

Kılınç, E. (2018). Sağlık Kurumlarında Paternalist Liderlik Modelinin İncelenmesi. *Journal of Healthcare Management and Leadership*, (1), 1-12.

Derleme/Review

Makale Geliş Tarihi: 28.01.2019
Makale Kabul Tarihi: 05.02.2019

SAĞLIK KURUMLARINDA PATERNALİST LİDERLİK MODELİNİN İNCELENMESİ



<https://doi.org/10.35345/johmal.518870>

Dr. Öğr. Üyesi Erhan KILINÇ¹

ÖZET

Bir toplumsal etki süreci olarak değerlendirilen liderlik en genel anlamıyla; insanları sevk ve idare edebilme becerisi ve yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Klasik liderlik yaklaşımları artık günümüzün liderlik ihtiyaçlarını karşılayamamaktadır. Çünkü hem liderin hem de takipçilerin nitelikleri, olanakları ve çevreleri artık çok değişmiştir. Ayrıca bir liderin başarı şansı, liderlik ilkelerinin tamamını uygulamasından ziyade değişen koşullara dengeli bir şekilde uyum sağlayabilmesi ile mümkün olduğu ifade edilmektedir. Günümüzde artık, “ortam ne olursa olsun, bazı liderlik tarzları daima iyidir ve etkilidir” görüşü yerine liderliğin toplumdan topluma, kültürden kültüre hatta sektörden sektöre değişebileceği görüşü yaygınlaşmaktadır. Bununla birlikte toplumların, kendi kültür tarzlarına yakın liderleri daha kolay benimseyeceği ve dolayısıyla bu durumun toplumun bir yapı taşı olan örgütleri de olumlu etkileyeceği de söylenebilir. Bu yaklaşımın yakın zamanda önem kazanan araştırma konularından biri de paternalist liderliktir. Paternalist liderliğin önem kazanmasının nedenlerinden biri de dünya ekonomisinde artan bir öneme sahip olan Güneydoğu Asya ülkelerinde de paternalist kültürün sonucu olarak görülen bu liderlik modelinin yaygın olarak görülmesidir.

Sağlık kurumlarında yönetimi uygulanabilecek liderlik modelleri, günümüze kadar araştırılan önemli sağlık yönetimi konular arasındadır. Çünkü sağlık örgütlerinde yaşanan pek çok sorunun temelinde, diğer örgütlerde de olduğu gibi, bu örgütlerin iyi yönetilmemesi yatmaktadır. Bu sorunların çözümü ise alanına, örgüte ve topluma uyum sağlamış liderlerle sağlanabilir. Değişimlerin hızlı yaşandığı ve toplumun bilinçlendiği günümüzde, sağlık kuruluşların çağdaş yönetim anlayışını ortaya koyabilmeleri, etkileşimci, insan odaklı ve yenilikçi bir liderlere sahip olmaları ile mümkündür. Bu çalışmada, sağlık kuruluşlarının etkili ve verimli yönetebilmesi için gereken liderlik alanlarından paternalist anlayışı, bu anlayışın sağlık işletmelerinde etkileri ve sağlık sektöründe yapılacak paternalist liderlik araştırmalarında dikkat edilmesi gereken konular incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sağlık kurumları, liderlik, paternalist liderlik.

INVESTIGATION OF PATERNALIST LEADERSHIP MODEL IN HEALTH INSTITUTIONS

ABSTRACT

Leadership, which is considered as a social impact process, in the most general sense; it is defined as the ability and ability to drive and manage people. Classical leadership approaches can no longer meet today's leadership needs. Because the qualities, possibilities and environments of both the leader and the followers have changed. It is also stated that a leader's chance of success is possible by adapting to changing

¹ Selçuk Üniversitesi, Beyşehir Ali Akkanat İşletme Fak., erhank23@hotmail.com, ORCID ID: orcid.org/0000-0002-2065-2407

conditions rather than applying all the principles of leadership. Nowadays, "Whatever the environment, certain leadership styles are always good and effective" opinion rather than lead the society to society, from culture to culture is even widespread opinion may vary from sector to sector. However, it can be said that societies will more easily adopt leaders who are close to their own culture styles, and this will positively affect the organizations which are a building block of society. Paternalist leadership is one of the most important research subjects of this approach. One of the reasons for the importance of paternalist leadership is that this leadership model, which is seen as a result of paternalist culture in Southeast Asian countries, which has an increasing importance in the world economy, is widely seen.

Leadership models that can be applied in health care institutions are among the important health management topics investigated until now. Because many of the problems experienced in health organizations, as in other organizations, are based on the lack of good management of these organizations. The solution of these problems can be provided by leaders who are adapted to the field, organization and society. Today, when changes are experienced quickly and the society is conscious, it is possible that health organizations can demonstrate their modern management approach and that they have an interactive, human-oriented and innovative leadership. In this study, the paternalist understanding of leadership areas required for effective and efficient management of health institutions and the effects of this understanding on health enterprises were examined.

Keywords: Health institutions, leadership, paternalist leadership.

1. GİRİŞ

İnsanoğlu kendi istek ve ihtiyaçlarını karşılama konusunda geçmişten bu yana yetersiz kalmış ve bir grup veya bir topluluk içerisinde yaşamak zorunluluğunu hissetmiştir. İnsanların bu şekilde bir arada yaşama durumları, içlerinden onları yöneten ve yönlendiren yönetici veya liderlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Eren, 2008, s.461-462). Tarih boyu bu yönetici ve liderler toplumlar üzerinde büyük etkiler yapmışlardır. Bu durum insanların ortak bir amaç için bir araya geldiği örgütler için de geçerlidir. Günümüzde örgütlerin başarısını etkileyen en önemli faktörlerin başında yöneticiler ve onların gösterdikleri liderlik davranışları gelmektedir (Uluköy vd., 2014, 191). Örgütlerin hedefledikleri amaçlara ulaşmaları için, çalışanları bir araya getirecek, onların sinerjilerini yönetecek ve örgüt içindeki bireysel ve ortak hedefleri uyumlaştıracak liderlik davranışlarına ihtiyaçları vardır. Bu anlamda işletmelerin başarılı olmalarında liderlik özelliğine sahip olan yöneticilerin payı büyüktür. Lider kısaca örgütteki insanları bir amaç doğrultusunda bir araya getiren, hedeflere ulaşmak için onları peşinden sürükleyen ve yöneten kişidir (Durmuş, 2016, s.222; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, 215).

