

Çin ve Türk İşletmelerinde İformel Sosyal Ağlar: Guanxi ve Torpil Üzerine Kavramsal Bir İnceleme

Informal Social Networks in Chinese and Turkish Enterprises: A Conceptual Review on Guanxi and Torpil

Semih Ergelen

Arş. Gör., Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İKY Bölümü

semihergelen@sakarya.edu.tr

ORCID No: 0000-0002-9794-5494

Makale Geliş Tarihi: 15.06.2017

Makale Kabul Tarihi: 05.07.2017

Öz

Bu çalışmanın amacı, informel sosyal ağ biçimleri olan guanxi ve torpilin Çin ve Türk işletmelerindeki etkilerini kavramsal ve karşılaştırmalı olarak incelemektir. Çalışma literatür değerlendirmesine dayanmaktadır. İlk olarak sosyal ağ yaklaşımı ve sosyal gömülülük kavramı genel olarak incelenmektedir. Sonrasında guanxi ve guanxi'nin temellerinin Çin işletmeleri üzerindeki etkileri sunulmakta, guanxi ağının işletmeler ve bireyler tarafından nasıl kullanıldığı değerlendirilmektedir. Torpil ve torpilin temelleri daha çok işe alım uygulamaları kapsamında incelenmektedir. Guanxi ve torpilin, sosyal ağ yaklaşımı ve sosyal sermaye çerçevesinde incelenerek güçlü bağlar oldukları vurgulanmaktadır. Sonuç olarak, guanxi ve torpilin karşılaştırılması temel alınarak, işletmelerdeki informel sosyal ağlarla ilgili gelecekte yapılacak çalışmalara yönelik öneriler sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Guanxi, torpil, informel sosyal ağlar, sosyal sermaye.

Abstract

The purpose of this study is conceptually and comparatively to examine the effects of the informal social network forms namely guanxi and torpil on Chinese and Turkish enterprises. The study is based on literature review. First of all, social network approach and the concept of social embeddedness are reviewed in general. After that, the effects of guanxi and guanxi bases on Chinese enterprises are examined and the use of guanxi network by enterprises and individuals is evaluated. Torpil and torpil bases are reviewed rest on mostly hiring practices. Guanxi and torpil are examined within the framework of social network approach and social capital and both concepts are emphasized as strong ties. Consequently, recommendations are given for further studies about informal social networks in enterprises based on a comparison of guanxi and torpil.

Keywords: Guanxi, torpil, informal social networks, social capital.

Giriş

Sosyal ağlar, bireyler, işletmeler ve diğer toplumsal birimler arasındaki etkileşimlerle oluşturulan yapılara göndermede bulunmaktadır. Sosyal yapı, özellikle informel sosyal ağlar biçiminde, hem bireylerin hem de işletmelerin çıkarlarını etkileyebilmektedir. Informel sosyal ağlar, işletmelerin faaliyetlerini kolaylaştırmakta ve bireylerin iş bulmaları, terfi etmeleri gibi konularda önem taşımaktadır. Bu çalışmada Çin ve Türk işletmelerindeki informel sosyal ağların genel bir karşılaştırması, literatür değerlendirilmesine dayalı olarak yapılacaktır. *Guanxi*¹, uluslararası yönetim literatüründe birçok araştırmaya konu olmasına rağmen, ulusal yönetim literatüründe kavrama değinen çalışmaların sayısı yok denecek kadar azdır. *Guanxi*'nin, Türkçe'de karşılığı ilişkiler veya bağlantılar olarak ifade edilebilirse de *guanxi*'nin temelleri incelendiğinde Türkçe'deki torpil kavramının *guanxi*'yi karşılama da daha uygun olacağı söylenebilir. Dolayısıyla, *guanxi* ve torpilin karşılaştırmalı olarak incelenmesinin, Türkçe yönetim literatüründe çok az değinilen *guanxi*'nin daha iyi anlaşılmasına ve işletmelerdeki informel sosyal ağlarla ilgili Türkçe çalışmalara önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Buradan iki kavramın birbirinin tam karşılığı olduğu anlaşılmalıdır. Torpil, Türk Dil Kurumu sözlüğünde, bir kimseyi kayırma işi olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2017). Torpil veya kayırmacılık toplumun bir çok kesiminde görülmekte, akrabalık, iş arkadaşlığı, okul arkadaşlığı, hemşehrilik gibi ilişkiler, bireye hem toplumsal yaşamda hem de bürokratik ilişkilerde fayda sağlamaktadır (Özkanan ve Erdem, 2014: 180). Dolayısıyla torpilin yasal ve bürokratik süreçleri hızlandırdığı söylenebilir. *Guanxi* de birçok yönden Türkiye'deki torpil kavramıyla benzeşmektedir. Herhangi bir okula kayıt işlemi, çalışma hayatında terfi veya tıbbi yardım alma Çin'de *guanxi* ağı sayesinde kolaylaşabilmektedir (Langenberg, 2007: 2).

Guanxi ile ilgili birçok çalışmada kavramın karmaşıklığına vurgu yapıldığı görülmektedir (Provis, 2008; Xin ve Pierce, 1996; Yang; 1994). Bu karmaşıklığın temel nedeni, kavramın Çin kültürüyle ve Konfüçyanizmle ilişkilendirilmesidir (Hwang ve arkadaşları, 2009; Tong ve Yong, 2014). *Guanxi*, kültürel bir bakış açısıyla, Çin'e özgü bir sosyal ilişki modeli ve Çin kültüründe yetişmiş bireyler tarafından oluşturulan, yorumlanan ve anlamlandırılan süreçler olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla, sosyal olarak inşa edilen ve kültürel olarak kodlanmış bilgi ve davranış kalıplarına dayalı olduğu öne sürülmektedir (Chang, 2011: 329). Buna rağmen, Doğu Asya'da Çin, Japonya ve Güney Kore gibi ülkelerin Konfüçyanizm düşünce sistemini ve geleneklerini paylaştıkları düşünüldüğünde, kültürel çalışmaların aşırı genelleyici olmalarının *guanxi*'nin anlaşılmasını zorlaştırdığı da belirtilmektedir (Tong ve Yong, 2014: 42).

Guanxi Çin kültürüyle de yakından ilişkili olmasına rağmen, Konfüçyanizmin etkilerinin birçok Doğu Asya ülkesinde görülmesi, kavramın Çin'e özgü oluşunu anlamak için kültürel bir yaklaşımdan çok sosyal ve tarihsel bağlamı göz önünde bulunduran bir yaklaşımı benimsemeyi gerektirmektedir (Tong, 2014: 10). Sosyal ve tarihsel bağlamı göz önünde bulunduran benzer bir yaklaşım, torpil kavramı için de benimsenirse iki kavramın karşılaştırılması kolaylaşacaktır.

¹ Guanşi olarak telaffuz edilmektedir.

Türkçe yönetim literatüründe torpil kavramının yerine kayırmacılık ve nepotizm gibi kavramların daha çok kullanıldığı görülmektedir (Büte, 2011; Karacaoğlu ve Yörük, 2012; Özkanan ve Erdem, 2014; Uncu ve Türeli, 2017). Latince’de torun ve yeğen anlamındaki nepot kökünden gelen nepotizm akraba kayırma olarak tanımlanmaktadır (Nişanyan, 2009: 446). Dolayısıyla yalnızca kan bağı olan veya akrabalık ilişkisi bulunan bireyler arasındaki kayırmacılık nepotizm olarak adlandırılabilir. Ancak torpil veya kayırmacılık, nepotizme göre daha geniş anlamda kullanılmaktadır. Yani, hemşehrilik, arkadaşlık, akrabalık, aynı dini cemaat veya siyasal partiden olma torpil ilişkileri içerisinde değerlendirilebilir.

