

## **GÜÇ MESAFESİ VE PATERNALİST LİDERLİK İLİŞKİSİ: KUŞAKLAR AÇISINDAN BİR DEĞERLENDİRME**

### **THE RELATIONSHIP OF POWER DISTANCE AND PATERNALISTIC LEADERSHIP: AN EVALUATION IN TERMS OF GENERATIONS**

**Prof.Dr. Tamer BOLAT**

Balıkesir Üniversitesi, İİBF, İşletme, Balıkesir/Türkiye

**Prof.Dr. Oya Aytemiz SEYMEN**

Balıkesir Üniversitesi, İİBF, İşletme, Balıkesir/Türkiye

**Prof.Dr. Oya İnci BOLAT**

Balıkesir Üniversitesi, İİBF, İşletme, Balıkesir/Türkiye

**Arş.Gör. Oğuzhan KİNTER**

Balıkesir Üniversitesi, İİBF, İşletme, Balıkesir/Türkiye

**Arş.Gör. Yahya KATI**

Balıkesir Üniversitesi, İİBF, İşletme, Balıkesir/Türkiye



**Article Type** : Review Article / İnceleme Makalesi

**Doi Number** : <http://dx.doi.org/10.26449/sss.999>

**Reference** : Bolat, T.; Seymen Aytemiz, O.; Bolat, İ.; Kinter, O. & Katı, Y. (2018). "Güç Mesafesi Ve Paternalist Liderlik İlişkisi: Kuşaklar Açısından Bir Değerlendirme", International Social Sciences Studies Journal, 4(25): 5496-5502

## **ÖZ**

Liderliği anlayabilmek için, lider, izleyiciler ve içinde bulunulan koşulları iyi anlamak gerekir. Bu çalışmanın konusunu oluşturan paternalist liderliğin izleyicileri tarafından benimsenmesi ve etkili olabilmesi de bu üç unsurun birbiriyle uyumlu olmasını gerektirir. Paternalist liderlik, otorite ve disiplini, babacan bir yaklaşım içinde, yardımseverlik ve ahlâki dürüstlük ile birleştiren bir liderlik tarzı, olarak tanımlanabilir (Farh ve Cheng, 2000:94; Yaman ve Turunç, 2012:288). Başka bir tanımla; paternalist liderlik, liderin, astların iş ve özel hayatlarına bir ebeveyn gibi rehberlik ettiği, karşılığında ise sadakat ve hürmet beklediği hiyerarşik bir ilişki, olarak düşünülebilir (Gelfand vd., 2007:493; Kurt, 2013:324). Bu liderlik türü ile en çok ilişkilendirilebilen kültür unsurlarından biri, güç mesafesidir (Erben, 2004:347; Köksal, 2011:104; Dorfman vd., 1997'den aktaran Yaman ve Turunç, 2012: 287). Güç mesafesi, kişilerarası gücün ya da üst ve ast arasındaki etkide bulunma durumunun, ast tarafından nasıl algılandığına ilişkin bir ölçüttür (Hofstede, 2001'den aktaran Bolat, 2011:114). Güç mesafesi yüksek olan kültürlerde, statü önemlidir ve insanlar buldukları pozisyona göre güç sahibidir. Güç mesafesi düşük olan kültürlerde ise; statü, güç mesafesi yüksek olan kültürlerdeki gibi önemli değildir ve güçlü insanlar kendilerini olduğundan daha güçsüz gösterirler (Mooij ve Hofstede, 2002:63). Buradan hareketle, paternalist liderlik daha çok, güç mesafesi yüksek toplumlardaki çalışanlarca kabul görmekte ve istenmektedir (Farh ve Cheng, 2000:94; Pellegrini ve Scandura, 2006:265; Gelfand vd., 2007:493; Kurt, 2013:324). Liderlik türü açısından, içinde bulunulan bir koşul olarak kültür olgusu önemli olmakla birlikte, liderliğin anlaşılmasında liderin ve izleyicilerin kuşaksal özellikleri de büyük rol oynamaktadır. Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişiler topluluğu (TDK, 2018), olarak tanımlanan kuşakların özellikleri, kuşaklar arasında yaşanan çatışmalar ve bunların sosyo ekonomik etkileri giderek yazında daha fazla ilgi görmektedir (Kupperschmidt, 2000:65; Hansen ve Leuty, 2012:34; Adıgüzel vd., 2014:165). Günümüz çalışma hayatında işletmeler, farklı kuşaklardan oluşan bir işgücü profiline sahiptir. Bu profilin çoğunlukla, Geleneksel Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı olarak karşımıza çıktığı söylenebilir. Buradaki her bir kuşak, kendine has özellikleri, güdülleri, değer yargıları, algıları, tutumları ve davranışları ile ast-üst ilişkileri üzerinde farklı etkiler yaratmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, güç mesafesi ve paternalist liderlik ilişkisini kuşaklar açısından değerlendirmektir. Bu kapsamda

