



Başvuru Tarihi (Received Date): 24.05.2025

Kabul Tarihi (Accepted Date): 13.07.2025

Makale Türü (Article Type): Araştırma Makalesi / Research Article

doi: 10.52848/ijls.1705739

Kaynakça Gösterimi: Odabaşı, E. (2025). Paternalist liderlik modelinin insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 8(2), 80-88. doi: 10.52848/ijls.1705739

Citation Information: Odabaşı, E. (2025). The impact of the paternalistic leadership model on human resources management. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 8(2), 80-88. doi: 10.52848/ijls.1705739

PATERNALİST LİDERLİK MODELİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Eren Odabaşı¹

Öz

Farklı kültür ve toplum yapılarında yöneticilerden beklenen liderlik tarzlarının da değişkenlik gösterdiği görülmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın amacı, öncelikle liderlik modellerine genel bir bakış sunmak, ardından paternalist liderlik kavramını açıklamak ve nihayetinde paternalist liderlik yaklaşımı ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemektir. Nitel araştırma yöntemlerinden doküman incelemesi yoluyla veriler toplanmış olup literatüre dökülmüştür. Araştırma sonuçlarına bakıldığında paternalist liderliğin insan kaynakları çalışanlarının performanslarına olumlu katkıda bulunduğu gözlenmiştir. Özellikle iş birliğine dayalı yapıların ve yüksek güç mesafesinin hâkim olduğu Doğu toplumlarında paternalist liderlik anlayışının daha yaygın olduğu dikkat çekmektedir. Paternalizm, örgütsel hiyerarşi içerisinde liderin kuruluşu bir aile yapısına benzeterek astlarının hem kişisel hem de mesleki hayatlarında rehberlik ettiği ve destek sağladığı, buna karşılık astlardan kendisine ve örgüte karşı sadakat ile bağlılık beklediği bir yaklaşımı ifade etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Paternalist Liderlik, Liderlik Modelleri, İnsan Kaynakları Yönetimi.

The Impact of the Paternalistic Leadership Model on Human Resources Management

Abstract

It is observed that the leadership styles expected from managers vary across different cultures and societies. Accordingly, the aim of this study is to first provide an overview of leadership models, then explain the concept of paternalistic leadership, and finally examine the relationship between paternalistic leadership and human resource management. Data were collected through document analysis, one of the qualitative research methods, and presented in the literature. The research results show that paternalistic leadership positively contributes to the performance of human resource employees.

It is especially notable that paternalistic leadership is more common in Eastern societies where cooperative structures and high power distance dominate. Paternalism refers to an approach in which the leader compares the organization to a family within the organizational hierarchy, guiding and supporting subordinates in both their personal and professional lives, while expecting loyalty and commitment to themselves and the organization in return.

Keywords: Paternalistic Leadership, Leadership Models, Human Resource Management.

¹ Türk Silahlı Kuvvetleri, E-posta: erenodabasi96@gmail.com, ORCID: 0009-0003-4385-8250

Giriş

20. yüzyılın başlarında, kişilik özelliklerine dayalı yaklaşım, liderlik araştırmalarında ilk sistemli yöntemlerden biri olarak ortaya çıkmıştır (Baker, 2022). Bu dönemde, liderlerin hangi bireysel özelliklere sahip olduklarının onları üstün liderler haline getirdiği araştırılmıştır (Yeşil, 2016). Geliştirilen teorilere "büyük adam" teorileri adı verilmiştir çünkü bu teoriler, Gandhi, Abraham Lincoln ve Napolyon gibi önemli sosyal, politik ve askeri liderlerin doğuştan getirdiği özelliklere odaklanmıştır (Baker, 2022). Bu bakış açısına göre, yalnızca belirli bireyler bu özel niteliklerle doğar ve liderlik yetkinliğine sahiptir. Aynı dönemde yürütülen çalışmalar, liderleri takipçilerinden kesin sınırlarla ayıran belirli kişilik özelliklerini tanımlamaya çalışmıştır (Northouse, 2004).