Doğu ve Batı toplumların yaşam tarzı ve kültürel farklılıkları, diğer unsurlarda olduğu gibi, bu iki temel toplumsal yapının liderlik tarzlarında da farklılıklara neden olmuştur (Köksal, 2011, s.102). Yapılan çalışmalar, Batı toplumlarına nazaran daha kollektif ve daha geniş bir güç mesafesi olan Doğu toplumlarında paternalist liderlik özelliklerin daha baskın olduğunu ortaya koymaktadır (Köksal, 2011, s.101-102; Tetik ve Köse, 2015, s.30). Türkiye'nin ve Türk kültürünün gerek tarihsel, gerek coğrafi, gerekse kültürel değerler açısından Doğu kültürüne Batıdan daha yakın olduğunu bilinmektedir (Köksal, 2011, s.101). Bu açıdan Türkiye için paternalist yaklaşımı tüm boyutlarıyla ve etkileriyle ortaya koymak, işletme ve yönetim bilimleri açısından paternalist liderlik anlayışını araştırmak önemli bir husustur. Çünkü paternalist kültür özelliğe sahip bir toplum içerisinde yer alan örgütlerin de bu kültürel özellikten etkileneceği ve paternalist özellikler sergileyeceği söylenebilir (Köksal, 2011, s.101).

Literatür incelendiğinde, Batı toplumlarının kültürel özelliklerine dayalı yönetsel anlayış ve liderlik modellerine ilişkin araştırmaların yaygın olduğu görülürken; Doğu toplumlarının kültürel özelliklerini yansıtan araştırmaların oldukça kısıtlı ve az olduğu görülmektedir (Çıraklar,

vd., 2016, s.73). Bununla birlikte yapılan araştırmalar, paternalist liderlik anlayışının Çin, Japonya, Kore, Tayvan, Hindistan ile Orta Doğu ülkeleri ve Latin Amerika gibi ülkelerde yaygın olarak görüldüğünü gerçeğinin ortaya koymaktadır (Cesur, 2015, s.38).

Dünya üzerinde özellikle gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde artan yaşam kalitesi ve yaşam süresi, sağlık ve sağlık hizmetleri konusunu ön plana çıkarmıştır. Artan bu önem ve rekabet ortamı düşünüldüğünde diğer işletmeler gibi sağlık kurumlarının da kendilerini rakiplerinden üstün tutacak ve piyasa koşullarında ayakta kalmasını sağlayacak güçlü yöneticilere ve liderlere ihtiyacı vardır (Keklik, 2012, s.73). Sağlık işletmelerinin ekip çalışmasına dayalı, emek yoğun ve hayati hizmet veren işletmeler olması, kendi yapısına uygun ve kaliteli bir liderlik yaklaşımı ortaya konması açısından son derece önemlidir.

Bu çalışma, paternalist liderlik tarzının sağlık sektöründe uygulanabilirliği hakkında literatürü ortaya koymak ve bu konuda yapılacak saha çalışmalarında nelere dikkate alınması gerektiği konularında araştırmacılara tavsiyelerde bulunmak amacıyla yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda; paternalizm, liderlik, paternalist liderlik, paternalist liderlik türleri, paternalist liderliğin diğer liderlik modelleri ile olan ilişkisi Sağlık kurumlarında liderlik ve paternalist liderlik üzerine yapılan çalışmalar konularında bilgi verilmeye çalışılmıştır.

2. PATERNALİST LİDERLİK

2.1. Paternalizm Kavramı

Paternalizm kavramının kelime anlamı, Fransızca ‘koruyucu ve kollayıcı babalık’, Latince ‘babaya ilişkin, patron’ anlamında gelmektedir (<https://www.etimoloji.com/kelime/paternalizm>, E.T.: 23.12.2018). Latince kökenli ‘pater’ kelimesinden türemiş olan paternalist kelimesi Türkçe ‘baba, peder’ anlamına gelen babacıl ya da otoriter olarak çevrilmektedir (Mutlu, 2018, s.7). TDK sözlüğünde kelime anlamı ‘babacılık’ olan paternalizm, “Devletin türlü sınıflar üzerinde babalık ederek bu sınıflar arasında denge kurmaya çalışması işlemi” olarak tanımlanmıştır (<http://www.tdk.gov.tr/>, E.T.: 23.12.2018). Paternalizm (babacılık), bir tür liderlik davranışı olmaktan çok kültürel bir özelliktir (Erben ve Güneşer, 2008, s.956). Araştırmacılar paternalizmin sosyal ilişkiler üzerine temellendirilmiş olan Konfüçyüs ideolojisinden yayıldığını ifade etmektedir (Keklik, 2012, s.79; Cheng, 2004, s.814).

2.2. Liderlik

Toplumsal bir etki süreci olarak liderlik evrensel bir olgudur (Farh ve Cheng, 2000, s.84). Geçmişten günümüze var olan liderlik kavramı en genel anlamıyla; insanları sevk ve idare edebilme becerisi ve yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Uluköy vd., 2014, 191). Giderek değişen ve karmaşıklaşan toplumsal ihtiyaçlar (psiko-sosyal ve sosyo- kültürel faktörler), farklı amaçlara sahip bireyleri ortak bir amaç etrafında toplamanın zorluğu, ekonomi ve iş hayatındaki hızlı değişimler (sosyo-ekonomik faktörler) lider ve liderlik özelliklerinin değişmesine ve sürekli gelişmesine neden olmuştur (Özkan, 2016, s.616). Liderlerin örgütlerdeki en temel görevleri ise örgütsel amaçlar ile çalışan amaçlarının uyumlulaştırmaktır (Izgar, 2012, s.48).

Liderlik kavramı tartışıldığı ilk dönemlerden bu yana, genelde ‘liderlik nedir’ ve ‘kim lider olur’ soruları üzerinde durulmuştur. Bu sorulara başta, liderlerin diğer kişilerden onları farklı kılan bazı özelliklerinin olması gerektiğini ortaya koyan ‘özellik teorisiyle’ cevap aranmıştır. Devamında bu özelliklerden ziyade, liderin diğer kişiler üzerindeki davranışlarının onun liderliğinde etkili olduğu görüşünü savunan ‘davranışçı anlayış yaklaşımı’ ortaya çıkmıştır. Son olarak liderlik için tek bir modelin aranmasının uygun olmayacağı; liderliğin duruma, yere, kültüre, topluma ve örgütlere göre değişebileceğini ortaya koyan ve liderin etkinliğini onun şartlara göre farklı cevaplar verebilme özelliği üzerinde duran ‘durumsallık yaklaşımı’ ortaya çıkmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, 215; Izgar, 2012, s.48-53; Özkan, 2016, s.617). Günümüzde ise değişimcilik, yenilikçilik ve yaratıcılık özelliklerinden dolayı dönüşümcü liderlik

benzeri liderlik modelleri daha çok gündemde olduğu söylenebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, 215).