öncelikle paternalist liderlik, güç mesafesi ve kuşak kavramları ele alınmış, daha sonra paternalist liderlik ve güç mesafesi ilişkisi farklı kuşaklar açısından incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Paternalist Liderlik, Güç Mesafesi, Kuşaklar

## ABSTRACT

In order to understand leadership, the leader, followers and current conditions must be understood well. With the purpose of making the paternalistic leadership to be adopted by the followers, and to make it effective, these three functions should be compatible with each other. Paternalist leadership can be described as a style of leadership that combines authority and discipline with helpfulness and moral integrity with a fatherly approach (Farh and Cheng, 2000:94; Yaman and Turunç, 2012:288). Another definition of paternalist leadership is that it can be thought of as a hierarchical relationship in which the leader guides as a parent to the business and private lives of his subordinates, while expecting loyalty and respect (Gelfand et al., 2007:493; Kurt, 2013:324). One of the dimensions of culture which can be mostly associated with this type of leadership is power distance (Erben, 2004:347; Köksal, 2011:104; Dorfman et al., as cited Yaman and Turunç, 2012: 287). Power distance is a measure that shows how the distribution of power between the superior and the subordinate is perceived by the subordinate (Hofstede, 2001, as cited Bolat, 2011:114). In cultures that have high power distances, status is important and people hold power based on the position they possess. In cultures that have low power distances; status does not matter unlike in cultures with high power, and strong people show themselves weaker than they are (Mooij and Hofstede, 2002:63). From this point of view, paternalist leadership is more likely to be accepted and deserved by employees which have high power distance (Farh and Cheng, 2000:94; Pellegrini and Scandura, 2006:265; Gelfand et al., 2007:493; Kurt, 2013:324). In terms of leadership type, the generational characteristics of the leader and the followers play a major role in the understanding of leadership as well as the importance of culture as a condition to be found. The characteristics of the generations which are defined as people who were born in about the same years, who shared the same age requirements, and thus shared similar troubles, duties and fate (TDK, 2018), the conflicts among the generations and their socio-economic effects increasingly attract more interest in the literature (Kupperschmidt, 2000:65; Hansen and Leuty, 2012:34; Adigüzel et al., 2014:165). In today's business life, businesses have a workforce profile composed of different generations. In this context, it can be said that this profile is mostly recognized in Traditionalists, Baby Boomers, Generation X, Generation Y and Generation Z. Each generation has different effects on Superior and subordinates relationships with its own characteristics, motivations, values, perceptions, attitudes and behaviors.

The purpose of this study is to assess the relationship between power distance and paternalist leadership in terms of generations. In this context, the concepts of paternalist leadership, power distance and generations were first discussed, then paternalist leadership and power distance relations were examined in terms of different generations.

**Key Words:** Paternalist Leadership, Power Distance, Generations

## 1. GİRİŞ

Son yıllarda yazında sıklıkla tartışılan liderlik tarzlarından biri de paternalist liderlik tarzıdır (Pellegrini ve Scandura, 2008:566). Paternalist liderlik, bir aile atmosferi içinde güçlü disiplin ve otorite ile birleşen, yardımseverliği ve ahlaki doğruluğu içeren, babacan tarzlı bir liderlik şekli, olarak tanımlanabilir (Farh ve Cheng, 2000:84). Paternalizm, kültürlerarası farklılıkları ortaya çıkarmada kullanılabilecek kültürel bir boyut olarak düşünülebilir. Bu boyuta, özellikle bireyci, eşitlikçi kültürlerin aksine, toplulukçu ve güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde rastlanmaktadır (Yaman ve Turunç, 2012: 287). Örgütlerde paternalist liderliğin ele alınmasında dikkate alınması gereken bir diğer faktör, izleyiciler ve bu izleyicilerin kuşaksal özellikleridir. Bu çalışmada kullanılan kuşak sınıflandırması kapsamında Geleneksel, Bebek Patlaması, X, Y ve Z kuşakları, dönemleri itibarıyla farklı özellikler taşıdıkları gibi, her bir kuşağın temsilcilerinin liderlik tarzları ile olan ilişkileri de birbirinden farklıdır. Bu farklılığın temel kaynaklarından biri de kültürel bir unsur olan güç mesafesidir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu kısmında güç mesafesi, paternalist liderlik tarzı ve örgütlerde kuşak kavramı hakkında ana hatlarıyla bilgi verilmeye çalışılacaktır.

