu ise güvenin varlığıyla (T1, T2, T3, T4, T8) mümkün olmaktadır. Ortakların birbirine tam güveni olmadığında bir ortaklıktan da söz edilmemektedir. Türkiye’de tam güvenin hâkim olduğu ortaklıklarda münferiden imza yetkisinin mevcudiyeti (T2) gözlemlenmiştir. Münferiden imza yetkisi ortaklıklarda her bir ortağın şirket için olan tüm yetkileri tek başına kullanabilmesidir. Almanya’da ortaklıkların kesinlikle güven temelli ve samimiyete dayalı olduğu (A1, A2, A4, A5, A6, A7) tespit edilmiştir. Ortaklıklarda ilk şartın ortaklar arasında güven (A2, A7) olduğu gözlemlenmiştir. Ortaklar arasında güvenin var olmasının yanında bir de güven pekiştirici davranışlar bulunmaktadır. Bunlardan biri ortakların ortaklığa verdikleri önemdir. Ortaklardan birinin ortaklığa önem vermemesi durumunda ortaklar arasındaki güvenin zayıfladığı ve ortaklığın zarar görmeye (T2, T3, T4, T8) başladığı tespit edilmiştir. Bu durum ortaklığın yürümemesini ya da kısa süreli olmasına (T2) sebep olmaktadır. Kâr marjının yüksek olduğu ve tüm ortakların beklentisinin karşıladığı ortaklıklarda, ortakların daha fazla çaba içine girdiği fakat kâr marjının düşük veya zararın olduğu durumlarda dengelerin bozulduğu (T3) ifade edilmiştir.

Ortaklar arasında duygusal bağ kurulmaması gerektiği ortaklıklar için duygusallığın dezavantaj olduğu (T4) tespit edilmiştir. Almanya’daki ortaklıklarda genel olarak ortakların ortaklıklarına önem verdiği (A1, A3, A6, A7, A9) gözlemlenmiştir. Ortaklığa önem vermenin altında yatan bir sebebinde ortakların oradan geçimini sağlıyor olması (A1) olduğu tespit edilmiştir. Ortaklar arasında bağların kopması ya da ortakların

birbirine yokmuş gibi davranması ortaklar arasında güveni zayıflattığı ortakların ortaklıktan ayrılmasına sebep olmaktadır (A3).

Ortaklıkların kurulabilmesi için ortaklardan %70'lik kısmı (T1, T2, T6, T7, T8, T9, T10) %100 güvendiğinde ortaklık yapılabileceği, %20'lik kısmının (T3, T4) %70 güvendiğinde ortaklık yapılabileceği %10'luk (T5) kısmının %40-50 aralığında güvendiğinde ortaklık yapılabileceği görüşündedir. Aile ortaklıklarında %100 güvenilmesi gerektiği %1 güvensizliğin bile engel teşkil edeceği (T1, T6) tespit edilmiştir.

Mülakatlarda, ortaklar arasında %100 güvenin önemli olduğu, bu güven doğrultusunda birbirlerine münferiden imza gibi sınırsız yetki verebilecekleri söylenmiş olsa da burada dikkat çeken önemli bir nokta vardır. Şayet ortaklar arasında münferiden imza yetkisi yoksa, diğer işletmeler ya da bankalar ortakların birbirine güvenmediğini düşünmektedir. T2 katılımcısı böyle bir algının, ortakların yapacakları girişimleri sekteye uğratabileceğini vurgulamıştır. Bu sebeple bazı ortaklıklarda, ortaklar hedeflerine ulaşabilmek için ve tek başlarına yapamayacakları için “güvenilirmiş gibi” davranmayı ve ortaklık kurmayı alternatif olarak görmektedir. Shapiro (1992: 374) bu durumu; “Güven temellerinin oluşturulması hile yapmanın mümkün olduğu karmaşık ortamlara alternatif bir çözümdür. Güvenin oluşturulması ve devamlılığına dair ihtiyaç büyük ölçüde karşılıklı ilişkinin olduğu ortamın karmaşıklığına ve fırsatçı davranışın mümkün olma derecesine bağlıdır. Fırsatçı davranışa izin veren karmaşık ortamlarda etkili bir sosyal kontrol biçimi olarak sözleşmeye bağlı kalmak ve hatta sözleşme yazmak son derece güçtür” şeklinde açıklamaktadır. %40 ile %70 aralığında güvenerek ortaklık yapmanın altında yatan sebebin karşı tarafın bir robot değil ruhu, psikolojisi olan bir canlı olduğu bu sebeple yanılma payı bırakılması gerektiği gözlemlenmiş ve güvenin şüpheyle birlikte gerçekleşmesi gerektiği tespit edilmiştir. Lewicki ve Bunker (1996: 122-123)'e göre de ortaklıklarda bu tarz şüpheli davranış sergilenmesi, ortaya çıkacak olumsuz durumu olumlu hale dönüştürerek ortaklıkta pozitif yönde etki yaratacaktır. Hem yüksek güven hem de yüksek güvensizlik duygularının doğru doz da şüphecilikle desteklenmesi gerektiğini belirtmektedirler. Tarafların beklenen olumlu davranışından yararlanmaya hazırlanırken aynı zamanda beklenmedik istenmeyen davranışlara tedbir olan mekanizmalara sahip olmak bireyler için en iyi olanıdır. Bu şekilde davranma sonucu oluşan gerginlik, yaratıcı üretkenliği arttırmakta ve tanım gereği bu davranış şekli en zeki ve etkili yöntem olarak sunulmaktadır. Türk kültüründe, yakın ilişki kurmuş kişiler arasında kurulan duygusal bağ sebebi ile bazı yapılması gereken unsurlar güvensizlik



olarak algılandığı için bireyler karşı tarafa “ayıp olmasın” telaşını yaşadıkları gözlemlenmiştir. Bu sebeple yazılı yapılan her şey güvensizlik olarak algılanmakta ve bu durum ise ortakları iki el arası güvene bağlı kalmak zorunda bırakmaktadır. Hofstede (2011: 11)’e göre kolektivist kültürün hâkim olduğu topluluklarda kurallar ihlal edildiğinde utanç duygusu açığa çıkmaktadır. Bu bilgi araştırma bulgularıyla desteklenmektedir. Almanya’daki ortakların %60’lık kısmının (A1, A3, A6, A7, A9, A10) %100 güvendiğinde ortaklık yapabileceği, %20’lik kısmının (A4, A8) %90 güvendiğinde ortaklık yapabileceği, %10’luk kısmının (A5) %50 güvendiğinde, %10’luk kısmının (A2) ise %200 güvendiğinde ortaklık yapabileceği tespit edilmiştir. Bazı ortaklıklarda özdeşleşmeye dayalı güvenin hâkim olduğunu (A2, A7) bunun altında ise artık ortakların birbirinin nerede nasıl davranacakları konusunda çok iyi bilgiye sahip olduğu bu sebeple %200 güvenilecekleri tespit edilmiştir. Bazı ortaklıklarda %50, %90 güvenerek yanılma payı bırakıldığı çünkü daha önceki tecrübelerin bunu gerektirdiği güven ve mesafenin bir arada olması gerektiği gözlemlenmiştir. Güven kavramı sürekli değişken bir yapıya sahip olması nedeni ile ortaklar arasındaki güvende de değişkenlik gösterebilmektedir. Bir ilişkide güven statik yapıyla değil sürekli değişkenlik gösterebilen ve yenilenebilen bir yapıya sahiptir. Tezin teori bölümünde de gösterilen şekil 4’teki güven dereceleri bir ilişkinin evriminde ara aşamalar olarak ortaya çıkmaktadır (Dietz, 2014: 62). Ortaklar arasındaki mesafeye dikkat edilmesi ve şüpheli yaklaşılması ise “hem yüksek güven hem de yüksek güvensizlik duygularının doğru dozda şüphelilikle desteklenmesi” için önemlidir (Lewicki ve Bunker, 1996: 122-123). Aile ortaklıklarında ise %100 güvenin hâkim olduğu bunun aşağısında bir güvenin söz konusu olmadığı (A4, A5,) gözlemlenmiştir.

