

BİRLEŞME/DEVİR ALMA SÜRECİ YAŞAYAN ÖRGÜTLERDE PATERNALİST LİDERLİK TİPİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİLERİ

Funda Özer

Yeditepe Üniversitesi

Araştırma Görevlisi

E-posta: funda.ozero@yeditepe.edu.tr

Aybars Yurdun

Marmara Üniversitesi

E-posta: aybarsy@hotmail.com

Özet

Araştırmanın amacı, finans sektöründe birleşme-devralma süreci yaşayan örgütlerde, paternalist liderlik tipi ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ölçmektir. Yapılan çalışma sonucu paternalist yönetici tipinin, çalışanların işten ayrılma niyetlerini negatif etkilediği saptanmıştır. Örneklem grubunu, birleşme devralma süreci geçirmiş örgütlerde çalışmış beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Anketler, İstanbul'da birleşme-devralma süreci geçirmiş 200 çalışana e-mail yoluyla dağıtılmıştır. Anketlerden 113 adeti, araştırmaya dahil olmuştur. Araştırmada 21 ifadeli Aycan'ın (2006: 445) Babacan Liderlik Ölçeği ve 4 ifadeli Tanrıöver'in (2005:78) İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Birleşme-devralma, Paternalist liderlik, İşten ayrılma niyeti

Alan Tanımı: İşletme

THE EFFECT OF PATERNALIST LEADERSHIP ON INTENTION TO QUIT IN ORGANIZATIONS WHICH HAD GONE THROUGH MERGER OR ACQUISITION

Abstract

The aim of the study was to investigate the relationship between paternalistic leadership and intention to quit job in organizations which had experienced merger or acquisition in finance sector. As a result of the research, it is proved

that paternalistic leadership style negatively affects intention to quit. Sample group was consisted of white-collar employees who had experienced in the process of merger acquisition. The questionnaire was sent by e-mail to 200 employees who were in the process of merger acquisition in finance sector in İstanbul. 113 questionnaires were collected. Paternalism was measured using a 21-item scale developed by Aycan (2006:445) and intention to quit was measured 4 item scale developed by Tanrıöven (2005:78).

Keywords: *Merger-acquisition, paternalist leadership, intention to quit.*

JEL Code: L29

1. GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında şirketlerdeki çalışanların performans ve motivasyon durumlarına etki eden faktörlerden biri olan birleşme ve devralmalar iş dünyasında sıkça rastlanan iki olaydır. Şirket birleşmesi, “bir ya da daha çok sayıda şirketin, kendi yasal varlıklarını yitirerek kurulan yeni bir şirket çatısı altında bir araya gelmeleri” ile tanımlanabildiği gibi şirket devralmaları da “büyük bir şirketin kendisinden daha küçük bir şirketi alması ve açık bir şekilde onu sahiplenmesi” diye tanımlanabilir (King, Slotegraaf, Kesner, 2008: 327).

Birleşme ve devralma her ne kadar şirketlerin güçlenmesi amacıyla yapılabilir olsa da, bu süreçler istenmeyen sonuçlar da doğurabilir. Daha önce sanılanın aksine, çoğu birleşme ya da devralma yaşamış şirket, istenilen sonuçlara ulaşamamıştır (Cartwright & Cooper, 1993: 328). Bunların nedenlerine bakmak istediğimizde şu ana kadar yapılan araştırmalarda çoğunlukla bir ekonomik bakış açısı kullanılmış olup (Cartwright & Cooper, 1993:330), birleşme ve devralmanın yarattığı belirsizlik durumu genellikle göz ardı edilmiştir. Halbuki, bir şirketin sadece makinelerden ve ofislerden oluşmadığı; çalışan faktörünün de hesaba katılması gerektiği aşikardır. Bundan yola çıkarak, bu iki durumun şirkette çalışanları nasıl etkileyebileceği üzerinde durulması; hem kısa dönem hem de uzun dönem şirket içi anlaşmazlıkların çözümlenmesinde büyük yarar sağlayabilir.

Bilindiği üzere çalışanların belirsizlik algıları, içinde buldukları kurumun geleceği ile doğrudan ilişki içindedir. Özellikle kişinin kendisini çalıştığı sektör, firma ve hatta departman ile tanımlayabilme yetisi bu duruma ayrı bir hassasiyet

kazandırmaktadır. Dolayısıyla, birleşme ve devralma gibi halihazırdaki şirketin durumunu kolayca etkileyebilecek olaylar çalışanlarda; kimlik kaybı duygusu, endişe ve bilgi azlığından kaynaklanan güvensizlik ve kendini kurtarma dürtüsü gibi olaylara sebep olabilir.