### 2.1. Güç Mesafesi Kavramı

*Güç mesafesi*, 1960'larda kişilerarası güç dinamiklerini araştırmak için deneyler yapan Hollandalı sosyal psikolog Mulder'dan alınmış bir terimdir. Mulder'ın tanımından yola çıkarak güç mesafesi; hiyerarşide, bir üst ve ast arasında, üstün astın davranışını belirleyebilme derecesi ile astın üstün davranışını belirleyebilme derecesi arasındaki fark, şeklinde tanımlanabilir. Başka bir tanımla güç mesafesi, kişilerarası gücün ya da üst ve ast arasındaki etkide bulunma durumunun, ast tarafından nasıl algılandığına ilişkin bir ölçüdür (Hofstede, 2001'den aktaran Bolat, 2011: 114).

Güç mesafesi, bir örgütte güçsüz olan bireylerin, gücün eşit bir şekilde dağıtılmadığına inanmamaları halinde ortaya çıkan bir mesafeyi anlatmaktadır. Güç mesafesi yüksek olan kültürlerde, statü önemlidir ve insanlar buldukları pozisyona göre güç sahibidir. Güç mesafesi düşük olan kültürlerde ise; statü, güç mesafesi

yüksek olan kültürlerdeki gibi önemli değildir ve güçlü insanlar kendilerini olduğundan daha güçsüz gösterirler (Mooij ve Hofstede, 2002: 63).

Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda patronlar, rütbeliler, üst makamlarda bulunurlar; haklı olmak için doğruyu bilmek zorunda değildirler. Çünkü haklılıkları, sahip oldukları güçten kaynaklanmaktadır (Sargut, 2001: 182). Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda bireyler, statüsü kendisinden yüksek olanların kendilerine adaletsiz davranmalarını doğal karşılarlar. Statü bakımından kendisinden daha üst konumda bulunan biri ona göre daha güçlüdür ve bu nedenle uğradığı haksızlığı doğal karşılamaktadır (Kinter, 2016: 64).

## 2.2. Paternalist Liderlik Kavramı

Paternalizm kavramı, ataerkillikten türemiş ve kişinin karşısındaki baba gibi koruması ve bunun karşılığında sadakat ve itaat beklediği bir durum, olarak ifade edilebilir. Yönetimsel çerçevede ise, üst-ast ilişkisinin ebeveyn-çocuk, usta-çırak ve öğretmen-öğrenci ilişkisindeki gibi örgütlenmesi olarak açıklanmaktadır (Erben ve Ötken, 2014: 106; Öz ve Kılıç, 2010: 682; Köksal, 2011: 103-104).

Paternalist liderlik, batıda geliştirilmiş liderlik kuramlarının her kültüre uymaması nedeni ile emik yaklaşımlarla ortaya çıkmıştır. 1976'da Silin'in Tayvan'daki liderlik davranışları çerçevesinde yapılan incelemeler, 1990'da Redding'in, 1997'de Westwood'un araştırmaları ile devam etmiş ve doğu kültürlerine özgü paternalist liderlik kavramı ortaya çıkmıştır (Cheng vd., 2004: 91). Paternalist liderlik, otorite ve disiplini, babacan bir yaklaşımla yardımseverlik ve ahlâki dürüstlük ile birleştiren bir liderlik tarzı, olarak tanımlanabilir. Paternalist liderlik, liderin astların iş ve özel hayatlarına bir ebeveyn gibi rehberlik ettiği, karşılığında ise sadakat ve hürmet beklediği hiyerarşik bir ilişki, olarak düşünülebilir.

### 2.2.1. Paternalist liderliğin boyutları

İlgili alan yazın incelendiğinde, paternalist liderlik ile ilgili birçok ampirik çalışmanın paternalizmi boyutları olmayan bir yapı olarak ele aldığı görülmektedir. Cheng vd. (Pellegrini ve Scandura, 2008:574)'in üç boyutu ele almasıyla (otoriter, ahlâki ve yardımsever), paternalizm çok boyutlu bir yapı olarak incelenmeye başlanmıştır (Türesin Tetik ve Köse, 2015:33).

