



**TÜRK YÖNETİM KÜLTÜRÜNDE PATRIARKANIN LİDERLİK TANIMINA
GİRME ÇABASININ PATERNALİST LİDERLİK DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEN
OKUNMASI**

**READING THE EFFORTS TO ENTER THE DEFINITION OF LEADERSHIP IN
TURKISH MANAGEMENT CULTURE THROUGH PATERNALIST LEADERSHIP
BEHAVIORS**

Nurettin GÜRCAN¹

Öz

Türk toplumsal kültürünün patriarkal yapısı içerisinde benimsediği birçok kültürel değer bulunmaktadır. Bu değerler içerisinde toplumsal ve yönetsel açıdan önem taşıyan kültürel değerlerden birini de paternalizm oluşturmaktadır. Türk yönetim kültürü ve çalışma yaşamı açısından bakıldığında örgütsel alana önemli etkileri bulunan toplumun patriarkal yapısı ve paternalist niteliği, bu alanda liderliğin tanımını değiştirecek ölçüde etkiler uyandırabilecek bir potansiyele sahiptir. Örgütlerde ve yönetimde ataerkil yapının ön plana çıktığı birçok uygulama ve sürecin etkin yönetilebilmesi için böyle bir yeniden tanımlama veya kavramsal tartışma gerekli ve önemli görülmektedir. Bu bağlamda çalışmanın amacı Türk yönetim kültüründe birçok araştırmaya konu edilen paternalist liderlik davranışları üzerinden patriarkal yapının liderliği etkileme düzeyinin izlerini sürmektir. Böylelikle hem Türk yönetim tarihine ilişkin önemli eserlerdeki vurgulara değinilerek hem de paternalizmin kültürel temellerine dair yapılan çalışmalardaki bulgular irdelenerek, Türkiye’de liderliğin tanımı üzerine yeniden düşünülmesine ilişkin bir tartışma gündeme getirilmektedir. Böyle bir tartışmanın sonuçları ne olursa olsun Türk liderlik profilinin doğru bir şekilde kavramsallaştırılması açısından katkılar sunacağı düşünüldükçe, paternalist felsefenin dünü, bugünü ve yarını üzerine değerlendirmeler yapılabilecektir.

Anahtar Kelimeler : Patriarka, Liderlik, Paternalist Liderlik

Jel Kodlar :Z19 ,M10, M12

Abstract

There are many cultural values adopted by Turkish society within its patriarchal structure. Among these values, paternalism constitutes one of the cultural values that are important in terms of social and administrative aspects. From the point of view of Turkish management culture and working life, the patriarchal structure and paternalistic nature of the society, which has significant effects on the organizational field, has the potential to change the definition of leadership in this field. Such a redefinition or conceptual discussion is considered necessary and important in order to effectively manage many practices and processes in which the patriarchal structure comes to the fore in organizations and management. In this context, the aim of the study is to trace the level of influence of the patriarchal structure on leadership through paternalistic leadership behaviors, which

¹ Doktora Öğrencisi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, nurettinugucan50@gmail.com, ORCID: 0000-0002-5361-4351

Türk Yönetim Kültüründe Patriarkanın Liderlik Tanımına Girme Çabasının Paternalist Liderlik Davranışları Üzerinden Okunması

have been the subject of many researches in Turkish management culture. In this way, a discussion about rethinking the definition of leadership in Turkey is brought to the agenda both by mentioning the emphases in important works on the history of Turkish administration and by examining the findings in the studies on the cultural foundations of paternalism. Regardless of the results of such a discussion, it will be possible to evaluate the past, present and future of paternalist philosophy, considering that it will contribute to the correct conceptualization of the Turkish leadership profile.

