AİLE İŞLETMELERİNDE NEPOTİZME KURAMSAL BİR BAKIŞ

Yard. Doç. Dr. Hayrettin ÖZLER
Dumlupınar Üniversitesi
İİBF Kamu Yönetimi Bölümü
Yönetim Bilimleri ABD
GSM: (0536) 565 38 46
e-posta:
hayrettin@dumlupinar.edu.tr

Yard. Doç. Dr. Derya ERGUN ÖZLER
Dumlupınar Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
Yönetim-Organizasyon ABD
GSM: (0532) 252 84 85
e-posta:
dergun@dumlupinar.edu.tr

Yard. Doç. Dr. Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN
Dumlupınar Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
Yönetim-Organizasyon ABD
GSM: (0535) 417 13 19
e-posta:
geren@dumlupinar.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, aile işletmelerinde nepotizmin sosyo-psikolojik, ekonomik ve politik kökenlerini ele almaktadır. Nepotizm, durağan bir problem değil işletmenin gelişme sürecinde yeniden ve farklı şekillerde ortaya çıkan bir olgudur. Çalışma bir bütün olarak aile işletmelerine ve kurumsallaşmaya dinamik bir bakış açısı getirmektedir. Öncelikle, nepotizmin sadece duygusal ve içgüdüsel bir davranış olarak değil, rasyonel ve seçilmiş bir davranış ve bir yönetim biçimi olarak kabul edilmesi gerekir. Bu kurumsallaşmanın akılcı bir süreç olmasının bir nedenidir. Nepotizmi sadece duygusal ve içgüdüsel bir davranış olarak görerek kurumsal çözümler üretmek mümkün değildir. Bu çalışmada aile işletmeleri, nepotizm ve kurumsallaşma bir süreç içerisinde açıklanmaya ve değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Anahtar kelimeler: Aile işletmesi, kapitalist işletme, nepotizm ve kurumsallaşma.

A TEORETICAL PERSPECTIVE ON NEPOTISM IN FAMILY BUSINESSES

ABSTRACT

In this paper, the social psychological, economic and political roots of nepotizm are investigated. Nepotizm is a dynamic phenomenon which reemerges at different stages and in different forms during the development of family businesses. This study tries to look into nepotizm and institutionalization in a dynamic perspective. Primarily, nepotizm is not perceived as an emotional and instinctive behavior but as a rational and selected behavior. This is necessary because we cannot institutionalize family businesses if we seek the roots of nepotizm

in emotional sub-cognition level of the people. Finally this paper handles the themes, family business, nepotizm and institutionalization as a process.

Keywords: Family business, kapitalist business, nepotizm and institutionalisation.

1. GİRİŞ

Bir işletmenin aile işletmesi olabilmesi için, mülkiyetin ve yönetimin bir aile ünitesi içerisinde yoğunlaşmış olması ve işletme üyelerinin örgüt içerisinde aile temelli ilişkiselliği başarmaya ve/veya korumaya yönelik uğraşı içerisinde olması gerekir (Sirmon vd., 2003: 339). Aile, diğer amaçların üzerindedir ve aileye ait mülkiyet yapısı büyüme ve gelişme amacıyla bile olsa bozulmalıdır. Aile işletmesi, kurmayı teşvik eden nedenlerden birisi, ailenin mal varlığı ve geleceğini korumak, çocuklara miras bırakmak ve onlara iş olanağı yaratmak ile ilgilidir. Ailenin adı, serveti ve çocukların geleceği temel motive edici faktörlerdir (Pooley, 2005: 55). 2003 yılında Amerika'da yapılan bir araştırmada, aile kontrolündeki şirketlerin diğer şirketlere göre %5 daha karlı ve borsada %10 daha değerli olduğu görülmüştür. "Nepotizme Övgü"nün yazarı Adam Bellow (2003), birçok şirketin başarılarının nedeni olarak, planlı nepotizmin görülebileceğini ancak başarısızlığı nepotizme yüklemenin zor olacağını belirtmektedir. Kısacası Below, iyi nepotizm-kötü nepotizm olmak üzere iki farklı türden bahsetmektedir.

Bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi vb. faktörler dikkate alınmaksızın sadece akrabalık ilişkileri esas alınarak istihdam edilmesine veya terfi edilmesine (kötü) nepotizm adı verilmektedir. "Kin selection" veya akraba kayırma insanlarda (bazı biyologlara göre hayvanlarda da) var olan doğal bir içgüdüdür. Sosyal bilimlerde biyolojik/ekolojik yaklaşımlar ise, nepotizmin rasyonel davranışlar sınıfına girdiğini ifade etmektedir. Bu da nepotizmin sosyal ekolojide (çevresel koşullar ve bireysel ihtiyaçlar alanı) "seçilmiş" bir davranış olduğu anlamına gelir (Masters, 1983). Nepotizm veya akraba kayırmacılığı, geleneksel bağların ve ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı ve piyasa mekanizmasının yeterince gelişmemiş olduğu ülkelerde daha yaygın olarak görülmekle beraber (Özsemerci, 2005), gelişmiş ülkelerin özellikle aile işletmelerinde de yaşanan bir olgudur. Nepotizm, monarşi veya demokrasi gibi bir yönetim biçimidir ve bu yönetim sisteminin her sistemde olduğu gibi yararları ve sakıncaları vardır.

