

Aile İşletmesinde Yönetimde Çalışanların Nepotizm Algısı

Berna Ağbulut¹

Özet

Aile işletmelerinin kuruluş aşamaları ve ilerleyen süreçlerinde aile üyelerinin kurum içinde görev almaları, çalışan kişilerin işe uygunlukları ve gösterdikleri performans düşüklüğünü beraberinde getirmektedir. Aile üyelerinden oluşan çalışan kadrosu iş yerinde zaman zaman başarısızlıklara ve huzursuzluklara neden olmaktadır. Bütün kurumsallaşmış yapılarda olduğu gibi, aile işletmelerinde de sistemde rollerin ve görevlerin belirlenmesi ve sistemin kendi bütünlüğü içinde işleyebilmesi gerekmektedir. Bu sistem içerisinde zaman zaman işletmenin düzenini bozucu durumlar yaşanmaktadır. Bunlardan biri de nepotizmdir. Nepotizm, bir işletmede faaliyet gösteren aile üyeleri arasında oluşan kayırma davranışı olarak tanımlanmaktadır. Aile işletmelerinin sorunlarından biri olan nepotizm uygulamalarını konu edinen bu çalışmada kurumsallaşamamış bir şirketin nepotizm kaynaklı çalışma yapısı örneği verilmiş olup, bu örnekler üzerinden analizler yapılmıştır.

Giriş

İçerisinde bulunduğumuz dönemde rekabet ortamının hız kazanarak ilerlemesi, tüketiciler açısından alternatif ürün çeşitlerinde yaşanan artışlar işletmelerin daha güçlü sermaye yapısına ihtiyaç duymasına sebep olmuştur. Büyük şirketlerin yapılarına bakıldığında örneğin ABD’de ve diğer birçok ülkede en büyük işletmeler, aile işletmesi olduğu görülmüştür. (Conway, 2004)

Aile içerisinde yönetilen işletmeler zamanla dünya tarafından tanınan ve bilinen büyüklük ve güce ulaşmıştır. Fakat bu güç ve büyüklüğün yanı sıra aile ve şirket işlerinde yaşanan karışımı göstermiştir (Abdalla, Maghrabi, & Raggad, 1995). Nepotizm, favorizm ve kronizm gibi iltimas biçimleri meydana gelmiştir. Bu konuda gelişmiş ülkeler tarafından bazı yasal tedbirler

1 Öğr. Gör., Gaziantep Üniversitesi

alınabilmiş olsa da gelişmekte olan ülkelerde henüz önlem alınamayan bu uygulamalar devam etmektedir. (Büte, 2011).

Nepotizm kelimesinin kökü Latince'den gelmektedir. Türkçede “yeğen” ya da “kuzen” anlamına gelen “nephew” ya da “nepot” kelimesinden gelmektedir. Üst düzey pozisyondaki birinin kendi aile içerisindeki kişi veya kişilere özel ayırım ve kayırma içerisinde bulunması anlamına gelen nepotizmin modern İngilizce tanımlaması güçlü olan bir kişinin akrabalık ilişkisi olan diğer kişi veya kişilere iyi işler vermesi ve kayırmasıdır. Yani kendi kan bağı olan kişileri ayırması anlamına gelmektedir (Bakan & Yılmaz, 2021).

Belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen gruplar üzerinde nepotizm hem olumlu hem de olumsuz etki etmiştir (Uygur & Altuğ, 2015). Fakat genel olarak olumsuz etkilerin daha fazla olduğu görüşü yaygın olmaktadır (Bolat, Bolat, Seymen, & Katı, 2017). Nepotizmin pozitif yönde etki ettiğini düşünen çalışmaların ortak düşünceleri şöyledir; örgütte çalışanların öğrenme süresinin daha kısa olduğu tespit edilmiş olmaktadır. Ayrıca nepotizm ile iltimas geçilen kişinin örgüte olan bağlılığının yani sadakatinin arttığı, iş gücü veriminin arttığını ve işten ayrılma isteğinin diğer kişilerden daha düşük olduğu sonucunun tespit edildiği gösterilmektedir (Vinton, 1998). Nepotizm alanında yapılan çalışmalar genellikle örgütlerin devamlılığı açısından bahsedilmektedir (Asunakutlu & Avcı, 2010). Ayrıca yönetimdeki kişilerin aile bireylerinden oluşması, karar almayı daha hızlı hale getirmektedir. Bu durum sonrasında zaman kaybının önüne geçer ve iş yerindeki iş akışı hız kazanır (Bolat, Bolat, Seymen, & Katı, 2017). Hızlı alınan kararlar çevreyle kolay uyum sağlar. Nepotizm çıkarların çatışması durumunda olumlu olan tüm etkilerle alakalı olduğu tespit edilmektedir (Uygur & Altuğ, 2015).

Nepotizmin olumlu etkilerinin yanı sıra örgütler ve bireyler içinde birçok negatif bulguya sahiptir. İşin gerektirdiği özellikler göz önüne alınmadan iş dağılımının yapılması insan kaynakları yönetimi tarafından büyük problemlerin yaşanmasına neden olmaktadır (Araslı & Tümer, 2008). Nepotizmin oluşması durumunda mağdur bireylerde meydana gelen artışın çalışma hayatı içerisinde yer alan örgütsel ilişkileri negatif yönde etkilediği görülmektedir (Büte, 2011).

