

Paternalist Liderliğin Stratejik Planlama ile İmtihanı

The Challenge of Paternalist Leadership with Strategic Planning

Funda KILIÇ, Bağımsız Araştırmacı, Türkiye, fundaklc75@gmail.com

Orcid No: 0000-0001-9479-2755

Öz: Araştırma, stratejik yönetim yazınında sık ele alınmayan stratejik planlama ve paternalist liderlik ilişkisine nitel araştırma metodu ile farklı bir bakış açısı ve katkı sağlamayı hedeflemektedir. Araştırma, 2019 yılında Türkiye’de gıda sektöründe ISO İkinci 500 listesinde yer alan kurum içinde yapılmıştır. Veriler kurum içinde çalışan 47 kişi ile derinlemesine mülakat yöntemi ve doküman incelemesi kullanılarak elde edilmiştir. Araştırma sonucunda paternalist liderlerin mikro yönetimden sıyrılarak, makro göstergeler ışığında kurumun stratejik planlamasını yapma ve uygulama konularında kısmen zorlandığı, kurum misyon ve vizyonunu kurum içine yayma konusunda yetersiz kaldığı, stratejileri planlama aşamasında dış analizde gelişim ve yatırım konularında mevcudu koruduğu, aynı zamanda kuruma ve kendisine karşı sadık olduğu sürece beceri ve yetkinliklerinde temel stratejilere uymayan ya da stratejilerin uygulanmasında kurumu yavaşlatan çalışanlardan vazgeçmediği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Paternalist liderlik, Stratejik Planlama, Stratejik Yönetim

JEL Sınıflandırması: M10, M12, M14

Abstract: The study aims to provide a different perspective and contribution to the relationship between strategic planning and paternalist leadership, which is not frequently discussed in the strategic management literature, with the qualitative research method. The study was conducted in 2019 in the food sector in Turkey within the organization in the ISO Second 500 List. The data were obtained using the method of in-depth interviews with 47 employee working and document analysis. As a result of the research, the paternalist leaders had some difficulty in making and implementing the strategic planning of the institution in the light of macro indicators, were inadequate in spreading the institution's mission and vision into the institution, in the planning stage of strategies, it maintained its presence in the development and investment issues in the external analysis, and at the same time, it was loyal to the institution and itself. It has been determined that employees who do not comply with the basic strategies in their skills and competencies or slow down the organization in the implementation of strategies.

Keywords: Paternalist Leadership, Strategic Planning, Strategic Management

JEL Classification: M10, M12, M14

1.Giriş

Stratejik yönetim, firmaların geleceğe yönelik başarısı ile ilgilenen, yöneticilerin gelecek için bugünden tasarladıkları oyun planıdır (Stonehouse ve Pemberton, 2002: 857; Szczepańska-Woszczyńska K., 2014: 225). İşletmenin uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için strateji oluşturma, strateji uygulama, strateji değerlendirme ve kontrol aşamalarından oluşur. Bu aşamaları uygulayan kişiler kurucular, yöneticiler veya girişimciler olabileceği gibi şirket içinde bu amaçla görevlendirilmiş stratejist-karar alıcılar da olabilir. Bu insanlar, sürdürülebilir kalkınma zorluklarının üstesinden gelmek için doğru bilgi ve yetkinliklere sahip olmalıdır (Fonseca, Portela, Duarte, Queirós ve Pavia, 2018: 1070). Bu nedenle, birçok şirkete dair kritik konu, bu sorumluluğu alan kilit kişilerin geleceği nasıl benimsedikleri, algıladıkları, planladıklarına

Makale Geçmişi / Article History

Başvuru Tarihi / Date of Application : 3 Nisan / April 2021

Kabul Tarihi / Acceptance Date : 29 Eylül / September 2021

bağlıdır. Araştırmalar, stratejik yönetimin, şirketin gelişimi ve büyümesiyle ilgili büyük zorluklara ve sorunlara karşı koymak için uzun vadeli hedefleri düşünen, analiz eden ve uygulayan, yön veren ve iyi tanımlanmış planları oluşturan işletme sahiplerine, yöneticilere ve liderlere bağlı olduğunu belirtmektedir (Frantz, Dugan, Hinchberger, Maseth, Al Sharfa, ve Al-Jaroodi 2017: 390). Yöneticinin dinamik dış ve iç ortamı denetleme, kontrol etme, yorumlama ve yönetme kabiliyetiyle ilgili olan stratejik yönetim (Barbosa, Castañeda Ayarza ve Lombardo Ferreira, 2020: 8) büyük, orta veya küçük olsun aslında her tür ve büyüklükteki işletmenin ayrılmaz bir parçasıdır ve herhangi bir iş operasyonunun başarısında zorunlu bir rol oynar. Dolayısıyla stratejilerin belirlenmesinden stratejik yöneticiler sorumludur ve küçük-orta ölçekli işletmelerde (KOBİ), büyük şirketlerin aksine, sahipler stratejik yöneticiler olabilir (Fuentes, Alfaro, Vargas, Gutierrez, Ternero ve Sabattin, 2020: 17).

Araştırmalar Batılı olmayan birçok ülkede paternalist liderliğin etkili bir liderlik tarzı olduğunu göstermektedir (Farh, Cheng, Chou ve Chu, 2006: 93; Martinez, 2003: 230; Pellegrini ve Scandura, 2006: 270). Paternalizm, bir liderin bir ebeveyn gibi astlarının mesleki ve kişisel yaşamları ile ilgilenip, karşılığında sadakat ve saygı beklemesidir (Gelfand, Erez ve Aycan, 2007: 512). Babacan liderlerin eğilimi çalışma ortamında bir aile ortamı benimseyerek astlarına ailenin bir üyesiymiş gibi davranmaktır (Cheng ve Wang, 2015: 642). Paternalist liderlik ile iş tatmini (Chou, 2012: 70), takım uyumu (Chen, 2013: 87), örgütsel bağlılık (Erben ve Güneşer, 2008: 960) arasında pozitif ilişki olduğu fakat işe alım, seçme ve değerlendirme, yetkilendirme ile negatif ilişki gösterdiği (Erden ve Ötken, 2019: 179) saptanmıştır.

Önemli bilimsel ve pratik sonuçlara rağmen, paternalist liderlik yönetim bilimi yazınında çağdaş bilim adamlarından çok az ilgi gören bir konu olmaya devam etmiştir (Jackman, 1994: 226; Mead, 1997: 13). Bu araştırmada paternalist liderliğin stratejik yönetimin ilk aşaması olan stratejik planlama ile olan ilişkisi incelenmiştir. Çalışanları ile olan yönetim şeklinde aile üyesi ilişkisini baz alarak hareket eden paternalist liderler, bugünden geleceğe yönelik şirketin stratejik planlamasını mikro problemlerden sıyrılarak ne oranda yapabilmekte, makro bakış açısını ne kadar ortaya koyabilmektedir? Çalışanları için işyerinde aile atmosferi yaratmak, bireyselleştirilmiş ilişki kurmak, hiyerarşi ve otorite, sadakat beklentisi, çalışanların iş dışındaki hayatlarına katılmak gibi paternalizmin temel boyutları, lider için geleceğe yönelik planlamada bir bariyer midir yoksa destekleyici özellikler midir? Araştırma, stratejik yönetim yazınında sık ele alınmayan stratejik planlama ve paternalist liderlik ilişkine nicel yerine nitel araştırma metodu ile farklı bir bakış açısı ve katkı sağlamayı hedeflemektedir. Araştırmada derinlemesine mülakat tekniğinin kullanılmasının temel nedeni; paternalizmin, şirketlerin bugününden