Ortaklarda %100 güvenmenin gerekli olduğu çünkü ortaklıklarda her zaman iki ortaktan birinin diğerine muhtaç olduğu ifade edilmiştir. Ortaklıklarda ortakların birinin daha “muhtaç olması” bu sebeple daha pasif davranması, gerektiği, aynı gemide olmalarından dolayı genellikle ortaklardan birinin her zaman bir şey çekmeye çalıştığı ve diğer ortağın ona gebe kaldığı kızılamadığı gözlemlenmiştir. Rousseau ve arkadaşları (1998: 399) tarafından hesap temelli güven olarak adlandırılan bu güven derecesi, bazı savunmasızlıklar ve bireyin güvenmeye yatkın olması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Savunmasızlığı ve yatkınlığı sonucunda birey güvene yönelik eğilim göstermektedir. Literatürde ise bireyin, geçerli maliyet fayda analizi yapması sonucu ya da güvenin görünür faydaları olduğu için değil güvenmemenin getirdiği maliyetlere maruz kalmamak için güveni seçtiği belirtilmektedir. Tek kriter, maliyetlerin getirdiğinin, faydalardan daha

ağır basmasıdır. Bu tarz ortaklıklarda (A9) hesap temelli güvenin yaygın olduğu gözlemlenmektedir.

Genel olarak bakıldığında ortaklıkla güven arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Ortaklar arası güvenin varlığı, ortaklığın kurulması için kendi başına yeterli değildir. Aynı zamanda, ortaklar nezdinde, ortaklık örgütüne güvenin ve hukuka güvenin de varlığı gerekmektedir. Ortaklığın kurulabilmesi için birtakım prosedürlerin hazırlanması ve ilkelerin oluşturulması ortaya çıkabilecek problemlerin rasyonel çözümü ve ortaklığın sürdürülebilirliği için önemlidir. Ortaklığın kurulması için güven ne kadar önemli ise ortaklığın sürdürülmesi için de çatışma yönetimi bir o kadar önemlidir. Farklılıkların tolere edilmesi ve çatışma yönetimi bir kültür alt yapısını gerektirir. Bu sebeple her bir ortaklık kendi içinde bütün farklılıklara ve çatışmalara rağmen örgütü bir arada tutacak üçüncü bir kültür oluşturmalı ve evrensel kurallar doğrultusunda hareket etmelidir.

Güvenin hâkim olduğu ortaklık kültürlerinde iş tatmini ve yaratıcılık artmakta, kaygı ise azaltılmaktadır. Güven ortaklar arasındaki koordinasyonu geliştirmekte, etkileşimlerinin daha dürüst ve daha özgür olmasını sağlayarak ortaklar arasında bireylerin bilgi ve becerilerini ortaklar arasında paylaşmasını kolaylaştırmaktadır.

Almanya ve Türkiye'deki ortaklıklar genel olarak kıyaslandığında; Almanya'daki ortaklıklarda, ortaklıkların kanunlar tarafından denetlendikleri ve korunduklarına yönelik algılarının Türkiye'deki katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Şeffaflığın hâkim olması ayrıca her bir ortağın sigortalı olması herhangi bir zarar durumunda korunduklarını hissetmelerini sağlamaktadır. Almanya'daki araştırmaya katılan ortaklıklarda, ortaklar arasında nispeten daha yüksek güven hâkim olmasına rağmen samimiyete dayanan ilişkilerinde mesafeyi korudukları gözlemlenmiştir. Almanya'daki kültürün daha bireyci özelliklerinin olmasının, öğrenilmiş bir davranış olarak, bu sınırların korunmasında etkili olduğu düşünülmektedir. Ayrıca ortaklık okur yazarlığı yüksek olup, birtakım eksiklikler devlet desteği ve ortaklıklar için kurulmuş danışmanlıklar tarafından giderilmektedir. Türkiye'deki ortaklıklarda ise farklılıklar gözlemlenmektedir. Bazı ortaklıklarda duygusallık ön planda olduğu için birçok durum kültürün getirdiği algılardan dolayı göz ardı edilmektedir. Ortaklıkların diğer kısmında ise daha kurumsal bir yapı inşa edilmiştir ve ortaklık standartlarının daha geliştirildiği gözlemlenmiştir. Ortaklık okur yazarlığının Türkiye'deki ortaklıklarda henüz yeterince gelişmediği ve katılımcıların daha ziyade deneme yanılma yoluyla tecrübe sahibi olmaya çalıştıkları görülmektedir. Türkiye'deki ortaklıklarda okur yazarlık toyluğu hâkimdir.

Ortaklık ve güven konusuyla ilgili yapılan literatür taraması ve alan araştırmasından elde edilen bilgiler ve gözlemler doğrultusunda, yeni kurulacak ortaklıklar veya mevcut ortaklıklara yardımcı olabilmek ve bu çalışmanın devamı gayesiyle aşağıdaki öneriler getirilmektedir;

- 1- Bulduğumuz zamanın en önemli problemlerinden biri, bir arada yaşamak ve bir arada var olmak (co-existence) problemidir. Bu problemler içinde bulduğumuz çağın toplumsal, kültürel ve etik yapısından kaynaklanmaktadır. Bir arada var olma problemi ortaklığın önündeki en büyük problem olup bu problemin çözümü için ortaklar arasında mevcut olan kültürel farklılıkların ve çatışma potansiyellerinin farkedildiği, ortak kabullerin ve çözümlerin üretildiği bir ortaklık kültürü oluşturulmalıdır.
- 2- Ortaklıklarda, ortakların kendi aralarında hazırladıkları bir “Ortaklık Anayasası” (aile ortaklığı ise aile anayasası) ortaklığın kurumsallaşması ve devamlılığı için önemlidir. Ortaklık anayasası hazırlanırken bütün ayrıntılar ve ihtimaller düşünülmelidir. Ortaklıkta eğitim ve evrensel doğrular çok önemlidir ve bu unsurları temel alarak kurulan ortaklıklar çok daha kolay ve rahat yürütülebilmektedir. Evrensel doğruların bulunmadığı ortaklıklarda mutlaka kuralların açığı bulunabilmekte ve ortaklıkların sürdürülmesi için tehlike arz etmektedir. Ortaklıklarda kuralların ve sözleşmenin geniş kapsamlı olması işi kolaylaştırırken evrensel kurallar da ortaklığın sürdürülmesinde etkili olmaktadır.
- 3- Devlet tarafından bireylere sektörel ihtiyaca göre ortaklıklar hakkında bilgi verilmeli ve teşvik programları oluşturulmalıdır. Devlet rehberliğinde bireylerin ortaklık yapacakları sektörlerin belirlenmesi ve teşvik edilmesi hem ülkeyi kalkındıracak hem de doğru sektörlerde ortaklık yapılmasını sağlayacaktır. Ortaklık sermayelerinin doğru alanlara kanalize edilmesi daha sürdürülebilir ve bilinçli ortaklıkların oluşturulması ile ülke ekonomisini canlandırılacaktır.
- 4- Ortaklar arasında tam ve zamanında bilgilendirmenin Türkiye’deki ortaklıklarda henüz iyi bir temele oturtulamadığı fakat kurumsallaşan ortaklıklarda bu durumun ortaklık için büyük bir önem arz ettiği tespit edilmiştir. Bu konunun ortaklık sözleşmelerinde bönemli bir madde olarak yer alması gerekmektedir.