Key Words : Patriarchy, Leadership, Paternalistic Leadership

Jel Classification : Z19 ,M10, M12

GİRİŞ

Kültürel değerler, toplumların sosyal yaşamlarında olduğu gibi çalışma yaşamlarında da derin etkilere sahiptir. Makro kültürel boyutta ülkelerin mikro kültürel boyutta ise örgütlerin yönetim ve işleyiş şekillerini önemli kültürel değerlerden biri de paternalizmdir. Türk toplumsal kültüründe yer alan paternalizm iş yaşamındaki birçok olguyu etkilediği gibi liderliği ve liderlik tarzlarını da etkilemektedir. Bu bağlamda gerek örgütlerin kendi kültürlerinin nasıl şekillendiği gerekse de bu kültürlerle uygun liderlik anlayışları toplumsal kültürün içerisindeki paternalist öğelerden etkilenmektedir. Anadolu kültürü geçmişten günümüze kadar medeniyetlere yaptığı ev sahipliğinin etkisiyle yaşamsal olarak zenginleştiği gibi yönetsel anlamda da kendine has bir liderlik tanımlamasını ortaya koymuştur. Bölgenin hem verimli bir yaşam alanı hem de bir Avrupa ile Asya arasındaki geçişi temsil eden coğrafi konumu, iyi bir yönetimi de önemli ve gerekli kılmıştır. Böyle bir gereklilik ise Anadolu'nun farklı zamanlarında farklı iktidar ve yönetimlerde farklı liderlik tarzlarının benimsenmesine neden olmuştur. Benimsenen bu liderlik tarzlarından biri ise toplumsal kültürel özelliklerden biri sayılan paternalizmin etkisiyle gelişmiştir. Paternalizmin etkisiyle örgütlerde görülmeye başlayan bu liderlik tarzı paternalist (babacan) liderlik olarak adlandırılmaktadır. Literatürde doğu kültürünün liderlik modelini temsil ettiği ifade edilen paternalist liderliğin temelleri 1976'da Silin'in çalışmalarıyla atılmış ve ardından kuramın gelişimi 1990'da Reddin, 1992'de Westwood ve Chan'ın, 1995'te Cheng'in ve 1997'de yine Westwood'un yaptığı çalışmalarla devam etmiştir (Farh ve Cheng, 2000: 86-91). Bu liderlik tarzında lider, çalışanlarına bir ebeveyn samimiyeti ile yaklaşmakta ve onlardan da kendisine saygı göstermelerini ve itaat etmelerini beklemektedir. Burada çalışanın iş ortamındaki davranışlarını yönlendiren bir liderlik tarzının yanı sıra çalışanın iş dışı yaşamına da dahil olan bir lider davranışı söz konusu olmaktadır. Türk toplumsal kültürü içerisinde de kendisine yer bulan paternalizm yönetim kültürünün şekillenmesinin de önemli etkenlerinden birini oluşturmuştur. Kültürel değerler itibarıyla toplulukçu, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek, dişil bir kültüre sahip olduğu ifade edilen (Hofstede, 1980) Türk toplumunda yönetimdeki liderlik tarzları da bu değerlerden etkilenmiştir. Bu bağlamda liderlerini baba

figürüyle tanımlayan, onların yetkinliğine ve koruyuculuğuna güven duyan, çalışma ortamında yaratılan aile ortamının etkisiyle motive olan Türk insanının paternalist bir liderin özelliklerini her yönetim tarzı için gerekli görebilmektedir. Dolayısıyla Türk yönetim kültüründe paternalizmin sadece liderlik davranışı olarak değil, liderliğin kavramasallaştırılmasında yer alması gereken bir özellik, kriter veya liderliğin bir ögesi olarak ele alınması gerektiği söylenebilecektir.

Bu çalışmada, paternalizmin Türk yönetim kültüründe bir liderlik tarzı olarak görülmesinin ötesinde bir anlamı olduğundan hareketle kavramsal bir tartışma ortaya koymaya çalışılmaktadır. Bu amaçla öncelikle paternalizm, patriarka ve paternalist liderlikle ilgili temel kavramsallaştırmalara değinilecek, ve ardından Türk yönetim kültüründe paternalizm ve paternalist liderlik konuları incelenecektir. Son bölümde ise Türkiye’de patriarkanın liderlik tanımına girme çabası, paternalist liderlik kavramsallaştırması ve bu konuda yapılan çalışmalar üzerinden değerlendirilmeye çalışılacaktır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Türk yönetim kültüründe liderliğin doğasını inceleyebilmek için öncelikle liderliğin doğasına ışık tuttuğu düşünülen kültürel çalışmalar tarafından da doğrulanan paternalizm, patriarka ve paternalist liderliğin bu bağlamdaki doğasını irdelemek yerinde görülmektedir.

1.1 Paternalizm

Temelleri, aile ve devlet yapısındaki feodal ve patriarkal düzene dayanan paternalizm yaklaşımında devletin sorunluluğu halkı korumak ve ona bakmak olarak görülmektedir. Özellikle Çin, Japonya, Kore ve Hindistan gibi Pasifik Asya kültürlerinin önemli bir özelliği olan paternalizmin temel prensiplerinin, işverenin otoritesi ve yol göstericiliği karşılığında çalışanların da işverene bağlılık ve saygı göstermesi gerektiğini öğütleyen Konfüçyüs öğretilerine dayandırıldığı ifade edilmektedir. Paternalist toplumlardaki ast ile üst arasındaki ilişki, ebeveyn ve çocuğu arasındaki ilişkiye benzemektedir. Burada, üstün görevi astını korumak, yönlendirici davranmak ve onun iyiliğine olacağını düşündüğü kararları onun adına vermek şeklinde ifade edilmektedir. Bunun karşılığında ise asttan beklenen davranış, üstüne itaat ederek ona bağlılık göstermesidir (Aycan, 2001: 2).

Paternalist kültürlerdeki otoritelerin, annelik ve babalık rollerini üstlendiği savunulmaktadır. Burada iktidarda bulunanlar bakımları altındaki diğer kişilere koruyucu davranmanın bir mecburiyet olduğunu düşünürler. Astları temsil eden kitlenin ise buna karşılık, paternalist otoriteye sadakat, itaat ve uyum göstererek karşılık vermeleri beklenmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2006: 267). Bu anlamda meşru bir güç olarak paternalizm, aile dışındaki yönetimi aile içindeki rollere dayandırarak meşru hale getirmektedir (Çalışkan ve Özkoç, 2016: 241).

