

## Liderlikte kültürel algılamalar

### *Perceptions of cultural in leadership*

Şebnem Aslan<sup>1</sup> Şerife Güzel<sup>2</sup>

Received Date: 03/ 09/ 2016

Accepted Date: 11 / 11 / 2016

#### **Öz**

*Bu araştırma Türkiye'deki hangi tarz liderliğin tepe yönetimince (liderlerince) uygulandığını araştırmak üzere tasarlanmış liderlikte kültürel algılamaları ortaya çıkarmak için yapılan bir araştırmadır. Araştırmada nitel araştırma tekniklerinden görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan sorular ulusal ve uluslararası literatürün taranmasıyla elde edilen soru havuzundan (Aslan, 2013; Bennis, 1959; Cheng, Chou, Wu, Huang, & Farh, 2004; Kağıtçıbaşı, 2000; Kozan, 1993; Likert, 1979; Tannenbaum, Kimberly, & Scott, 1998) seçilmiştir. Oluşturulan bu havuzdan araştırmanın amacına uygun olarak kültürel değerlendirmeyi içeren 5 açık uçlu soru belirlenip Konya ilinde 8 tepe yöneticisinden yanıtlar elde edilmiştir. Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde sınıflama ve kodlama kullanılmış ve katılımcıların yanıtları sunulmuştur. Araştırmanın sonucunda kültürel yapının liderlikte önemli bir değişken olduğu sonucuna ulaşmakta ve liderlik tarzlarını etkilediği sonucuna varılmaktadır.*

**Anahtar sözcükler:** Liderlik, Liderlikte Özellikler Teorisi, Nitel Araştırma, Görüşme Teknik

#### **Abstract**

*The objective of this study is to investigate which leadership style has been performed by top management (leaders) in Turkey and reveal the perceptions of cultural in leadership. Depth interview technique that is one of qualitative methods was used within the study. The questions used in the study were chosen from the question pool (Aslan, 2013; Bennis, 1959; Cheng, Chou, Wu, Huang, & Farh, 2004; Kağıtçıbaşı, 2000; Kozan, 1993; Likert, 1979; Tannenbaum, Kimberly, & Scott, 1998) that was obtained after scanning and evaluating the national and international articles. In this context, 11 open ended questions that include cultural evaluation, which were selected as to the aim of the study, were responded by 10 top managers in Konya. Encoding and classifying were used for evaluating the obtained data and the responses of the participants were presented directly. As a result of the study, cultural construction is a crucial variable in leadership and also effects on leadership styles.*

**Keywords:** Leadership, Theory of Characteristics in Leadership, Qualitative Study, Depth Interview Technique

## **1. Giriş**

Kültürün günlük yaşamımızdan iş hayatının her alanına kadar farklı seviyelerde etkisi görülmektedir. Kültür, toplumun maddi, manevi, zihinsel ve duygusal özelliklerin bileşiminden oluşan bir bütündür ve insanların temel haklarını, değer yargılarını, geleneklerini ve inançlarını da kapsayan bir olgu olarak ifade edilmektedir (UNESCO, 1982).

Lider, içinde bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçların gerçekleştirilmesinde gruba en etkili biçimde yön verebilen kişi olarak değerlendirilmektedir (Baysal ve Tekarslan,

<sup>1</sup>Prof. Dr., Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, Sağlık Kurumları Yönetimi ve Organizasyonu Anabilim Dalı Başkanlığı, Konya, TURKEY, [sebnemas@hotmail.com](mailto:sebnemas@hotmail.com)

<sup>2</sup>Arş. Gör., Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, Konya, TURKEY, [serife\\_eren.89@hotmail.com](mailto:serife_eren.89@hotmail.com)

2004). Lider, içinde bulunduğu grubun sosyal rehberidir ve bir sıkıntı ile karşılaşıldığı zaman güven ve düzen için başvurulan kişi olmaktadır (Golemen ve diğ., 2002). Liderlik, değişikliklerle başa çıkmayı gerektirmektedir (Baltaş, 2001). Liderlik, belirli bir amaç için bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkileyebilmesi ve yönlendirebilmesi süreci olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2001). Liderlik aslında genel bir ifadeyle bir kişinin bir başkası üzerinde sahip olduğu etkileme gücü olarak değerlendirilebilir (Ulukan, 2006).

Farklı kültürlerle mensup liderlerin farklı değer, tutum, davranış ve olaylara bakış açısına sahip olduğunu söylemek mümkündür (Earley ve Mosakowski, 2004). Schneider ve DeMeyer (1991), farklı kültürlerden insanların, aynı stratejik probleme, farklı şekillerde yorum ve bakış açısı getirdiğini tespit etmiştir (Schneider ve DeMeyer, 1991).

Çalışmada öncelikle liderlik kavramı, kültür kavramı ve liderlikte kültürel farklılıklara ilişkin literatür bilgisi verilecektir. Görüşme tekniği ile ulaşılmış olunan 8 tepe yöneticisinin görüşleri arasındaki benzerlikler ve farklılıklara dikkat edilerek liderlik tarzı tartışılacaktır.