Stogdill'in iki ayrı çalışması (1948, 1974), kişilik özellikleri yaklaşımı üzerine kapsamlı bir genel bakış sunmaktadır. İlk çalışmasında, lider pozisyonunda olan bireylerin zekâ, çeviklik, kavrayış, sorumluluk bilinci, girişkenlik, azim, özgüven ve sosyal yetkinlik açısından, sıradan grup üyelerinden anlamlı biçimde ayrıldığını göstermiştir. Bununla birlikte, bu sonuçlar, bireyin yalnızca bu özelliklere sahip olmasının liderlik için yeterli olmadığını ortaya koymuştur. Liderlik özelliklerinin etkili olabilmesi için, bireyin faaliyet gösterdiği sosyal bağlamla uyumlu olması gerektiği anlaşılmıştır. Dolayısıyla, bir birey bir ortamda liderlik sergileyebilirken başka bir ortamda bunu başaramayabildiği görülmüştür. Bu yaklaşım, liderlik araştırmalarında bireysel davranışlar ve çevresel faktörlerin birlikte ele alındığı yeni bir dönemin başlangıcını işaret etmiştir.

Stogdill'in 1974 tarihli ikinci çalışması ise liderlik ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi doğrulamıştır. Bu çalışmada, liderlikle bağlantılı kişilik özellikleri şöyle sıralanmıştır:

- Sorumluluk alma ve başlanan işi tamamlama arzusu
- Hedeflerin takibinde kararlılık
- Problem çözmeye yaratıcılık ve atılganlık
- Sosyal ilişkilerde inisiyatif kullanma
- Yüksek düzeyde özgüven ve bireysel kimlik bilinci
- Alınan kararların sonuçlarını kabullenme isteği
- Kişilerarası stresle başa çıkabilme kapasitesi
- Hayal kırıklığı ve aksaklıklara dayanıklılık
- Başkalarının davranışlarını etkileyebilme yeteneği
- Sosyal etkileşim ağları oluşturabilme becerisi

Mann (1959) da liderleri diğer bireylerden ayıran kişilik özelliklerinin zekâ, erkeksilik, uyum yeteneği, baskınlık, dışadönüklük ve muhafazakârlık olduğunu ileri sürmüştür. Lord ve arkadaşları (1986) ise zekâ, erkeksilik ve etki gücünün liderlerin algılanmasında önemli olduğunu bulmuşlardır. Kirkpatrick ve Locke'a (1991) göre ise liderler sıradan bireylerden altı temel özellik bakımından ayrılmaktadır: motivasyon, yönetme arzusu, dürüstlük ve bütünlük, özgüven, bilişsel yetenekler ve iş bilgisi. Bu görüşe göre, liderler ya bu niteliklerle doğmakta ya da sonradan bu özellikleri geliştirmektedir.

Son yıllarda, kişilik özelliklerine dayalı liderlik yaklaşımı yeniden ilgi görmüştür. Lord, DeVader ve Alliger (1986) yaptıkları çalışmada, kişilik özelliklerinin bireylerin liderlik algıları üzerinde etkili olduğunu saptamışlardır. Kirkpatrick ve Locke (1991) ise etkin liderlerin belirli kişilik yapılarına sahip olduklarını iddia etmişlerdir.

Özgüven, bireyin kendi yeteneklerine olan inancı olarak tanımlanabilir. Bu özellik, liderin, girişimlerinde doğru bir yolda olduğuna güvenmesini ve etki girişimlerinde başarılı olabileceğine inanmasını sağlamaktadır. Kararlılık ise bir işi tamamlamaya yönelik irade gücünü ifade eder ve

girişkenlik, sebat, etki gücü ve yüksek motivasyon gibi unsurları içerir. Kararlı liderler, engeller karşısında direnç gösterebilir ve gerektiğinde liderlik baskısını üstlenebilirler. Bütünlük, bir liderin dürüstlük ve güvenilirlik göstermesi anlamına gelir. Prensiplere bağlılık ve eylemlerden sorumluluk alma yeteneği, bütünlüğü tanımlar. Bütünlük sahibi liderler, çevrelerine güven verir ve söylediklerini yerine getirirler. Sadakatleri ve şeffaf davranışlarıyla liderlik güveni inşa ederler (Baker, 2022). Çeşitli araştırmacıların bulguları incelendiğinde, zekâ, özgüven, kararlılık, bütünlük ve sosyallik gibi özelliklerin liderlik için temel olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Northouse, 2004; Bass, 1990; Bennis & Nanus, 1985). Zekâ, liderlikle doğrudan ilişkili bulunmuş, sözel yetenek, algı düzeyi ve muhakeme kabiliyeti gibi zihinsel yetenekler bir kişinin liderlik becerilerini artırıcı etki yapmıştır. Ancak, liderin zekâ düzeyi, takipçilerinden aşırı derecede farklı olursa, bu durum lider-takipçi iletişimini olumsuz etkileyebilmektedir (Baker, 2022). Sosyallik ise liderin olumlu sosyal ilişkiler kurmaya yönelik eğilimini ifade eder. Sosyal liderler arkadaş canlısı, nazik, duyarlı ve işbirlikçi olurlar. Takipçileriyle sağlıklı ilişkiler geliştirir, onların ihtiyaçlarına karşı duyarlılık gösterirler (Northouse, 2004).

Bu çalışmaya ihtiyaç duyulmasının temel nedeni, paternalist liderliğin insan kaynakları üzerindeki etkisine dair bir anlayışın eksikliğidir. Literatürdeki çalışmalar genel kapsamda liderlik stillerini incelemiş olsa da paternalist liderliğin özellikle insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisine dair bir analiz sunulmamıştır. Elde edilen bulgular, liderlik dinamikleri ve örgütsel davranış alanında çalışan akademisyenlere önemli katkılar sunacaktır. Ayrıca insan kaynakları yöneticileri için çalışan ilişkilerini güçlendirebilecek ve örgütsel etkinliği artırabilecek liderlik yaklaşımlarına dair pratik rehberlik sağlaması beklenmektedir. Ulusal ve uluslararası düzeyde yapılan çalışmalar paternalist liderliği daha çok kültürel bağlam ve liderlik teorileri çerçevesinde ele alırken bu kavramların insan kaynakları yönetimi sonuçları ile doğrudan ilişkisine dair ampirik veriler sınırlıdır. Bu nedenle bu çalışma alana anlamlı bir katkı sunmaktadır.

Liderlik Modelleri: Paternalistik Liderlik

Toplumsal kültür içerisinde önemli bir yer tutan paternalizm, iş birliğine dayalı yapısı ve yüksek güç mesafesine olan eğilimi sebebiyle özellikle Doğu toplumlarında daha yaygın olarak gözlemlenmektedir. Doğu ile Batı arasındaki belirgin farklılıklar yalnızca sosyal yaşamda değil, iş dünyasında da farklı liderlik biçimlerini zorunlu kılmıştır (Taşlıyan vd., 2017).

Paternalizm, ataerkil yapıdan türeyerek, bireyin karşısındakini koruma ve onun sadakat ile itaatini bekleme esasına dayalı bir ilişki biçimi olarak tanımlanmıştır (Gürcan, 2021). Bu ilişki türü, örgütsel hiyerarşinin ötesinde karmaşık bir etkileşim sürecini içerir. Börekçi'ye (2009) göre, bu yapıda iki taraflı bir ilişki söz konusudur. Bir tarafta astını koruyan, ona değer veren ve rehberlik eden yönetici, diğer tarafta ise sadakat ve saygı ile bağlılık gösteren ast bulunmaktadır. Bu karşılıklı ilişki, maddi, sosyal ve diğer kaynakların değişimini mümkün kılmakta ve her iki taraf için de belirli avantajlar sağlamaktadır. Aycan ve Kabasakal'a (2006) göre, paternalizm kişisel ilişkilere dayalı bir değişim modeli olarak değerlendirilmektedir.