- 5- Ortakların yönetime katılma konusunda gösterdikleri aşırılıklar; aşırı pasif kalınması ya da aşırı sahiplenici davranılması ortaklık için problem yaratmaktadır. Bu sebeple ortaklar yönetimde iyi bir koordinasyon sistemi oluşturmalarıdır. Her ortağın farklılaşan değeri, kültürü, çıkarı ve ön yargıları gibi kendilerine özgü özelliklere sahip olması nedeniyle her ortaklığın kendi kültürüne mahsus koordinasyon sistemi oluşturulmalıdır.
- 6- Geleceğin başarılı ortaklıklarının (şirketlerinin) kültürel zekâ kapasitesini arttıran şirketler olacağı bilinmektedir. Bu sebeple şirketler kültürel zekâ becerisini en kısa zamanda elde etmeli, geliştirmeli ve bunu en etkin şekilde kullanmalıdır böylece ortaklıklarda kültürel farklılıklar nedeni ile oluşabilecek sorunlarla kolaylıkla başa çıkılabilecektir.
- 7- Ortaklıkta hakem kurulu ve denetim sistemi oluşturulmalıdır.
- 8- Ortakların görev ve yetki alanları net bir şekilde belirtilmelidir.
- 9- Açıklık, yaratıcılık, çeviklik, esneklik gibi özelliklerin bulunduğu üçüncü bir ortaklık kültürü oluşturulmalıdır.
- 10- Ortaklık kasası bireysel kasalardan ayrı olarak algılanmalıdır.

Ortaklık ve güven konusunda bilimsel çalışma ve araştırma yapmak isteyen kişiler için getirilen öneriler şunlardır:

- 1- Start up ortaklıklarda kurumsallaşma, hukuki yapı ve güven gibi konuların çalışılması ve araştırılması literatüre önemli ölçüde katkı verecektir.
- 2- 21. yüzyıl yeni nesil ortaklık türleri, yapıları ve kurumsallaşmaya bakışı üzerine araştırmalar yapılabilir.
- 3- Aile ortaklıklarının ve KOBİ ortaklıklarının yapısı, kurumsallaşması süreci üzerine alan araştırmaları yapılabilir.
- 4- İşletmelerde ortaklık kültürü zekasının etkileri üzerine araştırma yapılabilir.

## KAYNAKLAR

- Adler, N. J. (1991). “*International Dimensions of Organizational Behavior*”, PWC Kent Publication, Boston.
- Ak G. B. (2010). *Aile işletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği*, (Doktora Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Akçuraoğlu, Y. (1330). “1329 Senesinde Türk Dünyası”, *Türk Yurdu*, 3.yıl, 6/3, (3 Nisan 1330), 2102.
- Akıncı, E. (2018). “Tarihsel Perspektifte Limited Şirket Kavramı”, *İstanbul Hukuk Mecmuası*, 76/2, 481-502.
- Akıncı, Ş. (1996). “Roma Hukuku’nda Şirket (Societas) Akdi ve Bunun Türk Hukuku’na Etkisi”, *Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 5/1-2 (Prof. Dr. M. Şakir BERKİ’ye Armağan), 137-151.
- Akkirman, A. D. (1998), “Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 13/2, 1-11.
- Akyıldız, A. (2005). “Anka’nın Sonbaharı Osmanlı’da İktisadi Modernleşme ve Uluslararası Sermaye”, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Akyıldız, A. (2013). “Şirket-i Hayriye Üzerine Bazı Değerlendirmeler”, *Osmanlı İstanbul’u Sempozyumu I*.
- Anderson, J. C. And Narus J. A. (1990). “A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships”, *Journal of Marketing*, 54/1, 42-58.
- Apak, S. ve Tay, A. (2012). “Osmanlı Devleti’nin 19. Yüzyıldaki Finansal Sisteminde Osmanlı Bankası’nın Yeri ve Faaliyetleri”, *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, 3, 63-103.
- Armağan, S. (1991). *Ana Hatlarıyla İslâm Ekonomisi*, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Armağan, S. (2006). *İslam Hukuku*, Gündönümü Yayınları, İstanbul.
- Arslanlı, H. (1960). *Kollektif ve Komandit Şirketler Tarihçesi*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Artan, S. (1977). “İşletmelerde İletişim (Haberleşme)”, *Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi*, 13/2, 63-83.
- Aydın, M. (1997). “Zihniyet Sorunu: Mahiyeti, Oluşumu, Türleri ve Günümüzdeki Bazı Problemleri”, *Tezkire: Üç Aylık Derleme II*, 11/12, Ankara, 123-152.
- Bağış, A. İ. (1998). *Osmanlı Ticaretinde Gayri Müslimler: Kapitülasyonlar-Berathlı Tüccarlar Avrupa ve Hayriye Tüccarları (1750-1839)*, Turhan Kitabevi, Ankara.

