

Liderlik ve Kültürel Değerler 8

Nadide Çakıroğlu¹

Özet

Ülkelerin sahip olduğu kültürel yapıya bağlı olarak farklı liderlik davranışları ortaya çıkmaktadır. Bazı ülkelerin kültürel özelliklerinde bireylerin katılımını sağlamak amacıyla herkese söz hakkı verilerek işe dahil edilmesini teşvik etme geleneği bulunmaktadır. Özellikle demokratik ülkelerde toplumsal yapının kültürel etkisi devlet yönetimi üzerinde daha fazla görülmektedir. Latin tarzı yönetim modeli içerisinde yer alan Türkiye'nin yönetim modelinde; bürokratik yapılanma, devlet müdahalesi, merkezîyetçilik ve korumacılık gibi temel özelliklerin daha fazla olduğu görülmektedir. Siyasal sistemin ve kültürel yapının ülkelerde yetişen yönetici tarzını ve davranışlarını etkilediği ifade edilebilir. Bu çalışma, farklı kültürel yapıya sahip olan toplumlarda ortaya çıkan liderlik davranışlarını incelemek ve kültürlerarası liderlik tarzlarını ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Toplamların sahip olduğu kültürel değerler çerçevesinde meydana gelen durumlara karşı farklı toplum üyeleri farklı tepkiler gösterebilmektedir. Literatürde liderlik alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde, kültürün liderin eylemleri ve davranışları üzerinde oldukça etkili rol oynaması açısından kültürlerarası liderlik çalışmaları önemli araştırma alanlarından biri olarak görülmektedir. Değer temelli kültürel boyutları inceleyen Geert Hofstede ulusal kültürler arasındaki farklılıkları; güç mesafesi, bireycilik ve toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma eğilimi, erillik ve dişillik boyutları ile incelemiştir. Kültürel yapıya bağlı olarak benimsenen liderlik anlayışı bakımından Doğu ve Batı toplumları arasında bazı farklılıklar vardır. Türkiye'de yapılan çalışmalarda paternalist liderlik tarzının yüksek düzeyde yaygın olarak görülen bir liderlik tarzı olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışma, kültürel değerlerin liderlik davranışları üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılması ve ülkeler arasındaki kültürel farklılıkların liderlik ve yönetim anlayışı bakımından incelenmesiyle literatüre katkı sağlayacaktır.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Trabzon Üniversitesi Beşköprü Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon, nadidecakiroglu@trabzon.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-2624-6266>

Giriş

Ülkelerin sahip olduğu kültürel değerlere bağlı olarak sergilenen liderlik davranışlarında benzerlikler ya da farklılıklar olmaktadır. Toplumsal yapıya bağlı olarak bireyler, kurumlar ve ülkeler arasındaki etkileşim, yönetim modelleri, kültürel yapı liderlik davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Küreselleşme ile birlikte artan rekabet ortamında çevresel koşulların etkisiyle kurumların başarılı bir yönetim modeli sergilemesinde toplumların ve ülkelerin kültürünü anlamaya yönelik kültürlerarası liderlik çalışmalarının yapılması önem arz etmektedir. Bu çalışmada, değer temelli kültürel boyutları inceleyen Hofstede tarafından ortaya konulan ulusal kültürler arasındaki farklılıklar incelenmiştir. Ülkelerdeki kültürel yapıya bağlı olarak kurumların yapısı, çalışanların inançları, değerleri ve davranışları hususunda farklılıklar görülmektedir.

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde farklı ülkelerin kültürleri arasında bazı benzerliklerin veya farklılıkların ortaya çıktığı ve bu durumun yönetim biçimi, teknoloji ve örgütsel davranış uygulamaları alanında etkili olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, ulusal kültürlerin ve iş değerlerinin benzeşmesi ya da farklılaşması üzerine yapılan tartışmalar özellikle değerler hususunda yönetim modellerini ve farklılıkların boyutunu anlamak için önemli bir zemin oluşturmaktadır (Ralston vd., 2008: 23). İlhan ve Yemişçi (2020: 703) tarafından yapılan çalışmada, Türkiye özelinde ulusal kültürün boyutları içerisinde olan güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ve bu durumun iş güvenliği kültürü üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Khlaf ve Tekin (2021: 44) tarafından yapılan çalışmada ulusal kültür içinde yer alan boyutların paternalist liderlik yaklaşımı ve alt boyutları üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışma, farklı kültürel değerlere sahip olan toplumlarda ortaya çıkan liderlik davranışlarını incelemek ve kültürlerarası liderlik tarzlarını ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Çalışma kapsamında öncelikle, ulusal kültür kavramı ve kültürel boyutları inceleyen Hofstede tarafından ortaya konulan ulusal kültür arasındaki farklılıklar incelenmiştir. Daha sonra, kültürel değerlerin liderlik davranışları üzerindeki etkisi incelenerek kültürlerarası liderlik tarzları, paternalist liderlik ve dönüşümcü liderlik hakkında bilgiler ortaya konulmuştur. Çalışmanın sonuç kısmında ise, kültürel yapının liderlik davranışları üzerindeki etkisine ilişkin edinilen bilgiler ışığında değerlendirmeler yapılmış ve önerilere yer verilmiştir. Çalışma, ülkeler arasındaki kültürel farklılıkların liderlik davranışı ile yönetim anlayışı bakımından incelenmesi ve kültürel değerlerin liderlik davranışları üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılmasıyla literatüre katkı sağlayacaktır.

1. Ulusal Kültür Kavramı

Ulusal kültür, toplumu oluşturan bireylerin davranışlarının arkasında yer alan belirleyici ve güçlü bir unsur olarak hep birlikte yaşamaya yardımcı olan bütünleştirici bir yapı olarak görülmektedir. Ulusal kültür bireylerin sosyal hayatında ve çalışma hayatında önemli bir role sahip olarak örgüt kültürü üzerinde etkili olmaktadır (İlhan ve Yemişçi, 2020: 703). Ulusa özel olan kültürel faktörlerin bireysel kimliğin bir parçası haline geldiği ve kurumlarda çalışanların davranışları ile düşüncelerini şekillendirdiği ifade edilebilir (Hofstede ve Hofstede, 2005). Hofstede (2011: 1)'e göre ulusal kültürün boyutları içerisinde; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/kolektivizm, erkeklik/kadınlık, uzun/kısa vadeli odaklanma ve hoşgörü/kısıtlama gibi faktörler yer almaktadır. Bu modelin kültürleri karşılaştırmak için kullanılan bir paradigma haline geldiği söylenebilir.

