



Review of Tourism Administration Journal

Journal home page: www.rotajournal.org

ISSN: 2757-6205

PATERNALİZM VE PATERNALİSTİK LİDERLİK ÜZERİNE BİR İNCELEME

Döndü Nur SAĞDIÇ^a 

^a Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, Türkiye (dndnr1995@gmail.com)

MAKALE GEÇMİŞİ

ÖZ

Gönderim Tarihi:

16.10.2021

Kabul Tarihi:

10.12.2021

Anahtar Kelimeler:

Liderlik
Paternalizm
Paternalist liderlik

Küreselleşme ile birlikte temelinde doğu kültürüne (ataerkil) uygun olan paternalist(babacan) yaklaşım, batı kültürüne sahip ülkelerdeki işletmelerde de uygulanmaya çalışılmıştır. Ancak sahip olunan kültürün özelliklerinin farklılığı sebebiyle, doğu kültürüne sahip ülkelerde sağlanan verimlilik ve sosyal düzen batı kültürüne sahip ülkelerde sağlanamamıştır. Bunun üzerine paternalist yaklaşım ve paternalistik liderlik birçok araştırmaya konu olmaya başlamıştır. Bu çalışmada da paternalizm ve paternalist liderlik kavramları incelenmiş ve paternalist liderlerin sahip olduğu özelliklere değinilmiştir. Ayrıca paternalist liderliğin doğu ve batı kültürlerinde neden farklılık gösterdiğini ortaya çıkarabilmek adına söz konusu kültürlerin özellikleri karşılaştırılarak, farklılık sebepleri ortaya konmaya çalışılmıştır. Paternalist liderliğin doğu ve batı kültürlerinde olumlu veya olumsuz hangi etkilere sebep olduğuna değinilmiştir. Söz konusu liderlik türünün diğer liderlik türleri ile karşılaştırılması yapılarak, daha önceki yapılan araştırmalarda ortaya konmuş olan sınıflandırmalara yer verilmiştir. Son olarak paternalist liderlik davranışının etkileri ve sonuçları incelenmiş, sonuç kısmında yapılan çalışmalar ışığında, işletme ve örgütler de paternalistik liderlik tarzının uygulanmasının ne gibi sonuçlar doğuracağına değinilmiştir. İlgili alanda çalışan akademik camiaya yapılabilecek çalışmalar konusunda öneriler sunulmuştur.

*Sorumlu Yazar: Döndü Nur SAĞDIÇ

E posta: dndnr1995@gmail.com

Önerilen atıf

Sağdıç, D. N. (2021). Paternalizm ve paternalistik liderlik üzerine bir inceleme. *Review of Tourism Administration Journal*, 2 (2), 91-116.



Review of Tourism Administration Journal

Journal home page: www.rotajournal.org

ISSN: 2757-6205

A REVIEW ON PATERNALISM AND PATERNALISTIC LEADERSHIP

Döndü Nur SAĞDIÇ^a 

^a Akdeniz University, Social Sciences Institute, Antalya, Turkey (dndnr1995@gmail.com)

ARTICLE HISTORY

Received:

16.10.2021

Accepted:

10.12.2021

Keywords:

Leadership
Paternalism
Paternalist leadership

ABSTRACT

Along with globalization, the paternalistic (paternalistic) approach, which is basically suitable for eastern culture (patriarchy), has also been tried to be applied in businesses in countries with western culture. However, due to the differences in the characteristics of the culture, the productivity and social order provided in the countries with the eastern culture could not be achieved in the countries with the western culture. Thereupon, the paternalistic approach and paternalistic leadership began to be the subject of many researches. In this study, the concepts of paternalism and paternalist leadership were examined and the characteristics of paternalist leaders were mentioned. In addition, in order to reveal why paternalist leadership differs in eastern and western cultures, the characteristics of these cultures were compared and the reasons for the difference were tried to be revealed. It has been mentioned which positive or negative effects paternalist leadership causes in eastern and western cultures. By comparing the said leadership type with other leadership types, the classifications that have been revealed in previous researches are included. Finally, the effects and results of paternalistic leadership behavior were examined, and in the light of the studies carried out in the conclusion part, the results of the application of the paternalistic leadership style in businesses and organizations were mentioned. Suggestions were made for the academic community working in the related field about the possible studies.

*Corresponding author: Döndü Nur SAĞDIÇ

E posta: dndnr1995@gmail.com

Suggested citation

Sağdıç, D. N. (2021). Paternalizm ve paternalistik liderlik üzerine bir inceleme. *Review of Tourism Administration Journal*, 2 (2), 91-116.

GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte, hızlı bir değişim yaşanan ve değişmeye de devam eden günümüzde örgütlerin ve kurumların bu değişimden etkilenmemesi mümkün değildir. Söz konusu değişimlerin yaşanması ile birlikte toplumunda amaçlarında, hedeflerinde ve beklentilerinde de birtakım değişiklikler yaşanmaktadır. Toplumdaki bireyler, örgütlerde veya kurumlarda yaşanan değişimlere ayak uydurabilecek, değişimleri yönetebilecek ve inovasyona açık bireyler yetişmesini beklemektedir.

Günümüz turizm işletmeciliğinde, işletmenin hizmet kalitesi yapı ve süreçleri bakımında değişime ve gelişime zorlamaktadır. Bu sebeple, artan rekabet ortamı ile başarılı bir işletme olabilmek adına işletme çalışanlarının performanslarını ve işletmenin hizmet kalitesini artırmak için yeni yönetim tarzları benimsemek gerekmektedir. Liderlik, bunu etkileyen en önemli unsurdur. Higgs (2002)'e göre bir toplum değişim süresinde gerekli işlemlerin gerçekleştirilebilmesi adına bir lidere ihtiyaç duymaktadır. Söz konusu değişimleri Çalışkan (2010)'a göre daha da kolaylaştırabilecek liderlik yaklaşımlarından birisi de paternalist liderliktir. Turizm işletmelerinde liderlerin çalışanları üzerindeki etkisi, liderin verimliliği, çalışanların liderlerini anlamaları, çalışanların işgücü, performans ve davranışları gibi birçok yönetsel olguyu etkilemektedir. Güzel (2009)'a göre turizm işletmelerinde hizmet kalitesinin merkezinde bulunan çalışanlar, daha başarılı olabilmek için etkili bir lidere ihtiyaç duymaktadırlar.

Paternalist liderlik, son yirmi yıl içerisinde yönetim alanında araştırmalara konu olan ve göze çarpan bir kavramdır. Ancak paternalist liderlik üzerine çalışma yapan birçok araştırmacı arasında söz konusu kavramın tanımı ve özellikleri bakımından ortak bir fikir birliğine varılamamaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2008:567). Bu sebeple literatürde paternalist liderlik üzerine birçok farklı tanım bulunmaktadır. Westwood ve Chan (1992) paternalist liderliği güçlü mutlak bir otoritenin düşüncelilik ve ilgi ile bütünleştiği babacıl ilişkiyi anımsatan liderlik biçimi olarak tanımlanmaktadır. Redding ve diğerleri (1994) ise söz konu kavramı, takipçilerine süresiz yol göstericilik, koruma ve ilgi sağlayan otoriter liderlik tarzı biçiminde tanımlanmaktadır. Farh ve Cheng (2000) tarafından yapılan tanıma göre ise paternalist liderlik, güçlü otoriteyi ve disiplini, kişisel bir atmosferde babacıl bir tavırla ahlaki dürüstlük ve yardımseverlikle harmanlayan bir liderlik tarzı şeklinde tanımlanmaktadır.

Paternalist liderler izleyenlerinin iş ortamı dışındaki yaşamlarında da onlarla, özel olarak ilgilenerek refahlarını yükseltmek amacıyla yol gösterici tutum ve davranışlar ortaya koymaktadırlar (Öz ve Kılıç, 2010:682). Soylu (2010)'a göre paternalistik bir ilişkide çalışanların gerek kişisel gerekse profesyonel yaşantılarında kılavuzluk etme, onları özel hayatlarında ve iş ortamında ilgi gösterme ve korumaya yönelik bir atmosfer oluşturmak önemli olarak görülmektedir.

Literatür incelendiğinde liderlik alan yazınının genellikle Batı ve Doğu kültürleri bakımından araştırmalara konu olduğu görülmektedir. Doğu ve Batı toplumlarında liderlerin ve izleyenlerin tutum ve davranışları farklılık göstermektedir. Bunun sebebi bu toplumların sahip olduğu kültürel değerlerin farklı olmasıdır. Batı kültürüne sahip bir toplumda oluşturulan liderlik tarzının doğu kültürüne sahip bir toplumda uygulanması neticesinde doğru sonuçlara ulaşılamayabilmektedir. Batı kültürlerinde liderlik tarzları bakımından birçok araştırma ve çalışma mevcuttur. Doğu kültürüne mensup araştırmacılar liderlik yaklaşımına ilişkin eksikliği fark etmeleri sonucunda, söz konusu eksikliğin giderilmesi için 1970'lerden günümüze kadar birçok çalışma yapmışlardır. Söz konusu alan üzerine Silin tarafından 1976 yılında doğu kültürüne sahip toplumlarda liderlik tarzı belirlemeye yönelik araştırmalar başlamıştır. Bu araştırmayı takiben 1990 Redding ve 1997'de Westwood'un çalışmaları ile devam etmiştir (Farh ve Cheng, 2000: 86-91). Söz konusu alan üzerine çalışma yapan her üç araştırmacı da çalışmaları sonucunda doğu kültürlerinde liderlik özellikleri açısından birbirine benzer sonuçlara ulaşmış bulunmaktadırlar. Çağımıza değin yapılmış olan çalışmalar, doğu kültürüne sahip toplumların özellikle paternalistik liderlik özellikleri sergilediğini ortaya koymaktadır. Yapılan araştırmalar neticesinde kolektivist yapıya sahip olan doğu kültüründe daha çok benimsenen, liderlerin izleyenlerine karşı babacan bir tavırla yaklaştıkları paternalistik liderlik tarzı Türk toplumunun da ataerkil yapısına da uygunluk gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmada da liderlik paternalizm ve paternalist liderlik kavramları incelenecek bu kavramlarla ilgili esas temel bilgilere yer verilerek, söz konusu liderlerin sahip olduğu özelliklere değinilecektir. Ayrıca paternalist liderliğin doğu ve batı kültürlerinde neden farklılık gösterdiğini ortaya çıkarabilmek adına söz konusu kültürlerin özellikleri karşılaştırılarak, farklılık sebepleri ortaya konmaya çalışılacaktır. Paternalist liderliğin doğu ve batı kültürlerinde olumlu veya olumsuz hangi etkilere sebep olduğuna değinilmiştir. Söz konusu liderlik türünün diğer liderlik türleri ile karşılaştırılması yapılarak, diğer liderlik türleri ile ilişkisi tartışılacak ve daha önceki yapılan araştırmalarda ortaya konmuş olan sınıflandırmalara yer verilecektir.

LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik kavramı XIV. Yüzyıl'dan itibaren dünya literatüründe kullanılmaktadır. Liderlik kavramı etimolojisi incelendiğinde batı kökenli olup, İngilizce leader “önder” ve to lead “önderlik etmek, önden gitmek” kelimelerinden türetildiği görülmektedir (Etimoloji Türkçe, 2021). Türk Dil Kurumu sözlüklerinde lider, yönetim bilimine uzak anlamıyla şef şeklinde tanımlanırken, yönetim bilimine kısmen daha yakın anlamıyla ise, bir kuruluşun, bir işletmenin veya bir partinin yönetimi ile hiyerarşik olarak en üst seviyedeki görevli kişi şeklinde tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu[TDK], 2021). Buna göre lider bireyler üzerinde etki yaratarak onları çeşitli amaçlar ve hedefler doğrultusunda çevresinde toplayabilen, hedef ve amaçlara yönelik çeşitli misyon ve vizyon atayarak, bireyleri harekete geçiren, yol gösterici, problem çözme ve iletişim yeteneği yüksek olan, yaratıcı, karizmatik vb. gibi özelliklere sahip olan kişi olarak tanımlanmaktadır (Engin, 2007; Zel, 2001).

Maxwell (1998) liderliği, etki gösterebilmek, etkili ve etkin olabilmek olarak tanımlamaktadır. Liderlik yeteneği, kendini izleyenleri etkileyebilmek ve yol gösterici rol oynayabilmektir. Liderlik, birçok farklı şekilde tanımlansa da yapılmış olan bütün tanımlamalar da etkileme ve etkililik kavramlarının kullanıldığı görülmektedir. Liderlik, yalnızca bireyde doğuştan gelen bir özellik olmamanın yanında sınırlı ya da gün yüzüne çıkmamış olan liderliğin eğitim ile geliştirilebilmesi ve ortaya çıkarılabilmesi mümkündür (Balcı, 1998). Evans (1996)'a göre liderlik, ahlaki olarak amaçlı ve yükselticidir. Bu sebeple, liderlerin yapabileceği hiçbir şey olmasada, becerileri ile çalışma gücünün anahtar değerlerine dayanan vizyon ve amacını belirleyip onları destekleyen sosyal mimarları yaratabilmeleri anlamına gelmektedir. Hurst (2000)'e göre liderlik etkinliğinin amacı; ortak değerler, ortak vizyon ve misyon oluşturmaktır. Bir başka tanımlama ile lider, bireyleri belirli hedef ve amaçlar doğrultusunda etrafında toplayabilme ve bu hedefleri gerçekleştirebilmek amacıyla bireyleri harekete geçirebilme yeteneğinin ve bilgilerinin toplamıdır (Bass, 1999). Liderlik, ikna gücü ile özdeşleşen bir kavramdır (Erçetin, 1998). Liderlik bir süreç olmakla birlikte, değişen dünyada izleyenlerin bu değişime uyum sağlayabilmeleri için gerçekleştirilen tüm girişimlerin arkasında bulunan etkili itici güç konumundadır (O'Donnel ve Koontz, 1968). Buna karşılık toplum içerisinde bireylere ortak hedefler sunup onları bu hedefler çerçevesinde toplayabilmek oldukça güçtür. Dolayısı ile bu zorlu işin başarılabilmesinde herkeste varolmayan ve toplumdaki diğer bireylere oranla bir farklılık olarak kabul edilen ikna kabiliyetinin bulunması önemlidir. Yukarıda bahsi geçen, önerilen tanımlamalar ve sunulan açıklamalar göz önünde bulundurulduğunda özetle liderliğin, insanları ortak hedefler ve amaçlar için bir araya getirme ve söz konusu hedefleri gerçekleştirebilmek amacıyla onların motivasyonlarını artırarak inandırma, ikna etme ve harekete geçirme kabiliyetinin tümü olarak ifade edilebilmektedir (Arkan, 2001; Zel, 2001)

20. Yüzyılda artmaya başlayan liderlik alanındaki bilimsel çalışmaların büyük bir bölümü liderliği belirleyen faktörler üzerinde odaklanmıştır. Maxwell (1999), yaptığı çalışmasında çeşitli liderlerle görüşmeler yaparak ve tarihe yön veren önemli liderleri incelemiş bulunmakta ve söz konusu önemli liderlerin sahip olduğu 21 liderlik vasfını belirlemiştir (Tablo 1).

