

# Hofstede'nin Kültür Boyutları ve Paternalist Liderlik İlişkisinin Kuramsal Düzlemde İncelenmesi

Zeki UÇAR<sup>1</sup> Buket GÜLMEZ<sup>2</sup>

Başvuru/Received: 29/10/2022

Yayın/Online Published: 20/04/2023

Kabul/Accepted: 25/02/2023

## Özet

Kültür toplumlari birbirlerinden farklılaştıran bir olgudur. Her toplum kendi kültür yapısı içerisinde farklı inanç, tutum, davranış kalıplarına sahiptir. Bu toplumsal öğeleri incelerken dikkate alınması gereken önemli bir konudur. Nitekim etkin ve etkili liderliği tanımlama çabası, batı merkezli etik bir yaklaşımı dikkate almaktadır. Bu liderliğin doğasına zarar vermektedir. Özellikle de doğu kültürlerinde etkili bir lider türü olarak değerlendirilen Paternalist liderlik turnusol görevi görmüş ve lider özelliklerinin kültürel bağlamda değerlendirilmesi gerektiğini gözler önüne sermiştir. Belirtilenlerden hareketle bu çalışmada Paternalist liderliğin Hofstede (1991)'denin araştırmasına dayalı olarak ortaya koyduğu kültür boyutları üzerinden değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda ilgili literatür kapsamlı olarak incelenmiş ve kuramsal bir analiz ortaya konmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Hofstede Kültür Boyutları, Paternalist Liderlik, Kuramsal Analiz

**JEL Sınıflandırması:** M1, M14

## Examining of Relationship Between Hofstede's Cultural Dimensions and Paternalistic Leadership in Theoretical Context

### Abstract

Culture is a phenomenon that differentiates societies from each other. Every society has different beliefs, attitudes and behavior patterns within its own cultural structure. This is an important issue to consider when investigating sociological contexts. As a matter of fact, the effort to define effective and effective leadership takes into account a western-centered ethic approach. This harms the nature of leadership. Paternalist leadership, which is considered as an effective leader type especially in eastern cultures, served as a litmus and displayed that the characteristics of the leader should be evaluated in the cultural context. Based on what has been stated, in this study, it is aimed to evaluate the paternalist leadership through the cultural dimensions that Hofstede (1991) put forward based on his research. In this context, the relevant literature has been extensively examined and a theoretical analysis has been tried to be put forward.

**Keywords:** Hofstede Culture Dimensions, Paternalist Leadership, Theoretical Analysis

**JEL Classification:** M1, M14

<sup>1</sup> Doç.Dr. Zeki UÇAR, Bitlis Eren Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, EMAIL: [zucar@beu.edu.tr](mailto:zucar@beu.edu.tr), ORCID: 0000-0001-7491-5703

<sup>2</sup> Buket GÜLMEZ, Okul Müdürü, Milli Eğitim Müdürlüğü, İzmir, Türkiye, bornsunny@hotmail.com, Orcid id: 0000-0002-3706-7087

## 1. Giriş

Kültür konusu akademik araştırmalarda oldukça geniş bir çalışma alanı bulurken (Munley, 2011) özellikle de örgüt araştırmaları için çok önemli bir konu (Adams, 2011) haline gelmiştir. Nitekim uluslararası araştırmalarda incelenen konunun, toplulukların kültürel değer ve düşünceleri bağlamında ele alınması birçok yanlış anlaşılma ve iş başarısızlıklarının da önüne geçebileceğini (Aitken, 2007) ortaya koymuştur. Buna karşın liderlik üzerine yapılan çalışmalarda etkinliği ve etkililiği her yerde geçerli liderlik özelliklerinin belirlenmeye çalışıldığı batı merkezli bir kavram tanımlama çabası (Çıraklar vd., 2016) dikkat çekicidir. Bu noktada Hofstede'in (1980) toplumların farklı kültürel kalıplarını tanımladığı çalışması, liderlik üzerine yapılan çalışmaları da kültürel bağlamda ele almanın gerekliliğini ortaya koymuştur (Çıraklar vd., 2016). Nitekim Schein (2010), liderlik davranışının örgüt kültürünün bir parçası olduğu sonucuna ulaşmış ve liderlik olgusunun örgüt kültürünü kapsadığını ve liderlerin değişken durumlara uyum sağlayabilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bununla birlikte kültürel tutumlar, inanç sistemleri ve değerler, liderin davranışını olduğu kadar izleyenleri de tanımlar. Bu nedenle liderlik, bölgeye veya topluma bağlı olarak bir lideri etiketleyen belirli özelliklerin olduğunu vurgulayarak kültürler arasında değişiklik gösterir. Bu bakımdan etkili liderliğin örgüt kültürü ile birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir (Lee ve Lui, 2012).

Buna ek olarak Hofstede, "A Case for Comparing Apples with Oranges: International Differences in Values / Elma ile Portakalı Karşılaştırma Örneği: Uluslararası Değerlerdeki Farklılıklar" adlı çalışmasında, ulusları karşılaştırmak için teorik bir gerekçeye ve çerçeveye ihtiyaç duyduğunu belirtmektedir (Hofstede, 1998). Bu noktada sorun ele alınan konunun işlevsel olarak her yerde benzer olup olmayacağına ilişkindir. Nitekim Hofstede'nin "Cultures and Organizations: Software of the Mind" adlı eseri, her insanın kendi içinde, o kişinin liderlik tarzının sonucunu etkileyen bir yaşam boyu deneyimlerle öğrenilen düşünme, hissetme ve potansiyel eylem kalıplarını taşıdığını açıklar. Dolayısıyla ele alınan konu bireyin içerisinde yaşadığı kültürle birlikte incelenmelidir (Munley 2011: 16). Nitekim Schein (2010), kültürel konuların araştırılmasının, örgütlerde neler olup bittiğini ve organizasyonların nasıl yönetilmesini anlamaya yardımcı olduğunu belirtmektedir. Liderlerin, astlarını örgütsel başarıya ulaşmak için en yüksek motivasyon düzeyine yönlendirmek için örgüt kültürünün etkisinden yararlanabileceğini belirtmektedir (Lee ve Lui, 2012). Bu noktada güçlü disiplin ve otoriteyi babacan iyilikseverlik ve ahlaki bütünlükle birleştiren doğu toplumlarına özgü bir liderlik türü (Çıraklar vd., 2016: 74; Farh ve Cheng, 2000: 84) olarak tanımlanan ve örgütsel araştırmacıların giderek artan ilgisini çeken (Mansur vd., 2017:702) paternalist liderlik emik ve etik bağlamına ilişkin tartışmalara iyi bir örnektir (Aycaan vd., 2013; Zhang vd., 2015). Dolayısıyla bu çalışmada paternalist liderlik olgusunun Hofstede'nin (1991) araştırmasında ortaya koyduğu kültür boyutları bağlamında incelenmesi amaçlanmıştır. Bu çalışma sayesinde özellikle de uluslararası kurum, kuruluş ve firmalarda çalışan üst düzey yöneticilerin kültürel yanlış anlamaların önüne geçmelerine ve uygun yönetim uygulamalarını bulmalarına yardımcı olacaktır. Ayrıca kuramsal bağlamda da alana katkı yapması beklenmektedir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Hofstede'nin Kültür Boyutları

