

## MAKALE

ÜMİT ÖZÜREN

İstanbul Kültür Üniversitesi, PhD (C)



## Kayırmak ya da kayırmamak işte bütün mesele NEPOTİZM

“ AİLE İŞLETMELERİNDE AİLE ÜYELERİNİN KAYIRILMASI ÇALIŞMA HAYATININ DOĞASINA UYGUN MU? ”

**K**ayırmacılığın bir türü olarak kabul edilen nepotizm, çalışanların işletmelerde, liyakat esaslarına aykırı bir şekilde akrabalık bağlarına dayalı olarak ayrıcalıklar elde etmesini ifade eder. Nepotizm uygulamaları temelde aile üyesi çalışanlar açısından olumlu sonuçları olduğu düşünülse de bu tip uygulamalar toplumun geneli tarafından etik dışı olarak değerlendirilmekte ve olumsuz karşılanmaktadır. İnsanlar, tarihin başlangıcından itibaren, doğaları gereği bir gruba ait olma güdüsüne sahiptirler. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teoreminde de bahsettiği üzere insanın temel fizyolojik ihtiyaçları karşılandıktan sonra bir üst basamakta yer alan başkaları tarafından kabul görme ve bir gruba ait olma isteği psikolojik ihtiyaç olarak

kabul görmektedir. Ait olmak istenen gruplarda; aynı soydan gelmek, aynı dili kullanmak, aynı inanç ve düşünce sistemine ait olmak veya benzer kültürel özellikler taşımak gibi birtakım ortak özellikler aranmaktadır. İş yaşamında içinde bulunulan gruplarda da sosyal yaşamın bir yansıması olarak sahip olunan ortak özellikler; işletme içi davranışlarda belirleyici ve yönlendirici etki gösterebilmektedir. Nepotizm aile bireylerinin işletmedeki yönetim erkini elde tutmalarına yönelik kurgulanan stratejidir. Bu yönüyle kurumsallaşmanın önündeki en büyük engellerden birisi olarak değerlendirilmekte ve işletmelerdeki hem kayırılan hem de diğer çalışanlar üzerinde verimlilik, işyerine bağlılık, adalet algılarını zedeleyici etki göstermektedir. Her ne kadar nepotizm uygulamalarının, aile işletmelerinde yoğun olarak uygulandığından bahsedilebilse de; kurumsallaşma evresini tamamlayamamış işletmelerde de görülebilmektedir. Bu işletmelerde, aile işletmelerinden farklı olarak nepotizm uygulamaları işletmenin her kademesindeki farklı yetkilerdeki çalışanlar tarafından uygulanabilmekte ve çalışanlar arasındaki etkisi daha yıkıcı olabilmektedir. Türkiye'de sıklıkla karşılaşılan nepotizm uygulamaları, işletmelerde işe alma ve işten çıkarmada; terfi ve performans değerlendirilmelerinde, ücret belirlemede ve çalışma saatlerinde

esneklik, iş araç ve gereçlerin tahsisinde tanınan iltimas olarak tanımlanabilen işlem nepotizmi olarak karşımıza çıkmaktadır.

### ➤Nepotizmin nedenleri

Toplumumuzdaki sıkı aile bağları, ailede sözü kabul gören büyüklerin kararlarının sorgulanmaması, nepotizm uygulamalarının artmasındaki önemli etkenlerdendir. Güçlü aile bağları karar merci olarak görülen aile üyesi üzerinde de bir yük oluşturmaktadır. Verdiği kararlarla risk alan birey, diğer aile üyelerine de işletme içinde yetki ve sorumluluklar vererek bu yükü hafifletmiş, oluşacak maddi ve manevi sorumlulukları da paylaşmış olacaktır. Aile işletmelerinde akrabaların ve yakın çevreden çalışanların istihdam edilmeleri işverenin kendince gelir adaletsizliği ve fırsat eşitsizliğine karşı vicdan temizliği ve bulunduğu sosyal grup içinde huzurlu yaşama eğiliminde olması ile açıklanmaktadır. Bu nedenle işverenler akrabalarının maddi sıkıntı içerisinde olmamalarını istedikleri için işletme içinde ücret nepotizmi politikaları uygularlar. Benzer şekilde akrabaların işletme içinde başarısız gözükmemesi için performans değerlemesinde nepotizm uygulaması görülür. Evlilik yoluyla oluşan akrabalıklarda daha da sık görülmekte olan bu durum sonucunda nepotizm işveren için kaçınılmaz bir uygulama haline gelmektedir.

İşletmelerde nepotizmin uygulamalarının nedenlerinden bir diğeri de, aileden olmayanlara duyulan güven eksikliğidir. Özellikle kurumsallaşamamış aile işletmelerinde kontrolü kaybetme korkusu, işletmenin ticari sırlarının ve bilgi tecrübe birikiminin risk altında olduğunun düşünülmesi, kayıt dışı işlemlerin bulunması durumunda bunun tehdit kozu olarak kullanılabilme ihtimali veya aile içi meselelerin dışarıya taşınması gibi kaygı ve korkular, aileden olmayan çalışanlara karşı akrabaların seçilmesine neden olmaktadır.

### 7 Nepotizmin işletmeler açısından olumlu etkileri

"Nepotizme Övgü" nün yazarı Adam Bellow, planlı nepotizmin birçok işletmenin başarısını sağlayan bir neden olarak görülebileceğini belirtmektedir. Bellow'un temel önermesine göre nepotizm, işletmelerde kurulu altyapı ve aile ilişkileri sebebiyle işle ilgili derin bilgiye ve liyakate sahip çalışanların istihdam edilmeleri ve terfi ettirilmeleri yoluyla işletmeye rekabet avantajı ve kazanç getirebilecek bir uygulama olarak görülmektedir.

