

T. C.  
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HUKUK ANABİLİM DALI  
ÖZEL HUKUK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Memet Turan ÖZER

AİLE İŞLETMELERİNDE  
UYUŞMAZLIK ÖNLEME VE ÇÖZÜM ÖNERİSİ OLARAK  
AİLE ANAYASASI VE ARABULUCULUK

DANIŞMAN  
Dr. Öğr. Üyesi Güray TÜRKER

İSTANBUL, Haziran 2024

**T. C.**  
**İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HUKUK ANABİLİM DALI**  
**ÖZEL HUKUK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**Memet Turan ÖZER**  
**212027014**

**AİLE İŞLETMELERİNDE**  
**UYUŞMAZLIK ÖNLEME VE ÇÖZÜM ÖNERİSİ OLARAK**  
**AİLE ANAYASASI VE ARABULUCULUK**

**DANIŞMAN**  
**Dr. Öğr. Üyesi Güray TÜRKER**

**İSTANBUL, Haziran 2024**

T.C.  
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HUKUK ANABİLİM DALI  
ÖZEL HUKUK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Memet Turan ÖZER  
212027014

AİLE İŞLETMELERİNDE  
UYUŞMAZLIK ÖNLEME VE ÇÖZÜM ÖNERİSİ OLARAK  
AİLE ANAYASASI VE ARABULUCULUK

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih:

Tezin Savunulduğu Tarih : 27.06.2024

Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Güray TÜRKER  
(İstanbul Okan Üniversitesi) \_\_\_\_\_

Diğer Jüri Üyeleri  
: Prof. Dr. Pervin SOMER  
(İstanbul Okan Üniversitesi) \_\_\_\_\_

Doç. Dr. Ahmet AYAR  
(Kadir Has Üniversitesi) \_\_\_\_\_

İSTANBUL, Haziran 2024

## ETİK BEYANI

İstanbul Okan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
  - Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
  - Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
  - Kullandığım verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
  - Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,
- bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak ve kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. 27.06.2024

Memet Turan Özer

# İÇİNDEKİLER

|                                                          |      |
|----------------------------------------------------------|------|
| ETİK BEYANI .....                                        | iii  |
| İÇİNDEKİLER .....                                        | iv   |
| KISALTMALAR.....                                         | viii |
| ŞEKİL LİSTESİ.....                                       | ix   |
| ÖZET .....                                               | 1    |
| SUMMARY .....                                            | 2    |
| GİRİŞ .....                                              | 1    |
| BİRİNCİ BÖLÜM .....                                      | 3    |
| AİLE VE AİLE İŞLETMESİ .....                             | 3    |
| 1.1. AİLE KAVRAMI .....                                  | 3    |
| 1.1.1. Tanımı Ve Hukuki Niteliği.....                    | 3    |
| 1.1.1.1. Ailenin Tanımı ve Önemi .....                   | 3    |
| 1.1.1.2. Ailenin Hukuki Niteliği .....                   | 5    |
| 1.1.2. Ailenin Hukuk Düzenindeki Yeri.....               | 5    |
| 1.1.2.1. Anayasa’da Aile .....                           | 5    |
| 1.1.2.2. Medeni Hukukta Aile .....                       | 6    |
| 1.1.2.3. Ticaret Hukukunda Aile.....                     | 7    |
| 1.1.2.4. Ceza Hukukunda Aile .....                       | 8    |
| 1.2. AİLE İŞLETMELERİ.....                               | 8    |
| 1.2.1. Aile ile İşletmesi Kavramı ve Özellikleri .....   | 8    |
| 1.2.1.1. Tanımı .....                                    | 8    |
| 1.2.1.2. Terminoloji.....                                | 10   |
| 1.2.1.3. Aile İşletmesinin Özellikleri .....             | 12   |
| 1.2.2. Aile İşletmesi Türleri.....                       | 14   |
| 1.2.2.1. Ataerkil Aile İşletmeleri.....                  | 15   |
| 1.2.2.2. Kardeş İşletmeleri .....                        | 15   |
| 1.2.2.3. Akraba İşletmeleri.....                         | 15   |
| 1.2.3. Aile İşletmelerinin Hukuki Statüsü .....          | 16   |
| 1.2.3.1. Şahıs İşletmeleri.....                          | 16   |
| 1.2.3.2. Aile Şirketleri.....                            | 16   |
| a. Adi Ortaklık Şeklindeki Aile Şirketleri.....          | 16   |
| b. Ticaret Şirketi Şeklindeki Aile Şirketleri.....       | 17   |
| c. Şirketler Topluluğu Şeklindeki Aile İşletmeleri ..... | 17   |
| d. Holding Şeklindeki Aile İşletmeleri .....             | 18   |
| 1.2.4. Aile İşletmelerinin İşleyişi.....                 | 19   |
| 1.2.4.1. Aile İşletmesinin Kuruluş Felsefesi .....       | 19   |
| 1.2.4.2. Aile İşletmesinin Yönetimi .....                | 20   |
| 1.2.4.3. Aile İşletmelerinde Çatışma ve Yönetimi.....    | 21   |

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| a. Aile İçindeki Çıkar Çatışmaları.....                                    | 22 |
| b. Aile Kültürü ve Değerlerinden Kaynaklanan Sorunlar.....                 | 24 |
| c. Aile Yapısının Ortaya Çıkardığı Sorunlar.....                           | 25 |
| i. Ailede Yaşlanma.....                                                    | 26 |
| ii. Ailede Vefat.....                                                      | 26 |
| iii. Ailede Suistimal .....                                                | 26 |
| d. Aile İşletmesinin Yönetimine İlişkin Sorunlar .....                     | 27 |
| i. Yönetimsel Kararlardan Kaynaklanan Sorunlar .....                       | 28 |
| ii. Teknolojik Gelişmelerden Kaynaklanan Sorunlar.....                     | 28 |
| iii. Aile İşletmelerinde Ar-Ge, Ür-Ge ve İnovasyon Kaynaklı Sorunlar ..... | 29 |
| e. Aile İşletmelerindeki Çatışmaların Yönetimi .....                       | 30 |
| i. Çatışmayı Fırsata Dönüştürmek.....                                      | 32 |
| ii. Hoşgörü Ölçeği.....                                                    | 32 |
| iii. Çatışmanın Çözümlemesi ve Öneriler .....                              | 33 |
| aa) Kurumsallaşma.....                                                     | 33 |
| bb) Aile Anayasasının Hazırlanması.....                                    | 34 |
| İKİNCİ BÖLÜM.....                                                          | 35 |
| II. AİLE ANAYASASI.....                                                    | 35 |
| 2.1. Aile Anayasası Kavramı .....                                          | 35 |
| 2.1.1. Mevzuattaki Yeri .....                                              | 35 |
| 2.1.2.1. Aile Anayasası, Hukuk ve Hukuk Felsefesi .....                    | 37 |
| 2.1.2.2. Aile Anayasası ve Hukuk Sosyolojisi .....                         | 40 |
| 2.1.2.3. Aile Anayasası ve Hukuk Metodolojisi .....                        | 41 |
| 2.1.3. Aile Anayasasının Kapsamı ve Hukuki Niteliği.....                   | 42 |
| 2.1.4. Aile Anayasasına Alternatif Olabilecek Düzenlemeler.....            | 46 |
| 2.1.4.1. Şirket Anasözleşmesinin Özgünleştirilmesi .....                   | 46 |
| 2.1.4.2 Hissedar Sözleşmesi .....                                          | 47 |
| 2.1.4.2 Yönetim Kurulu İç Yönergesi.....                                   | 47 |
| 2.1.3. Aile Anayasası Kaynağı ve Mevzuatı .....                            | 48 |
| 2.2.1. Aile Anayasasının Gerekip Gerekmediğinin Araştırılması .....        | 49 |
| 2.2.2. Aile Anayasası ve Hedeflerinin Belirlenmesi .....                   | 50 |
| 2.2.2.1. Aile Anayasası ve Fütürizm.....                                   | 51 |
| 2.2.2.2. Aile Anayasası ile Ailenin Hukukunu Yaratmak .....                | 53 |
| 2.2.2.3. Aile Anayasası ve “sorumlu Yenilik” Kavramı .....                 | 55 |
| 2.2.2.4. Şirketlerde Hisse Devri Düzenlemeleri.....                        | 56 |
| 2.2.2.5. Ailenin Miras Planı .....                                         | 56 |
| 2.2.2.6. Ailenin İsteddiği Özel Düzenlemeler.....                          | 58 |
| 2.2.3.. Aile Anayasasının Hazırlık süreci.....                             | 58 |
| 2.2.3.1.Taslağın Aile ile Paylaşılması .....                               | 58 |

|                                                                                                            |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.3.2. Anayasanın Paraflanması ve Adaptasyon Sürecinin Başlatılması .....                                | 58 |
| 2.2.3.3. Aile Anayasasında Adaptasyon ve Revize Süreci .....                                               | 59 |
| 2.2.3.4. Aile Anayasasının İmzalanması .....                                                               | 59 |
| 2.2.3.5. Aile Anayasasının Uygulanmasının İzlenmesi.....                                                   | 59 |
| 2.2.3.6. Aile Anayasasında Sonradan Yapılacak Değişiklikler .....                                          | 59 |
| 2.2.3.7. Aile Anayasasının Ekleri .....                                                                    | 60 |
| 2.2.3.8. Aile Anayasasının İkincil Mevzuatı .....                                                          | 60 |
| 2.2.3.9. Çatışma Önleme Aracı Olarak Aile Anayasası .....                                                  | 60 |
| 2.2.3.10. Şirketler Topluluğu Modelinde Aile Anayasası .....                                               | 61 |
| 2.3. AİLE ANAYASININ ORGANLARI.....                                                                        | 62 |
| 2.3.1. Aile Meclisi .....                                                                                  | 62 |
| 2.3.1.1. Meclis Başkanı .....                                                                              | 63 |
| 2.3.1.2. Mecliste Üyelik.....                                                                              | 64 |
| 2.3.2. Aile Konseyi .....                                                                                  | 65 |
| 2.3.3. İcra Kurulu.....                                                                                    | 65 |
| 2.3.4. Ortaklar Kurulu.....                                                                                | 65 |
| 2.3.5. Ailenin Sosyal Sorumluluk Projesi.....                                                              | 66 |
| 2.3.6. Aile Vakfı .....                                                                                    | 66 |
| 2.3.7. Aile Ofisi .....                                                                                    | 66 |
| 2.3.8. Aile İçi Sosyal İlişkilerin Geliştirilmesi ve Uyuşmazlık Çözüm Birimi.....                          | 67 |
| 2.3.9. Hukuk ve Vergi Kurulu ( Risk Kurulu).....                                                           | 68 |
| 2.4. AİLE ANAYASASININ AİLE İŞLETMESİNE ETKİLERİ .....                                                     | 68 |
| 2.4.1. Aile Bireyleri ve İşletme İlişkileri .....                                                          | 68 |
| 2.4.2. Halka Açık Şirketlerde Özel Düzenlemeler .....                                                      | 69 |
| 2.5. AİLE ANAYASASI UYGULAMASININ YAYGINLAŞTIRMASI .....                                                   | 70 |
| 2.6. GELECEKTE AİLE ANAYASASI VE UYUŞMAZLIK ÇÖZÜM YOLLARI .....                                            | 71 |
| 2.6. ÖRNEK AİLE ANAYASALARI.....                                                                           | 74 |
| ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....                                                                                         | 75 |
| 3. UYUŞMAZLIK ÇÖZÜMÜ VE ARABULUCULUK .....                                                                 | 75 |
| 3.1. UYUŞMAZLIK KAVRAMI.....                                                                               | 75 |
| 3.2. AİLE BİREYLERİ ARASINDAKİ UYUŞMAZLIKLARDA ARABULUCULUK'A ALTERNATİF UYUŞMAZLIK ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ ..... | 75 |
| 3.2.1. Müzakere .....                                                                                      | 76 |
| 3.2.2. Vakıaların Saptanması .....                                                                         | 77 |
| 3.2.3. Kısa Duruşma .....                                                                                  | 77 |
| 3.2.4. Tarafsız Ön Değerlendirme .....                                                                     | 78 |
| 3.2.5. Kısa Jüri Yargılaması .....                                                                         | 78 |
| 3.2.6. Tahkim.....                                                                                         | 78 |
| 3.2.7. Hakem.....                                                                                          | 79 |
| 3.2.8. Med-Arb (Mediation and Arbitration) ve Arb-Med (Arbitration and Mediation) .....                    | 80 |

|                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.3. ARABULUCULUK VE AİLE İÇİNDEKİ UYUŞMAZLIKLAR.....                                       | 80  |
| 3.4. ARABULUCULUĞUN TARİHÇESİ VE GELİŞİMİ.....                                              | 81  |
| 3.5. ARABULUCULUK KURUMUNUN SAHİP OLDUĞU İLKELER.....                                       | 84  |
| 3.5.1. Gönüllülük( iradilik).....                                                           | 84  |
| 3.5.2. Gizlilik.....                                                                        | 85  |
| 3.5.3. Arabulucunun Tarafsızlığı.....                                                       | 86  |
| 3.5.4. Kontrolün Taraflarda Olması.....                                                     | 86  |
| 3.5.5. Eşitlik.....                                                                         | 86  |
| 3.6. ARABULUCULUK İLKELERİNİN AİLE BİREYLERİ ARASINDAKİ<br>UYUŞMAZLIKLARA UYARLANMASI ..... | 87  |
| 3.7. TEMEL ARABULUCULUK MODELLERİ (TÜRLERİ).....                                            | 88  |
| 3.7.1. Aile İşletmelerinde Uygulanabilecek Arabuluculuk Türleri.....                        | 89  |
| 3.7.1.1. Kolaylaştırıcı Arabuluculuk (Faciliative Mediation) .....                          | 89  |
| 3.7.1.2. Değerlendirici Arabuluculuk (Evaluative Mediation) .....                           | 90  |
| 3.7.1.3. Dönüştürücü Arabuluculuk (Transformative Mediation).....                           | 90  |
| 3.7.1.4. Terapötik (İyileştirici) Arabuluculuk (Therapeutic Mediation) .....                | 90  |
| 3.7.1.5. Çözüm Arabuluculuğu (Settlement Mediation) .....                                   | 92  |
| 3.7.1.6. Öyküsel Arabuluculuk (Narrative Mediation).....                                    | 92  |
| 3.7.1.7. Bilge Avukat veya Bilge Arabulucu (Wise Counsel Mediation) .....                   | 93  |
| 3.8. ARABULUCUNUN AİLE ANAYASINA DAYALI<br>UYUŞMAZLIKLARDA UZMANLAŞMASI.....                | 93  |
| 3.4. ARABULUCULUK SÜRECİ .....                                                              | 96  |
| 3.4.1. Arabulucu Atanması (Seçimi) .....                                                    | 98  |
| 3.4.2. Eş Arabuluculuk (Co-mediation).....                                                  | 99  |
| 3.4.3. Sürecin Yönetilmesi .....                                                            | 100 |
| 3.4.5. Arabulucu Ücreti.....                                                                | 102 |
| 3.4.6. Arabuluculuk Uygulamasının Sonucu .....                                              | 102 |
| 3.4.6.1. Arabuluculuk Süreci Sonunda Tarafların Anlaşamaması.....                           | 103 |
| 3.4.6.2. Arabuluculuk Süreci Sonunda Tarafların Anlaşması.....                              | 103 |
| SONUÇ VE ÖNERİLER.....                                                                      | 104 |
| KAYNAKLAR .....                                                                             | 107 |



## KISALTMALAR

|              |                                                                                               |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ABD</b>   | : Amerika Birleşik Devletleri                                                                 |
| <b>AUÇ</b>   | : Alternatif Uyuşmazlık Çözüm Yolları                                                         |
| <b>b.</b>    | : Bent                                                                                        |
| <b>BAM</b>   | : Bölge Adliye Mahkemesi                                                                      |
| <b>BATNA</b> | : Müzakere Edilen Anlaşmaya En İyi Alternatif<br>(Best Alternative to a Negotiated Agreement) |
| <b>bkz.</b>  | : Bakınız                                                                                     |
| <b>C.</b>    | : Cilt                                                                                        |
| <b>E.T.</b>  | : Erişim Tarihi                                                                               |
| <b>f.</b>    | : Fıkra                                                                                       |
| <b>HD</b>    | : Hukuk Dairesi                                                                               |
| <b>HGK</b>   | : Hukuk Genel Kurulu                                                                          |
| <b>HUAK</b>  | : 6325 sayılı Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu                                     |
| <b>IFC</b>   | : Uluslararası Finans Kurumu                                                                  |
| <b>İİK</b>   | : 2004 Sayılı İcra İflas Kanunu                                                               |
| <b>K.</b>    | : Karar                                                                                       |
| <b>m.</b>    | : Madde                                                                                       |
| <b>s.</b>    | : Sayfa                                                                                       |
| <b>S.</b>    | : Sayı                                                                                        |
| <b>SPK</b>   | : 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu                                                         |
| <b>TBK</b>   | : 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu                                                             |
| <b>TBMM</b>  | : Türkiye Büyük Millet Meclisi                                                                |
| <b>TCK</b>   | : Türk Ceza Kanunu                                                                            |
| <b>TDK</b>   | : Türk Dili Kurumu                                                                            |
| <b>TMK</b>   | : 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu                                                              |
| <b>TTK</b>   | : 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu                                                             |
| <b>OECD</b>  | : Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü                                                       |
| <b>R.G.</b>  | : Resmi Gazete                                                                                |
| <b>vb.</b>   | : ve benzeri(leri)                                                                            |
| <b>vd.</b>   | : ve devam                                                                                    |
| <b>WFS</b>   | : World Future Society                                                                        |

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 Aile Sistem Teorisine Göre Aile İşletmelerinde Kümelemenin Açıklaması 14



# ÖZET

## AİLE İŞLETMELERİNDE UYUŞMAZLIK ÖNLEME VE ÇÖZÜM ÖNERİSİ OLARAK AİLE ANAYASASI VE ARABULUCULUK

Bir ailenin kurup geliştirdiği veya sonradan sahip olduğu, yönetim erki ile kuruluş ve/veya mevcut hisselerinin ve sermayesinin çoğunluğu veya tamamı aynı aile üyelerine ait olan işletmeler veya tüzel kişilikler, “*aile şirketi*” ya da “*aile işletmesi*” olarak adlandırılmaktadır. Aile işletmelerinde, karar mekanizmasında ve yönetim kademelerinde ağırlıkla -aralarında kan bağı, evlilik ya da örneğin evlatlık edinme gibi yollarla bağ kurulmuş olan insanların oluşturduğu- aile üyelerinin etkin, etkili ve yetkili olması esastır ve bu nitelik bir işletmenin “aile işletmesi” olarak anılabilmesi için en temel belirleyici unsurdur. Dünyadaki işletmelerin çoğunluğu “aile işletmesi” olarak doğmuştur. Dünyada ve ülkemizde ekonomik faaliyetin çoğunluğu aile işletmeleri tarafından yerine getirilmektedir. Bu nedenle aile işletmelerinin sağlıklı yürümesi ve sürekliliğinin sağlanması çok önemlidir. Aile işletmelerinin amacı çoğu zaman aile üyelerine daha iyi bir gelecek sağlama niyetine yöneliktir ve işletme bu amacını “kar etme” temeli üzerine oturtur. Bu yüzden “aile işletmesi” ile “aile” arasında açıkça görünen ya da örtülü bir ilişki ve etkileşim vardır. Ailedeki ve aile işletmelerindeki olası çatışmaları önlemek için, ailelerin ve aile işletmelerinin, birtakım yapısal, yönetsel, finansal ve hukuksal düzenlemeleri olmalıdır. Aile perspektifinden baktığımızda bu düzenlemelerin başında da “Aile Anayasası” gelmektedir. Bu yaklaşımdan hareketle, çalışmamızda Aile Anayasası’na ilişkin bazı açılımlar ve açıklamalar yer almaktadır. Bunun yanında, tüm önlemlere rağmen aile içinde uyuşmazlık çıkması halinde, bu uyuşmazlığın arabuluculuk yolu ile çözülmesinin önemi de izaha çalışılmaktadır. Bu bağlamda, aile ve aile işletmesi ilişkileri, Aile Anayasası, uyuşmazlık önleme ve çözümü için Aile Anayasası ve arabuluculuk yöntemleri önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Aile Anayasası, aile işletmesi, arabuluculuk, çatışma, uyuşmazlık

# **SUMMARY**

## **FAMILY CONSTITUTION AND MEDIATION AS CONFLICT PREVENTION AND RESOLUTION RECOMMENDATIONS IN FAMILY BUSINESSES**

“Family businesses” or “family enterprises” are enterprises or legal entities that are founded and grown by a family, either originally or through acquisition, or are defined by the fact that most or all of the ownership, capital and management authority are held by family members. Family members-who can be connected by blood, marriage, or adoption-must be actively involved, competent, and effective in the decision-making processes and management levels of family enterprises. This qualification is the most fundamental determinant for a business to be referred to as a "family business".

The majority of firms in the world today started out as family businesses, and the majority of economic activities in the world and our nation are carried out by family businesses. Therefore, ensuring the healthy and long-term operation and continuity of family businesses is crucial. Family businesses typically have the primary goal of providing a better future for their family members, and the business builds upon the principle of "profit-making". As such, there is a clearly visible or implicit relationship between the “family” and the “family business”. To prevent potential conflicts within the families and family enterprises, there should be various structural, managerial, financial, and legal regulations. From a family perspective, the “Family Constitution” is at the forefront of these regulations. Based on this approach, this study includes explanations and expansions about the Family Constitution. Furthermore, despite all precautions, if conflicts were to arise within the family, the importance of resolving those conflicts through mediation is focused in our study. In this regard, concerning conflict prevention and resolution for the Family Constitution, family and family business relationships, this study suggests mediation methods to be employed.

**Keywords:** Family constitution, family business, mediation, conflict, dispute

## GİRİŞ

Aile işletmeleri bilinen en eski işletme organizasyon şekli olarak kabul edilir. Dünyada ekonomik hayatta söz sahibi şirketler aile işletmeleri veya aile şirketi olarak ticari hayata başlarlar. Yine ülkemizde var olan işletmelerin de yaklaşık, % 90'ına yakını küçük ve orta ölçekli işletmelerdir. Bunların da yaklaşık % 95'inin aile işletmesi olduğu gözlenmektedir. Bu işletmelerin sürdürülebilirliğinin sağlanması hem işletme hem de ülke ekonomisi için önemlidir. Bununla birlikte, dünyada aile şirketlerinin ortalama yaşam süresi sadece yirmidört yıldır. Her on aile şirketinden ancak üçü ikinci nesle devredilebilmektedir. Kuşaktan kuşağa devamlılığını sağlama konusunda sorunlar yaşayan ve faaliyetlerine son vermek zorunda kalan aile işletmelerinin sayısı oldukça fazladır. Piyasadan çekilen her bir işletme, o işletmeye yatırılan ülke kaynaklarının da heba edilmesi anlamını taşıyacaktır. Bu nedenle aile şirketlerinin başarılı ve uzun ömürlü olmalarını sağlamak önem arz etmektedir.

Aile işletmelerinin uzun ömürlü olamamalarının en büyük nedenlerinden biri işletme içerisinde yaşanan çatışmalardır. Aile şirketlerinin içinde ortaya çıkan çatışmaları önlemek ve şirketlerin uzun ömürlü olmasını sağlamak amacıyla çeşitli yönetim/organizasyon yöntemleri ortaya atılmıştır. Ancak bunların içinde en önemlisi, aile şirketlerinin bir aile anayasasına sahip olmalarıdır. Aile anayasası, aile şirketlerinin sürdürülebilirliğini sağlamak için önemli bir araçtır. Aile üyeleri arasındaki ilişkileri düzenleyerek, şirketin geleceğiyle ilgili kararların daha sağlıklı bir şekilde alınmasını sağlar. Aile Anayasası, şirketlerin yönetimi ve karar alma süreçlerini tanımlamanın yanında, bir şekilde ortaya çıkan çatışmaların çözümüne de bir yöntem getirebilmektedir. Elbette şirkette ortaya çıkacak uyuşmazlıkların çözümünde kanuni yollar önemlidir ama son dönemde ortaya çıkan alternatif uyuşmazlık çözüm yolları da bu tür sorunların çözümünde önem kazanmaktadır. Bu bakımdan Aile Anayasasına bu yönde konacak hükümlerin aile şirketlerinin işlerini kolaylaştıracağı açıktır. Bu çerçevede diğer alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemlerinden olan arabuluculuk öne çıkmaktadır.

Bu çalışmanın amacı; aile ve ailenin tümüyle maliki veya çoğunluk hissesine sahip olduğu işletmenin yönetimi ile aile bireyleri arasındaki ilişkileri düzenleyecek,

uyuşmazlık ve çatışmaların çıkmasını önleyecek kuralları bünyesinde barındıran Aile Anayasası hakkında bilgi vermek, aile bireyleri arasında çatışma çıkması durumunda ise uyuşmazlığın çözüm yollarından biri olan arabuluculuk konusunda temel ilkeleri ortaya koymaktır.

Bu amaçla, üç Bölümden oluşan bu çalışmanın Birinci Bölümünde, aile işletmeleri ve şirketlerin oluşumu, sınıflandırılması, güçlü ve zayıf yönleri, farklı inanç ve düşüncelere göre ayrımları ve yönetim biçimleri, kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik kavramları incelenecektir. Bununla birlikte, aile işletmelerinin işleyişi üzerinde de durulacaktır.

Çalışmanın İkinci Bölümünde, aile işletmelerinde ortaya çıkan çatışmaların ve uyuşmazlıkların kaynakları ve etkileri üzerinde durulacak, bu çatışmaların ve uyuşmazlıkların önlenmesi amacıyla yapılması gereken hukuki düzenlemelere örnekler vermeye çalışmak suretiyle, özellikle Aile Anayasası incelenecektir.

Aile işletmelerinin yaşadığı sorunlar ve bu sorunların çözümüne ilişkin olarak literatürde birçok eserin yer aldığı görülmekle beraber bu çalışmaların hukuk alanında yeterli sayıda olmadığı gözlemlenmiştir. “Aile Anayasası” için de aynı durum geçerliliğini korumaktadır. Bu sebeple, bu çalışmada ağırlıklı olarak aile işletmelerinin hukuki yanı, aile bireyleri arasındaki çatışmalar, aile işletmelerdeki hukuki uyuşmazlıklar, Aile Anayasası ve arabuluculuk konularına odaklanılacaktır. Bu Bölümde ayrıca, son zamanlarda etkisini daha da çok hissettiren teknolojiadaki gelişmelerin de katkısı ile ortaya çıkan blockchain, dijital sözleşmeler, akıllı sözleşmelerin Aile Anayasalarına etkisi üzerinde durulacaktır.

Üçüncü Bölümde, tüm önlemlere rağmen ortaya çıkacak uyuşmazlıkların giderilmesi yolunda yapılması gerekenler üzerinde durulacak, uyuşmazlıkların çözümü için farklı çözüm yolları önerilmeye çalışılacaktır. Alternatif uyuşmazlık çözüm yollarından biri olan Arabuluculuk uygulamasının aile işletmelerindeki ve aile bireyleri arasındaki uyuşmazlıklarda önemli bir çözüm yolu olacağı inancı ile arabuluculuğun tanıtımı ve arabuluculuk uygulamalarını tanıtmaya gayreti gösterilecektir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## AİLE VE AİLE İŞLETMESİ

### 1.1. AİLE KAVRAMI

Aile kavramı, kullanıldığı alana, aile yapısına, kullanıldığı zamana hatta inançlara ve dini hassasiyetlere göre farklı anlamlara gelebilmektedir. Aile kelimesinin kullanım şekli de ataerkil aile, geniş çaplı aile, geleneksel aile, modern şehir kültüründeki aile tanımları da ayrıca farklılık göstermektedir. Çalışma içinde bu konulara yeri geldikçe değinilecek olup öncelikle ailenin tanımı ve hukuki niteliği üzerinde durulacaktır.

#### 1.1.1. Tanımı Ve Hukuki Niteliği

##### 1.1.1.1. Ailenin Tanımı ve Önemi

Aile, aile işletmesi ve aile şirketi sözcüklerini duyanların hemen bildiğini sandığı ve tam olarak anladığını düşündüğü kavramlardan değildir. Bu durum da kavram kargaşası doğurmaktadır. Her şeyden önce aile sözcüğünün farklı anlamları olduğu görülmektedir. Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğüne göre, kökeni Arapça olan “aile” kelimesinin altı ayrı anlamı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, evlilik ve kan bağına dayanan, karı, koca, çocuklar, kardeşler arasındaki ilişkilerin oluşturduğu toplum içindeki en küçük birlik, ev, familyadır. İkincisi, aynı soydan gelen veya aralarında akrabalık ilişkileri bulunan kimselerin tümüdür. Üçüncüsü, birlikte oturan hısım ve yakınların tümüdür. Dördüncüsü, eşlerden kadın için kullanılan bir sözdür. Beşincisi, aynı gaye üzerinde anlaşılan ve birlikte çalışan kimselerin bütünüdür. Altıncısı ise, temel niteliği bir olan dil, hayvan veya bitki topluluğu; familya, olarak belirtilmiş ve örneklendirmiştir<sup>1</sup>.

Aile kavramı tek katmanlı olmadığından, bu katmanların da kendi içinde tanımları yapılabilmektedir. Bu bağlamda aile, dar aile, geniş aile ve en geniş aile olarak sınıflandırılmaktadır<sup>2</sup>. Bu anlatımda dar aileyi, karı ve kocadan meydana gelen topluluk, geniş anlamda aileyi ise, karı-koca ve çocuklardan meydana gelen topluluk olarak ve aileyi en geniş anlamda ise evin reisinin otoritesine bağlı olan ve aynı çatı altında

<sup>1</sup> <https://sozluk.gov.tr/>, E.T.: 02.09.2023.

<sup>2</sup> Öztan, Bilge, *Medeni Hukukun Temel Kavramları*, (41. Baskı), Turhan Yayınevi, Ankara, 2016, s. 403.

yaşayan kan ve kayın hısımlarından ve aile çalışanlarının tamamından meydana gelen topluluk olarak tanımlanmıştır<sup>3</sup>.

Ailenin tanımını yapabilmek ve bu kavramı anlayabilmek için aile hukukunda da geçerli olan ilkelerin belirlenmesi önem arz etmektedir. Bu ilkeler süreklilik ilkesi, birlik ilkesi, eşitlik ilkesi, zayıfların korunması ilkesi şeklinde sayılabilir<sup>4</sup>. Bu kapsamda yapılan aile tanımlamalarına değinmekte fayda bulunmaktadır. Örneğin, *“beşeri hayatın en önemli kurumu olan ailenin oluşmasında kan bağı, aileden gelen genetik bağ, kıskançlık, nefret, sevgi ve benzeri duygular, sosyal, psikolojik ve ekonomik özellikler belirleyici faktörler olmaktadır. Ailelerin temel özelliklerine bağlı olarak aldığı ve alacağı kararlar aile üyelerine ve ailenin kültürüne bağlı sosyal bir sistem oluşturmaktadır”*<sup>5</sup> şeklinde tanımlamalar da bulunmaktadır. Bu tanımın devamında ise *“ailenin kan bağı ve kan bağı dışında oluşan akrabalık ilişkileri aynı çatı altında yaşayan aile üyelerinden meydana gelen aile üyelerinin sosyal, ekonomik ihtiyaçlarının karşılandığı sosyal psikolojik ve cinsel eğitimlerin alındığı topluma ve çevreye uyumlarının sağlandığı ve düzenlendiği bir yapı”* olduğu ifade edilmiştir<sup>6</sup>. Bu açıklamalardan sonra aileyi, *“ortak bir geçmişleri olan, duygusal olarak birbirine bağlı, üyelerin tek tek ve aile üyelerinin tamamının ihtiyaçlarını karşılamak üzere stratejiler planlayan bireylerden oluşmuş, karmaşık bir yapı”* olarak, tanımlamak mümkündür<sup>7</sup>.

Öte yandan, bazı işletmeler de kan ve kayın hısımlığı olmadığı halde tıpkı aile bağı gibi güçlü ilişkiler taşımaktadır. Bu ilişki, ortakların birlikteliği, aralarındaki duygusal bağlar, ortakların arasında yaşanmış geçmiş nedeniyle, işletmenin bir aile işletmesi gibi yönetilmekte olduğu görülmektedir. Bu bağlamda birçok bölgede sosyal hayatın gerçeği olarak kirve ya da kirvelik örneği verilebilir. Bu ilişki adeta kan bağı kurulmuş gibi anlam verilen itibari akrabalıktır<sup>8</sup>.

Benzer şekilde çok yakın arkadaşlar arasında yapılan ortaklıklarda da tıpkı aile işletmelerinde olduğu gibi başarı süreçlerinin ve yaşanan sorunların benzer olduğu

<sup>3</sup> Öztan, s. 404.

<sup>4</sup> Öztan, s. 404-405.

<sup>5</sup> Aydın Erdal, *Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirliğinde Paradoks. Duygusal Sahiplik Olgusunun Rolü*, (1. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul, 2022, s.1.

<sup>6</sup> Aydın, s.1.

<sup>7</sup> Aydın, s.1.

<sup>8</sup> *“Kirvelik, bir çocuğun sünneti için harcanması gereken giderler aileye yakın başka bir kişinin karşılaması sonucu iki aile arasında kurulan itibari akrabalığa verilen addır. Kelime muhtemelen Farsça yolu ile Türkçe’ye geçmiştir, halk ağzında kirve şeklinde de kullanılmaktadır.”* Nakleden, Nutku Özdemir, *Kirve*, TDV İslâm Ansiklopedisi, 26, 2002, s. 68-69. (<https://islamansiklopedisi.org.tr/kirve>, E.T. 25.03.2023)



görülmektedir. Bu nedenle tam ve sınırları çizilmiş bir aile tanımlamasının yapılması belki de beklenmemelidir. Çünkü aile kavramı; kapsadığı kişilere, beklentilere, zamana, hukuk düzenine ve coğrafyaya göre değişkenlik gösteren ve kalıba sığmayacak bir kavramdır. Bunun için de ailenin genel geçer olarak, her yerde, her zaman geçerli olacak bir tanım yapmak olanaklı gözükmemektedir.

Bütün bu farklı tanımlamalardan sonra, çalışmamızda “aile” kavramı bireyleri arasında duygusal, uzun vadeli süreklilik ve birlik içinde ilişki beklentisi olan, zayıf bireylerin korunmasını temel alan, aile bireyleri arasında eşitlik gözetilen bir anlayışta geniş kapsamda ve geniş sınırlarda ele alınacaktır.

#### **1.1.1.2. Ailenin Hukuki Niteliği**

Aile, Anayasamızın 41. Maddesinde yapılan değişiklikle<sup>9</sup> bu günkü halini almış olup madde “*Aile, Türk toplumunun temelidir ve eşler arasında eşitliğe dayanır*”<sup>10</sup> hükmünü taşır. Aileye verilen bu öneme rağmen ne Anayasa’ımızda ne de diğer kanunlarda aile kurumuna bir tüzel kişilik veya tüzel kişilik benzeri özel bir nitelik tanınmamıştır. Aile kurumunun hukuki niteliği de tıpkı ailenin tanımı gibi kullanıldığı veya değerlendirme yapılacağı yasal düzenlemeye göre de değişmektedir. Bunun sonucu olarak aile, ceza hukuku kapsamında ayrı, medeni hukuk kapsamında daha farklı anlamlar taşımaktadır. Bu çalışma içinde bu hususlarda bilgi verilecektir.

#### **1.1.2. Ailenin Hukuk Düzenindeki Yeri**

Türk Hukuk Sisteminde aile kurumu, başta Anayasa olmak üzere birçok hukuk dalında düzenleme konusu olmuştur. Bu hususta birkaç örnek aşağıda verilmiştir.

##### **1.1.2.1. Anayasa’da Aile**

Anayasada aile kavramı tanımlanmamakla birlikte aileyi koruma amaçlı emredici hükümlere yer verilmiştir. Türkiye Cumhuriyeti Anayasası’nın<sup>11</sup> birçok maddesinde de aile kurumunu öncelediği görülmektedir. Özellikle Anayasanın 41. maddesi aileyi koruma amaçlı emredici hükümler taşımaktadır<sup>12</sup>.

<sup>9</sup> 3/10/2001 tarihli ve 4709 sayılı Kanunun 17 nci maddesiyle bu fıkranın sonuna “ve eşler arasında eşitliğe dayanır.” ibaresi eklenmiştir.

<sup>10</sup> Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Madde 41:

“*Aile, Türk toplumunun temelidir ve eşler arasında eşitliğe dayanır.*

<sup>11</sup> 2709 sayılı Kanun, Resmî Gazete, 09.11.1982, S. 17863 (Mükerrer).

<sup>12</sup> Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Madde 41:

“*Aile, Türk toplumunun temelidir ve eşler arasında eşitliğe dayanır.*

*Devlet, ailenin huzur ve refahı ile özellikle ananın ve çocukların korunması ve aile planlamasının öğretimi ile uygulanmasını sağlamak için gerekli tedbirleri alır, teşkilâtı kurar.*

*Her çocuk, korunma ve bakımdan yararlanma, yüksek yararına açıkça aykırı olmadıkça, ana ve babasıyla kişisel ve doğrudan ilişki kurma ve sürdürme hakkına sahiptir.*

*Devlet, her türlü istismara ve şiddete karşı çocukları koruyucu tedbirleri alır.”*

### 1.1.2.2. Medeni Hukukta Aile

Aile kavramı, 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu'nun (TMK)<sup>13</sup> “Aile Hukuku” bölümünde önemli ve kapsamlı biçimde düzenlenmiş bulunmaktadır.

TMK'nın Evliliğin Genel Hükümleri, başlıklı bölümünün 185. maddesinde<sup>14</sup> yer aldığı üzere evlilik akdi ile birlikte eşler arasında evlilik birliği kurulmuş olmaktadır. Bu hali ile dar anlamda bir “aile” meydana gelmektedir. İlgili maddenin devamında yasa koyucu, eşlere (karı ve kocaya), bu birliğin mutluluğunu elbirliğiyle sağlamak ve çocukların bakımına, eğitim ve gözetimine beraberce özen göstermek yükümlülüğü getirmiştir. Bu hal de geniş anlamda aileyi teşkil etmektedir. Evlilik birliği başlıklı yasal düzenlemede de dar anlamda sadece eşlerden oluşan birlik olarak adlandırılmaktadır. En geniş anlamdaki aile tanımı ise toplumsal hayat içinde bazen zorunluluk bazen de tercih olarak ortaya çıkan birlikte yaşama koşullarının yarattığı aile tipidir. Bunlara, eş ve çocuklar, büyükanneler, büyükbabalar, kan ve kayın hısımları ile ailenin hizmetinde çalışanlar da dâhil edilmiştir.

Ülkemizde çok fazla uygulaması olmamakla birlikte Türk Medeni Kanununda aile malları başlığı altındaki bölümde de düzenlemeler bulunmaktadır. Bu düzenlemeler aile vakfı<sup>15</sup>, Aile malları ortaklığı<sup>16</sup>, Elbirliği ile işletme<sup>17</sup>, Kazanç paylı aile malları ortaklığı<sup>18</sup> ve Aile yurdu kurulması<sup>19</sup> olarak sıralanabilir. Murislerin kendi aralarında terekenin paylaşılması konusunda mutabık olunması halinde aileye özgü başka çözüm

<sup>13</sup> Resmî Gazete, 08.12.2001, Sayı 24607.

<sup>14</sup> TMK m. 185. “... Evlenmeyle eşler arasında evlilik birliği kurulmuş olur. Eşler, bu birliğin mutluluğunu elbirliğiyle sağlamak ve çocukların bakımına, eğitim ve gözetimine beraberce özen göstermekle yükümlüdürler. Eşler birlikte yaşamak, birbirine sadık kalmak ve yardımcı olmak zorundadırlar.”

<sup>15</sup> TMK, 372 madde, “Aile bireylerinin eğitim ve öğrenimleri, donanım ve desteklenmeleri ve bunlara benzer amaçların gerektirdiği harcamaların yapılması için kişiler hukuku ve miras hukuku hükümleri uyarınca aile vakfı kurulabilir. Bir malın veya hakkın başkalarına geçmemek üzere aynı soydan gelenlere kuşaktan kuşağa kalacak şekilde özgülenmesi yasaktır. Böyle bir özgülenme, vakıf kurma yoluyla da yapılamaz.”

<sup>16</sup> TMK, 373 madde “Hısımlar, kendilerine geçen mirasın tamamı veya bir bölümüyle ya da ortaya başka mallar koymak suretiyle aralarında bir aile malları ortaklığı kurabilirler.”

<sup>17</sup> TMK, 376 madde”- Aile malları ortaklığı, ortakları elbirliği ile iktisadi faaliyette bulunmak üzere birleştirir. Aksi kararlaştırılmış olmadıkça, ortaklardan her biri eşit hakka sahiptir. Ortaklar, ortaklık devam ettiği sürece paylarını isteyemeyecekleri gibi, bu payları üzerinde tasarruf işlemleri de yapamazlar.”

<sup>18</sup> TMK 384 madde”- Ortaklar, aralarında yapacakları sözleşmeyle, yıllık kazançtan kendilerine belli bir pay verilmesi kaydıyla ortaklığın temsilini ve ortaklığın mallarının işletilmesini içlerinden birine bırakabilirler. Bu pay, anlaşmayla belirlenmemişse, ortaklık mallarının uygun derecede uzun bir dönemdeki kazancın ortalama miktarı ile işleten ortağın çalışması ve yaptığı harcama göz önünde tutularak adil bir biçimde belirlenir.”

<sup>19</sup> TMK 386 madde “- Konutlar, tarıma veya sanayiye elverişli taşınmazlar, eklentileriyle birlikte aile yurdu haline getirilebilir.”

yolları da bulma olanağı doğabilecektir. İşte bu noktada da aile arabuluculuğu çözüme yardımcı olabilecektir.

### 1.1.2.3. Ticaret Hukukunda Aile

Türk Ticaret Kanunu (TTK)<sup>20</sup>, konusu itibarıyla aile kurumuyla doğrudan ilgilenmemekle birlikte, ticari faaliyetlerde aile ilişkilerine yönelik birçok düzenlemeye sahip bulunmaktadır. Bu hükümlerin başında, TTK.m.13 gelir<sup>21</sup>. Özellikle aile işletmelerinde uygulama bulabilecek olan söz konusu düzenlemeye göre, küçük ve kısıtlılara ait ya da küçük ve kısıtlıların hissedar olduğu ticari işletmeyi bunların adına işleten yasal temsilci, tacir sayılmaz. Tacir sıfatı, temsil edilene aittir<sup>22</sup>. Bu işletmenin faaliyetlerinden kaynaklanan hukukî sorumlulukların muhatabı da, küçük veya kısıtlıdır. Dolayısıyla, küçük veya kısıtlının iflâsı bile gündeme gelebilir. Ancak, küçük veya kısıtlı adına yürütülen bu faaliyetlerden kaynaklanan cezai sorumluluk, yasal temsilciye aittir. Buna göre, tacirler hakkında öngörülen cezai yaptırımlardan, tacir sıfatını kazanmış olan küçük veya kısıtlı değil, işletmeyi bizzat işleten yasal temsilci sorumlu olur.

Ayrıca, TTK sisteminde aile işletmelerinin şirket şeklinde organize olmasına imkân veren kolektif şirketlere ilişkin m.211 vd. hükümleri, günümüzde eski önemini kaybetmiş olsa da, aile işletmelerinin ilk örneklerinin kurumsal altyapısını oluşturmaktadır.

Bunun gibi, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu ile aile şirketlerinin önünü açmak üzere anonim şirketlerin tek ortaklı olarak kurulabilmesine olanak sağlanmıştır (TTK.m.338). Gerçekten, konuya ilişkin madde gerekçesinde bu husus vurgulanmış ve *“başarılı ve yerleşik kimi aile şirketlerini tek kişilik anonim şirketin sunacağı olanaklarla dağılmaktan ve kaybolmaktan kurtulmaları bu örgütlenme şekliyle mümkün olabilecektir”* denilmiştir.

Anonim şirketlerde yönetim kurulunda pay sahibi gruplarının temsiline ilişkin TTK.m.360 hükmü de aile işletmeleri bakımından önem taşıyan düzenlemelerden biridir. Buna göre, esas sözleşmeye konulacak bir hükümle belirli pay gruplarına, özellik ve nitelikleriyle belirli bir grup oluşturan pay sahiplerine ve azlığa yönetim

<sup>20</sup> Resmî Gazete, 14.02.2011, S.27846.

<sup>21</sup> MADDE 13- (1) Küçük ve kısıtlılara ait ticari işletmeyi bunların adına işleten yasal temsilci, tacir sayılmaz. Tacir sıfatı, temsil edilene aittir. Ancak, yasal temsilci ceza hükümlerinin uygulanması yönünden tacir gibi sorumlu olur.

<sup>22</sup> Bkz. Baştuğ, İrfan; Küçük ve Kısıtlıların Tacirlik Sıfatı, Batider, C.V, S.4, 1970, s.905 vd.

kurulunda temsil edilme hakkı tanınabilir. Aile şirketlerinde bu düzenleme kullanılarak şirket yönetiminde ailenin temsili ve şirketin ailenin kontrolünde kalması sağlanabilmektedir. Yine aileler, TTK.m.393 ve devamında düzenlenen yönetim kurulu iç yönergesi yolu ile de işletmenin yönetiminde söz sahibi olabilmektedirler.

#### **1.1.2.4. Ceza Hukukunda Aile**

Türk Ceza Kanunu (TCK), ailenin tanımını yapmamakla birlikte aile düzenine karşı suçlar başlığında olduğu gibi ailenin korunmasına yönelik hükümler içermektedir. Bu duruma örnek vermek gerekirse, aile içi şiddet ve taciz suçlarında verilecek cezalar yarı oranında artırılarak verilmektedir<sup>23</sup>. Türk Ceza Kanunu bu yaklaşımı kişilerin birlikteliği üzerine devam ettirmiş ve TCK 103, 104, 105, 116, 223 ve 234. maddelerde benzer düzenlemelere yer vermiştir<sup>24</sup>.

## **1.2. AİLE İŞLETMELERİ**

İşletme kavramı, genel olarak gelir sağlamak amacıyla yapılan ticari faaliyetler için kullanılır. İşletme faaliyetinin bir aile tarafından yürütüldüğü hallerde ise, aile işletmesi veya aile şirketi kavramları karşımıza çıkar.

### **1.2.1. Aile ile İşletmesi Kavramı ve Özellikleri**

#### **1.2.1.1. Tanımı**

Aile işletmesi ve aile şirketi kavramları, tıpkı aile gibi, üzerinde tam olarak görüş birliğine varılmış kavramlar değildir. Bu kapsamda öncelikle, işletme kavramının tanımlanması gerekmektedir. İşletme kelimesi TDK'ya göre, *“işletmek işi; tarım, sanayi, ticaret, bankacılık vb. iş alanlarında, kâr amacıyla bir sermaye yatırılarak kurulan kurum, kuruluşu verimli bir duruma getirip kazanç sağlama yöntemi, iş yeri”* anlamları taşır<sup>25</sup>. Bu tanım kapsamında işletme, ortaklık veya şirket kavramı ile bir amaç etrafında birleşmiş veya örgütlenmiş insan topluluğu anlamına gelmektedir. Bu yolla oluşan topluluk bazen küçük işletme, bazen esnaf, bazen ticari işletme olarak karşımıza çıkabilir. Bu oluşum gerçek kişi veya tüzel kişilik olabilir. Tüzel kişilik, TMK madde 47’de *“başlı başına bir varlığı olmak üzere örgütlenmiş kişi toplulukları ve belli bir amaca özgülenmiş olan bağımsız mal toplulukları”* şeklinde ifade edilmiş olup, ayrıntılı düzenlemeler ise Türk Ticaret Kanunu’nda yer almaktadır. TTK’daki düzenlemelere göre de tüzel kişiliklerin varlık sebebi, bir malvarlığını yönetmek ve kar

<sup>23</sup> Örnek düzenleme için bkz. TCK m. 105, m. 230 vd.

<sup>24</sup> Resmi Gazete, 12.10.2004, S. 25611.