Taylor, kültürü insanın toplumun bir üyesi olarak edindiği bilgi, inanç, sanat, ahlak, gelenek ve diğer tüm yetenek ve alışkanlıkları içeren karmaşık bütün olarak tanımlamaktadır (Soares vd., 2007: 277). Bu karmaşıklık aslında kültürel faktörleri diğer makro düzey etkilerden ayırmanın zorluğundan ileri gelirken, kültür için kesin bir tanım geliştirmeyi de zorlaştırmaktadır. Nihayetinde Kültür, doğası gereği diğer makro-çevresel faktörlerden farklı bir yapıya sahiptir. Kültürel olarak örüntülenmiş davranışlar, kültürün bu yapısından kaynaklı olarak, insanların kendilerini içinde buldukları ekonomik, politik, yasal, dinsel, dilsel, eğitimsel, teknolojik ve endüstriyel çevreden farklıdır. Yine de, birbiriyle ilişkili bu etkiler arasında kesin sınırlar bulunmadığından, tamamen kültürel olanı diğer makro-çevresel etkilerden izole etmek mümkün olmayabilir. “Kültürel olarak normlaşmış davranış ve sosyalleşme kalıpları genellikle dini inançların, ekonomik ve politik gerekliliklerin ve benzerlerinin bir karışımından kaynaklanabilir. Bunları net bir şekilde sıralamak tamamen imkansız değilse de çok zor olacaktır” (Sekaran, 1983: 68; Soares vd., 2007: 277-278).

Kültürler arası örgütsel araştırmalarda kullanılan çeşitli boyut kümeleri olmasına rağmen, kültürel farklılıkları incelemenin bir aracı olarak herhangi bir ölçülen boyut kümesinin kullanılması, diğer araştırma yaklaşımlarına da izin verir. Örneğin, birçok araştırmacı, kültürleri benzerliklerine göre kümelere ayırmak için çeşitli stratejiler kullanmıştır. Bu tür kümeleme araştırmasının amacı, genel olarak tüm kültürler arasında farklılıklar olup olmadığını ve her kültürün belirgin bir şekilde benzersiz olup olmadığını veya bazı toplumlar arasında bazı benzerlikler olup olmadığını ve bazı değerler ve davranışların bir grup ulus arasında kabul edilebilir olup olmadığını belirlemektir (Dickson vd, 486). Hofstede (1980) farklı kültürlerin kültürel özelliklerini tespit etmek için yapmış olduğu çalışmada büyük bir çok uluslu şirket olan IBM firmasının kırk farklı ülkedeki çalışanlarından veriler toplamış ve bunları analiz etmiştir. Hofstede analizleri sonucunda güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik ve erkeksilik dahil olmak üzere işle ilgili dört kültürel boyut belirlemiştir (Wu, 2006: 32-33). Aşağıda bu boyutlar kavramsal çerçeve içerisinde açıklanmaya çalışılacaktır.

#### 2.1.1. Güç Mesafesi Boyutu

Güç mesafesi toplumdaki bireylerin statüleri, zenginlikleri, yakışıklılıkları, büyüklükleri ve saygınlıklarından kaynaklı olarak gücün eşit olmayan dağılımını ifade etmektedir (Hofstede (1994:28). Dolayısıyla bu boyut, toplumdaki güç eşitsizliği ve otorite ilişkilerinin sonuçlarını yansıtır (Soares vd., 2007). Bir diğer ifade ile bir toplumda sosyal olarak inşa edilen hiyerarşi ve güç yapılarına olan toleransın derecesini içermektedir ve belirli bir toplum içerisinde yer alan insanlar arasındaki eşitliği veya eşitsizliği ölçmek için kullanılır (Hofstede, 1980). Yüksek skorlarda eşitsizliği temsil eden bu durum yukarıdan aşağı değil, aşağıdan tanımlanır. Bir toplumun eşitsizlik seviyesinin liderler kadar takipçiler tarafından da onaylandığını ileri sürer (Hofstede 2003).

### **2.1.2. Erillik - Dişillik Boyutu**

Erillik ve onun karşıtı olan dişillik, cinsiyetler arasındaki rollerin dağılımını ifade eder ve bu da herhangi bir toplum için çeşitli çözümlerin farklılaştığı temel bir kültürel alanı oluşturur (Hofstede, 2003). Erillik, erkek başarısını, kontrolünü, gücünü, özgüvenini ve maddi zenginliğini vurgular. Bu bakımdan erillik boyutu, erkeklerin yaşam kalitesinin yanı sıra maddi başarı ile de ilgilendiği eril toplumlar ile erkeklerin ve kadınların yaşam kalitesiyle eşit derecede ilgilendikleri dişil toplumlar arasındaki farkları tanımlar. Yüksek erkeklik kültürü, ülkenin yüksek derecede cinsiyet farklılaşmasına sahip olduğunu gösterir. Eril kültürde erkekler kararlı ve iddialı olarak toplumun ve güç yapısının önemli bir kısmına ve kadınları kontrol hükmeder pozisyondadırlar. Bu kültürde uzun saatler çalışmak, ailevi görevler de dâhil olmak üzere diğer sorumlulukların önüne geçer. Bu tür kültürlerde erkeklerin kararlı davranması beklenir. Erkekler uzun vadeli kariyerlere sahipken, kadınlar kısa vadeli işlere sahiptir. Düşük erillik veya dişil kültür, ülkede cinsiyetler arasında çok az ayrımcılık ve farklılaşma olduğu anlamına gelir. Bu kültürde kadın ve erkek eşit sosyal statüye sahiptir. Dişil özelliklere sahip kültürdeki insanlar, ödüllerin iş performansına dayalı olduğu kısa vadeli, iş odaklı işleri tercih ederler. Kadınsı kültür, sezgisel bir karar verme yaklaşımı benimser ve kadınsı kültürdeki liderler, katılımcı bir liderlik tarzı kullanır (Soares vd., 2007).

