

## BİR KÜLTÜREL LİDERLİK PARADOKSU: PATERNALİZM

Arş. Gör. Onur KÖKSAL

Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

### Özet

Toplumsal kültürün önemli karakteristik özelliklerinden biri olan paternalizm anlayışı özellikle Doğu toplumlarında oldukça yaygın bir yaklaşımdır. Bunun nedeni, Doğu toplum kültürlerinin Batı toplum kültürlerine göre, daha kolektivist ve geniş güç mesafesi özelliklerine sahip olmasıdır. Bu bağlamda, paternalizm anlayışının kolektivist ve geniş güç mesafesi özelliklerine sahip kültürlerde daha fazla uygulama alanı bulunduğu söylenebilmektedir. Türkiye’de hakim olan toplumsal kültürün de benzer özellikler taşıdığı gözönüne alınırsa, Türkiye’de paternalist yaklaşımın benimsenebileceğini belirtmek yanlış olmayacaktır. Bir örgütte hakim olan kültür, büyük ölçüde toplumsal kültürden etkilenmektedir. Dolayısıyla, paternalist kültürel özelliğe sahip bir toplumda yer alan örgütler de bu kültürel özellikten etkilenecek ve örgüt içerisinde hakim olan kültür de paternalist özellikler gösterebilecektir. Liderlik davranışlarının da örgüt kültürü ile etkileşim içerisinde olduğu düşünülürse, söz konusu örgüte mensup liderler paternalist davranışlar sergileyebileceklerdir. Bu çalışmada, paternalist liderlikle ilgili temel bilgilere yer verilecek, Batı ve Doğu toplumlarının paternalist yaklaşıma bakış açıları, Türk toplum kültüründe paternalizm ve son olarak paternalizmin işletme yönetim ve fonksiyonlarına etkisi incelenecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Paternalizm, Paternalist Liderlik, Kültür, Doğu Kültürü, Batı Kültürü, Türk Kültürü.

## A CULTURAL LEADERSHIP PARADOX: PATERNALISM

### Abstract

Paternalism approach, which is one of the important characteristic features of social culture, is a considerably common approach especially in the Eastern community. The reason is that, the Eastern community culture is more collectivist and owns an extensive power distance than Western community culture. In this context, it can be said that paternalism approach has more demonstration areas in the cultures that are collectivist and own an extensive power distance features. Considering that; social culture, remaining in Turkey, displays similar features, it may not be wrong to express that paternalist approach might be embraced in Turkey as well. The culture remaining in an organization is influenced mainly from the social culture. Thus, organizations remaining in a community which owns a paternalist culture feature will be influenced from this cultural features and the culture remaining in an organization will be able to display paternalist features as well. Considering that; leadership behaviors are interactive with organization culture as well, the leaders related to such organization will be able to display paternalist behaviors. In this study; it will be given place to basic information about paternalist leadership, and analyzed the point of views of Western and Eastern communities to paternalist approach, the paternalism in Turkish community culture and finally, analyzed the paternalism’s effect to the organization’s management and functions.

**Key Words:** Paternalism, Paternalist Leadership, Culture, Eastern Culture, Western Culture, Turkish Culture.

## Giriş

Literatürde yapılan liderlik araştırmaları genelde Batı ve Doğu kültürleri açısından farklılıklar arz etmektedir. Bu bağlamda yapılan araştırmaların birçoğu Batı liderlik tarzını inceleme konusu yapmaktadır. Araştırmalar neticesinde ortaya çıkan sonuçların evrensel bir nitelik taşıdığı söylenememektedir. Dolayısıyla, Batıda oluşturulan bir liderlik modelini Doğu toplumunda faaliyet gösteren bir örgüte uygulamak çok doğru sonuçlar vermeyebilecektir. Liderlik yaklaşımına ilişkin bu eksikliğin giderilmesi için, özellikle Doğu kültürüne mensup araştırmacılar 1970'li yıllardan günümüze kadar birçok çalışma yapmışlardır. 1976'da Silin'le başlayan doğu kültürünün liderlik modelini belirlemeye yönelik araştırmalar, 1990 Redding ve 1997'de Westwood'un çalışmaları ile devam etmiştir (Farh ve Cheng, 2000: 86-91). Her üç araştırmacı da, yaptıkları çalışmalar neticesinde liderlik özellikleri bakımından benzer bulgular elde etmişlerdir. Günümüze kadar yapılan çalışmalar, özellikle doğu toplumlarının paternalist liderlik özellikleri sergilediğini göstermektedir. Paternalist lider astına bir ebeveynin çocuğuna gösterdiği ilgiye benzer bir yaklaşım sergilemektedir. Bu durum, kolektivist toplumlarda geçerli olan kültürel karakteristiğin örgütlere yansması neticesinde ortaya çıkmaktadır. Lider, çalışanın yalnızca iş yaşamıyla değil, aynı zamanda özel yaşamıyla ilgili konularda çalışana destek olmaktadır. Lider, çalışanın gerek işte, gerekse özel yaşamında refahını sağlamak üzere faaliyetlerine yön vermektedir. Çalışan da bu iyiliğin karşılığında, üstüne saygı ve itaat göstermektedir. Bu simbiyotik ilişkiyi<sup>1</sup> açıklamak için araştırmacılar, babacanlık veya hamilik anlamına gelen "paternalist" ilişki terimini kullanmışlardır. Bu ilişki paternalizmin yardımsever liderlik boyutunu açıklamaktadır. Bu ilişki boyutu daha ziyade kolektivist toplumlar için geçerli olan bir durumdur. Diğer taraftan, bireyci kültürlerde liderin astının kişisel hayatı ve aile yaşantısını ilgilendiren konulara karışması arzu edilen bir durum değildir. Türkiye'nin de kolektivist bir kültür karakteristiğine sahip olduğu düşünüldüğünde, paternalizmin örgütlerimiz için de önemli bir kavram olduğu açıktır.

Bu çalışmada, paternalizm ve paternalist liderlik ile ilgili temel bilgilere yer verilecek, paternalist liderlik türlerinden bahsedilecek, paternalist liderliğin diğer liderlik türleri ile ilişkisi tartışılacak, daha sonra Batı ve Doğu kültürlerinde ve tabii ki Türk toplum kültüründe paternalizm anlayışına değinilecektir. Son olarak da, paternalizmin işletme yönetim ve fonksiyonlarına etkisi incelenecektir.

---

<sup>1</sup> Simbiyotik ilişki, insanların hayatını devam ettirme çabası içinde ortaya koydukları davranışlar başına benzetilebilmektedir. İnsanlar arasındaki simbiyotik olaylar, insanları ekonomik ve endüstriyel ilişkiler içinde bir arada tutmaktadır. Şu halde, simbiyotik ilişki, benzer olmayanların birlikte yaşaması, ellerinde olanları olmayanlarla paylaşması ve bu durumun devamlı olması halinde her iki tarafında yaşamını devam ettirebilmesidir (Doğan, 2007: 91).

## 1. Paternalizm Kavramı

Doğu ve Batı arasındaki kültür farklılıkları (özellikle Çin ve Amerika'da) dünyada en yoğun olanıdır. Dolayısıyla Batı liderlik modellerinin ve araştırma malzemelerinin Doğuya gelişigüzel uygulanması, kaçınılmaz olarak Doğu liderlik modellerinin esas görüntüsüne zarar vermektedir (Farh ve Cheng, 2000: 85). Birçok araştırmacı, emik<sup>2</sup> bir yaklaşım kullanarak, Çin, Endonezya, Singapur ve Tayvan'daki aile işletmelerinin liderlik modellerini çalışma konusu yapmışlardır. Bu yaygın araştırma alanı sonuçta, "paternalizm" adı verilen farklı bir liderlik modeli ortaya koymuştur.

Paternalizm fikri, devletin vatandaşlarını korumak ve onlara yardım sağlamak rolünü üstlendiği refah ideolojisinden meydana gelmektedir (Aycan et al, 2000: 197). Paternalizm, ikili ilişkilerin niteliğini, daha çok astın ve üstün görev ve sorumlulukları çerçevesinde ortaya koyan bir kavramdır. Paternalist toplumlarda ast ile üst arasındaki ilişki ebeveyn ve evlat arasındaki ilişkiye benzemektedir. Bu ilişkide üstün görevi astı korumak, yönlendirmek, yol göstermek ve onun iyiliğine olacağına inandığı kararları onun adına vermektir. Bunun karşılığında da asttan beklenen, üstüne kayıtsız şartsız itaat etmesi ve bağlılık göstermesidir. Paternalist özellikler daha çok feodal ve patriarkal düzene sahip aile ve devlet yapılarında görülmektedir. Babacan ve pederşahi gibi nitelikleri kendinde toplayan devlet, halkını himayesi altına alıp ona bakmakla yükümlüdür. Zamanla aile ve devlet içinde yer alan bu ilişkilerin işyerlerine de yansıdığı gözlenmiştir (Aycan ve Kanungo, 2000: 31; Aycan, 2001: 2; Erben, 2004: 347).

Paternalizm, ilgili taraflar arasında, örgütsel hiyerarşinin gerektirdiğinden daha karışık bir ilişkiyi ifade etmektedir. Böyle bir ilişkide iki taraf vardır (Börekçi, 2009: 104). Bir tarafta astını koruyan, ona yardım eden, önemseyen ve rehberlik eden üst, diğer tarafta ise üstüne karşı sadık ve saygılı olan ast. İki taraf arasındaki ilişkiler, maddi, sosyal ve diğer kaynak türlerinin değişimini mümkün kılmaktadır. Aycan ve Kabasakal'a göre (2006: 474) paternalizm, kişisel ilgi ilişkisine odaklanan ilişkisel değişim türlerinden biridir. Paternalist bir ilişkide, yöneticiler bir ebeveyn gibi, çalışanlar için bütüncül bir ilgi göstermekte ve çalışanlar da bunun karşılığında yöneticilerine karşı saygı, sadakat ve itaat davranışları sergilemektedirler.