Kayırmacılık yerine torpil kavramının bu çalışma kapsamında kullanılması daha uygun görülmüştür. Kişisel ağlar ve informel bağlantıları tanımlamak için farklı toplumlarda, farklı tanımlamalar yapılmaktadır. Rusya’da informel sosyal ilişkiler ‘blat’ kavramı ile ifade edilmektedir (Ledeneva, 2008). Bu terimin bir karşılığı olarak Latin Amerika’da ‘compadrazgo’ kavramı kullanılmaktadır. Meksika üzerine yapılan bir çalışmada, kavramın törensel ve geleneksel yönüne vurgu yapılmakta ve kan bağından çok dini temeller üzerine oturmuş bir kardeşlik ilişkisinden bahsedilmektedir (Carlos, 1973: 75-76). Bu kardeşlik ilişkisi, bir aile ilişkisine benzemekte ancak evlilik ve kan bağına olmadığı Katolik dini ritüellerine ve yakın arkadaşlık bağlarına dayanmaktadır (Ebaugh ve Curry, 2000: 190-191). Orta Doğu ülkelerinde ise bu kavramlara benzer bir kavram olarak ‘wasta’ gösterilebilir. Aile ve klan ilişkileri temelinde şekillenen wasta, işe başlama, daha iyi bir işe girme, devlet işlerinin hızlı bir şekilde yürütülmesi bakımından avantaj sağlayabilmektedir (Farouson’dan aktaran Al Ramahi, 2008: 36). Orta Doğu’da aileye sadakatın wasta sisteminin temeli olduğu da vurgulanmaktadır (İzraeli, 1997: 1556). Bu çalışmada kayırmacılık yerine torpil kavramının tercih edilmesinin nedeni de, kavramın Türkiye’ye özgü olduğunu vurgulamaktır. Birçok toplumdaki benzer informel sosyal ağ ilişkileri ortak bir kayırmacılık kavramıyla değil, o topluma özgü kavramlarla ifade edilmiştir. Dolayısıyla bu çalışma kapsamında da Türkiye’deki informel sosyal ağları en iyi ifade edecek kavramın torpil olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmada *guanxi* ve torpil, kültür odaklı bir bakış açısıyla değil, daha çok sosyal ve tarihsel bağlamı göz önünde bulunduran bir bakış açısıyla incelenmeye çalışılacaktır. Dolayısıyla Çin ve Türk işletmelerindeki informel ağlar incelenirken, sosyal ağ yaklaşımının temel argümanlarından faydalanılacaktır. Çalışma kapsamında öncelikle sosyal ağ yaklaşımı ve sosyal gömülülük olgusu ile ilgili literatür özetlenecek, *guanxi* ve torpilin sosyal sermaye kavramı ile ilişkisine değinilecektir. Sonrasında Çin’deki *guanxi* ağının özelliklerinin ve temellerinin, Çin’deki işletmeler ve Çinli çalışanlar bakımından önemi değerlendirilecektir. Benzer bir yaklaşım, torpil ve torpil ilişkilerini incelerken de benimsenecektir. Torpil ve torpilin temellerinin incelendiği bölümün sonunda, iki kavramın genel özelliklerini karşılaştırmalı olarak gösteren bir tablo sunulmaktadır. Sonuç ve öneriler kısmında ise, iki kavramın karşılaştırmalı olarak genel bir değerlendirmesi yapılacaktır.

1.Sosyal Ağ Yaklaşımı ve Sosyal Gömülülük

Ekonomik ve sosyal olgular arasında keskin bir ayırım yapmanın akla yatkın olmadığı, sosyal ve ekonomik olguların iç içe geçmiş ve birbirinden ayrılması zor alanlar oldukları ifade edilmektedir (Swedberg ve Granovetter, 1992: 1-3). Bu

görüşe göre, ekonomik eylemin, sosyal eylemin bir biçimi olarak kurulduğu ve ekonomik kurumların temelde sosyal yapılar oldukları öne sürülmektedir (Swedberg ve Granovetter, 1992: 6). Dolayısıyla ekonomik eylem yalnızca bireysel saiklerle yapılmamakta, kişisel ilişkiler ağına yerleşik olarak yürütülmektedir. Buradaki ağın ise bireyler ve gruplar arasındaki sosyal bağlantılara göndermede bulunduğu söylenebilir. Bu çalışma kapsamında incelenecek olan *guanxi* ve torpil kavramları, hem toplum, hem işletmeler arası, hem de işletme içindeki informel ağlarla ilişkili olduğundan, sosyal ağ yaklaşımı ve sosyal gömülülük olgusu bu iki kavramı ve kavramların temellerini incelememizi kolaylaştıracaktır.

Sosyal gömülülük kavramı, klasik ve neo-klasik yaklaşımların dikkate almadığı informel ilişkilere ve sosyal olgulara dikkat çekmektedir (Sözen ve Gürbüz, 2015:318). Bu yaklaşımlar, rasyonel davranışın sosyal ilişkilerden asgari düzeyde etkilendiğini öne sürmektedirler. Diğer uçta ise “gömülülük” iddiası bulunmaktadır. Yani, süregelen sosyal ilişkiler tarafından sınırlandırılan bireyin davranışlarını ve kurumları, bu sosyal ilişkilerden bağımsız olarak anlamaya çalışmak yanlış bir resim ortaya koyacaktır (Granovetter, 1985: 481-82). Polanyi, bireyin temel olarak maddi zenginliğini korumak için hareket etmeyeceğini ve asıl amacının sosyal haklarını ve değerlerini geliştirmek olduğunu savunur. Dolayısıyla ekonomik bir sistem ekonomi dışındaki amaçlara göre işlemiş olacaktır:

Son zamanlarda yapılan tarih ve antropoloji çalışmalarının göze çarpan sonucu, insan ekonomisinin, kural olarak, insanın sosyal ilişkilerinin içine yerleşmiş olduğu. İnsan, maddi zenginlik edinmekteki bireysel çıkarlarını korumak gayesiyle hareket etmez; toplumsal konumunu, sosyal haklarını ve sosyal değerlerini korumak üzere hareket eder (Polanyi, 2010: 88-9).

Sosyal ağlar ve yerleşik olgusu tanımlanırken, aşırı düzeyde toplumsallaşmış ve yetersiz düzeyde toplumsallaşmış bakış açıları arasında ayırım yapılmaktadır (Granovetter, 1985: 483). Aşırı düzeyde toplumsallaşma kavramı, bireyin diğer insanların fikirlerine aşırı duyarlı olduğunu iddia ederken, yetersiz düzeyde toplumsallaşma kavramı, sosyal olguları açıklarken klasik ve neo-klasik bakış açısının yukarıda belirtilen faydacı geleneğine, insan eyleminin rasyonel ve çıkar odaklı oluşuna göndermede bulunmaktadır. Ancak bu bakış açılarının iki uç noktayı temsil ettiği, kişilerarası ilişki ağlarını açıklarken, bu iki bakış açısının arasında bir yol izlemek gerektiği de ifade edilmektedir (Granovetter, 1985: 504).

Sosyal ağların, kişilerarası ilişkileri ve ekonomik çıktıları üç temel nedenle etkilediği belirtilmektedir. Bunlardan ilki, sosyal ağların bilgi akışını ve kalitesini etkilemesidir. Yani bilgi arttıkça bilgiyi doğrulamak güçleşecek, dolayısıyla aktörler tanımadıkları kişiler yerine tanıdıkları kişilere güveneceklerdir. İkincisi, sosyal ağların önemli ödül ve ceza kaynakları olmasıdır. Buradaki ödül ve ceza, kişisel olarak tanınma durumunun birey üzerinde yaratacağı hem ekonomik hem de ekonomi dışı etkilerle ilgilidir. Üçüncüsü ise, başkaları tarafından işin doğru bir şekilde yapılacağına yönelik güvendir (Granovetter, 2005: 33).

Granovetter (2005: 33-4), sosyal ağlar ile ilgili dört temel ilkenin önemli olduğunu belirtir. Bunlar, normlar ve ağ yoğunluğu, zayıf bağların gücü, yapısal boşlukların önemi, ekonomik ve ekonomik olmayan eylemin iç içe geçmiş olmasıdır. Yazar,

normları, davranışa temel oluşturan paylaşılan fikirler olarak tanımlamakta, normların net ve güçlü olmasının daha yoğun bir sosyal ağ oluşturacağını belirtmektedir. Bir başka deyişle yoğun bir ağ, bilgilerin ve fikirlerin sosyal birimler arasında (insanlar, firmalar ve diğer sosyal birimler) rahatlıkla aktarılmasını sağlayacaktır. Dolayısıyla, ağ yoğunluğu arttığında bilgi tekelleştirilemeyeceğinden bilginin saklanması da güçleşecektir. Zayıf bağların gücü ise, özgün bilginin bireylere güçlü bağlardan çok zayıf bağlarla ulaştığına göndermede bulunur. Bireyin yakın arkadaşları veya yakın çevresi bireyle aynı çevreyi paylaştığından, bireyin bilgisiyle çevrenin bilgisi örtüşecektir. Bireyin daha uzak çevresinin ise bireyin tanımadığı insanlara ve daha özgün bilgiye ulaşması daha olasıdır. Dolayısıyla zayıf bağların güçlülüğü, uzak çevrenin yeni bir iş bulma veya ulaşılması güç bir hizmet sağlamada, yakın çevreden daha etkili olduğuna göndermede bulunur.

Yapısal boşluklar ise bilgiye erişim, zamanlama ve denetim bakımından avantaj sağlamaktadır. Yapısal boşluklar bakımından zengin sosyal ağlara sahip aktörler² yatırımları sonucunda daha yüksek bir getiri sağlarlar. Bir başka deyişle, aktörün rekabet avantajı sağlaması bu boşluklara erişimiyle yakından ilişkilidir (Burt, 1992: 2). Yapısal boşluklar, birbirleri arasında hiçbir bağlantısı olmayan aktörleri birbirlerine bağlamaktadır. Dolayısıyla yapısal boşluk iki aktör arasında herhangi bir ilişki olmadığında ortaya çıkar. Taraflar arasındaki güçlü ilişki yapısal boşluğun olmadığı bir göstergesidir. Baba-oğul, karı-koca, yakın arkadaşlar uzun süredir birbirlerini tanırlar ve aynı sosyal ortamlarda bulunurlar. Yani herhangi birinin tanınması diğerine de ulaşılması anlamına gelmektedir. Yoğun bir ilişki ağı veya güçlü ilişkilerin olması, aynı anda aynı fırsatlara ulaşmaya yol açacaktır. Dolayısıyla ağın seyrek olması veya ağda yapısal boşlukların olması, ulaşılması güç bilgilere erişimde daha önemlidir (Burt, 1992: 17-8).

