

## Babacan Liderlik<sup>1</sup>

Murat Durgun<sup>2</sup>

Berrin Filizöz<sup>3</sup>

### Özet

Babacan liderlik işletmelerde çalışanlarla lider arasındaki uyumunun sağlanabilmesinde önemli bir yere ve değere sahiptir konulardan biridir. Çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarının sağlanmasında, onların performans ve verimliliklerinin artmasında ve de bir işletmenin personel devir hızı oranının azalmasında liderlerin çalışanlarına olan davranışları çok önemlidir. Bu anlamda babacan liderlik konusu hem işletmelerin hem de çalışanların başarılı olmalarında üzerinde ciddi anlamda etkisi olan konuların başında gelmektedir. Zaten yapılan araştırmalar sektörlerinde öncü olmuş ve belirli bir başarıyı yakalamış işletmelerin çalışanlarıyla yöneticilerin (liderlerin) birbirleriyle olan uyumlarının en üst düzeyde olduklarını ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada babacan liderlik kavramı detaylı bir şekilde ele alınmış olup, sırasıyla babacan liderliğin tanımı, babacan liderliğin ortaya çıkışı, babacan liderliğin özellikleri ve boyutları konuları açıklanmıştır.

### GİRİŞ

İşletme yönetiminde üzerinde yoğun bilimsel çalışmaların yapıldığı konulardan biri de liderlik kavramıdır. Çalışanlara liderlik etme, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerde başarılı olabilmelerinde önemli bir yere sahiptir. İnsanı diğer üretim faktörlerinden ayıran en önemli nokta; onun duygu, düşünce ve davranış biçimlerine sahip olmasıdır. Bu nedenle insanı

- 1 Bu çalışma “Paternalist Liderliğin Mesleki Canlılığa Etkisinde Çalışan Mutluluğunun Aracı Rolü: Hizmet İşletmesi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma” adlı tamamlanmamış doktora tezinden türetilmiştir.
- 2 Öğr. Gör., Sivas Cumhuriyet Üniversitesi. Zara Ahmet Çuhadaroğlu MYO, Bankacılık ve Sigortacılık Programı, durgun@cumhuriyet.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8802-751X
- 3 Prof. Dr. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi İşletme Bölümü, İİBF, bfilizoz@cumhuriyet.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6442-9867

en değerli işletme sermayesi olarak görüp, onu kurumuna karşı gönül borcu hisseden bir çalışan haline getirebilme noktasında liderlik konusu büyük bir önem ve değer taşımaktadır (Bekmezci, 2018: 1).

Çalışma hayatında işini severek, isteyerek ve mutlu bir şekilde yapan, sorumluluk duygusuna sahip ve motivasyonu yüksek çalışanlar hem kendilerinin hem de işletmelerinin başarılı olmasında pay sahibidirler. Çalışma hayatında bunun oluşmasını sağlayacak ve işletmelerin belirlenen hedeflere ulaşmalarını gerçekleştirecek en önemli kişiler ise liderlerdir. Bu konuda yapılan araştırmalarda, liderlerin işletme içerisindeki tutum ve davranışlarının çalışanların başta motivasyonları ve iş tatminleri olmak üzere, onların verimlilik ve iş performanslarını etkilemede önemli bir etken olduğunu ortaya koymaktadır (Nal ve Tarım 2017: 118). Liderlerin davranışları çalışanlar için büyük önem arz eder. Öncelikle liderin bir işletmenin tüm çalışanlarına en iyi şekilde rehberlik edebilmesi için onları etkileme ve harekete geçirebilme yeteneğine sahip olması gerekir. Çünkü ancak başkalarını etkileyebilen ve onlara istekli ve gönüllü bir şekilde iş yaptırabilen kişiler liderlik yapabilirler (Anwar, 2013: 109).

Liderlik üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde farklı sektörlerdeki işletmelerde farklı liderlik uygulamaları ile karşılaşılmaktadır (Tetik ve Köse, 2015: 30). Bu çalışmada son yıllarda üzerinde çalışmaların yoğunlaştığı babacan liderlik kavramı, ortaya çıkışı, babacan liderliğin özellikleri, boyutları ve babacan liderlik türleri ayrıntılı bir şekilde incelenmektedir.