Lider ve yönetici kavramı sıklıkla karıştırılabilmek birlikte aralarında önemli farklılıklar vardır. Bunlar aşağıdaki tablo 1’de kısaca özetlenmiştir.

Tablo 1: Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

YÖNETİCİ	LİDER
<i>Denetime güvenir</i>	<i>Doğruluğa güvenir</i>
<i>Devam ettiricidir</i>	<i>Geliştiricidir</i>
<i>Düşünceleri doğrudur</i>	<i>Doğru düşüncededir</i>
<i>Her zaman gözlerini tabanda gezdirir</i>	<i>Gözlerini yatay düzlemde gezdirir</i>
<i>İdarecidir</i>	<i>Yenilikçidir</i>
<i>Kısa vadeli görüşe sahiptir</i>	<i>Uzun vadeli görüşe sahiptir</i>
<i>Mevcut durumu kabul eder</i>	<i>Mevcut duruma kafa tutar</i>
<i>Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar</i>	<i>Neden niçin soruları önemlidir</i>
<i>Sistem ve yapılar üzerinde odaklanır</i>	<i>İnsanlar üzerine odaklanır</i>
<i>Tekrarcıdır</i>	<i>Orijinaldir</i>

Kaynak: (Keçecioglu, 1998; Erdem ve Dikici, 2009; Erdal ve Altıntaş, 2007).

Aslında yönetim ve liderlik, iki farklı ama birbirini de tamamlayıcı bir eylem sistemidir. Liderlik yönetimden daha iyi ya da onun yerini alacak bir şey olmadığı gibi, liderliği yönetimin işlevlerinden biri olarak görmek te yanlıştır. Önemli olan güçlü liderlik ve güçlü yöneticiliği birleştirmektir (Yüksek ve Fişek, 2005). Lider yöneticilik olarak adlandırılan bu kavram, öğrenilebilen, bilimsel ve sanatsal boyutu olan bir mesleği ifade etmektedir. “Lider yöneticilikte, bireysel akıl yerine ortak akıl; birey yerine ekip; emir yerine koç’luk; yöneticilik yerine liderlik; sonuç odaklılık yerine süreç odaklılık; çok çalışmak yerine akıllı çalışmak esastır. Lider yöneticilik, vizyon yaratabilen ve yaşatabilen; arzulanan gerçeğin ve hedefin fotoğrafını çekebilen; bu hedef ve amaç tablosunun görünürlüğünü sağlayabilen; söz konusu görüntüyü erişilir ve uygulanabilir kılan kişidir” (Özsalmanlı, 2005, s.140).

Yönetim literatürü incelendiğinde liderlik davranışlarının; demokratik, katılımcı, otoriter, destekleyici, liberal, paternal, vizyoner, eğitici, ilişki odaklı, dönüşümcü, karizmatik liderlik gibi çeşitli isimlerle modellendirilmeye ve sınıflandırılmaya çalışıldığı görülmektedir (Durmuş, 2016, s.204). Değişen dünya ile birlikte kendisine hizmet edilen ve kendi çıkarlarının peşinde koşan liderlik anlayışı yerine izleyicine yol gösteren, onlarla birlikte hareket eden ve onlara yardım eden liderlik modellerinin daha çok önem kazandığı görülmektedir (Küçükkanan, 2018, s.325). Bu liderlik modellerinden bir de paternalist liderlik modelidir.

2.3. Paternalist Liderlik Kavramı

Paternalist liderlik, yönetim literatüründe yeni keşfedilen ve gelişmekte olan bir araştırma alanıdır (Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014, s.255). Bu liderlik anlayışı, ulusların kendilerine özgü yaşam tarzlarının, uygulamaların ve kültürel etmenlerin onların liderlik anlayışını etkilediği gerçeğinden ortaya çıkmıştır (Farh ve Cheng, 2000, s.84).

Paternalist lider, izleyicileri tarafından bir yandan otoriter, sorumluluk alan, doğrudan karar verici, diğer taraftan ise yardımsever, tatlı-sert ve babacan bir lider profili çizen bir liderlik modelidir (Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014, s.253). “Paternalist liderlik sıkı bir disiplin ve otoriteyi ebeveyn ilgisi ve şefkati ile birleştiren bir liderlik türüdür” (Cesur, 2015, s.1). Bu liderlik

modelinde lider, izleyicilerinden bağlılık, itaat ve sadakat beklerken; izleyiciler ise aile ortamı gibi gördükleri işyerinde aileden biri (özellikle bir baba) gibi gördükleri liderlerinden yardımseverlik, cömertlik ve ahlaka/güvene dayalı bir duruş beklemektedirler. Liderin çalışanlarına karşı olumlu davranışlar sergilemesi, çalışanlarda olumlu duyuşsal, bilişsel ve tutumsal bazı mekanizmaları harekete geçirmektedir (Çıraklar, 2016, s.73; Durmuş, 2016, s.206). Bu liderlik türü, üst ve alt bir arasındaki ikili ve hiyerarşik bir ilişkiyi ortaya koyan bir rol farklılaşmasını yansıtmaktadır (Aycan, 2006, s.447).

Paternalistik lider modelinin olduğu işletmelerde genellikle aile atmosferi tarzında bir örgütsel iklimi hissedilmekte; lider izleyicilerine gösterdikleri bu aile üyesi (genellikle baba) ilgi ve koruması karşılığında onlardan sorgusuz itaat ve sadakat, lideri şirket içindeki ve dışındaki eleştirilerden koruma gibi karşılıklar beklemektedir. Bu durum liderle izleyicileri arasında duygusal bir bağ oluşmasına neden olmaktadır (Tetik ve Köse, 2015, s.30; Aycan, 2006, s.450). Paternalist lider izleyicilerini yapacakları işleri ve örgütsel hedefleri açıklar, onlara sorumluluk almaya teşvik eder, yeri geldiğinde onları ödüllendirir ya da uyarır. Çalışanlar ise görevlerini yaptıklarında ve başarılı olduklarında, babacan patronlarının mutlu olacaklarını bilirler (Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014, s.256). Ayrıca işyerindeki lider ile izleyicileri arasındaki bu ilişki, sadece iş çevresinde hüküm süren bir çeşit iş anlaşması değildir, özünde lider ve ast arasındaki bir aile bağına andırmaktadır (Cesur, 2015, s.35).