Yapısal boşluklar yaklaşımına göre birey, rekabet ortamına en az üç farklı sermayeyle gelir. Bunlardan ilki eldeki nakit parayı, bankadaki yatırımları ve fonları ifade eden finansal sermaye, ikincisi sağlık, görünüm, zeka gibi bireyin doğal özellikleriyle eğitim ve mesleki deneyiminin bir birleşimi olan insan sermayesi, üçüncüsü ise finansal sermaye ve insan sermayesini kullanmak için gerekli olan arkadaşlıkları veya genel bir ifadeyle bütün sosyal ilişkileri içeren sosyal sermayedir. En genel ifadeyle bir firmada mülkiyet ve insan o firmanın üretim kapasitesini tanımlamada kullanılırken, firma içindeki ve dışındaki ilişkiler sosyal sermayedir (Burt, 1992: 8-9).

Ekonomik ve ekonomik olmayan eylemin iç içe geçmiş olması, sosyal hayatın ekonomi dışı bir odak çevresinde hareket ettiği anlamına gelmektedir. Bir başka deyişle, ekonomik eylem aslında ekonomi dışı amaçları ve süreçleri temel almaktadır (Granovetter, 1985: 35). Aslında bu ilke, yukarıda bahsettiğimiz ekonomik bir sistemin ekonomi dışındaki amaçlara göre işleyeceğini belirten sosyal gömülülük olgusunun başka bir biçimde ifade edilmesidir.

Yukarıda da belirtildiği gibi Granovetter (1973) çalışmasında, yeni bir işe girecek kişiler için daha fazla ve daha farklı bilgiye erişim imkanı sağlayacağından zayıf bağların güçlü bağlara göre daha önemli olduğunu savunur. Boston'da yeni iş değiştirmiş ve bağlantılar aracılığıyla başka bir işe başlamış farklı mesleklerden

² Burt (1992), yapısal boşluklarda aracı rolü üstlenen aktörlerin, yüksek düzeyde yapısal özerkliğe de sahip olacaklarını öne sürmektedir. Dolayısıyla, diğer aktörlere karşı rekabet avantajı sağlayacaklardır.

kişilere, iş hakkında bilgi aldıkları kişiyle ne sıklıkla görüştiklerini sormuştur. Böyle bir durumda doğal olarak güçlü bağların daha önemli olmasının bekleneceğini ifade eder. Ancak ona göre zayıf bağlar daha önemlidir.

Guanxi ağının ve torpil ilişkilerinin ise, zayıf bağlardan çok güçlü bağlarla oluşturuldukları söylenebilir. Kişilerarası bağın güçlü olması zamanla duygusal yoğunluk, samimiyet veya karşılıklı güven ve genel olarak karşılıklılık duygusunun artması olarak ifade edilmektedir (Granovetter, 1973: 1361). *Guanxi*'nin ve torpilin genel olarak karşılıklı güvene dayandığı ve bireyler arasında duygusal bir bağın da olduğu görülmektedir.

Güçlü bağların gücü yaklaşımı, aralarında hemşehrilik ilişkisi olan, benzer görüşleri paylaşan, aynı dernek veya kuruluşlara üye olan, aynı okullardan mezun olan kişilerin aralarında güçlü bir bağ oluşacağını iddia etmektedir. Bireyler arasında güçlü bağlar oluşturma, güçlü bir sosyal sermaye oluşturmalarını da sağlamaktadır. Belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda, bilgi ve kaynaklar önemini yitirmekte, bireysel tanınmanın önemi artmaktadır (Burt'den aktaran Sözen ve Gürbüz, 2015: 327). *Guanxi* ve torpil, aile bağları, arkadaşlık, hemşehrilik, aynı siyasal partiden olma, aynı okuldan mezun olma gibi bazı ortak temellere dayanmaktadır. Dolayısıyla iki kavram da güçlü bağların gücü yaklaşımı çerçevesinde değerlendirilebilir.

Güven, karşılıklılık gibi kavramlara sosyal sermaye yazınında yapılan vurgu (Field, 2008; Putnam, 2000) *guanxi* ve torpilin, sosyal sermaye kavramıyla da yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Sosyal sermaye, insanların birbirleriyle ilişki kurarak ve bu ilişkileri sürekli hale getirerek, tek başlarına yapmaları çok güç olan işleri başarmalarını mümkün kılmaktadır. Bu ilişki ağı genişleyip ortak değerlerin paylaşıldığı insan sayısı arttıkça sosyal sermayenin de artacağı belirtilmektedir (Field, 2008: 1). Kavramı ilk ortaya atan L. Judson Hanifan, ABD'de taşra sistemi üzerine yaptığı çalışmada, siyasi, ekonomik ve toplumsal sorunların, bireyler arasındaki sosyal ağların güçlendirilmesiyle çözülebileceğini ifade etmiştir (Putnam ve Goss, 2002: 4).

Sosyal sermayenin temelindeki düşüncenin sosyal ağlarla ilgili olduğu belirtilmekte ve sosyal sermaye literatüründe de karşılıklılık kavramına vurgu yapılmaktadır (Putnam, 2000: 19; Putnam ve Goss, 2002:6). Ayrıca, literatürde *guanxi*'nin erişim, köprü kurma ve gömülülük biçiminde farklı ağ stratejileri oluşturma olarak incelenmesi de sosyal sermaye ile ortak yönlerini ortaya koymaktadır (Chang, 2011). Buna rağmen, daha önce de belirtildiği gibi diğer toplumlarda da benzer informel sosyal ağ biçimleri bulunmaktadır. Bu ağlar belli bir sosyal ve tarihsel çevre içinde şekillenmektedir. Dolayısıyla farklı ülkelerdeki informel sosyal ağların hepsini sosyal sermaye olarak değerlendirmek doğru olmayacaktır.

Guanxi ve torpilin informel ağlar olarak işletmelerdeki etkilerini sosyal ağlar yaklaşımının bakış açısıyla anlamak için iki kavramın da temellerini incelemek gerekir. Bireyler arasında bir *guanxi* veya torpil bağı varsa, bu bağ belli temellere dayanmaktadır. Bu temeller ise bireylerin sosyal ilişkilerine yerleşiktir. *Guanxi* ve torpilin etkileri, Çin ve Türkiye'nin toplumsal yapısı ve tarihi mirasından bağımsız düşünülemez. Dolayısıyla iki kavramın da temellerini ortaya koyarken bu sosyal ve tarihi yapı dikkate alınmalıdır.

2. *Guanxi* ve *Guanxi*'nin Temelleri

Mandarin Çincesi'nde *guanxi* 'bağlantılar' veya 'ilişkiler' anlamına gelmektedir. *Guanxi* işletmecilik ve yönetim alanında, tanınma ve kaynaklara erişme bakımından gerekli olan informel ağlar olarak tanımlanmaktadır. Kişiler arası ilişkilere göndermede bulunan kavram, işletmelerin faaliyetlerini kolaylaştıran bir sosyal ağ olarak da ifade edilmektedir. (Chang, 2011: 315; Tong ve Yong, 2014: 42; Tsang, 1998: 64).

Kavramla ilgili uluslararası yönetim yazını incelendiğinde, kavramın çok karmaşık bir yapısının olduğu anlaşılmaktadır (Chang, 2011; Langenberg, 2007; Provis, 2008; Xin ve Pierce, 1996; Yang; 1994). *Guanxi*'nin, Çin'deki yolsuzlukların nedeni ve yasalara dayanan modern bir toplum olmasının önündeki engel, rüşvet alma gibi olumsuz anlamları olduğu, aynı zamanda Çin işletmeleri arasındaki ilişkilerin etkin bir biçimde yürütülmesini sağlayan bir sosyal ağ olduğu belirtilmektedir (Gold, Guthrie ve Wank, 2004: 3; Langenberg, 2007:7; Xin ve Pierce, 1996: 1642). Keister (2004), farklı işletmelerin kendi aralarındaki ilişkilerinde *guanxi*'nin oynadığı rolü tartışmakta, Chatterjee ve arkadaşları (2013), *guanxi*'yi informel aile yapıları olarak ifade ederek, işletme stratejileri ve özellikle insan kaynakları yönetimiyle ilgili uygulamaları etkilediğini belirtmekte, Provis (2008) *guanxi*'nin bürokratik ve yasal sistemlerle karşılığına vurgu yapmaktadır.