Değişim sırasında doğan bilgi eksikliği şirket mensuplarının geleceği görememelerine sebep olabilir; çalışanda doğan “Ben ne olacağım?” düşüncesi ve bunun getirdiği endişe boyutu şirkette problemlere sebep olabilir. Bunlardan bazıları; işini kaybetme korkusu, yeni sorumlulukların yüklenmesi ihtimali, yeni bir coğrafi lokasyona taşınma riski, yeteneklerin yenilenmesi gereksinimi, kariyer planının değişebilme ihtimali, organizasyon içerisinde statü değişimi kaygısı, iş arkadaşlarını kaybetme duygusu, şirket kültüründe bir değişimin gerçekleşmesidir (Schweiger, Ivancevich, Power, 1987:130). Bilhassa birleşmelerin bu gibi durumlara çok çabuk yol açtığı bilinmektedir (Hogan & Overmayer-Day, 1994:117; Marks & Mirvis, 1992:80). Bu gibi durumlarda yöneticilere ve özellikle onların yönetim tarzlarına büyük iş düşmektedir. Doğru yöneticilik tarzıyla, bu süreçlerden geçen şirketteki çalışanlar duruma daha iyi adapte olup kafalarında yarattıkları soru işaretlerine daha çabuk cevap bulabilirler. Bu araştırmada ele alınan yöneticilik tarzı; babacan (paternalistik) liderliktir.

1.1. İşten Ayrılma Niyeti

Giderek artan ekonomik baskıların ve finansal krizlerin dünya ekonomisini her gün sarstığı bir dönemde işten ayrılma niyeti sıkça konuşulan konulardan birisi olmaktadır. Çalışanların memnuniyetsizliklerinin günümüzde ne kadar önem kazandığı ve bu konuda yapılan çalışmaların ne derecede önemli sonuçlar verdiği göz önüne alındığında işten ayrılma niyetinin üstesinden gelmek için onu oluşturan alt faktörlere inilmesi gerektiği görülmektedir. Bu faktörler üzerine yapılan çoğu araştırma işten ayrılma davranışının büyük ölçüde kişilerin örgüte bağlılıklarının bir göstergesi olan iş tatmini ile ilgili olduğunu ortaya koymuştur. Kişi eğer organizasyon değerlerine bağlı ise ve bu değerlerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak istiyorsa, organizasyondan ayrılmak istemeyecektir (Hackett, Bycio, Hausdorf, 1994:16). İşten ayrılma niyeti çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylemdir (Rusbelt, Farrell, Rogers, Mainous,1988:601).

Şirket birleşmeleri süreci esnasında, çalışanların şirketle ilk işe girdiklerinde yaptıkları psikolojik kontrat, tek taraflı olarak, şirket tarafından bozulmaktadır. Psikolojik sözleşme çalışanların hak ettikleri ya da hak edecekleri şeyleri zihinlerinde oluşturan bir tür algısal inanç mekanizmasıdır (Robinson, 1996:599). Yeni sistemde ise örgütsel adaletin nasıl işleyeceği, eski sistemlerin devam edip etmeyeceği, etmezse ne ölçüde mağdur olacakları henüz açıklığa kavuşmamıştır. Dolayısıyla belirsizliğin uzaması ve endişelerini giderebilecek sorulara henüz yanıt alamamış olmaları, çalışanlarda örgüte güven, işe bağlılık kavramlarını sarsmakta, motivasyonun azalmasına, performansın düşmesine ve işten ayrılma eğilimlerinin artmasına neden olabilmektedir. Burada çalışanların büyük çoğunluğu kendilerini tehdit altında hissetmekte ve yoğun stresle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bundan yola çıkarak çalışanların işverenlerden bekledikleri şeyleri alamama durumunda şirkete bağlılıklarının azalabileceğini bunun da işten kaytarma ya da daha ileri boyutta işten ayrılmayla sonuçlanabileceğini söyleyebiliriz (Robinson, Kraatz, Rousseau, 1994:574).

