

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

TÜRK KÜLTÜRÜNDE PATERNALİST LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ İZLEYENLERİN DUYGUSAL
BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: Y KUŞAĞINA
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Nurettin GÜRCAN

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Ebru TOLAY

İZMİR – 2018

TEZ ONAY SAYFASI



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Türk Kültüründe Paternalist Liderlik Davranışlarının İzleyenlerin Duygusal Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Y Kuşağına Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih:

.../.../.....

Nurettin GÜRCAN

İmza

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Türk Kültüründe Paternalist Liderlik Davranışlarının İzleyenlerin Duygusal Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Y Kuşağına Yönelik Bir Araştırma

Nurettin GÜRCAN

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Programı

Bu çalışmanın amacı, örgütlerdeki paternalist liderlik davranışlarının Türk Y kuşağı çalışanlar üzerindeki etkilerini incelemektir. Araştırma sorusu, Türkiye’deki Y kuşağı çalışanların paternalist bir liderle çalışmayı isteyip istemeyeceği üzerine yoğunlaşmıştır. Literatürdeki genel kanıya bakıldığında Y kuşağının bu tarz bir liderle çalışmayı istemeyeceği öngörülmüştür. Fakat kültür, değişimi zaman alan ve yavaş ilerleyen bir olgudur. Bu yüzden yapılan birçok çalışmada görüldüğü gibi, paternalizm hala kültürümüzün önemli bir karakteristiğini oluşturmaktadır. Bu anlamda, bu çalışmada Y kuşağının, bağımsız, bireyci, yenilikçi vb. özellikler sergilese de, Türk kültürünün rolünden dolayı paternalist bir lideri tercih etmeyi sürdürdükleri ileri sürülmüştür.

Çalışmada kültür-örgüt kültürü-yönetim etkileşiminden yola çıkılarak kültürel açıdan paternalizmin temelleri ve paternalist liderlik kavramı açıklanmıştır. Ardından literatürde yer alan kuşak sınıflandırmalarına da yer verilerek, kuşakların liderlik beklentileri Y kuşağı ekseninde ortaya konulmaya çalışılmıştır. Daha sonra ise çalışanların örgütteki liderlerini ne kadar paternalist olarak algıladıkları, örgüte yönelik duygusal bağlılık düzeyleri ve katılımcıların demografik özellikleri hakkında veri toplanarak bir survey araştırması gerçekleştirilmiştir.

Araştırmadan elde edilen veriler çeşitli istatistiksel analiz yöntemleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Bu yöntemler; tanımlayıcı istatistik analizi, t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), korelasyon ve regresyon analizidir.

Analiz sonuçlarına göre Y kuşağı çalışanların, Batılı kültürlerde bağımsız, bireyci, yenilikçi vb. olarak ifade edilseler de, ülkemizde Türk kültürünün rolünden dolayı paternalist bir lideri tercih etmeyi sürdürdükleri ortaya çıkmıştır. Yapılan analizlerle, Türkiye’de çalışan Y kuşağının paternalist bir liderle çalışmak istediği varsayımı önemli ölçüde doğrulanmıştır. Bulgulara göre, liderin paternalist liderlik davranışları Y kuşağı çalışanların duygusal bağlılığını %44 oranında artırmaktadır. Bu anlamda Türk Y kuşağı çalışanların; işyerinde aile ortamı yaratan, çalışanlarının iş dışı yaşamlarına dahil olan ve konumunun getirdiği hiyerarşi ve otoriteyi belirginleştiren liderlerle çalıştıklarında duygusal bağlılıklarının arttığı gözlenmiştir.

Anahtar kelimeler: Türk Kültürü, Paternalizm, Paternalist Liderlik, Y Kuşağı

ABSTRACT

Master's Thesis

The Influence of Paternalistic Leadership Behaviors on Affective Commitment the Followers in Turkish Culture: A Research for Y Generation

Nurettin GÜRCAN

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

Management and Organization Program

The purpose of this study is to examine the effects of paternalistic leadership behaviors in the organizations on Turkish Y generation workers. A research question focused on Y generation employees in Turkey if they want to work with a paternalistic leader. Looking at the general belief in the literature, it is predicted that generation Y will not want to work with such a leader. But culture is a time consuming and slow-moving phenomenon. Therefore, paternalism is still an important characteristic of our culture, as seen in many studies. In this sense, in this study, Y generation is independent, individualistic, innovative, etc. even though it is suggested that they continue to prefer a paternalistic leader because of the role of Turkish culture.

In the study starting from the culture-organizational culture-management interaction, the cultural aspects of paternalism and the concept of paternalistic leadership are explained. On the back of, classifications of generation in the literature are also mentioned and the leadership expectations of the generations are tried to be put on the axis of the Y generation. Then, a survey was conducted by gathering data on how much employees perceive the leaders of the organization as paternalists, their level of emotional attachment to the organization, and the demographic characteristics of the participants.

The data which obtain from the study were evaluated using various statistical analysis methods. These methods include; descriptive statistical analysis, t-test, one-way ANOVA, correlation and regression analysis.

According to the results of the analysis even though the employees of Y generation are independent, individualistic, innovative etc. in the Western cultures, it is revealed that they continue to prefer a paternalistic leader because of the role of Turkish culture in our country. With the analysis, the assumption that want to work with a paternalistic leader of Y generation workers in Turkey were confirmed considerably. According to findings, leader's paternalistic leadership behaviors increase emotional attachment of Y generation workers by 44%. In this sense, it has been observed that Turkish Y generation employees' emotional attachment increases when they are working with leaders who create a family atmosphere in the workplace, who are involved in the non-business life of their employees and who emphasize the hierarchy and authority that the position brings.

Keywords: Turkish Culture, Paternalism, Paternalistic Leadership, Y Generation

**TÜRK KÜLTÜRÜNDE PATERNALİST LİDERLİK DAVRANIŞLARININ
İZLEYENLERİN DUYGUSAL BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: Y
KUŞAĞINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR LİSTESİ	xi
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
EKLER LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜREL BİR OLGU OLARAK PATERNALİZM

1.1. KÜLTÜR KAVRAMININ TANIMI VE ÖZELLİKLERİ	4
1.2. KÜLTÜREL TEMELLERİ İLE PATERNALİZM OLGUSU	8
1.2.1. Paternalizm Kavramının Tanımı	8
1.2.2. Paternalizmin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi	10
1.3. YÖNETİMDE KÜLTÜRLER ARASI FARKLILIKLAR VE PATERNALİZM	13
1.4. TÜRK YÖNETİM KÜLTÜRÜ VE PATERNALİZM	15
1.4.1. Hofstede'in Kültürel Boyutları ve Paternalizm İlişkisi	18
1.4.2. GLOBE Araştırması ve Paternalizm İlişkisi	25
1.4.3. Aycan'ın Kültüre Uyum Modeli ve Türk Kültürel Ortamında Paternalizm	27

İKİNCİ BÖLÜM

PATERNALİST LİDERLİK VE Y KUŞAĞI

2.1. PATERNALİST LİDERLİK KAVRAMININ TANIMI	32
2.2. PATERNALİST LİDERLİK MODELLERİ	34
2.2.1. Farh ve Cheng'in Paternalist Liderlik Modeli	35
2.2.2. Aycan'ın Paternalist Liderlik Modeli	41
2.3. PATERNALİST LİDERLİĞİN DİĞER LİDERLİK TARZLARI İLE İLİŞKİSİ	43
2.3.1. Paternalist Liderlik ve Otokratik Liderlik	45
2.3.2. Paternalist Liderlik ve Demokratik Liderlik	46
2.3.3. Paternalist Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik	46
2.3.4. Paternalist Liderlik ve Hizmetkar Liderlik	48
2.4. PATERNALİST LİDERLİK ARAŞTIRMALARI	52
2.4.1. Uluslararası Araştırmalar	53
2.4.2. Türkiye'de Yapılan Araştırmalar	55
2.5. FARKLI KUŞAKLARIN PATERNALİST LİDERLİK BEKLENTİLERİ	59
2.5.1. Kuşak Kavramı ve Kuşakların Sınıflandırılması	62
2.5.2. Dünyada ve Türkiye'de Y Kuşağı Profili	70
2.5.3. Türk Y Kuşağı ve Paternalist Liderlik Beklentileri	73

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK Y KUŞAĞININ PATERNALİST LİDERLİK ALGILARINI VE DUYGUSAL BAĞLILIKLARINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	77
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	77
3.2.1. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri	77
3.2.2. Araştırma Süreci	79
3.2.3. Örneklem	79

3.2.4. Araştırma Tekniği	81
3.3. ARAŞTIRMANIN UYGULANMASI VE BULGULAR	84
3.3.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	84
3.3.2. Örgütteki Paternalist Liderlik ve Duygusal Bağlılık Algılarına İlişkin Bulgular	87
3.3.3. Paternalist Liderlik ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	88
3.3.4. Y Kuşağının Paternalist Liderlik Algılarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular	90
3.3.5. Demografik Özelliklerin Paternalist Liderlik-Duygusal Bağlılık İlişkisindeki Rolüne İlişkin Bulgular	91
SONUÇ VE ÖNERİLER	96
KAYNAKÇA	102
EKLER	

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ANOVA	Varyans Analizi
Bknz.	Bakınız
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
s.s.	Standart Sapma
s.	Sayfa No
ss.	Sayfadan Sayfaya



TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1: Hofstede'in Kültürel Boyutlarının Temel Özellikleri	s. 19
Tablo 2: Farh ve Cheng'e Göre Paternalist Lider Davranışları ve Astların Tepkileri	s. 37
Tablo 3: Paternalist Lider Davranışları ve Astların Tepkileri	s. 43
Tablo 4: Kuşakların Yöneticiden Beklediği Davranışlar	s. 60
Tablo 5: Kuşaklara Göre Beklenen Liderlik Tarzları	s. 61
Tablo 6: X, Y ve Z Kuşaklarının İşle İlgili Özellikleri	s. 69
Tablo 7: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Sektöre Göre Dağılımları	s. 80
Tablo 8: Araştırmada Yararlanılan Ölçme Araçlarına İlişkin Bulgular	s. 82
Tablo 9: Araştırmaya Katılanların Yaşa Göre Dağılımları	s. 85
Tablo 10: Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları	s. 86
Tablo 11: Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları	s. 86
Tablo 12: Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları	s. 86
Tablo 13: Araştırmaya Katılanların İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Dağılımları	s. 87
Tablo 14: Paternalist Liderlik Algıları ve Duygusal Bağlılık Düzeylerine İlişkin Ortalamalar	s. 87
Tablo 15: Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri	s. 88
Tablo 16: Paternalist Liderlik Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi	s. 90
Tablo 17: Paternalist Liderlik Boyutlarına İlişkin t-testi ve One-Way Anova Testi Sonuçları	s. 92
Tablo 18: Duygusal Bağlılığa İlişkin t-testi ve One-Way ANOVA Testi Sonuçları	s. 95

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kültüre Uyum Modeli	s. 28
Şekil 2: Paternalist Liderliğin Kültürel Temelleri	s. 39
Şekil 3: Paternalist Liderlik Modeli	s. 40
Şekil 4: Paternalizm Türlerini ve Diğer Liderlik Modelleri ile İlişkisini Gösteren Kuramsal Model	s. 41
Şekil 5: Araştırma Modeli	s. 78



EKLER LİSTESİ

Ek 1: Araştırmada Kullanılan Soru Formu

ek s.1



GİRİŞ

Küresel gelişme ve değişimlerin etkisiyle, örgütlerde stratejik başarıyı sağlayacak unsurlardan biri olarak görülen insan kaynağının çalışma usûlleri bakımından kültürden kültüre, bölgeden bölgeye, hatta örgütten örgüte farklılaşması söz konusudur. Bu farklılaşmanın önemli sebeplerinden biri de ‘yaş’tır. Farklı yaş gruplarına üye çalışanların bireysel tutum ve davranışlar, inançlar ve değerler bakımından farklı olmaları kuşak kavramını ve beraberinde kuşaklararası farklılıkları ortaya çıkarmaktadır. Bu iki kavram, rekabet üstünlüğü elde etmede, günümüz örgütlerinin üzerinde önemle durmaları gereken konulardan biridir. Dolayısıyla farklılıkların doğru yönetilebilmesi açısından örgütün yönetim kültürü içerisinde nasıl bir liderlik tarzının beklendiği ve sergilendiği kritik bir önem taşımaktadır.

İş yaşamında bireyler, zamana ve içinde yetiştikleri ulusal kültüre göre farklı özelliklere, tutum ve davranışlara, motivasyona ve beklentilere sahiptirler. Çalışanların yöneticilerinden bekledikleri liderlik tarzı ya da davranışları, bu beklentilerin başında gelmektedir. Aslında insanların toplu halde yaşamaya başlamaları ile ortaya çıkan liderlik olgusu, dünya üzerindeki kültürel farklılıklara göre şekillenmektedir. Hofstede’in (1980: 25) “bir grubun, topluluğun veya ülkenin üyelerini diğerlerinden ayıran aklın kolektif programı” olarak tanımladığı kültür, her bölgenin yönetim tarzının farklılaşmasını etkilediği gibi genç kuşağın yönetimden beklentilerini ya da ona karşı tepkilerini de farklılaştıracaktır.

Bu çalışmada, Türk yönetim kültüründe geçmişten günümüze varlığını sürdüren “paternalist liderlik” yaklaşımının günümüz çalışan Türk Y kuşağının duygusal bağlılıklarına nasıl etki edeceği incelenmektedir. Y kuşağı literatürde bağımsızlığına düşkün, özgürlükçü, bireyci, esnek çalışmayı seven vb. özelliklerle anılmakta ve bu özellikler açısından Türk kültürünün temel özelliklerinden uzaklaşmaktadır. Ancak bu bulgulara rağmen Türk Y kuşağının paternalist liderlerle çalışmak istediklerine dair bulgulara da rastlanmaktadır (Samen vd., 2014). Rastlanan bulgular, Türk kültürel yapısı içerisinde büyüyen bir neslin, çalışmak istedikleri liderlik tarzının da bu kültürel birikimlerden etkileneceğini kanıtlar niteliktedir. Nitekim Türk kültürünün önemli ve köklü bir yönetim anlayışını temsil

eden paternalist liderliği, Türk kültürel ortamında yetişen Y kuşağının benimsemesi beklenen bir durumdur.

Çalışmada, kişinin hissi olarak örgüte bağlanması, örgütle özdeşleşmesi ve kendi isteğiyle örgütte kalmayı istemesi anlamına gelen duygusal bağlılık, sonuç değişkeni olarak olarak ele alınmıştır. Duygusal bağlılığı yüksek çalışanlar bağlı oldukları örgüte önem verirler, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için ve daha yüksek performans için çaba sarfederler. Kendi kişisel çıkarlarını arka planda bırakan çalışanlar, örgütün başarı ya da başarisızlıklarıyla kendilerini zdeşleştirirler. Bu anlamda örgütlerde sağlanması en çok istenen bağlılık türü duygusal bağlılıktır. Dolayısıyla rgtsel bağlılığın diğer öğelerine göre duygusal bağlılığın arzu edilen çalışan davranışlarında daha etkili olduğu düşünülmektedir. Bu yüzden bu araştırmada paternalist liderlik davranışlarının Y kuşağı çalışanlar üzerindeki etkisi duygusal bağlılık açısından test edilmeye çalışılmıştır. Çünkü örgütte aile ortamı yaratan, çalışanlarına her türlü sorunlarında yardım eden, zaman zaman onlarla birebir ilgilenen ve onları ebeveyn gibi yönlendiren bir liderin, manevi ve duygusal anlamda bağlılığı artıracadı düşünülmektedir. Bu anlamda çalışmada, içerisinde yetiştiği kültürün de etkisiyle hala çalıştığı örgütte bir aile sıcaklığı arayan Türk Y kuşağı çalışanları için, paternalist liderin hem işyerinde hem de iş dışı yaşamlarında gösterdiği yakın ilgi ve baba figürüyle yönlendirmenin önemi üzerinde durulmaktadır.

Bu çalışmanın literatüre en önemli katkısı Türk Y kuşağının Kuzey Amerika ve Batı Avrupa'daki akranlarından farklı bir liderlik beklentisine sahip olabileceğini ileri sürmesi ve yapılan araştırma sonucunda bu varsayımın doğrulanmasıdır. Bu sonuç, aynı zamanda çalışmanın özgün yanını oluştırmaktadır. Nitekim, dünyada ve lkemizde ağırlıklı olarak Kuzey Amerika ve Batı Avrupa kaynaklı yönetim literatürü geniş yer tutmaktadır. Bu yüzden de paternalist liderliğin tercih edilme olasılığının yüksek olduğu kültürlerde (ki Türkiye de bu kültürler arasında yer almaktadır) farklı kuşakların ne tür bir liderlik tarzı bekledikleri sorusuna pek fazla yanıt verilememektedir. Bu bakımdan bu alışma, Türkiye'de paternalist liderlik ile Y kuşağı çalışanların duygusal bağlılıklarının bu liderlik davranışlarından nasıl etkilendiğini incelemesi açısından ilk çalışmalardan biri olma niteliğini taşımaktadır. Dolayısıyla çalışmanın daha sonra konuya ilgi duyacaklara rehber olması ve Türk Y

kuşığı profilinin daha sağlıklı bir şekilde yönetilmesi konusunda yöneticilerimize yardımcı olması beklenmektedir.

Üç bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde kültür kavramı ve kültürel temelleri ile paternalizm olgusu açıklanmış ve ardından yönetimde kültürel farklılıklar ve Türk yönetim kültürü açısından paternalizm kavramı ele alınmıştır.

Paternalist liderlik kavramının incelenmesiyle başlayan ikinci bölümde ise paternalist liderlik modelleri, paternalist liderliğin diğer liderlik tarzlarıyla ilişkisi ile yerel ve uluslararası literatürde yer alan çalışmalar incelenmiştir. Ardından farklı kuşakların paternalist liderlik beklentileri başlığı altında kuşaklar, dünyada ve Türkiye’de Y kuşığı profili ile Türk Y kuşağının paternalist liderlikle ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise çalışmanın amacı doğrultusunda gerçekleştirilen araştırma ve araştırmayla ilgili bulgulara yer verilmiştir. Çalışma, araştırma bulgularına dayanarak elde edilen sonuç ve önerilerle son bulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜREL BİR OLGU OLARAK PATERNALİZM

1.1. KÜLTÜR KAVRAMININ TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Kültür sözcüğü Latince anlamıyla ‘cultura’ kelimesinden gelmektedir. Latince’de Colere, sürmek, ekip biçmek; Cultura ise Türkçedeki ‘ekin’ anlamında kullanılıyordu. Sözcük 17. yüzyıla kadar Fransızca’da aynı anlamda kullanılmıştır. İlk kez ünlü Voltaire, Culture sözcüğünü, insan zekasının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi anlamında kullanmıştır. Sözcük buradan Almanca’ya geçmiş ve 1793 tarihli bir Alman Dili Sözlüğü’nde Cultur olarak yer almıştır. Daha sonra kavram buradan İspanyolca, İngilizce ve Slav dillerine geçmiştir (Güvenç, 2010: 95).

Antropolojide bugün de çok kullanılan ilk bilimsel kültür tanımını yapan İngiliz antropolog Edward Burnett Tylor olmuştur (Güvenç, 2010:95). Kültürü ilk kez bilimsel bir temele dayandırmak isteyen Tylor (1871), kavramı ‘uygarlık’ kelimesi ile eşanlamlı olarak kullanmıştır. İlkel kültürlerden başlayarak mitoloji, felsefe, din, dil, sanat ve geleneklerin gelişme evrelerini incelediği eserinde dikkat çeken şu tanımları yapmıştır: “Kültür ya da uygarlık, insanın bir toplumun üyesi olarak edindiği bilgi, inanç, sanat, ahlak, gelenek ve göreneklerle her türlü beceri ve alışkanlıklarını içeren bir bütündür.” (Aktaran: Turan, 2005: 17).

Kültürü antropolojik açıdan değerlendiren Tylor’dan sonra öteki alanlarda çalışan sosyal bilimciler de bu konuya eğilmiş ve çok geçmeden kültür, antropoloji dışında toplumbilim, halkbilim, tarih, sanat tarihi, hatta psikoloji gibi bilimlerin temel konularından biri olmuştur. Fakat farklı disiplinlerden gelen bilim insanları kültürü kendi bakış açılarına göre çeşitli şekillerde tanımlamışlardır. Bu tanımlardan bazılarını aşağıda yer verilmektedir (Aktaran: Turan, 2005:17):

- “Kültür, bir toplumun tüm hayat biçimidir.” (R. Linton)
- “Kültür, belli bir düşünceler sistemi ya da bütünüdür.” (C. Wissler)
- “Kültür, büyütülerek bilimsel ekrana yansıtılmış bireysel psikolojidir.” (P. Benedict)

- “Kültür, toplumdaki geçmiş davranışların biriktirilerek aktarılan sonuçlarıdır.” (L.J. Carr)
- “Kültür, insan ihtiyaçlarının karşılanması için doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak çalışan araç ve gereçler ile gelenek görenekler veya düşünceyle ilgili alışkanlıkların tümüdür.” (B. Malinowski)

Turan’a (2005: 17) göre ise kültür, “bir toplumda geçerli olan ve gelenek halinde devam eden her türlü dil, düşünce, inanç, sanat ve yaşayış öğelerinin tümüdür.”

Güvenç (2010: 99) kültür kavramının çeşitli yönlerine önem ve ağırlık veren Winston’un (1933) tanımlamasını aktarmıştır. Bu tanıma göre, “Oluşumu ve kökeni yönünden kültür, sosyal etkileşimin ürünüdür; yaşam çevremizin insan yapısı olan kesimidir; doğanın yarattıklarına karşılık, insanoğlunun yarattığı hemen her şeydir.”

Literatürde kültürün temel karakteristiklerinin de birçok araştırmacı tarafından açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Buna göre kültürün başlıca özelliklerinin toplumsallık, tarihsellik, öğrenilebilirlik, değişebilirlik, soyutluk ve bütünlleştiricilik olduğu görülmektedir (bkz. Çağlar, 2001: 129; Çağlar, 2015: 48; Çeçen, 1985: 115; Dört Yol, 2014: 5; Erben, 2004: 346; Güvenç, 2010: 100-104; Hofstede, 2001: 9-10; Kağıtçıbaşı, 2012: 399-409; Nakata, 2009: 13-14; Oğuz, 2011: 137; Sargut, 2015: 57; Schwartz, 1999: 24-26; Turan, 2005: 24-29).

Kültürün özellikleri, içinde bulunduğu toplumsal, sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel şartlara bağlı olarak değişebilmektedir. Fakat evrensel anlamda her kültürde bulunması gereken bazı temel özellikler bulunmaktadır. Bunları açıklarken belli ortak noktalar bulmak ve buna göre bir sınıflama yapmak mümkündür. Kültürün bu bağlamda ele alınabilecek özellikleri şöyle sıralanabilir (Çağlar, 2001: 129; Güvenç, 2010: 100-104; Kroeber ve Kluckhohn, 1952: 159-174; Oğuz, 2011: 133; Turan, 2005: 24-29):

- Kültür, insanoğlunu diğer canlı türlerinden farklılaştırmaktadır.
- Kültür, öğrenilen bilgi, davranış ve alışkanlıklar bütünüdür.
- Kültür toplumsaldır. Bu anlamda bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen tutum ve davranışlar bu grubun kültürünü oluşturmaktadır.

- Kültür, bir ulusun veya topluluğun eşsiz karakterini tanımlamakta ve şekillendirmektedir.
- Kültür, dil aracılığıyla nesiller boyu aktarılabilir.
- Kültür,  evresel gelişmelere bağlı olarak gelişen ve canlılığını koruyan dinamik bir olgudur.
- Her toplumsal olgu ve değer gibi kültür de doğal çevreye uyum göstererek değişir. Birden fazla kuşağı kapsayan bu değişiklikler “ ok yavaş” oluşmakta ve yüzyıllar boyunca daha büyük boyutlara ulaşmaktadır.
- Kültürün  ğretileri toplumdan topluma farklılık göstermektedir.
- Kültür, temel biyolojik ihtiyaçları ve toplumsal gereksinimleri karşılayan, işlevsel bir unsurdur.
- Kültür, bünyesinde bütünleştirici eğilimler taşımaktadır. Uyum sürecinin bir ürünü olarak, kültürün öğeleri uyumlu bir sistemi olu tırmaya yönelmektedir.
- Kültürün bütünleştirici yönünün yanında ayır tırıcı gücü de vardır. Toplumsal boyutta uyum içinde olan k lt rl r bütünleşme eğilimi göstermektedir. Fakat bu bütünleşme, tarihi ve çevresel bakımdan  eli kilere sahip kültürlerde kendini çözülme olarak göstermektedir.
- Kültür, ideal ya da idealle tirilmi  kurallar bütünüdür. Bireye algılama, ilişkilendirme ve yorumlama süreçlerinde yardımcı olarak diğer insanlarla iletişim kurmasını sağlar.

Kültür olgusunun yukarıda değinilen özelliklerinin yanı sıra önemli özelliklerinden biri de çok tabakalı/katmanlı bir yapıya sahip olmasıdır. Bu katmanlar; küresel kültür, ulusal kültür, örgüt kültürü ve grup kültürü olarak ifade edilebilmektedir. Bu sınıflandırma kültür kavramına sistem yaklaşımı ile bakılmasını sağlamakta olup, bu çalışma açısından önemli bir konuya işaret etmektedir. Şöyle ki, kültürel bir olgu olan paternalizm ulusal kültürle yakından ilişkilidir. İ  yaşamının en önemli aktörleri olan örgütlerin kültürleri ise ulusal kültürden büyük  l de etkilenmektedir. Bu nedenle kısaca ulusal kültür-örgüt kültürü ayırımına yer vermenin ve bu kavramları tanımlamanın, konunun anlaşılması açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

Robbins (1990), ulusal kültürü, belirli bir siyasal sınır içerisinde yaşayan insanların geliştirdiği, benimsediği ve paylaştığı değerler olarak tanımlamaktadır.

Hofstede (1981) ise ulusal kültürü, belirli bir ulusun bireylerinin düşüncelerinin toplu bir şekilde programlanması olarak tanımlamıştır (Aktaran: Çalışkan ve Özkoç, 2016: 242).

Kurum ya da örgüt kültürü ise bir örgütün mensupları tarafından paylaşılan değerler, normlar, inançlar ve anlayışlar dizisidir. Örgütün yazılı olmayan, ancak hissedilen yönünü temsil eder (Daft, 2015: 336).

Örgüt kültürü, bir kurumun veya işletmenin karakteristiğidir. Örgüt üyelerinin tek tek tutum ve davranışlarından değil; aynı zamanda örgüte ait bütünsel tutum ve davranışlardan oluşur. Liderlik, işbirliği, iletişim, bilgi, güç, kontrol, roller, yetenekler, strateji, amaç ve hedefler, karar verme, yapı, sistem, yöntem ve prosedür, değişim, teknoloji, çevre ve fiziksel yapı gibi temel öğeler örgüt kültürünü oluşturmaktadır (Demirel ve Karadal, 2007: 254-255).

Morgan'a (1998: 150) göre örgütler, kendilerine özgü kültür ve altkültür modellerine sahip mini toplumlardır. Bu anlamda bir örgüt, bir arada çalışmaya inanan, sınıksız kaynaşmış bir ekip ya da aile olarak düşünülebilir.

Toplum ve örgüt, temel stratejik unsurun insan olduğu, birer sosyal sistemdir. Bir sosyal sistem olarak toplum, birçok sosyal sistemi (örgütü) kapsar. Örgüt, toplumun bir alt birimi ya da sistemi olduğu gibi örgüt kültürü de toplum kültürünün bir alt kültürüdür. Örgütlerin kendilerine özgü kültürlerinin oluşumunda temel etken, toplumsal değerler yani ulusal kültür olmaktadır. Bu nedenle, örgüt kültürünün pek çok özelliği ulusal kültür ile benzerlik göstermektedir. Söz gelimi toplumdaki otoriter aile yapısı, çoğu zaman örgütlerde otoriter yöneticilerin ortaya çıkmasını cesaretlendirmektedir (Nişancı, 2012: 1285).

Günümüzde kültüre yönelik olarak yapılan çalışmalar, kültürel değerlerin gözle görülemeyeceğini, öğrenilmesinin zorluğunu, örgütsel ve örgütlerarası ilişkilerin kültürün içerdiği ulusal değerler sisteminden etkilendiğini ortaya çıkarmıştır (Yüksel, 1999: 23).

Literatürde ayrıca, örgütler için kültürün, farklı toplumdaki bireylerin işe ilişkin değer ve davranışlarını biçimlendirmedeki etkisinin önemli olduğu vurgulanmaktadır. Kültürel bakış açısında dikkat çekilen bir diğer nokta ise kültürel değer ve tavırların, bir toplumdan diğerine farklılaştığı gerçeğidir. Farklı kültürel

grupların benzer koşullarda farklı davranışlar göstermelerinin temel sebebi de budur (Sargut, 2015: 138).

Daha önce de belirtildiği üzere, bu çalışmanın temel konusunu oluşturan paternalizm olgusu, ulusal kültürden doğrudan etkilenmektedir. Hatta, ilerde daha detaylı tartışılacağı gibi, bazı ulusal kültürler paternalizm olgusunun yüzyıllardır varlığını sürdürmesini sağlarken bazıları ise bu kavramı yadırgayarak iş yaşamındaki yansımalarını ‘kabul edilemez’ olarak nitelendirir. Bu bağlamda bu önemli farklılığın temellerinin ulusal kültürde yattığını ve çok köklü bir geçmişe dayandığını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu bilgiler ışığında aşağıda, kültürel temellerine inilerek paternalizm olgusu tanıtılmaya çalışılacaktır.

1.2. KÜLTÜREL TEMELLERİ İLE PATERNALİZM OLGUSU

1.2.1. Paternalizm Kavramının Tanımı

Paternalizm, Fransızca ‘paternalisme’, Türkçe’de ‘koruyucu ve kollayıcı babalık, pederşahilik’ anlamlarına karşılık gelmektedir. Sözcüğün kökeni Latince ‘pater’den türetilmiş olup Türkçe’de ‘baba’ anlamına gelmektedir (www.etimolojiturkce.com).

Paternalizmin kelime anlamına ve literatürdeki tanımlarına bakıldığında, kavramın erkek egemen kelimelerle tarif edildiği görülmektedir (Erben, 2004: 348). En basit anlamıyla “diğer insanlara baba gibi davranmak” anlamına gelen (Çalışkan ve Özkoç, 2016: 241) paternalizm konusunda yönetim literatüründe bazı tartışmalı tanım ve yorumlar bulunmaktadır. “İyi niyetli diktatörlük” (Northouse, 1997), “meşru otorite” (Padavic ve Ernest, 1994), “zorlayıcı olmayan istismar” (Goodell, 1985), “en tatlı ikna” (Jackman, 1994), “stratejik esneklik” (Padavic ve Ernest, 1994), “kadife eldivendeki demir yumruk” (Jackman, 1994), “işyerinin ahlaki olarak yeniden düzenlenmesi” (Warren, 1999), “paternalizmden ortaklığa” (Fitzsimons, 1991), “yardımseverlik işi” (Tone, 1997), “beşikten mezara yönetim” (Fitzsimons, 1991) bu farklı tanımlamalardan bazılarıdır (Aktaran: Pellegrini ve Scandura, 2006: 267).

Paternalizm, devletin vatandaşlarını koruması ve onlara yardım sağlaması fikrine dayanmaktadır (Aycan, 2006: 447). Kültür ve ataerkillik kavramları paternalizm kavramının ortaya çıkışında önem taşımaktadır (Erben ve  tken, 2014: 106; Yeh ve diğ rleri, 2008: 85).

Paternalizm, ataerkil toplumlarda görülen ve kişinin karşısındakini baba gibi koruma ve bunun karşılığında sadakat ve itaat beklediğı bir süreç olarak tanımlanmaktadır ( z ve Kılıç, 2010: 682).

Paternalizmin temelleri, aile ve devlet yapısındaki patriarkal düzene dayandığından, paternalist özellikler daha çok feodal ve patriarkal düzene sahip aile ve devlet yapılarında görülmektedir. ‘Babacan’ ve ‘Pederşahi’ gibi paternalist özellikleri kendinde toplayan devlet, halkını himayesi altına alıp ona bakmakla yükümlüdür. Zamanla, aile ve devlet içinde yer alan bu ilişkilerin işyerlerine de yansdığı gözlemlenmiştir (Aycan ve Kanungo, 2000: 31).

19. yüzyılda paternalizm, aile içi hiyerarşinin kapitalist sistemdeki adı olmuştur. Cinsiyetçi bir açıdan yaklaşıldığında paternalizm, erkek egemenliğinin kapitalist toplumdaki tezahürü olarak g r lm ştur (Güler, 2014: 30). Bu anlamıyla paternalizmin, sözleşmesiz erkek egemenliğı olduğı da ifade edilmektedir (Sennet, 2005: 64).

Pellegrini ve Scandura’e (2006: 267) göre paternalist kültürlerdeki otoriteler, anne ve babanın rolünü üstlenmektedir. Ebeveyn-evlat ilişkisi içerisinde, üstün görevi astı korumak, yönlendirmek, yol göstermek ve onun iyiliğine olacağına inandığı kararları onun adına vermektir. Bunun karşılığında asttan beklenen ise üstüne kayıtsız şartsız itaat ve bağılılık göstermesidir (Aycan ve Kanungo, 2000: 31). Bu bakımdan, özellikle aile birimi içerisinde ataerkil ve aynı soydan gelme üzerine güçlü vurgu yapan geleneksel aile değ rleri, paternalizmin temel destekleyicileri kabul edilmektedir (Aycan, 2006: 446).

Sennet’e göre (2005: 67) paternalizm, aile dışındaki yönetimi aile içi rollere dayanarak meşrulaştırmaktadır. Bununla birlikte paternalist otoriteler, kendilerine bağımlı olanlara karşı sahte bir sevgi gösterirler. Çünkü başkalarının bakımını üstlenmek otoritenin bir lütfudur ve otorite bu l tfu kendi çıkarlarına hizmet ettiğı sürece bahşedecektir. Bu lütfun koşulları da tümüyle otoritenin kendi denetimindedir (Sennet, 2005: 92-94).

Aycan’a (2006: 445) göre paternalizm üzerine yapılan; ‘onaylamak ya da engel olmak mı; ahlaki mi ahlaka aykırı mı; etkili mi değil mi; güçlendirici mi baskılayıcı mı; sömürücü mü yoksa yardımsever midir?’ tartışmaları paternalizmi, ilginç bir konu haline getirmektedir.

Yapılan literatür taramasında, paternalizm üzerine yapılan araştırmaların paternalizmin kökenini açıklamaya ilişkin iki farklı yaklaşımdan hareket ettikleri görülmüştür. Bunlardan Pellegrini ve Scandura (2008: 567), paternalizmin ortaya çıkışında Weber’in Bürokrasi Modeli’ndeki otorite ve geleneksel yetke kavramlarından yola çıkarak bir Batı bakış açısı yansıtmışlardır. Diğer yaklaşımda ise Farh ve Cheng (2000: 94), Konfüçyüs’ün öğretilerinde sıkça kullanılan otorite, ahlak ve itaat kavramlarından yola çıkarak uzakdoğu kültürüne daha yakın bir bakış açısını benimsemişlerdir. Bu bakımdan paternalizm olgusu makro boyutta kültürler arası farkları ortaya çıkarmada kullanılabilecek kültürel bir boyut iken; mikro boyutta kültüre özgü bir liderlik modeli olarak karşımıza çıkabilmektedir (Çalışkan ve Özkoç, 2016: 241).

1.2.2. Paternalizmin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Paternalizmin kökenine ilişkin yapılan literatür taramasında kavrama filozofların öğütlerinde ve çok eski bazı eserlerde rastlanmıştır. Erasmus ve Sokrates gibi batılı düşünürlerin yanı sıra Hsun Tzu, Nasiruddin Tusi, Narayana, ve Türklerin toplumsal yapısını ele alan Yusuf Has Hacıp gibi doğu kökenli düşünürler, paternalizmin temellerine ışık tutacak bazı ifadeler kullanmışlardır. Bu düşünürler, “baba” metaforunu kullanmışlar ve devlet yöneticilerine devleti bir “baba” gibi yönetmelerini öğütlemişlerdir. Konunun temelini ne kadar eskiye dayandığını gösterebilmek açısından krallara, prenslere, meliklere ve beylere verilen öğütleri içeren bazı örneklerle aşağıda yer verilecektir.

Ünlü filozof Sokrates, “Aileyi yönetmekle devleti yönetmek arasında fark yoktur” demiştir. Sokrates’in Savunması’nda “...Ben başkaları gibi olsaydım, yıllarca sizi erdeme yöneltmekle, bir baba, bir ağabey gibi teker teker sizin meselelerinle uğraşmakla, kendi işlerimi boşlamaz, onlara sabırla seyirci kalmazdım; böyle bir durum, sanırım ki, insan doğasına uygun bir şey değildir.” (Platon, 1942: 67)

derken, savunmasının sonunda “Sizden dileyeceğim bir şey daha kaldı: çocuklarım büyüdüleri zaman, Atinalılar, erdemden çok zenginliğe yahut herhangi bir şeye düşkünlük gösterecek olurlarsa, ben sizinle nasıl uğraşmışsam, siz de onlarla uğraşınız, onları cezalandırınız; kendilerine, kendilerinde olmayan bir değeri verir, önem vermeleri gereken şeye önem vermez, bir hiç oldukları halde kendilerini bir şey sanırlarsa, ben sizi nasıl azarlamışsam, siz de onları öyle azarlayınız. Bunu yaparsanız, bana da, okullarıma da doğruluk etmiş olursunuz” ifadelerini kullanmıştır (Platon, 1942: 93). Halkla iletişimde yakın duygusal bağlar kuran ve gerektiğinde onları bir baba gibi azarlayabilen Sokrates’in bu öğütlerinin, paternalizmin ilk örneklerinden olduğu söylenebilir.