## 2. Liderlik kavramı ve kapsamı

Liderlik, insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır (Eren, 2006). Liderlik, dünya literatürüne 14. yüzyıl'da girmiş olmasına rağmen son iki yüzyılda daha çok kullanıldığı görülmektedir (Stogdill, 1981). Liderlik kavramının Anglo-Sakson kökenli olduğu ve yol ya da yön anlamına geldiği görülmektedir (Aykanat, 2010). Lider kelimesi ilk olarak Samuel Johnson tarafından 1755 yılında hazırlanan İngilizce sözlükte "kaptan, kumandan, önden giden kimse" olarak tanımlanmıştır. Ayrıca liderlik kelimesinin ilk olarak 1828 yılında Webster Amerikan Sözlüğünde yer aldığı görülmektedir (Aykanat, 2010). Liderlik tarihin her devrinde var olan gelecekte de vazgeçilmeyecek bir kavram olduğunu ifade etmek mümkündür (Eren, 2006).

Liderlik kavramına ilişkin farklı birçok tanım yapıldığı görülmektedir (Bakan 2000, Baysal ve Tekarslan, 2004). Davis (1988) liderliği, insanları istenilen hedefler doğrultusunda yöneltme (Davis, 1988), Rost (1991) karşılıklı amaçlara dayalı olarak lider ile takipçileri arasındaki etkileşim süreci olarak ifade etmektedir (Rost, 1991). Liderlik, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve onları yönlendirmesi olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2001). Yukl (2006) liderliği, bireysel veya kolektif amaçları gerçekleştirmek için başkalarını etkileme süreci olarak ele almaktadır (Yukl, 2006). Benzer şekilde Peter Northouse (2010) liderliği, ortak bir amacı gerçekleştirmek için kişinin bir grubu etkileme süreci olarak görmektedir (Northouse, 2010). Hedlund ve arkadaşları (2003) kişiler arası ve örgütsel sorunları çözebilme yeteneğini gerektiren bir beceriyi (Hellund ve diğ., 2003), Burns (1978) insanların güç ve değerler kullanarak belirledikleri amaçlara doğrultusunda takipçileri harekete geçirme (Burns, 1978), Cook ve arkadaşları (1997) liderin vizyonuna gönüllü olarak bağlanma olarak ifade etmektedir (Cook ve diğ., 1997). Liderliğin oluşması için resmi yetkilerin olmasına gerek görülmemektedir. Yani hiçbir resmi yetkisi olmadığı halde büyük bir grubu peşinde sürükleyenler olduğu gibi çok geniş yetkilere sahip olduğu halde bunu kullanamayanlar da olabilmektedir (Şimşek ve diğ., 2003).

Liderliğin gelişiminde önemli yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlara tarihsel süreç itibariyle Özellikler Yaklaşımıyla başlanabilir. *Özellikler yaklaşımında* lider olunamayacağı, lider olarak doğulacağı düşüncesinin yer aldığı görülmektedir (Ivancevich ve Matteson, 1990; Harris ve Ogbanna, 200). Liderlik yeteneğinin "sonradan kazanılan" bir yetenek değil "doğuştan gelen Allah vergisi" bir yetenek olduğu savunulmaktadır (Aykanat, 2010). Liderin diğerlerinden farklı kişilik özelliklerine sahip olması gerektiği ifade edilmektedir (Ivancevich ve Matteson, 1990).

*Davranışsal yaklaşım*, "Lider ne yapar?" ve "Lider nasıl davranır?" soruları üzerinde durulmaktadır. Bu yaklaşımda liderin nasıl ortaya çıktığı değil etkililiği dikkate alınmaktadır (Szilagyı ve Wallece, 1980). Lideri lider yapan onun özelliğinden çok liderlik sürecinde sergilediği davranışlardır (Çetin ve Beceren, 2007). *Durumsallık yaklaşımında* her duruma uygun bir liderlik tarzının bulunmadığı ifade edilmektedir. Liderlik durum, insanlar, görevler, örgüt ve çevresel değişkenlere bağlı olarak farklılık göstermektedir (Bolden ve diğ., 2003; Dilts, 1996). Liderin bazı durumlarda etkili olan davranışı bazı durumlarda etkisiz olabilmektedir (Daft, 1999). *Modern liderlik yaklaşımında* ise öne çıkan husus lider ve izleyenler arasındaki ilişki olarak değerlendirilmektedir (Yukl, 1998). Burada liderlik rastgele ortaya çıkmamaktadır (Grossman ve Veliga, 2005). Modern liderlik yaklaşımında lider yaratıcı vizyon sahibi ileriye görebilen bir yapıya sahip olmaktadır (Tabak, 2007). Güncel olarak çağdaş kuramlar ışığında süregelen pek çok liderlik kuramları da gelişmektedir (Aslan, 2013).

### 3. Kültür kavramı ve kapsamı

Kültür kelimesinin kökeninin Latince ikamet etmek, yetiştirmek, korumak gibi anlamları olan colere kök sözcüğünden gelen cultura olduğu belirtilmektedir (Williams, 2005). Colere sözcüğü işlemek, onarmak, inşa etmek, bakım ve özen göstermek, ekip biçmek iyileştirmek, eğitmek vb. anlamları birlikte içeren çok zengin bir anlam içeriğine sahiptir (Oğuz, 2011).