- Bahtiyar, M. (2019). *Ticaret Hukuku*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- Barney, J. B. and Hansen, M. H. (1994). "Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, 15, 175-190.
- Bayraktar, K. (2002). "Osmanlı Bankası'nın Kuruluşu", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3/2, 71-88.
- Bektaş, Ç. ve Köseoğlu, M. A. (2007). "Aile İşletmecilik Kültürünün Girişimcilik Eğilimine Etkileri ve Bir Alan Araştırması", *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2, 297-317.
- Berki, A.H. (1982). *Açıklamalı Mecelle, Mecelley-i Ahkâm-ı Adliyye*, Hikmet Yayınları, İstanbul.
- Beugelsdijk, S. and Welzel, C. (2018). "Dimensions and Dynamics of National Culture: Synthesizing Hofstede With Inglehart", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 49/10, 1-37.
- Bilgin, N. ve Tanıyıcı, Ş. (2008). "Türkiye'de Kooperatif ve Devlet İlişkilerinin Tarihi Gelişimi", *KMU İİBF Dergisi*, 10/15, 136-159.
- Borys, B. and Jemison, D. B. (1989). "Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations", *Academy of Management*, 14/2, 234-249.
- Buğra, A. (1995). *Devlet ve İş adamları, State and Business in Modern Turkey A Comparative Study*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Cavid, M. (Haziran-Eylül 1326). "Ticaret Şirketleri", *Ulum-i İktisadiye ve İçtimaiye Mecmuası*, 2/ 6-9, 18-21.
- Chudzikowski, K., Fink, G., Mayrhofer, W., Minkov, M., and Hofstede, G. (2011). "The Evolution of Hofstede's Doctrine", *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18/1, 10-20.
- Clay, C. (1994). "The Origins of Modern Banking in the Levant: The Branch Network of the Imperial Ottoman Bank, 1890-1914", *International Journal of Middle East Studies*, 26/4, 589-614.
- Cohen, M. R. (1997). *Haç ve Hilal Altında Orta Çağda Yahudiler*, Sarmal Yayınevi, İstanbul.
- Cohen, M. R. (2017). *Maimonides and the Merchant, Jewish Law and Society in the Mediaval Islamic World*, University of Pennsylvania Press.
- Çağlak, U. (2013). *Küçük ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinde Ortaklık Kültürü*, (Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Çağlak, U. (2016). “Kobi Ölçeğindeki Aile İşletmelerinde Ortaklık Kültürü Üzerine Bir Değerlendirme”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9/43, 1216-1225.
- Çağlayan, A. O. (2006). “Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Çelik, C. (2008). “Almanya’da Türkler: Sürekli Yabancılık, Kültürel Çatışma ve Din”, *Milel ve Nihal*, 5/3, 105-142.
- Çetin, S. (2021). “Örgütsel Güvenin Duygusal Bağlılığa Etkisi”, *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 3/1, 187-191.
- Çiftçioğlu, A. B. A. (2010). “İşletmelerde Hedef Belirleme ve Etkili İletişimde NLP”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8/1, 95-116.
- Çizakça, M. (1995). “Cash Wags of Bursa 1555-1823”, *Journal of the Economic and Social History of the Orient*, 38/3, 313-354.
- Çizakça, M. (1996). *A Comparative Evolution of Business Partnerships, The Islamic World and Europe, with Specific Reference to the Ottoman Archives*, Leiden: Brill.
- Çizakça, M. (1999). *İslam Dünyasında ve Batı’da İş Ortaklıkları Tarihi*, Tarih Vakfı Yurt Yayınları, İstanbul.
- Çoban, Y. (2015). *Türkiye Ekonomisi*, İkinci Sayfa Yayını, İstanbul.
- Dent, S. M. (2006). “Partnership Relationship Management”, *Partnership Continuum Inc.*
- Deutsch, M. (1969). “Conflicts: Productive and Destructive”, *Journal of Social Issues*, 25/1, 7-41.
- Devlet Planlama Teşkilatı, (1963). “*Kalkınma Planı (Birinci Beş Yıl) 1963 -1967*”.
- Dietz, G. (2014). *Partnership in British Workplaces: Four Case Studies in the Development of Trust*, ProQuest LLC, East Eisenhower Parkway.
- Doney, P. M., Cannon, J. P. and Mullen, M. R. (1998). “Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust”, *Academy of Management Review*, 23/3, 601-620.
- Durak, İ. (2006). “Denizli Tekstil İşletmeleri Neden Fason Üretim Yapıyor? Bir Şebeke Organizasyon Çeşidi Olarak Fason Üretim ve Denizli Tekstil İşletmeleri Uygulaması”, *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, 27, 101-118.
- Durak, İ. (2011). “Kobi Girişimcilerinin Tek Başına İşletme Sahibi Olmak ya da Ortaklık Kurmakla İlgili Yaklaşımları: Bir Alan Araştırması”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9/1, 239-256.

- Doğruöz, C. B. ve Erbaş, İ. (2021). “Yapım Sektöründe Kültür-İş Güvenliği İlişkinin Hofstede’nin Kültürel Boyutlar Teorisi Üzerinden Karşılaştırılması: Türkiye ve Japonya Örnekleri”, *Mimarlık Bilimleri ve Uygulamaları Dergisi*, 6/2, 718-736.
- Early, P. C. And Mosakowski, E. (2000). “Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnational Team Functioning”, *The Academy of Management Journal*, 43/1, 26-49.
- Eczacıbaşı, N. F. (1982). *Kuşaktan Kuşağa*, Eczacıbaşı Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Edhem, E. (1997). *135 Yıllık Bir Hazine: Osmanlı Bankası Arşivinde Tarihten İzler*, Tarih Vakfı Yurt Yayınları, İstanbul.
- Ehtiyar, R. (2003). “Kültürel Sinerji: Uluslararası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir İrdeleme”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 5, 66-78.
- Elmacı, M. E. (1998). *İttihat Terakki ve Kapitülasyonlar*, Homer Kitabevi Yayını, İstanbul.
- Erçin, A. (2017). “İngiliz Doğu Hindistan Kumpanyası ve Kumpanyanın Faaliyetleri (1600-1858)”, *Çeşm-i Cihan: Tarih Kültür ve Sanat Araştırmaları E- Dergisi*, 4/2, 111-133.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*, Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Eroğlu, F. (2015). *Davranış Bilimleri*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Eroğlu, F. (2018). *Türk Yönetim Tarihi ve Düşüncesi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Evcen, T. M. ve Güven, S. (2021). “Öğretim Elemanlarının Mobbing (Psikolojik Yıldırma) ve Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşleri”, *Kesit Akademi Dergisi*, 7/26, 428-462.
- Eyuboğlu, İ. Z. (2017). *Türk Dilinin Etimoloji Sözlüğü*, Say yayınları, İstanbul.
- Ez-Zerka, M. A. (1993). *Çağdaş Yaklaşımla İslam Hukuku*, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Francis, J. N. P. (1991). “When in Rome? The Effects of Cultural Adaptation on Intercultural Business Negotiations”, *Journal of International Business Studies*, 22/3, 403-428.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, The Free Press, New York.
- Fukuyama, F. (2005). *Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Gaius, (1904). *Institutes of Roman Law*, Clarendon Press, Oxford.



- Gedikli, F. (1998). *Osmanlı Şirket Kültürü, XVI.-XVII. Yüzyıllarda Mudârebe Uygulaması*, İz Yayıncılık, İstanbul.
- Genç, M. (2000). *Osmanlı İmparatorluğu'nda Devlet ve Ekonomi*, Ötüken Yayınları, İstanbul.
- Genç, N. (2007). *Ortaklık Kültürü*, MÜSİAD, İstanbul.
- Genç, N. (2007). "Seminer: Ortaklık Kültürü", Erişim Adresi: <https://igiad.org.tr/seminer-ortaklik-kulturu-4>, (03.06.2021).
- Gökalp, Z. (1332). "Millet Nedir, Milli İktisat Neden İbaretir -2", *İktisadiyat Mecmuası*, 7, (28 Mart 1332), 1-2.
- Gökalp, Z. (1991). *Türk Uygarlığı Tarihi*, İnkılap Kitapevi, İstanbul.
- Gönen, D. (2005). "İslam Hukukunda Mudarebe (Emek+Sermaye) Şirketinde Tarafların Hak ve Borçları", *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası*, 63/1-2, 193-212.
- Güler, Y. B., Bozacı, İ., ve Karakaya, E. (2016). "Kültür ile Girişimcilik Eğilimi ve Ortaklık Kültürü İlişkilerinin İncelenmesi: Kırıkkale İli Üniversite Öğrencileri Örneği", *AKÜ İİBF Dergisi*, XVIII/2, 23-33.
- Güner, F. (2013). "İç Girişimciliğin Yenilik ve Ekip Yönetimi ile İlişkisi ve Bir Araştırma", (Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Güneş, S. (2010). "Türk Zekâsı ve Girişimcilik", *Zeitschrift für die Welt der Türken Journal of World of Turks*, 2/3, 255-277.
- Güvemli, O. ve Güvemli, B. (2015). "Türk Ticaret Kanunlarının Türk Muhasebe Düşüncesinin Gelişmesindeki Etkileri", *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, 8, 26-50.
- Güvemli, O ve Aslan, M. (2018). "Türkiye Muhasebeciler Günü Hangi Gün Olmalı?", *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, 14, 64-91.
- Güvenç, B. (1996). *İnsan ve Kültür*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Halis, M. ve Şenkal, A. (2009). *Türk İşletme Kültüründe Ortaklık ve Güven*, İTO Yayınları, İstanbul.
- Halis M., Şenkal A. ve Türkay O. (2009). "Kültür, Ortaklık ve Rekabet: Türkiye'ye İlişkin Rakamlar", *Journal of Azerbaijani Studies*, 444-460.
- Heydari, A., Laroche, M., Paulin, M. and Richard, M. O. (2021). "Hofstede's Individual-Level Indulgence Dimension: Scale Development and Validation", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 62, 1-10.

- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage Publications, Newbury Park.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, institutions and Organizations Across Nation*, Sage Publication, Thousand Oaks: California.
- Hofstede, G. (2001). *Cultures Consequences* Sage Publications, Thousand Oaks.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. And Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations Software of the Mind*, Mc Graw Hill, London.
- Hofstede, G. (2011). "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context", *Online Readings in Psychology and Culture*, 2/1, 1-26.
- Hofstede-insights.com, (2020). Erişim Adresi: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/japan,turkey/>, (20.01.2022).
- Hofstede, G. J., Jonker, C. M. and Verwaart, T. (2008), "Long-Term Orientation in Trade", *Complexity and Artificial Markets*, 107-119.
- Huntington, S. P. (1993). "The Clash of Civilizations", *Foreign Affairs*, 72/3, 22-49.
- Isaac, L. G. (2004). *Hidden Agendas: Stereotypes and Cultural Barriers Corporate Community Partnerships*, Public Relations and Strategic Marketing.
- İnalçık, H. (1997). *The Ottoman State: Economy and Society, 1300-1600*, Cambridge University Press.
- İnalçık, H. (2000). "İmtizâyât", *TDV İslâm Ansiklopedisi*, İstanbul.
- İnam, A. (2003). *Her şeyin Başı Güven, Sosyal Bilimlerde Güven*, Vadi Yayınları, Ankara.
- İnan, N. (1966). "Kanunname-i Ticarete göre Protestolar", *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 22/1, 829-846.
- İhsanoğlu, E. (1994). *Osmanlı Devleti ve Medeniyeti Tarihi*, Yıldız Yayıncılık, İstanbul.
- İntepe, A. S. (2020). "Güncel Gelişmeler Işığında Kamu Yönetiminde Kurumlar Arası Koordinasyon", *Türk İdare Dergisi*, 490, 141-164.
- İrmiş, A. (2003). *Yeni Bir Örgütlenme Şekli Olarak Şebeke Organizasyonlar*, Beta Yayım, İstanbul.
- Javid, H. (2016). "Developing the International Manager: WallMart's Cross-Cultural Management in Germany", *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 7/5, 1321-1342.

- Jie, Z. X. And Zhang, L. (2015). "Analysis of the Factors Affecting the Implementation of Partnership in Engineering Consulting Enterprises", *EMEEIT*, Published by Atlantis Press, 196-199.
- John, G. (1984). "An Empirical Investigation of some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel", *Journal of Marketing Research*, 21/3, 278-289.
- Kafesoğlu, İ. (1993). *Türk Milli Kültürü*, Boğaziçi Yayıncılık, İstanbul.
- Kanter, R. M. (1988). *The New Alliances: How Strategic Partnerships are Reshaping American Business*, Business in a Contetporary World, University Press of America, New York.
- Karasu, R. (2021). "Ticaret Kanunu (Atatürk Dönemi)", Atatürk Ansiklopedisi, Erişim Adresi: [https://ataturkansiklopedisi.gov.tr/bilgi/Ticaret\\_Kanunu\\_\(Atat%C3%BCrk\\_D%C3%B6nemi\)](https://ataturkansiklopedisi.gov.tr/bilgi/Ticaret_Kanunu_(Atat%C3%BCrk_D%C3%B6nemi)), (04.05.2021).
- Karayaman, M. (2010). "Osmanlı Devlet'inde Şeker Fabrikası Kurma Teşebbüsleri", *Tarih incelemeleri Dergisi*, 25/1, 297-318.
- Karcıoğlu, F. Ve Alioğulları, D. Z. (2012). "Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26/3-4, 215-237.
- Kawamura, N. (1994). *Sociology and the Society of Japan*, London/New York: Kegan and Paul.
- Kayalar, M. ve Aytar, O. (2012). "Küresel İş Dünyasında Kültürel Farklılıkların Yönetimi: Türk Girişimciliği", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4/7, 47-64.
- Kayserilioğlu, R. S. (1998). *Dersaadet'ten İstanbul'a Tramvay*, İ. E. T. T Yayınları, İstanbul.
- Kazgan, H. (1999). *Osmanlı'dan Cumhuriyet'e Şirketleşme*, Vakıfbank: Creative Yayıncılık, İstanbul.
- Kazgan, H. (2005). *Galata Bankerleri*, Orion Yayınevi, Ankara.
- Kenanoğlu, M. (2005). *Ticaret Kanunnamesi ve Mecelle Işığında Osmanlı Ticaret Hukuku*, Lotus Yayınevi, İstanbul.
- Kepenek, Y. ve Yentürk, N. (2009). *Türkiye Ekonomisi*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Keskin, A. (2020), "İstanbul Elektrik, Tramvay ve Tünel İşletmeleri'nin (İETT) Kurumsallaşma Süreci ve Yaşanan Gelişmeler (1923-1942)", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24/4, 1993-2007.

- Keyder, Ç. (1980). “*Ottoman Economy and Finances (1881-1918)*” *Türkiye'nin Sosyal ve Ekonomik Tarihi 1071-1920 (Birinci Uluslararası Türkiye'nin Sosyal ve Ekonomik Tarihi Kongresi Tebliğleri)*, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara.
- Kıray, M. (1999). *Toplumsal Yapı Toplumsal Değişme*, Bağlam Yayıncılık, İstanbul.
- Kohen, D. (1990). “The Fall of the House of Wang”, *Business Month*, 135/2, 22-29.
- Koraltürk, M. (1999). *Osmanlı Devleti'nde Şirketleşme, İlk Anonim Şirket ve Borsanın Kuruluşu*, Yeni Türkiye Yayınları, Ankara.
- Köse, M. (1996). “*İslam Hukukunda Anonim Ortaklıklar*”, (Basılmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Köse, M. (2002). “Ticaret Hukuku Tarihi Açısından Mudarebe ve Commenda Ortaklıklarının Etkileşimi Hakkında Bir Deneme”, *Atatürk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 17, 155-169.
- Kurmuş, O. (2008). *Emperyalizmin Türkiye'ye Girişi*, Yordam Kitap, İstanbul.
- Kütükoğlu, M. S. (1999). *Osmanlı Maliyesi*, Osmanlı Devleti Tarihi 2. Cilt (Ed. Ekmelettin İhsanoğlu), Feza Gazetecilik Yayınları, İstanbul.
- Lewicki, R. J. And Bunker, B. B. (1996). *Developing and Maintaining Trust in Work Relationships: Trust in Organisations: Frontiers of Theory and Research*, Sage Publication: Thousand Oaks, CA.
- Marchington, M. (1998) “Partnership in Context: Towards a European Model, “Human Resource Management: The New Agenda”, *Pitman Financial Times*, London.
- Mariotti, J. (2001). *Smart Things to Know About Partnership*, John Wiley & Sons, Limited, United Kingdom.
- Maslow, A. H ve Honigman J. J. (1970). “Synergy: Some Notes of Ruth Benedict”, *American Anthropologist published by Willey*, 2/2, 320-333.
- Mayer, P. (2000). “Business Culture in Germany”, *International Area Review*, 3/2, 43-49.
- McQuaid, R. W. (2009). *Theory of Organisational Partnerships – Partnership Advantages, Disadvantages and Success Factors: The New Public Governance: Critical Perspectives and Future Directions*, Routledge, London.
- Millins, L. J. (1989). *Management and Organizational Behavior*, Pitman Publishing Company, United Kingdom.
- Mohr, J. And Nevin, J. R. (1990). “Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective”, *Journal of Marketing*, 54/4, 36-51.