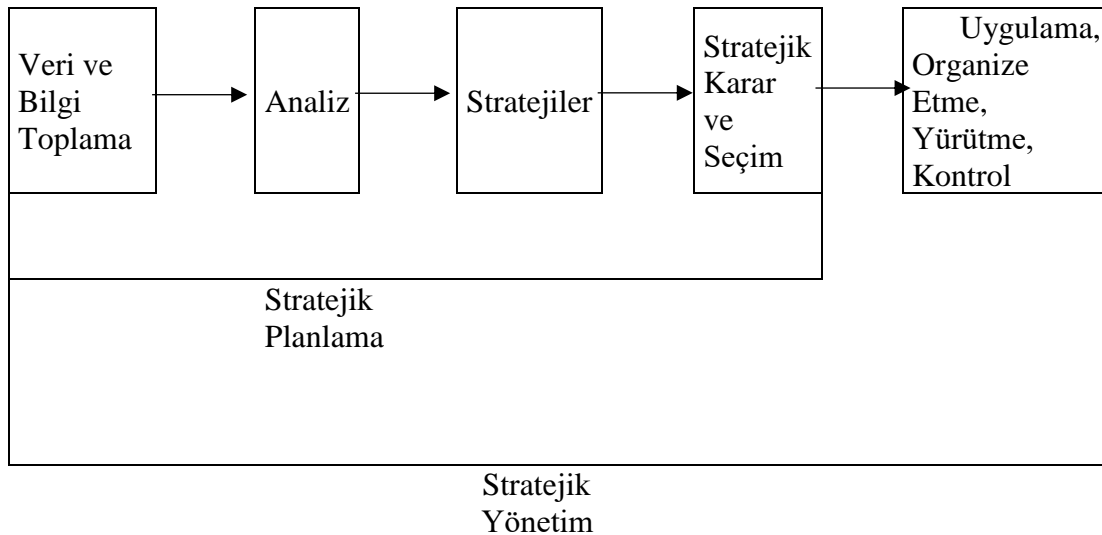
geleceğine yönelik hedeflerine ilişkin amaçlarını planlamada, hangi boyutlarının stratejik planlamayı nasıl biçimlendirdiğini anlamaya çalışmaktır.

2. Kuramsal Çerçeve

2.1.Stratejik Planlama

Uzun vadeli rekabet gücü oluşturmak için, stratejik yönetim şirketler için zorunludur. Özellikle kriz ortamlarını sık yaşayan sektörlerde, ülkelerde yöneticilerin kritik durumlar ile başa çıkabilmesi için daha iyi hazırlıklara sahip olması, sürdürülebilir çözümler ile ilerlemesi gerekmektedir. KOBİ'lerde stratejik planlamanın rekabet gücünü etkilediğine yönelik araştırmalar mevcuttur (Carreras, Arroyo, ve Blanco, 2018: 10; Buganová ve Hudáková, 2015: 397). Rekabeti sürdürmek, rekabet avantajlarını geliştirmek ve bunu uzun vadeli stratejik hale dönüştürmek için firmaların nihai olarak stratejik planlamayı takip etmeleri önemlidir (Vrchota ve Rehor, 2017: 57).

Stratejik planlama; bir şirketin ne olduğunu ne yaptığını şekillendiren ve yönlendiren temel kararlar ve eylemler üretmek için bilinçli, disiplinli bir çaba olarak tanımlanmaktadır (Bryson, 2011: 32). Stratejik planlama alanı, stratejik planlama sürecini ve bunun yönetim hedeflerine ulaşma ile ilişkisini açıklamada geniş bir yazına sahiptir. Planlama okulu, stratejik planlamayı kontrol edilebilir ve yapılandırılmış olarak görürken, öğrenme okulu planlamanın kasıtlı olarak kontrol edilemeyeceğini bunun yerine zaman içinde ortaya çıkan ve uyum sağlayan tarafı olduğunu varsayar (Fredrickson, 1984: 421).



Şekil 1. Stratejik Yönetim Analiz Süreci (Ülgen ve Mirze, 2010: 39)

Stratejik yönetim yazını “içerik” ve “süreç” odaklı iki ayrı grup altında ele alınmıştır. (Chakravarthy ve Doz, 1992: 12). “Ne” sorusu üzerinden ele alan çalışmalar içerik odaklı olarak gruplanırken, “nasıl” sorusu üzerinden stratejiye ilişkin yaklaşım süreç odaklıdır.

Şirketin içinde bulunduğu pazardaki konumu, rekabet avantajları, performans yapısı “ne” sorusu altında içerik odaklı çalışmaların odak noktası olurken, şirketin geleceğine yönelik planlamasına ilişkin organizasyonun, koordinasyonun, insan kaynağının vb süreçlerinin nasıl olacağına dair soruların yanıtlarını arayan çalışmalar süreç odaklı çalışmalardır. Tablo 1. de içerik ve süreç odaklı çalışmaların ayrımı verilmiştir.

Tablo 1. Stratejik Yönetim Alanında Yapılan Çalışmalar

Kriterler	İçerik odaklı çalışmalar	Süreç odaklı çalışmalar
Stratejiye ilişkin sorulan soru	Ne	Nasıl
Kaynak aldığı disiplin	Ekonomi	Sosyoloji, örgüt kuramı, davranış bilimleri, siyaset bilimi, psikoloji.
Strateji belirlemede odak noktası	Bilinçli ve akılcı insan	Birey, grup, kurumsal ilişkiler
Okullar	Pozisyon okulu Kaynaklara dayalı okul (De Wit ve Meyer, 1994: 32-54)	Planlama okulu Öğrenme okulu

Kaynak: Kılıç F. (2020: 7). Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim, Kriter Yayınları

De Wit ve Meyer (1994: 32 -54) strateji yazınında içeriğine yönelik okulları pozisyon okulu ve kaynaklara dayalı okul olarak gruplar. Pozisyon okulu; şirketlerin finansal performanslarının başarılı olmasını ve bunu devam ettirebilmelerini sektörü doğru seçmelerine bağlar. Çünkü bir şirketin diğerinden daha iyi performans göstermesi Porter (1980: 120-142)’da belirttiği gibi yoğun rekabetin olmadığı, giriş tehditlerinin sınırlı olduğu ve bariyerlerin kolay aşılabildiği alanlarda mevcuttur. Yani pozisyon okuluna göre bazı şirketlerin diğerlerine göre daha fazla kar etmelerindeki neden karlı faaliyet alanları seçip bu kara etki eden pazar koşullarına karşı işletmeyi pozisyonlamalarıdır. Kaynaklara dayalı okul; şirketlerin farklılıklarının nedenlerine odaklanır. Kaynaklara dayalı kurama göre her şirketin yetkinlikleri farklıdır ve performans üzerinde şirketin temel yetkinlikleri uzun vadede çok daha etkilidir.

Mintzberg (1987: 17) ise strateji sürecini on düşünce okuluna ayırmıştır. Özünde okullar planlama ve öğrenme okulu olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Barca, 2005: 11). Planlama okulu stratejinin geleceğe yönelik uzun vadeli kararlar ile ilgisine odaklanmıştır. Şirketin geçmişinde elde ettiği deneyimlerden yola çıkarak geleceğe yönelik tahmine dayalı bir yol haritası oluşturmayı esas alır. Sürece ilişkin bir diğer okul olan öğrenme okulunu şekillendiren

Mintzberg (1987: 21)'e göre strateji “planlama” olarak görülmek yerine bir öğrenme süreci olarak düşünülmeli, zaman içerisinde edinilen deneyimlere göre biçimlenmelidir. Yani önceden ölçülüp biçilen bir formülasyon yerine aslında süreç içinde gelişen, değişen, dönüşen bir kalıptır.

Stratejik planlama sürecinin boyutlarını; şirketin misyonunun tanımlanması, dış çevrenin analizi, şirketin güçlü ve zayıf yönlerinin analizi, bu analizler temelinde stratejilerin seçimi ve uygulanması oluşturmaktadır (Bryson, 2011: 112; Nekhaychuk, Kotelevskaya, Nekhaychuk ve Trofimova, 2019: 27).

Şirketin Misyonu; onu benzerlerinden ayıran, faaliyetlerinin kapsamını belirleyen özgül amacdır. Şirket misyonu şirketin ürün, pazar ve teknolojik tercihlerini stratejik karar alıcıların değerlerini ve önceliklerini yansıtacak şekilde betimler, firmanın stratejik karar alıcılarının iş felsefesini içerir (Barca, 2020: 21).

Şirketin Vizyonu; şirketin enerji ve kaynaklarını arzulanan bir geleceğe ulaşmak için yönlendiren stratejik niyetini temsil eder (Barca, 2020: 33). Misyon amacı, iş yapma felsefesini temsil ederken, vizyon şirketin üst yöneticilerinin geleceğe yönelik hayalini içeren ifadelerdir.