## 1.BABACAN LİDERLİK

### 1.1. Babacan (Paternalist) Liderlik Kavramı

Liderlik konusu örgütsel davranış alan yazınında en fazla incelenen konuların başında gelmektedir. Bu nedenle lider ve liderliğe ilişkin onlarca tanıma rastlamak mümkündür. Örneğin Koçel (2011: 569) lideri, “çalışanların işletme amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için bir kişinin emir ve talimatlarını gönüllü bir şekilde yerine getirdikleri ve takip ettikleri kişi” olarak tanımlarken, Werner (1993: 223) “insanlar üzerinde güç kullanma olayı değil, onları etkileyebilme ve yönlendirebilme faaliyeti” olarak ifade etmektedir. Şimşek (2011: 81) ise liderliği; “çalışanları ortak hedeflere yöneltme isteği kapasitesi” şeklinde vurgularken, Erdoğan (2002: 35) “liderlik, bir işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için yeni bir yapı ve prosedür başlatma sanatıdır” şeklinde ifade etmektedir.

Babacılık (Paternalizm), Latince baba gibi koruyucu anlamına gelen “pater” kelimesinden gelmektedir (Nal ve Sevim, 2020: 93). Liderlik

anlamında paternalizm, hiyerarşik olarak bir ast üst ilişkisini ifade etmektedir. Bu liderlik tarzında üst role sahip olan kişiler iş yerlerinde bir aile ortamı yaratarak astlarına gerek iş gerekse özel hayatlarında koruma ve yol gösterme görevlerini gerçekleştirerek onlardan da üstlerine karşı sadık ve saygılı davranmalarını beklemektedirler (Aycan vd., 2013: 962). Bu açıklamalar ışığında Farh ve Cheng, (2000: 91) babacan lideri; “gücü ve otoriteyi bir baba şefkatıyla bir araya getiren kişi” olarak tanımlamaktadır.

Babacan lider çalışanlarının işlerinde başarılı olabilmeleri için onlara kendi aile sorunları dahil her konuda yardımcı olmaya çalışan, onlar için endişe duyan ve de onlardan sadakat bekleyen liderdir (Anwar, 2013: 109). Babacan liderler astlarının özel yaşamlarına dahil olarak onlara bir “baba” gibi davranıp onları gözetip kollamaktadırlar (Pellegrini ve Scandura, 2006: 269). Ayrıca babacan liderler çalışanlarına onların işletmenin bir aile üyesi olduğunu hissettirmeye çalışmakta, bunu sağlamak için teşvik edici ve isteklendirici uygulamalar yapmaktadırlar (Keklik, 2012: 80).

Babacan liderler, güvendikleri ve inandıkları çalışanlarına özenli ve yardımsever, davranmakta, (Börekçi, 2009: 165) çalışanlar da bu davranışın karşılığı olarak liderlerine karşı saygılı ve hürmetkâr davranıp, işlerinde daha özenli ve verimli çalışmaya gayret göstermektedirler (Schroeder, 2011: 3).

Netice itibariyle babacan liderler çalışanlarına bir babanın çocuklarına davrandığı gibi davranmakta, onları başlarına gelebilecek her türlü tehlikelere karşı koruyup kollamakta, bunları yaparken de onlardan sevgi, saygı ve sadakat beklemektedirler (Fettahlıoğlu vd., 2018: 35).

## 1.2. Babacan Liderliğin Ortaya Çıkışı

Babacan liderlikle ilgili yapılan çalışmaların geneline bakıldığında bu liderliğin esas itibariyle Çin'deki Konfüçyüsçülük felsefesine dayandığı söylenebilir. Yani insanların huzur ve mutluluğunu önemseyen, onlara bir babanın çocuğuna davrandığı gibi davranmaya özen gösteren ve tüm bunların karşılığında da onlardan saygı, sadakat ve itaat bekleyen bir anlayışı benimseyen liderlik türü babacan liderliğin temeli oluşturmaktadır (Bedi, 2020: 961).