Paternalist liderlik kavramı ise, kökenini paternalizm düşüncesinden almaktadır. Paternalizm, tarihsel bağlamda Batı'da özellikle Amerika'daki kölelik sistemi de dahil olmak üzere ataerkil toplum yapılarının, bireysel özgürlük ve özerklik değerlerine dayalı bir düzene geçiş sürecinde ortaya çıkan bir inanç ve uygulamalar bütünü olarak tanımlanmıştır (Güzel Köşker, 2017). Bu terim, 19. yüzyılın sonlarında bireysel özgürlüğü temel alan eleştirilerin yükselmesiyle kullanılmaya başlanmıştır. 1785 yılında Immanuel Kant ve 1859'da John Stuart Mill tarafından sosyal yapı üzerindeki etkisi sistematik bir şekilde ele alınmıştır (www.britannica.com). Latince kökenli "pater" kelimesi "baba" anlamına gelmekte olup (Rawat & Lydon, 2016), kavram genel anlamda koruyucu ve rehberlik eden bir tavrı ifade etmektedir.

Paternalist lider, kurum içinde adeta bir aile atmosferi yaratarak çalışanlarına yalnızca iş hayatında değil, özel yaşamlarında da destek sağlamaktadır. Bu liderler çalışanlarının sorunlarıyla birebir ilgilenmekte ve onlara öneriler sunmaktadır (Erben & Ökten, 2014).

Gelfand ve arkadaşlarının (2007) tanımına göre ise paternalist liderlik, liderin çalışanlarının hem profesyonel hem de özel yaşamlarında onlara bir ebeveyn gibi rehberlik etmesi ve karşılığında çalışanlardan sadakat, itaat ve saygı beklemesi şeklinde yapılandırılmış hiyerarşik bir ilişkidir.

Paternalizm türleri de açıklanmaya muhtaç bir diğer konudur. Örneğin Dworkin (1972), paternalizmi çeşitli türlere ayırmıştır. Yumuşak paternalizm, bireyin seçim yaparken olası olumsuz sonuçların farkında olup olmadığını kontrol etmek anlamına gelmektedir. Sert paternalizm ise, bireyin kendi iyiliği için zararlı bir seçim yapmasını zor kullanarak engellemeyi ifade etmektedir. Güçsüz paternalizmde, istenen sonuçların gerçekleşmesinde araçların kontrol edilmesi esastır. Güçlü paternalizmde ise, bireyin hedeflediği sonucun yanlış veya mantıksız olması durumunda eylem engellenmektedir. Saf paternalizm, gerekli önlemler alınmadan bireyin harekete geçmesini önlemeyi kapsar. Bir bireyin ahlaki gerekçelerle belirli bir eylemi gerçekleştirmesi engelleniyorsa, bu ahlaki paternalizm olarak adlandırılmaktadır (Rawat & Lydon, 2016).

Aycan (2006) ise paternalizmi iki farklı kategoriye ayırmıştır: iyi niyetli ve çıkarıcı paternalizm. Farh ve Cheng (2000) ise paternalist liderliği üç temel boyutta incelemiştir: otoriterlik, yardımseverlik ve ahlaki liderlik.

Çıkarıcı paternalizmde liderler, çalışanları kendi menfaatleri doğrultusunda yönlendirmekte ve Makyavelist eğilimler sergileyebilmektedir. Bu tarzda işin kendisine odaklanılırken, iyi niyetli paternalizmde çalışanın refahı ön plana çıkmaktadır. İyi niyetli paternalizmde, çalışanların yöneticilerine duyduğu bağlılık, sunulan samimiyetin bir karşılığı olarak değerlendirilmektedir (Hayek vd., 2010; Köksal, 2011). Çıkarıcı paternalizmde ise süreç, yöneticinin yaklaşımına bağlı olarak farklılık gösterebilir. Liderin çalışanlara karşı samimi davranması ve onların iyiliğini öncelikli görmesi, süreçten elde edilen sonuçların niteliğini doğrudan etkilemektedir.

Paternalistik Liderlik Modelinin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkisi

Paternalist liderlik modeli, insan kaynakları yönetiminde iş analizi ve iş tasarımından başlayarak, planlama, işe alım, eğitim ve gelişim, performans değerlendirme, ücretlendirme ve ödüllendirme süreçlerine kadar geniş bir etkiye sahiptir. Bu liderlik biçimi, çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı yaklaşarak hem kişisel hem mesleki gelişimlerini destekler ve örgütsel bağlılığı güçlendirir. Ayrıca, disiplin süreçlerinde çalışanlara rehberlik ederken adalet ve motivasyonu ön planda tutar. Böylece paternalist liderlik, insan kaynakları fonksiyonlarının etkin yönetiminde kritik bir rol üstlenir ve hem çalışan hem de örgüt performansını artırır (Tarsuslu & Coşkun, 2024).

Aycan (2006), paternalist liderliği beş boyutta ele almıştır:

1. İş yerinde aile ortamı oluşturma
2. Bireyselleştirilmiş ilişkiler kurma
3. Çalışanların özel yaşamlarına katılım
4. Sadakat beklentisi
5. Hiyerarşi ve otorite vurgusu

Bu boyutlar genel olarak incelendiğinde, paternalist liderlerin iş yerinde aile benzeri bir atmosfer yaratmaya çalıştıkları görülmektedir. Liderler astlarıyla yakın ve bireysel ilişkiler kurmakta, işle ilgili olmayan alanlarda da varlık göstermekte ve çalışanlardan sadakat beklemektedirler. Çalışanlar ise lidere itaat etmekte, işle sınırlı kalmadan liderin çeşitli taleplerine destek olmaktadır ve liderin

kararlarını sorgulamadan benimsemektedirler. Paternalist liderliğin hâkim olduğu örgütlerde, çalışanlar arasında yaygın ve desteklenen bir informal iletişim ağı oluşmaktadır (Erben, 2004).

Paternalist liderler, otokratik liderlerin bazı özelliklerini taşımakla birlikte, çalışanlarına bir ailenin çocuklarına gösterdiği ilgiyle yaklaşarak otokratik liderlerden ayrılmaktadırlar. Bu bağlamda hem koruyucu hem de kontrol edici bir ilişki biçimi söz konusudur. Liderin, çalışanlarına danışmadan onlar adına karar alması, onları ailenin bir ferdi olarak görmesinin bir sonucudur (Taşlıyan vd., 2017).

Paternalist liderler, yalnızca profesyonel hayatta değil, çalışanlarının özel yaşamlarında da destekleyici bir rol üstlenmektedirler (Öz & Kılıç, 2010). Özel yaşamla ilgili meselelerde rehberlik etmekte ve sorunların çözümünde aktif bir rol oynamaktadırlar.

Genel anlamda, yönetim başkaları aracılığıyla hedeflere ulaşmak olarak tanımlansa da bu sürecin etkinliğini artıran temel unsurlardan biri güçlü bir örgütsel iletişimdir (Seçtim & Erkul, 2020). Bilginin doğru zamanda ve doğru şekilde iletilmesi, örgütsel faaliyetlerin hız ve verimlilik kazanmasına katkı sağlamaktadır. İletişim modelleri, dikey hiyerarşik yapılardan yatay, daha serbest iletişim sistemlerine kadar farklılık gösterebilmektedir. Bu farklılık, örgütün hiyerarşik yapısına ve çalışanlar arasındaki samimiyet derecesine bağlı olarak değişmektedir (Taşlıyan vd., 2017).