1.2. Paternalist Liderlik

Paternalizm, yönetim fonksiyonlarının gerektiği her alanda bir ülkenin yönetimi, bir grup çalışanın yönetimi vb., yöneticinin sorumlu olduğu alt grubuyla olan ilişkisini, bir aile yapısı içinde babanın çocuğuyla kurduğu ilişki biçimi gibi kurmasıdır. (Webster, 1975) Singh ve Bhandarker (1990) paternalist ilişkinin tanımını şu şekilde özetler:

Kişi çalıştığı ortamda yetkilendirilmesine, korunmasına ve gelişimine yönelik sembolik anlamda bir baba figürü ararken, bu figürü bulduğunda hürmet etmenin yanı sıra gönüllü bir şekilde otoriteyi kabul eder. (p.134)

Önceki yapılan araştırmalar paternalist liderlik davranışının 5 alt boyuttan oluştuğunu göstermektedir. (Aycan, Kanungo, et. al, 2000; Kim, 1994:447; Padavic & Earnest, 1994: 353; Redding & Hsiao, 1990: 632; Sinha, 1990:104)

- Çalışma ortamında bir aile havası yaratmak: Çalışanlarına bir aile babası gibi davranarak, hem iş hem özel hayatlarıyla ilgilenerek onların gelişimine yönelik tavsiyeler verir.

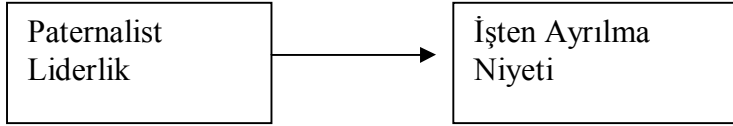
- Çalışanlarıyla yakın ve özel ilişki kurmak: Her çalışanıyla yakın ilişki kurarak onların kişisel problemleri, aile hayatları gibi konularda bilgi sahibi olur.
- İş dışındaki hayata dahil olmak: Çalışanların özel günlerinde yanında olmak (düğün, sünnet törenleri ya da cenaze gibi) ister. Çalışanın iş dışında da ihtiyacı olduğunda destek olmak ya da iş dışında bir problemi olduğunda elinden geldiğince çözülmesini sağlamak ister.
- Sadakat beklemek: Çalışanlarından bağlılık bekler. Örneğin; acil durumlarda problemin çözümüne yönelik gerekirse çalışanların özel hayatlarından ödün vererek kendisinin yanında olmalarını bekler.
- Otoritesini muhafaza etmek: Çalışanlar için neyin iyi olduğunu bildiğinden, otoritesinin koşulsuzca kabul edilmesini bekler ve hiyerarşik ilişkiye önem verir.

2. ARAŞTIRMA MODELİ

Kültürel boyutlarla olan ilişkiye de bakıldığında; Türkiye gibi güç mesafesinin yüksek olduğu, kesin kurallar yerine daha çok ilişkiler üzerinden süreçlerin tamamlandığı, duygusallığın yüksek olduğu ve bireysellik yerine toplumsallığın ağır bastığı bir ülkede paternalist tipi yöneticilerin daha öne çıkması beklenen bir sonuçtur. Özellikle mevcut düzen devam ederken, alınan stratejik karar sonucu birleşme ya da devralma sürecine girmiş şirketlerde çalışanlar üzerinde her geçen gün artan belirsizlik algısı üzerinde çalışanların bağlı olduğu yöneticilik tipinin etkisi olacaktır. Paternalist liderlik yapısındaki iletişim özelliği, çalışanlarına yönelik duygusal ve yakın duruşu, bir baba-çocuk ilişkisine atfedildiği şekliyle korumacı ve kollayıcı yaklaşımının birleşme-devralma

Birleşme ya da devralma süreci yaşamış şirketler de gelen yeni anlayış, kültür ve kimlik hiyerarşik yapılarda en alt kadroya kadar aktarılırken kritik soru işaretleri giderilemediğinde ya da giderilemese ve yeterli bilgi alınamasa bile çalışan yöneticisinden gerekli ilgiyi ve desteği göremediğinde bu şirket için önemli bir tehdit haline gelebilir. Çalışanlardaki bu belirsizlik algısı yönetici tarafından hissedilmediği ya da atlandığı takdirde çalışanın işten ayrılma niyetine

yönelmesine kadar gidebilir. Bu noktada sadakat beklentisine karşılık çalışanın özel hayatı dahil her şeyiyle ilgilenen, ayırım olmaksızın her çalışanın kişisel sorun, aile hayatı gibi detaylarını bilen, önemseyen ve bunlara dahil olan bir yönetici tipi olarak tanımlanan paternalist yönetici tipinin, çalışanların işten ayrılma niyetini azaltacağını öngörüyoruz.