Aile işletmelerinde nepotizmi sadece etik sorunu olarak incelemekten ziyade; nepotizmin bireysel, sosyal, ekonomik ve politik nedenlerini de sorgulamak gerekmektedir. Nepotizmin nedenlerini çok yönlü olarak araştırmanın gerekliliği; kurumsallaşma olgusunu sadece işletme içi değil, çevresel unsurlar açısından da incelemek ve değerlendirmenin gerekliliğinden ortaya çıkmaktadır. Aile işletmelerini korumak, devamını sağlamak ve aile bireylerinin sosyal tatminini sağlamak gibi konular, kurumsal çözümlemelerin yegane veya en önemli sorumluluğu değildir. Kurumsal çözümlemeler, işletme ve çevresini kapsayan çözümlemelerdir. İyi veya kötü nepotizm, demokrasi ve kurumsallaşmanın önündeki en önemli engellerden birisidir. Nepotizm, aile üyelerinin iktidar kaybını engellemeye yönelik bir stratejidir. Kurumlar ise, otoriteyi, bireyselliği ve bireyci özgürlükleri rasyonel ve yasal bir mantıkla sınırlayan yapılardır. Bu yönüyle nepotizm; işletmenin, aileden bağımsız veya ondan daha geniş, kendine özgü kurumsal bir kimlik kazanmasına da engel olmakta ve paydaşlar nezdinde bir güvensizlik nedeni olabilmektedir.

Nepotizmin kökenlerini, makro düzeyde sosyal ve ekonomik nedenler; mikro düzeyde ise, makro düzeyle bağdaşık olan ancak bireysel düzlemde açıklanabilecek nedenlerde aramak gerekir. Nepotizm olgusunu makro, meso (ailesel-örgütsel) ve mikro düzeyde tanımlamak ayrıca bunun yanında dinamik ve kurumsal öneriler getirmek gerekmektedir. Aile işletmelerini analiz etmede temel sorun, bu üç farklı düzeyi birbirinden ayırmanın güçlüğü ve bazen de anlamsızlığıdır. Aşağıda yapılan değerlendirmeler de, bu güçlükten nasibini almışlardır.

Sosyal-ekonomik ve kültürel nedenler, toplum içinde kurumsallaşmış ve kalıplaşmıştır. Doğal olarak kurumsal çözümler; aile işletmeleri dışında, onların yaşadığı çevre koşullarını

değiştirmekten, yeni koşullara adaptasyonu sağlayacak yaptırımlardan (dış denetim ve kurallar) oluşabilir. Ekonomik kalkınma ve piyasa ekonomisi yerleştikçe nepotizmin önemli bir sorun olmaktan çıkması beklenebilir. Aile işletmelerinin büyümelerini, birleşmelerini ve aralarında ortak yatırımlara girmelerini teşvik edecek yasal ve finansal araçlar (kurumsallaşmaya ivme kazandıracak yaptırımlara dayalı yatırım ve vergi teşvikleri gibi); işletmeye yön verme, kaynak farklılaştırma, stratejik planlama yapmalarını sağlama, insan ve finansal sermayelerini zenginleştirme gibi faydalı sonuçlar doğurabilir. Bu sayede nepotizm yerine, kurumsallaşmayı öne çıkaran kültürel ve ekonomik bir dönüşüm gerçekleşebilir.

Bireysel nedenler daha çok evrensel temellere dayandırılabilir (soyut mantık yürütme ile açıklanabilir) çünkü bireysel nedenler, bireylerin rasyonel tercihleri ve objektif çıkarları ile ilgilidir. Bu nedenle, bireysel nedenlerin çözümünde dünyadaki benzer deneyimlerden yola çıkılabilir. Bireysel dönüşüm makro çevrede oluşturulan yeni koşullara bağlı olarak bireysel akılcılığın (faydacılığın) yerine örgütsel (kollektif) akılcılığın yerleştirilmesi yoluyla kısmen gerçekleşebilir. Ancak işletme içindeki irrasyonel yapılanmaların ve duygusal çekişmelerin ortadan kaldırılması örgütsel düzeyde önemli bir görev olduğundan, işletmelerin klasik olarak tanımlanan iç ve dış çevrelerine bir de ara çevre olan aile boyutunu katmak ve sosyo-psikolojik çözümlemelere gitmek gereklidir. Bu çalışmanın ana teması bu alanda aile işletmelerinde nepotizm üzerine bazı çözümlemeler yapmak ve problemi teorik düzeyde irdelemektir.