İçsel Analiz; şirketin hem nicelik hem nitelik yönleriyle analiz edilmesidir. Bu kapsamda finansal performans göstergelerinin yanı sıra şirketin faaliyetleri kapsamında fonksiyonlar/birimler bazında şirketin güçlü ve zayıf yönlerini kapsar.

Dışsal Çevre Analizi; birbirleriyle etkileşen üç parçaya yönelik uzak, endüstri ve faaliyet çevrelerinin politik, ekonomik, sosyolojik, teknolojik, hukuki (PESTL) bağlamda analiz edilmesidir. Dışsal çevre analizi şirketin çevresel değişimler sonucunda nasıl geliştiğini, değiştiğini tespit etmede, şirket için fırsat ve tehdit oluşturan değişkenlerin tespitinde, şirket için fırsatları ve tehditleri belirlemede önemli bir stratejik araçtır.

Stratejik Analiz ve Tercih; şirketin içsel ve dışsal analizleri sonucunda misyonuna paralel olarak alternatifleri, belirlemesi, gözden geçirmesi ve temel değer zinciri faaliyetleri ve becerileri kapsamında sürdürülebilir rekabet avantajı yaratacak stratejileri belirlemesi ve uygulamasıdır.

Stratejik Kontrol; belirlemiş olduğu stratejileri uygularken süreçleri izlemek, süreç içinde çıkan sorunları ve değişimleri tespit etmek ve gerekli uyarlamaları yapmaktır.

Şirketlerin stratejik planlamayı etkin bir şekilde benimsediklerinde performanslarının arttığı saptanmıştır (Hofer ve Schendel, 1978: 32; Henderson, 1979: 54; Greenley, 1986: 108; Miller ve Cardinal, 1994: 1649; David, 1997: 21).

2.2.Stratejik Planlama ve Paternalist Liderlik

Strateji oluşturma süreci, liderin insanların düşüncelerini değiştirmeye çalışmasıyla başlar. Herkes değişim ihtiyacını açıkça anlamalı ve uygun stratejik planlama için esnek davranışı yansıtmaya çalışmalıdır. Liderler, uygun stratejilerin formüle edilebilmesi için stratejik boşlukları belirlemek için gerçekçi bir yaklaşım benimsemelidir (Fairholm, 2009: 2). Stratejik yönetimde lider çeşitli rolleri yerine getirir. Değişim ortamını tanıtır. Mevcut hiyerarşiyi parçalayarak organizasyondan kilit oyuncularını seçerek liderlik ekibini oluşturur, tüm organizasyonu anlamak için stratejiyi netleştiren vizyoner bir süreç yardımıyla vizyon ve stratejiyi formüle eder. Sonraki aşamada organizasyon içindeki işin her aşamasında stratejiyi değerlendiren bir değerlendirme sistemi oluşturur ve stratejik yönetimi kolaylaştıran kültürün değiştirilmesine yardımcı olur (Venohr ve Meyer, 2007: 31). Stratejik liderliğin tanımı, “liderin esnekliği öngörme, tasavvur etme ve sürdürme ve gerektiğinde stratejik değişim yaratmak için başkalarını yetkilendirme” anlamına gelir (Hitt, Ireland, ve Hoskisson, 2008: 12). Stratejik liderler; şirketlerin günümüzün hızla değişen küresel iş matrisinde kritik bilgi süreçlerini yöneterek, değişime uyum sağlamalarına yardımcı olur. Şirketin performansı, şirketin vizyonuna ulaşmak için kullanılan stratejilere bağlıdır. Liderlik, firmanın iyi veya ihtiyaca göre performans gösterme kabiliyetini zenginleştirme vizyonuyla stratejiyi özümser. Paternalist liderlik ise stratejik liderlikten oldukça farklıdır.

Yönetim literatüründe geniş bir araştırma alanına sahip olan paternalist liderlik için farklı yazarlar tarafından farklı tanımlamalar sunulsa da birleşilen nokta, paternalist liderliğin güçlü otorite ve disiplini babacan bir tarz ile birleştiren ataerkil bir tarz olduğudur (Farh ve Cheng, 2000: 84). Bu tanım, paternalizmin ikili ve hiyerarşik bir şekilde meydana geldiğini ima eder. Bu babacan ve korumacı tavır karşılığında lider çalışanlarından sadakat, saygı ve uyum göstermelerini bekler (Aycan, 2006: 445). İlginç bir şekilde ataerkil liderlik Orta Doğu, Pasifik Asya ve Latin Amerika iş kültürlerinde yaygın ve etkili olsa da (Dorfman ve Howell, 1988: 127; Kim, 1994: 251; Martinez, 2005: 75; Pellegrini ve Scandura, 2006: 264), Batı yönetim literatüründe giderek olumsuz olarak algılanmakta, "hayırsever diktatörlük" ve "gizli ve sinsi ayrımcılık biçimi" olarak yorumlanmaktadır. Paternalizm, yöneticilerin çalışanların iş dışındaki hayatlarıyla ilgilenir, onların kişisel refahını artırmaya çalışırken bir nevi otoriter ebeveyn rolünü üstlenir, başkalarını korumayı bir zorunluluk olarak görür (Fikret-Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001: 559). Yakın tarihli bir kültürler arası çalışmada, Çin, Pakistan, Hindistan ve Türkiye'deki çalışanların ABD, Kanada, Almanya ve İsrail'deki çalışanlardan önemli ölçüde daha yüksek babacan değerler taşıdığı saptanmıştır (Aycan, Kanungo, Mendonca, Yu, Deller, Stahl ve Kurshid, 2000: 192).

Paternalist liderlik beş boyuttan oluşmaktadır (Aycan vd., 2000: 193; Kim, 1994: 252; Redding ve Hsiao, 1990: 629; Sinha, 1995: 26):

- İşyerinde aile ortamı yaratma: Çalışanlarına baba gibi davranma, onlara hem iş hem iş dışındaki özel yaşamlarına dair bir baba figürü ile tavsiyelerde bulunma.
- Çalışanlarıyla bireysel ve yakın ilişki kurma: Her çalışanı ile bireysel ilgilenme, her çalışanın iş, kişisel, aile, sosyal hayat alanlarıyla ilgili problemlerini bilme, huzurlarını önemseme, profesyonel iş yaşamlarının yanı sıra kişisel yaşamları ile de yakından ilgilenme.
- İş dışındaki konulara dahil olma: Çalışanlarının ya da çalışanlarının aile üyelerinin düğün, mezuniyet, cenaze gibi önemli etkinliklerine katılma, kritik ihtiyaçlarını (finansal vb) karşılamaya yönelik destek olma, çalışanın problem yaşadığı kişi/kişiler (örneğin eş) arasında moderatör rolü görme.
- Sadakat bekleme: Çalışanlarından sadakat ve bağlılık bekleme, iş ile ilgili kritik ihtiyaç hissettiği an, çalışanın özel/sosyal yaşamını bırakıp iş için orada olmasını ve çalışmasını bekleme.
- Otorite ve hiyerarşi bekleme: Pozisyonlar arası hiyerarşiyi önemseme, çalışanıdan da kendi otoritesine ve hiyerarşideki yerine göre davranmasını ve sorgulanmamasını bekleme.

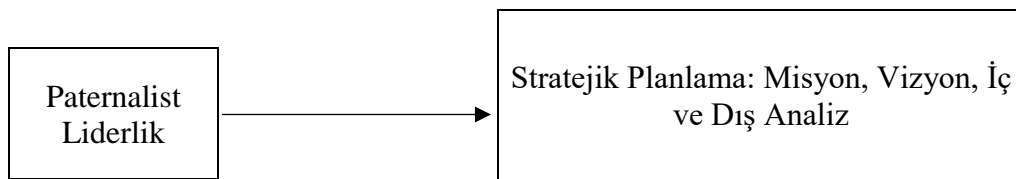
Paternalist bir ilişkide çalışanların tepkileri ve davranışları, literatürde sistematik olarak araştırılmamış, ancak anekdot niteliğinde kanıtlar ve nitel çalışmalar ile çalışan bağlılığının ve hürmetinin aşağıdaki boyutlarla tezahür ettiği saptanmıştır (Aycan, 1999: 42; Fikret-Paşa vd., 2001: 561).