Şekil 1. Araştırma Modeli

H1: Birleşme-devralma yaşayan örgütlerde paternalist liderlik tipinin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma sorularına yönelik verilerin derlenebilmesi için ilgili yazından yararlanılarak oluşturulmuş bir anket formu yardımıyla birleşme-devralma süreci geçirmiş örgütler üzerinde e-posta ve on-line soru formu kullanılarak bir tarama çalışması yapılmıştır. Tarama sonuçları ilişkisel istatistik yöntemleri ile analiz edilmiştir. Analizler 113 adet anket formu üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Çalışanların Demografik Özellikleri

Kadın	64	57%
Erkek	49	43%
Lise mezunu	8	7%
Üniversite mezunu	84	74%
Yüksek lisans mezunu	21	19%
Bekar	56	50%
Evli	57	50%

Tablo 1. Demografik Özellikler

Paternalist Liderlik Ölçeği olarak Prof. Dr. Zeynep Aycan (2006) tarafından geliştirilen 21 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Çalışanların işten ayrılma niyetlerini ölçmek amacıyla Rosin ve Korabik (1995) tarafından geliştirilen ve

Tanrıöver (2005) tarafından uyarlanan anket, 4 maddeden oluşmaktadır. Her iki ölçekte yer alan ifadelerin önem derecelerinin belirlenebilmesi için değerlendirilmede 6'lı bir skala kullanılmıştır.

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

İşten ayrılma niyeti anketinin faktör analizine tabi tutulması sonucunda üç sorunun bir faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. Bu faktör toplam varyansın %76.50 sini açıklamaktadır. Paternalist liderlik anketinin faktör analizine tabi tutulması sonucunda 21 sorunun iki faktör altında (koruyuculuk ve kontrol) toplandığı tespit edilmiştir. Bu iki faktör toplam varyansın %77.37'sini açıklamaktadır.

Tablo 2: Değişkenlerin Ortalamaları, Standart Sapmaları, Cronbach Alfa Değerleri ve Aralarındaki İlişkiler

Değişkenler	Ortalama	SS	1	2	3
1. Paternalist Koruyuculuk	3,83	1,25			-,54*
2. Paternalist Kontrol	4,14	1,15			-,43*
3. İşten Ayrılma Niyeti	3,13	0,85	-,54*	-,43*	

İlişkiler *p< 0.001 değerinde anlamlı, N=113

Tablo 3. Paternalist Liderlik Tipinin Koruyuculuk Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi:

İşten Ayrılma Niyeti	R2	F	Pf	Beta	t	p
Koruyuculuk	0,694	251,996	0,000	-0,54	-14,296	0,000

Analiz sonucunda işten ayrılma niyeti değişkenindeki varyansın %69.4 lük bir bölümü açıklanmaktadır. Paternalistik liderlik tipinin koruyuculuk boyutundaki bir birimlik bir değişim işten ayrılma niyeti üzerinde -0.54 oranında azalmaya sebep olmaktadır.

Tablo 4. Paternalist Liderlik Tipinin Kontrol Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

İşten Ayrılma Niyeti	R	F	Pf	Beta	t	p
Kontrol	0,648	204,383	0,000	-0,43	-15,874	0,000

Analiz sonucunda, işten ayrılma niyeti değişkenindeki varyansın %64.8' lik bir bölümü açıklanmaktadır. Paternalistik liderlik tipinin kontrol boyutundaki bir birimlik bir değişim, işten ayrılma niyeti üzerinde -0.43 oranında azalmaya sebep olmaktadır.