Paternalizm hiyerarşik toplumlarda desteklenen bir olgudur. Paternalist ilişki, paternalist lider ve çalışanları arasındaki güç eşitsizliği varsayımına dayanmaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde gücün dağılımındaki eşitsizlik kabul edilmektedir (Aycan, 2006: 451). Güç dağılımındaki

eşitsizlikle nitelenen paternalist bir toplum, erkek egemenliğinin hüküm sürdüğü bir toplumu temsil etmektedir. Böyle bir egemenlik tarzı erkeklerin babalık rollerine dayanmaktadır. Buradaki babalık rolleri; koruyucu, müsamahasız, yargılayan ve güçlü bir kişiyi simgelemektedir. Bu bağlamda paternalizm, sözleşmesiz bir erkek egemenliğine karşılık gelmektedir (Sennet, 2014: 70). Paternalizmin, toplulukçu ve hiyerarşik kültürlerde daha çok rastlanan bir olgu olduğu ifade edilmektedir (Aycan, 2001: 2).

Paternalizmin başkalarının hayatına müdahale etmek ve aile ortamı oluşturmak şeklinden ifade edilen bazı öğeleri olduğu gibi türleri de bulunmaktadır. Bunlar; saf-saf olmayan, yumuşak-sert, zayıf-güçlü paternalizmin yanı sıra öz paternalizm, yasal paternalizm, devlet paternalizmi, mesleki paternalizm ve yönetsel paternalizm şeklinde ifade edilmiştir (Aydın, 2021: 13-26). Bu anlamda kültürel değerler dizisinin önemli bir tarafını temsil eden paternalizm olgusu birçok farklı temelde ve alanda ele alınmış ve bu alanları da etkilemiştir. Paternalizmin kavramsal kökeni açısından ilişkili olduğu ve kavramın yönetsel geleceği açısından da önemli bir açıklayıcılığı olan bir diğer kavram ise patriarka kavramıdır. Nitekim Türkiye gibi ülkelerde paternalist yönetim anlayışından bahsederken patriarka kavramının da bu anlayışları tanımlamada önemli bir yer teşkil ettiğini irdelemek gerekmektedir.

1.2 Patriarka

Doğu kültürlerinin yaygın bir özelliği olarak aile ve devlet oluşumu oldukça feodal ve patriarkaldır. Bu kültürlerde toplumu ve insanlarını korumak devletin sorumluluğu altında görülmektedir. Nitekim Asya kültürel değerlerindeki babacan davranışın temeli de bu toplumlardaki patriarkal ilişkilerin egemen olduğu ailelerin geleneksel olarak sahip olduğu değerden kaynaklanmaktadır. Patriarkal olarak nitelenen bu kültürlerde babacanlıkla uyumlu bir takım kültürel varsayımlar vardır. Bunlar; toplulukçuluk, yüksek güç mesafesi, yüksek belirsizlikten kaçınma, erillik ve girişkenlik olarak belirtilmektedir (Erben ve Çalışkan, 2015: 667). Özellikle aile birimi içerisindeki ataerkil ve aynı soydan gelmeye vurgu yapan geleneksel ailesel değerler paternalizmin temel destekleyicileri olarak kabul edilmektedir (Aycan, 2006: 446).

Patriarkal toplum tüm insanların bilinçli bir biçimde kan bağıyla bağlı oldukları bir toplumdur. Herkes toplumun tüm diğer üyeleriyle olan ilişkisini soy açısından tanımlar. Patriarkada bu aile ilişkilerinin temelinde erkekler bulunur. Kimin kiminle evleneceğine erkekler karar verir, mülk erkeklere miras kalıp kuşaktan kuşağa geçer (Sennet, 2014: 68-70).

Heidi Hartman (1981)' a göre patriarka, hiyerarşik olmasına ve farklı sınıf, ırk ya da etnik gruplardaki erkeklerin bu patriarka içinde farklı yerleri bulunmasına karşılık, erkekler aynı zamanda, kadınlar üzerinde paylaşılan hakimiyet ilişkisinde birleşmiş durumdadırlar ve bu hakimiyeti korumak için de birbirlerine bağımlıdırlar. Bu anlayışta üstler astlara yetkiyi kullanma hakkı vererek,

kendilerinden alt seviyedekileri motive edebileceklerdir (Hartman 1981'den Aktaran Kars, 2018: 6). Bu anlayış da paternalizmin temellerine işaret etmektedir.

Paternalizmin temelleri, devletin vatandaşları koruyup kollamak ve onlara bakmakla yükümlü olduğu feodal ve ataerkil (patriarkal) toplum düzenine dayanmaktadır (Aycan vd., 2000: 197). Nitekim Weber'e göre de, geleneksel paternalist otorite, köklerini patriarkal (ataerkil) aile yapısından almaktadır. Bu yönüyle Weber'in geleneksel hakimiyet yaklaşımı, paternalizme oldukça benzemektedir. Weber'in perspektifinden paternalizm, yasal otoritenin birçok anlamlı formundan birisi teşkil etmekle birlikte yönetim stratejisinin bir parçası olarak görülmektedir (Padavic ve Earnest, 1994: 389). Bu anlamda görüldüğü gibi paternalizmin ve onun temellerini teşkil ettiği ifade edilen patriarkanın etkisini en çok gösterdiği olguların başında yönetimin niteliği ve bu perpektifte liderlik tarzlarının nasıl şekilleneceği konusu gelmektedir. Dolayısıyla paternalizm ve patriarka ile evrilen liderliğin doğasını da ele almanın gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

1.3. Paternalist Liderlik

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanır (Koçel, 2014: 668). Örgütle ilgili birçok değişkenin kültürel değerlerden etkilendiği gibi, liderlik de kültürel farklılıklardan önemli derecede etkilenen bir çalışma alanıdır. Kültürel değerler ve gelenekler, yöneticilerin tutum ve davranışlarını çok farklı şekillerde etkiler (Ercan ve Sığırı, 2015: 99).