Babacanlığın yani paternalizmin başta kelime etimolojisine ve sonra da konuyla ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında karşımıza erkek egemenliğin esas olduğu bir ataerkillik modelinin çıktığı görülmektedir (Erben, 2004: 348). Babacan liderlik ilk olarak Avrupa ve Kuzey Amerika ülkelerinde yaygın bir liderlik tarzıyken, son çeyrek asırda Çin ve Hindistan gibi ülkelerin dünyada güçlü birer oyuncu olarak ortaya çıkmaları ile bu ülkelerin kültürlerine özgü yeni liderlik tarzlarına eğilime vesile olmuştur. Bu yönüyle

babacan liderlik bir liderlik tarzı olmasının yanında aynı zamanda kültürel bir yapıyı da temsil etmektedir (Erben ve Güneşer, 2008: 956).

Babacan liderliğin tarihsel gelişimiyle ilgili diğer bir önemli bilgede, babacan liderlik tarzını ilk uygulayan liderlerden İngiliz sanayici Robert Owen'ın liderlik tarzıdır. 1771-1858 yılları arasında yaşamış olan Owen, çalışanlarına babacan bir lider gibi davranmaya çalışmıştır. Örneğin; çalışanların daha iyi şartlarda çalışabilmeleri, işleriyle ilgili eğitimler alabilmeleri ve daha tatminkar bir ücretle ücretlendirilebilmeleri gibi konularda onlara destek olmuştur. Ayrıca yasal olarak işçi sendikalarıyla bir araya gelip çalışanların sendikalaşmasını destekleyici çalışmalar yapmıştır. Bunun dışında babacan liderlik konusunun Avrupalı araştırmacılar tarafından dikkate alınıp bu konuyla ilgili çalışmalar yapmaya başlamaları ise İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra uzak doğu ülkelerinde yaşanan ekonomik büyüme mucizelerinden sonra olmuştur. (Düzenli, 2021: 28 - 29).

İlk olarak Avrupa ve Amerika'da uygulamaları görülmüş olsa da günümüzde artık tüm dünyada babacan liderlik uygulama tarzı ile karşılaşıldığı bilinmektedir. Bu anlamda babacan liderlik ve bunun getirdiği etkiler hem uluslararası alanda hem de ülkemizde yapılan bilimsel araştırmalarla ortaya koyulmaya devam etmektedir (Korkmaz, 2018, 84).

## 1.2. Babacan Liderliğin Özellikleri

Genel olarak babacan liderlik özelliklerinin ataerkil ve feodal bir niteliğe sahip olan devlet ve aile yapılarında olduğu ifade edilmektedir. Devlet ve aile içinde bulunan bu ilişkilerin daha sonradan zamanla iş ortamlarına da yansıdığı görülmektedir (Köksal, 2011: 102). Burada çocukların yerini çalışanlar, ebeveynlerin yerini de lider ya da yönetici almıştır (Çalışkan, 2010: 71). Wu vd., (2012: 633) babacan liderliği daha çok yerli bir Çin liderlik tarzı olarak görmekle birlikte aslen Konfüçyan ideolojiden kaynaklandığını da iddia etmektedirler. Farh ve Cheng ise (2000: 94); babacan liderliğin sağlam bir disiplin ve otorite ile aynı zamanda da babacan bir yardımseverlik ve dürüstlikle birleşen bir durum olduğunu ifade etmişlerdir.

Babacan liderlikle ilgili yapılan araştırmaların geneline bakıldığında bu kişilerin, çalışma ortamlarında adeta bir aile ortamı yaratmaya çalıştıkları görülmektedir. Bunun için ise babacan liderler çalışanları ile samimi ve cana yakın ilişkiler kurmakta, iş dışında kalan zamanlarda da çalışanlar ile zaman geçirmek istemekte, çalışanlarından bağlılık ve sadakat bekleyerek onların statülerine ve konumlarına uygun hareket etmeleri gerektiğini istemektedirler (Erben, 2004: 351).

Zeynep Aycan (2006: 449) “Kavramsal İyileştirme ve Operasyonelleştirmeye Doğru” adlı çalışmasında babacan liderlerin genel özelliklerini 5 madde halinde şu şekilde sıralamıştır:

- İş yerinde aile ortamı yaratmaya çalışırlar.
- Çalışanları ile birebir ve yakın ilişkiler kurmak isterler.
- İş ortamı dışında da çalışanları ile vakit geçirmek isterler.
- Çalışanlarından yüksek derecede saygı, itaat ve bağlılık beklerler.
- İş yerindeki hiyerarşiyi ve otoriteyi korumak isterler.