Nepotizmde genellikle aile işletmelerinin menfaatlerinde yaşanan çatışmadan kaynaklandığı görülmektedir. Örneğin çalışma grubu içerisinde yönetici statüsündeki kişinin sahip olduğu niteliklerin yeterli düzeyde olmadığı halde o göreve getirilmesi bazı yönetimden kaynaklı sorunların oluşmasına neden olmakta ve çalışma grubu içerisinde uzman yönetim becerisine sahip kişilerin katılmasını zora sokmaktadır. Aile işletmelerinde yönetim, finans,

satın alma, satış ve pazarlama gibi önemli görevlere ailenin kendi içerisindeki kişilerin getirilmesinin ana sebebi güven duygusunun yetkinlikten önde tutulmasından kaynaklanmaktadır. Bu durum yönetimle daha samimi veya daha uzak durarak ilişki geliştiren çalışanların oluşmasına sebep olmaktadır. Bu durum çalışma grubu içerisinde kutuplaşmaya neden olup çalışan kişiler arasında güven duygusunun zayıflamasına neden olmaktadır (Bolat, Bolat, Seymen, & Katı, 2017).

Aile şirketlerinin gelişmesi ve kalkınmasında etkisi olan ve katkı sağlayan kişilerin nepotizmden etkilenmemeleri ve farkındalık oluşturmayı sağlamak amacıyla bu araştırma ortaya konulmuş bir çalışmadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. Aile İşletmesi

Aile işletmeleri tanımlamasında mal, mülk mülkiyetinin korunmasından, yönetimdeki güce kadar birden fazla belirleyici öge kullanılmıştır. Akraba gibi esas alınan tanımlara göre aile içerisinde yönetilen işletmeler aileden gelen işletmelerdir. Bir başka tanımlamaya göre ise aile şirketi işletme ve ailenin birleşmiş olduğu şirket olarak ifade edilmektedir (Akdoğan, 2000).

Aile işletmesi kavramının birden fazla tanımı mevcuttur. Hepsinin bulunduğu ortak nokta; aile ve işletmelerdir ayrıca ailenin başında bulunan aile reisi olarak ifade edilen kişinin şirketin başında bulunması o şirketin aile şirketi olarak ifade edilmesi için yeterli bir unsurdur. (Ateş, 2003)

Günümüzde gelişmiş ülkelerin tamamına yakını ekonomik hayatta sözü geçen işletmeler ya aile işletmeleri yada aile işletmesi olarak faaliyet gösteren ticari hayata atılmış işletmelerin devamı şeklindedir. Genellikle Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) büyük çoğunluğunu aile işletmeleri oluşturmaktadır. Rakamlara bakıldığında aile işletmelerinin Dünya ekonomisine yüksek oranda katkı sağlamalarının yanında işletmelerin yaşam süreleri incelendiğinde son derece kısa olduğu tespit edilmiştir. Aile işletmelerinde temel amaç devamlı olunmasını sağlayıp ileriki kuşaklarda da devrini gerçekleştirmektir (Güleş, Arıcıoğlu, & Erdirençelebi, 2013)

Aile işletmeleri, işletme türleri arasında en anlaşılması zor olanıdır. Bu işletmelerde mülkiyetin, denetimin ve kontrolün birbirine girmiş oluşunun yarattığı bir takım gerek operasyonel gerekse de stratejik sorunlar doğmakla beraber büyümektedirler. (Davis & Harveston, 1999)

Bütün dünyada olduğu gibi Türkiye’de de ülke ekonomisi içerisinde çoğunluğa sahip işletmeler aile işletmeleridir. Bu işletmelerin amaçlarından

bazıları şöyledir; toplum içerisinde saygınlık kazanmak, ailenin şöhretini sürdürmek, çocuklara miras bırakma vb. nedenlerle yola çıkmış oluyorlar. Dünyanın her yerinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin kendilerine has bir takım özellikleri vardır (Güleş, Arıcıoğlu, & Erdirençelebi, 2013).

Aile şirketlerinde genel olarak aile içerisinde iki neslin şirket yönetimi içerisinde rol almaktadır. Bu tür şirketlerde firma kurucusu ve şirket yöneticisinin aynı kişiler olduğu görülmektedir. Bu kişiler her zaman kendi bildiklerinin daha doğru olduğunu düşünür ve dışarıdan yardım almayı genellikle kabul etmezler. Herhangi bir finansal sorun yaşandığında ya da yeni bir yatırım durumunda halka açılmak veya dış yardım almak yerine gerekli finans desteğini aile içerisinde çözümlenmeyi tercih ederler. İşler çoğunlukla aile şirketinin başında bulunan kişinin göreceli değerlendirmelerine göre yapılmaktadır. Personellerin işe alınıp yerleştirilmelerinde aile üyeleri öncelikli olmaktadır. Yönetimde görev alan kişilerin çocukları da aile şirketi içerisinde istihdam edilmektedir. Buradaki amaç, şirketin mirasçılarını olarak görülen çocukların şirketlerini tanımlarını sağlamaktır. Firma içerisinde bilgi akışı herhangi bir sistem üzerinden değil, yöneticilere yakın olan çalışanlardan alınan bilgi üzerine kurulmaktadır. Şirket yönetiminde söz sahibi olan kişiler arası çekişmelerde yaşanmaktadır. Bu çekişmeler şirketin günlük işleyişini de direkt olarak etkilemektedir. Ayrıca şirket kültürü aile kültürünü temel alarak şekillenmektedir. Ailenin konumu ile şirketin konumu eş değer nitelikte görülmektedir. Aile şirketlerinin devamlılıkları ve bir sonraki kuşaklara devredilmesi amaçlanmaktadır. Fakat bu devamlılığın sağlanması oldukça güç bir süreçtir. Özellikle kurumsallaşma konusunda yaşanan sıkıntıların kendi ülkemizde de fazlaca yaşandığı gözlemlenmiştir. Türk aile şirketleri, değişiklikleri çabuk fark edip uyum sağlayıp yenilikçilik konusunda güçlü adımlar atabilen şirketlerdir. Bu avantajlarını karlılığa çevirmek ve uzun dönemde sürekli ve kalıcı olmak konusunda bazı zorluklar yaşamaktadır. (Atilla, 2016)

Aile işletmelerinin gelişimi birinci kuşak aile işletmeleri, büyüyen ve genişleyen aile işletmeleri, kompleks aile işletmeleri ve sürekli olmayı başaran aile işletmeleri olmak üzere dört evrede incelenmektedir (Güleş, Arıcıoğlu, & Erdirençelebi, 2013).

