

## Çinli İşletmelerde Örgüt İçi İletişim ve Liderlik Tarzlarının Toplumsal Kültür Bakış Açısından İncelenmesi

Fetullah EVLİYAOĞLU<sup>1</sup>

### Öz

Binlerce yıllık medeniyet birikimi olan Çin Halk Cumhuriyeti ekonomik alanda son yıllarda yaşanan gelişmeler ile birlikte araştırmacıların ilgisini çekmektedir. Ekonominin itici gücü olan işletmeler bu araştırma ve incelemelerin temelinde bulunmaktadır. Üzerinde çok fazla konuşulan ancak bir o kadar da az bilgiye sahip olunan Çinli işletmeler, toplumsal kültürün bir yansımasını oluşturmaktadır. Bu bağlamda daha önce belirli kültürel faktörler ile örgüt kültürüne ilişkin boyutların nasıl değiştiği hususunda bazı çalışmalar yapılmıştır. Bununla birlikte Çinli işletmeleri etkileyebilecek ana düşünce akımları ile bu akımların incelenebileceği birden çok örgütsel boyutun ele alındığı bu kavramsal çalışmanın özgünlüğü ile literatüre önemli katkı sağlaması amaçlanmıştır. Çalışmada Çinli işletmeleri etkileyen iki temel düşünce akımı olan Konfüçyüs ve Mao Zedong akımları ele alınmış olup bu düşünce akımlarının örgüt içi iletişim ve liderlik konusunda işletmeleri ne kadar etkilediği değerlendirilmiştir. Lider tarzları açısından daha etik ve babacan bir liderlik tarzı ile Konfüçyüs düşüncesinin etkisinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Bununla beraber örgüt içi iletişim konusunda iç ve dış grup ayrımı nedeniyle Mao Zedong düşüncesinin baskın olduğu göze çarpmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Çinli işletmeler, Konfüçyüs, Mao Zedong, liderlik, örgüt içi iletişim.

### *Analysis of Inter-Organizational Communication and Leadership Styles in Chinese Companies from Sociocultural Perspective*

#### Abstract

Along with thousands of years of civilization, the People's Republic of China attracts the attention of researchers in the developments of the economic at recent years. As driving force of the economy, firms are the center of these researches and analysis. The Chinese businesses management are a reflection of the social culture of Chinese society which researchers know little about it. Some research has been done on how the cultural factors and the dimensions of organizational culture have changed. However, this conceptual study focus on the main ideologies that may affect Chinese enterprises and the factors of organizational dimensions which intended to significantly contribution to the literature. In this study, Confucius and Mao Zedong ideologies, which are the two main ideologies affecting Chinese enterprises, are discussed and the effects of these ideologies on inter-organizational communication and leadership are evaluated. It can be clear that in terms of leader styles, Confucian thought has a higher effect with a more ethical and paternal leadership style. However, Mao Zedong thought dominated the inter-organizational communication with the concept of the internal and external groups at Chinese companies.

**Keywords:** Chinese companies, Confucius, Mao Zedong, leadership, inter-organizational communication.

<sup>1</sup> Doktora Öğrencisi, Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü, [fetullahevliyaoglu@gmail.com](mailto:fetullahevliyaoglu@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-7455-7704>

## Giriş

Çin medeniyeti, binlerce yıldır çeşitli dini hareketlerden etkilenmiştir. Konfüçyüsçülük, Taoizm ve Budizm'den oluşan "üç öğreti", tarihi olarak Çin kültürünün şekillendirilmesinde önemli bir rol oynamıştır. Taoizm Konfüçyüs'ten önce ortaya çıkmış olup fikirleri ile Konfüçyüs düşüncesini etkilemiştir. Çin toplumunda önemli bir yere sahip olan Konfüçyüs düşüncesi binlerce yıllık iktisadi hayatı da etkileyerek işletmelere yön vermiştir (Wasserstro, 2015). 1949 yılında Çin Komünist Partisi (ÇKP) tarafından yönetimin ele geçirilmesi sonucunda Sovyet tarzı sosyalist ekonomik sistem hayata geçirilmiştir. Tüm özel sektör girişimlerine devlet tarafından el konularak kamulaştırılmıştır. Bu süreçte işletmelerin yönetimlerine ÇKP yöneticileri getirilerek bu işletmeler eliyle ekonomik büyüme hedeflenmiştir. Ayrıca özel mülkiyet anlayışı da ortadan kaldırılarak toprak sahipliği devlete geçirilmiştir. Kolektivist tarımsal üretim anlayışı ortaya konulmuştur. Ancak özellikle kültür devrimi ve büyük atılım hamlesi ile ortaya konulan bu politikalar milyonlarca insanın açlıktan ölmesine ve ekonomik olarak çöküşe neden olmuştur. 1970'lerin sonuna gelindiğinde özel girişimin serbest bırakılması ve global ekonomi ile entegrasyonu sağlayacak olana açık pazar ekonomisi politikaları Çin Halk Cumhuriyeti'nin ekonomik anlamda atılımlar yapmasını sağlamıştır. Mao Zedong'un ölümünün ardından Deng Xiaoping tarafından hayata geçirilen bu liberalleşme hamleleri ülkeyi geleceğin global ekonomik aktörü yapacağı gibi Xiaoping'i de Çin'in ekonomik altyapısının kurucusu ve ikinci en büyük siyasi figürü haline getirmiştir (Grada, 2008; Strom, 2018; Blanchard, 2015).

1980'lerden sonra Çin'de özel girişimler hızla artmış yabancı sermayenin ülkede yatırım yapmasının da önü açılmıştır. 1997 ve 1999 yıllarında Hong Kong ve Macau özel yönetim bölgelerini İngiltere'den geri alan Çin Halk Cumhuriyeti buraları ekonomik serbest bölge ilan etmesi nedeniyle de önemli büyüme sağlamıştır. Bununla birlikte çevresindeki Pakistan gibi ülkelerle de serbest ticaret anlaşmaları yapmaya başlayan Çin Halk Cumhuriyeti hızlı büyüme dönemine giriş yapmıştır. Yıllık ortalama %7 üzerinde büyüme sağlayan Çin Halk Cumhuriyeti dünyada uzun süredir en büyük büyüme sağlayan ülkelerin başında gelmektedir. Bugün dünyanın birinci ihracatçısı durumunda olan Çin; mekanik, elektronik, yüksek teknoloji, tekstil, mobilya, plastik ve seramik gibi ürünleri ihraç etmektedir. En fazla ihracat yaptığı ülkeler arasında ABD, Almanya, İngiltere, Hollanda ve Asyalı ülkeler gelmektedir (Strom, 2018; Trading Economics, 2018). Bugün Çinli işletmelerde doğrudan yabancı yatırımcıların yatırım tutarları 1.5 Trilyon Dolar seviyesini

geçmiş olup en çok yatırım yapılan sektörler ise leasing, üretim ekipmanları ve yüksek teknolojidir (Public Information Services, 2019). Son otuz yıllık süreçte Çin Halk Cumhuriyeti sosyal ve ekonomik açıdan temel dönüşümleri yaşamıştır. Merkezi kontrollü pazar anlayışından serbest pazar düşüncesinde geçilmiştir, devlet kontrolündeki işletmelerden özel girişimlere geçilmiştir, şahıs girişimleri yerini holdinglere ve ortak girişimlere bırakmıştır (Wang, 2008).

Tarihte ekonomik açıdan ipek ve baharat ticareti ile bilinen Çin Halk Cumhuriyeti ticari ürünlerini ipek yolu adı verilen güzergâh üzerinden Anadolu'ya ve Avrupa'ya göndermiştir. 2013 yılında Çin Halk Cumhuriyeti Devlet Başkanı Xi Jinping tarafından ilan edilen yeni uluslararası ekonomik girişim ipek yolunu canlandırma fikri ile yeni ipek yolu projesi olarak ortaya konulmuştur. Batılı ülkeler ve özellikle ABD tarafından Çin Halk Cumhuriyeti'nin dünya ekonomisinde birinci sıraya oturmak üzere olduğu bu günlerdeki bu girişimi alternatif yeni dünyada ekonomik modeli olarak görülmektedir. Çin'den başlayıp Avrupa'ya ve Afrika'ya uzanan alternatif yollar ile ticaretin, eğitimin, ulaşımın, sanayinin ve ortak yatırımların geliştirilmesinin hedeflendiği proje "Bir Kuşak Bir Yol" (One Belt One Road) projesi ismiyle revize edilerek daha geniş bir coğrafyaya açılmıştır. Bugün 68 ülkenin katıldığı, dünya nüfusunun %65'ini oluşturan ve dünya ekonomisinin %40'ını oluşturan bu girişim Çin'in önümüzdeki dönemde ekonomik gelişimini hızlandıracak yeni pazarlar ve ticari ilişkiler geliştireceğini göstermektedir (Zecha, Ngai & Sneader, 2016). Bununla birlikte yaşanan ticaret savaşları Çin ekonomisinde yeni bir döneme girildiğini göstermektedir.