Paternalizmin kelime kökenine ve literatürdeki tanımlarına bakıldığında, erkek egemen terimlerle tarif edildiği ve pederşahilik gibi niteliklemlerle açıklandığı görülmektedir (Erben, 2004: 348). Paternalizm olgusu ataerkillikten türemiş ve kişinin karşısındakini baba gibi koruma ve bunun karşılığında sadakat ve itaat beklediği bir süreç olarak ifade edilmiştir. Yönetimsel anlamda ise, yönetici-çalışan ilişkisinin

---

<sup>2</sup> Emik yaklaşım, belirli bir kültür için geçerli olan varsayımlar, değerler ve inançlar bütünüdür. Emik ya da içerden bakış olarak tanımlanan yaklaşımın çıkış noktasını, geleneksel inançları araştıran psikologların ve kültürleri yerel bakış açısından yola çıkarak anlamaya çalışan antropologların kullandıkları yöntemler oluşturmaktadır (Sargut, 2010: 85).

ebeveyn-çocuk, usta-çırak ve öğretmen-öğrenci ilişkisindeki gibi organize edilmesi olarak nitelendirilmiştir (Öz ve Kılıç, 2010: 682). Literatürde paternalizm, iyi niyetli diktatörlük, meşrulaştırılmış otorite, stratejik esneklik gibi kavramlarla ilişkilendirilmektedir. Paternalizmi, sosyal, örgütsel ve kişisel bağlamda değerlendirmek mümkündür (Erben, 2004: 350). Örgütlerde paternalizm veya "babacanlık", "hamilik", ast ve üst arasındaki ilişkinin niteliğini tanımlamaktadır. Bu ilişkide üstün görevi, astı korumak-kollamak ve yalnızca profesyonel değil, özel hayatı ile ilgili konularda da ona yol göstermektir. Ast ise, üstüne bağlılık göstermekte, güvenmekte ve onun yönlendiriciliğini gönüllü olarak kabul etmektedir (Aycan, 2001: 1; Öz ve Kılıç, 2010: 682).

Literatürde varolan tanımı ve ona atfedilen özellikler çerçevesinde paternalizmi, toplulukçuluk (kollektivizm), yüksek güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erilik/dişillik gibi varsayımlarla ilişkilendirmek olanaklıdır (Erben, 2004: 347). Eğer bir toplumda atılganlık, para elde etme ve materyalist eğilimler egemen değerler olarak öne çıkıyorsa, insana verilen önem arka planda kalıyorsa, bu toplumların egemen değerlerinin erkek kültürünü öne aldığı söylenebilmektedir. Dişi kültürün göstergeleriye, insanlar arası ilişkileri, insana verilen önemi ve yaşamın genel niteliğini önde tutmak biçiminde ortaya çıkmaktadır. Bazı toplumlarda ve kültürlerde az gücü olan insanlar, gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımını kabullenmişlerdir. Başka bir deyişle toplumdaki bireylerin arasındaki güç mesafesi fazladır. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda patronlar ve rütbeliler üst makamlarda bulunmaktadır. Haklı olmak için doğruyu bilmek zorunda değillerdir. Çünkü haklılıkları sahip oldukları güçten kaynaklanmaktadır. Sargut (2010: 185) tarafından ortaklaşa davranma olarak da adlandırılan toplulukçuluk/kollektivizm ise, sıkı toplumsal çerçeveleri anlatmaktadır. İnsanlar kendi kümeleriyle diğerlerini ayrı tutmaktadırlar. İçinde etkinlik gösterilen akraba grupları ve örgütler diğerlerinden farklılaştırılmaktadır. Bu gruplar üyelerini kollamakta ve karşılığında sadakat beklemektedirler. Bireyci toplumlarda ise bağımsızlık esastır. Toplulukçu kültürlerde üyeler, gruba ahenkli bir uyumu amaçlarken, bireyci kültürlerde öze saygı esastır (Sargut, 2010: 175-185).

## 2. Paternalist Liderlik Kavramı

Paternalist liderlik yönetim literatüründe gelişmekte olan bir araştırma alanıdır. Ancak yazarlar arasında hala paternalist uygulamaların tanımı ve etkinliği konusunda önemli fikir farklılıkları bulunmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2008: 567). Paternalist liderlik ile ilgili araştırmalar, son yirmi yılda artan bir şekilde yaygınlaşmıştır. Fakat bir yönetim kavramı olarak paternalizmin kökleri, Max Weber'in ilk çalışmalarına kadar uzanmaktadır. Weber paternalizmi, yasal otoritenin bir formu olarak kavramlaştırmıştır. Ekonomi ve Toplum adlı kitabında Weber, yasal hakimiyeti üçe ayırmıştır (Pellegrini ve Scandura, 2008: 568). Bunlar; geleneksel, karizmatik ve bürokratik yaklaşımlardır. Geleneksel form, bir babanın evlat üzerindeki otoritesine

benzemektedir. Paternalist liderlik, lidere kişisel sadakat ve sorgusuz itaat gibi değerler üzerine inşa edilmiştir. Weber'e göre, geleneksel babacıl otorite, köklerini patriarkal (ataerkil) aile yapısından almaktadır. Bu yönüyle Weber'in geleneksel hakimiyet yaklaşımı, paternalizme oldukça benzemektedir. Weber'in perspektifinden paternalizm, yasal otoritenin birçok anlamlı formundan birisi olmakla beraber yönetim stratejisinin bir parçasıdır (Padavic ve Earnest, 1994: 389).

Paternalist liderlik, güçlü disiplin ve otoriteyi, babacan bir yardımseverlik ve ahlaki dürüstlük ile harmanlayan bir tarzı ifade etmektedir (Farh ve Cheng, 2000: 94; Hayek, Novicevic, Humphreys ve Jones, 2010: 371).

Paternalist liderler çalışanlarının iş dışı hayatlarında da onlara kişisel ilgi göstererek onların refahını artırmaya yönelik davranışlar sergilemektedirler (Öz ve Kılıç, 2010: 682). Paternalist bir ilişkide, çalışanların gerek profesyonel gerekse kişisel yaşamlarında rehberlik etme, çalışanların özel/iş yaşamlarında koruma ve ilgi göstermeye yönelik bir atmosfer oluşturma önemlidir (Soylu, 2010).

Paternalist lider, işletme ortamında bir aile atmosferi yaratmaya çalışmaktadır. Astlarla yakın ve kişisel ilişkiler kurmakta, işle ilgili olmayan alanlara dahil olmakta, sadakat beklemekte, çalışanların otorite ve statü konularına dikkat etmelerini arzu etmektedir. Çalışanlarla yönetici ya da lider arasındaki paternalist ilişkide çalışanlar, işletme ortamını aile ortamı gibi algılamakta, liderlerine itaat etmekte, işle ilgili olmayan alanlarda da liderlerine yardım etmekte ve liderin otoritesini sorgulamaksızın kabul ederek liderin kendileri için iyi olanı bildiğine inanmaktadırlar (Erben, 2004: 351). Paternalist örgütlerde yöneticinin çalışanlara yönelik ilgi ve kontrol alanı işle ilgili konularla sınırlı kalmadığından informal bir iletişim ortamı tüm çalışanlarca benimsenmekte ve desteklenmektedir (Erben, 2004: 353). Ayrıca, paternalist lider için çalışan birçok kişinin, örgütlerini, daha yüksek ücret veya daha iyi imkanlar için terk etmeyecekleri varsayılmaktadır (Erben ve Güneşer, 2008: 965).

Paternalist lider, otokratik lider özelliklerinin bir kısmına sahip olmakla beraber, otokratik liderden farklı olarak takipçileriyle bir ailenin çocuklarıyla ilgilendiği gibi ilgilenmektedir. Bu noktada hem bir ilgi hem de bir denetimin söz konusu olduğunun altını çizmek gerekmektedir. Lider ya da yönetici kendisini çalışanların ailesinin bir parçası olarak gördüğünden, kimi zaman çalışanlara sormaksızın onlar adına bir takım kararlar alıp uygulamaktadır. Paternalist özelliklere sahip lidere, babacan tavır ve iş ortamında yaratmaya çalıştığı aile atmosferi yüzünden genelde olumlu yaklaşılırken, bu tip liderlerin bazı çalışanları kayıracığı ve kendisine daha sadık olarak değerlendirdikleri çalışanlara ayrıcalıklı yaklaşacakları da düşünülmektedir ki, bu durum kişilerarası farklı muameleye ve kayırcılığa neden olabilmektedir (Aycan, 2001: 5).

Literatürde paternalizm ile ilgili bir aile metaforu mevcuttur. Bu metaforunda, üst astına bir babanın çocuklarına davrandığı gibi davranmaktadır. Onu önemsemekte,

korumakta ve birçok kaynak sunmaktadır. Ancak babalar çocuklarına çoğunlukla eşit davranırken, üst astları arasında tercih yapabilmekte ve eşitliği bozabilmektedir. Ebeveynlerin, kardeşlerden birini daha fazla önemsemesine nasıl diğer kardeş katlanamazsa, yöneticinin de çalışanlardan bazıları ile daha iyi ilişkiler geliştirmesine diğer çalışanlar katlanamamaktadırlar. Çalışanların tarafsızlık algıları üstleriyle olan ilişkilerinde önem taşımaktadır. Üstünün favorisi olan bir çalışan için bu durum mutluluk verici olabilirken, diğer çalışanlar için problem teşkil edebilmektedir (Börekçi, 2009: 104).