Erasmus da Hristiyan Prenslarin Eğitimi (1516) adlı eserinde iyi bir prensin tebaasına karşı iyi bir aile babasının ev halkına davrandığıyla aynı şekilde davranması gerektiğini vurgular. Ona göre krallık büyük bir aileden; kral da çok sayıda insanın babası olmaktan farklı değildir (Türk, 2012: 164-165).

Hsun Tzu felsefesinde de liderin özellikleri için benzer açıklamalar yapılmaktadır. Felsefe, “Askerlerinize kendi çocuklarınız gibi davranın ki, onlar da en zorlu koşullarda bile arkanızdan gelsin; onlara sevgili oğullarınız gibi bakın ki, onlar da sizinle ölüme bile gelmeyi göze alsınlar.” şeklinde açıkladığı bir liderlik anlayışını benimsemektedir. Ancak bir baba gibi gösterilmesi beklenen bu hoşgörünün yanında, otoriterliğin de korunması gerektiği şu sözlerle ifade edilmektedir: “Ancak hoşgörülü olup da otoritenizi hissettiremediğiniz; iyi kalpli olup da emirlerinizi dinletemediğiniz ve düzeni koruyamadığınız sürece, askerleriniz şımartılmış çocuklardan farksız olacak ve hiçbir amaca hizmet edemeyeceklerdir.” (Adair, 2005: 57). Hsun Tzu felsefesinde, askere insan gibi davranılmalı fakat çelik gibi bir disiplinle kontrol altında tutulmalıdır. Liderin beşeri ilişkilerinin etkileyciliğinin izleyicileri peşinden sürükleyecek derecede yüksek olması vurgulanırken, sıkı disiplin ve kontrol gücüne de sahip olması gerektiği ifade edilmektedir (Yıldız, 2013: 48).

Farslı bilim insanı, İslam filozofu ve 13. yüzyılın önemli astronomlarından olan Nasiruddin Tusi, hükümdarın tebaasına bir baba şefkati ve sevgisiyle yaklaşması gerektiğini söyler. Buna karşılık tebaa da -hükümdarın çocuğu olarak- itaat ile huzurun devamına hizmet etmekle yükümlüdür. Farklı doğaya sahip ve farklı

tabakalara ait insanlar aynı ‘baba’nın çocukları oldukları için aralarında bir kardeş sevgisiyle hareket etmelidirler. ‘Müşfik baba’ olarak hükümdar ve ‘akıllı oğul’ ile ‘uyumlu kardeşler’ arasındaki ilişki kusursuz bir ahengin diğer adıdır. Oğullar ve kardeşler arasında liyakat temelinde dağıtılan pay ve haklar ile adalet sağlanacaktır. Ancak adalet ortadan kalktığında ‘müşfik baba’ bir zorbaya, uyum uyumsuzluğa, sevgi nefrete dönüşecektir. 14. yüzyılın Hintli bilim insanlarından Narayana ise The Hitopadesa (1998) adlı eserinde baba metaforunu kullanarak bir kralın baba gibi halkını hırsızlardan, bürokratlardan, düşmanlardan, kayırdıklarından ve kendi açgözlülüğünden koruması gerektiğini belirtir. Bunun yanı sıra eğer halkı uygun bir şekilde yönetecek kral yoksa, insanların tıpkı denizde dümencisi olmayan bir gemi gibi felakete sürükleneceklerini ifade etmektedir. İdeal bir hükümdar-tebaa ilişkisi, karşılıklılık esası üzerine kuruludur. Kral halkını korur, halk da bunun karşılığında krala zenginlik kazandırır (Türk, 2012: 164-165).

Türklerin toplumsal yapısı ve yönetimi açısından paternalizme ilişkin bulguların Yusuf Has Hacib’in Kutadgu Bilig (1070) adlı eserine kadar uzandığı söylenebilecektir. Eski Türkler’de yönetimdeki beylerden beklenen tavır da paternalist özellikler yansıtmaktadır. Bu açıdan, Kutadgu Bilig’de beylikle ilgili yer verilen şu açıklamalar önemlidir: “Bey, halk içinde seçkin, kavmine şefkatli, cömert, gözü tok ve gönlü zengin bir kişidir. O, işlerini vaktinde yapmalıdır; vaktinde yapılmayan işler telafi edilemez. Bey, ihsanda bulunurken acele etmeli, çabucak vermelidir; cezalandırmak ve dayak atmanın aksine sükûnet ve soğukkanlılıkla hareket etmelidir.” Bir diğer beyitte devletin de gözünü kulağını açık, dikkatini keskin tutup merhametini herkese ulaştırmasının gerekliliğinden bahsedilmiştir. Buna göre beyin koruyucu, bağışlayıcı ve cömert olanı saygıdeğerdir (Başer, 2015: 146-147).

Kutadgu Bilig’de belirtilen beyliğin önemli vasıflarından merhamet ve cömertliğin Machiavelli’nin eserindeki ideal bir prens için de belirtildiği görülmektedir (Prens, 2014: 110-111). Bu bağlamda farklı ulusların kültürlerinden beslenerek oluşturulan iki büyük eserin, söz konusu ideal yönetici ve liderlerinden beklenen davranış tarzları bakımından benzerlikler göstermesi dikkat çekicidir. Bir prens veya bey açısından, tarihin farklı zamanlarında, dünyanın farklı coğrafyalarında yaşasalar da, tebaalarının onlardan beklediği merhamet ve cömertlik

davranışları önemle altı çizilen kavramlar olmaktadır. Tebaa olarak görülen halk, Bey'den merhametli ve korumacı olmasını beklemektedir.

Paternalizmin doğuşuna ilişkin verilen örnekler değerlendirildiğinde kavramın kökeninin çok eskiye dayandığını söylemek yanlış olmayacaktır. Toplumların kültürel özelliklerinin farklılaşmasına rağmen Eski Yunan'dan Uzak Doğu'ya, Sokrates'den Hsun Tzu'ya kadar farklı coğrafyalarda ve filozofların eserlerinde devlet yönetimi için benzer öğütler verildiği görülmektedir. Paternalizmin özellikle baba metaforu üzerinden ele alındığı eserlerde, halka liderlik eden kişilerin 'baba figürüyle yönetim' anlayışını benimsemeleri tavsiye edilmiştir.

1.3. YÖNETİMDE KÜLTÜRLER ARASI FARKLILIKLAR VE PATERNALİZM

Schein, yönetim ve kültürü aynı madeni paranın iki yüzüne benzetmektedir ve biri olmadan diğerrinin anlaşılmasının mümkün olmayacağını ifade etmektedir. Bu anlamda kültürü anlayabilmek için yönetim, yönetimi anlayabilmek içinse kültür önemli bir gerekliliktir (Aktaran: Nişancı, 2012: 1287-1288).

İçinde yaşanılan toplum; yöneticinin sahip olduğu değerleri, yöneticinin başka bireylere ve gruplara bakış şeklini, sorun ve durumları algılama şeklini, kararlarını ve sorunlara bulduğu çözümleri, hangi davranışlarının ahlaka uygun olup olmadığını belirlemesi üzerinde etkili olacaktır (Emre, 2003: 478).

Kültürler arası farklılıklar, dünya çapındaki yönetimin hem kavramsallaştırılması hem de uygulanmasında önemli bir role sahiptir. Amerikan yönetim teorilerini savunanlar uzunca bir süre Amerika'da başarılı olan yöneticilerin diğer ülkelerde de başarılı olacağına inanmışlardır (Paşa vd., 2001: 559-560). Fakat daha sonra yapılan liderlikle ilgili çalışmalar, kültürün bu başarıda önemli bir düzenleyici etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Liderlik çalışmaları, sadece farklı kültürlerde çalışanlar tarafından tercih edilen liderlik tarzlarının değil, aynı zamanda bu liderlik tarzlarının yansıttığı özel davranışlar bakımından da farklılık gösterdiğini ortaya çıkarmıştır (Cerit vd., 2011: 88).

Bir liderden beklenenler, lidere atfedilen statü ve etkileme gücü, liderin bulunduğu ülkenin ya da bölgenin kültürel değerleriyle ilintili olarak önemli

farklılıklar göstermektedir (Barutçugil, 2011: 181). Bu anlamda hem doğu hem de batı kültüründe geçerli bir liderlik tarzı olmadığı vurgulanmaktadır. Ayrıca, Türk toplumundaki ast-üst ilişkisini batı tipi liderlik tarzlarıyla yönetmeye kalkışmanın sağlıklı sonuçlar doğurmayacağı da açıkça ifade edilmektedir (Sargut, 2015: 226-235).

Doğu ile batı arasındaki (özellikle Çin ve Amerika) kültürel farklılıklar, dünyada en uç noktada olan kültürel farklılıklardır. Bu anlamda batılı liderlik modellerinin ve araştırma araçlarının doğuda rastgele kullanılması, kaçınılmaz olarak buradaki liderlik modellerinin özgünlüğüne zarar vermektedir. Çin, Endonezya, Singapur ve Tayvan'daki aile işletmelerinin yönetici/liderlik davranışlarının incelendiği bir araştırmanın sonucunda, paternalizmi temel alan farklı bir liderlik modeli ortaya konulmuştur (Farh ve Cheng, 2000: 85).

Doğu kültürlerinde aile ya da devlet oluşumu oldukça feodal ve patriarkaldır. Toplumu ve insanları korumak ve gözetmek, devletin sorumluluğu altındadır. Feodal toplumlarda halkın sosyal hakları kanunlarla değil, saygın aileler ya da hanedanlıklar tarafından korunmaktadır. Asya kültürlerindeki babacanlığın temeli de bu kültürlerdeki patriarkal ilişkilerin hakim olduğu ailelerin geleneksel değerleridir (Erben ve Çalışkan, 2015: 667).

Özellikle Pasifik Asya ülkeleri ile Orta Doğu ve Latin Amerika toplumlarında gözlemlenen paternalizm olgusu, bu toplumların kültürlerinin toplulukçu olması ve yüksek güç mesafesine sahip olması ile ilişkilidir. Bireyci anlayışa sahip batı toplumlarında ise paternalizm, kişilik hak ve özgürlüklerini kısıtlayan bir olgu olarak kabul edildiği için olumsuz bir anlama gelmekte; bu kültürlerde paternalist liderlik, yardımsever diktatörlük olarak nitelendirilmektedir (Aycan, 2001: 5). Paternalizm, yardımseverliğe vurgu yapması açısından otoriterlikten farklılaşmasına karşın, batı bakış açısı paternalizmi sadece otoriterlikle ilişkilendirmektedir (Aycan, 2006; Farh ve Cheng, 2000; Pellegrini ve Scandura, 2008; Paşa vd., 2001). Oysa güç mesafesi ve toplulukçu kültür değerleri yüksek olan Doğu Asya, Orta Doğu ve Latin Amerika ülkelerinde paternalizm karşılıklı inanç sistemini yansıtan kültürel bir değer sistemi olarak olumlu bir özelliği ifade etmektedir (Çıraklar vd., 2016: 75).

Paternalizm konusunda kültürler arası farklılıkların yanı sıra üzerinde durulması gereken bir başka ayırım da olgunun hangi düzeyde ele alındığıdır. Buna

göre paternalizm, bireysel (paternalist lider), örgütsel (paternalist örgüt kültürü ve uygulamaları) ve sosyo-kültürel düzeyde (kültürel boyut olarak paternalizm) değerlendirilebilir. Bu, kültürler arası araştırmacıların paternalizmi farklı analiz düzeylerinde kullanmalarını sağlamaktadır (Aycan, 2006: 445-446).

Dünya üzerinde farklı bölgelerde paternalizmin doğumu, gelişimi ve algılanışından sonra, Türk toplumunda paternalizm olgusunun nasıl değerlendirildiği, aşağıdaki başlıklarda irdelenecektir.

1.4. TÜRK YÖNETİM KÜLTÜRÜ VE PATERNALİZM

Türk toplumlarında, siyasi düzene yön veren yönetim yapılanması, tarihsel olarak çeşitli dönemlere ve koşullara bağlı olarak, oldukça farklı biçimlere sahip olmuştur. Dünyanın çok geniş bölgelerinin ele geçirilmesi, çok sayıda uygarlıkla ilişki kurulması ve egemenlik alanlarında başlangıçta nüfus olarak azınlıkta kalınması; özü değişmemek koşuluyla farklı yönetim tarzlarının yaratılmasını zorunlu kılmıştır. Koşul ve olanaklar, en ince ayrıntısına dek değerlendirilmiş; yönetilecek insanların benimseyeceği, gerçeklerle uyumlu, hizmet üreten ve iyi işleyen, güçlü yönetim örgütleri kurulmuştur. Bu büyük girişim yalnızca askeri güç ve baskıyla gerçekleştirilebilecek bir iş olmadığından, konuyla ilgili nitelikli bir bilgi birikimini, gelişmiş bir kültürü gerekli kılmıştır. İnsanların yaşam gereksinimlerine, gelişim isteklerine, temsil haklarına yanıt veren ve insanı temel alan bir yönetim yapısı geliştirilmesi ve bu yapının ödünsüz bir şekilde korunması gerekmiştir. Türkler, bunu hemen her dönemde ve yüksek nitelikte başarmışlar ve yönetim biçimleri konusunda sıradışı bir yaratıcılık ve üretkenlik içinde olmuşlardır (Aydoğan, 2013: 516).

Türk grup davranışının ve liderlik anlayışının kökeni İkinci Göktürk Devleti'nin büyük lideri Bilge Kağan adına dikilmiş Orhun Anıtı'na kadar uzanmaktadır. Buna göre Türk lideri gücünü Gök-Tanrı'dan almakta ve kendisine itaat beklemektedir. Dört bir yanı düşmanla çevrili olan Türk milletinin kendisi için mücadele eden Tanrısal Kağan'a ve töresine itaat etmesi gerekmektedir. Eğer millet Kağanı'na itaat ederse, O varlıklı ve zengin olacak, herkesi kendisine tabii kılacaktır. Öte yandan Bilge Kağan, hakanların babalık vazifeleri olduğuna da değinmiştir. Bu

anlamda Nizamülmülk'ün Sultan Melikşah hakkındaki “*Sultanımız cihan ailesinin babasıdır ve devrin hükümdarları ona inkıyad¹ etmiştir. Bu sebeple onun babalık şefkati, cömertliği ve sofrasının genişliği de o nispette büyük olmalıdır*” sözleri hakanların babalık vazifelerinin onaylanması olarak görülmektedir (Göka, 2014: 116-117).

Türk Kağanı elde ettiği maddi varlığı adil bir şekilde halka dağıtmıştır. Buna göre Tanrı, Türk Kağanına adeta “babalık” görevi yüklemiş bulunmaktadır. Böylece Türk Kağanı da Göktürk Yazıtlarının ifadesi ile “aç milleti doyuruyor, çıplak milleti giydiriyor, fakir milleti zengin yapıyor, az milleti çok kılıyor”du. Bugünkü ifade ile söylemek gerekirse, Türk Kağanı adeta “refah devleti” yaratmıştır. Temeli “Tanrı bağışı” na dayanan bu iktidar tipine sosyolojide “karizmatik iktidar” denmektedir. Bu duruma göre eski Türk devletlerindeki iktidar tipi de karizmatik bir özellik göstermektedir (Koca, 2016: 92-93).

“Baba” kavramının Türk toplumsal hayatında olduğu gibi, Türk siyasi yaşamında da patrimonyal² öğeleri bulunmaktadır. Türk aile yapısı ve Türklerde toplumsal cinsiyet rolleri, aynı zamanda tamamen kendine özgüdür. Bu nedenle araştırmacılar, Türklerdeki pederşahiliğin Bizans’taki baba hukukundan, Eski Yunan’daki açık kadın düşmanlığından çok farklı olduğunu; kadının aile ve toplum içinde belirgin bir yeri olduğunu belirtmektedirler. Bu açıdan Türklerin pederşahiliği kendine özgü bir özelliğe sahiptir. Devletin koruyucu ve güven verici özellikleri onu aileye, lideri babaya benzeterek patrimonyal kılmaktadır. Her şeye gücü yeten anlamındaki ‘kerim’ ve ‘baba’ devlet anlayışı, bundan ziyade Gök-Tanrı inancıyla ilişkilidir ve dinseldir (Göka, 2014: 119-120).

Moğol istilasından önceki Selçuklu Devleti’nde de geleneksel “devlet baba” telakkisi, feodalleşmeye engel teşkil etmiştir ve İslam’ın adalet ilkesi gereği adil bir yönetim anlayışı benimsenmiştir. Senyör-serf ayırımına dayanan, adil olmayan bir yönetim anlayışına müsaade edilmemiştir (Tolay, 2017: 229).

Osmanlı Devleti’nde ise saltanatın, büyük bir aile olarak görülmesi, yönetici zümrelerin, aile reisinin (padişahın) kulları ve büyük evin (saltanatın) işlerini gören hizmetkarları olarak görülmesi de, devlette patrimonyal bir siyasi yapıya sebep

¹Boyun eğmek, itaat etmek.

² Verasetin erkek üzerinden yürüdüğü, insanların akrabalık ilişkisi bulunmasa da kendilerini bir senyöre ait görebildikleri bir toplum yapısı.

olmuştur. Yine, tüm siyasal otoritenin padişahın kişiliğinde toplanması, örfi hukukun son derece gelişmiş olması, devlet ve uyruklar arasındaki her türden siyasi-iktisadi güce izin verilmemesi, toplumun her bir kesiminin padişah tarafından kendi sınıfı içinde dengede tutulması, sıkı bir sınıfsal düzene dayalı devlet anlayışı ve bu konuda padişahın mutlak düzenleyici olarak kabul edilmesi de patrimonyalizmin çözümlemelerde kullanılmasını haklılaştırmıştır (Tolay, 2017: 229-230).

Çaylak (2009) patrimonyalizmin, Türkiye'nin de siyasal ve yönetsel yapısında egemenliğini koruduğunu belirtmiştir. Cumhuriyet ile birlikte Türkiye'nin siyasal hayatında biçimsel anlamda birçok değişim yaşansa da, içerik olarak arka planda bir "Osmanlı" ögesi ile karşılaşılacaktır. Bu anlamda Cumhuriyet dönemi ekonomik sistemi ve bu sistemden kaynaklanan siyasal-yönetsel yapı için "Neo-patrimonyalizm" kavramı da kullanılır. Öte yandan, Klasik Osmanlı siyaset ve yönetim felsefesinin önemli bir yönünü teşkil eden patrimonyal devlet olgusu, Osmanlı'dan Cumhuriyet'e bir "güçlü devlet-zayıf toplum" anlayışının miras kalmasına neden olmuştur (Aktaran: Tolay, 2017: 230).

Sezginer (2014: 107) konuyla ilgili "Baba Yöneticilik Kavramı ve Türk Yöneticileri Üzerine" adlı doktora tezinde Türk kültürünün Türk yöneticisi üzerinde büyük bir etkisi olduğunu belirtmiştir. Yazar, Türk yöneticilerinin olumlu kişilik özelliklerinin başlıcalarını; yardımseverlikleri, halkla ilişkilerinde dostane bir yaklaşım benimsemeleri, samimiyet, yeniliğe açıklık, yenilikleri hemen kavrayıp uygulama, aile bağlarının sağlam olması, saygı ve kıdeme gerekli önemi vermeleri, gelenek ve göreneklere sahip çıkmaları ve astlarına babacan kişiler olarak davranmaları şeklinde sıralamaktadır.

Türk kültüründe paternalizmi daha iyi anlamak için, en önemli konulardan biri de kültürel boyutlarla ilgili araştırmalardır. Bu anlamda dünya çapında kültürel farklılıklara ilişkin araştırmalarda Türk kültürüne özgü yönetsel özellikler incelenmiştir. Bunlardan Hofstede'in Kültürel Boyutları (1980) ele aldığı çalışmasına, GLOBE Araştırması'na (2004) ve Aycan'ın Kültüre Uyum Modeli'ne (2000) değinmenin Türk kültüründe paternalizmin temellerini anlamak açısından yararlı olacağı düşünülmektedir.

1.4.1. Hofstede'in Kültürel Boyutları ve Paternalizm İlişkisi

Kültürel sistemin özelliklerinin saptanmasında en önemli çalışmalardan biri Geert Hofstede'in (1980) ulusal değerler sistemine yönelik çalışmasıdır. Hofstede'in çalışmasının amacı, örgütlerdeki çalışma ilişkilerinin ulusal değerler sisteminden nasıl etkilendiğini ortaya koymaktır. Çalışma, Türk kültür sisteminin özelliklerini de içermesi bakımından önemlidir (ağlar, 2001: 138). Hofstede çalışmasında ulusal değerler sisteminin dört boyutunu belirlemiştir. Bunlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplulukçuluk ve erillik-dişilliktir. Bu sınıflandırmaya daha sonra, kontrol odağı kavramı da eklenmiştir (Sargut, 2015: 196). Hofstede'in kültürel boyutlarının temel zellikleri Tablo 1'de özetlenmektedir (Dörtyol, 2014: 17-18):

Tablo 1: Hofstede'in Kültürel Boyutlarının Temel Özellikleri

	Temel Değerler	Temel Farklılık	İletişim	Değerlendirme
Bireycilik	– Bireysel özgürlük	– Ben/ Diğerleri	– Ben-merkezci; 'ben' ve 'benim' kavramlarının yoğun şekilde kullanımı – Toplum içinde göze çarpma	– Diğer insanların ve bu insanların öneminin yarar esasına göre ölçülmesi
Toplulukçuluk	– Grup uyumu	– Grup içi/Grup dışı	– Grup dışında oldukça sessiz; 'ben' yerine 'biz' kavramının kullanımı – Grup dışında kapalı	– Arkadaşlar için yapılan fedakarlık; aynı fedakarlığın arkadaşlardan beklenmesi
Yüksek Güç Mesafesi	– Statüye yönelik saygı	– Güçlü/ Bağımlı	– Kibar ve tatlı dilli, ölçülü ve resmi	– Herhangi bir sorun karşısında aşağı yönlü suçlama
Düşük Güç Mesafesi	– İnsanlar arasındaki eşitlik	– Sorumlu olma/olmama	– Sosyal kapsamda özgür konuşma Gayri resmi ve samimi	– Herkese karşı gelebilme
Erillik	– Kazanma	– Erkek/ Kadın	– Diğerlerini yüksek sesle eleştirme ve diğerleri ile tartışma eğilimi – Fiziksel temas; doğrudan göz teması	– Zor memnun olma; beklenenden daha başarılı olma eğilimi; muhafazakarlık; hatalarda diğerini suçlama
Dişillik	– Diğerlerini (özellikle güçsüzleri) önemseme	– Önemseme/ Önemsenme ihtiyacı	– Düşük sesli iletişim; anlaşma isteği Sıcakkanlı ve arkadaş canlısı	– Diğerlerine ve kendi benliklerine acıma eğilimi; aşırı başarıdan sakınma
Yüksek Belirsizlikten Kaçınma	– Belirlilik	– Doğru/ Yanlış	– Organize; biraz yüksek sesli; duygusal	– Bir olayın doğru veya yanlış olduğuna dair çoğunlukla erken ve hızlı verilen yargı
Düşük Belirsizlikten Kaçınma	– Keşif	– Acil/ Bekleyebilir	– Dikkatsiz; açık uçlu sorular	– Pragmatik yargı
Uzun Dönem Odaklılık	– Uzun dönem faydalar	– Amaca hizmet etme/ etmeme	– Doğrudan ve odaklanmış; uygulanmaya yönelik sorular	– Olumsuzlukta kendini suçlama; dikkatli plan yapıcı
Kısa Dönem Odaklılık	– Mevcut halin korunması	– Uygun/ Uygunsuz	– Çok konuşkan, geçmiş hakkında konuşma	– Kaderci; günden güne yaşam

Kaynak: Aktaran: Dörtyol, 2014: 17-18.

Güç Mesafesi (Power Distance): Hofstede'in çalışmasında ilk boyut olan bu kavram, "bir ülkenin nüfusunu oluşturan insanlar arasında normal olarak kabul edilen eşitsizliğin düzeyi" olarak tanımlanmıştır (Hofstede, 1994: 5). Başka bir deyişle güç mesafesi, "bireylerin toplum içindeki eşitsizliği kabul etmeye ne kadar istekli olduklarının bir ölçüsüdür" (Özgür, 2007: 21). Buna göre, güç mesafesinin yüksek olması, güç eşitsizliklerinin kabul edildiği anlamına gelirken, düşük olması insanların güçte eşitlik beklediği anlamına gelmektedir (Çağlar, 2001: 138).

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda üst makamlarda bulunan patronlar, rütbeliler, haklı olmak için doğruyu bilmek zorunda değildirler. Çünkü haklılıkları, sahip oldukları güçten kaynaklanmaktadır (Sargut, 2015: 182). Bazı ulusal ve yerel kültürlerde güç dağılımında büyük eşitsizlikler görülmektedir. Eşitsizliğin yaygın olduğu bu tür toplumlarda (örneğin; Malezya, Meksika, Hindistan, Arap ülkeleri) örgütler merkeziyetçi bir yapıdadır. Bu yüzden hiyerarşi uzundur (güç mesafesi) ve yukarıya doğru iletişim kısıtlıdır. Güç dağılımında eşitsizliğin az olduğu toplumlarda ise (örneğin; Avusturya, Danimarka, İsrail, İrlanda, Norveç, Finlandiya, Almanya) hareketlilik artmaktadır. Örgütler merkezi değildir, hiyerarşik piramit basıktır ve aşağıdan yukarıya doğru iletişim yaygındır (Erdem, 1996: 128).

Hofstede (1980) tarafından yapılan araştırmada Türk toplumunun güç mesafesi düzeyinin yüksek olduğu saptanmıştır. Çalışmada Avusturya, Danimarka ve İsrail gibi ülkelerde güç mesafesi değerleri düşükken, Türkiye 66 puan ile güç mesafesinin yüksek olduğu ülkeler arasındadır (Hofstede, 1980: 315). Sargut'a göre (2015: 230) toplumumuzdaki makam ve ünvanların önemi, esnek olmayan hiyerarşik yapılar ve otoriter yönetim tarzlarının temelinde yüksek güç mesafesi yatmaktadır. Nitekim paternalizm, hiyerarşik toplumlarda desteklenmektedir. Buradaki paternalist ilişki, paternalist lider ve çalışanlar arasındaki güç eşitsizliği varsayımına dayanmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi yüksek güç mesafesinin olduğu kültürlerde ve aynı zamanda ülkemizde, güç dağılımındaki eşitsizlikler astlar tarafından kabul edilmektedir. Paternalist liderin, temel yetkinlikler (bilgi, beceri ve deneyim) ve ahlaki standartlar hususunda astlara göre üstün olduğu varsayılmaktadır. Paternalizmin batı toplumlarında eleştirilme nedeni, bu sorgulanamaz güç eşitsizliğidir (Aycan, 2006: 451).

Pellegrini ve arkadaşları (2010: 391), toplulukçu ve yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda paternalizmin çalışanın işle ilgili tutumlarını pozitif yönde etkileyeceğini ileri sürdükleri araştırmada Hindistan ve Amerika arasında karşılaştırma yapmışlardır. Araştırmada Hindistan'ın toplulukçu ve güç mesafesi yüksek bir toplum olduğu; Amerika'nın ise tersine, kültürel karakteristik olarak bireyci ve düşük güç mesafesine sahip bir toplum olduğu kabul edilmiştir. Araştırmanın sonucunda, beklendiği gibi, paternalist liderliğin Hindistan'da daha yüksek olduğu ve bu durumun iş tatminini yükselttiği bulunmuştur. Diğer taraftan iki kültürde de paternalist liderliğin lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğu saptanmıştır.

Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance): Belirsizlikten kaçınma, bir ülkedeki insanların yapılandırılmış veya yapılandırılmamış durumları tercih etme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Hofstede, 1994: 5-6).

Hofstede'e göre (1980: 187) belirsizlikten kaçınma seviyesi düşük olan kültürlerde, güncel yaşamdaki belirsizlik katlanabilir bir düzeyde, stres düzeyi daha düşük, üstbenlik (süperego) daha zayıf, tutuculuk düzeyi azdır. Öte yandan belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde, belirsizlik sürekli mücadele edilen bir durumdur. Bireylerin stres ve endişe düzeyleri daha yüksektir. Tutuculuk ön planda ve yazılı kurallar-düzenlemeler önemlidir.

Belirsizlikten kaçınma boyutu, bir toplumda belirsizliğe gösterilen toleransı ifade etmektedir. Bazı kültürlerde (örneğin: Uruguay, Yugoslavya, Japonya, Yunanistan, Portekiz, Belçika) belirsizlik bireylerde yüksek kaygıya neden olur. Bu kültürlerde iş gerilimi yüksektir ve kişiler belirsizliği tehlike olarak görürler, bundan dolayı belirsizliğin kontrolü önem kazanır. Tersine, bazı kültürlerde (örneğin İngiltere, Danimarka, İsveç, İrlanda) ise kişiler risk almaya eğilimli olurlar, belirli ölçüde stres kişiler için motivasyon kaynağı olarak görülür ve değişimler daha çok kabul edilir (Erdem, 1996: 130). Türkiye ise Hofstede'in (1980: 315) çalışmasında 85 puanla belirsizlikten kaçınma düzeyi oldukça yüksek olan ülkeler arasında yer almaktadır.

Literatürde belirsizliğin kontrolünde görülen bu farklılıklar toplumun özelliklerine dayandırılmaktadır. Modern, köklü demokrasilere sahip, dini konularda

toleransın yüksek olduğu ÷lkelerde belirsizlik kontrolü zayıf; gelişmekte olan, genç bir demokrasiye sahip, katı bir dini anlayışın olduğu ÷lkelerde ise belirsizlik kontrolü yüksektir (Erdem, 1996: 130). Belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğu toplumlar geleceğin öngörülemezliğinden sakınmak ve belirsizliği kontrol altında tutabilmek için sosyal normlara ve prosedürlere ağırlık verirler (Dickson vd., 2009: 228).

Türkiye gibi ÷lkelerde belirsizliğe karşı toleransı düşük olan insanlar, tehdit olarak algılanan belirsizliği azaltmak için güç mesafesini genişletme yoluna başvurabilmektedirler. Belirsizlik üstesinden gelinemez bir hal aldığında ise insanlar Tanrı'ya, generallere ya da sivil politikacı babalara sığınarak belirsizliği azaltmaya çalışırlar. Ülkemizde yaygın olarak gör÷len yaşam boyu istihdam uygulaması da belirsizlikten kaçınma eğiliminin doğal bir sonucudur (Sargut, 2015: 182-183).

Özetle, belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük olan toplumlarda astlar daha özgür hareket edebilen, kendi kararlarını alabilen ve risk üstlenebilen kişiler olacağı için paternalist liderliğe duyulan ihtiyaç daha az olacaktır. Fakat belirsizlikler karşısında duyulan huzursuzluğun, kurallar ve onların adına kararlar alan bir lider aracılığı ile azaltıldığı toplumlarda ise liderler daha korumacı-yönlendirici niteliklere sahip olacak ve dolayısıyla paternalist liderlere duyulan ihtiyaç da artacaktır.

Bireycilik –Toplulukçuluk (Individualism – Collectivism): Bireycilik, bir toplumda bireylerin bir grubun üyesi olmak yerine birey olarak davranmayı ne ölçüde tercih ettiklerini ifade eder (Hofstede, 1994: 5). Toplulukçuluk ise kendini bir veya daha fazla grubun bir parçası olarak gören, bu grupların normları ile hareket eden ve grubun hedeflerini kendi kişisel hedeflerinin önüne koymada gönüllü olan bireyler ile örtüşen sosyal bir sistemi vurgulamaktadır (Çalışkan ve Özkoç, 2016: 242-243).

Hofstede'e (1980: 230) göre bireyci özelliğe sahip olanlar kendi sorunlarını kendileri çözerler. 'Ben' ifadesi onlar için önemlidir. Kimlik bireyin içinde olan bir kavramdır. Her birey kendi özel hayatına oldukça önem verdiği gibi, karar verme davranışlarında da bireyciliği tercih eder. Toplulukçu karar verme davranışını benimseyenler ise bir aile içinde bulunmaya ve ona bağımlı olmaya ihtiyaç duyarlar.

‘Biz’ kelimesini ben kelimesine tercih ederler ve karar vermede grup kararını önemserler.

Toplulukçu zihniyete sahip bir toplumdaki (örneğin; Panama, Venezuela, Pakistan, Güney Kore) genel eğilim birlikte düşünme ve davranma yönündedir. Bireyci zihniyetin görüldüğü toplumlarda ise (ABD, Avustralya, İngiltere, Kanada, İtalya, Belçika, Hollanda gibi) bağımsız davranma, kişisel çıkarlar ve kendini gerçekleştirme önemlidir (Erdem, 1996: 132).

Bireycilikle karakterize edilen kültürler insanların kendileri ile ilgilendiği, kendi çıkarlarını gözettiği ve yalnızca yakın ailenin gözetiminin önemsendiği gevşek örüntülerden oluşan sosyal çerçeveler olarak görülebilir. Toplulukçu zihniyete sahip bir toplumda ise insanlar içerisinde oldukları gruplara sadıktırlar (Furmanczyk, 2010: 74).

Bireycilik-toplulukçuluk boyutunda Hofstede Türk toplumunun toplulukçu davranış gösteren ülkelerin oluşturduğu kümede olduğunu belirtmektedir. Araştırmaya göre ABD ve Avrupa ülkelerinde bireycilik puanı yüksek iken, Türkiye 37 puanla toplulukçu bir kültür olarak görülmektedir (Hofstede, 1980: 315). Sargut (2015: 185) da bunu, Türk toplumunun toplulukçu davranışı önde tutan bir kültürün ürünü olduğunu belirterek desteklemektedir.

Paternalizm toplulukçu kültürlerde, bireyci kültürlerle kıyasla, değerli bir özellik olarak görülmektedir. Yüksek uyum, diğerleri için daha fazla sorumluluk alma ve daha fazla bağımlılığın olduğu toplulukçu kültürlerde paternalizm pozitif olarak değerlendirilmektedir. Buna karşın özerklik, kendine güven ve kendi kaderini tayin etmenin hayati öneme sahip olduğu bireyci kültürlerde paternalizm, istenmeyen bir olgudur. Bir paternalist liderin bir çalışanın kişisel ve aile yaşamına karışması bireysel kültürlerde mahremiyetin ihlali olarak algılanabilirken, toplulukçu kültürlerde bu istenmekte ve beklenmektedir (Aycan, 2006: 450-451).

Biz bilinci, hiyerarşi ve dikey ilişkileri kabullenme gibi özelliklerin baskın olduğu toplulukçu kültürlerde liderlerin fedakar, babacan ve korumacı özellikler taşıyacağı ve bu duruma bağlı olarak da çalışanların paternalist liderliğe yönelik algılarının daha yüksek olacağı ifade edilmektedir (Çalışkan ve Özkoç, 2016: 243).

Erillik - Dişillik (Masculinity – Femininity): Çoğu toplumda atılganlık, performans, başarı ve rekabet gibi değerler erkek rolleri ile ilişkilendirilirken; yaşam kalitesi, kişilerarası ilişkiler, tevazu, zayıfları koruma ve dayanışma gibi değerler genellikle kadın rolüyle daha fazla ilişkili görülür. Bütün ülkelerde kadınların rolü erkeklerin rolünden farklı olarak algılanabilir. Fakat bazı toplumlarda bu algısal farklılık diğerlerinden daha fazladır. Eğer farklılıklar büyükse baskın değerler ‘erkeksi’ ve toplum ‘zor’ olarak adlandırılabilir. Bu anlamda toplum, performans toplumu anlamına gelir. Bir ülkede kadın rolleri ile erkek rolleri arasındaki farklılıklar nispeten küçükse hakim değerler daha ‘kadınsı’ ve insanlar daha ‘hassas’tır. Bu bağlamda da toplum bir refah toplumu haline gelir. Dişil bir kültürde erkekler bile oldukça hassas değerlere sahiptirler. Dişil toplumlarda kadının değeri erkeğin değerinden daha az farklılaşmaktadır (Hofstede, 1994: 6).

Söz konusu ayrımın güçlü olduğu toplumlar için eril kültür (Japonya, İtalya, Avusturya); daha zayıf olduğu toplumlar için de dişil kültür (Danimarka, İsveç, Norveç, Hollanda, Finlandiya) nitelendirmesi yapılmaktadır (Erdem, 1996: 134-135).

Hofstede’in araştırmasında (1980) Türk toplumunun dişil özellikler sergilediği bulunmuştur. Türk insanı geleneklerine bağlı, saygılı ve merhametlidir. Bu özelliklerinin etkisiyle çalışmada, Türkiye’nin 45 puanla dişil özellikler gösteren ülkeler tarafında yer aldığını saptanmıştır (Hofstede, 1980: 315)

Paternalizme erillik-dişillik açısından bakıldığında ise, bireyler arasında rasyonel ilişkilerin bulunduğu, güç ve başarı gibi unsurların ön planda olduğu eril toplumlarda çalışanların, liderlerin paternalist davranışlarına ilişkin algılarının düşük olması beklenmektedir. Bunun tersine, bireyler arasında daha insancıl, sıcak ve yardımsever ilişkilerin ön planda olduğu dişil toplumlarda ise liderlik davranışlarının iyi niyetlilik, yardımseverlik gibi paternalist özellikler taşıyacağı ve bu duruma bağlı olarak da çalışanların paternalist liderlik beklentisinin daha yüksek olacağı söylenebilecektir (Çalışkan ve Özkoç, 2016: 243).