- Mohr, J. And Spekman, R. (1994). "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques", *Strategic Management Journal*, 15/2, 135-152.
- Moran, R. T., Harris, P. R. and Moran, S. V. (2007). *Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the 21st Century*, Butterworth Heinemann Elsevier, Oxford.
- Morita, A. (1989). *Made in Japan: Bir Japon Mucizesi Sony*, (çev. Yakut Güneri), İlgı Yayıncılık, İstanbul.
- Mulgan, G. (1997). *Connexity: How to Live in a Connected World*, Harward Business School, Boston.
- Nejât, E. (10 Şubat 1324). "Ruh-i Ticaret", *Osmanlı Ziraat ve Ticaret Gazetesi*, 1/41.
- Nejad, E. (6 Nisan 1324). "Zengin Olmanın Yolu", *Osmanlı Ziraat ve Ticaret Gazetesi*, 1/49, 729-732.
- Nejad, E. (11 Eylül 1327). "İş adamı", *Osmanlı Ziraat ve Ticaret Gazetesi*, 4/35, 559-562.
- Oktar, S ve Varlı, A. (2009). "İttihat ve Terakki Dönemi'nin Ulusal Bankası: Osmanlı İtibar-ı Milli Bankası", *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, XXVII/II, 1-20.
- Ökçün, A. G. (1975). "Teşvik-i Sanayi Kanun-ı Muvakkatı, 1913", *A.Ü. SBF Dergisi*, 30.
- Ökçün, A. G. (1998). *Yabancıların Türkiye'de Çalışma Hürriyeti*, Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, Ankara.
- Öksüz, M. (2016). "II. Meşrutiyet Dönemi'nde Trabzon'da Bir Şirketleşme Teşebbüsü: Envar-ı Vicdan Kollektif Şirketi", *Karadeniz inceleme Dergisi*, 11/21, 121-148.
- Ölçer, N ve Koçer, S. (2015). "Örgütsel İletişim: Kocaeli Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Bir İnceleme", *Global Media Journal TR Edition*, 6/11, 339-383.
- Önsoy, R. (1988). *Tanzimat Dönemi Osmanlı Sanayii ve Sanayileşme Politikası*, İş Bankası Yayınları, Ankara.
- Övgün, B. (2009). *Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüsü Olgusu*, Mülkiyeliler Birliği Vakfı Yayınları, Ankara.
- Özakupınar, Y. (2013). *Bir Medeniyet Teorisi Kültür ve Medeniyete Yeni Bir Bakış*", Ötüken Neşriyat, İstanbul.
- Özdemir, B. (2010). *Osmanlı Devleti Dış Borçları: 1854-1954 Döneminde yüzyıl Süren Boyunduruk*, T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, 403, Ankara.

- Özdemir, G. ve Başaran, B. (2003). “Kooperatifçilik Türkiye’de Kooperatifçiliğin Fikir, Anayasa ve Kalkınma Planları Çerçevesinde İncelenmesi”, *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi*, 142, 1-82.
- Özpeynirci, R. (2001). “Yatırım Projeleri Kapsamında Mali Etüd Üzerine Bir Çalışma”, *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, 5.
- Pamuk, Ş. (1999). *Osmanlı İmparatorluğu’nda Paranın Tarihi*, Tarih Vakfı Yurt Yayınları, İstanbul.
- Pamuk, Ş. (2000). *A Monetary History of the Ottoman Empire*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Pazarcık, Y. ve Erol, M. (2018). “İşçi Şirketleri: Türkiye’de Yerli Sermaye Oluşturma Çabaları”, *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, 9, 105-138.
- Pornpitakpan, C. (2002). “The Effect of Adaptors Race and The Cultural Adaptation: Americans Adapting to Thais”, *Asia Pasific Journal of Marketing and Logistic*, 14/1, 59-72.
- Poroy, R., Tekinalp, Ü. ve Tekinalp G. (1984). *Ortaklıklar ve Kooperatif Hukuku*, Geliştirilmiş 3. Baskı, İstanbul.
- Poroy, R., Tekinalp, Ü. ve Çamoğlu, Ü. (2010). *Ortaklıklar ve Kooperatif Hukuku*, Vedat Kitapçılık, İstanbul.
- Quataert, D. (1987). *Osmanlı Devleti’nde Avrupa İktisadi Yayılımı ve Direniş: (1881-1908)*, (çev. Sabri Tekay), Yurt Yayınevi, Ankara.
- Rado, T. (1992). *Roma Hukuku Dersleri*, Filiz Kitabevi, İstanbul.
- Rado, T. (2018). *Roma Hukuku Dersleri ‘Borçlar Hukuku’*, Filiz Kitabevi, İstanbul.
- Reid, S. (2016). *The Partnership Culture Navigator: Organisational Cultures and Cross-sector Partnership*, The Partnering Initiative, Oxford.
- Reilly, P. (2001). *Partnership Under Pressure*, The Institute for Employment Studies, UK.
- Reşad, S. (31 Ağustos 1324). “Şirketler ve Faideleri”, *Osmanlı Ziraat ve Ticaret Gazetesi*, 2/18.
- Robert, L. P., Denis, A. R. and Hung, Y. C. (2009). “Individual Swift Trust and Knowledge-Based Trust in Face to Face and Virtual Team Members”, *Journal of Management Information Systems*, 26/2, 241-279.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. and Camerer, C. (1998). “Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust”, *Academy of Management Review*, 23/3, 393-404.