Farh ve Cheng (2000:94) çalışmalarında, *otoriter*, *ahlâki* ve *yardımsever* olmak üzere üç boyuttan oluşan bir paternalist liderlik modeli önermişlerdir. **Otoriter boyut**, otoriteyi ve kontrolü savunan ve astlarından itaat bekleyen lider davranışlarını ifade eder. Otoriter liderlik altında astlar, liderin isteklerine muhalif olmayıp, onları sorgulamaksızın itaat ederler. **Yardımseverlik boyutu**, astlarının gerek kişisel gerekse aile refahı için endişe duyan ve bu konularda onlara yardımda bulunan liderlik davranışlarını ifade eder. Lider, gösterdiği yardımsever davranışlarına karşılık olarak; astlardan kendisine minnettar olmalarını ve borçlu hissetmelerini bekler. Üçüncü boyut olan **ahlâk** ise, üstün kişisel erdemleri ortaya koyan lider davranışlarını (örneğin, liderin kişisel çıkarları için yetkisini kötüye kullanmaması, davranışlarıyla örnek olması vb.) ifade eder. Bu davranışlar karşısında lider, astlarından kendisine saygı duymasını bekler (Pellegrini ve Scandura, 2008:573).

Aycan (2001) ise, paternalist liderliği *çıkarıcı* ve *yardımsever/iyi niyetli* olmak üzere iki boyutta ele almıştır. **Çıkarıcı boyutta**, yapılan iş vurgulanır. Çıkarıcı liderin amacı, iş çıktılarının artırılmasıdır. Paternalist liderler, herhangi bir prosedüre bağlı olmadan kaynakları kendi istedikleri gibi dağıtırlar. Bundan dolayı çıkarıcı astlar da sahip olunan kaynaklardan yararlanabilmek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için lidere itaatte bulunurlar. Çıkarıcı boyutun tersi olan **yardımsever/iyi niyetli boyutta** lider, astlarının iyiliğine yönelik olarak samimi bir endişe içindedir ve astlarının örgütlerini aileleri gibi görmelerini isterler; yardımsever/iyi niyetli astlar ise, liderin bu davranışlarının karşılığında bağlılık gösterirler ve itaatte bulunurlar (Aycan, 2001:16-17).

## 2.3. Örgütlerde Kuşak Kavramı

Kuşak, Türk Dil Kurumu tarafından “yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon” ve “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu”, olarak tanımlanmıştır (TDK, 2018). Alan yazın incelendiğinde, kuşak kavramı, belirli bir zaman aralığında doğmuş, benzer yaş ve hayat dönemlerinde yaşayan ve yaşadığı o dönemde gerçekleşen önemli olaylar ve durumlar tarafından şekillendirilmiş insan kitlesi, olarak ifade edilmektedir (Kupperschmidt, 2000:66). Kuşaklarda, birlikte yaşadıkları deneyimlere bağlı olarak, olaylara ve durumlara karşı benzer tepkileri ve davranışları verecek ortak bir zihinsel model ortaya çıkar (Engelman, 2009:21; Chen, 2010: 132). Buradan hareketle, çalışma yaşamında bulunan her bir kuşağın temel değerleri, iş ve örgüte yönelik tutumları farklılık göstermektedir ve söz konusu olan bu farklılıklar, çalışma ortamında önemli çatışma ve zorluklara neden

olabileceğinden, kuşakların etkin olarak yönetimi için örgütlerin her kuşağın beklenti, arzu ve eğilimlerini dikkate almaları gerekmektedir (Kupperschmidt, 2000:65; Hansen ve Leuty, 2012: 34; Gürbüz, 2015: 40).

Bu çalışmada, kuşak sınıflandırması kapsamında, Geleneksel (Sessiz) Kuşak (1925-1945), Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964), X Kuşağı (1965-1979), Y Kuşağı (1980-1999) ve Z Kuşağı (2000 ve sonrası) ele alınmıştır. *Geleneksel Kuşak (1925-1945)*, dünya üzerinde derin etkilerde bulunan I. ve II. Dünya Savaşlarının arasındaki döneme şahit olan kişilerden oluşmaktadır. Savaşlar nedeniyle ortaya çıkan yokluk vb. nedenler, bu kuşağın zor şartlar altında yaşamalarına sebep olmuştur. Geleneksel kuşağa ait çalışanlar, savaşların olumsuz etkilerini en aza indirmenin yolunun, normlara, kurallara ve sisteme karşı disiplinli ve saygılı olma ve işverenlere karşı itaatkâr davranma, olduğuna inanan kişilerdir (Eisner, 2005:5; Balcı ve Bozkurt, 2013:599; Berk, 2013: 13). *Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)*, genel itibariyle çalışkan, güçlü irade sahibi, idealist, kararlarında tutarlı, işkolik ve bencil vb. kişilik özelliklerine sahip olup; işin içeriği ve maddi kazanç konusunda endişe duyan kişilerdir. Bu kuşak, zor işlerde ve uzun mesai saatleri boyunca çalışan, işine bağlı, otoriteye karşı saygılı, çalışmanın önemine inanmış kişilerden oluşur ve uzun yıllar aynı işletmede çalışma anlayışına sahiptir. Ayrıca bu kuşak, promosyonlara, unvanlara, ayrı ofislere vb. değer veren ve tasarruf yapmak yerine harcamayı tercih eden kişilerden oluşur; motivasyon kaynağı olarak kendilerini gördükleri, övülmek ve takdir edilmekten hoşlanmadıkları söylenebilir. Maaş, bu kuşağın öncelikli tercihidir ve takım çalışmasına önem verirler (Kupperschmidt, 2000:68; Allen, 2004:51-52; Balcı ve Bozkurt, 2013:600; Becton, 2014:3; Adıgüzel vd. 2014:172).