<sup>25</sup> TDK sözlüğü. <https://sozluk.gov.tr/> E.T. 20.02.2024.

etmektedir. Bunun yanında aile şirketleri ise ailenin söz ve pay sahibi olduğu şirketler için kullanılmaktadır.

Hukuk alanında “işletme” özellikle ticari işletme hukuku bağlamında “ticari işletme” kavramına esas teşkil edecek şekilde kullanılmaktadır. Hukuki düzenlemelere konu olan “işletme” kavramına Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik<sup>26</sup> madde 4/a hükmünde rastlanılmaktadır. Bu düzenlemede yapılan tanıma göre “hukuki olarak hangi statüde olduğuna bakılmaksızın bir veya birden çok gerçek veya tüzel kişiye ait olup bir ekonomik faaliyette bulunan birimleri veya girişimler işletme” olarak kabul edilmiştir.

Yine aynı yönetmelik, işletmeler, esnaf işletmesi ve ticari işletme olarak ayırma da tabi tutulmuştur. Ticaret hukukunda ise işletme, bir girişimcinin ekonomik bir çıkar sağlama amacı taşıyarak emek ve sermayeyi bir araya getirmesi olarak tanımlanmaktadır<sup>27</sup>.

Esnaf işletmesinden ayrıştırılmak istenen ticari işletme ise, TTK m. 11 f.1’de “...esnaf işletmesi için öngörülen sınırı aşan düzeyde gelir sağlamayı hedef tutan faaliyetlerin devamlı ve bağımsız şekilde yürütüldüğü işletme” olarak tanımlanmıştır<sup>28</sup>. Bu tanımlama üzerine, esnaf işletmesi için belirlenen sınırı aşacak şekilde gelir sağlama amacı olan her türde işletmenin ticari işletme sayılmakta olduğu anlaşılabacaktır. Diğer bir ifade ile her ticari işletme özünde bir işletme olsa da her işletme bir ticari işletme olmayabilmektedir. Ayrıca her ticari işletmenin tüzel kişiliğinin olmayacağını da belirtmek gerekir. Bu nedenle de ticari işletmenin hak ve borç ehliyeti olmayacağı, bu statünün ticari işletmenin sahibi gerçek veya tüzel kişiye aittir. Bu bağlamda ticari işletmenin, bir hukuk süjesi değil, bir hukuk objesi olduğu açıktır.

Aile işletmeleri ile ilgili olarak yapılan literatür taramasında birçok tanıma rastlanmakla beraber üzerinde uzlaşılan bir tanıma rastlanılmamıştır. Çalışmamız kapsamında karşılaşılan tanımlara örnek vermek gerekirse; Bir görüşe göre aile işletmesi “genellikle bir veya birden çok aile üyelerinin önemli oranda söz sahibi olduğu ve söz sahibi olmaları nedeniyle işletmelerin faaliyetleri üzerinde önemli ölçüde etkili olduğu kurumlar” olarak görülmektedir<sup>29</sup>. Bir diğer değerlendirme de “aile

<sup>26</sup> Resmî Gazete, 18.11.2005, S.25997.

<sup>27</sup> Korkut, Ömer, Cengil M. Fatih, Durdu, Mehmet, Gökberk İdil, Doğanay M. Zahit, *Şematik Ticari İşletme Hukuku*, 4. Baskı, Seçkin yayınları, Ankara, 2022, s. 17 vd.

<sup>28</sup> Korkut, Ömer, s. 19.

<sup>29</sup> Yazıcıoğlu İrfan. Koç Hakan, *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine*

*işletmeleri ülke ekonomisinin gelişmesi ve büyümesine katkı sağlamasına önem atfederek, ürün ve hizmet oluşturmada yanında genel ekonomiye de katma değer sağlamaktadır”*<sup>30</sup> şeklindedir. Başka bir tanıma göre de, aile işletmeleri, “*işletmeleri için politika tayin etmek ve bu politikayı yönlendiren bir veya birden fazla aile üyesinin etkisinde olduğu işletme*”dir<sup>31</sup>. Bazı yabancı kaynaklarda da benzer tanımlara rastlanmaktadır, örneğin “*işletme bir ailenin varlığının çoğunluğuna ve kontrol yetkisinin tümüne sahip olunan işletmeleri*” aile işletmesi olarak tanımlanmaktadır<sup>32</sup>. Bir başka tanıma göre ise “*aile işletmeleri, işletmenin yönetiminin, işletmenin malikleri veya onlar adına akrabalarının katıldığı işletmeler*” olarak tanımlanmaktadır<sup>33</sup>. Bir başka tanım da “*aile işletmeleri şirkette hem sahiplik ve hem de yönetim politikasını belirleyenlerin aralarında duygusal ilişki olması ve bunların dominant olduğu işletmeleri aile işletmesi*” olarak kabul etmektedir<sup>34</sup>. Bir diğer tanımda ise “*aile şirketi/işletmesi, mülkiyet sahiplerinin, şirket politikalarını bizzat belirleyen kimseler (duygusal akrabalık bağının üyeleri) olması ve bu kişiler tarafından yönetilen bir veya daha fazla aile üyesinin söz sahibi olduğu şirket*” şeklinde ifade edilmiştir<sup>35</sup>. Bu tanımlama çabalarının sonunda da görüldüğü gibi tek bir tanım yapılmasının zorluğu ortaya çıkmaktadır.

Kanaatimizce, aileye gelir getirmek, ailenin malvarlığını sonraki nesillere taşımak amacıyla kurulan, devir alınan ve pay çoğunluğunu elinde bulunduran, işletmenin yönetiminde ve karar alma süreçlerinde etkin aile bireyi veya bireylerinden oluşan ve sonraki kuşakların işletme içinde yönetimde veya çalışan olarak yer aldığı işletmeler “aile işletmesi” olarak tanımlanmalıdır.

#### **1.2.1.2. Terminoloji**

Aile şirketleri ile ilgili olarak yapılan yayın ve çalışmalarda genellikle “*aile işletmesi*” tanımlaması kullanılmaktadır. Bu tanımlama ile “*işletme*” kavramını öne

---

*Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.21 S.1, Konya, 2009, s. 498.

<sup>30</sup> Ağca Veysel. Kandemir Tuğrul, *Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar’da Bir Araştırma*, Sosyal Bilimler Dergisi, C.10, S.3, s. 210.

<sup>31</sup> Davis Peter, *Realizing the Potential For the Familie Business*, Organizational Dynamics, s. 47.

<sup>32</sup> Gallo Miguel Angel/Sveen Jannicke, (1991), *Internationalizing The Family Business: Facilitating and Restraining Factors*, Family Business Review, 4(2), s. 181-190.

<sup>33</sup> Welch Johannes H. M., (1993), *The Impact of Family Ownership and Involvement on The Process of Management Succession*, Family Business Review, 6(1), s. 33.

<sup>34</sup> Carsrud Alan L., *Meanderings of a Resurrected Psychologist, or Lessons Learned in Creating a Family Business Program*, Entrepreneurship Theory and Practice, 19(1), 1994, s. 39.

<sup>35</sup> Morris Michael H/Williams Roy W/Nel Deon, *Factors Influencing Family Business Succession*, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, (2,3), 1996, s.12.

çıkaran çalışmalar daha fazla yönetim ve işletme alanında çalışma yapan kişiler tarafından ele alınmaktadır. Bazen de “şirket” ve “işletme” terimlerinin ile birlikte veya birbirini yerine kullanıldığına rastlanılmaktadır. Bunun nedeni ise aile şirketleri ile ilgili yapılan çalışmaların ilk örneğini oluşturan “*The Family Business*” isimli bir makalede “Aile Şirketleri” ile ilgili olarak yapılan tanımdır<sup>36</sup>. Ülkemizdeki terminoloji sorunu da bu çalışmadaki “business” kelimesinin hem “şirket” hem de “işletme” olarak çevrilmiş olmasından kaynaklanmaktadır.

Aile şirketi denildiğinde “aile” terimi ile kimlerin kastedildiği belli değildir. Aile denilince genellikle aile üyeleri veya aileye evlilik ile katılmış kişiler anlaşılmaktadır. Buradan hareketle, aile üyeliğinin doğum ve evlilik diğer bir ifadeyle kan ve kayın hısımlığı ile sağlandığı kabul edilmektedir.

Daha dar bir tanımlamada ise, aile denince sadece şirketi kuran kişi ile çocuklarından söz edilmektedir. Bu konuya ilişkin olarak yapılan bir çalışmada aile şirketi tanımlanırken “*şirketin en az iki kuşak boyunca devam etmesi, işletmenin aynı aileye ait olması, aile ile şirketin amaç ve çıkarlarının aynı olması ve bu amaçların da şirketin politikalarına yansımaları gerektiği*” belirtilmiştir<sup>37</sup>.

Yukarıda tanımları yapılan ve terminoloji bölümünde tartışıldığı gibi aile işletmesi ve aile şirketi kavramları arasında büyük benzerlik ve farklılıklar bulunmaktadır. Bizim de katıldığımız görüşe göre, “*aile şirketine yönelik tanımların ortaya koyduğu ortak noktalara genel olarak bakıldığında aile şirketi için temelde aile, mülkiyet, yönetim, işletme ve kültür kavramlarının öne çıktığı görülmektedir. Şu halde aile şirketi bu kavramların üzerine inşa olmaktadır. Esasen bu beş temel kavram herhangi bir kurum için de söz konusudur. Ancak diğer kuruluşlarda ailenin yerinde bir ya da birden çok girişimci yer alır*”<sup>38</sup>.

Özetle, bu çalışmada bir ailenin kurup geliştirdiği, kısmen veya tamamen aile bireylerinin hisse çoğunluğu olan, ancak tüzel kişiliği olmayan yapılar, şahıs işletmeleri, adi ortaklıklar ile esnaf işletmeleri “aile işletmesi” tanımı ile anılacaktır. Yine ailenin kurup geliştirdiği ve oluşum hisselerinin kısmen veya tamamen aile bireylerine ait

<sup>36</sup> Kondu Kaya, Betül, *Anonim şirket türü aile şirketlerinde esas sözleşme ve aile anayasası*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Bilgi Üniversitesi İstanbul, 2019, s. 8.

<sup>37</sup> Donnelley Robert G., *The Family Business*, Family Business Review, C.1., s. 427-445.

<sup>38</sup> Fındıkçı İlhami, *Aile Şirketi Kavramından Ne Anlıyoruz?* s.1-4.  
<https://www.ilhamifindikci.com/haftanin-makalesi/aile-sirketleri/icerik2>, E.T: 17.05.2023.

olduğu TTK kapsamında şirket sayılan ve tüzel kişiliğe sahip olan işletmeler “aile şirketi” olarak adlandırılacaktır.

#### 1.2.1.3. Aile İşletmesinin Özellikleri

Türkiye’de kayıtlı şirketlerin %95’i aile şirkettir. Aile şirketlerinde çoğunluğunun kapalı şirket olduğu bilinmektedir. Aile şirketlerin hissedarları da genellikle birbiri ile akraba veya aynı meslek mensubu olup pay sahipleri genellikle az sayıda olup ortakların tümü şirketin kaderi ile ilgilenmeleri olarak karşımıza çıkmaktadır<sup>39</sup>. Bunun yanında aile işletmelerinde, aile ile aile işletmesi birbirini etkileyen ve geliştiren iki ayrı yapı olarak yaşamaktadır. Çünkü her ikisinin de dinamik ve hassasiyetleri birbirinden farklıdır. Bazen bu iki yapının uyumsuzluğu veya çelişkisi birbirine zarar verebilir hatta birbirinin sonunu getirebilir. Başarı ise bu iki yapı arasında denge kurmaktır.

Ailelerin ve aile işletmesinin varlıklarında devamlılık olması ve kalıcılıklarını sağlamanın ön koşulu, işletmenin ekonomik büyüklüğü kadar, sosyal ve davranışsal yönünün de önemli olmasıdır. Bir çalışmada “*aile işletmesinin sonraki kuşaklara taşıyacak duygusal sahiplik olgusunun gelişmemesi*” olarak görmektedir<sup>40</sup>. Müellife göre “*gelecek kaygısı, sosyal yalnızlık, duygusal doyumsuzluk ve yabancılaşma yaşanması tüm problemlerin temeli oluşturmaktadır. Bunun için aile ve aile işletmesinin devamlılığı için sonraki ve gelecek kuşaklara bu ortamı sağlamak önemli olduğu*” tespitinde bulunmuştur<sup>41</sup>. Bu tespitlerin ortaya koyduğu husus ise aile ile aile işletmesinin geleceğinin birbirine ne kadar bağlı olduğu gerçeğidir.

Aile ve aile işletmeleri birbiri ile etkileşim içindedirler ve bu etkileşimin şeklinin, yüzeysel veya derin olması, etkileşimin de birbirinden farklı olmasına neden olmaktadır. Zira ailenin işleyişi, kuralları, dinamikleri ile işletmenin işleyişi, kuralları, dinamikleri ve amaçları farklılık gösterir. Şöyle ki; ailede amaç, aile bireylerinin ve çocukların huzur ve mutluluğu iken işletmede ise amaç, kâr etmektir. Ailede koşulsuz bir sevgi, saygı var iken, işletmede performans beklentisi vardır. İlişkiler ailede sonsuz ve sınırsız iken işletmede belirli veya geçici sürelidir. En önemlisi de ailede duygusal bağlar var iken işletmede maddi ve ticari bağlar bulunmaktadır. Bu nedenle de aile ve

<sup>39</sup> Karasu Raif, *Anonim Şirketlerde Emredici Hükümler İlkesi 2*. Baskı, Ankara, 2015, s.120.

<sup>40</sup> Aydın, s.2.

<sup>41</sup> Aydın, s.2.



aile işletmesi ilişkileri nerede ise taban tabana zıttır. Bu farklılıklar doğru yönetildiği ve gerekli mücadele verildiği takdirde başarı ve sürdürülebilirlik gelecektir<sup>42</sup>.

Aile işletmesinin kuruluş aşamasında genellikle tek ortaklı yapı bulunur. Türkiye’de bunun istisnası olarak iki kardeşin ya da enişte/kayınbiraderin kurucu ortak olduğu aile işletmeleri de bulunmaktadır.

Zaman içinde, sonraki aşamada ikinci kuşak olarak kardeşlerin yer aldığı ortaklıklar ortaya çıkarmaktadır. Eğer kurucular kardeş ise bu ikinci aşamada amca/dayı, yeğen ortaklığı meydana gelmekte, daha sonra ise kuzenler ortaklığına dönüşmektedir. Dolayısıyla, aile şirketlerinde zaman ilerledikçe, hisse oranlarının küçülmesi, dağılması ve mülkiyetin geçişi büyük tartışma ve çatışmalara neden olabilmektedir.

Bu noktada işletmenin başlangıcındaki durum ile ilerleyen süreçte işletme ile ailenin gelişimi de benzerlik göstermektedir. Bu benzerlik, işletme sahibi aile ile işletme arasındaki benzerliktir. Yine bu benzerlik, farklı aile veya farklı işletmelerde örnek olmaktan başka aynılıklar göstermez. Genellikle ailenin ve işletmenin kaderi benzerlik taşımaktadır. Bu dönemleri şöyle örnekleyebiliriz:

- a) Genç Aile ve Genç İş İnsanı Dönemi: Bu dönem hem aile gençtir hem de işte yeni olan bir işletme vardır. Bu evre hem aile ve hem de işletme için kaygılı olduğu kadar tedirginlik taşıyan bir süreçtir.
- b) İşe Alışan Aile ve Tanınmaya Başlayan İşletme Dönemi: Bu dönem işletmede işler yoluna girmiştir. Kazanç, ailenin ihtiyacını karşılamaktadır. Aileye yeni bireyler katılmaktadır. İşletme ve aile mutludur. Eğer işletmede işler yolunda gitmedi ise ailede geçimsizlikler başlayabilir ve hem işletme hem de ailede sorunlara yol açabilir.
- c) Birlikte Çalışan Aile ve Genişlemiş Büyümüş İşletme Dönemi: Bu dönemde işletme ayakta ise artık işletmenin büyümesi genişlemesi süreci başlar. Çocuklar veya diğer aile bireyleri işletmede yer almaya başlar.
- d) Aile ve İşletme İçin Olgunluk Dönemi: Bu dönemde artık ailede emeklilik ve işletmede yetki devrinin yapılması sürecinin başlaması gerekmektedir. İşte bu noktada devirler ve emekliliklerin zamanlaması hatalı olursa hem aile hem işletme zarar görecektir. Erken yetki devri ile geç yetki devri aynı derecede önem ve hassasiyet taşımaktadır.

---

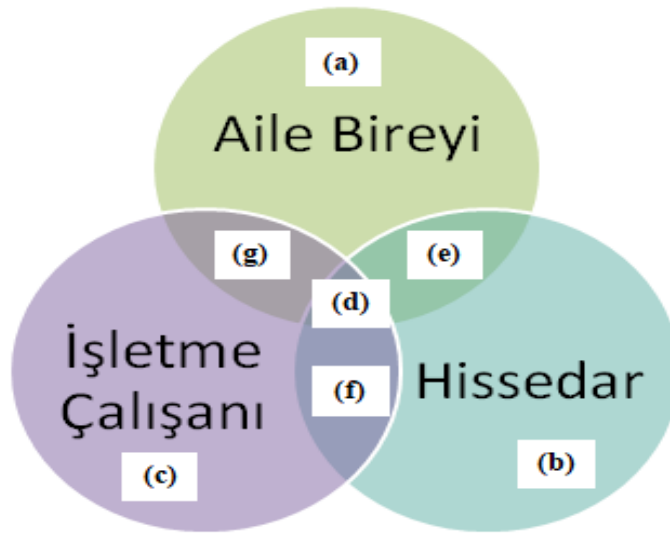
<sup>42</sup> Yelkikalan Nazan, *Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S.12, 2006, s.195-209.

Bu süreçlerin her birinde ayrı ayrı önemli noktalar bulunmaktadır. Bu süreçlerde yapılan hatalar hem aileye hem de işletmeye zarar verecektir. Onun için süreç özenle ve bilgece yönetilmelidir.

### 1.2.2. Aile İşletmesi Türleri

Aile işletmelerini türlere ayırmak gerektiğinde bunun amacına, yapılmak istenen gerekçeye uygun olarak farklı tasniflerle karşılaşılmaktadır.

Aile işletmeleri ve aileler arasındaki ilişkilere, sahiplik, aile işletmesinde çalışıp çalışmama gibi etkenlerin modellenmesinin önemli olduğu bir gerçektir. Bu konuda Carsrud tarafından ve sistem teorisi olarak açıklanan bir yöntem uygulanmaktadır<sup>43</sup>. Bu teoriye göre, aile işletmelerinde genellikle üç küme bulunduğu kabul edilir. Bu kümeler, aile bireyleri, hissedarlar ve çalışanlardır. Bunların birer matematiksel küme olarak kabulü halinde, *Tagiuri* ve *Davis* tarafından geliştirilen yedi adet kesişen ortak küme (bölge ya da eleman) ortaya çıkarılmıştır<sup>44</sup>. Bu ortak kümeler, Şekil, 1'deki gibi aktarılabilir;



Şekil 1 Aile Sistem Teorisine Göre Aile İşletmelerinde Kümelemenin açıklaması ise şöyle olmaktadır<sup>45</sup>;

- a. Kişisi, sadece aile bireyidir.
- b. Kişisi, sadece hissedardır.
- c. Kişisi, sadece işletmede çalışandır.
- d. Kişisi hem aile bireyi hem çalışan hem hissedardır.

<sup>43</sup> Carsrud, s.39.

<sup>44</sup> Tagiuri Renato/Davis John A., *On the Goals of Successful Family Companies*, Family Business Review, C.5, S.1, s.105-117.

<sup>45</sup> Tagiuri/Davis, s. 120.

- e. Kişisi, işletmede çalışmayan, sadece hissedardır.
- f. Kişisi, işletmede çalışmıyor, sadece hissedar.
- g. Kişisi, hissedar değil, sadece işletmede çalışandır.

Bu tasniften de anlaşılabileceği gibi farklı düzeyde paydaşların bulunduğu alanlara göre farklı beklentileri ve yükümlülükleri olan kişiler arasında var olan ilişkilerin yönetilmesi ayrı bir özen ve önem gerektirmektedir.

Sonraki yıllarda aile işletmelerinin daha karmaşık yapıya ulaşmaları durumunda üçlü modelin yerini dörtlü modele bırakmaya başladığı görülmektedir<sup>46</sup>. Aslında ailenin ve işletmenin yapısına, işlevine, finansal yapısına ailenin beklentisine göre her iki sistem de uygulanabilmektedir. Üçlü modelde (aile, sahiplik, işletme) aile bireyleri, hissedarlar ve çalışanların varlığı şeklinde ortaya çıkan dörtlü modelde, aile, mülkiyet, yönetim ve işletme olarak kümelenebilir. Bu şekilde üçlü modelde yedi olan bileşen sayısı, dörtlü olan modelde on üç ayrı temel role ya da alt kümeye ulaştığı görülmektedir.

Buna örnek olarak, aile büyüğünün kurduğu ve tek kişi olarak kurduğu işletme, babanın evlatları ile birlikte kurduğu işletmeler, iki veya daha kardeşin birlikte kurduğu işletmeler, kurucu aile büyüğünden sonra paylaşılarak ayrılan işletmeler, büyüyen ve gelişen ailelerin sahip olduğu aile işletmesi, kuzenlerin hissedar olduğu işletmeler, yakın arkadaş arasında veya uzak- yakın akrabaların kurduğu işletmelerin tümü aile işletmesi olarak değerlendirilebilir. Burada hissedarların aile içindeki statüsünü dikkate alarak aile işletmesi türlerini üçe ayırmak mümkündür.

#### **1.2.2.1. Ataerkil Aile İşletmeleri**

Ataerkil aile işletmeleri, genellikle baba veya dede konumundaki kişilerce kurulmuş ve daha sonra yönetimi altsoya geçmiş olan işletmeleri ifade eder.

#### **1.2.2.2. Kardeş İşletmeleri**

Aile işletmesinin iki veya üç kardeşin ortak girişimi şeklinde kurulmuş olduğu hallerde, kardeşlerin hissedar olduğu işletmelerden söz edilir.

#### **1.2.2.3. Akraba İşletmeleri**

Kurucuların anne-baba, kardeş gibi yakın akrabalarından oluşmadığı, enişte-kayın, dayı-yeğen, kuzenler vb. akrabalar ile kurulan aile işletmeleri ise akraba işletmeleri olarak adlandırılır.

---

<sup>46</sup> Mizistrano Viki, *Aile İşletmelerinde Yeni Bir Yönetim Anlayışı Olarak Aile İşletmeleri Ofisi: Bir Vaka Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, s.11 vd.

### 1.2.3. Aile İşletmelerinin Hukuki Statüsü

Aile işletmelerinin hukuki statüsüne ilişkin olarak mevzuatımızda zorunlu bir sistem öngörülmemiştir. Buna bağlı olarak, aile işletmelerinin farklı şekillerde kurulması ve ortaya çıkması mümkün olabilmektedir. Uygulamaya bakıldığında, aile işletmelerinin kuruluş şekli itibarıyla “şahıs işletmesi” ve “aile şirketi” olmak üzere ikiye ayrıldığı görülmektedir.

#### 1.2.3.1. Şahıs İşletmeleri

Hukukumuzda şahıs işletmesi tabiri, daha çok tüzel kişiliği bulunmayan, kurucusunun kişisel tecrübe ve bilgisine dayalı olarak faaliyetini sürdüren işletmeler için kullanılır. Özellikle aile büyüğü konumundaki dede veya baba tarafından kurulan işletmeler şahıs işletmesi şeklinde faaliyette bulunurlar. Birçok aile işletmesi, başlangıçta şahıs işletmesi şeklinde kurulur, zaman içinde büyür, gelişir ve şahıs işletmesinin sınırlarını aşarak anonim şirket veya limited şirket tüzel kişiliği altında aile şirketi olarak kurumsal bir yapıya dönüşür.

Türk Ticaret Kanununun altı kitabından birini oluşturan “Ticari İşletme” kitabı, esas olarak şahıs işletmelerine ilişkin düzenlemeler içermektedir. Bu bağlamda, tacir ve ticari işletme kavramları, ticari işletmenin devri, rehini, şube açması, işletme adı ve ticaret unvanı, tacir olmanın sonuçları gibi konular şahıs işletmeleri temelinde düzenleme konusu yapılmıştır. Şahıs işletmesi şeklinde faaliyet gösteren aile işletmeleri de bu hükümlere tabidir.

#### 1.2.3.2. Aile Şirketleri

Aile işletmesinin aynı aileye mensup bir veya daha fazla ortak eliyle kurulup faaliyet gösterdiği hallerde, aile şirketi kavramıyla karşılaşılr<sup>47</sup>. Bu bağlamda, işletmenin kuruluştaki hukuki statüsüne göre, bir ortak girişim niteliğindeki *adi ortaklık*, kollektif, komandit, limited veya anonim şirket tarzında *ticaret şirketi* olarak kurulması mümkün olduğu gibi, ailenin birden çok şirkete sahip bir topluluk olarak büyük işletmeye dönüştüğü hallerde *şirketler topluluğu* veya *holding* şeklindeki aile şirketlerinden de söz etmek mümkündür.

##### a. Adi Ortaklık Şeklindeki Aile Şirketleri

Adi ortaklıklar, 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu’nun 620 vd. maddelerinde düzenlenmiştir. Buna göre, iki veya daha fazla kişinin emek ve mallarını ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere bir sözleşme altında birleştirmeleri suretiyle kurulan ve tüzel

---

<sup>47</sup> Karasu, s.120.

kişiliği bulunmayan ortaklıklara adi ortaklık veya adi şirket adı verilmektedir<sup>48</sup>. Adi şirketler, sözlü anlaşma ile de kurulabilen basit ortaklıklar olup, ortaklar arasındaki ilişki karşılıklı güvene dayanır ve iktisadi faaliyet bütün ortakların katılımıyla yürütülür. Bu sebeple, adi ortaklıklar için ortak girişim tabiri de kullanılır.

Aile şirketleri, genellikle baba-oğul, kardeş vb. yakın akrabalar arasında kurulduğundan, bu şirketler arasında adi ortaklık yapısı oldukça yaygındır. Buna göre, babasının kurduğu işletmede yetişip işletmede belirli bir konuma gelen çocuklar arasında yazılı bir anlaşma olmasa bile bir adi ortaklık ilişkisinin kurulduğu varsayılır.

Adi ortaklık şeklindeki aile şirketleri, uzun ömürlü değillerdir. Ortaklardan birinin ölümü, sözleşmede aksine bir hüküm yoksa aile şirketinin de sona ermesine yol açar (TBK.m.639/2). Dolayısıyla, kurucu ortağın ölümü üzerine mirasçılar arasında anlaşma olmazsa aile şirketinin sona ermesi kaçınılmaz olur.

#### **b. Ticaret Şirketi Şeklindeki Aile Şirketleri**

TTK.m.124'e göre, ticaret şirketleri: kolektif, komandit, anonim, limited ve kooperatif şirketlerden oluşur.

Kolektif ve komandit şirketler, aile şirketi için uygun yapıda olmalarına rağmen, ortaklarına şirket borçlarından dolayı kişisel sorumluluk getirmesi sebebiyle, uygulamada tercih edilen şirket türleri arasında yer almazlar. Kooperatifler ise, tüketim, yapı vb. dayanışma amacıyla kurulduğundan aile şirketlerine uygun değildirler.

Uygulamada ticaret şirketi şeklinde örgütlenen aile şirketleri, ya anonim şirket veya limited şirket şeklinde kurulup faaliyet gösterirler. Bu bağlamda aile şirketlerinin ticaret şirketleri arasından anonim ve limited şirketlerini tercih etmesinin temel nedeni, bu şirketlerin birer sermaye şirketi olması ve şirket borçlarından dolayı sınırlı sorumluluk getirmeleridir. Gerçekten, anonim şirketlerin yapısı hem aile üyeleri arasında kurulmaya müsait olduğu gibi, halka açılmaya ve çok ortaklı olmaya da uygundur. Bu şirketler, çok ortaklı olarak şirket içindeki yönetim gücünü kaybetmeden yatırımcıdan kaynak toplayarak faaliyette bulunabildiği gibi, sadece aile üyeleri ile sınırlı bir şirket şeklinde de yaşamını sürdürebilmektedir<sup>49</sup>.

#### **c. Şirketler Topluluğu Şeklindeki Aile İşletmeleri**

Şirketler topluluğu, bir şirketin doğrudan veya dolaylı şekilde kontrolü altında olan diğer şirketlerle oluşturduğu topluluktur (TTK.m.195). Şirketler arasındaki hâkimiyet

<sup>48</sup> Çeker, Mustafa; 6102 Sayılı *Türk Ticaret Kanununa Göre Ticaret Hukuku*, 7. Baskı, Adana, 2013, s.227.

<sup>49</sup> Karahan, Sami. Coşgun, Ö.K.; *Şirketler Hukuku*, 2. Baskı, Konya 2013, s.339.

ilişkisi farklı şekillerde ortaya çıkabilir<sup>50</sup>. TTK.m.195 uyarınca, bir ticaret şirketi, diğer bir ticaret şirketinin, doğrudan veya dolaylı olarak; oy haklarının çoğunluğuna sahipse veya şirket sözleşmesi uyarınca, yönetim organında karar alabilecek çoğunluğu oluşturan sayıda üyenin seçimini sağlayabilmek hakkını haizse veya kendi oy hakları yanında, bir sözleşmeye dayanarak, tek başına veya diğer pay sahipleri ya da ortaklarla birlikte, oy haklarının çoğunluğunu oluşturuyorsa, birinci şirket hâkim, diğeri bağlı şirket olarak kabul edilir<sup>51</sup>. Aynı şekilde, bir ticaret şirketi, diğer bir ticaret şirketini, bir sözleşme gereğince veya başka bir yolla hâkimiyeti altında tutabiliyorsa, bu şirketler arasında aynı ilişki varsayılır (TTK.m.195/1 )<sup>52</sup>.

Görüldüğü gibi, şirketler topluluğunda birden çok şirket söz konusu olup, bu şirketlerden biri hâkim şirket statüsünde olmakla, bağlı şirketlerin bu şirket eliyle aynı menfaatler çerçevesinde yönetilmesi olanağı mevcuttur. Bu bakımdan, aile şirketlerinde de bu tür bir kontrol ihtiyacı olduğundan, aileye ait şirketlerin şirketler topluluğu hükümleri çerçevesinde yönetilmesi de söz konusu olabilmektedir.

#### **d. Holding Şeklindeki Aile İşletmeleri**

Holdingler, başka şirketlerin yönetimine hâkim olacak şekilde katılmak suretiyle iktisadi faaliyette bulunan anonim şirketlerdir<sup>53</sup>. TTK.m.519/4'e göre, holdingler, “esas itibarıyla başka işletmelere iştirak etmek” amacıyla kurulurlar. Buna göre, holdingler, üretim yapmak veya mal alıp satmak şeklinde ticari faaliyette bulunmazlar, elindeki sermaye ile başka şirketlerin paylarını satın alıp yönetimini elinde tutar, bu şirketlerin yönetim kurulunda temsilci bulundurarak faaliyetlerini yönlendirirler. Dolayısıyla holdingin yatırım yaptığı bu şirketlerden elde edeceği kâr payları, holdingin kazancını oluşturur.

Aile şirketi denilince çoğu kez küçük işletmeler akla gelirse de, Sabancı, Koç, Eczacıbaşı, Doğuş gibi Ülkemizdeki birçok holding, aile şirketi şeklinde kurulmuş ve ailenin kontrolü altında ticari faaliyetlerini sürdürmektedir<sup>54</sup>.

---

<sup>50</sup> Çeker, s.268.

<sup>51</sup> Karahan, Sami, *Şirketler Hukuku*, 2. Baskı, Konya 2013, s.126-127.

<sup>52</sup> Yanlı, Veliye; *Hakimiyet Sözleşmeleri*, Regesta Ticaret Hukuku Dergisi, C.3, S.1, 2013, s.3 vd.

<sup>53</sup> Çeker, s.248.

<sup>54</sup> Karasu, s.121.

#### 1.2.4. Aile İşletmelerinin İşleyişi

Aile işletmelerinin çalışma düzeni, karar süreci ve toplamla ilişkileri birbirine benzer olmakla birlikte derinde farklılıklar bulunmaktadır. Bu bağlamda her aile ve her aile işletmesi biriciktir. Benzer noktalar hususu ise aşağıda değerlendirilmeye çalışılmıştır.

##### 1.2.4.1. Aile İşletmesinin Kuruluş Felsefesi

İşletmelerin de tıpkı insanlar gibi yaşam evreleri bulunmaktadır. Ancak insan ölümlü olduğu için kaçınılmaz olarak bir sonu olacaktır. Oysa işletmeleri en azından insan ömründen bağımsız uzun ömürlü yapmak mümkündür. Bunun yolu ise işletmenin yönetimini belli kişilere ve onun yaşam süresine bağlamak yerine kurumsallaşarak daha uzun yaşayan ve işletmenin varlığını sürdürülebilir duruma getirmektir.

Aile işletmesinin kurulmasının belki de en önemli nedenlerinden biri işletmenin insan ömründen bağımsız ve daha uzun ömürlü, hatta ölümsüz olması beklentisidir. Gerçekten de aile işletmesi, onu kuran yöneten ve yaşatanların yarattığı, ancak onlardan bağımsız yeni ve farklı bir kişilik ve kendi karakterini, kişiliğini yaratmış ve insandan daha uzun ömürlü bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu ömür istendiği kadar uzun olamasa da insan ömrüne göre daha uzun olmaktadır.

Bugün günümüzde yüzyıllarca yaşayan onlarca şirket bulunmaktadır<sup>55</sup>. Örneğin<sup>56</sup>, bir Japon inşaat şirketi Kongo Gumi, 578 yılında kurulmuş olup faaliyetine devam etmektedir. Japonya'nın otel işletmecisi olan Nishiyama Onsen Keiunkan, 705 yılında kurulmuş ve halen faaliyettedir. İrlanda'da Sean's Bar, 900 yılında kurulmuş ve halen faaliyettedir. Türkiye'de böyle örnekler ne yazık ki fazla görülmemektedir.

Dünyada uzun ömürlü şirketlerin çoğu aile şirketi olduğu gibi Türkiye'de de görece uzun ömürlü şirketlerin neredeyse tamamı aile şirketi/işletmesidir. Capital 500'de yer alan şirketlerin 129'u 50 yaşın üzerinde iken sadece ikisi 100 yaşını aşmış durumdadır, bunlardan biri İÇDAŞ Çelik Enerji 140 yaşında ve Abdi İbrahim İlaçları ise 108 yaşındadır<sup>57</sup>.

Bu rakamların gerçeği tam olarak yansıttığı söylenemez, çünkü Türkiye'de kurulan ve yaşamını sürdüren şirketlerin oranı çok düşüktür. Bu konuda net bir rakam olmasa da ortalama şirket ömrünün on iki yıl olduğu söylenebilir. Bilimsel ve resmi bir açıklama

<sup>55</sup> Küçük Evrim, *Yüzlerce Yıl Yaşayan Şirket Olmanın 3 Sırrı*, s.2.

<https://www.dunya.com/sirketler/yuzlerce-yil-yasayan-sirket-olmanin-3-sirri-haberi-264984>

<sup>56</sup> <https://www.yeniisfikirleri.net/hala-faaliyet-gosteren-dunyanin-en-eski-sirketleri/> E.T. 12.02.2024

<sup>57</sup> Dumansızoğlu Nil,, *Uzun Ömrün Sırrı*, Capital, <https://www.capital.com.tr/is-dunyasi/arastirmalar/uzun-omrun-sirri>, E.T.: 29.04.2023, s.1.

olmamakla birlikte referans olabilecek bir habere göre<sup>58</sup> Ülkemizde kurulmuş olan şirketlerin %80'i, kuruluşlarından sonraki 5 yıl içinde iflas etme durumuna gelmektedir.

Uzun ömürlü şirketlerin çoğu, Avrupa'nın aksine Japonya'da bulunmaktadır. Bu alanda yapılan bir çalışmada Japonya'daki aile şirketlerinin başarısının altında yatan nedenler şu şekilde özetlenmektedir: Şirketlerde, sistem kurmak ve şirketin bir felsefesinin olması, gerektiğinde evlat edinerek sürekliliği sağlamak<sup>59</sup>, dürüstlüğü koruyarak sürdürebilir olmak, kararları müzakere ile ve uzlaşarak almak, herkesin yetki ve sorumluluğunun açık ve seçik olması, hakkaniyet ve adalet değerlerinin olması, çalışanları aile üyesi gibi görmeleri, sürekli gelişmeyi, geleceğe bakmayı ve tedbirli olmayı zorunluluk olarak benimsemeleri, görmezden gelme politikasının yokluğu, her şeyi konuşmaya ve anlaşılır olmaya önem verilmesi aile şirketlerinin uzun ömürlü olmasını sağlayan uygulamalar olarak gösterilmektedir<sup>60</sup>.

Oysa ülkemizde bu hassasiyetlere uygun davranılmadığı görülmektedir. Bu nedenle de aile ile aile işletmeleri arasında dengeli bir ilişkisi oluşmamaktadır. Bunun sonucu olarak da uzun ömürlü aile işletmelerinin sayısı fazla değildir.

#### 1.2.4.2. Aile İşletmesinin Yönetimi

Aileler ve aile işletmeleri de tıpkı insanlar gibidir. Ruh ve beden uyum içinde olunca insanın ömrünün uzaması gibi aileler ve aile işletmeleri de huzur ve güven içinde olunca ömürleri uzadığı görülecektir. Amerika'da İtalyanların yaşadığı bir kasaba (Roseto) üzerine yapılan araştırmada, kasabanın tüm sakinleri çok huzurlu ve güvenli bir ortamda bir aile gibi yaşadığı görülmüştür<sup>61</sup>. Bu yaşam tarzı insanların psikolojisine de etki

<sup>58</sup> <https://businessht.bloomberght.com/ekonomi/haber/1866855-turkiye-de-yeni-sirketin-omru-5-yil>, E.T.: 29.04.2023, s.1.

<sup>59</sup> Aile bireylerinden işin devamını sağlayacak birey bulunmadığı zamanlarda veya yeni nesilde erkek çocuk olmadığında aile bir evlatlık alıp bununla devam etmekte ve sonraki kuşaklarda uygun aile bireyi olduğunda yetkileri bu aile süresi devretme yöntemidir.

<sup>60</sup> Avcı Mehmet, *Aile Şirketlerini Başarıya Götürecek 10 Japon Formülü*, Finans Gündem, <https://www.finansgundem.com/yazarlar/aile-sirketlerini-basariya-goturecek-10-japon-formulu-yazisi/466791>, E.T.: 15.04.2023

<sup>61</sup> <https://drhakangercekoglu.com/genel/insan-iliskilerinin-kalp-sagligindaki-rolu-roseto-etkisi.html>, E.T.: 03.05.2023. Roseto, aslında Amerika'da, çoğunluğu İtalyan göçmenlerin oluşturduğu bir yerleşkedir. Roseto'yu özel bir yer yapan ve "Roseto etkisi" adlı çalışmaya konu olması ise şu şekildedir. 1961 yılında kasaba doktorunun, kasabası ile ilgili olarak Oklahoma Üniversitesinden Prof. Dr. Stewart Wolf ile yaptığı konuşma sonucu ortaya çıkmıştır. Roseto'nun doktoru, kasabasında yüksek risk grubu sayılan 55 ile 64 yaş arasında hemen hiç kimsenin kalp krizi geçirmediğini, 65 yaş üstündeyse kalp krizine bağlı ölüm oranının sadece %1 olduğunu söylemiş, Dr. Wolf şaşırmıştır. Oranlar, Amerikan ortalamalarına göre çok düşüktür. Doktora "çok sağlıklı mı besleniyor ya da spor mu yapıyor" diye sorar. Kasaba doktorunun cevabı, tam tersidir, Roseto'lular yoksuldu bol bol şarap içerler, sigarayı filtresiz içerler, ayrıca taş ocaklarında toz ve gaz arasında çalışırlar. Dr. Wolf "Akdeniz salatası ile mi besleniyorlar" diye sorar. Kasaba doktoru kasabalıların buna gücü olmadığını, köfte ve sosislerini, ucuz olduğu için domuz yağında kızarttıklarını söyler.



etmekte ve birlikte yaşama arzusu olarak teori haline gelmektedir. Bu teoriye psikolojide “*Roseto etkisi*” denilmektedir.

Aile ve aile işletmeleri için Roseto kasabası aileleri gibi aile, Roseto kasabası ilişkileri gibi işletme ilişkileri örnek alınarak yaşanması birçok sorunun çıkmasını önleyecektir.

Bu husus hemen tüm araştırmalarda ortaya çıkmaktadır. Yapılan bir araştırmada aile işletmelerindeki servetin gelecek kuşaklara aktarılamamasının arkasında yatan dört neden tespit edilmiştir<sup>62</sup>. Başarısızlıkların %60’ı aile içerisinde yaşanan güven eksikliği ve iletişim çatışmalarından kaynaklanırken, %25’i varislerin rollerine ve sorumluluklarına hazırlanmamasından ortaya çıkmaktadır. Geriye kalan %15’i de ailenin misyon-vizyon eksikliği, %10 ile muhasebe, %5 yasal veya finansal planlama hataları oluşturduğu tespit edilmiştir. Yine aynı çalışmadaki tespite göre “*Türkiye’de aile şirketlerinin krize girmesi iflas etme nedenleri arasında en sık karşılaşılan durumların kardeşler arası kavga ve aile içi çatışma olduğu*”<sup>63</sup> vurgulanmaktadır.

#### **1.2.4.3. Aile İşletmelerinde Çatışma ve Yönetimi**

Aile ve aile işletmelerinde sayısı belirlenemeyecek derecede ve çeşitlilikte çatışma ve uyuşmazlık yaşanmaktadır. Bu çatışmaların kökenine bakıldığında ise işletmedeki görev paylaşımı ve aile bireyleri arasında farkı nedenlerle oluşan ilişki zedelenmeleri olduğu görülecektir. O nedenle çatışmalar, genellikle *görev çatışması* ve *ilişki çatışması* olmak üzere iki tür altında toplanmaktadır.

---

*Hatta kasabalıların çoğu iri yapılı ve hatta obez ölçüsündedir, der. Ancak kalpleri çok sağlıklı diye ilave eder. Yapılan incelemeler sonunda ise bulunan en önemli şeyin, kasabalıların kendi aralarında kurduğu çok güçlü sosyal bağlar olduğu anlaşılır. Halkın arasında kazançlar arasında uçurum olmadığı görülür, halk paylaşımcıdır, kederde ve sevinçte herkes tek yürek olabilmektedir. Roseto’da yaşlılar, büyük bir saygı görmektedir. Sofralarında görsel estetik ve lezzet vardır, bu, sadece mideleri değil, ruhları da besliyordu. Güven duygusu yüksekti ve stres düzeyleri düşüktü. Kasabanın olumsuz karşıladığı ve tepki gösterdiği çok az şey vardı, bu olumsuzluklar, zenginlik gösterişi, gösteriş hastalığı, giysi, ev, araba gibi şeylerle kendini diğerlerinden üstün görmektir. Bu durumda olanlar çok ayıplanırdı. Zamanla, Roseto halkı yavaş yavaş kasabayı terk etmeye başlıyorlar özellikle kasabının gençleri, büyük kentlere okumaya ve çalışmaya gidiyorlar. Kasabadan gidenler şehirlerde para kazanıp gelince, Roseto’nun merkezinde değil de şehir dışında, yüzme havuzlu, ihtişamlı lüks evler yapıyorlar. Artık bu evlerde üç nesil bir arada değildir. Çocuklara, okyanus gibiengin yaşam denizlerinde fener olacak yaşlılar yoktur artık, ortak sofralar dağılmıştır ve ortak ruh da uçmuştur. Sonra ne mi oluyor? Şimdi kasabayı terk eden Roseto’lular gibi Roseto’da başka kasabalar gibi yaşıyor, Roseto’lular da başka kasabadakiler gibi ölüyor. Kıskanılacak pek bir şeyleri de artık yoktur. Naklen; Bkz. Egolf Brenda/Lasker Judith/Wolf Stewaart/Potvin Louise, *The Roseto Effect: A 50-year Comparison of Mortality Rates*, American Journal of Public Health, 82(8), s.1089-1092.*

<sup>62</sup> Çırpan, Hüseyin, *Aile İşletmelerinde İlişki Yönetimi*, (Ed.: Torlak Ömer), İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 2021, s.12.

<sup>63</sup> Çırpan, s.12.

Aile işletmelerinde yaşanan çatışmalar, aile içindeki çıkar çatışmalarından kaynaklanabileceği gibi, aile kültürü ve değerleri, aile yapısı, aile işletmesinin yönetimine dayalı çatışma sebepleri söz konusu olabilmektedir.

#### **a. Aile İçindeki Çıkar Çatışmaları**

Her aile tıpkı tüm canlılar gibi birbirinden farklı ve kendine özgüdür, aileye özeldir. Bu cümleyi doğrulayan bir tespit *“bütün mutlu aileler birbirine benzer; ama her mutsuz ailenin mutsuzluğu kendine özgüdür”*<sup>64</sup> şeklindedir. Gerçekten de ailelerin yapısı, sorunların algılanışı, ortaya çıkışı, çözümü ve sonrasındaki olaylar üzerinde çok etkilidir. Öyle ki her ailenin insanda olduğu gibi adeta parmak izi ayrı ayrıdır. Bunun için de her aile ayrı bir dünyadır ve ailenin yapısı ailenin DNA’sı, kimliği ve kişiliği farklıdır.

Tolstoy, Aile Mutluluğu isimli romanında “kişilik farklılıkları yüzünden karşı karşıya gelen ve gururlarından fedakârlık edemedikleri için çatışmalarını konuşarak çözemeyen bir çiftin aşklarından geriye sadece nazik bir dostluk kalmasının öyküsünü anlatır, doğal ve sosyal çevreyi olduğu kadar kişilerin iç dünyalarını da ayrıntılı, duyarlı ve çarpıcı bir biçimde tasvir eder”<sup>65</sup>. Bir klasik olan bu eserde, ailenin yapısının, çatışmalarda göstereceği yaklaşımın ne kadar önemli olduğu vurgulanmaktadır.

Aile ve aile işletmeleri üzerine ne kadar çok şey yazılırsa yazılsın bilinmezlikler sona ermeyecektir. Çünkü her zorluk, her bir ailenin ve aile işletmesinin ve onu oluşturan etkenlerin kendine özgü (nevi şahsına münhasır) olmasından kaynaklanır.

Aile ile işletme birbirinden çok farklı nitelik, ilişki ağı ve dinamiklere sahiptir. Bu yönü ile sorunların kaynakları ile çözüm yöntemleri de birbirinden oldukça farklıdır. Aile içindeki sorunların işletmeye, işletme içindeki sorunların da aileye taşınması sorunların şiddetini, seviyesi ve taraf sayısını artırır, sorun gruplar arası sistemsel bir hale gelebilir. İşte bu noktada aile değeri, aile kültürü ve aile yapısının ve geleneklerinin etkisi önem kazanmaktadır.

Bu noktada aile şirketlerinde başarıya veya başarısızlığa neden olan eylem ve davranışlar aslında birbirine çok benzemektedir. Yine başarılı bir şirketin birdenbire başarısız hale gelmesi de benzer nedenlerle olmaktadır. Bunun için kişi ve olaylara odaklanmak yerine bütüne uyum sağlamaya çalışılmalıdır.

---

<sup>64</sup> Çırpan, s.11.

<sup>65</sup> Tolstoy, Lev Nikolayeviç, *Aile Mutluluğu*, (Çev. Ayşe Hacıhasanoğlu), İş Bankası Yayınları, İstanbul, 2020, s.114.

Aile içindeki çatışmayı aile içi dinamiklerle, işletmedeki çatışmaları da iş dünyasının dinamikleri düzleminde çözmeye çalışılmalıdır. Bu iki alanda var olan gerilimin aileyi veya işletmeyi olumsuz yönde etkilemesine izin verilmemelidir. Bu noktada çatışmanın görünen tarafları dışında asıl tarafları gizlenmiş durumda olmaktadır. Bunları örneklerle açıklamak yerinde olacaktır.