Literatür incelendiğinde bir liderin niteliklerinin bilim insanları tarafından farklı biçimlerde algılandığı görülmektedir. Söz konusu niteliklerden ortak olanlar olduğu gibi farklılıklarda bulunmaktadır. Bennis (1999), Goffe ve Jones (2002), Maxwell (1999), Covey (2000) ve Melendez'in (2002) liderlik özelliklerine ilişkin saptamaları Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Liderlik Özellikleri

Bennis (1999)	• Şartlara hâkim olma • Sınırsız merak • Kendini tanınması • Vizyon rehberliği • Tutku • Boşlukları doldurması • Yaşanan deneyimlerden ve zorluklardan öğrenmesi • Bütünlük • İçtenlik • Erdemli olma • Olayları olgunlukla karşılama • Meyden okuma	• İçgüdülerle hareket etmesi • Empati • Çok yönlü eğitime sahip olması • Sınırsız coşku • İnsanlara ve takım anlayışına dair inanç • Risk alabilme • Uzun vadeli kara yönelme • Mükemmelliğe adanmışlık • Vizyon • Öngörülü olması • Olayları şekillendirmede rol alması
Maxwell (1999)	• Karakter • Karizma • Söz verme • İletişim • Yetenek • Cesaret • Algı gücü • Odaklanma • Cömertlik • Başlatma • Vizyon	• Dinleme • Tutku • Olumlu tutum • Sorun çözme • İlişkiler • Sorumluluk • Güvenli olma • Disiplin • Hizmet etme • Öğrenebilme
Covey (2000)	• Yol bulucu olmalıdır • Değerler sistemini aktarma • Örgüt vizyonunu aktarma	• Birleştirici • Güç verici
Goffe ve Jones (2002)	• Vizyon, • Enerji, • Zayıf yanlarını açığa vurmaları, • Sezgi güçlerinin güçlü olması,	• İzleyenleri“katı empatiyle” yönetmeliler • Kendi farklılıklarından yararlanmalıdırlar
Melendez (2002)	• Vizyon • Çeşitlilikten yararlanan • Tutkulu • Amaçlarda açıklık • Kendini tanıma	• Nezaketli • Dürüst ve doğruluk • Sürekli yenilenme • İyi bir öğretmen • Mizah anlayışı

Kaynak: Ertan-Kantos, 2011

Yukarıdaki verilen tabloda belirtilen liderliğin ortak nitelikleri; öngörülü, vizyonlu ve karizmatik olmalarıdır. Goffe ve Jones (2002)’e göre ise liderliğin vasıfları şu şekilde sıralamıştır:

1. Zayıf yanlarını açığa vurmaları (izleyenler güvensizlik yaratacak kusurlarını değil, zayıf yanlarını açığa vurmaları),
2. Sezgilerinin kuvvetli olması, kestirme güçlerinin bulunması (kendilerine anlatılmayan durumları, sezme yetenekleri sayelerinde anlayabilirler),
3. İzleyenleri “katı empati yöntemi” ile yönetmeliler (katı empati insanlara istediklerini değil, ihtiyaç duydukları olanakları sağlamaktır),

4. Kendi farklılıklarından yararlanmalıdırlar. (Liderler kendilerini farklı kılan yanlarını bireylere anlatmalıdırlar).

Bennis (1999)'a göre liderlerin çok yönlü ve geniş kapsamlı bir eğitime sahip olması gerekmektedir. Bunun yanında liderlerin beyinlerinin sağ lobunun daha iyi çalıştığının gösteren sezgisel kuvvetlerinin fazla olması sorun çözebilme yeteneği, empati kurabilme, farklılıktan yararlanma vb. nitelikler liderlikte duygusal zekanın önemini ortaya koymaktadır.

Liderlik kavramının devingen bir kavram olması nedeniyle gerek toplumsal gerek akademik camiada çeşitli zamanlarda çeşitli yaklaşımlar ile bahsi geçtiği görülmektedir. Günümüze kadar liderlik alanında yapılan çalışmalar ve araştırmalar neticesinde geliştirilen teoriler, söz konusu çalışmaları gerçekleştiren araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde açıklanmaktadır. Yapılan literatür taraması ışığında sanayi inkılabı öncesi olan klasik dönemlerde, geleneksel liderlik teorileri liderlik yaklaşımları sürecinin, sanayi inkılabı ile ve sonrasında ve 1910-1945'li yılları arasında özellikler yaklaşımı biçiminde, 1945-1970 yılları arasında davranışsal yaklaşım şeklinde ve 1970'li yıllardan beri durumsallık yaklaşımı şeklinde değişim gösterdiği görülmektedir (Tabak, 2005).

PATERNALİZM KAVRAMI VE TANIMI

Batı ve Doğu kültürleri arasında bulunan farklılıklar, (özellikle Çin ve Amerika'da) dünyada en fazla etkili olanıdır. Bu sebeple Batıdaki liderlik tiplerinin ve araştırmalarının Doğu ülkelerine aynı biçimde uygulanması, Doğu da bulunan liderlik tiplerinin kaçınılmaz olarak esas yapısına zarar verdiği görülmektedir (Farh ve Cheng, 2000). Birçok bilim insanı, paternalist bir topluma (Çin, Endonezya, Singapur ve Tayvan) dahil olarak (Sargut, 2010: 85)aile işletmelerinde liderlik üzerine bir araştırma yapmıştır. Bu yaygın araştırma sonucunda, "paternalizm" olarak adlandırılan bir liderlik modeli ortaya koymuştur.

Paternalizm kavramı, etimolojisi incelendiğinde Latince "baba" anlamına gelen "pater" kelimesinden geldiği görülmektedir. Bir grubu, ülkeyi veya bir ulusu yani insanların bulunduğu bütün toplulukları adeta baba şefkatiyle sarmalayarak, büyütüyormuş gibi yönetilmesi şeklinde ifade edilmektedir. Bu tanımlama paternalizmin çeşitli rolleri üstlenen astlar ve üstler arasındaki eylemsel ve hiyerarşik ilişkisini göz önüne çıkarmaktadır. Liderin görevi iş ortamında ve/veya dışında izleyenine bakım-güvenlik ve rehberlik sağlamakta, izleyen liderine karşı saygılı, itaatkar ve sadık bir şekilde (Mussolino ve tutum ve davranışlar sergileyerek bunun karşılığını vermektedir Calabro, 2014: 201).

Paternalizm kavramı, ataerkil (erillik) bir yapıya sahip aile içerisinde bulunan hiyerarşiyi anlatmakta olan bir tutum ve davranış biçimi şeklinde tanımlanmaktadır. Aile içerisinde "baba" ile özdeşleşen paternalizm kavramı aslında, kişinin kendi istek ve menfaatlerinin göz ardı edecek şekilde ailenin bir ferdi olarak diğer fertlerin çıkar ve yararları doğrultusunda kararlar vermeyi gerekli kılan fedakarlık, korumacı tutum ve sevgiyi barındırmaktadır (Farh ve Cheng, 2000: 84). Ataerkilliği temel almış olan paternalizmin kavramı, bireylerin karşısındaki şahsiyeti babacan bir tavır ile koruyucu tavır segilemesinin karşılığında sadakat, saygı ve itaat beklediği bir süreç olarak ileri sürülmektedir. Paternalizmin kelime etimolojisi incelendiğinde ve söz konusu alan hakkında literatürdeki tanımlarına bakıldığında, erkeklerin egemen olduğu terimlerle ifade edildiği ve ataerkillik gibi nitelemelerle açıklandığı görülmektedir (Erben, 2004: 348). Yönetimsel anlamda paternalizm yönetici ve çalışan arasındaki ilişkisinin usta-çırak, öğretmen-öğrenci, yönetici-çalışan ve ebeveyn-çocuk ilişkisi biçiminde yürütülmesi şeklinde ifade edilmektedir (Öz ve Kılıç, 2010: 682). Paternalizmde en önemli unsurlarından birisi de niyettir. Paternalizm, karşınızdaki bireyi adeta bir baba görülmesini, buna uygun tutumlar segilenmesini ve karşınızdakinin adeta bir çocuk gibi görülmesini öngörmektedir. Modern felsefede olduğu gibi paternalizm karşınızdaki kişiye iyi niyet göstererek hareket etmeyi göz önünde tutmaktadır. Paternalist bireylerin kişilerarası ilişkilerde daha zekice karar verebildikleri ileri sürülmektedir (Mussolino ve Calabro, 2014: 201). Paternalizmin yerine kullanılan tanımlamalardan bazıları; "iyi niyetli diktatörlük" (Northhouse, 1997), kadife eldivendeki demir yumruk" (Jackman,

1994), “stratejik esneklik” (Padavic ve Earnest, 1994), “meşru otorite” (Padavic ve Earnest, 1994), “en tatlı ikna”dır (Jackman, 1994).

Literatürde bulunan tanımı ve özelliklerin incelenmesi neticesinde paternalizm kavramını, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk (kollektivizm), yüksek güç mesafesi, erillik/dişilik gibi faraziyelerle ilişkilendirmek mümkündür (Erben, 2004: 347). Zira materyalist eğilimler, atılganlık ve para elde etme eğilimleri bir toplumda egemen değerlerse, arka planda kalan insana verilen değer ve önem ise, bu toplumlar da egemen olan değerlerin ataerkil bir kültürü öne aldığı söylenebilmektedir. Bir toplumda, insanlararası ilişkileri, yaşamın genel niteliği ve insana verilen önemi ön planda tutuluyorsa bu o toplumun dişil bir kültüre sahip olduğunun göstergesidir. Toplumların bazılarında ve birtakım kültürlerde güç olarak zayıf olan bireyler, gücün dengesiz bir biçimde dağılımını kabullenmiş bulunmaktadır. Diğer bir deyişle toplumdaki kişilerin arasındaki güç mesafesi fazladır. Söz konusu güç mesafesinin fazla olduğu topluluklarda rütbeliler ve patronlar üst makamlarda bulunmaktadır. Üst makamlardaki bu kişiler doğru olanı yapmasalar da haklı konumdadırlar. Çünkü haklılıklarının asıl kaynağı ellerinde tuttıkları güçtür. Sargut (2010)’a göre kollektivizm, sıkı toplumsal çerçeveleri anlatmaktadır. kollektivizm ortaklaşa davranma şeklinde de nitelendirilmektedir. İnsanlar kendi gruplarıyla diğer grupları ayrı tutmaktadırlar. İçinde etkinlik gösterilen akraba grupları ve örgütler diğerlerinden farklılaştırılmaktadır. Bu gruplar da liderler üyelerine karşı sergiledikleri koruyucu tavırlar karşılığında grup üyelerinden itaat, sadakat ve saygı beklemektedirler. İndivüalizm toplumlarda esas alınan temel ise bağımsızlıktır. Kollektivist kültürlerde grup üyeleri, uyumlu bir şekilde ahenkli olmayı hedeflerken, indivüalizm kültürlerde bireysellik ve öze saygı temel esas olarak görülmektedir (Sargut, 2010: 175-185).

Freud (1926)’a göre aktarım (transference) olarak adlandırılan paternalizm anlayışına göre liderler, kendi babalarından gördükleri davranış, duygu ve düşünceleri yönetim anlayışlarını biçimlendirecek şekilde kullanmaktadırlar. Sonuç itibarıyla yönetici bireyler babalarını kendileri için bir otoriter figür olarak algılamaktadırlar. Bunun yanında gerçekleştirilen bir takım modern çalışmalarda da çoğunlukla başarılı liderlerin kendi tecrübelerindeki ailesel davranış niteliklerini, yönetim anlayışlarına aktardıkları görülmektedir (Pelligrini ve Scandura, 2008: 568)

Cerit ve diğerleri (2011) sosyo-kültürel bir boyut olarak paternalizmi, bir örgütte, kurumda veya işletimde, ast-üst arasındaki ilişkinin ebeveyn-çocuk arasındaki davranış biçimlerine benzer bir şekilde oluşturulması gerektiğini ileri sürmektedir. Paternalizm, örgütsel hiyerarşinin gerektirdiği durumlar haricinde ilgili gruplar arasındaki kompleks ilişkiyi ifade etmektedir. Söz konusu mevcut ilişkide iki grup bulunmaktadır; birinci grup koruyan, yardım eden, babacan tavırlar sergileyen, rehberlik eden, ilgi gösteren bir liderdir, ikinci grup ise liderine itaat eden, sadakatini ve bağlılığını gösteren ve aidiyet duygusu gelişmiş iş görendir. Bu iki grup mevcut olan ilişkilerinde çeşitli karşılıklar bekleyerek tutum ve davranışlar sergilemektedirler. Lider ve iş gören arasında bulunan bu ilişki biçimi grupların sosyal, kültürel, ekonomik vb. çeşitli kaynakların karşılıklı olarak değişimini öngörmektedir.

PATERNALİSTİK LİDERLİK KAVRAMI VE TANIMI

Paternalist liderliğe yönelik çalışmalar gün geçtikçe artış göstermektedir. Fakat yapılan alan yazını taraması ışığında paternalistik liderlik üzerine araştırmacılar tarafından yapılan tanımlamalarda ve söz konusu kavramında etkinliği konusunda önemli farklılıklar olduğu görülmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008: 567). Paternalist liderlik ile ilgili araştırmalar, son yirmi yılda daha fazla yaygınlaşmaya başlamıştır. Fakat yönetim açısından paternalizm çalışmaları Max Weber’e kadar uzanmaktadır. Weber yasal hakimiyeti üç ana forma ayırdığı Ekonomi ve Toplum adlı çalışması bulunmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2008: 568). Söz konusu ayrımlar; geleneksel, bürokratik ve karizmatik yaklaşımlardır. Geleneksel forma göre paternalizm, yöneticinin otoritesi bir ebeveynin çocuğu üzerindeki otoritesine benzerlik göstermektedir. Paternalist liderlik, lidere sorgusuz itaat, sadakat ve saygı vb. değerleri temel esas almaktadır. Weber’e göre, geleneksel pederane otoritenin kökenleri patriarkal (ataerkil) aile yapısından gelmektedir. Bu sebeple paternalizmin, Max Weber’in

geleneksel hakimiyet teorisine birçok yönden benzerlik gösterdiği, hatta birebir aynı olduğu görülmektedir. Weber'in bakış açısından paternalizm, yasal otoritenin birçok farklı anlamlı çeşitlerinden birisi olmasının yanında beraber yönetim takdîğinin bir parçası konumundadır (Padavic ve Earnest, 1994: 389).

Paternalistik liderlik, yerli bir Çin liderlik teorisi olmakla birlikte aslen kökeni Konfüçyan ideolojisinden kaynaklanmaktadır. Paternalistik liderlik, ilgi ve düşüncenin yanında güçlü bir otorite olarak tanımlanmaktadır (Wu vd., 2012: 633). Farh ve Cheng (2000) bu konu üzerine yapılan tüm araştırmaları incelemeleri sonucunda paternalistik liderliği güçlü otorite ve disiplini babacan tutum ile birleştirilmesi olarak tanımlamışlardır. Paternalistik liderlik, güçlü otorite ve disiplini, babacıl bir yardımseverlik ve ahlaki dürüstlikle birleştiren bir formu ifade etmektedir (Farh ve Cheng, 2000: 94; Hayek vd., 2010: 371). Paternalist liderlik anlayışında liderlerin, çalışanlarının özel yaşamlarına da dahil oldukları, dertlerini dinleyip yol gösterdikleri, onları koruyup kolladıkları vb. görülür. Pellegrini ve Scandura (2006: 269) paternalist liderliği, liderin izleyenlerine bir babacıl bir şefkat ile yaklaştığı ve izleyenlerini koruyup kollayarak kendisine saygı, sadakat, itaat ve bağlılık beklediği bir yönetim anlayışı şeklinde tanımlanmaktadır. Fethahloğlu ve diğerleri (2018) ise söz konusu kavramı, organizasyon içinde baba rolünü, anlayışlı ve bağışlayıcı rolünü, işle ilgili olmayan durumlarda da özel ilgiyi gerektiren davranışları ve yardımseverlik rolü sayesinde üstün fedakarlıklarına çalışanların minnet duyması ve bağlılık göstermesine neden olan karşılıklı ilişkileri kullanan yönetici olarak tanımlanmaktadır.