Paternalizm, yöneticilerin çalışanların kişisel hayatlarına karşı ilgili olduğunu, çalışanların kişisel refah seviyelerini artırma çabasında olduğunu ve kariyerlerinde destek olduğunu ifade etmektedir (Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010: 392). Paternalist ilişkilerde çalışanlar, liderin ilgi ve korumasına, sadakat, saygı ve itaat göstererek karşılık vermektedirler. İzleyicilerden beklenen, liderin sağladığı bütüncül ilgi karşılığında, liderlerine kendilerini adamalarıdır. Liderler, paternalist sorumluluklarını gözardı ederlerse, izleyiciler liderlerini eleştirebilmektedirler. Diğer bir deyişle, paternalizm otokratik liderliğe dönüşürse liderler, takipçilerine olan ilgilerini kayb ettikleri gerekçesiyle eleştirilebilmekte ve sonuçta lidere olan sadakat zayıflayabilmektedir (Pellegrini et al, 2010: 395). Eğer çalışanların güç pozisyonları artarsa, otokratik yönetici değerleri paternalizm yönünde hareket eder. Otokratik liderler, kendi pozisyonlarında güçlenme olmasına rağmen, değerlerini ve stratejik seçimlerini değiştirmezlerse, çalışanların direkt veya dolaylı direniş ile karşılaşabilmektedirler. Sonuçta bir çatışma durumu söz konusu olabilmektedir. Bu tarz problemler örgütler tarafından istenmeyen durumlardır (Lee, 2001: 846).

Paternalist bir ilişkide tarafların, genellikle iyi niyetli ve yardımsever davranışlar sergilediği belirtilebilmektedir. Ancak taraflardan bazıları iyi niyetin ötesinde çıkarıcı davranışlar sergileyebilmektedir. Örneğin, lider izleyicisine görevini bir an önce tamamlaması için yardımsever davranabilmektedir. Buradaki yardımsever tavır görevin tamamlanması ile sona erebilmektedir. Diğer taraftan, izleyiciler liderlerinden bir beklentileri olduğu için talimatlarını yerine getirmekte ve itaat ediyor gibi görünebilmektedirler.

### **3. Paternalist Liderlik Türleri**

Literatürde paternalist liderlik boyutlarının iki farklı yazar tarafından incelendiği gözlenmektedir. Aycan (2001) paternalizmi, çıkarıcı ve iyi niyetli paternalizm olarak ikiye ayırmıştır. Diğer taraftan, Farh ve Cheng (2000) paternalist liderliği üç boyutta incelemiştir. Bunlar; otoriter, yardımsever ve ahlaki liderlik boyutlarıdır. Aşağıda bu sınıflamalara kısaca yer verilecektir.

### **3.1. Ayca'n'a Göre Paternalist Liderlik Sınıflaması**

Ayca'n'a göre (2001: 6), literatürde en sık tartışılan iki çeşit paternalizm türü vardır. Bunlar, çıkarıcı ve iyi niyetli paternalizmdir. Bu iki tip arasındaki en ayırt edici özellik astın ve üstün davranışlarını motive eden güçtür. Çıkarıcı paternalizmde yapılan iş vurgulanırken, iyi niyetli paternalizmde çalışanın iyiliği ön plandadır. Bu yüzden çıkarıcı paternalizmde çalışana gösterilen cömertlik ve özenin arkasındaki motive edici güç, işin tamamlanmasıyla ilgili olan kaygıdır. Çıkarıcı paternalist liderler kendi amaçlarına hizmet edilmesini arzu etmekte ve makyavelist kişilik özellikleri göstermektedirler (Hayek et al, 2010: 371). Tersine, iyi niyetli paternalizmde çalışana gösterilen cömertlik ve özenin arkasındaki motive edici güç, çalışan iyiliğine yönelik içten bir endişedir. İyi niyetli paternalizmde, çalışanlar açısından paternalist işverene gösterilen bağlılık, onun samimi cömertliği ve özenine bir karşılık verme yoludur.

Bu noktada, otokratik ve otoriter yaklaşım arasındaki farkı belirlemede fayda vardır (Ayca, 2001: 6). Otoriter yöneticinin/liderin gücü kesindir. Yönetici/lider herhangi bir karşılık verme zorunluluğu olmadan astından bağlılık isteme hakkına sahiptir. Buna karşın astın bağlılığı ve itaati gönülsüzdür. Otokratik yaklaşımda ise, kontrol ve disiplin var olmasına rağmen, bu astın iyiliği içindir. Burada çalışanın itaati tamamıyla gönülsüz değildir.

Güç hiyerarşisinde daha güçlü olarak algılanan üstün ve üste itaat etmekle yükümlü olan astın rol tanımları üzerine geliştirdiği kuramsal modelinde Ayca (2001: 7), paternalizmin iki formu ve Batı literatüründe zaman zaman paternalizm ile özdeşleştirilen otoriter ve otokratik liderlik kavramlarını karşılaştırmayı hedeflemiştir. İkili ilişkilerde üstün asta duyduğu ilgi ve yakınlık onların iyiliği ve yararı için olduğunda ve bunun karşılığında ast da üstüne saygıdan dolayı bağlılık gösterdiğinde iyi niyetli paternalizm ortaya çıkmaktadır. Eğer üst istediklerini elde etmek amacıyla asta ilgi ve yakınlık gösteriyorsa ve bunun karşılığında ast da kişisel çıkarları için üste bağlılık gösteriyorsa, burada gözlenen çıkarıcı paternalizmdir. Üst astın iyiliğine olduğunu düşündüğü için onun yaptıklarını kontrol ediyor ve ast da bunu benimsediği için üste boyun eğiyor veya sırtını dayıyorsa, burada otokratik bir liderlik yapısından söz etmek mümkün olabilir. Bunun tersine, üst istediklerini elde etmek amacıyla astı kontrol ediyor ve ast da kişisel çıkarlarına ters düşmemesi için üste boyun eğiyorsa, otoriter bir liderlik gözlenmektedir (Ayca, 2001: 7-8; Erben, 2004: 350; Öz ve Kılıç, 2010: 682). Bunun yanında, yardımsever paternalist liderler, çalışanların ve ailelerinin refahıyla ilgilidirler. Örneğin, çalışanların ve kardeşlerinin düğün törenlerinde hediyeler sunmakta ve çalışanların çocuklarının eğitim masraflarına katkıda bulunmaktadırlar. Paternalist rollerinin bir parçası olarak liderler, sosyal sorumluluklarını yerine getirmektedirler. Liderler, örgüt tarafından düzenlenen yemeklerde çalışanlarla aynı masayı paylaşmakta, çalışanlarla dans etmekte, şarkı söylemekte, örgütün düzenlediği futbol turnuvalarında yer almakta, çalışanlarla ve aileleriyle birlikte tatile çıkmaktadırlar. Bütün bu aktiviteler esnasında liderler,

çalışanlarıyla arasındaki sosyal mesafeyi azaltmakta ve örgüt ailesinin lideri gibi hareket etmektedirler. Ancak işe döndüklerinde sosyal mesafe geri gelmektedir (Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001: 580; Erben ve Güneşer, 2008: 957).

### **3.2. Farh ve Cheng'e Göre Paternalist Liderlik Sınıflaması**

Farh ve Cheng (2000: 94) paternalist liderliği üç boyutta incelemiştir. Bunlar; otoriter, yardımsever ve ahlaki liderlik boyutlarıdır. Bunlardan, otoriter liderlik, çalışanlar üzerinde kesin otorite ve kontrol sağlanmasını ileri süren ve çalışanlardan kayıtsız uyum bekleyen bir yaklaşımdır. Yardımsever liderlik, çalışanların ve ailelerinin refahları için, kişisel ve bütüncül bir lider davranışını ifade etmektedir. Ahlaki liderlik boyutu ise, liderin kişisel dürüstlüğüne ve sahip olduğu ahlaka atıfta bulunmaktadır.

Kültürel perspektiften bakıldığında, yardımsever, ahlaki ve otoriter liderlik boyutları, Konfiçyus ilkelerinin üç ana prensibi olan, karşılıklılık, erdem ve otoriteden meydana gelmektedir (Wang ve Lin, 2007: 99). Bu liderlik boyutları, çalışanlarla ilgilenmek ve rol model oluşturabilmek için güçlü bir otorite kuran patriarkal tarzla benzerlik göstermektedir. Bunlardan yardımsever liderlik, bireysel ilgi ve gözetmeyi içermektedir. Yapılan diğer bir araştırmaya göre (Wasti, Tan, Brower ve Önder, 2007: 486) yardımsever liderlik, çalışanın yöneticisine karşı güven algılama sürecinde etkili ve önemli bir kültürel değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Ahlaki liderlik, dürüstlük, sorumluluk, edep ve bencil olmama prensiplerini içermektedir. Otoriter liderlik ise, kural koyma, güç, gizleme ve öğüt verme boyutlarına odaklanmaktadır.

Paternalist liderlik boyutlarının bazı liderlik yaklaşımları ile ilişkili olduğu söylenebilmektedir. Literatürde bu ilişkiyi tespit etmeye yönelik birtakım çalışmalar yer almaktadır. Söz konusu çalışmalar ışığında, paternalist liderliğin bazı liderlik yaklaşımları ile benzer ve farklı yönleri olduğu vurgulanmaktadır.

## **4. Paternalist Liderliğin Bazı Liderlik Yaklaşımları ile İlişkisi**

Paternalist liderliğin bazı liderlik yaklaşımları ile ilişkisi çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Söz konusu araştırmalarda, paternalist liderlik ile çalışmaya konu olan diğer liderlik yaklaşımlarının ortak noktaları, farklılıkları, hangi kültürlerde daha yaygın oldukları gibi konular incelenmiştir. Aşağıda paternalist liderlik ile bazı liderlik yaklaşımlarının benzer yönleri ve farklılıkları açıklanacaktır.