Guanxi'nin; bir grup statüsündeki bireylerin arasındaki ilişki, iki veya daha fazla bireyin üçüncü bir tarafla ilişkisi, sürekli irtibat halinde olan kişiler arasındaki bir bağlantı, çok az doğrudan etkileşimi olan kişiler arasındaki bir bağlantı ve ortak bir geçmişe sahip olunmasa da arkadaşlık ilişkisi kurma gibi farklı anlamlara gelebileceği belirtilmektedir (Tsui, Farh ve Xin, 2000: 225-6). Ancak daha önce de belirtildiği gibi çok sayıda tanım, kavramı daha da karmaşık hale getirmektedir. Dolayısıyla *guanxi*'nin temellerini ortaya koymak *guanxi* ağının nasıl oluştuğunu ve işlediğini anlamayı kolaylaştıracaktır. Ayrıca *guanxi*'nin Çin'deki diğer sosyal ilişki biçimlerinden ayrılan yönleri ve diğer ülkelerdeki sosyal ağ biçimlerinden farklılıkları ancak temelleri incelenerek anlaşılabilir.

Guanxi'nin temelleri genel olarak altı başlıkta incelenmektedir. Bunlar; yerellik ve diyalekt, kan bağına dayanmayan akrabalık³, akrabalık, iş arkadaşlığı, ticari ve sosyal gruplar ve arkadaşlıktır. Bir *guanxi* ağı bu temeller olmadan da kurulabilir. Ancak *guanxi* ağının kurulması bu temeller sayesinde daha kolay olacaktır. *Guanxi* ağının gücü ise duygusal bağlılık ve güven ile ilişkilidir⁴. Bireyler arasında duygusal bağlılığın ve güvenin olmaması *guanxi* ağının zayıflığıyla ilişkilendirilir. Herhangi bir *guanxi* temelini önemi zamanla

³Burada bahsedilen kan bağına dayanmayan akrabalık, Çin'de soyadı aynı olan kişilerin birbirlerine duyduğu yakınlığı ifade etmek için kullanılmıştır. İngilizce'de "fictive kinship" olarak ifade edilen kavramın anlamı, toplumdaki topluma değişebilmektedir. Örneğin, Carlos (1973), Meksika'da yapılan bir çalışmada kan bağına dayanmayan bu akrabalık ilişkisini Katolik ritüelleriyle ilişkilendirmiştir. Weber (1951: 86), Batı'da Orta Çağ'da biten aynı atadan veya soydan gelmeye dayanan kardeşlik bağının, Çin'in en küçük siyasi ve ekonomik birimlerinin idaresinde tamamen korunduğunu belirtir.

⁴*Ganqing*, "duygusal bağlılık" veya "ilişkilerde rahat olma" anlamına gelmektedir. Xinyong ise doğrudan "güven" olarak çevrilmektedir. Çinlilerin iş yapacakları kişiyle yemeğe çıkması, eğlenmesi ve sosyalleşmesi Çin işletme kültürünün bir parçası olarak görülmektedir. Sosyal ilişkilere verilen bu önem Çinlilerin iş ilişkilerini kişiselleştirme istekleriyle açıklanmaktadır. Bir başka deyişle Çinliler için iş ilişkileri sosyal ilişkilere dayanmaktadır. Dolayısıyla Çinli işadamları *duygusal yatırımlar* için enerji ve zaman harcarken, başkalarından da aynıını yapmalarını beklerler (Tong, 2014: 14).

azalabilir ancak bu durum *guanxi*'nin genel olarak önemini yitirmesine neden olmaz. *Guanxi* bir kez inşa edildiğinde ve bu ilişkiyi geliştirmek için harcanan zaman ve çaba dikkate alındığında, ekonomik hedefler, taraflar arasındaki ilişkinin zarar görmemesi için ikinci plana atılabilmektedir (Tong, 2014: 13; Tong ve Yong, 2014: 43-46). Buna örnek olarak, ailenin itibarının zedelenmemesi için kârlı olmadığı halde Çin aile işletmelerinin faaliyetlerine devam etmeleri gösterilebilir. Benzer şekilde, 1950'lerden 1970'lere kadar olan dönemde, aile içinde ihtiyaçların karşılanmadığını göstereceğinden, Çinli iş adamlarının bankalardan kredi çekmesinin bir yüz kaybı⁵ olduğu belirtilmektedir (Arslan, 2012: 226).

Guanxi'nin temelleri daha önce birlikte çalışmış iş arkadaşlarını veya çalışan-yönetici ilişkilerini, üniversitede veya kolejdeki eski sınıf arkadaşlığını, komşuluk ilişkilerini, öğrenci-öğretmen ilişkilerini ve en önemlisi de aile ilişkilerini içerir (Tsui, Farh ve Xin, 2000: 228). Aynı yöreden veya bölgeden olmanın da *guanxi*'nin temellerinden sayılması, torpilin önemli kaynaklarından biri olan hemşehrilik ilişkileriyle de oldukça benzerdir.

Guanxi ağı, erişim, köprü kurma ve gömülülük biçiminde farklı ağ stratejileri oluşturma olarak da incelenmektedir. Bu bakımdan *guanxi*, gelecekteki kararlara yönelik bir dizi bilinçli strateji olarak değerlendirilebilir. Erişim stratejisi, bireyin bağlantılarını istediği bir şeyi edinmek için kullanmasına göndermede bulunur. Kaynakların sınırlı olması hem bireyleri hem de işletmeleri bu stratejiyi kullanmaya yöneltmektedir. Köprü kurma stratejisi olarak *guanxi*, bir aktörün, bağlantılar olmadan ilişki kuramayacağı farklı kişi veya gruplara ulaşmasına göndermede bulunmaktadır. Gömülülük stratejisi ise karşılıklı çıkarların olduğu durumlarda, güven ortamının inşa edilmesini sağlamakta ve gelecekteki olağan işbirliğini teşvik etmektedir. Bu stratejinin işletmeler arasındaki bağlantılarda sıklıkla kullanıldığı belirtilmektedir. Dolayısıyla *guanxi* ağı yalnızca kişiler arasında değil, örgütsel düzeyde de etkili olmaktadır (Chang, 2011: 316-8). Bu bakış açısı *guanxi*'nin çıkara dayalı bir ağ ilişkisi olduğunu ve temelinde araçsallığın yattığını vurgulamaktadır. Ancak böylesi bir yaklaşım ve kavramsallaştırma, *guanxi*'yi diğer informel sosyal ağ biçimlerinden ayırmamızı zorlaştıracaktır.

Guanxi ağının oluşması taraflar arasında bir ilişkinin geliştirilmesi dışında, karşılıklı bir yükümlülük de doğurmaktadır. Yani duygusal bağın ötesinde temelde bir yükümlülük vardır. Dolayısıyla *guanxi* ağının bir kez oluşturulmasıyla taraflar birbirlerine borçlanmış olur. Bu durum tarafların gelecekte herhangi bir zaman diliminde borcun ödenmesi beklentisiyle hareket etmelerine neden olmaktadır (Provis, 2008: 58; Tsang, 1998: 65; Yang, 1994: 1-2). Ancak bu yükümlülüğün ve *guanxi* ağının biçimlerinin de tarihsel olarak farklılık göstereceği belirtilmektedir. 19. yüzyılda bölge ve diyalekt temelli ve kan bağına dayalı olmayan akrabalığın daha önemli olduğu, işyeri ve akrabalık ilişkilerinin ise yıllar geçtikçe daha önemli hale geldiği belirtilmektedir (Tong, 2014: 12). Firmalar arası ilişkilerde de benzer bir diyalekte sahip olmanın daha önemli olduğu, firma yönetimi ve sahipliği konusunda akrabalığın daha önemli olduğu da

⁵ *Mianzi*, yüz anlamına gelmekte ve Çince'de yüz kaybetme ve kazanma deyimleriyle, ün, şeref kazanma ve kaybetme kastedilmektedir. Arslan (2012: 194), yüz kaybetme veya kazanma gibi bir kavramın Batı dillerinde olmadığını ancak Türkçe ve Çince'de benzer anlamlarda kullanıldığını ifade etmektedir.

ifade edilmektedir (Tong ve Yong, 2014: 42-3). Bazı geleneksel *guanxi* temellerinin modern yaşamla ilişkili olmadığı, bazılarının giderek daha önemli hale geldiğinin belirtilmesi, informel sosyal ağların dinamik yapısını ortaya koymaktadır. Örneğin, Çin'in tek çocuk politikası devam ederse, gelecek nesillerin daha az akrabaları olacak ve böylelikle aile ve akraba bağları giderek önemini yitirecektir (Tsui, Farh ve Xin, 2000: 239).

Weber (1951: 49-50), Çin'in merkezi ve yerel yönetimleri arasındaki bilgi asimetrisine vurgu yaparken, gayri resmi bilgi kanallarının ve informel sosyal ağların önemli olduğunu belirtir. Çin'de üst düzey bürokrat olarak görev yapan bir kişinin herhangi bir yetkisi olmayan ancak bölgedeki insanları tanıyan ve yerel konularla ilgili bilgi sahibi olan kişilere güvenmesi gerektiğini ifade eder. İşin başkaları tarafından doğru bir şekilde yapılacağına yönelik güvenin, sosyal ağların, kişilerarası ilişkileri etkilemesinin nedenlerinden biri olduğunu belirttik. Weber, burada Çinli bürokratların, bilgi eksikliklerini bölgeyi tanıyan kişilerle bağlantı kurarak kapattıklarını belirtmektedir. Dolayısıyla, informel sosyal ağların 18. yüzyılda bile Çinli üst düzey devlet memurları tarafından etkin bir şekilde kullanıldığı söylenebilir. Hatta Antik Çin'deki siyasi yapıda *guanxi* ağının belirsizlikleri azaltarak, bireylerin siyasi kariyerlerindeki tehlikeleri önlediği de belirtilir (Langenberg, 2007: 3) Bu örnekler, informel sosyal ağların tarihsel olarak biçimleri değişse bile, kendilerini yeniden ürettiklerini de göstermektedir.