Diğer taraftan paternalist liderlik tarzında lider ile astı arasındaki ilişki, ebeveyn ve çocuk ilişkisini ortaya koyduğu için bir eşitsizliği de andırabilmektedir. Çünkü baba ile çocuk eşit şartlara sahip değildir ve hak anlamında aralarında büyük farklılıklar söz konusudur (Cesur, 2015, s.35). Paternalistik liderlik doğasından uzaklaştırılıp Batı kültürü içerisinde değerlendirildiğinde, babalık anlamından uzaklaştırılarak bir eleştiri ve tartışma konusu olan bir liderlik olarak değerlendirilmektedir (Aycan, 2006, s.463). Ancak bu liderlik, Batılı araştırmacıların dile getirdiği gibi bir “gönüllülük esaslı istismar” değildir. Çünkü lider, olumsuz örneklerinde olduğu gibi izleyicisini veya makam gücünü istismar etmemekte ve etik boyutun dışında çıkmamaktadır. Bu yüzden çalışanların, aldığı kararlarda bencilce davranmadığı, genel çıkarı gözetmediği ve kendi menfaatlerinin peşine düşmediği bilinen lidere karşı uyma davranışı sergilemelerini bir istismar olarak değerlendirilmek yanlış olacaktır (Cesur, 2015, s.38).

Paternalist bir ilişkide taraflar birbirine karşı genellikle iyi niyetli ve yardımsever davranışlar sergilemektedir. Buna karşın buradaki yardımseverlik davranışı, bazen bir çıkar kurgusu içinde de gerçekleşebilmektedir. Örneğin, bazen lider takipçilerinin işleri bitene kadar onlara yardımsever davranabilirken; takipçiler de liderden bir beklenti içerisinde oldukları için bir ona yardımcı olabilmektedirler (Köksal, 2011, s.101).

Aycan’a (2006, s.448-449) göre, paternalist yani babacıl liderlik davranışları beş başlık altında sınıflandırılmıştır. Bunlar;

- ***İşyerinde bir aile ortamı yaratmak:*** Liderin astlara karşı, işyerindeki profesyonel ve kişisel yaşamlarında ve ilişkilerinde bir baba-çocuk ilişkisi çerçevesinde davranması ve izleyicilerine tavsiyelerde bulunması.
- ***Astlarla yakın ve bireysel ilişkiler kurmak:*** Lider şahsen her ast ile birebir iletişim kurması, onların kişisel hayatlarını tanıması ve onların refahıyla ilgilenmesi.
- ***Çalışma dışı alanda yer almak:*** Liderin astlarının önemli olaylarına (örneğin düğün ve cenaze törenleri, mezuniyetler, vb.) katılması, bir akraba gibi yardım (maddi veya manevi) sağlaması, özel bir sorunu olması durumunda birebir ilgilenmesi.
- ***Sadakat beklemek:*** Liderin çalışanlardan işyerinde zaman zaman çıkan sıkıntılara katlanmalarını ve bağlılıklarına devam ettirmelerini beklemesi.

- **Yetki/statünün sürdürülmesi:** Liderin izleyicileriyle olan yakın ailesel ilişkiye karşın statü farklılıklarına (pozisyon sıralaması) önem vermesi ve çalışanlarından buna uygun davranmalarını beklemesi ve kimsenin otoritesinden şüphe etmesini istememesi.

2.4. Paternalist Liderlik Türleri

Literatürde paternalist liderlik Aycan (2001) tarafından çıkarıcı ve iyi niyetli paternalizm olarak iki boyutta değerlendirirken; Farh ve Cheng (2000) tarafından otoriter, yardımsever ve ahlaki liderlik olarak üç boyutta değerlendirmiştir (Köksal, 2011, s.106).

2.4.1. Aycan'a Göre Paternalist Liderlik Sınıflaması

Aycan'a (2006) göre paternalist liderlik iyi niyetli paternalist liderlik ve çıkarıcı (sömürücü) paternalist liderlik olmak üzere iki başlık altında sınıflandırılmıştır (Aycan, 2006, s.455-456).

- a) **İyi niyetli paternalist liderlik;** tarafların birbirine karşı göstermiş olduğu iyi niyet, özen ve fedakârlık sonucu oluşan, içten gelen olumlu şekilde cevap verme istekliliğini ifade etmektedir. İyi niyetli paternalizm, çalışanlar kendilerine liderlerce cömertçe gösterilen iyi niyet karşısında, işe ve işverene karşı bağlılık davranışı sergilemeleri, liderin samimi cömertliğine ve özenine karşı olumlu bir karşılık vermeye gayret göstermeleridir.
- b) **Çıkarıcı (Sömürücü) paternalist liderlik;** örgütlerde yöneticilerin, çalışanların kendilerine ve işyerine bağlılık davranışı sergileme isteği bazen otoriterce beklemesidir. Bu durumda ortaya çıkan otoriter liderlik karşısında astların bağlılığı ve itaati gönülsüzdür ve genellikle korku kaynaklıdır. Otoriter lider açısından ise bu astların menfaatine ve iyiliğine bir durumdur. Burada çalışanların istekliliği ve rızası kısmen veya tamamen yok sayılmaktadır.

2.4.2. Farh ve Cheng'e Göre Paternalist Liderlik Sınıflaması

Farh ve Cheng (2000, s.94) paternalist liderliği otoriter, yardımsever ve ahlaki liderlik olmak üzere üç boyutta incelemiştir (Aktaran: Köksal, 2011, s.108).

- a) **Otoriter liderlik,** yukarıda Aycan'ın sınıflandırmasında da bahsedildiği gibi, çalışanların bir otorite, bir disiplin ve kontrol mekanizması tarafından üretilen kararlara uymasını ve karar verici otoriter lider tarafından bunun onların iyiliğine (menfaatine) diye düşünülen kararlara itaat etmesini ifade eden bir paternalist liderlik türüdür.
- b) **Yardımsever liderlik,** çalışanların refahı ve iyiliği için ortaya konan kişisel ve bütüncül bir paternalist lider davranışdır.
- c) **Ahlaki liderlik** ise, çalışanların algularında oluşan liderin kişisel dürüstlüğüne ve sahip olduğu ahlaka ilişkin bir paternalist liderlik türüdür.