- Sannino, G., Lucchese, M., Zampone, G., and Lombardi, R. (2020). "Cultural Dimensions, Global Reporting Initiatives Commitment and Corporate Social Responsibility Issues: New Evidence from Organisation for Economic Cooperation and Development Banks", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27/4, 1-11.
- Sarc, Ö. C. (1940). *Tanzimat I / Tanzimat ve Sanayimiz*, Maarif Matbaası, İstanbul.
- Sargut, S. (1994). "Bireycilik ve Ortaklaşa Davranış İnkileminde Yönetim ve Örgüt Kurumları", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 49/1, 321-332.
- Sargut, A. S. (2015). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitabevi, Ankara.
- Satış, İ. (2012). "İslah-ı Sanayi Komisyonu ve Şirketlerin Teşekkülü: Debbağ Şirketi Örneği", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9/18, 417-429.
- Sayim, F. (2020). "Birinci İzmir İktisat Kongresi'nde Alınan Kararların Dönemin Ekonomi Politikalarına Etkisi (1923-1930)", *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 6/39, 2721-2730.
- Schacht, J. (1966). *An Introduction to Islamic Law*, Oxford University Press, London.
- Schein, E. H. (1996). "Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning", *Sloan Management Review*, 38/1, 9-20.
- Selim, M. (23 Nisan 1323). "Ticaret Nedir?", *Osmanlı Ziraat ve Ticaret Gazetesi*, 1.
- Sencer, M. (1999). *Osmanlı Toplum Yapısı*, Sarmal Yayınevi, İstanbul.
- Seval, H. (2006). "Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi", *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8/15, 245-254.
- Shapiro, D. L., Sheppard, B. H. And Cheraskin, L. (1992). "In Theory: Business on a Handshake", *Negotiation Journal*, 8, 365-377.
- Siegrist, M., Earle, T. C. And Gutscher, H. (2003). "Test of a Trust and Confidence Model in the Applied Context of Electromagnetic Field (EMF) Risks", *Risk Analysis*, 23/4, 705-716.
- Sipahi, B. ve Küçük, İ. (2011). "Türk Ticaret Kanunları ve Muhasebenin Gelişimine Etkilerinin 160 Yıllık Öyküsü", *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, 1, 181-193.
- Soeters, J. Ve Hofstede, G. (2002). "Consensus Societies with Their Own Character: National Cultures in Japan and The Netherlands", *Comparative Sociology*, 1/1, 1-16.

- Sökmen, A. ve Yazıcıoğlu, İ. (2005). “Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması”, *Journal of Commerce & Tourism Education Faculty*, 1, 1-19.
- Steward, J., Wilkinson, A. and Ackers, P. (2004). “Partnership Paradoxes, A Case Study of an Energy Company”, *Employee Relations*, 26/4, 353-376.
- Stuart, M., Lucio, M. M. (2005). *Partnership and Modernisation in Employment Relation*, by Roundlege, London and New YORK.
- Sunar, L. (2011). *Türkiye’de İş Ortaklıkları*, İGİAD Yayınları, İstanbul.
- Şahin, A. ve Karaçor, S. (2004). “Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma”, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4/8, 97-117.
- Şanda, H. A. (1932). *Yarı Müstemleke Oluş Tarihi (1980 İşçi Hareketleri)*, Gözlem Yayınları, İstanbul.
- Şekerci, O. (1981). *İslam Şirketler Hukuku Emek-Sermaye Şirketi*, Marifet Yayınları, İstanbul.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Taşdelen, S. (2005). *Piyasa Ekonomisinin Yarış Atları: Anonim Şirketlerin Tarihi, Hukuku ve Ekonomisi Üzerine*, ÜPV Yayınları, Ankara.
- Taşdelen, S. (2006). “Piyasa Ekonomisinin Yarış Atları”, ÜPV Yayıncılık, İstanbul.
- TBMM, (2019). “On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023)”, Erişim Adresi: <https://www.sbb.gov.tr/kalkinma-planlari/> , (04.07.2021).
- Tennyson, R., Hug, N. and Pyres, J. (2009). *Partnering Step by Step*, Bangladesh.
- Terzi, G. (2018). “Baskın Unsur Yönüyle Şirketlerin Sınıflandırılması”, *Gümrük ve Ticaret Dergisi*, 14, 32-43.
- The Partnering Initiative (TPI), Erişim Adresi: <https://thepartneringinitiative.org/the-partnering-cycle-and-partnering-principles/>, (05.10.2021).
- Tiessen, J. H. (1997). “Individualism, Collectivism and Entrepreneurship: A Framework for International Comparative Research”, *Journal of Business Venturing*, 12/5, 367,384.
- Tietze, A. (2018). “Tarihi ve Etimolojik Türkiye Türkçesi Lügatı”, *Türkiye Bilimler Akademisi*, 6.cilt, O-R.
- TOBB (2021), “Kurulan, Kapanan Şirketlerin istatistikleri, Ekim 2021”, Erişim Adresi: [www.tobb.org.tr/BilgiErisimMudurlugu/Sayfalar/KurulanKapananSirketistatistikleri.php](http://www.tobb.org.tr/BilgiErisimMudurlugu/Sayfalar/KurulanKapananSirketistatistikleri.php), (20.11.2021).



- Tomasello, M. (2019). *Neden Ortaklıklar Kurarız?*, Alfa Bilim, İstanbul.
- Toprak, Z. (1995). *Türkiye’de Ekonomi ve Toplum (1908-1950) Milli İktisat- Milli Burjuvazi*, Tarih Vakfı Yayını, İstanbul.
- Toprak, Z. (1995). *Türkiye’de Ekonomi ve Toplum (1908-1950) İttihat-Terakki ve Devletçilik*, Tarih Vakfı Yurt Yayınları, İstanbul.
- Toprak, Z. (2008). “Anayasal Monarşi ve İttihatçıların Dramı”, Osmanlı Bankası Arşiv ve Araştırma Merkezi, Erişim Adresi:  
[http://www.obarsiv.com/cagdas\\_turkiye\\_seminerleri\\_0708.html](http://www.obarsiv.com/cagdas_turkiye_seminerleri_0708.html), (02/01/2021).
- TTK (2011). Erişim Adresi:  
<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=6102&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>, (20/04/21).
- Tunç, T. Ve Parıltı, N. (2020). “Alman Örgüt Kültürü: Hofstede’nin Kültür Boyutları, Alman Tarzı Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Değerlendirme”, *Üçüncü Sektör Ekonomi Dergisi*, 55/3, 1887-1910.
- Tunaya, T. Z. (2009). *Türkiye’de Siyasal Partiler*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- TÜKOSEP, (2017). “Türkiye Kooperatifçilik Raporu 2016”, *Türkiye Kooperatifçilik Stratejisi ve Eylem Planı Kapsamında Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Kooperatifçilik Genel Müdürlüğü Yayını*.
- Türkdoğan, O. (1988). *Sosyal Hareketlerin Sosyolojisi*, Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- Udovitch, A. L. (1962). “At The Origins Of The Western Commenda: Islam, Israel, Byzantium”, *Speculum*, 37/2, 198-207.
- Udovitch, A. L. (1970). *Partnership and Medieval Islam*, Princeton University Press, New Jersey.
- Uluyol, O. (2019). “19. Yüzyılda Osmanlı Devleti’nde Bankacılığın Gelişimi”, *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, 16, 19-40.
- Umur, Z. (1983). *Roma Hukuku Lügati*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Uygun, R. (2019). “Osmanlı imparatorluğunun Klasik Döneminde Girişimcilik ve Girişimci Tipolojileri”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 15/3, 371-385.
- Üçok, C. Ve Mumcu, A. (1979). *Türk Hukuk Tarihi*, Ankara Hukuk Fakültesi Yayınları, Ankara.
- Van, H. A. (2014). “Individualist-Collectivist Culture and Trust Radius”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 46/2, 1-8.