Paternalistik liderlik literatür de çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Gelfand ve diğerleri (2007) paternalizm, hiyerarşik ilişkiler içerisinde aileye yapısına benzeyerek liderlerin bir bakıma astların profesyonel ve bireysel yaşamlarına rehberlik ettiği, güvenliğini sağladığı ve karşılığında izleyenlerinden bağlılık ve itaat beklediği bir kavram olarak ifade edilmektedir. Paternalist liderlik, liderin yardımı ve desteğini garanti eder, motive eder, örnek olur ve astlar için otorite oluşturma anlamına gelir (Yeh vd.,2008).

Paternalist liderler izleyenlerinin iş ortamı dışındaki yaşamların dahi astlarına ilgi ve alaka göstererek izleyenlerin refahını artırmak amacıyla davranışlar gösterebilmektedirler (Öz ve Kılıç, 2010: 682). Ast-üst arasındaki paternalistik bir ilişkide, astların iş yaşamlarında veya kişisel yaşantılarında yol gösterme, rehberlik etme, çalışanların iş/özel yaşantılarına yönelik ilgi gösterme ve korumacı bir atmosfer oluşturmak önem taşımaktadır (Soylu, 2010). Paternalistik lider, iş ortamında adeta aile ortamı yaratmaya çalışmaktadır. İzleyenleri ile yakın, kişisel ve özel ilişkiler kurmakta, işle ilgili olmayan alanlarına da olmakta, izleyenlerinden sadakat beklemekte, çalışanların otorite ve statü konularına dikkat etmelerini arzulamaktadır. Çalışanlar ile yönetici arasındaki paternalist bağlantıda çalışanlar, iş ortamını aile ortamı gibi görmekte, liderlerine sadakat göstermekte ve itaat etmekte, işle ilgili olmayan alanlarda da liderlerine yardımcı olmak için fedakarlıklar yapmakta ve liderin kendileri için iyi olanı bildiğine inanarak, otoritesini sorgulamaksızın kabul ederek saygı göstermektedir (Erben, 2004: 351). Erben (2004:353)'e göre paternalist ilişkilerin bulunduğu örgütlerde liderlerin çalışanlara yönelik ilgi ve kontrol alanı sadece iş ortamı ile ilgili konularla sınırlı olmadığından informal bir iletişim ortamı tüm çalışanlarca kabul edilmekte ve desteklenmektedir. Bunun yanında, paternalistik lider için çalışan birçok kişinin, işletmelerini, daha iyi koşul ve imkanlar veya yüksek ücret karşılığında dahi terk etmeyecekleri öngörmektedirler (Erben ve Güneşer, 2008: 965). Paternalistik(Babacan) lider, otokratik lider niteliklerinin bir kısmına sahip olmanın yanı sıra, otokratik liderden farklı olarak izleyenleriyle bir ailenin çocuklarına ilgi gösterdiği gibi ilgi göstermekte, kontrol etmekte ve ilgilenmektedir. Bu noktada gerek ilgi gerekse bir kontrolün söz konusu olması dikkat çekmektedir. Yönetici veya lider kendisini çalışanların ailesinin bir parçası olarak gördüğünden, kimi zaman izleyenlerine sormadan onlar adına bazı kararları alıp uygulayabilmektedir Paternalistik niteliklere sahip olan lidere, babacan tavırları ve iş atmosferinde oluşturmaya çalıştığı aile ortamı yüzünden çoğunlukla olumlu yaklaşıırken, bu tip liderlerin bazı çalışanları kayıracığı ve kendisine daha sadık olarak değerlendirdikleri çalışanlara ayrıcalıklı yaklaşacakları da düşünülmektedir ki, bu durum kişilerarası farklı muameleye, eşitsizliğe ve kayırcılığa neden olabilmektedir (Aycan, 2001: 5).

Paternalist özellikler genellikle patriarkal(ataerkil) ve feodal düzene sahip olan devlet ve aile yapılarında görülmektedir. Patriarkal (babacan) biçimdeki niteliklere sahip olan yöneticinin, izleyenlerine bakmakla yükümlü olduğu kabul edilmektedir. Aile ve devlet içinde bulunan bu ilişkilerin zamanla iş ortamlarına da yansıdığı görülebilmektedir (Aycan, 2001: 2; Erben, 2004: 347; Köksal, 2011: 102). Bir ailede çocukların yerini çalışanlar, ebeveynlerin yerini ise lider, yönetici veya patron almaktadır (Çalışkan, 2010: 71). Aycan (2006) paternalist liderliği;

1. İşletmede aile ortamı yaratma,
2. Çalışanlar ile bireysel ve yakın ilişkiler kurma,
3. İş ortamı haricindeki alanlarda da çalışanlarına ilgi gösterme,
4. ilgilenmek ve yol göstermenin karşılığında çalışanlardan bağlılık, itaat, sadakat ve saygı göstermelerini bekleme,
5. Hiyerarşik düzeni koruma ve baskın otorite oluşturmayı da içeren şekilde beş boyut altında incelemiştir.

Paternalistik liderlerin tutum ve davranışlarına karşılık takipçilerin verdiği tepkiler ise dört boyut şeklinde sıralanmıştır. Bunlar da;

1. Çalıştığı yeri ailesi gibi görme,
2. Sadık ve uyumlu olma,
3. Çalışma hayatı dışındaki aktivitelere katılım
4. Otoriteyi kabul etmek şeklindedir.

Farh ve Cheng (2000) ise paternalist liderlerin temel niteliklerini tanımlarken; onların takipçileri üzerinde güçlü otoriteye sahip olduğunu, takipçilere kendi fikirlerini açıklamak için fırsat verdiğini, kararların takipçilerle birlikte ortaklaşa alınmasını sağladığını, inovasyona teşvik ettiğini ifade etmektedir.

Paternalist liderlik literatürde yaygın bir biçimde Fahr ve Cheng (2000) tarafından yapılan üç boyutlu sınıflamayla tanımlanmıştır. Bu boyutlar;

1. Otoriter liderlik,
2. Yardımsever liderlik ve
3. Moral liderlik olarak adlandırılmıştır.

Otoriter Liderlik; Otoriter liderler mutlak otoritenin sahibidirler, sorgulanamazlar ve hiyerarşik olarak astları ile ilişkilerinde bu otoritelerini kullanırlar. Astları üzerinde mutlak bir güç kullanarak, denetim yaparlar ve onlardan emirlerini sorgulamaksızın tam itaatte bulunmalarını beklerler.

Yardımsever Liderlik; İzleyenlerinin mutluluğu, huzuru ve iyiliği için onlarla özel, kişisel, hayatlarının her alanını kapsayan ve uzun süreli olarak ilgi gösteren ve destekleyen liderlik şekli olarak tanımlanır. Yardımsever lider izleyeninin iş ortamındaki sorunlarının haricinde özel, kişisel ve ailevi yaşamlarındaki sorunlarıyla da ilgilenmektedir.

Moral Liderlik; Lider gücünü sadece kişisel çıkarları için değil çalışanlarının ve kurumun tümünün iyiliği için kullanır. Dürüst, kişisel çıkarlarını iş çıkarlarından ayırabilen, örnek bir tarz sergiler.

Cheng ve diğerleri (2004) tarafından yapılan çalışmada, paternalist liderliğin otoriterlik boyutunun etkisinin ahlaki boyutun etkisiyle zaman içinde kaybolduğu, paternalist liderliğin yardımseverlik boyutunun ise izleyenlerin yöneticileri veya örgütleri ile özdeşleşmelerinde çok büyük etkisinin olduğu bulunmuştur.

Literatür incelendiğinde Aycan ve Fikret-Paşa (2003), Erben ve Güneşer (2008: 958) paternalist liderliği dört boyutta incelediği görülmektedir. Bu boyutlar;

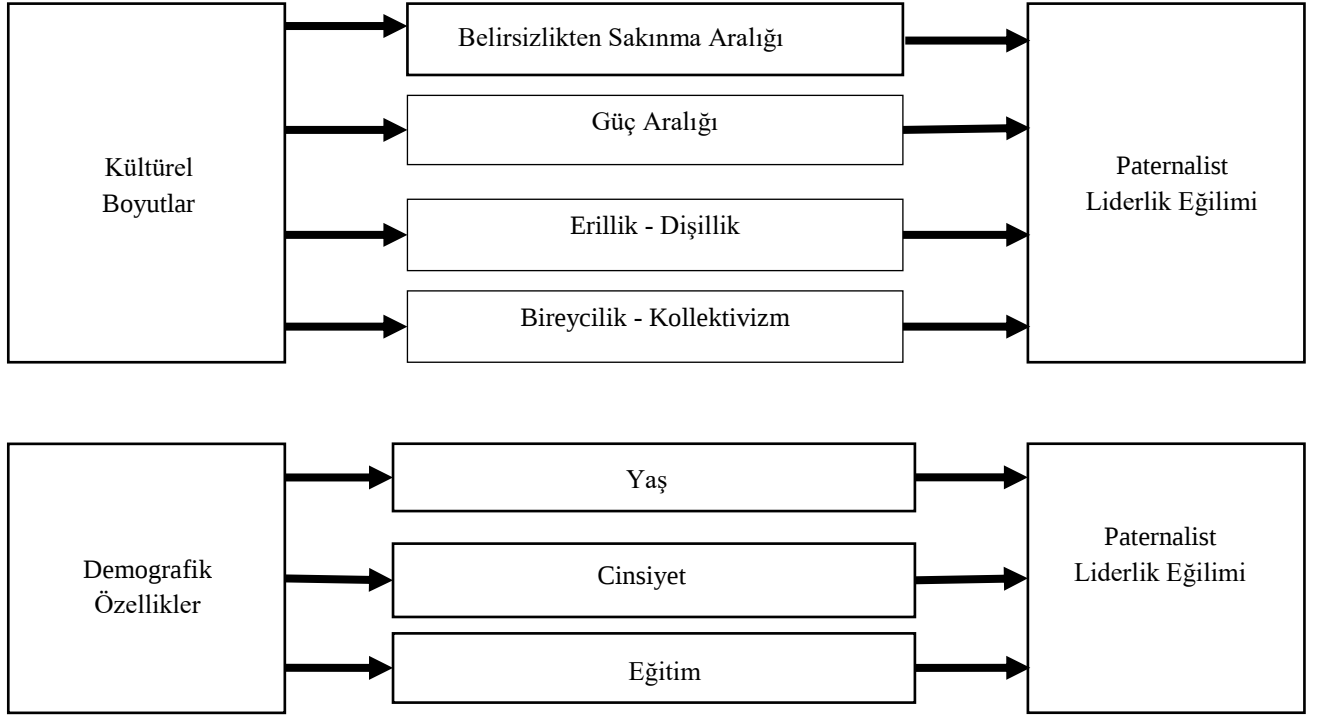
1. Yardımsever liderlik,
2. Ahlaki liderlik,
3. Otoriter liderlik
4. Çıkarıcı liderlik şeklinde sıralanmaktadır.

Yardımsever liderlikte, takipçilerinin refahı ve iyiliği uğruna liderin izleyicilerine bireyselleştirilmiş, uzun vadeli ve bütünsel ilgi göstermesi esas olarak alınmaktadır. Yardımsever tutum ve davranışlar; takipçilerinin iyiliği ve refahı uğruna liderin takipçilerine bireyselleştirilmiş, uzun dönemli ve bütünsel ilgi göstermesinin yanında, liderin izleyicilerinin özel ve toplumsal yaşantısının sorunlarıyla ilgilenmesi, onları karşı korumacı tavrı ve affedici tutumlar sergilemesi gibi davranışları kapsamaktadır. Ahlaki liderlikte, Westwood (1997)'e göre liderin büyük ölçüde kişisel bütünlük, kendini yetiştirme ve sadece kendini düşünmemesi önemlidir. Ahlaki davranışlar; bencil olmamayı, sorumlu ve dürüst olmayı, izleyicilerine örnek olmayı ve kişisel çıkarlarla iş ortamını karıştırmamayı içermektedir (Cheng vd., 2000). Otoriter liderlikte ise, lider tartışılmaz ve mutlak otoritesini belirtmekte, astları üzerinde denetimini sıkı bir şekilde ele almakta ve onlardan sorgusuz olarak tam itaat istemektedir. Cheng (1995)'e göre Otoriter liderliği destekleyen somut tutum ve davranış örnekleri olarak; kontrol ve egemenlik, emri altındakilerin yeteneklerinin hafife alınması, lider için 'yüce' imajının çizilmesi ve çalışanlara talimatların didaktik bir şekilde verilmesi bulunmaktadır. Çıkarıcı liderlikte, liderin veya yöneticinin asıl hedefi verilen ilgi karşılığında iş görenin itaatini kazanmak ile birlikte liderin önceliği örgütsel getirilerdir (Hayek vd., 2010:373). Çıkarıcı liderlikte, astlar ödül elde edebilmek ve cezadan kaçmak için üstüne sadakat, bağlılık ve saygı göstermektedir (Kim, 1994; Pellegrini ve Scandura, 2006).

PATERNALİSTİK LİDERLİĞİN KÜLTÜREL ÖZELLİKLERİ

İlgili literatür incelediğinde liderlik ve kültür ilişkisi üzerine yapılan çalışmaların 21.yy'dan itibaren yoğun şekilde araştırıldığı görülmektedir (Çalışkan ve Özkoç, 2016:240). Kültür kavramı, insan yaşamının vazgeçilmez bir parçası konumundadır ve insanların değer yargıları içinde bulunduğu toplumun değer yargılarının göstergesidir. Söz konusu kavram insanı doğduğu ve büyüdüğü, yetiştiği ve temel değer olgularını yaşamına dahil ettiği önemli bir kavram konumundadır. Kültür, insanların asırlardır süregelen ve birikimli şekilde ilerleyen değer yargılarının bütünüdür. Değişen ve gelişen dünya teknolojisi ile birlikte kültürel değişim de hızlanmaktadır. Ancak bu değişim hızının aksine kültürel özelliklerin değişim hızı çok yavaştır. Kültürel değer yargılarının en önemli ve ayırt edici özelliği göreceli olarak stabil olmasıdır. Liderler değişik bir şekilde içerisinde bulundukları toplumun kültürel değerlerinden ve ananelerinden etkilenmektedir. Değerler, belirli bir kültür değerini benimseyerek yetişen liderin kendi iç dünyalarında yerleşmişlerdir ve liderlerin davranışlarını kendi iradelerini dışında etkilemektedir (Fu ve Yukl, 2000; Schwartz, 2006; Ercan ve Sığı, 2015).