2.5. Paternalist Liderlik ile Diğer Liderlik Türleri Arasındaki İlişki

Bu bölümde, paternalist liderliğin daha iyi anlaşılması bakımından otokratik liderlik, dönüşümcü liderlik, demokratik liderlik ve karizmatik liderlik türleri ile benzerlikleri ve farklılıkları ortaya konmaya çalışılmıştır.

2.5.1. Otokratik Liderlik ve Paternalist Liderlik Arasındaki İlişki

Geleneksel toplumlarda daha çok kabul gören bu liderlik türü, yönettiği grubun veya izleyicilerin yönetimde söz hakkının olmadığını ileri süren ve onları yönetim dışında tutan liderlik modelidir. Burada astlar sadece liderin emirlerini yerine getiren kişilerdir (Eren, 2008, s.461-462).

Otokratik liderlik, liderin daha fazla işle ilgilenmesini ve daha etkin ve hızlı karar vermesini sağlar. Otokratik liderler tam yetkili oldukları için daha rahat ve etkilidirler. Otokratik liderliğin sakıncaları ise liderin aşırı ölçüde bencil olması ve izleyicilerin duygu ve düşüncelerine dikkate almaması durumudur. Bu durum işgörenlerde tatminsizliğine, çatışmaya, anlaşmazlığa ve yaratıcılığı engellemeye neden olur (Eren, 2008, s.461-462).

Otokratik liderlik temelde astlardan verimli çalışmalarını ve sorgusuz bir şekilde otoriteye boyun eğmelerini beklemektedir. Paternalist yaklaşımda ise liderin astlarına karşı duyarlılığı ve

astların yönetim kararlarına katılma durumları söz konusudur. Paternalist lider, astlarından onların da menfaatine olacağını düşündüğü bir bağlılık ve sadakat beklemektedir. Astların bağlılığı ve sadakati çoğunlukla gönüllük esastır (Köksal, 2011, s.108).

2.5.2. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik ve Paternalist Liderlik Arasındaki İlişki

Dönüşümcü liderlik, “Astları daha yüksek fikir ve moral için motive eden liderlik” olarak tanımlanır. Bu liderlik, kendi ihtiyaçlarından ziyade takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan, etik ve ahlaki değerlere önem veren, davranışları ve sözleri ile çalışanlarını başarılı olmaları için sürekli teşvik eden, izleyenleri ile özdeşleşen ve onların değerlerini ve inançlarını kabul eden bir liderlik türüdür. Dönüşümcü lider, organizasyonlarda değişim ve yenilenmeyi gerçekleştiren ve üstün performansı hedefleyen kişidir. Grup üyelerinin heyecanını körükler, kendilerine güven duymalarını sağlar ve onların bağlılık düzeyini yükseltir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.226; Eraslan 1998, s.4; Eren, 2008, s.464-465).

Paternalist liderlik ile dönüşümcü liderlik arasında bazı farklılıklar ve benzerlikler vardır. Örneğin, paternalist bir lider izleyicileri üzerinde bir otorite, kontrol ve imaj inşası gösterirken; dönüşümcü lider kişisel karizma ve entelektüelliği ile izleyicilerine ilham verir. Dönüşümcü liderlik ile paternalist liderlikte de, astlarını dikkate alma, onlara karşı kişisel ilgi ve yardım etme durumları ise onların birbirine olan benzer özellikleridir (Erben ve Güneşer, 2008, s.958).

2.5.3. Demokratik Liderlik ve Paternalist Liderlik Arasındaki İlişki

Bu liderler yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşma eğilimindedirler. Demokratik liderler, amaç, plan ve programların belirlenmesinde, işlerin paylaşılmasında, emirlerin yerine getirilmesinde daima astları ile iletişim halindedir ve onların fikir ve düşüncelerini dikkate alırlar. Bu liderlik, örgütte katılımcı bir yönetim uygulaması için iletişim kanallarını açık bulandıran bir liderlik anlayışıdır (Eren, 2008, s.461-462).

Demokratik liderlerin bu davranış yapısı örgütte daha sağlıklı kararlar alınmasını sağlar ve çalışanların psikolojik tatmin düzeyini ve onların örgüte bağlılığını artırır. Demokratik lider anlayışının sakıncaları ise tüm karar sistemlerinin yavaş işlemesi, acil durumlarda çözüm kararlarının geç alınması, uzman olmayan kişilerin kararlara katılması nedeniyle hatalı kararların ortaya çıkma ihtimali gibi nedenler sıralanabilir (Eren, 2008, s.461-462).

Paternalist liderliğin demokratik liderlikten ayrıldığı nokta, nihai kararın verilmesinde izleyicilerin yönetime katılımı durumuyla ilgilidir. Paternalist liderlikte nihai kararları ve birçok kararı liderler verirken; demokratik liderlik tarzında ise izleyiciler karar alma sürecinin her aşamasında aktif olarak rol almaktadırlar (Köksal, 2011, s.110).

2.5.4. Karizmatik Liderlik ve Paternalist Liderlik Arasındaki İlişki

Karizmatik liderler, kendisine özgü kişiliği ve yine özgün davranış kalıplarıyla diğer tarzlara sahip tüm liderlerden çok daha fazla etkileme gücüne sahip olan, yüksek çekiciliği ile kendine adeta bir manyetik alan yaratan ve tanımlanması oldukça zor olağan dışı güçlere sahip oldukları düşünülen liderlerdir (<https://ismetbarutcugil.com/2015/03/06/karizmatik-liderlik/>, E.T.:23.12.2018). “Karizmatik liderlik, değişime, inisiyatif almaya, girişimciliğe, sonuç odaklılığa ve kendine güvene dayalı bir liderlik anlayışıdır. Karizma, liderin sahip olduğu saygın konumu, çekiciliği, bir arada tutma ve etkileme gücünü ifade etmektedir” (Karakaş, 2009, 350).

Karizmatik ve paternalist liderlikler köklerini ve kişisel tarzlarını, farklı kültürler için geçerli olan farklı liderlik teorilerinden almaktadırlar. Paternalist lider, otorite, kontrol ve imaj geliştirme gibi özellikler sergilerken; karizmatik lider, kişisel karizma ve entelektüel teşvik unsurlarını içermektedir (Köksal, 2011, s.109).

