

PATERNALİZM: YÖNETİM VE LİDERLİK ANLAYIŞINA İLİŞKİN ÜÇ GÖRGÜL ÇALIŞMA

Zeynep Aycan
Koç Üniversitesi

ÖZET

Bu makale Türkiye’de yönetim anlayışının bir örneği olan ‘paternalizm’ olgusunu inceleyen üç görgül araştırmanın özetini sunmaktadır. Örgütlerde paternalizm, veya ‘babacanlık’, ‘hamilik’, ast ve üst arasındaki ilişkinin niteliğini tanımlar. Bu ilişkide üstün görevi astı korumak-kollamak ve yalnızca profesyonel değil özel hayat ile ilgili konularda da ona yol göstermektir. Ast ise üstüne bağlılık göstermekte, güvenmekte ve onun yönlendiriciliğini gönüllü olarak kabul etmektedir. Üç araştırma da alan çalışması olarak toplamında 3500’den fazla katılımcıyla gerçekleştirilmiştir. İlk araştırmada paternalizmin kuramsal çerçevesi çizilmeye çalışılmış ve diğer kavramlarla ilişkisi incelenmiştir. Ayrıca paternalizm ölçeği geliştirilmiş, geçerlik ve güvenilirliği sınanmıştır. İkinci araştırma, kültürler-arası bir çalışma olup, paternalizmin kurum kültürü ve insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkisini incelemiştir. Sonuçlar, paternalizmin yüksek olduğu toplumlarda kurum kültüründe ‘reaktif’ yaklaşımın hakim olduğu gözlenmiştir. Bunun yanı sıra, çalışanlara yaklaşım daha ‘bütünsel’ olduğundan güçlendirici uygulamaların daha fazla gözlemlendiği ortaya çıkmıştır. Son çalışmada ise Türkiye’nin 6 bölgesinde bulunan 15 üniversiteden toplanan verilerle iş hayatına atılmak üzere olan gençlerin liderlik tercihleri ölçülmüştür. Buna göre paternalizm, gençler tarafından çok fazla tercih edilmeyen bir liderlik özelliği olarak ortaya çıkmıştır. Bulguların bilimsel yazına ve uygulamaya katkısı tartışılmıştır.

Sosyo-kültürel ortamın yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları üzerine etkisi, özellikle 1980’de yayınlanan Hofstede’nin önemli çalışmasından sonra birçok kuramsal ve görgül çalışmanın konusu olmuş, uygulamalarda da dikkate alınan öncelikli unsurlardan biri haline almıştır. Bununla beraber, bilimsel çalışmaların ve örgütlerdeki uygulamaların çoğu, özellikle Kuzey Amerika’da geliştirilmiş yönetim, liderlik ve insan kaynakları ile ilgili kuram ve uygulamaların diğer ülkelerde sınanmasıyla sınırlı kalmıştır. Bunların dışına çıkarak, *kültürümüze özgü* yönetim biçimlerinin ve örgütsel uygulamaların var olup olmadığını sorgulamak hem bilime hem de uygulamaya önemli bir katkı olacaktır. Bu makalede bir yönetim tarzı olarak ‘paternalizm’ olgusu ele alınmış ve üç görgül araştırma ile bu olgunun kuramsal çerçevesinin oluşturulması ve ölçülmesi hedeflenmiştir.

Örgütlerde ‘paternalizm’ (paternalism) yani babacanlık veya hamilik, Batı yazınında ve kültürler-arası çalışmalarda fazla ele alınmamış olmakla beraber, toplulukçu ve hiyerarşik kültürlerde sıklıkla rastlanan bir olgudur. Paternalizm kavramı, ikili ilişkilerin niteliğini (özellikle yaşanan güç aralığını) ve bu ilişkilerde astın ve üstün görev ve sorumluluklarını ortaya koymaktadır. Paternalist toplumlarda üst ile ast arasındaki ilişki, ebeveyn ile evlat arasındaki ilişkiye benzer. Bu ilişkide, 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.

Paternalizmin temelleri, aile ve devlet yapısındaki feodal ve patriarkal düzene dayanmaktadır. ‘Alicenap’ devlet halkı korumak ve ona bakmakla yükümlüdür. Zamanla aile ve devlet içinde yer alan bu ilişkilerin işyerlerine de yansıdığı gözlenmiştir. Paternalizm, Çin, Japonya, Kore ve Hindistan gibi Pasifik Asya kültürlerinin önemli bir özelliğidir (Dorfman ve Howell, 1988; Kim, 1994). Chao (1995) paternalizmin temel prensiplerinin işverenin otoritesi ve yol göstericiliği karşılığında çalışanların ona bağlılık ve saygı göstermesi gerektiğini öğütleyen Konfiçyüs öğretilerine dayandırıldığını anlatmaktadır. Batı yazınında paternalizm çeşitli ikili ilişkilerde ele alınmıştır; örneğin öğretmen-öğrenci ilişkisi, hasta-doktor ilişkisi, arkadaşlar arasındaki ilişki veya sosyal hizmetler uzmanlarının çocukların veya yaşlıların aileleriyle olan ilişkisi gibi. Burada üzerinde durulacak olan kurumsal bağlamda yönetici ile çalışan arasında yaşanan paternalizmdir.

Paternalizm geleneksel Doğu toplumlarında önemli ve istenen bir kültürel ve yönetsel özellik olmasına karşın, Batı toplumlarında son derece olumsuz anlamlar içermektedir. Örneğin Northouse (1997), paternalizmi ‘iyi niyetli gibi gözükken diktatörlük’ olarak nitelemiştir (s.39).

Kültürler arasında gözlenen bu yaklaşım farkının altında yatan başlıca nedenler aşağıda ele alınmıştır.

Toplumsal ve Kurumsal Yapı

Feodal toplumlarda yasalar çerçevesinde korunmayan sosyal hakları uzun süreler ‘saygın’ aileler veya hanedanlar korumuştur (Redding, Norman, ve Schlender, 1994). Batı toplumlarındaki sanayileşme sonucunda sendikalaşma ve işçi haklarının kanunlarla korunması paternalizmin önemini azaltmıştır (ör., Padavic ve Earnest, 1994). Bu nedenle Batı yazınında, paternalist liderlik kurumsallaşmış sistemlerde ve kişi hak ve özgürlüklerinin yasalarla korunduğu toplumlarda işlevini yitirmiştir ve istenmeyen bir olgu olarak ortaya konulmuştur (Paker, 2000).

Paternalizmin İkilemi

Paternalizm olgusunda çalışanların yöneticilerine karşı duydukları ‘sevgi’ ve ‘korku’ ikilemi, yöneticilerin ise ‘tatlı’ ve ‘sert’ olmaları Batı’lı bilim insanları tarafından anlaşılması güç bir ikilemlerdir. Paternalizm olgusunda aile metaforu örgütlere taşındığı için, bunun kökenlerini ailedeki ilişkilerde aramak doğru olur. Ailede ebeveyn ‘kontrol’ ve ‘ilgi/bakım’ olmak üzere ikili bir görevi üstlenmektedir. Bu roller Batı yazınında birbirine karşıt/zıt olarak ele alınmaktadır. Kontrol yetkencilikle eş tutulmuş ve bu nedenle reddedilmiştir. Fakat Lau ve Cheung (1987) bu durumu iki çeşit ana-baba kontrolü olduğunu ifade ederek sorgulamışlardır: ‘egemenci’ (kısıtlayıcı) ve ‘düzeni sağlayıcı’. Ayrıca ikincisinin ana-babanın düşkünlüğü ve sevgisiyle ilişkili olduğunu savunmuşlardır. Buna benzer olarak Kağıtçıbaşı (1970, 1996) ana-baba sevgisi ile kontrol/disiplinin birbirinden bağımsız olgular olduğu hakkında kanıtlar sunarak çocuk yetiştirme sürecinde her ikisinin de aynı anda bulunabileceğini göstermiştir. Hindistan geleneğinde ‘karta’ yani baba figürüne atfedilen rol bu iki durumun beraber olabileceğini gösteren diğer bir örnektir: “‘Karta’büyüten, koruyan/kollayan, ilgi/özen gösteren, güvenilir, fedakarlık eden ama aynı zamanda da yoğun istek ve beklentileri olan, otoriter ve katı disiplin uygulayan” kişi olarak tanımlanmıştır. (Sinha, 1990, s.68).