Guanxi ağının tarihsel dönüşümü, Çin'deki reform öncesi ve sonrası dönemlerde devletin çalışanlara sağladığı haklar kapsamında da değerlendirilmelidir. Reform öncesi dönemde⁶ işgücüne ulusal bir kaynak olarak bakılmış, işgücünün hakları ihlal edilmiştir. Bu dönemde istihdamın devlet kontrolünde olması hayat boyu istihdam ve katı ücret politikalarıyla ilişkilendirilmiştir. Reformun ilk yıllarında, yerel yönetimlerin ve kamu işletmelerinin daha fazla yetkilendirilmesiyle, devletin işgücünü istediği gibi kullanma hakkı da bir ölçüde sınırlandırılmıştır. 1990'lı yılların başından itibaren ise esnek insan kaynağı politikaları uygulayan özel sektör işletmeleri ve kamu işletmeleri arasında artan rekabet, kırsal kesimden çok sayıda göçmenin kentlere göç etmesiyle sonuçlanan bir süreci başlatmıştır. Devlet politikalarındaki bu değişimler farklı tarihsel dönemlerde Çinli bireylerin iş arama ve işe girme sürecindeki davranışlarını da dönüşüme uğratmıştır (Huang, 2008: 470). Örneğin, reformdan sonra Komünist Parti'nin siyasal himayeciliği azalmış, bu durum farklı *guanxi* ağlarının gelişmesine neden olmuştur (Huang, 2008: 469).

Guanxi'nin işletmeler açısından öneminin ise 1980'li yıllarda kırsal kesimdeki ekonomik reformlarla birlikte arttığı vurgulanmaktadır. Köy ve kasaba işletmelerinin⁷ örgütlenmelerini ve hammadde ihtiyaçlarını *guanxi* ağı yoluyla sağladıkları belirtilmektedir (Yang, 1994: 77). Ayrıca modern anlamda *guanxi*'nin Çin'deki köy hayatından kaynaklandığı da ifade edilmektedir. Köylerdeki *guanxi* ağlarının daha çok kan bağına dayandığı ve her köydeki temel ihtiyaçları karşılamaya yardım eden bir ağ sistemi olduğu belirtilmektedir (Langenberg, 2007: 3).

⁶ Hwang (2008) çalışmasında dönemleri şu şekilde sınıflandırmaktadır: 1956-1979 (Reform öncesi dönem), 1980-1992 (Reformun ilk dönemi), 1993'ten günümüze (Reformun son dönemi).

⁷ Township and Village Enterprises.

Guanxi'nin aslında Çin'e özgü bir sosyal ağ biçimi olmadığı ve diğer toplumlardaki informel sosyal ağ biçimlerinden ve sosyal sermayeden farkının olmadığı da öne sürülmektedir (Gold, Guthrie ve Wank, 2004: 3). Çin'deki bir hukuk danışmanlık firması olan IPO Pang Xingpu'nun kurucusu ve başkanı Peter C. Pang, *guanxi*'nin hem işletmeler hem de bireyler bakımından aslında gizemli bir yanı olmadığını belirtmektedir:

Guanxi yabancı yatırımcılar ve yabancı işletmeler tarafından çoğu kez Doğu'nun gizemli gücü olarak görülüyor. Açıkçası taraflar arasındaki ilişkilerden fazlası değil. İki taraf birbirini uzun bir süre tanır, birbirlerine yardım eder, birbirine yüz (*mianzi*) verir... Burada herhangi bir gizem yoktur... İyi bir ürününüz varsa, iyi bir hizmet sunuyorsanız ve işlerinizi çok iyi yürütüyorsanız, Çin'deki işinizde başarılı olacaksınız... Şöyle söyleyelim, iyi bir *guanxi*'ye sahipseniz mülakata girmek için bir erişim sağlamış olursunuz ancak bu sizin işe girmenizi sağlamayacaktır (IPO Pang Xingpu, 2016).

Bu örnekten de anlaşılacağı üzere *guanxi*, hem örgütsel hem de bireysel düzeyde etkili olan bir ilişkiler ağıdır. Ancak, *guanxi* ağının bireylere sağladığı avantajların ortaya konulması, kavramın Türkiye'deki torpil ilişkileriyle karşılaştırılmasını kolaylaştıracaktır. Dolayısıyla bireylerin yeni bir işe başlarken veya iş değiştirirken *guanxi* ağından nasıl yararlandıklarını anlamak gereklidir. Yukarıda belirtildiği gibi iyi bir *guanxi*'ye sahip olmak bireylere yalnızca mülakata girmek için bir erişim sağlamaz. Huang'ın çalışmasındaki bir katılımcı, iyi bir üne sahip ve alanındaki özel sektör kuruluşlarına göre daha fazla iş güvencesi ve daha yüksek ücret sunan bir kamu firmasına başvurduğunu ancak önce dikkate alınmadığını, sonrasında *guanxi* ağı sayesinde işe alındığını şöyle açıklıyor:

Sonunda amcam bana yardımcı oldu. Amcam bir profesördü ve eski sınıf arkadaşlarından biri (Bay Cao) bu firmanın Genel Müdürlüğü'nde çalışıyordu. Bay Cao ile iletişime geçtikten sonra, işler hayal edebileceğimden çok daha rahat yürüdü... Bay Cao İnsan Kaynakları Departmanı'nı aradı ve daha sonra ofisindeki memurlardan birine işe alımla ilgili prosedürlerin bitirilmesinde bana yardımcı olmasını söyledi (Huang, 2008: 474).

Aile ve akrabalık bağlarının *guanxi*'nin en önemli temellerinden biri olduğunu belirtmiştik. Yukarıdaki örnek, aile bağlarının prestijli bir işe girmede bile önemli olduğunu göstermektedir. Farklı bir şehirde iş arayan göçmen bir çalışanın daha az prestijli bir işletmeye başvurmasında, asker arkadaşı olma ve hemşehriliğin de ön plana çıktığı görülmektedir:

Ben Jilin bölgesindenim... Kasabam çok fakirdir ve buraya (Shenzen), memleketime döndüğümde evlenmem için ihtiyacım olan parayı kazanmak için geldim. Hemşehrim olan asker arkadaşarımdan biri benden önce Shenzen'e geldi. Şu anda sahip olduğum işi bulmamda çok yardımcı oldu... Beni inşaat firmasında ustabaşı olan patronuna götürdü ve burada çalışmam için onu ikna etti. Patronu benim sıkı bir şekilde çalışacağım konusunda ona güveniyordu ve beni ekibinde görmekten mutluluk duydu (Bian, 2004: 132).

Bu örneklerle rağmen Çin’de *guanxi*’nin özel sektör kuruluşlarında, kamu sektöründe olduğu kadar etkili olmadığı belirtilmektedir. Kamu sektöründeki firmalarda ise işe alımda *guanxi* ağı hala etkilidir. Buna rağmen, kamu sektöründe bile yalnızca *guanxi* ağının işe alımda etkili olamayacağı ifade edilmektedir (Huang, 2008: 475). Bu görüşe göre, *guanxi* ağı zaten belli bir yeterlilik düzeyi olan bireye, diğer adaylar arasında ön plana çıkma fırsatı sunmaktadır. *Guanxi* ağının kamu sektöründe daha etkili olması, torpil ilişkileri ile benzer yönlerinin olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla torpili ve torpilin temellerini incelemek, iki kavram arasındaki benzerlik ve farklılıkları daha net biçimde ortaya koyacaktır.

3.Torpil ve Torpilin Temelleri

Guanxi’yi informel bir sosyal ağ biçimi olarak diğer toplumlardaki sosyal ilişki biçimlerinden ayırırken temellerinin önemli olduğu belirtilmişti. Benzer şekilde torpil ilişkilerinin temellerinin belirlenmesi, kavramın bir sosyal ağ olarak bireyler ve işletmeler üzerindeki etkilerini anlamamızı kolaylaştıracaktır. Ancak *guanxi*’de olduğu gibi torpilin temellerine yönelik bir çalışma olmadığından, literatürdeki çalışmalardan edinilen bilgiler doğrultusunda bu çalışmada torpilin temelleri incelenmektedir.