Paternalist liderlik anlayışı ile kültürel boyutlar arasında ilişki literatürden elde edilen(Öner, 2011: 303; Erben ve Güneşer, 2007: 956; Aycan, 2006: 450; House vd., 2004: 461; Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001: 567) bilgiler ışığında Şekil 1 gösterilmiştir (Cesur vd., 2019):



Şekil 1. Paternalistik Liderlik Anlayışı ile Kültürel Boyutların İlişkisi

Paternalizmin bir liderlik stili olmakla beraber kültürel bir yapıyı ifade etmektedir. Paternalizm, ast ve üst ilişkilerinin ve sorumluluklarının tasarımından çok daha fazlasını yansıtmaktadır. Paternalizmin kökeninde örgüt ve aile temelli bağlantıların çözülmesi vardır (Erben ve Güneşer, 2008: 956). Paternalistik liderlik, kültür ile oldukça yakından alakalı kavramdır. Araştırmacıların bir kısmı, Hofstede (1980) 'nın yapmış olduğu kültürel değerlere ilişkin gruplandırmaya kültür kavramında eklenmesi gerektiğini ileri sürmektedirler (Erkuş vd., 2010: 595).

Köksal (2011: 120) paternalizm kavramının sosyal kültürün önemli özelliklerinden biri konumunda olduğunu ileri sürmektedir. Örgüt kültürlerini sosyal kültürden büyük ölçüde etkilendiği bilinmektedir. Paternalistik tutum ve davranışlar sergileyen bir kültürün içerisinde işlerini yürüten bir işletme de paternalistik eğilimler rastlanılması muhakkaktır. Bu şekilde ortaya paternalist liderlik davranışı ortaya çıkmaktadır.

Paternalistik liderlik son otuz yılda hızla küreselleşen ve değişen dünyada dikkat çeken bir kavramdır. Paternalistik liderlik çeşitli ülkelerde tercih edilen bir model konumundadır. Bu ülkeleri Ortadoğu ve Asya ülkeleri; Türkiye, Hindistan, Çin ve Meksika gibi Latin Amerika ülkeleridir (Karlsson, 2015: 410; Jakson, 2016). Paternalist liderlik araştırmaları Taiwan da bulunan özel bir şirkette yürütülen röportajlara dayanmaktadır. 1960'larda Taiwan ekonomisi gelişirken liderlik kavramları ve iş sahiplerinin davranış şekilleri, batınıkinden çok daha farklı olduğunu ortaya konulmuştur. Söz konusu farklılıklar otokratik liderlik, konumlanmış otorite, ahlaki liderlik, astlarla belirli mesafeyi koruma, denetim taktiklerini uygulamak gibi değişkenler vasıtasıyla ortaya koyulmaktadır (Cheng vd., 2004: 90). Doğu ülkelerinde var olan kültürlerdeki liderlik biçimlerini belirlemeye yönelik araştırmalar Silin tarafından 1976'da başlatılmıştır ve söz konusu araştırmalar Redding (1990) ve Westwood (1997) tarafından sürdürülmüştür. (Farh ve Cheng, 2000: 86-91). Adı geçen üç bilim insanının araştırmaları neticesinde Doğu toplumlarının liderlik biçimleri bakımından birbirine benzeyen bulgulara ulaşıldığı görülmektedir. Bugüne değin süregelen çalışmalarla beraber elde edilen sonuçlar özellikle Doğu toplumlarının ve kültürünün paternalizm ve paternalistik liderlik

özellikleri gösterdiği (Köksal, 2011: 102). Paternalizm iş birliğini destekleyen kültürlerde yaygın olarak görülmektedir. Bu kültürlerde kişi kendini soyutlamaktan ziyade bir toplumun veya kuruluşun parçası olarak değerlendirme eğilimindedir. İşbirliğinin var olduğu kültürlerde kuvvetli aile bağları ve itaatkârlık kişisel ve iş yaşantısında açık biçimde görülmektedir. Bu sebeple liderlerin izleyenleri ile ilgilenmesi, korumacı tavırlar sergilemesi ve desteklemesi izleyenler ve liderler arasındaki bağların kuvvetliliğini arttırabilmektedir (Mussolino ve Calabro, 2014: 201).

Farh ve Cheng (2000) geleneksel Çin kültürünün kökenine dayanan paternalistik liderliğin, Çin kültürünün önemli bir yanı olan sosyal kurumlarda Konfüçyan siyaseti olduğunu ileri sürmektedirler (Niu vd., 2009: 33). Konfüçyüs; liderlerin ahlaki rolünü, “eğer senin amaçların iyi yöndeysen insanlardan iyilik bulursun, liderlerin ahlaki karakteri rüzgârdır ve bunun altındaki ahlaki karakter çimdir, rüzgar eserse çim şekillenir” şeklinde tanımlanmaktadır (Ötken ve Cenkçi, 2012: 525). Paternalistik liderlik, liderin otoriter yapısını kabul eder. Astların, otoriteye uyumu, karşılıklı iyilik yapma zorunluluğu, ahlaki öz üretimini, liderlerin ahlaki öğretilerinin kabulünü kapsamaktadır. Söz konusu kültürel gelenek çağdaş Çin kurumlarında astların ve liderlerin rollerini belirlemektedir. Gerek liderler gerekse astlar paternalist liderlikte rollerini eğer istekli bir şekilde kabul ederlerse paternalistik liderlik izleyenlerin gözünde olumlu bir karşılık bulmaktadır. Karşılığında izleyenlerin motivasyonu artmaktadır. Kültürel bakımdan değerlendirildiğinde yardımsever, otoriter ve ahlaki liderlik aşamaları, Konfüçyüsün temel ilkeleri üç temel prensip olan erdemler karşılıklılık ve otorite olduğu görülmektedir. Paternalistik liderlik olgusunun Konfüçyonizm’de köklü ve derin bir geçmişi olduğu bilinmektedir. (Köksal, 2011: 108). Konfüçyon siyasetinin kültürel geleneği gösterir ki güç olarak üstün olanın merkezinde paternalistliğin bir denetimi, otoriter liderliğin dikey bir ilişkisi vardır ve izleyenler bu otoriteye tabii olmaktadır. Paternalizm, Batı’nın geliştirmiş olduğu liderlik kavramlarından denetim, destekleyici ve etik liderlik gibi olgular bakımından farklılık göstermektedir. Otoriter yapının olumsuz olarak astların tutum ve davranış etkilediği ileri sürülmektedir. Otoriter yapının, olumsuz görülen yanının aksine, cana yakınlık ve ahlaklılık olumlu etkiler sağlamaktadır. Örneğin; lidere karşı minnettarlık ve bağlılık, çalışma performansını artırdığı görülmektedir. Bahsi geçen kültürel temeller bu üç paternalistik liderlik boyutunun benzersiz bir biçimde astların davranış ve tutum boyutlarını etkilediğini göstermektedir (Zhang vd., 2015: 26-27). Ancak paternalist liderlikte izleyenlerin özel hayatlarına dahil olma süreci paternalist profesyonelliğin bir parçası olarak Batı kültürüne karşıt konumdadır. Bazı batı kökenli araştırmacılara göre paternalist liderlik sorgulanabilmektedir (Karlsson, 2015: 412). Paternalist liderlerin tatlı-sert olan tavırları, izleyenlerin liderlerine karşı hissettikleri korku ve sevgi durumları Batılı araştırmacılar tarafından anlaşılması güç bir olay olarak ifade edilmektedir (Tetik ve Köse, 2015: 31). Batı ülkelerinde bulunan kültürler de bireyler arası eşitliği ve bireysel özgürlük ön planda tutulurken, Doğu ülkelerinde bulunan kültürler de ise uyum ve düzen ön planda tutulmaktadır (Westwood, 1997).

Paternalist liderlik kültürün bazılarında oldukça verimli, etkili ve etkin neticeler ortaya çıkaran bir idare anlayışı olduğu hakkında ortak bir görüş birliği bulunmaktadır. Bu kapsamda paternalizm genellikle toplumsal ve kültürel bir özellik olarak da değerlendirildiği görülmektedir. Paternalist idare anlayışın genel olarak bireye yönelik olan ve eşitlikçi anlayışı benimsemiş kültürlerin yanı sıra, çoğunlukla toplumcu ve güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde rastlanmaktadır. Çeşitli araştırmacı paternalist liderliği, kültürel açıdan olumlu ve olumsuz olarak çeşitli şekillerde değerlendirmektedir. Örneğin; batı kültürüne sahip araştırmacılar paternalist liderliği olumsuz bir kavram şeklinde yorumlarken, paternalist liderliğin yaygın olduğu doğu toplumlarındaki araştırmacılar ise paternalist liderliği olumlu şekilde değerlendirmektedirler. Paternalistik yönetim biçimi Orta Doğu, Latin Amerika ve Pasifik Asya, kültürlerinde yaygın şekilde kullanılabilecek kültürel bir boyut olabilecek bir yönetim şekli olarak değerlendirilmektedir. Örneğin; Türkiye, Tayvan, Hindistan, Pakistan, Çin ve Japonya kökenli çalışmaların paternalist liderliği savunmaları bu anlayışın bir göstergesi konumundadır (Pellegrini ve Scandura, 2006: 267; Pellegrini ve Scandura, 2008:567)., Paternalizmin Hindistan, Kore ve Japonya gibi ülkelerin bazılarının karakteristik bir özelliği olduğunu belirtmektedir (Ardichvili, 2001) . Aycan (2001)’a göre ise paternalizm, doğu toplumlarının baskın bir özelliği niteliğindedir.

Paternalistik liderliğe ilişkin gerçekleştirilen çalışmalarda kültür faktörünün önemli bir unsur olduğu görülmektedir. Cerit ve diğerleri (2011: 88) izleyenlerin istedikleri liderlik tarzlarının yanında liderlerin ortaya koymuş oldukları özgün hareket ve davranışların da kültürden kültüre çeşitlilik gösterdiği savunulmaktadır. Yapılan alanyazını araştırmaları gerek Batı kültürlerinde gerekse Doğu kültürlerinde kabul görebilecek ortak bir liderlik tarzının olmadığını göstermektedir. Ayrıca Türk toplumların var olan lider-takipçi ilişkisi Batı tarzı liderlik modelleriyle yönetildiğinde işlevli, verimli ve sağlıklı bir yönetim olamayacağını göstermektedir (Tetik ve Köse, 2015: 31). Paternalizm Batı kültürlerinde olumsuz bir şekilde karşılanırsa da doğu kültürlerinde istenen niteliklere sahip bir olgu olarak düşünülmektedir (Ötken ve Cenkçi, 2012: 525; Gelfand vd., 2007). Netice de paternalizm Batı ve endüstri ülkelerinde olumsuz bir biçimde algılanmaktadır. Ayçan (2006)'a göre söz konusu kavram kökeninin Pasifik Asya, Orta Doğu ve Latin Amerika kültürlerinden almaktadır. Türkiye, Çin, Pakistan ve Hindistan vd. on farklı ülkede süregelen bir araştırmada paternalizmin en yüksek seviyede olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Ayçan vd., 2000). Paternalizmin orta seviyede olduğu ülkelere; Rusya, Romanya, Amerika ve Kanada sayılabilirken, İsrail ve Almanya en düşük seviyeye sahiptir.

Paternalizm sosyal düzen, sorumluluk sahibi kolektivist yapıya sahip ve uyum olan kültürlerde pozitif olarak görülmektedir. Ayrıca bireysel yapıdaki kültürlerde liderlerin izleyenlerin aile ve kişisel yaşamlarına karışması özel hayatın ihlali olarak algılanmaktadır. Bunun aksine böyle bir dahil olma kolektivist kültürlerde talep edilmektedir (Ayçan 2006). Toplum içinde istisnai durumlar olsa da Türkiye de oldukça işbirlikçi bir kültür bulunmaktadır (Hofstede, 1984). Erkuş (2010:595)'e göre ülkemiz paternalistik değerlerin oldukça yüksek seviyede bulunduğu ülkelerden birisi konumundadır. Ayçan (2006)'a göre de Türkiye paternalizmde güçlü bir seviyeye sahiptir. Bunun nedeni Pellegrini ve Scandura (2006)'a göre Türkiye'nin sahip olduğu aile yapılanmasından kaynaklanmaktadır. Bu aile yapısında kişilerin babaya karşı sorgusuz olarak tam itaat etmeleri söz konusudur. Bununla beraber Türk kültüründe iş ortamında paternalistik liderliğin etkililiği sebebi askeri kültürün etkisi olarak görülmektedir. Ayrıca Türk ekonomisinin durağan olmayan yapısı paternalist liderliğe olan ihtiyacı arttırmaktadır. Paternalizm katı kuralları olan bir sistem olmasının yanında iş ortamına esneklik getiren bir sistem olarak görülmektedir. Paternalizmde yöneticiler iş ortamı dışında çalışanlarının hayatına daha çok müdahil olmaktadır ve bu cana yakın tutumların sonucunda paternalizm çalışanların sadakatini, verimliliğini, bağlılığını ve takım odaklı düşünmeyi arttırmaktadır (Ayçan 2006; Ötken ve Cenkçi, 2012: 526).

Sosyal kültürün kolektivist yapısından ve geniş güç mesafesinden kaynaklanan paternalist liderlik kavramı Doğu kültür ve kurumlarında ortaya çıkmıştır. Doğu kültürleri paternalist liderliğe bakış açısı olumludur. Batı kültürlerinde paternalist liderlik olumsuz bakışını sebebi bireyci bir kültüre sahip olmalarıdır. Her iki kültürün farklı bakış açılarına sahip olmasının sebebi çeşit ve kültürel niteliklere sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Türk kültürü de Doğu kökenli bir kültüre sahip olduğundan bu toplumda faaliyet gösteren kurumlar da paternalist tutum ve davranışlar sergilenmesi gayet olağan bir durum olarak karşılanmaktadır. (Köksal, 2011:111). Toplulukçuluk ve paternalizm arasında kuvvetli olumlu yönlü bir ilişki olduğu savunulmaktadır. Bunun yanında güç mesafesi ile hem paternalizm hem de toplulukçuluk olgusunun arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki mevcuttur (Yetim ve Yetim, 2006:266). Kolektivist ve yüksek güç mesafesine sahip olan kültürlerinde paternalist lider, iş görenlerin tutum, davranış ve faaliyetleri üzerinde de baskın bir rol oynamaktadır. Paternalizm olgusunun yaygın olduğu kültürlerde liderler iş ortamı dışında izleyenlerine yardım etme yol gösterme onların korunması ve desteklenmesinde de önemli rol oynamaktadırlar bunun karşılığında izleyenlerin den sadakat bağlılık ve saygı temelli itaat beklemektedirler (Yeşiltaş, 2013:53).

Liderlerin paternalistik özellikler göstermeleri ve paternalizm olgusu Batı ve Doğu kültürüne sahip ülkelerde farklı biçimde karşılanmasının sebepleri şu şekilde sıralanabilmektedir:

- Paternalizm Türkiye vd. doğu kültürüne sahip ülkelerde kolektivist değerlere sahip kültürler ile uyumlu bir yapı göstermektedir. Liderlerin bireylerin kişisel hayatlarına müdahil olmaları tercih edilen bir husustur. Bireysel yapıya sahip toplumlarda ise bireysel karar alma ve kendi

kendilerine yetme gibi tutum ve davranışlar bulunduğundan paternalizm bu tür Batı kültürlerde istenilen bir durum olarak karşılanmamaktadır. Paternalizmi bireyler kişisel yaşamlarına müdahale şeklinde yorumlamaktadırlar (Pellegrini ve Scandura, 2008: 570; Aycan, 2006: 450; Aycan vd., 2000: 198; Türesin, 2012: 9).

- Türk kültüründe ilgi ve denetim olarak aileler iki farklı rol üstlenirken Batı toplumlarında denetlenmek otoriter yapıyla aynı görülmektedir bu sebepler olumsuz şekilde karşılanmaktadır (Çalışkan, 2010: 69; Aycan, 2006: 453; Türesin, 2012: 9).
- Batı kültürüne sahip olan ülkelerde paternalizm kavramı, otoriter bir yapı, ayrımcılığın gizli formu ve yardımsever diktatörlük biçiminde algılandığından bu olguya karşı negatif olarak karşılanmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2008: 567; Türesin, 2012: 9). Diğer kişilere bağımlı olma başkaları için sorumluluk üstlenmenin oldukça önemli kabul edildiği toplumlarda paternalizm kavramına karşı pozitif bir algı mevcuttur (Aycan, 2001: 13; Türesin, 2012: 9).

Pellegrini ve Scandura (2008) tarafından paternalist liderlik üzerine yapılan çalışmalar Türkiye etki bir şekilde kullanılan ve motive edici bir yönetim stratejisi olduğu göstermektedir. Çünkü Türk kültürü toplulukçu ve kuvvetli güç mesafesine sahip bir yapıdadır, bu nedenle paternalist liderliğin ve paternalizmin uygulanabilir bir yönetim tarzı olabileceğini göstermektedir. Toplulukçu yapıya sahip bir kültürde yetişen kişiler veya toplumlar itaat edilmesine ve sorumluluğa önem vermekte bunun yanında bireyler arası ilişkileri geliştirme korumayı ön planda tutmaktadırlar (Pellegrini ve Scandura, 2008). Aycan ve Kanungo (2000) tarafından Türkiye’de gerçekleştirilen araştırmadan elde ettikleri sonuçlara göre, işgörenler yöneticilerinin paternalist özelliklerdeki tutum ve davranışlarda bulunmasını arzu etmektedirler. Çalışanlara iş ortamındaki aile atmosferini hissettiren, çalışanların iş ortamı dışındaki sorun ve problemleri ile de ilgilenip onlara karşı korumacı tavırlar sergileyen, mutluluklarında ve üzüntülerinde onlara ortak olan, iş görenlerin kendilerini geliştirmeleri için destek olan çıkarlarını kollayan yöneticilerin Türk toplumunda daha çok tercih ediliyor olduğu ifade edilmiştir (Cerit, 2012: 39-40).

Türkiye’de iş görenler işlerini yapma konusunda bağımsız olarak hareket edebildikleri, sadece kişisel emeklerinin göz önünde tutulduğu bireysel yapıya sahip kültürlerden ziyade kişilerin aile atmosferi içindeymiş gibi hissettiği, kendisine karşı korumacı tavırlar sergileyen kurumlarda çalışmayı tercih ettikleri görülmektedir. Türkiye’deki çalışanlar iş ortamı içerisindeki gayri resmi sosyal ilişkilere, liderin kendilerine gösterdiği ilgi ve alakaya önemsemektedirler. Liderlerin çalışanların kuruma olan duygusal bağımlılıklarını artırmak adına motive edici çeşitli informal davranışlara (kurum eğlence ve piknikleri, hasta ziyareti, bayramlaşma, yılbaşı hediyeleri, vb.) ağırlık vermeleri gerekmektedir. İş ortamında aile atmosferinin yaratılması aile ilişkilerine oldukça değer veren Türk toplumunda bu aile ilişkisine benzeyen örgüt kültürlerinin çalışanlar tarafından hoş karşılanması ve mevcut kurum ile pozitif yönlü ilişkiler geliştirerek bağlılığın artması kaçınılmaz bir sonuçtur (Tetik ve Köse, 2015: 33).

PATERNALİST LİDERLİK SINIFLANDIRILMASI

Literatür incelendiğinde edinilen bilgiler ışığında paternalist liderlik boyutları üzerine iki farklı araştırmacının çalışmalarda bulunduğu görülmektedir. Aycan (2001) paternalizmi, menfaatçi ve iyi niyetli paternalizm olarak ikiye ayırırken, Farh ve Cheng (2000) paternalist liderliği üç farklı sınıf da incelemiştir. Bunlar; otoriter (**yetkeci**), yardımsever (hayırsever) ve ahlaki liderlik boyutlarıdır. Söz konusu boyutları aşağıda genel bir şekilde açıklanmaktadır.

Aycan’a Göre Paternalist Liderlik Sınıflaması

Aycan (2006:6)’a göre paternalist liderliğin en sık tartışılan 2 tür sınıflandırması bulunmaktadır. Bunlar iyi niyetli paternalizm ve çıkarıcı paternalizmdir. Söz konusu iki tür arasındaki en ayırt edici nitelik liderlerin ve izleyenlerin tutum ve davranışlarını motive eden kuvvettir. Bu türleri liderlerin niyetlerine (iyi niyetli veya çıkarıcı olmalarına) ve aslarına karşı davranışlarına (ilgiye karşılık kontrol) göre 2x2’lik bir çerçeveye yerleştirmiştir. Buradaki temel ayırım iyi niyetli ve çıkarıcı paternalizm şeklidir.

İyi niyetli paternalizm türünde iş görene gösterilen özen ve cömertliğin arkasındaki destekleyen güç, çalışanın vicdanında oluşan iyiliğe yönelik içsel bir endişedir. İyi niyetli paternalizm türünde, izleyenler bakımından paternalist lidere karşı gösterilen sadakat, bağlılık, liderin samimi özeni ve cömertliğinin bir karşılığı niteliğindedir. İyi niyetli paternalizm de izleyenlerin iyiliği ön planda tutulurken bunun aksine çıkarıcı paternalizm türünde yapılan iş ön planda tutulmaktadır. Bu sebeple çıkarıcı paternalizm türünde izleyene karşı gösterilen özen ve cömertliğin arkasındaki motivasyon gücü, işin tamamlanması ve hakkıyla yârine getirilmesiyle alakalı olan içsel kaygıdır.

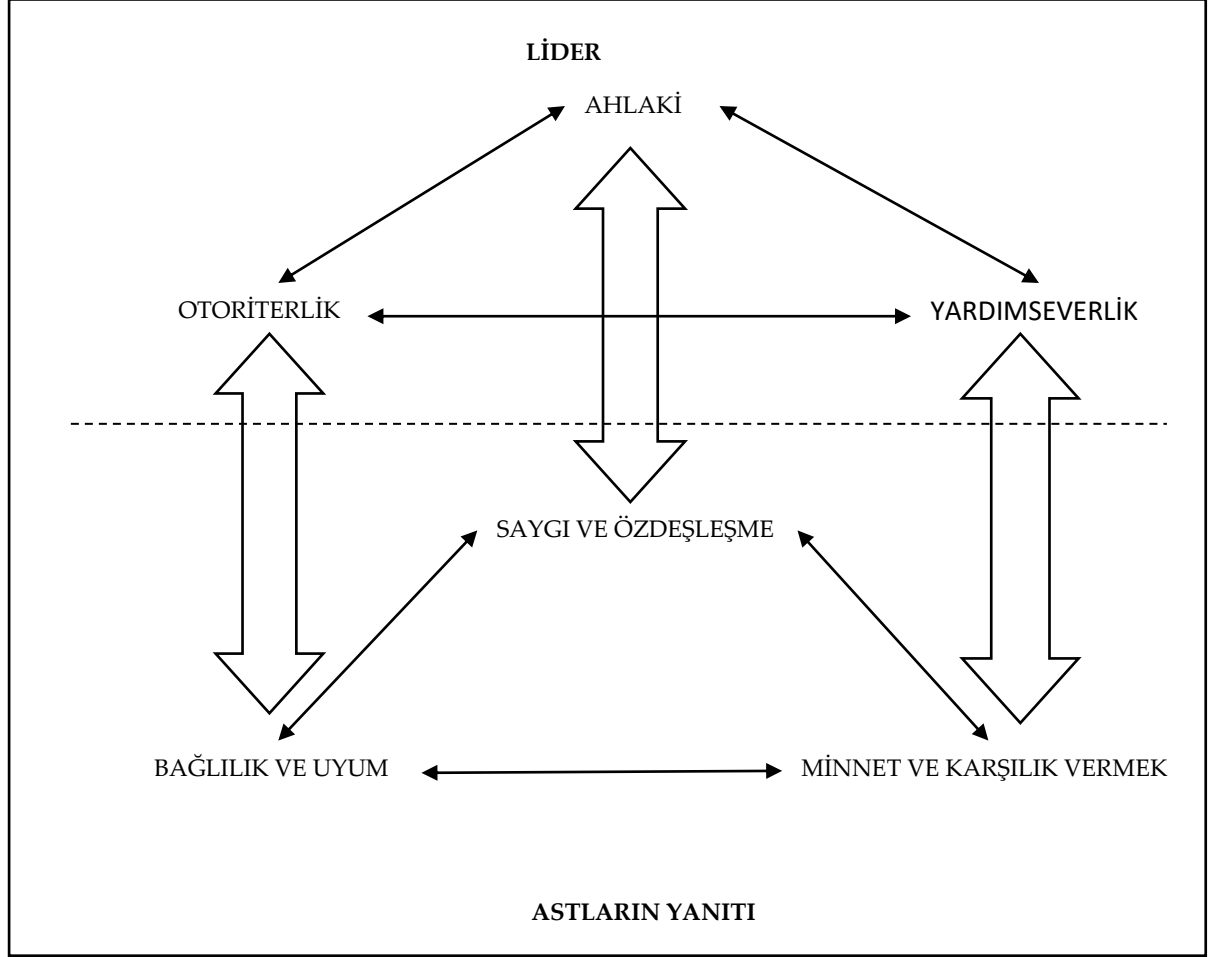
Hayek ve diğerleri (2010: 371)'e göre menfaatçi paternalist liderler kendi amaçları doğrultusunda hizmet verilmesini istemekte ve Makyavelci kişilik özellikleri göstermektedir. Çıkarıcı paternalist liderlik yaklaşımı, otoriter yaklaşımdan farklıdır. Otokratik liderlerin gücü kesindir. Otokratik yaklaşımda üst herhangi bir karşılık vermeden de zorunlu olarak astında sadakat ve bağlılık isteyebilmektedir. Söz konusu yaklaşımda astın sadakati ve bağlılığı gönülsüzdür. Çıkarıcı paternalist liderlik yaklaşımda ise denetim ve disiplin olmasına rağmen, bu çalışanın iyiliği düşünüldüğü içindir. Çıkarıcı paternalist liderlik de iş görenin itaati tamamen gönülsüz değildir.

İyi niyetli paternalizm türünde liderin tutum ve davranışı iyiliğe yönelik iken, çıkarıcı paternalizmde liderin tutum ve davranışı bir çıkar amacı gütmektedir. İyi niyetli paternalizmde izleyenlerin niyeti saygı, çıkarıcı paternalizmde ise izleyenlerin niyeti cezadan kaçınmak veya ödül beklentidir. İyi niyetli paternalist liderlik ve çıkarıcı paternalist liderlik boyutları bakımından paylaşılan davranış denetimdir. Söz konusu iki türü birbirinden ayıran en önemli husus ise niyettir. İyiliği ön planda tutan iyi niyetli paternalist liderler, astları uyum göstermeleri için denetlemektedirler. Bu şekildeki iş ortamlarında çalışanlar gönüllü olarak kurallara uymaktadırlar, yöneticilerin kararlarına saygı duymaktadırlar ve kuralların kendi faydaları için olduğunu bilmektedirler. Çıkarıcı paternalist liderlik davranışında ise yöneticiler izleyenlerin istenilen tutum ve davranışları gerçekleştirmeleri, uyumu sağlamaları için ödül ve cezaları kullanmaktadırlar. Böylelikle izleyenler ödül elde edebilmek veya cezadan kaçınmak için uyumlu davranmaktadırlar (Aycan, 2006: 455-456).

Güç hiyerarşisinde üst seviyede bulunan liderlerin ve liderlere itaat etmekle sorumlu olan çalışanların görev tanımlamaları üzerine geliştirdiği modelinde Aycan (2001: 7), paternalizmin iki boyutu ve batı alan yazınında bazı zamanlarda paternalizm ile özdeşleştirilen otoriter ve otokratik liderlik kavramlarını karşılaştırdığı görülmektedir. Lider izleyenlerin iyiliğini amaçladığı için onun denetimini yapıyorsa ve izleyende bunu bilerek, benimsediği için itaat ediyorsa ve güveniyorsa veya sırtını dayıyorsa, burada otokratik bir liderlik yapısından söz edilebilmektedir. Bunun aksine, lider arzu ettiklerini elde etmek için izleyenleri denetliyor/kontrol ediyor ve izleyende kendi menfaatlerine ters düşmemesi adına lidere itaat ediyorsa, burada otoriter bir liderlik mevcuttur (Aycan, 2001: 7-8; Erben, 2004: 350; Öz ve Kılıç, 2010: 682). Lider amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmek adına izleyenlerine yakınlık ve ilgi gösteriyorsa ve bunun mukabilinde izleyenler de kişisel menfaatleri uğruna liderlerine sadakat ve bağlılık gösteriyorsa, burada oluşan ilişki çıkarıcı paternalizmdir. Fakat, ast ve üst ilişkilerinde liderlerin izleyenlerine duyduğu yakınlık ve ilginin amacı izleyenlerin yararı ve iyiliği olduğundan ve yakınlık ve ilgi karşılığında izleyenlerde liderlerine saygı ve bağlılık gösterdiği için iyi niyetli paternalizm ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, iyi niyetli paternalistik liderler, izleyenlerinin ve aileleri ve refahıyla ilgilenmektedirler. Örneğin, izleyenlerin, kardeşlerinin veya izleyenlerin herhangi bir yakınının düğün törenlerinde, doğum günlerinde vb. özel günlerde hediyeler sunmakta ve izleyenlerin çocuklarının eğitim masraflarına katkıda bulunmaktadırlar. Paternalist liderler, kurum tarafından düzenlenen yemeklerde iş görenleriyle adeta bir arkadaş bir dost veya ailenin herhangi bir üyesi gibi aynı masayı paylaşmakta, onlarla dans etmekte, beraber şarkı söylemekte, gülüp eğlenmekte, kurumun düzenlediği futbol turnuvalarında yer almakta, izleyenleriyle ve aileleriyle birlikte tatile çıkmaktadırlar. Tüm bu rekreasyonel aktiviteler sırasında liderler, izleyenleriyle arasındaki hiyerarşik yapıyı ekarte ederek sosyal mesafeyi azaltmakta ve örgüt ailesinin lideri gibi hareket etmektedirler. Fakat iş ortamına döndüklerinde var olan hiyerarşik güç mesafesi geri gelmektedir (Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001: 580; Erben ve Güneşer, 2008: 957).