Benzer bir ikilik idari rollerde de görülebilir. Batılı akademisyenler (ör., Bales ve Strodbeck, 1951; Likert, 1961; Vroom ve Yetton, 1973) ‘görev’ ve ‘insan’ odaklı idare biçimleri arasında tam bir ayırım yapmışlardır. Görev odaklı yöneticiler eşitsiz güç dağılımını vurgulayan otoriter kişiler olarak tanımlanırken, insan eğilimli yöneticiler herşeyde eşitliği vurgulayan katılımcı kişiler olarak anlatılır. Fakat Sinha (1980) Hindistan’daki organizasyonlar ile ilgili araştırmalarına dayanarak güç hiyerarşisinin olduğu ilişkilerde bile görev ve insan kaygılarının aynı anda bulunabileceğini ileri sürmüştür. Sinha bu tip liderleri ‘ilgi-görev’ (nurturant-task) liderlerliği olarak adlandırmıştır. Benzer olarak Misumi (1985) performans devalılığı (P) ve çalışanlar arasındaki uyumlu ilişkinin devamını sağlama (M) ile ilgili kaygılarını uzlaştırdığı PM liderlik teorisini ileri sürmüştür. Paternalizmin kökünde ana-baba ve yöneticilerin üstlendikleri, görünüşte çatışan fakat birarada bulunan bu roller vardır. Paternalizm olgusunda cömertlik, iyi niyet, koruma-kollamanın yanısıra, disiplin ve kontrol unsurları da yer almaktadır. Bu tip çatışan değerlerin uzlaştırılması Batılı biliminsanları tarafından anlaşılması kolay olmadığı için onların paternalizme yaklaşımları da olumlu değildir.

Mahremiyet Algısı

Paternalizmin hakim olduğu ast-üst ilişkilerinde liderler/yöneticiler çalışanlara tıpkı bir babanın evlatlarına davrandığı gibi davranır. Dolayısıyla, liderler/yöneticiler çalışanlarının hayatlarının her yönüyle (sosyal, ailevi, profesyonel, vbg.) derinlemesine ilgilenirler. İş ile sosyal hayatın birbirinden azami ölçüde ayrıştırılmaya çalışıldığı ve iş ilişkilerinde profesyonelliğin hakim olduğu toplumlarda, yöneticinin çalışanlara bu denli yakınlık göstermeleri ve hayatlarının her yönüyle ilgilenmeleri rahatsızlık yaratmakta ve mahremiyete sınırlama getirdiği yönünde algılanmaktadır. Ho and Chiu (1994) bireycilik- toplulukculuk yapısının beş ana bileşenini ele almışlardır. Bunlardan üç tanesi paternalizm için önemli anlamlar ifade eder: özerklik/boyun eğme (mahremiyet beklentisini de içerir), sorumluluk alma ve kendine yeter olma/ birbirine bağlı olma. Boyun eğmenin, başkaları adına sorumluluk almanın ve birbirine bağlı olmanın çok övüldüğü toplulukçu kültürlerde paternalizme karşı olumlu tutum sergilenmektedir. Buna karşılık özerklik, kendine yetme ve kendi kendine karar vermenin önemli olduğu bireyci kültürlerde paternalizm onaylanmayan bir olgudur. Toplulukçu kültürle karşılaştırıldığında 'babacan' bir kişinin çalışanın kişisel ve ailesini ilgilendiren konularına karışması mahremiyete saygısızlık olarak algılanır.

Kararlara Katılım

Paternalist toplumlarda yöneticiler çalışanlar için neyin iyi olduğunu bildiklerini iddia ederek, gerekirse onlar adına kararlar alabilirler. Çalışanlar da gönüllü olarak bunu kabul ederler. Bireyci ve eşitlikçi Batı toplumlarında bunu anlamak iki nedenle zordur. Öncelikle kişi adına onunla ilgili kararlar alınabilmesi kabul edilememektedir ve buna kişinin nasıl olup da razı olduğu anlaşılabilir değildir. Boyun eğme ve bağımlılık, özerklik, kendine yetme ve kendi kendine karar verme gibi bireyci değerlerle çeliştiği için yaşlıların bakımı (ör., Cicirelli, 1990; Cohen, 1985; Gordon ve Tomita, 1990), çocuk koruma programları (Calder, 1995), sağlık (ör., Backlar, 1995; Beisecker ve Beisecker, 1993; Christensen, 1997; Kjellin ve Nilstun, 1993; Mesler, 1994) ve akademik danışmanlık sisteminde (ör., Callahan, 1988) gözlenen paternalist uygulamalar eleştirilmiştir. Örneğin Cohen (1985) 'Özgürlük ve paternalizm: İki çatışan amaç' isimli çalışmasında psikiatri hastalarının haklarının paternalizm içeren 'zorbalık' nedeniyle nasıl hiçe sayıldığını anlatmaktadır. Aynı Çizimde Christensen (1997) de 'psikiatrik paternalizm' olgusundan bahsetmiş ve bunu istem dışı hastaneye yatırma, zorla ilaç verme ve tedavi etme eylemleriyle açıklamıştır. Bir başka bağlamda Calder (1995) sosyal hizmetler uzmanlarının çocuklar için verdikleri hizmetlerde paternalist olmak yerine aile ile işbirliği içinde

olmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Bütün bu çalışmalarda paternalizmin etik boyutları tartışılmıştır. Üzerinde durulan konu ‘uzman’ sayılan kişilerin (ör., sosyal çalışanlar, doktorlar, öğretmenler, vb.) onların tavsiyelerine ve hizmetlerine başvuran kişilere ne ölçüde yönlendiricilik yapma hakları olup olmadığıdır. Paternalizm anlayışıyla yapılan yönlendirmede, ‘uzman’ karşısındaki için neyin en iyi olduğunu bildiğini iddia eder ve karşısındakinin fikirlerini almadan (veya bunları hiçe sayarak) uygulamaya yönelir. Bu nedenle paternalizm özerklik ve seçim özgürlüğü hakkını kısıtlayan bir uygulama olarak görülmektedir.

Bağlılık ve Boyun Eğme

Paternalizm ilişkisinde üste bağımlı olma ve boyun eğme gönüllü bazda gerçekleşmektedir; bağımlılık ve boyun eğmenin gönüllü olabileceğini Batı kültürleri anlayamamakta ve kabul edememektedirler. Singh and Bhandarker (1990) paternalist ilişkiyi şu Çizimde özetlemiştir: "... çalışan kişi iş yerinde kendisine yetki veren, koruyan, kollayan ve geliştiren bir baba figürü (sembolik olarak) arar. Karşılığında çalışan, bu amirine karşı saygı beslemeye başlar ve onun otoritesini kabul etmeye hazır olduğunu gösterir." (s.134). Benzer olarak, Kao, Sek-Hong, ve Kwan (1995) da paternalist lider ile ast ilişkisini Konfüçyüsçü düşünceyle şu Çizimde açıklar: " Kişiselleştirilmiş yükümlülükler ve [liderin] bağlılığı, astın ana-babanın rolünü üstlenen liderin arzularına uymak istekliliğine yol açar" (s. 105). Kim'in (1994) gözlemlerine göre "Batılılar, genellikle bu bağımlılığın çalışanlar tarafından istenmek bir yana tam tersine talep edildiğini gördüklerinde şaşırılmışlardır"(s.257). Otoriteye boyun eğme ve/ya uymanın gönüllü olarak yapılabileceği düşünülmediği için Batılı akademisyenler daima paternalizm ile otoriterliği eş tutmuşlardır.