2.6. Paternalizmin İşletme Yönetim ve Fonksiyonlarına Etkisi

Daha çok kollektivist ve ataerkil olarak tanımlanan Doğu toplumlarında rastlanan paternalizmin doğasında ebeveyn-çocuk ilişkisi bulunmaktadır. Bu durum, bireyciliğin yaygın olduğu Batı toplumlarında pek rastlanan bir eğilim değildir. Örneğin paternalizmin kişisel ilgi boyutu, Batılı kültürler için daha çok özel hayata müdahale şeklinde değerlendirilmektedir. Bu kültürel farklılıklar, paternalizm Doğu kültüründe yer alan örgütler için daha uygun bir yaklaşım olarak değerlendirilmesine neden olmuştur (Köksal, 2011, s.120).

Bu çerçevede Doğu toplumlarında ve Türkiye’de örgüt içerisindeki liderlik tarzının örgüt kültürünün etkisinde kalması sonucu, paternalist liderlik eğilimleri ortaya çıkmaktadır. Bu liderlik modelinde, lider çalışanlarına karşı yakın ilgi göstermektedir ve çalışanlar da buna karşılık olarak liderlerine karşı saygı ve itaat içerisinde olmaktadır. Buradan da paternalist liderliğin, bir kültürel tarzın sonucu ortaya çıkan bir liderlik anlayışı olduğu söylenebilir (Köksal, 2011, s.120).

Son yıllarda Asya ekonomilerinin (özellikle Güneydoğu Asya) hızlı yükselişi, Hong Kong, Singapur, Tayvan ve Çin’in deniz aşırı ülkelerdeki ticari etkisi, çoğu araştırmacıyı buradaki şirketlerin yönetimini incelemeye itmiştir (Farh ve Cheng, 2000, s.85). Araştırmalar, Çin, Japonya, Kore, Tayvan, Hindistan ile Orta Doğu ülkeleri ve Latin Amerika’da yaygın görülen paternalist liderliğin şefkat ve ahlak boyutlarının çalışan bağlılığı ve uyma davranışını olumlu yönde etkilediğini ve çalışanın örgütteki performansını arttırdığı ortaya koymaktadır (Cesur, 2015, s.40).

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 (Köksal, 2011, s.120;). Paternalist liderlik modeli üzerinde yapılan birkaç çalışma ve onların sonuçları aşağıda verilmiştir.

- Paternalist liderlik, çalışanlar yüksek iş tatmini, duygusal bağlılık gibi birtakım pozitif tutumlar geliştirebilmekte ve çalışanların performansında bir artış yaşatmaktadır. Çalışanların performansının arttığı bir ortamda örgütün verimliliği artacaktır (Köksal, 2011, s.120).
- Chen ve arkadaşları (2014) tarafından Çin’de yapılan çalışmada, örgütsel güvenle (özellikle duygusal güven) paternalist liderlik arasında aynı yönlü pozitif bir ilişki saptanmıştır (Chen vd., 2014, s.812).
- Çıraklar ve arkadaşları (2016) tarafından İzmir ilindeki üç farklı endüstrideki 148 çalışan üzerinde yapılan çalışmada, paternalist liderliğin yardımseverlik boyutu ile örgütsel özdeşleşme ilişkisinde lidere güvenin tam aracılık rolü olduğunu saptanmıştır. Bu çalışma, yardımsever liderlik davranışının astların liderleri ve örgütleri ile özdeşleşmelerine yol açabildiğinin ortaya koymuştur (Çıraklar, 2016, s.84).
- Durmuş (2016) tarafından İstanbul’da üç firmada çalışan 155 personel üzerinde yapılan çalışmada, yöneticilerin eğitici ve ilişki odaklı liderlik davranışları güçlendikçe çalışanların örgüte olan duygusal, normatif ve devam bağlılıklarının da güçlendiği saptanmıştır. Aynı çalışmada, duygusal bağlılıkla eğitici liderlik ve ilişki odaklı liderlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır (Durmuş, 2016, s.203).
- Paşa (2000) tarafından ikisi hizmet ikisi de üretim sektöründen olmak üzere toplam dört farklı şirkette 54 orta kademe yönetici ve 89’u da onlara bağlı ast olmak üzere toplam 143 birey üzerinde yapılan çalışmada, yöneticilerde en fazla benimsenen liderlik davranışları arasında takım ruhu ile çalışmak ve paylaşmak, babacan ve hiyerarşik-işe odaklı olmak yer almıştır (Paşa, 2000, 227).
- Soylu (2011) tarafından 708 beyaz ve mavi yakalı şirket çalışanı üzerinde yapılan araştırmada, paternalist liderliğin alt bileşeni yardımsever liderlik ile iş yerinde psikolojik yıldırma arasında negatif bir ilişki saptanmıştır.

- Hao ve Lirong (2007) tarafından paternalist liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmada, paternalist liderliğin yardımsever ve ahlaki boyutu ile örgütsel adalet arasında pozitif ilişki bulunurken, otoriterlik boyutu negatif ilişki saptanmıştır.

3. SAĞLIK KURUMLARINDA PATERNALİST LİDERLİK

Geçmişten bu yana hekim merkezli anlayışın en öne çıktığı sağlık sektöründe paternalist yaklaşımın ve paternalist liderliğin araştırılması ayrı bir önemi vardır. Hekimin paternalist yaklaşımı; hastanın hastalığı bertaraf etmek için ona karşı babacıl bir tavırla hareket etmesi ve hastanın lehine olduğunu düşündüğü kararları kendi vermesi anlamına gelmektedir (Mutlu, 2018, s.7). Hekimlerin paternalist yaklaşımın temel dayanak noktaları; hastanın kendisi hakkında neyin daha iyi olacağını bilemeyeceği, tıbbi bilgi düzeyinin yetersiz oluşu nedeniyle hastanın karar vermesinin yanlış olacağı düşüncesi; buna karşın hekimin hastanın iyiliğini hastadan daha iyi bilecek konumda ve bilgide olması olarak ifade edilmektedir (Mutlu, 2018, s.8-9; Atıcı, 2007, s.47). Bununla birlikte, geçmişten günümüze hekimlerin ve sağlık çalışanlarının hastalara paternalist yaklaşımları hakkında, hastanın özerkliğine zarar vermesi bakımından bazı eleştiriler söz konusudur. Ancak sağlıkta paternalist anlayışı tümüyle reddetmek yerine, bu davranışın sınırlarını çizmek gerekmektedir. Diğer taraftan günümüzde, artık hastayla ortak karar almaya dayalı (örneğin, hekimin hasta için danışman olduğu) yaklaşımlar daha çok benimsenmektedir (Atıcı, 2007, s.47, 49). Bu açıdan paternalist yaklaşıma çok uzak olmayan sağlık sektöründe bu yaklaşımın lider ve çalışan arasındaki yansımalarını araştırmak son derece önemli olacaktır.