Kültür kavramının literatürde birçok farklı tanımı görülmektedir. Bu tanımlardan biri Hofstede'e aittir. Hofstede (1984)'e göre kültür, bir kategorinin üyelerini bir başka kategoriden ayıran kolektif bir zihinsel programlar olarak ele alınmaktadır (Hofstede, 1984). Edward Taylor tarafından yapılan tanımda kültür, "insanoğlunun toplumun bir üyesi olarak sahip olduğu ahlak, inançlar, bilgi (knowledge), sanat, gelenekler gibi alışkanlıkları ve becerilerini kapsayan bir bütün"dür (Taylor, 1958). Linton (1945) ise kültürü başkalarıyla paylaşılan ve başkalarına aktarılan öğrenilmiş davranışlar ve bu davranışların sonuçları olarak tanımlamaktadır (Linton, 1984). Bauman (1996) kültürün insani bir eylem alanı olduğunu belirtmektedir (Bauman, 1996). Köktürk (2006) de kültürün doğada hazır bir şekilde bulunmayan sonradan üretilen ve oluşturulan bir yapı olduğunu belirtmektedir (Köktürk, 2006). Kültür, toplumu meydana getiren insanların oluşturduğu bir bütündür ve bu nedenle toplumsal yaşamın temel şartı olarak karşımıza çıkmaktadır (Güney, 2006). İnsanın kültürsüz, kültürün de insansız düşünülemediği bir gerçektir (Oğuz, 2011). Tomlin (1959)'e göre kültür, insan hayatına mâna veren, insanı yükselten kısacası, "hayatı yaşanmaya değer kılan" bir şeydir (Tomlin, 1959).

Kültür kavramının, toplumun yüzlerce, binlerce yıldan beri oluşturduğu ortak amaçların, beklentilerin, değerlerin, inançların, duygu ve düşüncelerin saklandığı ve depolandığı soyut bir kavram olarak değerlendirilmesi gerekmektedir (Sarı, 2006). Kültür, bir toplumun varlığını sürdürme çabası içinde geçerliliğini tecrübe edip nesilden nesile aktardığı varsayımlar ve bunların gözlemlenebilir simgesel ifadelerinden meydana gelmektedir (Ton, 2008).

### 4. Liderlikte kültürel farklılıklar

Birey olarak liderler, kültürün etkisi altında olup ondan etkilenecek ve kültürel özellikleri çerçevesinde liderlik özellikleri, tutum ve davranışları göstermektedir (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997). Kültür, liderlik özelliklerinin neler olması, liderlik tarzı, tutumları ve diğer birçok alanda etkisini göstermektedir (Yeşil, 2013) Kültürün, insanların nasıl düşündükleri, iletişim kurdukları, görevlerine nasıl baktıkları, bilgiyi nasıl topladıkları, başkalarına nasıl cevap verdikleri ve duygularını nasıl yansıttıkları gibi birçok alanda etkisi bulunmaktadır (King, 2007). Kültürel

değerler ve gelenekler, yöneticilerin tutum ve davranışlarını çok farklı şekillerde etkilemektedir (Adler, 1997).

Farklı kültürlerle mensup liderler farklı değer, tutum, davranış ve olaylara bakış açısına sahip olmaktadır (Earley ve Mosakowski, 2004). Schneider ve DeMeyer (1991), farklı kültürlerden insanların, aynı stratejik probleme, farklı şekillerde yorum ve bakış açısı getirdiğini tespit etmiştir. Yapılan birçok alan çalışması kültürün karar alma üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktadır (Schneider ve DeMeyer, 1991). House ve arkadaşları (1997) liderliğin her ülkede aynı olmadığını, kimi ülkelerde liderler üst ve statü simgeleriyle temsil edilirken bazı ülkelerde ise böyle bir durumun yaşanmadığını ifade etmektedir (House ve diğ., 1997). Liderlik davranışı, milli kültür yanında başka durumsal değişkenler tarafından da etkilenmektedir (Bass, 1990). Ancak liderin davranışında oldukça etkili olabileceğini düşünülmektedir (House ve diğ., 1997).

Türkiye kültüründe çalışanların liderlerinden ana-baba gibi davranmaları, liderlerin imaya dayalı iletişim kurdukları, liderlik seçiminde bireyci değil toplulukçu kültürün daha fazla kabul edildiği, liderlerin çalışan olarak yakın akrabaların tercih ettikleri, kültürel ortamda akraba kayırmacılığının yaşandığı gibi kültürel değerlerin varlığına işaret edilmektedir (Aslan, 2013; Ercan ve Sığı, 2015; Schwartz, 2006). Bu yaklaşımlara dayalı olarak kültürümüzdeki liderlik algısının araştırılması bu çalışmada hedeflenmiştir.

## 5. Yöntem

Bu araştırma Türkiye'deki hangi tarz liderliğin tepe yönetimince (liderlerince) uygulandığını araştırmak üzere tasarlanmış ve liderlikte kültürel algılamayı ortaya çıkarmak için yapılan bir araştırmadır.

Araştırma nitel araştırma tekniklerinden görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmada Konya ilindeki başhekim, genel müdür, İKY direktörü gibi 8 tepe yöneticisine ulaşılmış ve kültürel değerlendirmeyi içeren 5 soru sorulmuştur. Örneklem seçiminde olasılıklı olmayan yöntemlerden biri olan gönüllülerin katılımından oluşan yöntemle başvurulmuştur. Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde sınıflama ve kodlama kullanılmış ve katılımcıların yanıtları sunulmuştur.

Görüşme tekniği, amaçlı ve planlı bir şekilde önceden hedeflenen bir veri toplama tekniğidir (Rummel, 1968). Burada kullanılan soru ve cevap yöntemi de ilişkiyi kurma ve veriye ulaşma yolu görülmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

## 6. Bulgular

SORU 1: "Türkiye'deki kültüründe "masallarımızdaki, iyi ve yiğit kahraman tipinin, bağımlı ve söz dinleyen olması, kötü ve kurnaz tipin ise bireysel ve akılcı olması, tesadüfi olmayıp toplulukçu kültürün birer yansımasından ibarettir. Buna dayalı olarak liderliğin "bireyci" yapıda olmasının kültürümüzde ortaya çıkma açısından yerini yorumlayabilir misiniz?"