Birinci kuşak aile işletmeleri, işletmelerin yeni kurulduğunda, amacına erişmesi için emeklerini ve kaynaklarını en iyi şekilde kullanarak verimliliği artırırlar. Büyüyen ve gelişen işletmelerde kaynak yetersizliği meydana gelir ve işletme içerisine katılan yeni aile üyelerinin işletme içerisinde görev ve sorumluluk almaları ile sorun ve problemler oluşmaktadır. Çıkan sorun ve problemler neticesinde verimlilikte düşme meydana gelmektedir. Verimlilikte

meydana gelen olumsuz etki işletmenin başarısızlığının hem nedeni hem de sonucu olmaktadır. Aile işletmelerinde genellikle söz sahibi tek babadadır. Babanın vefatıyla tek söz çok söze dönüşür. Bu çok sözlülükte işletmeye zarar vermektedir. Buna Türkiye’de verilebilecek en iyi örnek, Üzeyir Garih ve ortağının işletmeyi korumak amacıyla eşlerini görüştürmemişler ve aralarına belli bir mesafe koymuş olmaları kurdukları firma olan Alarko’yu uzun süre başarılı olmasını sağlamıştır (Yurtadur & Nakipoğlu, 2015).

Büyüyen ve genişleyen aile işletmeleri Mülkiyetin tek kişide toplandığı birinci kuşak aile işletmelerinden büyüyen ve genişleyen aile işletmelerine geçiş hem aile içerisinde hem de takım olarak işbirliği ve ortak çalışmayı gündeme getirir. Büyüyen ve genişleyen aile işletmelerinde çocukların eğitim süreçlerini tamamlamalarının ardından hangi alana daha yatkın olduğuna bakılmaksızın işletme içerisinde görev almaya başlarlar (Güleş, Arıcıoğlu, & Erdirençelebi, 2013).

Gelişen ve büyüyen aile işletmelerinde geniş bir üne sahip olunmasıyla beraber aile üyeleri arasında şirkette etkin olarak maddi ve manevi güç yarışına girilir. Bu durum aile içerisinde huzur bozucu bir durum oluşmasına sebep olur. Bu sorunların büyüyüp genişlemesiyle beraber yönetimdeki yetersizlikleri dış yardım desteği ile çözümlene yoluna gidilebilmektedir (Atilla, 2016)

Sürekli olmayı başaran aile şirketleri Bu aşama diğer aşamalardan farklı olarak kurumsallaşma öğelerinin yoğun şekilde yer aldığı aile bireylerinin şirket içerisinde iş değerinden öncelikli olmadığı yönetim anlayışıdır. Personellerin işe alınmasında yerleştirilmesinde ve ücretlendirilmesinde temel bir takım uygulamalar benimsenmiştir. Yine bu aşamada görev belirleme, vizyon geliştirme, strateji ve uzun dönemli planlama yapılmasıyla ilgili çalışmalarda bulunulmuştur. Karlılık dışında müşteri memnuniyetine odaklanılarak devamlılık hedef tutulmuştur. Bunun yanı sıra bu aşamaya gelmiş şirketlerde memnun olmayan aile üyelerinin olduğu da görülmüştür. Kesin ve eşit kuralların olması aile içi bireylerin isteklerinin yerine gelmesi konusunda engellere takılmaktadır. Bu durumdan dolayı aile üyelerinin işe karşı isteksiz tavırlarının olması veya profesyonelleri engelleyici tavırlar içerisinde buldukları gözlemlenmiştir (Atilla, 2016).

1.1. Aile Şirketlerinin Karşı Karşıya Kaldığı Temel Sorunlar

Eğitilmiş çalışanın sınırlı sayıda olduğu toplumlarda, ekonomik açıdan kuvvetli ve kendini geliştirmiş aile bireylerinin oluşturduğu küçük işletmelerde ailesel yönetim epeyce az maliyetli ve etkin olmuştur (Asunakutlu & Avcı, 2010). Bunun sonucunda aile işletmesinin içerisinde olan hem ekonomik

anlamda hem de aile yapısı, yönetim şekli, işletme içerisinde kullanılan teknoloji, işletme kültürü gibi değerler önem verilmesi gereken normlardır. Bu normlar işletme açısından önem arz etmektedir (Sevinç, 2010).

İşletmenin esasen üzerinde durulması gereken durum yönetim şeklidir. İşletme yönetiminde bulunan kişilerin karakterleri, tutum ve tavırları yönetime de etki etmektedir. Aile şirketlerinin bazıları ayakta kalarak devam ederken, bazıları da yönetimden kaynaklı eksikliklerin olması sebebiyle şirketin devamlılığını tehdit eden durumlarla karşı karşıya gelmiştir. (Yalçın, 2019)

Şirketin devamlılığını tehdit eden bu sorunları ele şöyle alınacaktır.