Türkiye’de Batı’nın değerlerinin yanında, geleneksel değer ve yaklaşımların da etkilerini sürdürdüğü söylenebilir. Türklerin iş yapma biçimlerini yansıtan bir çok değer vardır. Sadakat, kadercilik, aile bağları, din, himayecilik bu değerlerden bazılarıdır. Türk toplumunda ve Türk işletmelerinde aile kurumunun en önemli bağlardan bir tanesi olduğu belirtilmektedir. Ayrıca Türk çalışma hayatında, aile kurumunun yanında dini inancın da etkili olduğu vurgulanmaktadır (Tüzüner, 2014: 439).

Aile ilişkilerinin Türk siyasi hayatında da yansımaları görülmektedir. Eski siyasetçilerden Süleyman Demirel’in halka ‘benim işçim, benim köylüm ve benim memurum’ şeklinde hitap etmesi halkın gözünde bir baba figürü oluşturmasına yardımcı olmuştur (Heper ve Keyman, 2006: 268). Dolayısıyla, aile kurumunun siyaset dahil olmak üzere toplumun bir çok kesiminde etkili olduğunu söyleyebiliriz.

Türkiye’deki torpil ilişkilerinin anlaşılması için siyasetin etkisi dikkate alınmalıdır. Özellikle 1950’li yıllardan itibaren bürokrasinin giderek siyasallaştığı ve siyasal partilerin bürokrasiye katkı sağlamaktan çok bürokrasi gücünü kendi çıkarları doğrultusunda kullandığı belirtilmektedir (Heper ve Keyman, 2006: 263). Ayrıca 1970’lerin başından itibaren kamu kuruluşlarının yönetimlerinin siyasallaşması, Türkiye’de siyasal partilerin kamuda iş bulma görevini üstlenmelerine ve siyasal yakınlığın bir seçim kriterine dönüşmesine neden olmuştur (Ülker’den aktaran Büte, 2011: 388). Dolayısıyla, özellikle kamuda iş bulma konusunda, siyasal himayeciliğin önemli bir rolü olduğu söylenebilir.

Türkiye’de din ve hemşehriciliğin de, torpil ilişkileri bağlamında değerlendirilmesi gerekmektedir. İslam dininin yorumlanışının ve Kuran ayetlerinin, ailenin ve ailedeki ataerkil ilişkilerin düzenlenmesindeki rolü önemlidir. Baba, ailenin fizyolojik ve psikolojik refahından sorumluyken, çocuklar da bunun karşılığı olarak babaya mutlak saygı duyarlar. Ayrıca bireylerden akrabalarıyla iyi ilişkiler geliştirmelerinin, bu ilişkileri sürekli kılmalarının ve ihtiyaç duyduklarında

akrabalarına yardım etmelerinin de din temelli olduğu ifade edilmektedir. Akrabalara yardım etmenin, başkalarına karşı cömert olmaktan daha önemli olduğu vurgulanır. Dolayısıyla, İslam'ın aile ve akrabalık ilişkilerini teşvik ettiği belirtilmektedir (Kabasakal ve Bodur, 2002: 47). İslam dininin akrabaya yardıma verdiği önemin, doğrudan torpil ilişkilerine yol açtığını söylemek mümkün değildir. Ancak dinin bireyler tarafından yorumlanış biçiminin torpille ilişkilendirilebileceği belirtilmelidir. Bir milletvekilinin yerel bir televizyonda torpille ilgili kendisine yöneltilen soruya verdiği cevap, aslında din, siyaset ve akrabalık bağlarının iç içe geçmiş olduğunu da göstermektedir:

Bir insanın dayımın oğlu olması hiçbir göreve gelmemesi için yeter sebep mi? Liyakati mi yok? Ehliyeti mi yok?... Ha bir insanı sırf akrabası olduğu için kayıran bir zihniyete karşıyım... Ama şunu da söyleyeyim. Biz inançlı insanlar değil mi? Cuma namazına gittiğimizde her hafta hutbede ne okunur? Akrabalarını koru, kolla der. Değil mi? (HürriyetTV, 2015).

Türkiye'deki işletmecilik anlayışında dinin, gelenekselciliğin, duygusallığın, kaderciliğin ve aile bağlarının tarihsel bir arkaplanı olduğu belirtilmektedir. Osmanlı'daki Ahilik sisteminde meslek sahiplerinin Tanrı'ya ve diğer meslek sahibi kardeşlerine karşı sorumlu olmaları buna örnek gösterilebilir (Arslan, 2012: 157). Yasaların ve düzenlemelerin yetersiz kaldığı durumlarda Türk işletmeleri sosyal ilişkileri temel alarak faaliyetlerini sürdürmektedirler (Aldemir, Arbak ve Özmen'den aktaran Tüzüner, 2014: 439). Bu durum, Çin'de yasal sisteme güven duyulmamasının, işletmeleri yazılı ve resmi sözleşmelerden çok sosyal ilişkileri güçlendirmeye yöneltmesiyle oldukça benzerdir. Dolayısıyla güvenilir olmayan veya yetersiz bir yasal, siyasi veya ticari yapıdan kaynaklanan belirsizlikler, kişisel ilişkilere daha fazla güvenilerek aşılacaktır. Bir başka deyişle, karşılıklı güven duygusu, belirsizliklerin çok fazla olduğu bir sisteme katılmada tarafları cesaretlendirecektir (Tong ve Yong, 2014: 56). İstikrarlı ve düzenleyici bir yasal çevrenin olmadığı ülkelerde kişisel bağlantıların önemli olduğu ifade edilmektedir. Örneğin, tarafsız bir adalet sisteminin olmadığı bir ülkede, yöneticilerin kişisel olarak güvenemeyecekleri kişilerle iş ilişkileri geliştirmekte isteksiz olacakları belirtilir. Bu yüzden Çin'de işletme yöneticilerinin kişisel ilişkileri önemli bulduğu ve bu ilişkileri geliştirmek için daha fazla yatırım yaptıkları vurgulanmaktadır (Xin ve Pierce, 1996: 1641-42). Dolayısıyla torpil ilişkilerinin bürokratik ilişkilerdeki fayda sağlayıcı rolünün *guanxi* ile benzediği söylenebilir. Ancak iki kavram arasındaki benzerlik ve farklılıklar işe alım, terfi gibi konularda daha açık görülmektedir.

Türkiye'de işe alım süreçlerinde torpil bağlantılarını kullanan bireyler diğer adaylara göre avantajlar sağlayabilmektedir. İşletmelerden işe alımda bireyin eğitimi, deneyimi, sektör bilgisi gibi konuları göz önünde bulundurmaları beklenmektedir. Ancak işe girecek bireyin işletmenin sahibi veya yöneticilerinden biriyle akrabalık ilişkisinin olması, seçimin objektif ölçütlere göre yapılmasına engel olmaktadır (İyişleroğlu'ndan aktaran Büte, 2011: 386). Dolayısıyla güçlü bir informel sosyal ağ olarak tanımlanan akrabalık bağlarının Türkiye'deki işletmelerde özellikle işe alım sürecinde etkili olduğu söylenebilir. Ancak Çin'de olduğu gibi Türkiye'de de kamuda torpil ilişkilerine daha fazla rastlanmaktadır. Hükümeti yöneten siyasi partiye yakınlığın, kamuda işe girmede önemli bir rolü olduğu KKTC'de yapılan bir araştırmada da belirtilmektedir (Navaro-Yashin,

2006). Navaro-Yashin'in çalışmasındaki bir katılımcı, torpille ilgili şunları söylemektedir:

Kamu hizmetinde liyakat diye bir şey yok. Kimse kamuda bir konuma liyakati olduğu için getirilmez. Bir işte terfi ettiriliyorsa eşinden dostundan torpili vardır (Navaro-Yashin, 2006: 284).

Tıpkı Türk işletmelerinde olduğu gibi, Çin aile işletmelerinde de kan bağı olan kişilerin veya evlilik yoluyla işletme sahibiyle akraba ilişkileri kuran çalışanların kayırıldıkları, daha hızlı terfi ettikleri ve ödüllere daha fazla yararlandıkları belirtilmektedir (Arslan, 2012: 226). Bu bağlamda, *guanxi* ağının ve torpil ilişkilerinin benzer özelliklere sahip oldukları söylenebilir.

Çalışmadaki başka bir katılımcı da torpil olmadan kamuda işlemlerin yürütülmesinin çok zor olduğunu şöyle ifade etmektedir:

Eğer torpeliniz yoksa, devlet dairesinde işlemlerinizin hallolmasına imkan yok... Bu ülkede (KKTC), eğer nüfuzlu olan veya bağlantıları olan akrabanız, arkadaşınız veya partiden yandaşınız yoksa, hiçbir şey yapamazsınız (Navaro-Yashin, 2006: 284).

Otomotiv, finans, tekstil, sağlık, inşaat gibi farklı sektörlerden 307 firmadan sağlanan verilere göre, Türkiye'deki işletmeler için en yaygın işe alım kanalının çalışanların veya diğer bağlantıların önerilerine dayandığı belirtilmektedir. Bu verilere göre, firmaların işgören seçiminde en fazla uyguladıkları yöntem ise tek kişi tarafından yürütülen mülakatlardır. Sadece bir kaç işletmenin objektif ve standart testler uyguladıkları belirtilmektedir (Andersen'den aktaran Aycan, 2001: 256). Dolayısıyla objektif ve standart testlerin uygulanmayışının da işletmelerdeki torpil ilişkilerini kolaylaştırdığı söylenebilir.