### **4.1. Paternalist Liderlik ve Otokratik Liderlik İlişkisi**

Otokratik liderler, merkezi otoriteye sahiptirler ve kararları kendi başlarına vermektedirler. Otokratik liderler, çalışanlarını motive etmede yasal güçlerini, ödüllendirme gücünü ve zorlayıcı güçlerini kullanmaktadırlar. Bu tip liderler, işle ilgili durumların hepsini önceden belirleyerek çalışanlarına iletmekte ve böylece çalışanlar



ne yapacaklarını önceden bilebilmektedirler. Otokratik liderler, otorite ve sorumluluğun tamamına sahiptirler (Doğan, 2007: 66-67).

Paternalist liderlik ile otokratik liderlik yaklaşımları farklılıklar göstermektedir. Paternalist yaklaşımda, liderin izleyicisine olan kişisel ilgisi ve izleyicilerin yönetime katılımı söz konusu iken, otokratik liderlik tarzında merkezi yönetim esastır. Otokratik liderlikte astlardan beklenen, verimli çalışmaları ve sorgusuz bir şekilde otoriteye boyun eğmeleridir. Paternalist liderlikte ise lider, astlarına karşı gösterdiği yakın ilginin karşılığında sadakat beklemektedir. Astların sadakati gönüllüdür.

#### **4.2. Paternalist Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi**

Dönüşümcü liderlik anlayışına göre lider, izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir. Dönüşümcü lider, örgütlerde değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek örgütleri üstün performansa ulaştıran kişidir. Bu da liderin vizyon sahibi olması ve vizyonu izleyicilere kabul ettirmesi ile mümkündür (Koçel, 2007: 462).

Dönüşümcü liderlerin, izleyicileri ile paylaştıkları vizyonları ve uzun vadeli amaçları vardır. Bu tür liderler, genellikle izleyicinin üst düzey gereksinmelerini karşılayacak motivasyon araçları kullanmaktadırlar (Budak ve Budak, 2010: 110).

Paternalist liderlik ile dönüşümcü liderlik arasında bazı benzerlikler vardır. Dönüşümcü liderlik, yardımsever paternalist liderlik tarzına benzer şekilde, astına karşı kişisel ilgi içermektedir. Batıdan gelen dönüşümcü liderlik ve Doğudan gelen paternalist liderlik, yalnızca belli bir kültür için uygun olan emik davranışların yanı sıra, bütün kültürler için uygun olan genel milletler üstü davranışları bünyesinde barındırmaktadır (Erben ve Güneşer, 2008: 958).

#### **4.3. Paternalist Liderlik ve Karizmatik Liderlik İlişkisi**

Karizma kelimesi, modern sözlüklere Max Weber tarafından 1947 yılında giren bir kavramdır ve örgütsel liderlik araştırmalarında son zamanlarda geniş bir şekilde ele alınmaktadır. Karizma psikolojik çekim olarak tanımlanabilmektedir (Doğan, 2007: 85). Bir kişinin sahip olduğu karizma, başkalarını etkilemede önemli bir rol oynamaktadır. Karizmatik lider, sahip olduğu karizma yaratan özellikleri ile başkalarını kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen kişidir. Karizmatik lider izleyicilerini üstün performansa sevk eden kişidir (Koçel, 2007: 462).

Aycan ve Paşa (2003: 131), Türkiye’de 6 farklı coğrafi bölgede konuşlanmış, 17 ayrı üniversitede eğitim gören 1213 öğrenci üzerinde yaptıkları çalışmalarında, 4 farklı liderlik tipini incelemişlerdir. Bunlar; katılımcı, bürokratik, karizmatik ve paternalist liderlik türleridir. Tüm örneklem üzerinden elde edilen bulgular, en çok tercih edilen liderlik tarzının karizmatik liderlik olduğunu göstermiştir. Bunu sırasıyla; katılımcı, paternalist ve bürokratik liderlik tipleri izlemiştir. Aynı araştırmanın

sonuçlarına göre, paternalizmin, katılımcı ve karizmatik liderlik tipleri ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu, bürokratik liderlik ile anlamlı fakat negatif bir ilişki içerisinde olduğu ortaya çıkmıştır (Aycan, 2001: 15; Aycan ve Paşa, 2003: 138).

Batı toplumları için uygun olan karizmatik liderlik tarzı ile özellikle Çin toplumu için uygun olan paternalist liderlik tarzını araştırma konusu yapan Cheng, Chou, Wu, Huang ve Farh'a göre (2004: 92) karizmatik liderler, yalnızca çalışanların görevlerini yerine getirmesiyle değil, aynı zamanda çalışanları kişisel saygınlık, karizma, entelektüel teşvik ve beklentilerin ötesine geçmeyi başarmaları için motive etme konularında cesaretlendirmektedirler. Karizmatik ve paternalist liderlik türleri köklerini, farklı kültürler için geçerli olan farklı liderlik teorilerinden almaktadırlar. Söz konusu iki liderlik türü, ast ile üstün hak ve sorumlulukları hakkında benzer olmayan önemli varsayımlara dayanmaktadır. Her iki liderlik türü de kişisel tarzlar içermektedir. Örneğin; paternalist lider, otorite, kontrol ve imaj geliştirme gibi özellikler sergilerken, karizmatik lider, kişisel karizma ve entelektüel teşvik sergilemektedir.

#### **4.4. Paternalist Liderlik ve Demokratik Liderlik İlişkisi**

Demokratik tarzı benimseyen bir lider, karar verme sürecine izleyicilerini dahil etmekte, yetki devretmekte, iş yöntemleri ve amaçlarla ilgili kararları almaya astlarının katılımını teşvik etmekte ve izleyicilerine koçluk etmek için bir fırsat olarak geri bildirim vermektedir (Budak ve Budak, 2010: 88). Çalışanlar yaptıkları işi etkileyen durumlar hakkında bilgilendirilmekte, fikirlerini söylemeleri ve öneriler getirmeleri için lider tarafından cesaretlendirilmektedir. Demokratik lider, ortak bir görüşe erişecek biçimde sorunları astlarıyla birlikte çözmektedir. Son kararın alınmasında astlar da lider kadar sorumludur. Kararlar grupça alınmaktadır. Lider yalnız başına karar vermemekte, yönetici ve astların katıldıkları ortak toplantılarda, çalışma grubunu etkileyecek kararlar alınmaktadır. Astlar, karar vermede yöneticiyle eşit gibi kabul edilmektedirler (Doğan, 2007: 68).

Paternalist liderliğin demokratik liderlikten ayrıldığı nokta, son kararın verilmesi sürecidir. Paternalist liderlikte, izleyicilerin yönetime katılımı söz konusu iken son karar lidere ait olmaktadır. İzleyiciler önerilerini dile getirirken bu durumun bilincindedirler. Demokratik liderlik tarzında ise izleyiciler karar alma sürecinin her aşamasında aktif olarak rol almaktadırlar.

#### **4.5. Paternalist Liderlik ve Lider-Üye Değişimi İlişkisi**

Lider-üye değişimi, çalışan ile lider arasındaki ilişkinin kalitesini ifade etmektedir. Bu yaklaşımda, liderin astına gruptan ya da grup dışından birisi gibi davranmasına odaklanılmıştır. Dolayısıyla aynı unvan ve sorumluluklara sahip iki çalışanın, liderleri ile farklı ilişkiler içerisinde olabilecekleri belirtilmektedir (Mirap, 2008: 143).

Lider-üye değişimi yaklaşımı, çalışanın kariyer gelişimine odaklanırken, paternalizm ise, çalışanın hem işyerinde hem de kişisel yaşamında refah içinde yaşamasına odaklanmaktadır. Yüksek lider-üye değişim ilişkileri, performans değerlendirme ve ücret artışı gibi ekonomik çıktılara yoğunlaşırken, paternalist ilişkilerde çıktılar ekonomik işlemleri içermemektedirler. Paternalist bir ilişki, ekonomik çıktının ötesinde, sorumluluk ve sadakat sonucunda oluşan kişisel bağlılığı temel almaktadır. Buna göre paternalizm, sosyal işlemleri içeren kişilerarası ilişkileri bünyesinde barındırmaktadır (Pellegrini et al, 2010: 398).

Paternalist bir ilişkide, çalışanın karar alması, güçlendirmeden ziyade bir direktiftir. Paternalist yöneticiler, karar alma yetkilerini devretme konusunda gönülsüz olabilmektedirler. Çünkü yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda çalışanlar yetki devrini kısa dönemli bir liderlik olarak yorumlayabilmektedirler. Paternalist liderlikteki direktif üzerine karar almanın tersine lider-üye değişimi yaklaşımı, karar alma becerilerini geliştirmek için güçlendirme ve yetki devri gibi, katılımcı yönetime yer vermektedir (Pellegrini et al, 2010: 398).

Doğu kültüründe ortaya çıkan paternalizm olgusu, Doğu sosyal kültürünün kolektivist yapısı ve geniş güç mesafesine sahip olmasından ileri gelmektedir. Bireyci Batı toplumlarında paternalizme bakış açısı olumsuz olabilmektedir. Bunun nedeni, her iki toplumun farklı kültürel özelliklere sahip olmasıdır. Türk kültürü de Doğu kültüründe olduğu gibi kolektivist ve geniş güç mesafesine sahip bir kültürdür. Dolayısıyla Türk sosyal kültürü içerisinde faaliyette bulunan örgütlerin paternalizmi benimseyebileceğini ifade etmek yanlış olmayacaktır.