Farh ve Cheng'e Göre Paternalist Liderlik Sınıflaması

Paternalist liderliği Farh ve Cheng (2000: 94) üç boyutta sınıflandırılmaktadır. Bu boyutları; otoriter liderlik, hayırsever(yardımsever) liderlik ve ahlaki liderlik şeklinde sıralayabilmekteyiz (Şekil 2). Söz konusu boyutlardan, "otoriter liderlik", izleyenlerin üzerinde mutlak otorite ve denetimin sağlanmasını varsayan ve izleyenlerden kayıtsız uyum bekleyen bir yaklaşımdır. "Yardımsever liderlik", izleyenlerin ve aile fertlerinin gelişimini sağlamak ve refahlarını artırmak için, bütüncül ve kişisel bir lider davranışını atıfta bulunmaktadır. "Ahlaki liderlik" boyutu ise, liderin sahip olduğu ahlaki ve kişisel dürüstlüğü ifade etmektedir.



Şekil 2. Paternalistik Liderlik ve Astların Yanıtları

Cheng ve diğerleri (2004) tarafında oluşturulan Şekil 2 incelendiğinde paternalist liderlerin davranışları karşılığında astların ortaya koyacakları davranışlar gösterilmektedir. Paternalist bir liderin otoriterlik bir davranış sergilemesi sonucunda astında alacağı karşılık bağlılık ve uyumdur. Liderin yardımseverlik davranışı sergilediği bir durumda izleyenlerin lidere ve kuruma karşı minnet ve karşılık verdiklerini ve ahlaki boyutta ise çalışanların liderlere karşı saygı göstermelerini ve örgütleri ile özdeşleşmelerini sağladığı görülmektedir.

Kültürel açıdan bakıldığında, ahlaki, otoriter ve yardımsever liderlik boyutları, Konfüçyus ilkelerinin üç temel özelliği olan, otorite, erdem ve karşılıklılıktan geldiği görülmektedir (Wang ve Lin, 2007: 99). Söz konusu liderlik boyutları, izleyenlerin ilgilenmek ve rol model oluşturabilmek için kuvvetli bir otorite kuran babacan tarz ile benzerlik göstermektedir. Bunlardan yardımsever liderlik, bireysel ilgi ve gözetmeyi içermektedir. Wasti ve diğerleri (2007:486)'nın yapmış olduğu diğer bir çalışmaya göre, yardımsever liderlik, çalışanın yöneticisine karşı güven algılama sürecinde önemli ve etkili bir kültürel etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Ahlaki liderlik, sorumluluk, dürüstlük, bencil olmama ve edep prensiplerini içermektedir. Otoriter liderlik ise, nasihat etme, güç, kural koyma ve gizleme

boyutlarına odaklanmaktadır. Paternalistik liderlik sınıflandırmalarının diğer bazı liderlik yaklaşımları ile ilişkili olduğu söylenebilmektedir. Mevcut alan yazınında bu ilişkiyi belirleyebilmek adına birtakım çalışmalar yer almaktadır. Söz konusu çalışmalar ışığında, paternalistik liderliğin diğer bazı liderlik yaklaşımları ile farklılık ve benzerlik gösterdiği yönleri olduğu vurgulanmaktadır.

Yukarıda bahsi geçen üç davranışsal boyut paternalizm olgusu için bütüncül bir perspektif sağlamaktadır. Literatür incelendiğinde yapılmış olan deneysel çalışmaları sonucunda ahlaki liderler otoriteyi astlarına karşı samimi bir şekilde davranarak oluşturmaktadır. Bunun sonucunda astlar liderlerine karşı adeta şikayetçi bir çocuk gibi davranmaktadırlar (Zhang vd., 2015). Ayrıca yardımsever/cana yakın liderlik ve ahlaki/moral liderlik bireyleri güven ve arkadaşlık, sadakat ve itaatkarlık, örgütsel yurttaş davranışı ve toplum yanlısı davranışlar sergilemeye teşvik etmektedir. Bunun aksine otoriter liderlik ise, bireyler arasındaki hiyerarşik güç mesafesini genişletmekte, bireylerde sinirlilik ve sorgusuz itaatkarlık gibi negatif davranışlara sebebiyet vermektedir. Bunun yanında Lu ve Hsu (2015:116) tarafından yapılan araştırma sonucunda yardımsever liderlik ve ahlaki liderliğin örgütlerde pozitif etkilerinin olduğu, otoriter liderliğin ise örgütlerde olumsuz ahlaki etkilerinin olduğu ortaya konulmuştur.

PATERNALİST LİDERLİĞİN DİĞER LİDERLİK YAKLAŞIMLARI İLE İLİŞKİSİ

Paternalist liderlik yaklaşımının bazı diğer liderlik yaklaşımları ile ilişkisinin birçok araştırmaya konu olduğu görülmektedir (Köksal. 2011). Liderlik tarzları ile ilişkisinin incelendiği araştırmalarda, diğer liderlik türlerinin farklılıkları, benzerlikleri, hangi kültürlerde yaygın şekilde uygulandığı gibi konular incelenmektedir. Aşağıda ise paternalist liderlik yaklaşımının ve diğer bazı liderlik yaklaşımları ile farklı ve benzer yönleri ortaya konulmaktadır.

Paternalist Liderlik Yaklaşımı ve Otokratik Liderlik Yaklaşımı İlişkisi

Otokratik liderlik yaklaşımında liderler, kararları kendi başlarına vermektedirler ve merkezi otoritenin mutlak sahibidirler. Otokratik liderlik yaklaşımında liderler, izleyenlerinin emirlerine itaat etmeleri için ödüllendirme ve cezalandırma gibi zorlayıcı güç yetkilerini devreye sokmaktadırlar. Bu tarz liderler, iş ile ilgili sorumluluğun ve otoritenin tamamının sahibi konumundadırlar. (Doğan, 2007: 66-67). Yani söz konusu liderlik tarzında liderler, yönetim ve karar alma mekanizmasının tek yetkili organıdır. Otokratik liderlik yaklaşımında liderlerin, hızlı kararlar verebilmesi, bağımsız hareket edebilmesi ve kendilerine güvenmeleri sağlaması ile birlikte liderlerin, astlarına karşı bencil davranışları, söz hakkı vermemesi, fikirlerine önem vermemesi astların motivasyonlarının, yaratıcılık ve iş tatmininin azalmasına sebebiyet vermektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75).

Otokratik liderlik yaklaşımı ve paternalist liderlik yaklaşımı birbirinden farklı özellikler taşımaktadır. Paternalist liderlik yaklaşımında üstlerin astlarına karşı kişisel ilgisi ve astların yönetime katılması söz konusu olan yumuşak bir yönetim var iken, otokratik liderlik yaklaşımında mutlak merkezi yönetim esas alınmaktadır. Bunun yanında lider astlarının yönetime katılmasına ve fikirlerini beyan etmesine müsaade etmemektedir. Otokratik liderlikte izleyenlerden beklenen tutum ve davranışlar, sorgusuz lidere itaat etmeleri, verimli işgücü ve performans şeklinde iken, paternalist liderlik yaklaşımında izleyenlerden beklenen, sadakat ve bağlılıktır.

Paternalistik liderlik yaklaşımında liderler, otokratik liderler ile bazı benzer özellikleri taşıyor olsalar da izleyenleri ile bir ebeveyn gibi ilgilenmeleri babacan tavırlar sergilemeleri otokratik liderlikten farklı kılan noktalarıdır. Yani Paternalist liderlikte ilgi ve denetim iç içedir (Köksal, 2011: 105; Erben ve Güneşer, 2008). Paternalist liderlikte de bazen liderler izleyenlerini bir aile bireyi gibi gördükleri için kendi başlarına kararlar alıp uygulayabilmektedirler. Anca Paternalist liderlik özelliğini kaybederek otokratik liderliğe doğru yönelirlerse izleyenlerin liderlerine karşı olan bağlılık ve sadakatleri azalabilmektedir Pelligrini vd.,2010: 392; Türesin, 2012: 24).

Paternalist Liderlik Yaklaşımı ve Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı İlişkisi

Paternalistik liderlik yaklaşımı ile dönüşümcü liderlik yaklaşımının birbirine benzeyen birçok yönü bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlikte de yardımsever paternalist liderlik de olduğu gibi liderlerin

izleyenlerine karşı bireysel ilgisi mevcuttur (Erben ve Güneşer, 2008: 958; Çalışkan, 2010: 77-78). Dönüşümcü liderler kurumları ve örgütleri güçlü performansa eriştirir ve yenilenme ve değişimi gerçekleştirebilmektedirler. Söz konusu liderlik yaklaşımında liderler izleyenlerin değer yargılarını, ihtiyaçlarını ve inançlarını değiştiren kişi konumundadır (Koçel, 2007: 462). Dönüşümcü liderler vizyon sahibi olmaları sebebiyle izleyenlerin amaçlarına ulaşmaları için kendilerine güvenmelerini sağlamak ve onların heyecanlarını artırmaktadır. Dönüşümcü liderlik yaklaşımında liderler izleyenleri için bir rol modelidir (Koçel, 2007: 462). Dönüşümcü liderlik yaklaşımı ile yardımsever/cana yakın paternalist liderlik yaklaşımı birbirine büyük ölçüde benzerlik göstermektedir.

Paternalist Liderlik Yaklaşımı ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımı İlişkisi

Karizmatik liderlik yaklaşımında, adında anlaşılacağı üzere bu tür liderler sahip oldukları karizma sayesinde bireyleri kendi istekleri doğrultusunda hareket ettirebilmektedirler. Bunun yanında, bu tarz liderler izleyenlerini güçlü performansa ve işgücüne yönlendirebilmektedirler (Koçel, 2007: 462). Daha çok batı kültürüne sahip ülkeler için uygun olan karizmatik liderlik yaklaşımı, Doğu kültürüne sahip ülkeler için daha uygun olan paternalist liderlik tarzları üzerinde çalışmalar gerçekleştiren Cheng ve diğerlerinin (2004) elde ettiği bulgulara göre karizmatik liderler astlarının sorumlu olduğu işlerini gerçekleştirmelerinin yanında onları entelektüel olarak geliştirmeye, saygınlık elde etmelerine, refah seviyelerini yükseltmeye, kişisel karizma elde etmeleri gibi konularda da yol göstermekte, teşvik ve motive etmektedirler. Paternalist liderler ise izleyenleri üzerinde otorite ve kontrol sağlamanın yanında onların imaj geliştirmesi gibi özellikler üzerinde durmaktadır (Köksal, 2011: 109-110).

Paternalist Liderlik Yaklaşımı ve Demokratik/Katılımcı Liderlik Yaklaşımı İlişkisi

Demokratik/Katılımcı liderlik yaklaşımında liderler, astlarını yönetim ve karar verme sürecine dahil etmektedir. Söz konusu liderlik tarzında liderler, izleyenlerine yetkilerini devretmekte, iş ile ilgili kararların almaları için onları teşvik etmekle birlikte astlarına danışmanlık yapmak için bir fırsat olarak geri dönüş sağlamaktadır (Budak ve Budak, 2010: 88). Demokratik liderlik tarzında liderler, izleyenlerini yaptıkları işi etkileyen durumlar ile ilgili bilgi vermekte, fikirlerini söylemeleri ve öneriler sunmaları için cesaretlendirmektedir. Kriz ve belirsizlik zamanları haricinde liderler işi izleyenlerinin almış olduğu kararlar doğrultusunda yönlendirmektedir. Söz konusu yaklaşımda liderler izleyenlere, öncülük ve kılavuzluk etmektedirler. Bunun yanında izleyenlerin fikirlerini desteklemekte ve karar alma süreçlerine, yönetim faaliyetlerine katılmaları için teşvik etmektedirler. Demokratik liderlikte ortaya çıkabilecek sorunları astlar liderleri ile birlikte çözüme kavuşturmaktadır. Alınan son kararlardan liderler ile birlikte astlar da sorumlu tutulmaktadır. Söz konusu liderlik yaklaşımında, izleyenler de karar vermede liderleri ile eşit kabul edilmektedir (Doğan, 2007: 68). Bakan ve Büyükbeye (2010:75) demokratik liderlikte de diğer birçok liderlik türü gibi liderlerin izleyenlerini ödüllendirme yöntemi ile motive ettiklerini ileri sürmektedirler.

Demokratik liderlik yaklaşımı ile paternalistik liderlik yaklaşımını birbirinde ayıran temel nokta son karar aşamasıdır. Paternalistik liderlik yaklaşımında liderler izleyenlerinin fikirlerini alsa da son kararı kendileri vermektedirler. Ancak demokratik liderlik yaklaşımında liderler izleyenlerini kararların alınması ve uygulanması gibi bütün aşamalara dahil etmektedirler (Köksal, 2011: 110).

Paternalist Liderlik Yaklaşımı ve Lider-Üye Değişimi Yaklaşımı İlişkisi

Mirap (2008:143)'e göre lider-üye değişimi, ast ile üst arasında kurulan ilişkinin kalitesini ifade etmektedir. Söz konusu yaklaşımda liderler aynı hiyerarşik seviyeye, aynı unvana sahip iki izleyen ile farklı ilişkiler içerisinde olabilmektedir. Bunun sebebi liderlerin izleyene gruptan ya da grup dışından birisi gibi davranmasıdır.

Paternalist liderlik yaklaşımında izleyenlerin hem iş hayatlarında hem de kişisel yaşantılarında refahını artırmaya odaklanılırken, lider-üye değişimi yaklaşımında izleyenlerin kariyer gelişimine odaklanılmaktadır. Lider- üye değişimin yaklaşımında daha çok işgücü performansı ve ücret değerlendiresi gibi mevzulara yoğunlaşmaktadır. Ancak Paternalist bir ilişkide ekonomik çıkarlardan ziyade izleyenler ve lider arasındaki kişisel bağ sadakat ve sorumluluk sayesinde kurulmaktadır. Yani

Paternalist liderlik yaklaşımı daha çok sosyal olarak kişiler arası ilişkileri kapsamaktadır. Lider-üye yaklaşımında izleyenlerin, karar alma becerilerini güçlendirmek ve geliştirmek için katılımcı yönetime ve yetki devrine yer verilmekteyken, Paternalist liderlik yaklaşımında çalışanları karar alma sürecine dahil etmek karar alma becerilerini güçlendirmek için değil bir mecburilik söz konusu olduğu içindir. Yani Paternalist liderlikte karar alma yetkilerinin devredilmesinde gönülsüzlük olabilmektedir (Pellegrini vd., 2010: 398).

PATERNALİST LİDERLİK DAVRANIŞ ŞEKİLLERİ, ETKİLERİ VE SONUÇLARI

Paternalist liderlik üzerine yapılan araştırmalar incelenip, değerlendirildiğinde söz konusu liderlik yaklaşımını diğer liderlik yaklaşımlarından farklı kılan bazı farklı tutum ve davranışların olduğu görülmektedir. Söz konusu ileri sürülen bu davranış biçimleri maddeler halinde şu şekilde sıralanmaktadır. Paternalistik bir lider Aycan (2006:449)'a göre;

- İşletme içinde liderler aile atmosferi oluşturur. Liderler çalışanlarına babacan davranışlar sergileyerek, onlara işletme dışı özel hayatları ile ilgili yol gösterici bir şekilde önerilerde bulunur.
- Liderler çalışanlarını kişisel olarak (aile yaşantısı, sosyal çevresi, kişisel sorunlar vs.) tanır. Onlarla aradaki mevcut hiyerarşik mesafeyi en aza indirgeyerek bireysel ilişkiler kurar ve yakın ilişki içerisinde olur.
- Üstler astlarında mutlak sadakat ve bağlılık ister. Lider çalışanlarından, gerekli olduğunda kendilerinden fedakarlık etmelerini, kendilerine karşı bağlılık ve sadakat göstermelerini bekler.
- Liderler astlarının kurum dışındaki aktivitelerinde (halı saha maçı, parti vb.) katılım sağlarlar. İzleyenlerinin ve yakın çevrelerinin özel hayatlarındaki önemli olaylara (doğum günü, düğün, nişan, mezuniyet, sünnet vb.) bir ebeveyn gibi babacan bir tavırla katılım sağlar ve ihtiyaç duyulduğunda yardım ve desteğini esirgemez.
- Lider işletme içinde mutlak otoritesini ve statüsünü korur. Lider için makam veya unvan farklılıkları önem arz etmektedir. Çalışanların da hiyerarşik mesafeye uygun şekilde davranışlar sergilemesini bekler. Bunun yanında otoritesinin mutlaklığından şüphe edilmesini sevmez. Çalışanların kariyerleri ve refahı için neyin doğru, neyin yanlış olduğuna kendileri karar vermektedirler.