Paternalizmin Sonuçları

Paternalizmi benimseyen toplumlarda bunun bir sonucu da liderlerin kendisine bağlılık ve sadakat gösteren kişilere daha yakınlık göstermesidir ki bu da kişilerarası farklı muameleye ve kayırcılığa neden olabilmektedir. Sinha (1995) ayrımcılığın yöneticilerin bazı üyeleri diğerlerinden daha çok sevmesine bağlıyor: "[Babacan bir müdürün] farklı sevgi ve özeni genel olarak benzer duygu ve hareketlerle karşılık görür. Diğerleri uzaklaşırken sevilen ve özen gösterilen kişiler giderek ‘babaya’ yaklaşır... Lider, zamanla bu kişi gerçekten zeki ve dinamik olarak algılamaya başlar ve sonuç olarak iyi niyetiyle desteğini o kişiye yönlendirir" (s.78). Eşitlikçiliğin öngörüldüğü (düşük güç aralığı olan) bireyci toplumlar paternalizmi bu yönüyle de benimsememektedirler. Goodell (1985) paternalizm ve patronaj ilişkilerinin hakim olduğu kurumlarda performansa bağlı olmaksızın bazı kişilerin durmadan ödüllendirildiklerini, bazılarının da her zaman bundan mahrum

bırakıldıklarını ve bu durumun da ‘öğrenilen çaresizlik’ yarattığı gibi, kişilerin kendine güvenlerini ve öğrenme ve gelişme isteklerini baltaladığını belirtmiştir.

Paternalizm tipleri

Toplum ve kurumlarda paternalizmin rolü konusundaki tartışma olgunun çok boyutluluğuna da bağlanabilir. Literatürlerde en sık tartışılan iki çeşit paternalizm vardır: ‘çıkarıcı’ ve ‘iyi niyetli’ paternalizmdir (Kim, 1994). Bu iki tip arasındaki en ayırt edici özellik astın ve üstün davranışlarını motive eden güçtür. ‘Çıkarıcı’ paternalizmde yapılan iş vurgulanır ‘iyi niyetli’ paternalizmde çalışanın iyiliği ön plandadır. Bu yüzden ‘çıkarıcı’ paternalizmde çalışana gösterilen cömertlik ve özenin arkasındaki motive edici güç işin tamamlanmasıyla ilgili olan ‘kaygı’, ‘iyi niyetli’ paternalizmde ise çalışan iyiliğine yönelik içten bir endişedir. ‘Çıkarıcı’ paternalizmdeki sömürme, gelişmekte olan ülkelerdeki organize olmuş kadın iş gücünde ve cömertlik, koruma, özen ve yol göstermenin asttan gelebilecek politik yada finansal çıkar için ortaya konduğu patronaj ilişkilerde görülmüştür(ör., Enloe, 1989). İyi niyetli paternalizmde, çalışanlar açısından paternalist işverene gösterilen bağlılık onun samimi cömertliği ve özenine bir karşılık verme yoludur (kazanılan bağlılık).

Bu noktada otokratik ve otoriter yaklaşım arasındaki farkı belirtmekte de yarar vardır. Otoriter yöneticinin/liderin gücü kesindir. Yönetici/lider herhangi bir karşılık verme zorunluluğu olmadan astından bağlılık isteme hakkına sahiptir. Buna karşın astın bağlılığı ve itaatı gönülsüzdür. Otokratik yaklaşımda ise kontrol ve disiplin var olmasına rağmen, bu astın iyiliği içindir. Burada çalışanın itaatı tamamiyle gönülsüz değildir.

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’de yönetim ve liderlik alanında paternalizm olgusunu incelemektir. Bu inceleme üç görgül araştırmaya dayandırılacaktır. İlk araştırma paternalizm kavramının kuramsal çerçevesini çizmeyi ve bu doğrultuda bir ölçek geliştirmeyi hedeflemiştir. İkinci araştırma, Türkiye’deki paternalizm olgusunu ve bunun kurumlar üzerindeki etkisini kültürler arası bir karşılaştırma ile ortaya koymayı amaçlamaktadır. Son çalışmada ise, temsili bir örneklem üzerinde, Türkiye’de paternalizmin liderlik biçimi olarak ne oranda tercih edildiği ve bu tercihin bölgesel farklar gösterip göstermediği incelenecektir.

ARAŞTIRMA I: PATERNALİZİN KURAMSAL ÇERÇEVESİ VE ÖLÇÜMLENMESİ

Üç evrede tamamlanan bu araştırmanın amacı paternalizmin doğasını kuramsal bir çerçevede incelemek ve bu incelemeyi temel alarak geliştirilen ölçeğin güvenilirlik ve geçerliğini sınamaktır.

Birinci Evre: Kuramsal Model Çalışması

İlk evrede cevaplandırılmaya çalışılan sorular paternalizmin ne tür ilişkilerde ortaya çıktığı ve bu ilişkilerde kişilerin rollerinin ne olduğudur. İlk sorunun yanıtını aramak üzere Batı yazınında paternalizmin ortaya çıktığı iddia edilen çeşitli ikili ilişkiler ele alınmıştır. Bunlardan hangilerinde güç aralığı olup olmadığı sorusunun yanıtı kültürel bağlama göre değişkenlik gösterebileceği için, bu araştırmada ilk olarak sekiz tip ikili ilişkide bulunan güç aralığının derecesi ve nedenleri ele alınmıştır. Daha sonra bu ilişkilerde ‘üstün’, yani güç hiyerarşisinde daha güçlü olarak algılanan kişinin, ve ‘astın’ rol tanımları üzerine bir kuramsal model geliştirilmiştir. Bu modelde üstün ve astın gözlenen davranışları ve bu davranışın altında yatan olası nedenler ele alınmıştır (Çizim 1).

ÇİZİM 1

Paternalizmin Türlerini ve Diğer Liderlik Modelleri ile İlişkisini Gösteren Kuramsal Model



Bu model, paternalizmin iki formu ve bununla beraber Batı yazınında zaman zaman paternalizm ile özdeşleştirilen ‘otoriter’ ve ‘otokratik’ liderlik kavramlarını karşılaştırmayı hedeflemektedir. İkili ilişkilerde üstün asta duyduğu ilgi ve yakınlık onların iyiliği ve yararı için olduğunda ve bunun karşılığında ast da üstüne saygıdan dolayı bağlılık gösterdiğinde ‘iyi niyetli paternalizm’ ortaya çıkmaktadır. Eğer üst istediklerini elde etmek amacıyla asta ilgi ve yakınlık gösteriyorsa ve bunun karşılığında da ast da kişisel çıkarları için üste bağlılık gösteriyorsa, burada gözlenen ‘çıkarıcı paternalizm’ olmaktadır. Üst astın iyiliğine olduğunu düşündüğü için onun yaptıklarını kontrol ediyor ve ast da bunu benimsediği için üste boyun eğiyor veya sırtını dayıyorsa, burada ‘otokratik’ bir liderlik yapısında söz etmek mümkün olabilir. Bunun tersine, üstün istediklerini elde etmek amacıyla astı kontrol ediyor ve ast

da kişisel çıkarlarına ters düşmemesi için üste boyun eğiyorsa, 'otoriter' bir liderlik gözlenmektedir.

Örneklem: Bu araştırmanın ilk evresine katılmak üzere tesadüfi örneklem metodu kullanılarak toplam 60 kişi seçilmiştir. Katılımcıların % 55'i kadındır. Yaş ortalaması 28.08 olan katılımcıların % 46.7'si üniversite mezunudur ve % 90'ı özel sektörde memur olarak çalışmaktadır.

Veri Toplama Araçları: Bu araştırma için geliştirilmiş anket iki bölüm bulunmaktadır. İlk bölüm, tanımlanan sekiz ikili ilişkide (ör., yönetici-çalışan; hasta-doktor; anne/baba-çocuk, vs.) varolan statü/seviye farkını ve bu farkın nedenlerini ölçmüştür. Katılımcılardan, toplumumuzda herbir ilişkide algılanan statü/seviye farkını 7'li bir ölçek (0 = hiç fark yok; 6 = çok büyük fark var) üzerinden değerlendirmeleri istenmiştir. Ayrıca bu bölümde bu farkı yarattığına inanılan dört faktörün (bilgi düzeyi, deneyim, örf ve adetler, sahip olunan diğer kaynaklar) etkilerini değerlendirmeleri istenmiştir (0 = hiç etkisi yok; 6 = çok fazla etkisi var).