Bilindiği gibi, son yıllarda devletler arasındaki doğrudan savaşlar yerine başka ülkelerin topraklarında farklı örgütler veya yapılar arasında yaşanan vekâlet savaşları veya temsili savaşlar yapılmaktadır. Bu savaş şeklinde devletler fiilen birbirlerine karşı doğrudan cephe açmazlar, ancak kendi ülkelerinin uzağında savaş halindedirler. Güçler; bazen başka devletleri, bazen paralı askerleri kullanılabilir. Bununda en bilinen örneği soğuk savaş dönemidir. İşte bu kavramdaki vekâlet savaşı, aile ve aile işletmelerinde de benzer şekilde yaşanmaktadır. Örneğin, işletmedeki bir profesyonelin kendisini gizleyerek, aileden bir kişiyi yönlendirerek otorite sağlamaya çalışması, aile bireylerinden birinin diğer bir aile bireyi arasındaki sorunu kendisini gizleyerek çocukları üzerinden veya işletmedeki bir yetkili üzerinden çatışma alanına çevirmesi çokça görülmektedir.

Yine aile bireylerinin yetkilendirdiği, oy vererek işletmede yönetici konumuna getirdiği bir bireyden rahatsızlık duyması durumu gözlenmektedir. Bu kapsamda sahiplenme ve yönetim gücünün birbirinden ayrılması nedeniyle ortaya çıkan çıkar çatışmaları ile birlikte vekâlet veren, vekil sorunları, bu sorunları gidermek ve vekil yöneticiler ile vekâlet veren sahiplerin çıkarlarını ortak bir paydada birleştirmek için geliştirilen tüm faaliyet, özendirici ve sistemlere yapılan harcamaları ise vekalet maliyeti olarak tanımlamak mümkündür<sup>66</sup>.

Bir diğer durum, başkacılıktır (Alturism). Bu kavrama göre; yöneticilerin kendi bireysel hedefleri ön planda olmamalıdır. Yöneticileri, şirketin psikolojik sahipleri olarak tanımlamak mümkündür. Dolayısıyla, yöneticiler, şirket sahiplerinin çıkarları doğrultusunda davranıp, amaç birliği oluşturmaya çalışarak işletmeyi sahibi yönetiyormuşçasına titizlikle yönetmelidirler<sup>67</sup>. Bu durumun yanlış anlaşılması veya anlatılamaması halinde çatışma kaynağı olma olasılığı artar. Bunun çözümü ise şeffaflık ilkesine özen göstermek olacaktır.

<sup>66</sup> Ataay, Aylin, *Aile Şirketlerinde Başkacılık ve Koruma: Vekalet Maliyetleri*, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, 2006, s.12.

<sup>67</sup> Ataay, s.15.

### **b. Aile Kültürü ve Değerlerinden Kaynaklanan Sorunlar**

Aile kültürü aile içinde ortaya çıkacak uyumsuzlukların ve çatışmaların niteliğini, şiddetini ve etkisini belirleyen en önemli unsurdur. Kültür kavramının tanımı üzerinde tam bir mutabakat bulunmamaktadır. Kültür, küçük ya da büyük topluluklardaki bireylerin, ait olduğu toplumun bir parçası olarak toplumdan etkilendikleri ve edindikleri alışkanlık, yetenek ve becerileri de kapsayan bir bütündür. Daha farklı bir ifade ile kişiler arasındaki ortak inançlar, değerler, hareket ve davranış tarzları şeklinde ifade edilebilmektedir. Aile de en kendi dünyası içinde bir toplum olarak ifade edilmesi nedeniyle ailenin de bir kültürünün olması tartışmasızdır.

Aile kültürünü belirleyen önemli unsurlardan bir de ailenin inançları ve dini görüşüdür. Ülkemizde genel kabul görmüş olan İslam dini ailelerin kültüründe de önemli bir yer tutmaktadır. Bu noktada İslam âlimi, İmam Gazali'nin öğütlerine değinmekte yarar vardır. Gerçekten, İmam Gazali'nin "Ey Oğul"<sup>68</sup> isimli kitabında sekiz öğüt başlığı altında ve *Ey Oğul* diye başlayan nasihatleri<sup>69</sup>, çağlar ötesinden gelen ve bugün de geçerliliğini koruyan öğütler olup, ailede birlikteliğin sürdürülmesine yardımcı olabilecek değerdedir.

Ailenin sahip olduğu değerlerin varlığı çoğu kez çatışmalara neden olabilmekte, bazen de sorunların çözümüne katkı sunmaktadır. Aileyi şekillendiren yapı taşlarının, değerler, örf ve adetler, inanç ve gelenekler, normlar olduğu tartışmasızdır. Aile bireyleri için bu yapı taşları her olayda birer kılavuz olacaktır.

<sup>68</sup> Gazali İmam-ı, *Ey Oğul*, çeviren Barca, İbrahim, Beyan Yayınları, İstanbul, 2018, s.38.

<sup>69</sup> Gazali şöyle der;

*"öğütlerimin ilk dördü kaçınmam, diğer dördü de yapman gerekenlerdir.*

*Bunlar kaçınman gereken hususlar;*

1. *Elinden geldikçe herhangi biri ile zorunlu kalmadıkça tartışma. Çünkü tartışma, çok kötü sonuçlara sebep olabilir. Genelde tartışmanın yararından çok zararı olacaktır.*
2. *İnsanlara nasihat, öğüt ve vaaz vermekten uzak durmalısın. Sen bildiklerini önce kendin uygularsan, ancak o zaman bunları paylaşabilirsin.*
3. *Dönemin yöneticileri ile çok içli dışlı olunmamalı hatta, mümkün olduğu kadar onlardan uzak durmalısın.*
4. *Helal ve halis olduğuna inansan da dönemin yöneticilerinden herhangi bir hediye ve bağış kabul etmemelisin.*

*Yapman gerekenler ise şunlardır:*

1. *Emrin altında bulunan kimselerin sana karşı nasıl hareket etmelerini istiyorsan, sen de yüce Allah'a karşı öyle hareket etmelisin.*
2. *Kendin için ne yapılmasını istiyorsan, başkası için de onu yap çünkü hiç kimse, kendisi için istediğini diğer insanlar için istemedikçe gerçekten iman etmiş sayılmaz.*
3. *İlim tahsil et ancak, kalbini temizleyecek ve nefsini terbiye edecek ilimleri öğrenmeye çalış.*
4. *Sana bir yıl yetecek azıktan fazlasını saklama. "*

Ailenin benimsediği ve içselleştirdiği değerlerin aile bireyleri arasında ortaya çıkacak uyuşmazlık ve çatışmaların da içerik ve sınırlarını belirleyen önemli bir ölçüttür. İşte bu değerler, ailede ortaya çıkan uyuşmazlık ve çatışmaların çözüm yollarında da etkili olacaktır.

### **c. Aile Yapısının Ortaya Çıkardığı Sorunlar**

Aile bireyleri arasında kan bağı, duygu bağı olsa da, hatta tek yumurta ikizi bile olsalar, her bir aile üyesi diğerinden çok farklıdır. Her bir aile üyesi, içinde yetiştiği aileye, kültüre, ortak geçmişe, anılara rağmen birbirinin aynı değildir. Aynı kökten gelse bile her birey benzersizdir.

İnsanlar hayatın içinde kişisel veya toplumsal roller üstlenir veya toplum insanlara roller verir. Bu roller aile ve aile işletmelerinde de mevcuttur. Ailede, kadının, erkeğin, çocukların, ebeveynlerin birbirinden farklı rolleri bulunmaktadır. İnsanların bu rolleri, toplumsal olduğu gibi ailenin kendi kültürü, geçmişi içinde de farklı biçimde olmaktadır.

Aile bireylerinin bu rolleri, her zaman önceden tanımlanmış olmadığından, aile işletmesinde de zaman zaman bu yapıdan kaynaklanan çatışmalar meydana gelir. Bu daha çok duygusal roller olan manevi ve sosyal ilişkilerde etkili olur. Bu nedenle aile bireylerinin her birinin özel sınırları olduğunu kabul etmek suretiyle bu sınırların uygun biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Bu noktada yapılması gereken, ilişkiyi yönetmekten çok, sınırları yönetmektir. Aile bireyi olarak sınırlarını bilmek, ona saygı duymak, farklılığı kabul etmek çatışmaları önlemek adına büyük öneme sahiptir.

Aile içi çatışmalarda, rollerin belirsizliği, rollerdeki yoruma açık hususlar, aynı rollerde uzun süreler kalmış olmanın getirdiği yorgunluk, rollerin abartılı şekilde uygulanması, rollerin birbirine karışması ve roller arasındaki çelişkili durumlar da çatışmalara sebep olmaktadır. Bu durumun önlenmesi ve aile içinde huzurlu ve sağlıklı bir ortam yaratılması için, rolleri netleştirmek ve sınırları belirlemek, rol dağılımını adil bir biçimde yapmak, rollerin katı biçimde ve esneklik yaratılmadan uygulanması gerekmektedir. Roller ile birlikte bu rolün getirdiği sorumluluğun da birbiriyle uyumlu olmasına özen gösterilmesi önemlidir. Rolün kişiye verdiği bu gücün kontrol dışına çıkmamasına özen gösterilmelidir.

Aile yapısından kaynaklanan sorunlar içinde, *ailede yaşlanma, aile büyüklerinden birinin vefatı* veya aile işletmesinin *yönetimindeki kişilerin suiistimal oluşturan*

*davranışlarda bulunması, çatışmaların gün yüzüne çıkmasını sağlaması bakımından ayrı bir öneme sahiptir.*

### **i. Ailede Yaşlanma**

Aile işletmelerinde çalışma koşulları, ailelerin yaşam koşullarına bağlı olarak sürdürülmektedir. İş ve özel hayat birbirine karışmakta ve iç içe geçmiş ilişkiler oluşmaktadır. Yine aile bireylerinin işletmeye sahiplenme duygusu diğer işyerlerine göre daha yoğun olmaktadır. Aile büyüğü veya işletmeyi kuranlar veya uzun süredir yönetenler işin şahıslarına bağlı olduğunu kendileri olmadan işletmenin var olamayacağını düşünmeye başlarlar. Bunun sonucu da yetkilerini devretmeyi düşünmezler. Bu sırada yaşlandıklarının farkına vardıkları da söylenemez. Oysa yaşlanmak hayatın bir gerçeğidir. Bunun kabul edilmesi gerekmektedir.

### **ii. Ailede Vefat**

Cemal Süreya, bir şiirinde “*Her ölüm, zamansız ölümdür, her ölüm erken ölümdür*” demiştir. İşte ölümler aile işletmeleri için de önemli sorunların hatta ailenin ve işletmenin geleceğini karartan süreçlerin de başlangıcı olabilmektedir.

Özellikle ülkemizde işletmeyi yönetenler ölümü hiç de yakın görmemekte ve kendilerinden sonrasını planlamak yerine, bunu görmezden gelmekte ve ölüm hiç olmayacakmış gibi davranmaktadırlar.

İnsanoğlunun hiç düşünmediği o kaçınılmaz son geldiğinde ise kimse ne yapacağını bilememektedir. Bu nedenle de çoğunlukla hem aile hem işletme dağılmakla karşı karşıya kalmaktadır. İşte bunun için ailenin ve işletmenin belli kurallara, normlara kavuşması en acil mesele yapılmalıdır. Geleceğe hazırlanılmazsa, gelecek geldiğinde çok geç kalınmış olacaktır.

### **iii. Ailede Suistimal**

Suistimal, TDK’ya göre; “görev, yetki vb. kötüye kullanma” anlamına gelmektedir. Bu yönü ile çoğu zaman yasal olarak suç oluşturmayan ancak ahlaki olarak kabul edilmeyecek durumlar suistimal tabiriyle ifade edilir. Bu eylem aile bireyleri tarafından yapılabileceği gibi, çalışanlar, danışmanlar ve işletme ilgili olan diğer kişiler için de gündeme gelebilmektedir. Aile işletmesinde suistimal yapıldığı söylentisi ve iddiası bile aile içinde önemli sorunlara, çatışmalara ve uyuşmazlıklara sebep olabilir.

Uluslararası bir denetim şirketinin yaptığı çalışmanın sonuçlarına göre, ortalama düzeydeki bir işletme her yıl gelirinin en az %5’ini suistimal nedeniyle

kaybetmektedir<sup>70</sup>. Çalışan suistimallerinin konu edildiği Üniversite buluşmalarında dile getirildiği gibi, işletmelerde en çok suistimal görülen ülkelerin en çoğu Ortadoğu ve Kuzey Afrika ülkeleridir. Bu suistimallerin en yoğun yapıldığı yöntemin ise rüşvet ve yolsuzluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Yine Suistimalleri yapanların şirketteki pozisyonlarına bakıldığında da bunların, %19'unun üst düzey yöneticiler, %41'inin müdür altında çalışanlar olduğu tespit edilmiştir. Suistimal yapanların cinsiyetine bakıldığında da %69'unun erkek, %31'inin ise kadınlar olduğu görülmektedir. Bu eylemde bulunanların yaş aralığına bakıldığında da, %55'inin 31-45 yaş aralığında, %2,5'nin ise 60 yaş üstü olduğu görülmüştür. Suistimallerin yapıldığı şirket içi departmanlara bakıldığında da, suistimallerin, %70'inin satın alma departmanında olduğu belirlenmiştir. Suistimal yapanların eğitime bakıldığında ise üniversite mezunlarının oranının %47, lisansüstü eğitimi olanların oranının ise %13.2 olduğu gözlenmiştir. Bu çalışmada yine suistimalcilerin suç geçmişine bakıldığında bu oranın %5,2 olduğu görülmüş, diğer ifadeyle suistimalcinin genellikle ilk kez suç işlediği tespit edilmiştir<sup>71</sup>. Çalışanların neden bu suçu işledikleri yönünden bakıldığında ise davranış şekilleri anlaşılmaktadır. Buna göre, mali sorun yaşayanlar, gelirlerinin üzerinde bir yaşam tarzı sürmek isteyenler, tedarikçi veya müşteri ile yakın ilişki içinde olanlar, kurnazlık, gösterişi seven ve nüfus ve makam ticareti yapma eğiliminde olanlar, yaptığı işe başkalarının karışmasını engelleyenler, aile problemi ve çocuklar nedeniyle sorun yaşayanlar olduğu gözlenmiştir<sup>72</sup>. Bilinmelidir ki her temas iz bırakır, hiçbir suç kusursuz değildir. Onun için yönetimlerin iletişime açık, ihbarı ciddiye alan, denetim yapan doğru ve gerçek finansal rapor almayı bilmek ve bu raporları doğru okumak önemlidir. Aile işletmelerinde yapılan suistimal olaylarının faillerinden biri veya birkaçının aile üyesi olması durumunda bu olayın aile ve işletme için çok daha zorluklar çıkaracağı açıktır.

#### **d. Aile İşletmesinin Yönetimine İlişkin Sorunlar**

Bu noktada genellikle işletmenin faaliyetinin artması veya işlerin istendiği gibi gelişmemesi veya gelecek kaygısı gibi nedenler sorun yaratmaktadır. İşi genişletme veya çeşitlendirmeye çalışılması bazı aile bireyleri tarafından direnişle karşılanır.

<sup>70</sup>[https://www.google.com/search?q=meslek+suistimaller&rlz=1C1CHZN\\_trTR958TR958&oq=meslek+suistimaller&aqs=chrome..69i57j33i160.10221j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8,E.T.:15.04.2023 s.2.](https://www.google.com/search?q=meslek+suistimaller&rlz=1C1CHZN_trTR958TR958&oq=meslek+suistimaller&aqs=chrome..69i57j33i160.10221j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8,E.T.:15.04.2023 s.2.)

<sup>71</sup> Sebilcioğlu Fikret, Çalışan Suistimalleri ve Mücadele Yöntemleri, *Suistimal Farkındalık Seminerleri-Üniversite Buluşmaları*, Muhasebe Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 2017, s.3.

<sup>72</sup> Sebilcioğlu, s.4.

İşletmedeki profesyonellerin görev ve yetkilerinden, yaptıkları veya yapmadıkları işlerden, yetkilerinin fazla veya az olmasından, işe alınacak personel ile personellerin işten çıkarılması sürecindeki kararlardan kaynaklanan çatışmalar da sorun kaynağı oluşturabilmektedir. Yine, iş yapılacak müşteriler ve mal alınacak firma veya kişilerin seçimi de çatışma konusu olabilir. Bankalarla ilişkiler, kredi tahsisleri ve kefillikler de aile içinde ve işletmede sorunlara neden olabilmektedir.

#### **i. Yönetimsel Kararlardan Kaynaklanan Sorunlar**

Aile ve işletmede gücün belli bir grup ya da kişi üzerinde toplanmasının getirdiği otoritenin kötüye kullanımı ve adaletsizlik çatışmalara kaynaklık etmektedir. Bir diğer önemli husus, görev ve sorumluluk sınırlarının belli olmaması duruma göre farklı yorumlanması ve keyfiliklere neden olunması da çatışma kaynaklarından birini oluşturmaktadır.

İşletmenin yönetiminin kurumsal yönetim ilkeleri yerine lidere bağlı biçimde yürütülmesi, aile bireyleri arasında farklılık yaratılması, önemli kararlar alınması gerektiğinde ilgililerin fikir ve önerilerine başvurulmaması, sonrasında gelişen olumsuzluklar karşısında da kişilerin suçlanması hem aile içinde hem de aile işletmesinde çatışmaların başlamasına neden olmaktadır<sup>73</sup>.

#### **ii. Teknolojik Gelişmelerden Kaynaklanan Sorunlar**

Dünyanın geçirdiği teknoloji ile üretim ve tüketim süreçleri farklı tasniflere tabi tutulmaktadır. Genel kabul görmüş olanı ise bugüne kadarki süreci beşe ayırmak üzerine oluşturulmuştur. Buna göre; 1.0-toplum, avcı – toplayıcı toplumdur, 2.0 - tarım toplumu, 3.0 - endüstriyel toplum, 4.0 - bilgi toplumu ve 5.0 – akıllı toplum olarak

---

<sup>73</sup> Van Fleet James K. (Çev. Haykır Ayşe), *Yöneticilerin Yaptığı En Büyük 22 Hata*, Öteki Yayınevi, Ankara, 1993 s.2 vd. Yöneticilerin yaptığı hatalar üzerine yapılan çalışmada yirmi iki hata tespit edilmiştir. Bu hatalar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.

1. İş insanının kendi alanındaki gelişmelerin gerisinde kalması; kişisel özelliklerine ve yeteneklerine sınır koyamaması;
2. Davranışlarının sorumluluğunu almamak veya fazla sorumluluğu reddetmek;
3. Doğru zamanda ve yerinde doğru kararı verememek;
4. Yöneticinin kişisel denetimlerde yetersiz kalması;
5. Yapılan işin anlaşılıp, yönetilip, başarılı olduğundan kesin emin olamamak;
6. Detaylarla ve başkalarının yapacağı işleriyle zaman kaybetmek;
7. Kişinin kendi performansını objektif olarak değerlendirmemek;
8. Yapacağının en azı ile yetinmek;
9. Yöneticinin, yöneticilik sıfatını kişisel kazançları için kullanmak;
10. Verdiği sözleri tutmamak;
11. Yalan söylemek;
12. Çalışanlara iyi örnek olamamak;
13. Sayılmaktan çok sevilmeye çalışmak;
14. Çalışanlarına yardımlaşma duygusunu aşılayamamak;
15. Çalışanların öneri ve yardımlarına başvurmamak;
16. Çalışanlara da sorumluluk duygusunu aşılayamamak;
17. Yeteneklerden çok kuralları önemsemek;
18. Yapıcı eleştirilerde bulunamamak;
19. Çalışanların şikayetlerini önemsememek;
20. Çalışanları yeterince bilgilendirmemek;
21. Çalışanları insan olarak görememek;
22. Yerini alınacak kişiyi yetiştirmeyi reddetmek.



ayrılmaktadır. Türkiye ise bu düzeyler arasında 2.0 ile 3.0 arasında yer almaktadır<sup>74</sup>. Bunun nedeni ise halen tereddüt yaşayan toplumlar arasında olması ve dönüşümü tam olarak sağlayamaması, ilerleme önünde engel oluşturmaktadır. Dünya 4.0'ın üstüne çıkmış olmasına rağmen ülkemizin içinde bulunduğu durum kaygı vericidir.

Ülkemizde halen teknolojiye karşı mesafeli olup tereddütlerle yaklaşan bir kesim bulunmaktadır. Oysa toplum 5.0 *“teknolojinin toplumlar tarafından bir tehdit olarak değil, yapılacak işler için bir yardımcı olarak algılanması”* felsefesi üzerine kurgulanmaktadır<sup>75</sup>. Bu konuda geç kaldıkça medeni dünyadan uzaklaşmak kaçınılmaz olacaktır. Böyle bir durumda ise en çok aile işletmeleri olumsuz olarak etkilenecektir. Ailenin genç kuşaklarının ailelerini ve işletmeyi teknoloji ile tanıştırma görevini üstlenmeleri şarttır. Aile büyüklerinin de genç kuşaklara bu konuda güven duyup gençlere güven aşılama gerekmektedir. Bu yaklaşım tüm bileşenler için yararlı olacaktır.

Her şeye rağmen aileler ve aile işletmeleri bu ilerlemeye ve dönüşüme kayıtsız kalamayacaktır. Buna ayak uydurmak zorunda kalacaklardır. Bir kısım meslekler yok olacak yeni birtakım meslekler ilerleme gösterecektir. Bazı yeni uzmanlık alanları ortaya çıkacaktır. İşte bu dönüşüm süreci aileler ve işletmelerde farklı sorunları ortaya çıkaracaktır. Bunların başında da etik ve hukuk sorunları olacağı açıktır.

### **iii. Aile İşletmelerinde Ar-Ge, Ür-Ge ve İnovasyon Kaynaklı Sorunlar**

Aile işletmelerinde çatışmaya kaynaklık eden sorunlardan biri de, yenileşme, güncelleşme çabalarındaki anlaşmazlık durumudur. İşletmeye sonradan katılan kuşaklar teknoloji ve iletişim olanaklarını işletmede kullanmak istediklerinde genellikle direnç ile karşılaşılır.

Aslında inovasyon bir işletme için durağanlığın içindeki canlılığı ve olmayanın eksikliğini görmektir<sup>76</sup>. Bilindiği gibi dilimize yenilik olarak da çevrilebilen inovasyon kavramı, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma örgütü (OECD) tarafından yayınlanan Oslo kılavuzunda inovasyon ve inovasyon faaliyetleri olarak tanımlanmıştır. Buna göre inovasyon; *“işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonlarında veya dış ilişkilerde*

<sup>74</sup> <https://www.cybermagonline.com/turkiye-endustri-40in-neresinde%20>, E.T.: 15.04.2023.

<sup>75</sup> Kent Esra, , *Endüstri 4.0'dan Toplum 5.0'a*, <https://www.endustri40.com/endustri-4-0-dan-toplum-5-0a/>, E.T.: 05.04.2023, s.1 vd.

<sup>76</sup> Bu hususu Bernard Shaw *“Bir şeyler görürsünüz ve ‘Neden?’ diye sorarsınız. Bense asla orada olmayan bir şeyleri sezerim ve ‘Neden olmasın?’ derim”* sözü ile çok anlamlı bir şekilde açıklamıştır. [https://tr.wikiquote.org/wiki/George\\_Bernard\\_Shaw](https://tr.wikiquote.org/wiki/George_Bernard_Shaw), E.T.; 28.10.2023 s.1 vd.

yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni organizasyonel yöntemin geliştirilmesi” şeklinde tanımlanmıştır<sup>77</sup>. İnovasyon faaliyetleri ise; “yeniliklerin uygulanmasına yol açan veya yol açması öngörülen tüm bilimsel, teknolojik, organizasyonel, finansal ve ticari adımlardır. Bazı yenilik faaliyetleri kendi başlarına yenilikçi iken, diğerleri yeni bir faaliyet olmamakla birlikte yeniliklerin gerçekleşmesi için gereklidir. İnovasyon faaliyetleri aynı zamanda, özel bir yeniliğin geliştirilmesi ile doğrudan ilişkili olmayan Ar-Ge’yi de içermektedir” şeklindedir<sup>78</sup>.

OECD, her yıl küresel endeks yayınlamakta ve bu yöndeki gelişimleri takip etmekte ve çalışmaları gözlemlemektedir<sup>79</sup>. Bu yöndeki çalışmalar ile soruna etkili olmaya çalışılsa da, bu konu da aile içinde çatışma konusu olabilmektedir.

#### **e. Aile İşletmelerindeki Çatışmaların Yönetimi**

Aile ve aile işletmelerindeki iletişim yöntemi de çok önemli ve alışılmışın dışında bir yaklaşım gerektirmektedir. Çünkü duygusallık ve rasyonellik arasındaki hassas dengenin kurulması şarttır. Aksi takdirde, olumlu bir süreç yürütülemez. Böyle olunca çatışmanın tespiti, sürecin yönetimi ve sonucun taraflarca kabulü gerçekleşemez. O nedenle aile içi veya aile işletmelerindeki çatışmaların çözümü ve uzlaşma süreci özel yöntemlerle gerçekleştirilmelidir.

Aile şirketlerinin istenmediği halde sona ermesinin nedenlerinin araştırıldığı bir çalışmada, “kardeşler arası uyuşmazlık %43, aile arası uyuşmazlık %19, miras paylaşımı nedeniyle kavga %19, kardeş, yeğen-kuzen arasındaki kavga %14, aileler arası kavgalar %5” oranında sona erme nedeni olarak tespit edilmiştir<sup>80</sup>. Bu neden ve oranlar farklı zamanlarda ve farklı toplumlarda farklılık gösterebilecektir. Ancak genel hatları ile ailelerin özen göstermesi gereken noktalar olduğu dikkate alınmalıdır.

Yine belirtmek gerekir ki; her ailenin sorunu kendisine özgü olmaktadır. Çünkü aile bireyleri uzun vadeli ve duygusal bir bağ ile birbirine bağlı olan ve gününbirlik kaygılarla birbirinden kopmayan bir ilişki içindedirler. Her ailenin kendi kuralları vardır. Aile dışından gelen uyaranlara karşı da hemen inanılmayan ve itibar edilmeyen bir inanç yerleşmiştir. Bu nedenle de aile içi dengeler hemen ve hızlı biçimde bozulmaz. Ailenin

<sup>77</sup> Güler, Aras, Tezcan Nuray, Kutlu, Furtuna Özlem, Aybars Aslı, *Firmaların Ar-Ge ve İnovasyon Performansının Stratejik Analizi*, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul, 2014, s.37.

<sup>78</sup> Güler, s. 37 vd.

<sup>79</sup> Güler, s. 37 vd.

<sup>80</sup> Ateş ,M. Rauf, *Şirket Doktoru*. 222 Kritik Soru, Hayat Yayınları, İstanbul, 2008, s.360.

bu sağlam yapısına rağmen, birbirini izleyen ve etkileşimlerle artış gösteren bazı durumlarda, duygular birden parlayabilmekte ve bir anda sorunlar ardı ardına ortaya çıkabilmektedir. Bunun üzerine birçok çatışma aynı anda gündeme gelebilmektedir. Bu tür ani ve kontrolsüz çatışmaların doğmaması için aile içindeki söz ve eylemlerin ölçülü olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. İşte böyle durumlarda sorunu çözmeye çalışmaktan önce sorunu yönetmeye odaklanılması yerinde olacaktır. Çatışmaya bu noktadan bakıldığında çatışma yönetiminin tanımı “(uyuşmazlık çözümü) safhası, hem farklılıkların ele alındığı bir süreç, hem de taraflar tarafından anlaşılan bir sonuç bütünü” şeklinde yapılmaktadır. “Çatışma çözümü” (conflict resolution) ile “çatışma yönetimi” (conflict management) kavramlarının aynı olmadığı da açıklanmıştır. Bu noktada “çatışma çözümü, taraflarca geliştirilen çözüm ile birlikte uzun vadede durumu düzelter ve güçlendiren bir mahiyette ilişkilerin ve durumun dönüştürülmesini içermektedir. Çatışma yönetimi kavramının içinde, ‘yatıştırma’ ve ‘iyileştirme’ de vardır”<sup>81</sup> şeklinde tespit de bulunulmuştur.

Çatışma yönetimi sürecinden sonra, çatışma ve sonraki değerlendirme safhası yaşanmaktadır. Bu safha; sonucun izlenmesi, çatışmanın ve nedenlerinin gerçekten ortadan kalkıp kalkmadığının gözlenmesi, istenilen sonucun elde edilip, edilmediğinin belirlenmesi safhasıdır. Bu safha gelecekte benzer çatışmaların yaşanmaması veya yaşandığı takdirde daha iyi yönetebilmeleri için önemli bir geri bildirim sağlamaktadır. Bunun için;

- a) Anlaşmazlığın analizi ve yeniden tanımlanması,
- b) Olumlu ve uygun bir ortam ve iklimin sağlanması,
- c) Çatışma-uyuşmazlık ile ilgili algılamaların netleştirilmesi,
- d) Çözüm seçeneklerinin üretilmesi,
- e) Her iki tarafça uygulanabilir çözüm seçeneğinin seçimi,
- f) Anlaşmaya varılması ve uygulamaya geçilmesi,
- g) Uygulamanın değerlendirilmesi gerekmektedir.

Çatışma çözme süreci, aynı zamanda yapılandırılmış bir iletişim sürecidir. Yaşanan çatışmaların ele alınabilmesi için olumlu ve etkili bir iletişim ortamı oluşturulur. Her iki tarafın da yaşanan çatışma ile ilgili algıları netleştirilir. Taraflar, çatışmalarını kendi yaşadıkları biçimiyle açıkça ve rahatça dile getirebilmelidir.

---

<sup>81</sup> Sığı, s.38-39.

Aile işletmesinde yaşanan çatışmaların yönetimi ve çözülmesinde geliştirilen başlıca öneriler, *çatışmanın fırsata dönüştürülmesi*, *hoşgörü ölçeği*, *kurumsallaşma* ve *aile anayasası hazırlanması* olarak sıralanabilir.

### **i. Çatışmayı Fırsata Dönüştürmek**

İnsanlar, genellikle çatışma kelimesini olumlu bir durum olarak yorumlamaz. Oysa çatışma en basitinden anlaşmazlık, görüş ayrılığı olarak tanımlandığında ürkütücü olarak algılanmayacaktır. İnsanlar çatışmayı rahatsız edici olarak görür ve bu duruma dâhil olmak istemez. Hâlbuki insanın olduğu her yerde, her ortamda görüş ayrılığı yaşanması doğal karşılanmalı ve bu durum hayatın olağan bir parçası olarak kabul edilmelidir. Hatta çatışmalarda bir yarar olup olmayacağı bile incelenmelidir. Tıpkı vücudunuzdaki ağrının önemli bir hastalığın ortaya çıkmasına sebep olduğu gibi, görmezden gelinen sorunların önceden farkına varılması, sorunların büyümeden gün yüzüne çıkması ve çözüme kavuşmasının nedeni olduğu için hoş karşılanmalı ve fırsata çevrilmelidir.

### **ii. Hoşgörü Ölçeği**

Anlaşmazlıkların kendi içinde dengeleri ve dereceleri bulunmaktadır. Bunlar bazen, düşük dereceli ve basit içerikli bir görüş farklılığı düzeyinde olabilir ve çatışmaya neden olmayabilirler. Yine bazen insanlar çok etkili anlaşmazlıklar yaşamış olsalar bile çatışmaya girmeyebilirler. Bazı durumlarda çatışma, kişiler arasında yakın bir ilişki olmasa bile ortaya çıkar, böyle durumlarda anlaşmazlık çatışmanın nedenlerinden biri olabilir. Anlaşmazlık ise, ilişkileri bozulmaya ve parçalanmaya doğru götürebilir.

İşte tam bu noktada “*anlaşmazlığı hoş görme*” kavramı ve “*anlaşmazlığı hoş görme ölçeği*” ile karşılaşılmaktadır<sup>82</sup>. Anlaşmazlığı hoş görme ölçeği kavramı, bireyler arasındaki çatışmalarla baş etme sürecinde aşılması gereken bir eşik olarak tanımlanmaktadır. Anlaşmazlığı hoş görme düzeyi yüksek olan bireylerin, düzeyi düşük bireylere göre tartışmalara gönüllü olarak daha fazla katıldıkları belirtilebilir. Benzer bir biçimde anlaşmazlığı, hoş görme düzeyi düşük olan bir bireyin yerine başkasının onun görüşlerine karşı çıktığında daha fazla sözel saldırganlık gösterdiği söylenebilir. Özellikle bireyler arasında yakınlık ve tanışıklık yoksa en ufak bir anlaşmazlık bile yoğun sözel tartışmalara neden olabilir. Çalışmamızın belli yerlerinde her anlaşmazlığın zararlı olmadığına ve bazen anlaşmazlıkların yeni fikirlerin doğmasına, görünmeyen

<sup>82</sup> Akın Ahmet, Yalnız Abdullah, *Anlaşmazlığı Hoşgörme Ölçeğinin (AHÖ) Türkçeye Uyarlanması*, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Çankırı, 2023, s.473-482.

sorunların ortaya çıkmasına katkısı olacağına değinilmiştir. Bu noktada anlaşmazlıkların yok sayılması yerine bunun ölçülebilir ve yönetilebilir olmasına önem verilmesi çok kıymetlidir.

Tanımlanan bu eşik her ailede farklılık gösterebilmektedir. İşte bu eşğin ölçülebilmesi veya tahmin edilebilir olması, belirlenecek tavırlar, alınacak önlemler ve çözüm arayışları için çok önemlidir.

### **iii. Çatışmanın Çözümlemesi ve Öneriler**

Aile işletmelerinde çatışmalara çözüm önerisi getirmenin zorlukları bulunmaktadır. Zira her aile ve işletmedeki çatışmaların kaynağı ve çözüm yolu kendi içindedir, kendine özgüdür ve biriciktir. Bu noktada en önemli olan husus ailenin bir hukukunun olmamasıdır.

Aile içi çatışmalarda önemli hususlardan biri de çatışma konusunun aile içinde mi yoksa işletme içinde mi çözümleneceğidir. Bu noktada aile içi sorun ile işletme içi sorunlar farklı eksenlerde ve sistemde oldukları için bu tespit çok önemlidir. Bir çalışmada bu konu işlenmiş olup “*aile sistemi ile işletme sisteminin dinamikleri açıklanarak yaklaşım önerilerinde bulunulmuştur*”<sup>83</sup>. Zira sorun aile içinde ise duygusal ilişki, ailenin ihtiyaçları ve istikrarı koruma güdüsü var iken işletme tarafında işletme performansı ve işletmenin ihtiyaçları öncelik taşımaktadır. Bu yaklaşımda soruna hangi noktadan çözüm aranacağı konusu da önemlidir.

Ailenin sahip olduğu en temel özellik ilişkilerin duygusal temelli olmasıdır. Oysa işletmelerde bakış açısı duygusal olmaktan ziyade rasyoneldir ve işletme biliminin gereğinin yapılması zorunluluğu bulunmaktadır<sup>84</sup>. Bu farklılık ise derin bir çelişki yaratmaktadır. Bu çelişkilerden kurtulmanın belki tek yolu ailenin ve işletmenin bir stratejik plana sahip olmasından geçmektedir.

Bu noktada aile içi çatışmaların çözümlenmesi veya en aza indirilmesini sağlamak amacıyla getirilen önerilerin başında kurumsallaşma ve aile anayasası gelmektedir.

#### **aa) Kurumsallaşma**

İşletmelerin gelişmesi, süreklilik kazanması, sonraki kuşaklara devredilmesi için kurumsallaşmanın zorunlu olduğu, bu alanda çalışan bilim insanları ve yöneticileri tarafından kabul edilmektedir. Ancak toplumda kurumsallaşma denince akla hemen,

<sup>83</sup> Alayoğlu Nihat, *Aile İşletmelerinin Stratejik Yönetimi ve İşletme Felsefelerine Göre Stratejik Yaklaşım Farklılıklarının Belirlenmesin Yönelik Bir Araştırma*, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, 2016, s.565.

<sup>84</sup> Yelkikalan, s.195-209.

tamamen ve sadece profesyonelleşmenin geldiği de açıktır. Bunun doğru bir yaklaşım olmadığı birçok uzman ve kurum tarafından açıklanmasına rağmen konunun tam olarak anlaşıldığı söylenemez. Örneğin, Konya Ticaret Odasının 2011 yılında yaptığı bir çalışmayı, Aile şirketlerinde kurumsallaşAMa şeklinde bir başlıkla takdim etmesi bunu kanıtlar gibidir<sup>85</sup>. Konya Ticaret Odası bu çalışmasında, oda üyelerinin bilgilendirilmesi yanında, kurumsallaşma için yapılması gerekenler de paylaşılmıştır. Bu amaçla, kurumsallaşma öncesi ve sonrası bakış açılarının ne kadar farklılık gösterdiği kanıtlanmaya çalışılmıştır. Birkaç örnek vermek gerekirse, “*kurumsallaşma öncesi ben derken sonrasında biz, günübirlik yönetim yerine stratejik yönetim, ben bilirim yerine ortak akıl, amaçlar yerine hedefler, kanaate dayalı olmak yerine kanıta dayalı olmak, sıradan olmak yerine markalaşmak, imaj yerine itibar sahibi olmak, sorun çözmek yerine sorun önlemek gibi gelişmeler yer almaktadır*”<sup>86</sup>.

Ayrıca bu noktada kurumsal yönetim ilkelerine de değinmek gerekir. Kurumsal yönetimin amacı, kaynakların etkin kullanımını teşvik etmek ve bu kaynaklarla ilgili hesap vermeyi gerekli kılmaktadır. Bu ilkelerin hedefi ise bireyler, şirketler ve toplumun çıkarları arasında denge kurmaktır. OECD, kurumsal yönetimi, bir şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer paydaşlar arasındaki ilişkileri bir set olarak kabul etmektedir<sup>87</sup>. Bu ilkelerin uluslararası bir referans olduğu da unutulmamalıdır.

#### **bb) Aile Anayasasının Hazırlanması**

Aile ve işletmenin kuralları olmasının önemi her gün daha da iyi anlaşılmaktadır. Aile Anayasası ile aile bireyleri, aile işletmesi ve tüm paydaşlar arasında olan ve olacak çatışmaların önlenmesi, nitelik ve sayılarının azaltılması, mümkün ise tamamen ortadan kaldırılması amaçlanır. Bu aktörler arasında etkileşimi zedelemekten, artırmaya çalışmak ve etkileşimi bir düzene sokmak için kurallar geliştirmek, ilişkilere kılavuzluk etmek ve rehber olmayı sağlamak amacı güdülmektedir.

---

<sup>85</sup> Tuncel Hatice Tomris, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaş(ama)ma*, Konya Ticaret Odası, Konya, 2011 s.2 vd.

<sup>86</sup> Tuncel Hatice Tomris, s.2 vd.

<sup>87</sup> Kardeş, Selimoğlu Seval, Özsözgün, Çalışkan Arzu, *Başarılı ve Uzun Ömürlü Aile Şirketlerinin Yol Haritası: Aile Anayasası*, Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, İstanbul, 2018, 53, s.39.

# İKİNCİ BÖLÜM

## II. AİLE ANAYASASI

### 2.1. Aile Anayasası Kavramı

Aile işletmelerinin yaşam süresini kısaltan birçok sorun vardır. Bunların başında da aile bireyleri arasındaki çekişmeler ve aile ile işletme arasında meydana gelen gerginlikler yer alır. Yaşanan bu çatışmaları azaltmak, aile bireylerinin ve işletmeyi yönetenlerin uymaları gereken kuralları ve davranışları önceden belirlemekle mümkün olur. İşte aile bireylerinin arasındaki bu düzenleme ancak Aile Anayasası ile mümkün olabilecektir. Aile Anayasasının kabulü her sorunu çözme bile ailenin hukukunu oluşturması nedeniyle çoğu çatışmanın ortaya çıkmasını önleyecek ya da çatışmanın şiddetini ve düzeyini azaltıp tarafları çözüm aramaya yöneltecektir.

#### 2.1.1. Mevzuattaki Yeri

Aile Anayasası ile ilgili terminoloji sorunu üzerine de değerlendirme yapılmasında da zorunluluk bulunmaktadır. TDK'da anayasa “*bir devletin yönetim biçimini belirten, yasama, yürütme, yargılama güçlerinin nasıl kullanılacağını gösteren, yurttaşların kamu haklarını bildiren temel yasa, kanunu-esasi*” şeklinde tanımlanmıştır. Yine Hans Kelsen'in, “*Hukuki kurallar ve yapıların en üstünde yer anayasa bunların tümünün üstündedir, bunun için hiçbir kanun ve yapı anayasaya aykırı olamaz*”<sup>88</sup> sözü de Anayasanın gücünü ve önemini göstermektedir.

Diğer bir anlatımla; Anayasalar, devletlerin temel idari yapısını kuran, önemli organları ve çalışma şekillerini belirleyen, bunun yanında temel hak ve özgürlükleri saptayıp, sınırlarını belirleyen hukuk metinleridir. Toplumsal bir mutabakat ve sözleşme niteliği taşır<sup>89</sup>. Özetle, anayasalar, devletin faaliyetlerini ve varoluş şeklini düzenleyen yasa metnidir.

T.C. Anayasa'sı da incelendiğinde birçok maddesinde aile kurumuna önem verdiği görülmektedir. Özellikle Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 41. maddesi aileyi koruma amaçlı emredici hükümlerden oluşmaktadır.

---

<sup>88</sup> Kelsen Hans, *Saf Hukuk Kuramı Nedir*, (Çev. Akbaş Kasım), Hukuk Kuramı Dergisi, Ankara, 2018, s.104.

<sup>89</sup> Kelsen, s.104.

Aile işletmelerinde de Aile Anayasası kavramının kullanılması sadece sözcüğün gücünden yararlanmak için değil, bunun ötesinde de anayasanın içeriğinde bulunan unsurlara referanslar bulunmasındadır. Anayasalar, ülkede yönetim şeklini belirtir, kuvvetler arasındaki güç dengesini tayin eder, yurttaşların hak ve yükümlülüklerini belirler, güçlerin nasıl kullanılacağını ve denetleneceğini tayin eder. Dolayısıyla içeriği, organları, maddi ve manevi hükümleri ile düzen kurmaktadır. Kurallardan çok mutabakat metinleridir. İşte bu yönü ile adeta kurucu iradedir. Anayasalar, lafzıyla ve ruhuyla tüm düzenlemelere kaynaklık etmektedir. Bu bakış açısı ile bakıldığında Aile Anayasasının, aile içinde var olan tüm kuralların en üstünde yer alan normlar olarak kabulü gerekecektir. Yani ailenin hukukunun temeli “Aile Anayasası” olmaktadır.

Elbette ki Aile Anayasası, her sorunu çözmeye muktedir olmayacaktır. Ancak, aile içindeki sorunlar ve işletmedeki problemlerinin çözülmesinde yol gösterici bir yapı oluşturan ve yazılı kuralların yer aldığı önemli bir araç olacaktır. Aile Anayasası, aile bireylerinin; farklı yapılarına, zihinsel kapasitelerine, kişilik özelliklerine ve benzeri durumlarına saygı duyarak sorunların çözümü için esas alınacak bir kurallar zinciri yaratmalıdır. Aile Anayasası bu yönüyle yine aile üyelerinin ortak uzlaşması ile bu konuda akademik, teorik ve pratik deneyimi olan uzmanlara danışmak suretiyle ve onların yardımıyla hazırlanmalıdır. Bu temel esaslar, aile bireylerinin anlık psikolojileri ile gündelik iniş ve çıkışların yerine geçecektir.

Daha da önemlisi genellikte kuralsızlığın hüküm sürdüğü aile şirketlerinde her aile üyesinin kesin olarak üzerinde uzlaştığı bir kurallar sistemine tabi olmak ve zamanla ihtiyaca göre bunu güncelleyebilmek çok önemlidir. Anayasa, tüm sorunların çözüm kaynağı olan sihirli bir değnek olarak kabul etmek doğru olmayacaktır. Ancak Aile Anayasasına sahip olan bir aile işletmesi, muhtemel sorunları çözme yolunda çok önemli avantajlar sağlayacak olan bir araca sahip olacaktır. Dolayısıyla gerçekten ve gönülden inanarak, ailenin ve hissedarların kendi kültürleri ve hayata bakışları, insani değerlerinden beslenen ve daha da önemlisi adalet ve ahlak gibi erdemleri göz ardı etmeyen bir aile şirketi anayasasına sahip olunan, ailede ve kurumda olası birçok uyuşmazlık ve çatışmanın çıkması önleyebilir<sup>90</sup>.

Aile Anayasasının önemi ve değeri, aile bireylerinin, Aile Anayasasına verdikleri önem ve değer ile ölçülü olacaktır. Aile üyelerinin önem vermediği ve ciddiye almadığı

---

<sup>90</sup> Fındıkçı, *soru ve cevaplar*, s. 171.



bir düzenlemenin önemi ve değeri olmayacaktır. Bununla birlikte Aile Anayasasını hazırlayan kurucu aile üyeleri veya hissedarlar olduğuna göre öncelikle bunların birbirlerine olan inançlarını, saygılarını, sevgilerini, duygusal bağlarını, bütün maddi beklentilerin üzerinde tutmaları ve nihayet birbirlerinden emin olabilmeleri gereklidir<sup>91</sup>. Bu hususun da çok önemli olduğu unutulmamalıdır.

Aile Anayasası bir aile işletmesi için temel bir kılavuzdur. Mevlana'ya atfedilen *“insanlar suya düştüğü için değil de. Sudan çıkamadığı için ölür”* sözünde belirtildiği gibi insanın (aile bireyinin) suya düştüğünde sudan nasıl çıkılacağını gösteren Aile Anayasası, bir rehber olarak kabul edilmelidir.

#### **2.1.2.1. Aile Anayasası, Hukuk ve Hukuk Felsefesi**

Aile Anayasası, devletlerin anayasaları gibi genel hukuk düzenlemesi yapma aracıdır. Bu nedenle Aile Anayasası'nın hazırlanması aşamasında hukuk felsefesinden uzaklaşmamak gerekir. Hukuk felsefesi, hukuk ve hukuk sisteminin doğasının analizi yapmayı amaç edinir. Hukukun temelini var eden, hukuksal kararları belirleyen etik ilkelerini açığa çıkarır, insan ilişkilerinin dayandığı temelleri karşılıklı haklar ve yükümlülükler açısından ele alır. Hukuk felsefesi birçok müellif tarafından farklı şekillerde izah edilmektedir. Bu çalışma kapsamında benimsenen tanım ise, *“belli bir yerde ve zamandaki hukuku değil, hukuk fikrini araştırmak”*<sup>92</sup> olmuştur.

Hukuk felsefesinin değeri iki açıdan önemli görülmektedir. Bunlardan birincisi teorik önemi ikincisi ise pratik önemi olarak karşımıza çıkar. Hukuk felsefesi teorik anlamında önemini genel felsefeden alır. Bu hali ile felsefedeki dünya görüşüne uygun bir hukuk ve adalet anlayışı ortaya çıkarır. Genel felsefe ile hukuk felsefesi yaklaşım belli bir zamanda ve belli bir yerdeki hukuku değil genel olarak hukuku ele alır<sup>93</sup>. Bunun bir sonucu olarak da zaman-hukuk ilişkisi içinde geleceğin hukukunun ne olacağını araştırır. Bununla birlikte hukuka bir kültür görünümü veren değer felsefesi, toplumsal barış ve yüksek değer ideali açısından hukuk-adalet ilişkisini ele almaktadır. Bu hukuk felsefesinin aksiyoloji olarak (değerler felsefesi) değerlendirmesi anlamında karşımıza çıkar<sup>94</sup>.

<sup>91</sup> Fındıkçı, s. 172.

<sup>92</sup> Işıқтаç Yasemin, *Hukuk Felsefesi*, Filiz Kitabevi, İstanbul, 2010, s. 30.

<sup>93</sup> Aral, Vecdi, *Hukuk Felsefesinin temel sorunları*, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1997, s.32 vd. *nakleden* Işıқтаç, Yasemin, *Hukuk Felsefesi*, Filiz Kitabevi, İstanbul, 2010, s. 31.