Örgütlerin rekabetçi ortamda varlıklarını sürdürebilmeleri için etkin iletişim kurmaları büyük önem taşımaktadır (Sezgin & Bulut, 2013). Paternalist liderlik tarzı, yöneticinin çalışanlarına babacan bir yaklaşımla yaklaşmasını ve karşılığında çalışandan sadakat beklemesini içermektedir. Ayrıca, bu liderlik tarzı yöneticiler ile çalışanlar arasında samimi ve bireysel ilişkilerin kurulmasını teşvik etmekte, resmi olmayan iletişim yollarının önemini vurgulamaktadır (Taşlıyan vd., 2017).

Paternalist liderlik yaklaşımı, güç mesafesinin yüksek ve kolektivist kültürlerle sahip ülkelerde daha fazla kabul görmekte ve başarı sağlamaktadır. Bu ülkeler arasında Çin, Japonya, Hindistan, Endonezya bulunmaktadır (Pellegrini & Scandura, 2006). Türkiye, Asya ve Ortadoğu ülkeleri gibi toplulukçu yapıya sahip, güçlü otorite ilişkilerinin benimsendiği toplumlar arasında yer aldığı için, paternalist liderlik anlayışı Türkiye'deki çalışanlar tarafından benimsenmeye uygun bir zemin bulmaktadır (Cerit, 2012; Hofstede, 2011).

Pellegrini ve arkadaşlarına (2006) göre, paternalist liderlerin sorumluluklarını yerine getirmemeleri durumunda çalışanların eleştirileriyle karşılaşmaları muhtemeldir. Paternalist liderlik otokratik bir yapıya dönüşürse, liderler çalışanlarının güven ve sadakatini kaybedebilirler (Köksal, 2011).

Tartışma

Paternalist liderlik, liderin ahlaki duruşunun ve adaletli uygulamalarının bir tecellisi biçimindedir. Çalışmadan elde edilen bulgular, insan kaynakları yönetimini uygulamalarında liderin rehberlik, destek ve yönlendirme rolleri kadar çalışanların ihtiyaçlarını anlamaya yönelik empatik yaklaşımının da önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle performans yönetimi, eğitim ve geliştirme, motivasyon, ödül ve disiplin uygulamalarında paternalist liderin yapıcı ve koruyucu tutumu, örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyetini desteklemektedir.

Çalışmanın bulguları, paternalist liderliğin insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkilerinin özellikle kolektivist ve yüksek güç mesafesine sahip kültürel yapılarda daha belirgin ve olumlu olduğunu göstermektedir. Türkiye, Çin, Japonya, Hindistan ve Endonezya gibi kültürel olarak ataerkil değerlerin öne çıktığı, hiyerarşik düzenin kabul gördüğü toplumlarda paternalist liderlik modeli, çalışanlar tarafından daha fazla benimsenmektedir.

Nitekim paternalist liderlik yaklaşımı, kültürel bağlama uygun biçimde uygulandığında insan kaynakları yönetimi süreçlerine güçlü bir katkı sunmaktadır.

Sonuç

Çalışma, paternalist liderlik yaklaşımının insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkilerini çok yönlü bir biçimde ele alarak söz konusu liderlik modelinin özellikle kolektivist ve yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda etkinliğini artırdığını ortaya koymuştur. Çalışma bulguları göstermiştir ki, paternalist liderlik tarzı çalışanlara yalnızca profesyonel görevlerinde değil, aynı zamanda kişisel gelişimlerinde de destek sunarak örgütsel bağlılığı ve performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Paternalist liderlerin insan kaynakları süreçlerinde rehberlik edici ve koruyucu roller üstlenmesi, işe alımdan performans değerlendirmeye, eğitimden ödüllendirme ve disiplin yönetimine kadar pek çok alanda çalışan motivasyonunu artırmakta ve örgüt içi uyumu güçlendirmektedir. Özellikle Türkiye gibi kültürel yapısında hiyerarşi, aidiyet ve ilişkisel bağlılık barındıran ülkelerde bu liderlik tarzı, çalışanlar tarafından daha kolay kabul görmekte ve daha başarılı sonuçlar doğurmaktadır. Ancak paternalist liderliğin etkinliğinin liderin tutumuna bağlı olduğu da unutulmamalıdır. Samimi, adil ve destekleyici bir lider profili bu yaklaşımı etkili kılarken; otoriterlik ve kontrol odaklılık gibi eğilimler paternalist liderliğin olumsuz algılanmasına neden olabilmektedir.