##### **5. Batı ve Doğu Toplum Kültürlerinde Paternalizm**

Bireyci Batı toplumlarında paternalizm, kişilerin hak ve özgürlüklerini kısıtlayıcı bir olgu olarak algılandığı için, Batı literatüründe olumsuz bir anlam ifade etmekte ve otoriterlikle eş değer olarak ele alınmaktadır (Aycan, 2001: 5). Paternalizm olgusunda cömertlik, iyi niyet, koruma-kollamanın yanı sıra, disiplin ve kontrol unsurları da yer almaktadır. Bu tip çatışan değerlerin uzlaştırılmasının Batılı bilim insanları tarafından anlaşılması kolay olmadığı için, onların paternalizme yaklaşımları da olumlu olmamıştır (Aycan, 2001: 5). Fakat, Aycan ve Kanungo (2000: 31) yaptıkları araştırmada, paternalizmin otoriteriyenlik ile ilişkisinin kuvvetli negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu anlamda paternalizm, bireyci batı toplumlarında yadırganan bir olgu olmakla birlikte, geleneksel Asya, Güney Amerika ve Orta Doğu toplumlarının en belirgin kültürel özellikleri arasındadır. Paternalist liderlik, Asya, Orta Doğu ve Latin Amerika örgütsel çevrelerinde iş ortamını uygarlaştırmak ve maneviyatını geliştirmek amacıyla geliştirilmiştir (Erben ve Güneşer, 2008: 955). Söz konusu çevrelerde paternalist liderlik her ne kadar etkin olsa da, Batı yönetim literatüründe paternalizm ile ilgili negatif bir algı vardır. Öyle ki,

Batı yönetim literatürü paternalizmi, yardımsever diktatörlük veya ayrımcılığın gizli ve sinsi bir formu olarak tanımlamaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2008: 567).

Paternalizm, Konfüçyus öğretisinin temel ilkelerinden olan yol göstericilik, otoriteye sadakat ve itaati zorunlu kılmaktadır (Aycan, 2001: 2). Özellikle Çin kültürünün önemli bir yüzü olarak örgütlerdeki Konfüçyus politikaları, yönetici ile izleyici arasındaki dikey ilişkinin merkezine ışık tutmaktadır. Konfüçyus öğretisi, liderin egemenliğine ve çalışanların ahlaki gelişimiyle ilgilenmeye vurgu yapmaktadır. Bunun yanında, izleyicilerin otoriteye itaati, iyiliğin karşılığını verme ve liderin ahlak öğretmenliği rolünü kabul etme anlamlarını da taşımaktadır (Niu, Wang ve Cheng, 2009: 33).

Paternalizm, tatlı-sert ve babacan otorite tanımlarıyla iki zıt eğilime işaret etmektedir (Erben, 2004: 350). Paternalizm olgusunda çalışanların yöneticilerine karşı duydukları sevgi ve korku ikilemi, yöneticilerin ise tatlı ve sert olmaları Batılı bilim insanları tarafından anlaşılması güç bir ikilemdir. Paternalizm olgusunda aile metaforu örgütlere taşındığı için, bunun kökenlerini ailedeki ilişkilerde aramak doğru olur. Ailede ebeveyn kontrol ve ilgi/bakım olmak üzere ikili bir görevi üstlenmektedir. Bu roller, Batı literatüründe birbirine karşıt olarak ele alınmaktadır. Diğer taraftan örneğin Hindistan geleneğinde "karta" yani 'baba' figürüne atfedilen rol, bu iki durumun beraber olabileceğini gösteren bir örnektir. Karta, büyüten, koruyan/kollayan, ilgi/özen gösteren, güvenilir, fedakarlık eden ama aynı zamanda da yoğun istek ve beklentileri olan, otoriter ve katı disiplin uygulayan kişi olarak tanımlanmıştır (Aycan, 2001: 3).

Paternalizm ilişkisinde üste bağımlı olma ve boyun eğme gönüllü bazda gerçekleşmektedir; bağımlılık ve boyun eğmenin gönüllü olabileceğini Batı kültürleri anlayamamakta ve kabul edememektedirler (Aycan, 2001: 5). Paternalizm, bu bağlamda, kültürleri birbirinden ayıran en belirgin özelliklerden biridir (Aycan ve Kanungo, 2000: 47). Paternalizm, Türkiye gibi kolektivist toplumların değerleriyle uyumludur. Çünkü arzu edilen, liderin çalışanın özel yaşamına dahil olmasıdır. Söz konusu dahil olma, kolektivist kültürlerde arzu edilen bir durumdur. Diğer taraftan, bireyci kültürlerde bu durum, özel hayata müdahale şeklinde algılanmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2006: 270). Örgütlerde paternalizm, Batı literatüründe ve kültürlerarası çalışmalarda fazla ele alınmamış olmakla birlikte, toplulukçu ve hiyerarşik kültürlerde sıklıkla rastlanan bir olgudur. Paternalizm kavramı, ikili ilişkilerin niteliğini (özellikle yaşanan güç mesafesini) ve bu ilişkilerde astın ve üstün görev ve sorumluluklarını ortaya koymaktadır (Aycan, 2001: 2). Boyun eğmenin, başkaları adına sorumluluk almanın ve birbirine bağlı olmanın çok övüldüğü toplulukçu kültürlerde, paternalizme karşı olumlu tutum sergilenmektedir. Buna karşılık, özerklik, kendine yetme ve kendi kendine karar vermenin önemli olduğu bireyci kültürlerde paternalizm onaylanmayan bir olgudur. Toplulukçu kültürle karşılaştırıldığında,

babacan bir kişinin çalışanın kişisel ve ailesini ilgilendiren konulara karışması mahremiyete saygısızlık olarak algılanmaktadır (Aycan, 2001: 4).

Pellegrini et al (2010), kolektivist ve yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda paternalizmin çalışanın işle ilgili tutumlarını pozitif yönde etkileyeceğinden (Gelfand, Erez ve Aycan, 2007: 494) hareketle yaptığı çalışmada, paternalizmi, iki farklı kültüre sahip olan Hindistan ve Amerika kültürleri açısından ele almıştır. Söz konusu araştırmada, Hindistan'ın kolektivist ve güç mesafesi yüksek bir toplum olduğu, tersine Amerika'nın ise kültürel karakteristik açısından bireyci ve dar güç mesafesi gibi özellikler gösterdiği varsayılmaktadır. Araştırma sonucuna göre, paternalist liderlik Hindistan'da daha yüksek çıkmıştır (Pellegrini et al, 2010: 404). Aynı araştırmaya göre paternalizm, Hindistan'da iş tatmini üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahipken, Amerika'da paternalizmin iş tatmini ile ilişkisi önemli değildir. Söz konusu iki kültürde de, paternalist liderlik, lider-üye değişimi ve örgütsel bağlılık ile pozitif ilişki içerisindedir (Pellegrini et al, 2010: 391). Bu sonuca göre, paternalist yönetimin pozitif etkileri, kolektivist toplumların yanı sıra, bireyci toplumlar içinde geçerli olabilmektedir. Pellegrini et al (2010: 410)'a göre, paternalizm en çok duygusal bağlılık boyutu ile ilişkili çıkmıştır. Bu durum, örgütüne duygusal olarak bağlı olan insan kaynağına sahip örgütlerin rekabet avantajlarını artıracaklarını ortaya koymaktadır. Sergilenen çalışan davranışları bakımından paternalist liderlik ile Batının karizmatik liderliğinin kıyaslanması durumunda, örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılığın Batı liderlik tarzı tarafından, normatif bağlılığın ise paternalist liderlik tarzı tarafından daha fazla etkilendiğini söylemek mümkündür (Cheng et al, 2004: 108)

Doğu'nun önemli yönetim tarzlarından Japon yönetim tarzını birçok yolla açıklamak mümkündür. Bunları (Uhl-Bien, Tierney, Graen ve Wakabayashi, 1990: 416-419); ömür boyu istihdam ve bağlılık, sadakat, karşılıklı güven, işbirliği ve uyum, ailesel yönetim ve grup ahengi gibi kavramlarla ifade etmek doğru olacaktır. Bütün bunlara, örgüte yerleşmiş paternalizm inancını eklemek mümkündür. Örgüte yerleşmiş paternalizm inancı, bütün bu Japon yönetim özelliklerini teşvik etmektedir. Söz konusu paternalizm inancı, Japon yönetim sisteminin işleyişinde oldukça etkilidir. Örgüte yerleşmiş paternalizm inancının, çalışanların yönetim sistemi ile uyumluluğuna karar vermede önemli bir rolü vardır. Japon yönetim sistemine göre, örgütlerde yer alan paternalizm olgusuna, güçlü bir şekilde inanan çalışanlar örgüt için doğru tip çalışanlardır. Bu tür çalışanlar güvenlerini, sadakatlerini ve kariyerlerini örgütün ellerine bırakmaktadırlar. Tersine paternalizme inanmayan çalışanlar ki bunlar doğru tip değildir, örgütleriyle olan ilişkilerine sadece ekonomik ve sözleşmeye dayalı olarak bakmaktadırlar. Dolayısıyla, bu tip çalışanlardan yüksek bağlılık beklenmemektedir. Güçlü paternalizm inancına sahip yöneticiler, çalışanlarıyla yüksek lider-üye değişim ilişkisi kurmaktadırlar. Bunun yanında, söz konusu yöneticilerin, zayıf paternalizm inancına sahip yöneticilere göre, işlerinden duydukları tatmin daha yüksektir. Uhl-Bien et al'un, Japonya'da 1075 hat yöneticisi üzerinde

yaptığı çalışmanın sonuçları yukarıdaki açıklamaları doğrular niteliktedir. Söz konusu araştırmada, örgüte yerleşmiş olan paternalizm inancı ile lider-üye değişimi ve iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Uhl-Bien et al, 1990: 422-425).

Paternalist liderlik tarzı, her ne kadar Çin kültür ve geleneğine uygun gibi görünse de, modern örgütler için de uyumlu bir tarzıdır. Modern örgütlerde ki bütün liderler, yönetmek, organize etmek, etkilemek, karar vermek ve kontrol etmek gibi çoğunlukla benzer uygulamalar gerçekleştirmektedirler. Dolayısıyla paternalist liderliğin bazı yönleri Çin kültürü için uygun gibi görünse de, diğer yönleri evrensel ve birçok kültür için uyumlu olabilmektedir. Paternalist liderliğin evrensel yönleri, karizmatik liderlik ile ortak özellikler gösterebilmektedir (Cheng et al, 2004: 93).