İkinci bölümde bulunan 62 cümle üstlerin ve astların rollerinin toplumumuzda nasıl algılandığı belirtilen modeldeki dört tip çerçevesinde sorulmuştur. Örneğin yönetici-lider ilişkisi için sekiz cümle hazırlanmıştır; bunlar:

1. *Yöneticiler çalışanlarının iyiliği için onlara ilgi ve yakınlık gösterirler (iyi niyetli paternalizm).*
2. *Yöneticiler çıkarlarına uygun düştüğü için çalışanlarına ilgi ve yakınlık gösterirler (sömürücü paternalizm).*
3. *Yöneticiler çıkarlarına uygun düştüğü için çalışanlarını kontrol ederler (otoriter liderlik).*
4. *Yöneticiler çalışanlarının iyiliği için onları kontrol ederler (otokratik liderlik).*
5. *Çalışanlar yöneticilerine duydukları saygıdan dolayı onlara sadakatle bağlıdırlar (iyi niyetli paternalizm).*
6. *Çalışanlar kendi yararlarına uygun düştüğü için yöneticilerine sadakatle bağlıdırlar (sömürücü paternalizm).*
7. *Çalışanlar kendi yararlarına uygun düştüğü için yöneticilerine boyun eğerler (otoriter liderlik).*
8. *Çalışanlar yöneticilerine duydukları saygıdan dolayı onlara boyun eğerler (otokratik liderlik).*

Benzer cümleler daha önce tanımlanan sekiz ikili ilişkiye de uyarlanmıştır. Elde edilen 64 cümle karışık bir çizimde sıralanmış ve katılımcılardan bunların toplumumuzdaki ilişkileri genel olarak ne ölçüde yansıttığını belirtmeleri istenmiştir (1=kesinlikle katılmıyorum; 5=kesinlikle katılıyorum; 3=ortadayım – biraz katılıyorum, biraz katılmıyorum).

Bulgular: Öncelikle sekiz ikili ilişkide varolan statü/seviye farkı ve bunun altında yatan faktörlerin incelenmesi, en çok farkın öğretmen-öğrenci ilişkisinde bulunduğunu ortaya koymuştur. Meslektaşlar, eşler ve arkadaşlar arasında ise farkın hemen hemen hiç olmadığı gözlenmiştir. Dolayısıyla bu ilişkiler bundan sonraki analizlere dahil edilmemiştir. Statü/seviye farkı bulunan ilişkilerden öğrenci-öğretmen ve hasta-doktor arasındaki farkların bilgi ve deneyimdeki farklılara dayandığı, ebeveyn-çocuk arasındaki farkın ise bilgi ve deneyimin yanısıra, örf ve adetlere dayandığı bulunmuştur (Çizelge 1). Güç aralığı bulunan dört ilişki tipinden, ebeveyn-çocuk ilişkisi iyi niyetli paternalizmin ve otokratik tarzın, lider/yönetici-çalışan ilişkisi ise çıkarıcı paternalizmin ve otoriter tarzın en çok gözlemlendiği ilişkiler olarak tanımlanmışlardır (Çizelge 1).

Kuramsal modelin geçerliğini sınamak amacıyla dört liderlik tarzı arasındaki ilişki Pearson Product Moment korelasyon katsayıları hesaplanmak suretiyle incelenmiştir. Buna göre, beklendiği üzere, iyi niyetli paternalizm, çıkarıcı paternalizm ve otoriterlik ile negatif ve anlamlı (sırasıyla $r = -.25$ ve $r = -.21$, her ikisi için de $p < .05$) otokratiklik ile ise pozitif ve anlamlı ve ($r = .53$, $p < .01$) bir ilişki içine girmiştir. Çıkarıcı paternalizmin ise, otoriterlikle ilişkisi pozitif ve anlamlı olmakla beraber ($r = .50$, $p < .01$), otokratiklikle ilişkisi negatif fakat anlamlı değildir ($r = -.12$, $p < .10$).

ÇİZELGE 1
Sekiz İkili İlişkide Güç Aralığının Seviyesi, Nedenleri ve Ast-Üst İlişkisinin Niteliği

	Güç Aralığı ^a		Bilgi ^a		Tecrübe ^a		Örf / Adet ^a		İyi Niyetli Pater. ^b		Sömürücü Pater. ^b		Otokratik ^b		Otoriter ^b	
	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS
Ebeveyn-Çocuk	3.02	0.52	3.38	0.73	4.02	0.81	2.93	0.24	4.07	0.72	2.38	0.56	4.20	0.45	1.83	0.45
Öğretmen-Öğrenci	3.92	0.48	4.72	0.52	4.88	0.29	2.45	0.70	3.62	0.65	2.00	0.64	2.83	0.63	2.43	0.78
Doktor-Hasta	3.50	0.85	4.93	0.73	4.55	0.82	2.25	0.95	3.62	0.82	2.72	0.82	3.37	0.43	2.78	0.56
Lider-Takipçi	3.50	0.50	3.73	0.79	3.80	0.70	2.05	0.80	2.57	0.75	3.83	0.24	3.10	0.78	3.85	0.55
Yönetici-Çalışan	3.63	0.33	3.93	0.34	3.58	0.43	2.07	0.65	2.55	0.66	3.43	0.45	2.73	0.45	3.6	0.45
Arkadaşlar ^c	1.55	0.40														
Eşler ^c	1.77	0.41														
Meslektaşlar ^c	2.52	0.35														

Not: a. Maksimum puan 6; b. Maksimum puan 5; c. Bu ilişkilerde belirgin güç aralığı bulunmadığı için bundan sonraki analizlere dahil edilmemiştir.

Bunun yanısıra, bu dört liderlik tarzının, astların davranışları ile ilişkisi de incelenmiştir. Modelde öngörüldüğü gibi, üstler iyi niyetli paternalizm sergilediklerinde, astlar saygılarından dolayı üstlerine hem sadakat gösterirler ($r = .43$, $p < .001$) ve hem de boyun eğgerler ($r = .40$, $p < .01$). Benzer bir ilişki otokratik üstler için de geçerlidir; bunlara bağlı astlar saygılarından dolayı üstlerine hem sadakat gösterirler ($r = .46$, $p < .001$) ve hem de boyun eğgerler ($r = .38$, $p < .01$). Üstler tarafından çıkarıcı paternalizm sergilendiğinde ise, astlar kendi yararlarına uygun düştüğü

için üstlerine hem sadakat gösterirler ($r = .24, p < .05$) ve hem de boyun eğerler ($r = .36, p < .01$). Otoriter liderlere bağlı astlar kendi yararlarına uygun düştüğü için üstlerine boyun eğerler ($r = .25, p < .05$). Değişkenler arasındaki bu ilişkiler öne sürülen modelin geçerliğini kanıtlayan önemli bir ilk adımdır.

İkinci Evre: Ölçek Güvenirlik Çalışması

Araştırmanın bu aşaması paternalizm ölçeği geliştirmeye adanmıştır. Bunun için hazırlanan 22 ifadenin öncelikle bir pilot araştırmasıyla anlaşılabilirliği ve cevaplanabilirliği saptanmıştır. Daha sonraki araştırmada bu ölçeğin güvenirligi sınanmıştır ve başka bir örneklem üzerinde de geçerlik araştırması yapılmıştır.

Örneklem: Bu evredeki pilot çalışma ve güvenirlilik araştırması için toplam 177 çalışan katılmıştır. Pilot çalışmaya katılan 23 kişinin % 82.6'sı kadın ve % 95.2'si özel sektör çalışanı olup, % 65'i üniversite mezunudur. Bu örneklem için ortalama yaş 25.34 yıldır ve ortalama çalışma süresi 15.13 aydır.