Bu bağlamda hem akademik literatüre hem de insan kaynakları profesyonellerine katkı sağlayan çalışma kültürel farklılıkların liderlik uygulamaları üzerindeki belirleyici rolünü bir kez daha vurgulamaktadır. Gelecek çalışmalarda, farklı sektörlerde ve kültürel ortamlarda paternalist liderliğin İKY üzerindeki etkilerinin karşılaştırmalı olarak ele alınması önerilmektedir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışma, araştırma ve yayın etiğine uyularak hazırlanmıştır.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Bu makale tek yazar tarafından hazırlanmıştır.

Çıkar Beyanı

Yazarın hiçbir kişi ve kuruluşla çıkar çatışması yoktur.

Kaynakça

- Aycan, Z., & Kabasakal, H. (2006). Social contract and perceived justice of workplace practices to cope with financial crisis. *Group and Organization Management, 31*(4), 469-502.
- Baker, N. (2022). Liderliğin evrimi ve başlıca liderlik tarzları. *Florya Chronicles of Political Economy, 8*(1), 29-46.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Börekçi, D. Y. (2009). Paternalist leadership style's evolution in e-culture. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 38*(2), 103-109.
- Cerit, Y. (2012). Paternalistik liderlik ile yöneticiden ve işin doğasından doyum arasındaki ilişki. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 31*(2), 35-56.
- Dworkin, G. (1972). Paternalism. *The Monist, 56*(1), 64-84.
- Erben, G. S. (2004). Toplumsal kültür aile kültürü etkileşimi bağlamında paternalizm boyutuyla işletme kültürü: Türkiye örneği. In T. Koçel (Ed.), *1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri* (pp. 345-356). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Erben, G. S., & Ötken, A. B. (2014). Paternalist liderlik ve işe ilişkin iyilik ilişkisinde iş yaşam dengesinin rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 22*, 103-121.
- Farh, J., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalist leadership in Chinese organizations. In J. Li, A. Tsui, & E. Weldon (Eds.), *Management and Organizations in the Chinese Context* (pp. 84-127). London: Macmillan.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology, 58*, 479-514.
- Güzel Köşker, N. H. (2017). Bir hak arayışı: On dokuzuncu yüzyıl Amerika Birleşik Devletleri'nde kölelik karşıtlığı hareketi. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8*(1), 23-44. https://doi.org/10.1501/sbeder_0000000134
- Gürçan, N. (2021). Türk yönetim kültüründe patriarkanın liderlik tanımına girme çabasının paternalist liderlik davranışları üzerinden okunması. *Turkish Business Journal, 2*(4), 44-55.
- Hayek, M., Novicevic, M. M., Humphreys, J. H., & 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.
- History of paternalism. (t.y.). *Encyclopedia Britannica*. Erişim Tarihi: 11 Mayıs 2025 <https://www.britannica.com/topic/paternalism>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture, 2*(1), 2307-0919.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *The Executive, 5*, 48-60.
- Köksal, O. (2011). Paternalizm ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişkinin tespitine yönelik bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 12*(2), 159-170.
- Lord, R. G., DeVader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology, 71*, 402-410.
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin, 56*, 241-270.

- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and practice* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Öz, E. Ü., & Kılıç, B. (2010). Paternalist liderliğin çalışanların iş tutumlarına etkisi. In 18. *Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi Bildirileri* (pp. 681-688). Adana: Çukurova Üniversitesi Basımevi.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2006). Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37, 264-279.
- Rawat, P., & Lydon, S. (2016). Effect of paternalistic leadership style on subordinate's trust: An Indian study. *Journal of Indian Business Research*, 8(4), 264-277.
- Seçtim, H., & Erkul, H. (2020). Yönetim yaklaşımları üzerine kuramsal bir değerlendirme. *Management and Political Sciences Review*, 2(1), 18-50.
- Sezgin, M., & Bulut, B. (2013). Örgüt kültürü ve halkla ilişkiler. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 182-194.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Tarsuslu, S., & Coşkun, G. (2024). Çalışanların paternalist liderlik davranışları ile iş performansları arasındaki ilişkide örgütsel adalet algısının aracılık rolü: Bir kamu hastanesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(49), 174-205.
- Taşlıyan, M., Çiçeklioğlu, H., & Bıyıkbeyi, T. (2017). Paternalist liderlik ve örgütsel iletişim arasındaki ilişki: Doğu Akdeniz bölgesinde bir belediye örneği. *Assam Uluslararası Hakemli Dergi*, 4(8), 70-87.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.

Extended Abstract

Different leadership models are developed and adopted because of the wide cultural and societal differences in leadership expectations. The paternalistic leadership model, which is common in Eastern civilizations with collectivist traditions and large power distance, is the subject of this study. In these cases, leadership is frequently understood to include both authority and the provision of support, care and direction to family members. Thus, paternalistic leadership becomes a unique style that blends aspects of authority, hierarchical control and kindness.

The article starts by determining the development of leadership theories, beginning with early trait-based methods in the early 1990s that sought to pinpoint the intrinsic qualities that set leaders apart from non-leaders. Some of these views referred as “great man” approach which strongly emphasizes the traits like intelligence, confidence, assertiveness and social competence. However, this idea was eventually challenged by the scholars such as Stogdill, arguing that some situational factors were critical to effective leadership and that leadership traits might change based on situations. As a result, the relationship between individual traits and external demands is highly recognized in modern leadership theory.

This article reviews Western and Eastern literature to examine the definitions and history of paternalistic leadership. Throughout history paternalism has been both emphasized and condemned. Paternalism promotes loyalty and trust inside the organizations; it also raises questions about partiality and lack of authority. The leaders that follow paternalistic leadership styles frequently encourage the familial environment at work where decisions are taken unilaterally but with the alleged best interests of their staff in mind.

The study makes an important contribution to leadership studies by examining the paternalistic leadership on human resources management (HRM). In societies where paternalistic leadership is prevalent, personalism and relational dynamics are often reflected in HR practices. Managers become more involved in their personal employees’ personal lives, seeking emotional support from them and demanding personal loyalty in return. This relationship has an important role in affecting communication in the workplace, organizational dedication and employee satisfaction. However, it also carries the risk of subjective treatment and inequality, especially when leaders act preferentially toward subordinates.

Paternalism is further divided into other forms by the study, including moral versus pragmatic, beneficent versus exploitative, and soft versus hard. Each of these formats has different consequences for HRM. For instance, interpersonal relationships may be used by exploitative paternalism to manipulate and control the workers for managerial gain, whilst benevolent paternalism highlights employee welfare and fosters mutual trust. It is important to understand these differences to determine the ethical limits and effectiveness of paternalistic behaviors in contemporary enterprises.

Drawing empirical and theoretical insights, the article argues that paternalistic leadership can work well when the organizational culture supports hierarchical relationships and a sense of group identity. In the environments that improve individual leadership and internal communication, motivation of employees increases, and informal networks strengthens. Still, moral character of the leaders plays an important role in its effectiveness. On the contrary, when paternalism is abused and turns into authoritarianism, it can damage trust and organizational justice.

The paper concludes by emphasizing how important it is for leadership styles to be compatible with organizational and cultural environments. It emphasized that paternalistic leadership may not be appropriate in all situations but is quite important in cultures that value collectivism. With globalization and the increase of multicultural workplaces, effective human resource management requires awareness of culturally embedded leadership patterns such as paternalism. By emphasizing the importance of cultural sensitivity and ethical consideration in leadership development, the article bridges the gap between ancient hierarchical models and modern relational leadership techniques and contributes to the literature on leadership.