## 6. Türk Toplum Kültüründe Paternalizmin Yeri

Türkiye’de yönetici ve liderlerin statüleri işyerleri ile sınırlı kalmamakta, sorumluluk ve özgürlük alanları çok daha geniş olmaktadır (Erben, 2004: 348).

Erben çalışmasında (Erben, 2004: 346), toplumsal kültürün aile kültürünü oluşturduğu düşüncesinden hareketle Türk toplumsal kültürünün paternalist değerler, inançlar ve normlar içerdiği varsayımı çerçevesinde, paternalist toplumsal kültürün paternalist aile kültürünü oluşturduğunu ileri sürmektedir. Paternalist özellikler gösteren aile kültürüne sahip aile işletmelerinde kurum kültürünün aile kültüründen etkileneceği ve bunun da yönetim fonksiyonlarını ve insan kaynakları uygulamalarını etkileyeceği ileri sürülmektedir.

Toplumsal kültür değerlerinin yanında, lider davranışını etkileyen bir diğer güç de, örgütsel kültürdür. Neyin doğru, iyi ve önemli olduğu ile ilgili örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler ve varsayımlar, üyeler için bir anlam ifade etmektedir. Bir örgütsel kültürün liderliği etkilediği gibi liderlikte örgütsel kültürü etkilemektedir. Bunun yanında küreselleşme ile birlikte, liderlik davranışları da evrensel boyut kazanmıştır (Paşa et al, 2001: 560). Türkiye de küreselleşen yönetim ve yönetici eğilimlerinden payına düşeni almaktadır. Çoğunlukla batılı toplumların kültürel özelliklerini göz önüne alarak geliştirilen etkili lider-iyi yönetici kuramları küreselleşme etkileriyle uluslararası düzeyde uygulanmakta ve yönetici eğilimleri bu kuramlar çerçevesinde gelişmektedir (Paşa, 2000: 227).

Türk toplumsal kültür örüntüsünün temel varsayımlarının paternalizm özellikleriyle uyumlu olduğunu söylemek mümkündür (Erben, 2004: 348). Türk liderler astlarına karşı paternalist tutumlara sahiptirler. Öyle ki, Türk yönetici ve liderleri, astlarına karşı ebeveyn ilgisi göstermektedirler (Paşa et al, 2001: 569).

Paşa et al. (2001: 574), Türkiye’de paternalist düşünce üzerine yaptıkları çalışmalarında, paternalist düşünce davranışı ile kolektivizm arasında önemli pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. İçerisinde bulunan toplum ve bu toplumun

kültürel değerlerinin, çalışanların davranış ve duygularını önemli derecede etkilemekte olduğu bir gerçektir (Paşa, 2000: 227). Türk toplumsal kültürünün kolektivist bir yapıya sahip olduğu ve toplumsal kültürün örgüt kültürü üzerinde önemli bir etkisi olduğu düşünüldüğünde (Aycan ve Kanungo, 2000: 29), örgüt kültürünün etkisinde kalan liderlerin astlarına karşı paternalist eğilimler içerisinde olması doğal bir sonuçtur. Bu açıklamalar ışığında Türk Kültürü, toplulukçu, güç mesafesi yüksek ve paternalizm eğilimleri yüksek bir kültür olarak nitelendirilebilir (Aycan ve Kanungo, 2000: 41; Paşa, 2000: 227). Geniş güç mesafesi ve yüksek paternalizm değerlerinin birarada bulunması, insancıl, güler yüzlü, hoşgörülü ve samimi olan, şefkat gösteren ve koruyan, destekleyen aynı zamanda da otorite sahibi olup kontrol eden ve bir disiplin kurmuş olan liderlik beklentileri yaratmaktadır (Paşa, 2000: 239). Paternalizm, yalnızca, güç mesafesinin fazla olduğu kültürlerde gözlenmemektedir. Güç mesafesinin az olduğu kültürlerde, bir doktor ile hastası, öğretmen ile öğrencisi veya yönetici ile çalışan arasında paternalist ilişkilere rastlamak mümkündür (Aycan et al, 2000: 197).

Aycan ve Kanungo (2000: 50), yaptıkları araştırmalarında, araştırmaya katılan on ülke arasında, Türkiye'nin paternalizm ve topluluğa bağlılık boyutlarında ikinci sırada yer aldığını göstermişlerdir. Araştırma bulgularına göre, çalışanlar yönetici veya liderin paternalist olmasını beklemektedirler. Çalışanların çıkarlarını kollayan, onların sorunlarına ve sevinçlerine ortak olan, katılımcı, açık, iş dışındaki sorunlarla da ilgilenen, mesleki gelişime önem veren ve örgütte bir aile ortamı yaratan yöneticilerin Türk kültürel ortamında tercih edildiği gözlenmektedir.

Soylu (2010), Türk işletmelerinde, farklı sektörlerde çalışan, 708 mavi ve beyaz yakalı personel üzerinde yaptığı araştırmasında, çıkarıcı paternalizm ile işyerinde psikolojik yıldırma (mobbing veya bullying) arasında pozitif bir ilişki olup olmadığını araştırmıştır. Tersine şekilde, yardımsever paternalist liderlik ile işyerinde psikolojik yıldırma arasında negatif bir ilişki olduğunu varsaymıştır. Yardımsever paternalizmi, işyerinde aile ortamı oluşturma, izleyicilerle kişisel ilişkiler geliştirme ve izleyicilerin özel yaşamlarına dahil olma üzere üç boyutta incelemiştir. Çıkarıcı paternalizmi ise, statü ve otoriteyi muhafaza etme ve ilginin karşılığı olarak sadakat bekleme olmak üzere iki boyutta incelemiştir. Araştırma bulguları, yardımsever paternalizm ile işyerinde psikolojik yıldırma arasında önemli negatif bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Soylu bu araştırmada, çıkarıcı paternalizm ile işyerinde psikolojik yıldırma arasında şiddetli olmayan negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuca göre, lider, statü ve hiyerarşisini koruyucu şekilde davrandığı sürece, işyerinde psikolojik yıldırma daha az gerçekleşecektir.

Erben ve Güneşer (2008: 955), İstanbul'da farklı sektörlerde çalışan 142 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada, yardımsever paternalist liderliğin duygusal bağlılık üzerinde orta derecede bir etkisi olduğu ve devam bağlılığı üzerinde ise güçlü bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca paternalist liderliğin, etikle ilgili örgütsel

iklim algısı üzerinde bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Aynı araştırmanın sonuçları, etikle ilgili örgütsel iklimin, yardımsever paternalist liderlik ile duygusal bağlılık arasında aracı rolü oynadığını göstermiştir. Diğer taraftan, otoriter paternalizm ile etikle ilgili örgütsel iklim arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Erben ve Güneşer, 2008: 965).

Pellegrini ve Scandura (2006: 274), İstanbul ve Gebze'de bulunan, beş farklı örgütte çalışanlar üzerinde yaptıkları bir araştırmada, paternalizmin hem yüksek kalite lider-üye değişim ilişkilerini hem de çalışanın iş tatminini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Türk toplumunun temel kültür varsayımları ve değerlerini, tercih edilen liderlik tipi bağlamında bölgesel bazda ortaya koyan Aycan ve Paşa'nın (2003) yaptığı araştırmanın bulgularına göre, paternalizmin en çok tercih edildiği bölgelerimiz Doğu Anadolu ve Karadeniz bölgeleri, en az tercih edildiği bölgelerimiz ise İç Anadolu, Güneydoğu Anadolu ve Ege bölgeleridir (Aycan, 2001: 16; Erben, 2004: 347).

Türk toplumunun kolektivist ve yüksek güç mesafesine sahip bir toplum olduğu ifade edilmektedir. Paternalist eğilimlerin, benzer kültürel özelliklere sahip toplumlarda meydana geldiği bilinmektedir. Türkiye'nin gelişmekte olan ülke sınıfında yer aldığı düşünüldüğünde, gelişmekte olan ülkelerde de benzer eğilimlere rastlamanın ne derece mümkün olduğuna ilişkin literatürde yer alan bazı çalışmalar fikir verebilmektedir.

## **7. Gelişmekte Olan Ülkelerde Paternalizm Eğilimleri**

Gelişmekte olan ülkelerde görülen liderlik davranışlarından biri de paternalizmdir. Gelişmekte olan ülke liderlerinin en kilit özelliklerinden birisi, yetki bakımından üst kademedeki olmalarına rağmen, çalışanlarıyla yakın ilişkiler kurma konusundaki hassasiyetleridir (Aycan, 2002: 5). Çalışanlar da, yakın ilişki, koruma, rehberlik ve yakın gözetim beklemektedirler. Liderler takipçileri için sorumluluk üstlenmekte, bunun karşılığında sadakat beklemektedirler. Gelişmekte olan ülkelerde lider ve takipçileri arasındaki etkileşim, ebeveyn-çocuk ilişkisini anımsatmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde yaygın olan bu liderlik tarzı paternalizm olarak adlandırılmaktadır. Bu tip ülkelerde paternalist lider, çalışanların aileleriyle ilgili yaşadığı anlaşmazlıklarda danışmanlık rolü üstlenebilmektedir. Diğer taraftan, çalışanlar arasında yaşanan kişisel çatışmalarda aracı rolü oynayabilmektedir. Hatta çatışmayı çözmek için, çatışan taraflardan birinin adına (haberi olmaksızın) karşı tarafla görüşebilmektedir. Bu bağlamda gelişmekte olan ülkelerdeki ideal lider özellikleri aşağıda özetlenmiştir (Aycan, 2002: 7):

- Güçlendiren (Çalışanlarına güçlü oldukları hissini verebilen),
- Katılımcı ve aynı zamanda kararlı,
- Güvenilir,



- Paternalist,
- Çalışanlar arasında meydana gelen çatışmalarda adaletli,
- Diplomatik,
- Statü farklılıklarından haberdar ancak aynı zamanda alçakgönüllü ve mütevazı,
- Takım oyuncusu.