<sup>94</sup> Güriz, Adnan, *Hukuk Felsefesi*, A.Ü.H.F. Yayınları, Ankara, 1997, s.8 vd. *nakleden* Işıқтаç, Y, *Hukuk Felsefesi*, Filiz Kitabevi, İstanbul, 2010, s. 31.

Hukuk felsefecileri, hukukun amaç ve hedefi; örfle, hukuk arasındaki ilişki; hukukun fonksiyonu olanla olması gereken düalizmi; sistemle, genel ilkelerle, dürüstlük kurallarıyla, temel insan hak ve özgürlükleri ile aralarındaki anlayışa göre, hukuk nedir sorusuna farklı cevaplar verebilir. Bu soruların cevaplarının bir kısmı, hukuk teorisi ile hukuk felsefesinin ortak konusudur. Hukuk felsefesi, yürürlükte olan bir hukuk kuralının normatif içeriğinde yer alan ahlaki temeli ile bugünü ve gelecekteki gelecek adalet temelini inceler. Hukuk felsefesi dar anlamda, hukuk kurallarını adalet kapsamında değerlendirir. Hukuk felsefesinin amacı, hukukun temel idesi olan adalet idesinin varlığını ilkelleştirerek geliştirmek, genel düzenlenen geleceklilik (geleceğe yönelmek) ve doğruluk kriterlerini adaletle uygun oluşturmaktır<sup>95</sup>.

Ancak hukukun bütün fonksiyonlarını içine alacak bir hukuk tanımı yapmakta büyük bir güçlük taşımaktadır. Kant tarafından, *“Bu sorunun cevabı için hukuk tanımının ne olduğu noktasında birçok çaba gösteriliyor, ancak hala bu sorunun cevabı bulunamadı”* şeklinde ifade edilmiştir. Bununla birlikte, Kant, hukukçuların hala hukuk tanımı konusunda çalışmakta olduğunu da belirtmiştir. Agustin, *“kimse bana sormadığında, ben hukukun ne olduğunu biliyorum ama hukukun ne olduğunu bir kişiye açıklamak durumunda olduğum gün, ben onun ne olduğunu bilmiyorum,”* demek suretiyle hukuku tanımlamanın ne kadar zor olduğunu ortaya koymuştur. Gerçekten de *“Hukuk Nedir?”* sorusunun cevabını tespit etmek zor bir husustur. Çünkü bu hukukun ve insanlığın tarihsel gelişimi ile hatta hukukun geçirdiği devrimsel aşamalarla ifade edilecek bir bakış açısıdır. Hukuk nedir sorusuna, hukukun tarihi gelişimi içinde de farklı cevaplar verilmektedir. Örneğin, Alman *serbest hukuk ekolü* ve *Amerikan realist hukukçuları*, hukuk bilimini, hakim, maddi ve toplumsal yaşam kuralları olarak anlamaktadır. Farklı hukuk tanımlarının olması, her tanımın değişik amaçlara uygun hukuk biliminin olmasını sağlar. Sebep ne olursa olsun herkese kendi özgür hukuk tanımını seçme olanağının tanınması gerekir.<sup>96</sup>

Hukuk tanımının denemesi birçok kişi tarafından yapılmıştır. Bu çabaya bir örnek olan *“hukuk, devlet tarafından yürürlüğe sokulan, bireylerce uygulamasının maddi olarak zorunlu kılındığı kurallarla, toplumsal ilişkileri düzenleyen ve bireylerin toplumsal davranışlarını kontrol eden, adalet sağlamayı amaçlayan geçerlilik kuralları”*

---

<sup>95</sup> Antalya, s. 48-53.

<sup>96</sup> Antalya, s. 145-147.

*sistemidir (düzenidir)” şeklinde de tanımlamıştır<sup>97</sup>. Tanımın devamında “hukuk, kişilerin toplumsal ilişkilerini düzenler ve bireylerin toplumsal davranışlarını kontrol eden, böylelikle hukuk, bir sosyal norm olarak, doğan normlarından ayrılır. Hukuk kurallarının, diğer kurallardan farklı olarak düzenleyici ve kontrol edici fonksiyonu söz konusudur.” şeklinde açıklamalarda bulunmuştur. Bir diğer tanımda ise “Hukuk, adalete yönelmiş toplumsal yaşama düzenidir”<sup>98</sup> şeklinde yapılmıştır. Çalışmamız kapsamında da bu tanım benimsenmiştir.*

Aile Anayasası’nın hazırlanması esnasında hukuk felsefesinin bakış açısı ve hassasiyetinin ihmal edilmesi ortaya çıkan metnin hukuki derinliğini yok edecek ve etkisini azaltacaktır. Sadece o aşamada var olan veya algılanan sorunlara anlık çözümler üretmeye çalışmak hukuk normunun derinliğinin ve genelliğinin göz ardı edilmesi gibi bir tehlikeye yol açacaktır. Hukuk felsefesinin teorik düzeyde olacağı ve pratikte uygulanabilirliği olmadığı yönünde farklı görüşler olsa da hukukun özünün araştırılması her noktada önemlidir.

Aile Anayasası’nın bir hukuki metin olması nedeniyle hukukta anlatı ve hukukun anlatısı da önem arz etmektedir<sup>99</sup>. Aile Anayasası’nda hukuki anlatı ve hukukun anlatısı çok önemlidir. Aile Anayasası, idari ve teknik talimatlar olarak yorumlanamaz. Zira bu bir hukuk metnidir. Hukuk ve hukuk felsefesi ışığında geleceği hazırlayan bakış açısına sahip olmalıdır. Aile Anayasalarının hazırlanma aşamasında ailenin değerleri ve yapısına uygun hale getirilmesi kaygısı ile hukuk kuramları ve hukuk felsefesi yok sayılmamalıdır.

Hukuk felsefesi olmadan, Aile Anayasası’nın sağlıklı olduğu söylenemez. Özellikle değer açısından bakıldığında hukuk felsefesi daha da önem kazanmaktadır. Şöyle ki; *“hukukun değer açısından yani adalet açısından kavranması, bir öz araştırmasını gerekli kılar; bu ise teknik olarak hukukun ne olduğunu değil ne olması gerektiğini araştırmaktadır. Genel hukuk teorisi amaç olarak hukuksal ilişkilerin ve oluşumların olduğu gibi kavranmasını sağlamaya çalışırken, hukuk felsefesi çabasını hukukun son, nihai amacı etrafında yoğunlaştırır”*<sup>100</sup>. Yine Aile Anayasası ile getirilen normların

<sup>97</sup> Antalya, s. 149.

<sup>98</sup> Işıktaç Yasemin. Metin Sevtap, *Hukuk Metodolojisi*, (3. Baskı), Filiz Kitabevi, İstanbul, 2012 s. 43.

<sup>99</sup> Uzun Ertuğrul, *Hukuku Anlatı Olarak Görmek, Hukukta Anlatıyı Görmek*, (Ed.: Uygur Gülriz/İspir Zeynep), *Hukukta Anlatı – Hukukun Anlatısı* içinde, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2021, s. 38-39.

<sup>100</sup> Işıktaç, Hukuk felsefesi, s. 30.

Kelsen'in görüşlerine yakın normatif düzenleme kapsamında algılanıp ona göre düzenleme yapılmasını da zorunlu kılmaktadır<sup>101</sup>.

Hukuk kuramının araştırıldığı bir çalışmada da değinildiği gibi “*çatışmasız ve çekişmesiz ilişkiler hukuksal biçim almaz, yaptırım yenenlerin örgütlü şiddetidir. Çatışmasız ve çekişmesiz görünen ancak hukuksal biçim almış ilişkiler olası çatışma kaynaklarına veya çatışmayı çözecek yöntemlere, verilere ilişkindir.*”<sup>102</sup> Bu bakış açısının Aile Anayasası düzenleme sürecinde anayasa metnini de geliştireceği düşünülmelidir.

Aile Anayasası ile hukuk normu oluşturulduğuna göre mutlaka insan hakları, eşitlik, adalet, hukuk değerleri olmalıdır. Bu da zorunlu olarak hukukta adaleti görmek gerektiğini ortaya koyar ki bu da çok anlamlıdır<sup>103</sup>.

Bilindiği gibi görmek, bakmak demek değildir; bakmak da görmek demek değildir. Yani bu anlamda bir kişiyle göz teması kurmak da değildir. Görmek kavramı, insanların ve durumlarının etik özelliklerini ve ne yapacağını görmekle ilgilidir. İnsanın görülmemesi, adaletsizliğe yol açan bir durumdur. Diğer bir ifade ile adaletsizlik, insanın insan olarak görülmemesi ile karşımıza çıkabilmektedir. Örneğin, cinsiyet ayrımcılığı veya ırk ayrımcılığı yapmak, adaletsizlik örneği olup, karşımızda bulunan insan olarak görmemek ile ilgilidir.

İnsanlar toplum kurallarına ve yasalara aykırı eylemleri bilerek ve isteyerek yapmazlar genellikle bu kurallara aykırı eylemlerde bulunmak kuralları bilmemek ve o an için önemli olmayacağı düşüncesi ile bilmeden veya istemeden yapılır<sup>104</sup>. İşte Aile Anayasası hazırlanma sürecinde bu türden hassasiyetler önem arz eder, Aile Anayasası'na saygı duyulmasını ve bağlayıcılığına olan inancı da artırır.

#### **2.1.2.2. Aile Anayasası ve Hukuk Sosyolojisi**

Hukuk sosyolojisi de hep hukuk felsefesi ile iç içe olmuştur. Her hukuk kuralının, her hukuki çalışmanın bir sosyolojik yanı olmuştur. Hukuk ile sosyoloji hep bir etkileşim içinde olmuştur.

Bu bağlamda hukuk sosyolojisini yeniden tanımlamakta yarar bulunmaktadır. Hukuk sosyolojisi; hukuku, sosyal gerçeklik içinde değerlendiren, toplum gerçeğinin bir

<sup>101</sup> Kelsen, s. 99-107.

<sup>102</sup> Karahanoğulları, Onur, *Diyalektik Hukuk Bilimi Notları*, Hacettepe Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Ankara, 2015, s.275.

<sup>103</sup> Uygur Gülriz, *Hukukta Adaletsizliği Görmek*, (3. Baskı), Türkiye Felsefe Kurumu, Ankara, 2020, s.26.

<sup>104</sup> Uygur, s. 26-27.

parçası olarak ele alan, diğer sosyal olaylarla olan ilişkileri ve bağlantıları içinde inceleyen bir bilim dalı olarak tanımlanabilir<sup>105</sup>. Bu tanımında işaret edildiği gibi Aile Anayasasında da toplumun küçük bir örneği olan aile ve aile içindeki daha küçük çekirdek ailelerin bulunması nedeniyle sosyolojinin ve hukukun etkileşim içinde olması çok doğal olacaktır<sup>106</sup>. Sosyal olgu fonksiyonu ise, hukukun ancak bir toplumsal yaşam içinde anlam kazanması ile mümkün olacaktır. Bu bağlamda da sosyoloji bilimi, Aile Anayasasının hem hukukunu hem de hukuki zeminini oluşturmaktadır.

### **2.1.2.3. Aile Anayasası ve Hukuk Metodolojisi**

Aile Anayasası gibi önemli bir metin oluştururken de belli yönetime başvurulması gerekli ve zorunlu olacaktır. Hukuk metodolojisini tanımlamadan önce, metodoloji kavramını tanımlamakta yarar bulunmaktadır. TDK sözlüğüne göre “*Metodoloji (yöntem bilimi)*” özellikle felsefe ve bilim alanında yöntem araştırmak ve yeni yöntemler yaratmak için ilkeler geliştiren bilimi olarak tanımlanır<sup>107</sup>. Hukuk metodolojisi ise maalesef hukukçular arasında dahi az bilinen bir disiplindir.

Hukuk kurallarının bağlayıcılığı istendiğinde bu kuralların vicdanımızdan kaynaklanıp duygu ile kavranan bir norm niteliğinde olması zorunludur. Bu yüzden hukuk, akıl ve duyguyla bütünleşen insanın, bir erdemidir.

Her bilimde olduğu gibi hukukta da doğruya ve hakikate ulaşmanın yollarını gösteren metot ve bu metotları inceleyen metodoloji hukuk bilminde ve onun öğretilmesi de önemli olup savsaklanamaz. Çünkü bilimleri bilim yapan araştırılan konulara özgü yöntemlerdir. Hukuk alanında da hukukun, adaletin bir somutlaşması olduğu unutulmamalıdır. Hukuku hukuk yapan ona onu benzer kavramlardan ayıran türsel özelliği adalettir ve adaleti gerçekleştirmeye yönelik olmalıdır.

Ayrıca norm ve değer birbirine karıştırılmaması da önemlidir. Normlar, doğru ile yanlışın ayırımına dayalı beklentilerin tamamıdır. Değerler ise davranışlarımıza yol gösteren ilkelerdir. Buradaki fark, milli duygulara sahip olmak bir değer, bayrağa saygı gösterme yükümlülüğünü ise norm olarak gösterebiliriz.

Aile Anayasası’nın normlarının bir dilek, rica veya öğüt olmadığı unutulmamalıdır.<sup>108</sup> Hukuk ile ilgili çalışmalarda ve özellikle norm yazımında, her hukuk metninde olduğu gibi Aile Anayasası’nın hazırlanması aşamasında hukuk

<sup>105</sup> Işıқтаç, Hukuk felsefesi, s. 37.

<sup>106</sup> Işıқтаç Yasemin, *Hukuk Sosyolojisi*, Filiz Kitabevi, İstanbul, 2013 s. 55.

<sup>107</sup> <https://sozluk.gov.tr/> TDK sözlüğü.

<sup>108</sup> Işıқтаç, Metin, *Hukuk Sosyolojisi* s. 121.

metodolojisine uygun şekilde oluşturulması bir gerekliliktir. Özellikle norm oluşturma, sistem kurma, yoruma muhtaç olmayacak şekilde yazılmasına özen gösterilmelidir.

Bu nedenlerle Aile Anayasası oluşturulurken hukuk metodolojisinden yararlanmak zorunluluğu bulunmaktadır.

### 2.1.3. Aile Anayasasının Kapsamı ve Hukuki Niteliği

Aile Anayasası'nın hangi konuları kapsayacağı, nasıl bir düzenleme yapılacağı konusu yıllar içinde olgunlaşmış hatta evrensel bir boyut kazanmıştır. Aile şirketleri veya aile işletmeleri ile ilgili olarak dünyadaki en yaygın kuruluş olan Uluslararası Finans Kurumu (IFC) tarafından hazırlanan "IFC Aile Şirketi Yönetim Rehberi", aile anayasasının ne kadar değerli olduğu ve dünya çapında yaygınlaşmasına önem verildiğinin kanıtıdır<sup>109</sup>. Evrensel nitelikte bir çalışma olması nedeniyle bu çalışmada bu rehberden yararlanılmıştır.

Aile anayasaları ile aslında bir anlamda aile şirketlerinde ailenin geleceğinin planlamasını yapılmaktadır. Feodal toplumlarda aileler kalıcı ve güçlü olmak için vakıflaşma yolunu seçmişlerdir. Yine aileler arası evlilikler yapma yolu ile güçleri birleştirdikleri bilinmekte ise günümüzde de aile şirketi anayasası yapmaktadır<sup>110</sup>.

Aile büyüklerinin en büyük dileklerinden birinin, aileye ait işletmesi ya da şirketin yabancılaşmasını önlemek ve malvarlığının aile içinde kalması olduğu açıktır. Aile şirketindeki yabancılaşmadan kasıt sadece aileye ait olan hisselerin korunması, aile bireyi dışındaki kişilerin hissedar olmaması olarak anlaşılmalıdır. İşte bu noktada Aile Anayasası ile önlem alınıp alınamayacağı konusu gündeme gelmektedir.

Aile işletmelerinde hisselerin aile dışındaki kişilere devrinin engellenmesinin Aile Anayasası ile mümkün olup olmadığı konusu da önem arz eder. Bu nedenle belirsizliği önlemek çok önemlidir. Bunun için "*sınırları net olarak belirtilmiş olarak şirket ana sözleşmesine tereddüt yaratmayacak biçimde aileye ait hisselerin, aileden olmayan kişilere devrinin kısıtlanmasının Aile Anayasası ve şirket esas sözleşmesi hükümlerinin kabul edilmesinin yerinde olacağı*"<sup>111</sup> vurgulanmaktadır.

<sup>109</sup> IFC International Finance Corporation, (2011), *Aile Şirketleri Yönetim Rehberi*, IFC, Washington <https://www.ifc.org/en/insights-reports/2011/ifc-family-business-governance-handbook>, E.T.: 15.04.2023 Türkçe s. 20 vd.

<sup>110</sup> <http://unsever.com/assets/unsever/docs/Aile-sirketlerinde-gelecegi-planlamak.pdf>, E.T.: 08.04.2023 s. 1-10.

<sup>111</sup> Daşlı Engin, *İşletmesel Açından Aile Şirketi Niteliğinde Olan Anonim Şirketlerin Esas Sözleşmelerinde Aileye Mensup Olmayanlara Pay Devrinin Yasaklanmasına Yönelik Bağlam Hükümlerine (Aile Klozu) Yer Verilmesinin Geçerliliği*, Lexpera Blog, E.T.: 14.05.2023. s. 1 vd.

Aile anayasalarının oldukça sade, basit, herkesin anlayacağı içerikte olmasına özen gösterilmelidir. Bu konudaki iyi örneklerden biri ünlü Japon şirketi, Mitsui şirketi için 1694 yılında yazılan Aile Anayasası'dır. Kısa bir Aile Anayasası olması nedeniyle de iyi bir örnektir. Burada aile tarafından kabul edilen kurallar sıralanmıştır. Her sorun, her konu bu kuralların değerlendirilmesi ile sonuçlandırılmaktadır. Bunu düstur kabul eden şirket halen yaşayan ve ilerleyen bir şirkettir. Bu Aile Anayasasının ilkeleri ise;

- i. Aile üyeleri birbirleriyle yakın dostluk ve nezaket ilişkisi içinde olmalıdır.
- ii. Hanedan içerisindeki ailelerin sayısı, gereksizce artırılmamalıdır.
- iii. Tutumluluk aileyi zenginleştirir, lüks yıkar.
- iv. Her türlü işinizde aile konseyinin tavsiyesine uygun hareket edin.
- v. Yıllık gelirin bir bölümünü işte kullanın, geri kalanını paylarına göre aile üyeleri arasında dağıtın.
- vi. Sebepsiz yere emekliliğin lüksünü ve rahatını aramayın.
- vii. Bütün şubelerin mali raporlarının genel merkeze gönderilmesini sağlayın.
- viii. Yaşı ilerleyen ve dermansız kalan nesli, genç nesil ile değiştirin.
- ix. Asla başka bir işle uğraşmayın.
- x. Oğullarınızı ısraklık görevleriyle hayata başlatın ve iş hayatının sırlarını öğrendikçe bilgilerini uygulamak üzere şubelerde görevlendirin.
- xi. Sağlam muhakeme her şeyde, bilhassa ticarete asli öneme sahiptir.
- xii. Aile üyeleri birbirleriyle istişare etmelidir.
- xiii. Siz ey tanrılar ülkesinde doğanlar! Tanrılarınıza tapın, imparatorunuzu ululayın, ülkenizi sevin ve halk olarak görevinizi yerine getirin.”<sup>112</sup> şeklindedir.

Basit gibi görünen bu ilkeleri çağlar boyu güncel kalmayı başarması da tespitlerin doğruluğunu göstermesidir. Buna örnek olan Mitsui & Co. Ltd. Şti başarılı olarak hayatını sürdürmektedir. Bu örnek bile Aile Anayasası'nın önemine kanıt olarak kabul edilmelidir.

Bu husus ve örnek Aile Anayasası 'da her aile için gerekli özel düzenlemelerin yapılmasında zorunluluk olduğunu göstermektedir.

Ailelerin hazırladığı Aile Anayasası, anayasa olarak adlandırılrsa da bu metnin hukuki anlamda bir anayasa olmadığı tartışmasızdır. Aile Anayasası kavram olarak Hukuk

<sup>112</sup> <https://bfidan.net/2012/12/05/mitsui-sirketinin-aile-anayasasinin-ilkeleri-2/>, E.T.: 08.04.2023 şeklindedir. S.1.s. 1.

mevzuatında açıkça düzenlenmemiştir. Anayasa kavramı ile bu metnin üst norm olduğunun belirtilmesi amaçlanmaktadır. Anayasa olarak adlandırılması ile bu metnin maddelerinin değiştirilmesinin kolay olmaması, tüm ilgilileri bağlayıcı nitelikte olması beklenmektedir. Aile Anayasası norm getirme yanında ailenin değerlerini, vizyon ve misyonunu da içermesi nedeniyle bir uzlaşma metni niteliği de taşımaktadır.

Aile Anayasası borçlar hukuku kavramı olan sözleşme serbestisi ilkesine dayanmaktadır. Sözleşme serbestisi ilkesi de her ne kadar TBK’da düzenlenmiş ise de TMK’da düzenlenen özel-bireysel mülkiyet kavramı ile birlikte daha anlamlı hale gelmektedir. Aile ve anayasa kavramlarının bir araya gelmesi ile toplumun ekonomik sistemin ana ve temel yasası oluşmaktadır. Dolayısıyla Türk Medeni Kanun olmaksızın bireysel mülkiyet, Türk Borçlar Kanunu olmaksızın sözleşme serbestliğinden söz etmek mümkün değildir. Bu iki ilke olmaksızın da ekonomik üretim ve mal değişimi sistemi olması mümkün olmazdı. İşte bu nedenledir ki, borçlar kanunu ve medeni kanun yalnız özel hukukun değil tüm hukukun temel yasalarıdır.<sup>113</sup>

Aile anayasalarında TBK, TMK ile birlikte borçlar hukuku ve ticaret hukukunun bağlantısı nedeniyle TTK da kaynaklık etmektedir. Çünkü ticaret hukuku, medeni kanun ve borçlar kanununun bütünleyici parçası sayılan bir disiplin ve yasal düzenlemedir. Bu yasa ticari işletme ile ilgili ticari nitelikli işlerde, tacirler arasındaki ilişkilerde kurallar getirmektedir. Borçlar kanunu kapsamında yer alan sözleşmelerde meydana gelecek hukuki boşlukların doldurulmasında ve düzenlenmeyen hususlarda adeta yedek hukuk kuralları da ticaret hukuku kapsamında çözümleme imkanları da bulunmaktadır<sup>114</sup>.

TTK’da düzenlenen şirketler ve ticari sözleşmeler sıkı şekil şartlarına bağlıdır. Bu yönü ile bakıldığında eğer aile işletmesi bir ticari şirket türünde değilse TBK kapsamında bir adi ortaklık sözleşmesi olarak da kabul edilebilecektir.

Ancak eğer aile işletmesi bir ticaret şirketi ise Aile Anayasasında yer alan hususların şirketin esas sözleşmesine kaydedilmesi daha da uygun olacaktır. Çünkü hukuki değer açısından şirketin esas sözleşmesi, hukuken, Aile Anayasası’ndan daha bağlayıcı bir metin olacak ve şirket esas sözleşmesi karşısında bağlayıcı olmayacak ve amaçsız kalacaktır.

<sup>113</sup> Serozan Rona, Öz Turgut, Acar Faruk, Gökyayla Emre, Develioğlu, Hüseyin Murat, , *İstanbul Şerhi Türk Borçlar Kanunu*, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2017, s.1, 2.

<sup>114</sup> Serozan vd., s. 7.



Yine ortak sayısına ve çeşitliliğine göre de farklılık arz edecektir. Eğer ortakların tümü aile bireyi ise başka, ortakların bir kısmı aile bireyi dışında ise başka tür bir ilişki gelişecek ve bu durumda da Aile Anayasası şirket esas sözleşmesi karşında düşük etkili bir hukuk metni olarak kalacaktır.

Aileye ait işletme ve şirketler, bir şirketler grubu veya holding şirketi ise, bu durumda da Aile Anayasası daha farklı bir şekilde düzenlemesi ihtiyacı doğmaktadır. Sonuçta da her olasılıkta bu bir hukuk metni olacaktır.

Şirket esas sözleşmesinin halka açık şirket olması halinde de şirket esas sözleşmesinin hükümleri SPK uyarınca farklılaşmak zorunda kalmaktadır. Bu nedenle de Aile Anayasası sadece aile üyesi ortaklar için geçerli olabilmektedir. Bu yönü ile aileye ait işletmeler için düzenlenen Aile Anayasalarından daha da düşük bir etkiye kalmaktadır.

Aile Anayasası'nın hukuki bağlayıcılığı konusundaki tartışmanın bir diğer nedeni ise bir uyumsuzluk veya norm ihlali olması halinde metnin hukuki bağlayıcılığının olup olmadığı noktasındadır. Hemen belirtmek gerekir ki Aile Anayasası adı ne olursa olsun aile arasında yapılmış bir sözleşme ve hukuki metindir ve bağlayıcıdır. TBK'nın 1. maddesinde sözleşme “..., tarafların iradelerini karşılıklı ve birbirine uygun olarak açıklamalarıyla kurulur. İrade açıklaması, açık veya örtülü olabilir.” şeklinde tanımlanmaktadır. Kanunun 2. maddesinde ise “Taraflar sözleşmenin esaslı noktalarında uyuşmuşlarsa, ikinci derecedeki noktalar üzerinde durulmamış olsa bile, sözleşme kurulmuş sayılır. İkinci derecedeki noktalarda uyuşulamazsa hakim, uyumsuzluğu işin özelliğine bakarak karara bağlar. Sözleşmelerin şekline ilişkin hükümler saklıdır.” şeklindedir.

Bununla birlikte TBK m. 1-2 ile sözleşmelerin şeklini düzenleyen 12-13. ve 14. Maddeleri Aile Anayasası'nın hukuki dayanağını ortaya koymaktadır. Bir sözleşme olarak hüküm ifade etse de TBK'da yer alan tipik sözleşmelerden de değildir.

Aile Anayasası, sözleşme niteliğini, TBK'da yer alan sözleşme serbestisi ilkesinden almaktadır. Bilindiği gibi TBK'nın özel hüküm kitabında veya herhangi bir özel kanunda düzenlenmemiş ve tarafların iradesine göre şekillenmiş sözleşmelere isimsiz veya atipik sözleşme olarak nitelendirilir.

Memiş'e göre, “Aile Anayasası nihayetinde aile arasında yapılmış bir sözleşme olduğu sonucu kendiliğinden ortaya çıkar. Aile Anayasası bir uzlaşma niteliğindedir,

*taraflar arasında özel bir güven anlaşması teşkil eder, bu çerçevede taraflar bazı konularda birbirine söz verirler. Bu güven ilkesine aykırılık halinde taraflar arasında ileri sürülecek birtakım yaptırımların olması tabidir”.*<sup>115</sup> Aynı çalışmada Aile Anayasası’nın bir yönüyle şirket sözleşmesine de benzediği vurgulanmaktadır. Çünkü taraflar birbirlerine karşı edim ve sair bir taahhütte bulunmaktadır.

Aile Anayasası kavramına Yargıtay’ın bazı kararlarında da rastlanılmaktadır<sup>116</sup>. Bu kararlarda davaya konu uyuşmazlığın esasının Aile Anayasası ile doğrudan ilişkili olmasa da kararların içeriğinde taraflar arasında akdedilen Aile Anayasası taraflar arasında geçerli bir sözleşme olduğu vurgusu önem taşımaktadır. Bu yönü ile Aile Anayasası kavramının kararda yer almasının ve benimsenmesinin, Aile Anayasası kavramının geleceği hakkında umut verici bir ışık olacağı inancındayız.

#### **2.1.4. Aile Anayasasına Alternatif Olabilecek Düzenlemeler**

Mutlaka her aileye ve her aile işletmesine, Aile Anayasası yazma zorunluluğu yoktur. Anlatılmaya çalışıldığı gibi ailenin ve işletmenin öznel koşullarına göre farklı düzenlemeler yapılabilmektedir. Aşağıda özetlenen bu düzenlemelerle Aile Anayasanın eksikliği giderilebilecektir.

##### **2.1.4.1. Şirket Anasözleşmesinin Özgünleştirilmesi**

Bilindiği gibi TTK’ ya göre şirket türü ne olursa olsun kurucu ortaklar şirket türüne uygun olarak şirket ana sözleşmesi düzenlemek suretiyle şirket kurabilmektedir. İşte aileye ait olan şirket sayısının tek veya az sayıda olması halinde veya aile anayasası yapılması olanağı olmadığında kurumsallaşma ve aile ile şirket arasında bağ kurulması ve düzenleme yapma amaçlı olarak şirketin esas sözleşmesinin aileye özgülenmesi yoluna gidilebilir. Şirketin esas sözleşmesinde yapılacak düzenleme ile daha güçlü ve hukuken korunan haklar oluşturulabilir. Ancak şirket esas sözleşmesinde kanunda düzenlenen hususlar dışında ve kanunun emredici hükümlerine aykırı maddeler yazılamaz. Bu nedenle ancak sınırlı bir düzenleme yapılabilir. TTK’ daki hükümler bu yolla birçok düzenlemeye izin vermektedir. Bu kapsamda “*pay devri ve pay sahipliği sözleşmesi yapılabileceği, belli pay guruplarına imtiyaz tanınabileceği, yönetim kurulu iç yönergesi yapılabileceği gibi yöntemler bulunduğu*”<sup>117</sup> tespit edilmiştir.

<sup>115</sup> Memiş, Tekin, *Aile Anayasası ve Şirketler Hukuku*, Beykent Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 4(8), İstanbul, 2018, s.274.

<sup>116</sup> Kararlar için bkz.

Yargıtay 11. Hukuk Dairesi 02.07.2014 tarihli Esas No: 2014/91 Karar No: 2014/12746 ve

Yargıtay 11. Hukuk Dairesi 02.07.2014 tarihli Esas No: 2014/92 Karar No: 2014/12715

<sup>117</sup> Karşlıoğlu Hasan, *Aile Anayasası Uygulamalarında TTK’ da Düzenlenen Müesseselerin Kullanımı*

#### 2.1.4.2 Hissedar Sözleşmesi

TTK madde 480/1'e göre,<sup>118</sup> sermaye şirketlerine ortak olanlar ile ilgili tek borç ilkesi mevcuttur. Bu düzenleme karşısında şirket hissedarlarına TTK kapsamında sorumluluk yükletilemeyeceğinden hissedarlar sözleşmesi (pay sahipleri sözleşmesi) kapsamındaki düzenlemeler TBK kapsamında düzenleme olur. Bu yöndeki sözleşmeler hissedarlar/ortaklar arası sözleşme, havuz sözleşmesi, centilmenlik veya iyi niyet sözleşmesi veya oy sözleşmesi gibi farklı isimlerle de anılmaktadır<sup>119</sup>. Bu çalışmada ayrıca pay sahipleri sözleşmesi sonrası ortaklar arasında çıkacak uyuşmazlıkların arabuluculuk ve tahkim yolu ile çözülmesi meselesi de irdelenmiştir.

#### 2.1.4.2 Yönetim Kurulu İç Yönergesi

Aile Anayasası düzenlenmesine ihtiyaç duyulmaması halinde belki onun yerini tam olarak dolduramasa bile önemli bir işlev üstlenecek kavramlardan biri de yönetim kurulu iç yönergesidir. Bu konu ticaret şirketlerinde pek kullanılmayan ancak önemli sonuçları olan bir düzenlemedir.

TTK 367 madde yapılan düzenlemeye göre kural olarak şirketleri yönetim kurulu temsil eder ve yönetir. İşlem ve eylemlerden de yönetim kurulu sorumludur. İşte bu noktada yönetim kurulu üyeleri arasında görev paylaşımı yapılmak suretiyle bir takım yetki ve sorumlulukların devredilmesi olanağı doğmuştur. Bu işlemler yönetim kurulunun iç yönerge yapmasını, yönetim kurulunun takdirine bırakmıştır<sup>120</sup>.

TTK madde 367'ye göre; Yönetim kurulu hazırlayacağı bir iç yönerge ile, yönetimi, kısmen veya tamamen bir veya birkaç yönetim kurulu üyesine veya üçüncü kişilere devredebilmektedir.<sup>121</sup> Bunun yapılmaması halinde sorumluluklar yönetim kurulunun tüm üyelerine ait olacaktır. Yapılan iç yönerge ile hem yetki ve sorumluluğun tek elde

---

ve Bu Kapsamda Esas Sözleşme Tadilleri, Terazi Hukuk Der., İstanbul, 2022, C.17. S.187, s.49-63.

<sup>118</sup> TTK Madde 408/1 – “a) Kanunda öngörülen istisnalar dışında, esas sözleşmeyle pay sahibine, pay bedelini veya payın itibarî değerini aşan primi ifa dışında borç yükletilemez.

<sup>119</sup> Sulu Muhammed, *Pay Sahipleri Sözleşmelerinden Kaynaklanan Uyuşmazlıkların Çözümünde Arabuluculuk ve Tahkim*, Tahkim, Ticaret ve Fikri Mülkiyet Hukuku Dergisi, İstanbul, 2022, s.511-528.

<sup>120</sup> Kutluk Tansı, *Anonim Şirketlerde Yönetim Organizasyonu ve İç Yönerge Hazırlanması*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2018, s. 74. Vd.

<sup>121</sup> TTK Madde 367 – (1) Yönetim kurulu esas sözleşmeye konulacak bir hükümle, düzenleyeceği bir iç yönergeye göre, yönetimi, kısmen veya tamamen bir veya birkaç yönetim kurulu üyesine veya üçüncü kişiye devretmeye yetkili kılınabilir. Bu iç yönerge şirketin yönetimini düzenler; bunun için gerekli olan görevleri, tanımlar, yerlerini gösterir, özellikle kimin kime bağlı ve bilgi sunmakla yükümlü olduğunu belirler. Yönetim kurulu, istem üzerine pay sahiplerini ve korunmaya değer menfaatlerini ikna edici bir biçimde ortaya koyan alacaklıları, bu iç yönerge hakkında, yazılı olarak bilgilendirir. (2) Yönetim, devredilmediği takdirde, yönetim kurulunun tüm üyelerine aittir.

toplanması önlenmekte, hem de bir ihlal halinde tüm yönetim kurulunun sorumlu olması önlenmektedir.

Yine, iç yönergenin aile ve işletme içinde kurumsallaşma yolunda önemli bir aşama olarak kabul edilecek ve iç yönerge ile sorun ve çözümlere ulaşılabilecektir<sup>122</sup>. Ayrıca aileye, ailenin kendi hukukunu yaratması noktasında da alışkanlık kazandıracak ve bu alışkanlığın etkisi ile Aile Anayasası yapma düşüncesine yaklaşılmış olacaktır.

İç yönergenin benzer hukuki kurumlar ile ilişkisi hususunda ise “ *iç yönergenin, ikinci derecede bir esas sözleşme olduğu tespiti yapılmıştır*”<sup>123</sup>. İç yönerge şirketin esas sözleşmesine aykırı olmamak kaydı ile hukuki bir metin olacak ve kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasına hizmet eden bir metin olarak kabul edilecektir<sup>124</sup>. Bu tespitler aslında her anonim şirketin bir iç yönergeye sahip olması gerektiği gerçeğini de ortaya koymaktadır.

### **2.1.3. Aile Anayasası Kaynağı ve Mevzuatı**

Aile Anayasası’nın hazırlanması sırasında Türk Medeni Kanunu, Türk Borçlar Kanunu, Türk Ticaret Kanunu ve ilgili yasal düzenlemeleri gözden geçirmek suretiyle mevzuata aykırı olabilecek düzenleme yapmaktan kaçınmak gerekecektir. Bu amaçla Aile Anayasası’nın hazırlanması aşamasında özellikle TBK, TMK, TTK ve ilgili ikincil mevzuata Yargıtay’ın uygulamaları ve güncel kararlarına da dikkat etmek gereklidir.

Ailenin ortağı olduğu şirketin ana sözleşmesi de dikkate alınmalıdır. TTK’nın emredici hükümlerine, esas sözleşmeye aykırılık taşıyacak hükümlerin yazılması sürece zarar verebileceği gibi ortaya çıkacak tereddütler de Aile Anayasası’na güveni de etkileyecektir. İlave olarak Aile Anayasasındaki hükümlerin geçersizliği hem güveni sarsacak hem de Aile Anayasasını işlevsiz hale getirecektir. Örneğin genel kurulun görevlerini kanunun aksine sınırlamak, yönetim kurulunun yetkisini kanuna aykırı biçimde sınırlamak, ortaklara sermaye ödeme yükümlülük getirmek gibi düzenlemeler sürece çok zarar verebilecektir.

<sup>122</sup> Er Ali Sami, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kuşaklararası Devir Yolunda Hukuki Araç: İç Yönerge*, Erdem-Erdem, <https://www.erdem-erdem.av.tr/bilgi-bankasi/aile-sirketlerinde-kurumsallasma-ve-kusaklar-arasi-devir-yolunda-hukuki-bir-arac-ic-yonerge>, E.T.: 15.04.2023, s.1. vd.

<sup>123</sup> Er, Ali Sami, s.1.vd.

<sup>124</sup> Koç Himmet, *Anonim Şirketlerde İç yönerge ve İç Yönergenin Benzer Hukuki Kurumlarla Olan İlişkisi*, Medeniyet ve Toplum Dergisi, İstanbul, 2017, s. 5-7.

Yine bu süreçte aile şirketinin halka açık veya 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu<sup>125</sup> (SPK) mevzuatına tabi olması halinde bu husus özellikle dikkate alınmalıdır. Yine SPK dışında başka bir regülasyon düzenlemesinin hükümlerine tabi olması halinde ya da şirketin yararlandığı teşvik veya şirketin yükümlülükleri varsa bunlarında dikkate alınmasında yarar bulunmaktadır.

### **2.2.1. Aile Anayasasının Gerekip Gerekmediğinin Araştırılması**

Her aileye ve aile işletmesine yazılı bir Aile Anayasası yapmak zorunluluğu da olmamalıdır. Buna ihtiyaç duyulması, aile bireylerinin bunu isteyip istememesi belki ilk şart olmalıdır. Aile Anayasası talepleri en çok ekonomik krizlerin ardından Aile Anayasası hazırlığının arttığı ve sonraki krizlerde de bu anayasalarda güncelleme yapıldığı gözlenmiştir.<sup>126</sup>

Aile, bir Aile Anayasası'na ihtiyaç duymuyorsa bunun zorlama ile yapılması ailede yaşanmayan sorunların doğmasına sebep olacaktır. Kurucu aile bireyleri Aile Anayasası'na genellikle sıcak bakmamaktadırlar. Onlar üzerine baskı kurulması halinde de dirençleri artmakta ve Aile Anayasası yapılmasına karşı negatif pozisyon almaktadırlar. Bu olumsuzluğu gidermek için yeri geldikçe hatırlatıp danışmanlık almak suretiyle ikna yoluna gidilmelidir. Aile büyüklerinin Aile Anayasası yapılmasının ihtiyacı hissetmesi halinde bu süreç daha da hızlı olmaktadır.

Her ailenin bazı temel durumları düzenleyen bir Aile Anayasası olması yerinde olacaktır. Ancak bu mutlak bir gereklilik değildir. Ortada bir sorun yok iken sakin bir ortamda Aile Anayasası hazırlanması daha uygun olacaktır. Ancak sorunların çözülmez noktaya gelmesi ve zorunlu olarak Aile Anayasası yapılması ihtiyacı doğmaktadır.

Ailelerin, Aile Anayasası hazırlama nedenleri genellikle olumsuz durumların ortaya çıkması ile birlikte düşünüldüğü görülmektedir. Bu olumsuzluk durumlara şu örnekler verilebilir; Ortakların kendi aralarındaki hisse yapısı ile ilgili anlaşmazlıklar; Kurucunun ya da bazı kurucuların yaşlanması gerçeği; Lider durumunda olan aile bireyinin liderliği bazı nedenlerle tartışmalı hale gelmesi veya liderlik için mücadelesi başlamış olması; Ailenin temel değerlerinin, kültürünün ve geleneklerinin gücünü yitirmesi; Aile veya işletmede hak ve adalet duygularının zedelendiğine ilişkin algıların ortaya çıkması; Aile üyelerinin birlik ve beraberlik ruhunun zayıflaması; İşletmede

<sup>125</sup> 6362 Sayılı Sermaye Piyasası Kanunu, Resmi Gazete 30.12. 2012 tarih ve S. 28513.

<sup>126</sup> Dirin Feyzan, Tutan Mehmet Ufuk, *Ekonomik Krizlerin Ardından Büyük Aile İşletmesi Anayasası: İzmir İli Merkezli Üç Aile İşletmesi Örneği*, E-Journal of Yaşar University, İzmir, 2015, s.6478-6487.

üretim ve gelirlerinde şeffaflığın ve denetimin zayıflaması; Hissedar ve görevlilerin yetki ve etki alanları ile ilgili anlaşmazlıklar; Hissedarların kendi arasında ve hissedar ile profesyoneller arasında yaşanan iletişim sorunları; Aile üyelerinin kişisel malvarlıkları ile işletmedeki varlıklarının karışması; Ortaklar kurulu yönetim kurulu, icra kurulu gibi düzenli toplantıların yapılamaması; Şirketin tek kişiye bağımlı olması, işletmenin yoğun otorite ile yönetilmesi; Hissedarlar arasında istişare ve ortak yönetim anlayışının zayıflaması; Aile ve şirketin çeşitli risklerle karşı karşıya kalması; Çalışan hissedarlar ile profesyonellerin, yetki ve sorumluluklarının tanımlı olmaması; Hissedarların şirketten sağladıkları maddi kazanımların tanımlı olmaması; Hissedarların çekirdek ailelerine yönelik harcamalarda dengesizlikler olması; Yeni kuşakların yetişmesi, işletme içinde yahut dışında işe yerleşme süreçlerinin tanımlı olması; Aile ile işletme arasındaki ilişkilerin tanımlı olmaması; Küçük hissedarların kendilerini ifade edememeleri; Çalışmayan aile üyelerinin ve yeni kuşağın işletmeden sağlayacakları maddi ve manevi kazanımların tanımlı olmaması; Geniş ailenin hızla çekirdek ailelerle genişlemesi, aileyi yeni katılımların olması, işletmeden nemalanmalarının çoğalması; Çalışan aile üyelerinin performans değerlendirmesinin olmaması ; Hissedarlar arasında esen soğuk rüzgarların çalışanlara ve işin verimine yansması; Karar alma ve kararı uygulama süreçlerin uzaması; Dijital çalışma koşullarının giderek yerleşmesi uzaktan çalışma ihtiyacı gibi<sup>127</sup>. Gözlemler ve tespitler, tüm nedenleri açıklamamakla birlikte genel doğrulardandır. Ancak yine de her aile için daha farklı gerekçeler de söz konusu olabilecektir.

### **2.2.2. Aile Anayasası ve Hedeflerinin Belirlenmesi**

Aile Anayasasının hazırlanması ve ailenin anayasaya hazırlanması oldukça uzun, meşakkatli, yorucu ancak sonuca ulaşıldığında bir o kadar gururlu ve keyifli bir süreçtir. Sürecin her anı çok önemli olacağından iyi planlanmalı, ara kontroller yapılmalı, gerektiğinde sürece ara verilerek sükunet sağlanmalı her aşamanın notları alınarak geride bırakılan mesafe gözlenmelidir. Süreçteki konuşmalar ve çalışmaların aileyi nasıl etkilediği izlenmeli, acele ve hızlı davranarak özensiz yapıldığı izlenimi verilmemelidir. Bu davranış, kişilere, danışmana ve Aile Anayasası fikrine karşı güvensizlik yaratır ki bu durum süreci çok olumsuz etkiler. Bu sürecin kilit kelimesi nedir diye sorulsa cevabın kesinlikle “*güven*” olduğu söylenebilir. Her şeyi hemen ve hızlıca değiştiren tek

---

<sup>127</sup> Fındıkçı, s. 172.

şeyin güven olduğu unutulmamalıdır. Gerçekten de güven konusuna ne kadar önem verilmesi söylene bile yine de eksik kalacaktır.

Aile ve işletme için Aile Anayasası yapma kararı verildikten sonra inceleme aşamasının olumlu bir şekilde yaşanması gerekmektedir. Bu süreçte hazırlık ve planlar yapılmalı, organlar, yönetsel yapılar oluşturulmalıdır.

Sonrasında içerik oluşturmak için yetkinlik analizleri, aile ve işletmenin yakından tanınması, hassasiyetler bilinmelidir. Tespit edilen bilgi ve notlar test edilmelidir. Aile Anayasası taslağı yeterli olgunluğa kavuşunca aile ile birlikte değerlendirme yapılmalıdır.

Bu süreçte her fikre açık olunmalı ve her öneri değerlendirilmelidir. Sonrasında işlemlere devam edilir. Aile Anayasası deneme süreci olarak uygulanır ve uygulama aşamasında belli dönemlerde gözden geçirilir ve gerekli olduğu durumlarda gerektiğinde revize edilir<sup>128</sup>.

#### **2.2.2.1. Aile Anayasası ve Fütürizm**

Aile anayasalarının belki de en önemli işlevi ailenin ve işletmenin geleceğe hazırlanmasının yol haritası olmasıdır. Özellikle kamu kurumları ve kuruluşlarında yapılmasına ve takibine önem verilen stratejik plan, aile ve işletme için yapılmış olmaktadır. İletişim ve lojistikteki gelişmelerle dünya küçülürken, bilgi yaygınlaşırken işletmenin de bu hıza ayak uydurmasının yolu açılmış olacaktır.

Stratejik planlamanın geleceğe hazırlanmak için bir aşama ve yol olduğu tartışılabilir ancak sadece planlama yapmak yeterli olmayabilir. Geleceği geleceğin koşullarında tasarımılamak ancak “fütürizm” ile olanaklıdır. Gerek iş dünyasının gerekse kişilerin hayatlarını etkileyen belirsizlik ve gelecek kaygısı önem arz etmektedir. Ailede ve işletmede, geçmişin bilinmemesi, bugüne nasıl geldiğini anlamayı zorlaştırmaktadır. Bugünü anlamamak ise günü verimli kullanmayı engellemektedir. Geleceğin belirsizliği ise tüm kurum ve insanları etkilemektedir. Günümüzde, gelecek ile ilgili düşünceler sadece tahmin etmekle, gerçekleşeceği düşünülmektedir. Oysa geleceği sadece tahmin etmeye çalışmak, hatta bazen doğru tahmin etmek, geleceğe hazırlanmak anlamı taşımaz. Bu durumdan çıkıp geleceğe olumlu bakmanın ve yol bulmanın anahtarı ise ayrı bir disiplin ve bilim dalı olan fütürizm yani “Fütüroloji” dir.

---

<sup>128</sup> Alp Ali, Karabacak Hakan, *İşletmeler için Aile Anayasası İşletmeleri – Geleceğe Taşıyacak bir Rehber*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2021, s. 137.

Geçmiş ve gelecek üzerine yapılan çalışmada, geçmiş, bugün ve gelecek ile ilgili konular hakkında önemli tespitler yapmakta ve önerilerde bulunmaktadır<sup>129</sup>. Çalışmada geleceği düşünmenin, bu süreçte bireysel bir çaba ve eylem olmaktan çıktığını göstermiştir. Artık geleceği düşünmek, toplumsal gelişmeye yön verecek bir düşünce şekline ulaşmıştır. Yüksek teknolojinin gelişim hızı ve dönüşüm katsayısı dikkate alındığında bundan sonra hangi oranda ve sürede nasıl bir şekil alacağı ve alınacak şeklin etkilerini araştırmak ancak bir bilim ile olacaktır. Bu bilim de “fütüroloji” olacaktır<sup>130</sup>.

Fütürizm, farklı sözlüklere göre farklı biçimlerde tanımlanmaktadır.<sup>131</sup> Fütürizm ile ilgili ilk manifesto 1909 yılında yayınlanmıştır. Bu manifesto daha çok sanat alanında etkili olmuş sonrasında politik görüş olarak da yayılmaya başlamıştır.