Güvenirlilik çalışmasına katılan 154 özel sektör çalışanın % 84.4'ü erkek, ortalama yaşı 24.36 yıl, % 59.1'i lise ve % 27.3'ü üniversite mezunu, ortalama çalışma yılı ise 8.16 yıldır. Geçerlik çalışmasına katılan 100 özel sektör çalışanın ise % 91'i erkek, ortalama yaşı 24.9 yıl, % 54'ü lise ve % 27'si üniversite mezunu, ortalama çalışma yılı ise 3.03 yıldır.

Bulgular: Pilot çalışma sonrasında katılımcılar hazırlanan 22 ifadenin, ikisi dışında (bu sorular daha sonraki analizlere dahil edilmemiştir) tamamının rahat anlaşılabilirliğini ve rahat cevaplandırılabilirliğini belirtmişlerdir. Bunun yanısıra, katılımcılara sorular arasında bir bütünlük olup olmadığı ve soruların tahminlerine göre neyi ölçmeyi hedeflediği sorulmuştur. Katılımcıların % 92'si sorular arasında bütünlük bulunduğunu ve % 84'ü soruların 'işyerinde yöneticilerin aile ortamı yaratmaya yönelik davranışları' ölçmeyi hedeflediğini belirtmişlerdir. Bu da bize soruların amacına ulaştığını ifade eden ilk ama önemli bir geribildirim olmuştur.

Güvenirlilik çalışmasında, geriye kalan 20 ifadenin iç tutarlılık katsayısı Cronbach alfa $\alpha = .81$ olarak bulunmuştur. Herbir sorunun toplamla olan korelasyonu 3 ifade haricinde .30 ile .64 arasındadır. Toplamla olan korelasyonu göreceli olarak düşük olan bu üç ifade de çıkartıldıktan sonra $\alpha = .85$ 'e yükselmiştir. 17 soruluk ölçeğin ortalama puanı 3.79 (St.Sapma = .55), en düşük değer 1.65 ve en yüksek değer ise 5.00'dir. Ölçekten alınan puanlar ise normal dağılım göstermektedir (skewness = -0.31; kurtosis= 0.62).

Paternalizm olgusunun faktör yapısını ortaya koyabilmek amacıyla ayrıca Varimax dönüşümlü ana bileşkenler yöntemi kullanılarak ölçek Faktör Analizine tabi tutulmuştur. Çizelge 2 bu yöntemle elde edilen 5 faktörü ve bunlara yüklenen davranışları göstermektedir. Elde edilen 5 faktör toplam varyansın %63'ünü açıklamıştır. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem uygunluğu testi = .82 ve Bartlett testi Kay-Kare (136) = 846.58 (p < .001).

ÇİZELGE 2
Paternalizm Ölçeğinin Varimax Dönüşümlü Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Faktör Yapısı

Faktör / İfade	Faktör Yüklemeleri				
	1	2	3	4	5
FAKTÖR 1: Çalışanın İşyerine ve Üstlerine Bağlılığı					
Çalışanlar sürekli olarak şirketin geleceğini ve çıkarlarını düşünmelidir.	0.70				
Şirkette ihtiyaç doğduğunda, çalışanlar gönüllü olarak mesaiye kalmalıdır.	0.65				
Çalışanlar, işyerini kendi aileleri gibi görüp benimsemelidirler.	0.62				
Çalışanlar şirkete ve amirlerine bağlılık göstermelidirler.	0.61				
Yöneticiler şirkette acil bir durum ortaya çıktığında, çalışanlardan özel hayatlarından fedakarlık ederek şirket için gerekeni yapmalarını istemelidir.	0.59				
İdeal yönetici iş yerinde bir aile ortamı yaratabilmelidir.	0.53				
FAKTÖR 2: Liderin Çalışanların Özel Hayatına Etkisi					
Çalışanın sevinci ve üzüntüsü, amirinin de sevinci ve üzüntüsü olmalıdır.		0.73			
Amir, her bir çalışanın hayatının pek çok yönüyle derinlemesine ve uzun süreli ilgilenmelidir.		0.71			
İdeal amir, çalışanına ve onun özel yaşamına rehberlik edebilecek biri olmalıdır.		0.68			
Evlilik problemleri olduğu zaman amir, çalışını ve eşi arasında arabuluculuk yapmalıdır.		0.68			
Amirler/yöneticiler, çalışanlara kendi çocuklarıyla ilgilenir gibi ilgilenmelidir.		0.63			
FAKTÖR 3: Liderin 'Baba' Rolü					
Amirler/yöneticiler çalışanlara bir baba gibi öğüt verip yol göstermelidir.			0.85		
İdeal amir/yönetici bir baba gibidir.			0.76		
FAKTÖR 4: Liderin Güçlendirmeye Yönelik Davranı Davranışları					
İdeal yönetici, çalışanlar hakkında verilecek kararlarda onlara danışmalıdır.				0.78	
Çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerine katkıda bulunmak, amirin/yöneticinin en temel sorumluluklarından biridir.				0.73	
FAKTÖR 5: Liderin Çalışanlararası Uyum Sağlamaya Yönelik Davranışları					
İki çalışan arasında bir problem varsa, amir birinin adına diğeriyle görüşmelidir.					0.77
İdeal yönetici, çalışanları dıştan gelecek eleştirilere karşı korumalıdır.					0.66
Açıklanan varyans yüzdeliği	15.96	15.72	12.38	9.65	9.29

Altı sorudan oluşan ilk faktör, paternalist ilişkide çalışanların rollerini ortaya koymaktadır. Kuramsal tartışmada da ele alındığı gibi, paternalist ilişkilerde, çalışanların görevi üstlerine ve şirkete karşı bağlılık sergilemek ve gereken fedakarlığı yapmaktan kaçınmamaktır. Bu ilk faktör varyansın % 15.96'sını açıklamıştır. Bundan sonraki dört faktör, paternalist ilişkide yönetici/ amirlerin çalışanlara karşı sorumluluklarını ele almaktadır. Varyansın %15.71'ini açıklayan ikinci faktör, yönetici /

amirlerin çalışanlarının özel hayatlarında üstlendikleri sorumlulukları ifade eden 5 cümleden oluşmaktadır. Varyansın %12.38'ini açıklayan üçüncü faktördeki iki soru, yönetici / amirlerin çalışanlara karşı 'baba' rolünü üstlendiklerini ifade etmektedir. Çalışanları karar mekanizmalarına dahil etme ve onların mesleki ve kişisel gelişimlerini destekleme gibi konuları ön plana çıkartan dördüncü faktör, varyansın %9.64'ünü açıklamıştır. Son faktör ise yönetici / amirin grubun devamlılığına ve uyumlu çalışmasına yönelik davranışlarının ele alındığı iki cümleden oluşmaktadır ve bu faktör de varyansın %9.29'unu açıklamaktadır.

Üçüncü Evre: Geçerlik Çalışması

İlk araştırmanın son evresi olan bu çalışmada, güvenilirlik testi ve yapısal analizi yapılmış paternalizm ölçeğinin geçerliği sınanmıştır. Bunun için Sinha (1990) tarafından geliştirilen İlgî-Görev Liderlik Kuramı (Nurturant-Task Leadership; kısaca NT), paternalizm ile benzerlik testi için kullanılmıştır. Toplulukçu kültürlerde rastlanan bu tür liderlik modellerinde, lider çalışanlarına yakınlık gösterir, onların gelişimiyle yakından ilgilenir. Bu yönüyle paternalist lidere benzemektedir. Farklı olan ise, Sinha'nın kuramındaki liderlerin ilgisi ve yakınlığı şarta bağlıdır ve bu şart da çalışanın görevini yerine getirmede başarılı olmasıdır. Lider, görev ve sorumluluklarını başarı ile yerine getiren çalışanlara karşı ilgi ve yakınlık gösterir ve bunu da açıkça ortaya koyar. Literatürde paternalizme en benzer liderlik biçimi olarak karşımıza bu model çıkmaktadır. Dolayısıyla, eğer geliştirilen paternalizm ölçeği geçerli ise, NT liderliğinin ölçeği ile anlamlı ve pozitif bir ilişki içinde olması beklenmektedir.