*Katılımcı 1. "...liderlik bireyci gibi gözüke de... Gerçek lider olmak için mutlaka toplumcu..."*

*Katılımcı 2. "bizde bireycilik yok... Aileden gelen... Yetiştığı ortamdan kaynaklanan... Yetişme tarzıyla... İnsanları toplayabilen..."*

*Katılımcı 3. "...Bireyci yapıda bir liderlik anlayışımız mevcut ama bunun çıkışı eskiye dayanıyor..."*

*Katılımcı 4. " Bireyci lider az... Türk kültüründe de bu tür liderler bulunuyor..."*

*Katılımcı 5. "...biz liderlik anlayışını aile bünyesinde yaşayan bir toplumuz..."*

*Katılımcı 6. "...tek kişiyle elde edilen başarılar geçici... İyi bir ekip başarının sırrı..."*

*Katılımcı 7. "...toplum gerekir... İster Türk kültürü deyin ister batı kültürü..."*

*Katılımcı 8. "...Her işletme kültürden etkilenir... kültürümüz toplumcu..."*

SORU 2: "Türkiye'deki yöneticileriyle ilgili özellikler arasında, iletişimin "kızım sana söylüyorum, gelinim sen anla gibi" iletişimde imaya yönelme gibi davranışlar gösteren bir yönetici kişiliğinden bahsedilmektedir" Bu görüşe göre, Türkiye'deki yöneticilerinde iletişim tarzını nasıl açıklarsınız?"

*Katılımcı 1. "... Doğru bulmuyorum... birebir iletişim.... Sıkıntıyı çözme yolu... "*

*Katılımcı 2. "... Etkileme sıkıntısı... İletişimi direk geliniyle kurması lazım..."*

*Katılımcı 3. "... Kimisi direk kendine söylenmesinden anlayabilir..."*

*Katılımcı 4. "... İletişim anlamında maalesef zayıfız... İletişim kopukluğu olur..."*

*Katılımcı 5. "... Biz direkt birebir sorunun muhatabına söyleriz... Yöneticiliğe atfedilecek bir tarz değil..."*

*Katılımcı 6. "...çağ dışıdır... mesajlarınızı ilgili muhataba doğru, direkt iletişim... performansın daha yüksek.... algının daha yüksek... verimlilik artışı..."*

*Katılımcı 7. "...Doğrudan iletişim konusunda sıkıntı yaşayan bir toplumuz... Mesaj kargaşası... İletişim sıkıntısı yaşanır."*

*Katılımcı 8. "...bu tip iletişim tarzı mevcut... Genel müdüre söylenmek istenen satış müdürüne söylenebilir..."*

SORU 3: "Türkiye'deki yöneticileriyle ilgili özellikler arasında, kurumun gizli kayıtları söz konusu olduğunda profesyonel yöneticilere güven duymadıkları ve bu nedenle yakın akrabalarını yönetici yaptıkları fakat bu durumda da verim almadıkları ve anlaşmazlıkların olması nedeniyle kurum kaynakları etkin şekilde kullanmadıkları ileri sürülmektedir. Bu görüşe katılıp katılmadığınızı nedenleriyle yorumlayabilir misiniz?"

*Katılımcı 1. " ... Güven duymadığımdan değil ama iş sarpı sardıığında bu konuya muhatap aradığımda senelerdir huyunu tüyünü bildiğim insanlar varken... Maceraya atılmam..."*

*Katılımcı 2. " Kurumlar şeffaf yönetilmelidir... İşler resmîyette dökülmeli... Profesyonel yönetici de olsa akraba da olsa sıkıntı olmaz..."*

*Katılımcı 3. "... Geçmişte daha çoktu... Şimdi bunlar çok kalmıyor... Şimdi her şey bilgisayarda ve şeffaf..."*

*Katılımcı 4. "...sağlıklı bir yapılanma değil... kurumun kaynaklarının efektif kullanılması önemli..."*

*Katılımcı 5. " ... Bu bir korkudan kaynaklanıyor... Denetiminin yapılmamasından kaynaklanıyor..."*

*Katılımcı 6. "... Katılıyorum... Güvenle alakalı problem..."*

*Katılımcı 7. "... Katılıyorum... Büyük şirketler aile şirketi olarak başlamış ama profesyonel yöneticilerin yönetmenliğini kabul ederek büyümüşler..."*

*Katılımcı 8. "... Kurumsallaşan şirketlerde bu tür durumlar yok... Kurumsallaşma yolunda olan... Şirketlerde bu durum var doğru ama bu değişecek..."*

SORU 4: "Türkiye'deki liderlerinin akraba kayırmacılığı (nepotizm) nedeniyle kurumsallaşmadıkları ve dışarıdan alınan profesyonel yöneticilerin ise patronun gölgesinde kaldığı gibi durumlar yaşanmaktadır gibi eleştiriler bulunmaktadır, bu konudaki görüşleriniz nelerdir?"