Türkiye'de kamu sektöründe ise işe alımlar merkezi sınav sistemi (KPSS) ile yapılmakta ve adaylar aldıkları puana göre işe yerleştirilmektedir. Ayrıca Devlet Memurları Kanunu da kamuda çalışmak için gerekli yetkinlikleri tanımlamaktadır. Her ne kadar merkezi sınav sistemi ile kayırmacılığın önüne geçilmeye çalışılsa da, hemşehrlik, akrabalık, siyasal himayecilik mantığı yerel yönetimlerde hala etkisini sürdürmektedir (Tüzüner, 2014: 446). Bununla birlikte, Türkiye'deki küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin işe alımda informel sosyal ağları daha fazla kullandıkları, daha büyük ölçekli işletmelerin ise resmi, sistematik işe alım süreçlerini kullandıkları belirtilmektedir (Tüzüner, 2014: 447). Dolayısıyla, Türkiye'de kamuda ve KOBİ'lerde torpil ilişkilerinin daha yaygın olduğunu söyleyebiliriz. Bu durum hem Türk hem Çin işletmelerinin genel olarak ilişki odaklı olduklarını göstermektedir. İlişki odaklı olma, işletmelerin istihdam politikalarını da şekillendirebilmektedir.

Türkiye'deki bir çok aile işletmesinin, Çin'deki aile işletmeleri gibi ilişki odaklı oldukları belirtilmektedir. Çin aile işletmelerinde çalışanların performansları düşse de hayat boyu istihdam politikalarını benimsediklerinden önemli bir hata olmadıkça çalışanlarını işten çıkarmadıkları ifade edilmektedir. Dolayısıyla bu işletmelerin performans odaklı değil ilişki odaklı oldukları vurgulanır. Buradaki ilişkinin Çin'deki karşılığı tam olarak *guanxi*'dir. Çinli işletmeler hem diğer işletmeler hem de çalışanlarıyla bu ilişkiler ağını geliştirmeye çalışırlar. Dolayısıyla, objektif performans ölçütleri değil, öznel 'iyi davranış' ölçütleri ön plandadır. Benzer iyi davranış ölçütlerinin Türkiye'de de yalnızca aile

işletmelerinde değil, üniversitelerde, kamu yönetiminde ve diğer özel sektör firmalarında da olduğu belirtilmektedir (Arslan, 2012: 228-29).

Tablo 1. *Guanxi* ve *Torpil*in Genel Özellikleri

| Boyut | Kavram | Guanxi | Torpil |
|----------------------------|---------------|--|--|
| Sektör | | <ul style="list-style-type: none"> - Kamuda özel sektöre göre daha yaygın. - Özel sektörde ise aile işletmeleri yaygın biçimde kullanıyor. | <ul style="list-style-type: none"> - En yaygın kamu sektöründe görülüyor. - KOBİ'lerde büyük firmalara göre daha yaygın. |
| Kapsam | | <ul style="list-style-type: none"> - Bireyler arası ilişkilerin yanında işletmeler arası ilişkilerde de etkili biçimde kullanılıyor. - Daha kapsayıcı. | <ul style="list-style-type: none"> - İşe alım, terfi gibi konularda daha etkili. - Bireysel yönü ağır basıyor. |
| Kavram Temelleri | | <ul style="list-style-type: none"> - Akrabalık - Aynı bölgeden olma - Arkadaşlık - Benzer diyalekt -Kan bağına dayanmayan akrabalık | <ul style="list-style-type: none"> - Akrabalık - Siyasal himayecilik - Din - Hemşehrilik - Eş-dost ilişkileri |
| Çağrıştırdığı anlam | | <ul style="list-style-type: none"> - Genel olarak olumlu bir anlamı var. | <ul style="list-style-type: none"> - Genel olarak olumsuz bir anlamı var. |
| Hukuki Boyut | | <ul style="list-style-type: none"> - Yasa odaklı değil ilişki odaklı. | <ul style="list-style-type: none"> - Yasal ve bürokratik süreçler yerine ilişki odaklılık. |
| Duygusal Boyut | | <ul style="list-style-type: none"> - Güven - Yükümlülük - Karşılıklılık | <ul style="list-style-type: none"> - Güven - Sadakat - Yükümlülük |

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada Çin ve Türk işletmelerinde kullanılan informel sosyal ağlar olan *guanxi* ve *torpil* literatür değerlendirmesine dayalı olarak karşılaştırılmıştır. İki kavramın da belli benzerlikleri ve farklılıkları olduğu görülmektedir. Türk işletmelerinde *torpil* ilişkilerinin, Çin işletmelerindeki *guanxi*'nin bir karşılığı olduğunu belirtmemize rağmen, iki kavramın birbirinin tam karşılığı olduğunu söylemek mümkün değildir. *Guanxi* ağı, hem Çin'deki işletmeler arası ilişkileri, hem de çalışanların işe alım süreçlerini etkilemektedir. Dolayısıyla *torpil* ile karşılaştırıldığında daha kapsayıcı bir yönünün olduğu söylenebilir. Türkiye'deki *torpil* ilişkilerinin işletmeler arasındaki ilişkileri düzenleyen bir rolü olduğunu söylemek mümkün değildir. *Torpil* daha çok işe alım, terfi gibi konularda bireye avantaj sağlayan informel ağlar olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla *torpil*,

işletmelerdeki işlevi bakımından *guanxi* ile karşılaştırıldığında daha dar kapsamlı bir kavram olarak değerlendirilebilir.

İki kavramın da temelleri incelendiğinde ise önemli benzerlikleri olduğu görülmektedir. *Guanxi*'nin aile bağları, arkadaşlık, aynı bölgeden olma, öğrenci-öğretmen ilişkileri, aynı okuldan olma gibi temelleri olduğu görülmüştür. Benzer temellerin torpil için de olduğu söylenebilir. Aile, arkadaşlık, aynı bölgeden olma veya hemşehrilik ilişkileri torpil ile *guanxi*'nin ortak temelleri olarak gösterilebilir. Yapılan literatür incelemesi sonucunda, din ve siyasal himayeciliğin torpili, *guanxi*'den daha fazla etkilediği söylenebilir. Ancak, iki informel ağ biçimi de genel hatlarıyla açıklanmaya çalışıldığından birçok temelden yüzeysel biçimde bahsedildiği belirtilmelidir. Örneğin, torpil kavramıyla ilgili olarak siyasetin ve dinin rolüne özellikle de dini cemaatler bağlamında daha fazla değinilmesi torpil ve torpilin temellerini daha açık bir şekilde ortaya koyabilir. Dolayısıyla işletmelerdeki informel ağlara yönelik Türkiye'de yapılacak kavramsal ve görgül çalışmalarda bu konuyu incelemek, yönetim ve işletmecilik literatürüne önemli bir katkı sağlayabilir.

Çalışmanın sonucunda, *guanxi* ve torpilin dinamik, tarihsel gelişmelerden etkilenen kavramlar oldukları da görülmektedir. Dolayısıyla, ülkelerin yaşamış olduğu önemli tarihsel gelişmelerin de, incelenen iki sosyal ağ biçimini zaman içinde dönüşüme uğrattığı söylenebilir. Çin'deki siyasi reform dönemlerinin kavramın dönüşümünde rol oynadığı ifade edilmektedir. Bu bağlamda kurumsal dönüşümün siyasetin rolünden bağımsız belirlenmediğini iddia eden tarihsel kurumsalcılığın (Buğra, 2015:26) argümanlarının da gelecekte yapılacak çalışmalar için yol gösterici olabileceği belirtilmelidir.

Sosyal ağ yaklaşımı iki kavram için önemli bir altyapı sunmasına rağmen, *guanxi* ve torpilin sosyal sermaye ile ayrılan veya kesişen noktaları da bu çalışma kapsamında genel hatlarıyla incelenmiştir. Dolayısıyla farklı ülkelerdeki informel sosyal ağ biçimlerinin sosyal sermaye çerçevesinde kapsamlı bir şekilde incelenmesinin literatüre önemli bir katkı sağlayacağı söylenebilir.

Guanxi ağının ve torpil ilişkilerinin, iki ülkede de kamu sektöründe daha yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Literatürde, Xin ve Pierce (1996) dışında, Çin'de özel sektördeki yöneticilerin *guanxi* ağına kamu firmalarından daha çok ihtiyacı olduğunu belirten bir çalışmaya rastlanmamıştır. Türkiye bağlamında da torpil ilişkilerinin kamuda özel sektör firmalarından daha yaygın olduğu görülmektedir. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde, daha büyük işletmelerle karşılaştırıldığında torpil ilişkilerinin daha yaygın olduğu söylenebilir. Ayrıca bu çalışma kapsamında değerlendirilmese de, *guanxi*'nin yabancı işletmeler ve yatırımcılar tarafından da kullanıldığı belirtilmelidir.