Aile üyesi çalışanlar kendi işletmeleri olduğu için diğer çalışanlara oranla daha özverili ve istekli çalışmaktadır. Yeni işe alınan akrabalar işletmedeki mevcut akrabalarının itibarını korumak için kendilerini işi öğrenmeye daha çok adanır. Bu durum beraberinde daha düşük istihdam ve işbaşı eğitim maliyetlerini de getirmektedir. Benzer şekilde, işletmelerde çalışan aile üyelerinin işten ayrılıp başka işletmelere geçme olasılığı, aile üyesi olmayan diğer çalışanlara oranla daha düşüktür. Böylece işletme sırlarının korunması, bilgi birikiminin ve rekabet gücünün devamlılığının sağlanması daha kolay olmaktadır. Aynı kültürden gelen, ortak değerlere sahip insanlarla beraber çalışmanın sağladığı huzur ve güven ortamı gibi nedenlerle üst düzey yöneticilerin aile üyeleri ve tanıdıklar

arasından seçilmesi işletme açısından bir avantaj olarak görülmektedir. İşletmelerde nepotizm uygulamalarının olumlu görülmesinin başka bir sebebi de; çeşitli nedenlerle iş bulamayan aile üyelerinin çalışma hayatına kazandırılmasını sağlamaktır. İşe alınan kişinin işletmeye adaptasyonu ve istenilen verimlilik seviyesine ulaşması durumunda kişinin iş ve toplum hayatına kazandırılması söz konusu olmakta ve bu açıdan bakıldığında, nepotizmin toplumsal bir yarar sağladığı da düşünülmektedir.

### 7 Nepotizmin işletmeler açısından olumsuz etkileri

Aileden olmayan bir çalışan için, bilgi, beceri ve tecrübe gibi konularda yetersiz olduğunu düşündüğü bir kişinin emrinde çalışmak zorunda kalması, çalışanların eşitlik ve adalet algılarının bozulmasına yol açmaktadır. İşletmeye karşı duyulan güvensizlik; çalışanların iş tatmini, motivasyon ve performanslarını olumsuz etkilemekte ve çalışanların işten ayrılma niyetlerini arttırıcı bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

Yapılan çok sayıda araştırma nepotizmden rahatsızlık duyan çalışanların işletmeye karşı birtakım üretkenlik karşıtı iş tutumları içine girmelerine (işten kaytarma, iş arkadaşlarına karşı olumsuz davranış gösterme, hırsızlık, sabotaj vb.) neden olmaktadır. Benzer şekilde nepotizmin uygulandığı işletmelerde çalışanların iş stresi üzerinde arttırıcı bir etki gösterdiği ve bunun da iş tatminsizliğine neden olduğu ifade edilmiştir. Nepotizm uygulamaları sonucunda çalışanlar sessizlik tutumu içine girmekte ve işletmenin yaranna olabilecek öneri ve davranışlardan geri çekilmektedirler.

Nepotizm uygulamalarından yararlandıkları düşünülen aile üyesi çalışanlar üzerinde artan performans beklentisi bu kişilerde iş stresini arttırıcı bir etki göstermektedir. Aynı zamanda

aileden olan çalışanların maaş artış ve terfilerde, bunun yeterlilikleri veya performansları nedeniyle mi yoksa aile üyesi olmaları nedeniyle mi kazandıklarından emin olamamaları da üzerlerinde baskı oluşturabilmektedir. Akriba çalışanlar ile ilgili kararların objektif ve liyakat esaslı alınması durumu dahi işletme içinde bu kişilerin kayınlığına dair önyargılı tutumların gözlemlenmesini ve çalışanlar arasında dedikodu malzemesi olmasını engelleyememektedir.

Aile içindeki sorunlu ilişkiler ve kişiler arasındaki çatışmalar, iş-aile ayrımının yapılamadığı durumlarda problemlerin işyerine de aktarılması sonucunu beraberinde getirmektedir. Özellikle ailelerin genişlemesi, evlilikler, ikinci ve üçüncü nesillerin işletmeye dâhil olmaları aile üyeleri arasında çıkar çatışmalarına neden olmaktadır. İşletme idaresinin sonraki nesillere aktarımında yönetimi ele almak için kardeş/kuzen rekabeti sıklıkla yaşanmakta ve bu durum, aile işletmelerinin sonraki nesillere aktarılmasını önündeki en büyük engellerden birisi olarak görülmektedir.

Her ne kadar nepotizmin özellikle aile üyesi çalışanlar açısından olumlu sonuçları bulunmasına karşın, aile üyesi olmayan çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri çok daha fazladır. Bu noktadan hareketle işletmeye yıllarını vermiş, işi ve işletme içi dinamikleri iyi bilen, tecrübeli çalışanların, nepotizm uygulamaları sonucu işletmeye bağlılıklarının azalmasını veya işten ayrılmalarını engellemek adına gerekli önlemler alınmalı ve kalıcı olabilmek için zaman kaybetmeden kurumsallaşmalıdır. İşletmelerde yöneticiler ve özellikle de insan kaynakları bölümleri, personel alımı yaparken liyakati birincil kistas olarak doğru işi işinde uzman olan doğru kişiye vermeleri ve nepotizmin neden olacağı hataya düşmedikleri takdirde işletmelerin sürekliliğine ve verimliliğine önemli katkı sağlayacaklardır.