Toplulukçu kültürlerde 'düşünceli olma' beklentisi grup içinde de belirlemekte ve liderin bir baba gibi, grubunu düşünmesi önem kazanmaktadır. Bu yüzden gruba duygusal bağı olmayan, grubunu 'düşünmeyen' lider, toplulukçu kültürlerde 'iyi' bir lider olarak görülmez (Kağıtçıbaşı, 2012: 334). Böyle bir liderlik anlayışı ise kültürel değerler açısından düşünüldüğünde paternalist liderliğe karşılık gelmektedir.

Paternalist liderlik, patriarkanın örgütlerdeki liderliğe bir yansıması niteliğindedir. Paternalizm, devletin vatandaşlarını koruması ve onlara yardım sağlaması fikrine dayanmaktadır (Aycan, 2006: 447). Kültür ve ataerkillik kavramları paternalizm kavramının ortaya çıkışında önem taşımaktadır (Erben ve Ötken, 2014: 106; Yeh ve diğerleri, 2008: 85). Weber'e göre de, geleneksel babacıl otorite, köklerini patriarkal (ataerkil) aile yapısından almaktadır. Bu yönüyle Weber'in geleneksel hakimiyet yaklaşımı, paternalizme oldukça benzemektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008: 568). Sennet'e göre ise paternalizm, aile dışındaki yönetimi aile içi rollere dayanarak meşrulaştırmaktadır (Sennet, 2014: 74).

Toplumsal kültürün bir özelliği olarak nitelenebilecek olan paternalizmin, ‘eskimesi ve doğu medeniyetlerinde varolduğu (ve orada kaldığı) düşüncesi’ bu çalışmada kabul görmemekte ve paternalizm yazınına yöneltilen bir eleştiri noktasını oluşturmaktadır. Nitekim Sennet’e göre (2014: 93) de paternalizm Batı’nın sanayi toplumlarında bile hala varlığını sürdürmektedir. O’na göre, yalnızca IBM gibi kurumlarında değil, siyasette de bunu görmek mümkündür. Paternalizmi fabrikalaşma üzerinden analiz etmeye çalışan Güler (2014: 43) paternalizmin, 1980 sonrasının giderek kişiselleştirilmiş iktidar yapılarında ve ‘ekmek yediren’ patronların zihninde güçlü bir damar olarak varlığını koruduğunu belirtmiştir. Ayrıca Machiavelli’nin (2014: 111) prens adlı eserinde, ideal prensin tarifinde ‘yılın uygun zamanlarında halkı festivaller ve gösterilerle eğlendirmeli, onlarla bir araya gelmeli merhametini ve cömertliğini göstermeli, ama konumunun ihtişamını da daima korumalı, hiçbir şart altında bunları kaybetmemeli’ ifadeleri de paternalist liderliğe işaret eder niteliktedir. Ayrıca yönetim düşüncesinin temelini atan kişilerden biri olan Henry Fayol’un yöneticiyi tarif edişinde de paternalizmin izlerine rastlamak mümkündür. Buna göre Fayol, anlayış ve iyiliğin, bir yöneticinin işçilerine borçlu olduğu duygular olduğunu ve buna karşılık işçilerin de yöneticilere sadakat duygularıyla bağlı olmaları gerektiğini savunmuştur (Berber, 2016: 125). Nitekim Henry Fayol’un bu ifadelerinin işaret ettiği noktanın da yönetimde paternalist liderliğe tekabül ettiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

2. TÜRK YÖNETİM KÜLTÜRÜNDE PATERNALİZM VE PATRIARKANIN İZLERİ

Türk toplumlarında siyasi düzenin yönlendiricisi olarak görülen yönetim yapılanması dönemlere ve bu dönemlerin ortaya çıkardığı koşullara göre farklılaşan yöntem ve biçimler içermektedir. Geniş bölgelerin ele geçirilmesi, çok sayıda uygarlıkla ilişki kurulması ve egemenlik alanlarında başlangıçta nüfus olarak azınlık olarak kalınması, özü değişmemek koşulu ile farklı yönetim tarzlarının ortaya çıkmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu bağlamda durum ve imkanlar, en ince ayrıntısına kadar değerlendirilmiş ve yönetilecek insanların benimseyeceği, gerçeklerle uyumlu, hizmet üreten ve iyi işleyen güçlü yönetim örgütleri kurulmuştur. Böyle bir girişim ise sadece askeri güç ve baskıyla gerçekleştirilebilecek bir iş olmadığından konu ile ilgili nitelikli bir birikimi ve gelişmiş bir kültürü gerekli kılmaktadır. Bu nedenle insanların yaşamsal ihtiyaçlarına, gelişme arzularına, temsil haklarına yanıt veren ve insanı temel alan bir yönetim yapısının geliştirilmesi ve bu yapının korunması gerekli görülmüştür. Nitekim Türkler de bunu hemen her dönemde ve yüksek nitelikte başarmışlar ve yönetim biçimleri konusunda olağanüstü bir yaratıcılık ve üretkenlik içerisinde olmuşlardır (Aydoğan, 2013: 516).