### 8. Paternalizmin İşletme Yönetim ve Fonksiyonlarına Etkisi

Öz ve Kılıç (2010: 686) çalışmalarında paternalist liderliğin çalışanların iş tutumlarına etkisini araştırmışlardır. İş tutumları olarak iki değişken incelemişlerdir. Bunlar, çalışanların yaşadıkları duygusal çelişki ve kurumlarına karşı duydukları içten bağlılıktır. Araştırma sonuçlarına göre, iyi niyetli paternalizmin örgüte duygusal bağlılık ile olumlu ilişki içerisinde olduğu saptanmıştır. Bu bulgu literatürdeki bulgularla da paralellik göstermektedir. Yöneticinin iyi niyetli paternalist yaklaşımı, çalışanların kurumlarına karşı da olumlu tutum geliştirmesine katkıda bulunmaktadır. Yine araştırma sonuçlarına göre, paternalist liderlik boyutlarından biri olan iyi niyetli paternalizmin çalışanın yaşadığı duygusal çelişki ile olumsuz ilişki içerisinde olduğu bulunmuştur. Bu sonuca göre, liderler iyi niyetli paternalizm davranışları sergiledikçe, çalışanlar hissettikleri ve sergiledikleri duyguları arasında bir fark yaşamayarak duygusal çelişki hissetmemektedirler.

Paternalizm toplumsal kültürün önemli özelliklerinden biridir. Aycan ve Kanungo (2000: 49) araştırmalarında, toplumların kültürel özelliklerinin kurum yapılarına ve uygulamalarına etkisini açıklıkla ortaya koymuşlardır. Bu nedenle, örneğin Kuzey Amerika'da geliştirilmiş insan kaynakları uygulamalarının Türkiye'de sorgulanmaksızın uygulanmasının sakıncalı olduğuna dikkat çekmişlerdir.

Pellegrini ve Scandura (2008: 577), literatürde yer alan bazı çalışmalardan yola çıkarak, paternalizmin öncüllerini belirlemişlerdir. Buna göre, örgütsel kültür, sosyal hiyerarşiye saygı, örgütsel yapı ve son olarak lider-üye değişimi paternalizmin öncülleri arasında yer almaktadır. Ancak, Pellegrini ve Scandura'ya göre (2008: 577), paternalist liderliğin dinamiklerini daha iyi anlamak için, öncülleri lider ve izleyicilere göre ayrı ayrı belirlemek gerekmektedir. Çünkü farklı değişkenler lider ve izleyiciler için farklı öneme sahip olabilmektedir.

Günümüz Amerikan iş dünyasında, küçülme (downsizing) ve dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) gibi yaklaşımların uygulanmasıyla, devamlı statüde çalışanlar yerine yapılan geçici sözleşmeler sonucu, işyerindeki çalışma motivasyonu düşmüş ve örgütlere karşı daha az sadakat gösterilmesine neden olmuştur. Bu tarz işyerlerinde paternalist yönetim, gayri-şahsi ve rekabetçi iş dünyasında etkili olabilecek insanların karşılıklı etkileşimine vurgu yapmaktadır. Günümüz bilgi

ekonomisinde, yetenek ve bilgiyi elde tutmanın artan önemi dolayısıyla, özellikle örgütsel bağlılık üzerinde etkili liderlik yaklaşımlarına açık olmak yöneticiler için büyük öneme sahiptir (Pellegrini et al, 2010: 410).

Cheng et al (2004: 104) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre paternalist liderlik, çalışan davranışları üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Yardımsever liderlik boyutu en güçlü etkiye sahiptir. Yardımsever liderlik otoriter liderlik ile birlikte, çalışan davranışları üzerinde yine pozitif etkiye sahipken, otoriter liderlik ahlaki liderlik ile birlikte, çalışan davranışları üzerinde negatif bir etkiye sahiptir. Her üç liderlik boyutu arasında bir etkileşim söz konusu değildir.

Aynı araştırma bulgularına göre, paternalist liderlik, modern örgütlerde önemli bir rol oynamaya devam etmektedir. Bu durumun öncelikli etkisi, yardımsever ve ahlaki liderlik boyutlarından gelmektedir. Otoriter liderlik boyutu ise, çalışan davranışları üzerinde diğer iki boyut kadar etkili değildir. Bu sonuç; modernleşme, endüstrileşme ve globalleşme ile birlikte, paternalist liderlik boyutlarından otoriter liderliğin, özellikle Çin toplumunda etkisini yitirdiğini göstermektedir. Tersine, yardımsever ve ahlaki liderlik boyutları hala geçerliliğini sürdürmektedir ve söz konusu boyutların modern örgütlerde daha önemli hale gelecekleri öngörülmektedir (Cheng et al, 2004: 108-111).

Niu et al, (2009: 32), Taiwan'da farklı sektörlerde çalışan 304 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada, paternalist liderliği üç boyutta ele almışlardır. Bunlar Farh ve Cheng (2000) tarafından yapılan sınıflamaya benzer şekilde; otoriter, yardımsever ve ahlaki paternalist liderlik yaklaşımlarıdır. Araştırma sonuçlarına göre, yardımsever ve ahlaki yaklaşımlar, çalışanların üstlerine karşı duydukları itaati ve iş motivasyonunu artırırken, otoriterlik bu çıktılarla ilişkili çıkmamıştır. Ayrıca yardımseverlik ve ahlaki lider özellikleri birbirleriyle etkileşim içerisindedirler. Yani yardımsever ve yüksek ahlaka sahip liderler daha fazla itaat görmektedirler (Niu et al, 2009: 36).

Wang ve Lin (2007), bir anaokulu yönetimi ve öğretmenlerinin davranışlarını inceledikleri vaka çalışmalarında, anaokulu müdürünün öğretmenlerine karşı paternalist liderlik özelliklerine uygun davranışlar sergilediğini gözlemlemişlerdir. Yani, öğretmenlerin özel ve iş yaşamlarıyla yakından ilgili, onlara yeri geldiğinde anne/baba gibi davranan, ahlaki değerlere önem veren ve gerektiğinde otoriter bir yaklaşım sergileyen lider tipi yer almaktadır. Bunun karşılığında da öğretmenlerden saygı ve itaat beklemektedir. Bu bağlamda, özellikle Doğu toplumlarının kültürel bir karakteristiği olan paternalist ilişkilerin, 5-6 kişilik bir iş biriminde bile üst ile ast arasında var olduğu gözlemlenebilmektedir.

Westwood çalışmasında (1997: 453-454), "paternalist başkanlık" (paternalist headship) adını verdiği bir model oluşturmuştur. Paternalist başkanlık, disiplin ve otoriteyi babacan ve yardımsever bir ilgiyle harmanlayan bir rol türüdür. Bu modelde, başlangıç noktası olarak iki temel gerekliliğe yer verilmiştir. Bunlardan ilki, talimat ve

itaat gerekliliğidir. Bir başkanlık olarak görev yapabilmek için, başkan ile diğerleri arasındaki ilişkiyi yapılandıran bazı talimat usulleri vardır ve tabii ki bu talimatlara itaat edilmesi gerekmektedir. İkinci gereklilik türü ise, sosyal ahenktir. Söz konusu ahenk yüksek güç mesafesi ve eşitsizlikler üzerine temelini oturtmuştur. Bu iki gereklilik aralarında simbiyotik bir ilişki meydana getirmekte ve ikisi birlikte modelin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Örneğin, Tayvan'da bütün sosyal ilişkilerdeki ana nokta, ahenk ve istikrardır. Ahengin başarısı, eşitlik doğrultusunda değil, emir-komuta hiyerarşisine dayanan kurallar doğrultusundadır.

Aycan ve Kanungo'nun (2000: 47) on ülkede (Türkiye, Çin, ABD, Kanada, Hindistan, Pakistan, Almanya, Romanya, İsrail, Rusya) yapmış olduğu çalışma, yöneticilerin çalışanlar hakkındaki inanç ve varsayımlarının insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkisini ortaya koymaya yöneliktir. Yöneticilerin çalışanlar hakkındaki inanç ve varsayımları sosyal kültürden etkilenmektedir. Bu doğrultuda yöneticilerin sosyal kültürü paternalist olarak algılaması çalışanların proaktif (işlerini bağımsız ve inisiyatif olarak yapma) oldukları yönündeki düşüncelerini olumsuz etkilemektedir. Araştırma bulguları proaktivite ile paternalizm arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Yine aynı araştırmanın bulgularına göre paternalizmle katılımcılık arasında olumlu bir ilişki vardır. Paternalist toplumlarda katılım, fikir alma ve amaç oluşturma aşamasında gerçekleşmekle beraber, alınan fikirlerin uygulamaya yansımaları gerekli kılmamaktadır. Söz konusu araştırmada katılımcılıktan kastedilen, yöneticilerin uygulama değil, fikir alma aşamasında çalışanlarla işbirliği içerisinde olmasıdır (Aycan et al, 2000: 209).

Paternalizm, insan kaynakları yönetimi için de geçerli olan bir kavramdır. Paternalist insan kaynakları yönetimi, yöneticinin çalışanın haklarını ve hislerini gözettiği ve ilgilendiği karşılıklı ve işbirlikçi bir yönetim tarzıdır (Lee, 2001: 841). Temel olarak paternalist insan kaynakları yönetimi liderliği, karşılıklılık, ilgi ve karşılıklı saygı değerlerine dayanmaktadır. Paternalist insan kaynakları yönetimi, karşılıklılık ve kolektivizm prensiplerinin temeli olan güven, sadakat, uyum ve işbirliği konularına odaklanmaktadır. Ayrıca paternalist insan kaynakları yönetimi, iş transferi, çalışma saatleri ve ücret düzenleme konularında esnek değildir. Diğer taraftan, paternalist insan kaynakları yönetimini benimseyen bir örgütün krize girmesi durumunda, çalışanlar işbirliği içerisinde örgütün içinde bulunduğu kötü durumdan bir an önce çıkması için çaba sarf edebilmektedirler. Çalışanlar böyle bir durumda, ücret almama, ikramiyelerini iade etme ve tatil haklarından feragat etme konularında hemfikirlerdir. Böylece örgüt riskini de paylaşılabilmektedirler (Lee, 2001: 860-861).