2. AİLE İŞLETMESİNDE NEPOTİZM

Türkiye'deki aile işletmelerinde karşılaşılan problemlerin nedenleri, genel olarak aile bağları ve ilişkileri içinde aranmaktadır. Çözüm olarak da, aile işletmelerinin bir sonraki nesle devrinin nasıl gerçekleştirilmesi gerektiği konusunda reçetemsi önerilere yer verilmektedir. Bu öneriler sorunu bir sonraki nesle devretmekten ileri gitmeyeceğinden, kısmi ve eksik bir bakış açısıdır ve aile işletmelerinin varlığını devam ettirmeyi amaç olarak ele almanın bir sonucudur. Aslında problem, bir kollektif birim olarak aile ve bir başka kollektif birim olarak işletme arasındaki etkileşimlerde (çıkar ve güç çatışmalarında) yatmaktadır. Aile işletmeleri ve sorunlarının çözümü konusunda üst yapıdan (siyasi, hukuki, kültürel v.b.) alt yapıya (bireysel ve ekonomik rasyonellik) büyük görevler düşmektedir. Sorumluluğu kısıtlı aktörlere değil, sistemin tamamına yaymak daha kurumsalcı bir yönetişim yaklaşımının gereği olup, maddi ve maddi olmayan araçların birlikte kullanımını gerektirmektedir.

Thomas Kuehn, ailenin "kültürel mantıkla birleştirilmiş pratik çıkarları olan bir birim" olduğunu; Hans Medick ve David Sabean ise "aile hayatının pratik deneyimlerinde duygusal ve maddi olanın ayrıştırılamayacağını ve bu iki alanın birlikte şekillendiğini" belirtmektedirler (Diefendorf, 1987: 661). Bu bağlamda, geleneksel aile işletmelerini kapitalist işletmelerden farklılaştıran temel unsur, kapitalist işletmelerde sermaye ve işgücü arasında net bir ayrımın varlığıdır. Kar ve ücret; mülkiyet ve emek arasındaki ilişkilerin objektif ifadesi ve sonucu olan kategorilerdir. Örneğin, kapitalist işletmelerde aile ilişkileri üretim ilişkilerinden tamamen ayrılmıştır veya teorik olarak ayrıldığı varsayılır. Mülkiyet ve emek arasındaki ilişkiler evrensel piyasa kuralları tarafından düzenlenmiştir. Piyasa kuralları içerisinde cemaat veya akrabalık kaygılarından arındırılmış ekonomik karşılıklılık veya değişim mantığı üzerine kurulu bir yapılanma vardır. Kapitalist işletmelerde üretim faaliyetleri tamamen piyasa odaklı olup; neyin, ne kadar ve nasıl üretileceği ailenin ihtiyaçları ve beklentileri etrafında şekillenmemiştir. İşletmenin alacağı kararların içerdiği risk, sadece faaliyetlerden beklenen kar ve olasılıklar arasındaki dengeye bağlıdır. Sonuç olarak kapitalist işletmelerde nepotizmin meydana gelmesi için herhangi bir neden yoktur, nepotizm benzeri davranışlar görülse bile, en azından bunun ekonomik çıkar alışverişine dayalı bir açıklaması olmalıdır. Aşağıda aile işletmeleri ve sermaye işletmeleri arasındaki farklar bir tablo içerisinde ve bu makalenin kapsamına uygun şekilde özetlenmektedir.

Tablo: Nepotizme Kaynak Teşkil Eden Faktörler Açısından Aile İşletmeleri ile Kapitalist İşletmelerin Karşılaştırılması

	Aile İşletmeleri	Kapitalist İşletmeler
Üretimin Amacı	Ailenin yeniden üretimi (neslin devamı), servet üretimi	Karı maksimize etmek, sermaye birikimini (geri dönüşümünü) artırmak, değer üretimi
İşgücünün Kaynağı	Temelde aile üyeleri ve zorunlu görüldükçe ücretli işgörenler	Ücretli işgücü
İşgücüne Duyulan Gereksinim	Marjinal üretim Marjinal ücret Oranını dikkate almadan daha fazlasını üretmek veya aile üyelerine iş ve gelir kaynağı sağlamak	Marjinal üretim Marjinal ücret Orantılı işgücü ihtiyacı
Kararların Taşıdığı Risk ve Belirsizlik Düzeyini Belirleyen En Önemli Faktör	Ailenin devamı ve bütünlüğü dikkate alınır (duygusal)	Kar beklentisi ve olasılıklar dikkate alınır (rasyonel)
Kazanımlar	Bölünebilirliği az (kollektif) aile geliri ve serveti, Aile refahı ve saygınlığı. (Kısmen parasal)	Kar, getirim ve ücret. (Genellikle parasal)
İnsan ve Otorite İlişkileri	Birincil grup yapısı (kişisel), geleneksel (geniş) otorite	İkincil grup yapısı (bürokratik), Yasal (rollere bağlı) otorite
Yaşam Süresi	Kişiye ve kişisel örgüt içi ve dışı ilişkilere bağlı	Rekabet üstünlüğüne, pazar/ürüne ve sektöre bağlı
Artık Değerin Transferi (bölüşümü)	Eşitlikçiliğe, sözleşmeciliğe ve hakkaniyete aykırı	Eşitlikçi, sözleşmeci ve adil
Mülkiyet ve Yönetim	İç içe	İlişkili fakat sınırları belli