*Katılımcı 1. "... geleneksel olarak akrabalarımıza ayrıcalık tanıma vardır... Aslında doğru bir yaklaşım değildir..."*

*Katılımcı 2. "...Türkiye'de biz aile şirketlerinin profesyonelleşemediğini görüyoruz..."*

*Katılımcı 3. "...bir numaralı şirketleri profesyoneller yönetiyor... Layık olan, düzgün çalışabilecek ve işletmeyi ileriye taşıyabilecek kişi lazım..."*

*Katılımcı 4. "...doğru eleştiriler, Türkiye'de olan bir şey... Ama şirketleri profesyonellere emanet etmeye alışacağız..."*

*Katılımcı 5. "Kesinlikle katılıyorum... Ama değişti... Profesyonel yöneticilerin bu konuda çok zorlandığını düşünüyorum..."*

*Katılımcı 6. "...sık karşılaşıyoruz bu duruma... Bazen güvenle alakalı problemlerden doğuyor..."*

*Katılımcı 7. "... İşin ehli önemli... İşin geleceği açısından burayı başkası yönetsin demek daha doğru..."*

*Katılımcı 8. "... Ne yazık ki bu tür şeyler oluyor... Son zamanlarda azalmış olsa da yine de bizim toplumumuzda böyle bir durum var..."*

SORU 5: "Türkiye'deki kültüründe çalışanların, liderlerinin her sorunu çözümlemesini ve kendilerine liderin adeta ana babaları gibi davranmalarını isterler şeklinde bir görüş ileri sürülmektedir. Bu görüşe katılıp katılmadığınızı nedenleriyle yorumlayabilir misiniz?"

*Katılımcı 1. "Evet, katılıyorum... Liderlerden çok şey bekleyen bir toplum yapısına sahibiz..."*

*Katılımcı 2. "...Öyle bir şey var... Psikolojik bir şekilde hayatınızı etkiliyor..."*

*Katılımcı 3. "... Benim tam tabirim babacan profesyoneller... Türkiye'de insani sevgiyle geliştirebilirsiniz..."*

*Katılımcı 4. "Buna tabi ki katılıyorum... Ama her zaman doğru değil... Lider yeri geldiğinde her şey yapabilir..."*

*Katılımcı 5. "...Katılıyorum... Çalışanların önü açılmalı ve yüreklendirilmelidir..."*

*Katılımcı 6. "... Kültürümüzden geliyor... Yanlış ana bana rol modeli çok sıkıntılı bir modeldir. ..."*

*Katılımcı 7. "...Mümkün olduğunca çalışanlarımızın sorunlarını dinliyoruz... Gücümüz yettiğinde de çözmeye çalışıyoruz... Bizim kültürümüzden kaynaklanan doğru bu..."*

*Katılımcı 8. "...Bu görüşe katılıyorum... Lider mesafeli durdukları için... Her şeyi ben bilirim havasında oldukları için sıkıntılar çıkıyor..."*

## 7. Sonuç

Bu araştırma Türkiye’deki hangi tarz liderliğin tepe yönetimince (liderlerince) uygulandığını araştırmak üzere tasarlanmış liderlikte kültürel algılamaları ortaya çıkarmak için yapılan bir araştırmadır.

Araştırmada yöneticilere sorulan “Türkiye’deki kültüründe “masallarımızdaki, iyi ve yiğit kahraman tipinin, bağımlı ve söz dinleyen olması, kötü ve kurnaz tipin ise bireysel ve akılcı olması, tesadüfi olmayıp toplulukçu kültürün birer yansımasından ibarettir. Buna dayalı olarak liderliğin “bireyci” yapıda olmasının kültürümüzde ortaya çıkma açısından yerini yorumlayabilir misiniz?” sorusuna yöneticiler Türk kültüründeki liderliği bireysellikten uzak toplulukçu bir liderlik olarak ele almaktadır. Bu sonuç, literatürde belirtilen (Aslan, 2013; Sargut, 2001) liderlikte toplulukçu kültürün benimsendiği görüşüyle uyumludur. Nitekim Pearce ve Conger (2003) liderliğinin dinamik ve etkileşimli bir yapı olarak ele almıştır (Pearce ve Conger, 2003). Bireyi tek başına kendi kültüründen ayrı düşünmek doğru değildir (Lalonde ve diğ., 2004). Hofstede ve McCree’ye (2004), bireycilik ve toplulukçuluğun, kültürün birer parçası olduğu ifade etmişlerdir (Hofstede ve McCree, 2004).

Yöneticilere yöneltilen “Türkiye’deki yöneticileriyle ilgili özellikler arasında, *iletişimin “kızım sana söylüyorum, gelirim sen anla gibi” iletişimde imaya yönelme gibi davranışlar gösteren bir yönetici kişiliğinden bahsedilmektedir”* Bu görüşe göre, Türkiye’deki yöneticilerinde iletişim tarzını nasıl açıklarsınız?” sorusuna yöneticilerin böyle bir iletişim tarzının kültürümüzde mevcut olduğu ancak bunun doğru bir iletişim tarzı olmadığı yönünde cevap verdikleri görülmektedir. Araştırma sonucunda yöneticiler çalışanla olan iletişimlerinin birebir olması gerektiğini, imaya dayalı değil açık bir iletişim olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Nitekim iyi bir liderin özellikleri arasında güvene dayalı ve açık iletişim verilmektedir (Botsford, 1997). Ancak kültürümüzde imaya dayalı iletişimin de mevcut olduğunu ifade eden katılımcılar bulunmaktadır. Bu durum literatürle uyumlu bir sonuçtur (Aslan, 2013).