- Varlı, A. ve Koraltürk, M. (2010). “II. Meşrutiyet’ten Erken Cumhuriyet’e Milli İktisadın Sürekliliği ve İzmir İktisat Kongresi”, *ÇTTAD*, IX/20-21, 127-142.
- Vehbi, M. (Kânunusani 1341). “Memleketimizde Ticaret ve Sanayi Şirketlerinin Vaziyeti”, *İstanbul Ticaret ve Sanayi Odası Mecmuası*, 1, 656.
- Waal, A. and Haas, J. (2019). “Creating High Performance Partnerships in Asia: the Case of NEH the Philippines”, *International Journal of Emerging Markets*.
- Weber, M. (2003). *General Economic History*, Dover Publications, New York.
- WHO, (2003). *The Power of Partnership*, Geneva.
- Willias, P. W. (1999), “Strategic Partnership Development in Small and Medium Sized Tourism Enterprises”, *The Tourist Review*, 54/4, 20-35.
- Wilson, A. M. (2001). “Understanding Organisational Culture and Implications for Corporate Marketing”, *European Journal of Marketing*, 35/3/4, 353-367.
- Yerman, C. Ve Ağaoğlu, S. (1943). *Türkiye İktisadi Teşkilatında Ticaret ve Sanayi Odaları Esnaf Odaları ve Ticaret Borsaları*, Titaş Basımevi, Ankara.
- Yeşil, S. (2009). “Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zekâ”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11, 100-131.
- Yeşil, S. (2012). “İşletmeler Açısından Etkin Bir İş Toplantısının DNA’ları”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26/1, 165-196.
- Yılmaz, Ö. (2014). *Tanzimat Döneminde Trabzon*, Libra Kitapçılık ve Yayıncılık, İstanbul.
- Yılmaz, K. R. (2018). “Geç Kapitalist Gelişme Bağlamında Osmanlı’da Şirketler”, *Politik Ekonomik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2/2, 27-49.
- Егоров, В. Г. (2016). “Анализ Партнерства Как Элемента Конкурентного преимущества”, *вестник бгу серия: экономика и управления*, 4, 13-17.

# **EKLER**

### Ek 1: Mülakat Soruları

1. Ortaklığınızın yapısı nasıldır?
  - 1a- Kaç ortakısınız?
  - 2a- Pay dağılımlarınız nasıl?
  - 3a- İşletme kârının ne kadarı işletmeye yatırım olarak kullanılıyor?
2. Ortaklı hikayeniz nasıldır? Niçin ortaklık kurdunuz, ortağınızı niçin ve neye göre belirlediniz?
3. Ortaklık sözleşmeniz var mı?
  - 3a- Ortaklıktaki görev ve pay dağılımını nasıl gerçekleştirdiniz?
  - 3b- Aile anayasanız var mı?
4. Ortak veya ortaklarınızla karşılıklı ilişkileriniz nasıldır?
  - 4a- Güvene ve samimi ilişkilere dayalı bir ortaklığınız olduğunu düşünüyor musunuz?
  - 4b- Herhangi bir konuda çatışma ya da fikir ayrılığı yaşadığınızda nasıl çözüm bulunuyor?
  - 4c- İşletmeyle ilgili konularda birbirinizi zamanında ve tam bilgilendirdiğinize inanıyor musunuz?
  - 4d- Ortağınızla gerçek ve başarılı bir ekip olduğunuzu düşünüyor musunuz?
5. İmkânınız olsa ortaklarınızın hisselerini satın almayı düşünür müsünüz? Neden?
  - 5a- Ortaklarınızın imkânı olsa sizin hisselerinizi satın almak isteyeceklerini düşünüyor musunuz?
  - 5b- Yeni bir işletme kuracak olsanız ortaklık işletmesini mi tercih edersiniz? Tek başınıza bir Şahıs işletmesini mi tercih edersiniz?
6. İşletmenizle ilgili hedeflerinizi bir arada hemfikir olarak mı belirliyorsunuz?
  - 6a- Karar alırken veya hedef belirlerken ortaklardan birinin (siz veya diğer ortak) daha baskın olduğunu hissediyor musunuz?
  - 6b- Çalışanların yönetiminde ortağınızla ters düştüğünüz zamanlar oluyor mu?
  - 6c- Karar alma sürecinde ortağınız ve siz eşit oy hakkına sahip misiniz? Karar alma sürecinde en son kimin sözü geçerli olur?
7. Ortağınızla ilişkilerinizde karşılıklı olarak ortaklığınızdaki sorumluluklarınız nelerdir, bu sorumlulukları hisselerine göre mi gerçekleştiriyorsunuz?
8. Ortaklıkta kârın hisselerine göre dağıtılmasını adil buluyor musunuz?
  - 8a- İşletmenizin zarar etmesi durumunda zararın hisseye göre mi dağıtılması gerektiğini yoksa zarara sebep olan kişinin bu sorumluluğu daha fazla üstlenmesi gerektiğini mi düşünüyorsunuz?
9. İşletmenizin kapatılması gerektiğinde haklarınızın kanunlar tarafından korunacağını düşünüyor musunuz?
10. Ortağınız, ortaklığınıza yeterince önem veriyor mu?
11. Ortaklığınızın ne kadar süre daha devam edebileceğini düşünüyorsunuz?
12. Ortağınızla aranızda bazen kişisel çatışmalar oluyor mu ya da dile getirilmemiş ama içten içe yaşanıldığını düşündüğünüz veya yaşadığınız kişisel çatışmalar oluyor mu?
  - 12a- Ortağınızla aranızda kültür farklılıklarından kaynaklanan yanlış anlaşılmalarda oluyor mu?
  - 12b- Bazen ortağınızla hedeflerinizin çeliştiğini hissediyor musunuz?
13. Ortağınızla ailecek görüşüyor musunuz? Ne sıklıkta görüşüyorsunuz?
14. Ortaklıktan ayrılmayı düşündüğünüz oldu mu? Olduysa neden?

15. Size bir şey olduğunda diğer ortak veya ortaklarınızın ortaklık hakkını doğru bir şekilde teslim edeceğini düşünüyor musunuz?
16. Ortaklık zarar etmeye başladığında ya da zarar ettiğinde her ortağın kendi sorumluluğunu üstleneceğini düşünüyor musunuz?
17. Türkiye'deki ortaklıklarda ortakların birbirine karşı samimi olduğunu düşünüyor musunuz?
18. İşletmenin kasasından kendi aile ve özel yaşamınız için ortaklarınızla eşit oranda ya da hangi oranda kullanım yaptığınızı düşünüyorsunuz?
19. Ortaklıkta belgeli ne kadar çalışılıyor, sözleşmeler ne kadar geçerli, sözleşmelerin maddeleri gerçekleştirilirken belge ve kayıt tutuluyor mu?
20. Size göre ortaklar birbirine ne kadar güvenmelidirler? (%...)

**Ek 2: Etik Kurul Kararı**

Evrak Tarih ve Sayısı: 05.11.2021-E.126136

T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLERİ BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU  
SAYI: 68282350/22021/G020

Toplantı Tarihi : 3.11.2021  
Toplantı Sayısı : 20  
Toplantı Saati : 15:00

178.233.41.70  
225  
12.11.2021

**KARAR 28-** Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Ergül TANRIVERDİ'nin "**ORTAKLIK VE GÜVEN ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**" başlıklı tezinin tez çalışması yönelik başvuru formunun usul ve etik açıdan verdiği beyan ve ekler tetkik edilmiş olup; proje sahibinin, başvurusunda yer alan bilgi, belge ve taahhütnamelere uygun bilimsel davranışlar sergileyeceği kanaati oluşmuştur. İş bu karar oy birliği ile alınmıştır.

ASLI GİBİDİR  
3.11.2021

Prof. Dr. Ertuğrul İŞLER  
Başkan

Bu belge,güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.