1.1.1. Kuşak Çatışması

Çatışma; benzer veya tam tersi olan iki durumdan birinin tercih edilmesi durumunda ortaya çıkan karasızlık ve uyuşmazlık durumuna denir. Çatışma konusu ele alındığında üç tane unsura dikkat çekilir. İlk olarak çatışmada yer alan kişi ve kişiler, ikincisi çatışma sebebi, üçüncüsü ise; çatışmanın meydana gelmesinden sonraki durumdur. Çatışmanın oluşmasıyla beraber bu durumun doğru yönetilmemesi sonucunda başarısızlık kendiliğinden gelmektedir. (Ateş, Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, 2005)

Yirmi birinci yüzyılın hızlı değişimi kuşaklar arasındaki çatışmayı daha belirginleştirmiştir. Eski değer yargılarının ve çalışma yapısının değişmesini zorunlu kılmıştır. Eski kuşaklar, yenilikçi değişime karşı çekimser kalırken yeni kuşaklar ise gelişim ve değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlamışlardır (Didem, 2003).

Ülkemizde bu konu ele alındığında şirket yönetimlerinin hemen hemen hepsi birinci kuşakların, yani kurucuların egemenliğindedir. Birinci kuşak ile yeni gelen kuşaklar arasındaki belirleyici ayrım, birinci kuşak kurucu olması nedeniyle işletmeye bağlılık duygusu daha yüksektir. İkinci kuşak miras yoluyla elde ettiği görev ve sorumluluğa olan bağlılığının daha az olduğu görülmektedir. (Yıldız, 2008)

Ayrıca psikologlara göre çatışmalar aile işletmelerinde girişimcilik ile beraber başlar. Kendi işini kuran birçok kişi buna gerekçe olarak anne – babasıyla yaşadığı sıkıntıları ifade etmişlerdir. Onların amacı üzerlerinde hissettikleri gücün etkisinden kurtulmaktır. Kurdukları işletmeler onların baskıdan uzak amaçlarına ulaşabilmeyi hedeflediği yerdir. Ancak bu kişiler baba-annelerinin düştüğü hatalara kendileri de düşerler (Harry, 1971).

Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan aile işletmelerinde çatışma durumu da daha azdır. Çünkü kurumsallaşma beraberinde işletme içi kuralları da

getirmektedir. Kuralların olduğu bu tür işletmelerde çatışma kaynaklı sorunlar en alt seviyede olmaktadır. (Güleş, Arıcıoğlu, & Erdirençelebi, 2013)

1.1.2. Nüfus Problemleri

Yeni kurulan işletmelerde kurucu olan kardeşlerin sayıları birkaç nesil sonra artmaktadır. Bu artış nüfus sorununu da beraberinde getirmektedir. Bu durum sonucu artan kişi sayısı ile iletişim problemi de ortaya çıkmaktadır.

1.1.3. Roller Çatışması

Aile bireyleri arasındaki ilişkilerin işletmede ve aile içerisinde yoğun olarak yaşanması sonucunda aile üyeleri rol karmaşası içine girebilmektedirler. Mesela bir bayan evde eş, anne iken işletme içerisinde Yönetim Kurulu üyesi olabilmektedir (Finch, 2005).

Bazen kişi duygusal ilişki tanımlamasında iken bazen de tamamen rasyonel ilişki gereken role girebilmektedir. İşletme ile ilgili kararlar alınırken aile etkisi daha ön plana çıkıp karar verilebilmektedir. Bu durumda çatışmaya ortam hazırlanmaktadır. Bu çatışma işletme içerisinde yaşanacak bazı sorunlara gebe kalmaktadır. Ayrıca firmanın başında olan kurucu ailedeki rolüne yönelik olarak hâkimiyetini devam ettirmek için işletmeyi yeni nesil tarafından devamını istemeyecek ve bu durum çatışmaya neden olacaktır. (Güney, 2008)

1.1.4. Güç Kavgası

Aile işletmeleri çoğunlukla, işletmeyi kuran kişinin etrafında menfaat grupları oluşmaktadır. Bu gruplar işletmeyi kurup, yönetimin elinde bulunduğu kişilere karşı maddi ve manevi çıkarlar elde etmek amacıyla yakın durmaktadırlar. İşletmenin gücünü temelden sarsacak anlaşmazlık ve kavgalarda yaşanmaktadır. Özellikle geniş ailelerde herkesin kendini söz sahibi olma isteği işletmelerde aşınması zor sorunları da beraberinde getirmektedir. (Ongar, 2011)

1.1.5. Kurumsallaşamama

Kurumsallaşma denildiğinde genellikle patronların işten ellerini çekmeleri ve işi tamamıyla profesyonellere bırakmaları olarak algılanmaktadır. Hâlbuki tam tersi olarak patronlar işin başında olup, diğer çalışanlarla uyumlu bir şekilde çalışma ruhunu oluşturması gerekmektedir. (Güleş, Arıcıoğlu, & Erdirençelebi, 2013)

Kurumsallaşmak, işletmenin süreçlere göre yönetilmesi yani bütün süreçlerin hazırlanıp, bölümlere ve burada istihdam eden kişilere bu çerçevede görevlerinin verilmesidir. Kurumsallaşmış işletmelerde işler belli bir iş akış sistematığına göre yürütülür. Kurumsallaşmış işletmelerde kurallar herkes tarafından bilinir, benimsenir ve uygulanır. Kurumsallaşmalarda en önemli bilinmesi gereken şey ise tek tip kurumsallaşma modelinin olmayışıdır. Her işletme için geçerli kurumsallaşma modeli yoktur. Bunun sonucu olarak da şirketleri bu konuda teknik danışmanlık hizmeti veren eğitim alamaya zorlanabilirler ve bu durumda şirketteki yaratıcı gelişimi yok edebilir (Atilla, 2016)