Aile işletmelerinde ailenin mevcut normları büyük ölçüde ailenin yeniden üretimi veya neslin devamı gibi değerlerden türetildiği için, aile üyeleri arasındaki ilişkiler; karşılıklı bağımlılığa ve bağlılığa dayalı karmaşık -ancak ekonomik (piyasa) akılcılıkla sıklıkla çelişen- bir etkileşim ve mübadele sistemidir. Doğal olarak aile işletmelerinin devamı, sanki aile üyeleri arasındaki birliğe ve bağlılığa dayalı imiş gibi algılanır. Aile değerleri ve inançları örgütteki işlerin yapılma şeklini, kişiler arasındaki ilişkileri, işlerin yapılması sırasında kullanılan yöntemleri, kısaca örgüt kültürünü önemli ölçüde etkilemektedir (Aso, 2005: 5–7). Aile işletmelerinde mülkiyet ve yönetimin birlikteliği; sahiplerin bireysel ahlak, değer, inanç ve normlarının işletme yönetimi -karar ve faaliyetleri- üzerinde daha fazla etkili olmasına neden olmaktadır (Karpuzoğlu, 2001). Sahip-yöneticilerin sosyal ilişkileri ve toplumsal ağları işletmenin iç ve dış çevresinden kolayca ayrıştırılamamaktadır. Kısacası, aile işletmeleri sosyolojinin ideal aktör tiplemesine oldukça yaklaşmaktadır.

Bununla birlikte aile işletmelerinde; işletmenin sahip ve yöneticilerinin aynı kişiler olması, o işletmeyi -ekonomik bir aktör olarak- klasik ekonominin rasyonel insan imgesine diğer işletmelerden daha fazla yaklaştırdığı söylenmektedir (Spence vd., 2000). Çünkü aile işletmelerinde sahip-yöneticinin istekleri, davranışları ve kararları kurumsal yapılar tarafından

daha az sınırlandırılmaktadır. Bu yönüyle sahip-yönetici aile işletmesini hem bir üretim hem de bir tüketim ünitesi olarak algılayabilir. Nasıl bir bireyin toplumda etkin bir varlık sürdürebilmesi, öncelikle tükettiğinden çok üretebilmesine bağlı ise, aile işletmelerinde de bu prensibe bağlı kalmaları beklenebilir. Ancak bireyin doğası ile ailenin doğası aynı olmayabilir. Ailenin doğası gereği, işletme stratejisi "ailenin varlığını ikame ettirmesi stratejisi" ile simetrik olmaktadır. Çoğu zaman aile amaç, işletme araç olarak kalmaktadır.

Öyle görülüyor ki, aile işletmeleri hem ekonominin hem de sosyolojinin ideal aktör tiplemesine yakındır. Oysa ekonomi ve sosyoloji farklı varsayımlara, koşullara ve kurallara sahip iki ayrı entelektüel ve sosyal alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Aile işletmeleri, geniş çoğulcu işletmeler gibi tüzel yani kişisellikten uzak yapılar değil daha kişiye özeldirler. Bu onu sosyal yapılar içerisinde daha fazla görünür, olağan, sıradan ve yaygın hale getirmektedir. Aile işletmeleri başlangıç sermayelerinin önemli bir kısmını kurumsal finans aracılarından değil eş, dost ve akrabalardan temin etmektedirler. Bu durum aile işletmelerinde doğal olarak eş, dost ve akraba kayırmacılığını teşvik etmektedir. Çünkü bu toplumsal kesimler, işletmenin başarısından kendilerine de bir pay çıkarmaktadırlar. "Yakın toplumsal çevre", doğal olarak, işletmenin faaliyet gösterdiği ayrı ve özel bir ekonomik dünyanın yasalarına tabii olmasını değil, bireyin yaşadığı sosyal dünyanın kurallarına tabi olmasını beklemektedir. Bu yönleri ile aile işletmelerinin, rasyonel etik anlayışına uymalarını beklemek ve istemek belki de onlara haksızlık etmektir. Aile işletmelerinin tam tersine pratik etiğe, başka deyişle, yaşayan ve biçimselleştirilmesi güç olan toplumsal normlar alanına ait olduklarını kabul etmek gereklidir. Bunun nedeni, toplumun bir birey veya aileden beklediği davranışlar ne ise, bireyin sahip olduğu işletmeden beklenen davranışlar da aynıdır. Bu da aile işletmelerini sosyal açıdan "sorumlu" değil sosyal açıdan "bağımlı" hale getirmektedir. Aile işletmelerinin yaşayan sosyal etiğe tabii olması nedeniyle, onların evrensel ve mutlak olarak kabul edilen iyiyi yapmak ve kötüden kaçınmalarını beklemek doğru olmamaktadır. Aile işletmelerinin içinde yaşadıkları sosyal çevreyi de, James Buchanan (1989)'ın ifadesiyle "mutlak olmayan mutlaklar" alanında değerlendirmek gerekir. Aile işletmelerinde, personel alımında öncelik sadece aile üyelerine değil, işletmede çalışanların aile üyelerine de tanınmaktadır. Bu yönüyle aile işletmelerinde kötü zamanlarda işten çıkarma eğilimi daha az olmaktadır (Bellow, 2003).

Aile işletmeleri "maddi sermaye yoğun" değil "sosyal sermaye yoğun" işletmelerdir. Sosyal sermaye işletme eylemlerini birçok açıdan etkilemektedir. Sosyal sermayenin yapısal, bilişsel ve ilişkisel olmak üzere üç boyutu vardır. Yapısal boyutunu, sosyal ağların bağlantıları ve yapılandırması, bilişsel boyutunu paylaşılan dil ve anlatılar ve son olarak ilişkisel boyutunu da güven, normlar ve yükümlülükler oluşturur. Bu boyutların her biri, aile birimi içerisinde ve bu birimin dışarıdaki paydaşlar ile bağlantıları içerisinde yer almaktadır (Sirmon vd., 2003: 342). İşletme içi ve işletmeler arası kaynak ve bilgi alışverişi, entelektüel sermayenin yaratılması, işletmeler arası öğrenme, tedarikçiklerle ilişkiler, ürün geliştirme ve girişimcilik gibi alanlarda sosyal sermayenin etkisi hissedilebilir düzeydedir (Adler vd., 2002). Örneğin, sahip-yöneticinin veya ailenin ait olduğu sosyal ağ veya sahip olduğu sosyal bağlar ona güven, karşılıklı bağımlılık ve sadakat (sosyal sermaye) gibi ekonomik faydaya dönüştürülebilen ancak ekonomik değeri hesaplanamayan kaynaklar sunarlar. Bu kaynaklardan faydalanabilme arzusu, aile işletmelerini ekonomik ve yasal rasyonelliğin dışına sürükleyip duygusal ve sosyal rasyonelliğin sınırlarına hapsedebilir. Bu nokta da çelişki ve çatışma kaçınılmaz olarak ortaya çıkmaktadır. Nepotizmin, eş-dost kayırmacılığının doğduğu nokta da burasıdır. Özellikle Türkiye'de ataerkil aile yapısı ve ailenin bireyden önce gelmesi, bireysel kararların bazen bireyden çok aileyi etkilemesine neden olmaktadır. Güçlü aile bağları bireyin omuzlarında ağır bir yük oluşturmaktadır. Girişimci birey risk alırken, aileyi ve çevresini de hesaba katmakta ve tek başına sorumluluk almaktan çok aile üyelerini de kararlara katarak veya işletme içerisinde sorumluluklar yükleyerek bu yükü

azaltabileceğini düşünmektedirler. Böylece olası başarısızlıklardan ve ailevi değerleri önemsememekten dolayı tek başına suçlanmaktan kaçınmaktadırlar.

Aile işletmelerinde nepotizmin nedenlerinden bir diğeri de, aileden olmayanlara duyulan güven eksikliğidir. Bu güven eksikliği; işletmenin kontrolünü kaybetme korkusu, işletmenin ticari sırlarının veya aile içi meselelerin dışarıya taşınması ihtimali gibi kaygılar aileden olmayan çalışanları en iyi ihtimalle "devşirme" statüsüne taşır. Bu özelliği itibariyle aileyi, geleneksel tarım toplumlarında olduğu gibi toprak sahibine; işletmede çalışanları ise tarım işçilerine benzetilebilir. Aile için işletme bir çiftliktir ve bu çiftliğin faaliyetleri ailenin ihtiyaçlarını karşılamaya yöneltilmiştir. Doğal olarak ailenin kompozisyonu ve büyüklüğü işletmenin örgüt yapısını ve davranışlarını belirleyen temel faktörlerdir. Bu ekonomik ünite içinde çalışan bireylerin; ailenin ve işletmenin kontrolünü ele geçirmelerini engellemek için "devşirme" veya "kiralık işçi" statülerinin ötesine –mesela örgütsel vatandaşlık, paydaş veya ortak statüsüne- geçmelerini engellemek sahip-yöneticinin bir sorumluluğu olarak algılanmaktadır. Örneğin, işgörenlerin otoriteyi paylaşmalarına mümkün olduğunca engel olunurken bilgi ve becerilerinden de faydalanılmaya çalışılır.

İşletmenin içinde bulunduğu dış çevreye gelince, bu "ekonomik çevrenin" ailenin sosyal gerçekliği üzerine dayatılan realiteler olarak algılanılır. Aile işletmeleri içindeki işbölümü, ekonomik olmaktan çok geleneksel ölçütlere –örneğin yaş ve cinsiyete- göre belirlenir. Bizzat ailenin kendisi ve gelenekleri işletmenin dinamosu ve işletme ideallerinin bir sembolü olarak görünür. Bu algılama, aile dışı bireylerde de görülebilir. Örneğin, "devşirmelerin" örgüt içerisinde varlık göstermeleri, işletme yerine aile ile bütünleşmelerine ve aileyi ket vurucu bir yapı olarak değil de, ihtiraslarını tatmin için bir araç olarak görmelerine neden olabilir. Çünkü bu kişiler çalışma ilişkilerini, ailenin geleneksel güç yapıları ile girdikleri etkileşim ve uzlaşılarla güçlendirmeye çalışırlar. Patronlarla aralarının bozulmasını istemediklerinden dolayı, aileden çalışanlar (potansiyel veliahtlar) ile ilgili düşüncelerini kendilerine saklarlar veya olağan başarıları yücelterek kendilerine pay edinmeye çalışabilirler (Öger, 2003). Aileden olmayan işgücünün temel sorunlarından birisi de budur. Bu kişiler, aileye olan bağlılıklarının aslında bir bağımlılık olduğunu fark ettiklerinde, bağımsızlıklarını elde etmek için patronla birlikte hareket etme seçeneğinden başka bir seçenekleri olmadığının farkına varırlar. Bir noktadan sonra, bireyler patrona karşı, karşı koyulmaz bir çekim içerisine girer ve onun kişiliğini ve yaşam tarzını içselleştirerek yabancılaşma duygusundan kurtulurlar. Böylece güçlü bir kültür oluştuğu düşünülebilir, ancak bu yalancı ve yabancılaştırıcı bir kültürdür. Çalışanlardaki yabancılaşma duygusu zamanla yerini patronla özdeşleşme ve sonra aşağılık duygusuna bırakır. En sonunda ise çalışanlar; hiçbir şey bilmedikleri, hiçbir konuda iyi olmadıkları ve yeni bir şeyler öğrenme ve uygulama konusunda yetersiz oldukları duygusuna kapılırlar. Aile işletmelerinin sonunu getiren şey işte bu –nepotizmin bir yansıması olan- patrona bağımlılık sorunudur. Modern bir görüngü olan işletme ile geleneksel aile dokusunun bir karışımı olan aile işletmelerinde, çalışanlar açısından aile içi politik basamakları tırmanmak, rekabetçi yönetim basamaklarını tırmanmaktan daha kolay görünmektedir.

Aile işletmelerinde örgütsel kültürün kurumsal bütünlüğü, önemli ölçüde ailenin inanç ve değerler sistemi ile belirlenmektedir. Bir kültürün devamlılığı ve bir sosyal yapının sağlamlığı sadece yönetenlerin değil, aynı zamanda yönetilenlerin de kültürel kalıplarına bağlıdır. Bundan daha iyisi, kültürün sosyal yapının tamamını temsil etme kabiliyetine sahip olması durumudur. Aile kültürü kurum kültürü olamaz, sadece kuruluş kültürü olabilir. Kültürel değişimin motoru işletme içinde çalışanlar, dışında ise müşteriler, teknoloji, devlet ve diğer (f)aktörlerdir. Aile işletmelerinde aile kültürünün mutlak üstünlüğü ve aynı zamanda bütünlüğü; büyüme ve olgunluk döneminde alışık olmadığı bir çoğulculuk ve rasyonelleşme süreciyle önemli ölçüde tehlikelere maruz kalmaktadır. Bu süreç adeta bir işgal süreci olarak algılanmakta ve ailenin etkisini giderme amacına yönelik faaliyetler anlamına gelmektedir. Aslında örgütsel gelişme

denilen şey, aile kültürünün eleştiriye açık olmayan inanışlarının ve değerlerinin; örgütsel büyüme, başarı, ahenk ve demokrasi gibi nosyonların dayattığı "genel iyi" içerisinde yok edilmesi demektir.

Bu aşamada, aile üyeleri personel alımı ve ticari ilişkilerini geliştirme sürecinde ailesel, sosyal ve politik bağlarını güçlendirmeye ve işletme içersinde güç dengelerini –tam olarak "ekonomik-kurumsal akılcılığa" uygun olmayacak şekilde- kendi lehlerine dönüştürmeye çalışmaktadırlar. Kroni (eş-dost) kapitalizmi besleyen faktörlerden birisi de budur. Aile işletmelerinin ekonomik-kurumsal olarak akılcı olmamasının bir nedeni; sahip-yöneticinin genelde örgütsel kaynakları, özelde ise, işgücünü yönetme konusunda, profesyonel veya tam anlamıyla kapitalist bir yöneticinin sahip olduğu özgürlüğe eşdeğer bir özgürlüğe sahip olmamasıdır. Örgütsel işgücü, bazen büyük ölçüde akrabalardan veya duygusal yakınlıktan dolayı işe alınan personelden oluşmaktadır. Bu kişilerin işlerine son vermek veya onları istemedikleri görevlerle yükümlü hale getirmek sahip-yöneticiye (aile reisi) pek insancıl (hümanist) görünmeyebilir. Etik bir davranış olarak ta görülmeyebilir, çünkü bu kişilerin görünürde ve yasal olmasa da bir mülkiyet hakkının olduğu kabul edilebilir. Aynı zamanda akılcı bir davranış olarak ta görülmeyebilir, çünkü aile işletmelerinin varoluş nedeni ve mantığı, başta belirttiğimiz gibi, tam olarak ekonomik (kapitalist) değil, (tarım toplumlarına benzer şekilde) ailenin ve soyun devamı ve yeniden üretimidir.

Aile ve işletme yapısını birbirine eklemleyen dokunun ilmeklerinin nerelerden geçirileceği de önemli bir sorundur. İlmeği bir taraftan ötekine geçirmek iki bünye arasında uzlaşmayı değil, çoğunlukla sapma veya bir yapının ötekiyle sulandırılması olarak algılanabilir. Modern bir ekonomik işletme ortaya çıkarabilmek için, sahiplerin geleneksel yönetim tarzının ve dünya görüşlerinin dönüştürülmesi gerekir. Büyüme ve gelişme baskısı altındaki aile işletmesinin belli bir aşamadan sonra kollektif/ kurumsal bir hüviyet kazanması için başlangıçta "yakın toplumsal çevre" olarak tanımlanan eş, dost ve akrabalardan bağımsızlığını ilan etmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için, bireyleri motive etmesi gerekmektedir. Bu ikinci aşamada, aile işletmeleri "yakın toplumsal çevreyi" artık "yakın-yabancılar" olarak veya yeniden farklı bir şekilde tanımlaması ve kollektif bir yapı olarak kendi çalışanları ile bir bütünlüğe ulaşması gerekmektedir. Başka deyişle, işletme yeni bir kollektif kişilik temin etmek ve en azından bir derecede olsa bireylerinde tutum ve beklentilerinin değişmesine gayret göstermek zorundadır. En açık anlamıyla, yabancılaşan "yakın çevrenin" nüfuzundan kurtulma mücadelesi yeni birleştirici ve bütünleştirici sembollerin geliştirilmesini teşvik eder. Bu mücadele başarıyla sonuçlandıktan sonra ve devamında bilgiye, beceriye, uzmanlaşmaya ve rasyonel işbirliğine dayalı yeni kollektif kişilikler, hüviyetler ve dayanışma biçimleri ortaya çıkar. Kısacası bu mücadele bir kabile sisteminden bir örgütsel vatandaşlık sistemine geçişi sembolize eder. Ekonomik sembollerin, muhasebe ve finansman standartlarının, kalite standartlarının ve benzeri dışsal piyasa normlarının ailenin konuştuğu dil dağarcığına eklemlenmesi bu dönüşüm için gereklidir. Kısacası, piyasa etkileşim modelini genişleterek, aile ekonomisi ve onun yeniden üretiminden oluşan etkileşim modeline eklemlenmesi gerekir. Bu amaca ulaşmak için iki farklı üretim modelinin (piyasa ekonomisi ve aile ekonomisi), iki farklı dilin, iki farklı sosyal etkileşimin ve iki farklı rasyonalitenin içselleştirildiği esnek ve çeşitlilik içeren bir modele ihtiyaç vardır.

Bu dönüşüm gerçekleşmezse ne olur? Aile işletmeleri ancak belli bir noktaya kadar büyür. Bu noktaya kadar aile üyeleri ve diğer çalışanlar açısından koydukları emek ve elde ettikleri gelir seviyesi arasında doğrusal bir ilişki görülebilir. Belli bir ekonomik büyüklükten sonra, aile üyeleri koydukları emek veya katkıyı dikkate almadan, üretilen katma-değerden daha fazla pay alma çabası içerisine girerler. Nepotizmin bir nedeni de bu kuralsızlıktır. Kuralların hakim olduğu bir oyunda bireyler ötekilerinin stratejilerini tahmin etme gücüne sahiptir. Ötekilerin stratejilerinin bilinmediği bir ortamda, sahip-yönetici aile işletmesini "common resource" (ortak kaynak) olarak algılar ve bu kaynaktan olası en büyük faydayı kazanmayı