3.1. Sağlık, Sağlık Hizmetleri ve Sağlık Kurumları

Dünya Sağlık Örgütü'nün (DSÖ) nün tanımına göre sağlık “ sadece hastalığın olmayışı değil, bedensel, ruhsal ve sosyal yönden tam bir iyilik hali”dir. Sağlık hizmetleri, koruyucu, tedavi edici, rehabilite edici ve sağlığın geliştirilmesi hizmet basamaklarından oluşmaktadır (Kavuncubaşı, 2000, s.36-46; Tengilimoğlu, 2014, s.44-49).

Sağlık hizmetlerinin diğer hizmet gruplarına göre ve sağlık kurumlarının da diğer örgütlere bazı özellikleri ile önemli farklılıkları bulunmaktadır. Bunlar; sağlık hizmetleri tüketimi rastlantısaldır, ikamesi yoktur, hizmetin alınması hayatidir, ertelenemez, hizmetin kapsamını ve verilmesini tüketiciler değil hekimler belirler, tüketici davranışları irrasyoneldir, müşteri memnuniyetini ve hizmet kalitesini önceden belirlemek zordur (Tengilimoğlu, 2014, s.39-42; Kavuncubaşı, 2000, s.50). Sağlık kurumları diğer örgütlere göre; uzmanlaşma seviyesinin ve işlevsel bağımlılığın yüksek olması, daha çok mesleki hedeflerine önem veren profesyonellerin çalışması, ikili (matriks) otorite hattı olması, denetim mekanizmasının etkin kurulamaması, hata ve belirsizlikler karşısında tolerizasyonun düşük olması gibi farklılıklar içerir (Kavuncubaşı, 2000, s.52-56).

Sağlık kurumlarının işleyiş açısından kompleks işletmeler olması nedeniyle özellikle problem çözme konusunda yetenekli yöneticilere ihtiyaç duymaktadırlar. Bunun dışında sağlık sektörü liderlerinin yeniliğe açık, uyumlu, değişen koşulları adapte olabilen, hızlı kararlar alabilen ve insan odaklı (hasta ve çalışan beklentilerini dikkate alan) olmaları istenmektedir (Keklik, 2012, s.89).

“İyi bir lider” kavramı, farklı toplumlar, farklı ülkeler ve hatta farklı organizasyonlar için ayrı tanımlanmaya ihtiyaç duymaktadır (Uluköy, 2014, s.202). Türkiye gibi toplumsal olarak paternalist eğilimlerin yaygın olduğu ülkelerdeki sağlık kurumlarında paternalist liderlik modelinin uygulanabilirliği araştırılması arz etmektedir.

Türkiye’de ve yurt dışında sağlık sektöründe paternalist liderlik modeli üzerinde yapılan birkaç çalışma ve onların sonuçları aşağıda verilmiştir.

- Aslan ve Uyar (2015) tarafından İç Anadolu Bölgesinde sağlık yöneticileri üzerinde görüşme yöntemi ile yapılan “Sağlık yöneticilerinde Liderlikte Özellikler Teorisi

algılamaları” adlı çalışmada; başarılı bir liderde olması gereken en önemli özellikler katılımcılar tarafından başta iletişim olmak üzere sırasıyla zeka, empati, disiplin, ikna gücü, karizma, empati, çok çalışma ve sürecin gerektirdiği beceriye sahip olması olarak sıralanmıştır (Aslan ve Uyar 2015, s.525).

- Keklik (2012) tarafından Isparta’da faaliyet gösteren bir özel hastanenin 105 sağlık çalışanı üzerinde yapılan çalışmada, karizmatik ve paternalist liderlik algılamalarının çalışanların yaşlarına göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. 18-25 yaş grubunun paternalist liderlik algılarının ortalamalarının, 36 yaş ve üstü olanların ortalamasından yüksek olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda genç katılımcıların bir üst kademedeki yönetici pozisyonunda olan liderlerinin davranışlarını babacan olarak algıladıklarını görülmektedir. Sağlık personelinin idari personel göre kendini aile ortamında hissederek üstlerini babacan tavırlı olarak nitelendirdikleri saptanmıştır (Keklik, 2012, s.73-93).
- Erben ve Güneşer (2008) tarafından İstanbul’da bankacılık, sigortacılık, sağlık, eğitim, hizmet sektörlerinde çalışan 142 kişinin katıldığı bir çalışma sonucunda, etik ile yardımsever paternalist liderlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki saptanmıştır (Erben ve Güneşer, 2008, s.965).
- Cheng ve arkadaşları (2004, s.108) tarafından sağlık sektöründe çalışmada, yardımseverlik davranışının en yüksek olduğu babacan liderliğin toplumun yardımseverlik duygularının geliştirilmesi yönünde çalışanlara da yol gösterdiğini ortaya koymuştur.
- Uysal ve arkadaşları (2012) tarafından 525 hastane çalışanı üzerinde yaptığı, yöneticilerin otokratik, demokratik, katılımcı, liberal, karizmatik, paternalist, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algıları ile iş üretkenliği düzeyleri arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmada, paternalist liderlik algılamasının iş üretkenliğini artırdığı sonucuna varılmıştır.

SONUÇ

Bu çalışmada ortaya konulan bilgiler ışığında, paternalist liderliğin hem sağlık sektöründe hem de diğer sektörlerde yapılan birçok araştırmanın sonucuna göre birçok örgütsel dinamik ve değişken üzerinde olumlu etkiler yaptığı görülmektedir. Bu durum ekip çalışması içerisinde, hayati bir görev yapan ve fazlaca mesleki tükenmişlik yaşayan sağlık çalışanlarının, kendilerine babacıl bir yaklaşım gösteren bir lider yöneticiye ihtiyacı olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, paternalist liderliğin diğer örgütsel dinamiklerle olan ilişkileri koyan çalışmalara ve farklı örneklemeler üzerinde sınıyacak daha fazla çalışmaya ihtiyaç olduğu da bir gerçektir. Bu liderliğin her ne kadar iyi niyetli olarak gerçekleştiği düşünülse de, taraflar arasında bir çıkarcı dalı bir paternalist yaklaşım ortaya çıktığında, bu durumun ortaya çıkaracağı sorunların da çözülmesi de dikkate alınması gereken önemli bir durumdur.