- İşyerini bir aile ortamı gibi görme: İş ortamını aile gibi görme, liderine karşı duygusal bağ hissetme, ona bağlı çalışmaktan gurur duyma, liderine sonuna kadar güvendiği için ondan iş ya da iş dışındaki hayatı ile ilgili alanlara dair öneri, fikir bekleme ve dikkate alma.
- Sadık ve saygılı olma: Lideri şirket içi ve dışı kriterlere karşı koruma, liderin gözde çalışanı olma yönünde fazlasıyla çalışma, beklenenden fazlasıyla liderine bağlılık ve saygı gösterme, lideri ayrıldığında şirketi bırakarak onunla birlikte gitme, mesai saati dışında talep ettiği her an lideri için çalışma.
- İş dışındaki konulara dahil olma: Lidere iş dışındaki yaşamında ihtiyacı olan konularda da destek olma.

- Otoriteyi kabul etme: Liderin çalışanı için neyin doğru olacağını bildiğini düşünerek otoritesini kabul etme.

Paternalist liderlikte ast ve üst arasındaki ilişki büyük ölçüde duygusaldır. Duygusal bağ o kadar güçlüdür ki, çoğu zaman taraflar birbirlerine yardım etmek ve ilişkiyi beslemek için rol sınırlarının ötesine geçerler. Mutlulukları ve üzüntüleri ortak bir deneyim olarak birlikte yaşanırlar (Kim, 1994: 253). İlişkinin şefkatli doğası paternalizmin başka bir tartışmalı yönüdür. Bu bağlamda duygusal babacan ilişkinin doğası Batı profesyonelliği ile çelişir (Gupta, Sahoo, Yadav ve Gupta, 1999: 268). Batı profesyonelliğinde kesinlikle profesyonel iş ilişkilerinde, duyguların yeri yoktur; önemli olan iş performansı ve hedefe ulaşmaktır. Babacan ilişkide bakım, koruma ve şefkat; düşük performans gösterenlerin korunduğu bir organizasyon kültürünü kolayca yaratır ve düşük performans tolere edilir. Paternalist lider her çalışanın duygusal ihtiyacını karşılayamayacağından gelişmekte olan ülkelerde kurumsallaşma sürecinde olan birçok örgüt için birer engeldir. Sinha (1995: 31) örgütlerin çalışan sayısı arttıkça, büyüdükçe paternalizmin ilgi ve şefkat boyutunun bu büyüme karşılığı veremeyeceğini belirtmiştir. Diğer taraftan bu sevgi ve ilgiye dayalı ilişki nepotizme de yol açmaktadır (Jackman, 1994: 11).

Araştırma Sorusu: Paternalist liderler, kurumların büyüme ve kurumsallaşma süreçlerinde stratejik planlamalarını ne ölçüde yapabilmektedirler? Şirketin belirledikleri misyon ve vizyonuna ulaşmada önemli stratejik araç olan iç ve dış analizi yaparken neleri öngörmektedir? Şirketin büyümeye yönelik stratejik kararlarını alırken hangi parametreler üzerinden hareket etmektedirler?



Şekil 2. Araştırma Modeli

3. Araştırmanın Yöntemi

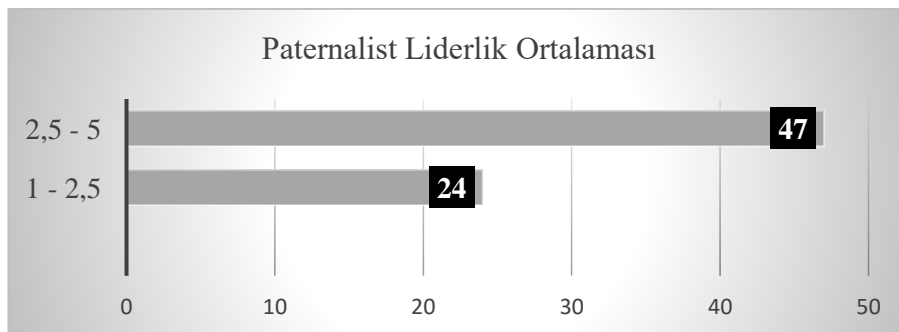
Verilerin analizinde nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 39): “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlanmaktadır. Araştırmada kullanılan veriler odak grup görüşme ve yazılı dokümanların incelenmesi yöntemleri kullanılarak toplanmıştır. Görüşme yönteminde, kurum içinde belirlenen paternalist liderlere

bağlı çalışanlara, açık uçlu yarı yapılandırılmış sorular sorulmuştur. Bu sorular oluşturulurken temel alınan ölçek Aycan ve arkadaşları (2000: 197) tarafından güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılan Paternalistik Liderlik ölçeği olup 21 ifade ve 5 boyuttan oluşmaktadır. Paternalistik liderliğin 5 boyutu şu şekildedir; İşyerinde aile ortamı yaratma, çalışanlarıyla bireysel ve yakın ilişki kurma, iş dışındaki konulara dahil olma, sadakat bekleme, otorite ve hiyerarşi bekleme. Nitel araştırma kapsamında görüşme tekniği kullanılmış, yarı yapılandırılmış sorularla çalışanların deneyimleri, şirketin stratejik planlama sürecini yönelik deneyimlerini nasıl anlamlandırdıklarına ilişkin veriler elde edilmiştir. Stratejik planlama değişken verileri ise kurumun strateji geliştirme kapsamında hazırlanmış olduğu misyon, vizyon, iç-dış analiz dokümanları incelenerek toplanmıştır.

3.1. Araştırma Örneklemi

Araştırma kapsamında derinlemesine bilgi toplamak ve çalışmanın konusuna uygun olması nedeniyle amaçlı (ölçüt) örneklem seçilmiştir. Amaçlı örneklem; araştırmanın amacına uygun önceden tanımlanmış ölçütlerin karşılanmasıdır. Bu çalışmada ölçüt; kurumun stratejik planlama sürecini tamamlamış, uygulama sürecine geçmiş, liderleri arasında paternalist yapıya sahip olan liderlerin olmasıdır. Araştırma 2019 yılında Türkiye’de gıda sektöründe ISO İkinci 500 listesinde yer alan bir aile şirketinde yapılmıştır. Bu çalışma, verilerin toplandığı yılın 2019 olması nedeniyle etik kurul onayı gerektirmemektedir 2001 yılında kurulan şirket, 2018 yılında kurumsallaşma çalışmaları kapsamında stratejik planlama sürecini tamamlamış ve uygulamaya geçmiştir. Öncelikle kurumun tüm çalışanlarına (114 kişi) paternalist liderlik anketi (5’li likert) uygulanmış, anket sonucunda paternalist liderlik değeri ortalamasının üzerinde çıkan departmanların liderlerine bağlı 47 çalışanı (Tablo 1.), araştırmanın örneklemi olarak belirlenmiştir. Görüşme formatında yarı yapılandırılmış mülakat tekniği uygulanmıştır. Araştırma kapsamında her bir görüşmeye minimum 1,5 saat ayrılarak toplam 76,5 saatte sürmüş, görüşmeler Mayıs-Haziran-Temmuz 2019 dönemi içinde tamamlanmıştır.