*X Kuşağı (1965-1979)*, ebeveynlerinin işkolik olması ve uzun mesai saatleri boyunca çalışmaları, çocuklarına da o şekilde rol model olmaları sebebiyle sadık, kanaat duyguları yüksek ve aynı işte uzun yıllar çalışmak gibi özelliklerle nitelendirilebilirler. Teknolojinin çok hızlı değiştiği bir dönemde yaşamalarından dolayı, bu kuşak üyeleri zorunlu olarak teknoloji kullanmaya başlamışlardır. Toplumsal sorunlara karşı duyarlı, işle ilgili motivasyonları yüksek ve otoriteye saygılıdır. X kuşağındaki kişiler çoğunlukla otoriteye itaat eden ve üstlerini ve üstlerinin emirlerini sorgulama yetkisini kendilerinde bulmayan kişilerdir (Eisner, 2005:6; Gursoy vd., 2008:452; Zopiatis vd., 2012:104).

*Y Kuşağı (1980-1999)*, otoriteyi reddeden, eski kuşaklar gibi uzun saatler çalışmaya istekli olmayan, esnek çalışma saatlerini tercih eden ve sürekli “neden” sorusunu soran kişilerdir. Y kuşağındaki kişiler, bir iş tanımının katı sınırlarında kalmak zorunda oldukları fikrini reddederler. İşyerindeki giyim tarzı, iş saatlerinin esnekliği ve üst-ast ilişkisi gibi işyeri kurallarına meydan okuma eğiliminde (Martin, 2005:40; Gursoy vd., 2008:453; Barford ve Hester, 2011:67; Zopiatis vd., 2012:104) olan Y Kuşağı çalışanları, işverenlerinden farklı beklentilere sahiptir. İşyeri beklentileri karşılanmadığında, işten ayrılıp beklentilerini karşılayacak başka bir işyerine kolaylıkla geçebilirler (Morton, 2002:48; Martin, 2005:42; Engelman, 2009:16).

*Z Kuşağının (2000 ve sonrası)* en önemli ayırt edici özelliği teknolojiye alışmaktan ziyade, onun içinde doğmuş olmaları ve diğer kuşakların olmadığı kadar teknolojiyle yakından ilgileniyor olmalarıdır (Levickaite, 2010:173). Bu nedenle yazında Z kuşağı; internet çocukları, dijital kuşak vb. şeklinde isimlerle de nitelendirilmektedir. Ayrıca Z kuşağı; kendilerine güven duyma, her şeyin merkezinde kendisi varmış gibi hissetme, özgürlüklerine ve kendi kararlarını almaya düşkün olma, bireyci olma ve teknoloji bağımlısı olma gibi ayırt edici özelliklere sahiptir (Berkup, 2014:223; Rothman, 2016). Z kuşağı, kariyer ve beklentilere giden yolun değişim ve esneklikle sağlanabileceğine ve işin yer ve zaman sınırı olmaksızın yapılabileceğine inanır (Rothman, 2016).

### 3. PATERNALİST LİDERLİK, GÜÇ MESAFESİ VE KUŞAKLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Paternalist liderlik tarzı, izleyicilerden kendilerine sadık olmalarını ve verilen emirlere karşı boyun eğmelerinin beklendiği, karşılığında ise bir aile ferdi gibi korumayı sağlayan bir liderlik tarzıdır (Aycan, 2006:447). Kültürel boyutta bakıldığında; Dorfman vd. (1997)'ne göre paternalist liderlerin güç mesafesi yüksektir ve örgütte kararları kendileri almayı tercih ederler (Yaman ve Turunç, 2012:287, 300). Diğer yandan paternalist liderlik ve kuşaklar ilişkisinde kuşakların güç mesafesi eğiliminin ne olduğu önem taşımaktadır. Bu açıdan bakıldığında, daha önce de açıklandığı gibi *geleneksel kuşak* normlara, kurallara, sisteme saygılı olan ve işverenlere karşı itaatkâr davranılması gerektiğine inanan kişilerden oluşmaktadır (Eisner, 2005:10). Dolayısıyla bu kuşağın güç mesafesinin yüksek olduğu ve paternalist liderlik tarzı ile uyum içerisinde olacağı söylenebilir (Zemke vd., 2000 ve Conger 2001'den aktaran Arsenault, 2004:130; Sessa vd., 2007:54; Salahuddin, 2010:3).

Benzer şekilde *bebek patlaması kuşağı* da ebeveynlerini rol model almaları sebebiyle ve onların yaşadıkları zorluklara bağlı olarak, işine bağlı ve otoriteyi sorgulamayan bir nesildir. Buradan hareketle bebek patlaması

kuşağı, üstlerinin verdiği emirleri sorgulamadan yapan, güç mesafesi yüksek ve paternalist liderlik tarzının sorun yaratmayacağı bir kuşak olarak değerlendirilebilir (Raths, 1999'dan aktaran Yu ve Miller, 2005:3; Wiedmer, 2015:53).

Diğer yandan *X kuşağı* otoriteyi kısmen kabul etmesi açısından önceki kuşaklardan farklıdır. Başka bir deyişle bu kuşak, emirlerin yukardan gelmesini normal karşılarken, işi yaparken inisiyatif alınabileceği ve işleri değiştirebilecekleri düşüncesine sahip kişilerden oluşmaktadır (Eisner 2005: 10; Festing ve Schafer 2014: 264). Dolayısıyla *X kuşağı*nın kendisinden öncekilere göre güç mesafesinin görece daha düşük olduğu ve paternalist liderlik tarzı ile kısmen bir uyumluluk göstereceği söylenebilir (Parry ve Urwin, 2011:86; Andert, 2011:73).

*Y kuşağı* ise emirleri sorgulama, esnek çalışma, kolektif çalışma gibi özelliklere sahiptir (Eisner 2005:11; Broadbridge vd. 2007:530; Barford ve Hester, 2011:67). Bundan ötürü, bu kuşak çalışanlarının güç mesafelerinin düşük olacağı ve paternalist liderlik tarzı ile uyumsuzluk yaşayacakları düşünülebilir (Zemke vd. (2000) ve Conger (2001)'den aktaran Arsenault, 2004:130; Sessa vd., 2007:54; Salahuddin, 2010:4; Parry ve Urwin, 2011:86).

Yaşlarından ötürü *Z kuşağına* ait olan kişilerin küçük bir bölümü iş hayatına girmiş bulunmaktadır (Berkup, 2014:224). Bu kuşak, güven duygusu yüksek, benmerkezci, kendi kararlarını kendi alan, esnek çalışmayı seven ve teknolojiyi hayatının merkezine koyan kişilerden oluştuğu ve güç mesafelerinin de düşük olduğu görülebilir. Dolayısıyla yüksek güç mesafesi ile uyumlu olan paternalist liderlik tarzının bu kuşakla uyumlu olması düşünülemez.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yazında önemi giderek artan liderlik konularından biri olan paternalist liderlik ile kuşaklar arasındaki ilişki, bu çalışmada güç mesafesi boyutunda ele alınmıştır. Güç mesafesi yüksek toplumlarda paternalist liderlik tarzı izleyiciler tarafından daha fazla kabul görmektedir. Paternalist liderlik, otoriter yönüyle izleyicilerinden itaat bekleyen ve bunu doğal kabul eden bir liderlik tarzıdır. Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda da bireyler zaten gücün eşit dağılmadığına ve liderlerine/üstlerine itaat etmeleri gerektiğine inandıklarından her ikisinin de birbiriyle uyum içinde olduğu söylenebilir. Burada üzerinde durulması gereken bir diğer konu, kuşaklar arasında da güç mesafesi konusunda farklılıkların olduğudur. Yukarıdaki açıklamalardan görüleceği gibi, Geleneksel Kuşaktan *Z Kuşağına* doğru kuşakların güç mesafesi düzeylerinin giderek azaldığı söylenebilir. Dolayısıyla buna bağlı olarak geleneksel kuşak, bebek patlaması ve kısmen *X kuşağı*nın paternalist liderlik tarzı ile uyumlu bir çalışma ilişkisinde olabileceği; *Y* ve *Z kuşağı*nın ise uyumlu çalışmayacağı öngörülebilmektedir. Bu yönüyle günümüzde ağırlıklı olarak Bebek Patlaması ve *X kuşak*larının çalışma hayatında bulunmaları nedeniyle paternalist liderlik tarzının izleyiciler açısından bir sorun yaratmayacağı, öte yandan gelecekte *Y* ve *Z kuşak*larının çalışma hayatına görece daha fazla girmesine bağlı olarak sorunların artacağı ileri sürülebilir.

Öte yandan paternalist liderlik ile kuşaklar arasındaki ilişkinin toplumların güç mesafesi düzeylerindeki farklılıklara göre de değişebileceği göz ardı edilmemelidir. Aynı kuşağa mensup iki farklı toplumun bireylerinin güç mesafeleri birbirlerinden farklı olabileceğinden, bu bireylerin bu liderlik tarzına tepkileri de farklılık gösterecektir. Dolayısıyla sonraki çalışmalarda, aynı kuşakların paternalist liderlik tarzına olan bakış açılarının farklı güç mesafesine sahip kültürlerde karşılaştırmalı olarak incelenmesi yararlı olacaktır.

Son olarak bu çalışmanın kavramsal nitelikli bir çalışma olduğu ve öne sürdüğü savların görgül çalışmalarla sınanması gerektiği açıktır.

#### KAYNAKÇA

Adıgüzel, O., Batur, H. Z. & Eksili, N. (2014). "Kuşakların Değişen Yüzü ve *Y Kuşağı* İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19:165-182.

Allen, P. (2004). "Welcoming Y", Benefits Canada, 28:51-53.

Andert, D. (2011). "Alternating Leadership As A Proactive Organizational Intervention: Addressing the Needs of the Baby Boomers, Generation Xers and Millennials", Journal of Leadership, Accountability and Ethics, 8(4):67-83.

Arsenault, P. M. (2004). "Validating Generational Differences: A Legitimate Diversity and Leadership Issue", Leadership & Organization Development Journal, 25(2):124-141.

- Aycan, Z. (2001). "Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1):1-19.
- Aycan, Z. (2006). "Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization". (Ed. Uichol Kim, Kuo-Shu Yang ve Kwang-Kuo Hwang), *Indigenous and Cultural Psychologies: Understanding People in Context*, ss. 445-466, Springer Science, New York.
- Balcı, A. & Bozkurt, S. (2013). "Job Expectations of Generation X and Y Teachers in Turkey", *World Applied Sciences Journal*, 21(4):599-614.
- Barford, I. N. & Hester, P. T. (2011). "Analysis of Generation Y Workforce Motivation Using Multiattribute Utility Theory", *Defense Acquisition University Fort Belvoir*, 64-80.
- Becton, J. B., Walker, H. J. & Jones-Farmer, A. (2014). "Generational Differences in Workplace Behavior", *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3):175-189.
- Berk, R. A. (2013). "Multigenerational Diversity in The Academic Workplace: Implications for Practice", *Journal of Higher Education Management*, 28(1):10-23.
- Berkup, S. B. (2014). "Working with Generations X and Y in Generation Z period: Management of Different Generations in Business Life", *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19):218-229.
- Bolat, O. İ. (2011). "Öz Yeterlilik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Göze Girme Davranışları ve Güç Mesafesinin Etkisi", Detay Yayıncılık, Ankara.
- Broadbridge, A. M., Maxwell, G. A. & Ogden, S. M. (2007). "Experiences, Perceptions and Expectations of Retail Employment for Generation Y", *Career Development International*, 12(6):523-544.
- Chen, H. (2010). "Advertising and Generational Identity: A Theoretical Model", *American Academy of Advertising Conference Proceedings*, 132-140.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P. & Farh, J. L. (2004). "Paternalist Leadership and Subordinate Responses: Establishing a Leader Model in Chinese Organizations", *Asian Journal of Social Psychology*, 7:89-117.
- Eisner, S. P. (2005). "Managing Generation Y", *SAM Advanced Management Journal*, 70:4-15.
- Engelman, E. (2009). "Generation Y vs. Baby Boomers: How Workplace Commitment Levels Affect Recruitment and Retention of Generation Y within Corporate America", *Doctoral Dissertation*, Capella University, Minneapolis.
- Erben, G., S. (2004). "Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği", 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri, 17-18 Nisan 2004, (Ed.: Koçel, T.), İstanbul Kültür Üniversitesi, 345-356, İstanbul.
- Erben, S. & Ötken, A. B. (2014). "Paternalist Liderlik ve İşe İlişkin İyilik İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü", *Yönetim ve Araştırmaları Dergisi*, 22:103-121.
- Farh, J. L. & Cheng, B. S. (2000). "A Cultural Analysis of Paternalist Leadership in Chinese Organizations". (Ed. Li, J. T., Tsui, A. S. ve Weldon, E.), *Management and Organizations in the Chinese Context*: 84-127, Macmillian, London.
- Festing, M. & Schafer, L. (2014). "Generational Challenges to Talent Management: A Framework for Talent Retention Based on the Psychological-contract Perspective", *Journal of World Business*, 49(2):262-271.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). "Cross-cultural Organizational Behavior", *Annu. Rev. Psychol.*, 58:479-514.
- Gursoy, D., Maier, T. A. & Chi, C. G. (2008). "Generational Differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in The Hospitality Workforce", *International Journal of Hospitality Management*, 27(3):448-458.
- Gürbüz, S. (2015). "Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi?", *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1):39-57.
- Hansen, J. I. C. & Leuty, M. E. (2012). "Work Values Across Generations", *Journal of Career Assessment*, 20(1):34-52.

- Kinter, O. (2016). "Örtük Liderlik Kuramı Çerçevesinde Güç Mesafesi İle Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İlişkisi", Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Köksal, O. (2011). "Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm", Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(15):101-122.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). "Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management", The Health Care Manager, 19(1):65-76.
- Kurt, İ. (2013). "Paternalist Liderlik İle Çalışanların İşlerine Yaratıcı Katılım Algıları Arasındaki İlişkiyi Araştırmaya Yönelik Bir Çalışma", Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 5(1):321-330.
- Levickaite, R. (2010). "Generations X, Y, Z: How Social Networks Form the Concept of the World without Borders (the Case of Lithuania)", Limes: Cultural Regionalistics, 3(2):170-183.
- Martin, C. A. (2005). "From High Maintenance to High Productivity: What Managers Need to Know About Generation Y", Industrial and Commercial Training, 37(1):39-44.
- Mooij, M. & Hofstede, G. (2010). "The Hofstede Model: Applications to Global Branding and Advertising Strategy and Research", International Journal of Advertising, 29(1):85-110.
- Morton, L. P. (2002). "Targeting generation Y", Public Relations Quarterly, 47(2):46-48.
- Öz, E. Ü. & Kılıç, B. (2010). "Paternalist Liderliğin Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi", 18.Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi, 20-22 Mayıs 2010, Çukurova Üniversitesi, 681-688, Adana.
- Parry, E. & Urwin, P. (2011). "Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence", International Journal of Management Reviews, 13(1):79-96.
- Pelligrini, E. K. & Scandura, T. A. (2008). "Paternalist Leadership: A Review and Agenda for Future Research", Journal of Management, 34(3):566-593.
- Rothman, D. (2016). "A Tsunami of Learners Called Generation Z", URL: [http://mdle.net/Journal/A\\_Tsunami\\_of\\_Learners\\_Called\\_Generation\\_Z.pdf](http://mdle.net/Journal/A_Tsunami_of_Learners_Called_Generation_Z.pdf) (28.04.2018).
- Salahuddin, M. M. (2010). "Generational Differences Impact on Leadership Style and Organizational Success", Journal of Diversity Management, 5(2):1-6.
- Sargut, S. (2001). "Kültürler arası farklılaşma ve yönetim", İmge Yayıncılık, Ankara.
- Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J. & Brown, H. (2007). "Generational Differences in Leader Values and Leadership Behaviors", The Psychologist-Manager Journal, 10(1):47-74.
- TDK, Türk Dil Kurumu  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5add9926cb1e58.99009337](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5add9926cb1e58.99009337)  
(23.04.2018).
- Türesin Tetik, H. & Köse, S. (2015). "Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algıları ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 11(26):29-56.
- Wiedmer, T. (2015). "Generations Do Differ: Best Practices in Leading Traditionalists, Boomers, and Generations X, Y, and Z", Delta Kappa Gamma Bulletin, 82(1):51-58.
- Yaman, T. & Turunç, Ö. (2012). "Paternalist Liderlik" (Ed. Akif Tabak, Harun Şeşen ve Tolga Türköz), Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler, ss. 285-307, Detay, Ankara.
- Yu, H. C. & Miller, P. (2005). "Leadership Style: The X Generation and Baby Boomers Compared in Different Cultural Contexts", Leadership & Organization Development Journal, 26(1):35-50.
- Zopiatis, A., Krambia-Kapardis, M. & Varnavas, A. (2012). "Y-ers, X-ers and Boomers: Investigating The Multigenerational (Mis)Perceptions in The Hospitality Workplace", Tourism and Hospitality Research, 12(2):101-121.