Türklerin toplumsal yapısı ve yönetimi açısından Kutadgu Bilig eserinde yapılan vurgular paternalizme ve patriarkal kültüre ışık tutan açıklamalar içermektedir. Buna göre, Eski Türkler’de Kut ve Töre anlayışının önemli görüldüğü yönetimde halkın beylerinden beklediği tavır içerisinde

paternalist kültürün öğelerine rastlamak mümkündür. Kutadgu Bilig'e göre; bey halk içinde seçkin, kavmine şefkatli, cömert, gözü tok ve gönlü zengin bir kişiyi nitelemektedir. O'nun işlerini vaktinde yapması gerekli görülmekte ve vaktinde yapılmayan işlerin telafi edilemeyeceği ifade edilmektedir. Ayrıca Bey'in ihsanda bulunurken acele etmesi ve çabuk vermesi gerekirken, cezalandırma konusunda ise aksine sükunet ve soğukkanlılıkla hareket etmesi gerektiği söylenmiştir. Eserin bir diğer beyitinde ise, devletin de gözünü kulağını açık, dikkatini keskin tutarak merhametini herkese ulaştırmasının gerekliliği üzerinde durulmuştur. Buna göre beyin koruyucu, bağışlayıcı ve mürüvvetlisi saygıdeğer olarak kabul edilmiştir (Başer, 2015: 146-147).

Türk liderlik kültüründe paternalist ve patriarkal felsefenin izlerinin rastlanabileceği bir diğer önemli eser ise Orhun Anıtları'dır. Bu anlamda Türk grup davranışının ve liderlik anlayışının temellerinin 2. Göktürk Devleti'nin büyük lideri Bilge Kağan adına dikilmiş olan Orgun Anıtı'na kadar gittiğini söylemek mümkündür. Buna göre Türk lideri gücünü Gök-Tanrı'dan almakta ve karşılığında kendisine itaat beklemektedir. Yazıtlarda, dört bir yanı düşmanla çevrili olan Türk milletinin kendisi için mücadele eden Tanrısal Kağan'a ve töresine itaat göstermesi gerekli görülmektedir. Millet kağanına itaat gösterirse kağan varlıklı, zengin olacak ve herkesi kendisine tabi kılacaktır. Burada dikkat çeken noktalardan biri ise Bilge Kağan'ın bir aile reisine benzeyen ifadeleridir. Bu sözlerden doğrudan hakanların babalık vazifeleri de olduğu söylemine ulaşmak mümkündür. Müslüman Türk sultanlarının "velayeti pederane" anlayışı bunu özetler niteliktedir. Tarihsel süreçte hakanlar için sözü edilen bu babalık vazifeleri tüm Türk devletlerinde varlığını sürdürmüştür. Nitekim, Nizamülmülk'ün Sultan Melikşah hakkındaki "*Sultanımız cihan ailesinin babasıdır ve devrin hükümdarları ona inkiyad etmiştir. Bu sebeple onun babalık şefkati, cömertliği ve sofrasının genişliği de o nispette büyük olmalıdır.*" sözleri hakanların babalık görevlerinin önemine işaret etmektedir (Göka, 2014: 116-117). Göktürk yazıtlarında yer alan diğer bir ifadeye göre Türk kağanı milletinin içindeki aç olanı doyurur, çıplak milleti giydirir, fakir milleti zengin yapar ve az milleti çok kılardı. Buna göre günümüzün ifadesi Türk kağanının refah devleti yarattığı ifade edilmektedir (Koca, 2016: 92).

Geçmişteki bu önemli yönetsel öğütlerden günümüze gelindiğinde de, liderliğin tanımı ve kavramsallaştırılmasında benzer paternalist ve patriarkal öğelere rastlamak mümkündür. Bu anlamda, Türk yönetim kültürünün patriarkal yönetime işaret eden diğer bir noktası da kurtarıcı bekleme eğilimi olarak görülebilecektir. Sargut (2015)'a göre, toplumsal sorunların büyüklüğünün arttığı zamanlardan kendi hayatını kontrol edemeyen bireylerin kurtarıcı beklemeye başlayacakları ifade edilmektedir. Söz konusu kurtarıcı bazen bir siyasal lider bazen de askeri ihtilal şeklinde olabilmektedir. Böyle bir durumda topluluğun liderden beklediği baba görüntüsü dışsal denetim ihtiyaçlarını tatmin etmeye yardımcı olmaktadır. Böylelikle toplum bir anlamda sorumluluğu baba figüründeki kişiye atarak önemli bir sorununun da üstesinden geldiğini düşünmektedir. Bu süreçten sonra topluma bakma ve onu kollama görevi babaya devredilmiştir. Sonucunda baba da işi başaramazsa yerine yenisinin

Türk Yönetim Kültüründe Patriarkanın Liderlik Tanımına Girme Çabasının Paternalist Liderlik Davranışları Üzerinden Okunması

gelmesi süreci işleyecektir (Sargut, 2015: 200). Çünkü Türk toplumu gibi toplumlarda çalışanlar kendilerine liderlik eden kişilerin her sorunun cevabını bilmesini gerekli görmekte ve aksi olumsuz karşılanmaktadır. Çalışanların liderlerini anne ve babaları yerine koydukları bu tarz bir yaklaşımda liderlerinden ilgi ve bakım bekledikleri görülmektedir. Böyle bir ortamda liderin kayıtsız davranması hoş görülmemekte ve özel yaşamla iş yaşamı birbirine karışabilmektedir (Sargut, 2015: 234).

Türk grup davranışını ve liderlik davranışının paternalist doğasını doğru kavramsallaştırabilmek için önemli kavramlardan biri de potlaç kültürü kavramı olarak gösterilmektedir. Potlaç kültüründe toplum yapısı soy ve kan birliği üzerine kuruludur ve burada karşılıklı rızaya dayalı gelenekler yasalardan daha önemlidir. Bu kültürün içerisinde dostluk, akrabalık, hemşehrilik, aynı ideolojik siyasi segmentten olma ön plana çıkmaktadır. Liderin kimi zaman gösterdiği yakın bir davranış, bir ziyaret veya ismini hatırlaması kişiye itibar gösterdiği anlamına gelir ve parasal ödülünden daha önemli görülür. Bu kültürde liderin gösterişliliği, şatafatlılığı izleyenleri rahatsız etmez aksine eğer lidere dair olumlu bakış açıları söz konusu ise lider böyle olduğu için onunla övünme yoluna gitmektedirler (Göka, 2014: 157).

Türk toplumsal kültürü içerisinde paternalist liderlik çalışmaları 2000’li yıllarda da ele alınmaya devam edilmiş ve paternalizmin kültürel ve örgütsel bağlamdaki etkileri incelenmiştir. Aycan ve Kanungo (2000: 50) yaptıkları çalışma ile çalışanların yönetici ve liderlerinden paternalist olmalarını bekledikleri sonucuna ulaşmışlardır. Bulgulara göre, çalışanların çıkarlarını kollayan, onların sorunlarına ve sevinçlerine ortak olabilen, katılımcı, açık, iş dışı sorunlarla da ilgilenebilen, mesleki gelişimi önemseyen ve örgütte bir aile ortamı oluşturan yöneticilerin Türk kültürel bağlamında tercih edildiği görülmektedir. Bunlara ek olarak yöneticilerin çalışanları ile birebir ilişki içinde olmaları ve çalışanlarla bireysel olarak ilgilenmeleri de beklenen liderlik davranışları arasındadır. Paternalist liderliğin Türkiye bağlamında ele alındığı bir diğer önemli çalışma ise liderlik özelliklerine ilişkin olarak ortaya konmuştur. Buna göre Paşa (2000:) toplum kültürünün yönetim anlayışı üzerindeki etkisini incelediği çalışmasında önemli bulgulara ulaşmıştır. Sonuçlara göre en çok benimsenen liderlik davranışlarının; takım ruhu ile çalışan, paylaştan, babacan ve hiyerarşik-işe odaklı şeklinde ifade edildiği görülmektedir. Bulgular, Türk kültüründeki güç mesafesinin lider davranışlarına da yansıdığını göstermiştir. Bu anlamda, bir taraftan statü farklılıklarını ortaya koyan, işi kendisi planlayan bir liderin diğer yandan astlarını destekleyen, katılımcı ve onlara ailesel sorunlarında yardımcı olan lider davranışları göstermesi, Türk kültürünün toplulukçu, paternalist ve yüksek güç mesafesine sahip bir toplum olmasından kaynaklandığı ifade edilmiştir (Paşa, 2000: 238). Liderliğin bu ikilemi açısından bakıldığında Türkiye ortamındaki liderlerin, liderliklerinin hem duygusal hem de patriarkal ve otoriter tarafından vazgeçemediklerini veya vazgeçemediklerini söylemek mümkündür. Nitekim bu da, bağlam içerisindeki diğer liderlik tarzlarını sergileyen (katılımcı, destekleyici, ilgili)

liderlerin de yönetimle ilgili davranışlarının bir noktasında paternalizmin olduğunu kanıtlar niteliktedir.