Fütürizm, günümüzde ise yeni anlamıyla dünyaya 1966 yılında Washington DC’de kurulmuş, kar amacı gütmeyen World Future Society (WFS) aracılığıyla yayılmıştır. Türkiye’de Fütüristler Derneği tarafından temsil edilmektedir. Türkiye’nin ilk Fütürist Manifestosu Fütüristler Derneği tarafından hazırlanmıştır.<sup>132</sup> Türkiye’nin ilk kadın fütüristi, “*fütürizmi gelecekçilik, geleceğin tahmin edilmek yerine, uzgörü ile (foresight) tasarlanabileceğini savunan, daha iyi ve sürdürebilir bir gelecek yaratmanın yollarını arayan düşünce akımı, yaklaşımı ve bakış açısı*” olarak tanımlamıştır<sup>133</sup>. Fütürizm, kısa

<sup>129</sup> Acar Ünal, *Geçmiş Bilmek Bugünü Anlamak Geleceği Planlamak ve Yönetmek*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Konya, 2019, s.379-391.

<sup>130</sup> Acar Ünal, , 379-391.

<sup>131</sup> TDK sözlüğüne göre; İtalyan şairi Marinetti’nin 1909 yılında yayımladığı bildiri ile ortaya çıkan yeni hayatı övmek, geleneksel edebi kuralları yıkmak amacını güden ve Dadacılık, gerçek üstücülük gibi akımlara öncülük etmiş olan edebiyat çıkışı, gelecekçilik. Doğan Avcıoğlu’nun felsefe sözlüğüne göre; Geleceğe doğru atılmaya savunan sanat akımı. Makineleşmenin gelişmesi ile hız heyecan tehlike Tutkusu ve toplumsal coşkunculuklar özleminden ötürü geleceğe doğru atılmaya yeğleyen akım Fransızca “gelecek/gelecek zaman” anlamındaki “le futur”den gelen fütürizm Türkçeye “gelecekçilik” olarak aktarılmıştır.

<sup>132</sup> Manifesto şöyledir;

21’inci yüzyıl fütüristleri;

1. Farklı olma cesaretine sahiplerdir.
2. Kendisi ve tüm insanlık için olumlu, ilerici, yenilikçi vizyon geliştirir.
3. Kişi, kurum ve toplumların yararlı, etkin yol haritası oluşturmalarına yardımcı olur.
4. İnsanlıktan sorumlu olduğunu bilir.
5. Geleceğin seyircisi değil, tasarımcısı olması gerektiğinin farkındadır.
6. Çağdaşlık sözcüğünün günü yaşamakla sınırlı olmadığını bilir ve davranışlarıyla bunu yansıtır.
7. Geleceği uzgörür.
8. Dünyayı kendine, kendini dünyaya ait hisseder.
9. Dünyanın örgütlenmesinde yer almak ister.
10. Fütürist yaklaşımları kullanarak, kitlelerin fütürist bilinç geliştirmesine önderlik eder.

şeklindedir.s.19.

<sup>133</sup> Tarhan, Ufuk, *T-İnsan*, Destek Yayınları, İstanbul, 2019, s. 20.



ve öz olarak “Olumlu Gelecek Tasarımı” dır. Yeni görüşe göre de “izm” değil, bilimdir yani “Fütüroloji” dir.

Gerçekten de Aile Anayasası’nın hazırlık ve düzenlenme sürecinde fütüristik bir bakış açısına ihtiyaç duyulmalıdır. Kaldı ki bazı işletmeler de geleceğe yönelik projeksiyonlarını (bütçe, yatırım planı, norm kadro planlaması, gibi) yaparken bu bakış açısını belirli düzeyde kullanmaktadırlar. Çünkü aile anayasaları geleceği kurgulamak amacıyla yazılmaktadır. Bu kapsamda da bugünün çözüm önerileri ile yarınların sorunlarının çözülemeyeceği öngörülebileceğinden yarını ve yarının sorunlarını ve çözümlerini düşünmek gerektiği açıktır.

#### **2.2.2.2. Aile Anayasası ile Ailenin Hukukunu Yaratmak**

Aile Anayasası ile aslında ailenin hukuku yaratılmış olmaktadır. Anayasa olarak hazırlanan bu metin ailenin, özel hayatını ve iş dünyası içindeki hassasiyetlerini tanımlamakta onun hassasiyetlerini, değer anlayışını, iş etiğini ortaya koymaktadır.

Aile bireylerinin birer insan olduğu ve insanların kendi doğası gereği önce kendini önceleyen, bencil davranan varlıklar olduğu unutulmamalıdır. Nitekim “*Thomas Hobbes’a göre insan, doğası gereği kendi iyiliğini arar ve bu insanlar arasında karşılıklı bir mücadele yaratır. Yani insan insanın kurdudur (Homo Homini Lupus.) Bu yaklaşımın sonucu doğal olarak insanları sürekli birbirleriyle savaşa götürür ki bu da sürekli güvensizlik içinde yaşamak anlamına gelir. Bu durum sürdürülemez olduğu için insanların huzur ve barış içinde yaşamaları karşılıklı olarak bazı haklarından vazgeçmesiyle mümkün olabilir.*”<sup>134</sup>. İşte insanların bazı haklarından karşılıklı olarak vazgeçmesine, Hobbes ‘toplum sözleşmesi’ adını veriyor<sup>135</sup>. Toplum sözleşmesi kavramının, aile bireyleri arasında uygulanmasının sağlanması amacını taşıyan Aile Anayasası da tıpkı toplum sözleşmesi gibi değerlendirilebilir. Bunun sonucu olarak ta aile kendi hukukunu yaratmış olacaktır.

Konuya daha geniş bir açıdan bakıldığında da görüleceği gibi, dünyanın farklı coğrafyalarında ve ülkelerinde, toplumlarda, topluluklarda farklı yönetim şekilleri bulunduğu görülecektir. Bazen komşu ülkelerde bile birbirinden çok farklı yönetimlere ve ülke anayasalarına rastlanmaktadır. Bazı ülkelerin kendi içinde bile federal yapıları nedeniyle bölgesel anayasaları bulunmaktadır. Bunun nedeni coğrafyalar, toplumlar,

<sup>134</sup> Eğilmez Mahfi, *Leviathan*, <https://www.mahfiyegilmez.com/2017/01/leviathan.html>, s.1.vd. E.T.: 17.04.2023.

<sup>135</sup> Eğilmez, s.1 vd. E.T.: 17.04.2023.

toplulukların kendi hukuklarını kendileri yaratmak, yaşayışlarına uygun kuralları kendilerinin belirlemesi arzusudur.

Aile Anayasası'nın yazılması sürecinde etik de çok önemli olup mutlaka etik kaygıyla ve hassasiyetle düzenlenmelidir. Değer felsefesi ve etik konusunda “*Hukukun ya da pozitif hukukun insan haklarına dayalı olması gerektiğini, insan hakları veya etik ilkelerin hukukun temel öncülleridir*”<sup>136</sup>, şeklinde temellendirilmiştir. Bu açıklama ile belli bir kültürün insan ve değerlilik anlayışını temele alan pozitif hukuk normlarının ne gibi eşitsizliklere, adaletsizliklere ve değer harcamalarına yol açabildiğini göstererek de temellendirmek mümkündür. Irkçı cinsiyetçi ve ayrımcı yasaların da yapılabildiğini, bunların ne gibi insan hakları ihlallerine, insan onurunun ayaklar altına alınmasına yol açabileceğini, en azından Nazi deneyiminden beri iyi bilmekteyiz. Günümüzde de bunun farklı türde örnekleri gözlemlemektedir. Eğer hukuk, hukuk idesine uygun olmayı, yani adaleti gerçekleştirmeyi, insan onurunu korumayı istiyorsa, hukuk etik temellere dayanmalı, düzenlemelerini insan değerinin bilgisinden türetilen normlardan oluşturmalıdır<sup>137</sup>. Kısaca hukuk amacına ya da idesine uygun olacaksa, etik temellere dayanmalıdır. Hukuk ancak böyle olursa hukuk olacaktır.

Yine hukukun ne olduğu, onun benzeri insansal etkinlik veya kurumlardan farkını ortaya koymak gerektiğinde konu kaçınılmaz bir biçimde etik-hukuk ilişkisine gelmektedir. Hukukun üstünlüğü üzerinde duran ve bir yönetimin hukuk düzeni sayılması için sağlaması gereken koşulları saptamaya girişen Lon Fuller<sup>138</sup>, bunun için sekiz Kural belirlemiştir<sup>139</sup>.

Bu noktada, Nasıl ki ülkeleri, toplumları, toplulukları bir arada tutan toplumsal uzlaşma metni olarak anayasaları var ise, ailelerinde kendi hukuklarını yansıtan, ailenin uzlaşma metinleri olarak Aile Anayasası'nı oluşturması da her ailenin anayasası da

<sup>136</sup> Kuçuradi, Ioanna. *İnsan ve Değerleri*. Türkiye Felsefe Kurumu Yayını, Ankara, 2022,s. 29.

<sup>137</sup> Tepe Harun, *Hukukta ve Yargıda Etik*, Bilgesu Yayınları, Ankara, 2022, s. 25.

<sup>138</sup> Akı E. İrem, *Hukukun İç Ahlakı: Lon L. Fuller'ın Görüşleri Çerçevesinde Bir İnceleme*, A.Ü. H.F. Dergisi, Ankara 2015, s. 1-36. [https://doi.org/10.1501/Hukfak\\_0000001772](https://doi.org/10.1501/Hukfak_0000001772)

<sup>139</sup> Bu kurallar;

- i. Düzenin genel normlara göre işlenmesi;
- ii. Normların bu normlara tabi olacak kişilere otoritelerce önceden ilan edilmesi;
- iii. Normların geriye dönük işlememesi, yalnız ileriye dönük işletmeleri;
- iv. Normların (en azından uzmanlar tarafından) açık ve anlaşılır biçimde ilan edilmesi;
- v. Normların mantıksal tutarlılığa sahip olması ve yüklenen yükümlülüklerin yerine getirilebilir olması;
- vi. Normların kişilerin yapabileceklerinin sınırlarını zorlayan yükümlülükler getirmemesi;
- vii. Normların içeriklerinin sıkça ve toptan değiştirilmemesi,
- viii. Normların yasalarda formüle edilişleri ile uygulamaları arasında uyum olması

aileye özgü olacaktır. Her aile biriciktir. Bunun sonucu olarak ta, her ailenin anayasası da “ biricik ” olmalıdır denebilir.

### **2.2.2.3. Aile Anayasası ve “sorumlu Yenilik” Kavramı**

Aile Anayasası ile aile ve işletmeye birçok yenilik getirilmektedir. Bu yeniliklerin aile ve işletme için uyumlu olup olmayacağı ve sonuçlarının değerlendirilmesi çok önemlidir. Bu çalışma ile, Aile Anayasası kavramına yeni bir bakış açısı getirmenin aileler ve aile işletmeleri için çok önemli olduğu vurgulanmaktadır. Ancak Aile Anayasası hazırlanmasının aileye teklif edilmesi, aile bireyleri ile Aile Anayasası hakkında ön görüşmeler yapılması ve akabinde bir Aile Anayasası hazırlanması ve bunun yürürlüğe konulması aile işletmesi olan her aile için önemli bir yenilik olacağı aşikardır.

Bununla birlikte, işletmelere ilişkin neredeyse her yenilikte olduğu gibi, yeniliğin sonuçlarının değerlendirilmesi ve var olan düzenin bundan ne şekilde etkileneceği de düşünülmelidir. Aksi halde, uygulamaya konan yeniliklerin, hangi hususları ve kimleri nasıl etkileyeceği belirsizliği ortaya çıkabilir. Tıpkı bir fen bilimleri araştırmasında olduğu gibi neden sonuç ilişkisi değerlendirilmeli ve bu kapsamda aile ve işletme ile ilgili paydaşlar, kişiler arası hassasiyetler, ailenin değerleri, ihtiyaç ve beklentilerin aileye ve işletmenin niteliklerine uyum sağlayıp sağlayamayacağı üzerinde derinlemesine bir inceleme yapılmalıdır.

Bu inceleme ve yaklaşım, sorumlu araştırma ve yenilik kavramı çerçevesinde değerlendirilmelidir. Son yıllarda, teknolojik yenilik ile sosyal değerleri uyumlu hale getirmeyi hedefleyen bir bilim politikası çerçevesi oluşturma yaklaşımını ortaya çıkarmıştır. Etik olarak kabul edilebilir, sürdürülebilir ve sosyal olarak arzu edilen araştırma ve yenilik sonuçlarını üretebilmek için bilim ve yenilik alanındaki sorumlu tüm aktörlerin dahil olduğu bir çerçeve çizmektedir. Bilim ve teknolojinin geleceği şekillendirme ve dönüştürme gücü ve buna bağlı olarak belirsiz ve öngörülemeyen sosyal sonuçları sorumlu araştırma ve yenilik kavramını doğurmuştur. Kısacası toplumsal zorluklarla mücadele için açık ve şeffaf bir bilim ve yenilik sistemine ihtiyaç duyulmaktadır<sup>140</sup>. Benzer hassasiyetlerin Aile Anayasası sürecinde de anlaşılması ve uygulanması zorunluluk olacaktır.

<sup>140</sup> Tübitak-Ulakbim Açık Ders Platformu, *Sorumlu Araştırma ve Yenilik*, 2021, s.1 vd.  
<https://Acikders.Ulakbim.Gov.Tr/Mod/Page/View.Php?Id=36>, E.T.: 25.04.2023

#### **2.2.2.4. Şirketlerde Hisse Devri Düzenlemeleri**

Aile işletmesine bağlı şirketlerdeki paydaşlık ya da hissedarlık durumu yönetim açısından önem arz etmektedir. Bu noktada hisse devrinin nasıl olacağı ve hangi şartla bağlanacağı konusu önemlidir. Aile anayasalarında bu konuda düzenleme yapma ihtiyacı bulunmaktadır. Aile şirketinde yabancılaşmanın önlenmesi için aile dışındaki kişilere hisse devrinin önlenmesine yönelik olarak esas sözleşmelere TTK'ya aykırılık teşkil etmeyecek şekilde düzenlemeler yapılması uygun olacaktır.

#### **2.2.2.5. Ailenin Miras Planı**

Aile işletmelerinde en büyük sorunların ölümler sonrasında ve mirasın paylaşımı esnasında yaşandığı bir gerçektir. Konuya yukarıda ölümden kaynaklı sorunlar başlığı altında kısmen değinilmiş olmasına rağmen miras konusu başlığı altında ayrıca değinmekte yarar bulunmaktadır.

Ülkemizde uygulamada az bilinen ve kurallarına uyulmayan hukuk dallarından birinin de miras hukuku olduğu açıktır. Örnek vermek gerekirse vasiyetname düzenleme, miras sözleşmesi yapma, sağlar arası işlem yapma yaygın olarak değerlendirilmemektedir. Saklı pay, veraset ve intikal vergisi hakkında bilgi eksikliği çok fazla, mirasçılardan mal kaçırma amaçlı muvazaalı işlemler de oldukça sık yapılmaktadır. Bu nedenlerle de çok sayıda davanın açıldığı bilinmektedir. Bu sorunlar ailenin, işletmesinin iflasına, ailenin paramparça olması sebep olmaktadır. Bu konularda açıklık ve şeffaf bir uygulama olmalı ve vasiyetlere saygı duyulması gelenekleşmelidir.

Miras paylaşımından kaynaklanan çatışmalar ve davalar, şirketlerin sonunu hazırlayan önemli bir nedendir. Bu sorunun çözüm yollarından biri olan miras ortaklığı ise toplumda fazla bilinmemektedir. Oysa miras ortaklığının bilinmesi ve hayata geçirilmesi birçok sorunu çözecektir. Bu düzenlemenin hayata geçirilmesi birçok sorunu çözecektir <sup>141</sup>.

Bilindiği gibi miras, miras bırakanın ölümüyle açılır. Ölüm sonrası müteveffanın aktif ya da pasif tüm malvarlığı değerleri, mirasçı veya mirasçılara geçmiş olur. İşte miras ortaklığının konusunu da bu tereke oluşturur. Tereke, gerçek bir kişinin ölüm veya ölüme benzer hallerden birinin gerçekleşmesi sonrası mirasçılara intikal eden özel hukuka ilişkin işlemlerin tümü anlamına gelir. Bu nedenle tereke, özel nitelikte bir mal varlığıdır.

---

<sup>141</sup> Sarı Fidan Özlem, *Miras Ortaklığı*, Adalet Yayınevi, Ankara, 2016, s. 5, 6.

Miras ortaklığının devamı sürecinde mirasçılarının tereke üzerinde elbirliği şeklindeki hak sahipliği söz konusu olacaktır. Yani bu şekildeki ortaklık “*miras bırakandan mirasçılara intikal eden tereke üzerinde, mirasın açılmasından paylaşmanın ifasına kadar kanundan dolayı kendiliğinden oluşan ortaklıktır*” şeklinde tanımlanmaktadır<sup>142</sup>.

Miras ortaklığının sonunda terekenin paylaşılması gibi bir amaç söz konusudur. Ortaklık, mirasın açılmasından paylaşmaya kadar geçecek süreçte, terekede meydana gelecek artma ve azalmalar dolayısıyla hem mirasçılarının hem de tereke alacaklılarının korunması amaçlanır.

Miras ortaklığı ile mirasçılarının ve miras bırakanın alacaklarının korunmasından başka, paylaşmanın rahat ve çekişmesiz bir şekilde yapılması, terekenin dağılmaması ve mirasçıları arasındaki bağın devamı sağlanmaktadır. Bütün bunlar mirasçılarının tek tek tasarruf yetkisine sahip olmayıp el birliği ile hareket etme zorunlulukları sayesinde gerçekleşmektedir. O halde miras ortaklığı, ortak yararlanma ve işletmenin yönetilmesine hizmet eder ve terekenin paylaşımının uygun ve en elverişli zamanda gerçekleşmesini amaçlar. Böylece de ailenin ve aile işletmesinin devamlılığı sağlanabilir bu yolla da ailenin malvarlığı korunur.

Terekenin paylaşımı sürecinde dava yolundan çok arabuluculuk yolunun seçilmesi miras paylaşım sözleşmesi yapılması çok uygun çözümlerin ortaya çıkmasına olanak sağlayacaktır. Ancak bu husus toplumda bilinmediği için doğrudan yargı yoluna gidilmektedir.

Bunun yanında miras hukukundan kaynaklanan uyuşmazlıkların arabuluculuk yolu ile çözülmesi de, aile birliğinin korunması ve uyuşmazlıkların çözülmesi mümkün olmaktadır. Bilindiği gibi mirasın paylaşılma işlemi miras ortaklığının sona erdiren işlemlerden biridir. Bu paylaşım ortaklığın giderilmesi yolu ile mahkeme aracılığı ile yapılabileceği gibi tarafların (murislerin) kendi aralarında iradi şekilde anlaşmaları ile de sona erdirilebilir. Bunun için miras paylaşım sözleşmesi yolu ile tüm mirasçıların ortak kararı ile yapılabilecektir. Bu yöntemde paylaşımın nasıl ve hangi oranlarda yapılacağı emredici bir kuralla değil tarafların özgür iradesi ile olacaktır. Bu şekilde bir paylaşım usule ilişkin zorlukların giderilmesi ve daha az masraf ve hızlı biçimde miras haklarına kavuşmalarına yarayacaktır. Bu noktada” *arabuluculuk yolu ile uyuşmazlığın çözüme kavuşması yerinde olacaktır. Arabuluculuk uygulamasında gönüllülük, eşitlik,*

---

<sup>142</sup> Sarı, s. 11, 12.

*gönüllülük gibi ilklerle hem mirasçılarının hem de miras ortaklığından alacaklı olanların arabuluculuk yolunun esnek ve tarafların koşullarına uyacak esnek çözümler bulmalarını sağlayacaktır*<sup>143</sup> şeklindedir. Gerçekten de miras sözleşmesinin yapılması, bunun aile içinde kabul edilmesi işletmelerin ömrünü uzatan bir çözüm yolu olacaktır.

#### **2.2.2.6. Ailenin İsteddiği Özel Düzenlemeler**

Aile bireylerinin sayısı, çekirdek ailelerin sayısının fazla olması, işletmenin büyüklüğü, çeşitliliği ve sektörel farklılıkları genel geçer organlar ve anayasa hükümleri dışında farklılık gösterecek düzenlemeler yapılmasını gerektirebilir. Bu bağlamda özel durumlar için özel başlıklar, maddeler ve içeriklerin yazılmasında engel bulunmamaktadır.

Ailelerin bir kimliği, kişiliği olması ve kendine özgü yapıları gereği özel düzenlemeler de gerekebilir. Kimi ailelerin dini, kimi ailelerin inanç, etkin yapı gibi hassasiyetleri olması doğaldır. Bu kapsamda özel düzenleme istekleri olması halinde buna karşı çıkmayıp uygun bir düzenleme yapılmalıdır. Aksi takdirde Aile Anayasasının eksik kaldığı duygusunu tatmin etmek mümkün olmayacak ve anayasaya bağlılık gösterilmeyecektir.

#### **2.2.3.. Aile Anayasasının Hazırlık süreci**

Yukarıda izah edildiği gibi aile anayasasının taslağının ortaya çıkmasından sonraki sürecin de doğru bir yöntemle ilerletilmesi gereklidir.

##### **2.2.3.1. Taslağın Aile ile Paylaşılması**

Aile Anayasası çalışmalarının başlamasından itibaren her aşamada sürece uygun olarak ve süreç ile sınırlı olarak aile bireyleri ile bilgi paylaşımında bulunmalıdırlar. Aile bireyleri nelerin nasıl yapıldığını görmeleri halinde süreci benimseyeceklerdir. Aksi takdirde kuşku ve kaygı ile yaklaşacaklardır ki bu durum sürece katkı yerine ona direnç gösterilmesine neden olur.

Bilgi paylaşımı için bir iletişim kanalı açılarak düzenli olarak yapılan, yapılması planlanan hususlar aktarılmalı, belli periyotlarda grup çalışmaları ve çalıştaylar yapılmalıdır.

##### **2.2.3.2. Anayasasının Paraflanması ve Adaptasyon Sürecinin Başlatılması**

Aile Anayasası metni oluşturulduğunda bunu hazırlayanların eşliğinde aile bireylerine gruplar halinde veya topluca anlatılmalı sorulara cevap verilmeli, sonrasında

---

<sup>143</sup> Özer Deniz, Miray, *Mirasın Paylaşılması Sözleşmesi ve Bunun Arabuluculuk Kapsamında Değerlendirilmesi*, İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Malatya, 2020, s.26-38.

hazırlanan anayasa paraflanmalıdır. Bu metnin uygulamasının bir adaptasyon süreci olduğu hatırlatılarak aile bireylerinden deneyimlerinin paylaşılması istenilmez.

#### **2.2.3.3. Aile Anayasasında Adaptasyon ve Revize Süreci**

Paraf ve geçici uygulama sırasında Aile Anayasasının revize edilecek yönleri ile ilgili çalışma devam etmeli, eleştiri ve katkılar düzenli bir şekilde saklanmalıdır. Aile bireylerinin eleştiri ve katkıda bulunmaları teşvik edilmelidir. Böylece toplanan katkı ve eleştiriler değerlendirilmek suretiyle revize işlemi yapılmaz.

#### **2.2.3.4. Aile Anayasasının İmzalanması**

Adaptasyon ve revize sürecinden sonra Aile Anayasası üzerinde yeniden aile bireyleri ile müzakere yapılmak sureti ile Aile Anayasasına son hali verilerek. Aile Anayasasının paraf töreninden daha büyük ve resmi bir tören ile Aile Anayasası imzalanmalıdır.

Bu törende imza yetkisi olmayan küçüklerin de sembolik olarak imzalamaları onların hayatında önemli bir anı olacak ve Aile Anayasasını sahipleneceklerdir. Bu süreç devletlerin anayasalarının halk oylamasına sunulması ve yüksek bir katılım oranı ile kabul edilmesini sembolize etmesi yönü ile de ayrıca kıymetlidir.

Aile Anayasasının imzalanması esnasında tüm imza sahiplerine “imzalanan bu Aile Anayasasının bir kurallar dizisi olduğu ve her ihlalin bu kurallar düzenini bozacağı ve düzenin bozulmasının aileyi yok edeceği” hatırlatılmalıdır.

#### **2.2.3.5. Aile Anayasasının Uygulanmasının İzlenmesi**

Aile Anayasasının uygulamaya konmasından sonra da asgari bir yıl olmak üzere anayasayı hazırlayanlar ile aile meclisi başkanının yetkilendireceği aile bireyleri uygulamayı izlemekle görevli olmalıdırlar.

#### **2.2.3.6. Aile Anayasasında Sonradan Yapılacak Değişiklikler**

Aile Anayasasının kalıcılığı ve uzlaşma ile kabul edilen metnin basit nedenlerle ve geçici durumlarda değiştirilmesi istenmemektedir. Aile Anayasasının daha az tartışılması ve sistemi bozmaması için anayasa maddelerin değiştirilmesi zorlaştırılmaktadır. Anaya değişiklikleri de bu nedenle nitelikli oy çoğunluğu ile yapılabilmektedir. Bunun için Aile Anayasası değişiklik taleplerinin dikkatle ve özenle yönetilmesi gerekmektedir. Bu süreçte aile meclisi başkanı çok dikkatli ve özenli olmalı ve talepleri dikkatlice araştırarak hareket etmeli veya nazıkçe aile bireyini kırmadan, üzmeden, değişiklik önerisini geri çevirmelidir.

#### **2.2.3.7. Aile Anayasasının Ekleri**

Aile Anayasasının birincil mevzuat ve uyulması zorunlu bağlayıcı bir düzenleme olarak kabul edilmesi gerekmektedir. Buna bağlı olarak yapılabilecek diğer düzenlemeleri de ikincil mevzuat olarak adlandırmak yerinde olacaktır. Bunlar tamamen ihtiyaç duyulması halinde düzenlenmelidir. Aile içinde bürokrasi ve mevzuat yaratmak uygun düşmeyebilir, ancak aile meclisi ihtiyaç duyması halinde de aile meclisi yönergesi, aile konseyi yönergesi, yönetim kurulu yönergesi, danışma kurulu yönergesi, aile ofisi yönergesi gibi düzenlemeler yapılabilecektir.

#### **2.2.3.8. Aile Anayasasının İkincil Mevzuatı**

Aile Anayasası ailenin ve işletmenin temel yasasıdır. Ancak her hususun Aile Anayasası içine düzenlenmeye çalışmak, Aile Anayasasının uygulanmasını zorlaştıracaktır. Ayrıca uygulamadan kaynaklı küçük değişikliklerin gerekmesi durumunda anayasayı değiştirmek gerekecektir. Bunun için Aile Anayasası'na dahil edilmemekle birlikte işleyiş için gerekli olan bazı hususların Aile Anayasası dışında birtakım düzenlemeler ile sağlanması daha makul bir çözüm olacaktır. Tıpkı ülke mevzuatımızda olduğu gibi, Anayasası'nın dışında iç tüzük, yönerge, yönetmelik ve benzeri bazı düzenlemelerin de yapılması gerekebilir. Hukuk tekniğinde buna ikincil mevzuat denmektedir<sup>144</sup>. Birincil mevzuat olarak kanuni düzenleme, ikincil olarak ise yönetmelikler benzeri düzenlemeler kastedilmektedir. Aile Anayasalarında da bu yönde ikincil düzenleme yapılmalıdır. Aile meclisindeki toplantı usulü, çağrı şekli, görüşme ve söz alma konuları, alınan kararların yazılması ve aile bireyleri ile paylaşılması konularında tıpkı Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM) İçtüzüğü gibi bir “*aile meclisi iç tüzüğü*” yazılması buna örnek olarak verilebilir.

Bunun yanında ihtiyaç duyulması halinde, insan kaynakları yönergesi, performans değerlendirme kriterleri yönergesi, satın alma rehberi ve yönergesi, avans ve borç ve finansal işlemler yönergesi, iç denetim akış yönergesi, arabuluculuk süreci yönergesi, aile ofisi, burs ve yardımlar yönetmeliği gibi düzenlemeler de yapılabileceği Aile Anayasası'na yazılmalıdır.

#### **2.2.3.9. Çatışma Önleme Aracı Olarak Aile Anayasası**

Aile, mülkiyet ve işletme üçgenindeki haklar ve sorumluluklar Aile Anayasası içinde düzenlendiğinde ve aile bireyleri tarafından kabul gördüğünde aile ve işletme içindeki çatışmaların yönetilmesinde önemli bir işlevi olacaktır. Çünkü aile ve işletmenin

<sup>144</sup> Bakanlık açıklaması anonim, [https://icdenetim.adalet.gov.tr/Home/SayfaDetay/ikincil-duzey-^\\_mevzuat](https://icdenetim.adalet.gov.tr/Home/SayfaDetay/ikincil-duzey-^_mevzuat), E.T. 28.10.2023 s.1 vd.



hassasiyetleri ve kırılganlıkları üzerinde düşünölmüş ve Aile Anayasası oluşturulmuştur. Bu kurallara uyulması da çatışma çıkabilecek noktaları azaltmaya hatta ortadan kaldırmaya yardımcı olacaktır. Bu noktada halk arasında bilinen bir hikayeye değinmek gerekecek<sup>145</sup>; Bu hikayede ; herkes, birisi, herhangi birisi ve hiç kimse isimli dört kişi vardır. Bu kişilerin da yapması beklenen önemli bir iş vardır ve herkes bu işi birisi' nin yapacağını umuyordu. Birisi de bu duruma sinirlenir, çünkü iş herkes' in yapması gereken bir iştir. Herkes ise, işi herhangi biri' nin yapabileceğini zannetti. Fakat herkes' in o işi yapamayacağını hiç kimse düşünmemiştir. Anlaşılır ki; Sonuçta herhangi biri' nin yapabileceği bu işi hiç kimse yapmamıştır. Sonra herkes, birisini suçlamıştır.

Bu hikayedeki gibi sorunların ve sorumluların ortada kalmaması için aile içinde kurallar koymanın ne kadar anlamlı olduğu ortaya çıkmaktadır. Her aile benzersiz ve biriciktir. Her aile başka güler, başka ağlar, başka sevinir, başka kederlenir. İş her aile farklı tartışır, çatışır ve farklı barışır. Bir çalışmada değinildiği gibi çatışma yönetimi aile mantığı çerçevesinde ortaya çıkar, büyür ve çözölür. Sonuçta ailenin mantığı ortaya çıkmaktadır. Süreç içinde kurumsal mantık yaratılmaktadır. Bir diğeri tanıma göre de aile mantığı, ailenin çıkarlarını korumayı amaçlayan ve örgüt davranışına rehberlik eden aile normu, değeri ve amaçlarını kapsamaktadır<sup>146</sup>. Bu çalışmada belirtildiği gibi aile içinde oluşan çatışmalara öncelikle ailenin kendi içinde yaşattığı mantık kuralları içinde, ailenin yaşam tarzına uygun bir bakış açısı geliştirilmelidir.

#### **2.2.3.10. Şirketler Topluluğu Modelinde Aile Anayasası**

Aynı ailenin birden çok işletmesi veya grup şirkete sahip olduğu bir vakiyadır. İşte bu durumlarda Aile Anayasası'nda tüm işletmelerin Aile Anayasası'nda konu edilmesinde yarar vardır. Bu durumda tek Aile Anayasası ile ortak olunan tüm işletmeleri etki alanına alacak ve kapsayacak şekilde tüm aile şirketlerini kapsayan model bir şirketler topluluğu Aile Anayasası hazırlanması ile mümkündür. Bu aile işletmelerinde farklı ortaklık yapılarının bulunması halinde şirketlerle ilgili olarak birden fazla Aile Anayasası yapılması veya ek protokoller yapılması ile de mümkün olabilecektir.

<sup>145</sup> Özer Turan, *Arabuluculuk ve Felsefesi Hakkında-I*, Vedat yayıncılık, İstanbul, 2020, s. 81.

<sup>146</sup> Saygan Yağız F. Nazlı/Saruhan Reşit Şadi Can, *Aile İşletmelerinde Aile Üyelerinin Çatışma Yönetim Tarzlarının Aile Mantığı Çerçevesinde Değerlendirilmesi: Kuramsal Önerme Çalışması*, İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, C.10,S.2, İstanbul 2021, s.1678-1699.

## 2.3. AİLE ANAYASININ ORGANLARI

Her ailenin biricik olduğu ve her aile kendine özgü Aile Anayasası oluşturduğu konusuna daha önce de değinilmiştir. Bu bağlamda da her aile işletmesinde, kendine has organlar oluşturmakla birlikte genellikle en azından, aile meclisi, meclis başkanı, aile konseyi, icra kurulu, ortaklar kurulu yer almaktadır. Bu çalışmada farklı organlar yaratılması önerilerinde bulunmak suretiyle Aile Anayasası yapılması sırasında seçenek yaratılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda Aile Anayasası ile oluşturulabilecek organları kısaca açıklamakta fayda görmekteyiz.

### 2.3.1. Aile Meclisi

Tıpkı şirketlerin, derneklerin, kooperatiflerin genel kurulu, vakıfların mütevelli heyeti gibi, ailenin ve aile işletmesinin en önemli organıdır. Farazi olarak, bir ülkedeki tüm yurttaşların bir araya geldiği gibi tüm ilgililerin katıldığı bir toplantıdır. Bazı aileler önce herkesin katıldığı bir yemek veya eğlence yapıp sonra yalnızca ortaklarla toplantı yapmaktadır. Bazı aileler önceden belirlenen yılın belli tarihlerinde en az bir bazen de belli dönemlerde topluca tatile, kaplıca, yurt dışı seyahati, yayla, deniz veya memleketlerine gidip birlikte vakit geçirip, dinlenme aralarında iş toplantısı yapmaktadır. Alınan kararları sonrasında yürürlüğe koymaktadırlar.

Aile ve aile işletmelerinde mevcut aile bağlarını ve işyerindeki uyumu güçlendirmek ve aile içindeki çatışmaları çözecek bir organ, kurul yada sistem oluşturmak önemlidir. *“Bunun için aile bireyleri arasında iletişim sağlanması, üyelerin kendini ifade edebileceği ortam yaratılması ve işletmeye zarar verecek çatışmaların önlenmesi sağlanacaktır. Tüm bu olumsuzların giderilmesinde en önemli organlardan birinin “Aile Meclisi” olduğunun”<sup>147</sup> tespiti yapılmıştır. Bununla birlikte “ aile işletmelerin kendilerine has yapıları olduğu ve özellikle “saygı” ve “duygu” yönündeki boyutlarını nedeniyle, kişiler arasındaki iletişim genellikle açık olmamaktadır. İşte aile meclisleri, etkin ve eylemli olduğu takdirde aile üyeleri arasındaki doğru iletişim için ortam hazırlayabilir. Zaten aile meclisinin en önemli amacı da aile üyeleri arasında özgür ve açık iletişimi kolaylaştırmaktır”<sup>148</sup> şeklindeki açıklaması ile aile meclisinin önemine vurgu yapılmıştır.*

Aile meclisine tam bir katılım sağlamak önemlidir. Bunun için Aile Anayasasında bu durumun alternatifleriyle birlikte belirlenmesi gerekir. Tüm aile bireyleri buna göre plan

---

<sup>147</sup> Attila, s. 102.

<sup>148</sup> Attila s. 103.

yapabilmelidir. Bu olağan toplantı dışında gerektiğinde olağanüstü yapılabileceği hususu da Aile Anayasasına yazılma ve buna meclis başkanı veya aile konseyinin karar vermesinin tercihinin de yapılması gerekli olacaktır. Aksi takdirde kötüye kullanılacağı gibi, acil bir durumun müzakere edilmesinin engellenmesi sonucunu da doğurabilir.

Aile meclisi hem bir aile sohbeti hem de önemli kararların alındığı ciddi bir iş toplantısı şeklinde samimiyet ve resmiyetin iç içe geçmiş bir örneği olmalıdır. Meclis öncesi veya sonrası mutlaka keyifli bir zaman aralığı organize edilerek ailenin kaynaşması sağlanmalıdır. Aile meclisi dışında doğum günü, özel günler, dini ve milli bayramlar, kandiller gibi günlerde sosyalleşme olanağı sağlanmasının da yararı olacaktır.

### **2.3.1.1. Meclis Başkanı**

Meclisi yönetecek bir aile bireyine ihtiyaç bulunmaktadır. Genellikle bu kişi ailenin en büyüğü veya işletmeyi kuran kişi olmaktadır. Ancak Aile Anayasasında meclis başkanının atanması veya seçiminin yöntemi mutlaka belirtilmemiştir. Bunun bir güç yarışına dönüşmesi önlenmelidir.

Meclis başkanının vereceği kararlar diğer aile bireylerinin kararından daha çok etkili olacağı için bu kararların adil ve aile yararına olması önemlidir. Bazen hatasız karar vermeye çalışmak en önemli hataların yapılmasına sebep olabilmektedir. Önemli bir husus ta “*Uğraşılan sorunların zorluk derecesi konusudur. Bilim insanları, insanların basit sorunlar, zor sorunlar ve karmaşık sorunlar olmak üzere üç tür sorununu çözmek için karar verdiklerini söylemişlerdir. Örneklendirmek gerekirse, basit sorunlara örnek pasta veya kek yapma seçeneğidir. Zor sorunlara örnek olarak, uzaya uydu göndermek veya Ay’a gidip gelmek verilebilir. Karmaşık sorunlara en iyi örnekler çocuk yetiştirmek ve iyi bir beraberlik sürdürmektir* “<sup>149</sup>. Verilecek kararlarda önemli olan hususlardan biri de işin içinde duygu olup olmadığı noktasındadır. Aile ile ilgili kararların çoğu ise duygu içermektedir. Bu da karar vermeyi zorlaştırmaktadır.

Aile meclisi başkanı aynı zamanda ailenin de doğal lideri durumundadır. Liderlerin yarattığı örgütsel iklim, o yapının tümünü etkilemektedir. Çoğu lider bunun farkındadır. Oysa örgütsel iklim liderin yarattığı iklimdir ve lider bu durumdan pay sahibidir. Bu pay olumlu veya olumsuz olarak yansıyabilir. Kurum ve örgütlerdeki iklim, liderlik yöntemlerinden etkilenir. Yöneticilerin yanındakileri motivasyonu, bilgi toplayıp bu

<sup>149</sup> Baltaş Acar, *Akılsız Duyguların Cezasını Kararlar Çeker*, (7. Baskı), Remzi Kitabevi, 2020, İstanbul, s. 11.

bilgileri kullanma, karar verme, değişim ortamları gelişmeleri yönetme ve krizlerle baş edebilme yaklaşımların da belirleyici olacaktır.

İnsan yönetimi ve liderlik meclis başkanlığı için önemlidir. Liderlik ile ilgili tarzların varlığı da bilinmektedir. Altı liderlik tarzı tespit edilmektedir. Bu tarzlar tek başlarına kullanılabileceği gibi eklektik (seçmeci) olarak da yapıya uygun karma bir şekilde kullanılması da tercih edilebileceği üzerinde durulmaktadır. Dayatıcı tarz (ne diyorsam onu yap tarzı), güven verici tarz (benimle gel tarzı), yakınlık sağlayıcı tarz (önce insan gelir tarzı), demokratik tarz (çalışanlara karar alma yetkisi veren tarz), sürükleyici tarz (yüksek performans standartları tanımlayan tarz) ve yönlendirici tarz olarak sıralanmıştır<sup>150</sup>.

Bir lider ne kadar çok tarzda ustalaşırsa o kadar iyidir. Özellikle şartlar gerektiğinde güven verici, yakınlık sağlayıcı, demokratik ve yönlendirici tarzları arasında geçiş yapabilmesi örgütsel iklim açısından çok faydalıdır ve iş performansını da artırır.

Aile meclisi başkanı bir lider olarak kabul edilir. Liderlerin veya lider adaylarının vasıfları üzerine yapılan bir çalışmada şu niteliklerin aranması önerilmektedir<sup>151</sup>. Bu önerilere göre “İşin içinde yetiştirme ve işe hakimiyet. Aile ilişkilerine duyarlılık ve aileye hakimiyet. Liderlik özelliği olarak “ben” takıntısını aşmış olgun bir insan özelliği gereklidir. Karar almak için yeterli bir hisse oranını temsili edecek hisseye sahip olması. Kurucu liderin öngörüsü olması. Ailenin kültürü ve değerlerinin temsil edebilmesi. Yüksek başarı güdüsü, Yeterli eğitim düzeyi. İletişim, ikna ve temsil becerisi. Aile iletişim ve etkileşimlerinde olumlu izlenimler bırakması, aile üyelerinin üzerinde uzlaştığı bir kişi olması gereklidir.

Kalabalık ailelerde meclis ve meclis başkanlığı için bir sekreteryaya oluşturulması mutlaka değerlendirilmedir. Bazı yetkileri devreden veya işten el çeken aile büyüğünün temsili ve aktif yaşamdan uzaklaşmamak için meşguliyeti (meşgale-uğraşısı) sağlanmalıdır.

#### **2.3.1.2. Mecliste Üyelik**

Aile meclisi üyelerin de her ailede farklı şekilde oluşmaktadır. Bazı aileler, aileye sonradan katılan gelin ve damatları, toplantıya almakta, bazıları ise toplantıya almamaktadır. Yine bazı ailelerin çocukları toplantıya almakta bazıları sadece erkek

<sup>150</sup> Harvard Business Review Press, *İnsan Yönetimi*, (Çev. İnan Melis), Optimist Yayınları, İstanbul, 2013, s. 10-11.

<sup>151</sup> Fındıkçı, s. 98, 99, 100.

bireyleri ile toplanmaktadır. Ailelerin meclis oluşumunda ailenin değerleri ve alışkanlıklarına aykırı bir düzenlemek yapmamak daha yerinde olacaktır. Bu hususta öneriler getirilmelidir. Ancak ısrarcı davranıp geleneklere ve ailenin hassasiyetlerine uygun düzenleme yapılmalıdır.

### **2.3.2. Aile Konseyi**

Aile meclisinin aldığı kararların icrası ve aile meclisinin toplanmadığı zamanlarda yapılması gereken işler hakkında karar vermek üzere aile meclisi tarafından seçilen bir organ olarak tanımlanabilir. Aile konseyi, aile meclisi ile birlikte en önemli organlardan biridir ve birbirlerini tamamlarlar. Aile meclisi ailenin kendi içindeki ilişkileri ve aile ile aile işletmesi arasındaki ilişkileri düzenler. Aile konseyi ise aile işletmeleri ve onların yönetim kurulları ile iletişimi kontrol eder. Ayrıca “*Aile Anayasasının uygulanıp uygulanmadığını, aile değerlerinin işletmedeki etkisini de kontrol eder, aile ve işletme arasındaki ilişkileri gözler, gelecek kuşakların yetişmesi için rehberlik eder. Ailenin kararlılığı ve işletmeler ile bağının kuvvetlenmesini sağlar ve teşvik eder*”<sup>152</sup> şeklinde belirlenmektedir. Birçok uygulamada, aile meclisi başkanı aynı zamanda aile konseyi başkanı olarak görev yapmaktadır. Bununla birlikte aile konseyi üyeleri, genellikle aile işletmesinde ve aile şirketinde yönetici olan aile bireylerinden oluşmaktadır.

### **2.3.3. İcra Kurulu**

İcra kurulu çoğunlukla aile konseyinin alternatifi gibi algılanır ancak aslında her ikisinin işlevi birbirinden farklıdır. İcra kurulu tamamen yürütmeye ve kararları yerine getirmeye odaklı bir görev üstlenmektedir. Oysa aile konseyi, aile meclisinin boşluğunu geçici olarak dolduran bir misyon üstlenmektedir.

### **2.3.4. Ortaklar Kurulu**

Aileye ait şirket sayısının fazla olması halinde şirketler arasında koordinasyon sağlamak, aileyi ve aile meclisi başkanını bilgilendirmek amacı ile oluşturulması yararlı olan bir organ olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu kurul gerektiğinde danışmanları da davet ederek var olan veya ileride oluşabilecek risklere karşı önlem alınması konusunda bilgi alınması açısından önemlidir. Yine ilgili şirketin yönetim kurulu veya genel kurulları öncesinde hazırlık yapılmak üzere böylesi bilgilendirme toplantılarının yapılmasında da yarar bulunmaktadır.

---

<sup>152</sup> Atilla, s. 104.

### 2.3.5. Ailenin Sosyal Sorumluluk Projesi

Sosyal sorumluluk kavramı genellikle sürdürülebilirlik kavramı ile bir arada kullanılmaktadır. Bunun nedeni ise sosyal sorumluluğun kurum veya ailenin itibarını çok etkilediği ve bunun da sürdürülebilirlik açısından önemi ile ilintili olmasıdır.

Sosyal sorumluluk aslında kar amacı gütmeyen ve sadece toplumun yararına yapılan çalışma olarak tanımlanabilir. Varlıklı veya konulara karşı duyarlı kişiler ülkemizde de bu duygu ile tarih boyunca imarethaneler, yurtlar, çeşmeler hastalıklarla mücadeleler, sağlık tesisleri yapılmıştır. Son zamanlarda kar amacı taşıyan şirketler bu konularda faaliyet göstermeye başlamışlardır.

### 2.3.6. Aile Vakfı

Sosyal sorumluluk projesinin kurumsallaşması ve devamlılığı için de aile işletmelerinin bunu işletmeden bağımsız bir örgütlenme içinde yapmasının önemi büyüktür. Sosyal sorumluluk projelerinin yürütülmesinde ise ülkemizde en çok vakıf çatısı altında kurumlaşma yapıldığı görülmektedir. Bunlardan Tema Vakfı,<sup>153</sup> İstanbul Kültür ve Sanat Vakfı,<sup>154</sup> Koç Ailesinin Vakfı<sup>155</sup> örnek olarak gösterilebilir. Bu vakıflar hem topluma karşı sorumluluk hem de ailenin itibarının yükselmesine katkıda bulunmaktadır.

Bu vakıfların önemli bir misyonu da aile büyüklerinin emekliliklerinde kendilerine bir uğraşı alanı yaratılması ve deneyimleri ile topluma ve aileye katkı sağlamaya ve destek olmaya devam etmelerine imkân verilmesi olacaktır

### 2.3.7. Aile Ofisi

Aile işletmeleri için son yıllarda gündeme gelen bir uygulama da “aile ofisi”dir. Aile Anayasasına benzer şekilde aile ofisi de her aileye özel yapı ve işleyişte düzenlenebilmektedir. Bu yapı ailenin mal varlıklarını işletme içine katmadan ayrı bir yönetim birimi olarak geliştiren ileri kuşaklara taşıyan bir çalışmadır.

Aile Anayasaları hazırlanma aşamasında aile ofisinin kurulması konusu mutlaka gündeme getirilmeli ve aile bireylerinin değerlendirmesi sağlanmalıdır. Her aile için ihtiyaç olmayabilir ancak özellikle risk oranı yüksek sektörde faaliyet gösteren işletmeler, dönemsel olarak iş hacmi artış veya azalma gösteren işletmeler, aile bireylerinin çoğunluğu işletme dışında yer alıyor ise veya aile bireylerinin çoğunluğu işletme içinde ise bu durumlarda işletmenin riskini dağıtma ve ailenin giderlerinin

<sup>153</sup> <https://www.tema.org.tr/hakimizda/kurumsal/kurulus-oykumuz> E.T. 02.05.2024

<sup>154</sup> <https://www.iksv.org/> E.T. 02.05.2024

<sup>155</sup> <https://www.vkv.org.tr/> E.T. 02.05.2024

karşılanması ile bunun devamını sağlamak için farklı bir kazanç kapısı ve gelir gelmesinin yolunun açılması amaçlanabilir. Ailenin mal varlığının korunması bu yolla sağlanabilir. İşletmenin tüm kazancı yine işletmenin öz kaynaklarına aktarılmayıp farklı bir alanda korumaya alınır veya değerlendirilerek kazanç yedeklemesi, tasarruf yapılabilir. Ailenin mal varlığının ve kültürel mirasının devamını sağlamak, özellikle sonraki kuşakların yatırım ve gelir düzeyinin korunmasına rehberlik eder. Aile ofisi, kuşaklar arası devir planlamaları üzerine araştırma yapar ve farklı senaryolar tasarlar. Bazı aileler çocuklarının eğitim ve öğretimlerini, meslek seçimlerini, staj, yüksek lisans ve doktora gibi kariyer planlamalarını, bu ofisin görev alanına bırakmıştır.