Aycan (2006: 449) aynı çalışmasında babacan liderlerin gösterdiği bu davranışlara karşılık çalışanlarında bu durum karşısında gösterdiği reaksiyonları 4 madde halinde şu şekilde sıralamıştır:

- Çalıştıkları yeri kendi aileleri gibi görme.
- İşlerine ve arkadaşlarına karşı sadık ve uyumlu olma.
- İş zamanı dışında yapılan etkinliklere katılma.
- Mevcut otoriteyi ve hiyerarşiyi kabul etme.

Babacan liderlerin özellikleriyle ilgili diğer bir çalışmada Sposato, (2019: 49) bu kişilerin özelliklerini şöyle sıralamıştır:

- Çalışanlarda “Baba” figürü çizerler.
- İş yerlerinde aile ortamı yaratırlar.
- Çalışanlarından sadakat ve itaat beklerler.
- Karar vermede tek yetkili kişi kendileridir.
- Yeri geldiğinde otorite ve disiplin sağlarlar.

Yapılan bu çalışmalarda görüldüğü gibi babacan liderler çalışanlarını kendi ailesindeki bir çocuk gibi görüp onlarla hem iş yerinde hem de iş yeri dışında kalan yerlerde vakit geçirmek ve onları devamlı koruyup gözetmek istemektedirler. Tüm bunları yaparken de onlardan kendilerine sadakat, saygı ve itaat beklemektedirler.

### 1.3. Babacan Liderliğin Boyutları

Babacan liderliğin boyutlarıyla ilgili en temel araştırma Farh ve Cheng’in (2000) “Çinli Kuruluşlarda Paternalist Liderliğin Kültürel Analizi” adlı çalışmalarında yer almaktadır. Farh ve Cheng bu çalışmalarında babacan liderliği; diğer bir takım liderlik türleriyle ilişkilendirerek 3 boyutlu bir

sınıflama yapmışlardır. Farh ve Cheng'in babacan liderliği ilişkilendirdiği liderlik türleri şunlardır:

- Otoriter Liderlik
- Yardımsever Liderlik ve
- Ahlaki (Moral) Liderlik

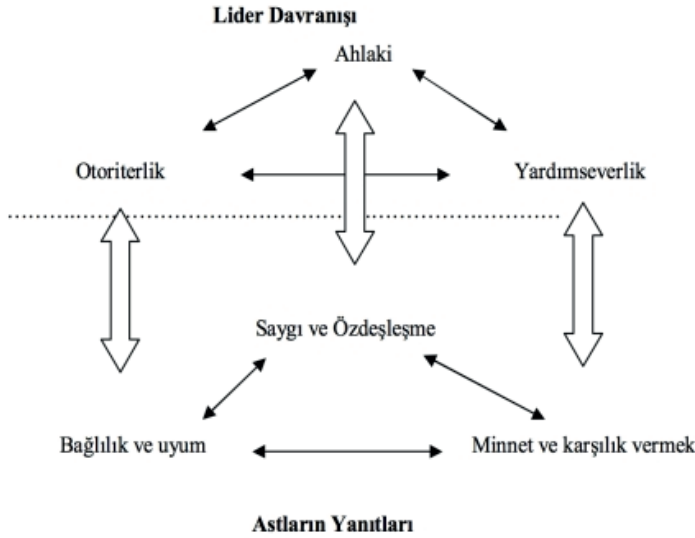
Bu liderlik türleri genel hatlarıyla aşağıdaki şekilde açıklanabilir.

**1.3.1. Otoriter Liderlik:** Otoriter liderlik; çalışanlar üzerinde mutlak hâkimiyet ve güç kullanılarak onlardan sorgusuz sualsiz itaat beklemeye yönelik bir liderliktir. Bu anlamda otoriter liderler gücün tek sahibidirler, hiçbir şekilde sorgulanamazlar ve hiyerarşik yapı içerisinde de bu güçlerini astlarına kullanırlar (Sağdıç, 2021: 99). Babacan liderler de çalışanlarından kendilerine karşı sadakat ve itaat beklediklerinden dolayı bir anlamda otoriter lider ile ilişkilendirilmektedir.

**1.3.2. Yardımsever Liderlik:** Yardımsever liderlik; çalışanlarının huzur ve mutluluğu için çabalayan ve onlarla hayatlarının her alanında beraber olup onların her türlü sorunlarına yardımcı olmaya çalışan liderlerdir (Sağdıç, 2021: 99). Babacan liderlerin de en önemli özelliklerinden biri çalışanlarının iş hayatı dışındaki yaşamlarında da onlarla vakit geçirmeye çalışan ve onları koruyup gözetmeye çalışan liderler olmalarından dolayı, bir yönüyle yardımsever lider özelliği göstermeleridir.

**1.3.3. Ahlaki (Moral) Liderlik:** Farh ve Cheng'in babacan liderlikle ilişkilendirdiği üçüncü ve son lider ise ahlaki liderliktir. Ahlaki liderlik; liderin gücü ve otoritesini sadece kendi menfaat ve çıkarları için değil, çalışanların ve kurumun çıkarları için kullandığı liderliktir (Sağdıç, 2021: 99). Babacan liderler de çalışanlarını kendi çocuğu gibi gördüklerinden, uygulamalarını kendilerinden çok onların faydasına olacak şeylere yaptıklarından moral liderlik özelliği göstermiş olurlar.

Sonuç olarak babacan liderlerin çalışanlarına gösterecekleri yardımsever ve moral liderlik davranışları onlarda kendilerine karşı saygı, sevgi ve sempati duymalarını sağlamaktadır. Bunun yanında gösterilecek otoriter davranışlar ise onlarda belirli bir bağlılığın ve sadakatin oluşmasına neden olacaktır (Farh ve Cheng, 2000: 121).



Şekil 1: Farh ve Cheng'in (2000) 3 Boyutlu Babacan Liderlik Modeli

Kaynak: Farh ve Cheng (2000): 120.

Bazı araştırmacılar Farh ve Ceng'in 3 boyutlu olarak sıraladıkları bu liderlik tarzının işletmelerin faaliyet alanlarına göre, çalışanların özelliklerine göre ve liderlik yapılan koşullara göre değişebileceğini iddia etmişler ve Farh ile Ceng'in öne sürdüğü 3'lü lider tipinin 2'li hale getirildiği zaman 8 tip babacan lider ortaya çıkacağını söylemişlerdir. Burada yüksek otoriteyi temsil etmek için "A", düşük otorite için "a", yüksek yardım severlik için "B", düşük yardım severlik için "b" ve yüksek ahlaki liderlik için "C", düşük ahlaki liderlik için ise "c" ifadelerini kullanmışlardır (Farh vd., 2008: 185). Araştırmacılar bu ifadelerin babacan liderlere belirli figürler kattığını belirterek, sekiz liderliğin de gerçek hayatta bir araya gelme şanslarının olmadığını ifade etmişlerdir. Belirlenen bu babacan liderlik tipleri şu şekilde sınıflandırılmaktadır (Chou vd., 2015: 689-690):

**1. tip Otantik Babacan Lider (ABC):** Bu lider tipi yüksek derecede otorite, yardımsever ve ahlaki özelliklerle karakterize edilmiş bir lideri ifade etmektedir. Bu liderler çalışanlarını bazen saygı ve şükran ile bazen de korku ile motive etmeye çalışmaktadırlar.

**2. tip Vaftiz Baba (God Father) Babacan Lider (ABc):** Bu liderler çalışanlarına yüksek otorite ve yardım severlik davranışı gösterirken, ahlaki yönden düşük davranış sergileyen lideri ifade etmektedir. Burada liderler

çalışanlarını tıpkı Hristiyanlık inancında bir çocuğun kilisede pederin karşısında vaftiz edilmesine tanıklık eden ve onun hayatı boyunca ruhsal gelişimine ve eğitimine yardımcı olmak isteyen kişi gibi yani vaftiz baba gibi davrandıklarından çalışanlarını da kendilerini de bu rolde görmekteyiz.