“Türkiye’deki yöneticileriyle ilgili özellikler arasında, kurumun gizli kayıtları söz konusu olduğunda *profesyonel yöneticilere güven duymadıkları* ve bu nedenle *yakın akrabalarını yönetici yaptıkları* fakat bu durumda da verim almadıkları ve anlaşmazlıkların olması nedeniyle kurum kaynakları etkin şekilde kullanmadıkları ileri sürülmektedir. Bu görüşe katılıp katılmadığınızı nedenleriyle yorumlayabilir misiniz?” sorusuna yöneticiler bu durumun korku, güven sıkıntısı gibi bazı nedenlerden akraba tercihi yapıldığını ancak her şey kayıtlı ve şeffaf olursa korkulacak bir durum olmadığını ifade etmişlerdir. Bu sonuç, literatürde belirtilen (Aslan, 2013; Kaya, 2010) kültürümüzde akrabaların daha çok iş yaşamında tercih edildiği görüşüyle uyumludur. Literatürde bilindiği üzere, nepotizm kavramı, yeteneklerine bakılmaksızın akrabaların aynı işletmede işe alınması olarak ifade edilmektedir. Bu durum iş kaybı, adaletsizlik ve aile dışındakiler için moral bozukluğuna sebep olmaktadır (Abdalla ve diğ., 1994).

Yöneticilere sorulan “Türkiye’deki liderlerinin akraba kayırmacılığı (nepotizm) nedeniyle kurumsallaşmadıkları ve dışarıdan alınan profesyonel yöneticilerin ise patronun gölgesinde kaldığı gibi durumlar yaşanmaktadır gibi eleştiriler bulunmaktadır, bu konudaki görüşleriniz nelerdir?” sorusuna ne yazık ki böyle bir durumun var olduğu ancak yanlış bir uygulama olduğu ve işin ehline bırakılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Böyle bir sonuç, literatürde belirtilen (Aslan, 2013; Kaya, 2010) kültürümüzde akraba kayırmacılığın var olduğu görüşüyle uyumludur.

“Türkiye’deki kültürde çalışanların, liderlerinin her sorunu çözümlemesini ve kendilerine liderin adeta ana babaları gibi davranmalarını isterler şeklinde bir görüş ileri sürülmektedir. Bu görüşe katılıp katılmadığınızı nedenleriyle yorumlayabilir misiniz?” sorusuna yöneticilerin çoğu

bu görüşe katıldıklarını söylemektedirler. Bu sonuç, literatürde belirtilen (Aslan, 2013; Cerit, 2012; Sargut, 2001) kültürümüzde babacan tarzın kültürümüzde var olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın sonucunda kültürel yapının liderlikte önemli bir değişken olduğu sonucuna ulaşılmakta ve liderlik tarzlarını etkilediği sonucuna varılmaktadır.

### Kaynakça

- Abdalla, H.F., Maghrabi, A.S. ve Al-Dabbagh, T.H. (1994). Research note: assessing the effect of nepotism on human resource managers, *International Journal of Manpower*, 15(1), 60-68.
- Adler, N. (1983). Cross-cultural research: the ostrich and trend, *Academy of Management Review*, 8 (2), 226-232.
- Aslan, Ş. (2013). *Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları*, Konya: Eğitim Kitapevi.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Bakan, İ. (2008). Örgüt kültürü ve liderlik türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki, *KMU İİBF Dergisi*, 10(14).
- Baltaş, A. (2001). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. (2. Basım). İstanbul: Remzi kitapevi.
- Bass, B.M. (1990). From Transactional To Transformational Leadership; Learning To Share The Vision, *Organizational Dynamics*, 18(2), 19-36.
- Bauman, Z. (1998). *Sosyolojik Düşünmek*. (A. Yılmaz, Çev.). İstanbul: Açılım Kitap.
- Baysal, A.C., Tekarslan, E. (2004). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basım Yayım.
- Bennis, W.G. (1959). Leadership theory and administrative behavior: the problem of authority, *Administrative Science Quarterly*, 4(3), 259-301.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., Dennison, P. (2003). *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks*. University of Exeter, Centre for Leadership Studies.
- Bostford, J. (1997). We must empower our leaders to make a difference, *Aorn Journal*, 66(2), 213-214.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers.
- Cerit, Y. (2012). Paternalistik liderlik ile yöneticiden ve işin doğasından doyum arasındaki ilişki, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2), 35-56.
- Cheng, B.S., Chou, L.F., Wu, T.Y., Huang, M.P., & Farh, J.L. (2004) Paternalistic Leadership And Subordinate Responses: Establishing A Leadership Model In Chinese Organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 89-117.
- Cook, C.W., Philip, L, Hunsaker, R., Coffey, E. (1997). *Management and Organizational Behavior*. Chicago: McGraw Hill Book Com.
- Çetin, N.G, Beceren, E. (2007). Lider kişilik: gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 111-132.
- Daft, R.L. (1999). *Leadership Theory and Practice*. Orlando: Dryden Press.
- Davis, K. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı*, 5.Baskıdan Çeviri, (Çev. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah ve Semra Yalçın), (3. Baskı). İstanbul.
- Dilts, R.B. (1996). *Visionary Leadership Skills*. California: Meta Publications.
- Earley, P.C., ve Mosakowski, E. (2004). *Cultural Intelligence*. Harvard Business Review.



Aslan, Ş., Güzel, Ş. (2016). Liderlikte kültürel algılamalar. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 2 (4), 1329-1340.