Genel olarak değerlendirildiğinde, kültürel bir olgu olarak paternalizm, toplumların kuşaktan kuşağa aktardığı kültürel birikimlerinden etkilenmektedir. Bu bakımdan Hofstede’in kültürel boyutlarının, paternalizmin bir açıklayıcısı olabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Çalışkan ve Özkoç’un (2016: 247) Türkiye’de ulusal kültür boyutları ile çalışanların paternalist liderlik algıları

arasındaki ilişki ile ilgili olarak yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre, toplulukçuluğun paternalist liderlik algısını .50; belirsizlikten kaçınmanın .27 ve eril değerlerin .09 arttırdığı tespit edilmiştir.

1.4.2. GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) Araştırması ve Paternalizm İlişkisi

Kültürel çalışmalar içerisinde daha kapsamlı ve daha güncel olan GLOBE araştırmasında güç mesafesi, toplulukçuluk ve belirsizlikten kaçınma Hofstede'in boyutları ile aynı anlamları içerirken, toplulukçuluğun kurumsal ve aile toplulukçuğu olarak ikiye ayrıldığı görülmüştür. *Kurumsal toplulukçuluk*, kurumsal uygulamaların toplulukçu davranış ve paylaşımı ne kadar desteklediğini açıklarken, *aile toplulukçuluğu* bireylerin içinde bulundukları sosyal grup/örgüt veya aileye ne derece toplulukçu değerlerle yaklaştığını belirtmektedir. Bu boyutların yanında GLOBE çalışması, kültürleri birbirinden ayıran *cinsiyet eşitliği*, *performans odaklılık*, *insan odaklılık*, *gelecek odaklılık* ve *kararlılık* boyutları olduğunu da göstermiştir. Bunlardan *cinsiyet eşitliği* topluluğun cinsiyet eşitsizliğini ne ölçüde asgariye indirmeye çalıştığını; *performans odaklılık*, toplum ya da örgütlerin bireylerin performans gelişimini ne derece teşvik ettiğini ve ödüllendirdiğini; *insan odaklılık* bireylerin/grupların birbirlerine karşı adil, nazik, ilgili ve cömert davranmalarını ne derece desteklediğini ve ödüllendirdiğini; *gelecek odaklılık* ise kültürün geleceğe yönelik planlama vb. davranışları ne kadar desteklediğini göstermektedir. *Kararlılık* kültürel boyutu ise, bireylerin/grupların hakkını savunma, fikir ayrılığı olduğunda bunu açıkça ortaya koyma ve ilişkilerde agresif olma eğilimine ne derece sahip olduklarını ifade eder (Wasti vd., 2013: 530). Globe (2004) Hofstede'in (1980) cinsiyet eşitliği ve rolleri üzerinden açıkladığı erillik boyutunu performans odaklılık, atılganlık, cinsiyet eşitliği ve insan odaklılık boyutlarına bölerek açıklamıştır (Aktaş, 2010:12).

GLOBE araştırması Türkiye açısından şu sonuçları vermiştir:

- Türkiye'nin **belirsizlikten kaçınma (*uncertainty avoidance*)** düzeyi ile ilgili verilere göre, Türk insanının toplumdaki norm, kural ve işlemleri yetersiz görmesi ve onların çoğaltılmasını istemesi, belirsizliğe ilişkin algısının

yüksek ve bu duruma hoşgörüsünün az olduğunu göstermektedir. Böyle bir gösterge hiyerarşiye, güçlü örgütsel yapılara, koruyucu ve izleyicileri için sorunları ya da belirsizlikleri çözen babacan-otoriter liderlere toplumun niçin ihtiyaç duyduğunu açıklamaktadır. Sürekli olarak ne yapması gerektiğini söyleyen, ayrıntılı görev tanımlarıyla yaşamındaki belirsizliği azaltan yöneticiler, Türk insanı için daha uygun görünmektedir. Her işe karışan yöneticiler söz konusu olduğunda, inisiyatif kullanmak gibi riskli bir davranışa da gerek kalmayacaktır (Sargut, 2015: 349-350).

- **Güç mesafesi (power distance)** Türk toplumunda yüksek değer almıştır. Çünkü bireyler belirsizliğin üstesinden gelemedikleri, belirsizlik karşısında korku duyduklarında, güç mesafesinin yüksekliğini simgeleyen Tanrıya, güçlü generallere ve güçlü sivil politikacı babalara sığınarak belirsizlik algılarını azaltmaya çalışırlar. Yüksek güç mesafesi ve güçlü kişilere atfedilen olağanüstü nitelikler, izleyenleri “onlar belirsizliği bizim için çözerler” noktasına getirmektedir (Sargut, 2015: 352).
- Türk toplumunda bireysellikten çok, ortak, toplu eylem ve tutumların öne çıkarıldığı görülmektedir. Talep bireysel değil toplu olarak ortaya konduğunda daha çok meşruiyet kazanmaktadır. Araştırmadaki **kurumsal toplulukçuluk (institutional collectivism)** eğiliminin yüksek olması, lider açısından kolaylık sağlamaktadır (Sargut, 2015: 353).
- Diğer bir kriter olan **insan odaklılık (humane orientation)** boyutunda ortalamanın altında bir değer elde edilmiş olsa da Türk toplumunda dürüstlüğe, özveriye, cömertliğe, insanca ilgiye ve iyilikseverliğe önem verildiği görülmektedir. Lider, izleyenleri üzerinde karizmatik bir etki yaratabilmek için kimlik profiline bu özellikleri titizlikle yerleştirmek zorundadır (Sargut, 2015: 353).
- İnsan odaklılığın tersi bir yere konumlanabilecek **performans odaklılık (performance orientation)** değeri de ortalamanın altında bir değer almıştır. Lider, performans beklediği kişilerle yakından ilgilenmeli, işin ve çalışanın kendisi açısından önemini hissettirmelidir. Performans artışında “liderin gözüne girme” olasılığının ya da onun güçlü konumundan yararlanma olanağının önemli rolü olduğunu unutmamak gerekir (Sargut, 2015: 354).

- Kişilerin içinde bulundukları örgüt, grup ya da ailelerine ilişkin duydukları gurur, sadakat ve bağlılığı ifade eden **iç grup toplulukçuluğunda (in-group collectivism)** değerler ortalamanın üzerindedir. İç grup, ortaklaşa davranışçılığı, ‘biz ve diğerleri’ temasını güçlendirdiği için yarışma ve performans artışı isteyen liderin işlerini oldukça kolaylaştıracaktır. Bu sayede lider, grubunu hem daha kolay yönlendirir hem de birarada tutar. Ayrıca rakip ve düşman gruplar yaratarak etkinliğini üst düzeylere taşıyabilir (Sargut, 2015: 354-355).
- Araştırmanın diğer boyutu olan **cinsiyet eşitlikçiliği (gender egalitarianism)** konusunda ise Türkiye ortalamanın oldukça altında kalmıştır. Kültür ve geleneklerin de eşitsizliği destekleyen öğeler olarak öne çıktığı ve güce tapınmanın olduğu ortamlarda, kadının eşitlik yarışında geri kalacağı ifade edilir. Böylece liderlik, erkek egemen bir ortamda biçimlenmektedir. Erkek egemenliğini pekiştiren geleneksel aile yapıları da güç mesafesinin korunması açısından katkı sağlamaktadır. Bu anlamda kadının yönetsel sistemin dışında tutulması, yüksek güç mesafesinin sigortası gibidir (Sargut, 2015: 356).
- **Atılganlık ve girişkenlik (assertiveness)** özelliklerinde ise Türkiye ortalamanın üzerinde değerler almıştır. Değerler sisteminin, aile yapısının, ortaklaşa davranışçı eğilimlerin ve yüksek güç mesafesinin etkisiyle Türk toplumunda liderlerin, kişilerin özel alanlarına karışma ve düzenleme eğilimi artmaktadır (Sargut, 2015: 356-357).

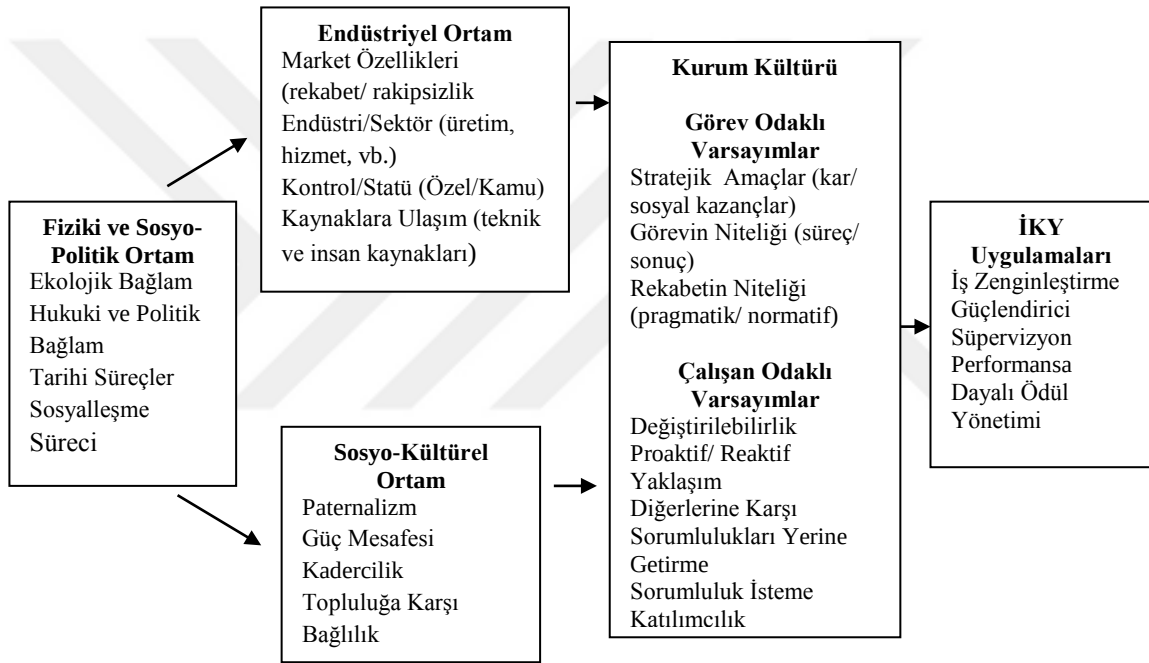
1.4.3. Aycan’ın Kültüre Uyum Modeli ve Türk Kültürel Ortamında Paternalizm

Kanungo ve Jeager (1990) tarafından ortaya atılan Kültüre Uyum Modeli, insan kaynakları yönetimi (İKY) konusunda kültürler ve örgütler arası farklılıkların nedenlerini sorgulamaktadır. Model Kanungo ve Aycan (1998) tarafından geliştirilmiş ve çeşitli çalışmalarla kültürel ortamlarda test edilmiştir (Aycan vd., 1999; Aycan vd., 2000). Kültüre uyum modelinde, insan kaynakları uygulamalarının

farklılaşmasında örgütsel kültürün rolü üzerinde durulmaktadır (Aycan ve Kanungo, 2000: 26).

Kültüre Uyum Modeli'nde, Şekil 1'de de görüldüğü üzere, bağımsız değişken Fiziki ve Sosyo-Politik Ortam'dır. Bu değişken endüstriyel ortam ile sosyo-kültürel ortamı etkilemekte; bu iki değişken birlikte kurum kültürünü şekillendirmektedir. Son olarak, bir kurumdaki İKY uygulamaları da kurum kültüründen doğrudan etkilenmekte ve buna bağlı olarak uygulamalar değişmektedir.

Şekil 1: Kültüre Uyum Modeli



Kaynak: Aycan vd., 2000: 195.

Bu model, paternalizm, güç mesafesi, kadercilik, topluluğa karşı bağlılık ve başkalarına karşı sorumluluklarını yerine getirme gibi değişkenlere yer vermekte ve bu açıdan Türk kültürel ortamında paternalizme ilişkin önemli bulgular içermektedir.

Aycan ve arkadaşlarının (2000) çalışmasında, sosyo-kültürel ortamın ilk boyutu güç mesafesidir. Güç mesafesi, daha önce de belirtildiği gibi bir toplumdaki kişiler arası eşitsizliğin normal olarak kabul edilen düzeyidir (Hofstede, 1994: 5).

İkinci kültürel özellik, bireycilik-toplulukçuluk boyutudur. Aycan ve Kanungo (2000: 30) bireycilik-toplulukçuluk boyutunun ölçümünün ve değerlendirmesinin son derece zor olduğunu, bu nedenle çalışmalarında bireycilik-toplulukçuluğun alt boyutlarından biri olan “topluluğa karşı bağlılık” değişkenini kullandıklarını belirtmişlerdir. Topluluğa karşı bağlılık boyutu, insanların kendilerini ne ölçüde, üyesi oldukları topluluklara (akrabalar, klan, örgütler) bağlı ve onlara karşı sorumluluklarını yerine getirmeye zorunlu hissettiklerini ifade etmektedir (Aycan vd., 2000: 198).

Sosyo-kültürel ortamın üçüncü boyutu ise **paternalizmdir**. Paternalist toplumlarda üst ile ast arasındaki ilişki ebeveyn ile evlat arasındaki ilişkiye benzemektedir. Bu ilişkide üstün görevi astı koruma, yönlendirme, yol gösterme ve onun iyiliğine olacağını düşündüğü kararları onun adına vermektir. Bunun karşılığında da asttan üste kayıtsız-şartsız itaat etmesi ve bağlılık göstermesi beklenmektedir. Paternalizmin temelleri, aile ve devlet yapısındaki patriarkal sisteme dayanmaktadır. Zamanla, aile ve devlet içinde yer alan bu ilişkilerin işyerlerine de yansıdığı gözlemlenmiştir (Aycan ve Kanungo, 2000: 31).

Sosyo-kültürel ortamın son boyutu ise **kaderciliktir**. Kadercilik, insanların yaptıkları işlerin sonuçlarını ne ölçüde kontrol edip edemeyeceklerini ifade etmektedir. Kaderci anlayışa sahip toplumlarda, olacaklar için önceden plan yapmak veya önlem almak, ileriye yönelik planlar yapmak ve birşeyi başarmak için şartları fazla zorlamak gereksiz görülmektedir (Aycan vd., 2000: 198).

Modelde kurumsal kültür boyutlarından biri olan **proaktiflik** ise çalışanların işlerini inisiyatif alarak mı yoksa dışsal taleplere verilen tepki olarak mı yaptıklarını açıklar. Paternalizmin ve yüksek güç mesafesinin olduğu toplumlarda, çalışanlar yöneticilerinin kendilerini yönlendirmesini bekledikleri için, yönetenler arasında çalışanların proaktifliğin tersine reaktif oldukları görüşü hakim olabilmektedir. Bu toplumlarda yöneticiler daha yüksek statüye sahiptirler. Bu yüzden, yöneticilerden rehberlik etmesi ve neyin nasıl yapılması gerektiği hakkında tavsiyelerde bulunması ve astların da buna karşılık olarak sadık takipçiler olması beklenmektedir. Yöneticiler, çalışanların inisiyatif almaya istekli ve yetenekli olmadıklarını ve rehbersiz, bağımsız bir şekilde hareket edemeyeceklerini varsaymaktadır (Aycan vd., 2000: 199-200).

Başkalarına karşı yükümlülüklerini yerine getirme değişkeni ise yöneticilerin çalışanlarından kurum içi veya dışında başkalarına karşı sorumluluklarının bilincinde olmalarını ve bunları yerine getirmelerini beklemelerini ifade etmektedir. Paternalist ve toplulukçu bir kültürde, çalışanların tutum ve davranışlarında sadece kendilerini değil, çevrelerindeki diğer kişileri de düşünmeleri ve gerekli olduğunda onlar için fedakarlık yapmaları beklenmektedir (Aycan ve Kanungo, 2000: 34).

Aycan ve Kanungo'nun (2000: 41-50) bulgularına göre Türkiye paternalizmin en çok görüldüğü ülkeler arasında yer almaktadır. Araştırmanın bulguları paternalizmin yüksek olduğu Türkiye'de çalışanların proaktif olmadıklarına ve işlerini bağımsız-inisiyatif alarak yapamadıklarına karşı inancın da kurumlarda yerleştiğine dikkat çekmektedir. Bulgulara göre, çalışanlar yönetici ve liderin paternalist olmasını beklemektedirler. Çalışanların çıkarlarını kollayan, onların sorunlarına ve sevinçlerine ortak olan, katılımcı, açık, iş dışındaki sorunlarla da ilgilenen, mesleki gelişime önem veren ve şirkette bir aile ortamı yaratan ve çalışanlarla birebir ilişkiler kuran yöneticilerin Türk kültürel ortamında tercih edildiği saptanmıştır.

Türkiye'de yöneticilerin çalışanlarla birebir ilişki içinde olmaları ve onlarla bireysel bazda ilgilenmeleri beklenen bir özelliktir. Büyük şirketlerde üst düzey yönetici kadrolarının bunu başarabilmesi için, belirli zaman aralıklarında çalışanlarla yapılacak genel toplantılarla onlara bilgi vermek, merak ettikleri şeyleri sorabilmelerini teşvik etmek, öneri ve şikayetleri dinlemek gibi uygulamalar oldukça yararlı görülmüştür. Ayrıca şirkette bir aile ortamı yaratmak için, çalışanların aileleriyle beraber katılabilecekleri faaliyetler düzenlemek (piknik, yemek, seminer vb.), şirket dergi ve bültenlerinde aile üyelerinden haberlere yer vermek gibi uygulamaların motivasyona olumlu etkisinin olacağı ifade edilmiştir. Bu anlamda, çalışanlardan gelen fikir, öneri ve şikayetler dikkate alınmalı ve gerek öneri kutuları yöntemiyle, gerekse daha serbest bir yöntemle (açık kapı politikası gibi) katılımı teşvik edilen kişilere, katılım sürecinin nasıl işlediği ve alınan kararlar konusunda zamanında geri bildirim verilmelidir (Aycan ve Kanungo, 2000: 50).

Araştırmanın Türkiye özelinde dikkat çektiği bir başka husus ise insan kaynakları uygulamalarında yönetim kadrolarının görüşlerinin oynadığı önemli

roldür. Türkiye’de tam olarak kurumsallaşmamış şirketlerdeki birçok uygulamaya ilişkin kararlar üst yönetim kadrolarındaki kişiler tarafından verilmektedir. Buna göre özellikle insan kaynaklarına ilişkin karar ve uygulamalarda, şirketlerin üst düzey yöneticilerinin görüş ve tutumlarının son derece önemli olduğu ifade edilmiştir (Aycan ve Kanungo, 2000: 50).

Aycan ve Kanungo’nun (2000) çalışmasının bulgularından da görüleceği gibi kültürel bir olgu olarak ele aldığımız paternalizmin toplumsal etkilerinin yanısıra örgütler açısından da derin etkileri vardır. Paternalizm, örgütlerde çalışanların yönetimden bekledikleri İKY uygulamalarından benimsenen liderlik tarzına kadar birçok önemli konuyu şekillendirebilecektir. Bu anlamda araştırmanın odak noktası olan paternalist liderlik yaklaşımını açıklamanın gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde bu konuda detaylı bir çerçeve çizilmeye çalışılacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

PATERNALİST LİDERLİK VE Y KUŞAĞI

2.1. PATERNALİST LİDERLİK KAVRAMININ TANIMI

Liderliğin örgütsel alandaki öneminin farkına varılmasıyla birlikte, kavram araştırmacılar tarafından daha fazla incelenen bir konu haline gelmiştir. Bununla birlikte 1980’lerden itibaren liderlik çalışmalarında Anglo-Amerikan entelektüel ve kültürel çatının baskın olması ve liderlik konusunda farklı kültürlerin etkilerinin yeterince araştırılmaması literatürde eleştirilmeye başlanmıştır. Böylece Batı dışında yapılan liderlik çalışmalarının çoğunda liderliği şekillendirmede ulusal kültürün önemli olduğu ve Batılı-Batılı olmayan liderlik anlayışları arasında önemli farklılıkların olabileceği fark edilmiştir. Nitekim Asya ve Ortadoğu ülkelerinde yapılan liderlik çalışmalarında, Batıdaki çalışmalardan farklı olarak “Paternalist liderlik” yaklaşımının ortaya çıkması oldukça dikkat çekicidir (Cerit, 2013: 841).

Bir yönetim ve liderlik yaklaşımı olarak paternalist yaklaşımın kökleri Max Weber’in ilk çalışmalarına kadar uzanmaktadır. Yaklaşık bir asır önce, insan ilişkileri yaklaşımı, yöneticilerin mekanik üretimden çok çalışanlara odaklanması durumunda, işçilerin memnuniyetinin ve verimliliğinin artacağını ileri sürmüştür. Bu ilk davranışsal yönetim kuramcıları, yöneticilerin üreten ve tatmin olan çalışma grupları oluşturabilmeleri için babacan ve korumacı olmaları gerektiğini ileri sürmüşlerdir (Pellegrini ve Scandura, 2008: 567).

Max Weber (1947) paternalist bir sistem içerisinde sadece statüsünden dolayı lidere itaat yükümlülüğü olduğunu savunarak, paternalizmi en temel geleneksel egemenlik tiplerinden biri olarak tanımlamıştır. Ekonomi ve Toplum adlı eserinde Weber yasal hakimiyetin üç tipini geleneksel, karizmatik ve bürokratik olarak üçe ayırmıştır. Buradaki geleneksel hakimiyet, babacan bir otorite tarafından öncülük edilen kurallar biçimini ifade etmektedir. Weber’e göre geleneksel babacan otorite ataerkil aile modeline dayanmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2008: 567-568).

Farh ve Cheng (2000: 94) paternalist liderliği (*paternalistic leadership*), “güçlü disiplin ve otoriteyi babacan yardımseverlik ve ahlaki dürüstlikle kişisel bir atmosferde birleştiren bir tarz” olarak tanımlamıştır. Başka bir ifadeyle paternalist

liderlik, “liderin astlarının mesleki ve kişisel hayatlarını ebeveyne benzeyen bir tutumla yönlendirdiği ve karşılığında sadakat ve saygı beklediği hiyerarşik bir ilişki tipi”dir (Gelfand vd, 2007: 493). Bu çalışmada da Gelfand ve arkadaşları tarafından yapılan bu paternalist liderlik tanımı benimsenmiştir. Zira, Türk kültüründe bu tarz bir lideri en iyi açıklayan ifadenin ‘ebeveyne benzeyen bir tutumla astları yönetmek’ olduğu düşünülmektedir. Gelfand ve arkadaşlarının tanımındaki, liderin gösterdiği ebeveyn tutumuna karşılık beklediği saygı ve sadakat davranışları da kültürümüzde önemli bir yere sahiptir. Bu açıdan, Türk kültürel ortamında paternalist lideri ifade ederken bu tanımın daha açıklayıcı ve anlaşılır olacağı düşünülmektedir.

Erkuş ve arkadaşlarına (2010: 595) göre paternalist liderlik, geleneksel liderlik yaklaşımlarında görülen lider-izleyici arasındaki görev ve sorumluluk paylaşımından ziyade, örgütte yaratılacak aile atmosferiyle ilişkilendirilen manevi bağa dayanmaktadır. Bu bağlamda Westwood (1997: 454) paternalist liderliği, “bir baba gibi astlarına ilgi gösteren, saygılı davranan güçlü bir otoriteye sahip olan liderlik biçimi” olarak tanımlamıştır. Paternalist liderler çalışanlarının iş dışı hayatlarında onlara kişisel ilgi göstererek onların refah düzeylerini artırmaya yönelik davranışlar gösterirler (Öz ve Kılıç, 2010: 682).

Erben (2004: 351) paternalist liderliği, otokratik lider özelliklerinin bir kısmına sahip olmakla birlikte otokratik liderden farklı olarak, çalışanlarıyla çocukları gibi ilgilenen, bu noktada hem bir ilgi hem de bir denetimin söz konusu olduğu liderlik şekli olarak nitelemektedir. Bu anlamda, lider ya da yönetici, çalışanlarını ailesinin bir parçası olarak gördüğünden bazen onlara sormaksızın kararlar alıp uygulayabilmektedir.

Paternalist liderler iyiliksever yönlerinden dolayı çalışanların ve ailelerinin refahı için onların evlilikleri, ailelerinden birinin evliliği veya çocuklarının eğitimi gibi konularla ilgilidirler (Paşa vd., 2001: 566-567).

Literatürde paternalist liderliğe temel teşkil eden bazı önemli kuramsal modeller bulunmaktadır. Aşağıda bu kuramsal modellerin açıklanmasına çalışılacaktır.

2.2. PATERNALİST LİDERLİK MODELLERİ

Paternalist liderlikle ilgili ilk çalışma 1976'da Silin tarafından gerçekleştirilmiştir. Ardından Redding (1990) ve Westwood (1997) konuyla ilgili dikkat çeken kuramsal çalışmalar yapmışlardır. Silin (1976) çalışmasında paternalistik olarak adlandırmamasına rağmen, paternalist liderliğin önemli karakteristiklerini şu şekilde tanımlamıştır (Aktaran: Farh ve Cheng, 2000: 86-87):

- İlk karakteristik ahlaki liderliktir (*moral leadership*). Bu liderlik tarzında, liderler ahlaki açıdan üstün kişiler olarak tanınmaktadır.
- Diğer karakteristik didaktik liderliktir (*didactic leadership*). Burada liderin esas rolü, başarıya ulaştığı yöntemleri astlara iletmektir.
- Üçüncü liderlik karakteristiği olan merkezi otoritede (*centralized authority*) yönetim oldukça merkezileşmiştir. Patronun otoritesi kolayca paylaşılamaz ve devredilemez.
- Astlarla sosyal mesafeyi koruma (*maintaining social distance with subordinates*) özelliğinde lider kendisi ve astları arasındaki mesafeyi hem kişiler arası iletişim hem de iş rutini bakımından korumayı tercih eder.
- Diğer bir liderlik özelliği olan niyetleri saklamada (*keeping intentions*), patronun otoritesini ve yetkilerini kontrol altına almak için niyetlerini astlarından gizlemeye çalışması söz konusudur.
- Silin'in son tanımladığı liderlik özelliği olan kontrol taktikleri uygulamada (*implementing control tactics*) ise kontrol, operasyonel esneklikten öncelikli görülmektedir. Patron, çok sayıda insanı ve aktiviteleri doğrudan kontrol etmektedir.

1980'lerin sonlarına doğru Redding (1990) Hong Kong, Singapur, Tayvan ve Endonezya'da bazı firmalarda yoğun bir yönetim uygulamaları çalışmasına başlamıştır. Redding (1990: 130) 72 yönetici ile derinlemesine mülakatlar yapmış ve bulgulara göre paternalist liderlik davranışlarını şöyle sıralamıştır:

1. Zihniyet olarak astın bağımlılığı.
2. Kişiselleştirilmiş sadakatin astların uyum sağlamaya istekli olmalarına yol açması.
3. Otoriterlik yerine astın görüşüne hassasiyetin önemli görülmesi.

4. Yetkinin açık olarak tanımlandığında bölünemez olmaması.
5. Hiyerarşide araya mesafe koyma ve sosyal mesafe.
6. Liderin niyetlerinin esnek bir biçimde formüle edilmesine izin verme.
7. Örnek ve öğretmen olarak lider.

Westwood'un paternalist liderlik modeline (1997) göre paternalist lider merkezileşmenin ve düşük biçimselliğin olduğu, karmaşıklığın olmadığı, uyum sağlama, ilişkinin devamı, ahlaki liderlik ve kişiselleşme ile genel ilişkisel bağlam içerisinde karakterize edilen bir yapısal durumda ortaya çıkmaktadır. Westwood paternalist liderliğin dokuz biçimsel unsurunu; didaktik liderlik, spesifik olmayan niyetler, itibarın tesis edilmesi, üstünlüğün korunması, siyasi manupülasyon, patronaj³ ve nepotizm⁴, çatışma yayılımı, farkında olma ve sosyal mesafe ile ideal diyalog şeklinde ifade etmektedir (Aktaran: Farh ve Cheng, 2000: 90).

Farh ve Cheng'e (2000: 91) göre Silin (1976), Redding (1990) ve Westwood'un (1997) çalışmaları çok başarılıdır. Ancak paternalist liderlerin ne tür taktikler kullandıkları ve astların onlara nasıl tepki verdiği; liderlerin astları grup içi ve grup dışı üyeler olmak üzere nasıl kategorize ettikleri; liderlerin her asta farklı biçimde muamele etmesine astların nasıl tepki verdiği gibi bazı sorulara cevap verilmediğini belirtmişlerdir. Bu yüzden önceki çalışmaların bu eksik yönlerini vurgulayan Farh ve Cheng, 2000 yılında paternalist liderliği Çinli aile işletmeleri üzerinde yaptıkları bir araştırma ile kapsamlı olarak incelemişler ve bu çerçevede bir model geliştirmişlerdir.

2.2.1. Farh ve Cheng'in Paternalist Liderlik Modeli

Farh ve Cheng (2000) "Çin Örgütlerinde Paternalist Liderliğin Kültürel Bir Analizi" (*A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations*) adlı çalışmaları ile Çin'de kültürel bağlamda paternalist liderliği ele almışlardır. Çalışmada güçlü disiplini (*strong discipline*) ve otoriteyi (*authority*) kişisel bir atmosferde babacan yardımseverlik (*fatherly benevolence*) ve ahlaki bütünlükle (*moral integrity*) birleştiren paternalist liderliğin Çinli Aile İşletmeleri'nde yaygın olup olmadığı 2479 kişi üzerinde incelenmiştir.

³ Yönetim, gözetim (TDK).

⁴ Akraba ve yakın arkadaşları kayırma (TDK).

Modelde Farh ve Cheng (2000: 94) paternalist liderliği otoriter, yardımsever ve ahlaki liderlik olmak üzere üç boyutta ele almışlardır. Bunlardan otoriter liderlik (*authoritarian leadership*), çalışanlar üzerinde kesin otorite ve kontrol sağlanmasını ileri süren ve çalışanlardan sorgusuz itaat bekleyen bir yaklaşımı ifade ederken; yardımsever liderlik (*benevolent leadership*), çalışanların ve ailelerinin refahları için kişiselleştirilmiş ve bütünsel bir ilgiyi açıklamaktadır. Ahlaki liderlik (*moral leadership*) ise geniş anlamda liderin kişisel erdemlerini veya niteliklerini gösteren, lider için astlarından saygı ve tanınmayı sağlamasının yanısıra meşruluğu sağlayan lider davranışları olarak tasvir edilmektedir. Dolayısıyla paternalist liderlik, güçlü disiplin ve otoriteyi, kişisel bir atmosferde yardımsever babalık ve ahlaki bütünlükle birleştiren bir tarz olarak tanımlanmaktadır.

Farh ve Cheng (2000: 98) tarafından paternalist liderliğin boyutları, paternalist lider davranışları ile astlardan beklenen davranış kalıpları Tablo 2’de açıklanmaktadır.

Tablo 2: Farh ve Cheng’e Göre Paternalist Lider Davranışları ve Astların Tepkileri

	LİDER DAVRANIŞI	AST TEPKİSİ
Otoriter Liderlik	Otorite ve Kontrol - Yetki devretmede isteksizlik - Yukarıdan aşağıya iletişim - Bilgi saklama - Sıkı kontrol - Astların yeteneklerini hafife alma - Astların önerilerini göz ardı etme - Astların katkılarını küçümseme İmaj yaratma - Ağır başlı bir tutum sergileme - Yüksek özgüven sergileme - Bilgi manipülasyonu Öğretici Davranış - Yüksek performans standartlarında ısrar etme - Zayıf performans yüzünden astları azarlama/kınama - Astların gelişimi için rehberlik yapıp talimatlar vermek	Uyum - Açık destek verme - Patronla açık bir çatışmadan kaçınma - Açık bir anlaşmazlıktan kaçınma İtaat - Liderin emirlerini her ne koşulda olursa olsun kabul etme - Lidere sadakat - Lidere güven Saygı ve Korku - Derin bir saygı gösterme - Liderden korktuğunu belli etme Utanma Hissi - Gönüllü olarak hatalarını itiraf etme - Liderin talimatlarını ciddiye alma - Hataları düzeltme ve gelişim gösterme
Yardımsever Liderlik	Kişiselleştirilmiş İlgi - İşgörenlere aile üyeleri gibi davranma - İş güvenliği sağlama - Özel sıkıntıları olduğunda destek olma - Bütüncül ilgi gösterme - Astları toplum içinde utandırmaktan kaçınma - Astların ciddi hatalarında bile onlara destek olma	Minnettarlık gösterme - Liderin iyiliklerini asla unutmama Karşılıklı bulunmak için çaba harcamak - Çıkarını lideri için feda etme - Görevlerini ciddiye alma - Liderin beklentilerini karşılama - Özenle ve sebat ederek çalışma
Ahlaki Liderlik	Cömertlik - İşgörenin kazancı için otoritesini kötüye kullanmama - Örgüt çıkarları ile kişisel çıkarları birbirine karıştırmama - Kişisel ilginin ötesinde toplu ilgi gösterme Örnek olarak öncülük yapmak - İş yaşamlarında ve kişisel yaşamlarından örnek olarak rol oynama	Özdeşleşme - Liderin değerleri ve amaçları ile özdeşleşme - Liderin değerlerini benimseme Model Alma - Liderin davranışlarını taklit etme

Kaynak: Farh ve Cheng, 2000: 98.

Köksal'a (2011: 108) göre kültürel açıdan bakıldığında yardımsever, ahlaki ve otoriter liderlik boyutları Konfüçyüs ilkelerinin üç ana prensibi olan karşılıklılık, erdem ve otoriteden meydana gelmektedir.

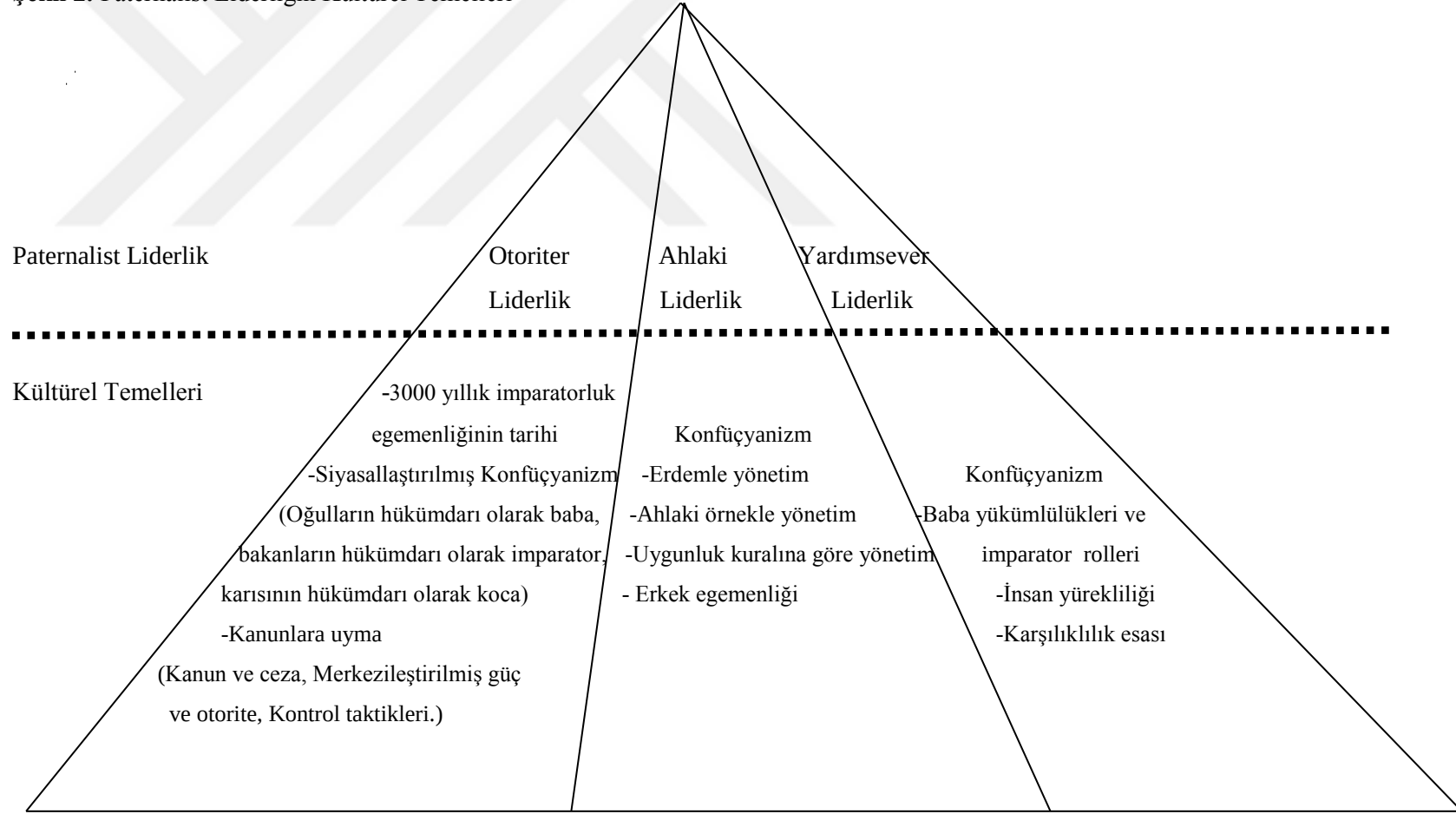
Uzakdoğunun büyük bir kısmında geçerli bir antik Çin düşünme tarzı olan ve genellikle bir din olarak ifade edilen Konfüçyanizm, 'kişilerarası davranışların detaylandırılmış kodu' şeklinde ifade edilmektedir. Konfüçyüs'ün en önemli öğretilerinden biri, evrendeki her şey için uygun bir düzen olduğudur. Konfüçyüs, bireyin toplumda kendine uygun yeri bildiğinde ve sorumluklarını yerine getirdiğinde barış ve uyumun sağlanabileceğini savunmuştur (Kutunis ve Tunç, 2010: 66-67).