Gelecekte yapılacak paternalist liderlik çalışmalarında aşağıdaki unsurları da dikkate alınması oldukça önemlidir (Aycan, 2006, s.463).

- *Paternalist liderliğin, katılımcıların özellikle eğitim, cinsiyet, yaş, meslek ve pozisyon gibi sosyo-demografik özelliklere ve kişilikle ilgili değişkenlere göre farklılıklar içerip içermediği de araştırılmalıdır.*
- *İyi niyetli ve çıkarıcı (sömürücü) paternalistler arasındaki farkları bulmak için bu iki tip liderlerin kişisel özellikleri araştırılmalıdır.*
- *Paternalist yaklaşımın diğer gruplar/taraflar (öğretmen-öğrenci, doktor-hasta ve karı-koca gibi) arasındaki ilişkileri etkisi araştırılmalıdır.*
- *Paternalist yaklaşımın diğer liderlik türleri (özellikle koçluk, karizmatik liderlik, katılımcı liderlik) ile ilişkilerini ortaya koymak, bu liderlik türünün literatürdeki yerinin belirlenmesi açısından oldukça önemlidir.*

Paternalist liderlik, sağlık sektöründe sağlık çalışanı (özellikle hekimler) ile hasta arasındaki ilişkilerde görülen paternalist yaklaşımın, sağlık yöneticisi ve sağlık çalışanları arasında ilişkide nasıl bir etki yapacağını, yapılacak saha araştırmaları ile detaylı olarak araştırılması ile ortaya çıkacaktır. Ayrıca yukarıda Aycan (2006, s.463) tarafından yapılan araştırma öneriler doğrultusunda, bu kavramın tüm boyutlarının, diğer örgütsel dinamikler, sosyo demografik değişkenler ve diğer liderlik türleri ile arasındaki ilişkilerin saptanması, bu liderliğin literatürde yerinin belirlenmesi açısından önemlidir.

KAYNAKLAR

- Aslan, Ş., ve Uyar, S. (2015). Sağlık yöneticilerinde Liderlikte Özellikler Teorisi algılamaları. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 3(2), 519-530.
- Atıcı, E. (2007). Hasta-hekim ilişkisi kavramı. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 33 (1) 45-50, Bursa.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. In K. S. Yang, K. K. Hwang, & U. Kim (Eds.), *Scientific Advances In Indigenous Psychologies*:
- Cesur, D. K. (2015). Paternalist liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi: Sakarya Üniversitesi örneği. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., ve Cheng, B. S. (2014). Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of management*, 40(3), 796-819.
- 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*, Volume7, pp.89-117.
- Çıraklar, N. H., Ucar, Z., ve Sezgin, O. B. (2016). Effects of paternalistic leadership on organizational identification: mediating role of trust in leader. *Research Journal of Business and Management*, 3(1), 73-87.
- Durmuş, A. (2016). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılığı İle İlişkisinin İstatistiksel Yöntemlerle Araştırılması. *Business And Management Studies: An International Journal*, 4(2).
- Empirical, Philosophical, And Cultural Contributions (pp. 445-466). London: Cambridge University Press
- Eraslan L.,(1998) Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* ISSN: 1303-5134
- 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.
- Erdal, M. ve Altıntaş H.(2007). İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, K.Maraş*.
- Erdem, O. ve Dikici, M.(2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Yaz-2009, C.8 S.29 (198-213)
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In *Management and organizations in the Chinese context* (pp. 84-127). Palgrave Macmillan, London.
- Hao, Z. ve Lirong, L. (2007). Relationship between Paternalistic Leadership and Organizational Justice. *Acta Psychologica Sinica*, 5(17).

<https://ismetbarutcuil.com/2015/03/06/karizmatik-liderlik/>, E.T.:23.12.2018

Izgar, H. (Ed.). (2012). Endüstri ve örgüt psikolojisi. Eğitim Kitabevi.

Karakaş, F. (2009). Sıfır Merkez Liderlik. Hayat Yayınları, İstanbul.

Kavuncubaşı, Ş. (2000). Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Keçecioglu T. (2003). 'Lider & Liderlik'. 1.Baskı. İstanbul. Okumuş Adam Yayıncılık.

Keklik, B. (2012). Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi (C.XIV, S I, 2012)

Köksal, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm/A Cultural Leadership Paradox: Paternalism. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(15).

Küçüközkan, Y. (2018). Yönetici Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Güvenilirlik Ve Geçerlilik Çalışması: Sağlık Kurumlarına Yönelik Bir Araştırma (A Reliability and Validity Study of Servant Leadership Scale: A Research in Health Institutions), Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(5).

Mutlu, M. S. (2018). Hasta-Hekim İlişkisinde Temel Yaklaşımlar: Paternalizm Ve Hasta Özerkliği, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özkan, M. (2016). Liderlik Hangi Sıfatları, Nasıl Alıyor? Liderlik Konulu Makalelerin İncelenmesi. Gaziantep University Journal Of Social Sciences, 15(2), 615-639.

Özsalmanlı, A. Y. (2005). Türkiye'de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik. Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13, 137-146.

Paşa, S. F. (2000). Türkiye ortamında liderlik özellikleri: Türkiye'de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları, 225-241.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. V. (2003). Örgütsel psikoloji. Furkan Ofset, Bursa.

Soylu, S. (2011). Creating a family or loyalty-based framework: The effects of paternalistic leadership on workplace bullying. Journal of business ethics, 99(2), 217-231.

Şendoğdu, A. A., ve Erdirençelebi, M. (2014). Paternalist Liderlik İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 14(27), 253-274.

Tengilimoğlu, D., Işık, O. ve Akbolat, M. (2014). Sağlık İşletmeleri Yönetimi. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Tetik, H. T. ve 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.

Uluköy, M., Kılıç, R. ve Bozkaya, E. (2014). Hiyerarşik Yapısı Yüksek Olan Kurumlarda Liderlik Yaklaşımlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(1), 191-206.

Uysal, Ş., Keklik, B., Erdem, R., Çelik, R. (2012). Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 15(1), 25-57.

Yüksek, A. (2005). Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı. Ankara: AÜ.

<https://ismetbarutcuil.com/2015/03/06/karizmatik-liderlik/>, E.T.:23.12.2018

<http://www.tdk.gov.tr/>, E.T.: 23.12.2018

<https://www.etimolojiturkce.com/kelime/paternalizm>, E.T.: 23.12.2018