Ayrıştırıcılık testi için ise Otoriter Liderlik ölçeği kullanılmıştır (Sinha, 1995). Buna göre, eğer paternalizm ölçeği geçerli ise bundan alınan puanlar otoriter liderlik ölçeğinden alınan puanlarla anlamlı ve negatif bir ilişki içinde olmalıdır. Son olarak da, ölçüt-bağımlı geçerliği sınanmıştır. Burada eş zamanlı test kullanılarak paternalizmin kuruma bağlılıkla ne oranda ilişkilendirildiği sınanmıştır. Paternalizm ölçeği geçerli ise bundan alınan puanlar kuruma bağlılık ölçeğinden (Yaghobi, 1998) alınan puanlarla anlamlı ve pozitif bir ilişki içinde olmalıdır.

Örneklem: Geçerlik araştırmasına katılmak üzere bir özel sektör lastik fabrikasında çalışan toplam 100 kişi tesadüfi olarak seçilmiştir. Katılımcıların % 91'i erkek olup, % 54'ü üniversite mezunu ve % 27'si lise mezunudur. Bu örneklemdaki ortalama yaş 28.2, ortalama çalışma süresi ise 3.03 yıldır.

Bulgular: Beklendiği gibi, paternalizm ölçeği İlgî-Görev liderlik ölçeği ile pozitif ve anlamlı bir ilişki göstermiştir ($r = .69$, $p < .001$). Yine beklediği gibi paternalizm ölçeğinden alınan puanların otoriterlik

ölçeğinden alınan puanlarla ilişkisi anlamlı ve negatiftir ($r = -.27, p < .05$) ve kuruma bağlılık ölçeğinden alınan puanlarla ilişkisi anlamlı ve pozitif ($r = .25, p < .05$). Bu araştırma sonuçları ölçeğin geçerliğini onaylamıştır.

ARAŞTIRMA II: PATERNALİZME KÜLTÜRLER ARASI YAKLAŞIM

Bu bölümde geniş kapsamlı bir kültürler arası araştırmanın paternalizm üzerine bulgularının kısa özeti sunulacaktır (Aycan, Kanungo, Mendonca, Yu, Deller, Stahl ve Khursid, 2000). Bu araştırmanın amacı sosyo-kültürel ortamın kurum kültürü ve insan kaynakları uygulamaları üzerine etkilerini incelemektir. Araştırma Kültüre Uyum Modelini (Kanungo ve Jaeger, 1990) 10 farklı kültürel ortamda sınamıştır. Araştırmanın verilerinin toplandığı 10 ülke arasında Amerika Birleşik Devletleri, Kanada, Almanya, İsrail, Romanya, Hindistan, Pakistan, Türkiye, Rusya ve Çin bulunmaktadır. Kültüre Uyum Modeli bir ülkenin sosyo-kültürel yapısının (yani değerler, inançlar, varsayımlar bütünü), o ülkede bulunan kurumların örgütsel kültürlerine ve buna bağlı olarak da insan kaynakları uygulamalarına etki ettiğini ileri sürmektedir. Bu çalışmada kurumsal kültür yönetimdeki kişilerin üretim ve çalışanlar hakkındaki görüş ve varsayımları bütünüdür. İnsan kaynakları uygulamalarını etkileyecek olan ise, yönetimdeki kişilerin çalışanların özellikleri hakkındaki varsayımlarıdır ki bu varsayımlar da sosyo-kültürel ortamdaki değer, inanç ve varsayımları yansıtır. Örneğin, kaderciliğin hakim olduğu kültürel ortamlarda, yöneticiler çalışanların gelişebileceğine inanmamaktadırlar ve buna bağlı olarak da onların gelişimi için gerekli iş düzenlemelerini veya eğitim olanaklarını kendilerine tanımamaktadırlar (daha kapsamlı tartışma için bkz., Aycan ve Kanungo, 2000).

Bu çalışmada sosyo-kültürel ortamın özellikleri arasında toplulukçuluk, güç aralığı, paternalizm ve kadercilik ele alınmıştır. Araştırmada beş kurumsal kültür boyutu ele alınmıştır. Bunlarda ilki, 'değiştirilebilirlik' boyutu çalışanların doğası gereği değişime ve gelişime açık olup olmadığı konusunda yöneticilerin düşünce ve varsayımlarını irdelemektedir. İkinci kurum kültürü boyutu ise çalışanların işlerini inisiyatif alarak mı yoksa kendilerine verilen talimatlar doğrultusunda mı yaptıklarını incelemektedir ('proaktif'). Çalışanların işlerini yaparken fazladan sorumluluk üstlenmeye istekli ve hazır olup olmadıkları konusunda yöneticilerin inanç ve varsayımları, kurum kültürünün 'sorumluluk isteme' boyutunu oluşturur. Kurum kültürünün araştırmada ele alınan dördüncü boyutu 'katılımcılık' olarak nitelenmektedir. Son kültürel boyut ise 'başkalarına karşı yükümlülüklerini yerine getirme' olarak tanımlanır. Bu tür bir inanç ve varsayımın var olduğu kurum kültürlerinde, yöneticiler çalışanların, kurum içi veya dışında, başkalarına

karşı yükümlülüklerinin bilincinde olmalarını ve bunları yerine getirmelerini beklerler.

Bu araştırmada, insan kaynakları yönetimine yönelik uygulamalar üç alanda ele alınmıştır: 'iş zenginleştirme', 'güçlendirici süpervizyon', ve 'ödül yönetimi'. Hackman ve Oldham'ın (1980) kuramından yola çıkarak, zenginleştirilmiş işlerde bulunan özelliklerden geribildirim, bağımsızlık, görevin önemi, ve yeteneklerin çeşitliliği konularında kurumlardaki uygulamalar araştırılmıştır. Güçlendirici süpervizyon, hedef belirlemede katılımcılık, zor işleri başarmada destek ve yardım gibi güçlendirmeye yönelik uygulamalar ve kişinin amirinin yokluğunda kendini yönlendirebilmesi ve amiri tarafından kontrol edilmesi / yönlendirilmesi olarak üç uygulamayı içermektedir. Son olarak, ödül yönetiminde performans ile ödül arasındaki ilişki ele alınmıştır.

Araştırmaya katılan 10 ülkeden toplam 2003 yönetici ve çalışandan toplanan verilere göre paternalizmin en çok gözlemlendiği ülkeler Hindistan, Pakistan, Çin ve Türkiye; orta derecede gözlemlendiği ülkeler Romanya, Rusya, ABD ve Kanada; en az gözlemlendiği ülkeler ise İsrail ve Almanya'dır. Dört sosyo-kültürel boyut arasında paternalizm ülkeler arasındaki farkları en belirgin düzeyde açıklayan fark olmuştur ($\omega^2 = 0.27$). Sosyo-kültürel ortam, kurum kültürü ve insan kaynakları uygulamaları arasında çok ilginç ilişkiler ortaya çıkmıştır fakat onları burada sunmak mümkün olmadığı için yalnızca paternalizmle ilişkili bulgular kısaca özetlenecektir. Çoklu regresyon analizi sonuçları, paternalizmin yüksek olduğu Türkiye'de, çalışanların proaktif olmadıklarına, işlerini bağımsız ve inisiyatif olarak yapamadıklarına karşı inancın kurumlarda yerleşmiş olduğunu göstermektedir. Çalışanların arkalarını 'baba' veya 'abi' yerine koydukları amirlerine veya yöneticiye yaslanmaları ve onların yol göstericiliğine ihtiyaç duymaları, proaktif olmayı engelleyici bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Böyle bir ilişkide inisiyatif almayı ve bağımsız hareket etmeyi engelleyen bir diğer etken de amire/yöneticiye duyulan saygı ve bağlılıktır. Bunun yanısıra paternalizmin hakim olduğu kültürlerde çalışanların başkalarına karşı sorumluluklarını yerine getirmeleri gerektiğine karşı inanç kuvvetlidir. Aynı zamanda çalışanların kendilerini ilgilendiren kararlara katılmayı da istedikleri varsayılmaktadır. Bu inanç ve varsayımların sonucunda da insan kaynakları uygulamalarında 'güçlendirici süpervizyon' uygulanmaktadır. Bu yönüyle paternalizm otoriter yönetim biçiminden ciddi bir farklılık göstermekte ve İK uygulamaları üzerinde olumlu bir etkisi olmaktadır.