5. SONUÇ

Bu araştırmada birleşme ve devralma yaşamış şirketlerde çalışanların paternalistik bir liderlik tarafından yönetildiği durumda işten ayrılmaların ne boyutta değişebileceğinin açıklanması amaçlanmıştır. Babacan liderlik stili genelde Türkiye gibi güç mesafesinin yüksek olduğu, kesin kurallar yerine daha çok ilişkiler üzerinden süreçlerin tamamlandığı, duygusallığın yüksek olduğu ve bireysellik yerine toplumculuğun ağır bastığı bir ülkede öne çıkması beklenen bir liderlik tarzıdır. Babacan liderlik tarzının her iki boyutunun da işten ayrılmayı negatif etkilediği, koruyuculuk ve kontrol boyutlarının işten ayrılma niyetini azalttığı gözlenmiştir. Babacan liderliğin bu bulgular ve ilgili yorumlar eşliğinde birleşme ve devralma yaşayan ya da yaşayabilecek şirket çalışanlarında oluşabilecek şirketten ayrılma niyetine karşı bir önlem olarak önerilebileceği söylenebilir. Çalışmanın kısıtları arasında örneklem sayısının az olması ve sektörel sınırlılık sayılabilir. Geleceğe yönelik yapılacak olan çalışmalarda diğer yöneticilik tiplerinin de dikkate alınması ve farklı sektörlerde bakılarak çalışmanın geliştirilmesi önerilmektedir.

KAYNAKLAR

Aycan, Z. (2006). *Paternalism: Towards Conceptual refinement and operationalization*. In Yang, K.S., Hwang, K.K., & Kim, U. (Eds.). *Scientific Advances in Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical, and Cultural Contributions* (pp. 445-466). London: Cambridge University Press.

Aycan, Z. & Kanungo, R.N., Mendonca, M.; Yu, K., Deller, J.; Stahl, G.; Khursid, A. (2000). *Impact of culture on human resource management practices: Aten country*

- comparison*. Applied Psychology: An International Review, 49(1), 192–220.
- Cartwright, and Cooper, (1993). *The Psychological Impact of Merger and Acquisition on the Individual: A study of building society managers*. Human Relations March 1993 46: 327-347
- Hackett ; Bycio & Hausdorf (1994) “*Further Assessments Of Meyer And Allen’s (1991) Three Component Model Of Organizational Commitment*”, Journal Of Applied Psychology, 79(1), s. 15-24.
- Hogan, E.A. & Overmyer-Day, L. (1994), ‘*The psychology of mergers and acquisitions*’, in C.L. Cooper & I.T. Robertson (eds.), International Review of Industrial and Organizational Psychology, vol.9, John Wiley & Sons, New York.
- Kim, U. M. (1994). Significance of paternalism and communalism in the occupational welfare system of Korean firms. In U. Kim, H. C. Triandis, Ç. Kağitçibasi, S. Choi, & G. Yoon (Eds.), *Cross-Cultural research and methodology series: Vol.18. Individualism and collectivism: Theory, method and applications* (pp.251–266) California, USA: Sage Publications, Inc.
- King, DR, Slotegraaf, R, & Kesner, I. 2008. *Performance implications of firm resource interactions in the acquisition of R&D-intensive firms*, Organization Science, 19(2): 327 340.
- Marks, M. L. and Mirvis, P. H. (2001). *Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation*. The Academy of Management Executive, 15 (2), 80- 92.
- Padavic, I., & Earnest, W. R. (1994). *Paternalism as a component of managerial strategy*. Social Science Journal, 31(4), 339–356.
- Redding, S. G., & Hsiao, M. (1990). *An empirical study of overseas Chinese managerial ideology*. International Journal of Psychology, 25, 629–641.
- Robinson, S. L. 1996. *Trust and breach of the psychological contract*. Administrative Science Quarterly, 41: 574 –599
- Robinson, S. L., Kraatz, M., & Rousseau, D. M. 1994. *Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study*. Academy of Management Journal, 37: 137 152.
- Rosin, H., and Korabik, K. (1995). *Organizational Experiences and Propensity to Leave: A Multivariate Investigation of Men and Women Managers*. Journal of Vocational Behavior: 46, 1–16.

Rusbelt, C. A., D. Farrell, G. Rogers ve A.G. Mainous (1988), “*Impact of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction,*” *Academy of Management Journal*, 31 (3): 599-627.

Schweiger, D. M., Ivancevich, J. M., & Power, F. R. (1987). *Executive actions for managing human resources before and after acquisition.* *Academy of Management Executive*, 1, 127–138

Singh, P., & Bhandarker, A. (1990). *Corporate Success and Transformational Leadership.* New Delhi:Wiley Eastern.

Sinha, J.B.P. (1990). *Work Culture in Indian Context.* New Delhi: Sage.

Tanrıöver, U. (2005). *The Effects of Learning Organization Climate and Self Directed Learning on Job Satisfaction, Affective Commitment and Intention to Turnover.* Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.

İnternet kaynakları için KAYNAKÇA

Webster (1975). *Webster’s dictionary.* Springfield, MA: Merriam-Webster