Örneklemi oluşturan katılımcıların demografik verileri Tablo 2. De yer almaktadır



Şekil 3. Kurum içi Paternalist Liderlik Algı Ortalaması

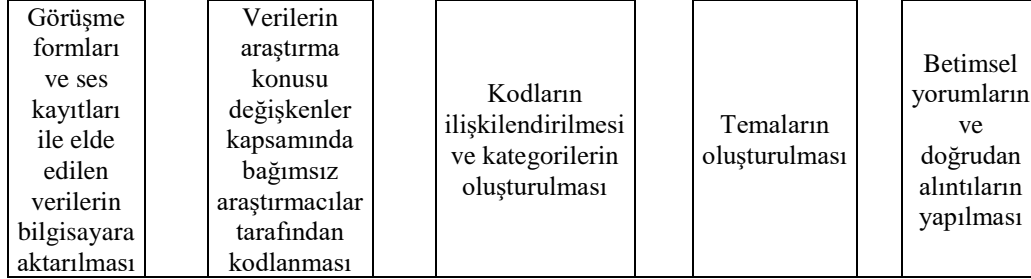
Tablo 2. Örneklemin Demografik Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	%	Kümülatif %
Kadın	18	38%	38%
Erkek	29	62%	100%
Toplam	47		
Pozisyon			
Üst Düzey Yönetici	8	17%	17%
Orta Düzey Yönetici	14	30%	47%
Çalışan	25	53%	100%
Toplam	47		
Yaş			
22-30	24	51%	51%
31-40	16	34%	85%
41-50	7	15%	100%
Toplam	47		
Bağlı Olunan Yönetici ile Çalışma Süresi			
1 yıldan az	5	11%	11%
1-5 yıl	12	26%	36%
6-10 yıl	21	45%	81%
10 yıl ve üzeri	9	19%	100%
Toplam	47		
Şirketteki Çalışma Süresi			
1 yıldan az	5	11%	11%
1-5 yıl	10	21%	32%
6-10 yıl	24	51%	83%
10 yıl ve üzeri	8	17%	100%
Toplam	47		

Araştırmanın örneklemini toplam şirket çalışan sayısının (56/94) %60'ını oluşturmaktadır. Katılımcıların %27'si kadın, %73'ü erkektir. Pozisyon bazında dağılıma göre katılımcıların %16'sı üst düzey yönetici, %48'i orta düzey yönetici, %36'sı yönetim yetkisi olmayan çalışanlardır.

3.2. Verilerin Analizi

Öncelikle ses dosyası olarak kaydedilen görüşmeler toplam 144 sayfa olarak metine aktarılmış ve deşifre edilmiştir. Araştırmacıya ek olarak görüşmeye giren iki danışman tarafından birbirinden bağımsız olarak metinler değerlendirilmiş ve içerik analizi tekniği ile kümüle sonuçlar oluşturulmuş ve yorumlanmıştır. Verilerin analizinde aşağıdaki sıralama izlenilmiştir.



Şekil 4. Veri Analiz Şekli

Verilerin analizi sonucunda kod ve kategoriler oluşturulmuştur. Miles ve Huberman'ın (1994: 17) [$\text{Görüş birliği} / (\text{Görüş ayrılığı} + \text{Görüş birliği}) \times 100$] formülü kullanılarak kodlayıcılar arasındaki tutarlılık hesaplanmıştır. Kodlayıcılar arasında tutarlılık oranlarına bakıldığında görüşmeye giren ikinci danışman ile %87, üçüncü danışman ile %90 oranında tutarlılık sağlandığı saptanmıştır. Nitel araştırmalarda görüş birliği yüzdesinin çeşitlemede (triangulation) 80'e yakın olması makul görüldüğünden, yapılan analizlerin tutarlı olduğu söylenebilir (Başkale, 2016: 23; Berg, 2001: 56; Merriam, 1998: 16). Görüşmeye ek olarak doküman analizi yoluyla ölçme aracı çeşitlemesine gidilmiş, bu yolla araştırmanın geçerliğinin artırılması hedeflenmiştir.

3.3. Bulgular

Tablo 3. Paternalist Liderlik Temasına İlişkin Kategori - Kod Listesi

Kategori	Kod
İş Yerinde Aile Atmosferi Yaratma	Abi gibi. Bizi çok motive eder (18)
	Çalışanın arkasında durur. Bence bu çok önemli bir şey. Paradan daha önemli. (22)
	Bence O çok duygusal. (8)
	Ahmet Bey çok daha fazla işin içindeydi. Şimdi biraz geri çekildi. Eşi aslında pazarlama direktörü ama bir kıyamet koptuğunda genelde bizi korumak, savunmak için araya girer. (1)
	Yüzümüz düşse gelir çeker sorar. (11)
	Evde bile ne derdim olsa O bilir. (7)

Çalışanlarıyla Bireysel ve Yakın İlişkiler Kurma	Bazen kızar, bağırır sonra gönlünü almaya çalışır. (11) Fikrimizi sorar, bizi dahil etmeyi sever kararlara (5) Gözlerinde evlat şefkati var. (4) Benim bu kadar sevmemin yaşamamın sebebi patrondur. (3)
Sadakat Beklentisi	Benim için başka şirket yok. O, atana kadar buradayız (8) Çalışanının arkasında durur, bizim de ihanet etmememizi bekler yani öyle iki bağırtıya çekip gidilmez (5) Buraya gelenler kalır. Ayla Hanım çok bağlı bir insan. Kıdemlilerin gitmesinden haz etmez (6) Kendisi çok çalışkan bir insan. Ama çok iyi yapamasanız da atmaz (6)
İş Dışındaki Konulara Dahil Olma	Bildiğimin çoğunu öğrendim. Hem öğretti, hem büyüttü. Kızımın düğününde de vardı, annemin cenazesinde de (3) Ayla Hanım ve Ahmet Bey benim bu şirketteki en büyük şansım. Çocuklarımın mezuniyetinde bile vardılar (1) Herkesin derdini bilir. Kim nişanlı, kimin borcu var (6) Kızı ılımlı, oğlu daha arkadaş gibidir. Onların pek bizim özelimizden haberi olmaz ama baba öyle değil (5)
Hiyerarşi ve Otorite	Burada tek üst var, Ahmet Bey (14) Ast üst ilişkisi yoktur. Ona gelir herkes. Kendi yöneticimizden önce ona gittiğimiz çok oldu (7) Despot olması gereken yerde despottur. (4) Ahmet Bey ne kadar uzak da görünse bütün herşeyin içinde aslında. (6) Bir sürü rakamla takip ediyor. Ben anlamıyorum tam ama böyle baktı mı biliyor aslında kim ne yapıyor (2) İşinizi doğru yapmazsan atılmazsın ama çok kızar (5) Boş lafları sevmez. (6)

Tablo 4. Stratejik Planlama Temasına İlişkin Kategori - Kod Listesi

Kategori	Kod
Misyon	<p>İş yapma felsefesi belli burada. Yeni bir şey katmak zor. Yönetimin alışkanlıklarına göre gidiyor (12)</p> <p>Gıdada Türkiye'de belli ürünlerde pazarı domine ediyoruz. Yeni bir şeye girme talebi yok. Tek amaç mevcut müşteri memnuniyeti. (2)</p> <p>Ar-Ge tam yok bizde daha çok Ür-Ge. Tek amaç mevcut pazarı korumak, çünkü yeniliğe açık değil üst yönetim (4)</p> <p>Yılların alışılmış beklentileri var. Şöyle bir kültür var. Eskiler gidemez, gitmemeli (7).</p> <p>İş olduğu zaman hep çalışırlar. Biz de hayır diye bir şey yoktur. (2)</p> <p>Çok duygusal yönetim hakim. Performansın eski çalışsan ve aileye yakınsan sorun olmaz (4).</p> <p>Kuruma ve yönetime sadık olmak önemli. Hata yapsan da sorun olmaz (3)</p> <p>Tam olarak yönümüz belli değil. Amaçlar sık değişir burada (2)</p>
Vizyon	<p>Çalışanların gelecek kaygısı var, mesela bilmiyorum 5 yıl sonra bu firma nerede olacak (11).</p> <p>Globalde ne oluyora bakılmaz çok, patronun vizyonu Türkiye, yurt dışı pazara girmek gibi bir bakış açısı yok (3)</p> <p>Bazı kurallar yazılı olsa, şirkette daha hızlı ilerleriz. Ama daha çok ilişkilere dayalı. Yakın olan daha fazla bilgiye sahip (8)</p> <p>Potansiyel pazarları paylaşıp yatırım yapalım dediğimde çok talep görmedi (11)</p> <p>Sadece müşteri için yaşıyoruz. (2).</p> <p>Üretimde çok hızlı büyüyoruz. Ama operasyon büyürken insan kaynağını büyütüyorlar (4).</p>
Stratejik Analiz ve Tercih	<p>Anlık kararlar alınıp bir anda değişebiliyor her şey. Uzun vadeli plan yok. Aile neye karar verirse ona göre ilerleriz (13).</p> <p>Bizde uzun vade 1 ay ama önümüzdeki ay hangi ürünü, nereye vereceğimizi bilmiyorum (7).</p> <p>Yıllık bazda hedeflerimi alırken Pazar analizi falan yapılmaz, patron yazar, tamam dersin (7)</p> <p>Çok evvelden beri kurumsallaşması gereken bir firma. (6)</p> <p>Sürekli strateji değişiyor. Çok anlık kararlar alınıyor (3)</p> <p>Yönetim mikro yönetiyor, o kadar duygusal yönetince makroyu göremiyorlar (3)</p> <p>Stratejileri sadece onlar bilir, alta yayılmaz (2)</p>