### **2.1.3. Bireyci-Toplulukçu Boyut**

Kişisel özgürlük ile uyumlu iç gruplar arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılır. Bireyci boyut, toplumda bireysellik ve bireysel hakların en üst düzeyde olduğunu gösterir. Bireyci bir kültürün üyeleri, grup çıkarlarından çok kişisel çıkarlarını önemser. Bu tür bir toplumdaki bireyler, daha fazla sayıda daha gevşek ilişkilere ve büyük bir özgürlüğe sahiptir. Bireyci bir kültür, üyeleri benzersiz ve sorumlu bireyler olarak görür. Bu nedenle bireyci kültürlerdeki örgütler, çalışanlara kendi başarıları, statüleri ve diğer benzersiz yetenekleri için değer verir ve çalışanlar duygusal olarak örgütlere bağımlı değildir (Lee ve Lui 2012). Kolektivist tarafta, insanların doğumdan itibaren güçlü, birbirine bağlı iç gruplarla bütünleştiği, genellikle geniş ailelerin (amcalar, teyzeler ve büyükanne ve büyükbabalarla) sorgusuz sualsiz sadakat karşılığında onları korumaya devam ettiği toplumlarla karşılaşılır. Bu anlamda "kolektivizm" kelimesinin siyasi bir anlamı yoktur: Devlete değil, gruba atıfta bulunur. Yine bu boyutun ele aldığı konu, dünyadaki tüm toplumları ilgilendiren son derece temel bir konudur (Hofstede, 2003). Kolektivist boyut, herkesin kendi grubunun üyeleri için sorumluluk aldığı geniş aileleri ve kolektifleri güçlendirir. Bu kültürde çalışanlar, örgütsel çıkarları kişisel çıkarlarının üzerinde görürler (Cullen ve Parboteeah, 2005) ve bu nedenle kolektivist kültürlerin üyeleri örgütlerine sadık ve sorumludur. Kolektivist kültürlerde tüm üyelerin ayrıcalıklı bilgileri, arzuları ve duyguları genellikle örgütlerin etrafına yayılır (Lee ve Lui 2012).

### **2.1.4. Belirsizlikten kaçınma Boyutu:**

Belirsizlik, bünyesinde insanlar açısından endişe verici durumlar barındırır (Hofstede, 2001). Dolayısıyla bu boyut "İnsanların belirsizlik ve muğlaklık tarafından ne ölçüde tehdit altında hissettiklerini ve bu durumlardan kaçınmaya çalıştıklarını" ifade etmektedir (Hofstede, 1991;

Jackson, 2001). Ayrıca öngörülen davranış için iyi tanımlanmış kurallara duyulan ihtiyaçla ilgilenir.

Belirsizlik insanlar açısından endişe verici bir durum olarak kabul edilmektedir. Ancak bireyler belirsizliklere karşı farklı düzeylerde endişe duyarlar. Bu durum farklı toplumsal yapılarda da kültüre bağlı olarak değişebilmektedir. Dolayısıyla belirsizlikten kaçınma boyutu toplumu oluşturan bireyin kendini belirsizlik karşısında ne ölçüde tehdit altında gördüğü ve bu duruma karşı tolerans derecesini ifade etmektedir (Hofstede, 2001, Jackson, 2001). Belirsizliğe karşı toleransın düşük olduğu toplumlarda birey, genel anlamda istikrar beklentisi içerisinde olmakta ve belirsizliği riskli bir durum olarak değerlendirdiğinden ondan korkmakta ve çekinmektedir. Belirsizliğe karşı toleransı yüksek olan toplumlarda ise belirsizlik bir fırsat olarak değerlendirilmekte ve yönetilmeye çalışılmaktadır.

## **2.2. Paternalizm ve Paternalist Liderlik Kavramları**

### **2.2.1. Paternalizm**

Türk kültüründe önemli bir değere sahip olan babacanlık değerinin bir başka adı da paternalist değerler olarak ifade edilmektedir (Aslan, 2015). Gürer (2019), paternalizm kelimesinin kökeninin Fransızca'daki "paternalisme" kelimesinden geldiğini, bu kelimenin de Latince'den baba kelimesinden türettiği ifade edilmektedir. Paternalizm yaklaşımının temelleri, aile ve devlet yapılarında fodal ataerkil düzene dayanmaktadır. Bu düzende devletin halka bakmak ve onları koruma görevleri vardır. Çin, Japonya, Kore ve Hindistan gibi Pasifik Asya kültürlerinin temel bir özelliği olan paternalizmin temel ilkesi çalışanların üstlerine sadakat ve saygı göstermesi gerektiği ve bunun karşılığında üstlerin bir baba gibi onları sahiplenmesi ve koruması gerektiğini öğütleyen Konfüçyüs öğretilerine dayanmaktadır.

Paternalist yönetim anlayışı benimseyen kültürlerde otorite anne ve baba rolünü üstlenerek yönetimleri altındaki diğer bireyleri korumanın mecburi bir davranış olduğunu düşünürler. Yönetilen astlar ise yöneticilerinin bu şefkatli davranışlarına bağlılık, itaat ve uyumluluk gösterecek tepkiler vermeleri beklenir (Pellerini & Scandura, 2008: 567). Bu anlamda, meşru bir güç olarak paternalizm, aile içindeki rolü sayesinde, aile dışındaki denetimini meşrulaştırmaktadır (Çalışkan, 2008: 64).

Paternalist anlayışın diğer bireylerin yaşamına müdahale etmek ve aile birliği oluşturmak gibi faaliyetlerinin yanında bazı türleri de bulunmaktadır. Bu paternalist türlere bakacak olursak safkırılı, yumuşak-sert, zayıf-güçlü paternalizm olarak tasnif edilebilirler. Aynı zamanda öz paternalizm, yasal paternalizm, devlet paternalizmi, profesyonel paternalizm ve yönetsel paternalizm gibi çeşitli paternalist alt kategorilerde de bulunmaktadır (Aydoğan, 2013: 52).

Kültürün değer dünyasını temsil eden paternalizm yaklaşımı farklı alan ve temelde ele alınarak bu alanlarla etkileşim kurmuş ve bu alanları etkilemiştir. Paternalist yaklaşımdan doğan ve anlayışın önemli bir açıklayıcı ve uygulayıcı olan kavramlardan biri de paternalist liderlik kavramıdır.