Farh ve Cheng (2000:98) tarafından oluşturulan paternalist liderlik yaklaşımında liderlerin davranışları ve astlardan beklenen davranışlar Tablo 2'deki gibi özetlenebilir.

Aşağıda yer alan Tablo 2 incelendiğinde Paternalist liderlerin mutlak bir otoriteye ve kontrol mekanizmasına sahip olduğu görülmektedir. Liderler kurum içinde ağırbaşlı tutum sergileyerek, kendilerine güvenmekte ve entelektüel açıdan izleyenlerini etkilemektedirler. Liderler astlarının refah seviyelerini artırmak ve yüksek performans elde etmeleri için babacan bir tavırla gerekli gördüklerinde astlarını azarlamakta, onlara kılavuzluk edip, talimatlar vermektedirler. Bunların karşılığında liderler astlarından kendilerine, uyum göstermelerini, sorgusuz itaat etmelerini, sadakat ve saygı göstermelerini beklemektedirler.

Liderler izleyenlerine karşı ailenin bir üyesi gibi davranarak, onlara kişiselleştirilmiş ilgi göstermektedirler. İzleyenlerinin iş ortamında iş güvenliğinin sağlamak, özel yaşantılarında destek olmak, toplum içinde utandırmaktan kaçınmak, ciddi hatalarında dahi onları destekleyen davranışlar sergilemektedirler. Bunların karşılığı olarak liderler astlarından, minnettarlık ve fedakarlık beklentisi içine girmektedirler. Liderler izleyenlerine karşı her konuda cömert davranarak hem iş yaşamlarında hem de kişisel hayatlarında astlarına örnek olarak, öncülük etmektedirler. Astlarından kendilerini örnek almalarını, kendi değerlerini benimseyerek, ortak diğer ve amaçlara sahip olmalarını beklemektedirler.

Tablo 2. Paternalistik Liderlik Davranışları ve Astlardan Beklenen Davranışlar

LİDER DAVRANIŞI		ASTLARDAN BEKLENEN DAVRANIŞ
Otorite ve Kontrol - Yetki devretmede isteksizlik - Yukarıdan aşağıya iletişim - Bilgi gizliliği - Sıkı kontrol - Astların yeterliliğini küçümseme - Astların önerilerini önemsememek - Astların katkılarını küçümsemek İmaj yaratma - Ağır başlı bir tutum sergileme - Yüksek düzeyde kendine güven sergileme - Bilgi manipülasyonu Öğretici davranış - Yüksek performans için ısrar etme - Zayıf performans yüzünden astları azarlamak - Astların gelişimi için rehberlik yapıp talimat vermek	↔	Uyum - Açık destek vermek - Patronla açık bir çatışmaya girmekten kaçınma - Açık bir anlaşmazlıktan kaçınma İtaat - Liderlerin emirlerini her koşulda kabul etme - Lidere sadık olma - Lidere güvenme - Korku ve saygı - Derin saygı gösterme - Korkuyu lidere duyulan hayranlık ile açıklamak Utanma duygusuna sahip olma - Hataları kabul etmeye hazır olma - Liderin yönergelerini ciddiye almak - Gelişim gösterme ve kusurları düzeltme
Kişiselleştirilmiş ilgi - Astlarına aile üyeleri gibi davranmak - İş ortamında güvenliği sağlamak - Özel sıkıntıları olduğunda destek olmak - Bütüncül ilgi göstermek - Astları toplum içinde utandırmaktan kaçınmak - Astların ciddi hatalarında bile onlara destek olmak	↔	Minnettarlık gösterme - Liderlerin desteğini asla unutmama Karşılıklıda bulunmak için çaba harcamak - Lideri için çıkarlarından taviz vermek - Görev ve sorumluluklarını ciddiye almak - Beklentileri karşılamak - Dikkatli ve özenli çalışmak
Cömertlik - İşgörenin kazancı için otoriteyi kötüye kullanmamak - Kişisel çıkarlar ile örgüt çıkarlarını birbirine karıştırmamak - Kişisel ilginin ötesinde toplu ilgi göstermek Örnek olarak öncülük yapmak - Kişisel yaşamlarında ve iş yaşamlarında örnek olarak rol oynamak	↔	Özdeşleşme - Liderler ile ortak değer ve amaçları benimsemek Model alma - Liderlerin tutum ve davranışlarını örnek almak

Kaynak: Farh ve Cheng, 2000:98

Çalışkan ve Özkoç (2016:240) tarafından yapılan araştırmaya göre paternalist bir yaklaşımı benimsemiş lider, göstermiş olduğu davranışlar karşısında astlarından kendilerine karşı uygun tutum ve davranışlar şekilleri beklemektedir. İş görenlerin işletmede bir aile atmosferi içindeymiş gibi hissetmeleri, liderlerine karşı saygılı ve güven duymakla birlikte sadakat ve bağlılıklarını göstermelerini, üstlerin astların için en doğru olanı düşündüğüne inanmak ve mutlak otoritesini kabul etmesi ve liderlerinin istedikleri takdirde özel yaşamlarına müdahale ederek yardım etmesi ve yol göstermesi beklenen davranışlar olarak ifade edilmektedir. Paternalistik liderlik yaklaşımı iş odaklılığı açısının yanında insan ilişkileri bakımından liderlik niteliklerini birleştiren bir yaklaşım olması sebebiyle batı kültürüne ait liderlik yaklaşımlarından farklılık gösterdiği söylenebilir.

Yapılan literatür incelemesi ışığında moral liderlik, yardımsever liderlik örgütsel yurttaşlık ve iş performansı ile ilgili olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra otoriter liderlik negatif olarak iş performansı ve örgütsel yurttaşlık davranışlarıyla alakalıdır (Wu vd., 2012: 633). Örneğin bir turizm işletmesinde yönetici paternalist liderlik bir tarz sergilerse, yöneticinin mutlak otoriteyi sağlaması, konukları daha iyi anlayıp ilgilenebilmesi ve çalışanlarını kontrol etmede öz disiplin, onur ve nezaket gibi ahlaki duruş sergilemesi muhtemeldir. Başarılı kurum yönetimi iyi bir iş birliği ve uygun liderliği gerektirmektedir (Chen, 2013: 85). Bu durum ancak paternalist liderlik ile sağlanabilmektedir. Yardımsever paternalizmi inceleyen birçok çalışma olumlu sonuçlara ulaşmıştır. Azaltılmış kadro yenilemesi, arttırılmış esneklik, artan kurumsal bağlılık, daha iyi iş performans, daha iyi iş birliği, daha güzel bir sosyal düzen vb. (Aycan, 2006; Pellegrini ve Scandura, 2008). Cerit ve diğerleri (2012:43)'e göre paternelist liderlik yaklaşımı üstlerin astlarına yardımcı ve destek olmalarını içeren bir yaklaşımdır. Ayrıca bu tür cana yakın davranışlar, astların da tutum ve davranışlarına etki etmektedir. Bunun bir sonucu olarak da astlar üstlerine karşı olumlu tavırlar ortaya koymakta ve minnettarlık duygusu hissetmektedir. Yapılan bilimsel araştırmalar, paternalistik liderliğin tek seviye veya çoklu seviye kurumlar, takımlar, üstler ve astlar, yöneticiler ve çalışanlar, liderler ve izleyenler üzerindeki etkisini kanıtlamaktadırlar. Bütün bunların yanında paternalist liderlik kurum içindeki performans, adalet, öğrenme, liderlik etkililiği ve etkinliği, bağlılık, sadakat, takım performansı, işgücü, psikolojik bilinç, iş memnuniyeti ve iş performansı, takım ilişkilerini de etkilemektedir.

Paternalist liderlik yaklaşımının astların kuruma ilişkin tutum ve davranışları üzerinde olumlu yönde etkileri olduğu görülmektedir (Cheng vd., 2001). Paternalist liderlik yaklaşımının örgütlerin yönetim mekanizmalarında da olumlu yönde etkileri bulunmaktadır. Liderlerin cana yakın ve yardımsever tutumları güçlü olduğunda liderlerin, otoriterlik davranışları astların davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir. Liderlerin cana yakın ve yardımsever davranışları düşük seviyede olduğunda ise, liderlerin otoriter davranışları astların tutumlarını olumsuz yönde etkilemektedir (Niu, vd., 2009: 32; Türesin, 2012: 22). Paternalistik liderlikte üst/ast arasındaki samimi ilişkilerin geliştirilmesi, astlar üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Bu olumlu etki çalışanların örgütsel davranışlarını etkilemektedir. Yani çalışanlar güçlü bağlılık, sadakat, vb. olumlu tavırlar sergilemekle birlikte iş performanslarında ve motivasyonlarında artış beklenmektedir. Çalışanların motivasyonlarının fazla olduğu bir örgütte verimlilik ve başarı da doğru orantılı olarak artış göstermektedir. Bunun sonucunda da hem çalışanlar hem de örgütler hedeflerine ulaşabilecekler ve çift taraflı olarak memnuniyet sağlanmış olacaktır. (Köksal, 2011: 120).

Pelligrini ve Scandura (2008) Doğu Asya da yaptıkları bir çalışma sonucunda otoriterliğin, paternalizmin iki boyutu olan yardımseverlilik ve ahlaklılık ile negatif bir korelasyon içinde olduğunu ortaya koymuşlardır. Zira otoriterliğin çalışanların bağlılığı ve liderlerin memnuniyeti gibi durumlarla negatif yönlü bir ilişkisi bulunmaktadır (Cheng, vd., 2004; Pelligrini ve Scandura 2008). Bunun yanında yardımseverlilik ve cana yakınlık ile otoriterlik arasında pozitif yönlü bir korelasyon bulunmaktadır. Söz konusu üç boyut, astların üstlerine olan davranışları noktasında olumlu yönde bir ilişki ortaya koymaktadır (Cheng vd., 2004; Ötken ve Cenkçi, 2012: 526). Paternalist liderlik yaklaşımında mevcut davranış biçimleri incelendiğinde, bu davranışların Doğu ve Batı kültürlerinin farklı özellikler taşıması sebebi ile, bu kültürler de kabul görme derecelerinin de farklı olduğu ileri sürülmektedir. Doğu kültürleri tarafından kabul görme derecesi kuvvetli bir liderlik tipolojisi olarak

düşünülebilmektedir (Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014: 257). Karlsson (2015:410)'a göre paternalizm, dünyada uygulanabilecek en uygun liderlik biçimidir.

Paternalist liderlik yönetim fonksiyonları ve örgüt kültüründe önemli olduğu kadar insan kaynakları bakımından da önem arz etmektedir. Lee (2001:841)'e göre paternalist insan kaynakları, liderlerin çalışanlar ile ilgilendiği ve onları desteklediği için karşılıklı ilişkileri kapsayan ve işbirlikçi bir yönetim şeklidir. Paternalist insan kaynakları yönetimi, güven uyum, sadakat ve iş birliği gibi insan kaynaklı konuları göz önünde tutmaktadır. Zira bu yaklaşımı kabul etmiş ve benimsemiş insan kaynakları yöneticileri çalışma saatleri, iş transferleri, ücret düzenlemeleri gibi birçok konuda esnek davranmaktadır. Bunlara ek olarak paternalizm yaklaşımını kabul etmiş kurum veya işletmelerde bir belirsizlik veya kriz durumunda, izin haklarında feragat etme, fazladan mesai yapma, maaşları konusunda fedakarlıklar yapma vb. hususlarda esneklik gösterebilmektedir (Lee, 2001). Buradan da anlaşılacağı üzere paternalist bir yaklaşımı benimseyen örgütler de hem lider hem de çalışanlar örgütün refahı için ellerinde geleni yapabilmektedir.

SONUÇ

Paternalist liderlik kavramı, ataerkil ve mutlak bir otoriteye sahip lideri ifade etmektedir. Paternalist liderlik yaklaşımında lider, astlarına kişisel ilgi göstermekte, onları anlamakta ve astlarına motive edici tutum ve davranışlarla liderlik etmektedir (Cerit vd., 2011:89). Söz konusu liderler, toplulukçu yapıya sahip astlarına karşı, kesintisiz iletişim, kişiselleştirilmiş ilgi, yakın bireysel ilişkiler, korumacı ve destekleyici tutum ve davranışlar sergilemektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008) . Bu sebeple paternalizm olgusunun kolektivist yapıya sahip toplum ve kültürlerdeki bireylerin davranışları üzerindeki etkisi olumlu yöndedir (Gelfand vd., 2007:494).

Doğu kültürüne sahip toplumların kolektivist yapıya sahip olması sebebiyle bu toplumlarda paternalizm olgusu hakkında birçok araştırmanın yapılmasına sebep olmuştur. Paternalistik yaklaşımın ortaya çıkması geniş güç mesafesi ve kolektivist yapı gibi kültürel nitelikler vasıtasıyla mümkün olmaktadır. Paternalist liderliğin temelinde ebeveyn-çocuk ilişkisi bulunmaktadır. Bu sebeple liderler çalışanlarına karşı babacan tutum ve davranışlar sergilemektedir. Bu durum genel olarak kolektivist yapıya sahip toplumlar da bulunan kurum ve örgütlerde karşımıza çıkmaktadır. Paternalist eğilimlere bireyci yapısı sebebiyle Batı toplumlarında çok sık rastlanmamaktadır. Paternalist liderlik yaklaşımının sahip olduğu kişiselleştirilmiş ilgi özelliği batılı toplumlar tarafından özel hayata müdahale olarak algılanmaktadır. Türkiye'nin de sahip olduğu kültürel özellikler doğu kültürü ile özdeşleşmektedir. Dolayısıyla Türk kültürü içerisinde faaliyet gösteren kurum ve işletme, örgütlerde paternalist liderlik yaklaşımı uygulanması olumlu sonuçlar doğurmaktadır..

Paternalist liderler bulundukları örgütler de babacan bir tavır takınarak, iş ortamın da aile atmosferi oluşturmaktadırlar. Paternalist liderler çalışanlarının iş dışındaki yaşamlarında da yanında oldukları için (düğün, nişan, doğum günü, halı saha maçları vb.) çalışan ve lider arasındaki ilişki bağları kuvvetlenmektedir. Ancak söz konusu liderlik türünde, iş ortamı dışında oluşan bu gayri resmi ilişkiler iş ortamına yansıtılmamaktadır. İş ortamında liderler mevcut otoritelerini korumakta ve çalışanları saygı göstermekte ve sorgusuz itaat etmektedirler. Bu sebeple paternalistik tavır takınan yöneticilerin bulunduğu işletmelerde çalışanlar işlerine daha iyi motive olacağı ve daha iyi performanslar sergileyecekleri düşünülmektedir.

Literatür incelendiğinde paternalizm ile ilgili yapılan çalışmaların genellikle, paternalizm olgusunun kültürel boyut ve örgütlerde bulunan paternalist eğilimin ortaya konmasına yönelik olduğu görülmüştür. Paternalist liderlik yaklaşımının uygulandığı kurum ve örgütlerde bulunan liderler ve astları ile anketler yapılması söz konusu liderlik türünün geliştirilmesi açısından faydalı görülmektedir. Bu konuda yapılabilecek araştırmalar, literatüre önemli katkılar sağlayabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Ardichvili, A. (2001). Leadership styles and work related values of managers and employees of manufacturing enterprises in post communist countries. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 363-383.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1), 231-257.
- Ayca Z. (2006). Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization. In: Yang KS, Hwang KK and Kim U (eds) Scientific Advances in Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical and Cultural Contributions. *Cambridge: Cambridge University Press*, 445 466.
- Ayca, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1): 1-19.
- Ayca, Z. and Kanungo, R., N. (2000). *Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri*, Ayca Z.(Ed.), Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 25-53.
- Ayca, Z., Fikret-Paşa, S. (2003). Career Choices, Job Selection Criteria, and Leadership Preferences İn A Transitional Nation: The Case Of Turkey. *Journal of Career Development*, 30(2), 29-144.
- Ayca, Z., Kanungo, R., N., Mendonca, M., Yu, K., Deler, J., Stahl G. and Kurshid, A. (2000). Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison, *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), 192-221.
- Bakan, İ. and Büyükbeşe, T. 2010. Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Balcı, A. (1998). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri. Türkiye’ de eğitim yönetimi: Prof. Dr. Ziya Bursalıoğlu’na armağan. Taymaz, H. and Hesapçıoğlu, M. (Ed.). İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları. 31–37.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organization Psychology*, 8(2), 9-32.
- Bennis, W. (1999). Bir lider olabilmek. Teksöz, U.(Çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Cerit Y. (2012). Paternalist Liderlik ile Öğretmenlere Yönelik Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki, *Kuram ve Uygulama Eğitim Bilimleri Dergisi*, 13(2), 847-867.
- Cerit, T., Özdemir, T. and Akgün, N. (2011). Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Sergilemelerini İstemeye Yönelik Görüşlerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi, *AİBÜ. Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 87-99.
- Cerit, Y. (2012). Paternalistik Liderlik ile Yöneticiden ve İşin Doğasından Doyum Arasındaki İlişki, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2), 35-56.
- Cesur, K. D., Erkilet, A. and Taylan, H. H. (2019). Paternalist Liderlik Ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sakarya Üniversitesi Örneği. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 2019, 14/1: 87-116.
- Chen, C. C. (2013). How Does Paternalistic Style Leadership Relate to Team Cohesiveness in Soccer Coaching. *Social Behavior and Personality*, 41(1), 83-94.
- Cheng, B. S. (1995). Paternalistic authority and leadership: A case study of a Taiwanese CEO. *Bulletin of the Institute of Ethnology Academic Sinica*, 79, 119-173.
- Cheng, B.S., Chou, L.F. and Farh, J. L. (2000). Paternalistic leadership scale: Construction, and measure of a triple model. *Indigenous Psychology Journal*, 14, 3-64.
- Cheng, B.S., Chou, L.F., Wu, T. Y., Huang, M.P. and Farh, J.L. (2004). Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing a Leadership Model in Chinese Organizations, *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 89–117.
- Covey, S. (2000). *Yarın için yönetmeyi öğrenme. Geleceğin lideri*. Tok, H.(Çev.). İstanbul, Form Yayınları.
- Çalışkan, N. and Özkoç, A. G. (2016). Örgütlerde paternalist liderlik algısına etki eden ulusal kültür boyutlarının belirlenmesi. *Journal of Yasar University*, 11(44), 240-250.
- Çalışkan, S. C. (2009). Turizm İşletmelerinde Liderlik Tarzları ve Lider-üyeEtkileşimi Kalitesi (Lüe) Üzerine Bir Çalışma, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 219-241.

- Çalışkan, S.C. (2010). The Interaction Between Paternalistic Leadership Style, Organizational Justice, and Organizational Citizenship Behavior: A Study From Turkey, *China-USA Business Review*, 9(1), 67-80.
- Dağlı, A. and Ağalday, B. (2018). Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(66), 518-534.
- Doğan, S. (2007). Vizyona Dayalı Liderlik, İstanbul. Kare Yayınları.
- Engin, S., (2007). İdare edilmek mi? yönetilmek mi?, İstanbul, Sistem Yayıncılık A.Ş.
- Erben, G. S. (2004). Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 345-356.
- Erben, G. S. and Güneşer, A. B. (2007). The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 955-968.
- Erben, G. S. and Güneşer, A. B. (2008). The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics, *Journal of Business Ethics*, 82, 955-968.
- Ercan, Ü. and Sıgı, Ü., (2015). Kültürel Değerlerin Liderlik Özelliklerine Etkisi: Türk ve Amerikalı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 48(3), 95-126.
- Erçetin, Ş. (1998). Lider sarmalında vizyon, Önder Matbaası, Ankara.
- Erkuş, A., Tabak, A. and Yaman, T. (2010). Paternalist (Babacan) Liderlik Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerini ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkiler mi? Bir Özel Hastane Uygulaması, 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Zonguldak, 594-598.
- Etimoloji Türkçe, <https://www.etimolojiturkce.com/kelime/lider>. (Erişim tarihi: 05 Mayıs 2021)
- Evans, T. J. (1996). Transformational leadership: Overview of a Human Resources Administrative Practice. *ERIC (ED402640)*, 34.
- Farh, J.L. and Cheng, B.S. (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. In: J.T. Li, A.S. Tsui and E. Weldon Eds. *Management And Organizations In The Chinese Context*. London: Macmillan, 84-127.
- Fettahlıoğlu, Ö. O., Akdoğan, Z. and Özay, E. (2018). Paternalist liderlik tarzının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi. *Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 4(9), 36-51.
- Fu, P. P. and Yukl, G. (2000). Percieved effectiveness of influence tactics in the U.S. and China. *Leadership Quarterly*, 11, (2), 251-266.
- Gelfand, M. J., Erez, M., and Aycan, Z. (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479-514.
- Goffee, R. and Jones, G. (2002). İnsanlar liderliğinize ne diye gerek duysun. *Harvard Business Review-Lideri lider yapan nedir?* İstanbul, MESS Yayınları, 163-186.
- Hayek, M., Novicevic, M., M., Humphreys, J., H. and Jones, N. (2010). Ending the denial of slavery in management history: paternalist leadership of joseph emory davis, *Journal of Management History*, 16(3), 367-379.
- Higgs, M. (2002). How Can We Make Sense Of Leadership İn The 21st Century. *The Leadership and Organization Development Journal*, 24(5), 273-284.
- Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. *Beverly Hills CA: Sage Publications*.
- Hofstede, G. (1984). The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept. *Academy of Management Review*, 9(3), 389-398.
- Hofstede, G. H. (2006). What did globe really measure? Researchers' minds versus respondents' minds. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 882-896.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. and Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hurst, D. K. (2000). *Kriz ve yenilenme*. İstanbul, Alfa Yayınları.
- Jackman, M.R. (1994). *The Velvet Glove. Paternalism and Conflict in Gender, Class, and Race Relations*, Berkeley, University of California Press.

- Jackson, T. (2016). Paternalistic leadership: The Missing Link in Cross-Cultural Leadership Studies? *International Journal of Cross Cultural Management*, 16(1), 3-7.
- Karlsson, M. S. (2015). Expatriate Paternalistic Leadership and Gender Relations in Small European Software Firms in India, *Culture and Organization*, 21(5), 409-426.
- Kim, U.M. (1994). Significance of Paternalism and Communalism. In the occupational welfare system of Korean firms: A National Survey. In U. Kim, H.C. Triandis, C.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Arıkan Basım Yayın.
- Köksal, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-122.
- Lee, H. S. (2001). Paternalist Human Resource Practices: Their Emergence and Characteristics, *Journal of Economic Issues*, 35(4), 841-869.
- Lu, F. J. H. and Hsu, Y. (2015). The Interaction Between Paternalistic Leadership and Achievement Goals in Predicting Athletes, *Sportpersonship, Kinesiology* 47(1), 115-122.
- Maxwell, C. J. (1999). *Reddedilemez 21 liderlik niteliği*. Şener, İ. (Çev.). İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Maxwell, C. J. (1998). *İçinizdeki lideri geliştirmek*. Yeniçeri, S. (Çev.). İstanbul, Beyaz Yayınları.
- Melendez, S. E. (2002). Dışarıdan bir kimsenin liderliğe bakışı. (Çev: H. Tok). *Geleceğin lideri F. Hesselbein, M. Goldsmith ve R. Beckhard (Ed.)*, İstanbul, Form Yayıncılık, 376-379
- Mirap, S. O. (2008) Algılanan Aidiyet Durumunun Görev Performansı, Bağlamsal Performans ve Toplam Performans Üzerine Etkilerini Ölçmeye Yönelik Özel Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma, 16. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 16-18 Mayıs 2008, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 142-148.
- Mussolino D. and Calabro, A. (2014). Paternalistic Leadership in Family Firms: Types and Implications for Intergenerational Succession, *Journal of Family Business Strategy* 5, 197-210.
- Niu, C. P., Wang, A. C., and Cheng, B. S. (2009). Effectiveness of a Moral and Benevolent Leader: Probing the Interactions of the Dimensions of Paternalistic Leadership, *Asian Journal Psychology*, 12, 32-39.
- Northhouse, P. (1997). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA, Sage.
- O'Donnell, H. and Koontz, C. (1968). *Principles of Management*. McGraw-Hill, Portland, ABD.
- Öner, Z. H. (2012). Servant Leadership and Paternalistic Leadership Styles in the Turkish Business Context: A Comparative Empirical Study. *Leadership & Organization Development Journal*. 33(3), 300 – 316.
- Ötken, A. B. and Cenççi, T. (2012). The Impact of Paternalistic Leadership on Ethical Climate: The Moderating Role of Trust in Leader, *Journal of Business Ethics*, 108(4), 525-536.
- Öz, E. Ü. and Kılıç, B. (2010). Paternalist Liderliğin Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi, 18. *Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi Bildirileri*, Adana, Çukurova Üniversitesi Basımevi: 68-688.
- Özkan, M. (2016). Liderlik Hangi Sıfatları, Nasıl Alıyor? Liderlik Konulu Makalelerin İncelenmesi, *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 15(2), 615-639.
- Padavic, I. and Earnest, W., R. (1994). Paternalism as a Component of Managerial Strategy, *Social Science Journal*, 31(4), 389-405.
- Paşa, S. F., Kabasakal, H. and Bodur, M. (2001). Society, Organizations, and Leadership in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*. 50(4), 559-589.
- Pellegrini, E. K. and Scandura, T. A. (2006). Leader-member Exchange (LMX), Paternalism and Delegation in the Turkish Business Culture: An Empirical Investigation, *Journal of International Business Studies*, 37(2), 264-279.
- Pellegrini, E., K., Scandura, T., A. and Jayaraman, V. (2010). Cross-Cultural Generalizability of Paternalist Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory, *Group & Organization Management*, 35(4), 391-420.
- Pellegrini, E.K. and Scandura, T.A. (2008). A Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 34(3), 566-593.
- Redding, S. G. (1990). *The spirit of Chinese Capitalism*. New York, NY: Walter de Gruyter & Co.

- Redding, S. G., Norman, A. and Schlander, A. (1994). *The Nature of Individual Attachment to Theory: A review of East Asian variations. Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Triandis, H. C., M. D. Dunnett and L. M. Hough. CA, USA, Consulting Psychology Press, 674-688.
- Sargut, A., S. (2010). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara, İmge Kitabevi.
- Schwartz, S. H. (2006). A Theory of cultural value orientations: Explication and applications. *Comparative Sociology*, 5(2), 3.
- Silin, R. H. (1976). *Leadership and Value: The Organization of Large-scale Taiwan Enterprises*. Cambridge, MA, Harvard University.
- Soylu, S. (2011). Aile veya Sadakat Temelli Bir Çerçeve Oluşturma: Paternalist Liderliğin İşyerinde Zorbalık Üzerindeki Etkileri, *Journal of Business Ethics*, 99, 217-231.
- Şendoğdu, A. and Erdirençelebi, M. (2014). Paternalist Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 14(27), 253-274.
- Tabak, A. (2005). *Lider ve takipçileri*. Ankara, Asil Yayın Dağıtım.
- Tetik T. H. and Köse, S. (2015). Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algıları ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 29-56.
- Türesin, H. (2012). Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algıları, Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri, İş Tatmin Düzeyleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Manisa.
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri, <https://sozluk.gov.tr/?kelime>. (Erişim tarihi: 05 Mayıs 2021).
- Wang, Y., Y. and Lin, Y., W. (2007). The Study of the Paternalist Leadership Style: A Case Study of a Kindergarten Principal, *Asia-Pacific Journal of Research in Early Childhood Education*, 1(2), 95-112.
- Wasti, S., A., Tan, H., H., Brower, H., H. and Önder, Ç. (2007). Cross-Cultural Measurement of Supervisor Trustworthiness: An assessment of Measurement Invariance Across Three Cultures, *Elsevier*, 18, 477-489.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York, Free Press.
- Westwood, R. I. (1997). Harmony And Patriarchy: The Cultural Basis for Paternalistic Headship Among the Overseas Chinese, *Organization Studies*, 18, 445-480.
- Westwood, R. I., & Chan, A. (1992). *Headship and Leadership*. In R. I. Westwood, *Organizational behaviour: Southeast Asian perspectives*. Hong Kong, Longman
- Wu, M., Huang, X., Li, C., and Liu, W. (2012). Perceived Interactional Justice and Trust-in-Supervisor as Mediators for Paternalistic Leadership. *Management and Organization Review*, 8(1), 97-121.
- Wu, M., Huang, X., Simon C. and Chan H. (2012). The Influencing Mechanisms of Paternalistic Leadership in Mainland China. *Asia Pacific Business Review*, 18(4), 631-648.
- Yeh, H.R., Chi, H.K. and Chiou, C.Y. (2008). The Influences Of Paternalistic Leadership, Job Stress, And Organizational Commitment On Organizational Performance: An Empirical Study Of Policemen In Taiwan, *The Journal of International Management Studies*, 3(2), 85-91.
- Yeşiltaş, M. (2013). Paternalist Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinde Dağıtım Adaletinin Aracılık Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 50-70.
- Yetim, N. and Yetim, Ü. (2006). The Cultural Orientations of Entrepreneurs and Employees Job Satisfaction: The Turkish Small and Medium Sized Enterprises (Smes) Case, *Social Indicators Research*, 77(2), 257-286.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetişel Açidan Teoriler ve Yorumlar*, Ankara, Seçkin Yayıncılık,
- Zhang, Y., Huai, M., and Xie, Y. (2015). Paternalistic Leadership and Employee Voice in China: A Dual Process Model. *The Leadership Quarterly* 26(1), 25-36.
- Zhao, Z. and Bo, J. (2007). *The Effects of Paternalistic Leadership on Leader-Member Exchange*, International Conference on Management Science and Engineering. <http://www.seiofbluemountain.com>.