Guanxi ve torpilin çağrıştırdıkları anlamlar olumlu veya olumsuz olabilmektedir. *Guanxi* ile ilgili çalışmalarda kavramın, yolsuzluk, rüşvet gibi anlamlara gelebileceği de belirtilmiştir. Ancak literatürdeki çalışmalarda, *guanxi*'nin genellikle olumlu tarafının daha fazla yansıtıldığı söylenebilir. Torpil ise Türkçe yönetim literatüründe genel olarak kayırmacılık şeklinde değerlendirildiğinden daha çok olumsuz bir çağrışım yaptığı söylenebilir. Buna rağmen işletmelerdeki torpil ilişkilerinden fayda sağlayan ve torpil ilişkilerinin dışında kalan bireylere yönelik gelecekte yapılacak görgül çalışmalar kavram hakkında yeni bulgular ortaya çıkarabilir.

Son olarak, *guanxi*'yi “neyi bildiğiniz değil, kimi bildiğiniz önemlidir” şeklinde özetlersek, torpili de bir halk ozanı Aşık Mahzuni Şerif'in dizeleriyle şöyle özetleyebiliriz: “Ankara’da dayın yoktur, Mamudo kurban niye doğdun?”

Kaynakça

- Al-Ramahi, A. (2008). A Distinct Feature of (and Benefit for) Middle Eastern Society. *Arab Law Quarterly*. 22(1). 35-62.
- Arslan, M. (2012). *İş ve Meslek Ahlakı: Dünya ve Türkiye Örnekleri*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Aycan, Z. (2001). Human Resource Management in Turkey: Current issues and future challenges. *International Journal of Manpower*. 22 (3). 252-260.
- Bian. Y. (2004). Institutional Holes and Job Mobility Processes: Guanxi Mechanism in China’s Emergent Labor Markets. Doug Guthrie ve David Wank (Ed.). *Social Connections in China: Institutions, Culture and Changing Nature of Guanxi* içinde. (s.117-137). Cambridge University Press.
- Buğra, A. & Savaşkan, O. (2015). *Türkiye’de Yeni Kapitalizm: Siyaset, Din ve İş Dünyası*. Bülent Doğan (Çev.). İstanbul: İletişim Yayıncılık.
- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Harvard University Press.
- Büte. M. (2011). Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri ile İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 15(1). 383-404.
- Carlos, M. (1973). Fictive Kinship and Modernization in Mexico: A Comparative Analysis. *Anthropological Quarterly*. 46(2). 75-91.
- Chang, K. (2011). A Path to Understanding Guanxi in China’s Transitional Economy: Variations on Network Behaviour. *Sociological Theory*. 29(4). 315-339.
- Chatterjee, S. R., Cooke, F. L., Nankervis, A.R. & Warner, M. (2013). Towards new models of human resource management. Alan R. Nankervis, Fang Lee Cooke, Samir R. Chatterjee ve Malcolm Warner (Ed.). *New models of Human Resource Management in China and India* içinde. (s.136-157). New York: Routledge.
- Ebaugh, H. R. & Curry, M. (2000). Fictive Kin as Social Capital in New Immigrant Communities. *Sociological Perspectives*. 43(2). 189-209.
- Field, J. (2008). *Social Capital*. New York: Routledge.
- Gold, T., Guthrie, D. & Wank, D. (2004). An Introduction to the Study of Guanxi. Thomas Gold, Doug Guthrie ve David Wank (Ed.). *Social Connections in China: Institutions, Culture and Changing Nature of Guanxi* içinde. (s.3-21). Cambridge University Press.
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*. 78(6). 1360-1380.

- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*. 91(3). 481-510.
- Granovetter, M. (2005). The Impact of Social Structure on Economic Outcomes. *The Journal of Economic Perspectives*. 19(1). 33-50.
- Heper, M. & Keyman, F. (2006). Double-faced state: political patronage and the consolidation of democracy in Turkey. *Middle Eastern Studies*. 34(4). 259-277.
- Huang, X. (2008). Guanxi networks and job searches in China's emerging labour market: a qualitative investigation. *Work, Employment and Society*. 22(3). 467-484.
- HürriyetTV (2015). Ak Partili Metiner'den torpil cevabı. Erişim tarihi: 09.05.2017 <https://www.hurriyet.com.tr/video/ak-partili-metiner-den-torpil-cevabi-103588>.
- Hwang, D.B., Golemon, P.L., Chen, Y., Wang, T. & Hung, W. (2009). Guanxi and Business Ethics in Confucian Society Today: An Empirical Case Study in Taiwan. *Journal of Business Ethics*. 89. 235-250.
- IPO Pang Xingpu (2016). What is guanxi?. Erişim tarihi: 01.05.2017 <https://www.youtube.com/watch?v=ZJsYd6mQj3s&t=2s>
- Izraeli, D. (1997). Business Ethics in the Middle East. *Journal of Business Ethics*. 16(14). 1555-1560.
- Kabasakal, H. & Bodur, M.(2002). Arabic cluster: a bridge between East and West. *Journal of World Business*. 37. 40-54.
- 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. 14(3). 43-64.
- Keister, L.A. (2004). Guanxi in Business Groups: Social Ties and the Formation of Economic Relations, Thomas Gold, Doug Guthrie ve David Wank (Ed.). *Social Connections in China: Institutions, Culture and Changing Nature of Guanxi* içinde. (s.77-97). Cambridge University Press.
- Langenberg, E.A. (2007). *Guanxi and Business Strategy: Theory and Implications for Multinational Companies in China*. Heidelberg: Physica Verlag.
- Ledeneva, A. (2008). "Blat" and "Guanxi": Informal Practices in Russia and China. *Comparative Studies in Society and History*. 50(1). 118-144.
- Navaro-Yashin, Y. (2006). Affect in the civil service: a study of a modern state system. *Postcolonial Studies*. 9(3). 281-294.
- Nişanyan, S. (2009). Sözlere Soyağacı: Çağdaş Türkçenin Etimolojik Sözlüğü. İstanbul: Everest Yayınları
- Özkanan, A. & Erdem, R. (2014). Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal Bir Çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 20. 179-206.
- Polanyi, K. (2010). *Büyük Dönüşüm: Çağımızın Siyasal ve Ekonomik Kökenleri*. Ayşe Buğra (Çev.). İstanbul: İletişim Yayıncılık.

- Provis, C.(2008). Guanxi and Conflicts of Interest. *Journal of Business Ethics*. 79. 57-66.
- Putnam, R. & Goss, K. (2002). Introduction. Robert Putnam (Ed.). *Democracies in Flux: The Evolution of Social Capital in Contemporary Society* içinde. (s.3-21).New York: Oxford University Press.
- Putnam, R. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon&Schuster.
- Sözen, H. C & Gürbüz, S. (2015). Örgütsel Ağlar. H. Cenk Sözen ve H.Nejat Basım (Ed.). *Örgüt Kuramları* içinde. (s.317-343). İstanbul: Beta.
- Swedberg, R. & Granovetter, M. (1992). Introduction. Mark Granovetter ve Richard Swedberg (Ed.). *The Sociology of Economic Life* içinde. (s.1-29). Oxford: Westview Press.
- Tong, C.K. & Yong, P.K. (2014). Guanxi Bases, Xinyong and Chinese Business Networks, Chee Kiong Tong (Ed.). *Chinese Business: Rethinking Guanxi and Trust in Chinese Business Networks* içinde. (s.41-63). Singapore: Springer.
- Tong, C.K. (2014). Rethinking Chinese Business, Chee Kiong Tong (Ed.). *Chinese Business: Rethinking Guanxi and Trust in Chinese Business Networks* içinde. (s.1-21). Singapore: Springer.
- Tsang, E.W.K. (1998). Can Guanxi Be a Source of Sustained Competitive Advantage for Doing Business in China?. *The Academy of Management*. 12(2). 64-73.
- Tsui, A.S., Farh, J. & Xin, K.R. (2000). Guanxi in the Chinese Context, J.T.Li, Anne S. Tsui ve Elizabeth Weldon (Ed.). *Management and Organizations in the Chinese Context* içinde. (s.225-245). London: Macmillan Press.
- Türk Dil Kurumu (TDK). 2017. Erişim tarihi: 12.04.2017 http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=TORP%C4%B0L
- Tüzüner, L. (2014). Human resource management in Turkey. Bruce E. Kaufman (Ed.). *The Development of Human Resource Management Across Nations* içinde. (s.437-461). Cheltenham: Edward Elgar.
- Uncu, F. & Türeli, N. (2017). Küçük ve Orta Büyüklükteki Hizmet İşletmelerinde Kayırmacılık Algısı: Isparta İli Örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 9(22). 524-541.
- Weber, M. (1951). *The Religion of China: Confucianism and Taoism*. Illinois: The Free Press.
- Xin, K. R. & Pearce, J. L. (1996). Guanxi: Connections as Substitutes for Formal Institutional Support. *Academy of Management Journal*, 39 (6). 1641-1658.
- Yang, M. (1994). Gifts, Favors and Banquets: The Art of Social Relationships in China. New York: Cornell University Press.