## 2.2.2. Paternalist Lider ve Özellikleri

Chemers (2002) liderliği "ortak bir görevin yerine getirilmesinde bir kişinin diğerlerinin yardımını ve desteğini alabildiği bir sosyal etki süreci" olarak tanımlar. Bu tanımın odak noktası, liderliğin bir grubun dâhil olduğu ortak bir görevi başarmak için bir arada olması ve sosyal etkinin yapılan işin dinamiklerinin anahtarı olduğudur. Bu tür tanım, kişilerarası faktörlerle (çekimler, iletişim, etki) etkileşime giren içsel faktörlere (düşünceler ve duygular) odaklanır ve bu da dinamik bir dış çevre üzerinde bir etkiye sahip olmaya yol açar (Dickson vd., 2012: 486).

Paternalist liderlik, güçlü ve açık otoriteyi ahlaki değerler, nezaket ve ilgiyle birleştiren bir "yetkili aile geleneği" ve "Konfüçyüsçülüğün dikey organizasyonu" olarak adlandırılan saygı, ahlak ve imparatorluk ilkelerine dayanmaktadır. Çin geleneğinde baba ve oğul arasındaki dikey bağ en üstün ilişki olarak kabul edilir. Bir babanın oğul ve diğer aile üyeleri üzerindeki mutlak gücü, evli insanlar arasındakiler de dâhil olmak üzere tüm sosyal ilişkileri etkiler. Bu ilişkinin Çin emperyal kurallarına göre ahlaki bir önemi vardır. Hatta devlet yönetiminde bakan-imparator ilişkisi baba-kız ilişkisine benzetilmiştir. İmparatorluğun etkisi, ataerkilliği yıllarca toplumu bir arada tutan bir ilke olarak kabul görmüştür (Frah & Cheng, 2000: 102). Zamanla aile içindeki dikey ataerkil iletişimin iş hayatına da yansımaya başlamasıyla, patron olan liderin yol göstericiliği ve otoritesi ile çalışanların itaat ve sadakati arasındaki denge ortaya çıkmıştır (Aycan, 2006: 460). Öte yandan Anwar (2013) paternalizm kavramını, arkadaşça bir ortam oluşturmak, baba gibi davranmak, işyerinde çalışanların iş hakkında problemleriyle ve çalışanların kişisel sorunlarıyla en üst düzeyde ilgilenmek için kullanır. Bu noktada çalışanına baba figürüyle yaklaşan lider, çalışanını kendi çocuğu gibi görmektedir. Ataerkillik anlayışından doğan ve astlarının sadakati karşısında onları kendi çocukları gibi koruma süreci olarak tanımlanan paternalist liderlik, liderin astlarını koruma ve destekleme konusunda özenli bir rol üstlendiğine vurgu yapmaktadır (Aslan, 2015: 87).

Paternalist liderlik araştırmalarının başlangıcı sayılan Silin (1976), araştırmasında yöneticilerin liderlik davranış kalıplarını ve felsefelerini araştırmıştır. Araştırmasında paternalist liderliğin didaktik yani eğiticilik gibi özelliklere sahip olduğunu savunmuştur. Diğer adıyla babacan liderliğin ahlaki teşvik etmek, kontrol taktiklerini kullanmak, belirsiz niyetler yaratmak, takipçilerle sosyal mesafeyi korumak ve otorite kurmak gibi özelliklere sahip olduğunu ileri sürmüştür. Bu bakımdan liderliğin bencil dürtüleri önleyen bir ahlaki vizyona sahip olması ve dolayısıyla yüksek ahlaki değerleri övebilmesi ve savunabilmesi gerekir (Sarachek, 1968: 45). Silin gibi, Redding (1990) de Tayvan, Singapur, Endonezya ve Hong Kong'daki Çinli aile şirketlerine incelemiştir. Redding, çok çeşitli yönetici ve işletme sahiplerinin derinlemesine bir analizini yaparak, "Çin Kapitalizmi" adı verilen bir ataerkil liderlik profili oluşturmaya çalışmıştır. Buna göre ataerkil liderlik profilinin yetiştiren/öğretmen ya da rol model, niyet belirsizliği, hiyerarşide sosyal mesafe, otorite, bireysel sadakat ve astlara bağımlılık gibi temel özelliklere sahip olduğu bir şahsiyete sahip olduğunu keşfetmiştir.

Westwood ve Chan (1992) ise liderlik kavramının Batı literatüründe kullanılan ve oraya özgü bir kavram olduğunu öne sürerken; kültürel farklılıkların bu konudaki rolüne vurgu yaparak "önderlik" kavramının doğu kültürlerine daha çok uyacağını belirtmiştir. Westwood ve Chan

(1997) göre paternalist liderlik temel olarak dokuz özellikten oluşmaktadır. Bunlar; mükemmel diyalog, sosyal mesafe ve uzaklaşma, çatışma çözümü, kayırmacılık ve himaye, siyasi manipülasyon, hakimiyeti sürdürme, itibar oluşturma, belirsiz (belirsiz) niyetler, didaktik (eğitimsel) liderlik şeklinde sıralanmaktadır.

Liderlikle ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde liderlik özelliklerinin her araştırmacı tarafından farklı şekillerde yorumlandığı gözlenmektedir. Söz konusu olan liderlik özellikleri içinde ortak olanlar olduğu gibi farklı özelliklerde yer almaktadır. Bu noktada bilim insanları tarafından yapılan sınıflandırmalar önemli hale gelmektedir. Alan yazında paternalistik liderlik sınıflandırmasının farklı iki araştırmacı tarafından yapıldığı görülmektedir. Aycan (2001) paternalist liderliği çıkarıcı ve iyiliksever olarak ikiye ayırmıştır. Farh ve Cheng (2000) ise ataerkil liderliği kendi içinde üç alt başlık altında ahlaki, yardımsever ve otoriter paternalist liderlik olarak ele almıştır. Bu sınıflandırmalar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

Aycan'a (2006) göre literatürde en çok tartışılan iki tür paternalist liderlik vardır. Bunlar bencil ve iyi niyetli paternalizm yaklaşımları olarak ayrılmaktadır. Bu iki türün en ayırt edici özelliği, astların ve üstlerin eylemlerini motive etme yetenekleridir. Çıkarıcı paternalist yaklaşımda, yapılan iş vurgulanırken, iyi niyetli paternalist liderlikte ise, çalışanların refahına odaklanılmaktadır. Bu nedenle, çıkarıcı liderlikte çalışanlara gösterilen cömertlik ve özenin arkasındaki motivasyon, işi bitirme kaygısıdır. Bu yüzden bencil paternalist liderler amaçlarına hizmet edilmesini beklemekte ve Makyavelist kişilik özellikleri sergilemektedirler (Hayek vd., 2010: 377).

Yukarıda bahsedilen çıkarıcı paternalist liderliğin tersine, iyi niyetli paternalist liderlerin altlarına gösterdikleri cömertlik ve şefkatin ardındaki motivasyon, onların refahı için samimi bir endişedir. İyi niyetli olan bu paternalist liderlikte, baba tarafından işverenlere gösterilen sadakat, onların cömertliğine ve merhametine karşılık vermenin bir yoludur. Bu noktada otokratik ve otoriter yaklaşımları birbirinden ayırmamız gerekir. Otoriter bir yöneticinin/liderin gücü mutlaklıdır. Amirler/yöneticiler, astlarından herhangi bir zorunluluk olmaksızın bağlılık talep etme hakkına sahiptir. Astlar ise bunun aksine, taahhüt ve boyun eğme konusunda isteksizdirler. Otoriter bir yaklaşımda kontrol ve disiplinin varlığı aşağıdakilerin yararına. Burada çalışan itaati tamamen isteksiz değildir (Aycan, 2001: 24).

Güç piramidinde daha güçlü olarak kabul edilen üst ile ona biat etmekle sorumlu olan astın rol ve statüleri üzerine ortaya koyduğu sınıflandırmasında Aycan (2001), paternalist anlayışın iki liderlik türü ile Batı literatüründe paternalizm ile benzerlik kurulan otoriter ve otokratik yönetim anlayışının bir sonucu olan otokratik liderlik kavramlarını karşılaştırmayı amaçlamıştır. Yönetimde ikili ilişkiler kurulurken astın üste bağlılık göstermesi şartı ile üstünde asta yakınlık ve ilgi göstermesi işle iyi niyetli paternalizm ortaya çıkmış olur. Bunun tersi olarak üst isteklerini yerine getirmek için altındakilere şefkat ve ilgi gösteriyorsa, altta kendi çıkarları için bağlılık duyuyorsa burada görülen paternalist liderlik tipi çıkarıcı paternalizmdir. Lider astın yararına olduğunu düşündüğü için onu kontrol altında tutup ona otoritesini bu şekilde yansıtıyorsa ve ast da bunu benimseyip lidere boyun eğiyorsa burda otokratik liderlik yapısından söz edilebilir. Tersine, otoriter liderlik, astın istediğini elde etmek için astını kontrol

etmesi ve astın kendi kişisel çıkarlarıyla çelişmeyecek şekilde amirine boyun eğmesi durumunda gözlemlenir. Bununla birlikte paternalist bir lider, çalışanların ve ailelerinin refahını da önemser. Örneğin çalışanlarının ve kardeşlerinin düğünlerinde hediyeler takdim etmek, çalışanların çocuklarının eğitim giderlerine bağışta bulunmak gibi davranışlarda bulunurlar.

Paternalist liderlerin babalık rollerinin bir parçası olarak sosyal sorumlulukları vardır. Bu tipteki yöneticiler, kurum içinde düzenlenen etkinlik ve davetlerde çalışanlarla beraber vakit geçirmekte, çalışanlarla birlikte dans edip şarkı söylemekte, kurum içinde düzenlenen futbol turnuvalarına katılmakta, çalışanlar ve aileleri ile birlikte tatile çıkmaktadır. Gerçekleştirilen bu etkinliklerin tümünde liderler, çalışanları ile aralarındaki mesafeyi samimi tutmakta ve çalışanlarının örgüt ailesinin bir parçası gibi hissetmelerini amaçlamaktadır (Paşa vd, 2001: 569).

Farh ve Cheng (2000), paternalistik liderlik yaklaşımı üç başlıkta ele almıştır. Bu sınıflandırmadan ilki olan otoriter liderlikte astlar üzerinde sert bir otorite ve kontrol sağlayan, çalışanların kendisine koşulsuz itaat etmesini bekleyen bir liderlik anlayışı vardır. Şefkatli liderlik ise, çalışanların ve ailelerinin yararına olan kişisel ve bütüncül bir liderlik eylemlerini ifade etmektedir. Sözcük olarak ahlaki liderlik boyutunda ise, liderin kişisel bütünlüğüne ve ahlakına atıfta bulunulur. Kültürel bir bakış açısından bakıldığında, yardımseverlik, ahlak ve otoriter liderlik boyutları, Konfüçyüsçülük ilkelerinin üç ana ilkesi olan karşılıklılık, erdem ve otoriteden oluşmaktadır (Wang & Lin, 2007: 273).

Yukarıda bahsedilen liderlik özellikleri, çalışanları önemsemek ve rol modeller oluşturmak için güçlü bir otorite oluşturan otoriter yönetim tarzına benzemektedir. Bunlardan biri olan yardımsever liderlik, bireysel özen ve ilgiyi içermektedir. Başka bir çalışmada (Wasti vd., 2007), yardımsever liderliğin çalışanların yöneticileriyle güven inşa etme sürecinde etkili ve önemli bir kültürel değişken olduğunu ortaya koymuştur. Ahlaki liderlik ise, dürüstlük, sorumluluk, sahiplenme ve özveri davranış ilkelerini içermektedir. Otoriter liderliğe baktığımızda, kural koyma, güç, karartma ve öğütte bulunma boyutlarına odaklandığı gözlemlenmiştir.

### **3. Metodoloji**

Bu çalışmada Hofstede'nin (1991) kültür boyutları ve Paternalist liderlik arasındaki ilişki kuramsal bağlamda incelenmiştir. Bu amaçla Hofstede'nin (1991) araştırma sonuçlarında ortaya koyduğu dört boyut bağlamında ilgili yazınlar kapsamlı olarak incelenmiş ve kuramsal bağlam ilişkilendirilmiştir.

#### **3.1. Güç Mesafesi Bağlamında Paternalist Liderlik**

Güç mesafesi, "bir organizasyonun veya toplumun üyelerinin, gücün eşitsiz bir şekilde paylaşılması gerektiğine dair beklenti ve kabul derecesi" anlamına gelir (House vd., 1999). Eşit olmayan güç dağılımı, bireylerin daha statü bilincine sahip, prosedürel ve hiyerarşik yapılara, güce ve itibara/saygınlığa değer verdiğini gösterir. Yetkililer saygı ve hürmet talep ederken, güç eşitsizlikleri astların genellikle itaatkâr ve hürmetkâr ve bir şekilde davranmasına neden



olmaktadır. Bu nedenle, yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde Paternalist liderin talepleri astları tarafından daha doğal bir şekilde kabul edilmekte ve meşrulaştırılmaktadır.

Yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda güç ve zenginlik eşitsizliklerinin büyümesine izin verildiğini gösterir. Hiyerarşi ve eşitsizlik kültürün temelidir. Bu kültürün üyeleri, üstlerine veya liderlerine bağlıdır ve güç mesafesi yüksek kültürlerdeki yöneticiler, McGregor'un X kuramı varsayımında olduğu gibi, çalışanların doğaları gereği işten hoşlanmadıklarını varsayarlar. Bu nedenle, yüksek güç mesafesine sahip kültürlerin liderleri, otoriter bir yönetim tarzını benimsemeyi tercih ederler. Düşük güç mesafesi kültürleri, takipçilerin gücü ve zenginliği arasındaki farkları daha az vurgular. Düşük güç mesafesi kültürü, McGregor'un çalışanların doğaları gereği çalışmaktan hoşlandıkları varsayımına dayanan Y teorisine dayanmaktadır. Düşük güç mesafesi kültürünün liderlik tarzı merkeziyetçi değildir (Hofstede, 1980).

Doğu kültürünün önemli bir yeri olan paternalizm, yönetilenler ve yönetilenler arasındaki hiyerarşik ve ikili ilişkiyi ifade etmektedir (Aycan, 2006: 460). Nitekim Silin (1960) doğu kültürlerinde liderin takipçilerinden her yönüyle daha yetkin, bilgili ve nitelikli olarak algılandığını belirtirken, aslında hiyerarşik güç mesafesinin ana bileşenlerini ortaya koymaktadır (Schneider vd., 1975: 127). Dolayısıyla Astlar ile lider arasındaki bu temel bileşenler üzerine inşa edilirken bu bileşenlerin gücü de güç mesafesinin ve otoritenin etkinliğini ortaya koymaktadır. Nitekim, Silin (1960) gibi Redding (1990) de çok çeşitli yönetici ve işletme sahiplerinin derinlemesine bir analizini yaparak, "Çin Kapitalizmi" adı verilen bir ataerkil liderlik profili oluşturmaya çalışmıştır. Redding (1990) paternalist ilişki içerisinde liderin takipçileri tarafından benimsenen hiyerarşik sosyal mesafe, otorite, ve itaat ve bağlılık gibi temel özellikleri ortaya koymuştur. Dolayısıyla yüksek güç mesafesiyle ilişkilendirilen X kuramına dayalı olarak ortaya konan "çalışanların doğaları gereği işlerinden hoşlanmadığı" tezinin paternalist ilişki içerisinde geçerli olamayacağı anlaşılmaktadır.

### **3.2. Bireycilik ve Toplulukçuluk Boyutu Bağlamında Paternalist Liderlik**

Bireyci özellikler taşıyan batı toplumları açısından birey ve devletin amaçları arasında bir uyum vardır ve bu uyum kişinin gelişimini incelemektedir. Ayrıca toplumu oluşturan her kişi toplumun genel yararı için eşit haklara sahip olmalıdır (Chen ve Almagor, 2012). Dolayısıyla birey topluma yönelik sorumluluklarını yerine getirirken toplumda bireyin kişisel gelişimine katkı yapar ve onun kişilik haklarına saygıyı önemser. Toplulukçu kültürlerde ise astlar ve üstler arasındaki ilişki, ebeveynler ve çocuklar arasındaki ilişkiye benzerdir. Burada yöneticinin görevi, vatandaşlarını korumak, düzenli hareket etmek ve onların iyiliğine olduğuna inandığı kararlar almak olarak ifade edilmektedir. Bunu karşılığında altta yönetilenden istenen astına olan bağlılığını ve sadakatını göstermesidir (Aycan, 2001: 23). İfade edilenlerden hareketle bireyci özellikler gösteren kültürel yapılarda toplumsal düzenlemeler bireyin gelişimine katkı sunan bir yapı sunarken, toplulukçu yapılarda ise topluluğun gelişimi ana amaç olarak görülmektedir (Terzi, 2010).

Yüksek bireysellik özelliklerine sahip olan toplumlar, özerk davranma, özgüvenli olma, kendi kararlarını alma gibi kültürel kodlara sahip olduklarından paternalist ilişkideki takipçi/ast ilişkisini yadsımaktadır. Dolayısıyla bu kültürlerde Paternalist liderliğe ilişkin özellikler kabul görmemektedir. Buna karşın toplulukçu kültürlerde, kollektif bilinç, diğerlerini düşünerek hareket etme, kişiler arasındaki güçlü bağlılık, hiyerarşik yapı ve gücün kabullenilmesi astların paternalist liderlik anlayışına yönelik olumlu algılarını desteklemektedir. Bu olumlu Paternalist liderlik algısı içerisinde lider konumundaki bir kişinin bir ağabey veya baba (kadın ise kız kardeş veya anne) gibi davranması beklenir. Paternalist (Babacan) bir lider, kutlamalar, sağlık ve aile gibi iş dışındaki yaşamı ve ayrıca örgütsel etkileşimleri de önemser. Kendini bir ebeveyn olarak gördüğü için, sağlık ve eğitim gibi bireylerin giderlerine katkıda bulunmak, maddi ve ailevi sorunları çözmek, düğünlere katılmak gibi konularda öncü ve destekleyici bir role sahiptir. Yönetim sisteminde bu tür durumlar, bireysel odaklı Batı kültürlerinde mahremiyet ve profesyonelliğin terk edilmesi olarak kabul edilmektedir (Aycan, 2006: 460).

Paternalist yaklaşımda astlara karşı sahiplenici davranışlar, onların önemsenmesi, sahip çıkılmasının yanında otorite ile disiplinin elden bırakılmaması ve itaate bağlı bir ilişkinin olması gibi birbirine zıt durumların aynı toplum içinde görünmesi, batılı bilim insanlarını anlaşılması zor bir durum olmaktadır. Bu da paternalistik lider kavramına bakışın olumsuz yönde olmasına sebep olmaktadır. Diğer bir ifadeyle bireyci, özgürlükçü ve kendi istekleri içinde davranış sergileyen toplumlarda paternalist yaklaşım anlaşılmamakta, hatta olumsuz bir yönetim biçimi olarak görülmektedir (Aycan, 2006: 460). Bu alanla ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında Türk toplum geleneğinin özelliklerinden dolayı ülkemizde daha çok paternasilt yönetim anlayışının tercih edildiği görülmüştür (Gürçan, 2018: 93).

Sonuç olarak, karşılıklı bağımlılığa, uyumluluğa ve başkaları için sorumluluğa çok değer verilen kolektivist toplumlarda ataerkil liderliğe olumlu bakılır. Liderlerin astlarını koruması ve desteklemesi, yakın ve tanıdık bir ortam yaratması, oldukça kolektivist toplumların sosyal ilişkilerindeki karşılıklı bağımlılık ile tutarlıdır (Mansur vd., 2017). Astların hem iş hem de özel hayatlarına dahil olmalarıyla ilişkilendirilen yakın ve bireyselleştirilmiş ilişkilerin kurulması, mesleki/kişisel ayrımının daha az net olduğu kolektivist toplumlarda teşvik edilen davranışlardır. Farklı olarak, özerkliğe, kendine güvenmeye ve kendi kaderini tayin etmeye değer veren bireyci toplumlarda ataerkillik olumsuz algılanır. Liderlerin astlarıyla derin bir şekilde ilgilenmesi, mahremiyetin ihlali veya ihlali olarak yorumlanabilir (Mansur, 2017).

### **3.3. Erillik Dişillik Boyutu Bağlamında Paternalist Liderlik**

Paternalizm, hiyerarşik toplumlarda tercih edilen bir olgudur. Paternalistik bir ilişki, ataerkil bir lider ile çalışanları arasındaki güç eşitsizliği varsayımına dayanır. Büyük güç mesafelerine sahip kültürler, güç dağılımındaki eşitsizliği kabul eder (Aycan, 2006: 458). Eşit olmayan bir güç dağılımı ile karakterize edilen paternalist toplumlar, erkek egemenliğinin egemen olduğu toplumları temsil eder. Böylesi baskın bir yönetim gücü erkeklerin baba rolüne dayanmaktadır. Burada babanın rolü koruyucu, tavizsiz, yargılayıcı ve güçlü bir insanı sembolize eder. Bu

bağlamda paternalizm, sözleşmesiz erkek egemenliği anlamına gelir (Sennet, 2014: 331). Bu yüzden paternalizmin, çoğunlukçu ve hiyerarşik bir düzenin olduğu kültürlerde daha çok rastlanan bir olgu olduğu ifade edilmektedir (Aycan, 2006: 458).

### **3.4. Belirsizlikten Kaçınma Bağlamında Paternalist Liderlik**

Belirsizliğe karşı gösterilen tolerans kültürlerin ön kabullerine ilişkin bir durumdur. Belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek olan toplumlarda yerleşik kalıplar oldukça belirgindir. Özellikle ebeveynlerin ya da liderin birey hakkındaki tasarrufları bireyin hayatını direkt etkiler niteliklere sahiptir. Bu şekilde bireyin yapması muhtemel yanlışlıkların ve karşılaşacağı olumsuzlukların önüne geçileceği düşünülmektedir. Bu düşünce sadece ebeveyn ya da Paternalist lider için geçerli değildir, bireyde kendi için en iyi kararı onların vereceğine inanmaktadır. Çünkü lider takipçileri için neyin en iyisi olduğunu bilmektedir. Dolayısıyla paternalist liderin takipçileri için aldığı kararlar sorgulanamaz (Van de Veer, 1986).

Paternalist liderin altında çalışan birey liderden çok daha üstün niteliklere ve yeteneklere sahip olsa da liderin örgüt ve bireyler için verdiği kararlar sorgulanamaz. Çünkü paternalist liderin itibarı, bulunduğu pozisyon, yaşı ve deneyimlerinden ileri gelmektedir. Dolayısıyla liderin sahip olduğu bu özellikler onun gücünü ve otoritesini meşrulaştırmasını sağlamaktadır. Ayrıca ast-üst ilişkileri, ebeveyn ile evlat arasındaki ilişkiye benzetilmekte ve üstün görevi astı korumak, yönlendirmek, yol göstermek ve onun iyiliğine olacağına inandığı kararları onun adına vermektir. Bunun karşılığında da asttan beklenen, üstüne itaat etmesi ve bağlılık göstermesidir (Aycan vd., 2000).

## **4. Sonuç**

Dünya üzerinde yer alan toplumlar benzer sorunlarla karşılaşmalarına rağmen bu sorunları çözmek adına farklı farklı çözümler ortaya koymaktadırlar. Bunun temelinde kültürel farklılaşmanın olduğu bir gerçektir. Nitekim Geert Hofstede uluslararası bir firma olan IBM'in farklı ülkelerde bulunan altmışın üzerinde birimiyle yapılan araştırmada toplumları birbirinden farklılaştıran dört boyut ortaya koymuştur. Nitekim liderlik kavramı, yönetim alanındaki kültürel değerler ve kültürel farklılıklarla yakından ilişkilidir. Diğer bir deyişle, yönetim yaklaşımları ve teorileri sadece evrensel bir değere sahip değildir; farklılaşan kültürlerin etkilerinin görüldüğü her yönetim yaklaşımı ve teorisinin her yerde geçerli olduğu varsayımı yanlıştır. Bununla birlikte liderlik araştırmaları birçok disipline konu olmakta ve geniş bir çalışma alanına yayılmaktadır. Ancak araştırmaların batı merkezli ve her yerde geçerli olan etkili lider özellikleri üzerin yoğunlaşması liderliğin doğasına zarar vermediği değerlendirilmektedir. Nitekim doğu toplumlarının kültürel bir özelliği olan Paternalist anlayış, kendi yapısı içerisinde etkili bir liderlik türü olarak Paternalist liderliği vurgulamaktadır. Nitekim Silin (1960) ve Redding (1990) tarafından yapılan çalışmalar doğu toplumlarında geçerli ve benimsenen ataerkil bir liderlik tarzını ortaya koymaktadır.

Paternalist liderliğin güç mesafesinin yüksek olduğu ve toplulukçu kültürlerde yaygın olduğu belirtilmektedir. (Dorfman vd., 2012; Pellegrini ve Scandura, 2008). Ancak bu toplumlarda olumsuz bir olgu olarak değil etkin bir liderlik olduğu görülmektedir. (Pellegrini & Scandura, 2006). Nitekim Yüksek güç mesafesinin yüksek olduğu ve kolektivist kültür yapısı gösteren toplumlarda paternalist liderliğin örgütsel bağlılığı (Erben ve Güneşer, 2008), astların sesini (Zhang ve diğerleri, 2015) ve performansı (Chen) olumlu yönde etkilediğine dair kanıtlar vardır (Mansur vd., 2017).