Tablo 5. İç ve Dış Analiz Temasına İlişkin Kategori - Kod Listesi

Kategori	Kod
İç Analiz	<p>Liderler sorumlu oldukları makro stratejileri belirleyip, yürütme kanalı ile gerçekleştiremiyorlar. Mikro günlük yönetimin içinde kayboluyorlar</p> <p>Birimler bazında görev ayrımları, iş akışları, görevler bazında performans göstergeleri belirli değildir.</p> <p>Kurum performans göstergeleri işletmenin geleceğe yönelik hedeflerine göre ölçeklenmemiştir.</p> <p>Şirketin finansal performans hedefleri üretime dayalı olup bunları nasıl gerçekleştirdiğine ilişkin planlama yoktur.</p> <p>Kurum içi organizasyon yapısının net olmaması insan kaynakları yönetimi ve planlamasını zorlaştırmaktadır.</p> <p>Şirket algısında müşteri odaklılık stratejisi hakimdir.</p> <p>Kişilere bağlı kurulan birimler ve organizasyon şeması mevcuttur, birimlerin görev ve yetkilerinin ne olacağı belirsizdir</p>
Dış Analiz	<p>Şirketin müşteri odaklılık yaklaşımı yüksektir. Sahip olduğu ürün dikeylerinden pazarda rekabet edebilir düzeydedir.</p> <p>Pazar ve ürün uyumu mevcuttur ama her üründe benzer ölçek sağlanamamıştır. Satış büyüme oranına paralel olarak operasyon süreçlerine yatırım yapılmamaktadır.</p> <p>Yurtdışı Pazar stratejisi yoktur. Yurt içi Pazar stratejisine fazlasıyla güvenilmektedir.</p> <p>Türkiye bağlamında ekonomik alanda doğan döviz riski nedeniyle şirket finansal planlamasını istenildiği ölçüde yapamamakta ve profesyonel destek almamaktadır.</p> <p>Rakiplere oranla rekabet edilebilir derecede Pazar payına sahip olsa da büyümeye yönelik yatırım fizibilitesi yoktur.</p>

Tablo 6. Kurum Misyon ve Vizyonu

Misyon	Türkiye başta olmak üzere global çapta gıda sektöründe standartlara uygun, ürün ve hizmet kalitesi yüksek, gelişen teknolojiye uyumlu üretim yapmak
Vizyon	Gıda sektöründe global pazarda yüksek kalite standartlarında tercih edilen ilk marka olmak

4. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada stratejik yönetimin ilk adımı olan stratejik planlama ile paternalist liderlik arasındaki ilişki nitel araştırma yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Paternalist liderlik ebeveyn

ve çocuk arasındaki ilişki metaforuna benzetilen bir liderlik tarzı olup içinde duygusal bir çok boyutu barındırmaktadır. Bunlar; iş yerinde aile ortamı yaratma, çalışanlar ile bireysel ve yakın ilişki kurma, iş dışındaki konulara dahil olma gibi davranışlar olup paternalist liderler bu özelliklerine karşı çalışanlarından sadakat beklemekte, otorite ve hiyerarşik yapılarını sorgulanmamaları gerektiğine inanmaktadır. Araştırma bulgularına bakıldığında örneklem olarak seçilen kurum içinde, çalışanların görüşmelerde bağlı oldukları yöneticilerine ilişkin vermiş oldukları ifadeler kategorilendirilmiş, kategorileri oluşturan temalar paternalist liderliğin beş boyutu altında toplanmıştır. Kurumun stratejik planlamasını içeren vizyonu, misyonu, iç ve dış analizi, bu analizleri baz alarak oluşturduğu stratejik analizi ve tercihi üst yönetimden alınarak incelendiğinde kuruma yönelik bir stratejik planlama olduğu görülmüştür. Üst yönetim tarafından belirlenen bu stratejik planlama sürecinin şirket yönetim piramidi içinde ne oranda yayıldığı ve mevcut paternalist liderliğin bu stratejik planlama sürecini nasıl etkilediği süreci araştırılmıştır. Çalışanlar ile yapılan görüşmelerde bu stratejik planlama kapsamına giren boyutlara yönelik ifadeler görüşmelerde sorulmuş ve çalışanlardan gelen yanıtlar, stratejik planlama boyutları altında kategorilendirilmiştir.

Stratejik planlamanın temel boyutlarından olan misyonun tanımına baktığımızda; kurumun kendini rakiplerinden, benzerlerinden ayırdığı, faaliyetlerinin kapsamını belirleyen özgül amacı olduğunu görürüz. Temelde kurum misyonunda yazılan ifadeler, kurumun ürün, pazar ve teknolojik tercihlerini, değerlerini ve önceliklerini belirlerken, aslında stratejik karar alıcılarının iş felsefesini içerir (Barca, 2020: 21). Kurumun belirlemiş olduğu misyon “*Türkiye başta olmak üzere global çapta gıda sektöründe standartlara uygun, ürün ve hizmet kalitesi yüksek, gelişen teknolojiye uyumlu üretim yapmak*”. Çalışanlara kurumun misyonu sorulduğunda; kurumun web sayfasında dış paydaşlara beyan ettiği misyona ilişkin aynı ya da benzer yanıt alınmadığı görülmüştür. Bu sonuç, kurum misyonunun hiyerarşik organizasyon yapısı içinde sadece üst yönetim seviyesinde kaldığını ve tabana yayılmadığını göstermektedir. İkinci aşamada misyona ilişkin görüşmeciler tarafından sorulan açık uçlu sorulara çalışanların verdiği yanıtlar incelendiğinde kurumun global pazar açılımının kısmen bulunduğu ve yetersiz kaldığı (Örn. ifade: *Gıdada Türkiye’de belli ürünlerde pazarı domine ediyoruz, yeni bir şeye girme talebi yok, tam olarak yönümüz belli değil*), ürün ve hizmet kalitesinin yüksek olduğunu gösteren müşteri odaklılığın önemli olduğu (Örn. ifade: *Tek amaç mevcut müşteri memnuniyeti. "Müşteri ne derse o"*), gelişen teknolojiye uyumluluğunda Ar-Ge seviyesinin yetersiz kaldığı (Örn. ifade: *Ar-Ge tam yok bizde daha çok Ür-Ge var*) görülmektedir.

Stratejik planlamanın ikinci boyutlarından olan vizyonun tanımına baktığımızda; şirketin enerji ve kaynaklarını arzulanan bir geleceğe ulaşmak için yönlendiren stratejik niyetini temsil

eden, şirketin üst düzey yöneticilerinin geleceğe yönelik hayalini, özlemine içeren cümle ya da cümlelerdir. Araştırmaya konu kurumun beyan etmiş olduğu vizyonu “*Gıda sektöründe global pazarda yüksek kalite standartlarında tercih edilen ilk marka olmak*”. Çalışanlara kurumun vizyonu sorulduğunda; kurumun web sayfasında dış paydaşlara beyan ettiği vizyonuna ilişkin aynı ya da benzer yanıt alınmadığı görülmüştür. Bu sonuç, misyon boyutunda olduğu gibi kurum vizyonunun hiyerarşik organizasyon yapısı içinde sadece üst yönetim seviyesinde kaldığını ve tabana yayılmadığını göstermektedir. İkinci aşamada vizyona ilişkin görüşmeciler tarafından açık uçlu sorular sorulmuş, çalışanların verdiği yanıtlar incelendiğinde kurumun yerel pazar odaklı hareket ettiği global pazara yönelik açılımlara aslında aktif olarak yer vermediği (Örn ifade: *globalde ne oluyora bakılmaz çok, patronun vizyonu Türkiye, yurt dışı pazara girmek gibi bir bakış açısı yok, Potansiyel pazarları paylaşıp yatırım yapalım dediğimde çok talep görmedi*) görülmüştür.