- Ercan, Ü., Sığı, Ü. (2015). Kültürel Değerlerin Liderlik Özelliklerine Etkisi: Türk ve Amerikalı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma, *Amme İdaresi Dergisi*, 48( 3), 95-126
- Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (9. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). *Yeni Liderler*. (5. Basım), İstanbul: Varlık Yayınları, (Çeviri: Filiz Nayır, Osman Deniztekin).
- Grossman, S., Valiga, T.M., (2005). *The New Leadership Challenge* (3.Edition). Philadelphia: F.A. Davis Company.
- Güney, S., (2006). *Davranış Bilimleri*, 3. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Harris, L.C., Ogbonna, E. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from uk companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11, 766-788.
- Hedlund, J., Forsythe, G.B., Horvath, J.A., Williams, W.M., Snook, S., Sternberg, R.J. (2003). Identifying and assessing tacit knowledge: understanding the practical intelligence of military leaders. *The Leadership Quarterly*, 14, 117-140.
- Hofstede, G. (1984). *National Cultures and Corporate Cultures*. L. A. Samovar & R. E. Porter (Eds.), *Communication Between Cultures*. Belmont, Ca: Wadsworth.
- House, R.J., ve Aditya, R.N. (1997). The social scientific study of leadership; quo vadis?, *Journal of Management*, 23, 409-473.
- Ivanecovich, J.M., Matteson, M.T. (1990). *Organizational Behavior and Management*. (2nd Edition), New York: BPI Irwin.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2000). *Kültürel Psikoloji Kültür Bağlamında İnsan ve Aile*. İstanbul: Evrim Yayıncılık.
- Kaya, Ç. (2010). Küresel rekabetin tirmandığı bir süreçte Türk liderlere uygun model arayışı, *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 2(2), 71.
- King, W.R. (2007). A research agenda for the relationships between culture and knowledge management, *Knowledge and Process Management*, 14(3), 226-236.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Kozan, M.K. (1993). Cultural of industrializati level on leadership attitudes influences for Turkish managers. *Int. Studies of Mgt. & Org*, 23(3), 7-17.
- Köktürk, M., (2006). *Kültürün Dünyası*. Ankara: Hece Yayınları.
- Lalonde, R.N., Hynie, M., Pannu, M., Tatla, S. (2004). The role of culture in interperseonal relationship: Do second generation south asian canadians want a traditinol partner. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35, 503-524.
- Likert, R. (1979). From production and employee centeredness to systems 1-4. *Journal of Management*. Retrieved from <http://ehis.ebscohost.com.ezproxy.sckans.edu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=2a8caa43-5b8d-4707-a76f-e238fe945d4d%40sessionmgr11&vid=4&hid=5>
- Linton, R. (1945). *The Cultural Background of Personality*. New York.
- Northouse, P.G. (2010). *Leadership: Theory and Practice* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Oğuz, E.S. (2011). Toplum bilimlerinde kültür kavramı. *Edebiyat Fakültesi Dergisi*. 28(2), 123-139.
- Pearce, C.L., Conger, J.A. (2003). *Shared Leadership: Reframing The Hows and Whys of Leadership*. CA: Sage.

- Rost, J.C. (1991). *Leadership for the Twenty-First Century*. New York.
- Rummel, J.F. (1968). *Eğitimde Araştırmaya Giriş* (Çev:R.Taşçıoğlu). Ankara: Ajans Türk Yayınları .
- Sargut, S.A. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. (Genişletilmiş 2. Baskı). Ankara : İmge Kitapevi.
- Sarı, Ü. (2006). *Kitle Kültürü ve Popüler Kültür Bağlamında, Kitle İletişim Araçlarının Kitle Kültürüne Etkileri: Örnek Olarak Popstar Türkiye Yarışması*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Schneider, S.C., and DeMeyer, A., (1991). Interpreting and responding to strategic issues: The impact of national culture. *Strategic Management Journal*, 12, 307-20.
- Schwartz, S.H., (2006), A theory of cultural value orientations: Explication and applications. *Comparative Sociology*, 5(2), 3.
- Szilagyi, A.D., Wallace, M.J. (1980). *Organizational Behavior and Performance*. California: Goodyear Publishing Company Inc.
- Tabak, A., Yalçınkaya, H., Erkuş, A (2007). *Liderlik Kavramına Tarihsel Bir Bakış*. O. Kaymakçı (Ed.), 21nci Yüzyılda Rusya, AB ve Türkiye'den Yansımalar, İstanbul: Türkmen Yayıncılık, 349-357.
- Taylor, E.B., (1958). *The Origins of Culture and Religion in Primitive Culture*. New York: Harper & Brothers.
- Tomlin, E.W.F. (1959). Kültür nedir?. *Türk Yurdu Mecmuası*, 7(10) , 31-32.
- Ton İ.A, (2008). *Bireycilik-Toplulukçuluk ve Güvenin İşyerinde Güçlendirmeye Olan Etkileri*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Trompenaars, F., ve Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Ulukan, M. (2006). *Futbolcuların Kulübe Bağlılıklarında Antrenörün Liderlik Özelliklerinin Rolü*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- UNESCO. (1982). Mexico City Declaration on Cultural Policies. Erişim Tarihi: 2 Ocak 2016.
- Williams, R. (2005). *Anahtar Sözcükler: Kültür ve Toplumun Sözvarlığı*. (S. Kılıç, Çev.). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Yeşil, S. (2013). Kültür ve kültürel farklılıklar: Liderlik açısından teorik bir değerlendirme, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(44), 052-081.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*. (4. Basım). New Jersey, Prentice Hall.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.