Sonuç olarak farklı kültürel bağlamlarda insanlara etkili bir şekilde nasıl liderlik edileceğini anlamak, uluslararası iş araştırmaları için bir zorunluluk haline gelmiştir. Dolayısıyla bu çalışmada paternalist liderliğin Batı merkezli bağlı olarak yanlış yorumunu kültürel bir bakış açısıyla gidermeye çalışılmıştır. Bu sayede Batı açısından olumsuz olarak algılanan paternalist liderliğin farklı kültürlerde olumlu olarak algılanabileceği ortaya koyularak literature katkı yapılmıştır.

### **Kaynakça**

- Aslan, E. (2015). Paternalist liderliğin çalışan performansına etkisinde iş ahlakının rolü (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Aycan, Z., Schyns, B., Sun, J. M., Felfe, J., & Saher, N. (2013). Convergence and Divergence of Paternalistic Leadership: A Cross-Cultural Investigation Of Prototypes. *Journal Of International Business Studies*, 44(9), 962-969.
- Adams, J., & Graban, M. (2011). CMCD's Lab Draws on Academics, Automakers, and Therapists to Realize Its Own Vision of Excellence. *Global Business and Organizational Excellence*, 30(4), 12-28.
- Aitken, Walking The Talk: The Nature and Role of Leadership Culture within Organization Culture, *Journal of General Management*, 32(4), (2007), 17-37.
- Dorfman, P., Javidan, M., Hanges, P., Dastmalchian, A., & House, R. (2012). GLOBE: A twenty-year journey into the intriguing world of culture and leadership. *Journal of World Business*, 47(4), 504-518.
- Hofstede, G. (2003). Cultural dimensions. *www.geert-hofstede.com*.
- Hofstede G. (1991). *Cultures and Organizations — Software of The Mind*. New York: McGraw Hill;
- Hofstede, Geert (1994) *Cultures and Organizations Software of the Mind*, Great Britain: Harper Collins Publishers.
- Jackson, T. (2001). Cultural values and management ethics: A 10-nation study. *Human Relations*, 54 (10), 1267-1302.
- Hofstede, G. (1998). A case for comparing apples with oranges: International differences in values. In *Values and attitudes across nations and time* (pp. 16-31). Brill.

- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International studies of management & organization*, 10(4), 15-41.
- Mansur, J., Sobral, F., & Goldszmidt, R. (2017). Shades of paternalistic leadership across cultures. *Journal of World Business*, 52(5), 702-713.
- Munley, A. E. (2011). Culture differences in leadership. *IUP Journal of Soft Skills*, 5(1).
- Lee, Y. S., & Liu, W. K. (2012). Leadership behaviors and culture dimensions in the financial industry. *Journal of Applied Finance and Banking*, 2(2), 15.
- Sekaran, U. (1983). Methodological and theoretical issues and advancements in cross-cultural research. *Journal of international business studies*, 14, 61-73.
- Dickson, M. W., Castaño, N., Magomaeva, A., & Den Hartog, D. N. (2012). Conceptualizing leadership across cultures. *Journal of world business*, 47(4), 483-492.
- Zhang, Y., Huai, M. Y., & Xie, Y. H. (2015). Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model. *The leadership quarterly*, 26(1), 25-36.
- Wu, M. (2006). Hofstede's cultural dimensions 30 years later: A study of Taiwan and the United States. *Intercultural communication studies*, 15(1), 33.
- Soares, A. M., Farhangmehr, M., & Shoham, A. (2007). Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies. *Journal of business research*, 60(3), 277-284.
- Çıraklar, N. H., Ucar, Z., & Sezgin, O. B. (2016). 'Effects Of Paternalistic Leadership on Organizational Identification: Mediating Role of Trust in Leader. *Research Journal of Business and Management-(RJBM) ISSN*, 2148-6689.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Mansur, J., Sobral, F., & Goldszmidt, R. (2017). Shades of paternalistic leadership across cultures. *Journal of World Business*, 52(5), 702-713.
- Anwar, H., (2013). Impact of paternalistic leadership on employees' outcome – A study on the banking sector of Pakistan IOSR Journal of Business and Management, 7(6), ss. 109-115.
- Aycan, Z., (2006). Paternalism: Towards Conceptual refinement and operationalization. In Yang, K.S., Hwang, K.K., & Kim, U. (Eds.). *Scientific Advances in Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical, and Cultural Contributions* pp. 445-466.
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied psychology*, 49(1), 192-221.
- Aycan, Z., (2001). Paternalizm: Yönetim ve liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 1 (1), ss. 11-31.
- Aydoğan, M. (2013). Antik Çağdan Küreselleşmeye Yönetim Gelenekleri ve Türkler Cilt 1, Resse.
- Çalışkan, S.C. (2008). Yöneticilerin bireysel yetkinliklerinin liderlik tarzları ve lider üye

etkileşimine verdikleri önem üzerindeki etkileri ve bu etkileşimde kültürel varsayımların rolü [Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].

- Hayek, M.; Novicevic, M., M.; Humphreys, J., H. ve Jones, N. (2010). “Ending the Denial of Slavery in Management History: Paternalist Leadership of Joseph Emory Davis”, *Journal of Management History*, 16/3: 367-379.
- Farh, J., L. ve Cheng, B., S. (2000). “A Cultural Analysis of Paternalist Leadership in Chinese Organizations”, (Ed.: J., T., Li; A., S., Tsui ve E., Weldon), *Management and Organizations in the Chinese Context*, London: Macmillan: 84-127.
- Gürcan, N. (2018). *Türk Kültüründe Paternalist Liderlik Davranışlarının İzleyenlerin Duygusal Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Y Kuşağına Yönelik Bir Araştırma* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Paşa, S. F., Kabasakal, H., Bodur, M., (2001). *Society, Organisations and Leadership in Turkey. Applied Psychology: An International Review*, 50 (4), s. 559-589
- Sarachek, B. (1968). *Greek Concepts Of Leadership. Academy Of Management Journal*, 11.1, 39-48.
- Schneider, A. E., Donaghy, W. C., Newman, P., J. (1975). *Organizational Communications*, NY: :Mc. Graw Hill Book Co.
- Sennet, R. (2014). *Otorite*, Çev. Kamil Durand, Ayrıntı Yayınları, İstanbul
- Wang, Y. Y., & Lin, Y. W. (2007). The study of the paternalistic leadership style: A case study of a kindergarten principal. *Asia-Pacific Journal of Research in Early Childhood Education*, 1(2), 95-112.
- Westwood, R.I. & Chan, A. (1992). *Headship and Leadership*. In: R. I. Westwood (Ed). *Organizational Behaviour: A Southeast Asian Perspective*, ss. 123–139.
- Van De Veer, D. (1986). *Paternalistic Intervention: The moral bounds of benevolence*. Princeton: Princeton University Press.