Kültür, insanların veya bir grubun üyelerini diğer üyelerden ayıran düşünce yapısının kolektif programlaması şeklinde tanımlanabilir. Kültür kavramı farklı kolektiflerle bağlantılı bir olgu olabilmekte ve bireylerin özellikleri kültürler arasındaki farklılıktan dolayı bir toplumdan diğerine geçildiğinde değişiklik gösterebilmektedir. Toplum içinde yetişen bireylerin çocukluktan itibaren edindikleri ulusal, toplumsal ve cinsiyet kültürleri okulda edindikleri meslek kültürlerinden veya iş yerinde edindikleri örgüt kültürlerinden çok daha yoğun bir şekilde insan zihnine yerleşmektedir. Toplumsal kültürler belirli durumların diğerlerine tercih edilmesi bağlamında değişiklik göstermektedir (Hofstede, 2001: 5).

Hofstede tarafından tanımlanan kültürel boyutlardan biri olan güç mesafesi yöneticiler ve çalışanlar arasında görülen ilişki şeklini ve bu ilişkide mevcut olan gücün kaynağını temsil etmektedir. Ülkeler arasındaki farklılıklar dikkate alınarak sosyal eşitsizliğin boyutu incelenmektedir. Bireylerin toplum içindeki eşitsizliğin derecesine ilişkin beklentisi ve algısı kuvvetli olan ile zayıf olan arasındaki durumuna göre ölçüm yapılmakta ve ülkeler düşük ile yüksek güç mesafesi olan ülkeler olarak sınıflandırılmaktadır (Collins, 1988). Yüksek güç mesafesi görülen ülkelerde, çalışanlar tarafından astlar ile üstler arasındaki eşitsizlik organizasyonun olağan bir durumu olarak görülmekte ve örgütsel yapılar bu duruma göre organize edilmektedir. Örgüt içinde üstlerin statü ve zenginlik gibi bazı özel ayrıcalıklara sahip olduğu düşünülmektedir (Yüksel ve Durna, 2019: 82). Türkiye'de kültürel ve yönetsel yapı değerlendirildiğinde, belirsizlikten kaçınma eğiliminin fazla olduğu ve güç mesafesinin yüksek bir toplum olduğu görülmektedir (İlhan ve Yemişçi, 2020: 703).

Toplumsal kültürde ortaya çıkan güç mesafesinin yüksek olması, belirsizlikten kaçınma eğiliminin fazla olması ve babacan davranış beklentisinin yüksek olması liderin çalışan performansı üzerindeki etkisini ön plana çıkarmaktadır. Yöneticilik ve liderlik kavramı, belirsizlik karşısında hoşgörünün düşük olduğu, güç mesafesinin yüksek olduğu ve babacan davranış beklentisinin fazla olduğu toplumlarda daha önemli bir kavram hâline gelmektedir. Özellikle, Doğu toplumları için önemli bir kültürel değer unsuru olan babacan davranış beklentisi fazla olan toplumlarda bireyler babanın koruyuculuğunda ve yol göstericiliğinde yetişmekte çalışma hayatlarında da aynı rolü işlerinde çalışan üstlerinden bekleyerek bireysel ilgiye ve yönlendirilmeye daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. Bu tarz toplumlardaki bireyler işle ilgili hususlarda yöneticilerin gidecekleri yönleri göstermesini ve kendi sorunlarıyla ilgilenilmesini beklemektedirler. Nitekim, bireyler kendi sorunlarıyla ilgili sorumluluk almak ve hedeflerini belirlemek yerine bir liderin yardım etmesini arzu etmektedir (Aktaş ve Sargut, 2011: 159).

Hofstede tarafından üzerinde durulan bir diğer kültürel boyut bireycilik ve kolektivizmdir. Bireyselliğin yüksek olduğu toplumlarda kişilerin kendi yaşamlarının sorumluluğunu almasına yönelik olarak beklentiler oluşmakta ve aile üyelerinin ihtiyaçları ile menfaatlerini dikkate alması beklenmektedir. Bu bağlamda, kişiler başkalarının düşüncelerinden ziyade kendi istekleri, hakları, ihtiyaçları, amaçları ve menfaatlerine daha fazla önem vermekte ve diğer kişilerle ilişki kurarken olumlu ve olumsuz yönlerin rasyonel bir şekilde düşünülmesine vurgu yapmaktadırlar (Awasthi vd.,1998: 123). Kültürel boyutlardan birisi olan belirsizlikten kaçınma ise; toplumlarda karmaşık ve tahmin edilemeyen olaylar karşısında insanların duyduğu rahatsızlık ve belirsizlikten kaçınma halinde başvurdukları katı davranış kurallarıyla birlikte plan ve prosedürlerin takip edilme derecesine göre sınıflandırılmasıdır. Belirsizlikten kaçınma boyutu, kültürel yapı çerçevesinde yüksek belirsizlikten kaçınma ve düşük belirsizlikten kaçınma şeklinde sınıflandırılmaktadır (Newman ve Nollen, 1996: 756).

Hofstede'in kültürel boyutları içerisinde yer alan bir diğer unsur toplumdaki cinsiyet rolleri ile ilgili olmaktadır. Bu bağlamda, cinsiyetlere yüklenen roller kapsamında toplumlarda dişillik ya da erkeklik özellikleri yoğun olarak görülmektedir. Daha yüksek erkeklik oranına sahip olan ülkelerde cinsiyetlere farklı roller yüklenmektedir. Erkeklik özelliklerinin yoğun olduğu toplumlarda maddi başarı ve rekabete daha fazla dikkat çekilmektedir. Erkek egemen ülkelerde, erkeklerin daha kararlı, güçlü ve hırslı oldukları düşünülmektedir. Kadınların daha duyarlı, hassas ve şefkatli olmaları gibi özellikleri sayesinde yaşam kalitesinin artması için bireyler

arası ilişkiler hususunda ve aile içerisinde daha fazla sorumluluk almaları beklenilmektedir (Hackman ve Johnson, 2004: 322). Hofstede ve Hofstede (2005 138) tarafından erkeklik oranının yüksek olduğu toplumlar başarı, tanınma, kazanç, güç ve gelişim gibi unsurlara değer verilen performans toplumları olarak adlandırılmaktadır.

Türk toplumunda dışı kültür özelliğinin daha yoğun bir şekilde görüldüğü ifade edilebilir. Türk toplumunun kültürel özellikleri bağlamında gelenek ve göreneklerine bağlı olan, başkalarına merhamet gösterebilen ve saygıyı ön planda tutan bir anlayışa sahip olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, Türk toplumunun Batı ülkeleri ile kıyaslandığında daha dışı özellikler gösterdiği değerlendirilmiştir (Yeloğlu, 2011: 167). Türk toplumunun kültürel yapısı incelendiğinde; belirsizlikten kaçma eğiliminin fazla olduğu, güç mesafesinin yüksek olduğu ve dışılık gibi niteliklere sahip olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, ülkelerin hükümet sistemlerinin de siyasi kültürün gelişimi ve oluşumu üzerinde önemli derecede etkili olduğu görülmektedir (Özdemir, 2018: 46).

1.1. Kültürlerarası Liderlik Tarzları

Liderlik, belirli şartlara bağlı olarak kişisel ya da grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere herhangi bir kişinin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak ifade edilebilir (Koçel, 2010: 569). Liderlerin bazı ortak özellikleri bulunmalarına rağmen içinde yetişilen çevre, kültürel farklılıklar, eğitim durumu, çalışma süreleri, dönemin şartları ve edindikleri deneyimler onları birbirinden farklı özelliklerde kılmaktadır. Aynı zamanda, kurumsallaşma ile toplumların gelişmişlik düzeyi ve yönetim biçimi hem çalışma hayatında hem de kamusal hayatta ön plana çıkan liderlerin davranışlarını farklılaştırmaktadır. Dolayısıyla değişen dünyanın ihtiyacı doğrultusunda tek bir liderlik tarzı kabul edilmemekle birlikte liderler kültürden kültüre ve ülkeden ülkeye farklı özelliklere sahip olabilmektedir. Böylece, farklı kişilik özelliklerine sahip olan bireylerde farklı liderlik davranışları görülmektedir (Alkın, 2006: 143).

Kültüre bağlı olarak farklı ülkelerde görülen liderlik tarzlarında değişiklikler olabilmektedir. Hollanda, Japonya ve İskandinavya gibi ülkelerde mutabakatçı bir liderlik tarzı görülmekte ve bu ülkelerde ekip üyelerinin karar alması çekirdek bir değer olarak kabul edilmektedir. Bu kültürel yapı içerisinde kişilerin işe dahil edilmesine ve herkese söz hakkı verme geleneğinin yerleştirilmesine dikkat edilmektedir. Latin ve Anglo-Sakson ülkelerinde karizmatik liderlik tarzı görülmektedir. Kuzey ve Güney Amerikalılar liderlerinin sorumluluk üstlenmesini, kararlı ve kendinden emin

olmasını istemektedirler. Aynı zamanda, liderlerin sürekli görünür olmasını ve bunu başarıyla yöneten renkli kişiler olmasını beklemektedirler. Malezya, Endonezya, Çin, Singapur, Hindistan, çoğu Afrika ülkesi ve Ortadoğu ülkelerinde babacan liderlik tarzı görülmektedir. Babacan liderlik tarzı bazı Ortadoğu ve Afrika ülkelerindeki liderleri daha otoriter bir hale getirerek buralarda liderlerin bireylere bakması beklenmektedir. Kuveyt ve Suudi Arabistan gibi Arap ülkelerinde ise babacan liderlik tarzının daha danışmacı bir role sahip olduğu söylenebilir (Kets De Vries, 2007: 220-221). Literatürde yapılan çalışmalar doğrultusunda kültürel yapıya bağlı olarak benimsenen liderlik anlayışı bakımından yaygın olarak görülen paternalist liderlik ve dönüşümcü liderlik tarzları ile ilgili bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

1.1.1. Paternalist Liderlik

Toplumsal kültürün önemli özelliklerinden birisi olarak görülen paternalizm anlayışı daha çok Doğu toplumlarında yaygın bir şekilde görülen liderlik yaklaşımı olarak ortaya çıkmıştır. Doğu toplumlarının kültürel yapısının Batı toplumlarının kültürel yapısına göre, daha fazla güç mesafesi ve kolektivist özelliklerine sahip olduğu ifade edilebilir. Dolayısıyla, paternalizm anlayışının yüksek güç mesafesi ve kolektivist özelliklere sahip kültürlerde daha geniş uygulama alanı bulduğu söylenebilir. Bu bağlamda, Türkiye’de oluşan toplumsal kültür çerçevesinde paternalizm anlayışı benimsendiğinden dolayı toplumsal kültüre bağlı liderlerde de paternalist davranışlar görülebilecektir (Köksal, 2011: 101).

Paternalist liderlik yönetim bilimi açısından gelişmekte olan bir araştırma alanı olarak özellikle günümüzde yaygın bir şekilde görülmektedir. Literatürde yapılan incelemeler sonucunda, yönetim kavramı olarak paternalizmin temelini Max Weber’in ilk çalışmalarına kadar uzandığı görülmüştür. Max Weber, paternalizm anlayışını yasal otoritenin bir biçimi şeklinde tanımlayarak yasal otoriteyi karizmatik, geleneksel ve bürokratik yaklaşımlar olarak üç kısım halinde incelemiştir. Weber’ göre, geleneksel yaklaşım temelini ataerkil aile yapısından almakta ve babanın çocuğu üzerindeki otoritesine benzemektedir. Bu bağlamda, Weber’in geleneksel hakimiyet yaklaşımı içerisinde paternalizme yönelik benzerliklerin olduğu söylenebilir (Pellegrini ve Scandura, 2008: 567-568).

Doğu toplumları üzerinde yapılan liderlik çalışmalarında Batı toplumlarında fazla görülmeyen paternalist liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Türkiye’de liderlik üzerine yapılan çalışmalarda paternalist liderlik yaygın bir liderlik yaklaşımı olarak yüksek düzeyde görülmektedir (Aycan vd., 2000: 218; Pellegrini ve Scandura, 2006: 275). Türkiye’de çalışma hayatı içerisinde

yöneticilerin çalışanlarla birebir ilişki kurmaları ve onlarla kişisel açıdan ilgilenmeleri beklenen bir özellik olarak dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, çalışanların çıkarları doğrultusunda hareket ederek onların sorunlarına ya da sevinçlerine ortak olan, samimi, katılımcı, iş ortamı dışındaki sorunlara da ilgi gösteren, çalışanların mesleki açıdan gelişmesine önem veren ve örgütte bir aile ortamı yaratan liderlerin Türk kültürel ortamında daha fazla tercih edildiği gözlenmektedir (Aycan vd., 1999: 524).

Paternalist ilişkide çalışanlar liderlerinden koruma, denetim, karşılıklı ilişki ve rehberlik beklemektedirler. Bu bağlamda lider; hiyerarşik bir yapı çerçevesinde koruyucu bir rol olarak baba rolünü üstlenmektedir. Lider astları için daha iyisini bilen olarak kabul edilmekte astlar da kendi isteğiyle saygı sadakat ve göstermektedirler. Nitekim, lider hayatın her alanında astlarına rehberlik yapmaktadır. Aynı zamanda, lider çalışanlarının kredi, bağış, sağlık, konut ve çocuklarının eğitim giderleri gibi konularda mali yardımda bulunarak onlara yardımcı olmaktadır. Paternalist lider çalışanlarına kariyer planlaması hususunda bilgiler vermekte, aile ile ilgili konularda ve eşler arasındaki sorunların çözümü ile ilgili konularda öğüt vermekte ve tavsiyelerde bulunmaktadır. Liderler, çalışanların işinden ayrılabilceği ihtimalini de düşünerek onların sorunlarını bu noktaya gelmeden çözmek için destek olmaktadır (Aycan, 2002: 10-12).

Paternalist liderler, örgütte bir aile ortamı yaratarak diğer çalışanlara da ailenin bir parçası olduklarını hissettirmeye çalışmaktadırlar. Liderler aile ortamını sağlamak için yeni bir faaliyeti nasıl uygulayacaklarını çalışanlara açıklamakta ve duruma göre gerekli şartlar oluştuğunda onları motive ederek ödüllendirmekte ya da uyarmaktadır. Böylece, kurum içindeki çalışanlar sorumluluk almaya teşvik edilmektedir (Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014: 256). Paternalist ilişkinin hakim olduğu kurumlarda liderin çalışanlara yönelik ilgi ve kontrol alanı sadece iş ile ilgili hususlarla sınırlı kalmamaktadır. Ayrıca, paternalist liderler tarafından genellikle örgüt içerisindeki çalışanların daha iyi imkânlar veya daha fazla ücret için işlerinden ayrılmayacakları varsayılmaktadır (Erben ve Güneşer, 2008: 965).

Paternalizm anlayışı toplumsal kültür açısından önemli bir karakteristik özellik olarak görülmektedir. Özellikle doğuda yaygın olarak görülen anlayış iş birlikçi ve yüksek güç mesafesi şeklinde kendini belli eden yapılarda ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, doğu ve batı arasında görülen farklılıklar hem sosyal hayatta hem de çalışma hayatında farklı tutum ve davranışlara yol açarak farklı liderlik stillerini de ihtiyaç meselesi hâline getirmiştir (Taşlıyan, 2017: 75). Paternalist liderlik otoriteyi ve şefkat anlayışını birleştiren bir liderlik tarzı olarak görülmektedir. Hofstede'nin kültürel boyutları açısından

incelendiğinde, paternalist liderliğin belirsizlikten kaçınma eğiliminin fazla, güç mesafesinin yüksek, kolektivist ve dışıl kültürel boyutların fazla olduğu örgütlerde daha yaygın olarak görülebileceği yönünde bir eğilim ön plana çıkmaktadır (Cesur vd., 2019: 87).

1.1.2. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik belirli amaçlara ulaşmak için önemli değişimleri meydana getiren liderlerin ve takipçilerin gayretleri neticesinde meydana gelen katılımcı bir süreçtir. Örgütlerde gerekli olan dönüşümlerin yapılması ve çevre şartlarına cevap verebilme özelliğinden dolayı dönüşümcü liderler önemli bir role sahip olmaktadır (Ensley vd., 2006: 250). Dönüşümcü liderler yaratıcılığı teşvik ederek ve yeniliği destekleyerek başarının artmasını sağlayabilir. Dönüşümcü liderlik özellikleri içerisinde; ilham sağlama, vizyon oluşturma, teşvik sağlama, rol modeli olma, takipçilerine bireysel ilgi gösterme, grup amaçlarının kabul edilmesi ve benimsenmesini sağlama gibi temel özellikler yer almaktadır. Bu özellikler takipçileri motive ederek onları etkilemekte ve iş yapma arzularını artırmaktadır. Örgütsel anlamda çalışanların performansının ve başarısının artması için yeniliğe yönelik faaliyetlerin dönüşümcü liderlik davranış ve tutumları ile desteklendiği bir kültürel yapının oluşturulması önemlidir (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013: 108).

Günümüzde, birçok örgütün kültürel yapı bağlamında çevresinden etkilendiği değişim koşulları ve organizasyonun başarılı bir şekilde değişim ya da dönüşümünde sahip olduğu rol nedeniyle dönüştürücü liderlik anlayışı yaygın olarak görülmektedir (Certo, 1997: 368). Dönüştürücü liderler; değişim ihtiyacına cevap verebilen, stratejik düşünme yeteneğine sahip olan, risk alabilen, çalışanlarına değer veren, kararlı ve iyimser olan, hoşgörü göstererek kontrol edebilen liderlerdir. Bu tarz liderler, örgüt içinde değişimi gerçekleştirmekte, değişim ihtiyacı için çaba göstererek takipçilerini ikna etmekte ve değişimin sürekli olması adına kurumsallaştırmaktadırlar. Böylece, organizasyonlar köklü bir şekilde değişime uğramaktadır. Dönüşümleri başarılı olarak gerçekleştirmek isteyen liderler karizmalarını kullanarak takipçilerine bireysel ilgi göstermektedir (Keegan ve Den Hartog, 2004: 609).

Dönüşümcü liderler izleyicilerinin istek, amaç ve hedeflerine kolaylıkla ulaşmalarını sağlayarak onların sahip olduğu yetenekler aracılığıyla performans sergilemelerine yardımcı olabilen kişiler olarak ifade edilebilir (Williams vd., 2009: 71). Bu tarz liderler, örgütsel yapı içerisinde ekip hâlinde karar alma ve davranışsal kontrolü teşvik eden bir kültür yaratarak değişim sürecini kolaylaştırmaktadır. Dönüşümcü liderler örgütteki değişim

sürecini geniş bir çalışan kitlesi ile gerçekleştirerek kurumda çalışan herkesi kapsayan bir değişim kültürünü yaratmaya çalışmaktadırlar (Eisenbach vd., 1999: 85). Bununla birlikte, dönüşümcü liderlik tarzı örgüt üyelerinin yeteneklerinin ortaya çıkarılarak özgüven ile performansın artırılmasında ve organizasyonun başarısının yükselmesinde önemli katkılar sağlayan bir liderlik tarzı olarak görülmektedir (Walter ve Bruch, 2010: 765; Eren, 2010: 465).

Dönüşümcü liderlik anlayışına göre kişi öncelikle kendisini izleyenlerin inançlarını ve değer yargılarını değiştiren lider olarak tanımlanabilir. Lider kurum kültürü çerçevesinde değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek paylaşılan vizyonu çalışanlara benimsetmekte ve örgütsel performansı artırmaya çalışmaktadır (Koçel, 2007: 462). Bu tarz liderlik anlayışı bağlamında içerisinde yaşanılan çağın şartlarına uygun olarak bazı özelliklere ihtiyaç duyulmaktadır. Dönüşümcü liderliğin temel özellikleri arasında; vizyon oluşturma, doğru iletişim kurma, yaratıcılık, çalışanları yeniliğe teşvik etme, başkalarını etkileme ve motive etme yeteneği, değişimi ve dönüşümü gerçekleştirme, öz güven sahibi olma, başkalarına güven verme, cesaretli olma, çalışanları destekleyerek bireysel ve kurumsal açıdan sorunları çözebilme yeteneğine sahip olma gibi özellikler yer almaktadır (Gül ve Şahin, 2011: 246). Bu tarz liderler takipçileri açısından örnek bir model oluşturacak davranışlar sergileyerek başkalarını etkilemektedir. Bu bağlamda, dönüşümcü liderler güvenilip takdir edilen ve saygı duyulan bireyler olarak kendi değerlerini ortaya koymaktadır (Demir ve Okan, 2008: 76).

Küreselleşmenin etkisiyle birlikte işletmelerin gerekli dönüşümleri gerçekleştirerek amaçlarına ulaşabileceği fikri dönüşümleri gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik anlayışı olan dönüşümcü liderliği ön plana çıkarmaktadır. Dönüşümcü liderler takipçilerinin beklentilerini, inançlarını ve değerlerini dönüşümlere uğratan kişiler olarak görülmektedir. Bu bağlamda, liderler takipçilerinin daha yaratıcı ve yenilikçi olmalarını teşvik ederek dönüşümlere öncülük etmektedir. Günümüzde hızla değişen çevre koşullarıyla birlikte uyum sağlamak ve rekabet ederken başarılı olmak köklü değişimlerin yönlendirici gücü olan dönüşümcü liderlik uygulamaları ile mümkün olmaktadır. Modern bir liderlik anlayışı olan dönüşümcü liderlik; liderin takipçileri ile birlikte arasında kurduğu psikolojik bağ yardımıyla takipçilerinden beklenenden daha fazlasını yapmalarını sağlayan bir liderlik stili şeklinde görülmektedir (Karcioğlu ve Kaygın, 2013: 101).

1.2. Kültürel Değerlerin Liderlerin Davranışı Üzerindeki Etkileri

Liderler kurum kültürünün oluşturulmasında çalışanlarını kendi görüşleri doğrultusunda motive ederek belirlenen kişisel ve kurumsal amaçlar doğrultusunda etkilene gücüne sahip kişiler olarak görülmektedir. Dolayısıyla, kurum kültürü bağlamında liderliğin kültürün korunmasında, pekiştirilmesinde ve değiştirilmesinde önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir (Dinçer ve Bitirim, 2012: 61). Hofstede ve Hofstede (2005)'e göre, liderlik teorileri ve lider örnekleri bulundukları, uygulandıkları ve geliştirildikleri ülkenin hakim kültürünü yansıtmaktadır. Bu bağlamda, yönetim modellerinin ve liderlik uygulamalarının kültüre göre şekillendiği ve etkili olması için uygulandığı kurumun ve ülkenin kültürel yapısına ve değerlerine uyumlu bir hale getirilmesi gerekmektedir (Yüksel ve Durna, 2019: 93).

Paşa (2000: 423) tarafından yapılan çalışmada, farklı toplumların kültürel değerlerinde benimsenen yönetici davranışları ile liderden beklenen özellikler arasında önemli farklılıkların görüldüğü ve ulusal kültürün liderlik tarzları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ülkelerin sahip olduğu kültürel değerler yöneticilerin davranışları üzerinde etkili olmakta ve farklı durumlara karşı toplum içerisindeki bireyler değişik tepkiler verebilmektedir. Dolayısıyla, liderlik alanında yapılan bilimsel çalışmaların toplumsal kültürle beraber ilişkili olarak ele alınması gerekmektedir. Literatürde kültürlerarası liderlik alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde, yöneticiler tarafından sergilenen davranışların kültürden kültüre değişiklik gösterebileceği ortaya çıkmıştır. Nitekim, toplumsal kültür çerçevesinde liderlerin eylemleri ve lideri takip edenlerin yanıtları onların toplum içerisinde kabul edilebilir ve yasal olması ile ilgili olarak davranış biçimlerine yansımaktadır (Shahin ve Wright, 2004: 500).

Türkiye'de kamu yönetiminin yapısı incelendiğinde; genel olarak merkeziyetçi devlet geleneği ve bürokratik örgütlenmenin hakim olduğu siyasal güç yapılanmasının belirleyiciliği altında şekillendiği ifade edilebilir. Bürokratik yapının temel özellikleri arasında; katı hiyerarşi önceliklerine dayalı olma, merkezi olarak planlama, biçimsel kurallara bağlı olma, komuta birliği, merkezi otorite ve disiplin gibi özellikler yer almaktadır. Bu durum birey öncelikleri ile toplumsal değişim taleplerine duyarlı özerk ve bağımsız yapıların ortaya çıkmasına fırsat tanımamaktadır. Aynı zamanda, örgütsel oluşumlar açısından katılımcı ve demokratik yönetimin gerektirdiği niteliklere sahip liderlik yapısının gelişimini de olumsuz yönde etkilemektedir (Şahin ve Temizel, 2007: 184).

Türkiye’de görülen latin tarzı yönetim modelinin temel özellikleri arasında; daha fazla korumacılık, devlet müdahalesinin fazla olması, sezgiye dayalı yönetimin daha yoğun bir şekilde görülmesi, işletmelerin bürokratik yapılanma derecelerinin fazla olması ve aile şirketlerinin sayısının daha çok görülmesi gibi özellikler yer almaktadır. Devletin yaptığı yatırımlarla birlikte ekonomik alanda ağırlığını hissettirmesi bu ülkelerde yetişen liderlerin tarzını ve yönetim biçimini etkilemektedir. Aynı zamanda, demokratik ülkelerde yaşanan toplumsal kültürün devlet yönetimi üzerinde daha belirgin bir şekilde hissedildiği ifade edilebilir (Çuhadar, 2005: 14).

Ülkelerin sahip olduğu kültürel yapı siyasal hayatta liderlik anlayışı üzerinde etkili olmaktadır. Toplumdaki bireyleri temsil etme hususunda önemli bir role sahip olan siyasi liderlerin ellerinde bulunan yetkiyi nasıl kullandıkları toplumun sahip olduğu kültürel değerler çerçevesinde ülkelerin siyasi ve yönetsel yapısı ile ilgili bir durumu ortaya çıkarmaktadır. Türkiye’de görülen siyaset anlayışı lider eksenli bir anlayış çerçevesinde kabul görmekte ve sınırlı olan rekabet yaklaşımı bağlamında daha çok tepeden inme bir yaklaşım olarak yürütülmektedir. Dolayısıyla, Türk toplumunun liderci bir siyaset kültürüne sahip olduğu ve Osmanlı’dan miras kalan siyasal kültürün lider eksenli bir anlayışın ortaya çıkmasında büyük oranda etkili olduğu söylenebilir (Yolcu, 2019: 93).

Toplum içerisindeki bireyler kendi kültürel değerleri perspektifinden lidere ve liderlik kavramına farklı anlamlar yüklemektedir. Ulusal kültür bağlamında toplumun liderden beklediği davranış biçimlerinin şekillenmesinde kültürünün önemli bir etkisi bulunmaktadır. Toplumsal yapı kültürel değerler çerçevesinde kişilik belirleyicisi olduğu gibi örgütler de kültürleri ile kişilik ve liderlik davranışlarının belirleyicisi konumunda olmaktadır. Bu bağlamda kurum tarafından benimsenen temel değerler ve çalışanlar tarafından paylaşılan ortak anlayış ve temel inanç sistemi olarak ifade edilebilen kurum kültürü liderin davranışlarına ve yaklaşımına yön vermektedir. Nitekim, bireyin davranışlarını etkileyerek onun arzu edilen bir hale dönüşmesini sağlayan kurum kültürü ve prensipleri liderlik tarzları üzerinde de etkili olmaktadır (Erdem ve Dikici, 2009: 210).

Kültürün bir toplumdaki liderlik özelliklerinin neler olması, liderlik tarzları ve tutumları gibi alanlarda güçlü bir etkisi bulunmaktadır. Kültürün bu etkisine bağlı olarak farklı kültürler arasında benzer liderlik tarzları mevcut olsa da bunların önemi, anlamı, ön plana çıkma durumu ve değeri gibi unsurlar kültürlere göre farklılık gösterebilmektedir (Yeşil, 2013: 64). Ercan ve Sıgır (2015: 121) tarafından Türk ve ABD’li yöneticilerin liderlik özellikleri üzerindeki kültürel farklılıkların ve değerlerin incelenmesi amacıyla

yapılan çalışmada, Türk kültüründeki liderler için en önemli değer olarak güvenlik değeri en yüksek ortalama ile görülmekte ve bu değeri sırasıyla evrensellik, kendi kendine yönetim, kurallara uyarlılık, yardımseverlik, başarı, güç ve geleneksellik değerleri takip ederken; Amerikan kültüründeki liderler için de en önemli değer olarak güvenlik değeri en yüksek ortalama ile yer almakta ve bu değeri sırasıyla zevk, yardımseverlik, kendi kendine yönetim, kurallara uyarlılık, evrensellik, başarı ve geleneksellik değerlerinin izlediği görülmektedir.

Sonuç ve Öneriler

Çalışmada, ülkelerin sahip olduğu kültürel yapıya bağlı olarak farklı liderlik davranışlarının şekillenmesinde ulusal kültürün nasıl bir etkiye sahip olduğu incelenmiştir. Bu bağlamda, Doğu ve Batı toplumlarında görülen liderlik tarzları hakkında bilgiler verilerek Türkiye’de yaygın olarak görülen paternalist liderlik davranışlarına ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır. Shahin ve Wright (2004: 509) tarafından yapılan çalışmada, ulusal kültürün liderlik tarzları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Paşa (2000: 423) tarafından yapılan çalışmanın sonucuna göre, farklı toplumların kültürel değerlerinde benimsenen liderlik davranışları ve liderlerden beklediği nitelikler arasında önemli farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Liderler içinde yaşadıkları toplumun inanç ve değer sistemlerinden etkilenmekte ve yaşadıkları kültürel çevrenin bir parçası olarak liderlik etme görevini yapmaktadırlar. Bu bağlamda, liderlerin sergilediği davranışlar ve tutumlar yaşadıkları kültürel çevrenin özelliklerine bağlı olarak şekillenmektedir. Dolayısıyla, kültürlerarası farklılıklar çerçevesinde liderlerin davranışları, tutumları ve liderlik tarzları gibi hususlarda farklılıklar görülebilmektedir. Cesur ve diğerleri (2019: 87) tarafından yapılan çalışmada Sakarya Üniversitesi’ndeki akademik ve idari personele anket formları uygulanmış ve çalışanın paternalist liderlik anlayışı üzerinde güç aralığı, bireycilik/kollektivizm ile erillik/dişillik boyutlarının etkili olduğu tespit edilmiştir. Çalışkan ve Özkoç (2016: 240) tarafından yapılan çalışma sonucunda kültürel boyutlar içerisinde yer alan erillik, toplulukçuluk ve belirsizlikten kaçınma boyutlarının paternalist liderlik algısının açıklanmasında pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur.

Paternalist liderlik anlayışında lider ile izleyici arasındaki ilişki bir ebeveynin çocuğu ile kurduğu ilişkiye benzetilmekte ve literatürde genel olarak baba şefkati ile otoriteyi bir araya getiren liderlik tarzı şeklinde ifade edilmektedir. Literatürde yönetim alanında yapılan çalışmalar doğrultusunda paternalist liderlik anlayışına yönelik artan ilgi yönetimde kültürlerarası farklılıkların

rolünün ön plana çıkması ile ilişkilidir. Bu bağlamda, Hofstede tarafından kültürel boyutlar üzerine yapılan araştırmalar neticesinde; belirsizlikten kaçınma eğilimi, erillik/dışillik, bireycilik/kollektivizm ve güç mesafesi olarak ortaya konan kültürel boyutlar kültürlerarası farklılıkları ortaya çıkarırken başvurulabilecek değer temelli boyutlar olarak sunulmuştur. Özellikle, Doğu toplumlarında yaygın olarak görülen paternalist liderlik anlayışının çalışanlar üzerinde bazı olumlu etkilere sahip olabileceği görülmüştür. Aynı zamanda, paternalist liderliğin yönetsel bağlamda da etkili bir liderlik biçimi olabileceği kavrama yönelik ilginin artmasını sağlamıştır (Paşa vd., 2001; Erben ve Güneşer, 2008; Pellegrini ve Scandura, 2008; Öner, 2012).

Bu çalışmada liderlik davranışlarının ulusal kültüre bağlı olarak toplumdaki topluma farklılık gösterdiği ve kültürel değerlerin liderlerin davranışları üzerinde etkili olduğu ortaya konulmuştur. Aynı zamanda, lideri takip eden izleyiciler tarafından algılanan davranış biçimlerinde de ulusal kültürün önemli bir etkisi bulunmaktadır. Belirli bir toplumun kültürel yapısı içinde yetişen liderlerin davranışlarının şekillenmesinde ulusal kültürün güçlü bir rol oynadığı ve bu doğrultuda lider olarak görülen kişilerin toplumun genel kültürel değerleriyle uyumlu davranışlar sergilemesinin olumlu bir etki yaratacağı söylenebilir. Ayrıca, Türk toplumunun kültürel yapısına bağlı olarak paternalist liderlik tarzının yaygın bir şekilde görüldüğü ve paternalist liderlik algısının Hofstede'nin kültürel boyutları ile ilişkili olduğu ifade edilebilir. Çalışma, toplumsal yapı içerisinde oluşan ulusal kültürel boyutların liderlik davranışları üzerindeki etkisinin incelenmesi ile yönetim bilimi alanındaki mevcut yazına katkı sağlayacaktır. Çalışma kapsamında, liderlerin öncelikle kendi kültürel değerlerini özümseyerek liderlik ettikleri toplumun kültürel özelliklerine uygun olacak şekilde tutum ve davranışlar sergilemeleri önerilebilir. Liderlerin başarıları yaşadıkları toplumun kültürel özelliklerini iyi bir şekilde tanıyarak ona uygun yaklaşımlarda bulunmalarına bağlı olmaktadır.

Kaynaklar

- Aktaş, M., & Sargut, S. (2011). İzleyicilerin kültürel değerlerine göre liderliğe duyulan gereksinme nasıl farklılaşır?: kuramsal bir çerçeve, *Amme İdaresi Dergisi*, 44(4), 145-163.
- Alkın, Cengiz M. (2006). Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Awasthi, V, N, Chow, C.W., & Wu, A. (1998). Performance measure and resource expenditure choices in a teamwork environment: the effects of national culture, *Management Accounting Research*, 9(2), 119-138.
- Aycan, Z. (2002). Leadership and teamwork in developing countries: challenges and opportunities, *Online Readings in Psychology and Culture*, 7(2), 1-13.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., & Sinha, J. B. (1999). Organizational culture and human resource management practices: the model of culture fit, *Journal of Crosscultural Psychology*, 30(4), 501-526.
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10- country comparison, *Applied Psychology: An International Review*, 49 (1), 192-221.
- Certo, S. C. (1997). *Modern Management*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Cesur, D. K., Erkilet, A., & Taylan, H. H. (2015). Paternalist liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi: Sakarya Üniversitesi örneği, *Akademik İncelemeler Dergisi (AİD)*, 14(1), 87-116.
- Collins, D. (1998). *Organizational change: sociological perspectives*, Routledge Publications, London.
- Çalışkan, N., & Özkoç, A. G. (2016). Örgütlerde paternalist liderlik algısına etki eden ulusal kültür tiplerinin belirlenmesi, *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 11(44), 240-250.
- Çuhadar, T. M. (2005), Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme: sorunlar ve çözüm önerileri, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 1-24.
- Demir, H., & Okan, T. (2008). Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik: bir ölçek geliştirme denemesi, *Yönetim Dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü*, 19(61), 72-90.
- Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change, *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 80-89.
- Ensley, M., Pearce, C., & Hmieleski, K. (2006). The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leaders-

- hip behavior and new venture performance, *Journal of Business Venturing*, (21), 243-263.
- Erben, G. S., & Güneşer, A. B. (2008). The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics, *Journal of Business Ethics*, 82(4), 955-968.
- Ercan, Ü., & Sıgır, Ü. (2015). Kültürel değerlerin liderlik özelliklerine etkisi: Türk ve Amerikalı yöneticiler üzerine bir araştırma, *Amme İdaresi Dergisi*, 48(3), 95-126.
- Erdem, O., & Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.
- Eren, E. (2010). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi, 12. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Gül, H., & Şahin, K. (2011). Bilgi toplumunda yeni bir liderlik yaklaşımı olarak transformasyonel liderlik ve kamu çalışanlarının transformasyonel liderlik algısı, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25), 237-249.
- Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. (2004). *Leadership: A communication perspective*, Waveland Press, Long Grove.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context, *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-26.
- Hofstede, G., & Hofstede G. J. (2005). *Cultures and organizations: software of the mind*, McGraw Hill, New York.
- İlhan, Ü. D., & Yemişçi, D. A. (2020). Ulusal kültür, örgüt kültürü ve iş güvenliği kültürü ilişkisi: Hofstede'nin güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutları açısından Türkiye özelinde bir değerlendirme, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 27(3), 703-724.
- Karcioğlu, F., & Kaygın, E. (2013). Dönüştürücü liderlik anlayışının yaratıcılığa ve yeniliğe etkisi, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(5), 99-111.
- Keegan, A. E., & Den Hartog D. N. (2004). Transformational leadership in a project-based environment: a comparative study of the leadership styles of project managers and line managers, *International Journal of Project Management*, 22(8), 609-617.
- Kets De Vries, M. (2007). Liderliğin gizemi: işletmelerde liderlik davranışı, (Çev. Zülfü Dicleli), Acar Yayınları, İstanbul.

- Khlaif, A. E., & Tekin, E. (2021). Ulusal kültürün paternalist liderlik algısı üzerindeki etkisi: Libya örneği, *Toplum ve Kültür Araştırmaları Dergisi*, (7), 44-70.
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği*, Arıkan Yayınları, İstanbul.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*, Beta Yayınları, 12. Baskı, İstanbul.
- Köksal, O. (2011). Bir kültürel liderlik paradoksu: paternalizm, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(15), 101-122.
- Newman, K. L., & Nollen, S. D. (1996). Culture and congruence: The fit between management practices and national culture. *Journal of International Business Studies*, 27(4), 753-779.
- Öner, Z. H. (2012). Servant leadership and paternalistic leadership styles in the Turkish business context: a comparative empirical study, *Leadership & Organization Development Journal*, 33(3), 300-316.
- Özdemir, G. (2018). Türk siyasi kültürü bağlamında hükümet sistemlerine ilişkin bir değerlendirme, *Oğuz-Türkmen Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 45-86.
- Paşa, S. F. (2000). Leadership influence in a high power distance and collectivist culture, *Leadership and Organization Development Journal*, 21(8), 414-426.
- Paşa, S. F., Kabasakal, H., & Bodur, M. (2001). Society, organizations, and leadership in Turkey, *Applied Psychology: An International Review*. 50(4), 559-589.
- Pellegrini, E. K., & 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.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalist leadership: a review and agenda for future research, *Journal of Management*, 34(3), 566-593.
- Ralston, D. A., Holt, D. H., Terpstra, R. H., & Kai-Cheng, Y. (2008). The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: A study of the United States, Russia, Japan, and China, *Journal of International Business Studies*, 39(1), 8-26.
- Shahin, A. I., & Wright, P. L. (2004). Leadership in the context of culture: an Egyptian perspective, *The Leadership and Organization Development Journal*, 25(6), 499-511.
- Şahin, A., & Temizel, H. (2007). Bilgi toplumunun örgütsel ve yönetsel yapılar üzerine etkileri bağlamında Türk kamu yönetiminde liderlik anlayışı: bir anket çalışması, *Maliye Dergisi*, 153(2), 179-194.
- Şendoğdu, A., & Erdirençelebi, M. (2014). Paternalist liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 253-274.

- Taşlıyan, M., Çiçeklioğlu, H., & Bıyıkbeyi, T. (2017). Paternalist liderlik ve örgütsel iletişim arasındaki ilişki: Doğu Akdeniz bölgesinde bir belediye örneği, *Assam Uluslararası Hakemli Dergi*, 4(8), 70-87.
- Walter, F., & Bruch H. (2010). Structural impacts on the occurrence and effectiveness of transformational leadership: an empirical study at the organizational level of analysis, *The Leadership Quarterly*, 21(5), 765-782.
- Williams, E. A., Pillai, R., Lowe, K. B., Jung, D., & Herst, D. (2009). Crisis, charisma, values, and voting behavior in the 2004 presidential election. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 70-86.
- Yeloğlu, H. O. (2011). Türk toplumsal kültürünün örgüt yapılarına olan etkilerinin belirlenmesine yönelik bir çalışma, *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 153-170.
- Yeşil, S. (2013). Kültür ve kültürel farklılıklar: liderlik açısından teorik bir değerlendirme, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(44), 52-81.
- Yolcu, T. (2019). Türkiye’de siyasal kültür ve siyasal liderlik anlayışının temelleri üzerine genel bir değerlendirme, *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1), 93-106.
- Yüksel, Y., & Durna, T. (2019). Ulusal kültürün iletişim, liderlik, performans ve motivasyona etkisi ve yönetim modellerinin kültürler arası uygulanabilirliği, *İletişim Çalışmaları Dergisi*, 5(2), 75-100.