### Extended abstract in English

**Purpose and significance:** The present study was designated to investigate the type of the leadership maintained by the senior management level in Turkey so that cultural perceptions in leadership could be discovered. This study is considered important in terms of determining the leadership style adopted by the administrations and to assess the influence of culture.

**Literature:** Whereas Davis (1988) describes leadership as directing others along the desired target (Davis, 1988), Rost (1991) describes it as an interaction process between leader and his followers based on mutual aims (Rost, 1991). Leadership is describing as influence and instruction of an individual on others' activities (Eren, 2001). Yukl (2006) considers leaderships a process of influencing others to accomplish personal or collective purposes (Yukl, 2006). Hedlund et al. (2003) refer leadership as skill which requires skill to resolve interpersonal and organizational issues (Hedlund et al., 2003); Burns (1978) refers it as a skill to mobilize followers along the aims by using force or values by humans (Burns, 1978); and Cook et al. (1997) refer as voluntarily adoption of vision of the leader (Cook et al., 1997).

Leaders, as individuals, are under influence of culture and accordingly they display leadership characteristics, attitudes and behaviors within outline of cultural qualities (Trompenaars and Hampden-Turner, 1997).

According to Hofstede (1984), culture is considered as a collective mental program which distinguishes members of a category from another (Hofstede, 1984). In a reference suggested by Edward Taylor, culture is given as "an entirety that includes moral, knowledge, art, customs, beliefs and skill owned by a human being as a member of a society (knowledge)" (Taylor, 1958). On the other hand Linton (1945) describes culture as learned behaviors shared with and transferred to others and their consequences (Linton, 1984). Bauman (1996) suggests that culture is a humanitarian activity area (Bauman, 1996). Culture is an entirety outlined by human beings constituting a society; and thus, it is viewed as fundamental requirement of social life (Güney, 2006). It is a fact that human beings could not be imagined without culture and vice versa (Oğuz, 2001). According to Tomlin (1959), culture is something which attach a meaning to human life, exalting human being; briefly something "makes the life is worth" (Tomlin, 1959).

Culture is influent in numerous areas such as qualities of leadership characteristics, leadership style, attitudes and professions (Yeşil, 2013). Culture is influent on numbers of areas such as how people think, communicate, view their tasks, collect information, respond others and reflect their affections (King, 2007). Cultural values and customs are influent on attitudes and behaviors on managers in various ways (Adler, 1997).

**Methodology:** While interview method, one of the qualitative research methods, was employed in this study, questions utilized during these interviews were obtained from the question pool from the national and international literature (Aslan, 2013; Bennis, 1959; Cheng, Chou, Wu, Huang, & Farh, 2004; Kağıtçıbaşı, 2000; Kozan, 1993; Likert, 1979; and Tannenbaum, Kimberly, & Scott, 1998). From the prepared question pool, 5 open-end questions including cultural assessment were determined along the purpose of the study cultural and the relevant answers were collected from the 8 top-managers in Konya City (head physician, general manager, İKY director etc.). In evaluation of collected data, classification and coding methods were utilized; and answers of respondents were presented. In determination of the sampling group, voluntary-based participation, one of the non-stochastic methods, was employed.

Participant Leaders were asked following questions:

“In Turkish culture, “the fact that whereas good and brave hero figures have dependent and obedient characteristics; evil and shrewd figures have individual and rational characteristic in Turkish fairy tales is not coincident; and this is considered as a reflection of collectivist culture. Pursuant to hereto, could you please interpret position of leadership in an “individualist” form in terms of encountering in Turkish culture?”

“Since one of the general characteristics of Turkish managers is given that *implicative behaviors are commonly preferred in organizational communication such as “while expressing an opinion to someone, another one is expected to understand what is meant”*, how could you explain the communication style of Turkish managers?”

“Regarding general characteristics of Turkish manages, it is claimed that they are not having confidence in subordinate professional managers with the confidential records of the company; and therefore, they assign their intimate relatives as managers, which result in inefficiency in operations and organizational resources could not be employed effectively due to conflicts among them. Could you please explain whether you agree with this opinion, or not? Could you interpret your rationales about your opinion?”

“Turkish leaders are criticized for nepotism which results in hindrance of institutionalism in an organization and for professional managers recruited from outside of an organization need to work under the shadow of aforesaid leaders. What are your considerations about this issue?”

“It is claimed about the Turkish culture that employees expect their leaders to resolve all problems and treat them as if their parents. Could you explain whether you agree with this view, or not? Could you please explain your reasons?”

**Results and Conclusion:** As a result of the study, it was concluded that cultural structure was a significant variable in leadership and that it was influent on leadership styles. It was observed that the study results are in line with following opinions:

1. It was observed that it is parallel to the opinion that collectivist culture is adopted in leadership as it was reported in the relevant literature (Aslan, 2013; Sargut, 2001).
2. Although trust-based open communication is required to be one of the characteristics of a good leader (Botsford, 1997), there were respondents who stated that there was implicative communication in Turkish culture. This situation is parallel to the current literature (Aslan, 2013).
3. Findings were also parallel with the opinion that nepotism exists in business life in the Turkish culture as it was reported in the current literature (Aslan, 2013; Kaya, 2010).
4. Collected answers are in line with the opinion implying that nepotism is part of Turkish culture as it is reported in the relevant literature (Aslan, 2013; Kaya, 2010).
5. Finally, as it was reported in the relevant literature (Aslan, 2013; Cerit, 2012; and Sargut, 2001), it indicates that fatherly leadership as always existed in Turkish culture.