amaçlar. Bu yüzden stratejilerinden emin olmadıkları insanlar yerine, yaygın kaynak olarak algılanan işletmeye stratejilerinden emin olduğu kendi akrabalarından insanları alır ve akrabalık bağını genişletir. Çünkü işletmenin geliri ailenin geliri olarak görülür ve ailenin geliri sadece aile içinde bölüşülmelidir. Ancak aile içi gelir ve statü dağılımına, nesiller arası ve örgüt içi benzeri çatışmalara ve çözüme harcanan yönetsel çaba üretime harcanan çabadan gittikçe daha fazla bir yekûn tutar. Bu arada işletmede çalışan diğer bireyler ailenin çıkarları ile kendi çıkarlarının daha fazla çatıştığını hisseder, çünkü başarıdan aldıkları pay göreceli olarak azalır. Ücretli işgören olarak çalışan birey, daha fazla emek harcamayı akılcı bir davranış olarak değil, safça bir davranış olarak görmeye başlar. İşletmenin biriken sermayesi ile karşılaştırdığında, sistematik olarak kaybettiğinin farkına varır ve işletme büyüdükçe nepotist eğilimleri daha az hoşgörü ile karşılamaya başlar. Aileden olanların nüfusundaki hızlı artışı işletmenin verimli bir şekilde eritmesi mümkün olamayacağından işgücü-verimlilik rasyosunun kötüleşmesine neden olur. İşletme üyelerinin ortak çabasıyla gerçekleştirilen ekonomik faaliyetlerin kazanımlarının adil dağıtılmaması veya yatırım amaçlı kullanılmaması nedeniyle işletmede verimlilik düşer ve değişime adaptasyon yavaşlar. Verimliliğin düşmesi demek işletmenin ürünlerini piyasaya rekabetçi fiyatlarla ve kalitede sunamaması anlamına gelir. Bu süreçler işletme içinde kutuplaşmaya ve parçalanmaya neden olur.

SONUÇ

Aile işletmelerinin, yönetici ve yönetilenler neden değişmeli? ve nasıl yönetilmeli? sorularına birlikte ve dayanışma ile bir cevap vermeleri gereklidir. Bu genelde en son çare olarak algılanmakta, dolayısıyla işgörenlere güven vermemektedir. Bu çatışmaların içerdiği işbirliği ve rekabet, işletme içinde kuralların geliştirilmesi ihtiyacını doğurur. Maalesef aile işletmelerinde yönetim kadroları bilgi, tecrübe ve çıkarlar açısından heterojen değil, homojen bir görünüm sergilemektedirler. Oysa bazı yazarlar üst düzey yönetimin heterojenliği ile etkin stratejik karar verme becerisi arasında olumlu bir ilişkinin varlığından bahsetmektedirler (Sirmon vd., 2003: 349). Üst düzey yönetimin heterojenliği alternatif ve rakip düşünce ve fikirlerin ortaya çıkarılmasında, yenilikçi düşüncelerin ve değişim ivmesinin artmasında ve kurumsal bir yapının oluşturulması gibi konularda bilinen faydaları vardır. Gerçekten, toplumların dönüşümü ve devletlerin oluşumu ile ilgili yazın, hanedanlıkların akrabalık bağına sahip olmayan bireyleri bünyelerine dâhil ettikçe yasal yaptırımların daha fazla uygulandığını, grup içi işbirliği ve gruplar arası yapıcı rekabetin zamanla geliştiğini ve nepotist eğilimlerin azaldığını belirtmektedir (Masters, 1983).

KAYNAKLAR

ADLER, P.S., KWON, S.-W. (2002), Social Capital: Prospects for a New Concept. Academy of Management Review, 27: 17–40.

ANKARA SANAYİ ODASI (2005), Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, ASO Yayını: Ankara

BELLOW, A., (2003), "When in Doubt Hire Your Kin", Wall Street Journal, (Eastern edition). New York: August 5, 2003. Pg. B2.

BUCHANAN, J., M., (1989), Essays on the Political Economy (Honolulu: University of Hawaii Press)

DIEFENDORF, B., B. (1987), Family Culture, Renaissance Culture, Renaissance Culture, 40(4): 661-681.

KARPUZOGLU, E. (2001), Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar, Öneri, 4(15): 115-124.

MASTERS, R. D. (1983), The Biological Nature of the State, World Politics, 35(2): 161-193.

ÖGER, A., (2003), Nepotizm, BT İnsan İş kültürü ve İnsan Kaynakları Haber Sitesi: EGM Danışmanlık

ÖZSEMERCİ, K., (2002), Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri, Yüksek Lisans Tezi, TODAİE, Ankara.

POOLEY, E. (2005), Family Values, Canadian Business, 78 (11): 55-56.

SIRMON, D. G., HITT, M. A. (2003), Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms, Entrepremourship Theory and Practice, Summer 2003: 339-358.

SPENCE, L. J., JEURISSEN, R., RUTHERFOORD, R. (2000), Small Business and the Environment in the U.K. and the Netherlands: Towards Stakeholder Cooperation, Business Ethics Quarterly 10(4), 945-965.