## Sonuç

Doğu toplumlarının kolektivist yapısı ve geniş güç mesafesine sahip olması paternalizm olgusunun söz konusu toplumlarda daha fazla araştırma konusu yapılmasına neden olmuştur. Paternalizmin ortaya çıkması, kolektivizm ve geniş güç

mesafesi gibi kültürel özelliklerin varolması ile mümkün olabilmektedir. Paternalizmin doğasında ebeveyn-çocuk ilişkisi vardır. Bu durumun örgütlere yansımaları kolektivist toplumlarda daha fazla gözlenen bir durumdur. Bunun ana nedeni doğu toplumlarının ataerkil bir özellik göstermesidir. Tersine, Batı toplumlarında paternalist eğilimlere çok sık rastlanmamaktadır. Çünkü Batılı toplumların bireyci yapısı buna engel olmaktadır. Paternalizmin kişisel ilgi boyutu Batılı kültürler için özel hayata müdahale şeklinde algılanmaktadır. Bu kültür farklılığı örgütlere de yansımış, ister Doğuda ister Batıda faaliyetlerini sürdürsün, her örgütün farklı bir kültür geliştirmesine sebep olmuştur. Öyle ki, aynı sosyal kültür içerisinde yer alan örgütlerin kültürleri arasında bile farklılıklar bulunabilmektedir. Bu kültürel farklılıklar, paternalizm Doğü kültüründe yer alan örgütler için daha uygun bir yaklaşım olarak ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Türk kültüründeki kolektivist yapı ve geniş güç mesafesi paternalizm eğilimlerinin gözlenmesine yol açmıştır.

Paternalizm sosyal kültürün önemli özelliklerindedir. Örgüt kültürü sosyal kültürden büyük ölçüde etkilenmektedir. Paternalist eğilimler gösteren bir sosyal kültür içerisinde faaliyetlerini sürdüren bir işletmenin kültürünün de paternalist özellikler göstermesi mümkündür. Örgüt içerisindeki liderlik tarzının örgüt kültürünün etkisinde kalması sonucunda, paternalist liderlik eğilimleri ortaya çıkabilmektedir. Bunun neticesinde, liderler çalışanlarına karşı yakın ilgi göstermekte ve çalışanlar da bunun karşılığında liderlerine karşı saygı ve itaat göstermektedir. Sonuçta, paternalist liderlik adında kültürel bir liderlik yaklaşımı ortaya çıkmaktadır.

Bu kültürel liderlik yaklaşımının işletme yönetim ve fonksiyonlarına pozitif etkisi olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır. Bu liderlik tarzı temelde yönetici ile çalışanın yakın ilişki kurmasını esas aldığından, çalışan üzerinde olumlu bir etkisi olduğu düşünülebilmektedir. Böylece, çalışanlar yüksek iş tatmini, duygusal bağlılık gibi birtakım pozitif tutumlar geliştirebilmektedirler. Bu pozitif tutumların çalışanların örgütsel davranışlarına da yansıtacağı varsayımından hareketle, çalışanların performansında bir artış beklenebilmektedir. Çalışanların performansının arttığı bir ortamda örgütün verimliliği artabilecektir. Dolayısıyla hem örgüt hem de çalışanlar amaçlarına ulaşmış olacaklardır. Bu durum, yönetim literatürü açısından önemle üzerinde durulması gereken ve örgütlerin de uzun süre yaşamlarını sürdürme çabalarında daha ayrıntılı incelenmesi gereken bir konu olmaktadır.

Literatürde paternalizm ile ilgili yapılan araştırmaların birçoğu, örgütlerde varolan paternalist eğilimlerin ortaya konmasına yöneliktir. Paternalizmin örgütsel davranış konuları ile ilişkisini belirlemeye yönelik az sayıda çalışma bulunmaktadır. Paternalist liderin, izleyicilerin performansına ve motivasyonuna etkisi, işe devamsızlık veya örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi de farklı araştırmalara konu olabilir. Bu konuda yapılabilecek araştırmalar, literatüre önemli katkılar sağlayabilecektir.

## Kaynakça

- Aycan, Z. ve Kanungo, R., N. (2000). "Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri", (Ed.: Zeynep Aycan), Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları: 25-53.
- Aycan, Z.; Kanungo, R., N.; Mendonca, M.; Yu, K.; Deler, J.; Stahl G. ve Kurshid, A. (2000). "Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison", *Applied Psychology: An International Review*, 49(1): 192-221.
- Aycan, Z. (2001). "Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1/1: 1-19.
- Aycan, Z. (2002). "Leadership and Teamwork in Developing Countries", *Challenges and Opportunities. Online Readings in Psychology and Culture*, 15/8: 1-12.
- Aycan, Z. ve Paşa, S., F. (2003). "Career Choices, Job Selection Criteria and Leadership Preferences in a Transitional Nation: The Case of Turkey", *Journal of Career Development*, 30/2: 129-144.
- Aycan, Z. ve Kabasakal, H. (2004). "Social Contract and Perceived Justice of Workplace Practices to Cope with Financial Crisis", *Group and Organization Management*, 31/4: 469-502.
- Börekeçi, D., Y. (2009). "Paternalist Leadership Style's Evolution in E-Culture", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 38/2: 103-109.
- Budak, G. ve Budak, G. (2010). *İşletme Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları.
- Cheng, B., S.; Chou L., F.; Wu T., Y.; Huang, M., P. ve Farh J., L. (2004). "Paternalist Leadership and Subordinate Responses: Establishing a Leader Model in Chinese Organizations", *Asian Journal of Social Psychology*, 7: 89-117.
- Doğan, S. (2007). *Vizyona Dayalı Liderlik*, İstanbul: Kare Yayınları.
- Erben, G., S. (2004). "Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği", 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri*, 17-18 Nisan 2004, (Ed.: Koçel, T.), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: 345-356.
- Erben, G., S. ve Güneşer, A., B. (2008). "The Relationship Between Paternalist Leadership and Organizational Commitment: Investigating The Role of Climate Regarding Ethics", *Journal of Business Ethics*, 82: 955-968.
- Farh, J., L. ve Cheng, B., S. (2000). "A Cultural Analysis of Paternalist Leadership in Chinese Organizations", (Ed.: J., T., Li; A., S., Tsui ve E., Weldon), *Management and Organizations in the Chinese Context*, London: Macmillan: 84-127.
- Gelfand, M., J.; Erez, M. ve Aycan, Z. (2010). "Cross-Cultural Organizational Behavior", *Annual Review of Psychology*, 58: 479-514.
- Hayek, M.; Novicevic, M., M.; Humphreys, J., H. ve 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.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- Lee, H., S. (2001). "Paternalist Human Resource Practices: Their Emergence and Characteristics", *Journal of Economic Issues*, 35/4: 841-869.

Mirap, Selen Ofazer (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.

Niu, C., P.; Wang, A., C. ve Cheng, B., S. (2009). "Effectiveness of a Moral and Benevolent Leader: Probing the Interactions of the Dimensions of Paternalist Leadership", *Asian Journal of Social Psychology*, 12: 32-39.

Öz, E., Ü. ve Kılıç, B. (2010). "Paternalist Liderliğin Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi", 18. *Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi Bildirileri*, 20-22 Mayıs 2010, Adana: Çukurova Üniversitesi Basımevi: 681-688.

Padavic, I. ve Earnest, W., R. (1994). "Paternalism as a Component of Managerial Strategy", *Social Science Journal*, 31/4: 389-405.

Paşa, S., F. (2000). "Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri", (Ed.: Zeynep Aycan), *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları: 225-241.

Paşa, S., F.; Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2001). "Society, Organisations and Leadership in Turkey", *Applied Psychology: An International Review*, 50 (4): 559-589.

Pellegrini, E., K. ve Scandura, T., A. (2006). "Leader-Member Exchange, Paternalism and Delegation in the Turkish Business Culture: An Empirical Investigation", *Journal of International Business Studies*, 37: 264-279.

Pellegrini, E., K. ve Scandura, T., A. (2008). "Paternalist Leadership: A Review and Agenda for Future Research", *Journal of Management*, 34/3: 566-593.

Pellegrini, E., K.; Scandura, T., A. ve Jayaraman, V. (2010). "Cross-Cultural Generalizability of Paternalist Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory", *Group & Organization Management*, 35/4: 391-420.

Sargut, A., S. (2010). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara: İmge Kitabevi.

Soylu, S. (2010). "Creating a Family or Loyalty-Based Framework: The Effects of Paternalist Leadership on Workplace Bullying", *Journal of Business Ethics*, Published Online: 14.09.2010, (Erişim Tarihi: 20.10.2010)

Uhl-Bien, M.; Tierney, P., S.; Graen, G., B. ve Wakabayashi, M. (1990). "Company Paternalism and The Hidden-Investment Process: Identification of the "Right Type" for Line Managers in Leading Japanese Organizations", *Group Organization Management*, 15/4: 414-430.

Wang, Y., Y. ve 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. ve Önder, Ç. (2007). "Cross-Cultural Measurement of Supervisor Trustworthiness: An assessment of Measurement Invariance Across Three Cultures", *The Leadership Quarterly*, 18: 477-489.

Westwood, R. (1997). "Harmony and Patriarchy: The Cultural Basis for Paternalist Headship Among the Overseas Chinese", *Organization Studies*, 18/3: 445-480.