Kurumsallaşma anlayışına tek kişilik yönetimin olması tamamıyla zıt kavramlardır. Kurumsallaşma esasen profesyonel bir sistemdir. Bu sistem içerisinde karşılıklı etkileşimin temelini oluşturan unsurların hep beraber uyum içerisinde çalışma gerekliliğine ihtiyaç vardır. Bu duruma ilk adım aile ilişkileri arasındaki kurumsallaşma anlayışının yer almasıyla başlamaktadır. Bu sebeple aile özverili olması gerekmektedir. (Güney, 2008)

1.1.6. Dedikodular

Kurumlarda belirli bir şekle bağlı olmayan ilişkilerde bilginin istek dışı bir şekilde yayıldığı söylentilere dedikodu denilmektedir. Söylenti ve dedikodular işyerlerinin düzenini yıkıcı etkiye sahiptirler. Çalışanların kaygı, endişe, korku, huzursuzluk gibi moral bozucu duygular yaşamasına neden olurlar. İşyerlerinde yeterli ve doğru enformasyon olmaması dedikodu ve söylentinin artmasına neden olmaktadır. (Eroğlu, 2005)

1.1.7. Profesyonelleşememe

Kurumsallaşma, çoğunlukla iş ve işletme yönetiminin profesyonellere bırakılması olarak ifade edilmektedir. Fakat bu yanlış bir tanımlamadır. Kurumsallaşma, her seviyedeki işletmelerin, tanımı belirlenmiş ilke ve kurallara dayandırılarak yönetilmesidir. Profesyonelleşme ise; işletme içerisinde uzmanlaşma gereği mesleki olarak işleri yürütendir. Bu sebeple kurumsallaşma işletmeyi profesyonel kişilere bırakıp bir tarafa çekilmek ve işletme içerisinde kontrolü kaybetmek değildir. Tam tersi zamanla gelişen, büyüyen, tedarikçi, müşteri, çalışan sayısı ve bunlara bağlı olarak sorumluluğu artan işletmenin devamlılığını sağlamak, belli bir düzen, ilke ve kurallarla işleri yürütmek ve denetlemektir (Yükselen, 2018)

Aile şirketlerinde genellikle insan kaynaklarına çok fazla önem vermemektedirler. İşverenler ile iş görenler arasında belirgin ayrımlar vardır. Bu ayrım onların ilişki ve davranışlarına yansımaktadır. (Güney, 2008)

İşletmelerde grup çalışmalarındansa çalışanların kendilerini işverenin görev ve emirlerini yerine getirirken görmesi işten ayrılmasına neden olabilmektedir. (Yıldız, 2008)

Kurumsallaşma ile profesyonelleşme karıştırılan iki terimdir. Onlar arasında şöyle bir ayrım vardır (Tünel, 2011):

- Kurumsallaşma olurken işler keskin kurallar dâhilinde yürütülür. Profesyonelleşmede ise işler uzman kişiler tarafından yürütülmektedir.
- Kurumsallaşmada işletmenin iş akışındaki sistematik önemli iken; profesyonelleşmede bu sistematigi yönetecek olan insan kaynakları önemlidir.
- Kurumsallaşma sürecinde sistem belirgin olması gerekirken, profesyonelleşmede sistemi yürütecek elemanların işletmede çalıştırılmasına önem verilmektedir.

1.1.8. Nepotizm

Nepotizm; bireylerin güç ve iş hayatında sahip olduğu güçlü konumda, kişinin göreve uygun olup olmadığına bakılmaksızın, sosyal yaşamlarında sahip oldukları ilişkiler ve bağlılık duygularının esas alınması üzerine yapılan istihdam olarak tanımlanmaktadır (Özler & Gümüştekin, Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma., 2007).

Nepotizm monarşi veya hanedanlık şeklinde bir yönetimdir. Her sistemin pozitif ve negatif yönleri olduğu gibi nepotizmin de bu yönleri vardır. Her yönetim şeklinde nepotistliğe yatkınlık olmasına rağmen, bu yönetim davranışı şeklini belirleyen gelenekler, kurallar ve kendiliğinden oluşan uygulamalar arasında farklılıklar olabilir (Özler , Özler Ergun, & Eren Gümüştekin, Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma, 2007).

Gelişmiş toplumlarda olumlu karşılanmayan nepotizm, tam gelişme göstermemiş ülkelerde tam tersi bir eksiklik gibi değil, övgü kaynağı olarak kabul edilmiştir. Hatta bunu yapabilen kişiler toplumda övgü kaynağı olarak nitelendirilmiştir. (İlhan & Erdem, 2010)

Aile işletmeleri için özel bir değerlendirme yapıldığında aile içerisindeki kişilerin avantajlı konumu örgüt içerisindeki üst düzey yöneticilerin aile içerisinde tercih edilmesi önemli bir strateji olarak nitelendirilmiştir. Bu stratejiler şöyledir (Karacaoğlu & Yörük, 2012);

- Örgüt içerisinde aile üyelerinin yönetici kaybını engellemesine destek olması,

- Aile şirketi sermayesinin büyük bölümünün kendi öz sermayesinden sağlanması fikri,
- Yapılacak olan işin daha hızlı zamanda öğrenilmiş olması
- Düşük düzeyde zarar, yüksek başarı ve daha az çalışma gücü olması
- Nepotizmin mevcudiyeti ile gerekli şartlara bağlı kalınmadan hızlı iletişim sağlanması ve beraberinde sürekli başarı gerçekleşmesi durumu
- Aile üyesi olan çalışanın örgüt içi birliktelik duygusunun yüksek olması durumuna olumlu etki etme stratejisi

Nepotizmin oluşumuna katkı sağlayan bütün çalışmalar kamu ve özel sektörde fazla olmakla beraber artarak da devam etmektedir.

Nepotizmde genellikle aile işletmelerinin menfaatlerinde yaşanan çatışmadan kaynaklandığı görülmektedir. Örneğin çalışma grubu içerisinde yönetici statüsündeki kişinin sahip olduğu niteliklerin yeterli düzeyde olmadığı halde o göreve getirilmesi bazı yönetimden kaynaklı sorunların oluşmasına neden olmakta ve çalışma grubu içerisinde uzman yönetim becerisine sahip kişilerin katılmasını zora sokmaktadır. Aile işletmelerinde yönetim, finans, satın alma, satış ve pazarlama gibi önemli görevlere ailenin kendi içerisindeki kişilerin getirilmesinin ana sebebi güven duygusunun yetkinlikten önde tutulmasından kaynaklanmaktadır. Bu durum yönetimle daha samimi veya daha uzak durarak ilişki geliştiren çalışanların oluşmasına sebep olmaktadır. Bu durum çalışma grubu içerisinde kutuplaşmaya neden olup çalışan kişiler arasında güven duygusunun zayıflamasına neden olmaktadır (Bolat, Bolat, Seymen, & Katı, 2017).

Nepotik uygulamaların mevcut olduğu ortamda huzurlu ve paylaşımcı bir çalışma ortamının mevcudiyeti olmadığından çalışan grubun motivasyon kaynaklı kayıpları, iş gücü verimi düşüklüğü, çatışmalar, işe olan devamlılık isteği ve işten ayrılma isteği gibi sorunlar meydana gelebilmektedir (Ören, 2004). Nepotizm, hem kamu sektörleri içinde hem de özel sektör işletmelerinde çalışanlar arasında sorun doğurmaktadır (Bayhan, 2002). Adalet ile örtüşmeyen nepotizm düşüncesinin kamu sektöründe azaltılmaya çalışılması düşüncesi genel kabul görüşü olarak görülmektedir. Düşünülmüş hazırlanmış bir nepotizm birden fazla şirketin başarısının nedeni olarak gösterilmektedir (Özler, Özler Ergun, & Eren Gümüştekin, Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma, 2007). Nepotizmi iyi ya da kötü diye ayırıp sınıflandırmanın doğru bir anlayış olmayacağı, bunun yerine nepotizmin farklı anlamlar yaratan bir kavram olma düşüncesinin var olduğu bilinmelidir. Çevresel faktörlerin nasıl etkisi

altına girdiği ve bunun yanı sıra bu faktörler ile beraber değerlendirilmesi gereken bir konu olduğu söylenebilmektedir (Vinton, 1998).

2. Örnek Olay

1906 yılında İtalya'nın Floransa şehrinde kurulan Gucci bugün dünya çapında 425 mağazası olan ve dünya tekstil sektörüne yöne veren büyük bir şirkettir. Şirket Guido Gucci tarafından kurulmuştur. Önceleri hasır yapımı ve deri işiyle uğraşan şirket derin bilgi birikimi ile zamanla büyümüştür. İşlerini düzelmesini bekleyen Guido evlenme kararı almış ve bu evlilikten 3 erkek ve 1 kız çocuğu olmuştur. Sert yapılı, disiplinli, gelenekçi, çalışkan bir yapısı varmış. Sert karakteri zaman zaman Guido'nun çocukları ile problemlere ve tartışmalara yol açmıştır. Guido işletmesini büyütebilmek ve diğer nesillere işletmesini devredebilmek için bu tavrından kesinlikle vazgeçmemiştir. Gelenekçi yapısında dolayı Guido kızını mirastan men etmiştir. Üç oğlunu şirkette çalışmaya zorlamıştır. En büyük oğlu dışında diğer iki oğlu şirkette çalışmaya yanaşmamıştır. Zamanla şirket daha iyi noktalara gelmiştir. Çocuklar büyümüş, evlenmiştir. En büyük oğlu 3 erkek çocuğu sahibi olmuştur. Ortanca oğlunun bir oğlu olmuş ve küçük oğlunun ise evlenmesine rağmen çocuğu olmamıştır. 1953 yılında vefat eden Guido şirketi planladığı gibi en büyük oğluna teslim etmiştir. Büyük oğlunun liderliği ile şirketin yeni hissedarları Guido'nun üç oğlu ve onların oğulları olmuştur. 1974 yılında şirket güç üstüne güç katmış ve dünya çapında 14 mağaza ve 46 butiğe sahip olmuşlardır. Guido'nun büyük oğlu da aynı babası gibi katı, disiplinli ve çalışkandır. Babasının kendileriyle yaşadığı tüm sıkıntıları o da çocuklarıyla yaşamıştır. Hatta en çok sıkıntı yaşadığı çocuğu büyük oğlu olmuş ve bir keresinde onu şirketten kovmuştur. Bu sıkıntılar devam ederken Guido'nun küçük oğlu vefat etmiş ve şirketin tüm hisseleri eşine geçmiştir. O bütün hisseleri şirkete devretmiştir ve şirketin yeni hissedarları iki kardeş ve onların çocukları olmuştur. Birkaç sene sonra ortanca kardeşin eşi vefat etmiştir. Böylece yalnız kalan babası oğluna çok düşkün olmuştur. Tüm hisselerini oğluna bırakacağını söylemiştir. Ortanca kardeşin oğlu şirkette hissedar olma düşüncesiyle amcası olan Guido'nun büyük oğlu olan Aldo'ya yakın davranmıştır. Yeğenini çok seven Aldo genede kendi oğullarının şirketin başına gelmesini istemiş ve onları buna hazırlamıştır. Aldo büyük oğluyla sorunlar yaşamış ve bu sorunların çözümü için küslüğün sona ermesini istemiştir. Fakat oğlu bu teklifi kabul etmemiştir. Babası kendisine yüzde 17, diğer çocuklarına ise yüzde 11 hisse payı bırakacağını söylemiştir ve bu küslüğün sona ermesini istemiştir. Babasına olan kini sebebiyle rakip bir işletme kurmuştur. Şirkette çalıştığı döneme ait gizli bilgiler ve belgeler aracılığı ile şirketi tehdit etmiştir. Ortanca kardeşin vefatıyla beraber oğlu