**3. tip Disiplinli Babacan Lider (AbC):** Bu lider tipi çalışanlarına yüksek derecede otorite ve ahlaki davranışlar sergilerken; yardımseverlik olarak ise düşük derecede davranışlarda bulunmaktadır. Bu liderler yüksek oranda otorite, disiplin ve iş performansına önem verirken, çalışanlarının kişisel istek ve ihtiyaçlarıyla çok fazla ilgilenmemektedirler.

**4. tip Baskıcı-Diktatör Babacan Lider (Abc):** Bu lider grubu çalışanlarına aşırı derecede otoriter davranışlarda bulunurken, düşük seviyede yardımseverlik ve ahlaki davranışlarda bulunmaktadır. Bu nedenle çalışanlar genelde bu lider tipleriyle kendilerini çok fazla özdeşleştiremedikleri gibi bu kişilere saygı da duymak istemezler. Bu liderler sahip oldukları gücü ve yetkileri çalışanları üzerinde acımasızca kullanmaktan geri durmamaktadırlar.

**5. tip Yardımsever Babacan Lider (aBC):** Bu liderler yardımseverlik ve ahlaki davranışlar olarak yüksek derecede hassasiyet gösterirken, otorite konusunu ise çok fazla önemsememektedirler. Bireysel otoritelerini çok fazla kullanmadıkları ve çalışanlarının saygı ve sevgisini kazanmış olduklarından dolayı bu lider tipleri de iş hayatında sevilen lider tipleri arasında yer almaktadır.

**6. tip Hoşgörülü Babacan Lider (aBc):** Bu lider grubu çalışanlarına yardımseverlik olarak yüksek derecede davranışlar gösterirken, otorite ve ahlaki olarak düşük seviyede davranışlarda bulunmaktadır. Çalışanlarına nazik ve kibar davranarak onları etkilemeye çalışır, bu sayede de onlarda şükran ve borçluluk duygusu yaratmak istemektedirler.

**7. tip İdeolojik Babacan Lider (abC):** Bu lider tipi çalışanlarına otorite ve yardımseverlik olarak düşük seviyede davranışlar gösterirken, ahlaki davranış noktasında ise yüksek seviyede davranışlarda bulunmaktadır. Yani çalışanlarına yardımseverlik konusunda çok fazla destek olamasalar da onlara aşırı derecede baskı uygulamaz, daha da önemlisi onların çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görürler. Bu liderler çalışanlarına karşı yüksek derecede ahlaki davranışlar sergilediklerinden onların gözünde ideolojik olarak etkilenmişlerdir.

**8. tip Laissez-Faire Babacan Lider (abc):** Bu lider tipi ise çalışanlarına karşı otorite, yardımseverlik ve ahlaki olarak düşük seviyede davranışlar gösteren kişileri temsil etmektedir. Uygulamada liderliğin temel özelliklerini tam anlamıyla karşılayamamasından dolayı bu tip liderlik çalışanlar tarafından



pek tercih edilmemektedir. Zaten bu liderlik tipi Çin’de nadiren birkaç örgüt yapısında bulunmaktadır.

Sonuç itibariyle yapılan araştırmalar çalışanların en fazla 5. tip olan yardımsever babacan liderlik (aBC) şeklini tercih ettiklerini ortaya koymaktadır. Yardımsever liderliği sırasıyla otantik babacan liderlik (ABC), ideolojik babacan liderlik (abC) ve disiplinli babacan liderlik (AbC) tipleri takip etmektedir. Çalışanlar tarafından tercih edilen bu dört liderlik tipinde ortak olan en önemli nokta ise hepsinde liderlerin çalışanlara yönelik yüksek derecede ahlaki davranışlar (C) sergilemeleri gelmektedir. Bunun dışında çalışanların en az tercih ettikleri liderlik tipleri ise sırasıyla Vaftiz Baba babacan liderlik (ABc), diktatör babacan liderlik (Abc) ve Laissez-Faire babacan liderlik (abc) tipleridir. Bu liderlik tiplerine bakıldığında da liderlerin çalışanlarına gösterdikleri ahlaki davranışların düşük seviyede (c) olduğu görülmektedir.

## SONUÇ

Babacan liderlik; temelinde ataerkil bir özellik gösteren ve çalışanlarına karşı korumacı davranışlar sergileyen liderlik türüdür. Yani bu liderler çalışanlarına babacan şekilde yaklaşarak işletmelerde aile ortamı yaratmak istemektedirler. Babacan liderler çalışanlarıyla hem işletme içerisinde hem de iş hayatı dışında kalan (düğün, nişan, doğum günleri, cenaze vb. gibi) zamanlarda beraber olarak onlarla aralarındaki bağları güçlendirmek istemektedirler. Çalışma ortamlarında çalışanlarına tıpkı bir babanın evladığına davrandığı gibi yaklaşarak otorite ve disiplini korumak isteyen babacan liderler, bu davranışlarının karşılığında da onlardan saygı ve itaat beklemektedirler. Çalışanlarına bu şekilde davranan babacan liderler böylelikle çalışanlarının işlerine daha iyi motive olacaklarına, işlerini daha verimli gerçekleştireceklerine ve yüksek performans sergileyeceklerine inanmaktadırlar (Sağdıç, 2021: 112).

Yapılan araştırmalar babacan liderliğin kolektivist bir özellik taşıdığını ve gerek iş hayatında gerekse normal yaşamda insan davranışlarına olumlu katkılar sağladığını ortaya koymuştur (Gelfand vd., 2007:494). Babacan niteliklere sahip olan liderlerin candan ve samimi davranışları işyerlerinde bir aile ortamı yaratacağından babacan liderlerin bu davranışları çalışanlar tarafından genellikle olumlu karşılanmaktadır (Aycan, 2001: 5).

Erben (2004:353)’e göre babacan davranışların sergilendiği kurumlarda liderlerin çalışanlarına uygulayacakları kontrol alanları sadece iş ortamıyla sınırlı kalmayıp iş hayatı dışında da devam etmektedir. Böylelikle babacan

liderler çalışanlarının iş yaşamı dışında da mutlu olmalarına katkı sağlamak istemektedirler.

Babacan bir felsefeyle yönetilen işletmelerde liderler, çalışanlarının sağlığından eğitimine, bireysel mutluluğundan aile yaşamlarına varıncaya kadar her şeyleriyle ilgilenip onlardan bağlılık ve aidiyet duygusuna sahip olmalarını beklemektedirler. Zaten babacan liderlik esas itibariyle lider ve çalışanlar arasındaki karşılıklı saygı ve bağlılığa dayanmaktadır (Yetim ve Yetim 2006. akt. Cerit vd., 2011: 89).

Sonuç olarak temelinde ataerkil davranışlar taşıyan ve genel liderlik tarzlarından biri olan babacan liderlik, ast-üst ilişkilerinde saygı, sevgi ve itaati temel alan bir özellik göstermektedir. Günümüzde babacan liderlik tarzı dünyadaki bir çok ülkede olduğu gibi ülkemizde de iş hayatına uygun bir liderlik tarzı olarak görülmektedir (Wenenubun, vd., 2022: 529). Yapılan araştırmalar babacan liderliğin hakim olduğu kurumlarda lider çalışan arasındaki etkileşimin yanı sıra çalışanların performans, motivasyon ve verimliliklerinin de yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle, alan yazında babacan liderliğe ilişkin farklı ülke kültürlerinde farklı sektör ve kurumlarda daha fazla araştırma yapılması, bu araştırmalar doğrultusunda babacan liderlik tarzının uygulanabilirliğinin ve sonuçlarının değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır.

## Kaynakça

- Anwar, H. (2013). Impact of paternalistic leadership on employees outcome a study on the banking sector of Pakistan. *IOSR Journal Of Business And Management*, 7(6), 109-115.
- Aycan, Z., Schyns, B., Sun, J., Felfe, J. ve Saher, N. (2013). Convergence and divergence of paternalistic leadership: a cross-cultural investigation of prototypes, *Journal of International Business Studies*, 44, 962–969.
- Bedi, A. (2020). A meta-analytic review of paternalistic leadership, *Applied Psychology: An International Review*, 69(3), 960–1008.
- Bekmezci, M. (2018). “Çalışanların Babacan Liderlik Algularının Pozitif Ve Negatif Sonuçları Üzerindeki Etkisinde Durumsal Faktörlerin Rolü”. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Börekçi Y. D.(2009). Influence of Alternative Work Arrangements on Followers’ Perceptions of Leader-Follower Relations and Leader Behavior, *International Journal of Leadership Studies*, 4( 2), 161-183.
- Chou, W. J., Sibley, C.G., Liu, J. H., Lin, T. T. & Cheng, B. S. (2015). Paternalistic Leadership Profiles: A Person-Centered. *Approach Group & Organization Management*, 40(5), 685-710.
- Çalışkan, S.C. (2010). The Interaction Between Paternalistic Leadership Style, Organizational Justice, and Organizational Citizenship Behavior: A Study From Turkey, *China-USA Business Review*, 9(1), 67-80.
- Düzenli, H. (2021). “Algılanan Babacan Liderlik Davranışlarının Algılanan Öz Performans Üzerine Etkisinde Öz Liderlik ve Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü: Enerji Sektöründe Bir Araştırma”. Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Erben, G. S. (2004). Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 345-356.
- Erben, G. S. and Güneşer, A. B. (2008). The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics, *Journal of Business Ethics*, 82, 955–968.
- Erdoğan, İ. (2002). “Okul Yönetimi Öğretim Liderliği”. İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Farh, J. ve Cheng, B. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in chinese organizations, (Der.: In J. T. Li., Tsui, A. S., ve E. Weldon), *Management and Organizations In The Chinese Context*, 84- 130, London, England: Macmillan.
- Fettahlıoğlu, Ö. O., Akdoğan, Z. & Özay, E. (2018). Paternalist liderlik tarzının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(9), 36-51.

- Gelfand, M. J., Erez, M., and Aycan, Z. (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479-514.
- Keklik, B. (2012). Sağlık hizmetlerinde benimsenen liderlik tiplerinin belirlenmesi: Özel bir hastane örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(1), 73-93.
- Koçel, T. (2011) İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta.
- Korkmaz, F. (2018). “Babacan (Paternalist) Liderlik Davranışının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Çalışanların İşe Tutkunluk Düzeylerinin Aracılık Rolü: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırmalı Bir Analiz”. Doktora Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Köksal, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-122.
- Nal, M. ve Sevim, E. (2020). The effect of paternalist leadership on work engagement: a research on health workers, *Journal of International Health Sciences and Management*, 6(10), 90-107.
- Nal, M., Tarım, M. (2017). Sağlık Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkisi. *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (2) , 117-141. DOI: 10,22466/acusbd.341461.
- Pellegrini, E. K., ve Scandura, T. A. (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.
- Sağdıç, D. N. (2021). Paternalizm ve paternalistik liderlik üzerine bir inceleme. *Review of Tourism Administration Journal*, 2 (2), 91-116.
- Schroeder J. (2011). The Impact of Paternalism and Organizational Collectivism in Multinational and Family-Owned Firms in Turkey. Theses and Dissertations.
- Sposato, M. (2019). Understanding Paternalistic Leadership: A Guide for Managers Considering Foreign Assignments. *Strategy and Leadership*, 47 (5), 47-52.
- Şimşek, Ş. (2011). “Yönetim ve Organizasyon”. Konya: Eğitim Kitapevi Yayınlar.
- Tetik, TÜresin., H., ve Köse, S. (2015). “Örgüt çalışanlarının paternalistik liderlik algıları ve öğrenilmiş güçlülük düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi”. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 29-56.
- Wenchenubun, S. P., Vanesa, V. H., Shanty, D., Triyani, T., Silalahi, H. H. & Hartijasti, Y. (2022). Moderating Role of Organizational Culture on the Effect of Paternalistic Leadership on Hotels’ Employee Work Engagement in the Eastern Part of Indonesia. *International Journal of Environmental, Sustainability and Social Science (IJESSS)*, 3(3), 527-543.

- Werner, Isabel. *Liderlik ve Yönetim*, American Management Association, İstanbul, 1993.
- Wu, M., Huang, X., Simon C. and Chan H. (2012). The Influencing Mechanisms of Paternalistic Leadership in Mainland China. *Asia Pacific Business Review*, 18(4), 631-648.
- Yetim, N. ve Yetim, U. (2006). The cultural orientations of entrepreneurs and employees' satisfaction: The Turkish small and medium sized enterprises case. *Social Indicators Research*, 77(2), 257-286.