Bu ofis ailenin güvendiği bir yapı olarak kabul edilmelidir. İşletme, aile, yönetici, hissedarlar arasındaki ilişkilerin gelişmesine öncülük ederler. Aile toplantıları, şenlikler, yemekler, ortak tatiller, çalıştaylar bu ofise bırakılabilmektedir. Aile ofisinin başarısı buna bağlı olduğu için aile ofisleri, gizlilik, devamlılık, güvenilir hizmet ve çözüm odaklı davranmalıdır. Aile ofisleri ihtiyaca göre şekillenmektedir ve ayrıca “Aile ofisleri ailenin büyüklüğüne göre tekli ya da çoklu olabileceği, işletme bünyesinde olabileceği gibi dışarıdan hizmet alınarak da yapılabilir”<sup>156</sup>. “

Ülkemizde aile şirketleri ile ilgili birçok seminer, konferans ve yayın yapan bir araştırma da yapılmaktadır. Yine aile ofisi ile ilgili olarak söylenen “Ya servetinizi bizzat kendiniz yöneteceksiniz ya da kendi servetinizi yöneten insanları bizzat kendiniz yöneteceksiniz”<sup>157</sup> şeklindeki söz de aile ofislerine verilen önemi vurgulamaktadır.

#### **2.3.8. Aile İçi Sosyal İlişkilerin Geliştirilmesi ve Uyuşmazlık Çözüm Birimi**

İlk bakışta birimin isminde bir çelişki ve paradoksun varlığı göze çarpmaktadır. Bu birimin amacı da zaten adında ve işlevinde gizli olacaktır. Meclis başkanının aile bireylerinin aileyi etkileyecek olan olumsuzluklardan haberdar olmasını, mevcut veya yaklaşan ilişki bozuklukları hakkında duyum ve gözlemleri değerlendirip sorunu büyümeden çözme veya önleme veya yanlış anlaşılmalara var ise bunları açıklığa kavuşturma görevi olmaktadır. Bu birimde aile adına yer alacak üyelerin özel hayatın gizliliği ve mahremiyet sınırlarını zorlamadan somut veya güçlü sezgiler, somut çatışma veya uyuşmazlıkları gözlemlemek de olmaktadır.

Bu bilgilenmeler genellikle topluca yapılan etkinlikler, ziyaretler, gezilerde ortaya çıkacak duygu ve davranışlar olması nedeniyle bu birim aynı zamanda sosyal ilişkileri

<sup>156</sup> Mizistrano, s. 49, 50.

<sup>157</sup> <https://www.capital.com.tr/yazarlar/david-bork/aile-ofisleri> , E.T. 01.04.2024

de organize edecektir. Bu birim meclis başkanının güvendiği, sosyal ilişkileri güçlü ve sevecen aile bireylerinden oluşmalıdır.

#### **2.3.9. Hukuk ve Vergi Kurulu ( Risk Kurulu)**

Hukuk ve vergisel sorunlar bir işletme için geri dönülmez noktalara gidebilir: Böylesi sorunlar olduğunda sorunu işletme içinde çözmek yerine mutlaka derinlemesine bir araştırma yapılmalı, sorun basit ya da göz ardı edilmemelidir. Aksi takdirde işletmenin ve ailenin gücünü aşan bir yük ile karşı karşıya kalınabilir. O nedenle aile ve işletme ile ilgili hukuki sorunlar da yine en az vergi kadar önem arz eder.

Bunun aile içinden ve danışmanlardan oluşturulacak böyle bir kurul mutlaka Aile Anayasası ile kurulması ve işlevsel hale getirilmelidir. Bu kurul aynı zamanda ailenin ve işletmesinin olası risklerine karşı önlemler almalı ve yol gösterici olmalıdır. Bu kurulun belirle periyotlarda toplanıp durum değerlendirme ve risk analizi yapmalıdır. Ailenin önemli yatırımları planlanmalıdır. Nakit akışının düzensiz hale gelmesi, iflas veya konkordato talep edilmesi gibi hayati konularda görüş bildirmelidir.

### **2.4. AİLE ANAYASASININ AİLE İŞLETMESİNE ETKİLERİ**

Aile Anayasaları hem aileyi hem de aile işletmesindeki ilişkileri ve her iki kurumunda yararına olacak düzenlemeler içermelidir. Bu noktada hem aile bireyleri arasındaki ilişkilerin düzenli ve sorunsuz devamını sağlamayı amaçlamalı, hem de aile ile işletme arasında bir hukuk yaratmayı amaçlamalıdır. Bu noktada aile bireylerinin kendi aralarındaki ilişkiler, aile ile aile işletmesi arasındaki ilişkiler oldukça önemlidir.

#### **2.4.1. Aile Bireyleri ve İşletme İlişkileri**

Aile bireyleri ile aile işletmesi arasında farklı boyutta ilişkiler gelişmektedir. Bu durağan olmayan değişken bir süreç olmakta ve her aile için farklılıklar göstermektedir. Önemli birkaç konuyu başlıklar altında değerlendirmekte yarar bulunmaktadır.

Aile işletmesinin yapısı kurucu değerlere göre aile bireylerinden beklentileri çok özel farklı olabilir. Bazı işletmelerde aile bireylerinin işlere hiç karışmaması bazılarında ise işletme ile ailenin iç içe olması tercih edilmektedir. Bu durum için önceden bir formül yaratılması da mümkün olamamaktadır. Bu noktada her aile işletmesi, aile bireylerinin işletmeye karşı yükümlülüklerini kendi özel yapısına göre kararlaştıracaktır.

Buna karşılık aile bireylerinin de işletmeden yararlanma, gelir elde etme durumları da tamamen işletme ve aile bireylerinin konumu, gelirleri ve aile prensiplerine göre



farklılık göstermektedir. Bu konularda önceden bir formül veya reçete sunulmasının olanaksız olacağı açıktır.

Şirketlerin kar payı dağıtımı veya aile bireylerinin istihdamının zorunluluğu işletme ve aile bireylerine bağlı bir durumdur. Ailenin tek geçim kaynağı işletme ise ve aile bireyleri bu işletmede çalışmıyorlar ise o zaman bir kar payı dağıtımı yapılması zorunlu olacaktır. Bu durumun Aile Anayasasında belirlenmesi ve tartışmaya açık olmaktan çıkarılması yerinde olacaktır.

Aileler ve aile işletmeleri danışmanlık almaya ihtiyaç duymasına sıklıkla rastlanmaktadır. Ne var ki ülkemizde yeterli danışman ve bu ihtiyacın farkında olan, bilen kurum ve birey sayısı çok azdır. Belirtmek gerekir ki danışmanlık hizmetinden yararlanmak kesin bir şart değil; ihtiyaçla bağlantılı bir durumdur.

Aile ve işletme kalabalık değilse ve işletmede karmaşıklık yok ise basit danışmanlık dışında kurumsal bir danışmanlık ihtiyacı olmayacaktır. Ancak yine de bir sorunla karşılaşıldığında uzman görüşü almak yerinde olacaktır.

Kurumsal veya geniş bir aile yapısının olması halinde sorunlara yerel veya uluslararası akademik bakış açısı ile bakılması yararlı olacaktır. O an gündemde olan sorunu geçici ve basit görmek daha kalıcı ve zorluk taşıyan büyük problemlere yol açabilir. Böyle durumlarda akademik ve sorunu kökünden çözecek bir bakış açısına ihtiyaç bulunmaktadır.

Hukuk ve vergisel sorunlar bir işletme için geri dönülmez noktalara götürebilir. Böylesi sorunlar olduğunda sorunu işletme içinde çözmek yerine mutlaka derinlemesine bir araştırma yapılmalı, sorun basit ya da göz ardı edilmemelidir. Aksi takdirde işletmenin ve ailenin gücünü aşan bir yük ile karşı karşıya kalınabilir. O nedenle aile ve işletme ile ilgili hukuki sorunlar da yine en az vergi kadar önem arz eder.

#### **2.4.2. Halka Açık Şirketlerde Özel Düzenlemeler**

Halka açık şirketlerin normal şirketlerden daha dikkatli olması zorunluluğu vardır. Çünkü bu durumda SPK hükümleri de geçerli olacaktır ve bu hükümler daha kapsamlı ve daha sıkı kurallara sahiptir. Bu nedenle halka açık aile işletmeleri ve şirketleri daha dikkatli karar almalı ve daha dikkatli davranış göstermeli ve SPK ( Sermaye Piyasası Kurumu) ile koordinasyon içinde olmalıdır. SPK mevzuatındaki değişiklik ve

yenilikleri takip etmelidir. Kamu Aydınlatma Platformunu (KAP)<sup>158</sup> mevzuatına, rehberler ve kılavuzlara hakim olunmalıdır<sup>159</sup>.

Bununla birlikte hisseleri borsada işlem gören şirketlerin ayrıca Borsa İstanbul ile benzer ilişkiler de geliştirmelidir<sup>160</sup>. Çünkü bu iki kurum ile ilişkilerde hata yapılması hem aileyi hem de şirketi zor durumda bırakabilecek önem ve değerde olabilir.

## 2.5. AİLE ANAYASASI UYGULAMASININ YAYGINLAŞTIRMASI

Aile işletmesine sahip her ailenin bir Aile Anayasasına ihtiyacı olduğunun anlatılması ve ailelerin bir Aile Anayasası yapması sağlanmalıdır. Aileler, kendi içinde karar vererek bir Aile Anayasası yapması önemsenmemektedir. Bu konuda kamu otoritesinin özendirilmesi yerinde olacaktır. Ticaret ve iş dünyası temsilcileri ile kamu yönetiminin Aile Anayasası ve işletme yasası uygulamasının özendirilmesi konusunda özendirici ve teşvik edici tedbirler almasının önemi ve katkısı büyük olacaktır. TOBB ve Bakanlık tarafından bu konularda ücretsiz teknik ve bilgi desteği verilmesi de yerinde olacaktır. Bazı odalar bu konuda toplantılar ve seminerler yapmaktadır ancak bunun yeterli olduğu söylenemez. Sivil toplum örgütleri de önemli çalışmalar yapmaktadır. Buna örnek olarak, Ankara Sanayi Odasının çalışmaları ve merkezi İzmir’de olan, Türkiye Aile İşletmeleri Derneğinin (TAİDER), önemli çalışmaları bulunmaktadır. Bu dernek aynı zamanda 18.000’den fazla aile şirketi üyesinin yer aldığı İsviçre merkezli Uluslararası Aile İşletmeleri Ağı olan (FBN-I, Family Business Network International) Türkiye paydaşıdır<sup>161</sup>.

Akademik dünyada ise İstanbul Kültür Üniversitesi bünyesinde yer alan Aile İşletmeleri Ve Girişimcilik Uygulama Ve Araştırma Merkezi (Agmer)<sup>162</sup>, yıllardır ulusal kongreler yapmaktadır. Ayrıca kongre sonuçlarını, basılı veya dijital olarak ta yayınlamakta ve toplumla paylaşmaktadır. Bu çabaların devamı çok önemlidir.

Yakın tarihe baktığımızda, ülkemizde birçok ilde ve hatta bazı ilçelerde o kente mal olmuş, bir anlamda markalaşmış ancak sonraki kuşaklara devredilme aşamasında sıkıntı

<sup>158</sup> <https://www.kap.org.tr/tr/> E.T. 2.5.2024.

<sup>159</sup> Bknz. KAP mevzuatı için <https://www.kap.org.tr/tr/menu-icerik/KAP-Hakkinda/Mevzuat-Duyurular-ve-Kilavuzlar> E.T. 2.5.2024.

<sup>160</sup> <https://www.borsaistanbul.com/tr/sayfa/10/mevzuat> E.T. 2.5.2024.

<sup>161</sup> <https://www.taider.org.tr/> E.T. 10.05.2024

<sup>162</sup> <https://agmer.iku.edu.tr/tr/aile-isletmeleri-ve-girisimcilik-arastirma-ve-uygulama-merkezi-agmer> E.T. 10.05.2024

yaşadıkları için yaşamını sürdürememiş aile işletmelerinin varlığı malumdur. Bu tür işletmeler hala vardır. Bu işletmelerden birer dünya markası yaratılabilmesi için ayrı birer fon oluşturmali ve gerekirse belirli ölçekte fon transferi yapma seçeneğini de gözeterek önceden tanımlanacak belirli kriterlere uygun olan bu nitelikteki aile işletmelerini ücretsiz danışmanlık, eğitim, mentorluk, koçluk, denetmenlik, kıyaslama (benchmarking) gibi uygulamalarla desteklemesi ve yaşatmalarına destek verilmesi önemli bir örnek olacaktır..

Yurdumuzda 2000’li yılların başlarında özel bir danışmanlık şirketi tarafından başlatılıp birkaç yıl sonra bazı üniversitelerin de ilgi alanına giren ve günümüzde daha yaygın ve daha kurumsal olarak kısmi uygulama alanları bulan, aile işletmelerinde gelecek kuşakların yönetime hazırlanması için kurgulanmış “Veliaht Yetiştirme Programları” gibi programların yaygınlaştırılması, hızla değişen dünya düzeninde aile şirketlerinin global rekabete hazırlanmasında ve ömrünün uzatılmasında büyük yarar sağlayacaktır.

Aile işletmelerinin büyük çoğunluğu da KOBİ ölçeğindeki hizmet, ticaret veya sanayi kuruluşlarıdır. Bu yüzden (örneğin KOSGEB gibi) belli ölçekteki işletmeleri ilgi alanına alan kurum ve kuruluşlar hem üniversitelerle hem de Türkiye Barolar Birliği (TBB), Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavir ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği (TURMOB), Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği (TMMOB), Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) gibi kuruluşlarla eşgüdüm sağlayarak, bu ihtiyaçlara yönelik yerel uzman havuzlarının oluşturulmasına gerekli destek verilmesi de yerinde olacaktır. Bunun yanında Aile anayasasının kavram olarak yasal bir zemine oturtulmasının ve bağlayıcılığının artırılması için yasa koyucunun acilen düzenleme yapmasının da Aile Anayasası kavramının ve uygulamasının toplumda yaygınlaşmasına katkı sağlayacağı tartışmasızdır.

## **2.6. GELECEKTE AİLE ANAYASASI VE UYUŞMAZLIK ÇÖZÜM YOLLARI**

Borçlar hukuku, TBK ve sözleşme hukuku kapsamında sözleşme serbestisi ilkesi gereği, sözleşmenin tarafları kendi aralarında anlaşarak, birbirlerine karşı sözlü olarak taahhütte bulunabilmektedirler. Bunun yanında uyuştukları konularda sözleşme şartların ispatını sağlamak için kararlaştırdıkları dilde ve şekilde yazılı bir sözleşmeyi

yapabilirler. Bu çerçevede son dönemde ortaya çıkan sözleşmelerden biri de dijital-akıllı-sözleşmelerdir

Bu bağlamda, akıllı sözleşmelerin, sözleşme olup olmadığı öğretide ve uygulamada tartışılmaktadır. Tartışmanın kökeninde ise, teknik toplumun hukuki terimleri o terimin hukuki anlamda ne ifade ettiğini anlamadan kullanma alışkanlığı bulunmaktadır. Hukuk toplumunda ise teknik terimleri o terimin arkasındaki teknolojiyi tam olarak kavrayamadan kullanmakta olması da sorun teşkil etmektedir. Ortaya çıkan bu kavram yanılgıları, yoğun bilimsel tartışmalara neden olmakta ve akıllı sözleşmelerde bunun somut örneğini teşkil etmektedir<sup>163</sup>.

Bu konudaki ilk çalışmalara imza atan Szabo, akıllı sözleşmeyi, “*sözleşme hükümlerinin yerine getirilmesini sağlayan bilgisayarlaştırılmış bir işlem protokolü olarak tanımlamakta, akıllı sözleşmenin görevini hem sözleşmenin genel hükümleri (ödeme, rehin, gizlilik ve hatta cebri icra) yeni getirmek hem de kötü niyetli ve kazara ortaya çıkabilecek borca aykırılıkları ve borcun ifası için ihtiyaç araçları ekmek olduğunu ileri sürmektedir. Akıllı sözleşmelerin otomasyon özelliğini ek olarak bu sözleşmeler aynı zamanda değişmez (immutable). Diğer bir ifadeyle, dışarıdan müdahale ile bozulmaz niteliktedir.*”<sup>164</sup> şeklinde açıklamakta ve yine kendi kendini ifa etme ile bozulamama özelliğın eş zamanlı çalışması borcun kaçınılmaz şekilde ifasını sağlar, diye tanımlamaktadır. Raskin’e göre ise “*akıllı sözleşme, sözleşmenin yürütülmesini sağlayan bilgisayarla otomatikleştirilmiş koddur*”<sup>165</sup> netice itibarıyla farklı görüşler de olmakla birlikte akıllı sözleşmelerin hukuki bağlayıcılığa sahip olduğu ve borçlar hukuku anlamında sözleşme sayılacağı görüşü kabul edilmektedir.

İşte teknolojinin ilerlemesi ile güvenli bir ağ içerisinde sözleşmeye ilişkin verilerinin kayda alınabilmesi imkânının doğması ile birlikte farklı düşüncelerle otomatik kodlar yoluyla sözleşme oluşturulabilmesi imkânı olması nedeniyle ileri tarihlerde akıllı sözleşmeler yolu ile hazırlanan “Dijital Aile Anayasası”, “Blockchain Aile Anayasası” yapabilme düşüncesi de gündeme gelebilecektir. Yine yakın zamanda yapay zeka

<sup>163</sup> Türker, Güray, *Akıllı Sözleşmeler Kapsamında Tüketicinin Korunmasına İlişkin Alternatif Uyuşmazlık Çözüm Yolu Olarak Çevrimiçi Uyuşmazlık Çözüm Yöntemi* Terazi Dergisi S. 196 Ankara 2023, s.139-149.

<sup>164</sup> Szabo Nick, *Smart Contracts*, www. Fon.hum.uva.ni, Naklen; Türker, *Akıllı sözleşmeler*, s.141.

<sup>165</sup> Raskin, Max, *The law and Legailty of Smart Contracts*, 1. Geo, T. Tect. 305 (2017) s. 305-341. Naklen, Türker , *Akıllı sözleşmeler*, s.141.

aracılığı ile Aile Anayasası hazırlanabilecektir. Toplum olarak buna hazırlıklı olunmalıdır.

Dijital ekonomi işlemlerinin artması, akıllı sözleşmelerin uygulamaya konması ile birlikte dijital adalet arama yöntemleri ve uyuşmazlık çözüm yollarının da gündeme gelmesine neden olmaktadır. Gerçek kişi ve tüzel kişi fark etmeksizin kişiler arasında kurulan sözleşmelerden uyuşmazlık çıkmasını engellemek, sözleşme hükümleri ne kadar dikkatli ve kapsamlı hazırlansa da imkansızdır. Akıllı sözleşmeler klasik sözleşmelerden farklı şekilde çalıştığı için uyuşmazlık çözümlerine ilişkin sistemlerin farklı açılardan ele alınması gerekmektedir. Uygulanması bakımından elverişli bir yapıya sahip bir nokta zararın tazminine ilişkin süreç yasal yargılama yetkisinden bağımsız olarak doğrudan sözleşmenin içine yerleştirilebilir. Teknolojinin akıllı sözleşmenin oluşturulmasına imkan verdiği ölçüde, bu sözleşmeye olası uyuşmazlıkların giderimine dönük olarak çevrimiçi uyuşmazlık çözümüne ilişkin hükümler konulabilir. Diğer bir anlamla, çevrimiçi Uyuşmazlık çözümünün nerede ve nasıl uygulayacağına ilişkin hükümler, akıllı sözleşme ile tespit edilebilir. Çevrimiçi uyuşmazlık çözümü sadece uyuşmazlıkları çözücü değil, uyuşmazlıkları önleyici bir sistem de öngörebilir<sup>166</sup>.

Son yıllardaki “merkeziyetsiz adalet” kavramı ve bu kapsamda geliştirilen blokzincir tabanlı, çevrim içi uyuşmazlık çözüm platformlarının çalışmaya başlaması ve klasik çevrim içi uyuşmazlık metotlarını geliştirerek blokzincir tabanlı yapılan akıllı sözleşmelerden kaynaklanan uyuşmazlıkları çözmek için yöntemler geliştirmekte olduğu bilinmektedir. Bu platformların asıl amacı bu tür uyuşmazlıkları çözmenin yanı sıra blokzincir tabanlı akıllı sözleşmelerin kurulması ve bu sözleşmelerin sorunsuz yürütülmesine yardımcı olmaktır. Bu amaç ile kurulmuş olan kitle kaynaklı merkezi olmayan çevrim içi uyuşmazlık çözüm hizmeti veren bu platformların çoğu, oyun teorisi, iç görülerine ve bir rasyonalite varsayımına dayanmaktadır.

Bu platformlar, yenilikçi mekanizma tasarımları sayesinde şimdiden özellikle kitlesel fonlama, dijital ekonomi ve diğer birçok alanda uyuşmazlık çözüm yöntemleri sunma potansiyeline sahiptir. Uygulamada başta Kleros olmak üzere JUR, Aragon gibi merkeziyetsiz adalet platformları bulunmaktadır.

---

<sup>166</sup> Türker, s. 147.

Henüz gelişim sürecinde olan bu sistemin sunmuş olduğu avantajların yanında bir dizi yasal ve prosedürel zorluklar barındırması bu sistemin beklenen seviyelere gelememesine sebebiyet vermektedir.” Dijital dünyanın gelişme hızı bu problemleri aşacak ve yakın zamanda böyle bir hak arama yolu da hayatımıza girecektir<sup>167</sup>.

İş insanları ve aileler yeni üretim ve iletişim yollarına açık olmalı, gelişmelere ayak uydurmaya çalışmalıdırlar aksi takdirde gelişmelerin gerisinde kalınacak ve yaşama ayak uyduramayacaklardır.

## 2.6. ÖRNEK AİLE ANAYASALARI

Dijital ortamda çok sayıda Aile Anayasası örneği bulunmaktadır. Bu örneklerin birer şablon gibi Aile Anayasasına çevrilmesi yarardan çok zarar verebilir. Aile Anayasası her aile için özel olarak hazırlanmalı, aileye uygun organlar ve düzenlemeler olmalıdır.

Ankara Sanayi Odası tarafından bir dönem Aile Anayasası konusunda sistemli çalışmalar yapılmış, basılı yayınlar üretilmiş, rehberler ve örnekler üyeler ve toplum ile paylaşılmıştır. Bu süreçte yayınlanan bir Aile Anayasası örneği de bulunmaktadır<sup>168</sup>. Ankara Sanayi Odası bu çalışmaları 2021 yılında güncellemiştir. Örnek olarak hazırlanmış olan Aile Anayasası yeniden yayınlanmıştır<sup>169</sup>. Bu alanda çalışma yapacak kişilere bir kaynak teşkil etmesi açısından yararlı olan bu uygulamanın artarak devam etmesi seçenek yaratacak ve aile anayasanın yaygınlaşmasına vesile olacaktır.

---

<sup>167</sup> Kaya Serkan, Maviş Kadirhan, *Blokzincir Teknolojilerinin Uyuşmazlık Çözüm Sistemleri Üzerindeki Etkisi: Merkezi Olmayan Adalet Sistemi*, Sakarya Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Sakarya, 2022 , C.10, S2, s. 480.

<sup>168</sup> Aile Anayasası Örneği, Ankara Sanayi Odası Yayını, Yayın No: 57, 2005.  
[https://www.aso.org.tr/yayinlarimiz/aso\\_aileanayasasi.pdf](https://www.aso.org.tr/yayinlarimiz/aso_aileanayasasi.pdf), E.T.: 07.04.2023 s.1-9.

<sup>169</sup> Aile Anayasası Rehberi, Ankara Sanayi Odası, 2021, s.1-9.  
<https://www.aso.org.tr/aile-anayasasi-rehberi-3245>, E.T.: 07.04.2023 s.1-9.

# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## 3. UYUŞMAZLIK ÇÖZÜMÜ VE ARABULUCULUK

### 3.1. UYUŞMAZLIK KAVRAMI

Uyuşmazlık, üzerinde anlaşılan bir kavram değildir. Türkiye’de arabuluculuk hazırlık eğitimlerinde kullanılmak üzere Adalet Bakanlığı tarafından kaynak kitap hazırlanmıştır. Bu kitapta arabuluculuk kavramları ve kurumları tanıtılmaktadır. Bu kavramlardan uyuşmazlık ise , “*bir veya daha fazla kişinin istekleri, çıkarları, değerleri, inançları, sınırlı bir kaynağın paylaşımındaki görüşleri veya ihtiyaçları farklı olduğunda veya çeliştiğinde, ortaya anlaşmazlık çıkması veya gerginlik yaşanması durumudur. Uyuşmazlık, hayatın gerçeğidir. Uyuşmazlık, amaçları gerçekleştirirken oluşan rekabetten doğar. Amaca ulaşmada rekabet yaşanan her yerde ‘uyuşmazlık olarak’*”<sup>170</sup> tanımlanmıştır. Uyuşmazlık konusu her zaman hukuki olmayabilir ancak taraflar aralarındaki çekişme ve gerilimi çözülmesi gereken bir sorun olarak gördükleri sürece bu uyuşmazlık olacaktır. O nedenle aile içinde olan uyuşmazlıkların önemli veya önemsiz diye sınıflandırılması doğru olmayacaktır, her uyuşmazlık taraflar için önemlidir diye kabul etme zorunluluğu bulunmaktadır.

### 3.2. AİLE BİREYLERİ ARASINDAKİ UYUŞMAZLIKLARDA ARABULUCULUK’A ALTERNATİF UYUŞMAZLIK ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ

Alternatif uyuşmazlık çözüm yolu, sadece arabuluculuktan ibaret değildir. Arabuluculuk benzeri uygulamalar da bulunduğu için bu uygulamalara da değinmek gerekmektedir. Arabuluculuk benzeri uygulamalara örnek olarak, uzlaşma, hakem, aile hakemi, tahkim Med-Arb verilebilir.

Her uyuşmazlığı sadece arabuluculuk yolu ile çözmeye çalışmak bazı durumlarda olumsuzluğa neden olabilecektir. Abraham Maslow’un söylemiş olduğu “*Elinde çekiç olan, her şeyi çivi GİBİ görür*” sözündeki gibi arabuluculuğu da her uyuşmazlıkta tek bir çözüm yolu olarak görülmemesi gerekir. Bu yöntemler hakkında kısa bilgi verilmek

suretiyle aile içi uyuşmazlıkların çözümüne elverişli olup olmadıkları üzerine değerlendirme yapılacaktır.

### 3.2.1. Müzakere

Kişiler arasında veya aile bireyleri arasındaki görüş farklılığı bulunması kaçınılmazdır. İşte bu görüş ayrılığının giderilmesi veya taraflar arasında sorun yaratmayacak bir düzeye indirilmesi gerekmektedir. Bunun için ilk düzeyde taraflar, bu hususları kendi aralarında konuşmalarıdır. Bu aşama çok farklı şekillerde uygulanan ve kısaca en az iki farklı menfaat sahibinin bir konuyu araya üçüncü bir kişi almadan kendi aralarında görüşmeleri olarak tanımlanabilir. Bu durum hukuktan daha çok sosyal bir ilişkidir. Hukuktan daha çok gündelik yaşam içinde anlık, zamana yayılmış dar ya da geniş anlamda çözüm yöntemidir<sup>171</sup>.

Bir müzakere sürecinde sekiz adım bulunması önerilmektedir. Bu adımlar şöyle özetlenebilir; 1. Tatmin edici sonuçları saptamak, 2. Değer yaratma olanaklarını saptamak, 3. BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement) (yani Müzakere yapılan anlaşma için en iyi diğer alternatif)'i belirlemek, 4. BATNA'nızı iyileştirmek, 5. Yetkinin kimde olduğunu saptamak, 6. Karşı taraf hakkında bilgi edinmek, 7. Süreçte esnekliğe hazırlıklı olmak, 8. Adil bir yaklaşım için nesnel ölçütler belirlemek<sup>172</sup>.

Bu yöntem işletme ve yapılan iş ile ilgili ve teknik özellik taşıyan hususlardan kaynaklı uyuşmazlıkların çözümünde etkili olabilecek yöntemdir. Yine tarafların arasında var olan bir ilişki üzerinden yürütülmesi çözüme yaklaştırır. Aksi takdirde tarafların birbirini tanımadığı durumlarda uyuşmazlığı sonuçlandırmaz. Ancak bu yöntem ile taraflar birbiri ve uyuşmazlık konusu olay hakkında daha kapsamlı bilgilere ulaşmış olmakla uyuşmazlık hakkında detaylı bilgilere sahip olmayı başarmış olabilirler. Bu hali ile de taraflar uyuşmazlığın çözülmesi veya çözülemeyeceği konusunda bir ön fikre sahip olurlar.

Aile bireyleri arasındaki uyuşmazlıklarda da bu yöntemin uygulanması yerinde olacaktır. Bunu sağlamak için de Aile Anayasalarına aile bireyleri arasında yaşanması muhtemel uyuşmazlıklarda öncelikle tarafların kendi aralarında bu durumu müzakere etmeleri şeklinde bir düzenleme yapılmasında gereklilik bulunmaktadır. Bu yolla aile bireyleri arasında diyalog kurulması kuralı getirilebilir.

<sup>171</sup> Ekmekçi Ömer, Özkes Muhammet, Atalı Murat, *Hukuk Uyuşmazlıklarında İhtiyari ve Zorunlu Arabuluculuk*, Onikilevha Yayıncılık, İstanbul, 2018, s. 11.

<sup>172</sup> Aaron Marjorie Corman, *Sonuç Alıcı Müzakere*, Harvard Business School Press, Optimist Yayın Dağıtım, İstanbul, 2007, s. 26, 27.



### 3.2.2. Vakıaların Saptanması

Aile bireylerinin kendi aralarında olabileceği gibi aile bireyleri ile aile İşletmesinde bulunan kişiler arasında henüz yaşanan bir çatışma olmamasına rağmen ileride olması muhtemel bir çatışmanın hissedilmesi durumudur. Aile büyüklerinin veya işletme yöneticilerinin bu türden durumlara karşı dikkatli olması gereken hallerdir. İşte bu durumların hissedilmesi halinde uygulanması önerilen bir yöntemdir. Bu yöntem uyuşmazlığın ilk aşamalarında uygulanan ve özellikle taraflara yeni bir bakış açısı bulmalarını sağlamaya çalışan ve bağlayıcı olmayan bir yöntem olarak tanımlanmaktadır.<sup>173</sup>

Bu yöntem özellikle aile işletmelerinde olan veya olması muhtemel bir uyuşmazlığın kökenini tespit etmek noktasında veya böyle bir sorunun olup olmadığı konusunda tarafların hemfikir olup olmadıklarının tespiti işine yarar. Taraflardan birinin sorun diye gördüğü olgunun aslında ortaya çıkan başka bir hususun çıktısı olabileceği veya bunun aslında bir yan ürün beklentisi için yapıldığı veya bunun bir test veya özel bir amaç taşıdığı hususlarının ortaya çıkması konusunda taraflar arasındaki yanlış anlama veya konunun farklı bir anlam taşıdığı hususların açıklığa kavuşmasına yarayacaktır.

### 3.2.3. Kısa Duruşma

Bu yönteme birbirini tanıyan ve özellikle gizlilik hususunun önem taşıdığı durumlarda başvurulmaktadır. Duruşma gibi yargılama terimi içerse de aslında tarafların güvendiği biri kişinin, konuyu hızlıca çözmesinin amaçlandığı durumlarda işletilen bir sistemdir.

Bu yöntemde yine taraflar veya temsilcileri arasında bir üçüncü kişinin uyuşmazlığı kendi aralarında çözmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Aslında bu karma bir yöntemdir. Ülkemizde yerleşik bir uygulaması da yoktur. Hakim olarak belirlenen kişinin kurgusal düzlemde hakim gibi davranması şeklinde uygulanır ve hakim, özel hakim adını alır<sup>174</sup>.

Tarafların tıpkı bir mahkemedeği gibi duruşma yapılarak hemen karar verilmesine benzer bir uygulamadır. Aile bireyleri arasındaki uyuşmazlıklarda kolayca uygulanabilecek bir sistem olması nedeniyle Aile Anayasasında bu yöntemin düzenlenmesinde yarar bulunmaktadır. Böyle bir düzenleme aile bireylerinin aralarındaki sorunu çözme konusunda yol gösterici olması özelliği de çatışmaların büyümeden çözülmesinin alışkanlığını kazandıracaktır.

---

<sup>173</sup> Ekmekçi, s. 12.

<sup>174</sup> Ekmekçi, s. 13.

### **3.2.4. Tarafsız Ön Değerlendirme**

Bu yöntem aile bireylerinin kendi arasında veya işletme ile aile bireyi arasında uyuşmazlık olması durumunda, uyuşmazlığın niteliğini ve etkisinin belirlenmesi amacıyla başvurulabilecek özel bir yoldur.

Bu yöntem bir uzman görüşü, mütalaaya benzeyen sorunun çözümü için yol gösterici görüş bildiren bir çözüm yoludur. Taraflara bir çözüm yolu önermeden ve dayatmadan, daha çok yol gösteren ve yaklaşım belirleyen ufuk açıcı bir metindir.

Bu yöntem aslında evrak incelemesi ve bu inceleme sonunda raporu düzenleyen kişinin yorumlarına göre tarafların konuyu daha iyi anlayıp kendi aralarında çözümü bulmalarına dayanır. Tarafların doğru bildiklerinin gerçekte yanlış olduğunu fark etmelerini sağlayan bir yoldur. Taraflar kendi bilgilerinin eski bir mevzuata dayandığını anlamalarına, hesap hatası yapıldığını görmelerine, yanlış bir değerlendirme yapıldığını anlamalarına yardımcı olan objektif bir değerlendirme ile önceki fikirlerini revize ederek çözüm bulabilecekleri yöntemdir.

Aile bireyleri arasındaki uyuşmazlıklarda, aile bireylerinin, meclis başkanının veya işletme yöneticisinin konu hakkında bilgilenmesinin de yolunu açması yönünden önemlidir. Bu sebeple Aile Anayasasında düzenlenebilecek bir yöntemdir.

### **3.2.5. Kısa Jüri Yargılaması**

Bu yöntem ülkemizde uygulanmayan ancak Anglo-Sakson hukukunda yer alan yasal jüri yerine tarafların oluşturduğu özel jüri önünde uyuşmazlık konusunu çözmeyi amaçlamaktadır. Bu yöntemde tek bir hakem veya arabulucu yerine birden çok kişinin jüri üyesi gibi topluca ve tek bir karar vermeleri önerilmektedir. Jüri üyeleri ya önceden belirlenmiştir ya da taraflar eşit sayıda üye seçerler. Oluşan jürinin, tarafları ve olayları inceleyip kendi arasında yapacağı oylama ile taraflardan birini haklı olarak ilan ettiği bir yöntemdir. Jürinin oybirliği veya oy çokluğu ile karar vermelerini de taraflar tercih ederler. Bu yöntemin Aile Anayasasında yapılacak düzenleme ile bir kısım uyuşmazlıklarında kullanılmasını düşündürmek mümkün görünmektedir.

### **3.2.6. Tahkim**

Aile bireylerinin kendi aralarında veya aile işletmesi ile aile bireylerinin adli bir olayla anılması yahut birbirleri hakkında dava açmalarının, aile çevresinde veya ticari hayat içinde bilinmesi istenmeyen bir durumdur. Özellikle aile bireylerinin kendi aralarında veya aile bireyleri ile aile işletmesi arasında olabilecek uyuşmazlıkların adli yargıya taşınmasını aile büyükleri ve işletme yöneticileri hiç istemezler. İşte bu gizliliği

sağlayan önemli bir çözüm yolu olarak tahkim yolu tercih edilmelidir. Çünkü tahkim, uyuşmazlığı resmi yargı organları yerine tarafların kendileri tarafından seçilen hakem ya da hakemler aracılığı ile çözme yöntemidir.

Taraflar arasındaki uyuşmazlığın adli yargı yoluna gitmesinin sakıncası olan durumlarda da başvurulması önerilen bir yöntemdir. Hem hızlı hem görece daha az masraflı hem de gizlilik açısından tercih edilmelidir. Bu yöntem arabuluculuk öncesi veya arabuluculuk sonrası da uygulanabilecek bir yöntemdir. Bu yöntemler Med-Arb (önce arabuluculuk sonra tahkim) ve Arb-Med (önce tahkim sonra arabuluculuk) olarak adlandırılmaktadır.

Aile Anayasalarında da adli yargı yoluna gidilmesi yerine uyuşmazlıkların tahkim yolu ile de çözülebileceği şeklinde yol gösterici düzenlemeler yapılmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

### 3.2.7. Hakem

Aile hukuku ve aile bireyleri arasındaki uyuşmazlıkların çözümü için gönüllü uzlaşma yöntemlerine yönelik yaklaşım batı toplumlarında oldukça gelişmiştir. Bunlardan biri de aile hakemi uygulamasıdır. Bu yöntem mahkeme temelli olabileceği gibi aile içi uyuşmazlıklarda mahkeme dışında da ihtiyari olarak uygulanmaya başlanması yerinde olacaktır. Bu uygulama arabuluculuk uygulaması dışında bir yol olacaktır. Çünkü taraflar yönünden hızlı, esnek, zamanı kısaltan, hakem seçme özgürlüğü olan bir yol açılacaktır. Ancak yasal düzenleme olmasa da aileler aralarındaki uyuşmazlıkları kendilerinin veya ailenin seçip kendilerinin kabul ettiği hakem aracılığı ile uyuşmazlığı çözme imkanına sahiptirler.

İslam aile hukukundaki aile hakemliğinin günümüzdeki aile problemlerinin çözümünde uygulanan örneklerle rastlanmaktadır. Aile içindeki sorunların zamana ve aile yapısına göre farklılık gösterse de asıl odaklanılması gereken noktanın aile kurumunun bir şekilde ayakta kalmasının gerektiği kabul edilmektedir<sup>175</sup>. Bu kapsamda aile hakemliğinin yararı olacağı da bildirilmiştir<sup>176</sup>. Bu yorum eşler arasındaki duruma özgülenmiş olmakla birlikte aile bireyleri veya aile bireylerinin kendi aralarındaki uyuşmazlıkların çözümünde de yararlı olacağı düşünülmelidir.

<sup>175</sup> Kaşdibi Ahmet, Yılmaz Sinan, *İslam Aile Hukukunda Aile Hakemliği ve Günümüzdeki Aile Problemlerinin Çözümünde Uygulanabilirliği*, Türkiye İlahiyat Araştırmaları Dergisi, C.6, S.2, Ankara, 2022, s.641-668.

<sup>176</sup> Kaşdibi Ahmet, s. 641- 668.

### 3.2.8. Med-Arb (Mediation and Arbitration) ve Arb-Med (Arbitration and Mediation)

Uyuşmazlığın önce arabuluculuk yolu ile çözümlenmeye çalışılması ve bunun olumsuz sonuçlanması halinde tahkim yol ile uyuşmazlığın çözümünün denenmesi Med-Arb olarak adlandırılmaktadır.

Uyuşmazlığın önce tahkim yolu ile çözülmesini denemek ancak bunun mümkün olmaması halinde de arabuluculuk yoluna geçiş yaparak bu yolla çözüm arama yöntemidir ki buna da Arb-Med adı verilmektedir. Bu yöntemlerin arabuluculuk ve tahkim birlikteliği olduğu söylenebilir.

Özellikle aile içi uyuşmazlık ve aile bireyleri arasındaki uyuşmazlıkların adliye koridoruna taşınmaması için mümkün olan tüm çabanın gösterilmesi önem arz etmektedir. Bunun için de Aile Anayasalarında düzenleme yapılması özendirilmelidir.

### 3.3.ARABULUCULUK VE AİLE İÇİNDEKİ UYUŞMAZLIKLAR

Hukuk kurallarının olduğu her zeminde çatışma ve uyuşmazlıkların hangi yöntem, yol, organ ya da makam tarafından çözümleneceği de hukuk tarafından belirlenmektedir. Bu kurallar da usul hukuku kapsamındadır. Buna rağmen uyuşmazlığın tarafları kendi aralarında yöntemler belirleme yolunu da tercih etmektedirler. Bu yöntem bazen hukuk tarafından yasaklanmasına rağmen sürmektedir, buna örnek olarak kan davası gösterilebilir.

Bazı durumlarda resmi yargı mekanizmasının dışında olup hukuk düzeninin yasaklamadığı çözüm yolları, toplumsal hayatın kendi doğallığı içinde veya gelenek görenek, örf adet gibi veya inanç ve dini çevrelerin kendi sınırları içinde de görülebilir.

Arbuluculuk, arabulucu veya kolaylaştırıcı kişi tarafından özel teknikler kullanılarak tarafların iletişimini yeniden kuran, tarafların dostane müzakeresine yardımcı olan ve bir çatışmanın çözüm yollarının araştırıldığı sürecin tamamıdır.

Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu<sup>177</sup> (HUAK) arabuluculuğu; *“sistemik yöntemler uygulayarak, görüşmek ve müzakerelerde bulunmak amacıyla tarafları bir araya getiren, onların birbirini anlamaları ve bu suretle çözümlerini kendilerinin üretmesini sağlamak için aralarında iletişim süreci kurulmasını gerçekleştiren, uzmanlık eğitimi almış olan tarafsız ve bağımsız bir üçüncü kişinin*

<sup>177</sup> Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu No: 6325, Kabul Tarihi: 07.06.2012, Resmi Gazete, 22.06.2012, S. 28331.

*katılımıyla ve ihtiyari olarak yürütülen uyuşmazlık çözüm yöntemi” olarak tanımlamaktadır.*

Dünyada toplumlar sürekli dönüşmekte ve gelişmektedir, geleneksel ilişkiler ve toplumsal yapı modern ilişkilerle toplumsal olarak dönüşmektedir. Bu gelişme ve dönüşme uyuşmazlıkların çözümlerine de yansımakta ve ortaya alternatif uyuşmazlık çözüm yolları çıkmaktadır. Alternatif uyuşmazlık çözüm yolları, 1970 yıllarda uygulamasına başlanan ve 1976 yılında Amerika’da, Amerikan devleti Adalet Bakanlığı ile, Amerika Barolar Birliği tarafından organize edilen yapılan Roscoe Pound isimli bir konferansta, üçüncü bir yol ve seçenek olarak Alternatif uyuşmazlık çözümü bir seçenek olarak gündeme getirilmiştir. Bu seçeneğin gerekçesi olarak da mahkemelerin iş yükünü azaltmak zaman kazanmak ve masrafları azaltmak, geleneksel yargıdan vazgeçmeden bu yargı dışı yöntemin kurumsallaşması ve devlet desteği ile uygulanması gerektiği ileri sürülmüştür. Gerçekten de alternatif uyuşmazlık çözüm yolu olan arabuluculukta mücadele ve çekişme yerine müzakere ve uzlaşma, hak iddiası yerine menfaat odaklı yaklaşım, bürokrasi yerine toplumsal barış çabası uyuşmazlık yaşayan insanların kendi çözümlerini kendilerinin bulması benimsenmiş ve etkin biçimde kullanılmıştır. Bu yararlı ve toplumsal barışa hizmet eden çözüm yolu birçok ülkede de uygulanmaya başlamıştır. Bu gelişmeler sonucu her gün yeni yöntemler bulunmakta ve hukuk antropolojisi ve hukuk sosyolojisi ve ülkelerin kültürü ile yeni biçimler kazanmaktadır. Ülkemizde de arabuluculuk uygulamalarının sayısının artması ve başarılı sonuçlara ulaşılması nedeniyle yargı çevreleri ile yurttaşlar arasında önemli ölçüde kabul görmüştür. Bu kabul ile birlikte yaygınlaşan uygulamaların kalitesinin artması için gerek mevzuatın güncellenmesi, gerek uygulama pratiklerinin geliştirilmesi, gerekse arabulucuların eğitimleri üzerine çaba harcanmaktadır.

### **3.4. ARABULUCULUĞUN TARİHÇESİ VE GELİŞİMİ**

Uyuşmazlıkların çözüm yöntemlerinden biri olan arabuluculuğun kökleri, tarihi olarak çok geriye gitmektedir. İlk izlerine uzak doğu ve Afrika’da rastlanmaktadır. Yine arabuluculuğun pek çok kültürde temel uyuşmazlık yöntemi olarak kullanıldığı bilinmektedir. Özellikle Asya ve Afrika’daki küçük topluluklarda eskiden beri bilinen bir yöntemdir. Orta ve ön Asya’da, Dede Korkut hikayelerinde bile arabuluculuğun izlerine rastlanmaktadır. Dede Korkut hikayelerinde de arabuluculuk benzeri uygulamalara rastlanmaktadır, “*Diğer büyük destan ve anlatılar gibi Dedem Korkut*

*Kitabı da çatışma ve bunların çözümleri üzerinden devam eden olayları içerir. Metinlerde karşılaşılan sorunlar genelde büyük anlatılardaki benzer seyirlere uygun biçimde ritüel yönü ağır basan ve iktidar düşüncesini ortaya çıkaran silahlı vuruşma (düello), fiziksel çatışmalar veya savaş ile çözülür*<sup>178</sup>. Bazı hikâyelerde de kültürel olarak baskın bir hukuk düşüncesini ortaya çıkmakta ve tarafların uzlaşmasına dayalı çözüm yolları aranması dikkat çekmektedir. Bunlar, günümüz modern hukukunda da önemli bir kurum olan “arabuluculuk” ta kendini göstermektedir<sup>179</sup>. Dede Korkut’un bir “bilge” arabulucu olarak kabulü sonrasında ise Salur Kazan’ın “otorite” figürü ile arabulucu rollerinin detayları yer almaktadır<sup>180</sup>.

Yine İslam coğrafyasında benzer kurumlar da bulunmaktadır. Osmanlı döneminde ve Anadolu kültürü içinde yer edinmiş kadim bir uygulamadır. Bu köklü uygulama batı kültürü içinde geliştirilmiş ve yeni bir uygulama olarak karşımıza bir kurum, bir meslek olarak çıkmıştır.

Kırsal alevi topluluklarında da uyuşmazlık çözümlerinde arabuluculuk geleneksel olarak uygulanmış ve uygulanmaktadır. Bu kapsamda alevi vatandaşların kendi aralarında uygulanan alevi halk mahkemeleri de hukuk sosyolojisi açısından da özel bir yer tutmaktadır<sup>181</sup>.

Uyuşmazlığa taraf olanlar dışında üçüncü bir kişinin taraflara müdahalesi yolu ile uyuşmazlığın çözümünü çalışmak tarih boyunca hemen tüm kültürlerde uygulanmıştır. Bu kişiler bazen, dini liderler, bazen toplumdaki kanaat önderleri, cemaat büyükleri ve bazen özel aracılar, böyle görevlerde yer almışlardır.

Aslan tarafından yapılan bir çalışmaya göre;<sup>182</sup> Romalılar arabulucuları uzlaştırıcı, muhatap, tercüman arabulucu gibi çeşitli isimlerle adlandırmıştır. Bazı kültürlerde arabulucu, özel saygıya layık “kutsal” bir figürdür ve rolü kimi zaman geleneksel “bilge” veya “reis” ile örtüşür. Türkiye özelinde de benzer bir durumdan söz etmek mümkündür. Anadolu’da pek çok bölgede, modern anlamda arabuluculuğa benzer birtakım faaliyetlerin sürdürüldüğü bilinir. Anadolu’da özellikle Türkiye coğrafyasının

<sup>178</sup> Öksüz Meltem,, *Arabuluculuk Müessesesinin Dede Korkut Hikâyelerindeki İzleri*, Culture and Civilization, 1(3), İstanbul, 2022, s. 50.

<sup>179</sup> Öksüz, s. 50.

<sup>180</sup> Öksüz, s. 50.

<sup>181</sup> Güngördü Celal, *Kırsal Alevi Topluluklarında Uyuşmazlık Çözümü*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2021, s. 126 vd.

<sup>182</sup> Aslan Alev, *Arabuluculuk ve İletişim Arabuluculukta Müzakere ve Çatışma Yönetimi Stratejileri*, Literatürk Akademi, Konya, 2021,s. 19.