ARAŞTIRMA III: TÜRKİYE'DE PATERNALİZM VE BÖLGESEL FARKLAR

Bu araştırmanın (Aycan ve Fikret-Paşa, 2000) amacı Türkiye'de tercih edilen liderlik tarzını ortaya çıkarabilmektir. Araştırmanın önemli bir özelliği araştırmaya Türkiye'nin 6 farklı bölgesinde bulunan 15 üniversitede işletme veya ekonomi dallarında eğitim gören toplam 1213 son sınıf öğrencisinin katılmasıdır. Bu örneklem özelliği ile bulgular, iş gücüne katılmaya hazırlanan önemli bir nüfusun tercihlerini yansıtmakla kalmayacak, bu tercihlerde bölgesel farkların olup olmadığını da ortaya koyacaktır.

Yaş ortalaması 22.08 olan katılımcıların %58.3'ü erkektir. Araştırmaya dört liderlik tipi dahil edilmiştir. Bunlar paternalistik, katılımcı, karizmatik ve bürokratik liderlik tipleridir. Paternalizmi ölçmede ilk bölümde ayrıntılarıyla bahsedilen ölçeğin 13 soruluk kısa formu kullanılmıştır. On soruluk katılımcı liderlik ve yine 10 soruluk bürokratik liderlik ölçekleri Sinha (1995)'dan uyarlanmıştır. Katılımcı liderlik ölçeğindeki ifadeler 'Bana göre ideal lider sık sık çalışanlarına danışır' veya 'Çalışanların sorunlarını birlikte çözmelerini teşvik eder' gibidir. Bürokratik liderlik ölçeğinden örnek ifadeler ise 'Bana göre ideal bir lider işleri detaylı kurallar doğrultusunda yapmayı tercih eder' veya 'Önemli kararları üstlerine bırakır' gibidir. Karizmatik liderlik ölçeğinin 12 sorusu ise Bass ve Avolio (1992)'dan uyarlanmıştır. Bazı örnek ifadeler 'Bana göre ideal lider çalışanların kendisine yürekten inanmalarını sağlar' veya 'Çalışanlarının kendilerini geliştirmelerine yardım eder'. Dört liderlik tipini ölçen toplam 45 ifade cevaplayıcılara karışık sırayla sunulmuş ve herbirine ne oranda katıldıklarını 5'li Likert ölçeği ile belirtmeleri istenmiştir (5=kesinlikle katılıyorum; 1=kesinlikle katılmıyorum). Herbir altölçekten alınan yüksek puan o liderlik tipini yüksek oranda tercih etmeyi ifade etmektedir.

Tüm örneklem üzerinden elde edilen bulgular, en çok tercih edilen liderlik tarzının karizmatik (Ort. = 3.89, Std.Sapma = 0.44), bunu takip eden liderlik tiplerinin sırasıyla katılımcı (Ort. = 3.59, Std.Sapma = 0.51), paternalist (Ort. = 3.20, Std.Sapma = 0.52) ve bürokratik (Ort. = 2.77, Std.Sapma = 0.55) liderlik olduğu ortaya çıkmıştır. Yine örneklem genelinde yapılan korelasyon analizinde paternalizmin, katılımcı ve karizmatik liderlik ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu (sırasıyla $r = .44$ ve $r = .42$, $p < .001$), bürokratik liderlik ile ise anlamlı ve negatif bir ilişki içinde olduğu bulunmuştur ($r = -.09$, $p < .01$).

Bölgeler arası farkları incelemeye önce, 15 üniversite 6 bölge çerçevesinde sınıflandırılmıştır ve herbir bölgenin kendi içinde homojen bir yapıya sahip olup olmadığını sınamak için her bölge içinde

sınıflandırılmış üniversitelerin kendi aralarındaki farklılara Varyans Analizi ile bakılmıştır. Marmara Bölgesinde yer alan Uludağ ve Abant İzzet Baysal Üniversiteleri, Doğu Anadolu Bölgesinde yer alan Harran ve Atatürk Üniversiteleri, Güneydoğu Anadolu Bölgesinde yer alan Çukurova ve Gaziantep Üniversiteleri kendi içlerinde karşılaştırıldıklarında liderlik tercihlerinde anlamlı farklar bulunmamıştır. Karadeniz Bölgesinde yalnızca Karadeniz Teknik Üniversitesi yer almıştır. İç Anadolu Bölgesinde bulunan Ortadoğu Teknik Üniversitesi ve Anadolu Üniversitesi karizmatik ve katılımcı liderlik tercihlerinde birbirine çok yakın puanlar almış olmalarına karşın, ODTÜ öğrencileri Anadolu Üniversitesi öğrencilerine göre bürokratik ve paternalistik liderleri daha az tercih etmektedirler (sırasıyla, $F_{\text{bürokratik}} = 0.43$, $p < .01$; $F_{\text{paternalistik}} = 1.71$, $p < .01$), fakat ortalama puanlar arasındaki farklar çok büyük değildir. Ege Bölgesinde yer alan Pamukkale, Ege, Muğla, Celal Bayar, Adnan Menderes ve Dokuz Eylül Üniversitelerinin aldıkları puanlar bürokratik liderlik dışındaki liderlik tipleri için anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Bürokratik liderlik tüm üniversiteler tarafından az tercih edilen bir liderlik tarzı olmakla beraber, üniversiteler arasında az da olsa farklılıklar bulunmuştur ($F = 8.25$, $p < .001$). Daha sonra yapılan Scheffe testi karşılaştırmalarında farkı yaratanın Muğla Üniversitesinin en düşük, Celal Bayar Üniversitesinin ise en yüksek puan almış olmaları olarak ortaya çıkmıştır. Fakat genel olarak, bu farklar bölgelerin kendi içindeki homojenliği ciddi biçimde etkileyecek nitelikte değildir.

Bölgeler arasındaki farklılara bakıldığında karizmatik liderliğin tüm katılımcılar tarafından aynı oranda tercih edildiği göze çarpmaktadır. Bölgeler arası en fazla farkı yaratan ise bürokratik liderlik olmuştur. Her dört liderlik tercihinde bölge ortalamalarını ve farkları sınamakta kullanılan ANOVA testi sonuçlarını Çizelge 3'de görmek mümkündür. Buna göre karizmatik liderlik hariç, diğer tüm liderlik tiplerinde anlamlı bölgesel farklar gözlenmiştir. Paternalizmin en çok tercih edildiği bölgemiz Doğu Anadolu ve Karadeniz bölgeleri, en az tercih edildiği bölgelerimiz ise İç Anadolu, Güneydoğu Anadolu ve Ege bölgeleridir.

ÇİZELGE 3
Paternalistik, Katılımcı, Karizmatik ve Bürokratik Liderlik Tercihlerinde Bölgesel Farklar

	Paternalist		Katılımcı		Karizmatik		Bürokratik	
	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS
Ege (N=547)	3.19	0.51	3.57	0.53	3.89	0.44	2.76	0.54
İç Anadolu (N=119)	2.96	0.48	3.63	0.41	3.96	0.41	2.61	0.53
Doğu Anadolu (N=123)	3.36	0.53	3.53	0.49	3.91	0.44	2.84	0.53
Karadeniz (N=173)	3.32	0.55	3.51	0.54	3.82	0.49	3.00	0.55
Güneydoğu Anadolu (N=140)	3.15	0.48	3.67	0.52	3.89	0.46	2.74	0.54
Marmara (N=107)	3.24	0.48	3.75	0.46	3.91	0.39	2.66	0.55
F (5, 1203)	10.04***		4.45***		1.62		10.31***	

ÖZET VE SONUÇLAR

Organizasyonlardaki paternalizm olgusunun temelinde aile ilişkilerini iş ortamında ast-üst ilişkisine yansımalarıdır. Paternalist yönetim tarzında üstün asta karşı görev ve sorumlulukları iş bağlamının dışına çıkmaktadır. Çalışanların hayatının her yönüyle yakından ilgilenen paternalist yöneticiler, onlara babaların evlatlarına davrandığı gibi davranır, onları korur, himaye eder ve yol gösterirler. Bunun karşılığında da onlardan özveri ve bağlılık beklerler. Bu araştırmalarda ön plana çıkan temel bulgular aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1. Paternalizm kültürler arası farkları ortaya çıkartmada kullanılabilecek önemli bir kültürel boyut olduğu gibi aynı zamanda da kültüre-özel bir liderlik modeli olarak da karşımıza çıkmaktadır.
2. Paternalizm bazı kültürel yapılarda tercih edilen bir liderlik tarzı olmasına karşı diğer kültürlerde (özellikle bireyci, eşitlikçi ve sanayileşmiş toplumların kültürlerinde) tercih edilmemektedir. Paternalizm tercihi ayrıca kişiler arası farklar da olmaktadır. Örneğin yukarıda sunulan araştırmaların bulgularında üniversiteden mezun olmaya hazırlanan gençlerin, iş tecrübesi olan ve yaşça daha olgun olan kişilere göre paternalizmi daha az tercih ettiği gözlenmiştir. Gençlerin bir 'hami'den ziyade, kendilerine eşidi gibi davranacak liderlerle çalışmayı tercih ettikleri gözlenmiştir.
3. Paternalizmin insan kaynakları uygulamalarından katılımcılık ve güçlendirici süpervizyon üzerinde olumlu etkileri olduğu gözlenmiştir.
4. Paternalizmin 'otoriter' liderlikten farklı olduğu ortaya çıkmıştır. İlerdeki araştırmalar paternalizm ile Batı yazınında özellikle son yıllarda sıkça rastlanan mentorluk ve koçluk arasındaki ilişkileri de incelemelidir.
5. Bu araştırmalarda geliştirilen paternalizm ölçeği, bu olgunun güvenilir ve geçerli bir ölçümüdür.

KAYNAKÇA

- Aycan, Z., ve Fikret-Pasa, S. 2000. Leadership preferences, career choices and workmotivation in Turkey: A national profile and regional differences. 15inci Uluslararası Kültürler Arası Psikoloji Kongresinde Sunulmuş Bildiri. Temmuz 16-21, 2000.Pultusk, Polonya.
- Aycan, Z., ve Kanungo, R.N. 2000. Toplumsal kültürün kurum kültürü ve insan kaynakları uygulamaları üzerine etkileri. Z. Aycan (Der.), *Türkiye'de*

- yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları*: 25-57. Ankara: Türk Psikoloji Derneği Yayınları.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, J. ve Kurshid, A. 2000. Impact of culture on human resource management practices: A ten-country comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49(1): 192-220.
- Backlar, P. 1995. Will the "age of bureaucracy" silence the rights versus needs debate? *Community Mental Health Journal*, 31(3): 31-36.
- Bass, B.M., ve Avalio, B.J. 1992. *Multifactor leadership questionnaire – short form 65*. Binghamton, NY: Center for Leadership Studies.
- Beisecker, A. E. ve Beisecker, T. D. 1993. Using metaphors to characterize doctor-patient relationships: Paternalism versus consumerism. *Health Communication*, 5(1): 41-58.
- Calder, M. C. 1995. Child protection: balancing paternalism and partnership. *British Journal of Social Work*, 25(6): 749-766.
- Callahan, J. C. 1988. Academic paternalism. Joan C. Callahan (Der.), *Ethical issues in professional life*: 105-113. New York: Oxford University Press.
- Chao, Y.T. 1995. Culture and work organizations: The Chinese case. H.S.R. Kao, D. Sinha, ve N. Sek-Hong (Der.), *Effective organizations and social values*: 28-37. New Delhi: Sage.
- Christensen, R. C. 1997. Ethical issues in community mental health: cases and conflicts. *Community Mental Health Journal*, 33(1): 5-11.
- Cicirelli, V.G. 1990. Relationship of personal-social variables to belief in paternalism in parent caregiving situations. *Psychology and Aging*, 5(3): 458-466.
- Cohen, E. S. 1985. Autonomy and paternalism: Two goals in conflict. *Law, Medicine and Health Care*, 13(4): 145-150.
- Dorfman, P.W., Howell, J.P. 1988. Dimensions of national culture and effective leadership processes across cultures. *Leadership Quarterly*.
- Goodell, G. E. 1985. Paternalism, patronage, and potlach: The dynamics of giving and being given to. *Current Anthropology*, 26(2): 247-257.
- Gordon, R. M. ve Tomita, S. 1990. The reporting of elder abuse and neglect: Mandatory or voluntary? *Canada's Mental Health*, 38(4): 1-6.
- Hackman, J.R., ve Oldham, G.R. 1980. *Work design*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ho, D.Y. and Chiu, C. 1994. Component ideas of individualism, collectivism, and social organization: An application in the study of Chinese culture. U. Kim, H.C. Triandis, C. Kagitcibasi, S. Choi, ve G. Yoon (Der.), *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications*: 137-157. London: Sage Publications
- Kağitçibaşı, Ç. 1970. Social norms and authoritarianism: A Turkish-American comparison. *Journal of Personality and Social Psychology*, 16(3): 444-451.
- Kağitçibaşı, Ç. 1996. *Family and human development across cultures: A view from the other side*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Kanungo, R.N. ve Jaeger, A.M. 1990. Introduction: The need for indigenous management in developing countries. A.M. Jaeger, ve R.N. Kanungo (Der.), *Management in developing countries*: 1-23. London: Routledge.

- Kao, H. S. R., Sinha, D. ve Sek-Hong, N. 1995. Introduction: Social values and work organizations. H.S.R. Kao, D. Sinha, ve N. Sek-Hong (Der.), *Effective organizations and social values*: 11-27. New Delhi: Sage.
- Kim, U.M. 1994. Significance of paternalism and communalism in the occupational welfare system of korean firms: A national survey. U. Kim, H.C. Triandis, C. Kagitcibasi, S. Choi, ve G. Yoon (Der.), *Individualism and collectivism: theory, method, and applications*: 251-266. London: Sage Publications
- Kjellin, L. ve Nilstun, T. 1993. Medical and social paternalism: regulation of and attitudes towards compulsory psychiatric care. *Acta Psychiatrica Scandinavica*, 88 (6): 415-419.
- Likert, R. 1961. *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Mesler, M. A. 1994. The philosophy and practice of patient control in hospice: The dynamics of autonomy versus paternalism. *Omega Journal of Death and Dying*, 30(3): 173-189.
- Misumi, J. 1985. *The behavioural science of leadership: An interdisciplinary Japanese research*. Ann Arbor: The University of Michigan Press
- Northouse, P.G. 1997. *Leadership: Theory and research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Padavic, I. ve Earnest, W. R. 1994. Business dimensions to organizational counseling. *Counselling Psychology Quarterly*, 7(3): 275-285.
- Paker, C. 2000. Örgütlerde güç ve otorite. Z. Aycan (Der.), *Türkiye’de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları*: 337-341. Ankara: Türk Psikologlar Derneği.
- Redding, S.G., Norman, A., ve Schlander, A. 1994. The nature of individual attachment to theory: A review of East Asian variations. H.C.Triandis, M.D.Dunnett, ve L.M.Hough (Der.), *Handbook of industrial and organizational psychology*: Cilt 4, 674-688. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.
- Sinha, J. B. P. 1980. *The nurturant task leader*. New Delh:Concept.
- Sinha, J.B.P. 1990. *Work culture in Indian context*. New Delhi: Sage.
- Sinha, J.B.P. 1995. *The cultural context of leadership and power*. New Delhi: Sage Publication.
- Vroom, V. H. ve Yetton, E. W. 1973. *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.
- Yaghobi, A. 1998. *Team work in Turkish organizations*. Yayınlanmamış master tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.