Paternalizmi toplumsal kültür-aile kültürü etkileşimi bağlamı ile ele alan Erben (2004) ise paternalizmin Türkiye bağlamına ilişkin ataerkil geniş aile perspektifinden bakarak aile kültüründeki paternalist varsayımları ve işletme kültürüne etkilerini incelemiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, aile kültürünün örgüt kültürünü doğrudan etkilemesi aile şirketlerinin kurumsallaşmasının önündeki bir engel olarak ifade edilmektedir. Aile kültürü ve dolayısıyla örgüt kültürünün bir özelliği olan paternalizmin insan kaynakları uygulamalarını ve diğer yönetim fonksiyonlarını etkilediği belirtilmektedir. Bu anlamda, hem aile hem de örgüt kültürünün bir özelliği olan paternalizme uygun insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesi ile insan kaynağından ve kültür olgusundan kaynaklanan kuşaksal çatışmanın, yetki ve otorite devrinde yaşanan sorunların ortadan kalkacağı ifade edilmektedir (Erben, 2004: 354). Nitekim böyle bir katkının hem örgütsel alanın devamlılığının sağlanması hem de kuşaklararası farklılıkların etkin yönetilebilmesi açısından büyük önem taşıdığı ifade edilebilecektir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, toplumsal kültürün etkisiyle, örgütlerdeki gerek örgüt kültürü gerek insan kaynakları uygulamaları ve gerekse de liderlik tarzlarına etki eden paternalizm ve onun altyapısını oluşturan patriarkanın Türk çalışma yaşamında hangi türde olursa olsun liderlik anlayışının kavramsallaştırılmasında önemli olduğunu söylemek mümkündür. Patriarkal toplumların içerisinde yetişmiş bir yöneticinin bu özelliklerden tamamen elimine olmuş bir liderlik davranışını yansıtması mümkün değildir. Dolayısıyla, paternalizm, Türkiye gibi ataerkil toplumsal bağların hakim olduğu kültürlerde, liderlerin yalnızca bir özelliği olmaktan çıkıp, bağlamın etkisiyle örgütlerdeki liderin varoluşunun bir sebebi haline gelebilmektedir. Nitekim, paternalist liderlik, Türk yönetim kültüründe geçmişten günümüze gelen bu evrimini bugünün çalışma ortamında da sürdürmeye devam etmektedir. Buna göre yazındaki bazı çalışmalarda, bugünün iş yaşamının dinamik kesimini temsil eden ve özgürlüğüne düşkün bir kuşak olarak nitelenen Y kuşağı çalışanların bile örgüte duygusal açıdan bağlı olma durumlarının paternalist liderliğin bazı boyutları açısından artış gösterdiği ifade edilmektedir (Gürçan, 2018: 99). Bu anlamda, paternalist liderliğin kendini yenileyen ve geliştiren bir yapı kazandığı sürece, Türk iş yaşamı bağlamında; her zamanı, kuşağı ve liderlik tarzını bünyesinde yakalayabilen ve ihtiyaçlarını karşılayabilen bütünsel bir liderlik tarzı olacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Nitekim bu çalışmanın amacı açısından da bakıldığında, paternalist liderliğin bir liderlik tarzı olarak değil Türk yönetim kültüründeki liderlik tanımının bir parçası olarak kabul edilmesi gerekli ve önemli görülmektedir.

SONUÇ

Türk yönetim kültüründe ve iş yaşamında liderlik tanımını yaparken paternalist liderliğin doğasında bulunan; çalışanı şahsen tanıma, gelişim ve ilerlemesini yakından gözlemleme,

çalışanlara karşı hem disiplinli hem şefkatli olma ve çalışanlarla yakın ilişkiler kursa da mesafesini koruma gibi liderlik özelliklerini dikkate almak gerektiği söylenebilecektir. Bu açıdan bakıldığında, incelenen araştırmaların bulgularına dayanarak yapılan kavramsal tartışmadan yola çıkarak, tatlı-sert ya da yardımsever otokratik bir liderlik tarzının Türkiye için liderliğin tanımına girebilecek kadar önem taşıdığı görülebilmektedir. Dolayısıyla Türk kültüründeki patriarkal temellerin ve ataerkil yapının etkisini önemli ölçüde hissettirdiği paternalist örgüt kültürlerinin hakim olduğu ülkemizde liderliğin tanımının da buna göre yapılması önem taşımaktadır. Bu bağlamda paternalizmin yalnızca bir liderlik tarzı olarak yorumlanması, örgütün doğru şekilde ve doğru yöntemlerle yönetilmesi açısından eksiklikler yaratabilecek ve örgütsel çıktılar açısından olumlu sonuçların alınmasını zorlaştırabilecektir.

KAYNAKÇA

- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma, Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt; 1, Sayı; 1, s; 1-26
- Aycan, Z. (2006) Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization. Indigenous and Cultural Psychology: Understanding People in Context içinde (ss. 445-466), Springer, New York
- Aycan, Z. ve Kanungo, R., N. (2000). Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri, (Ed.: Zeynep Aycan), Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları (25-53), Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, J., Kurshid, A. (2000). Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A Ten- Country Comparison. Applied Psychology: An International Review, Cilt; 49, Sayı; 1, s; 192-221
- Aydın, İ. (2021).Paternalizm Kavramı, Öğeleri ve Türleri. Paternalizm Felsefi, Sosyal ve Kültürel Temelleri Siyasi ve İktisadi Boyutları Hukuki ve Ahlaki Sınırları içinde (ss. 7-31), C. C. Aktan (Ed.), SOBİAD Hukuk ve İktisat Araştırmaları Merkezi Yayınları, İzmir
- Aydoğan, M. (2013). Antik Çağdan Küreselleşmeye Yönetim Gelenekleri ve Türkler Cilt 1, Resse, İstanbul
- Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt; 7, Sayı; 1, s; 231-274
- Başer, S. (2015). Kutadgu Bilig’de Kut ve Töre, İrfan Yayıncılık, İstanbul