Güneydoğu Anadolu ve Doğu Anadolu bölgelerinde büyük aileler arasında çeşitli sorunlar karşısında hala geleneksel olarak arabuluculuk görevini üstlenen kimselerin varlığından söz etmek mümkündür. Bu durum Türkiye coğrafyasında örfi anlamda arabuluculuğun sürdürüldüğünün bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bu örneklerden de anlaşılacağı gibi bir yöntem olarak yeni olmamakla birlikte bir kurum yöntem ve meslek olarak oldukça yeni bir alandır.

Arabuluculuk, ABD’de 1960’lı yılların sonundan itibaren, sıklıkla kullanılmaya başlanan ve özellikle ticari, etnik ve dini grupların kendi aralarında uyuşmazlık çözümünde kullanılan bu yöntem, modern arabuluculuğa da örnek olmuştur.

2012 yılında 6325 sayılı Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu (HUAK) ve Kanun’un uygulanmasına ilişkin olarak 2013 yılında Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu Yönetmeliği kabul edilmiştir. Açıkça bilinmektedir ki arabuluculuk konusunda yaşanan gelişmelerin özünde, adalete erişimdeki güçlükler ve uyuşmazlıkların veya daha geniş ifade ile çatışmaların dostane yolla çözülmesi sonucu istenen toplumsal barışa ulaşma hedefi yer almaktadır. Ancak hedeflerin elde edilebilmesi açısından en büyük engellerden birisi yargı mensupları, avukatlar, hukukçular, adalet sisteminin kullanıcıları ve genel kamuoyundaki farkındalık eksikliğinin önemli yer tutmasıdır.

Bu kapsamda, yargılama aşamasında tarafların, dostane çözüm yollarına teşviki ve bilgilendirilmeleri açısından yargıçlara, yargılama öncesinde, sırasında ve sonrasında bu konuda müvekkillerine bilgi verme ve tavsiyelerde bulunma bakımından avukatlara önemli sorumluluklar yüklemektedir. Hatta özellikle avukatlar için, bu alanda meslek kuralları ve mevzuat gereği yükümlülükler bile düşünülmektedir.

Arabuluculuk, hukukumuzda yargılama, tahkim ve diğer uyuşmazlık çözüm yöntemleri gibi adalete erişim araçlarından biri olarak kabul edilir. Adalete erişimin temelleri Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi’nin 6. maddesi, Türkiye Cumhuriyeti Anayasası’nın 2, 5, 9, 10, 36, 141/4. Maddeleri ve HMK’ nın 77. maddesinde yer almaktadır. Arabuluculuğun, kanunla düzenlenmesi kanun koyucu tarafından arabuluculuğa erişim araçlarından biri olarak kabul edildiğinin en açık göstergesidir”<sup>183</sup> şeklindedir.

<sup>183</sup> T.C. Adalet Bakanlığı, HİGM, Arabuluculuk Daire Başkanlığı, Avrupa Konseyi Proje Ekibi, *Temel Arabuluculuk Eğitimi Katılımcı Kitabı*, (3. Baskı), (Ed.: Yeşilirmak Ali/Kekeç Kısmet Elif/Bulur Alper), Arcs Matbaacılık, Ankara, 2017, s.201 vd.

Bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi aile içi şiddet içermeyen tüm hususlarda aile arabuluculuğu, arabuluculuk uygulamaları kapsamı içindedir. Bu noktada aile kavramının geniş aile olarak anlaşılması gerektiği belirtilmelidir. Aile fertlerinin kendi aralarında veya aile işletmesi içindeki uyuşmazlıkları da bu şekilde genişletilerek değerlendirilmesi yerinde olacaktır.

### 3.5. ARABULUCULUK KURUMUNUN SAHİP OLDUĞU İLKELER

Arabuluculuk kurumu temel ilkeleri kurumun adeta üzerinde şekillendiği kolonlar gibidir. Bu ilkeler HUAK<sup>184</sup> tarafından da hüküm altına alınmıştır. Bu ilkeler yeterince anlaşılmadığında arabuluculuk süreci olumsuz etkilenecektir. Bu ilkelerin öğrenilmesi ve bilinmesi yetmeyecektir. Bu ilkelerin arabulucu, taraflar ve sürece katılanlar tarafından içselleştirilmesi ve sürece inanması gerekir.

Arabuluculuk ilkeleri aile bireyleri arasındaki ve Aile Anayasasından kaynaklanan uyuşmazlıklarda daha da fazla bir önem ve değer kazanmaktadır.

Bu noktada arabuluculuğun ilkeleri ve aile içi, ve aile bireyleri arasındaki uyuşmazlıklar ile Aile Anayasasından kaynaklanan uyuşmazlıklar üzerine kısa bilgiler vermek gerekmektedir. Bu ilkeler;

#### 3.5.1. Gönüllülük( iradilik)

İhtiyari arabuluculuk süreci tarafların arzularına ve gönüllü olmalarına dayanarak başlar, devam eder ve sonlandırılır. Bu ilkenin yasal dayanağı. “*Taraflar, arabulucuya başvurmak, süreci devam ettirmek, sonuçlandırmak veya bu süreçten vazgeçmek konusunda serbesttirler.*” şeklinde düzenlenmiştir<sup>185</sup>. Gönüllük ilkesi ( iradi olma ilkesi) arabuluculuk süreçlerinde dört aşamada kendini göstermektedir. Bunlar, süreci başlatma, süreci devam ettirme, süreci istediği anda sona erdirmeye ve süreçten dilediği anda vazgeçmeye karar vermek şeklinde kendini gösterir. Bunun için hiçbir gerekçe ileri sürme zorunluluğu bile yoktur. HUAK 18/A maddesinde düzenlenen dava şartı arabuluculuk uygulamalarında ise bu kuralın, sürecin başlatılması aşamasında istisnası bulunmaktadır<sup>186</sup>.

Bu ilkenin aile içi, aile bireyleri arasındaki uyuşmazlıklar ile Aile Anayasasından kaynaklanan uyuşmazlıklardaki uygulaması farklılık arz eder. Şöyle ki; bu tür uyuşmazlıkların tarafları birbirine kan veya kayın hısımları veya çok derin bir duygu

<sup>184</sup> 6325 sayılı HUAK , 3-4 ve 5 maddeleri.

<sup>185</sup> 6325 sayılı HUAK 3 b. 1 maddesi

<sup>186</sup> 6325 sayılı HUAK 18/A maddesi



bağı ile bağlıdır. Bu bağ nedeniyle aralarındaki ilişkinin her koşulda ömür boyu devam edeceği düşünülerek uyuşmazlığın taraflarının arabuluculuk sürecine katılmaları beklenmelidir. Tüm çabalara tarafların toplantılara katılmak istememeleri halinde arabulucunun taraflar ile ayrı ayrı görüşmesi yolu tercih edilmelidir. Bunun da mümkün olmaması halinde onlar adına konuşacak bir aile yakını ( anne, baba, kardeş) sürece dahil edilmelidir.

### 3.5.2. Gizlilik

Gizlilik, arabuluculuğun belki de en önemli ilkesidir. Yasal dayanağı HUAK 4. maddesinin 1. ve 2. bentlerinde “(1) Taraflarca aksi kararlaştırılmadıkça arabulucu, arabuluculuk faaliyeti çerçevesinde kendisine sunulan veya diğer bir şekilde elde ettiği bilgi ve belgeler ile diğer kayıtları gizli tutmakla yükümlüdür. (2) Aksi kararlaştırılmadıkça taraflar da bu konudaki gizliliğe uymak zorundadırlar.” şeklinde düzenlenmiştir<sup>187</sup>. Gizlilik ilkesinin varlığıyla taraflar ve sürece katılanlar güvence altındadırlar.

Yine Arabuluculuk görüşmeleri sırasında sunulan belge ve bilgiler gizlilik kapsamındadır ve taraflar bu bilgi ve belgeleri karşı taraf aleyhine kullanamaz, ileri süremez ve yargılama aşamasında delil olarak sunamaz<sup>188</sup>. Taraflar bunu ifşa etse bile mahkeme tarafından delil olarak kabul edemezler.

Bununla birlikte gizliliğin ihlali halinde ceza hukuku kapsamında yaptırım da bulunmaktadır<sup>189</sup>. Bu güvence ile tarafların daha şeffaf ve güvenli ortamda müzakere etmesi sağlanmış olmaktadır.

Gizlilik ilkesinin geleneksel arabuluculuk sürecindeki uygulaması ile aile içi, aile bireyleri arasındaki uyuşmazlıklar ve Aile Anayasasından kaynaklanan uyuşmazlıklarda farklılık gösterecektir. Şöyle ki; bu tür uyuşmazlıkların tarafları arasındaki bağ ve ilişki örüntüsü nedeniyle gizliliğe önem verilmesi bir kat daha önemlidir. Buna mutlaka özen gösterilmelidir. Uyuşmazlığın kısmen alenileşmesi halinde ise konuyu yanlış anlamalara sebep olmaması için meclis başkanının tarafların onayını da aldıktan sonra makul bir düzeyde aileyi bilgilendirmesinin yararı olacaktır.

<sup>187</sup> 6325 sayılı HUAK 4 b. 1-2 maddesi

<sup>188</sup> 6325 sayılı HUAK 5 maddesi

<sup>189</sup> 6325 sayılı HUAK 33 maddesi

### 3.5.3. Arabulucunun Tarafsızlığı

Arabuluculuk ile ilgili yapılan tanımların hemen hemen hepsinde arabulucunun “tarafsız ve bağımsız üçüncü kişi” olduğu açıkça vurgulanmaktadır<sup>190</sup>. Arabulucunun tarafsızlığı ve bağımsızlığı arabuluculuk sürecine ve yöntemine hâkim en temel ilkelerden birisidir. Burada tarafsızlıktan kasıt, arabulucunun görevini yerine getirirken söz, davranış ve görünümünde kendi duygu, değer ve önceliklerine yer vermemesidir. Tarafsız olarak görülmeyen bir arabulucu, gücü ve etkisi olmayan bir arabulucudur. Arabulucunun da bir insan olduğu ve kişisel düşüncesi ve tercihleri olmasının doğallığı kabul edilmelidir.

Arabulucunun tarafsızlığı, Aile Anayasasından ve aile bireyleri arasındaki uyuşmazlıklarda daha çok önemlidir. Çünkü aile üyesi birinin tarafsızlığının tartışmalı olması halinde mevcut uyuşmazlığa yeni bir uyuşmazlık eklenmesi ihtimali olabilir. Bunun önlenmesi için aile dışından bir arabulucu belirlenmesi uygun olacaktır. Bunun mümkün olmaması halinde de aile üyeleri dışında tarafların güven duyduğu bir arabulucu olmalıdır.

### 3.5.4. Kontrolün Taraflarda Olması

Arabulucu bir hakim ya da bir hakem değildir ve karar verecek olanlar taraflardır. Bu nedenle sürecin kontrolü tamamen tarafların iradesi ile gerçekleşir<sup>191</sup>. Arabulucu sadece süreci yöneten ya da işletendir. Arabulucu, yargılama yapamaz, tarafların haklılığına kararını veremez. Arabulucu, sadece tarafların ortak menfaatleri doğrultusunda uyuşmazlığın ortadan kalkması için çaba gösterir.

Kontrolün taraflarda olması ilkesi, Aile Anayasasından ve aile bireyleri arasındaki uyuşmazlıklarda kritik derecede önemlidir. Çünkü tarafların akraba olmaları verecekleri kararların etkisinin kişisel olmaktan ziyade ailenin bütününe etkileme ihtimali olacaktır. Bu nedenle tarafların karar ve tercihlerinde tüm aileyi ve kararın aileye etkisini göz önüne alarak vermeleri gerekecektir.

### 3.5.5. Eşitlik

Arabuluculuk sürecinde taraflar eşit hak ve yetkilere sahiptir. Bu HUAK ile güvence altına alınmış olup düzenleme “*Taraflar gerek arabulucuya başvururken gerekse tüm süreç boyunca eşit haklara sahiptirler*”<sup>192</sup> hükmü ile tarafların, bu süreçte eşit haklara sahip olduğunu açıkça bildirmiştir. Tüm süreç boyunca arabulucu eşitlikçi tavrını,

<sup>190</sup> 6325 sayılı HUAK 2/1 b maddesi

<sup>191</sup> 6325 sayılı HUAK 2/1 b maddesi

<sup>192</sup> 6325 sayılı HUAK 3/2 maddesi

tarafardan birine daha yakın veya uzak davranmayarak, bir tarafı dışlamayarak, taraflara kendilerini ifade etmeleri için eşit süreler vererek ve konuşmaya kimin başlayacağını tarafların kendilerinin seçmesini isteyerek gösterebilir. Arabulucu, tarafların aile içindeki etkisini dikkate almalıdır. Taraflar arasındaki güç eşitsizliklerinin, tarafların doğru karar vermelerine ve menfaatlerini açıklamalarına engel olacağını fark ettiğinde gerekli önlemleri alacaktır. Bu noktada da eşitlik ilkesi aile bütünlüğünü bozacak, uyuşmazlığın yeni problemlere sebep olmayacak yöntemlerle çözümü veya çözüm olmasa da uyuşmazlığın sönümlenmesi sağlanmış olacaktır.

### 3.6. ARABULUCULUK İLKELERİNİN AİLE BİREYLERİ ARASINDAKİ UYUŞMAZLIKLARA UYARLANMASI

Aile arabuluculuğunun genel kabul görmüş özel bir tanımı yoktur. Aile içindeki uyuşmazlıkları kavramı, *“dar bir perspektiften bakıldığından eşler arasındaki uyuşmazlıkları ifade etse de arabuluculuk sürecini konu edilecek aile uyuşmazlıkları elbette sadece eşler arasındaki uyuşmazlıklardan ibaret olmayacaktır. Gerçekten bu açıdan aileyi en geniş kapsamı ile düşünmek mümkündür. Nitekim günümüzde sadece eşler ve çocuklardan oluşan çekirdek aileyi ilgilendiren uyuşmazlıklar arabuluculuk sürecine konu edilmemekte, aile fertleri içinde değerlendirilen yaşlı kimseler bu kavram içinde değerlendirilmektedir”*<sup>193</sup>. Bu kapsamda TMK’ daki aile hukuku düzenlemeler ve aile işletmesi içinde yer alan kişiler arasındaki uyuşmazlıklarda bir aile uyuşmazlığı gibi görülmesi yerinde olacaktır.

Tanım biraz daha genişletilmek suretiyle “aile ilişkilerinde olan bozulmaları, değişimi, dönüşümü ve uyuşmazlıkları ele alarak kimi zaman eşler arasındaki, kimi zaman ise diğer aile üyeleriyle beraber yürütülen, arabulucunun aile bireyleri arasında daha iyi bir iletişim kurmalarına ve ortaklaşa kabul edilebilir bir anlaşma zemini üzerinde uzlaşmalarına yardım ettiği, ayrılık, boşanma, çocuklar, mali, finans veya mülkiyet konularını da kapsayan bir süreç olarak yapılabilmektedir. Bu yönü ile aile işletmelerini de bu kapsamda ele almak imkanı doğmaktadır.

<sup>193</sup> Kıyak Emre, *Dönüştürücü Arabuluculuk-Problem Çözücü Arabuluculuk ile Uyumlaştırılması*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2018, s. 155.

Yakın zamanda yerleşmeye başlayan “yaşlı arabuluculuğu” (Elder Mediation) kavramı da bunun bir sonucudur. Tam bu aşamada, arabuluculuk kavramı ile ilgili birçok çalışmada ve yasal düzenlemelerde rastlanılan arabuluculuk sürecine katılan üçüncü kişiler kavramının açıklanması da yerinde olacaktır.

Aile arabuluculuğu ile ilgili açıklamalardan anlaşılacağı gibi aile uyuşmazlıklarının karakteristik özellikleri nedeniyle diğer uyuşmazlık çeşitlerinden ayrılmaktadır. Aileyi birbirine sevgi, saygı ve kan bağıyla bağlı bireylerin oluşturduğu toplumun bir parçası olarak düşünürsek aile uyuşmazlıklarının, daimi, süreklilik gösteren ve birbirine bağımlı olan kişiler arası ilişkileri içereceği söylenebilir.

Buna ek olarak miras paylaşımı konusunda da kardeşler arasında da uyuşmazlık yaşanabilmektedir. Aile uyuşmazlıkları çoğu zaman taraflar arasındaki duygusal, hassas ve kırılgan ilişkilerin bulunduğu durumlar içerir. Aile arabulucusu, ilk olarak taraflar arasındaki ilişkinin hassasiyetine ve bu hassasiyetin arabuluculuk sürecine olumsuz yansımamasına, hassasiyetin abartılmamasına ve kötü niyetli olarak kullanılmamasına dikkat edilmelidir.

### 3.7. TEMEL ARABULUCULUK MODELLERİ (TÜRLERİ)

Arabuluculuk modellerinin oluşmasında ve farklı modellerin gelişmesinde temel alınan noktalar, arabuluculuk sürecinde arabulucuya biçilen rol ve arabulucunun faaliyetlerinin ve yetkilerinin nereye kadar olacağı, hangi yöntemlere başvurabileceği hususlarıdır. Bu bağlamda çeşitli çevreler çeşitli şekillerde anlatımlarla ve gerekçelerle farklı isimlerde modeller ve türler sunmaktadırlar. Bu çalışmada yapılan literatür taramasında oldukça fazla sayıda tür ve uygulama modellerine de rastlanmıştır.

Arabuluculuk temel eğitim kitabında model yerine arabuluculuk türleri olarak isimlendirilmiştir. Buna göre, Arabuluculuk uygulanacak kanun hükümlerine göre geleneksel ve nitelikli arabuluculuk, faaliyete göre kolaylaştırıcı, değerlendirici ve dönüştürücü arabuluculuk şeklinde türlere ayrılabilir<sup>194</sup>.

Arabuluculuk süreçlerindeki yöntemler konusunda “ *Kolaylaştırıcı Arabuluculuk (Faciliative Mediation), Değerlendirici Arabuluculuk (Evaluative Mediation), Çözüm Arabuluculuğu (Settlement Mediation), Bilge Avukat veya Bilge Arabulucu (Wise Counsel Mediation), Dönüştürücü Arabuluculuk (Transformative Mediation), Geleneksel Arabuluculuk (Tradition Based Mediation), Öyküsel Arabuluculuk (Narrative Mediation) olarak sayılmıştır.*<sup>195</sup> Şeklinde ayrımlar da yapılmaktadır.

<sup>194</sup> T.C. Adalet Bakanlığı, HİGM, Arabuluculuk Daire Başkanlığı, Avrupa Konseyi Proje Ekibi, *Temel Arabuluculuk Eğitimi Katılımcı Kitabı*, (3. Baskı), (Ed.: Yeşilirmak Ali/Kekeç Kısмет Elif/Bulur Alper), Arcs Matbaacılık, Ankara, 2021, s. 36.

<sup>195</sup> Alexander Nadja, *The Mediation Metamodel: Understanding Practice*, Conflict Resolution Quarterly, 2018, s. 97-123.

Arabuluculuk türleri, “kolaylaştırıcı arabuluculuk, değerlendirici arabuluculuk, dönüştürücü arabuluculuk, terapötik arabuluculuk, çözüm arabuluculuğu, öyküsel arabuluculuk, problem çözücü arabuluculuk ve hümanistik arabuluculuk modelleri olarak ta.”<sup>196</sup> tasnif edilebilmektedir.

Bu ayrımların ve tasniflerin önemi ise aile içi uyuşmazlıklarda, aile bireyleri arasındaki uyuşmazlıklarda ve aile bireyleri ile aile işletmesi arasındaki uyuşmazlıkların çözümünde hangi tür veya model arabuluculuk yönteminin uygun olup olmadığının belirlenme noktasıdır. Ülkemizde arabuluculuğun benimsenmesinden sonra kolaylaştırıcı arabuluculuk olarak uygulanmaya başlanmıştır. Bu noktada arabulucunun, uyuşmazlığa düştüklerinde bu uyuşmazlığın kendi hukuk danışmanlarından yardım alarak çözmek yerine, üçüncü bir kişinin hukuki bakış açısı ile daha iyi anlayacakları ve belki de daha kolay çözecekleri beklentisinin ağır basması sonucu tercih edilmeye başlanmıştır. Daha sonra mahkemeler tarafları arabuluculuğa yönlendirmeye başlanmıştır. Bu noktada da değerlendirici arabuluculuk uygulaması başlamıştır. Her iki yöntemi savunan taraftar arasında da ayrılıklar başlamıştır. Şimdi her iki yöntemin ya da modelin ayrı ayrı işlevlerinin tanımını yapmakta yarar bulunmaktadır.

### **3.7.1. Aile İşletmelerinde Uygulanabilecek Arabuluculuk Türleri**

Aile bireyleri arasında veya aile işletmelerindeki uyuşmazlıkların çözümü noktasında uygulanabilecek birçok yöntem bulunmaktadır. Uyuşmazlığın etki alanı, niteliği, tarafları, boyutu, tarafların özel durumları dikkate alınarak Bu yöntemlerden hangisinin uygun olacağının belirlenmesi veya karma bir yol ve yöntem geliştirilmesi yerinde olacağı düşüncesi ile türler hakkında kısa bilgiler vermek zorunluluğu doğmaktadır.

#### **3.7.1.1. Kolaylaştırıcı Arabuluculuk (Faciliative Mediation)**

Bu modelde arabulucu pasif durumdadır. Kendisi arka planda kalıp, tarafları ön plana çıkarmakta ve onların kendi çözümlerini kendilerinin bulmasını sağlamaya yöneltmektedir. Bu modelde arabulucu, kural olarak hukuki değerlendirme yapmaz, taraflara tavsiyelerde bulunmaz, hukuki bilgiler sunmaz. Tarafların tartışmalarına mümkün olduğunca az müdahale eder ve daha çok tarafların masada kalmasına çaba göstermesini bekler. Arabuluculuğun bu kadar katı ve arabulucuyu da etkisizleştiren dar yorum biraz daha genişletilmek suretiyle, arabulucunun az da olsa etkisinin genişletilmesi fikri baskın çıkmıştır.

---

<sup>196</sup> Özmunucu Seda, *Arabuluculuk Modelleri*, Onikilevha Yayıncılık, İstanbul, 2021, s. 2.

Arabuluculuk deneyime fazla olmasa bile basit kurallara uyduğu takdirde başarılı sonuçlar alabileceği bir yöntemdir.

### **3.7.1.2. Değerlendirici Arabuluculuk (Evaluative Mediation)**

Bu modelde arabulucular, tarafların hukuki menfaatlerini değil hukuki haklarını ön plana alarak uyuşmazlığa yönelir. Bir anlamda tarafların içinde bulunduğu açmazı teknik olarak bilen ve bu konuda taraflara yardım edeceği düşüncesinde olan bilge biri gibidir. Taraflar arasındaki uyuşmazlığın sonucunu bilebilen ve gerçeği gören biri olarak algılanmak ister. Değerlendirici arabuluculuk “formüle edici arabuluculuk” veya “çözüm bulucu arabuluculuk” olarak da isimlendirilmektedir.

Bu yöntemde görevli olan arabulucunun deneyimli olması sonucu olumlu yönde etkileyeceğinden Aile Anayasasına bu konuda not düşülmesinde yarar bulunmaktadır.

### **3.7.1.3. Dönüştürücü Arabuluculuk (Transformative Mediation)**

Bu modelde arabulucu, pasif/etkisiz olmaktan çıkıp müdahale ederek tarafların farkındalığını geliştiren, onları güçlendiren, hakları ve sürecin geldiği aşama ile bilgilerini artıran, taraflara yardım etme inisiyatifi ile uyuşmazlığın çözümünü sağlayan bir rol üstlenmektedir. Somut uyuşmazlık hakkında tarafları gerektiğinde birkaç kez düşünmeye yönelterek sonucun kendilerine ve karşı tarafa olası etkileri üzerine düşünmeye yönlendirmesi beklenir.

Dönüştürücü arabuluculuk modeli bu yönü ile hem taraflar arasındaki uyuşmazlığın çözümüne katkı koymakta hem de tarafların kişisel olarak gelişmelerine katkıda bulunmaktadır. Dolayısı ile toplumsal barışa da katkı sağlanmış olmaktadır.

Bu yöntemde rol alacak arabulucunun hem deneyimi ve uyuşmazlık konusundaki bilgisi hem de tarafları tanımış olmasının gücü ile davranacaktır. Bu nedenle arabulucunun tarafları, konuyu ve konu ile ilgili bilgisi olmadan bu role bürünmesi risk taşıyacaktır. Öyle ki çatışmanın daha da şiddetlenmesine neden olabilecektir.

### **3.7.1.4. Terapötik (İyileştirici) Arabuluculuk (Therapeutic Mediation)**

Son yıllarda yaygınlaşan bu model özellikle bozulan aile işlevlerinin onarılması, düzeltilmesini amaçlamaktadır. Bilindiği üzere aile toplumsal hayatın en küçük ve temel taşıdır. Her kurum gibi zaman içinde değişmiş, evrilmiş ve dönüşmüştür. Ancak birçok işlevi önem ve değerini kaybetmemiştir. Bu alanda yapılan bir çalışmada halen geçerli olan ailenin temel işlevleri hakkında özetle; “sosyoloji literatürünün incelenmesi ve yapılan araştırmalardan elde edilen verilere dayanarak ailenin işlevleri; yapısal-fonksiyonel bir yaklaşımla altı temel işlev şeklinde tespit edilmiştir. Bunlar: 1) biyolojik

işlev, 2) psikolojik işlev, 3) eğitim işlevi, 4) toplumsal işlev, 5) kültürel işlev ve 6) ekonomik işlevdir.”<sup>197</sup> şeklinde açıklanmıştır.

İşte bu işlevlerde bozulma yıpranma ve anormallik olması halinde terapötik arabuluculuk ihtiyacı doğmaktadır. Genellikle terapötik arabuluculuktan beklenen işlevsel olmayan ilişkileri, davranışları ve duygusal zorlukları ele almaya ve değiştirmeye odaklanmasıdır. Bu nedenle terapötik arabuluculuk ilişkiyi odağına alan bir arabuluculuk modelidir.

Bir çalışmada da değinildiği gibi, “Terapötik arabuluculuk çoğunlukla, aralarında şiddetli geçimsizlik olan çiftlerde, evlilik öncesi, boşanma, çocukların velayeti, ortak velayet, ana-baba denetimleri ve diğer tüm aile uyuşmazlıkları alanlarında” tercih edilmektedir. Bu modelde, tarafların duygusal ve davranışsal iyilik hallerini artırarak (iyileştirerek) uyuşmazlığı çözmeleri amaçlanır.

İyileştirici arabuluculuğun temelde iki hedefi bulunmaktadır, bunlardan ilki, tarafların iyilik hallerinin artırmak, ikincisi ise, uyuşmazlığın çözüleceği bir plan üzerinde mutabık kalmaktır. Terapötik arabuluculuk süreci tarafların, bir araya gelerek çatışmaya neden olan parçaları ayırırlar. Sonrasında çatışmaya neden olan lego parçaları üzerinde karşılıklı olarak uyuşmazlık sürecinde hissettiklerini, düşündüklerini ve yaptıklarını birbirine anlatırlar. Tarafların sonrasında ortaya çıkan gerçekleri açıklayıp kabul etmesi ile ilerler ve sonraki aşama birbirlerinden özür dilemeleri gerçekleşir. Özür dileme aşamasında arabulucunun en çok dikkat etmesi gereken nokta, hatayı kabul etme ve sorumluluk üstlenme konusunda tarafların dengeli paylaşım yapmalarıdır. Sağlıklı bir özür dileme: hatalı olan eylemin ve bunun diğer tarafa etkisinin kabul edilmesi; yapılan hatadan dolayı duyulan pişmanlığın ifade edilmesi; “*Seni incitmeyi istemedim.*” Veya benzeri bir iyi niyet cümlesinin ifade edilmesi ve diğer tarafın hasarlarının tazmin edilmesi unsurlarını içermekle sona erebilir<sup>198</sup>.

Terapötik arabuluculuk sürecinde üç temel ilke önem kazanmaktadır. Bunlar konuşma, dinleme ve tarafların her birinin diğerinin içinde bulunduğu duygu durumunu anlamaya çalışması diğer ifadeyle empati yapmasıdır. Kısaca konuş, dinle, empati yap ya da onu anla şeklinde metafor haline getirilebilir.

<sup>197</sup> Kır İbrahim, *Toplumsal Bir Kurum Olarak Ailenin İşlevi*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.10,S,36,İstanbul, 2011, s. 381.

<sup>198</sup> Parlak, s. 79.

Aile arabuluculuğu dışındaki uyuşmazlıklarda taraflar arasındaki bağın gevşek olması nedeniyle ve belki de tarafların bir araya yeniden gelemeyecekleri de düşünülebilir. Bunun için de tarafların birbirine karşı daha olumsuz yaklaşabilmeleri anlayışıyla karşılanabilir. Ancak aile arabuluculuğunda taraflar istemeseler bile yeniden görüşmek zorunda kalacaklardır. Bu nedenle ilişkinin zedelenmemesi önemlidir ve uzlaşma sonuna kadar denenmelidir. Josef Joubert'in<sup>199</sup> ifade ettiği gibi “çözeceğiniz düğümü kesmeyin” yaklaşımı içinde olunmalıdır. Aile bireyleri arasında veya aile işletmelerindeki uyuşmazlıklar için uygun yöntemlerden biri olarak önerilmektedir. Bu yöntemin de deneyimli arabulucu desteği ile yapılmasının önemini belirtmek yerinde olacaktır. Sürecin uygun yönetilmemesi sorunu çok daha kapsamlı ve etki alanı büyüyen bir uyuşmazlık olabileceği unutulmamalıdır.

#### **3.7.1.5. Çözüm Arabuluculuğu (Settlement Mediation)**

Temelde tıpkı kolaylaştırıcı arabuluculuk gibi yöntem odaklı bir arabuluculuktur. Taraf otonomisi, değerlendirici arabuluculuğa göre daha önemlidir; fakat, bu arabuluculuk, kolaylaştırıcı arabuluculuktan farklı olarak, menfaat temelli değildir. Daha çok pozisyona, yani iddialara ve ortaya konulanlara odaklanır. Arabulucu, taraflar arasında çözüm ve anlaşmayı teşvik edecek şekilde müzakereleri yürütmekle görevlidir. Ancak, bu cesaretlendirme çok çabuk tavizler yapma konusunda tarafları zorlamaya dönüşebilir.

Çözüm arabuluculuğu yöntem odaklı olmasına rağmen, arabulucular çoğu zaman hukuki ve teknik bilgileri nedeniyle seçilirler. Taraflar, arabulucu konunun teknik yönlerini anladığı için, kendilerini daha rahat hissederler. Genel eğilim, taraflarla ayrı ayrı görüşülmesi ve tarafların bir araya getirilmemesidir. Arabulucu, taraflar arasında mekik dokuyarak teklifleri, karşı teklifleri, tavizleri, anlaşmaları ve taslakları taşır.

Çözüm arabuluculuğunda tarafların menfaatleri dikkate alınmaz ve sonuç güçlü pozisyona sahip veya tecrübeli tarafın avantajına olan ve avukatların mesleki beceri olarak ön plana çıktığı bir uygulamadır. Aile Anayasasından kaynaklanan uyuşmazlıklarda uygulama olanağı olabilecek bir yöntemdir.

#### **3.7.1.6. Öyküsel Arabuluculuk (Narrative Mediation)**

Öyküsel arabuluculuk özünde bir öykü teması ile iletişim sağlama fikrine dayanır. İnsanların kendilerini bir hikâyenin parçası olarak gördüklerinde veya kendi yaşamlarından bir kesiti anlatı içinde bulduklarında iletişim içinde bulundukları terapist

---

<sup>199</sup> Özümücu, s. 99.



veya arabulucu ile daha kolay bağ kurmaya başlamakta oldukları inancına dayanır. Bu nedenle, uyuşmazlıkları çözme sürecinde konuyu salt gerçeklikleri ile anlatmak yerine bir hikâye içinde anlatım yararlı olacaktır. Hikâye taraflarca kabul edildiğinde uyuşmazlık konusu bir dış etmen, ayrı bir nesne gibi görülür. Taraflar kişi ile problemi birbirinden ayırmaya başlar ve uzlaşmaya yakınlaşır. Bu yaklaşım öyküsel terapide de aynen uygulanmaktadır.

Öyküsel terapi dört temel üzerinde şekillendiği kabul edilmektedir. Bunlar; “1. *Öyküsel terapide problem (sorun) kişiden ayrılmaktadır. Problem kişi ile değil problemin kendisi olduğu kabul edilir;* 2. *Kişinin kendi hayatının uzmanı olduğu kabul edildiği suçlayıcı olmayan saygılı bir sosyal ortam sağlanmış olacaktır;* 3. *Her öykünün kişilerin anlayışına göre değiştiği gerçeği ile kişi sayısı kadar öykü yaratılmış olur, hiçbirisi tek başına doğru olmayıp, tek doğru ve tek doğru yol olmadığı kabul edilir;* 4. *Dil gerçekliği ifade etmekte ve gerçekler de öykü aracılığı ile anlatılmaktadır.*”<sup>200</sup> Aile içi veya aile bireyleri arasındaki uyuşmazlıklarda değerlendirilmesi gereken bir model olarak öyküsel arabuluculuk uygun bir yol olarak görülebilir. Özellikle aile büyüklerinin rol alabileceği bu yöntemde aile büyüklerinin hatıraları ile bağ kurulması olumlu sonuçlar doğuracaktır.

#### **3.7.1.7. Bilge Avukat veya Bilge Arabulucu (Wise Counsel Mediation)**

Bu modelde arabulucunun uyuşmazlık konusu ile ilgili şahsi özellikleri önem arz etmektedir. Arabuluculuk sürecinin adil ve tarafsız olacağı inancı ve arabulucunun uzmanlığı, bilgeliği, konuya hakimiyeti ön kabulü ile gerçekleşmektedir. Tarafların ve arabulucunun doğrudan probleme odaklandıkları değerlendirici arabuluculuk gibi dosyayı değerlendiren ancak bunu hak tabanlı değil menfaat tabanlı bir zeminde gerçekleştiren bir yöntemdir.

Karmaşık ve iç içe geçmiş problemler ile ilgili uyuşmazlıklarda yararlı bir model olacaktır. Tarafların güvendiği bir arabulucu süreci yönettiği takdirde aile içi veya aile bireyleri arasındaki uyuşmazlıklarda sonuç alıcı bir yöntem olabilecektir.

### **3.8. ARABULUCUNUN AİLE ANAYASINA DAYALI UYUŞMAZLIKLARDA UZMANLAŞMASI**

#### **3.8.1. Geleneksel Arabuluculuk**

---

<sup>200</sup> Özmemcu, s. 157.

Arabuluculuk birçok ülkede birçok farklı formatta ve biçimde uygulanmaktadır. Türkiye’de arabuluculuk uygulamaları ancak Adalet Bakanlığı arabulucular siciline kayıtlı olan arabulucular tarafından yapılabilir<sup>201</sup>. Arabulucu siciline kaydolmanın koşulları yine kanunun 20 maddesinde b) Mesleğinde en az beş yıllık bir kıdeme sahip ve hukuk fakültesi mezunu olmak” şeklinde düzenlenmiştir.

Dünyanın başka ülkelerinde sadece hukukçular değil başka birçok meslek sahibi arabuluculuk yapmaktadır. Arabuluculuk sıfatı genel bir yetki sahibidir. Hukuki olarak belli alanlarda eğitim alıp sertifika sahibi olanlar özel bazı alanlarda uzman arabulucu unvanına sahip olur. Özellikle dava şartı arabuluculuk uygulamalarında iş hukuku, ticaret hukuku, tüketici hukuku, spor hukuku gibi özel alanlar bulunmaktadır. İşte uzman arabuluculuktan kasıt, belirli bir uyuşmazlık alanına ilişkin özel ve konunun teknik bilgisine sahip olunan uzmanlıktır. Bunun yanında arabuluculukta uzmanlaşma adı verilebilecek bir durum daha vardır. Arabuluculukta uzmanlık için çok sayıda arabuluculuk uygulaması yaparak bu alanda başarılı sonuçlar almış olmak anlamına gelir. Arabuluculukta uzmanlaşma, konusu fark etmeksizin, her türlü uyuşmazlıkta arabuluculuk tekniklerini uygulama becerisinin gelişmesini ifade eder. Özetle; uzman arabuluculuk ve arabuluculukta uzmanlaşma birbirinden farklı anlamlar içerir<sup>202</sup>.

Arabuluculuk uygulamaları yapıldıkça süreç ve uygulanan teknikler çeşitlenmiştir. Arabuluculuk çok yeni olmasına rağmen klasik uygulama yanında modern yöntemler de kendilerine yer bulmuştur. Arabulucular ilk uygulamalarda uyuşmazlık odaklı davranıp uyuşmazlığın teknik yanı ya da yansımasından çok bilgelikleri, konumları ve ikna yetenekleri ile uyuşmazlığı çözümüyle yoluna gitmişlerdir. Bunun için de sadece taraflar yönünden değil, toplum nazarında bilinen tanınan, otorite sahibi, mesleğinde kıdemli olanlar tercih edilmiştir.

Bu yaklaşımda temel amaç, iyileştirici (onarıcı) adalete ulaşmaktır. Uyuşmazlığa sadece taraflar yönünden değil, grupta ailede, zümrede ve toplumda bozulan dengenin düzenin onarılması ve tekrardan toplumsal denge ve uyumun gelmesi amaçlanır.

Kolaylaştırıcı, değerlendirici, dönüştürücü, öyküsel ve terapötik modeller ise arabuluculuk uygulamalarının ve süreçlerinin görünen yanıdır. Arabuluculuk modeli olarak tanımlanan modeller, uyuşmazlık türün, çözüm metodunun, olasılıkların,

---

<sup>201</sup> HUAK m. 2/a

<sup>202</sup> Kurt Konca Nesibe, *Arabuluculukta Özel Uzmanlık Uygulamasına İlişkin Bazı Değerlendirmeler*, Adalet Dergisi, Ankara, 2022, s. 371.

arabulucunun etkinliği ve ortama hakimiyeti , tarafların rolü ve motivasyonları her uygulamada farklılık göstermektedir.

### 3.8.2. Aile Bireylerinin Taraf Olduğu Uyuşmazlıklarda Arabuluculuk

Dünyada arabuluculuk önceleri ticari uyuşmazlıklarda yapılmaya başlanmış daha sonra diğer alanlar dahil edilmiştir. Bunların içinde en farklı uygulandığı alan aile ile ilgili olan uyuşmazlıklardır. Bu alandaki uygulamalar çok özgün olaylar, örüntüler ve ilişkiler barındırmakta ve hiçbirini birine uymamaktadır. Ailenin kendi dinamikleri, gelenekleri, benzeşmezliği her uyuşmazlık çözümünü ayrı kılmaktadır. Ticari veya iş hukuku alanındaki bir uyuşmazlık ile partner uyuşmazlığı, aile içi uyuşmazlıklar, aile hukuku ile ilgili uyuşmazlıklar ve aile işletmelerindeki uyuşmazlıklar da kendi arasında farklılık göstermektedir.

Yapılan bir çalışmada<sup>203</sup>, sosyal arabuluculuk kavramı üzerinde durulmuş, etkin iletişim becerisinin rolü, bu noktada empati sağlanması önem arz edecektir. Ticari bir çalışma bu uygulamaların tamamı ile aile içi veya aile bireyleri arasındaki uyuşmazlıklarda uygulanması informal biçimde yapılmaktadır.

Aile içi uyuşmazlıklarda taraflar uyuşmazlığın çözümü konusunda bazen çok aceleci davranırlar bazen de derin ve gizli olarak kin duyma ve fırsat kollayan şekilde olmaktadır. Bu iki durum da aile için çok tehlikeli sorunlara yol açabilmektedir.

Aile içindeki uyuşmazlığın çözümüne yönelik arabuluculukta, tarafların aralarındaki çatışmanın, kavganın anlaşmazlığın bir tarafın lehine veya istediği yere varması için değil, ortak bir çözümde buluşmak amacıyla yapılmasıdır. Aslında bu yolla tarafların ne “kazan-kaybet” ne de “kazan-Kazan” dır. Asıl önemli olan ailenin kazanması bilincinin yerleşmesinin sağlanmasıdır. Taraflar ise bu çözüme rıza göstermektedirler. Bu belki de arabuluculuğun farklı bir yansıması olmaktadır. Uyuşmazlığın tarafları ailenin yararı için iddialarını geri çekecek, iddialarını revize ederek yeni bir oluşum yaratacaklardır.

Sosyal arabuluculuk olarak da tanımlanabilecek, aile içi (eşler arası) veya aile bireyleri arasındaki uyuşmazlıkların çözümünde yer alacak arabulucunun daha farklı bir çaba göstermesi ve farklı yöntemler uygulaması gerekmektedir. Yapılan bir çalışmada sosyal arabuluculukta etkin iletişim ve empati becerisinin sosyal psikolojik değerlendirilmeler yapılmıştır. Arabuluculara “çatışmacı taraflara; öfkelerini anlayışa

<sup>203</sup> Aydemir, Leyla , *Sosyal Arabuluculukta Etkin İletişim ve Empati Becerisinin Rolünün Sosyal Psikolojik Bağlamda Değerlendirilmesi*, International Journal of Social and Humanities Sciences, C.6,S,3, İstanbul, 2022, s. 100.

*dönüştürmeyi, eleştirmek yerine dinlemeyi, karşıdaki tarafın çatışmacı davranışlarının sebeplerini keşfetmeyi, kendi hatalı iletişim şekillerini fark etmeyi, çatışmalı ilişkileri için sorumluluk alabilmeyi taraflara göstererek uzlaşma için uygun ortamı sağlaması gerektiği” önerilmiştir. Yine arabulucunun üzerine düşen görevi yaparken “kullandığı etkin iletişim yöntemleri, empatik yaklaşımı ve tarafların birbirine karşı empatik anlayış geliştirmelerini destekleyici davranışları arabuluculuk yönteminin başarıya ulaşmasında anahtar rol oynadığına” işaret edilmiştir.<sup>204</sup> Aynı çalışmanın sonuç bölümünde özetle; arabuluculuk uzmanlık eğitimlerinde gelişmiş iletişim eğitimi konularına empati konusunun kapsamlı şekilde entegre edilmesi önerilmektedir.*

Arabuluculuk uygulamalarında ve arabulucunun başarılı olmasında doğru iletişim, yerinde bilgi edinme, taraflar arasındaki uyuşmazlığa doğru bakabilme, taraflar üzerinde güven uyandırma gibi davranışları önemlidir. Arabulucu için etik değerler dışında hiçbir kesin kural olmamalıdır.

Aile içi uyuşmazlıkların çözümünde yer alacak arabulucu uyuşmazlığa sadece teknik açıdan değil, duygusal yönden de bakmalı, bunu taraflara hissettirmeli ve bilgece yaklaşmalıdır. Taraflar içinde bulundukları uyuşmazlığı hayatlarının en önemli sorunu olarak düşünmektedir. Bu sorunun kalıcı olacağına ve hiç geçmeyeceğine inanırlar. Oysa hiçbir sorun ve dert kalıcı değildir. Halk arasında sıkça kullanılan bir söz vardır, “Geçici hayattaki hiçbir şey, kalıcı hasar vermez” ancak problem yaşayan kişiler hep bu durumun süreceği ve kalıcı olacağı inancındadır. Böyle durumlarda halk arasında çok iyi bilinen ve adeta halka mal olmuş olan “Bu da geçer ya hu”<sup>205</sup> sözünü taraflara uygun biçimde hatırlatmak yerinde olacaktır.

Aile içi uyuşmazlıklarda taraflar uyuşmazlığın çözümü konusunda bazen çok aceleci davranırlar bazen de derin ve gizli olarak kin duyma ve fırsat kollayan şekilde olmaktadır. Bu iki durum da aile için çok tehlikeli sorunlara yol açabilmektedir.

### **3.4. ARABULUCULUK SÜRECİ**

Aile içi uyuşmazlıkların çözüm sürecinde arabuluculuk temel ilkeler olan, gönüllülük, gizlilik, arabulucunun tarafsızlığı, kontrolün taraflarda olması ve eşitlik

<sup>204</sup> Aydemir Leyla, s. 100.

<sup>205</sup> Sultan Mahmut tüm vezirlerini toplar ve bana bir yüzük alın ve üzerine öyle bir kelime yazılı olsun ki “ona her baktığımda, hüznölüysem neşeleneyim, neşeliysem hüznölüysem, düşüneyim diye buyurmuş.” vezirler yüzük için her tarafa haber yollamışlar, ve bir yüzük bulmuşlar, yüzüğü sultana vermişler sultan tamam demiş uygundur. Yüzüğün üzerinde “BU DA GEÇER YA HU” yazıyormuş. ) <https://eksisozluk2023.com/bu-da-gecer-ya-hu--209616> , e.t. 20.4. 2023 Naklen, Ferhudittin Aattar)

ilkeleri farklılıklar taşımaktadır. Çünkü aile içi ve aile bireyleri arasındaki uyumsuzluklarda taraflar arasındaki bağlar nedeniyle süreç daha esnek, tarafların kararları ve davranışları daha farklı olmaktadır. Bu nedenle de geleneksel arabuluculuktan ayrı kendine özgü bir şekilde gelişmekte ve yaşanmaktadır. Şöyle ki;

Arabuluculuk ile ilgili süreç, uyumsuzluğun ortaya çıkması, tarafların bu uyumsuzluğu kendi olanakları ve girişimleri ile çözme güçlerinin olmaması üzerine konunun arabulucuya intikali ile başlar. Burada ilk aşama hazırlık aşaması olmalıdır. Arabulucu, tarafları tanımlamalı, arabuluculuğu tanımlamalı, arabuluculuk sürecine açıklamalı ve temel kuralları belirlemelidir. Bu aşamada İlk izlenimler önemlidir, bu nedenle, arabulucu bu anlaşmaya özel bir dikkat göstermelidir.

Sonraki aşamada uyumsuzluğun ne olduğu tespit edilmelidir. Arabulucu taraflardan her birinin uyumsuzluğu kendi anlatımları ile anlatmasını ister. Uyumsuzluğun tespiti sırasında, ihtilaflı tarafların konuyu anlatmaları sırasında bilgi akışını kolaylaştıracak şekilde dinlemeli ve gerektiği zamanlarda etkin dinleme, özetleme ve çerçeveleme yapmaya çalışmalıdır.

Uyumsuzluğun tam olarak ne olduğu konusunda tarafların mutabık olması çok önemli bir aşama olacaktır. Bu noktada tarafların alternatif üretmeleri ve üretilen alternatiflerin hangilerinin uyumsuzluğa uygun çözümler olup olmadığı üzerinde değerlendirme yapmaları yerinde olacaktır.

En uygun alternatif üzerinde anlaşılması halinde bu çözümün uygulanabilirliği üzerinde de karar verilmesi gerekmektedir. Anlaşmanın hayata geçirilebilmesi mümkün olmayan bir anlaşmanın yeni anlaşmazlıklara neden olacağı unutulmamalıdır. Bu nedenle icrası olabilecek kararlar anlaşma haline getirilmelidir. Uygun alternatiflerin seçimi ve karar ile birlikte sonuçlanma aşaması ve mutlu son gerçekleşecektir<sup>206</sup>.

Arabuluculuk görevi tüm süreçlerde önemlidir bu nedenle her aşamada etkinliğini korumalı ve hassasiyet gösterilmelidir. Arabuluculuk süreç ve sonuç odaklıdır. Sonuç tarafların lehine olsa bile eğer süreçte hata olduğu takdirde taraflar mutlu olmayabilirler. Bunun için sürecin adil olması hem taraflar hem aile için çok önemlidir. O nedenle iyi bir sonuç olsa bile adil olmayan süreç ile yürütülmesinden dolayı taraflar hoşnut olmayacaktır.

---

<sup>206</sup> Aslan, s. 26.

### 3.4.1. Arabulucu Atanması (Seçimi)

Uyuşmazlık sürecinde önemli etkenlerden birinin arabulucu olduğu tartışmasıdır. Bu nedenle arabulucu seçimi çok önemlidir. Özellikle konu aile içindeki bir uyuşmazlık ise arabulucunun kişiliği ve aile içindeki konumu, inanılabilirliği, güvenilirliği, taraflar üzerindeki etkinliği, taraflar üzerinde tarafsızlığına dair inanç, dikkate alınarak seçilmelidir.