Çin Halk Cumhuriyeti'nde yaşanan bu ekonomik gelişmeler Çinli işletmelerin kültürel altyapılarına ilişkin soruların artmasına neden olmuştur. Çinli işletmelerin gerek tarihi kültüründen gelen iş yapma şekilleri gerekse ÇKP tarafından ortaya konulan yasaların geldiği kültürel altyapı konusu giderek dikkat çekmektedir. Bununla birlikte konu hakkında yapılan çalışmaların Çinli işletmeleri sadece Konfüçyüsçü düşünce ekseninde ya da sadece Mao Zedong tarafından ortaya konulan düşünce tarzı üzerinden ele aldıkları görülmektedir (Lin & Clair, 2007; Fernandez, 2004; Rarick & Gallagher, 2000; Foo & Fang, 2016; Lin, 2003). Bu çalışmada önceki çalışmalardan farklı olarak Çinli işletmelerin toplumsal kültürü etkileyen bu iki düşünceden hangisi tarafından daha fazla etkilendiği kavramsal bir çalışma ile ele alınmıştır. Bu çalışmanın literatüre yapacağı bir diğer önemli katkı ise işletmelerin toplumsal kültürden nasıl etkilendiğini inceleyen çalışmalarda ele alınan liderlik ve örgüt içi

iletişim kavramlarını birlikte ele alması olacaktır. Bu çalışmanın ikinci bölümünde Çinli işletmelerin kültürel altyapısı Konfüçyüs düşüncesi ve Mao Zedong düşüncesi bağlamında ele alınmış ve bu düşüncelerin işletmeler üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Üçüncü bölümde düşünce akımlarının liderlik ve örgüt içi iletişim kavramları ekseninde incelemeleri yapılarak hangi düşüncenin işletmelerdeki liderlik tarzları ve örgüt içi iletişimi daha fazla etkilediği sorusuna cevap aranmıştır.

### 1. Çinli İşletmelerin Kültürel Altyapısı

Çin toplum kültürünün temelini adanmışlık, sadakat ve normlara uygun doğru davranışlar oluşturmaktadır (Chen, 2011). Çin toplumunda aile ve akraba bağları önemli toplumsal etkiye sahiptirler. Bu etki Çinli şirketlerde de kendini göstermektedir. Çinli işletmeler genellikle aile veya yakın akrabalar tarafından yönetilen işletmelerdir. Çince “guanxi” olarak ifade edilen kavram ilişkileri ve aile bağlarını ifade etmek için kullanılmakta olup günümüz Çinli işletmelerinin yönetim anlayışını tanımlamada “guanxi” kavramı sıkça kullanılmaktadır (Tsai, Wu & Yeh, 2013). Çin’in geçmişten gelen kolektivist kültürü devam ettirilmiş ve Çin’in hızla gelişmekte olan ekonomisinin ve buna ilişkin reformların da temelini bu kolektivist kültür oluşturmuştur (Radchenko, 2016).

Farklı ülkelerdeki örgüt kültürü konusunda çalışmaları ile bilinen Hofstede ve Bond (1988) tarafından Çin üzerinde yapılan incelemeler sonucunda çalışmalarına beşinci bir boyut ekleyerek Konfüçyüs değerlerini Çin kültüründe “Konfüçyüsçü iş dinamiği” ile tanımlamışlardır. Zaman içinde “Konfüçyüsçü iş dinamiği” boyutu Hofstede (2011) tarafından yapılan çalışmalarda isim değiştirerek uzun dönem-kısa dönem eğilimi olarak ifade edilmiştir. Bu boyut için azim, tutumluluk, statü ile ilişkilerin sıralanması, utanma hissi, gereklilik, geleneklere saygılı, başkalarının onurunu korumak, kişisel kararlılık ve sabır gibi kavramlar ele alınmıştır. Ancak zamanla Konfüçyüs düşüncesinde bu kavramlardan çok daha fazlasının var olduğu düşüncesi ile bu boyut değiştirilmiştir (Hofstede, 2011). Bununla birlikte özellikle Çin olmak üzere Uzak doğu Asya’da örgüt kültürüne ilişkin yapılan çalışmalarda Konfüçyüs düşüncesi temel alınacak önemli bir faktör olarak görülmektedir.

Bununla birlikte Mao Zedong döneminde ortaya konulan yarı sosyalist ekonomik model ise daha faydacı bir örgüt kültürünü ortaya koymuştur. Çin’in ilk dönemlerinde kurulan kamu iktisadi girişimlerinde çalışanların rekabetçi oldukları ve rekabeti destekleyen bir kültürün oluştuğu gözlenmiştir (Wasserstro, 2015; Lin, 2003).

Mao ve Konfüçyüs düşüncesi bugünkü işletmeleri ne kadar etkiledi? Hangi düşünce hangi yönde etkiledi? soruları yönetim bilimleri alanında son yıllarda çokça sorulan ancak üzerine az sayıda araştırma yapılan sorulardır. Bu soruların cevabını verebilmek için Konfüçyüs'ü, Mao Zedong'u ve düşüncelerini de bilmek gerekmektedir.

### **1.1. Konfüçyüs**

Konfüçyüs, “Kung Zi” isminin Latincesidir. MÖ 551’de Lu devleti döneminde Çin’in doğusunda bulunan Shandong bölgesinde dünyaya gelmiştir. Devlette etkili olan bir aileden gelen Konfüçyüs’ün doğduğu dönemde ailesinin ülkede etkisi kalmamıştı. Öğrenmeye karşı azmi ve sevgisi nedeniyle 15 yaşında devlette gönüllü çalışmaya başladı. 30 yaşında kariyerine öğretmen olarak başlamasının ardından hızla ünü yayılmaya ve etrafında takipçiler toplanmaya başladı. Kırklı yaşlarının sonunda ve ellili yaşlarında yargıç ve bakan olarak Lu devletinde görev yaptı. Ancak politik çatışmalar nedeniyle bu görevden ayrıldı ve devlet yönetimine ilişkin fikirlerini uygulayabileceği başka ülkeler bulmak üzere ülke ülke dolaştı. Amacı politik ve sosyal reformları gerçekleştirebilecek ideal devleti bulmaktı. Bu arayışları olumsuz sonuçlanınca tekrar Lu devletine dönerek MÖ 479’da öldü (Fernandez, 2004). Konfüçyüs döneminde politik olarak kaos ortamı söz konusuydu. Çin topraklarında birçok küçük ülke kurulmuş olup birbiri ile çatışma içindedirler. Konfüçyüs eğitim konusunda reformların yapılması fikrini savunmakta olup öncesinde sadece soyluların eğitim alabileceği fikri Konfüçyüs ile birlikte değişmiş ve eğitim konusunda önemli düzenlemelerin yapılmasını sağlamıştır (Fernandez, 2004). Konfüçyüs düşüncesi iki bin yıllık bir dönemde Çin toplumunu etkileyen temel sosyal düşünce akımı olmuştur. Han Hanedanlığına kadar resmi olmayan yollar ile öğretilen Konfüçyüs öğretileri bu hanedanlıkla beraber bürokratik eğitimin temeli olmuştur. Bu dönemde kamu görevinde bulunacak kişilere öncelikli olarak Konfüçyüs öğretilerine ilişkin sınavlar uygulanmıştır. Bu zorunluluk 1905 yılına kadar, ta ki hanedanlık sistemi bozulana kadar, devam etmiştir (Rarick & Gallagher, 2000).

Doğu kültüründe Konfüçyüs Budha ile birlikte iki büyük etik düşüncenin kurucusu olarak görülmektedir (Bi, Ehrich & Ehrich, 2012). Çin medeniyetinde bağımsız entelektüel sınıf fikrini ilk ortaya atan düşünür olan Konfüçyüs, Çin ile birlikte Güneydoğu Asya toplumlarının sosyo-politik yaşamını da belirleyen felsefeyi ortaya koymuştur (Bi, Ehrich & Ehrich, 2012). 1988 yılında 75 Nobel ödülü sahibi kişinin Paris’te bir araya gelerek yaptığı açıklamada “21. yüzyılda insan ırkının hayatta kalmasının ancak Konfüçyüs bilgeliği ile

beraber mümkün olunacağı” belirtilmiştir (Wah, 2010). Konfüçyüs’ün kendi dönemini ve fikirlerini anlatan dört klasik eseri bulunmaktadır: Konuşmalar, Büyük Bilgi, Mensiyüs’ün Kitabı ve Orta Yol Doktrini (Fernandez, 2004). Kendinden sonra takipçileri tarafından yazılan bu kitaplardan en yaygın olanı Konuşmalar olup bu kitapta gerçek bir centilmenin/liderin nasıl davranması gerektiği hususunda tavsiyelerde bulunur. Bu tavsiyeler yöneticilere fikir verme ve takipçileri motive etme hususlarını da kapsar. Bu hususlar ileriki bölümlerde detaylı ele alınmıştır.

Konfüçyüs’ün ekonomik hayat üzerinde engelleyici rolü olduğuna dair çeşitli eleştiriler de getirilmiştir. Buna temel olarak Konfüçyüs’ün tüccarları toplumun en alt sınıfı olarak görmesi gösterilmektedir. Konfüçyüs düşüncesine göre toplumun en değerli sınıfını devleti yöneten kişilere yön veren bilgilerdir. Bununla birlikte geleneksel Çin toplumunda işletmelerin başarısı aslında iddiaların gerçeği çok fazla yansıtmadığını göstermektedir. Ayrıca günümüz Çin toplumunda ekonominin devlet kontrolü dışında kalan özel girişimlerin çoğunun aile ve kolektivist kültür ile yönetildiği ve başarılı olarak faaliyetlerine devam ettikleri düşünüldüğünde Konfüçyüs felsefesinin işletmeler üzerinde olumsuz etkisinin olduğunu söylemek pek de mümkün olmamaktadır (Wasserstro, 2015).

Konfüçyüs biri diğerine itaat isteyen dört farklı ilişki biçimi varsaymıştır: hükümdar-bakan, baba-oğul, büyük kardeş- küçük kardeş, koca-karı. Konfüçyüs’e göre birinci ikinciyi korur, ikinci birinciye itaat eder (Wasserstro, 2015). Bu düşünce tarzı özgür birey ve cinsiyet eşitliği ile tam örtüşmese de Konfüçyüs düşüncesinin demokrasiden uzak olduğunu söylememize yetmemektedir. Konfüçyüs düşüncesinde hükümdara tanrı tarafından verilen yetkiler eğer halka kötü davranırsa elinden alınabilecektir. Hükümdara karşı itaat ancak bilgelik yolunda gittiği sürece mümkün olmaktadır. Ayrıca Konfüçyüs’ün yaşadığı dönemde ülke yönetimine ilişkin eleştirileri ve başka topraklarda bilgelik ile yönetilen ideal devleti arıyor olması da aslında günümüz temsili demokrasi kavramını ifade etmese de hükmedenlerin sorgulanıp değiştirilebileceğini göstermesi açısından demokrasi kavramı ile örtüşmektedir.

Çin kültürüne Konfüçyüs’ün önemli katkıları olmakla birlikte Çin kültürünü sadece Konfüçyüs düşüncesine indirgemek de mümkün değildir. Konfüçyüs düşünce okulunun oluşması sırasında başka düşünce okullarının da önemli katkısı olmuştur. Konfüçyüs yanında bugün Çin kültürünü etkileyen düşünce hareketleri arasında Budizm, Taoizm ve Kanuncu düşünceleri sayabiliriz. Bununla birlikte Konfüçyüs düşüncesinin Çin toplumunu



kültürel açıdan en çok etkileyen unsur olması Çin örgüt kültürü araştırmalarında ele alınmasının nedenidir (Hofstede, 2011 ;Lin, 2003).

Konfüçyüs fikri Mao Zedong döneminin sonlarında geri kafalı, eşitlikçi karşıtı (kadın-erkek farkından dolayı) olarak eleştirilmiş ve karşı çıkmıştır. Özellikle bu dönemde Çin'in geri kalmışlığı, binlerce yıl feodal devletler tarafından yönetilmesi bu sebebe bağlanmıştır (Wasserstro, 2015). Bu açıdan Mao Zedong düşünce etkisi daha çok bireylerin toplumsal baskılar dışında hareket edebileceği daha az geleneksel bir kültürü ön plana çıkarıyordu.

## **1.2. Mao Zedong**

Mao Zedong Çin'in güneyinde bulunan Hunan eyaletinin Shaoshan köyünde 1893 yılında dünyaya gelmiştir. Bölge halkı şarkı söylemesi ile ünlüdür. Büyük atılım ve kültür devrimleri sırasında köylülerin günler geceler boyunca aynı tonda “seni seviyoruz Mao” diyerek kutlama yaptıkları söylenmektedir. Mao Zedong'un ailesi diğer köylülere göre daha iyi durumda ve daha iyi koşullarda yaşamaktadır. Babası otoriter bir kişiliğe sahip zengin bir pirinç tüccarıdır. Geleneksel özel okullarda eğitime başlamış olan Mao Zedong bu eğitimi sırasında Konfüçyüs'e ait Konuşmalar, Büyük Bilgi, Mensiyüs'ün Kitabı ve Orta Yol Doktrini kitaplarını okumuştur. 18 yaşına geldiğinde yine Hunan eyaletinin Changsha şehrine taşınmış ve ilk defa doğa bilimler, tarih ve coğrafya gibi konularda eğitim veren yeni tarz bir okula başlamıştır. Ancak bu konular çok ilgisini çekmemiş ve geleneksel konulara ilgisi ve bu konularda okumaları devam etmiştir (Heilbrunn, 2007; Lin, 2003).

İlk politik faaliyetlerine Changsha şehrinde başlayan Mao Zedong politika ile ilgilendiği ilk dönemlerde Sun Yat-sen'in batılı güçleri yenmek üzere ortaya koyduğu milliyetçilik düşüncesini desteklemiş ve Sun Yat-sen'den etkilenmiştir. Ancak zamanla Sun'un düşüncelerinden ayrışarak Marksizm'in Çinileştirilmesi düşüncesi oluşmuştur. Devleti yönettiği dönemde Mao'nun uyguladığı politika Marksizm ve milliyetçilik fikirlerinin bir araya gelmesinden oluşmaktadır. Mao Zedong'un politik ve reformcu düşüncelerinin arkasında da Liang Qichao ve Kang Youwei'nin düşünceleri bulunmaktadır (Heilbrunn, 2007). Mao Kang'ın otoriteye karşı gelme ve sosyal reformlar düşüncesinden etkilenmiştir. Bununla birlikte Kang'ın düşüncelerinin temelinde de Konfüçyüs düşüncesinin tekrar hayat bulması ve etik bir yönetim anlayışının uygulanması bulunmaktadır.

Changsha şehrinde belirli bir süre askerlik yaptıktan sonra tekrar okula dönmüş ve kendi kendine okumalara başlamıştır. Özellikle Çin tarihi ve batılı yazarları okumuştur. Bu dönemde okuduğu batılı düşünürler arasında Bacon, Locke, Huxley, Spencer ve Darwin gelmektedir. Bu okumalar sonucunda batılı düşünceler olan materyalizm, ampirizm, rekabet ve sosyal Darwinizm fikirleri ile tanışmıştır. Bir yandan geleneksel Çin düşünce akımlarını ve tarihini okurken bir yandan da batılı düşünceleri inceleyen Mao, bu iki fikir akımının bir arada yorumlamaya çalışmıştır.

1918 yılında Pekin'e giderek burada kütüphaneci olarak çalışmaya başlamış ve ilk Marksizm fikriyle de burada tanışmıştır. Bu dönemde Marksizm ve Leninizm üzerine okumalar yapmıştır. 1920'de Changsha'ya geri dönmüş ve buradaki ilk komünist hareketi ve Marksist ve Leninist fikirleri yayacağı kültürel kitapevini kurmuştur. 1921'de Çin Komünist Partisinin ilk kurulma sürecinde bulunmuştur (Lin, 2003). 1923 yılında Şangay'a Komünist Partisi Merkez Komitesinde çalışmak üzere gitmiştir ancak 1927'de Komünist parti liderlerinin öldürülmesi ve tutuklanması ile sonuçlanan süreçte Mao, Jinggang dağlarına yerleşerek burada Milliyetçi Parti yönetimine karşı bir birlik kurmuştur. Daha sonra Kızıl Ordu olarak büyüyecek ve Sovyetler Birliği tarafından desteklenecek bu ordu İkinci Dünya Savaşı sonrası Pekin'i alarak ülkenin yönetimine Komünist Partiyi ve Mao'yu taşıyacaktır. Mao'nun 1927'de başlattığı silahlı mücadelesi kendisini Komünist Partisi liderliğine taşımada önemli bir yer tutmaktadır. Ancak bununla birlikte bu mücadele sürecinde Mao'nun Komünist Parti üyelerini etkileyen ve ülkenin gelecekte ideolojik temellerini oluşturan makaleleri de önemli yer tutmaktadır. "Yeni demokrasi devriminin" politik, ekonomik ve kültürel programlarını bu makalelerde ortaya koymuştur (Lin, 2003). Bu tarihten sonra Mao Zedong düşüncesinin tarihi Çin Halk Cumhuriyetinin tarihi olacaktır. Mao Zedong düşüncesi de belirli açılardan yeni devletin ve Çin toplumunun ideolojik ve kültürel temellerini oluşturacaktır.

Mao Zedong, Rusya ile ekonomik ilişkileri geliştirirken aynı dönemde özellikle Polonya, Almanya, Çek Cumhuriyeti, İngiltere ve Japonya ile de önemli ekonomik bağlar kurmak istemektedir. Bu ülkeler ile karşılıklı iş yapmanın Çin'in gelişimine önemli katkılar sağlayacağını belirtirken bir yandan da Stalin Rusyasını ideolojik anlamda destekleyecek ilişkiler kurmaktadır. Bu açıdan Mao Zedong tarafından uygulanan ekonominin de Rusya dışında alternatif pazarlar arayışına yönelik olduğu görülmektedir (Foo & Fang, 2016).

Mao döneminde sosyalist yönetim anlayışını büyük işletmelerin yönetim kurullarına



parti komitesinden birilerinin atanması ile görmek mümkündür. Bununla birlikte Mao Zedong ile kurulan yeni sistem ne kadar sosyalizm olarak tanımlansa da aslında farklı etkilerin ve deneyimlerin bir araya geldiği bir sistem ortaya çıkmıştır. Temelde Çin toplumunun sahip olduğu geleneksel Konfüçyüs etkisine sahip olan kültürün, Sovyet tarzı Komünizmin (batı düşüncesi temelli) ve Amerikan kültürünün etkilerini görmek mümkündür (Foo & Fang, 2016). Bugün hala Çin devlet politikasında Mao Zedong ana figür olarak ve büyük lider olarak görülmektedir. 1994 yılında yapılan bir çalışmada Çin’de favori lider %40 ile Mao Zedong olarak görülürken Deng Xiaoping %10’un altında kalmıştır. Bununla birlikte yeni neslin Mao hakkında düşünceleri daha çok sorgulayıcı ve bazı hataları kabul etmeye yöneliktir (Heilbrunn, 2007).

Mao’nun düşüncelerini uygulama yönteminin arkasında ÇKP’nin Japonya ile ve Milliyetçi Parti ile yaptığı savaşlarda kullandığı askeri stratejilerine dayanmaktadır (Lin & Clair, 2007). Mao’nun demokrasiye ilişkin düşüncesi işçilerin ve otorite sahiplerinin katılımından meydana gelen merkezi bir demokrasi anlayışından oluşmaktadır. Mao’ya göre “ancak demokrasi ile çok sayıda insanın ön plana çıkarılması sağlanabilir.” Bu düşünceye göre ön plana çıkan kişilerden beklenti diğer insanları yönetmesidir. Diğer insanlarında otoriteyi sorgulaması için bir sebep olmamalıdır (Lin & Clair, 2007).

Mao yazılarında bulunduğu dönemdeki Çin kültürüne ilişkin şu ifadeleri kullanmıştır: “Çin’de kültür toprak sahiplerinin ayrıcalıklı bir varlığı durumundadır ve köylülerin sahip olması mümkün değildir. Fakat toprak sahiplerinin sahip olduğu kültür, köylülerin terleri ve kanları ile yaratılmıştır. Çin’in %90’ı ne eğitime ne de kültüre sahip değildir ve bunların çoğunluğu da köylülerdir.” Mao Zedong düşüncesi ÇKP’nin resmi ideolojisini anlamak açısından da önemlidir. Mao tarafından oluşturulan ve “sosyalist yapı” olarak isimlendirilen ideolojik temel Marksizm ve Leninizm ideolojisinin Çin toplumuna uyarlanmış şeklidir. Bu açıdan Mao düşüncesinin temelinde Çin geleneksel kültürün bazı etkilerini de görmek mümkündür (Foo & Fang, 2016; Hofstede & Bond, 1988).

Mao Zedong döneminde toplumsal kültürün bireyler üzerinde yaptığı baskı azaltılarak daha bağımsız bireysel bir kültürün oluşması devlet eliyle desteklenmiştir. Ancak aile büyüklerinin ve toprak sahibi derebeylerine karşı duyulan sonsuz sadakat ve emirlerinden çıkmama kültürü artık partiye ve Mao Zedong’a yöneltilmiştir. Öyle ki daha önce evlilik törenlerinde damadın anne ve babasının önünde eğilip saygı gösterisinde bulunan çiftler artık Mao Zedong portresi önünde eğilerek saygılarını ona sunmaktadır ve

her evlilik merasiminde Mao Zedong portresini bulundurmak zorunlu hale getirilmiştir (Wasserstro, 2015).

Mao Zedong'un fikir ve düşüncelerinin analizinde kendi yazdığı kitaplar ve makaleler kullanılmaktadır. Ancak Çin'de yayınlanan kitapları ile başka dillerde yayınlanan kitapları arasında içerik farklılıkları da söz konusudur. Bu açıdan Mao Zedong düşüncesini incelemek üzere uyguladığı politikalara da bakmak önem taşımaktadır. Mao Zedong için gerek azınlıklara gerekse farklı düşüncedeki gruplara karşı uyguladığı politikalar nedeniyle diktatörlük eleştirileri yapılmıştır. Ancak ÇKP ile ilk iktidara geldiği dönemin koşulları ile bu politikaların incelenmesi gerekmektedir. Bununla birlikte yüksek kişisel disipline ve kararlılığa sahip olan Mao Zedong bu özelliği nedeniyle Kültür Devriminde yapılan hatalardan geri dönmemiş ve milyonlarca insanın kıtlık nedeniyle ölmesine neden olmuştur (Foo & Fang, 2016).

## 2. Çinli İşletmelerde Yönetim

Dünyanın en çok gelişen ekonomilerinden biri olan Çin Halk Cumhuriyeti'nde 1980'li yıllardan sonra hızla artan oranda özel girişimler ve aile işletmeleri açılmıştır. Bugün Çin'de faaliyet gösteren işletmelerin %94'ünü bu kapsamda faaliyet gösteren KOBİ'ler oluşturmaktadır (OECD, 2016). Ayrıca son yirmi yılda Çinli işletmeler ülke dışında da çokuluslu şirketler kurma yönünde atılım yapmaktadır. Özellikle ham maddeler, yetenekli insan kaynağı, teknolojiler, markalar ve müşteriler de bu çok uluslaşma sürecine dahil olmaktadır (Dietz, Orr & Xing, 2008). Bu çok uluslaşma süreci geleneksel Çin kültüründen etkilenen Çinli firmaların yönetim anlayışlarında da değişiklik meydana getirmiştir. Özellikle yeni nesil Çinli yöneticilerin ABD ve Avrupa'da eğitim almış olmaları bu süreci hızlandırmıştır (Guercini, Milanesi, Ottati, 2017).

Dışarıdan daha üretim odaklı ve çatışma kültüründen kaçınıyor görünen Çinli işletmelerin yoğun çalışma eğilimi en baskın özelliklerinden biridir. Bu yoğun çalışma eğilimi sonucunda dünyaya yayılmış Çinli markaların sayısı giderek artmaktadır. Son yıllarda bu konuda önemli bir örnek olan Huawei firması 800 kişi ile iletişim anahtarları konusunda faaliyetlerine başlamış olup bugün dünya üzerinde birçok alanda ürün ile 170'den fazla ülkede 100.000'e yakın personeli bulunan önemli bir marka haline gelmiştir. Bununla birlikte Çin'de faaliyet gösteren yabancı firmaların sayısı da gerek ucuz iş gücü ve gerekse tedarikçiye yakın olması nedeniyle hızla artmıştır. Bugün Çin'de faaliyet gösterecek yabancı firmalara Çinli ortak zorunluluğu olmasına rağmen global firmaların çoğunun

Çin’de faaliyet gösterdiğini ve üretimlerini gerçekleştirdiklerini görmek mümkün (Jenner, 2012 ; Chen, 2011).

Yabancı firmaların Çin’de yerel çalışanlar ve yöneticilerle olan ilişkileri ile Çinli firmaların yurtdışındaki artan faaliyetleri nedeniyle Çin işletme kültürü ve Çinli işletmelerinin yönetim kültürleri önem kazanmıştır. Çinli işletmelerin aile ve iş hayatını çok net bir şekilde ayırmamış olması, Çinli işletmelerin iş yapma şekillerinde ilişkiyi ön planda tutmaları ve yabancılara karşı mesafeli olmaları; iş yapma konusunda Çinli yöneticilerin yaşadığı en önemli sorunlardandır (Jenner, 2012).

Çin’de faaliyet gösteren yabancı firmaların Çin kültürüne ve Çinli firmaların yabancı ülke kültürüne uyum sağlamaya yönelik değişiklikler gösterdiğini söyleyebiliriz. Yabancı işletmeler Çin’de Komünist yönetim ile iş yapma yöntemlerine alışırken Çinli işletmelerde (Kamu girişimleri de dahil) kapitalizme uyum sağlamaktadır. Örneğin bugün Çin’de faaliyet gösteren ABD’li Wall-Mart marketlerinin içinde Çin Komünist Partisi ofisleri bulunmaktadır. Bununla birlikte Çinli işletmeler ile iş yapma konusunda yabancı girişimcilerin uyum sağlayamadığı hususların başında Çinlilerin pazarlık yapma kültürü ve ilişki tarzlarındaki değişim gelmektedir. Çin iş yapma kültüründe pazarlık yapma geleneği bugün bile önemli bir yer tutmaktadır. Yabancı yatırımcılar için bir diğer önemli konu Çinli yöneticiler ile kurdukları ilişkilerdir. Çinli yöneticilerin ikili ilişkilerde karşıdaki kişiye hem fiziksel hem de davranışsal olarak mesafeli yaklaşması iş görüşmelerinin daha resmi ortamda geçmesine neden olmaktadır. Bir Çinli yöneticiyle tokalaşırken bir metre mesafenin korunması bu açıdan önemlidir. Bununla birlikte iş görüşmelerinin ardından gerçekleşen yemeklerde daha yakın ilişkiler kurulmakta olup iş konusunda herhangi bir husus konuşulmamaktadır. Bu yakın ilişki bir sonraki iş toplantısında yine yerini resmi ve uzak mesafeli bir iletişime bırakmaktadır (Lin & Clair, 2007).

Çinli firmalarda yönetim kültürü üzerine yabancı araştırmacılar tarafından yapılan incelemelerde ana odak Konfüçyüs düşüncesi veya toplulukçu kültür olmuştur. Bununla birlikte Çin kültürünü etkileyen Çin Komünist siyasal ideolojisi ve bu ideolojinin kurucusu Mao Zedong’un Çinli işletmelerin örgüt kültürüne büyük bir etki yaptığı görülmektedir (Canchu, 2003). Yönetim bilimleri alanında örgütlerde geçmişten günümüze popülerliğini korumuş olan liderlik ve örgüt içi iletişim kavramları yapılan çalışmalarda ayrı ayrı ele alınmış olmakla birlikte birbirini yakından etkileyen bu iki kavram Mao Zedong ve Konfüçyüs düşüncesi bağlamında Çinli işletmelerde birlikte ele alınmamıştır (Lin & Clair,

2007; Fernandez, 2004; Rarick & Gallagher, 2000; Foo & Fang, 2016; Lin, 2003). İşletmelerin yönetim tarzlarını belirlemede önemli kavramlar olan liderlik ve örgüt içi iletişim kavramları, yönetim tarzlarını etkileyen iki düşünce akımı bağlamında ele alınacaktır.

## 2.1. Liderlik

Batılı yönetim yazarları yönetimde etkinlik çalışmalarını başlangıcını Taylor'a, yapısal öneri çalışmalarını Weber'e ve yöneticiye tavsiyeleri de Fayol'a kadar götürmektedir. Bu bakış açısı bugün günümüz Asya toplumlarını da etkilemiş olmakla birlikte Asya'da yönetim teorileri daha eski temellere Konfüçyüs'e kadar uzanmaktadır (Rarick & Gallagher, 2000). Bugünkü yönetim ve işletme yapılarında Çin geleneksel kültürü çok belirgin ve ayırt edici bir özelliğe sahiptir (Wah, 2010). Çin geleneksel kültürünü temsil eden Konfüçyüs düşüncesi Çin'in uluslararası alandaki ekonomik ve modernleşme başarısına da katkı sağlamıştır.

Konfüçyüs'ün liderlik tanımı centilmen kavramı üzerinden oluşmuştur. Konfüçyüs gerçek lideri/centilmeni şöyle tanımlamaktadır: “Centilmenin sorumluluğu ağır ve gideceği yol uzundur. Bu yol ancak ölüm ile son bulur.” Bu tanımda Konfüçyüs gerçek karakterini üstün davranışlar ile gösteren kişi olarak tanımlamaktadır centilmenin/liderin yolunu. Konfüçyüs tanımında lidere önemli sorumluluklar verilmiştir. Konfüçyüs düşünce sisteminde, liderlik; “gelişmiş ve belirgin nitelikte karakteri ile diğer insanlarda saygı ve güven oluşturarak takip etmek isteği ve güdüsü uyandırmak” olarak tanımlanmıştır (Wah, 2010). Konfüçyüs düşünce tarzında liderliğin iki amacı vardır: (1) içsel bakış açısından; kişisel gelişim çabası ile mükemmel bireye ulaşmak ve (2) dışsal bakış açısından; örnek alınacak karakter ile sosyal bir etkiye ulaşmak. Birinci amaç kapsamında kişilerin dikkatli düşünmesi, dikkatli konuşması ve dikkatli davranması öğütlenmiştir (Fernandez, 2004).

Konfüçyüs takipçilerine erdemli insan (ren), doğruluk (yi), gelenek (li), bilgelik (zhi), güven (xin), sabır (yong), ve kanaatkarlık (jian) ilkelerini sunmuş olup erdemli/etik liderin sahip olması gereken özellikleri bu şekilde sıralamıştır (Bi, Ehrich & Ehrich, 2012). Etik merkezli bakış açısı ile Konfüçyüs liderlerin en fazla doğruya önem göstermesi gerektiğini belirtmiştir. Bu düşüncelerini de şu şekilde ifade etmiştir: “cesaret sahibi asil bir lider doğrudan yana değilse zalim olur; cesaret sahibi normal bir kişi doğrudan yana değilse hırsız olur” (Wah, 2010). Konfüçyüs etik davranışlara hem liderlik açısından hem de örgütteki bireyler açısından yaklaşmış olup onların da etik davranışlardan uzaklaşmamları

gerektiğini vurgulamıştır. Konfüçyüs'ün etik liderlik anlayışı dikkate alındığında etik davranışlar üzerinde pozitif etkiye sahip liderlerin bulunduğu işletmelerde etik temelli örgüt kültürünün oluşacağı görülmüştür (Tilley, Fredricks & Hornett, 2012) Etik liderliği ise doğru davranış biçimlerinin kişilerin davranışlarına ve ilişkilerine yansıdığı ve bunların sonucu olarak takipçileri ile iki yönlü iletişim ve karar verme süreçlerinin meydana geldiği liderlik tarzı olarak tanımlanmak mümkündür (Brown, Trevino, & Harrison, 2005). Bu açıdan takipçiler de etik liderleri rol model olarak alacak ve davranışlarını taklit edecektir. Bugün Çin toplumunda etik liderlik algısının temelini de Konfüçyüs felsefesindeki etik lider düşüncesi oluşturmaktadır (Liu, Kwan, Fu & Mao, 2013).

Sangani (2013), Konfüçyüs'ün liderlik anlayışını üç çember modeli ile açıklamaktadır. Bunlar; aynı hedefe ulaşmak, örgüt üyelerini bir arada tutmak ve bireylerin ihtiyaçlarına cevap verebilmek. Konfüçyüs düşüncesine göre bir liderin sahip olması gereken özelliklerin tamamı bu modelde belirtilmiştir. Bu üç modelin temelini de aynı hedefe ulaşma faktörü oluşturmaktadır. Eğer liderler örgüt üyelerini aynı hedefe ulaştıracak şekilde ahenk yaratabilirse bireylerin ihtiyaçlarına cevap vermek ve onları bir arada tutmak mümkün olacaktır. Bi vd. (2012) çalışmasında ise Konfüçyüs tarzı liderliği doğasında dönüşümcü liderlik olarak tanımlamış olup etik/ahlaki ve demokratik yönelimli liderlik tarzını benimsediğini savunmuştur.

Konfüçyüs tarzı liderlikte çalışanların iş güvencelerinin devamının sağlanabilmesi ahlaki bir sorumluluktur. Lider çalışanları aile bireyleri gibi görür ve onlarla duygusal bir bağlılığı söz konusudur. Konfüçyüs tarzı liderlikte, lider örgüt içerisindeki bireylerin karakterlerine önem verir. Örgüt üyelerine karşı esnek bir davranış göstermek durumundadır ve iyi bir örnek olabilmesi için öncelikle liderin kişisel disiplin ve kişisel kontrol özelliklerine bağlı olması lazım (Wah, 2010).

Genel olarak Konfüçyüs tarzı liderliğin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Liu vd., 2013; Wah, 2010; Rarick & Gallagher, 2000 ;Sangani, 2013; Tilley, Fredricks & Hornett, 2012 ;Bi, Ehrich & Ehrich, 2012):

- Etik ilkelere bağlı ve doğrudan şaşmayan,
- Öz disiplin ve kişisel kontrol,
- Ortak hedefler ortaya koyan,
- Takipçilerinin düşüncelerine önem veren,
- Babacan davranış,

- Örgütü bir aile gibi gören,
- Rekabetten kaçınan.

Konfüçyüs bakış açısından liderlik birçok çalışmada kamusal liderlik olarak alınmıştır. Ancak zamanla Asyalı endüstriyel örgütlenmelerin yönetim tarzlarında Konfüçyüs tarzı liderliğin uygulandığı görülmüştür. Bu açıdan Çinli işletmelerin liderlik tarzlarına yönelik yapılacak incelemelerde Konfüçyüs tarzı liderliğin dikkate alınması önemlidir (Lin & Clair, 2007).

Mao'ya göre liderin seçilmesi büyük halk yığınları tarafından olmalıdır ve aynı zamanda lider de kendisini tarih, politika ve sosyal şartlar konusunda çok iyi eğitmiş olmalı ve örgütün en alt kademesine kadar tüm üyeleriyle yakın olduğu hissini uyandıracak bir tarz uygulamalıdır. Mao ayrıca liderlerin toplantılarını kısa ve konuşmalarını özet tutmaları gerektiğinin önemine vurgu yapmıştır. Bunun yapılmamasının takipçilere kibir ve seçkinci hissi uyandıracak bir mesaj göndereceği düşüncesindedir (Lin & Clair, 2007).

Mao'nun yazılarında liderlik, yetenekleri ve yetiştirme tarzlarını içeren bir süreçtir. Mao tarzı liderlik Konfüçyüs tarzı liderlikte olduğu gibi kolektif bir örgüt kültürünü esas almaktadır. Mao tarzı liderlikte alçak gönüllükten esinlendiğini görebilirsiniz. Örneğin Mao Komünist liderliği grubun ahengine sürekli dikkat eden ve kendi yolunu tek yol olarak görme kibrine kapılmama olarak tanımlamaktadır (Lin & Clair, 2007). Bununla birlikte liderlerin bir hedef belirlemesi ve bu hedefe giden yöntemleri ortaya koyması gerektiğini vurgulamıştır. Mao'nun liderlik tarzı araştırmacılar tarafından karizmatik liderlik olarak tanımlanırken örgüt içinde farklı düşünelere karşı tolerans seviyesi düşüktür. Bununla birlikte izleyicilere karşı daha alçakgönüllü bir liderlik izlemiştir. İlk dönem politik liderliği döneminde büyük öğretmen ve büyük kurtarıcı olarak görülmesine karşın kültür devrimi sonrasında bazı liderlik yetenekleri sorgulanmaya başlanmıştır (Douglas, 2017; Shen & Xia, 2014).

Mao Zedong döneminde aile bağları daha zayıflatılarak daha çok kolektifler veya komünler gibi daha toplumsal birimler ihdas edilmiştir (Wasserstro, 2015). Liderlik daha bireyci ve daha pragmatist bir yaklaşıma sahiptir. 1949 yılından itibaren Çin Halk Cumhuriyeti'nde aile şirketlerinin varlıkları sona ermiş 1980 yılında pazar ekonomisine ve özel girişimin serbestleşmesine kadar geçen süreçte aile şirketlerinin varlığı söz konusu değildir(Lin, 2003). Konfüçyüs felsefesinde toplumda ilişkilerin temelini aile oluşturmaktadır. Sosyolojik bakış açısından toplumun temel birimini aile oluşturmaktadır

(Wah, 2010). Bu bakış açısı Konfüçyüs'ün yaşadığı dönemde toplumsal kargaşaya karşı aile ilişkilerinin güçlenmesinin neden olduğu düşünülmektedir (Rarick & Gallagher, 2000). Bu bakış açısından Konfüçyüs'ün babacan bir lider davranışının yayılmasına neden olduğunu söyleyebiliriz. Konfüçyüs ve Taoizm bakış açısı ile temellenen babacan liderlik davranışı sadece Çin'de değil uzak doğu kültürüne sahip tüm ülkelerde örgüt yapılarını belirleyen ana unsur olmuştur (Min, Meimei, Fanghui & Jiajun, 2011). Mao'nun Komünist yönetiminde kendisi dışında partinin üst düzey üyelerinin hiç birinin birinci derece akrabalarının parti üst yönetimine alınmıyor olması Çin'de geçmişten gelen aile kültürünün yönetimde uygulanmadığını göstermiştir (Wasserstro, 2015).

Genel olarak Mao'nun liderlik tarzını şu özelliklerle sıralayabiliriz (Lin & Clair, 2007; Wasserstro, 2015; Lin, 2003; Tsai, Wu & Yeh, 2013; Li & Yeh, 2007):

- Dönüşümcü,
- Alçak gönüllü,
- Ortak hedefler ortaya koyan,
- Farklılıklara karşı düşük tolerans gösteren,
- Pragmatik davranış,
- Örgütü kolektif unsur olarak gören,
- Rekabeti teşvik eden.

Bugünkü yarı sosyalist topluma ekonomik açıdan bakıldığında toplumunda temel birimi girişimci işletmeler oluşturmaktadır. Birçok işletme aile şirketinden ve aile yönetiminden oluşmaktadır. Aile işletmelerinin toplam işletmeler içindeki oranı %80 seviyelerindedir. Bu sebeple aile ve işletme arasında karşılıklı ikilemler bulunmaktadır. Bu ikilem Çinli şirketlerde hem babacan ve hem de pragmatik yönetim tarzını beraberinde getirmiştir (Tsai, Wu & Yeh, 2013; Wah, 2010).

Mao'nun prensipleri hala Çinli firmaların üst düzey yöneticilerinin liderlik davranışını etkilemektedir. Mao Zedong gücünün devamlılığını sağlamak üzere sürekli kaotik bir değişiklik ile bir grubu diğer gruba karşı kullanmıştır. Deng Xiaoping'e ve daha önceki Komünist Parti liderlerine aynı şekilde bir strateji uygulamıştır. Öncelikle bu kişileri başka gruplar karşısında desteklemiş daha sonra bu kişileri daha güçsüz bir konuma getirmek amacıyla başka gruplara destek olmuştur. Günümüzde yapılan çalışmalarda Çinli firmalarda aynı liderlik anlayışının uygulandığı gözlemlenmiştir (Li & Yeh, 2007). Daha düşük



seviyedeki çalışanları bazı yöneticilere karşı kullanarak rekabet yaratmaktadırlar. Bu açıdan Konfüçyüs'ün rekabetten kaçınan toplumsal kalkınma düşüncesine pek uymadığı görülmektedir (Li & Yeh, 2007).

Son yıllarda Çinli yöneticilerin üzerinde en çok durduğu konuların başında rüşvetle ve kayırmacılık ile mücadele gelmektedir. Bu mücadele Konfüçyüs tarzı etik liderliğin de tekrar gündeme gelmesine neden olmaktadır (Lin, 2003). Konfüçyüsçü etik düşüncesi Çinli firmaların düşünce sistemlerini ve davranışlarını etkilemektedir. Ancak günümüz Çinli işletmelerinin yönetimlerinde Konfüçyüsçü etik düşüncesi ile Mao'nun faydacı ve rekabetçi düşüncesinin birleştirildiğini görebiliriz. Son yıllarda Çinli işletmelerde liderlik davranışı üzerine yapılan çalışmalarda daha pragmatik ve sonuç odaklı bir liderlik uygulandığını bununla birlikte çalışanlarda güven duygusu oluşturan etik davranışları da içinde barındırdığı görülmüştür (Zhang, Cone, Everett, Elkin, 2011; Hall & Ames, 1987).

Bu değerlendirmelerden günümüz Çinli işletmelerinin Konfüçyüs tarzı etik liderlik davranışı ile birlikte azalan bir babacan liderlik davranışını sergilediğini söyleyebiliriz. Bununla birlikte işletmeler rekabetçilik konusunda Mao tarzı liderliği uygulamakta olup ortak hedefler doğrultusunda daha sonuç odaklı bir yaklaşım sergilemektedirler.

## 2.2. Örgüt İçi İletişim

İletişim insanları birbirine bağlayarak sosyal bir grup olarak ahenkli çalışmalarını temin eder. İletişimin; bireyler arasında, birey ile grup arasında, birey ile toplum arasında, grupların kendi içinde ve toplum arasında olmak üzere çeşitli boyutları vardır (Aşkun, 1989; Karaçor & Şahin, 2004). Örgütsel iletişimin memnuniyeti örgüt içi iletişimin etkinliğini belirleyen önemli faktörlerden biridir (Yu, 2010). Bir örgütte gerek grup üyeleri arasında gerekse diğer örgütler ve gruplarla başarılı bir iletişim kurulması halinde ancak başarıya ulaşılabilir ve yüksek performans elde edilebilir. Benzer bir şekilde bireysel öğrenme, motivasyon ve mesleki tatmin de etkili bir iletişime bağlıdır. Örgüt içi iletişim başarısı ile çalışanların iş tatmini arasında pozitif bir ilişki vardır. Bu sebeple örgüt içi iletişimin başarısı işletmelerin performanslarını da olumlu etkilemektedir (Mao, 2010; Karaçor & Şahin, 2004).

Örgüt içi iletişim tüm çalışanların saygı duyduğu atmosferi oluşturmaktadır. Örgüt içi iletişimi, bilgi ve düşüncelerin çalışanlar veya örgüt üyeleri arasında karşılıklı iletimi ile güven oluşturma, birbirini anlama ve yakınlık kurma olarak tanımlayabiliriz (Jacobs, Yu &

Chavez, 2016). Örgüt içi iletişim, çalışanların günlük konuşmalarından daha fazlasını içerir. Aynı zamanda, örgütün olayları biçimlendirme sürecidir. Bu süreç, çalışanları, mesajları, anlamları ve amaçları da içine alan bir süreçtir (Başaran, 2004). Örgüt içi iletişimin fonksiyonu; çalışma etkisi yaratacak diyalog, işletmede etik standartları sağlamak üzere geri dönüşlerin alınması, farklılıkları hoşgörü ile karşılayabilecek ve çalışanları destekleyecek kültür oluşturmaktır (Tilley, Fredricks & Hornett, 2012).

Yu (2010) tarafından yapılan çalışmada örgüt içi iletişim ve liderlik arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu ortaya konulmuştur. Çin kültürünün temellerini oluşturması sebebiyle toplumu bir çok alanda etkileyen Konfüçyüs düşüncesi endüstrileşen Asya toplumlarında ve özellikle de Çin’de takım çalışması, personelin geliştirilmesi ve personelin güçlendirilmesi gibi örgüt içi iletişimi etkileyen hususlarda da uygulanmaktadır (Rarick & Gallagher, 2000). Jacobs vd. (2016) örgüt içi iletişim konusunda Çin üzerinde yaptığı çalışmada çalışanların memnuniyetinin belirlenmesinde örgüt içi iletişimin önemli rolü olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Konfüçyüs’ün Asya yönetim kültürüne en büyük katkılarından biri grup ahenginin oluşturulması ve takım ile çalışma kültürünün oluşmasıdır. Konfüçyüs’e göre rekabet ve ahenk bozukluğu örgütleri yok edebilecek sorunlardır. Bu sebeptendir ki Konfüçyüs düşüncesinde çalışana karşı güven ile önyargısız yaklaşır yöneticiler (Rarick & Gallagher, 2000). Bu yaklaşım ile çalışanlar ile daha yakın ilişkiler kurulması ve örgüt içi iletişimin gelişme sağlanmaktadır. Bununla birlikte rekabetten kaçınılmasının örgütün başarısına yönelik bir davranış olacağına ilişkin Asya kültüründe Konfüçyüs ile gelen bu düşünce Mao düşüncesi ile uyuşmamaktadır. Konfüçyüs’e göre kişi kendini yetiştirmek istiyorsa başkalarını yetiştirmeli, kişi başarılı olmak istiyorsa başkalarının da başarılı olması için yardım etmelidir (Bi, Ehrich & Ehrich, 2012). Bununla birlikte Mao Zedong düşüncesi ise ilerlemenin çatışma ve rekabet ile mümkün olduğunu savunmaktadır (Wasserstro, 2015). Çin’in bugünkü Komünist yönetimi daha uyumlu toplum yaratma çabasının yanında üretimin hızla arttırılması amacıyla da rekabeti teşvik etmektedir. Günümüz Çin toplumunda örgüt içi iletişim konusunda en önemli etkiyi Mao’nun düşünceleri oluşturmakta olup bununla birlikte Çin toplumunda Konfüçyüs düşüncesinin etkisi de görülmektedir (Lin, 2003).

Konfüçyüs felsefesinde her bir kişi, ilişkilerin merkezinde görülür ve bireyler ile ilişkiler ayrı ayrı ele alınmaz (Rarick & Gallagher, 2000). Konfüçyüs’teki toplum merkezli

bakış açısının yansımalarını Çin kültüründe de görmek mümkündür. Geleneksel Çin kültüründe bireyler ile olan iletişimin şeffaf ve etik düşünce ile kurulmuş olması önemlidir. Konfüçyüs düşüncesinde bireysellik yerine toplumsallığın öne çıkması bireyin varlığının önemini ve değerini azaltmadığı gibi toplumda baskıcı güç oluşmasının önünde bireyin varlığının önemli olduğu ifade edilmiştir (Zhang vd, 2011).

Çin toplumunda yaygın Mao Zedong etkisi kendisini Çinli işletmelerde de göstermektedir. Bu etkilemelerin başında da örgüt içi iletişim gelmektedir (Lin, 2003). Daha önce örgütsel ve toplumsal bakış açısından ele alınan iletişim kavramı daha bireyselci bir bakış açısından ele alınmıştır (Lin & Clair, 2007). Günümüz Çin işletmelerinde liderin rekabeti desteklemesi ve gruplar arasında rekabet yaratma stratejisi gayri resmi ilişkilerin de gelişmesine neden olmaktadır. İşletmeler Mao Zedong tarafından kendi dönemindeki politikalarda uyguladığı bu stratejiye sıkça başvurmaktadır. Çinli işletmelerin üst düzey yöneticilerinin astlarla olan iletişiminde ve astların orta ve alt yöneticilerle olan ilişkilerde gayri resmi iletişimin önemi büyüktür. Örneğin Çinli bir şirkette yöneticinin çalışanlardan hangileri ile şirket içinde daha yakın çalıştığı hangi çalışanlar ile hafta sonu birlikte golf oynamasından anlaşılabilir (Li & Yeh, 2007).

Çinli işletmelerin aile kültüründen etkilenmesinin bir sonucu olarak işletme içindeki iletişim de bu aile guanxilerden etkilenmektedir. İşletmelerde aile veya akraba bağı olmayan kişilerin iletişim kanallarının daha farklı olması örgüt içi iletişimi olumsuz etkileyen hususlardandır (Radchenko, 2016). Bu durum Çin dışında faaliyetlerini sürdüren Çinli işletmeler için de geçerlidir. Aile bağları ve akrabalıklar yurtdışında faaliyet gösteren işletmelerde de kendini göstermektedir. Bu işletmelerde işyeri sahibinin veya yöneticilerin içsel ve dışsal olmak üzere iki farklı iletişim grubu vardır. Aile bireyleri, akrabalar veya geçmişten gelen bağları bulunan kişilerin içsel gruba girmeleri çok daha kolay olup yabancıların ve özellikle Çin dışında farklı ülkelerdeki çalışanların bu grup içinde bulunması çok düşük bir ihtimaldir. İşletmelerin yöneticilerinin bu farklı iletişim tarzları özellikle farklı ülkelerde çalışanların örgüt içi iletişim algılarını olumsuz etkilemektedir. Bu durum dış grup üyelerince işletmeye karşı olan güveni azaltmaktadır ve işletmenin hedeflerine olan katkılarını düşürmektedir (Lin, 2003).

Globalleşme süreci ABD’li Wall Mart ve GM gibi şirketlerin Çin’e açılmasını sağlamıştır. Bir organizasyonda karar verme, çalışanlarla olan ilişkiler, motivasyon gibi örgüt içi iletişimi etkileyen faktörler, o işletmeyi etkileyen kültürün anlaşılmasını

sağlamaktadır. Bu açıdan batılı işletmelerin Çinli firmalarla yapacakları ortak girişimlerde veya birleşmelerde kültürel dinamikler yanında Mao Zedong tarafından uygulanan ve günümüz Çin yöneticilerinin de sıkça başvurduğu gayri resmi iletişim yollarına dikkat etmeleri gerekmektedir (Li & Yeh, 2007).

Genel olarak baktığımızda örgüt içi iletişim konusunda günümüz Çinli işletmelerinin Konfüçyüs ve Mao Zedong'un uyguladığı iletişim ve ilişki yöntemlerini birlikte kullandıklarını söyleyebiliriz. Bunun bir sonucu olarak Çinli aile işletmelerinin gerek Çin'de gerekse Çin dışında faaliyetlerinde aile ve akraba üyelerini ayrı tutarak farklı iletişim kurdukları buna ek olarak Mao Zedong tarafından da uygulanan iki farklı grup ile farklı iletişim kurarak rekabete itilmesi yöntemlerini kullandıklarını söyleyebiliriz. Ancak bu yöntemlerde örgüt içi iletişimin açık ve tüm üyeleri kapsayacak şekilde olmaması Çinli işletmelerin karşılaştığı en büyük sorunlardan biridir.

Özetle günümüz Çinli işletmelerini liderlik ve örgüt içi iletişim boyutu ile etkileyen Konfüçyüs ve Mao Zedong düşüncelerinin benzerlik ve farklılıklarının karşılaştırması, aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

**Tablo 1:** Konfüçyüs ve Mao Zedong Düşüncelerinin Karşılaştırılması

Karşılaştırma	Kültür Boyutu	Konfüçyüs	Mao Zedong
Benzerlik	Liderlik	Öz disiplin ve kişisel kontrol	Dönüşümcü
Farklılık		Etik ilkelere bağlı ve doğrudan şaşmayan,	Alçak gönüllü
Benzerlik		Ortak hedefler ortaya koyan	Ortak hedefler ortaya koyan
Farklılık		Takipçilerinin düşüncesine önem veren	Farklılıklara karşı düşük tolerans gösteren
Farklılık		Babacan davranış	Pragmatik davranış
Farklılık		Örgütü bir aile gibi gören	Örgütü kolektif bir unsur olarak gören
Farklılık		Örgüt İçi İletişim	Rekabetten kaçınan
Farklılık	Önyargısız güven		İç grup- Dış grup ayrımı
Farklılık	İletişim topluluk düzeyinde ele alınır		İletişim bireysel düzeyde ele alınır
Farklılık	Şeffaf ve etik düşünce temelli iletişim		Aile temelli iletişim

### 3. Sonuç ve Tartışma

Çin Halk Cumhuriyeti dünya ekonomisinin son on yılına damgasını vurmuş ortalama %7 üzerinde büyüme sağlamış dünyanın ikinci büyük ekonomisi olarak işletme yönetimi konusunda önemli bir ülke konumundadır. Çin Halk Cumhuriyeti'nde 1970'li yılların

sonunda başlayan liberalleşme ve açık pazara geçiş süreci aile işletmelerinin ülke ekonomisinde önemli yer sağlamasına neden olmuştur. Bu işletmelerin yönetim kültürlerinde toplum kültürünü etkileyen iki ana düşüncenin, Konfüçyüs düşüncesinin ve Mao Zedong düşüncesinin, önemli etkileri olmuştur. Özellikle lider tarzları açısından daha etik ve babacan bir liderlik tarzı ile Konfüçyüs düşüncesinin etkisi görülürken rekabetçi bir ortamın oluşturulmasında da Mao Zedong düşüncesinin etkisi olmuştur. Bu açıdan aile kültürünün ekseriyetle hâkim olduğu Çinli işletmelerde liderlik açısından halen Konfüçyüs düşüncesinin etkisinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Bununla beraber örgüt içi iletişim konusunda Mao Zedong tarafından ortaya konulan iç ve dış grup ayrımının baskın olduğu göze çarpmaktadır. Özellikle Çin dışında faaliyet gösteren işletmelerde örgüt içi iletişimdeki bu faktör yabancı çalışanların örgüte karşı tutumlarında olumsuz bir durum oluşturmaktadır. Çinli işletmelerde görev yapacak yöneticiler ile Çinli işletmelerle çalışan şirketlerin yöneticilerinin Çinli işletmelerdeki aile guanxilerini dikkate alması başarılı iletişim kurmaları ve şirket çalışanları ile iletişimin geliştirilmesi açısından önem taşımaktadır. Ayrıca yöneticilerin Çinli işletmelerde rekabetin önemli bir unsur olduğunu unutmamaları gerekmektedir.

Bu çalışma işletme yönetimi alanında önemli bir inceleme alanı oluşturan Çin Halk Cumhuriyeti üzerinde yapılmış olup konu kavramsal çerçevede ortaya konulmuştur. Bundan sonraki çalışmalarda elde edilen sonuçların ampirik çalışmalarla doğrulanması literatüre önemli katkı sağlayacaktır. Bununla birlikte Çinli işletmelerin ele alınan düşünce hareketlerinden etkilerini Çin dışında faaliyet gösteren işletmeler için ayrıca değerlendirmek toplumsal kültürün işletmeler üzerindeki etkisinin daha net anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

### Kaynaklar

- Aşkun, İ. C. (1989). "Yönetim-Örgüt Alanında İletişim Kavramının Boyutları", *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 7(1), 23-48.
- Başaran, B. (2004). Örgüt İçi İletişim ve Yönetime Katılma İlişkisinin Genel Memnuniyet Üzerine Etkisi: Sektörel Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.
- Bi, L., Ehrich, J., & Ehrich, L. C. (2012). Confucius as Transformational Leader: Lessons for ESL Leadership. *International Journal of Educational Management*, 26(4), 391-402.
- Blanchard, F. J. (2015). The People's Republic of China Leadership Transition and its External Relations: Still Searching for Definitive Answers. *Journal of Chinese Political Science*, 20(1), 1-16.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Canclu, L.(2003). *Mao Zedong Thought and Organizational Communication Practices in China*. Purdue

- University, Doctoral Dissertation, Ann Arbor.
- Chen, H. (2011). *Work Ethic and Workplace Behavior: Essays on Direct and Moderated Relationships Across National Cultures*. Doctoral Thesis, The University of Texas at Dallas.
- Dietz, M. C., Orr, G., & Xing, J. (2008). How Chinese Companies Can Succeed Abroad. *McKinsey on Finance*, Vol.28.
- Douglas, D. (2017). *Mao Zedong and Xi Jinping: A Trait Analysis*. Wright State University. Master Thesis.
- Fernandez, J. A. (2004). The Gentleman's Code of Confucius:Leadership by Values. *Organizational Dynamics*, 33(1) , 21–31.
- Foo, C. T., & Fang, F. (2016). Re-integrating Values, Mind of Mao and Selected Papers: 1040 Years Old Yuelu Academy. Hunan University and Shaoshan. *Chinese Management Studies*, 10(3), 406-416.
- Guercini, S., Milanese, M., & Ottati, G. D. (2017). Paths of Evolution for The Chinese Migrant Entrepreneurship: A Multiple Case Analysis in Italy. *Journal of International Entrepreneurship*, 15, 266–294.
- Grada, C. O. (2008). The Ripple That Drowns? Twentieth- Century Famines in China and India as Economic History. *Economic History Review*, 61, 5–37.
- Hall, D., & Ames, R. (1987). *Thinking Through Confucius*. State University of New York Press, Albany. <http://www.sunypress.edu/p-840-thinking-through-confucius.aspx> adresinden 18/11/2018 tarihinde erişilmiştir.
- Heilbrunn, J. (2007). Mao More Than Ever. *The New Republic*. April, 20-24.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1).
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth. *Organizational Dynamics*, 16, 5-21.
- Jacobs, M. A., Yu, W., & Chavez, R. (2016).The Effect of Internal Communication and Employee Satisfaction on Supply Chain Integration, *International Journal of Production Economics*, 171 (1), 60-70.
- Jenner, M. H. (2012). The Governance and Performance of Chinese Companies Listed Abroad: An Analysis of China's Merits Review Approach to Averseas Listings. *Journal of Corporate Law Studies*, 12(2), 333-365.
- Karaçor, S., & Şahin, A. (2004). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 97-107.
- Li, S., & Yeh, K. S. (2007). Mao's Pervasive Influence on Chinese CEOs. *Harvard Business Review*. December, 16-17.
- Lin, C. (2003). *Mao Zedong Thought and Organizational Communication Practice in China*. Purdue University, Doctoral Thesis, West Lafayette.
- Lin, C., & Clair, R. P. (2007). Measuring Mao Zedong Thought and Interpreting Organizational Communication in China. *Management Communication Quarterly*, 20(4), 395–429.
- Liu, J. , Kwan, H. K., Fu, P. P., Mao, Y. (2013). Ethical Leadership and Job Performance in China: The roles of Workplace Friendships and Traditionality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 564-584.
- Mao, Y. (2010). *Does Culture Matter?Relating Intercultural Communication Sensitivity to Conflict Management Styles, Technology Use, and Organizational Communication Satisfaction in Multinationals in China*. Doctoral Dissertaion, Ohio University.
- Min, X., Meimei, Y., Fanghui, J., Jiajun, W. (2011). An Comparative Study On The Effects of Transformational Leadership and Paternalistic Leadership on Private Firm's Organizational Performance. *International Conference on E-Business and E-Government*, Shanghai, 1-7.
- OECD (2016), *China (People's Republic of) in Financing SMEs and Entrepreneurs 2016: An OECD Scoreboard*, OECD Publishing, Paris. [https://doi.org/10.1787/fin\\_sme\\_ent-2016-12-en](https://doi.org/10.1787/fin_sme_ent-2016-12-en). adresinden 16/11/2018 tarihinde erişilmiştir.



- Public Information Services. (2016). [http://www.fdi.gov.cn/1800000121\\_49\\_4473\\_0\\_7.html](http://www.fdi.gov.cn/1800000121_49_4473_0_7.html) adresinden 02/02/2019 tarihinde erişilmiştir.
- Radchenko, S. (2016). *Mixed Fortunes: An Economic History of China, Russia, and the West*. By Vladimir Popov. Oxford: Oxford University Press, *Business History Review*, 90(3), 560-563.
- Rarick, C. A., & Gallagher, C.A. (2000). Confucius:The Forgotten Management Theorist. *The Journal of Business Perspective*. July-December, 1-4.
- Sangani, P. (2013). Confucius' Theories on Leadership as Relevant Today as They Were 2500 Years Ago: John Adair. *Economic Times*.
- Shen, Z., & Xia, Y. (2014). Leadership Transfer in The Asian Revolution: Mao Zedong and The Asian Cominform. *Cold War History*, 14(2) 195-213.
- Strom, Z. (2018). A Silk Road for Capital: Trade Policy and Foreign Investment Laws for China's Neighbors,. *Northwestern Journal of International Law and Business*, 38, 475-497.
- Tilley, E.N., Fredricks, S. M., & Hornett, A. (2012). Kindship, Culture and Ethics in Organisations: Exploring Implications for Internal Communication. *Journal of Communication Management*, 16(2), 162-184.
- Trading Economics, <https://tradingeconomics.com/china/exports> adresinden 12/11/2018 tarihinde erişilmiştir.
- Tsai, H.T., Wu, T. J., & Yeh, S. P. (2013). A Study of Chinese Guanxi Type in Family Business from the Perspective of Power-Based and Leadership Behaviours. *South African Journal of Economic and Management Sciences* , 16(5), 102-114.
- Yu, H. Y. (2010). *A Research on Relationship Between the Chinese People's Armed Force Leadership Behavior and Organizational Communication Satisfaction*. Master Dissertation, Southwest Jiaotong University, Ann Arbor.
- Wah, S. S. (2010). Confucianism and Chinese Leadership, *Chinese Management Studies*, 4(3), 280-285.
- Wang, J. (2008). Leveraging Chinese Culture for Effective Organizational Leadership: The China Case. *Academy of Human Resource Development International Research Conference*, Panama.
- Wasserstro, J.N. (2015). 21. Yüzyılda Çin: Çin Hakkında Bilmek İstedığınız Her Şey. İletişim Yayınları, İstanbul.
- Zecha, C.M., Ngai, J., & Sneader, K. (2016). China's One Belt, One Road: Will it Reshape Global Trade?. McKinsey&Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/china/chinas-one-belt-one-road-will-it-reshape-global-trade> adresinden 19/11/2018 tarihinde erişilmiştir.
- Zhang, H., Cone, M. H., Everett, A. M., & Elkin, G. (2011). Aesthetic Leadership in Chinese Business: A Philosophical Perspective. *Journal of Business Ethics*, 101, 475–491.