Konfüçyanizm ile birlikte aile, Çin toplumunun temel taşı olmuştur. Çin'in ataerkil geleneğinde, baba ve oğul arasındaki hiyerarşik ilişki her şeyden önemlidir. Evlilikte hem karı-koca ilişkisinde hem de oğullar (ve diğer aile üyeleri) üzerinde babanın otoritesi mutlakdır (Farh ve Cheng, 2000: 99). Konfüçyüsçü politik düzende, imparatorluk otoritesinin temeli aynı zamanda baba-oğul ilişkisinin geniş bir parçasını oluşturan imparator ve bakanları arasındaki ilişkiye dayanır (Farh ve Cheng, 2000: 103).

Bu felsefede, yardımsever liderliğin kültürel temelleri Konfüçyüs idealinin kibar ve anlayışlı amir anlayışına, astın kişisel sadakati ve itaatini bekleyen karşılıklılık esasına dayanır. Ahlaki liderliğin önemi ise Konfüçyüs yönetim felsefesinin köklerine dayanmaktadır (Farh ve Cheng, 2000: 106-107).

Farh ve Cheng (2000: 108) paternalist liderliğin boyutlarının dayandığı bu kültürel temelleri şematize etmişlerdir (Bknz Şekil 2).

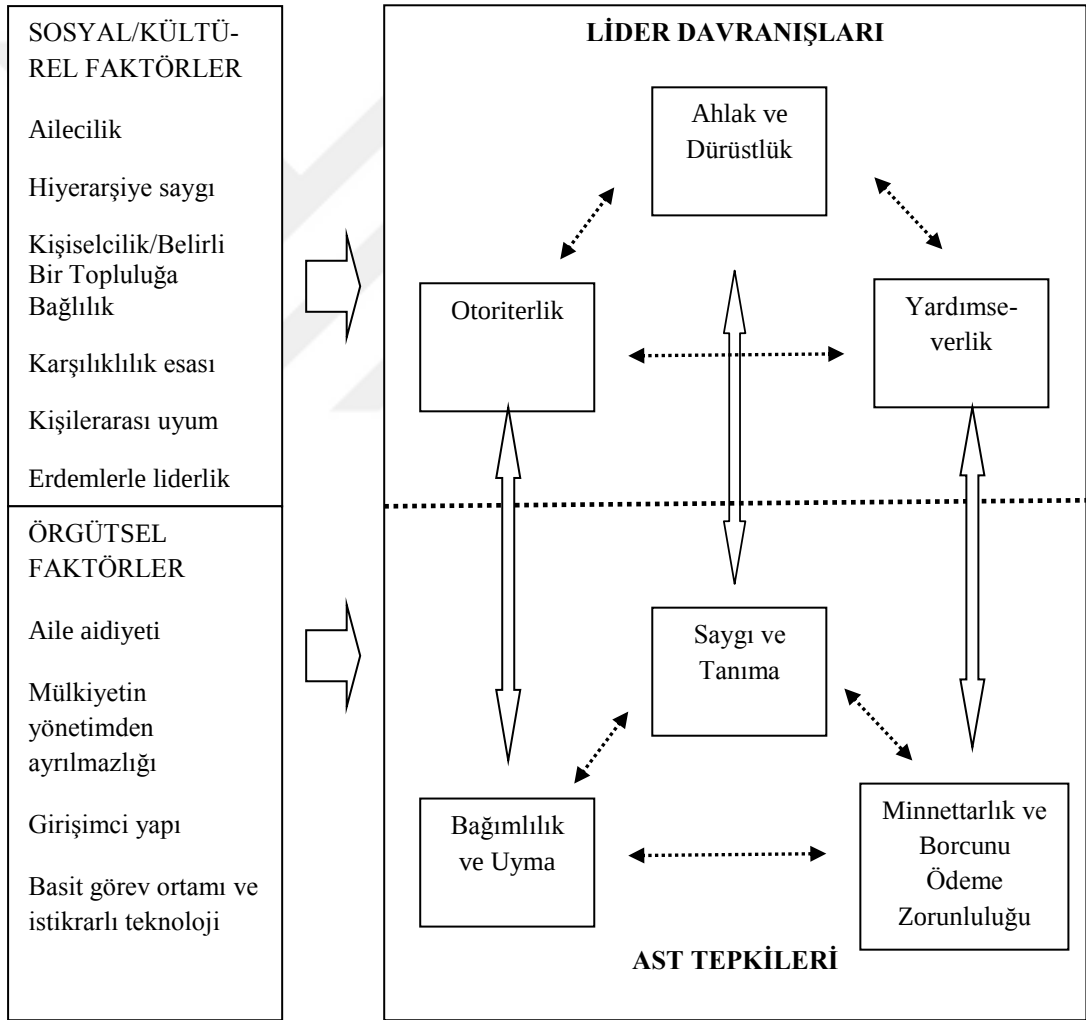
Şekil 2: Paternalist Liderliğin Kültürel Temelleri



Kaynak: Farh ve Cheng, 2000: 108.

Farh ve Cheng (2000: 119) ayrıca, paternalist liderlikle ilgili düşüncelerini bütünleştirmek için bir model oluşturmuşlardır. Modelin merkezinde paternalist liderliğin üç ögesi ve astların bunlara karşılık gelen tepkileri bulunmaktadır. Liderin ahlakı ve dürüstlüğü, astların saygısı ve lideri tanımaları ile bağlantılıdır. Otoriter liderlik, astın bağımlı zihniyeti ve otoriteye uyma isteğiyle bağlantılıdır. Modeldeki yardımsever liderlik ise astın lidere minnettarlığı ve lidere borcunu ödemek için algıladığı zorunlulukla ilişkilendirilmiştir.

Şekil 3: Paternalist Liderlik Modeli



Kaynak: Farh ve Cheng, 2000: 120.

2.2.2. Aycan'ın Paternalist Liderlik Modeli

Aycan (2001), literatürde en çok karşılaşılan iki paternalizm türünü, '*çıkarıcı paternalizm*' ve '*iyi niyetli paternalizm*' olarak adlandırmıştır. Yazara göre, bu iki tarz arasındaki en belirgin farklılık, astın ve üstün davranışlarını motive eden güce dayanmaktadır. Çıkarıcı paternalizmde yapılan iş vurgulanırken; iyi niyetli paternalizmde çalışanın iyiliği öne çıkmaktadır. İyi niyetli paternalizmde, çalışanlar açısından paternalist lidere gösterilen bağlılık, onun samimi cömertliği ve özenine karşılık vermenin yoludur. Aycan (2001) ikili ilişkilerde 'üst'ün ve 'ast'ın rol tanımları üzerine kuramsal bir model geliştirmiştir. Bu modelde üstün ve astın gözlemlenen davranışları ve bu davranışın temelinde yatan olası nedenler Şekil 4'teki gibi ele alınmıştır (Aktaran: Tolay, 2017: 224-225).

Şekil 4: Paternalizm Türlerini ve Diğer Liderlik Modelleri ile İlişisini Gösteren Kuramsal Model

	Davranış	
	Üst: İlgili ve yakınlık Ast: Bağlılık	Üst: Kontrol Ast: Boyun eğme
Motivasyon	İyi Niyetli Paternalizm	Otokratik Yaklaşım
	Çıkarıcı Paternalizm	Otoriter Yaklaşım

Kaynak: Aktaran: Tolay, 2017: 225.

Aycan'ın (2001) geliştirdiği bu model, paternalizmin sözü geçen iki tarzı ile Batılı yazında zaman zaman paternalizmle özdeşleştirilen 'otoriter' ve 'otokratik' liderlik kavramlarını karşılaştırmayı hedeflemektedir. Modele göre, ikili ilişkilerde üstün asta duyduğu ilgi ve yakınlık, onların iyiliği ve yararı için olduğunda ve bunun karşılığında ast da üstüne saygıdan dolayı bağlılık gösteriyorsa, burada 'iyi niyetli paternalizm' söz konusudur. Ancak üst istediklerini elde etmek için asta ilgi ve yakınlık gösteriyorsa ve bunun karşılığında ast da kişisel çıkarları için üste bağlılık

gösteriyorsa, burada ‘çıkarcı paternalizm’ ortaya çıkmaktadır. Üst, astın iyiliğine olduğunu düşündüğü için onu kontrol ediyor ve ast da bunu benimsediği için üste boyun eğiyorsa burada ‘otokratik’ bir liderlik tarzından söz edilebilir. Tersine üst, istediklerini elde etmek için astı kontrol ediyor ve ast da kişisel çıkarlarına ters düşmemesi için üste boyun eğiyorsa burada ‘otoriter’ bir liderlik tarzı öne çıkmaktadır (Aktaran: Tolay, 2017: 225).

Aycan’ın (2006) paternalist liderlik modeline göre lider davranışında beş liderlik davranışı öne çıkmaktadır. Bunlardan ilki, iş yerinde aile ortamının yaratılmasıdır. Burada lider, örgütteki çalışanlara büyük bir ailenin üyeleri gibi davranmaktadır. İkinci liderlik davranışı, çalışanlarla yakın ve bireysel ilişkilerin geliştirilmesidir. Paternalist lider için çalışanların yaşamlarının her yönü hakkında (özel yaşam da dahil, örneğin ailevi sorunlar, kişisel değerler, çalışan ve ailesinin düşün ve cenaze törenleri gibi) bilgi sahibi olmak önemlidir. Bu anlamda çalışanların iş dışı yaşamlarına da dahil olurlar. Bu, paternalist liderlik davranışlarının üçüncü ve en ayırt edici olanıdır. Paternalist liderlik davranışlarının diğerleri ise liderlerin çalışanlarından beklentilerine ilişkindir. Bu liderlik davranışlarına karşılık olarak lider, çalışanlarından sadakat ve itaat bekler. Burada itaat, çalışanların liderle aralarındaki statü farkından ve liderin otoritesinin sorgulanmaması gerektiğinden haberdar olmalarını gerektirmektedir (Aycan vd., 2016: 188-189).

Aycan’ın öne sürdüğü (2006: 449) bu beş paternalist liderlik davranışı ve bunların karşılığında astların tepkileri Tablo 3’te gösterilmektedir.

Tablo 3: Paternalist Lider Davranışları ve Astların Tepkileri

Lider Davranışları	Ast Tepkileri
İşyerinde aile ortamı yaratma - Astlarına baba gibi davranma - Kişisel ve mesleki hayatlarında astlarına tavsiyelerde bulunma Çalışanlarla yakın ve bireysel ilişkiler geliştirmeye önem verme - Bireysel olarak yakın ilişkiler kurma - Onların refahı için her astı bireysel olarak tanıma (kişisel ve aile hayatı vb.) - Astların mesleki hayatının yanısıra kişisel hayatına da ilgi duyma Çalışanların iş dışı yaşamlarına dahil olma - Astlarının ve yakın aile üyelerinin önemli olaylarına katılma (örneğin; düğün, cenaze, mezuniyet) - Astlara ihtiyaçları durumunda yardım destek sağlama - Evliliği ile ilgili, bir sorun varsa arabulucu olarak hareket etme Sadakat beklentisi - Astlardan sadakat ve bağlılık bekleme - Çalışanlardan şirketteki acil durumlara, özel yaşamlarından vazgeçme pahasına hemen katılmalarını bekleme Otoriteyi, statüyü koruma - Statü farklarına önem vererek çalışandan buna göre davranış bekleme - Astları ve kariyerleri için neyin iyi olduğunu bildiğine inanma - Kimsenin otoritesinden şüphelenmesini istememe	İş ortamını aile olarak düşünme - İşyerini kendi ailesi olarak kabul etme - Paternalist lider öncülüğünde duygusal bağlar bulunduğunu hissetme - Liderle gurur duyma - Kişisel ve mesleki konularda görüşlerine gerçekten güvendiği için onun tavsiyelerini arama İş dışı alanlara katılabilmek - Gerekli taktirde kişisel hayatıyla ilgili lidere yardımcı olmak (örneğin evini boyamaya yardım etme) Sadık ve itaatkar olma - Liderin şirket içindeki ve dışındaki eleştirilerden korunması - Yöneticilerin iyiliklerine karşılık vermek için çok çalışma ve onların yüzlerini öne eğdirmeme - Lidere karşı saygı dışında, sadakat ve itaatkarlık gösterme - Yönetici görevinin başında olmasa bile, gerektiğinde gönüllü olarak fazla mesai yapma Otoriteyi kabul etme - Liderin otoritesini istekli bir şekilde kabul etme - Liderin çalışanı için neyin iyi olduğunu bildiğine gerçekten inanma

Kaynak: Aycan, 2006: 449.

2.3. PATERNALİST LİDERLİĞİN DİĞER LİDERLİK TARZLARI İLE İLİŞKİSİ

Yapılan literatür taramasında, araştırma konumuz olan paternalist liderliğin kuramsal olarak hangi liderlik yaklaşımı içerisinde düşünülebileceği araştırılmıştır. Bu anlamda literatüre baktığımızda paternalist liderlik tarzının davranışsal liderlik

kuramına daha yakın olduğu ve bu yaklaşımda içerisinde daha doğru değerlendirilebileceği düşünölmüştür. Paternalist liderlik, davranışsal kuram içerisinde, Rensis Likert'in Sistem 1-Sistem 4 modeli olarak adlandırılan liderlik modelinde Sistem 2'yi temsil eden '**yardımdsever otokratik**' liderlik tarzına benzemektedir. Likert'in bu yönetim sisteminde liderin astlarına güveni söz konusudur ve bu bir beyin hizmetkarlarına karşı gösterdiği güven duygusu biçiminde oluşur. Burada, karar almaların önemli bir kısmı ve örgütsel amaçların belirlenmesi üst yönetim kademelerinde yapılırken, bazı kararlar da belirli sınırlar içerisinde alt yönetim kademelerinde alınır. Ast-üst ilişkileri, üstler bakımından bir hediye ya da lütf; astlar bakımından da korku ve temkinli davranma olarak şekillenmektedir. Sistem 2 yaklaşımı, bazen astlara fikirlerinin danışıldığı bir liderlik sergilemekle birlikte kontrol hala üst yönetim kademesindedir. Bu yaklaşımda astları güdülemede hem ödöl hem de cezalar söz konusudur (Eren, 2013: 45-46). Görüldüğü gibi Likert'in Sistem 2 yaklaşımı, paternalist liderlikle; 'astlarına karşı güven temelli yardımdseverliği, onlara bir lütf olarak sunduğu ilgisi, örgütte yaratılan güven ve bağıllık duyguları, tatlı-sert babacanlığı (hem ödöl hem ceza) ile her şeye rağmen konum hiyerarşisi ve otoritenin korunması' gibi özellikleri açısından oldukça benzerdir. Bu anlamda paternalist liderliği kuramsal olarak, davranışsal liderlik yaklaşımları içerisinde yer alan 'yardımdsever otokratik' lidere ait özelliklerle tanımlamak mümkün görünmektedir.

Paternalist liderlik tanımları, özellikleri ve boyutları incelendiğinde, kavramın özellikle Batılı bakış açısı ve algılaması nedeniyle otokratik liderlikle karşılaştırılma olasılığının yüksek olduğu söylenebilir. Diğer taraftan, paternalist liderliğin "babacan" davranışları kapsaması, katılımcı ve demokratik özellikler sergilemekle birlikte son kararı veren kişi olması gibi yönleri nedeniyle, diğer liderlik tarzları ile de farklı ve benzer noktalarının vurgulanması gerekli görölmektedir. Bu bağlamda aşağıda paternalist liderlik ile otokratik, demokratik, dönüşümcü ve hizmetkar liderlik tarzları arasındaki benzerlik ve farklılıklar tartışılacaktır.

2.3.1. Paternalist Liderlik ve Otokratik Liderlik

Otokratik liderler esas itibariyle izleyicilerini yönetim dışında tutarlar. Bir başka ifadeyle astlar aldıkları emirleri harfiyen yerine getirmekle yükümlüdürler. Bu anlamda karar verme yetkisinin tamamı liderde toplanmaktadır (Eren, 2013: 528).

Otokratik liderler, astlarını etkilemek için emir verme, hataları eleştirme, cezalandırma gibi taktikler kullanırlar. Bu lider, makamından aldığı biçimsel gücünü kullanır. Grup üyelerinin çalışmalarını kendi standartlarına göre değerlendirir. Ceza veya ödüller bizzat lider tarafından kontrol edilir. Otokratik ve bürokratik toplumlardaki grup üyelerinin beklentilerine uygun bir tarz olması, lidere bağımsız hareket edebilme inanç ve güvenini sağlaması, daha etkin ve hızlı karar verme imkanı sağlaması, tamamen biçimsel yapıyı temsil eden otokratik liderlik tarzının yararları olarak kabul edilmektedir. Buna karşılık, liderin aşırı bencil davranması, grup üyelerine söz hakkı vermeyerek iş yapma arzularını kaybettirmesi ve tatminsizlik yaratması, kurumda yabancılaşmayı artırması, yenilikçiliği ve yaratıcılığı azaltması bu tarzın sakıncaları arasında yer almaktadır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 213-214).

Bu liderlik tarzı, özellikle savaş, kriz gibi olağanüstü durumlarda kararların daha hızlı bir şekilde alınmasını sağlar. Bu nedenle örgütler tarafından vazgeçilemeyecek bir liderlik tarzı olmaya devam etmektedir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 214).

Paternalist liderlik ile otokratik liderlik yaklaşımları arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Paternalist yaklaşımda, astların yönetime katılmaları söz konusu iken, otokratik liderlik tarzında merkezi yönetim esastır. Otokratik liderlikte astlardan beklenen, verimli çalışmaları ve sorgusuz bir şekilde otoriteye boyun eğmeleridir. Paternalist liderlikte ise lider, astlarına karşı gösterdiği yakın ilginin karşılığında onlardan sadakat beklemektedir. Astların burada gösterdikleri sadakat gönüllüdür (Köksal, 2011: 109).

Daha önce ele alınan Aycan'ın (2001) paternalist liderlik modelinde (bkz. s. 39-40) çıkarıcı ve iyi niyetli paternalizmle otokratik ve otoriter liderlik yaklaşımları karşılaştırılmıştır. Sözü edilen modelde üstün, astın iyiliği için onu kontrol etmesi ve astın da bunu benimsediği için üste boyun eğmesi ve ona güvenmesi otokratik bir

liderlik tarzını belirtmektedir. Modelde, ikili ilişkilerde üstün asta, onların iyiliği ve yararı için duyduğu ilgi ve yakınlığa karşılık ast da üstüne saygıdan dolayı bağlılık gösterdiğinde iyi niyetli paternalizm ortaya çıkmaktadır (Aktaran: Tolay, 2017: 225). Bu anlamda iyi niyetli paternalizm ile otokratik yaklaşımın ortaya çıkış şekillerine bakıldığında birbirlerine benzer oldukları görülmektedir.

Ayrıca paternalist liderlik, hem Farh ve Cheng'in (2000) merkezileştirilmiş otorite boyutu hem de Aycan'ın (2001) modelinde yer verdiği otokratik-paternalist alt boyutları açısından otokratik liderlik ile doğrudan benzeşmektedir.

2.3.2. Paternalist Liderlik ve Demokratik Liderlik

Demokratik liderler, karar alma yetkisini astlarla paylaşma eğilimindedirler. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde lider daima astlarından aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda davranışlarını belirlemeye özen gösterir (Eren, 2013: 528). Bu liderlik tarzında lider ayrıca astlarına geri bildirim verir (Budak ve Budak, 2010: 88).

Paternalist liderliğin demokratik liderlikten ayrıldığı en önemli nokta, son kararın verilmesi sürecidir. Paternalist liderlikte, izleyicilerin yönetime katılımı söz konusu iken son karar lidere aittir. İzleyiciler önerilerini dile getirirken bu durumun bilincindedirler. Demokratik liderlik tarzında ise izleyiciler karar alma sürecinin her aşamasında aktif olarak rol alabilmektedirler (Köksal, 2011: 110). Öte yandan bu liderlik tarzının en önemli sakıncası, karar sisteminden kaynaklanan zaman kaybıdır. Bu yüzden acil durumlarda bu tarz liderler başarılı olamayabilirler (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 214).

2.3.3. Paternalist Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü (*transformational*) lider, örgütleri, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir. Bu da liderin vizyon sahibi olması ve vizyonu izleyicilere kabul ettirmesi ile mümkün olur. Lider kendisi

izleyicileri için bir rol modeli olur ve izleyicilerin kendini adama düzeylerini yükseltir (Koçel, 2014: 696).

Dönüşümcü lider, astların tüm bilgi ve becerilerini ortaya çıkartmaya, özgüvenini ve motivasyonunu yükseltmeye çalışır. Reformcu, değişimci ve yenilikçi özelliklere sahip bu liderler, çalışanların değer yargılarını ve inançlarını değiştirebilen kişilerdir (Yıldız, 2013: 44). Dönüşümcü liderlerin sahip olması gereken temel özellikler (alt boyutları) aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

- **Karizma:** Karizma diğer insanların liderlerinde gördüğü efsanevi güçtür. Karizmatik özelliğe sahip liderler, izleyicilerini derinden etkileyerek belirlenmiş olan hedeflere taşırlar. Karizma, lideri izleyicilerin gözünde çekici kılan ve bu nedenle güçlü özdeşlik duyguları yaratan bir özelliktir. Dönüşümcü liderlik tarzında, liderin, astlarının alışkanlıklarını yüksek performans doğrultusunda dönüştürmesi için karizma vazgeçilmez bir unsurdur (Budak ve Budak, 2010: 113).
- **İlham kaynağı olma:** Liderin izleyicilerini motive ederek ilham kaynağı olması ve bunları bizzat davranışlarıyla göstermesidir (Erkuş ve Günlü, 2008: 191). Bu bağlamda dönüşümcü liderler astlarını, tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini arttırarak onlardan normalde beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler (Sabuncuoğlu'ndan Aktaran: Canöz ve Öndoğan, 2015: 52). Bu sayede astların ulaşmak istedikleri hedefler soyut kavramlar olmaktan çıkıp zihinlerinde canlanmış olur (Çakar ve Arbak, 2003: 85).
- **İlgi:** Liderin izleyicilerinin ihtiyaçlarını anlamaya odaklanması ve potansiyellerini geliştirmeleri için çaba sarfetmesidir. Burada lider, izleyicilerinin öğrenmelerini ve tecrübe kazanmalarını sağlamak için farklı projelerde onları yetkilendirir, onlara sürekli geribildirim sağlar ve her izleyiciye eşit şekilde bireysel düzeyde ilgi gösterir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 263).
- **Entelektüel uyarım:** Entelektüel uyarım, eski yöntemler içinde yeni bir bakışı teşvik eder, yaratıcılığı uyarır, sorun ve meselelere yeni bir açıdan bakmak için diğerlerini teşvik eder (Budak ve Budak, 2010: 116). Burada lider, farklılıklar yarattığı için izleyicilerinin de farklı olmasını istemektedir

(Erkuş ve Günlü, 2008: 191). Bu sayede izleyiciler kendi inançlarını sorgularlar ve yaratıcılıklarını harekete geçirirler (Çakar ve Arbak, 2003: 85).

Dönüşümcü liderliğin bu alt boyutları incelendiğinde paternalist liderlik ile dönüşümcü liderlik arasında bazı önemli benzerlikler dikkat çekmektedir. Dönüşümcü liderlik, yardımsever paternalist liderlik tarzına benzer şekilde astına karşı bireysel ilgiyi içermektedir. Bu anlamda batıdan gelen dönüşümcü liderlik ve doğudan gelen paternalist liderlik, astlara bireysel ilgi gösterme özellikleri açısından birbirlerine oldukça yaklaşılmaktadırlar (Köksal, 2011: 109).

Anwar (2014: 114) paternalist lideri incelerken, çalışanların liderlerinden esinleneceğini ve liderlerinin en iyisi olduğunu düşündüklerini söylemiştir. Çalışanlara göre liderler onlardan çok farklı bir hayat yaşadıkları için hiçbir zaman onlara benzeyemeyeceklerini düşünürler. Bu açıdan dönüşümcü liderin astlar tarafından ‘olağanüstü niteliklere sahip başarılı kişiler’ olarak algılanması ile paternalist liderin ‘astlarla statü farkı ve otoritenin sorgulanmaması’ özellikleri birbirine benzerdir. Bu anlamda dönüşümcü liderin çalışanlarında yarattığı lideri izleme arzusu, lidere güven ve liderden ilham alma gibi davranışlar bu benzerliği destekler niteliktedir.

Ayrıca, paternalist liderliğin karizmatik liderlikle de benzer özelliklere sahip olduğu doğrulanmıştır. Konuyla ilgili Aycan ve Paşa (2003: 131,138), 17 üniversite üzerinde yaptıkları çalışmada katılımcı, bürokratik, karizmatik ve paternalist olmak üzere dört farklı liderlik tipini incelemişlerdir. Çalışmanın bulgularına göre, paternalizmin karizmatik liderlik tarzıyla pozitif bir ilişki içerisinde olduğu görülmüştür. Bu anlamda paternalist liderliğin karizmatik liderlik tarzıyla da benzer yönlerinin olduğu ifade edilebilecektir.

2.3.4. Paternalist Liderlik ve Hizmetkar Liderlik

Hizmetkar lider (*servant leader*), kendi benliği ile başa çıkmış, egosunu kontrol edebilmiş, içgüdülerini disipline etmiş ve toplumsal benliği kişisel benliğinin önüne geçirmiş bir kişidir (Fındıkçı, 2012: 371).

Hizmetkar liderlik, ortak iyiliği sağlama, hedeflere ulaşma ve diğerlerinin gelişimlerini sağlamada öncelikli amacın diğerlerine hizmet etmek olduğunu savunan

bir liderlik tarzıdır. Patterson (2003), hizmetkar liderlik boyutlarını; ahlaki sevgiye sahip olma, alçakgönüllü olma, fedakar olma, vizyon sahibi olma, güven, işgörenleri güçlendirme ve hizmet etme şeklinde belirlemiştir (Aktaran: Erkutlu, 2014: 121-123).

Laub (2003: 304) paternalist liderlik tarzını, otokratik liderlikten hizmetkar liderliğe geçişte bir ara aşama olarak görmektedir. Hizmetkar liderlik kavramının temelinde hizmet etme isteği yatarken (Erkutlu, 2014: 121); paternalist liderlikte çalışanların değil örgütün ihtiyaçlarına odaklanma söz konusudur (Akdöl, 2015: 41).

Hizmetkar ve paternalist liderlik tarzları; liderin çalışanın gelişimini önemsemesi, yol göstermesi, ilgilenmesi, ihtiyaçlarını gözetmesi, koruması gibi faktörler açısından benzerlik göstermektedir. Çalışanlar hizmetkar liderlere olduğu gibi paternalist liderlere de güven duymaktadırlar (Akdöl, 2015: 42). Batı toplumlarında yapılan pek çok çalışmada paternalizm, hizmetkar liderliğin oluşmasının önünde bir engel olarak görülürken doğu toplumlarında, özellikle Türkiye’de, çalışanların hizmetkar liderlik algıları paternalist liderlik algılarıyla çok benzemektedir. Bu anlamda, Türkiye’de Öner (2011) tarafından yapılan çalışmada, Türk çalışanların hizmetkar liderlik algısı ile paternalist liderlik algısı arasında yüksek bir ilişki bulgulanmıştır. Bu durumun da Türk çalışanlar tarafından hizmetkar liderlik özelliklerinin yüksek derecede insan odaklı olarak anlaşılmasından kaynaklandığı ileri sürülmüştür (Aktaran: Akdöl, 2015: 43).

Görüldüğü gibi paternalist liderliğin diğer liderlik tarzlarıyla benzer ve farklı yönleri bulunmaktadır. Paternalist liderlik, ulusal kültürel özelliklere göre şekillenen bir liderlik tarzıdır. Bu açıdan kültüre bağlı olarak toplumda şekillenen diğer liderlik tarzlarıyla benzeşmesi de normal görülecektir. Paternalist yaklaşım bünyesinde hem otoriteyi, hem karizmayı, hem demokratik liderliği hem de insan odaklılığı ve yarattığı güvenle hizmetkar liderliği barındırır. Toplumsal kültürün içerisinde şekillenen bu liderlik tarzlarının hepsi, hitap ettikleri kültüre göre izleyicilerini yönlendirebilmek için benzer metotlarla hareket edebilirler. Nitekim, Hofstede’in Kültürel Boyutları (1980) ve GLOBE (2004) çalışmalarının sonuçlarından elde edildiği gibi ulusal kültürel boyutlar birçok örgütsel süreci etkilediği gibi örgütlerdeki liderlik tarzlarını da etkilemektedir. Bu yüzden farklı liderlik tarzları da

olsa, ortak bir kitleye hitap etmek için belirli ölçüler ve nitelikler taşımak durumundadırlar.

Genel olarak değerlendirildiğinde dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta da, sözü edilen liderlik tarzlarının güç kaynaklarının da kültürel anlamda farklılık göstermesi hususudur. Bu anlamda liderliğin temel bileşenlerinden biri olan liderin güç kaynaklarının, hem liderin davranışları hem de astların algılaması açısından kültürel çevreden etkilenmesi söz konusu olmaktadır (Meydan ve Polat, 2010: 132).

Literatürde genellikle kişisel bir özellik olarak tanımlanan güç, bir bireyin başka bir bireyi nasıl etkileyebileceği veya ona üstünlük sağlayabileceği ile ilgilidir (Daft, 2015: 266). Güç kaynakları ile ilgili liderin gücünü alabileceği beş önemli kaynak ele alınmaktadır. Bunların içerisinde pozisyon kaynaklı güçleri zorlayıcı güç, yasal güç, ödüllendirme gücü temsil ederken, birey kaynaklı güçleri benzeşim gücü (karizmatik güç) ve uzmanlık gücü oluşturmaktadır. Bunlar arasında zorlayıcı güç, ceza verme vb. gibi korkuya dayanan güç kaynağını ifade ederken, yasal güç (meşru güç) örgütsel hiyerarşide yöneticinin pozisyonu nedeniyle astların davranışlarını otoriteye dayalı olarak etkilemesi anlamına gelir. Ödüllendirme gücü ise olumlu şeylerin elde edilmesi veya olumsuz şeylerin uzaklaştırılması şeklinde ödüllendirici sonuçları (ücret artışı, terfi, yetki ve sorumluluk verme, takdir, övme vb.) dağıtma gücüne dayanır (Akyüz vd., 2015: 75). Liderin güç kaynaklarından bir diğeri olan karizmatik güç, doğrudan liderin kişiliği ve kişilik özellikleriyle ilgili olup (Koçel, 2014: 653), burada liderlerine bağlı, sadık ve saygılı olan astların liderlerinin istediklerini yaparak onları mutlu etme çabaları söz konusudur (Meydan ve Polat, 2010: 130). Liderin kişiliğinin izleyicilere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi de karizmatik gücün temelini oluşturur. Beşinci güç kaynağı olarak ifade edilebilecek olan uzmanlık gücü ise, liderin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile ilgilidir. Bu anlamda izleyicileri tarafından bir lider bilgili veya tecrübeli olarak algılanıyorsa, o lider astları veya etrafındaki diğer yöneticileri kolaylıkla etkileyebilecektir (Koçel, 2014: 654).

Lider davranışları üzerinde etkili olan kültürün liderin kullandığı güç kaynakları üzerinde de etkili olması kaçınılmazdır. Liderin güç kaynakları ile ilgili yapılan çalışmalar, farklı kültürlerde güç kaynaklarının farklı olabileceğini göstermektedir. Bu konuda yapılmış olan bir çalışmada Amerikan kültüründe

pozisyon kaynaklı güçler yüksek algılanırken, İspanyol kültüründe birey kaynaklı güçler daha yüksek algılanmaktadır (Munduate ve Dorado, 1998). Kùltürlerarası alanda Rahim (2004) tarafından yapılan bir diğér çalışmada ise Amerikan kùltüründe yasal gücün, Yunan kùltüründe uzmanlık gücünün ve Bangladeř kùltüründe karizmatik gücün daha yüksek algılandığı bulunurken, Güney Kore ve Bangladeř kùltüründe zorlayıcı gücün belirgin bir şekilde düşük olarak algılandığı ortaya çıkmıştır (Aktaran: Meydan ve Polat, 2010: 132).

Meydan ve Polat (2010: 136), liderin güç kaynakları üzerinde kùltürün etkisini incelemiştir. Araştırmanın bulguları, kùltürümüzde liderin meşru gücüne daha fazla vurgu yapıldığını ve belirli bir mevki ya da statüde bulunan bir liderin belirgin bir otoritesi olduğunu göstermektedir. Yazarlara göre kùltürümüzde lider, yalnızca meşru güce sahip olsa bile, izleyenler liderlerine temelinde kùltürün olduğu bir itaati göstermeyi normal kabul etmektedirler. Ayrıca, Türk kùltürünün yüksek güç mesafesine sahip bir kùltür oluşu da bunu desteklemektedir. Analizlere göre uzmanlık gücünün de meşru güç gibi yoğunlukla öne çıkan güçlerden biri olduğu görölmüştür. Bu anlamda liderlerini kendilerinden daha bilgili ve tecrübeli kabul eden izleyenlerin, onların emir ve önerilerini dinleme ve kabullenmede daha istekli davranmaları söz konusu olabilecektir. Bunun yanı sıra, liderlerin örnek davranışlar sergilemesi de izleyenlerde benzeşim gücünü artırabilecek ve bu sayede liderlerine karşı bağlılık, sadakat, özdeşleşme ve saygı gibi duygularının gelişmesi mümkün olabilecektir. Benzer şekilde liderin izleyenleri ödüllendirme yöntemini kullanması da, izleyenlerin liderin ödöl verebileceğine ilişkin algılamasının artmasını ve kendilerinden beklenen davranışları göstermesini sağlayacaktır. Araştırmada zorlayıcı güç konusunda, Türk kùltüründe liderin cezalandırmaya yönelik davranış sergilemesinin pek vurgulanmadığı/benimsenmediğı ortaya çıkmıştır. Araştırmanın sonucuna göre liderlerin izleyenlerini etkileyebilmeleri için karizmatik ve uzmanlık güçlerini kullanmalarının daha etkili sonuçlar doğuracağı ifade edilmiştir. Bu iki güç kaynağının kullanılmasının, izleyenlerin liderleri ve dolayısıyla örgütleriyle bütünleşmelerini ve özdeşleşmelerini sağlayarak örgütsel performanslarını artırabileceğı ifade edilmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına göre, ‘ölkemizde karizmatik ve uzmanlık gücünü kullanan bir lidere astların kendi isteğiyle itaat ve sadakat göstermesi, ona saygı ve

bağlılık göstermesi' bulgusu çalışmamızın konusu açısından önemli bir bulgudur. Bu bulgu, araştırma konumuz olan paternalist liderliğin Türk kültürü içerisindeki varlığını desteklemektedir. Öte yandan sonuçlarda bu davranışların, izleyicilerde, duygusal bağlılığın önemli unsurlarını oluşturan, örgütleriyle bütünleşme ve özdeşleşme gibi duyguları da arttırabileceği ifade edilmiştir. Bu anlamda, paternalist liderliğe işaret eden 'astların lidere kendi isteğiyle itaat, sadakat ve saygı duyma' davranışlarının izleyenlerin duygusal bağlılığını da artırdığı söylenebilecektir.

2.4. PATERNALİST LİDERLİK ARAŞTIRMALARI

Yapılan literatür taraması sonucunda paternalist liderlikle ilgili çalışmaların sayısının son 10 yılda arttığı göze çarpmaktadır. Özellikle 2000 yılı ve öncesine dair paternalist liderlikle ilgili çalışmalar yok denecek kadar azdır. Yerli ve yabancı literatürdekonuyla ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, paternalist liderlik ile örgütsel bağlılık ilişkisinin birçok çalışmada ele alındığı görülmektedir. Paternalist liderliğin kuşakların aracı rolüyle incelendiği tek çalışma Lau ve arkadaşlarının (2007) çalışmasıdır. Bu, insan kaynaklarının potansiyelinin sürekli değiştiği ve geliştiği günümüz koşullarında bir eksiklik olarak görülebilir.

Kültürel değerlerin yönetsel davranışlar üzerindeki etkilerine yönelik olarak hem yerli hem de yabancı literatürde birçok çalışmaya rastlanmıştır. Örneğin, Smith ve arkadaşları (2002: 205) yaptıkları çalışmada, ulusal kültürel değerlerin genellikle örgütlerin yönetim programlarında kullanıldığını bulgulamışlardır. Bu ilişki, toplumsal kültürün kurumlara ilişkin etkilerini araştıran diğer araştırmacılar (Aycan vd., 1999; Aycan ve Kanungo, 2000; Paşa vd., 2001; Yenipazarlı, 2006; Gelfand vd., 2007 gibi) ve paternalizmin örgütsel süreçlere ve liderlik tarzlarına etkilerinin incelendiği çalışmalarla da (Özkan Canbolat vd., 2010; Chirico vd., 2012; Güler, 2014 gibi) desteklenmiştir. Aşağıda paternalist liderliğin iş yaşamındaki yansımalarına ilişkin olarak yerli ve yabancı literatürde yer alan araştırmaların bulguları irdelenecektir.