Arabulucu eğitimi almış, Adalet Bakanlığı sicilinde kayıtlı ve uyuşmazlık konusunda uzman bir arabulucu seçme zorunluluğu olmasa da bu özelliklere sahip resmi arabulucu var ise bunun tercih edilmesi yerinde olacaktır.

Arabulucu halk arasında 18. Fil hikayesindeki gibi ruhen de arabulucu olmalıdır<sup>207</sup>. Bu hikâyeyi kısaca hatırlamakta fayda bulunmaktadır;

“Hindistan’da yaşayan bir adam, ölmek üzere iken üç oğlunu yanına çağırır ve vasiyetini açıklar. Benim 17 filim var ve tüm malvarlığım fillerim der. Bu fillerin yarısını, büyük oğluma, üçte birini ortanca oğluma, dokuzda birini de küçük oğluma bırakmak istiyorum der. Çocukları anladık derler.

Babaları ölünce, çocuklar filleri paylaşamadıkları için birbirlerine düşerler, çünkü daha ilk paylaşımda 17 filin bir türlü yarısını bulamazlar. Hele üçte birini ve dokuzda birini hesaplamaya bilgileri dahi yetmemiş.

Çocukların bu uyuşmazlığı kavgaya dönüşmüş ve kardeşlerin kavgası bütün bölgede bilinir olmuş. Günlerden bir gün köye yaşlı bir bilge gelmiş, filinin üzerinde kardeşlerin kavgaya şahit olmuş. Kardeşlere kavganın sebebini sormuş, durumu anlayınca “Kavga etmeyin”, “Benim filimi de alın, sonra öyle paylaşın” demiş.

Mirasçıların şimdi 18 filleri olmuştur. Yarısı olan 9 fili büyük oğlana, üçte biri olan 6 fili ortanca oğlana ve dokuzda biri olan 2 fili de küçük oğlu almıştır. Tablo  $9+6+2=17$  fil paylaşılmış bir fil de artmış.

Yaşlı bilge paylaşım sonucu artan kendi filini tekrar yanına almış ve gitmiş. Bütün köyün sevgisini, saygısını da alıp peşinden götürmüştü.

Bu hikâye hep benzer bir kıssadan hisse ile biter ki şöyledir. Kıssadan hisse şudur;

- 18. fil olmak sorunları çözmektir,
- İnsanlar ancak sorun çözenlere önem verir onları takip eder.

<sup>207</sup> Halk arasında bir bilgelik öyküsü olarak anlatılan bu hikaye arabulucuda bulunması gereken vasıflar içermesi nedeniyle tarafımdan uyarlanmıştır. Bu masalı genellikle problem çözmek için anlatırlar. Bu yazı tarafımdan arabuluculuk için modifiye edilmiştir.

- Hangi insan her yerde el üstünde tutulur?
- Elbette problem çözen insan her yerde el üstünde tutulur,
- Çözumsuzlük gerginliği, kavgayı, anlaşmazlığı körükler.
- Problem çözen bir insan olmak, el üstünde tutulmak, güvenmek, huzur demektir.
- Paylaşınca çoğalırsın, çoğaltırsın
- Ne olursan ol, 18. fil ol.

İşte seçilecek arabulucu, kendinden eksiltmeden, artıran, düşünülmeveni düşündüren, söylenilmeyeni söyleten, konuşulmayanı konuşturan olmalıdır, özetle, 18. FİL'i hatırlatmalıdır.

Aile bireyleri arasında ve aile işletmelerindeki uyuşmazlıklarda görev alacak arabulucuların seçimi genel arabuluculuk dışında ek özellikler taşımasının önemi bu noktalarda daha da çok artmaktadır.

#### **3.4.2. Eş Arabuluculuk (Co-mediation)**

Eş arabuluculuk (Co-mediation) uyuşmazlığın birden çok arabulucu tarafından yürütülmesi olarak tanımlanmaktadır. Amerika ve İngiltere'deki uygulamalarda eş arabuluculuk farklı biçimlerde gerçekleşmektedir. Arabulucular kendi aralarında farklı şekillerde iş bölümü yapabildikleri gibi, her işlemi birlikte yaptıkları da görülmektedir<sup>208</sup>.

Rastlanılan yabancı kaynaklarda arabulucu yerine “anlaşmazlık çözüm uzmanı”, “aile şirketi çözüm uzmanı” olarak da adlandırılmakta olduğu görülmektedir. Arabuluculuk, arabulucunun kişilik özellikleri ve güven duygusunun ön plana çıkması nedeniyle bizzat yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu görevin yapılması tamamen veya kısmi olarak hiç kimseye devredilemez<sup>209</sup>. Buna rağmen arabuluculuk sürecinde, arabulucu görevini hukuki veya fiili sebeplerle yerine getiremeyecek duruma gelirse, tarafların bilgisi ve onayı dahilinde eş arabuluculuk yönteminden yararlanılarak sürecin eş arabulucu ile yürütülüp tamamlanacağı bilinmelidir.

Bu yönü ile eş arabuluculuğun hukuk düzenimizde yer almakta ve uygulanmakta olduğu görülmektedir. Arabulucunun görevini yerine getirebilecek durumda olsa dahi uyuşmazlığın uzmanlık ve teknik bilgi gerektiren konu hakkında olması durumunda eş

<sup>208</sup> Özmumcu, s. 312.

<sup>209</sup> Koçyiğit İlker, Bulur Alper, *Ticari Uyuşmazlıklarda Dava Şartı Arabuluculuk*, Adalet Bakanlığı Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü, ARCS Matbaacılık, Ankara, 2020, s. 27.

arabulucu uygulaması teşvik edilmelidir. Ayrıca, eş arabulucu uygulaması taraflar arasındaki kültür, inanç, dil, cinsiyet farklılıkları durumunda güven ortamı oluşmasında yararı olacaktır. Bunların yanında, birden çok arabulucu olması farklı bakış açıları yaratması nedeniyle çözüme katkı sağlayacaktır. Ancak eş arabulucular arasında rekabet, çekişme veya farklı görüş açıları olması durumu da olumsuz etki ile tarafların güvenini sarsması bakımından olumsuz sonuç yaratabilecektir. Yine arabulucu ücretinin artması da olumsuzluk olarak görülebilir.

Ailenin temsilcisi, ailede otorite sahibi bir aile büyüğünün arabulucu olmasının sakıncaları olacağından bunun yerine aile bireyleri ile diyalog kurabilen sevilen ve taraflarla rahat ilişki kurabilecek bir bireyin arabulucu olması yerinde olacaktır. Aile bireyleri dışında ise aile ile uzun yıllar birlikte olmuş, danışmanlardan biri, ailenin veya şirketin avukatı, muhasebecisi, aile doktoru arabulucu veya eş arabulucu ve ilgili olabilecektir.

Eş arabuluculardan birinin aile bireyi olması yerinde olacaktır. Çünkü aile içi dengeleri, aile bireylerinin konumlarını en iyi bilen aile içinden seçilen arabulucu olacaktır.

Eş arabuluculuk yanında tarafların bilgisi ve onayı ile danışman arabulucu, yönlendirici arabulucu ve süpervizör arabulucu yöntemleri de uygulanabilecektir. Aile içindeki arabuluculuklarda eş arabulucu uygulamasının da yerinde olacağı değerlendirilmelidir. Bu durum arabuluculuk sürecinde sadece profesyonel ve sicile kayıtlı arabulucunun yetersiz kalacağı düşüncesi olabileceği gibi, aile bireyinin eş arabulucu olarak süreçte yer almasının yararlı olacağı şeklinde düşünce kapsamında da eş arabulucu seçerek sürecin bu şekilde sürdürülmesi yerinde olacaktır.

### **3.4.3. Sürecin Yönetilmesi**

Arabuluculuk süreci arabulucunun yönetim tarzına göre şekillenmektedir. Tabii bu noktada, tarafların pozisyonları, aralarındaki ilişki ve uyumsuzluğun etki alanı da etkili olmaktadır. Bu nedenle her arabuluculuk süreci birbirinden farklı şekilde başlamakta, gelişmekte ve sonuçlanmaktadır. Böyle olsa da ana unsurlar olarak temel benzerliklere değinmek gerekecektir. Sürecin yönetilmesinde arabulucu; Müzakere için rasyonel ve üretken bir atmosfer oluşturarak ve sürdürerek ortak problem çözme tarzını belirlemelidir. Uyuşmazlık konusu dışında kalabilecek bilgilerin tam olarak açıklanmasını teşvik etmez, mahremiyete önem verir. Tarafların birbirlerinin bakış açılarını (ihtiyaçları, endişeleri, değerleri korkuları) anlamalarına ve taraflar arasında



empati oluşması sağlamaya gayret eder. Tartışmalarda taraflar arasındaki iletişimi kolaylaştırmaya çalışır. Tarafların eşit konuşma fırsatına sahip olmasını sağlayarak süreçte dengeyi sağlamaya çalışır. Yanlış anlamaların, varsayımların ve tutarsızlıkların belirlenmesi ve açığa kavuşturulmasını sağlar. Yaratıcı çözüm fırsatlarını genişletmek için tarafların aldıkları pozisyonların altında yatan gerçekleri ortaya çıkarmaya çalışır. Tarafların ortak çıkarları olan noktaların belirlenmesine yardımcı olur. Taraflara, müzakere edilmiş bir çözüme yönelik alternatifleri ve değerlendirmeleri için yardım eder. Taraflara pozisyonları konusunda bilgi vermek ve onlara uzlaşmanın maliyetlerini hatırlatmak bir “gerçeklik zemini” sağlamaya çalışır. Taraflara çözüm için seçenekler üretmeleri ve bu seçenekleri değerlendirecek kriterler geliştirilmeleri için yardım eder. Ortaya çıkan seçeneklerin avantajlarını ve dezavantajlarını değerlendirme yapmaları konusunda taraflara yardımcı olmayı amaçlar. Tarafların geleceğe ve anlaşmazlığı çözme hedeflerine odaklanmalarını sağlamaya çalışır. Bir anlaşmaya varabileceği konusunda iyimserliğin sürdürülmesi ve tarafların çözüme ulaşmasına yardımcı olmaya çalışır<sup>210</sup>.

Aile uyuşmazlıklarının kökeninde ve temelinde aslında çok az neden bulunmaktadır. Bunlardan biri de söylenti ve niyet okumalara inanıp, aile bireyinin önlem alma kaygısıdır. Bu kaygı bireylerin insani değerlerini aşındırmakta ve aile işlevlerini olumsuz şekilde etkilemektedir. Epiktetos’a atfedilen “*İnsanları tedirgin eden, olan biten değil, olan bitenle ilgili inandıklarıdır*”<sup>211</sup> ve “*İnsanları inandıkları şeyden vazgeçirmek, bir şeye inandırmaktan daha zordur*”<sup>212</sup> sözleri çoğunlukla söylentilerin açıklığa kavuşmaması halinde birçok istenmeyen duruma sebep olabileceğini göstermektedir. Bunun için de gizlilik ve ketumiyet önem arz eder.

Sürecin yönetimi konusunda hangi arabuluculuk yönteminin uygulandığının da bir önemi yoktur. Her yöntemin kendi içinde yararı, zararı olabilir, en doğrusu yöntemin, uyuşmazlık ve tarafların tercihiye göre geliştirilecek hibrit yöntem olduğudur. Her yöntemin olaya uyan yönleri ile karma ve somut duruma göre şekillendirilmelidir.

Süreç içinde ortak oturum yapılabileceği gibi özel oturumlar yapılabileceği de düşünülmelidir. Tarafların kendi aralarında baş başa görüşmeleri de teşvik edilmelidir.

---

<sup>210</sup> Aslan, s. 22, 23.

<sup>211</sup> Kuçuradi İoanna, s. 2.

<sup>212</sup> <https://www.bilgisitem.net/2021/03/inanc-ile-ilgili-ozlu-sozler.html>, E.T.: 30.04.2023

Arabuluculuk sürecinde adalet kavramının olup olmadığı konusunda bir tartışma da bulunmaktadır. Bu sorunsal aslında arabuluculuk sürecinin hak temelli olmayıp menfaat temelli olması önermesinin hatalı yorumlanmasından kaynaklanmaktadır. Arabuluculuk bir yargılama değildir. Tarafların hâkim olduğu bir süreçtir. Çözülmesi gereken uyuşmazlık aile içinde olsa da bu uyuşmazlığı evrensel kurallara ve adalet duygusuna sıkı sıkı sarılarak çözmek gerektiği unutulmamalıdır.

Aile içi uyuşmazlıklarda görev yapan arabulucu normal arabuluculuktan daha fazla özen göstermeli ve farklı bir dil kullanmalıdır. Fuzuli'nin *“Karıncayı bile incitmem, deme! Bile’ den karınca incinir”, “Bilinmeli ki söz söylemek irfan ister, anlamak insan...”* ifade ettiği gibi arabulucu da bu şekilde düşünmeli, davranmalı ve konuşmalıdır.

#### **3.4.5. Arabulucu Ücreti**

6325 sayılı HUAK kapsamında yapılan arabuluculuk ücreti, arabuluculuk asgari ücret tarifesinde belirlenmiştir<sup>213</sup>. Bu tarife Adalet Bakanlığı tarafından her yıl güncellenmektedir. Bu tarife ücret konusunu iki ana başlık halinde düzenlemektedir. Bunlardan biri, uyuşmazlık konusu para olmayan veya para ile ölçülemeyen hukuk uyuşmazlıklarındaki ücrettir. Diğer bölüm ise konusu para olan uyuşmazlıklardır. Bu bölümde arabulucu ücreti kademeli bir tarife ile tespit edilmektedir.

Aile hukuku ile ilgili arabuluculuk ücreti maktu bir miktar olup tarifenin birinci kısım birinci Maddede belirlenmiştir. Arabuluculuk uygulanmasında taraf sayısı arttıkça arabulucu ücret de artmaktadır<sup>214</sup>.

Arabuluculuk ücreti taraflarca ayrı ayrı ödenir. Ancak tarafların anlaşması ile arabulucu ücretini farklı oranda veya tamamını taraflardan birinin ödemesine karar verebilirler. Bu çalışma kapsamında olan uyuşmazlıklar 6325 sayılı HUAK kapsamında olmayacağı için özel bir ücretlendirme gerekecektir.

Tarifiedeki ücret asgari ücret olup taraflar ve arabulucu bundan farklı olarak asgari ücretin altında olmamak kaydı ile bir ücret talep edebilecektir.

#### **3.4.6. Arabuluculuk Uygulamasının Sonucu**

Arabuluculuk sürecini doğru yönetmek sonuçtan daha önemli olacaktır. Bu nedenle arabulucu veya arabulucular süreci tarafların duygularına hitap ederek onların kişilik

<sup>213</sup> Adalet Bakanlığından: 2023 Yılı Arabuluculuk Asgari Ücret Tarifesi, R.G.: 04.10.2022, S.: 31973, <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2022/10/20221004-5.htm>, E.T.: 30.4.2023

<sup>214</sup> Arabuluculuk Ücret Tarifesi, <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2022/10/20221004-5-1.pdf>, E.T.: 30.4.2023

haklarına saygılı, onları anlayan, iyi dinleyen, empati yapabilen, düşüncelerine saygılı bir tutum ve ailenin çıkarlarını ve karar süreçlerine katılımını sağlayan bir tavır belirlemelidirler. Bu çaba taraflara hissettirilmeli ve gelecek odaklı bir düşünce ile yaklaşılmalıdır. Teklikten çokluğa götüren bir eylem gerçekleşmelidir.

Bu süreç aile bireylerini birbirine yaklaştırmalı ve gelecek üzerine düşüncelerini sağlamalıdır. Bu çabalar aynı zamanda aile bireylerinin eğitime ve görgüsüne de katkı sunmalı, önce aile barışına ve sonrasında toplumsal barışa yönelmelerine katkı sunmuş olmalıdır.

#### **3.4.6.1. Arabuluculuk Süreci Sonunda Tarafların Anlaşamaması**

Arabuluculuk süreci sonunda tarafların anlaşmama konusunda anlaşamamalarının da bir anlaşma olduğu unutulmamalıdır. Bu uyuşmazlıkta anlaşamamaları, anlaşmazlıkların çözümü konusunda yeni beceriler kazanmalarına yardımcı olacaktır.

Uyuşmazlığın çözülmemesi halinde mağup ve galip yaratmadan neticelenmesi, tarafların birbirine ve aileye küsmeden, aileden kopmadan ayrılmaları dahi kazanç olacaktır.

Bu sonuç kayıtlara ve imzalı bir belgeye bağlanmak zorunda da olmamalıdır. Uyuşmazlık konusunun süreç sonunda önemini yitirmiş olacağı ihtimali de aslında bir anlaşma olacaktır.

#### **3.4.6.2. Arabuluculuk Süreci Sonunda Tarafların Anlaşması**

Tarafların uyuşmazlık konusunda anlaşmaları istenen bir çözüm olacaktır. Böyle bir sonucun ortaya çıkması memnuniyet verici bir sonuç olarak övgü ile karşılanmalı ve tarafların izni ile tüm aile ile paylaşılmalıdır. Fatih Sultan Mehmet'e atfedilen bir söz var ki tam burada anmamak olmayacaktır. O söz ki "*Savaş herkesle, barış ise ancak onurlu insanla yapılır*" şeklindedir. Böyle süreç ve sonuçlar aile içinde de sonraki muhtemel uyuşmazlıklara örnek olacaktır. Taraflar arasında anlaşma ile sonuçlanan uyuşmazlıklar daha sonra meydana gelecek diğer uyuşmazlıklara emsal olacak ve bel ki de bu uyuşmazlıkların ortaya çıkmasına engel olacaktır. Bu ailenin hukuku içinde emsal kararlar gibi içtihat oluşturacaktır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Ülkemiz ve dünya ticareti için önemli olan aile işletmelerinin ekonomik ve toplumsal değerlerini korumaları çok gereklidir. Bu bağlamda aile ilişkilerinde saygı ve özen ile aile işletmelerinde de çalışma kurallarına bağlılık şarttır.

Ancak insanın olduğu her yer ve ortamda çatışmalar olduğu gibi ailelerde ve aile işletmelerinde de çatışmalar meydana gelmektedir. Bu çatışmalara çözüm bulunmaması halinde ailenin ve işletmenin dağılmasına kadar varan acı tablolar ortaya çıkmaktadır.

Bu çatışmaların nedenlerinden birinin de kuralsızlık ve önceden belirlenen kuralların olmamasının getirdiği boşluk olduğu tespit edilmiştir. Bu boşluğun doldurulması ve kurallar yaratmak ise Aile Anayasası oluşturmak yolu ile giderilebileceği izah edilmeye çalışılmış, “Aile Anayasası’nın” düzenlenmesi gerekliliği üzerinde durulmuştur.

Aile içi çatışmaların aile için hayati önemde olması nedeniyle bu çatışmaların aile içinde yıpratıcı olmadan çözümün önemi nedeniyle arabuluculuk önerilmiştir. Bu kapsamda arabuluculuk kurumu tanıtılmış benzer alternatif uyuşmazlık çözüm yolları ile mukayese yapılmıştır.

İşletme sahibi her ailenin ve dolayısıyla her aile işletmesinin/şirketinin bir Aile Anayasasının mutlaka yapılmış olması gerekliliğine işaret etmek ve bu konuda özellikle hukuk tabanında çözüm odaklı bir yaklaşımla bir takım bilgi, görüş ve önerileri paylaşmaktır. Ailelerin ve aile işletmelerinin bu gereklilik ve çalışma kapsamındaki paylaşımlar üzerinde gecikmeksizin ve önyargısız olarak düşünmeleri önerilmektedir.

1. Aile içi çatışmaların “kaynağında çözülmesi ve anlaşmazlıkların yayılmasının önlenmesi” için aile bireyleri arasında şeffaflık, sevgi ve saygı ortamı yaratılmalı, işletmede kurumsal yönetim ilkeleri benimsenmeli ve kurumsallaşma konusunda çaba sarf edilmelidir.
2. Ticaret ve iş dünyası temsilcileri ile kamu yönetiminin Aile Anayasası ve işletme yasası uygulamasının özendirilmesi konusunda özendirici ve teşvik edici tedbirler almasının önemi ve katkısı büyük olacaktır. TOBB ve Bakanlık tarafından bu konularda ücretsiz teknik ve bilgi desteği verilmesi de yerinde olacaktır.
3. Yakın tarihe baktığımızda, ülkemizde birçok il, ilçe ve beldelere mal olmuş, bir anlamda markalaşmış ancak sonraki kuşaklara devredilme aşamasında sıkıntı yaşadıkları için yaşamını sürdürememiş aile işletmelerinin varlığı malumdur. Bu

tür işletmeler hala vardır. İlgili ilin veya ilçenin Ticaret ve Sanayi Odaları başta olmak üzere ilgili meslek kuruluşları, o il veya ilçede örneğin 50 yaşını doldurmuş bu tür işletmelerin yitip gitmemesi, bu işletmelerden birer dünya markası yaratılabilmesi için ayrı birer fon oluşturmali ve gerekirse belirli ölçekte fon transferi yapma seçeneğini de gözeterek önceden tanımlanacak belirli kriterlere uygun olan bu nitelikteki aile işletmelerini ücretsiz danışmanlık, eğitim, mentorluk, koçluk, denetmenlik, kıyaslama (benchmarking) gibi uygulamalarla desteklemeli ve yaşatmalıdır.

4. Sahip olunan ve okumalarla kazanılan bilgi birikimlerinden, uygulamalardan edinilen deneyimlerden ve aile işletmelerindeki benzerlikler üzerinden yapılan tespitlerden yola çıkılarak oluşturulmuş görüş, öneri, paylaşım ve aktarımları içeren bu çalışma; aile ve aile işletmelerine, iş dünyasının kurum ve kuruluşlarına, politika yapıcı ve çalışma konusu ile ilgili benzer amaç taşıyan sivil toplum kuruluşlarına yönelik sorunların çözümünde de yol gösterici olacaktır. Bu aktörlerin bu çalışmada sunulanları kendi bilgi ve deneyimleri ile sentezleyerek kullanmaları, kendileriyle ilgili alanlara uyarlayarak uygulamaları, geri bildirim oluşturmaları ve bu tür çalışmaların geliştirmesine ve yaygınlaşmasına katkıda bulunmaları yararlı, gerekli ve önemlidir.
5. Yurdumuzda 2000’li yılların başlarında özel bir danışmanlık şirketi tarafından başlatılıp birkaç yıl sonra bazı üniversitelerin de ilgi alanına giren ve günümüzde daha yaygın ve daha kurumsal olarak kısmi uygulama alanları bulan, aile işletmelerinde gelecek kuşakların yönetime hazırlanması için kurgulanmış “Veliaht Yetiştirme Programları” gibi programların yaygınlaştırılması, hızla değişen dünya düzeninde aile şirketlerinin global rekabete hazırlanmasında ve ömrünün uzatılmasında büyük yarar sağlayacaktır.
6. Doğru yol ve yöntemlerle Aile Anayasasının hazırlanması, aile işletmesinin kurumsallaşması, işletmenin geleceğe ve yeni kuşağın da gelecekteki işletmeye hazırlanması süreçleri birçok disiplinin çalışma alanına giren entegre çalışmalardır.
7. Aile işletmelerinin büyük çoğunluğu da KOBİ ölçeğindeki hizmet, ticaret veya sanayi kuruluşlarıdır. Bu yüzden (örneğin KOSGEB gibi) belli ölçekteki işletmeleri ilgi alanında olan kurum ve kuruluşlar hem üniversitelerle hem de

Türkiye Barolar Birliği (TBB), Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavir ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği (TURMOB), Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği (TMMOB), Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) gibi kuruluşlarla eşgüdüm sağlayarak, bu ihtiyaçlara yönelik yerel uzman havuzlarının oluşturulmasına ön ayak olabilirler.

8. Aile anayasasının kavram olarak yasal bir zemine oturtulmasının ve bağlayıcılığının artırılması için yasa koyucunun acilen düzenleme yapmasının da önemi çok büyüktür.
9. Somut bir öneri olarak Aile Anayasası olan şirketlere vergi indirimi uygulaması özendirici olacaktır.



## KAYNAKLAR

Aaron, Marjorie, Corman , çevirmen Yürür Kızılca, Gül, *Sonuç Alıcı Müzakere*, Harvard Business School Press, Optimist Yayın Dağıtım, İstanbul, 2007.

Acar, Ünal, *Geçmişi Bilmek Bugünü Anlamak Geleceği Planlamak ve Yönetmek*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Konya, 2019.

Ağca, Veysel, Kandemir, Turgut, *Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar’da Bir Araştırma*, Sosyal Bilimler Dergisi, 2008.

Akı, E. İrem, *Hukukun İç Ahlakı: Lon L. Fuller’in Görüşleri Çerçevesinde Bir İnceleme*, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 2015.  
[https://doi.org/10.1501/Hukfak\\_0000001772](https://doi.org/10.1501/Hukfak_0000001772)

Akın, Ahmet, Yalnız, Abdullah, *Anlaşmazlığı Hoşgörme Ölçeğinin (AHÖ) Türkçeye Uyarlanması*, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2023,

Alayoğlu, Nihat, *Aile İşletmelerinin Stratejik Yönetimi ve İşletme Felsefelerine Göre Stratejik Yaklaşım Farklılıklarının Belirlenmesin Yönelik Bir Araştırma*, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, 2006.

Alexander, Nadja , *The Mediation Metamodel: Understanding Practice*, Conflict Resolution Quarterly, 2008.

Alp, Ali, Karabacak, Hakan, *İşletmeler için Aile Anayasası İşletmeleri – Geleceğe Taşıyacak bir Rehber*, Seçkin Yayıncılık, Ankara,2021.

Antalya, Osman, Gökhan, *“Hukuk Bilimine Katkı Olarak” Hukuk Teorisi*, (2. Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2020.

Aral, Vecdi, *Hukuk Felsefesinin temel sorunları*, Filiz Kitapevi, İstanbul, 1997.

Aras, Güler, Tezcan, Nuray , Furtuna, Özlem, Kutlu., Aybars, A., *Firmaların Ar-Ge ve İnovasyon Performansının Stratejik Analizi*, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul,2014.

Aslan, Serdar, *Söyleyin Kızıyorlar*, İnkılap Yayınları, İstanbul,2019

Aslan, Alev, *Arabuluculuk ve İletişim Arabuluculukta Müzakere ve Çatışma Yönetimi Stratejileri*, Literatürk Akademia, Konya,2021.

Ataay Aylin, (2006), *Aile Şirketlerinde Başkacılık ve Koruma: Vekalet Maliyetleri*, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul, 2006.

Ateş, M. Rauf, *Şirket Doktoru 222 Kritik Soru*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2008.

Attila, İclal, (2016), *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2016.

Aydemir, Leyla *Sosyal Arabuluculukta Etkin İletişim ve Empati Becerisinin Rolünün Sosyal Psikolojik Bağlamda Değerlendirilmesi*, International Journal of Social and Humanities Sciences, 2022.  
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/ijshs/issue/74839/1227683>

Yerlikalan, Nazan, Aydın, Erdal., *Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamalarının Rolü-Türkiye'deki Kıdemli İşletmeler Bağlamında Araştırılması, Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale, 2010.*

Aydın, Erdal, *Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirliğinde Paradoks. Duygusal Sahiplik Olgusunun Rolü*, Beta Yayınları, İstanbul, 2018,

Avcı, Mehmet, *Aile Şirketlerini Başarıya Götürecek 10 Japon Formülü*, Finans Gündem, <https://www.finansgundem.com/yazarlar/aile-sirketlerini-basariya-goturecek-10-japon-formulu-yazisi/466791>

Baltaş, Acar, *Akılsız Duyguların Cezasını Kararlar Çeker*, (7. Baskı), Remzi Kitabevi, İstanbul, 2020

Baştuğ, İrfan, Küçük ve Kısıtlıların Tacirlik Sıfatı, Batider, C.5, S.4 1970

Biten, Semih, *Bir Toplumsal Barış Projesi: Arabuluculuk*, Türkiye İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Dergisi, Ankara 2019.  
<https://www.muhammedbalci.com/hukukdunyasi/alintilar/979.pdf>

Carsrud, Alan, L., *Meanderings of a Resurrected Psychologist, or Lessons Learned in Creating a Family Business Program*, Entrepreneurship Theory and Practice, 1994.

Covey, S. R., Merrill, A. R., Merrill, R. R., *Önemli İşlere Öncelik*, (15. Baskı), Varlık Yayınları, İstanbul, 2017.

Covey, Stephan R, Merrill, A. Roger, *Güven. Her Şeyi Değiştiren Tek Şey*, (Çev. Erhan Çulhan), (11. Baskı), Varlık Yayınları, İstanbul, 2018.

Çağlar, Ali, *Çatışma ve Çatışma Çözümü*, Başkent Üniversitesi Stratejik Araştırmalar Merkezi, Ankara, 2021,  
<http://www.alicaglar.net.tr/StaticFiles/file/baskent-univ-sam-seminer-sunumu-c-atis-ma-ve-c-atis-ma-c-o-zu-mu-13-03-2021.pdf>

Çeker, Mustafa, *6102 Sayılı Türk Ticaret Kanununa Göre Ticaret Hukuku*, 7. Baskı, Adana, 2013



Çevik, Mustafa, Türkiye'nin Bir Aile Felsefesi Var mıdır? [https://www.academia.edu/38114321/T%C3%BCrkiye'nin Bir Aile Felsefesi Var m%C4%B1d%C4%B1r](https://www.academia.edu/38114321/T%C3%BCrkiye'nin_Bir_Aile_Felsefesi_Var_m%C4%B1d%C4%B1r) 2018.

Çırpan, Hüseyin, *Aile İşletmelerinde İlişki Yönetimi*, (Ed.: Torlak Ömer), İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 2021.

Daşlı, Ergin, *İşletmesel Açından Aile Şirketi Niteliğinde Olan Anonim Şirketlerin Esas Sözleşmelerinde Aileye Mensup Olmayanlara Pay Devrinin Yasaklanmasına Yönelik Bağlam Hükümlerine (Aile Klozu) Yer Verilmesinin Geçerliliği*, Lexpera Blog, 2023, <https://blog.lexpera.com.tr/isletmesel-acidan-aile-sirketi-niteliginde-olan-anonim-sirketlerin-esas-sozlesmelerinde-aile-klozu-yer-verilmesinin-gecerliliği/>

Davis Peter, *Realizing the Potential Fort the Familie Business*, Organizational Dynamics, 12(1), 1983.

Dikici Erkan, Çiçek Arif, Bingöl Orhan , *Hukuk ve Sosyoloji* (2. Baskı), Eğitim Yayınevi, Konya, 2021.

Dirin, Feyzan, Tutan, Mehmet, *Ekonomik Krizlerin Ardından Büyük Aile İşletmesi Anayasası: İzmir İli Merkezli Üç Aile İşletmesi Örneği*, E-Journal of Yaşar University, İzmir 2015.

Donnelley, Robert, G., (1988), *The Family Business*, Family Business Review, 1(4), 1988.

Dumansızoğlu, Nil, *Uzun Ömrün Sırrı*, Capital, <https://www.capital.com.tr/is-dunyasi/arastirmalar/uzun-omrun-sirri> , 2020

Egolf, B., Lasker, J., Wolf, S., Potvin, L., (2011), *The Roseto Effect: A 50-year Comparison of Mortality Rates*, American Journal of Public Health, 82(8), 1089-1092.

Eğilmez, Mahfi, *Leviathan*, Kendime Yazılar, 2017. <https://www.mahfiegilmez.com/2017/01/leviathan.html>

Ekmekçi, Ömer, Özekes, Muhammet, Atalı, Murat, *Hukuk Uyuşmazlıklarında İhtiyari ve Zorunlu Arabuluculuk*, Onikilevha Yayıncılık, İstanbul, 2018

Er, Ali, Sami, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kuşaklararası Devir Yolunda Hukuki Araç: İç Yönerge*, Erdem-Erdem, 2015. s.1 vd. <https://www.erdem-erdem.av.tr/bilgi-bankasi/aile-sirketlerinde-kurumsallasma-ve-kusaklar-arasi-devir-yolunda-hukuki-bir-arac-ic-yonerge>

Fındıkçı, İlhami, *Aile Şirketi Kavramından Ne Anlıyoruz?* <https://www.ilhamifindikci.com/haftanin-makalesi/aile-sirketleri/icerik2> 2023.

Fındıkçı, İlhami, *Soru ve Cevaplarla Aile Şirketleri*, İTO yayınları, İstanbul, 2023.

Gallo, Miguel Argel, Sveen, Jannicke., *Internationalizing The Family Business: Facilitating and Restraining Factors*, Family Business Review, 1991.

Gazali, İ., *Ey Oğul*, Çevirmen, Barca, İbrahim, Beyan Yayınları, İstanbul, 2017.

Geçit, Bekir, *Thomas Hobbes'da Toplum Sözleşmesi, Egemenlik ve Uyruluk: Egemenin ve Uyrukların Hak ve Yükümlülükleri Nelerdir?* Erciyes Üniversitesi Felsefe Bölümü Dergisi, 2020.

Göka, Erol, *Türkün Göçebe Ruhu*, (1. Baskı), Kapı Yayınları, İstanbul, 2019.

Gümüş, Mustafa, *Yönetimde Başarı için Altın Kuralları*, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 1999.

Güngördü, Celal, (2021), *Kırsal Alevi Topluluklarında Uyuşmazlık Çözümü, Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2021.

Güriz, Adnan, *Hukuk Felsefesi*, A.Ü.H.F. Yayınları, Ankara, 1997.

Harvard Business Review Press, *İnsan Yönetimi*, (Çev. İnan Melis), Optimist Yayınları, İstanbul, 2013.

IFC International Finance Corporation, *Aile Şirketleri Yönetim Rehberi*, IFC, Washington, <https://www.ifc.org/en/insights-reports/2011/ifc-family-business-governance-handbook> , 2011.

Işıқтаç Yasemin, Metin, Sevtap, *Hukuk Metodolojisi*, (3. Baskı), Filiz Kitabevi, İstanbul, 2012.

Işıқтаç, Yasemin, *Hukuk Felsefesi*, Filiz Kitabevi, İstanbul, 2010.

Işıқтаç, Yasemin, *Hukuk Sosyolojisi*, Filiz Kitabevi, İstanbul, 2013.

Karabacak, Hakan, *Aile İşletmeleri İçin Bir Çatışma Yönetim Aracı: Aile Anayasası*, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2020.

Karahanoğulları, Onur, *Diyalektik Hukuk Bilimi Notları*, Hacettepe Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 2015.

Karasu Raif, *Anonim Şirketlerde Emredici Hükümler İlkesi 2. Baskı*, Ankara 2015.

Kardeş Selimoğlu, Seval, Özsözügün Çalışkan, Arzu, *Başarılı ve Uzun Ömürlü Aile Şirketlerinin Yol Haritası: Aile Anayasası*, Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, 2018.

Karşlıoğlu, Hasan, *Aile Anayasası Uygulamalarında TTK'da Düzenlenen Müesseselerin Kullanımı ve Bu Kapsamda Esas Sözleşme Tadilleri*, Terazi Hukuk Dergisi, C.17,S.187, 2022.

Kaşdibi, Ahmet, Yılmaz, Sinan, *İslam Aile Hukukunda Aile Hakemliği ve Günümüzdeki Aile Problemlerinin Çözümünde Uygulanabilirliği*, Türkiye İlahiyat Araştırmaları Dergisi, C.6,S.2 ,2022.

Kaya, Serkan., Maviş, Kadirhan, *Blokzincir Teknolojilerinin Uyuşmazlık Çözüm Sistemleri Üzerindeki Etkisi: Merkezi Olmayan Adalet Sistemi*, Sakarya Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C.10,S.2, 2022.

Kelsen, Hans, *Saf Hukuk Kuramı Nedir*, (Çev. Akbaş Kasım), Hukuk Kuramı Dergisi, C.5, S.3, 2018.

Kent, E., Endüstri 4.0'dan Toplum 5.0'a, <https://www.endustri40.com/endustri-4-0dan-toplum-5-0a/>, 2022.

Kır, İ., *Toplumsal Bir Kurum Olarak Ailenin İşlevi*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.10,S.36, 2011.

Kıral, Erden, , Dumlu, Nadide Nur, *Çatışmayı nasıl yönetiriz. Evde işte okulda*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, 2016.

Kıyak, Emre , *Dönüştürücü Arabuluculuk-Problem Çözücü Arabuluculuk ile Uyumlaştırılması*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2018.

Koç, Himmet, *Anonim Şirketlerde İç yönerge ve İç Yönergenin Benzer Hukuki Kurumlarla Olan İlişkisi*, Medeniyet ve Toplum Dergisi, C.1,S.2,2017.

Koçyiğit, İlhan, Bulur, Alper, *Ticari Uyuşmazlıklarda Dava Şartı Arabuluculuk*, Adalet Bakanlığı Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü, ARCS Matbaacılık, Ankara, 2019.

Kondu Kaya, Betül, *Anonim şirket türü aile şirketlerinde esas sözleşme ve aile anayasası, Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Bilgi Üniversitesi Lisansüstü Programlar Enstitüsü Hukuk Bilim Dalı, İstanbul, 2019.

Korkut Ömer, Cengil M. Fatih, Durdu Mehmet, Gökberk İdil, Doğanay M. Zahit, *Şematik Ticari İşletme Hukuku*, 4. Baskı, Seçkin yayınları, Ankara, 2022.

Kuçuradi, İoanna., *İnsan ve Değerleri*, (9. Baskı), Türkiye Felsefe Kurumu, Ankara, 2022.

Kurt Konca, Nesibe, *Arabuluculukta Özel Uzmanlık Uygulamasına İlişkin Bazı Değerlendirmeler*, Adalet Dergisi, C.68, S.1 Ankara, 2022.

Kutluk, Tansu, *Anonim Şirketlerde Yönetim Organizasyonu ve İç Yönerge Hazırlanması, Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2018.

Küçük, Evrim, (2022), *Yüzlerce Yıl Yaşayan Şirket Olmanın 3 Sırrı*, <https://www.dunya.com/sirketler/yuzlerce-yil-yasayan-sirket-olmanin-3-sirri-haberi-264984>

Leonhard, Gerhanrd., *Teknolojiye Karşı İnsanlık: İnsan ile Makinenin Yaklaşan Çatışması*, (2. Baskı), (Çev. Akkatrat Cihan), Siyah Kitap, İstanbul, 2020.

Memiş, Tekin, (2018), *Aile Anayasası ve Şirketler Hukuku*, Beykent Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, İstanbul 2018.

Morris, Michael. H, Williams, Roy W., Nel, Deon., *Factors Influencing Family Business Succession*, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, (2,3), 60-70, 1996.

Mizistrano, Viki, *Aile İşletmelerinde Yeni Bir Yönetim Anlayışı Olarak Aile İşletmeleri Ofisi: Bir Vaka Çalışması, Yüksek Lisans Tezi*, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2016.

Nutku, Özdemir, Kirve, TDV İslâm Ansiklopedisi, 26, 68-69. 2002 <https://islamansiklopedisi.org.tr/kirve>

Okur, Zeki, *Bireysel İş Uyuşmazlıklarında Dava Şartı Olarak Arabuluculuk*, (2. Baskı), Karahan Kitabevi, Adana, 2019.

Öksüz, Meltem, *Arabuluculuk Müessesesinin Dede Korkut Hikâyelerindeki İzleri*, Culture and Civilization, C.1, S.3, 2022.

Özbay, İbrahim, Kaya, Selahattin, *Amerika Birleşik Devletleri Yeknesak Arabuluculuk Kanunu*, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Erzincan 2020.

Özbek, Mustafa, *Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesinin “Aile Arabuluculuğu” Konulu Tavsiye Kararı*, Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, İzmir, 2005.

Özdoğan, Oğan, *Endüstri 4.0 Dördüncü Sanayi Devrimi ve Endüstriyel Dönüşümün Anahtarları*, Pusula Yayıncılık ve İletişim, İstanbul, 2018.

Özer, Deniz Miray, *Mirasın Paylaşılması Sözleşmesi ve Bunun Arabuluculuk Kapsamında Değerlendirilmesi*, İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Malatya 2020.

Özer, Turan. *Arabuluculuk ve Felsefesi Hakkında-I*, Vedat yayıncılık, İstanbul, 2020.

Özmkas, Utku, “*Homo Homini Lupus*” Sözü Üzerine, Bursa Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Felsefe Dergisi, 2020.

Özmumcu, Seda, *Arabuluculuk Modelleri*, Onikilevha Yayıncılık, İstanbul, 2021.

Öztan, Bilge, *Medeni Hukukun Temel Kavramları*, (41. Baskı), Turhan Yayınevi, Ankara, 2016.

Parlak, Ece, *Sosyal Hizmet Perspektifinden Aile Arabuluculuğu Uygulamalarının İncelenmesi: Türkiye İçin Bir Model Önerisi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2019.

Sarı, Fidan, Özlem, *Miras Ortaklığı*, Adalet Yayınevi, Ankara, 2016.

Saygan Yağız, F. Nazlı., Saruhan, Raşit Şadi Can, *Aile İşletmelerinde Aile Üyelerinin Çatışma Yönetim Tarzlarının Aile Mantiğı Çerçevesinde Değerlendirilmesi: Kuramsal Önerme Çalışması*, İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, C.10,S.2,2021.

Sebilcioğlu, Fikret, Çalışan Suistimalleri ve Mücadele Yöntemleri, *Suistimal Farkındalık Seminerleri-Üniversite Buluşmaları*, Muhasebe Enstitüsü Yayınları, İstanbul 2017.

Serozan, Rona., Öz, Turgut., Acar, Faruk., Gökyayla, Emre., Develioğlu, Murat., *İstanbul Şerhi Türk Borçlar Kanunu*, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2017.

Sığrı, Ünsal, *Müzakere*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2018.

Sulu, M., *Pay Sahipleri Sözleşmelerinden Kaynaklanan Uyuşmazlıkların Çözümünde Arabuluculuk ve Tahkim*, Tahkim, Ticaret ve Fikri Mülkiyet Hukuku Dergisi, C.8, S.2, Ankara, 2022.

Tagiuri Renato, Davis Jhon A., *On the Goals of Successful Family Companies*, Family Business Review, 5(1), 105-117, 1992.

Tarhan, Ufuk, *T-İnsan*, Destek Yayınları, İstanbul, 2019.

T.C. Adalet Bakanlığı, HİGM, Arabuluculuk Daire Başkanlığı, Avrupa Konseyi Proje Ekibi, *Temel Arabuluculuk Eğitimi Katılımcı Kitabı*, (3. Baskı), (Ed.: Yeşilirmak Ali/Kekeç Kısmet Elif/Bulur Alper), Arcs Matbaacılık, Ankara, 2021.

Tepe, Harun, *Hukukta ve Yargıda Etik*, Bilgesu Yayınları, Ankara, 2022.

Tolstoy, Lev, N., *Aile Mutluluğu*, (Çev. Ayşe Hacıhasanoğlu), İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2020.

Tuncel, Hatice Tomris., *Aile Şirketlerinde Kurumsallaş(ama)ma*, Konya Ticaret Odası, Konya, 2011.

TÜBİTAK-ULAKBİM Açık Ders Platformu, (2021), *Sorumlu Araştırma ve Yenilik*, <https://acikders.ulakbim.gov.tr/mod/page/view.php?id=36>

Türker, Güray, *Akıllı Sözleşmeler Kapsamında Tüketicinin Korunmasına ilişkin Alternatif Uyuşmazlık Çözüm Yolu Olarak Çevrimiçi Uyuşmazlık Çözüm Yöntemi* Terazı Dergisi Sayı.196, Ankara 2023.

Uygur, Gülriz, *Hukukta Adaletsizliği Görmek*, (3. Baskı), Türkiye Felsefe Kurumu, Ankara, 2020.

Uygur Gülriz,/İspir Zeynep, *Hukuku Anlatı Olarak Görmek, Hukukta Anlatıyı Görmek*, (Ed.), *Hukukta Anlatı-Hukukun Anlatısı* içinde, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2021.

Van Fleet, J. K., *Yöneticilerin Yaptığı En Büyük 22 Hata*, (Çev. Haykır Ayşe), Öteki Yayınevi, Ankara, 1993.

Welch, J. H. M., *The Impact of Family Ownership and Involvement on The Process of Management Succession*, Family Business Review, C.6,S.1, 1993.

Yanlı, Veliye; *Hakimiyet Sözleşmeleri*, Regesta Ticaret Hukuku Dergisi.

Yazıcıoğlu, İrfan, Koç Hakan, *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.21,S.1, 2009.

Yelkikalan, Nalan, *Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S.12, 2006.

Yıldırım, Ahmet Faruk, *Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2007.

Yıldırım, İrfan, *Neoliberal Küreselleşme ve Ailenin Dönüşümü*, Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(1), 2021.

## İNTERNET KAYNAKLARI

<https://sozluk.gov.tr/>

<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=2709&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>

<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.4721.pdf>

<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.5237.pdf>

<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.6102.pdf>

<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=20059617&MevzuatTur=21&MevzuatTertip=5>

<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.6098.pdf>

<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/giris.jsp>

<https://www.yeniisfikirleri.net/hala-faaliyet-gosteren-dunyanin-en-eski-sirketleri/>

<https://businessht.bloomberght.com/ekonomi/haber/1866855-turkiye-de-yeni-sirketin-omru-5-yil>

<https://www.deepl.com/translator#tr/en/uyu%C5%9Fmazi%C4%B1k>

[https://www.google.com/search?q=apartheid+ne+demek&rlz=1C1CHZN\\_trTR958TR958&oq=apartheid&aqs=chrome..69i57j0i512l9.3631j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=apartheid+ne+demek&rlz=1C1CHZN_trTR958TR958&oq=apartheid&aqs=chrome..69i57j0i512l9.3631j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

<https://drhakangercekoglu.com/genel/insan-iliskilerinin-kalp-sagligindaki-rolu-roseto-etkisi.html>

<https://www.cybermagonline.com/turkiye-endustri-40in-neresinde%20>

[https://tr.wikiquote.org/wiki/George\\_Bernard\\_Shaw](https://tr.wikiquote.org/wiki/George_Bernard_Shaw)

[https://www.google.com/search?q=meslek+suistimaller&rlz=1C1CHZN\\_trTR958TR958&oq=meslek+suistimaller&aqs=chrome..69i57j33i160.10221j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=meslek+suistimaller&rlz=1C1CHZN_trTR958TR958&oq=meslek+suistimaller&aqs=chrome..69i57j33i160.10221j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

<https://www.teid.org/category/etik-blog/eb-suistimallerin-onlenmesi/>

<https://icdenetim.adalet.gov.tr/Home/SayfaDetay/ikincil-duzey-mevzuat>

<http://unsever.com/assets/unsever/docs/Aile-sirketlerinde-gelecegi-planlamak.pdf>

<https://bfidan.net/2012/12/05/mitsui-sirketinin-aile-anayasasinin-ilkeleri-2/>

<https://www.tema.org.tr/hakkimizda/kurumsal/kurulus-oykumuz>

<https://www.iksv.org/>

<https://www.vkv.org.tr/>

<https://www.capital.com.tr/yazarlar/david-bork/aile-ofisleri>

<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.6325.pdf>

[https://www.aso.org.tr/yayinlarimiz/aso\\_aileanayasasi.pdf](https://www.aso.org.tr/yayinlarimiz/aso_aileanayasasi.pdf)

<https://www.aso.org.tr/aile-anayasasi-rehberi-3245>

<https://alternatifcozumler.adalet.gov.tr/Home>

<https://rm.coe.int/avrupa-konseyinin-aile-hukuku-alan-ndaki-hukuki-belgelerine-dair-deger/1680a3bd45>

[http://ankaratahkim.com/R%20\(98\)%201%20SAYILI%20TAVSIYE%20KARA RI.pdf](http://ankaratahkim.com/R%20(98)%201%20SAYILI%20TAVSIYE%20KARA RI.pdf)

<https://www.bilgisitem.net/2021/03/inanc-ile-ilgili-ozlu-sozler.html>

<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2022/10/20221004-5.htm>

<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2022/10/20221004-5-1.pdf>

<https://www.kap.org.tr/tr/>

<https://www.borsaistanbul.com/tr/sayfa/10/mevzuat>

<https://www.taider.org.tr/>

<https://agmer.iku.edu.tr/tr/aile-isletmeleri-ve-girisimcilik-arastirma-ve-uygulama-merkezi-agmer>