şirkette güçlü bir yere gelmiştir. Aldo'nun büyük oğlu ile beraber ortak olmuştur ve bu durum Aldo'nun büyük oğluna kendi intikamını almak için fırsat doğurmuştur. Aldo'nun büyük oğlu bu fırsatı değerlendirerek tehdit etmesiyle Guido'nun ortanca oğlunun çocuğu olan Maurizo'yu hapse attırmıştır. Geçen zaman içinde hapisten çıkan Maurizo şirket başına geçmiş ve ciddi bir kan kaybeden şirketi yeniden ayağa kaldırmayı denemiştir. Ancak başarılı olamamıştır ve şirket hisse değerlerini sıfıra indirmiştir. Bu durumu kabullenemeyen Aldo'da vefat etmiştir. Maurizo'yu derinden etkilen bu olaylar sonucunda aile hayatı da kötüye gitmiştir. Eşi tarafından kiralık katil tutularak Maurizo öldürülmüştür. Böylece şirketin tek hissedarı Aldo'nun büyük oğlu Paola kalmıştır. Dış yatırımcı tek ortak sadece Bahreyn firması kamıştır. Böylece tüm hisseler şirkete dış yatırımcı olarak giren ve aileyle alakası olmayan dış yatırımcının eline geçmiştir. Kötü giden işleri düzeltmek için profesyonel yöneticilerle anlaşmıştır. 1998 yılına geldiğinde batmakta olan şirket profesyonellerin elinin değmesiyle Avrupa'nın en iyi şirketi seçilmiştir. Günümüzde ise lüks tüketim pazarının öder şirketleri arasında yerini almaktadır. (Çini, 2017)

3. Sonuç

Aile ile işletme arasındaki ilişkilerin yönetilmesinde tanımlanmış ilke ve kurallar yönetimidir ve işletmenin devamlılığı açısından önem arz etmektedir. (Yükselen, 2018) Aile işletmelerinde bazı sorunlar karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan en önemlisi aile işletmelerindeki kurucunun faaliyetlerinin sonraki nesillere taşınmamasıdır.. (Yalçın, 2019).

Kompleks Aile İşletmeleri Kuzenlerinde yönetime dâhil olduğu ve önemli kararların alındığı aile işletmesidir. Bu işletmelerde şirkette birden fazla kuşak istihdam edilmektedir. Şirket içerisinde ayrıca profesyonel yönetici yer almaktadır. Aynı aile içerisinde bulunan kişilerin birbirlerini tehdit olarak görmeleri şirketin çıkarlarıyla ters düşmektedir. Çatışmalar yaşanmaktadır. Aile dışındaki ortakların şirkete dâhil olduğu durumda yönetimde yer alacak kişinin belirlenmesi ve diğer ortakların alınan kararlarda aktif rol almak istemeleri gibi sorunlar meydana gelmektedir. (Alayoğlu, 2003)

Çalışma kapsamında aile işletmeleri ekonominin önemli mihenk taşlarından biridir. Bu denli önemli bir konuda ekonomi için önemli bir yerde olan firmanın zaman içerisindeki değişimi örnek olay ile anlatılmaya çalışılmıştır. Görülmüştür ki aile işletmeleri profesyonelleşemedikleri takdirde kendileri ile kan bağı olan kişilerle gelişme gösterip kalkınması çok zordur. Aile içi ayrışmalar, vefatlar ve aile büyükleri arasında meydana gelen kopmalar senelerce iyi noktada olan işletmeleri batma durumuna

getirmiştir. Aile şirketlerinin uzun yıllar ayakta kalamamasının temel nedeni profesyonelleşememesi ve nepotizmin çok fazla uygulanmasıdır. Nepotizmin bir şirketin belli bir strateji, planlama ve yönetim bilgisiyle yönetilmemesi ve şirketin işleyişinde engel teşkil etmektedir. Gucci örneğinde de olduğu gibi aile bağlarında yaşanan kopmalar işletmeyi de doğrudan etkilemiştir. Nepotizmin olduğu şirketlerde yönetim kurucu aile üyesine bağlı olduğundan yetki ve güç kaybına uğrama gibi sorunların olması yönetimin başkasına devredilmesini engellemektedir. (Yalçın, 2019)

Çalışmayı kavramsal ve örnek olay çerçevesinde değerlendirecek olursak nepotizmin aile şirketlerinde sıklıkla karşılaşıldığının söylemek mümkündür. Sonuç olarak aile şirketleri profesyonelleşmediği takdirde aile bağlarından kaynaklı olayların farklı ve değişebilir olması şirkete ciddi zarar vereceği görülmüş ve bunun önemi üzerinde durulmuştur. Çağdaş yönetim teknikleri ve uygulamaların mevcut yönetim de profesyonelleşmenin önünü açacak ve gelişim seviyesini daha ileriye taşıyacağı düşünülmektedir. Her ne kadar nepotizmin olumlu değerlendirenler olsa da bu çalışmada ele alınan örnekte de görüldüğü gibi nepotizm aile işletmeleri için daha çok yıkıcı etkiye sahiptir.

4. Kaynakça

- Abdalla, H., Maghrabi, A., & Raggad, B. (1995). Assessing The Perceptions Of Human Resource Managers Toward Nepotism . *International*, 554-568.
- Akdoğan, A. (2000). Aile İşletmelerinin Özellikleri Ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31-47.
- Alayoğlu, N. (2003). *Aile Şirketlerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma*. İstanbul: Müsiad Yayınları.
- Araslı, H., & Tümer, M. (2008). Nepotism, Favoritism And Cronyism: A Study Of Their Effects On Job Stress And Job Satisfaction İn The Banking Industry Of North Cyprus. *Social Behavior And Personality*, 1237-1250.
- Asunakutlu, T., & Avcı, U. (2010). Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı Ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 93-109.
- Ateş, Ö. (2003). Aile Şirketlerinde Değişim Ve Süreklilik Anlayışı. *Ankara Sanayi Odası Yayını*.
- Ateş, Ö. (2005). *Aile Şirketleri: Değişim Ve Süreklilik*. Ankara: Nkara Sanayi Odası Yayını.
- Atilla, İ. (2016). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Bakan, İ., & Yılmaz, S. Y. (2021). *Aile İşletmelerinde Yönetim Ve İnsan Kaynakları*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bayhan, V. (2002). Demokrasi Ve Sivil Toplum Örgütlerinin Engelleri: Patronaj Ve Nepotizm. *Cumhuriyet Üniversitesi İibf Dergisi*, 1-13.
- Bolat, O., Bolat, T., Seymen, O., & Katı, Y. (2017). Otellerde Nepotizm (Akra-ba Kayırmacılığı) Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Kariyer Düzleşmesinin Aracılık Etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 157-182.
- Büte, M. (2011). Nepotizm Ve İş Tatmini İlişkisinde İş Stresinin Aracı Rolü Var Mıdır? *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 175-185.
- Conway, B. (2004). The New Nepotism. *Public İnteerests*, 130-135.
- Çini, M. A. (2017). Aile İşletmesi Mi?, İşletmenin Ailesi Mi? Konya, Türkiye.
- Davis, J. A., & Tagiuri, R. (1989). The Influence of Life Stage On Father-Son Work Relationships İn Family Companies. *Family Business Review*, 47-74.
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1999). In The Founder's Shadow: Conflict İn The Family Firm. *Family Business Review*, 312.
- Didem, R. (2003). Örgütlerde Farklı İnsan Kaynakları Kuşaklarına Yönlendirilmiş Yönetim Yaklaşımları Geliştirme. *1. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, (S. 464-472). İzmit.

- Eroğlu, E. (2005). Yöneticilerin Dedikodu Ve Söylentiye Yönelik Davranış Biçimlerinin Belirlenmesi. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 203-2018.
- Finch, N. (2005). The Role Of The Accountant İn Mediating Conflict İn Family Owned Businesses. *Available At Ssrn 883033*, 6.
- Güleş, H. K., Arıcıoğlu, M. A., & Erdirençelebi, M. (2013). *Aile İşletmeleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Güney, S. (2008). *Aile İşletmelerinde Güncel Konu Ve Sorunlar*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Harry, L. (1971). Conflicts That Plague The Family Business . *Harvard Business Review*, 93-94.
- İlhan, T., & Erdem, R. (2010). Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm). *Yönetim Ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*, 135-166.
- Karacaoğlu, K., & Yörük, D. (2012). Çalışanların Nepotizm Ve Örgütsel Adalet Algılamaları:Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 43-64.
- Ongar, C. (2011, Ağustos). Profesyonel Yöneticilerin Aile İşletmelerinin Yönetiminde Yaşadıkları Sorunlar: Eskişehir De Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Eskişehir.
- Ören, K. (2004). Sosyal Sermayede “Güven” Unsuru Ve İşgücü Performansına Etkisi. *Kamu-İş*, 71-90.
- Özler , H., Özler Ergun, D., & Eren Gümüştekin, G. (2007). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri Ve Kurumsallaşma. *Dumlupınar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi*, 437-450.
- Özler, H., & Gümüştekin, G. (2007). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri Ve Kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 437-450.
- Sevinç, İ. (2010). Büyüme Sürecindeki Aile İşletmelerinin Karşılaşabilecekleri Sorunlar: Konya’da Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Uygulama”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi* , 315-331.
- Sönmez, Y. (2018). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Stratejileri*. İstanbul: Az Yayıncılık.
- Tuncel, H. T. (2011). Aile Şirketlerinde Kurumsallaş(Ama)Ma. Konya Ticaret Odası.
- Uygur, A., & Altuğ, Ç. (2015). Nepotism İn Impact Employee Performance Evaluation Form With Family Business. *International Journal Of Management Sciences* , 136-146.
- Vinton, K. (1998). Nepotism: An Interdisciplinary Model. *Family Business Review*, 297-303.

- Yalçın, İ. (2019). *Aile Şirketlerinde Nepotizm: Örnek Bir Uygulama*. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, A. (2008). *Aile İşletmelerine Tavsiyeler*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Yurttadur , M., & Nakipoğlu, N. (2015). Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarının Finansal Yapıya Etkileri, İtalyan Ve Türk Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Bartın Üniversitesi İİB Dergisi*, 403-420.
- Yükselen, C. (2018). *Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim Ve Aile Anayasası*. Ankara: Detay Yayıncılık.