- Berber, A. (2016). 100 Yıl Öncesine Bir Yolculuk: ‘Genel ve Endüstriyel Yönetim’ ve Fransa’da Fayolizm-Taylorizm Kutuplaşması, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Sayı; 45, s; 118-132
- Cesur, D. K., Erkilet, A., Taylan, H. H. (2015). Paternalist liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi: Sakarya Üniversitesi Örneği, Akademik İncelemeler Dergisi (AID), Cit;14, Sayı; 1, s; 87-116
- Cerit, Y., Özdemir, T., Akgün, N. (2011). Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Sergilemelerini İstemeye Yönelik Görüşlerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt; 11, Sayı; 1, s; 87-99
- Çalışkan, N., Özkoç, A. G. (2016). Örgütlerde Paternalist Liderlik Algısına Etki Eden Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi, Journal of Yaşar University. Cilt; 11, Sayı; 44, s: 240-250
- Dağlı, A., Ağalday, B. (2018). Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının İncelenmesi, Electronic Journal of Social Sciences, Cilt; 17, Sayı; 66, s; 518-534
- Farh, J. L., Cheng, B. S. (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. Management and Organizations in The Chinese Context içinde, (ss. 84-127), Macmillian Press Ltd., London
- Erben, G., S. (2004). Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri Kitabı (ss.345-356), 17-18 Nisan 2004, (Ed.: Koçel, T.), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- Erben, G. S., Çalışkan, K. (2015). Yetişkin Bağlanma Stillerinin Babacan Liderle Çalışma Tercihi Üzerindeki Etkisini Anlamaya Yönelik Deneysel Bir Çalışma. 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı Cilt 2 (ss. 667-673), Düzenleyen Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü. Muğla. 14-16 Mayıs 2015.
- Erben, G. S., Ötken, A. B. (2014). Paternalist Liderlik ve İşe İlişkin İyilik İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, Cilt; 22, s; 103-121
- Ercan, Ü., Sığı, Ü. (2015). Kültürel Değerlerin Liderlik Özelliklerine Etkisi: Türk ve Amerikalı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma, Amme İdaresi Dergisi, Cilt; 48, Sayı; 3, s; 95-126
- Ertürk, R. (2018). Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Davranışları, Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık ve Duygusal Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki, Eğitimden Kareler içinde, s; 25-46
- Göka, E. (2014). Yedi Düvele Karşı Türklerde Liderlik ve Fanatizm, Timaş Yayıncılık, İstanbul
- Güler, H. (2014). Patron Baba ve İşçileri İşçi Sınıfı, Köylülük ve Paternalizm, İletişim Yayınları, İstanbul

Türk Yönetim Kültüründe Patriarkanın Liderlik Tanımına Girme Çabasının Paternalist Liderlik Davranışları Üzerinden Okunması

- Gürcan, N. (2018). Türk Kültüründe Paternalist Liderlik Davranışlarının İzleyenlerin Duygusal Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Y Kuşağına Yönelik Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2012). Günümüzde İnsan ve İnsanlar Sosyal Psikolojiye Giriş, Evrim Yayınevi, İstanbul
- Kars, G. (2018). Neopatriarkal Yaklaşım Çerçevesinde Toplumsal Yapılanma Sürecinde Kadın: Orta Doğu ve Türkiye. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koca, S. (2016). Türk Kültürünün Temelleri, Berikan Yayınevi, İstanbul
- Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği, BETA, İstanbul
- Machiavelli, N. (2015). Prens, Çev. Leyla Tonguç Basmacı, Remzi Kitabevi, İstanbul
- Mete, Y. A., Serin, H. (2015). Okul Yöneticilerinin Babacan Liderlik Davranışı ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sinizm Davranışları Arasındaki İlişki. Journal Of Hasan Ali Yücel Faculty of Education/Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi (Hayef). Cilt; 12, Sayı; 24, s; 147-159
- Paşa, S., F. (2000). “Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri”, (Ed.: Zeynep Aycan), Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, (ss. 225-241), Türk Psikologlar Derneği, Yayınları Ankara
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A. (2006). Leader-Member Exchange, Paternalism and Delegation in The Turkish Business Culture: An Empirical Investigation, Journal of International Business Studies, Cilt; 37, s; 264-279
- Pellegrini, E. K., Scandura, T., A. (2008). Paternalist Leadership: A Review and Agenda for Future Research, Journal of Management, Cilt; 34, Sayı; 3, s; 566-593
- Sargut, A. S. (2015). Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim. İmge Kitabevi, Ankara
- Sennet, R. (2014). Otorite, Çev. Kamil Durand, Ayrıntı Yayınları, İstanbul
- Tekin, E. (2019). Paternalist Liderliğin İş Tatmini ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Third Sector Social Economic Review, Cilt; 54, Sayı; 1, s; 178-204
- Yeh, H. R., Chi, H. K., Chiou, C. Y. (2008). The Influences of Paternalistic Leadership, Job Stress, and Organizational Commitment on Organizational Performance: An Empirical Study of Policemen in Taiwan, The Journal of International Management Studies, Cilt; 3, Sayı; 2, s; 85-91.