2.4.1. Uluslararası Araştırmalar

Paternalizm konusunda uluslararası çapta önemli çalışmalara imza atan Aycan ve Kanungo'nun (2000), 10 ülkeden toplam 2003 yönetici ve çalışan üzerinde yapmış oldukları kapsamlı araştırmanın bulguları dikkat çekicidir.

Ulusal kültürün örgüt kültürü ve insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkilerini inceleyen Aycan ve Kanungo (2000: 35,50), paternalizmin en çok gözlendiği ülkelerin Hindistan, Pakistan, Çin ve Türkiye; orta derecede gözlendiği ülkelerin Almanya, Rusya, ABD ve Kanada; en az gözlendiği ülkelerin ise İsrail ve Romanya olduğunu saptamışlardır. Araştırmada paternalizm ile katılımcılık arasında olumlu bir ilişki olduğu ancak bu ilişkinin sadece İsrail, Çin, Türkiye, Pakistan ve Hindistan için geçerli olduğu bulgulanmıştır. Bu bulgular, aynı zamanda Türkiye açısından da önemli bir sonuca işaret etmektedir. Buna göre Türkiye'de çalışanların yöneticilerinden paternalist davranışlar beklediği söylenebilir.

Paternalist liderlikle ilgili olarak uluslararası literatürde yer alan en önemli çalışmalardan bir diğeri Farh ve Cheng'in (2000) araştırmasıdır. Farh ve Cheng'e (2000: 122) göre geleneksel Çin kültürel değerlerini benimseyen (otoriteye teslim olma gibi) bireylerin, paternalist liderliğe olumlu tepkiler verme olasılığı, bu değerleri benimsemeyen bireylere kıyasla daha yüksek olacaktır. Farh ve Cheng'in (2000) çalışmasından sonra Chirico ve arkadaşları (2012: 330-335) paternalist liderliğin aile işletmelerindeki varlığını incelemiştir. Araştırmacılar aile işletmelerinde sosyal sermayenin değer yaratmaya dönüştürülme hızının, aile işletmesinin kültürünün paternalistik olup olmadığı ile doğrudan ilişkili olduğunu belirlemişlerdir.

Yabancı literatürde paternalist liderlik davranışlarının çeşitli örgütsel değişkenler üzerindeki etkilerini inceleyen birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Buna göre paternalist liderliğin örgütsel özdeşleşme (Cheng vd., 2004), örgütsel vatandaşlık davranışı (Poaching ve Chichun, 2009; Göncü vd., 2014), örgütsel bağlılık (Pellegrini vd., 2010; Hakimian vd., 2014), performans ve yenilikçi davranış (Mansur, 2016), iş tatmini, çalışma motivasyonu, yenilikçi davranış ve örgüte bağlılık (Anwar, 2013), çalışan performansı (Okon ve İsong, 2016) ile lider etkinliği (Tsai vd., 2013) gibi değişkenler üzerinde olumlu etkileri olduğu bulgulanmıştır.

Bu çalışmalardan biri Cheng ve arkadaşlarının (2004: 108) Çin’de paternalist liderlikle örgütsel özdeşleşme ilişkisini inceledikleri çalışmadır. Çalışmada, üç paternalist liderlik boyutunun da (otokratik, ahlaki, yardımsever) örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilediği gözlemlenmiştir. Bunlardan özellikle yardımsever liderliğin etkisinin diğerlerinden daha yüksek olduğu ifade edilmiştir.

Anwar’ın (2013: 114) Pakistan’da yaptığı çalışmada paternalist liderliğin yardımseverlik boyutunun iş tatmini, çalışma motivasyonu, yenilikçi davranış ve çalışanların örgüte bağlılığı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Konu üzerine yaptığı tez çalışmasında Mansur (2016: 114-121) paternalist liderlik ile performans, yenilikçi çalışma davranışları ve tatmin arasında anlamlı bir etkileşim olduğu sonucuna ulaşırken, Okon ve Isong (2016: 58) Nijerya’da yaptıkları araştırmada katılımcı, paternalist, ikna edici ve demokratik yönetim tarzlarının küçük ölçekli işletmelerdeki çalışan performansı ile pozitif bir ilişkisi olduğunu bulmuşlardır.

Araştırmalarda dikkat çekilen önemli bir konu da paternalist liderlikle örgütsel bağlılık ilişkisidir. Pellegrini ve arkadaşları (2010: 414) araştırmalarında paternalist liderliğin çeşitli kültürel bağlamlardaki örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilediğini; Hakimian ve arkadaşları (2014: 376) paternalist liderliğin sırasıyla duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı ile ilişkisini göstermiştir. Tsai ve arkadaşları (2013: 86) ise ahlaki ve yardımsever liderliğin örgütsel bağlılık ve liderlik etkinliğini artırdığını; otoriter liderliğin ise örgütsel bağlılık ve liderlik etkinliğini azalttığını ortaya çıkarmıştır. Bu sonuçlara göre yöneticilerin astlarla olumlu etkileşim ve güvenilir iletişim kurarak örgütsel bağlılığı teşvik edebilecekleri, liderlik etkinliğini, iş performansını ve hizmet kalitesini artıracakları söylenebilir.

Diğer taraftan Chen ve arkadaşları (2014: 812) güvenin paternalist liderlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkide önemli bir açıklayıcı rolü olduğunu ileri sürmüşlerdir. Çalışmada, güvenin sadece paternalist liderliğin yardımseverlik ve ahlak boyutları için etkili olduğu ve olumlu sonuçlar verdiği bulgulanmıştır. Sonuçlara göre, Çinli liderlerin astların performanslarını artırmak için, “yardımsever” ve “ahlaki” davranışları otoriter tavırlardan daha ön planda tutmaları gerektiği belirtilmiştir. Paternalist liderliğin bağlılığa yol açıp açmayacağını araştıran Saher ve arkadaşları da (2013: 451) paternalist liderlik ve bağlılık ilişkisinde güvenin

aracılık rolü olduğunu bulgulamışlardır. Sonuçlar, paternalist liderin çalışanları ile ilgilenme ve onlara destek olma yoluyla kendisine güven yarattığı ve bu yolla da bağlılığı artırdığını kanıtlamıştır.

Paternalist liderlik ile lidere güven ve uyum davranışlarını kuşakların aracı rolüyle inceleyen Lau (2012: 151), paternalist liderlik ile astların lidere olan güveni ilişkisinde kuşağın etkili olduğunu belirtmiştir. Çalışmada X kuşağı çalışanların paternalist bir lidere daha çok güvendiği ve onunla daha uyumlu çalıştığı gözlenirken, Y kuşağı çalışanların dönüşümcü liderle güven ilişkisinin ve uyumunun daha güçlü olduğu ortaya çıkarılmıştır.

2.4.2. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar

Türkiye’de konu ile ilgili yapılan araştırmalarda, paternalizmin ortaya çıkış noktasının genellikle Türk toplumunun kültürel özellikleriyle ilişkilendirildiği dikkat çekmektedir. Bu anlamda, Çalışkan ve Özkoç’un (2016: 247) örgütlerde paternalist liderlik algısına etki eden ulusal kültür boyutlarının belirlenmesine yönelik çalışmalarında toplulukçuluğun, belirsizlikten kaçınmanın ve eril değerlerin paternalist liderlik algısının açıklanmasında pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ancak paternalist liderlik algısını en fazla açıklayan değişkenin toplulukçuluk olduğu da belirtilmiştir. Benzer bir çalışma yapan Yenipazarlı’nın (2006: 142) inşaat sektöründe gerçekleştirdiği araştırmanın sonuçları, Türk kültüründe güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve toplulukçuluğun liderlik davranışlarını güçlü bir şekilde yordadığını kanıtlamıştır. Ayrıca, elde edilen bulgulara göre, inşaat sektöründe otokratik, kararları kendi veren ve sadece kararı astlarıyla paylaşan yönetici tipinin ağırlıkta olduğu görülmüştür.

Türkiye’de toplum, örgütler ve liderlik üzerine yapılan bir diğer araştırmada Paşa ve arkadaşları (2001: 584-585), toplulukçuluğun hem Türk kültürünün hem de örgütsel kültürün en baskın özelliği olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca araştırmacıların belirledikleri ideal lider davranışlarının (ilişki yönelimli/baba gibi, görev yönelimli, katılımcı ve karizmatik/dönüşümcü liderlik), takım ruhunun güçlendirilmesine ve aidiyet gereksinimlerini karşılamaya hizmet ettiği görülmüştür.

Özetle Türkiye’de liderin, izleyicisinin aileye ait olma duygularıyla ilgilenen bir ebeveyn olarak ortaya çıktığı ifade edilmiştir.

Aktaş’ın (2010: 114-115) izleyicilerin kültürel değerleri ve liderliğe duydukları ihtiyacı ele aldığı doktora tezi de farklı kültürler ve bunlara hitap eden liderlik tarzları açısından önemli bir çalışmadır. Araştırmaya göre, belirsizlikten kaçınma bireylerdeki görev odaklı liderliğe duyulan ihtiyacı artırırken; toplulukçuluk bireylerdeki insan odaklı liderliğe duyulan ihtiyacı artırmıştır. Ayrıca, güç mesafesinin ve babacan davranış beklentisinin, bireylerde, hem görev odaklı hem de insan odaklı liderliğe duyulan ihtiyacı artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Türkiye kültürü bağlamında liderlik özelliklerinin incelendiği önemli çalışmalardan bir diğeri, Paşa’nın (2000) çalışmasıdır. Araştırmaya ikisi hizmet ikisi de üretim sektöründe faaliyet gösteren dört farklı şirkette çalışan 143 kişi katılmıştır. Katılımcıların 54’ü orta kademe yöneticilerinden ve 89’u onlara bağlı astlardan oluşmaktadır. Paşa (2000: 237-239) tarafından yapılan çalışmanın bulgularına göre, en fazla benimsenen liderlik davranışlarının; takım ruhu ile çalışmak ve paylaşmak, babacanlık ve hiyerarşik-işe odaklı davranmak olduğu görülmüştür. Yöneticiler tarafından benimsenen davranışlara bakıldığında ise kişilerarası statü farklılıklarını ortaya koyan, işi kendisi planlayan ve çalışanların sorgulamadan söylediklerini yapmalarını bekleyen, bununla birlikte takım ruhu içerisinde iş konularında çalışanlara danışan, onları destekleyen ve ailevi sorunlarında onlara yardım eden lider davranışlarının tercih edildiği ortaya çıkmaktadır. Bu davranışlar Türk toplumundaki toplulukçuluk, paternalizm ve yüksek güç mesafesi değerlerinin (insancıl, gülyüzlü, hoşgörülü, samimi, şevkat gösteren ve koruyan, otorite sahibi ve disiplinli bir lider) uzantısı olarak görülmüştür.

Türkiye’nin farklı coğrafi bölgelerinde yaygın liderlik tarzlarını belirlemek için 4824 kişi üzerinde yapılan bir araştırmada, Türkiye’de en yaygın liderlik tarzının sırasıyla otoriter (%53), paternalist (%25), danışman (%13.6), ve demokratik (%8.5) liderlik olduğu bulgulanmıştır (Kabasakal ve Bodur 2003’ten Aktaran: Erben, 2004: 351).

Özkan Canbolat ve arkadaşları (2010: 42) Türk liderlik profilini inceledikleri araştırmada, hem sosyal çevreye uyumlu hem de toplumsal konumun sorumluluklarını yerine getiren bir lider kimliğinin öne çıktığını belirtmişlerdir.

Çalışma diğer liderlik çalışmalarına (örneğin Aycan, 2001; Aycan ve Paşa, 2003) paralel bir bakış açısıyla, Türk liderlerinin, kültürel değerlerin etkisiyle paternalistik özelliklere sahip olduğunu göstermiştir. Benzer bulgular Keklik (2012: 88) tarafından sağlık hizmetlerinde benimsenen liderlik tarzlarının belirlenmesine yönelik olarak yapılan çalışmada da elde edilmiştir. Sonuçlara göre, sağlık personelinin kendini aile ortamında hissederek üstlerini babacan tavırlı olarak niteledikleri gözlenmiştir.

Türkiye’de kariyer seçimleri, iş seçme kriterleri ve liderlik tercihleri ile ilgili üniversite öğrencileri üzerinde Aycan ve Paşa (2003: 141) tarafından yapılan çalışmada ise mesleki tercihlerde içsel/kişisel faktörlerin yönlendirdiği öğrencilerin kişisel gelişimlerine katkıda bulunacak liderleri tercih ettikleri gözlemlenirken (dönüşümcü ya da katılımcı); kariyer tercihleri ebeveynler, aileler ve onlar için önemli kişiler tarafından etkilenen öğrencilerin, paternalist ve bürokratik liderliği tercih ettikleri gözlemlenmiştir. Aile ve arkadaşlarına önem veren öğrenciler, aile ortamının sağlandığı örgütlere ilgi duymuştur.

Öte yandan yabancı literatürde olduğu gibi Türkiye’de yapılan araştırmalarda da paternalist liderliğin birçok örgütsel değişken üzerinde etkisi olduğu bulgulanmıştır. Bu anlamda paternalist liderlik ile örgütsel bağlılık (Erben ve Güneşer, 2008), örgütsel vatandaşlık (Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014), örgütsel özdeşleşme (Çıraklar vd., 2016), işe katılma (Kurt, 2013), öğrenilmiş güçlülük düzeyi (Türesin Tetik ve Köse, 2015), yöneticiden ve işin doğasından doyum (Cerit, 2012), iş üretkenliği (Uysal vd., 2012) arasında pozitif ilişki bulunurken; işten ayrılma niyeti (Erkuş vd., 2010), mobbing (Soylu, 2010; Cerit, 2013), örgütsel sinizm (Arslan, 2016) değişkenleri arasında negatif ilişki olduğu gözlenmiştir.

Çıraklar ve arkadaşları (2016: 84) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre paternalist liderlik ile örgütsel özdeşleşme ilişkisinde lidere güvenin aracılık rolü olduğu bulgulanmıştır. Özellikle yardımsever liderlik anlayışının, doğrudan astların özdeşleşmelerine yol açabildiği gibi, astların liderlerine karşı güven yarattığı, dolayısıyla güven üzerinden örgütleri ile özdeşleşmelerini daha da güçlendirdiğine değinilmiştir. Erkuş ve arkadaşları (2010: 597) paternalist liderliğin örgütsel özdeşleşme ve çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerini inceledikleri

çalışmada, paternalist liderlik boyutlarından yalnızca otorite boyutunun örgütsel özdeşleşme ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğunu belirlemiştir.

Yeşiltaş'ın (2013: 63-64) yaptığı araştırmanın bulgularına göre paternalist liderliğin bir bileşeni olan otoriter liderlik tarzının dağıtım adaletine pozitif yönlü ve anlamlı bir etki yaptığı sonucuna ulaşılmıştır.

Paternalist liderlik çalışmalarında boyutlar bazında farklı sonuçlara da rastlanmıştır. Bu anlamda Kurt (2013: 327-328) paternalist liderliğin yardımsever ve ahlaki boyutu ile çalışanların işlerine yaratıcı katılımları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu bulurken, özellikle paternalist liderliğin yardımsever boyutunun işgörenlerin içsel motivasyonlarını etkileyerek yaratıcı katılımlarını teşvik etmek için uygun bir strateji olabileceğini belirtmiştir.

Erben ve Güneşer (2008: 965) yardımsever paternalist liderliğin duygusal bağlılık üzerinde orta derecede ve devam bağlılığı üzerinde güçlü bir etkisi olduğu sonucuna ulaşırken; Türesin Tetik ve Köse'ye (2015: 51) göre paternalist liderliğin sadakat bekleme boyutunun çalışanların öğrenilmiş güçlülüğü⁵ üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür.

Cerit'in (2012: 41-42) paternalist liderlik ile yöneticiden ve işin doğasından doyum arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmanın sonuçlarına göre, paternalist liderlik ile yöneticiden doyum ve işin doğasından doyum arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Buna göre paternalist liderliğin yöneticiden ve işin doğasından doyumun önemli bir açıklayıcısı olduğu ifade edilmiştir. Bu anlamda çalışmanın örneklemini olan sınıf öğretmenleri, yöneticiden ve öğretim etkinliklerinden doyumlarını artırabilmek için okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını önemli görmektedirler.

Erben ve Ötken (2014: 116) tarafından paternalist liderlikle işe dair iyilik ilişkisinde iş-yaşam dengesinin rolünün araştırıldığı çalışmada, paternalist liderliğin otorite boyutu ile işin kişisel yaşama etkisi boyutu arasında pozitif ve düşük düzeyli bir ilişki bulgulanırken; otorite ile iş-yaşam gelişimi boyutu arasında negatif ve düşük düzeyli bir ilişki saptanmıştır. Öte yandan sonuçlara göre, paternalist liderlik ve işe dair iyilik ilişkisinde iş-yaşam dengesinin aracı rolünün bulunmadığı

⁵ Arzulanan davranışların düzgün bir şekilde yerine getirilmesine müdahale eden içsel yanıtları (duygular, bilişler gibi) kendi kendine düzenleyen, birey tarafından kazanılan davranış ve becerilereptuardır (Rosenbaum 1980'den aktaran Türesin Tetik ve Köse, 2015: 34-35).

görülmüştür. İş üretkenliği üzerine etkisi açısından paternalist liderliği ele alan Uysal ve arkadaşları (2012: 46) ise çalışanların paternalist liderlik algılaması ile iş üretkenliği arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu bulgulamışlardır.

Cerit ve arkadaşları (2011: 95) tarafından yapılan çalışmada, kadın, eğitim düzeyi nispeten düşük ve mesleki kıdemleri fazla olan öğretmenlerin, okul müdürlerinden paternalist liderlik davranışları bekleme olasılıklarının arttığı saptanmıştır.

Cerit'in (2013: 839) paternalist liderlik ile öğretmenlere yönelik mobbing arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında ise paternalist liderlik ile işle ilgili eleştiri, sosyal izolasyon, iş dışı eleştiri ve ırka ve tutumlara saldırı arasında olumsuz ilişki bulunmuştur. Soylu (2010) ise yardımsever paternalizm ile iş yerinde mobbing arasında negatif bir ilişki olduğu varsayımını doğrulamıştır. Sonuçlara göre çıkarıcı paternalizm ile iş yerinde mobbing arasında negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır (Aktaran: Köksal, 2011: 115). Bu anlamda, hem Cerit'in (2013) hem de Soylu'nun (2010) bulgularından hareketle, yöneticilerin paternalist liderlik düzeyleri arttıkça iş yerinde mobbing davranışlarının azaldığı sonucuna ulaşılabilir.

2.5. FARKLI KUŞAKLARIN PATERNALİST LİDERLİK BEKLENTİLERİ

Günümüzde kuşaklar arası farklılıkların iş yaşamına yansımalarından biri de kuşakların sahip oldukları kendilerine özgü liderlik beklentileridir. Kuşaklar açısından liderlik beklentileri ele alındığında; sessiz kuşağın adil, tutarlı, saygılı, doğrudan ve komuta kontrole dayalı liderlik tarzını benimsediği ve otoriter liderlik tarzını tercih ettiği; bebek patlaması kuşağının işbirlikçi ve takım oyuncusu olan, sıcak ve sevecen, çalışanlara eşit davranan liderlik tarzını benimsediği ve demokratik liderlik tarzını tercih ettiği gözlenmiştir. X'ler ise katılımcı, sorgulayıcı ve girişimci liderlik özelliğini benimsemiş olup doğrudan, yetkili, esnek, özgün, sonuç odaklı, öğrenme fırsatlarını destekleyici ve informal liderlik tarzını tercih ederken; Y kuşağı, motivasyonel, işbirlikçi, pozitif, eğitsel, başarı odaklı liderlik tarzını tercih etmekte ve gerektiğinde liderlerinden koçluk yapmalarını beklemektedir (Göktaş ve Çarıkçı, 2015: 24-26)

Bayramoğlu'na göre (2017: 22-26) liderlik davranışı açısından hem X hem Y kuşağı liderliğin en önemli unsurlarını kararlılık, iyi insan ilişkilerine sahip olmak ve stratejik düşünme olarak tanımlamaktadırlar. Bir diğer araştırmada Göktaş ve Çarıkçı (2015: 24) Bebek Patlaması, X ve Y kuşağı için ideal liderin; ulaşılabilir, koç veya mentor gibi davranan, örgüte nasıl katkı sağlayabilecekleri konusunda çalışanlarına yardımcı olan kişiler olacağını ifade etmişlerdir.

Lau (2012: 151) tarafından Çin'de etkili liderlik ile X ve Y kuşağının incelendiği araştırmada ise paternalist liderlik ile astların lidere olan güveni ilişkisinde kuşağın etkili olduğu görülmüştür. Bulgulara göre, X kuşağı çalışanların paternalist bir lidere daha çok güvendiği ve onunla daha uyumlu çalıştığı gözlenirken, Y kuşağı çalışanların dönüşümcü liderle güven ilişkisinin ve uyumunun daha güçlü olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Martin ve Tulgan (2006: 63-92) ise kuşakların nasıl yönetileceğine dair yaptıkları araştırmada, Baby Boomer, X ve Y kuşaklarının yöneticilerinden bekledikleri davranışları ortaya koymuşlardır. Araştırmanın bulguları Tablo 4'deki gibi özetlenebilecektir:

Tablo 4: Kuşakların Yöneticiden Beklediği Davranışlar

Kuşak	Yöneticiden Beklediği Davranışlar
Baby Boomer	- Kıdeme saygı gösterme - Onaylama, tasdik etme - Yeni fikirleri denemeye izin verme - Birey-takım ayrımında birleştirici olma - Koçluk etme ve geliştirmek için meydan okuma
X Kuşağı	- Pazarlanabilir yetenekler ve deneyim için fırsatlar sağlama - Kariyer geliştirme fırsatları sunma - Esnek çalışma düzenlemeleri - Koçluk tarzında yöneticilere ve akıl hocalarına erişim - Karar vericilere erişim - Katkı payı ile orantılı tazminat
Y Kuşağı	- Y'leri ve kişisel yeteneklerini tanımak - Koçluk ilişkileri kurmak - Kuşak üyelerine meslektaş olarak davranmak - Programları ve görevlendirmeleri özelleştirmek için yeterince esnek olma - Sürekli yapıcı geri bildirim sağlama - Sadece performansa bağlı ödül ve teşvikler sağlama - Kuşağın iş arkadaşlarının yüksek beklentilerini sağlamasına yardım etme - Kuşağın kendisiyle ilgili yüksek beklentilerini sağlamasına yardım etme

Salahuddin'in (2010: 5) kuşak farklılıklarının liderlik stili ve örgüt başarısına etkisini incelediği bir diğer çalışmada Baby Boomer Kuşağı ve X kuşağının hırslı liderleri cazip bulduğu sonucuna ulaşılırken, Y kuşağının daha çok ilgi gösteren liderlik tipini tercih ettiği ortaya çıkmıştır. Çalışmada kuşaklar, bekledikleri en iyi liderlik karakteristiklerini Tablo 5'teki gibi puanlandırmışlardır:

Tablo 5: Kuşaklara Göre Beklenen Liderlik Tarzları

Karakteristikler	Sessiz Kuşak	Baby Boomers	X Kuşağı	Y Kuşağı
Hırslı	2	10	10	8
İlgili	4	4	3	10
Yetkin	1	1	4	1
Kararlı	9	9	8	2
İleri görüşlü	10	2	5	5
Dürüst	3	5	1	4
Yaratıcı	6	6	7	9
İlham veren	8	3	9	7
Sadık, vefalı	7	7	2	6
Öz denetimli	5	8	6	3

Kaynak: Salahuddin, 2010: 5.

Kelgökmen İlic ve Yalçın (2017: 153) da X ve Y kuşaklarının liderlik algılama farklılıklarını inceledikleri çalışmada tercih edilen liderlik stillerine de yer vermişlerdir. Araştırma bulgularına göre X kuşağı çalışanların daha çok otoriter, karizmatik, vizyoner ve demokratik liderlik tarzlarını etkili liderlik tarzı olarak algılayırken, Y kuşağı çalışanların demokratik-katılımcı liderlik, vizyoner liderlik ve dönüşümcü liderlik tarzını etkili liderlik tarzı olarak gördükleri bulgulanmıştır.

Demirkaya ve arkadaşları (2015: 199) tarafından kuşakların yönetim politikası beklentilerine ilişkin yapılan çalışmanın sonuçlarına göre kuşaklar, iş yaşamında esnek çalışmayı benimseyen, inisiyatifi elinde tutmak isteyen, takım çalışmasına ve takım liderliğine yatkın, yakınlık ve samimiyet arayan, uzun ve yorucu çalışma saatlerine olumsuz bakan ve vizyon hedeflerine sahip bir karakter taşımaktadırlar. Bulgulara göre kuşaklar, denetlenmekten hoşlanmayan, başarı durumunda ödül ya da terfi bekleyen, motivasyon için kendisine güveni esas alan bir iş ortamı sunan yönetim ve liderlik anlayışını benimseyerek demokratik liderlik tipini

tercih etmektedirler. Ayrıca çalışmanın sonuçları, tüm kuşakların özelliklerinin çoğunun Y kuşağı nitelikleriyle özdeşleştiğini göstermiştir.

Literatür incelendiğinde kuşakların kültürler arası farklılaşması ve yönetimiyle ilgili; kuşaklar için kültürel farklılıkların önemi (Aygenoğlu, 2015: 233-234; Köse vd., 2014: 162-13), kuşak farklılıklarının yönetimi ile ilgili küresel-kalıplaşmış yargılardan uzaklaşılmasının gerekliliği (Demirkaya vd., 2015: 199; Süral Özer vd., 2013: 127-140), Türkiye’deki Y kuşağı çalışanların yabancı literatürden farklı özellikler taşıdığı (Ekşili ve Antalyalı, 2017: 97-107), Y kuşağının Türk kültürüne özgü özelliklerinin iş yaşamı açısından önemi (Eriş vd., 2013: 158-159), Türk tipi Y kuşağı (Yüksekbilgili, 2013: 350-353), Türk liderlerinin paternalist özellikleri (Sezginer, 2014: 107) ve Türkiye’de iş yaşamında bulunan Y kuşağının, sanılanın aksine, paternalist liderlerle çalışabileceğine dair önemli bulgulara rastlanmıştır (Samen vd., 2014: 10-13). Bu anlamda çalışmanın bu kısmında öncelikle kuşaklara, ardından yönetim kültürümüzdeki paternalist liderlik eğilimlerine ve Türk Y kuşağının dünyadaki akranlarından farklılaşan profiline değinmek faydalı olacaktır.

2.5.1. Kuşak Kavramı ve Kuşakların Sınıflandırılması

Kuşak kavramı toplum bilimindeki anlamıyla yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın ve jenerasyon şeklinde tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr).

Kupperschmidt’e göre (2000: 66) kuşak, “doğum yıllarını, yaş konumunu, önemli gelişimsel aşamalardaki kritik yaşam olaylarını paylaşan tanımlanabilir bir grup” olarak ifade edilmektedir.

Mannheim (1920) kuşağı, “paylaşılan ortak alışkanlıklar ve kültürel değerlere sahip kişilerden oluşan bir topluluk” olarak tanımlamaktadır (Aktaran: Erden, 2012: 5).

Araştırmacılar Mannheim’in (1952) kuşak analizinden hareketle, bu olguyu biçimlendiren iki önemli unsura işaret etmektedir. Bunlardan ilki, tarihsel süreç içerisindeki ortak konum, diğeri ise bu tarihsel süreçte yaşanan olay ve deneyimler tarafından şekillendirilen farklı bir ortak bilinçtir (Aktaran: Gilleard, 2004: 108). Bu

anlamda, zaman içerisinde gençlik çağındaki bireylerin yaşamış oldukları önemli ulusal ve uluslararası olaylar, ortak belleklerin oluşmasına sebep olmakta ve bu ortak bellek de gelecek eğilim, tercih ve davranışlarını şekillendirmektedir (Schuman ve Scott, 1989: 360).

Kuşak sınıflandırmasının temeli büyük ölçüde Kuzey Amerika iş ve toplumsal yaşamına dayanmaktadır. Mannheim (1952) tarafından ortaya atılan ve asıl popülerliğini Inglehart (1977), Strauss ve Howe (1991)'un çalışmaları ile kazanan Çoklu Kuşak Kuramı, farklı zaman ve devirlerde yetişen ve yetiştiği dönemin sosyal, tarihi, kültürel ve siyasi olaylarından etkilenen kuşakların farklı inanç, değer, tutum ve beklentilere sahip olduğu ve tüm bu farklılıkların da çalışma ortamındaki iş davranışları üzerinde etkili olduğu iddiasına dayandırılmaktadır (Gürbüz, 2015: 40-41).

Kuşak sınıflandırması, hem belirli zaman diliminde yaşanan önemli olaylara göre (Gurlaş, 2016: 5) hem de kültürden kültüre değişiklik göstermektedir (Adıgüzel vd., 2014: 170). Kültür, bir yandan yaş ile algıyı etkilerken, bazı kültürlerde yaşının bazılarında ise gencin daha çok saygı görmesi gibi, kuşakların sınıflandırılma biçimini ve adlandırılmasını da farklılaştırmaktadır. Örneğin İsrail'de savaşlar kuşakların ayrımında bir dönüm noktasıyken, ABD'de doğum oranları ile toplumsal etkisi büyük olayların kuşakların sınıflandırılmasında belirleyici nokta olduğu görülmektedir (Süral Özer vd., 2013: 125).

Farklı kaynaklarda yer alan çeşitli kuşak sınıflandırmaları bulunmakla birlikte (bkzn. Reewes ve Oh, 2008: 296), bu çalışmada Reewes ve Oh'ın (2008: 297) yaptığı Sessiz Kuşak, Baby Boomer, X Kuşağı ve Y Kuşağı sınıflandırması benimsenmiştir. Bunlara ek olarak, henüz iş yaşamında olmasalar da geleceğin çalışan genç kuşağı olan Z kuşağına da kısaca yer verilecektir. Reewes ve Oh (2008: 297) kuşakları tarih aralıklarına göre aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır.

1. 1925-1945: Yetişkin (Olgun) Kuşak
2. 1946-1964: Patlama Kuşağı
3. 1965-1980: X Kuşağı
4. 1981-2000: Milenyum Kuşağı
5. 2001'den günümüze: Z kuşağı

1. Yetişkin Kuşak: Sessiz kuşak, geleneksel kuşak, kayıp kuşak gibi farklı isimlerle anılan yetişkin kuşak, 1925 ile 1945 yılları arasında doğan bireylerden oluşur. Dünyada savaş ortamı ve 1930'larda yaşanan Büyük Ekonomik Buhran'ın yanında 2. Dünya Savaşı ve Türkiye'de Cumhuriyet Dönemi gibi gelişmeleri yaşayan kuşak, sade bir yaşamı tercih etmiştir (Daloğlu, 2013: 32). Günümüzde 71 ile 91 yaş aralığında olan kuşak, çocukluk dönemlerinde ciddi ekonomik sıkıntılar yaşayan bir kesimdir (Baydar, 2016: 18). İş yaşamının en yaşlı grubunu temsil eden bu kuşak çok çalışkan, otoriter ve disiplinlidir (Köse vd., 2014: 151).

Güven duygusunu yaşamlarında önemli bir yerde tutan ve uyumlu olan yetişkin kuşak üyelerinin toplumsal değerleri önemseyen bir yapıları vardır. “Yaşam için çalışmak” felsefesini benimsemişlerdir. Günümüz iş yaşamının temellerini atan bu kuşağın %95'i emekli olsa da, hala iş yaşamında olanları eşsiz bilgi kaynağı olmaları ve pratik zekaları sayesinde birçok işletmede önemli mevkilerde bulunmaktadır (Öz, 2015: 6).

Sessiz kuşak üyeleri köklerini derin askeri olgulardan aldığından bu kuşağa göre patronlar saygı duyulması gereken kişilerdir. Verilen emirlere itaat edilmesi gerektiğini düşünürler. Fikir ayrılıklarında sessiz kalmayı tercih ederler. Çatışmalardan hoşlanmazlar. Saygı duyulan, net ve uzun vadeli hedefler belirleyebilen, adil ve tutarlı, iş beklentilerini net ifade eden yöneticilerle çalışmayı tercih ederler (Kelgökmen vd., 2017: 2).

İş yaşamında sayıları giderek azalan bu kuşak özellikle son zamanlarda değişen sosyal, siyasal, kültürel, ekonomik ve sağlıkla ilgili faktörlerle karşı karşıya kalmışlardır. Bu da onların günümüzde dünyaya geldikleri zamana kıyasla çok farklı bir dünyada yaşadıkları anlamına gelmektedir ve bu onları tekrar öğrenen rolüne sokmaktadır. Ancak Sessiz kuşak özellikleri gereği, bu tür durumlarda en az şikayet eden ve kuralları öğrenmeye çalışan kişiler onlar olmaktadır (Etlican, 2012: 4).

2. Baby Boomer Kuşağı (Bebek Patlaması): İkinci Dünya Savaşı ile 1964 yılı arasında doğan kişileri kapsamaktadır. Bu dönemde doğanlar toplumu yeniden şekillendiren kuşak olarak ifade edilmektedir (Akdemir vd., 2013: 14-15).

Patlama kuşağı üyeleri; iyimser, iş arkadaşlarıyla olan etkileşimlerine, kişisel gelişim ve yaratıcılığa büyük önem veren kişilerdir. Bu kuşağın iş değerleri ise;

‘çalışmak için yaşamak, mali açıdan azimli, değişime isteksiz, teknolojiyle problemli bir ilişkiye sahip’ şeklinde belirtilmektedir (Eletter vd., 2017: 1).

Bu kuşağa *baby boom* (bebek patlaması) denmesinin sebebi, bir önceki nüfus sayımına göre bu dönemde ekstra 17 milyon bebeğin dünyaya gelmiş olmasıdır. Bu dönemde doğan kuşak, Vietnam Savaşı, Kennedy Suikastı, Watergate Skandalı, cinsel devrim ve sivil haklar isyanı gibi önemli toplumsal olayları yaşamıştır. Günümüzde çoğu örgütte lider ve yönetici konumunda çalışan baby boomerlar, çok çalışmanın ve bir şeylerden fedakarlık etmenin başarı için ödenen bir bedel olduğu düşüncesindedirler (Çorum, 2012: 14).

Sessiz kuşak gibi sadakat duygusuna sahip olmakla birlikte, baby boomerlar için sadakatin yanısıra eşitlik de önem taşır. Bu kuşakta kurallara uymak, otorite ve hiyerarşiye saygı duymak, X ve Y kuşağına göre daha önemlidir (Çevik Tekin ve Akgemci, 2016: 24).

Patlama kuşağına verilen bir diğer isimse “68 Kuşağı”dır. Bu kuşak, İkinci Dünya Savaşı sonrasında doğan ve dünyadaki genel barış havası ve liberal akımın etkisiyle önem kazanan adalet, bağımsızlık, eşitlik, kardeşlik ve özgürlük gibi değerleri savunan kuşaktır (Özgür, 2013: 50).

İşkolik olma özellikleriyle tanınan bu kuşak üyeleri; hizmet odaklı, daha iyi olanı yapmak için hevesli, hırslı ve süreç odaklıdır (Baydar, 2016: 4). Bu kuşaktakiler iş güvenliğine inanırlar ve şirketlerinin emekli olana kadar onları güvence altında tutacağı düşüncesine sahiptirler. Ayrıca iyi ünvanlara sahip olmak, iyi para kazanmak, büyük ofisler ve özel park yerleri gibi ödüllendirme beklentisi taşırlar (Kelgökmen İlic ve Yalçın, 2017: 137).

Farklı nesillerin birbirine bakışı ve toplumdaki algılanışlarını sorgulayan bir kamuoyu araştırmasına göre bu kuşağın, topluma olumlu etkisi en fazla olan, toplumsal bilinci en yüksek ve en üretken nesil olarak görüldüğü bulgulanmıştır (Demirkaya vd., 2015: 188).

3. X Kuşağı: 1965-1980 yılları arasında doğan kuşaktır. X “ex olmak” tan gelmektedir. Nüfus artışının yavaşlamaya başladığı “kayıp kuşak” tır ve ismini de bu gerçeklikten almaktadır (Ünüsan Atak, 2015: 17).

Bu dönem, çeşitli toplumsal hareketlerle (sivil haklar, feminizm) karakterize edilmiştir. Bunlar; evlere televizyonun daha fazla girmesi, bilgisayarlı oyunlar, daha fazla teknolojiye erişim ve bunların yanısıra Sovyetler Birliği'nin dağılması ve Amerikan ekonomisinin fiili hakimiyeti gibi büyük siyasi değişikliklerdir (Cates vd., 2013: 1028).

Kuşağın eşsiz olarak tarif edilen özellikleri; bireyci, risk toleranslı, kendine güvenen, girişimci, çeşitlilikle uyumlu ve iş-yaşam dengesine önem veren kişiler olmalarıdır. X kuşak yöneticileri daha önceki kuşaklara göre daha informel, esnek ve sonuç odaklıdır (Kaifi vd., 2012: 89).

X kuşağı, Baby Boomer'ların yaşadıkları refahın faturasını ödeyerek çalkantılı bir dünyanın belirsizlikleriyle mücadele etmek zorunda kalmıştır. Teknolojik yeniliklerin içine doğan bu kuşak, aynı zamanda marka ilgisi olan, hatta kendi kimliklerini markaya göre tanımlayan ilk kuşaktır. Ayrıca bu kuşak kadınların iş hayatına girmesiyle geleneksel aile modelinde de değişime neden olmuştur (Altuntuğ, 2012: 205-206).

Tipik olarak daha girişimci bir iş stili sergileyen kuşak, işleri kendi yöntemleriyle yapma ve ilerleme arzusu taşır. Bilgisayarlara ve teknolojiye Baby Boomerlar'dan daha çok erişebildiği için teknolojik değişimlere daha kolay adapte olabilmektedir. X kuşağı dot-com patlamasının benimsenmesine ve sürmesine neden olmuştur. Bu yüzden teknolojiyle yaptıkları iş onları rahatlatmaktadır (Cates vd., 2013: 1029).

İş hayatı açısından bakıldığında kuşak üyelerinin benzer özellikleri arasında; işyerlerine bağlı, kabul edilebilirlikleri yüksek ve aynı işte yıllar boyu çalışabilecek olmaları sayılabilir. Toplumsal problemlere karşı duyarlı, iş motivasyonları yüksek, otoriteye saygılıdır. X kuşağı üyeleri kendi sorunlarıyla başedebilmeye alışmıştır ve bu nedenle de kendilerine güvenleri ve iş yapabilirlikleri daha yüksektir (Akdemir vd., 2013: 15). Ayrıca eleştirilmeyi sevmeyen ve sinik bir tarafları da vardır (Çevik Tekin ve Akgemci, 2016: 25). Bu kuşağın iş yaşamı ile ilgili duruşu ise bir önceki kuşaktan farklı olarak, pek çok çalışmada “yaşamak için çalışmak” şeklinde ifade edilmektedir (Süral Özer vd., 2013: 126).

Çok stresli işlerden uzak durmaya çalışan, iş sadeleştiren ve yaşamak için yaptığı işten keyif alan X kuşağı, değişen koşullara uyabilmek için büyük çaba

harcamaktadır. Ancak bu, kuşak üyeleri üzerinde çağa ayak uyduramamak gibi bir izlenim yarattığı için kendilerini dışlanmış hissetmektedirler. Kuşak birden fazla kariyer yapmayı tercih eden, çalışma ve otorite şekillerini sorgulayan, iş güvenliği ve maaşı önemseyen bir kuşaktır. Türkiye'nin % 22'sini oluşturan bu kuşak, uzmanlar tarafından da “rekabetçi” olarak tanımlanmaktadır (Adıgüzel vd., 2014: 172-173).

Yöneticiler olarak X kuşağı, Baby Boomer'ın yaptığı gibi kendilerini yalnızca patron olarak görmekten ziyade, tüm ekibin bir parçası olarak görmektedirler. Katılımcıdırlar, ancak gerektiğinde yetkilerini kullanırlar. Tercih edilen liderlik tarzı, herkesin aynı şekilde muamele gördüğü ve bunda herkesin biraraya geldiği liderlik tarzıdır (Cates vd., 2013: 1028-1029).

4. Y Kuşağı: Çoğu çalışmada 1980 yılları ile 2000 yılları arasında doğan kişilerden oluştuğu belirtilen bu kuşak birçok farklı şekilde de adlandırılmıştır. Dot com nesli, ninetendo nesil, dijital kuşak, gelecek kuşak, güneş ışığı nesli, siber çocuklar bu isimlerden bazılarıdır (Srinivasan, 2012: 52). Y kuşağı bu çalışmanın örneklemini oluşturduğu için, kuşakla ilgili temel açıklamalar burada kısaca verilir konuya alt başlıkta detaylı bir şekilde değinilecektir.

Bu kuşağın dönemine Türkiye açısından bakıldığında; askeri yönetim, doğal afetler, sosyal medya, teknolojik gelişmeler ve terör olayları önemli sorunları oluşturmaktadır. Öte yandan bu dönem önemli savaşların da yaşandığı bir süreci kapsar. İran-Irak, Afganistan, Birinci Körfez Savaşı, Bosna-Hersek Savaşı, Kosova Harekatı, Doğu Bloğunun Çökmesi, Almanya'nın birleşmesi ve Afrika kıtasındaki gelişmeler de Y kuşağı döneminin olaylarından (Yalçın vd., 2013: 151).

Yaşam şartlarında meydana gelen değişim ve dönüşümler, Y kuşağının diğer kuşaklardan farklı beklentilere, ümitlere ve tercihlere sahip olmalarına neden olmuştur (Erden, 2013: 101). Kuşak üyeleri kendine güvenen, atılgan, hak sahipliği olan, son derece iyimser, amaç odaklı ve idealisttirler. Görüşlerini söylemeyi severler ve iş odaklıdırlar. İş-yaşam dengesine inanırlar (Srinivasan, 2012: 52). Türkiye nüfusunun %35'ini oluşturan (27 milyon genç) bu kuşağı tanımlayan sıfat “yaratıcı”dır (Bayhan, 2014: 14).

Y kuşağı, herşeyi hemen isteyen, hemen tüketen ve karşılığında bir bedel ödemek istemeyen, bürokrasiden ve ciddiyetten hiç hoşlanmayan, hız tutkunu bir

kuşaktır. Bu anlamda üretime dayalı dünya algısında bir kırılma yaratarak, tüketim dünyasının kapısını aralayan ilk kuşak olma ünvanını taşımaktadırlar (Altuntuğ, 2012: 206).

İş hayatındaki en genç kuşak olan bu kuşak, işine eğlenceyi katmayı seven, iyimser ve takım halinde çalışmaktan hoşlanan bireylerden oluşur. Y kuşağı; narsist, otoriteyi reddeden bir kuşaktır. Sürekli “neden” sorusunu soran kuşak olarak bilinen Y’ler, kariyer ve mesleki gelişimlerini kendi kendilerine planlama eğilimindedirler (Gürbüz, 2015: 42). Hala genç olduklarından ve sorumlulukları ağır olmadığından istedikleri gibi iş değiştirebilirler ve istikrarlı bir gelir elde edebilecek iş aramaya gereksinim duymazlar (Heng ve Yazdanifard, 2013: 838). Aynı zamanda bu kuşağın çoğunluğu iş yaşamının bir parçası olarak daha çok seyahat etme fırsatları, eğitim ve sosyal aktivite beklentileri içerisindedirler. Y’ler “söylendiği gibi yap” yönetim tarzına uymayan bireylerdir (Kelgökmen İlic ve Yalçın, 2017: 137-138).

Türkiye İstatistik Kurumu’nun 2014 verilerine göre 52 milyon çalışan nüfusun %40’ını Y kuşağı oluşturmaktadır (Samen vd., 2014: 8). 2025 yılına gelindiğinde ise nüfusun %40 ile %60 arasında Y kuşağından oluşacağı ifade edilmektedir (Süral Özer vd., 2013: 124).

5. Z Kuşağı: Z kuşağı “internet kuşağı”, “milenyum kuşağı” ya da “network gençleri” olarak da ifade edilmektedir (Yüksekbilgili ve Akduman, 2015: 425). Z kuşağını diğerlerinden ayıran en önemli farklılık, değişimin çok hızlı ve kırılmalar şeklinde yaşandığına tanık olmaları ve doğmalarından çok daha önce özellikleri tanımlanabilen ilk kuşak olmalarıdır. Z kuşağı üyeleri, teknolojiye bağımlı, aceleci, yaratıcı, çoklu dikkat ve çoklu karar alma yeteneğine sahiptirler (Altuntuğ, 2012: 206). Kuşağı tanımlayan sıfat “derin duygusallık”tır (Bayhan, 2014: 16-17).

Çalışma yaşamında, bir işte ya da bir sektörde devamlı kalmak istemeyen Z kuşağının %38’i iş yaşamı süresince en az beş meslek değiştirme eğiliminde olduğunu, %84,5’i heyecan duyacakları bir iş yapacağını belirtmektedir. İnsan kaynakları uzmanları bu kuşağın beklentilerini şeffaflık, fırsat eşitliği ve kendini rahatça ifade edebildiği hiyerarşiden uzak bir işyeri olarak tanımlamaktadır (Taş vd., 2017: 1041-1044).

Bugün iş yaşamında farklı kuşaklardan insanların birlikte çalışması kaçınılmazdır. Bu anlamda kuşak kavramını anlayan ve önemseyen örgütler başarıya daha yakın durmaktadırlar (Reewes ve Oh, 2008: 296).

Günümüz iş yaşamının en etkin kuşakları olan X, Y ve Z kuşağının işle ilgili özellikleri Tablo 6'daki gibi gösterilmiştir (Çetin ve Karalar, 2016: 163).

Tablo 6: X, Y ve Z Kuşaklarının İşle İlgili Özellikleri

<u>İş Özelliği</u>	<u>X Kuşağı</u>	<u>Y Kuşağı</u>	<u>Z Kuşağı</u>
İş Etiği	- Dengeli	- Hevesli	- Daha gerçekçi
İş Hakkındaki Görüş	- İş, bir meydan okumadır.	- İş, farklılık yaratmak için yapılır.	- İş, heves ve enerji ile yapılır.
Kişisel Özellikler	- Pratik, esnek, bireysel, girişimci, yaşam kalitesi ile ilgili	- Siyasal bilince sahip, yüksek beklentili, takım kurucu, farklılıklara karşı anlayışlı, kendine güvenen, meydan okumalara açık	- Teknoloji meraklısı, erken olgunlaşan, şımartılmış, güçlendirilmiş, risk karşıtı, korunan
İş ile İlgili Özellikler	- İşyeri politikalarını sevmeme - İşgörene çok bağlı olmama - Birden çok görevi aynı anda yapabilme - Eşit oranda sorumluluğa sahip olunan iş ortamını sevmeme - Proje yapmayı sevmeme - İş ünvanlarından çok iş sorumluluklarına önem verme - Performansı çıktıya göre değerlendirme - Güç yapılarını sevmeme - Otoriteye karşı esnek olma - Serbest kıyafetin rahat olduğunu düşünme	- Nedenleri bilmek isteme - Herkesin önünde övülmek isteme - Eğlenceli bir işyerinden hoşlanma - Paranın güdüleyici olmadığını düşünme - Anlık sorumluluk isteme - Zaman sınırlı küçük hedefler isteme - İş-yaşam dengesinin önemli olduğunu düşünme - Bir işletme ile uzun ömürlü bir ilişki istememe - Yeteneklerine güvenme	- Yaratıcı ve işbirlikçi olma - Oldukça zor çevresel, sosyal ve ekonomik sorunları çözmek zorunda kalma - Kendi kendini yönlendirebilme - Bilgiyi çok hızlı işleyebilme - Daha zeki olma

Kaynak: Çetin ve Karalar, 2016: 163.

2.5.2. Dünyada ve Türkiye’de Y Kuşağı Profili

Kuşaklar özellikleri açısından gelişmiş demokratik ülkelerle demokrasisi olmayan ülkeler ve barış koşullarının olmadığı ülkelerde farklı ortaya çıkma eğilimi göstermektedirler. Öte yandan milli kültürlerin; tarihi birikimler, ülkenin iklimi ve içinde bulunduğu coğrafya, jeopolitik konum, coğrafi büyüklük, yer altı ve yer üstü kaynakları, demografik unsur, eğitim sistemi, askeri gücü ve içinde bulunulan medeniyet gibi değişkenler açısından farklılıklar göstermesi kaçınılmazdır (Yalçın vd., 2013: 174-175).

Birçok açıdan farklılık gösteren kuşakların içerisinde, günümüzde üzerine en çok konuşulan, karakteristik özellikleri ve bu özelliklerin iş yerine yansımaları konusunda en çok araştırma yapılan kuşak Y kuşağıdır. Bu yüzden, 21. yüzyılın getirilerinden faydalanabilecek olanların, Y kuşağının kendine özgü niteliklerini örgütleri lehine kullanabilen liderler olacağı belirtilmektedir. Bir kısmı çalışma yaşamına girmiş, bir kısmı henüz hazırlık evresinde olan bu kuşak, hem mevcut hem de potansiyel işgücünün önemli bir bölümünü teşkil etmektedir (Köse vd., 2014: 152). İş yaşamında önemli bir yere ve etkiye sahip Y kuşağının genel özellikleri ve iş yaşamından beklentileri şu şekilde ifade edilebilecektir (Akdemir vd., 2013: 17-22; Börekçi ve Eren, 2014: 19; Cennamo ve Gardner, 2008: 893; Erden, 2012: 15-16; Keleş, 2011: 131; Kuyucu, 2017: 851-858; Samen vd., 2014: 8; Taşlıyan vd., 2014: 21; Yalçın vd., 2013: 150-157; Yücebalkan ve Aksu, 2013: 19-20; Yüksekbilgili, 2013: 346-347; Yüksekbilgili, 2015: 261):

- Sorgulayıcı kuşak olarak bilinmektedir.
- Kendi fikirlerine önem verirler ve fikirlerinin mutlaka sorulmasını beklerler.
- Kendilerine güvenleri yüksektir ve aynı anda birden çok işi yürütebilirler.
- Yaptığı herşeye inanmayı ister ve formellikten çok sevgiye dayanan inandırıcı kavramlara ve davranışlara değer verir.
- Öğrencilik zamanlarında spor yaparak, müzik dersleri alarak vb. çoklu görevlerle yaşamayı ve sosyal aktiviteye zaman ayırmayı öğrenmişlerdir.
- Kuşak üyeleri marka bilinçli, çok kültürlü, ırk-renk-cinsiyet konularında daha az kaygılı, ailesine ve arkadaşlarına daha sadıktır.

- Başarıya saygılı, gelecek odaklı, tatminsiz, çabuk vazgeçen, meydan okumayı seven ve daima yeni becerilerini geliştirmek için çabalayan bir kuşaktır.
- Y'ler işbirlikçi, vatansever ve sosyal bilince sahiptir.
- Onlar için topluma katkıda bulunmak, dolu ve dengeli bir hayat yaşamak ve yaşamdan keyif almak çok para kazanmaktan daha önemlidir.
- Bağımsız düşünmenin ve yaratıcılığın olumlu karşılandığı ortamlar onlar için çekicidir.
- Memnuniyet, beklemek, sabır ve şükür onlara göre değildir.
- Giyim-kuşam-itibar unsurlarına düşkünlerdir.
- İnternet en önemli iletişim mecralarındır ve kendilerini sabırsız olarak ifade ederler.
- Teknoloji ve tüketimle gönüllü bir iletişim içerisindedirler.
- Teknolojiyi yalnızca kullanmaya değil, yaratmaya da istek duyarlar.
- Akran onayı kuşak için önemlidir ve akran etkisine açıktırlar.
- Y kuşağının ailesi çocuklarına, çocuklar da ailelerine daha düşkünlüdürler.
- Son zamanlarda iş yerinde ön plana çıkmaya başlayan en yeni nesildir.
- Özgürlüklerine düşkünlüdürler ve kendi işlerini kurmayı istemektedirler.
- Ast olmaktan ve direkt emir almaktan hoşlanmazlar.
- Yüksek otoriteden rahatsız olurlar, daha esnek ve anlayışlı patronlar/yöneticiler isterler.
- Motive edilmeyi, eğlenerek çalışmayı, emir almak yerine katılımı tercih ederler.
- İşe gitmeyi insanlarla biraraya gelmek ve sosyaleşmeyle birlikte algırlar.
- Beraber çalıştıkları kişilerde mevkiye daha az, yetenek ve başarıya daha fazla saygı duyarlar.
- Kendilerine değer verilen bir kurumda çalışmayı, daha fazla ücretli bir kurumda çalışmaya tercih ederler.
- İyi bir markayla çalışmak onlar için önemlidir.
- İşyerinde ilerleyebilmek adına gerekli olandan daha uzun çalışabilirler.
- Kariyer gelişimi ve yurtdışı seyahatlerine diğer nesillere göre daha çok önem verirler.
- Süreç odaklıdır ve sürecin tadını sonuna kadar çıkarırlar.

- Her biri doğal lider ve organizatördür.
- Sürekli eğitimle öğrenmeyi ve şirket içi eğitimleri önemserler.
- Kendilerinden ve işverenlerinden beklentileri oldukça yüksektir.
- Koşulsuz saygı yerine, “sevdiğimi sayarım” düşüncesi ön plandadır.
- Kişisel ödül ve takdire önem verirler.
- Y kuşağı çalışanları iyi yönetildikleri takdirde zengin bir yetenek kaynağıdır.
- Y kuşağı çalışanları öğrenmek, gelişmek ve kırklı yaşlarında emekli olmak isterler.

Görüldüğü üzere Y kuşağının genel özellikleri yukarıda bahsedilen karakteristiklerden oluşmaktadır. Ancak hızlı bir şekilde gelişen teknolojinin yaşam standartlarına etkisi ve Türk toplumunun sosyo-kültürel yapısındaki hızlı değişikliklerle bebaber Y kuşağını yönetme çabaları daha önemli hale gelmiştir. Fakat pazarlamadan politikaya, eğitimden insan kaynaklarına kadar birçok alanda tanınmaya çalışılan Y kuşağının özelliklerinin, yabancı literatür ile Türkiye’deki yaklaşımlar karşılaştırıldığında ne kadar örtüştüğü tartışma konusudur. Bu noktada Türkiye’deki Y kuşağının özelliklerinin belirlenmesi gerekliliği vurgulanmaktadır (Ekşili ve Antalyalı, 2017: 91).

Yüzeysel olarak benzer görülen aynı kuşaktan bireyler arasında bile kültürel değerler ve tercihler, paylaşılan sosyo-ekonomik deneyimlere rağmen farklı olabilecektir. Gelişen bir küresel gençlik kültürünün varlığı kabul edilmekle birlikte, kültür hala Y kuşağının tutumlarının çoğunda belirleyici bir faktördür. Bu nedenle küresel örgütler, özellikle de çokuluslu şirketler için, Y kuşağının değerlerinin dünyada aynı olduğu varsayımına dayanarak çalışan programları tasarlamak ve uygulamak gerçek bir hata olarak görülmektedir (Lynton ve April, 2012: 75-76).

Ekşili ve Antalyalı (2017) yaptıkları araştırma sonucunda, Türkiye’de Y kuşağının özelliklerinin kültürel yapı etkisiyle yabancı akranlarından farklı olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışmada Türkiye’de kültürel, ekonomik, coğrafi nedenlerden dolayı Batı’daki gelişmelerin yaşanmaması ve Türkiye’nin hem siyasal hem de kültürel anlamda Doğu ile Batı arasında kalması nedeniyle kuşakların da farklı özellikler göstermesinin normal olduğu belirtilmektedir. Araştırmaya göre yabancı

literatürde ele alınan Y kuşağı ile Türkiye’deki Y kuşağı arasındaki farklar şu şekilde sıralanmıştır (Ekşili ve Antalyalı, 2017: 97):

- Yurt dışında orta yaş üstü, çift gelirli, aşırı korumacı ve boşanmış ebeveynlerle yetişen Y kuşağına karşılık, Türkiye’de genç, çalışmayan anne ile darbe yaşayıp sindirilmiş ailelerde yetiştirilmişlerdir.
- Çoğu ilkokuldayken bilgisayarlarla tanışan yabancı Y kuşağı üyelerine karşılık, Türkiye’dekiler ancak ergenlikte bilgisayar edinme imkanı bulmuşlardır.
- Çocukluğu refah içinde geçen yabancı Y kuşağına karşılık, Türkiye’de ekonomik krizlere şahit olmuş bir Y kuşağı söz konusudur.
- Böyle bir yaşamla şekillenen Türk Y kuşağı geleceğe yönelik karamsar bir bakış açısına sahiptir.
- Türk Y kuşağının insanlara güven düzeyi ve sosyal sermayesi düşüktür. Bu güven sorunundan dolayı, yol göstericiye de yurt dışındaki akranları kadar sıcak bakmamaktadır.

Özetle, Y kuşağının yukarıda bahsedilen özellikleri incelendiğinde Türk Y kuşağı profilinin dünyadaki genel Y kuşağı profilinden farklı olabileceği ifade edilebilir. Nitekim Süral Özer ve arkadaşlarının (2013: 127,140) kuşakların iş değerlerini Türk kültürü bağlamında değerlendirdikleri çalışmada, konuyla ilgili özellikle “küresel” ve “kalıplaşmış” tanımlardan farklılaşan yönleri odaklanmak gerektiğinin vurgusu yapılmıştır. Bu bakımdan çalışmanın son kısmında, Türkiye’deki Y kuşağı çalışanlarının yönetimden beklentilerini kültürel bir yaklaşımla ele almak için, kuşağın paternalist liderlikle ilişkilerine dair literatürde rastlanan çalışmalara yer verilecektir.

2.5.3. Türk Y Kuşağı ve Paternalist Liderlik Beklentileri

Kuşaklarla ilgili yapılan çalışmaların en büyük kısıtı kuşakları oluşturan yaş aralıkları ve kuşaklara özgü özelliklerin kültürümüzden oldukça farklı kültürlerle sahip başka ülkelere göre tanımlanması olarak görülmektedir. Araştırmalarda Y kuşağının temel değerlerinin de, bu yönde kültürlerarası farklılıkların etkisiyle

değiŖeceđi ifade edilmektedir (Aygenoğlu, 2015: 233-234; Köse vd., 2014: 162-163; Yüksekbilgili, 2013: 350-353; EkŖili ve Antalya, 2017: 97-107).

Süral  zer ve arkadaŖları (2013: 124), kuŖaklar arasındaki farklılıkların kültürler arası bağlamda deđiŖiklik gösterip göstermediğinin yeterince sorgulanmadığı ve bu konuda çok az bilgi sahibi olunduğunu ifade etmiŖlerdir. Bu anlamda “Türk kültürü ve Y KuŖađı” arasındaki iliŖkinin de diğer kültürlerden farklılaŖan yapısını incelemenin önemi ortaya çıkmaktadır. EriŖ ve arkadaŖları (2013: 158-159) da Y kuŖađının Türk kültürüne özgü özelliklerinin iŖ yaŖamında sinerji yaratacak stratejileri belirleme açısından önemli olduğunu belirtmiŖlerdir. Bu yüzden araŖtırmanın bu kısmında kültürel farklılıkların yanı sıra Türk yönetim kültürünün izlerini taŖıyan örgüt iklimi içerisinde Y kuŖađının liderlik beklentileri açısından nasıl Ŗekillendiđi ele alınmaya  alıŖılacaktır.

Kelgökmen  lic ve Yalçın (2017: 156) tarafından yapılan araŖtırmada Y kuŖađı üyelerinin baŖarılı lider tanımında; pozitif, zeki, bilgili, motive edici, takım odaklı, iŖ-yaŖam dengesini sağlayan, vizyoner, yenilikçi ve demokratik kavramlarına yer verilmiŖtir. Y kuŖađı  yeleri liderlerden etkilendikleri ve onları takip etmelerini sağlayan yönlerini tanımlarken; yol göstericilik, eğiticilik, ekip odaklılık ve koçluk becerisine dikkat  ekmiŖlerdir. Etkilendiği lider örneklerinde ise Y kuŖađı Atatürk’ün vizyoner yapısı, deđiŖim odaklı oluŖu ve motive etme becerileri, Gandhi’nin dürüst ve barıŖcıl yapısı ve Spartac s’ n farklı kitleleri biraraya getirme gücü üzerinde durmuŖtur. Ayrıca Y kuŖađı üyelerinin yöneticilerinden bekledikleri yetkinlikleri tanımlarken; iyi insan iliŖkileri, risk yönetimi, uzmanlık, rehberlik gücü, optimistlik, eğitme gücü, sürekli geliŖim ve zaman yönetimi gibi ilkeler üzerinde durduğu bulgulanmıŖtır.

Y kuŖađı  alıŖanlarının motivasyon profillerinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan bir diğer  alıŖmada KeleŖ (2011: 137), kuŖak  yeleri için üslerinden geribildirim almanın ve üstlerinin onlara rehberlik etmesinin motivasyon kaynağı olduğunu belirtmiŖtir. Buna göre, Y kuŖađı iŖlerinde baŖarılı olmalarına yardım etmek için onları yakından izleyen ve destekleyen ebeveynler ve öğretmenler ile b y m Ŗ olduğu için, kariyer kararları verirken bile ebeveynlerine danıŖmaya ve/veya güvendikleri daha deneyimli, bilgili rol modellerin tavsiyelerine ihtiyaç duymaktadırlar.

Yalçın ve arkadaşları (2013: 160) kuşakların temel özelliklerini inceledikleri çalışmada ülkemizde çalışan Y kuşağının; teknoloji destekli öğrenme ve gelişim fırsatları yaratılmasına, koç tarzı yönetici kimliğine, mentorluk ve sağlıklı geri bildirim ve kişiselleştirilmiş ortam ve uygulamalara ihtiyaç duyduğuna dikkat çekmiştir. Kaynak (2016: 12) ise Türkiye’de çalışan Y kuşağının, yöneticilerinin kendileriyle zaman geçirerek bireysel özelliklerini tanımalarını ve yeteneklerinin farkına varmalarını istediğini ifade ederken; Göktaş ve Çarıkçı (2015: 26) Y kuşağının liderlik tarzı açısından kendilerine ilham verecek, güvenilir, açık talimat veren ve birlikte hareket edebilecekleri liderleri tercih ettiğini belirtmişlerdir.

Bunlara ek olarak Çevik Tekin ve Akgemci (2016: 47) Y kuşağı çalışanlarının iş hayatından beklediği aile yapısını bir benzetimle açıklamıştır. Yazarlara göre, Y kuşağının aileleri çocuklarına çok düşkün oldukları için bu kuşağın bu anlamda iş yaşamından da beklentisi yüksektir. Bu yüzden günümüz patronları, bu kuşağa karşı, bazen kendilerini bebek bakıcısı gibi hissedebilirler. Çünkü çalışanlarını işe alırken yüksek maliyetlere katlanmakta; iş tatmin düzeylerinin yükselmesi, verimliliklerinin artması, takım çalışmaları ve yenilikçi yapıları için çok para harcamaktadırlar. Bu yüzden emeklerinin üstüne kuşağın başarısızlıklarını maruz görmeyi istememekte ve sadakatsiz olmalarına katlanamamaktadırlar.

Karabekir ve arkadaşları (2016: 811) ise liderlik eğitimi alan ve almayan Y kuşağı bireylerinin algılarındaki lideri ve özelliklerini tespit etmek amacıyla yaptıkları çalışmada, liderlik eğitimi almamış olan katılımcılarda, algılarındaki lidere yönelik olarak; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım (koruyucu, öğretici) ve durumsal yaklaşım (Savaş kazanma, bir devri kurtarma, yapı kurma) özelliklerinin öne çıktığı görülmüştür.

Türk Y kuşağı ve liderlik algılarına dair yapılan bir diğer çalışmada Samen ve arkadaşları (2014: 10-13), kuşak üyeleri için; ön yargılı olunmaması, çalışanla dayanışma içerisinde olunması, kontrolün azlığı, sendikal haklara saygı, empati, başarıyı takdir etme, başarı odaklılık, özveri, işinde tecrübeli olma, çalışana ve fikirlerine değer verme, insanlarla iyi iletişim kurma, risk alma, özgüvenli olma gibi liderlik davranışlarının önemli olduğunu belirtmişlerdir. Çalışmada Türk Y kuşağının hangi tarz liderle çalışmak istediğine dair bulgular, katılımcıların yaklaşık olarak

%32'sinin paternalist, %19'unun etkileşimci, %16'sının karizmatik, %15'inin katılımcı/demokratik, %11'inin dönüşümcü ve %7'sinin otoriter bir liderle çalışmak istediklerini göstermiştir.

Görüldüğü gibi, Türk Y kuşağı kültürün de etkisiyle paternalist lider beklentileri gösterebilecektir. Ancak yapılan literatür taraması sonucunda Türkiye için bu bulgunun elde edildiği çalışma sayısının oldukça az olduğu görülmüştür. Bu açıdan, temeli kuşakların özelliklerinin yerli ve yabancı literatürde farklılık göstermesine dayanan bu araştırmada, Türk Y kuşağının paternalist liderlik davranışlarından nasıl etkilendiği incelenecek olup çalışmada sadece Y kuşağı ele alınacaktır. Bu amaçla çalışmanın son bölümünde konuya ilişkin yapılan uygulama çalışmasına yer verilecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK Y KUŞAĞININ PATERNALİST LİDERLİK ALGILARINI VE DUYGUSAL BAĞLILIKLARINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, Türkiye’de farklı işletmelerde çalışan Y kuşağı katılımcılar üzerinde gerçekleştirilen görgül araştırmaya yer verilecektir.

3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI

Çalışmada, Y kuşağı çalışanlara mevcut işyerlerindeki ilk amirlerinin sergilediği paternalist liderlik davranışları hakkındaki algılamaları ve bunun onların duygusal bağlılık düzeylerini nasıl etkilediğinin araştırılması amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda sırasıyla;

1. Çalışanların örgütlerindeki ilk amirlerini paternalist lider olarak algılama düzeyleri ile duygusal bağlılık düzeylerinin belirlenmesine;
2. Çalışanların paternalist liderlik algılarının onların duygusal bağlılıkları üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılmasına;
3. Düzenleyici değişkenler (moderator variables) olarak yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, işyerinde çalışma süresi ve çalışılan sektör gibi demografik özelliklerin paternalist liderlik-duygusal bağlılık ilişkisindeki rolünün araştırılmasına çalışılacaktır.

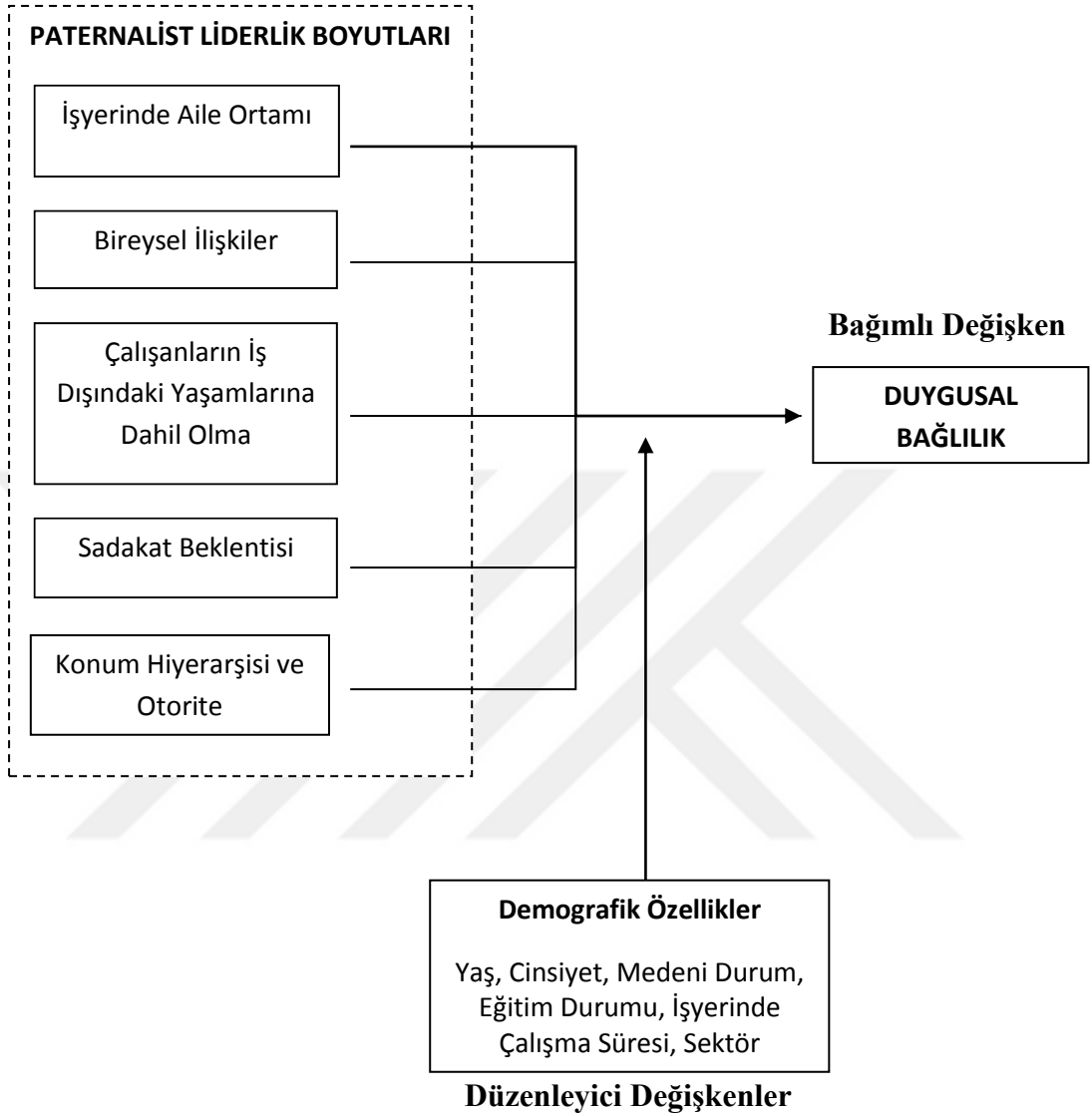
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.2.1. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri

Araştırmada, Y kuşağı çalışanların, bağlı oldukları ilk yöneticilerini paternalist lider olarak algılama düzeylerinin, onların duygusal bağlılık düzeylerini artıracak varsayımına dayanarak bir model geliştirilmiştir (bknz. Şekil 5).

Şekil 5: Araştırma Modeli

Bağımsız Değişken



Araştırmanın modeline göre, paternalist liderliğin alt boyutları, duygusal bağlılığın belirleyicileri olarak ele alındığından “bağımsız değişkenler”dir. Duygusal bağlılık ise modelin “bağımlı değişken”ini oluşturmaktadır. Ayrıca çalışanların yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim düzeyi, işyerinde çalışma süreleri ve çalıştığı sektör de “düzenleyici değişken” olarak ele alınmaktadır.

3.2.2. Araştırma Süreci

Dört aşamada gerçekleştirilen araştırmanın ilk aşamasında, çalışanların paternalist liderlik algılamalarını ve duygusal bağlılıklarını belirlemeye yönelik olarak, bu alanlarda yapılmış olan araştırmalarda kullanılan ölçekler incelenmiş ve elde edilen ölçekler yardımıyla bir soru formu hazırlanmıştır (bknz. ek 1).

İkinci aşamada, araştırmaya katılan çalışanlardan, soru formu yardımı ile gerekli veriler toplanmıştır. Dağıtılan soru formu ile çalışanların örgütlerindeki yöneticilere ilişkin paternalist liderlik ve duygusal bağlılıklarına ilişkin algılarının yanı sıra yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve çalışılan sektör gibi demografik özelliklerine ilişkin veriler elde edilmiştir.

Soru formu ile toplanan veriler SPSS 20.0 (Statistical Package for Social Sciences) istatistiksel veri analizi paket programına yüklenerek gereken analizlerin yapılmasına hazır hale getirilmiştir.

Üçüncü aşamada, araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin veriler frekans ve yüzde değerleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Ayrıca katılımcıların yöneticilerini paternalist lider olarak algılama düzeyleri ve duygusal bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Dördüncü aşamada demografik özelliklerin, katılımcıların paternalist liderlik algıları ve duygusal bağlılık ilişkisi üzerindeki etkilerini saptamak için t-testi ve one way ANOVA testleri yapılmıştır. Daha sonra ise, paternalist liderlik boyutları ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere korelasyon analizi ile paternalist liderlik davranışlarının duygusal bağlılık üzerindeki etkilerini saptamak amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

3.2.3. Örneklem

Araştırma Ankara, İzmir, Manisa, Çanakkale, Kocaeli ve Mersin’de çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin çalışanlarından oluşan 610 kişilik bir örneklemden toplanan veriler doğrultusunda yapılmıştır. Farklı işletmelerde çalışan çok sayıda Y kuşağı çalışana ulaşabilmek için araştırma kapsamına 19-38 yaş

aralığındaki çalışanlar dahil edilmiştir. Bunun için soru formunun başına “Sayın Katılımcı, Aşağıdaki ifadeler, çalıştığınız kurum ve şu anda bağlı olduğunuz amiriniz (ilk yöneticiniz) hakkındaki duygu ve düşüncelerinizi saptamaya yönelik bilimsel bir araştırma ile ilgilidir. Bu araştırmadan elde edilecek sonuçlar, bilimsel ahlaka uygun olarak gizlilik içinde değerlendirileceğinden soruları samimiyetle cevaplandırmanız, çalışmanın güvenilirliğini artıracaktır. İlgi göstererek ve zaman ayırarak çalışmaya yaptığınız katkılar için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.” uyarısı ve altına “Çalışmanın hedef kitlesi açısından anketin yalnızca 19-38 yaş aralığındaki çalışan kişiler tarafından doldurulması önemle rica olunur.” notu yazılmıştır. Araştırmada “kolayda örnekleme yöntemi” kullanılmış olup anketlerin çoğu elden dağıtılmış ve geri toplanmıştır. Hazırlanan soru formu, yukarıda belirtilen kapak yazısı ile Mart 2018 tarihinden itibaren katılımcılara uygulanmaya başlanmıştır. Yürütülen anket uygulama sürecinin tamamlanması Nisan 2018 sonuna kadar devam etmiştir.

Uygulama sürecinin sonunda, 610 kişiden toplanan soru formları içerisinde, 36 soru formundan eksik ve/veya hatalı doldurulması nedeniyle yararlanılamadığı için kullanılabilir durumda olan 574 soru formu araştırmaya dahil edilmiştir.

Araştırmaya katılanların genel olarak çalıştıkları sektöre göre dağılımları Tablo 7’de gösterilmiştir. Buna göre, katılımcıların %89,5’inin hizmet, %10,5’inin ise üretim/sanayi sektöründe çalıştıkları belirlenmiştir. Bu anlamda, katılımcıların büyük çoğunluğunun hizmet sektöründen kişiler olduğu söylenebilir.

Tablo 7: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Sektöre Göre Dağılımları

Sektör	n	%
Üretim/sanayi	60	10,5
Hizmet	514	89,5
TOPLAM	574	100,0

3.2.4. Araştırma Tekniği

Survey yönteminin kullanıldığı araştırmada, paternalist liderlik davranışlarının duygusal bağlılığa etkilerini ölçmek amacıyla kullanılan soru formu Ek-1’de verilmektedir. Bu soru formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, işyerinde çalışma süresi gibi çalışanların demografik özellikleri ile çalışılan sektörü belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde ise, örgütteki paternalist liderlik davranışlarını ölçen 21 ifade ve çalışanların duygusal bağlılıklarını ölçen 6 ifade yer almaktadır.

Soru formu düzenlenirken paternalist liderlikle ilgili değişkenleri ölçen sorular için Ayca’nın (2006: 461) geliştirdiği paternalist liderlik anketinden yararlanılmıştır. Duygusal bağlılık ölçeği ise Meyer ve arkadaşlarının (1993) Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğini uyarlayan Tolay’dan (2003) alınmıştır.

Paternalist liderlik ölçeği işyerinde aile ortamı, bireysel ilişkiler, çalışanların iş dışındaki yaşamlarına dahil olma, sadakat beklentisi ve konum hiyerarşisi ve otorite olmak üzere 5 boyut, 21 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekteki 1, 5, 9, 11 ve 15. ifadeler işyerinde yaratılan aile ortamı ile ilgili; 2, 7, 10 ve 13. ifadeler bireysel ilişkilerle ilgili; 4, 8, 14 ve 21. ifadeler çalışanların iş dışındaki yaşamlarına dahil olmayla ilgili; 6, 16 ve 17. ifadeler liderin sadakat beklentisi ile ilgili ve 3, 12, 18, 19 ve 20. ifadeler konum hiyerarşisi ve otorite boyutuyla ilgilidir (Ayca vd., 2016: 192). Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, paternalist liderlik boyutlarının güvenilirlik katsayıları Tablo 8’de görüldüğü gibi sırasıyla; .89, .83, .79, .64 ve .76 olarak bulunmuştur.

Tablo 8: Araştırmada Yararlanılan Ölçme Araçlarına İlişkin Bulgular

Ölçme Araçları	Soru Numaraları	Soru Sayısı	α
Bağımsız Değişken			
İşyerinde Aile Ortamı	1, 5, 9, 11, 15	5	.89
Bireysel İlişkiler	7, 10, 13	3	.83
Çalışanların İş Dışı Yaşamlarına Dahil Olma	4, 8, 14, 21	4	.79
Sadakat Beklentisi	16, 17	2	.64
Konum Hiyerarşisi ve Otorite	3, 12, 18, 19, 20	5	.76
Bağımlı Değişken			
Duygusal Bağlılık	22, 23, 24, 25, 26, 27	6	.91

Paternalist liderlik ölçeğinde bireysel ilişkiler boyutu 4 ifadeden (2, 7, 10, 13) oluşmaktadır. Ancak yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin bu boyutunu oluşturan ifadeler içerisinde 2 numaralı ifade çıkarıldığında cronbach alfa (α) değerinin .71'den .83'e yükseldiği görülmüş ve söz konusu ifade ölçekten çıkarılmıştır.

Paternalist liderlik ölçeğinde sadakat beklentisi boyutu ise 3 ifade (6, 16, 17) ile ölçülmektedir. Yine güvenilirlik analizi sonucunda 6 numaralı ifade çıkarıldığında cronbach alfa (α) değerinin .58'den .64'e yükseldiği görülerek bu ifadenin ölçekten çıkarılması uygun görülmüştür.

Araştırmada duygusal bağlılık düzeyi, soru formundaki 22, 23, 24, 25, 26 ve 27. ifadelerle ölçülmeye çalışılmıştır. Bu boyuta ilişkin güvenilirlik katsayısı ise .91 olarak bulunmuştur.

Tablo 8'deki ölçek boyutlarına ilişkin güvenilirlik katsayıları incelendiğinde, işyerinde aile ortamı, bireysel ilişkiler ve duygusal bağlılık ölçeklerinin yüksek derecede güvenilir ($0.80 \leq \alpha \leq 1.00$); çalışanların iş dışı yaşamlarına dahil olma, sadakat beklentisi ile konum hiyerarşisi ve otorite boyutlarının ise oldukça güvenilir ($0.60 \leq \alpha \leq 0.80$) olduğu söylenebilir.

Ayrıca soru formundaki duygusal bağlılık ifadelerinin güvenilirlik katsayılarının, Meyer ve arkadaşlarının (1993) bu boyut için bulduğu değere (duygusal bağlılık .87) ve ülkemizde benzer yaklaşımı benimseyen çalışmalarda

(Baysal ve Paksoy, 1999; Wasti, 2000) bulunan duygusal bağıllık değerlerine (.79, .89) benzer olduğu ifade edilebilecektir (Aktaran: Tolay, 2003: 57).

Araştırmanın anket formunda paternalist liderlikle ilgili değişkenlerin ve duygusal bağıllıkla ilgili ifadelerin ölçümünde 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Buna göre Y kuşağı çalışanlarından soru formunda; iş yerinde aile ortamı, bireysel ilişkiler, çalışanların iş dışı yaşamlarına dahil olma, sadakat beklentisi, konum hiyerarşisi ve otorite ile duygusal bağıllıklarına ilişkin ifadelere katılma düzeylerini “1-hiç katılmıyorum, 2-az katılıyorum, 3-kısmen katılıyorum, 4-oldukça katılıyorum ve 5-tamamen katılıyorum” seçeneklerinden birini işaretleyerek belirtmeleri istenmiştir. Formda belirtilen yüksek değerler yüksek bağıllığı ifade ederken, ölçekteki ters ifadelerde 1 en olumluya, 5 en olumsuzla karşılık gelmektedir.

Araştırmanın bulguları kısmına geçilmeden önce, araştırma modelinin bağımlı değişkenini oluşturan duygusal bağıllığın tanımlanması ve araştırmada niçin sadece örgütsel bağıllığın bu boyutunun dikkate alındığının açıklanmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

Duygusal bağıllık: Duygusal bağıllık, kişinin hissi olarak örgüte bağlanması, örgütle özdeşleşmesi ve kendi istek ve tercihleriyle örgütte kalma arzudur (Özutku, 2008: 82). Duygusal bağıllık bireyin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi ya da örgütün amaçları ile kişisel amaçların zamanla aynı doğrultuda bütünleşmesi halinde ortaya çıkmaktadır. Bu tür bağıllık, bireylerin genellikle manevi bazı ödül ve çıkarlar karşılığında kendilerini örgüte bağlı hissettikleri bir değiş-tokuş ilişkisidir (Varoğlu, 1993: 8).

Duygusal bağıllığı yüksek olan çalışanlar kendileri istedikleri için örgütte kalırlar ve örgüt çıkarları için büyük çaba göstermeye istekli olurlar. Bu yüzden örgütlerde sağlanması en çok arzu edilen ve çalışanlara aşılacak istenen bağıllık türü duygusal bağıllıktır (Uyguç ve Çımrın, 2004: 92). Duygusal bağıllığa sahip işgörenler kendilerini örgütün bir parçası olarak görmekte ve örgüt onlar için büyük önem arz etmektedir. Bu işgörenler için örgütün performansı ön planda olup, kendi kişisel çıkarları arka planda olmakta ve birey örgütün başarısını ya da başarısızlığını kendisininmiş gibi hissetmektedir (Başol ve Yalçın, 2009: 500). Bu güçlü yanlarının da etkisiyle, örgütsel bağıllığın diğer unsurlarına kıyasla duygusal bağıllığın arzu edilen işgören davranışları üzerinde daha etkili olduğu düşünülmektedir (Özutku,

2008: 83). Bu yüzden bu araştırmada paternalist liderlik davranışlarının Y kuşağı çalışanları üzerindeki etkisi duygusal bağlılık açısından test edilmeye çalışılmıştır. Çünkü örgütte aile ortamını yaratan, çalışanlarının her türlü sıkıntılarında onlara yardım eden paternalist liderin, manevi ve duygusal anlamda bağlılığı artıracakı düşünülmektedir. Bu anlamda, kültürel özelliklerin de etkisiyle, hala çalıştığı örgütte bir aile sıcaklığı arayan Türk Y kuşağı çalışanları için, duygusal bağlılıkları açısından, paternalist liderin gerek iş ortamında gerekse iş dışı yaşamda gösterdiği yakınlığın önemi üzerinde durulmaktadır.

3.3. ARAŞTIRMANIN UYGULANMASI VE BULGULAR

Bu bölümde araştırmaya katılan Y kuşağı çalışanlar üzerinde yapılan araştırma sonuçları değerlendirilmektedir. Sonuçlar;

1. Demografik özelliklere ilişkin bulgular,
2. Örgütteki paternalist liderlik algılarına ve duygusal bağlılık düzeylerine ilişkin bulgular,
3. Paternalist liderlik ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik bulgular,
4. Paternalist liderlik algı düzeylerinin çalışanların duygusal bağlılıkları üzerindeki etkisine ilişkin bulgular,
5. Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, işyerinde çalışma süresi ve çalışılan sektör gibi demografik özelliklerin paternalist liderlik-duygusal bağlılık ilişkisindeki rolüne ilişkin bulgular,

olmak üzere beş başlık altında sunulmaktadır.

3.3.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların yaşa göre dağılımları Tablo 9'da gösterilmiştir. Tablo 9 incelendiğinde Y kuşağı çalışanların %10'unun (58 kişi) 27 yaşında olduğu görülürken, 37 yaşında olan yalnızca 7 katılımcının (%1) olduğu görülmektedir.

Araştırmanın soru formunda katılımcılara açık uçlu olarak yöneltilen yaşla ilgili soruya verilen cevaplar, daha anlamlı ve anlaşılır sonuçlar vermesi açısından beşerli yaş gruplarına ayrılmıştır (bknz. Tablo 9). Buna göre araştırmaya katılan 574

kişinin yaklaşık olarak %19'u 19-23 yaş aralığındaki Y kuşağı çalışanlarından oluşurken, %43'ünün 24-28 yaş aralığındaki Y kuşağı çalışanlarından oluştuğu görülmektedir. Tablo 9'a bakıldığında, Y kuşağının ikinci yarısına karşılık gelen (1990-1999 arası doğanlar) bu iki grubun toplam örneklemin yarısından fazlasını (%63'e yakını) oluşturduğu görülmektedir.

Öte yandan Tablo 9'a göre, Y kuşağının ilk yarısını temsil eden kesimin (1980-1989 arası doğanlar) ise örneklemin % 37'si olduğu görülmektedir. Buna göre, yaşları 29 ile 33 arasında değişen Y kuşağı çalışanları katılımcıların % 25'ini, yaşları 34 ile 38 arasında değişen Y kuşağı çalışanları katılımcıların yaklaşık %12'sini oluşturmaktadır.

Tablo 9: Araştırmaya Katılanların Yaşa Göre Dağılımları

Yaş	n	%	Kümülatif %
19	9	1,6	1,6
20	13	2,3	3,8
21	15	2,6	6,4
22	43	7,5	13,9
23	31	5,4	19,3
24	46	8,0	27,4
25	46	8,0	35,4
26	56	9,8	45,1
27	58	10,1	55,2
28	44	7,7	62,9
29	36	6,3	69,2
30	34	5,9	75,1
31	32	5,6	80,7
32	27	4,7	85,4
33	16	2,8	88,2
34	15	2,6	90,8
35	19	3,3	94,1
36	16	2,8	96,9
37	7	1,2	98,1
38	11	1,9	100,0
TOPLAM	574	100,0	

Araştırmaya katılanların cinsiyete göre dağılımlarına bakıldığında (Tablo 10), %63'ünün (364 kişi) kadın, %37'sinin (210) erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 10: Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	n	%
Kadın	364	63,4
Erkek	210	36,6
TOPLAM	574	100,0

Katılımcıların medeni durumlarına ilişkin olarak Tablo 11'deki bilgiler elde edilmiştir. Buna göre katılımcıların %35'i (200 kişi) evli, %65'i (374 kişi) bekarıdır.

Tablo 11: Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Medeni Durum	n	%
Evli	200	34,8
Bekar	374	65,2
TOPLAM	574	100,0

Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde ise (bkz. Tablo 12) katılımcıların yaklaşık %6'sı (33 kişi) ilköğretim, %26'sı (151 kişi) lise, %57,5'i (330 kişi) üniversite mezunu ve % 10,5'i ise (60 kişi) lisansüstü derecelerine sahiptir.

Tablo 12: Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Eğitim Düzeyi	n	%
İlköğretim	33	5,7
Lise	151	26,3
Ön lisans	82	14,3
Lisans	248	43,2
Yüksek Lisans	55	9,6
Doktora	5	0,9
TOPLAM	574	100,0

Araştırmaya katılanların işyerlerindeki çalışma sürelerine bakıldığında ise (Tablo 13), katılımcıların %53'ünün (303 kişi) çalışma süresinin 2 yıl ve daha az, yaklaşık %42'sinin (239 kişi) 2 yılla 10 yıl arasında ve %5,5'inin (32 kişi) 10 yıldan fazla olduğu görülmektedir. Bu anlamda araştırmaya katılan Y kuşağı çalışanların %75'i 1 ile 4 yıl arasında çalışanlardan oluşur. Bunun sebebi de, örneklemin çoğunluğunu oluşturan Y kuşağının ikinci yarısının (1990-1999 arası doğanlar) büyük bir kısmının 2010 yılından sonraki süreçte iş yaşamına girmesiyle açıklanabilecektir.

Tablo 13: Araştırmaya Katılanların İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Dağılımları

Çalışma Süresi	n	%
1yıldan az	169	29,4
1-2 yıl	134	23,3
2-4 yıl	125	21,8
4-6 yıl	73	12,7
6-10 yıl	41	7,1
10-15 yıl	30	5,2
15 yıldan fazla	2	0,3
TOPLAM	574	100,0

3.3.2. Örgütteki Paternalist Liderlik ve Duygusal Bağlılık Algılarına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların paternalist liderlik algıları ile duygusal bağlılık düzeylerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 14'te yer almaktadır.

Tablo 14: Paternalist Liderlik Algıları ve Duygusal Bağlılık Düzeylerine İlişkin Ortalamalar

Boyutlar	$\bar{x}$	s.s.
İşyerinde Aile Ortamı	3,68	1,06
Bireysel İlişkiler	3,67	1,09
Çalışanların İş Dışındaki Yaşamlarına Dahil Olma	3,55	1,03
Sadakat Beklentisi	3,14	1,09
Konum Hiyerarşisi Ve Otorite	3,88	0,81
Duygusal Bağlılık	3,79	1,06

Tablo 14'e göre, Y kuşağı çalışanların paternalist liderlik algılarının orta düzeyin üzerinde bir değere sahip olduğu görülmektedir. Öte yandan tablodan, araştırmaya katılanların duygusal bağlılık düzeylerinin de ortalamanın üzerinde ($\bar{x}=3,79$) olduğu görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılanların duygusal bağlılıklarının ve buna bağlı olarak; örgütle özdeşleşme, örgütün amaçları ile kişisel amaçlarını bütünleştirme, örgütte kalma arzusu, örgüt çıkarları için büyük çaba gösterme arzusu ve örgütün başarısını ya da başarısızlığını sahiplenme gibi duygularının da ortalamanın üzerinde bir değere sahip olduğu ifade edilebilecektir.

3.3.3. Paternalist Liderlik ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Paternalist liderlik boyutları ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 15'te gösterilmektedir.

Tablo 15: Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	α	$\bar{x}$	σ	Aileort	İşdışı	Otorite	Duybağ	Bireysel	Sadakat
Aileort	.89**	3,679**	1,06**	—	—	—	—	—	—
İşdışı	.79**	3,550**	1,03**	.835**	—	—	—	—	—
Otorite	.76**	3,881**	.81**	.714**	.668**	—	—	—	—
Duybağ	.91**	3,790**	1,07**	.653**	.603**	.537**	—	—	—
Bireysel	.83**	3,674**	1,10**	.839**	.813**	.695**	.571**	—	—
Sadakat	.64**	3,149**	1,10**	.483**	.447**	.380**	.311**	.420**	—

P=0,00<,01

Yapılan korelasyon analizi sonucunda, elde edilen sonuçlar şöyle sıralanabilir:

- Paternalist liderliğin işyerinde aile ortamı boyutu ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasında anlamlı, pozitif ve çok güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,653$, $p=.000$). Buna göre, işyerinde yaratılan aile ortamı Y kuşağının duygusal bağlılığını %65 oranında açıklamaktadır.
- Paternalist liderin çalışanların iş dışı yaşamlarına dahil olma boyutu ile duygusal bağlılık arasında pozitif, anlamlı ve çok güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r=0,603$, $p=.000$). Bu anlamda, liderin Y kuşağı çalışanların iş dışı yaşamlarına dahil olması, onların duygusal bağlılık düzeylerini %60 oranında açıklamaktadır.
- Paternalist liderliğin amirane tavırlarını ifade eden konum hiyerarşisi ve otorite boyutu ile duygusal bağlılık arasında da yine pozitif, anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,537$, $p=.000$). Paternalist liderin örgütteki amirane tavırları Y kuşağı çalışanların duygusal bağlılıklarını %54 oranında açıklamaktadır.
- Paternalist liderin astıyla birebir ilişkiler kurmasını ifade eden bireysel ilişkiler boyutu ile Y kuşağı çalışanların duygusal bağlılıkları arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur ($r=0,571$, $p=.000$). Bu sonuçlara göre, liderin astıyla kurduğu bireysel ilişkiler çalışanların duygusal bağlılık düzeylerini %57 oranında açıklamaktadır.
- Analiz sonucunda paternalist liderliğin diğer bir boyutu olan sadakat beklentisi boyutu ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki de pozitif ve anlamlı olarak bulgulanmıştır ($r=0,311$, $p=.000$). Bu anlamda paternalist liderin astlarından beklediği sadakatin, Y kuşağı çalışanların duygusal bağlılıklarını %31 oranında açıkladığı görülmüştür.

Bulgular genel olarak değerlendirildiğinde örgütteki paternalist lider davranışları ile Y kuşağı çalışanların duygusal bağlılıkları arasında dikkate değer bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür.

3.3.4. Y Kuşağının Paternalist Liderlik Algılarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan Y kuşağı çalışanların işyerlerindeki ilk amirlerinin paternalist liderlik davranışları ile ilgili algılamalarının onların duygusal bağlılıkları üzerindeki etkilerini saptamak için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinde “adım adım regresyon (stepwise)” yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde bağımsız değişkenler denkleme adım adım alınır ve eşitliği en fazla açıklayan değişken, modelde birinci sırada gösterilir (Özdemir, 2010: 274).

Analiz sonucuna göre, liderin işyerinde aile ortamı yaratması, iş dışındaki yaşama dahil olma ve konum hiyerarşisi ve otorite boyutları denkleme girmiştir. Paternalist liderliğin diğer iki boyutunun ise duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 16’da gösterilmiştir.

Tablo 16: Paternalist Liderlik Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Denkleme Giren Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	
	Duygusal Bağlılık	
	β	P
İşyerinde Aile Ortamı	.429	.000
Çalışanların İş Dışındaki Yaşamlarına Dahil Olma	.164	.005
Konum Hiyerarşisi ve Otorite	.121	.008
R ² = .444 F= 151,68 P= .000		

Tablo 16’da görüldüğü üzere, paternalist liderin işyerinde aile ortamı yaratması, çalışanların iş dışındaki yaşamlarına dahil olma ve konum hiyerarşisi/otorite boyutları içinden Y kuşağı çalışanların duygusal bağlılıklarını en fazla etkileyen değişkenin, işyerinde aile ortamı yaratılması olduğu görülmüştür. Bir başka ifadeyle, liderin örgütte aile ortamı yaratmaya yönelik herhangi bir davranışı, Y kuşağı çalışanların duygusal bağlılıklarını %43 artırmaktadır ki bu oldukça çarpıcı ve önemli bir bulgudur. Benzer şekilde, liderin çalışanların iş dışı yaşamlarına dahil olmaya yönelik davranışı, Y kuşağı çalışanların duygusal bağlılıklarını %16

arttırırken; liderin konum hiyerarşisi ve otoritesini kullanmaya yönelik tavırları da Y kuşağı çalışanların duygusal bağlılığını %12 artırmaktadır.

Ayrıca regresyon analizi sonucunda elde edilen belirlilik katsayısına ($R^2=.444$) göre, söz konusu paternalist liderlik boyutlarındaki değişmelerin, duygusal bağlılıktaki değişmelerin %44'ünü açıkladığı ifade edilebilir ($P=.000$). Yani, Y kuşağı çalışanların duygusal bağlılıklarının %44'ünü bu üç değişken tek başlarına açıklamaktadır. Kalan %56'lık kısmını ise, bu araştırmada ele alınmayan başka değişkenler açıklamaktadır. Bu bağlamda, Y kuşağının duygusal bağlılıklarının oluşmasında liderin önemli bir payı olduğu söylenebilir.

3.3.5. Demografik Özelliklerin Paternalist Liderlik-Duygusal Bağlılık İlişkisindeki Rolüne İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların paternalist liderlik algılarında ve duygusal bağlılık düzeylerinde demografik değişkenlere göre farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla bazı analizler gerçekleştirilmiştir.

Demografik değişkenler içerisinde yer alan yaş değişkeni için daha sağlıklı yorum yapabilmek amacıyla, analizlerde Y kuşağının birinci ve ikinci yarısını temsil eden iki ayrı yaş grubu ele alınmıştır. Buna göre Y kuşağı çalışanların amirlerine yönelik paternalist liderlik algılarında yaşa, cinsiyete, medeni duruma ve çalışılan sektöre göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız örneklem t-testi (independent sample t-test); eğitim durumu ve işyerinde çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak için de tek yönlü varyans analizi (one-way ANOVA) yapılmıştır.

Yapılan t-testi sonucunda paternalist liderlik boyutlarında cinsiyet ve medeni duruma göre farklılık gözlenmemiştir. Ayrıca, yapılan ANOVA testi sonuçları, katılımcıların paternalist liderliğe ilişkin cevaplarında, işyerinde çalışma süresine göre de bir farklılık olmadığını göstermiştir. Analiz sonuçları Tablo 17'de gösterilmektedir.

Tablo 17: Paternalist Liderlik Boyutlarına İlişkin t-testi ve One-Way Anova Testi Sonuçları

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	AİLEORT	BİREYSEL	İŞDİŞİ	SADAKAT	OTORİTE
	$\bar{x}$ s.s.	$\bar{x}$ s.s.	$\bar{x}$ s.s.	$\bar{x}$ s.s.	$\bar{x}$ s.s.
Yaş					
19-28 Yaş	3,78 1,03	3,77 1,07	3,65 ,98	3,19 1,11	3,95 ,77
29-38 Yaş	3,50 1,08	3,52 1,12	3,38 1,09	3,08 1,06	3,77 ,86
			F=4.39		F=4.02
			p=.037		p=.045
Cinsiyet					
Kadın	3,67 1,08	3,67 1,12	3,53 1,06	3,15 1,09	3,91 ,82
Erkek	3,69 1,01	3,68 1,06	3,58 ,97	3,15 1,09	3,82 ,78
Medeni Durum					
Evli	3,63 1,03	3,69 1,10	3,55 1,04	3,15 1,09	3,86 ,85
Bekar	3,70 1,08	3,66 1,10	3,55 1,02	3,15 1,09	3,89 ,78
Çalışılan Sektör					
Üretim/Sanayi	3,11 ,90	3,14 1,07	2,89 ,84	2,86 1,07	3,43 ,73
Hizmet	3,74 1,06	3,74 1,08	3,63 1,02	3,18 1,09	3,93 ,80
	F=5.07		F=5.32		
	p=.025		p=.021		
Eğitim Durumu					
İlköğretim	3,82 ,98	3,68 1,11	3,64 1,06	3,33 ,96	3,77 ,95
Lise	3,90 1,03	3,86 1,06	3,71 ,97	3,47 1,06	4,00 ,79
Önlisans	3,75 1,06	3,78 1,09	3,67 ,98	3,22 1,04	4,02 ,74
Lisans	3,58 1,03	3,58 1,07	3,46 1,06	2,94 1,06	3,81 ,82
Yüksek Lisans	3,42 1,13	3,51 1,22	3,32 1,02	2,96 1,23	3,80 ,72
Doktora	2,56 1,42	2,87 1,39	3,15 1,00	3,50 1,00	3,20 ,98
	F=3.75	F=2.25		F=5.24	F=2.51
	p=.002	p=.048		p=.000	p=.029
Çalışma Süresi					
1 yıldan az	3,76 ,97	3,82 ,98	3,52 ,99	3,09 1,09	3,93 ,74
1-2 yıl	3,63 1,11	3,61 1,18	3,57 1,04	3,23 1,06	3,83 ,90
2-4 yıl	3,76 1,02	3,74 1,04	3,64 ,97	3,26 1,09	3,97 ,76
4-6 yıl	3,57 1,19	3,51 1,17	3,43 1,10	3,01 1,09	3,77 ,76
6-10 yıl	3,59 1,02	3,66 1,15	3,67 1,01	3,12 1,09	3,85 ,81
10-15 yıl	3,45 1,14	3,28 1,18	3,32 1,19	3,00 1,17	3,77 ,96
15 yıldan fazla	3,90 1,27	3,67 1,88	3,62 1,94	3,50 1,41	3,80 1,70

AİLEORT: İşyerinde aile ortamı

BİREYSEL: Bireysel ilişkiler

İŞDİŞİ: Çalışanların iş dışındaki yaşamlarına dahil olma

SADAKAT: Sadakat beklentisi

OTORİTE: Konum hiyerarşisi ve otorite.

Tablo 17’de katılımcılar arasında paternalist liderliğin bazı boyutları açısından Y kuşağının birinci yarısını oluşturanlar (29-38 yaş) ile Y kuşağının ikinci yarısını oluşturanlar (19-28 yaş) arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre, paternalist liderliğin çalışanların iş dışı yaşamlarına dahil olma boyutunda 19-28 yaş aralığındaki Y kuşağının, 29-38 yaş aralığındaki Y kuşağı üyelerine kıyasla algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür ($p=.037<0.05$). Benzer şekilde paternalist liderliğin konum hiyerarşisi ve otorite boyutunda da, 19-28 yaş aralığındaki Y kuşağının 29-38 yaş aralığındakilere kıyasla daha yüksek otorite algısına sahip oldukları bulgulanmıştır ($p=.045<0.05$). Bu farklılıkların nedeni, Y kuşağının daha ileri yaş grubunu ifade eden birinci yarısının (29-38 yaş grubu) bazı özellikleri itibariyle bir önceki kuşak olan X kuşağına benzemesi olarak ifade edilebilecektir.

Tablo 17 incelendiğinde çalışılan sektöre göre paternalist liderliğin işyerinde aile ortamı ve çalışanların iş dışı yaşamlarına dahil olma boyutlarının birbirinden farklı ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Yapılan bağımsız örneklem t testi analizi sonucunda hizmet sektöründe çalışanların paternalist lider algılarının üretim sektöründe çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür ($p=.025, .021<0.05$). Analize göre, üretim sektöründe çalışan kişilerin ($\bar{x}=3,11$) hizmet sektöründe çalışanlara kıyasla ($\bar{x}=3,74$) işyerinde aile ortamı yaratıldığını düşünme/algılama düzeyi anlamlı derecede düşüktür. Benzer şekilde çalışanların iş dışındaki yaşamlarına dahil olma boyutunda da üretim sektöründe çalışanlar ($\bar{x}=2,89$) hizmet sektöründekilere göre ($\bar{x}=3,63$) anlamlı derecede düşük değerler almışlardır. Bu anlamda hizmet sektöründe çalışanların, liderlerinin daha fazla iş dışı yaşama dahil olduğunu düşündükleri söylenebilecektir. Ancak burada belirtilmesi gereken önemli bir husus; hizmet sektöründe çalışanlar ile üretim sektöründe çalışanların sayısı arasındaki dengesizliktir. İstatistiksel olarak anlamlı sonuç çıksa da, katılımcıların sadece %10’unun üretim sektöründe çalışıyor olması, sağlıklı bir değerlendirme yapmayı engellemektedir.

Farklılık oluşturan demografik değişkenlerden bir diğeri eğitim durumudur. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda paternalist liderliğin işyerinde aile ortamı ($p=.002<0.05$), bireysel ilişkiler ($.048<0.05$), sadakat beklentisi ($.000<0.05$)

ile konum hiyerarşisi ve otorite boyutları ($.029 < 0.05$) açısından eğitim durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Bulgular, eğitimi lise düzeyindeki kişilerin ($\bar{x}=3,90$) özellikle eğitim durumu doktora düzeyinde olan kişilere kıyasla ($\bar{x}=2,56$) liderlerinin işyerinde aile ortamı yaratma algılarının anlamlı derecede yüksek olduğunu göstermektedir. Bireysel ilişkiler boyutunda ise, doktora derecesine sahip olan çalışanların ($\bar{x}=2,87$), işyerinde liderlerinin bireysel ilişkiler geliştirme düzeyi ile ilgili algılamalarının diğer gruplara kıyasla çok daha düşük olduğu görülmüştür. Öte yandan paternalist liderliğin sadakat beklentisi boyutunun da eğitim durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Buna göre, eğitim durumu doktora düzeyinde olanların ($\bar{x}=3,50$) liderlerinin onlardan sadakat beklentisi algılarının diğer gruplara göre anlamlı derecede yüksek olduğu görülmüştür. Bunların yanı sıra, amirane tavırları temsil eden konum hiyerarşisi ve otorite boyutunun da eğitim durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bulgular, eğitim durumu önlisans düzeyinde olanların ($\bar{x}=4,02$) işyerindeki amirane tavır algılamaları açısından diğer gruplara kıyasla anlamlı derecede yüksek olduğunu göstermiştir. Araştırmaya katılanların içinde doktora yapanların sayısının azlığından dolayı (5 kişi), bu eğitim durumuyla ilgili değerlerin geneli açıklama düzeyi kısıtlı olarak görülebilecektir.

Öte yandan araştırmaya katılanların duygusal bağlılıklarında demografik değişkenlere göre farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla da bazı analizler gerçekleştirilmiştir.

Buna göre Y kuşağı çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinde yaşa, cinsiyete, medeni duruma ve çalışılan sektöre göre farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t testi; eğitim durumu ve işyerinde çalışma süresine göre farklılık olup olmadığını saptamak amacıyla tek yönlü varyans analizi (one-way ANOVA) yapılmıştır. Sonuçlara göre, çalışanların duygusal bağlılık algılarında yaş, cinsiyet, medeni durum, işyerinde çalışma süresi ve çalışılan sektöre göre anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür (bkz. Tablo 18).

Tablo 18: Duygusal Bağlılığa İlişkin t-testi ve One-Way ANOVA Testi Sonuçları

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	DUYBAĞ	
	$\bar{x}$	s.s.
Yaş		
19-28 Yaş	3,79	1,08
29-38 Yaş	3,79	1,05
Cinsiyet		
Kadın	3,83	1,06
Erkek	3,73	1,08
Medeni Durum		
Evli	3,89	1,00
Bekar	3,73	1,10
Çalışılan Sektör		
Üretim/Sanayi	3,25	1,04
Hizmet	3,85	1,05
Eğitim Durumu		
İlköğretim	4,07	1,06
Lise	3,92	,98
Önlisans	3,86	,96
Lisans	3,70	1,10
Yüksek Lisans	3,64	1,22
Doktora	2,83	1,63
	F=2.404	
	p=.036	
Çalışma Süresi		
1 yıldan az	3,76	1,04
1-2 yıl	3,82	1,09
2-4 yıl	3,77	1,09
4-6 yıl	3,74	1,04
6-10 yıl	3,99	1,09
10-15 yıl	3,80	1,11
15 yıldan fazla	3,75	1,77

DUYBAĞ: Duygusal Bağlılık

Katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerine ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, eğitim durumuna göre çalışanların duygusal bağlılıklarında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p=.036<0.05$). Buna göre, eğitim durumu ilköğretim düzeyindeki katılımcıların, duygusal bağlılıklarının ($\bar{x}=4,07$) diğer gruplara kıyasla anlamlı derecede yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Elde edilen sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, eğitim durumu yükseldikçe çalışanların duygusal bağlılıklarının azaldığı söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde örgütlerin içerisinde bulunduğu değişim ve dönüşüm dünyasında başarıya ulaşmanın en büyük sırrı insan kaynağında gizlidir. Gelişen ve değişen iş dünyasında örgütlerin en stratejik unsurunu insan kaynağı oluşturmaktadır. Farklı zaman aralıklarında doğan, farklı ortam ve kültürlerde yetişen bireylerin buna paralel olarak çalıştıkları örgütten beklentileri de değişiklik göstermektedir. Bu anlamda kültürlerarası farklılıkların önemi ortaya çıkmakta ve Doğu kültüründe yetişen bir kişiyle Batı kültürel ortamında yetişen bir kişinin iş yaşamından beklentileri aynı olmamaktadır. Kültüre göre farklılaşan insan unsurunun farklılaşan beklentilerinden biri de liderlik ile ilgilidir. İnsan kaynağının sağlıklı ve verimli bir şekilde yönetilebilmesi için onun yetiştiği kültüre, yaş grubuna ve ideal lider tanımına uygun bir liderlik tarzına ihtiyaç duyulmaktadır.

Örgüt performansında ve örgütün hayatta kalmasında liderlik büyük bir öneme sahiptir ve bu, evrensel bir gerçektir. Ancak kişiyi etkili bir lider yapan şeyler farklılaşabilmektedir. Bu anlamda etkili bir küresel liderin, çalışanların değerlerini, ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlaması, ayrıca liderlik yaklaşımlarını buna göre ayarlamak için yüksek duygusal ve kültürel zekaya sahip olması önemli görülmektedir. En etkili küresel yöneticilerin ihtiyaç duyduklarında yararlanabilecekleri birçok liderlik yaklaşımı bulunmaktadır (katılımcı, görev odaklı, ilişki odaklı, babacan vb.) (Aycan vd., 2016: 189-190).

Liderlik tarzları içerisinde adı geçen babacanlık, literatürde örgütteki ast-üst ilişkisinin ailedeki ebeveyn ilişkisine benzetildiği bir liderlik tarzıdır. Bu tarz liderlik genellikle toplulukçuluğun, güç mesafesinin ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde yaygın ve tercih edilen bir liderlik tarzıdır. Literatürde paternalist liderlik olarak anılan bu liderlik tarzına Çin, Hindistan, Japonya ve Türkiye gibi ülkelerde rastlanabilmektedir. Tam tersi bireyciliğin, düşük güç mesafesinin olduğu kültürlerde ise paternalist liderlik otoriterlikle özdeşleştirilerek tercih edilmemektedir.

Türk yönetim kültüründeki paternalizmden yola çıkılarak yapılan bu araştırmanın temeli liderlik tercihlerine ilişkin Doğu-Batı arasındaki bu farklılaşmalara dayanmaktadır. Literatür incelendiğinde paternalist liderlik

kavramının bu kültürel bağlamlar içerisinde uluslararası alanda ve Türkiye’de birçok kez ele alındığı görülmüştür. Ancak özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler için, değişen insan kaynağı üzerinde paternalist liderliğin nasıl etki ettiği yeterince ele alınmamıştır. Bu anlamda, günümüzde değişen insan kaynağının dinamiklerinden birini oluşturan Y kuşağının paternalist liderlik tarzına nasıl tepki vereceği merak konusu olmuştur. Bu açıdan bu çalışma, paternalist liderlik davranışlarının Y kuşağı çalışanlarını nasıl etkileyeceğini açıklamayı amaçlamıştır.

Uluslararası literatürde paternalist liderliğin çalışanların duygusal bağlılıklarına etkisi ile ilgili az sayıda çalışmaya rastlanmıştır (örneğin Anwar, 2013; Hakimian vd., 2014; Pellegrini vd., 2010; Tsai vd., 2013). Anwar’ın (2013: 114), Pakistan’da yaptığı çalışmada paternalist liderliğin yardımseverlik ve otoriterlik boyutlarının çalışanların örgüte bağlılık düzeylerine ve dolayısıyla duygusal bağlılıklarına olumlu etkisi olduğu görülmüştür. Hakimian ve arkadaşları (2014: 376) ise paternalist liderliğin, örgütsel bağlılığın diğer boyutlarıyla olduğu gibi, duygusal bağlılıkla da güçlü bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Pellegrini ve arkadaşları (2010: 414) paternalist liderliğin kültürel bağlamda örgütsel-duygusal bağlılığı önemli ölçüde etkilediğini bulurken, Tsai ve arkadaşları (2013: 86) ahlaki ve yardımsever liderliğin örgütsel bağlılığı ve dolayısıyla çalışanların duygusal bağlılığını artırdığını ortaya çıkarmışlardır. Türkiye’de ise bu iki kavramın ilişkisini Y kuşağı açısından inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Literatürümüzdeki bu eksiklikten hareketle, Y kuşağının paternalist liderlik algılamalarının onların duygusal bağlılıkları üzerindeki etkileri inceleme konusu edilmiştir. Araştırmada, paternalist liderlik algısının çalışanların duygusal bağlılıklarını ne derecede etkilediği saptanmaya çalışılarak yönetim ve liderlik literatürüne katkı sağlamak hedeflenmiştir.

Araştırma Ankara, İzmir, Manisa, Çanakkale, Kocaeli ve Mersin’de çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin çalışanlarından oluşan 574 kişilik bir örneklemden toplanan veriler doğrultusunda yapılmıştır. Paternalist liderlik ve duygusal bağlılık ölçeklerinden oluşan bir soru kağıdı yardımıyla toplanan veriler; frekans analizi, ortalama, standart sapma, bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), korelasyon ve regresyon analizleri uygulanarak değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların, işyerlerindeki amirlerine yönelik paternalist liderlik algı düzeylerinin onların duygusal bağlılık düzeyleri üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak amacıyla güvenilirliği yüksek bir soru formundan yararlanılmıştır.

Yapılan analizlerin sonucunda, Y kuşağı çalışanların değerleri incelendiğinde, çalışanların paternalist liderlik algılarının ve duygusal bağlılıklarının ortalamanın üzerinde olduğu ortaya çıkmaktadır.

Yapılan t-testi analizi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, demografik değişkenlere bakıldığında cinsiyet, medeni durum ve işyerinde çalışma süresinin hem paternalist liderlik boyutları üzerinde hem de çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde etkisi olmadığı bulgulanmıştır. Yaş değişkenine göre ise katılımcıların duygusal bağlılıklarında farklılık gözlenmezken; paternalist liderliğin iş dışı yaşama dahil olma ve otorite boyutları açısından, 19-28 yaş grubundaki katılımcıların 29-38 yaş grubundaki Y kuşağı çalışanlara kıyasla daha yüksek değerler aldığı görülmüştür. Bu farklılığın sebebi de, Y kuşağının 29-38 yaş grubunu oluşturan birinci kısmının, bazı özellikleri açısından bir önceki kuşak olan X kuşağı ile benzeşmesi olarak gösterilebilecektir.

Öte yandan yapılan t-testi analizi sonucunda paternalist liderliğin işyerinde aile ortamı ve çalışanların iş dışı yaşamlarına dahil olma boyutlarının sektöre göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Bu boyutlar için elde edilen sonuçlar, hizmet sektöründe çalışanların üretim/sanayi sektörüne kıyasla paternalist lider algılarının anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğunu göstermektedir. Analize göre, üretim sektöründe çalışan kişilerin hizmet sektöründe çalışanlara kıyasla liderinin işyerinde aile ortamı yarattığını algılama düzeyi anlamlı derecede düşüktür. Benzer şekilde çalışanların iş dışındaki yaşamlarına dahil olma boyutunda da üretim sektöründe çalışanların hizmet sektöründekilere kıyasla anlamlı derecede düşük değerlere sahip olduğu görülmüştür. Bu farklılık, hizmet sektöründe liderle etkileşimin daha yüksek olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Y kuşağı çalışanların, hem paternalist liderliğin işyerinde aile ortamı yaratma, bireysel ilişkiler, sadakat beklentisi ve konum hiyerarşisi/otorite boyutları açısından hem de duygusal bağlılık düzeyleri açısından eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre eğitim durumu lise düzeyindeki katılımcıların değerlerinin, paternalist liderliğin bu boyutları açısından, diğer

gruplara kıyasla anlamlı derecede yüksek olduğu görülürken, eğitim durumu ilköğretim düzeyindeki katılımcıların da duygusal bağlılıklarının diğer gruplara kıyasla anlamlı derecede yüksek olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, eğitim düzeyi daha düşük olan katılımcıların paternalist liderlik ve duygusal bağlılık algılarının eğitim durumu lisans ve üzerindekiilere kıyasla daha yüksek olduğu söylenebilecektir. Bunun sebebi, eğitim durumu daha düşük olanlar açısından, paternalist liderliğin sözü edilen boyutlarının kabul edilebilirliğinin daha yüksek olmasına ve duygusal bağlılıklarının eğitim durumu yüksek olanlara kıyasla daha düşük kriterlerle (örneğin ücret, izin vb.) sağlanabilmesine bağlanabilir.

Paternalist liderliğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin incelendiği regresyon analizi sonucunda, paternalist liderlik boyutlarından denkleme işyerinde aile ortamı yaratma, çalışanların iş dışındaki yaşamlarına dahil olma ve konum hiyerarşisi ve otorite boyutlarının girdiği görülmüştür. Bunlar içerisinde işyerinde aile ortamı boyutu duygusal bağlılığı %43 oranında; çalışanların iş dışı yaşamlarına dahil olma boyutu %16 oranında ve amirane tavırları temsil eden konum hiyerarşisi ve otorite boyutu ise %12 oranında artırmaktadır. Buna göre örgütteki ilk amir; özellikle işyerinde bir aile ortamı yaratır ardından çalışanlarına ihtiyaç duydukları her konuda yardımcı olursa ve ayrıca otoritesini koruyarak amir olduğunu da her durumda hissettirirse çalışanların duygusal bağlılıkları artacaktır.

Sonuç olarak, Y kuşağı çalışanların amirlerini paternalist lider olarak algılamalarının duygusal bağlılıklarına, paternalist liderliğin; işyerinde aile ortamı yaratma, çalışanların iş dışı yaşamlarına dahil olma ve konum hiyerarşisi ve otorite boyutları açısından pozitif ve anlamlı bir etki yaptığı bulgulanmıştır. Bu anlamda özellikle Batılıların iş yaşamında istemediği bir liderlik tarzı olarak görülen paternalist liderliğin, bu boyutları açısından, Türkiye’de Y kuşağı çalışanlar tarafından hala benimsendiği görülmüştür. Bu bulgu, yapılan araştırmanın amacı açısından oldukça önemli ve çarpıcı bir bulgudur.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayanılarak bazı önerilerde bulunulabilecektir. Bu önerileri aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür;

1. Günümüzde örgütlerdeki insan kaynağının amirlerinden liderlik beklentilerinin önemli etkileyicilerinden biri toplumsal kültürel özelliklerdir. Kültürel anlamda farklılaşabilen insanın, örgütteki performans etkinliğini

belirleyen önemli demografik unsurlardan biri de yaş grupları ve kuşaktır. Örgütte çalışanların yaş gruplarına göre; iş tatmini, motivasyon, liderlik vb. ihtiyaçları da farklılaşabilmektedir. Kültürel anlamda liderlik yaklaşımlarından biri olarak görülen paternalist liderlik tarzının etkilerini incelerken de, genç kuşağın kültürler arası farklılıkların etkisiyle farklı tepkiler verebileceği görülmektedir. Çünkü, Y kuşağı gibi dinamik bir kitleyi temsil eden kesimin içinde oldukları kültürle uyumlu olmayan bir liderle başarılı çıktılar elde edebilmesi mümkün görünmemektedir. Bu yüzden yöneticilerimize, iş yaşamında yüksek örgütsel çıktılar elde edebilmeleri için, liderlik tarzlarını belirlerken, iş yaşamının önemli dinamiklerinden biri olan Y kuşağını Türk kültürel özelliklerine göre değerlendirmeleri önerilmektedir.

2. Yönetimin liderlik davranışlarının paternalist liderlik tarzında geliştiği kültürlerde yapılan araştırmalarda, çalışanların üye olduğu kuşağın ve içerisinde bulundukları kültürel özelliklerin birlikte dikkate alınması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu bakımdan araştırmacıların da iş yaşamında liderlikle ilgili bir çalışma yürütürken kültüre özgü ve kuşaklara özgü özellikleri bütünsel bir bakış açısıyla göz önünde bulundurmaları önerilmektedir.
3. Literatürdeki genel kanıya bakıldığında Y kuşağının paternalist bir liderle çalışamayacağı düşüncesine rağmen, kültürün yavaş değişen bir olgu oluşu ve paternalizmin kültürümüzün hala önemli bir karakteristiği oluşu bu kanının değişebileceğini göstermiştir. Bu anlamda bu çalışmada, Y kuşağı çalışanların bağımsız, bireyci, yenilikçi vb. olsalar da, Türk kültürünün rolünden dolayı paternalist bir lideri tercih etmeyi sürdürdükleri ortaya çıkmıştır. Yapılan analizler sonucunda, Türkiye’de çalışan Y kuşağının paternalist bir liderle çalışmak istediği varsayımı önemli ölçüde doğrulanmıştır. Bulgulara göre, paternalist liderliğin üç değişkeninin (işyerinde aile ortamı yaratma, çalışanların iş dışındaki yaşamlarına dahil olma ve konum hiyerarşisi ve otorite boyutları) Y kuşağı çalışanların duygusal bağlılığını %44 oranında açıkladığı görülmüştür. Bu sonuca göre de Y kuşağı çalışanların duygusal bağlılıklarını belirleyen diğer faktörleri ortaya çıkaracak araştırmaların yapılması önerilebilir.

Araştırmada karşılaşılan en önemli kısıt, çalışılan sektör bazında katılımcıların çoğunluğunun hizmet sektöründen gelmeleri olarak gösterilebilir. Araştırmanın uygulanması sürecinde, üretim/sanayi sektöründeki işletmelerin zaman kısıtı sebebiyle araştırmaya katılmayı kabul etmemelerinden dolayı buralarda çalışan Y kuşağı üyelerine ancak belirli bir düzeyde ulaşılabilmiştir. Bu bakımdan sektörler arasında istenen ve beklenen dağılıma ulaşamamıştır.

Araştırma sürecinde karşılaşılan diğer bir önemli kısıt ise ölçümün yalnızca çalışanlar açısından yapılmasıyla ilgilidir. Araştırmada, katılımcıların liderlerini değerlendirmesinin yanında, liderler de Y kuşağı çalışanları paternalist liderlik perspektifinden değerlendirmek istemişlerdir. Ancak bu istek, bu araştırmanın kapsamı dışında olduğundan gerçekleştirilememiştir. Bu anlamda gelecekteki çalışmalarda yönetici kademesindeki kişilere yönelik ‘neden Y kuşağına paternalist lider olarak yaklaştıkları’ konusuna dair araştırmalar yapılabilir. Bu, Y kuşağı çalışanların örgüte duygusal bağlılıklarında yöneticinin liderlik rolünün daha net anlaşılabilmesi bakımından önemli görülmektedir. Bu konuda derinlemesine mülakatlarla daha verimli sonuçlar alınabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın son kısıtı ise çalışmanın örnekleminin, yalnızca Ankara, İzmir, Manisa, Çanakkale, Kocaeli ve Mersin gibi büyükşehirlerde ve genelde Türkiye’nin batısında yer alan şehirlerde yaşayan Y kuşağı çalışanlardan oluşmasıyla ilgilidir. Bu anlamda ülkemizde farklı bölgelerde ve/veya daha küçük şehirlerde benzer araştırmaların yapılması durumunda, Y kuşağının paternalist liderlik ve duygusal bağlılık algıları açısından farklı sonuçlar elde edilebileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Adair, J. (2005). *Kışkırtıcı Liderlik*. Çev. Pelin Ozaner. Bursa: Alteo Yayıncılık.

Akdöl, B. (2015). *Hizmetkar Liderlik*. İstanbul: Derin Yayınları.

Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization. *Indigenous and Cultural Psychology: Understanding People in Context*. (ss. 445-466). New York: Springer.

Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonça, M. (2016). Liderlik: Rol Davranışları ve Kültürler Arası Görüşler. *Kültürler Arası Bağlamda Örgütler ve Yönetim*. (ss.159-200). Çev. Aylin Kayapalı. İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.

Aycan, Z., Kanungo R. N. (2000). Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri. *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. (ss. 25-53). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Aydoğan, M. (2013). *Antik Çağdan Küreselleşmeye Yönetim Gelenekleri ve Türkler Cilt 1*. İstanbul: Resse.

Barutçugil, İ. (2011). *Kültürlerarası Yönetim*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Başer, S. (2015). *Kutadgu Bilig’de Kut ve Töre*. İstanbul: İrfan Yayıncılık.

Budak, G., Budak, G. (2010). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.

Çağlar, İ. (2015). *Bireysel, Örgütsel ve Toplumsal Düzeyde Değişim ve Değişim Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Daft, R. L. (2015). *Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak*. Çev. Ömür N. Timurcanday Özmen. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Dickson, M. V., Hartog, D. N. D., Castano, N. (2009). Understanding Leadership Across Cultures. *Cambridge Handbook of Culture, Organizations and Work*. (ss. 219-244). New York: Cambridge University Press.

Dörtyol, İ. T. (2014). *Ulusal Kültür Perspektifinden Hizmet Kalitesi ve Müşteri Değeri*. İstanbul: Beta.

Emre, C. (2003). *Yönetim Bilimi Yazıları*. Ankara: İmaj Yayıncılık.

Erdem, F. (1996). *İşletme Kültürü*. Ankara: Friedrich-Naumann Vakfı Yayını.

Eren, E. (2013). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta.

Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açıları*. Ankara: Efil.

Farh, J. L., Cheng, B. S. (2000). A Cultural Analysis Of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. *Management and Organizations in the Chinese Context*. (ss. 84-127). London: Macmillian Press LTD.

Fındıkçı, İ. (2012). *Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkar Liderlik*. İstanbul: Alfa.

Göka, E. (2014). *Yedi Düvele Karşı Türklerde Liderlik ve Fanatizm*. İstanbul: Timaş.

Güler, H. (2014). *Patron Baba ve İşçileri İşçi Sınıfı Köylülük ve Paternalizm*. İstanbul: İletişim.

Güvenç, B. (2010). *İnsan ve Kültür*. İstanbul: Boyut Yayıncılık.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences*. London: Sage.

Kağıtçıbaşı, Ç. (2012). *Günümüzde İnsan ve İnsanlar Sosyal Psikolojiye Giriş*. İstanbul: Evrim Yayınevi.

Kluckhohn, C., Kroeber, A. L. (1952). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Cambridge, Massachusetts: Peabody Museum.

Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta.

Machiavelli, N. (2014). *Prens*. Çev. Leyla Tonguç Basmacı. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Mannheim, K. (1952). The Problem Of Generations. *Essays On The Sociology Knowledge* (ss. 276-320). London: Routledge & Kegan Paul.

Martin, C. A., Tulgan, B. (2006). *Managing The Generation Mix: From Urgency to Opportunity*. Amherst: HRD Press.

Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*. İstanbul: MESS.

Nakata, C. (2009). Going Beyond Hofstede Why We Need to and How. *Beyond Hofstede Culture Frameworks for Global Marketing and Management*. (ss. 3-15). London: Macmillan.

Özdemir, A. (2010). *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar*. İstanbul: Beta.

Paşa, S. F. (2000). Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri. *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. (ss. 25-53). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Platon. (1942). *Sokratesin Savunması*. Çev. Niyazi Berkes. İstanbul: Çağdaş Matbaacılık.

Reeves, T. C., Oh, E. (2008). Generational Differences. *Handbook Of Research on Educational Communications and Technology* (ss. 295-303). New York: Lawrence Erlbaum Associates.

Sabuncuoğlu, Z., Vergiliel Tüz, M. (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Aktüel.

Sargut, A. S. (2015). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.

Sargut, A. S. (2015). *Lider Yöneticinin Benliğine Yolculuk*. İstanbul: Beta.

Sennet, R. (2005). *Otorite*. İstanbul: Ayrıntı.

Redding, S. G. (1990). *The Spirit of Chinese Capitalism*. New York: De Gruyter.

Tolay, E. (2017). Türk Yönetim Kültüründe Paternalizm: Çalışanların “Babacan” Davranış Beklentileri ve Süleyman Demirel’in Liderlik Tarzının İncelenmesi. *ÇalışBabamÇalış – Baba Olmak ve Baba Olmanın Çalışma Yaşamına Yansımaları*. (ss. 213-258). İstanbul: Nobel Yayın.

Turan, Ş. (2005). *Türk Kültür Tarihi Türk Kültüründen Türkiye Kültürüne ve Evrenselliğe*. Ankara: Bilgi Yayınevi.

Türk, H. B. (2012). *Çoban ve Kral Siyasetnamelerde İdeal Yönetici İmgesi*. İstanbul: İletişim Yayıncılık.

Ünüsün Atak, N. (2015). X-Y-Z Kuşakları ve Kuşaklar Arası Farklılık Yönetimi. İstanbul: Nobel Yayın.

Yıldız, M. L. (2013). *Liderlik Çalışmaları*. İstanbul: Beta

Yüksel, Ö. (1999). *Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları*. Ankara: Gazi Kitabevi.

MAKALELER

Adıgüzel, O., Batur, H. Z., Ekşili, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (19): 165-182.

Akdemir, A., Konakay, G., Demirkaya H., Noyan, A., Demir, B., Ağ, C., Pehlivan, Ç., Özdemir, E., Akduman, G., Eregez, H., Öztürk, İ. ve Balcı, O. (2013). Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 2(2): 11-42.

Akyüz, B., Kaya, N., Aravi, B. (2015). Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 13(25): 71-90.

Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 4(1): 203-212.

Anwar, H. (2013). Impact of Paternalistic Leadership on Employee's Outcome – A Study on The Banking Sector Of Pakistan. *Journal of Business and Management*. 7(6): 109-115.

Arslandaş, C. C., Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*. (1): 261-286.

Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 1(1): 11-31.

Aycan, Z., Kanungo, R. N., Sinha, J. B. P. (1999). Organizational Culture and Human Resource Management Practices The Model of Culture Fit. *Journal of Cross Cultural Psychology*. 30(4): 501-526.

Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, J., Kurshid, A. (2000). Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A Ten-Country Comparison. *Applied Psychology: An International Review*. 49(1): 192-221.

Aycan, Z. ve Paşa, S., F. (2003). Career Choices, Job Selection Criteria and Leadership Preferences in a Transitional Nation: The Case of Turkey. *Journal of Career Development*. 30(2):129-144.

Bayhan, V. (2014). Milenyum veya (Y) Kuşağı Gençliğinin Sosyolojik Bağlamı. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*. 2(3): 9-25.

Bayramoğlu, G. (2018). X ve Y Kuşağının Liderlik Davranışı Açısından Karşılaştırılması. *Ege Akademik Bakış*. 18(1): 15-30.

Canöz, K., Öndoğan, A. G. (2015). Kriz Yönetiminde Dönüşümcü Liderin Rolü. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*. 3(1): 36-61.

Cates, S. V., Cojanu, K. A., Pettine, S. (2013). Can You Lead Effectively? An Analysis Of The Leadership Styles Of Four Generations Of American Employees. *International Review Of Management And Business Research*. 2(4): 1025-1041.

Cennamo, L., Gardner, D. (2008). Generational Differences in Work Values, Outcomes And Person-Organisation Values Fit. *Journal Of Managerial Psychology*. 23(8): 891-906.

Cerit, Y. (2012). Paternalist Liderlik ile Yöneticiden ve İşin Doğasından Doyum Arasındaki İlişki. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 31(2): 35-56.

Cerit, Y. (2013). Paternalist Liderlik ile Öğretmenlere Yönelik Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. 13(2): 839-851.

Cerit, Y., Özdemir, T., Akgün, N. (2011). Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Sergilemelerini İstemeye Yönelik Görüşlerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 11(1): 87-99.

Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., 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. ve Farh, J.L. (2004). Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing a Leadership Model in Chinese Organizations. *Asian Journal of Social Psychology*. (7): 89-117.

Chirico F., Nordqvist M., Colombo G., Mollona E. (2012). Simulating Dynamic Capabilities and Value Creation in Family Firms: Is Paternalism an ‘Asset’ or ‘Liability’?. *Family Business Review*. 25(3): 318-338.

Çağlar, İ. (2001). Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. (3): 125-148.

Çakar, U., Arbak Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 18(2): 83-98.

Çalışkan, N., Özkoç, A. G. (2016). Örgütlerde Paternalist Liderlik Algısına Etki Eden Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi. *Journal of Yaşar University*. 11(44): 240-250.

Çeçen, A. (1985). Kültür Yönetimi. *Amme İdaresi Dergisi*. 18(2): 113-140.

Çevik Tekin, İ., Akgemci, T. (2016). Y Kuşakı Çalışanların İş Değerlerinin Araştırılması: Konya İli Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*. 1(2): 15-52.

Çetin, C., Karalar, S. (2016). X, Y ve Z Kuşakı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 14(28): 157-197.

Çıraklar, N. H., Uçar, Z., 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.

Demirel, Y., Karadal, H. (2007). Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi  zerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 12(3): 253-270.

Demirkaya, H., Akdemir, A., Karaman, E., Atan,  . (2015). Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 7(1): 186-204.

Ekşili, N., Antalyalı,  . L. (2017). Türkiye’de Y Kuşakı  zelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma: Okul Yöneticileri  zerine Bir Araştırma. *Humanities Sciences*. 12(3): 90-111.

Eletter, S., Sulieman, M., Al Naji, L. (2017). Generational Diversity And Work Values. *Journal Of Hotel And Business Management*. 6(1): 1-5.

Erben, G. S.,  tken, A. B. (2014). Paternalist Liderlik ve İşe İlişkin İyilik İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 22: 103-121.

Erben, G. S., 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.

Eriş, E. D., Süral Özer, P., Timurcanday Özmen, Ö. N., Çakır, Ö., Tozkoparan, G. (2013). Generation “Y” In Turkish Context: Multiple Focı Research. *International Journal Of Business And Management Studies*. 5(1): 150-161.

Erkuş, A., Günlü, E. (2008). Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri. *Dokuz Eylöl Üniversitesi İşletme Faköltesi Dergisi*. 9(2): 187-209.

Furmanczyk, J. (2012). The Cross-cultural Leadership Aspect. *Journal of Intercultural Management*. 2(2): 67-82.

Gelfand, M. J., Erez, M., Aycan, Z. (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*. 58: 479-514.

Göktaş, P., Çarıkçı, İ. H. (2016). Siyasi Liderlerden Beklenen Liderlik ve İletişim Tarzları: Y Kuşığı Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Faköltesi Dergisi*. 71(3): 855-888.

Göncü, A., Aycan Z., Johnson, R. E. (2014). Effects of Paternalistic and Transformational Leadership on Follower Outcomes. *The International Journal of Management and Business*. 5(1): 36-58.

Gürbüz, S. (2015). Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi?. *İş ve İnsan Dergisi*. 2(1): 39-57.

Hakimian, F., Farid, H., Ismail, M. N., Ismail, I. A. (2014). Paternalistic Leadership and Organizational Commitment. *International Journal of Management Excellence*. 3(1): 373-378.

Heng, C. Y., Yazdanifard, R. (2013). Generation Gap; Is There Any Solid Solution? From Human Relation Point Of View. *International Journal Of Economy, Management And Social Sciences*. 2(10): 837-840.

Hofstede, G. (1994). Management Scientists are Human. *Management Science*. 40(1): 4-13.

Kaifi, B. A., Nafei, W. A., Khanfar, N. M., Kaifi, M. M. (2012). A Multi-Generational Workforce: Managing And Understanding Millennials. *International Journal Of Business And Management*. 7(24): 88-93.

Keklik, B. (2012). Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 14(1): 73-93.

Keleş, H. N. (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 3(2): 129-139.

Kelgökmen İliç, D., Yalçın, B. (2017). Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri ve Liderlik Algılamaları. *Journal Of Yaşar University*. 12(46): 136-160.

Kılıç Özkaynar, G. (2017). Tarihte Öne Çıkan Türk Lider Örnekleri Üzerine Bir İnceleme. *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi: Sürekli Dergi*. 1(1): 10-31.

Köksal, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 8(15): 101-122.

Köse, S., Oral, L., Türesin Tetik, H. (2014). Y Kuşağının Birinci ve İkinci Yarısında İş Değerlerinin Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi (HUMANITAS)*. (3): 149-166.

Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *The Health Care Manager*. 19(1): 65-76.

Kurt, İ. (2013). Paternalist Liderlik ile Çalışanların İşlerine Yaratıcı Katılım Algıları Arasındaki İlişkiyi Araştırmaya Yönelik Bir Çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*. 5(1): 321-330.

Kutunis, R., Tunç, T. (2010) Güney Kore Örgüt Kültürü: Konfüçyanizmin Etkileri Açısından Bir Değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*. (35): 55-75.

Kuyucu, M. (2017). Y Kuşağı ve Teknoloji: Y Kuşağının İletişim Teknolojilerini Kullanım Alışkanlıkları. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*. 5(2): 845-872.

Lynton, N., April, K. (2012). Connected But Not Alike: Cross-Cultural Comparison Of Generation Y in China and South Africa. *Academy Of Taiwan Business Management Review*. 8 (1): 67-80.

Meydan, C. H., Polat, M. (2010). Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. 65(4): 123-140.

Nişancı, Z. N. (2012). Toplumsal Kültür- Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*. 1(1): 1279-1293.

Oğuz, E. S. (2011). Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*. 28(2): 123-139.

Okon, F. I., Isong, E. U. (2016). Management Styles and Employee's Performance in Small Scale Business Enterprises in Akwa Ibom State, Nigeria. *International Journal Of Small Business and Entrepreneurship Research*. 4(1): 51-61.

Özgür, E. (2013). Yaşa Göre Değer Farklılıkları ve Siyasi Kuşak Aidiyeti. *Sosyoloji Dergisi*. 3(26): 45-76.

Özkan Canbolat, E., Beraha, A., Çeliksoy, E., Türker, Y. (2010). Türk Liderlik Profili: Türk Siyasi Liderleri Üzerine Niteliksel Bir Çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*. 2(2): 37-45.

Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 37(2): 79-97.

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

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

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

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

Poaching, C., Chichun, H. (2009). The Relationship of Paternalistic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Upward Communication. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*. 5(2): 66-73.

Saher, N., Naz, S., Tasleem, I., Naz, R., Kausar, S. (2013). Does Paternalistic Leadership Lead to Commitment? Trust in Leader As Moderator in Pakistan

Context. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 5(1): 443-455.

Salahuddin, M. M. (2010). Generational Differences Impact On Leadership Style And Organizational Success. *Journal Of Diversity Management*. 5(1): 1-6.

Schuman, H., Scott, J. (1989). Generations and collective memories. *American Sociological Review*. 54(3): 359-381.

Schwartz, S. H. (1999). A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology: An International Review*. 48(1): 23-47.

Smith, P. B., Peterson, M. F., Schwartz, S. H. (2002). Cultural Values, Sources of Guidance and Their Relevance to Managerial Behavior A 47-Nation Study. *Journal Of Cross-Cultural Psychology*. 33(2): 188-208.

Srinivasan, V. (2012). Multi Generations İn The Workforce : Building Collaboration. *IIMB Management Review*. (24): 48-66.

Süral Özer, P., Eriş, E. D., Timurcanday Özmen, Ö. (2013). Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (38): 123-142.

Şendoğdu, A. A., Erdirençelebi, M. (2014). Paternalist Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 27: 253-274.

Taş, H. Y., Demirdöğmez, M., Küçükoglu, M. (2017). Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*. 7(13): 1031-1048.

Tsai, H. T., Wu, T. J., Yeh, S. P. (2013). Chinese Paternalistic Leadership and Leadership Effectiveness in Textile Industry. *Autex Research Journal*. 13(3): 82-88.

Türesin Tetik, H., Köse, S. (2015). Örgüt Çalışanlarının Paternalist Liderlik Algıları ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 11(26): 29-56.

Uyguç, N., Çımrın, D. (2004). Deü Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 19(1): 91-99.

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

Wasti, S. A., Erdaş, K. D., Dural, U. (2013). Örgüte Güvensizlik: Kültürlerarası Nitel Bir Çalışma. *Odtü Gelişme Dergisi*. 40(12): 525-552.

Yalçın, O., Sökmen, A. B., Kulak, H. (2013). Kuşakların Temel Özellikleri Ve Hava Harp Okulu Uygulamaları. *Yakın Dönem Türkiye Araştırmaları*. 12(24): 133-179.

Yeh, H. R., Chi, H. K., Chiou, C. Y. (2008). The Influences of Paternalistic Leadership, Job Stress, and Organizational Commitment on Organizational Performance: An Empirical Study of Policemen in Taiwan. *The Journal of International Management Studies*. 3(2): 85-91.

Yeşiltaş, M. (2013). Paternalist Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinde Dağıtım Adaletinin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 5(4): 50-70.

Yücebalkan, B., Aksu, B. (2013). Potansiyel İşgücü Olarak Y Kuşağının Transformasyonel Liderlerle Çalışabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 5(1): 16-32.

Yüksekbilgili, Z. (2013). Türk Tipi Y Kuşağı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 12(45): 342-353.

Yüksekbilgili, Z. (2015). Türkiye’de Y Kuşağının Yaş Aralığı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 14(53): 259-267.

Yüksekbilgili, Z., Akduman, G. (2014). Kuşaklara Göre İşkoliklik. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 8(19): 415-440.

TEZLER

Aktaş, M. (2010). *İzleyicilerin Kültürel Değerleri ve Liderliğe Duydukları İhtiyaç*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Arslan, Ö. (2016). *Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Düzeyleri Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aygenoğlu, K. (2015). *X ve Y Kuşaklarının Kurumsal İş Hayatında İnsan Kaynağı Açısından Stratejik Yönetimi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Baydar, B. (2016). *Bazı Demografik Özelliklere Göre Farklı Kuşakların Yaşam Doyumlarının İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin: Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çorum, A. A. (2012). *Y Kuşağına Yönelik İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Bir Şirket Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Daloğlu, E. S. (2013). *Çalışma Algısı Üzerine Kuşaklararası Bir Analiz*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erden, S. (2012). *Kültürel Değişimlerin Örgütlerde Kuşaklararası Çatışmalara Etkisinin İncelenmesi: Akademisyenlere Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Etlican, G. (2012). *X ve Y Kuşaklarının Online Eğitim Teknolojilerine Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gurlaş, M. S. (2016). *Jenerasyon Teorisine Göre X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Farklılıklarının İncelenmesi; Kamuda Vergi Dairesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaynak, E. (2016). *Türkiye’de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini-Motivasyon İlişkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Lau, W. K. (2012). *A Study of Effective Leadership in The Chinese Context*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Texas: University of North Texas.

Mansur, J. A. (2016). *On Paternalistic Leadership Fit: Exploring Cross-Cultural Endorsement, Leader-Follower Fit, and The Boundary Role of Organizational*

Culture. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Rio de Janeiro: The Brazilian School Of Public Administration And Companies.

Öz, Ü. (2015). *XYZ Kuşaklarının Özellikleri ve Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Düzeyi Analizi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özgür, T. (2007). *Kültürel Farklılıklar ve Yönetimi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi). Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sezginer, S. (2014). *Yöneticilik Kavramı ve Türk Yöneticileri Üzerine*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: ST Clements Üniversitesi. Endüstri ve Organizasyonel Psikoloji Bölümü.

Tolay, E. (2003). *Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Varoğlu, D. (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yenipazarlı, G. (2006). *Türk İnşaat Sektöründe Liderlik Davranışları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

BİLDİRİLER

Başol, G., Yalçın, B. (2009). Eğitim Örgütlerinde Meyer ve Allen Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. 5. *Uluslararası Balkan Eğitim ve Bilim Kongresi Kitabı* (ss. 497-507), Düzenleyen Trakya Üniversitesi. Edirne. 1-3 Ekim 2009.

Börekçi, D. Y., Eren, N. (2014). Kuşaklar Bazında Değişen İş Şekillendirme Davranışı: Sosyal Medya Kullanımının Etkisi. 22. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı* (ss. 18-24), Düzenleyen Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Konya. 22-24 Mayıs 2014.

Erben, G. S. (2004). Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği. *Birinci Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı* (ss. 345-356), Düzenleyen İstanbul Kültür Üniversitesi İ.İ.B.F. Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi. İstanbul. 17- 18 Nisan 2004.

Erben, G. S., Çalışkan, K. (2015). Yetişkin Bağlanma Stilllerinin Babacan Liderle Çalışma Tercihi Üzerindeki Etkisini Anlamaya Yönelik Deneysel Bir Çalışma. 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı Cilt 2* (ss. 667-673), Düzenleyen Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü. Muğla. 14-16 Mayıs 2015.

Erkuş, A., Tabak, A. ve Yaman, T. (2010). Paternalist (Babacan) Liderlik Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerini ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkiler Mi? Bir Özel Hastane Uygulaması. 9. *Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı* (ss. 594-598), Düzenleyen Zonguldak Karaelmas Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü. Zonguldak. 6-8 Mayıs 2010.

Karabekir, M., Tozlu, E., Akçay, A., Celepli Sütbaş, M. (2016). Y Kuşağı Bireylerin Algılarındaki Liderler ve Özelliklerinin Tespiti Üzerine Karşılaştırmalı Bir Analiz. 15. *Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 803-813), Düzenleyen İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi. İstanbul. 26-28 Mayıs 2016.

Öz, E.Ü. ve Kılıç, B. (2010). Paternalist Liderliğin Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi. 18. *Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi Bildiri Kitabı* (ss. 681-688), Düzenleyen Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı. Adana. 20-22 Mayıs 2010.

Samen, S., Portakal, S., Akgündüz, K. (2014). Örgütsel Hedefler ve Bireysel Beklentiler: Türkiye’de Y Kuşağı Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerine Bir Araştırma. 22. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı* (ss. 7-17), Düzenleyen Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Konya. 22-24 Mayıs 2014.

Taşlıyan, M., Eyitmiş, A. M., Gündüğü, E. (2014). Y Kuşağı İş Yaşamından Ne Bekliyor. 2. *Uluslararası İş ve Meslek Danışmanlığı Kongresi Kitabı* (ss. 19-32) Düzenleyen Türkiye İş Kurumu. Antalya. 26-27 Kasım 2014.

İNTERNET KAYNAKLARI

www.etimolojiturkce.com. (12.07.2017).

www.tdk.gov.tr. (27.10.2017). (Erişim saati 23:15)

Laub, J. (2003). *From Paternalism to the Servant Organization: Expanding the Organizational Leadership Assessment (OLA) Model*. https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/laub_from_paternalism.pdf. (29.03.2018).



EKLER

Ek 1: Araştırmada Kullanılan Soru Formu

Sayın Katılımcı,

Aşağıdaki ifadeler, çalıştığınız kurum ve şu anda bağlı olduğunuz amiriniz (ilk yöneticiniz) hakkındaki duygu ve düşüncelerinizi saptamaya yönelik bilimsel bir araştırma ile ilgilidir. Bu araştırmadan elde edilecek sonuçlar, bilimsel ahlaka uygun olarak gizlilik içinde değerlendirileceğinden soruları samimiyetle cevaplandırmanız, çalışmanın güvenilirliğini artıracaktır. İlgi göstererek ve zaman ayırarak çalışmaya yaptığınız katkılar için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Yüksek Lisans Öğrencisi Nurettin GÜRCAN

Dokuz Eylül Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

nurettingurcan50@gmail.com

NOT: Çalışmanın hedef kitlesi açısından anketin **YALNIZCA “19-38” yaş aralığındaki çalışan kişiler** tarafından doldurulması önemle rica olunur. (19 ve 38 yaş dahildir.)

Lütfen ankete başlamadan önce aşağıdaki demografik bilgilerinize ilişkin soruları cevaplandırınız.

Yaşınız:

Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

Medeni Durumunuz: () Evli () Bekar

Eğitim Durumunuz: () İlköğretim () Lisans
() Lise () Yüksek Lisans
() Ön Lisans () Doktora

İşyerinizdeki çalışma süreniz: () 1 yıldan az **Çalıştığınız sektör:** () Üretim/Sanayi
() 1-2 yıl () Hizmet
() 2-4 yıl
() 4-6 yıl
() 6-10 yıl
() 10-15 yıl
() 15 yıldan fazla

(LÜTFEN ARKA SAYFAYA GEÇİNİZ)

Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuyup size ne kadar uygun olduklarını şu anda bağlı olduğunuz ilk yöneticiyi (amirinizi) düşünerek yanıtlayınız.

(1) Hiç katılmıyorum	(2) Az katılıyorum	(3) Kısmen katılıyorum	(4) Oldukça Katılıyorum	(5) Tamamen katılıyorum
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.Yöneticim (amirim) çalışanlarına karşı aileden biri gibi davranır. (baba/anne ya da ağabey/abla)				
2.Çalışanlarla ilişkilerinde neşe, üzüntü, öfke gibi duygusal tepkiler verir.				
3.Çalışanları için neyin iyi olduğunu bildiğine inanır.				
4.Gerektiğinde çalışanları adına harekete geçmekten çekinmez.				
5. Çalışanlarından, kendi çocuklarıymış gibi sorumlu hisseder.				
6.Gösterdiği ilgi ve destek karşısında sadakat ve itaat bekler.				
7.Her çalışanla bire bir ilişki geliştirmeye önem verir.				
8.Çalışanlarının özel günlerine katılır (örn. düğün, cenaze, mezuniyet vb).				
9.Çalışanlara bir aile büyüğüymüş gibi tavsiyelerde bulunur.				
10.Çalışanlarının gelişimini ve ilerlemesini yakından gözlemler.				
11.İşyerinde bir aile ortamı yaratır.				
12.Çalışanlarla yakın ilişkiler kursa da mesafesini korur.				
13.Her çalışanı şahsen tanımaya önem verir (kişisel sorun, aile yaşamı vb)				
14.Bir çalışanın özel yaşamında ne zaman bir sorun olsa (örn. evlilikte bir sorun) uzlaştırmacı olmaya hazırdır.				
15.Dışarıdan gelen eleştirilere karşı çalışanlarını korur.				
16.Çalışanlarla ilgili bir karar verirken (terfi,izin gibi) performansın en önemli şey olduğunu düşünmez.				
17.Çalışanları değerlendirirken sadakate performanstan daha fazla önem verir.				
18.Hem disiplinli hem de şefkatlidir (tatlı-sert).				
19.İşle ilgili konularda çalışanların fikrini sorar ama son kararı kendi verir.				
20.İşle ilgili her hareketi kontrol etmek ve bilgi edinmek ister.				
21.Çalışanlarına, ihtiyaç duydukları her konuda (ev bulma, çocukların eğitimi, sağlık vb.) yardım etmeye hazırdır.				
22.Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.				
23.Kurumumun karşılaştığı sorunları, kendi sorunlarım gibi algıları.				
24.Kendimi bu kuruma ait hissetmiyorum.				
25.Kendimi bu kuruma duygusal açıdan bağlı hissetmiyorum.				
26.Bu kurumda kendimi “ailenin bir üyesi” gibi hissetmiyorum.				
27.Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı var.				