Stratejik planlamanın üçüncü ve dördüncü boyutlarından olan iç ve dış analiz tanımına baktığımızda iç analizin; kurumun hem nicelik hem nitelik yönleriyle analiz edilmesi yani finansal performans göstergelerinin yanı sıra kurumun faaliyetleri kapsamında fonksiyonlar/birimler bazında güçlü ve zayıf yönlerinin saptanması, dış analizin ise kurumun uzak, endüstri ve faaliyet çevrelerinin politik, ekonomik, sosyolojik, teknolojik, hukuki (PESTL) bağlamda analizi kast edilmektedir. Kurumdan kendi yapmış oldukları iç ve dış analiz dokümanları alınmış ve incelenmiştir. İç analize bakıldığında kurumun süreç yönetiminde geliştirmesi gereken yanlar olduğu, birimler bazında yazılı görev tanımı, iş akışlarının ve anahtar performans göstergelerinin olmadığı, bu süreçlerin kurumsal hafızayı besleyen şekilde yazılı olarak değil sözlü iletişime dayalı olarak yapıldığı bunun da kurum içindeki iletişimde sorunlar oluşturduğu görülmüştür. Süreç yönetime ek olarak stratejik hedeflerine yönelik eylem planlarının bulunmadığı, hedeflerin konduğu ama bu hedeflere nasıl ulaşılacağına ilişkin eylemlerin tanımlanmadığı görülmüştür. Dış analiz dokümantasyonu incelendiğinde ise, kurumun müşteri odaklı yaklaşımının müşteri adanmışlığı ile karıştırıldığı, bu durumun birimler bazındaki prosesleri negatif etkiler şeklinde zaman yönetimini ve süreç yönetimini olumsuz etkilediği, ülke ekonomik riskini minimize eden bir eylem planı olmadığı, üretim politikası yetersiz olmaması nedeniyle maliyet stratejisinin efektif uygulanmadığı saptanmıştır.

Araştırma bulgularına bakıldığında; kurum içinde yer alan paternalist liderlerin makro bakış açısına sahip olmak yerine, mikro yönetim şeklini benimsedikleri, kurumun ana hedef ve bu hedeflere yönelik stratejilerini saptamak ve uygulamak yerine kurum içi kaynakların yönetimine odaklandıkları görülmektedir. Kurumun misyon ve vizyonunda vurgulanan; sektörün global pazarda lideri olma, teknoloji uyumluluk, yüksek ürün ve hizmet kalitesi,

yüksek kalite standartları şeklindeki amaçları sorgulandığında kurumun yaklaşımının gerekli gördüğü alanları hazırladığı fizibilite çalışmaları doğrultusunda geliştirmesi, Ar-Ge seviyesini geliştirmeye yönelik insan kaynağı, laboratuvar gibi konularda yatırım yapması, global pazara açılmaya yönelik süreç ve yol haritalarının oluşturulması beklenir. Liderlerin yatırıma ilişkin tutumlarına bakıldığında pazar analizleri, fizibilite raporları gibi onlara yön veren stratejik araçları kullanmak yerine kendi deneyim ve geçmiş bilgilerinden hareket ettikleri ve çalışanları pozisyonlarken yeteneklerine göre değil, ilişkilerine göre hareket ettikleri (Örnek ifadeler: *Pazar analizi falan yapılmaz, patron hangi dikeyi isterse o, Potansiyel pazarları paylaşıp yatırım yapalım dediğimde talep görmez, Tam olarak yönümüz belli değil. Amaçlar sık değişir burada, Globalde ne oluyora bakılmaz çok, patronun vizyonu Türkiye, yurt dışı pazara girmek gibi bir bakış açısı yok*) görülmüştür. Geleceğe yönelik uzun vadeli amaçlara ilişkin tutumlarında ise üç yıllık, beş yıllık kalkınma planları yerine bugünü ve en fazla bir yılı baz aldıkları (Örnek ifadeler: *Uzun vade dersiniz en fazla 1 ay. Önümüzdeki ay hangi ürünü, nereye vereceğimizi bilmiyorum, Anlık kararlar alınıp bir anda değişebiliyor her şey. Uzun vadeli plan yok. Aile neye karar verirse ona göre ilerleriz*) saptanmıştır. Paternalist liderlerin stratejik analiz ve tercihlerine ilişkin yaklaşımları incelendiğinde tepe yönetim seviyesinde belli stratejilerin aslında kısmen var olduğu ama bunların kurum içi bölümler ile kurumsal hafızayı oluşturacak şekilde yazılı paylaşılmadığı, hatta sözlü olarak bile aktarılmadığı, paylaşılan stratejilerin de süreklilik göstermediği (Örnek ifadeler: *Stratejileri sadece yöneticiler bilir, alta yayılmaz*), çok hızlı değiştiği (Örnek ifadeler: *Sürekli strateji değişiyor. Çok anlık, hızlı kararlar alınıyor*), stratejiyi uygulayacak kişilerin seçiminde sadakat ve yakınlık üzerinden hareket etkileri belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına bakıldığında yazında aktarıldığı gibi paternalist liderlerin astlarından sadakat beklentilerinin yüksek olduğu ve kıdem süresi uzun olan yani onu terk etmeyen, bırakmayan çalışanına karşı performansı düşük olsa bile korumacı bir tavırla yaklaştığı, performansını sorgulamak yerine mevcut ilişkiyi sürdürdüğü saptanmıştır.

Stratejik yönetim bir kurumun özünde geleceğe yönelik oyun planıdır. Kurumun tüm paydaşlarını baz alarak gelecekte nerede, nasıl, kimlerle, hangi dikeylerde, ne kadar büyüyeceğine ilişkin bir dizi geliştirdiği eylem, taktik ve politikaları içerir. Bu nedenle ilk aşama olan stratejik planlama aslında bu oyun planının nasıl kurgulanacağına ilişkin anahtardır. Stratejik liderliğin tanımını, “liderin esnekliği öngörme, tasavvur etme, sürdürme ve gerektiğinde stratejik değişim yaratmak için başkalarını yetkilendirme” olarak veren Hitt ve arkadaşları (2008: 14), bu tip liderliği rekabet ortamında kurumun yerini korumak adına kritik bilgi süreçlerini yöneten, değişime uyum sağlamalarına yardımcı olan olarak tanımlar. Paternalist liderlik ise güçlü otorite ve disiplini babacan bir tarz ile birleştiren ataerkil bir tarzdır

(Farh ve Cheng, 2000: 86). İçinde çalışanların iş ya da iş dışındaki hayatlarını, problemlerini, ihtiyaçlarını bilmeye, ilgilenmeye dayalı bir tarz barındıran paternalist liderler için bu araştırma sonuçlarının da desteklediği gibi mikro yönetimden sıyrılarak makro göstergeler ışığında kurumun stratejik planlamasını yapmak ve uygulamak kısmen zordur. Aynı zamanda paternalist liderler için beceri ve yetkinliklerinde temel stratejilere uymayan ya da stratejilerin uygulanmasında kurumu yavaşlatan parametreler olsa bile çalışmada kuruma ve kendisine karşı sadakat olduğu sürece onlardan vazgeçmez.

Araştırmanın kısıtları arasında örneklemin tek şirket çalışanlarını kapsaması ve nitel araştırma yöntemlerinden derinlemesine görüşme tekniği kullanılarak yapılması yer almaktadır. Seçilen araştırma yöntemi, bir taraftan araştırma sorusuna yönelik yanıtları derinlemesine görüşmeler yaparak bulmayı sağlarken uzun zaman alması nedeniyle örneklem sayısının arttırılamamasına neden olmuştur. Gelecekte paternalist liderlik değişkenini stratejik yönetim yazını kapsamında ele almak isteyen araştırmacılara hem nicel hem nitel araştırma yöntemlerini kullanmaları ve örneklemleri farklı sektörleri de kapsayan şekilde genişletmeleri önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Aycan, Z. 1999. *Anadolu Kaplanları: İnsan kaynakları uygulamaları ve yönetim sistemleri*, 7. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. İstanbul Bilgi Üniversitesi, 42-44.
- Aycan, Z., Kanungo, N.R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G. ve Kurshid, A. 2000. Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 192-221.
- Aycan, Z. 2006. Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization . In K. S. Yang , K. K. Hwang , & U. Kim (Eds.), *Scientific advances in indigenous psychologies: Empirical, philosophical, and cultural contributions* içinde: 445-466. London: Sage Ltd
- Barbosa, M., Castañeda Ayarza, J. A., ve Lombardo Ferreira, D. H. 2020. Sustainable strategic management (GES): Sustainability in small business. *Journal of Cleaner Production*, 258, 1-11.
- Barca M., 2005, Stratejik yönetim düşüncesinin evrimi: Bilimsel bir disiplinin oluşum hikayesi” *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5 (1), 7-38.
- Barca M. (Ed.), 2020. Pearce J.A., Robinson R.B. *Stratejik Yönetim: Geliştirme, Uygulama ve Kontrol*. Nobel Yayın.
- Başkale, H. 2016. Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28.
- Berg, B. L. 2001. *Qualitative research methods for the social sciences* (4. Baskı). Nediham Heights: Allyn & Bacon.
- Bryson, J. M. 2011. *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Buganová, K., ve Hudáková, M. 2015. *Increase of the competitiveness of enterprises through the implementation of risk management projects in Slovakia*. Paper presented at the WMSCI 2015 - 19th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics, Proceedings, 2, 394–398.
- Carreras, A. B. L., Arroyo, J. C., ve Blanco, J. E. E. 2018. Influence of the strategic planning and the management skills as factors internal of business competitiveness of SME’s. *Contaduria y Administracion*, 63(3), 9-10.
- Chakravarthy, B.S. ve Doz, Y., 1992. Strategy process research: focusing on corporate self-renewal. *Strategic Management Journal*, 13: 5-14.
- Chen, C.C. 2013. How does paternalistic style leadership relate to team cohesiveness in soccer coaching? *Social Behavior and Personality*, 41, 83-94.
- Cheng, M.Y. ve Wang, I. 2015. The mediating effect of ethical climate on the relationship between paternalistic leadership and team identification: A team level analysis in the Chinese context. *Journal of Business Ethics*, 129, 639-654.
- Chou, H.J. 2012. Effects of paternalistic leadership on job satisfaction – regulatory focus as the mediator. *The International Journal of Organizational Innovation*, 4, 62-85.
- David, F. R. 1997. *Strategic Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- De Wit, B. ve Meyer, R., 1994. *Strategy: process, content, context*. New York:West Publishing Company.
- Dorfman, P.W. ve Howell, J.P. 1988. Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. In E. G. McGoun (Ed.), *Advances in International Comparative Management* (Vol. 3): 127-149. Greenwich, CT : JAI.
- Erben, G.S. ve Güneşer, A.B. 2008. The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 8, 955–968.
- Erden, P. ve Ötken , A.B. 2019. The dark side of paternalistic leadership: Employee discrimination and nepotism, *European Research Studies Journal* Volume XXII, Issue 2, 154-180.
- Fairholm M., 2009. Leadership and organizational strategy, *Innovation Journal* 14 (1), 1-17.
- Farh, J.L ve Cheng, B.S. 2000. A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J. T. Li., A. S. Tsui , & E. Weldon (Eds.), *Management and organizations in the Chinese Context*: 84-127. London: Macmillan
- Farh, J.L., Cheng, B.S., Chou, L.F. ve Chu, X.P. 2006. *Authority and benevolence: Employees’ responses to paternalistic leadership in China*. in A.S. Tsui, Y. Bian and L. Cheng (Eds.), *China’s Domestic Private Firms: Multidisciplinary Perspectives on Management and Performance*, 230-260, Sharpe, New York.
- Fikret-Paşa, S., Kabasakal, H., ve Bodur, M. 2001. Society, organizations and leadership in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 559–589.

- Fonseca, L.M., Portela, A.R., Duarte, B., Queirós, J., Paiva, L. 2018. "Mapping higher education for sustainable development in Portugal". *Management & Marketing: Challenges for the Knowledge Society*, 13(3), 1064-1075
- Frantz, E., Dugan, A., Hinchberger, K., Maseth, B., Al Sharfa, O., ve Al-Jaroodi, J. 2017. *SMEs: The effects of strategic management*. 2017 IEEE Technology & Engineering Management Conference (TEMSCON), 388-393.
- Fredrickson JW, 1984. Strategic decision processes: comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment, *Academy of Management Journal*, 27 (2), pp. 399-423
- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., ve Sabattin, J. 2020. Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review - Descriptive. *Journal of Engineering*, (7), 1-21.
- Gelfand, M.J., Erez, M. ve Aycan, Z. 2007, Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479-514.
- Greenley, G. 1986. Does strategic planning improve company performance? *Long Range Planning*, 19(2), April, 101-109.
- Gupta, J. J.; Sahoo, S. K.; Yadav, B. P. S. ve Gupta, H. K., 1999. Effect of different vegetable proteins on the utilization of broken rice in broiler production. *Indian Journal of Poultry Science*, 34 (2): 266-269.
- Henderson, B. 1979. *Henderson on corporate strategy*. Boston: Abt Books.
- Hitt M., Ireland D ve Hoskisson R. 2008. *Strategic management: Competitiveness and globalization, concepts and cases*, Cengage Learning.
- Hofer, C. W. ve Schendel, D., 1978. *Strategy formulation: Analytical concepts*. West Publishing Company.
- Jackman, M. R. 1994. *The velvet glove: Paternalism and conflict in gender, class, and race relations*. California: University of California Press.
- Kılıç F. 2020. *Aile işletmelerinde stratejik yönetim*, Kriter Yayınları.
- Kim, U.M. 1994. *Significance of paternalism and communalism in the occupational welfare system of Korean firms: A national survey*. In U. Kim , H. C. Triandis , C. Kagitcibasi , S. Choi , & G. Yoon (Eds.), *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications: 251-266* . London: Sage
- Martinez, P.G. 2003. Paternalism as a positive form of leader-subordinate exchange: Evidence from Mexico. *Journal of Iberoamerican Academy of Management*, 1, 227-242.
- Martinez, P.G. 2005. *Paternalism as a positive form of leadership in the Latin American context: Leader benevolence, decision-making control and human resource management practices*. In M. Elvira & A. Davila (Eds.), *Managing human resources in Latin America: An agenda for international leaders: 75-93* . Oxford, UK: Routledge.
- Mead, L. M. 1997. *The new paternalism: Supervisory approaches to paternity*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
- Merriam, S. B. 1998. *Qualitative reserach and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Miles, M. B. ve Huberman, A.M. 1994. *Qualitative data analysis : an expanded sourcebook*. (2nd Edition). Calif. : SAGE Publications.
- Miller, C. C. ve Cardinal L. B. 1994. Strategic Planning and Firm Performance: A synthesis of More than Two Decades of Research. *Academy of Management Journal*, 37, 1649-65.
- Mintzberg, H. 1987a. The strategy concept. *California Management Review*, 30 (3): 11-32.
- Nekhaychuk D., Kotelevskaya Y., Nekhaychuk Y., Trofimova V. 2019. *The place and role of strategic planning in the business management system* Proceedings of the Volgograd State University International Scientific Conference, 83: 22-27.
- Pellegrini E., Scandura T. 2006. Leader–member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies* 37(2):264-279.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors*, New York: The Free Press.
- Redding, S. G. ve Hsiao M. 1990 "An empirical study of overseas Chinese managerial ideology." *International Journal of Psychology* 25, no. 3-6: 629-641.
- Sinha M. 1995, *Colonial masculinity: The 'manly englishman' and the 'effe minate Bengali' in the late nineteenth century*. Manchester and New York: Manchester University Press.
- Stonehouse G., Pemberton J., 2002 Strategic planning in SMEs-some empirical findings, *Management Decision*, 40 (9), pp. 853-861.
- Szczepańska-Woszczyzna K., 2014, Innovation processes in the social space of the organization, *Regional Formation and Development Studies*, 14(3), 220-229.
- Venohr B ve Meyer K. 2007, *The german miracle keeps running: How Germany's hidden champions stay ahead in the global economy*, Fachhochschule für Wirtschaft Berlin, IMB Institute of Management Berlin, Berlin, 2-34.

- Vrchota J, Rehor P. 2017, Influence of strategies to determine the significance of the crisis by the managers of small and medium-sized enterprises, *Serbian Journal of Management* 12 (1), 53-63.
- Ülgen, H., Mirze, K., 2010. *İşletmelerde stratejik yönetim*, İstanbul, Beta Basım Yayın.
- Yıldırım H. ve Şimşek A. 2016. Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara.