



BALKANLARDA LİDERLİK ANLAYIŞLARI: YÖNETİM AÇISINDAN BİR İNCELEME

LEADERSHIP CONCEPTS IN THE BALKANS: A REVIEW FROM A MANAGEMENT PERSPECTIVE

Derya DİNÇER GÜLTEKİN* 
Zeynep DURAN** 

Öz

Bu çalışma, Balkan coğrafyasındaki liderlik anlayışlarını kültürel, tarihsel ve kurumsal bağlamlar çerçevesinde karşılaştırmalı olarak analiz etmeyi amaçlamaktadır. Arnavutluk, Bulgaristan, Sırbistan, Hırvatistan, Kuzey Makedonya, Bosna-Hersek ve Yunanistan'a bakıldığında, liderliğin sadece kişisel yeteneklere değil, aynı zamanda toplumun ortak kültürel değerlerine, tarihsel geçmişine ve sosyal yapısına bağlı olarak geliştiği görülmektedir. Çalışmada Hofstede'nin kültürel boyutlar kuramı ve Trompenaars'ın kültürel modeline dayalı olarak, güç mesafesi, kolektivizm, belirsizlikten kaçınma gibi değişkenlerin liderlik tarzları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ayrıca tarihsel kurumsalcı bakış açısıyla, ulus-devlet kurulurken liderlerin topluma kendilerini kabul ettirme ve güven sağlama görevine dikkat çekilmiştir. Post-sosyalist geçişin liderlik normları üzerindeki etkileri de ele alınarak, otoriter ve karizmatik liderlikten katılımcı ve temsil temelli liderlik biçimlerine yönelimler tartışılmıştır. Ataerkil kültürel yapının ve toplumsal cinsiyet rollerinin liderlikteki yansımaları, kadınların temsil düzeyleri üzerinden değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular, Balkanlar'daki liderlik anlayışının çok katmanlı ve

* Trakya Üniversitesi Uzunköprü Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon, deryadincer@trakya.edu.tr, 0000-0001-9648-7244

** Trakya Üniversitesi Uzunköprü Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon, zeynepkuh@trakya.edu.tr, 0000-0002-2511-5192.

How to cite this article/Atıf için: Dinçer Gültekin, D., & Duran, Z. (2026). Balkanlarda liderlik anlayışları: Yönetim açısından bir inceleme. *Öneri Dergisi*, 21(65). DOI: 10.14783/maruoneri.1778966

Makale Gönderim Tarihi: 05.10.2025

Yayına Kabul Tarihi: 09.12.2025



Bu eser Creative Commons Atıf-Gayri Ticari
4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslanmıştır.

bağlama duyarlı bir yapıya sahip olduğunu göstermekte; bu nedenle liderliğin, kültürel ve tarihsel bağlamdan bağımsız olarak evrensel modellerle açıklanamayacağını ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Balkanlar, Liderlik, Kültür.

Abstract

This study aims to comparatively analyze leadership perceptions in the Balkan region within cultural, historical, and institutional contexts. The cases of Albania, Bulgaria, Serbia, Croatia, North Macedonia, Bosnia and Herzegovina, and Greece reveal that leadership is shaped not only by individual capabilities but also by shared cultural values, historical continuities, and sociopolitical structures. Drawing on Hofstede's cultural dimensions theory and Trompenaars' cultural model, the study examines how variables such as power distance, collectivism, and uncertainty avoidance influence leadership styles. Furthermore, from a historical institutionalist perspective, the study highlights the role of leaders in establishing legitimacy and gaining societal acceptance during nation-state building processes. The effects of the post-socialist transition on leadership norms are also addressed, discussing the shift from authoritarian and charismatic leadership styles to more participatory and representative forms. The influence of patriarchal cultural structures and gender roles on leadership is analyzed through the lens of women's levels of representation. The findings demonstrate that leadership in the Balkans is multilayered and context-sensitive; therefore, it cannot be fully explained by universal leadership models independent of cultural and historical settings.

Keywords: The Balkans, Leadership, Culture.

1. Giriş

Liderlik, yalnızca bireysel niteliklerin değil, aynı zamanda içinde bulunulan sosyal, kültürel ve tarihsel bağlamın şekillendirdiği bir olgudur. Özellikle çok katmanlı yapılarla tanımlanan toplumlarda liderlik, yalnızca yönetsel değildir. Liderlik aynı zamanda sembolik, temsili ve dönüştürücü bir güç olarak değerlendirilmektedir (Northouse, 2021). Balkan coğrafyası, bu anlamda liderliğin tarihsel kimlik, toplumsal yapı ve kültürel değerlerle iç içe geçtiği bölgelerden biridir. Farklı etnik ve dini yapıları bünyesinde barındıran bu bölgede liderlik, yalnızca otorite kurmakla değil, aynı zamanda kolektif belleği yönlendirmekle de ilişkilidir. Modern liderlik kuramları, liderliğin bağlamsal bir süreç olduğunu vurgularken, kültürel kodların bu süreci doğrudan etkilediğini göstermektedir (Yukl, 2013). Küresel liderlik çalışmalarında, liderin etkili olabilmesi için yalnızca evrensel yetkinliklerin altı çizilmemektedir. Aynı zamanda yerel değerlere de duyarlılık göstermesi gerektiği de vurgulanmaktadır. Bu yüzden Balkan ülkelerinde liderlik sadece yönetme becerisine değil, toplumla kurulan kültürel uyuma ve geçmişle bağlantılı bir temsil gücüne de dayanmaktadır. Bölgedeki liderlik beklentilerinin evrensel modellerden farklı olması, liderlikle ilgili kuramların kültürel farklara göre yeniden düşünülmesini gerektirir.

Balkanlar, tarih boyunca birçok dış müdahale, savaş ve rejim değişikliğine sahne olmuş; bu süreçler hem toplumsal yapıları hem de liderlik anlayışlarını biçimlendirmiştir. Liderlik, özellikle geçiş toplumlarında yalnızca statü temelli değil, aynı zamanda güven ve istikrar simgesi olarak algılanmaktadır (Gronn, 2002, s.423-451). Bu durum, liderin kurumsal rolü kadar toplumsal duygusal

bağları da güçlendirmesini bekleyen bir liderlik kültürünü beraberinde getirmiştir. Siyasi liderlerin yalnızca karar verici değil, aynı zamanda birleştirici figürler olarak görülmesi, Balkan toplumlarında liderliğe atfedilen çoklu işlevi gözler önüne sermektedir.

Liderlik çalışmalarında toplumsal cinsiyetin giderek daha fazla tartışıldığı günümüzde, Balkanlar gibi ataerkil yapının güçlü olduğu bölgelerde kadın liderliğinin sınırlı temsil edilmesi dikkat çekmektedir. Eagly ve Carli (2007) kültürel normların kadınların liderlik pozisyonlarına ulaşmasında dolaylı ancak güçlü bir engel oluşturduğunu belirtmektedir. Bu çerçevede, Balkan liderlik yapılarında cinsiyet eşitliğine dair normların gelişimi, yalnızca yasal düzenlemelerle değil, kültürel dönüşümlerle de ilişkili olabilir.

Liderliğin değişen doğası, özellikle Balkanlar gibi kimliklerin, sınırların ve tarihlerin yoğun biçimde iç içe geçtiği bölgelerde daha da karmaşık hale gelmektedir. Kültürel liderlik, bu noktada yalnızca örgütsel başarının değil, aynı zamanda toplumların kolektif uyumunun da anahtarıdır (Dickson, Den Hartog & Mirchelson, 2003, s.729-768). Bu bağlamda, Balkan ülkelerindeki liderlik yaklaşımlarını tarihsel, kültürel ve sosyal boyutlarıyla birlikte ele almak, sadece lider figür değildir. Toplumsal dinamikleri de anlamaya olanak sağlamaktadır.

Bu çalışma, Balkan ülkelerindeki liderlik anlayışını kültürel, tarihsel ve toplumsal özelliklerle birlikte ele alarak literatürde pek incelenmeyen bir alanı görünür kılmaktadır. Çalışmanın önemi, liderliği yalnızca genel teorilerle açıklamak yerine, bölgede güç mesafesi, kolektivizm, ataerkil yapı ve post-sosyalist geçiş gibi unsurların liderlik tarzlarını nasıl şekillendirdiğini açık ve karşılaştırmalı biçimde ortaya koymasından gelmektedir. Bu yönüyle araştırma, Balkan coğrafyasına özgü liderlik özelliklerini belirleyerek literatüre yeni bir bakış açısı sunmaktadır. Özellikle kültürel değerlerin ve tarihsel deneyimlerin liderlik üzerindeki etkisini bütüncül şekilde inceleyerek özgün bir katkı sağlamaktadır. Ayrıca kadın liderliğinin sınırlı temsilini kültürel ve yapısal nedenleriyle ele alması, çalışmanın literatüre farklı ve önemli bir ek katkı yapmasına olanak tanımaktadır.

2. Yöntem

Çalışmada, Balkan ülkelerindeki liderlik anlayışını açıklamak için kuramsal ve karşılaştırmalı bir inceleme yöntemi kullanılmıştır. Öncelikle konuya ilişkin kitaplar, makaleler ve raporlar taranarak literatür incelemesi yapılmıştır. Daha sonra Hofstede ve Trompenaars'ın kültürel boyutları temel alınarak, ülkeler arasındaki benzerlik ve farklılıkları görmek amacıyla karşılaştırmalı kültürel analiz yapılmıştır. Ayrıca Balkanların tarihsel gelişimini ve liderlik tarzlarını etkileyen süreçleri anlamak için tarihsel kurumsalcı yaklaşım kullanılmıştır.

3. Liderlik Kavramı ve Temel Yaklaşımlar

Lider; yol gösterici, bilgi aktarıcı, geleceğe yön veren, öğretici nitelikler taşıyan ve bulunduğu ortamda bireylerin beklenti ile gereksinimlerini anlayarak bunlara uygun yenilikler ortaya koyabilen

kişidir (Yılmaz & Karahan, 2010, s.146). Liderin, çevresindeki bireyleri kişisel çıkarlarından uzaklaştırmak suretiyle, mevcut durumun gereklilikleri ve ortak iyilik doğrultusunda harekete geçirmek ve karar almaya yönlendirmek istemesi, takipçiler tarafından ahlaki kurallara uygunluk çerçevesinde değerlendirilerek kabul görmektedir. Bu kabulü etkileyen unsurlardan biri, takipçilerin lidere yönelik etik algılarını şekillendirmektir. Takipçilerin, kendileriyle lider arasında benzer ya da örtüşen etik değerlerin bulunduğunu düşünmekte olmaları, liderin kararlarını benimsemeyi ve kabullenmeyi kolaylaştırıcı bir etki yaratabilmektedir (Mert & Eren, 2008, s.737).

Liderlik kavramı, köken itibarıyla İngilizce “leadership” sözcüğünden türemekte olup, bu sözcük “lead” fiiline dayanmaktadır. “Lead” fiili, yön vermek, yol göstermek, kılavuzluk yapmak, öncülük etmek ve rehberlik etmek anlamlarını taşımaktadır. Bu bağlamda, “leader” kelimesi ise rehber, kılavuz, lider, baş ve lider gibi anlamlarda kullanılmaktadır. Bu kavram, insanlık tarihi kadar eskiye uzanan bir olgu olarak değerlendirilmekte birlikte, bilimsel literatürde sistematik biçimde ele alınmaya başlanması 19. yüzyılın ilk yarısına tekabül etmektedir (Küçüközkan, 2015, s.88).

İnsanlık tarihi kadar köklü bir geçmişe sahip olan liderlik, günümüzde de önemini sürdüren temel olgulardan biridir. Biçimsel ya da biçimsel olmayan yapılar içerisinde, ikiden fazla bireyin bir araya geldiği topluluklar, ya içlerinden bir lider çıkarmış ya da dışsal bir liderliğe ihtiyaç duymuştur (Özen Kutanis & Alparslan, 2007, s.25).

Liderlik, organizasyonel hedeflere ulaşmayı amaçlayan bireyler üzerinde güven duygusu oluşturarak onları destekleme yetisi olarak tanımlanmaktadır (Dubrin, 2012, s.346). Aynı zamanda, bir örgütün faaliyetlerini amaç ve başarı doğrultusunda yönlendiren bir süreçtir (Tengilimoğlu & Yiğit, 2005, s.377). Ayrıca ekosistem içinde yer alan aktörlerin rollerine bağlı olarak çeşitli biçimlerde açıklanmaktadır (Ouden, 2012, s.151). Liderlik organizasyonel hedefleri başarma ihtiyacı olan insanlar üzerine destek ve güven aşılama yeteneğidir. Liderlik hedeflerin gerçekleştirilmesini, ekosistem ve aktörlerin rollerinin çeşitli tanımlamalarını içermektedir (Dinçer, 2016, s.49).

Liderlik, temelde etki yaratmak ve bu etkiyi sürdürebilmek üzerine kuruludur. Güçlü bir liderin, takipçilerinin yaşamlarını yönlendirmek ve kurumun geleceğini şekillendirmek açısından önemli bir etkiye sahip olması kaçınılmazdır. Ancak liderlik olgusunu yalnızca güç kullanmak ya da başkalarını etkilemek biçiminde tanımlamak yetersiz kalmaktadır. Bu noktada asıl mesele, liderin gücü kullanıp kullanmaması değil; gücü nasıl, ne amaçla ve ne şekilde kullanmakta olduğudur. Gücü kötüye kullanmak gibi bir potansiyelin varlığı, liderliğin etik yönünü tartışmaya açmakta ve bu alanla ilgilenmeyi gerekli kılmaktadır. Etik dışı bir biçimde güç kullanmak liderliğin meşruiyetini zedeleyebileceğinden, liderlerin sahip oldukları gücü etik ve ahlaki bir bakış açısıyla kullanmak durumunda oldukları görülmekte; bu bağlamda liderliğin etik temellere dayandırılması ve gücün sorumluluk bilinciyle kullanılması etik liderlik anlayışını gündeme getirirken (Kütükçü & Özen, 2023, s.228), liderliğin bireylerin belirli hedefler doğrultusunda etkilenmesi ve yönlendirilmesi süreci olarak tanımlanması ile örgütsel başarı açısından kritik bir rol üstlenmesi sonucunda zaman içinde çeşitli kuramsal

yaklaşımlar geliştirilmiş ve bu yaklaşımlar liderliğin doğasını, koşullarını ve etkilerini açıklamaya çalışmıştır

Özellikler Teorisi: Liderlik kuramlarının tarihsel gelişimi içerisinde ilk olarak öne çıkan yaklaşımlardan biri özellik teorisi. Bu teoriye göre, etkili liderler belirli doğuştan gelen kişilik özelliklerine sahiptir. Zeka, karizma, özgüven ve dürüstlük gibi bireysel nitelikler, liderliği diğer bireylerden ayıran temel unsurlar olarak kabul edilmiştir (Stogdill, 1948, s.35-71). Liderlikle ilişkilendirilen başlıca özellikler arasında; başarı elde etme isteği taşımak, etkili ve düzgün konuşabilmek, görevleri yerine getirme yeteneğine sahip olmak, yeterli düzeyde olgunluk göstermek, zihinsel kapasite açısından üstünlük sergilemek, belirli demografik niteliklere (cinsiyet, yaş) sahip olmak ve fiziksel olarak belirgin özellikler taşımak (örneğin boy uzunluğu) yer almaktadır (Bingöl, 1998, s.257).

Bireysel liderlerin özelliklerini incelemek, liderlik alanında en sık araştırılan konular arasında yer almaktadır. Birçok liderlik kuramının, kişisel özellikler ile davranışlar arasındaki farklılıkları anlamaya çalışmak üzerine kurulmuş olması, bu yaklaşımın temelini oluşturmaktadır. Bu durum, bireysel farklılıkları azaltmak yerine, bunları ön plana çıkarmak ve liderliği yalnızca konumsal güç ile açıklamamak bakımından dikkat çekmektedir (Muchinsky, 2006, s.421). Erken dönem çalışmalarda, liderliği açıklamak amacıyla demografik özellikleri ve kişilik değişkenlerini dikkate almak ön planda tutulmuştur. Ancak sonraki araştırmalarda, bu özelliklerin her duruma uygun liderlik davranışlarını açıklamakta yetersiz kalmakta olduğu görülmüş ve bu durum söz konusu yaklaşımın eleştirilmesine neden olmuştur.

Davranışsal Yaklaşımlar: Davranışsal liderlik kuramları, liderliği doğuştan gelen bir yeti olarak değil, öğrenilebilir bir davranış biçimi olarak ele alır. Ohio State ve Michigan Üniversitesi'nde yapılan klasik araştırmalarda, etkili liderlerin hem göreve hem de insana yönelik davranışlar sergilediği ortaya konmuştur (Likert, 1961). Davranışsal teoriler ile liderin yaptığı iş tanımlanıp, liderin etkin olduğu ve bireylere yön verdiği hareketleri saptanabilir (Karalar vd., 2006, s.125). Liderliğin yalnızca doğuştan gelen kişisel niteliklerle açıklanamayacağını ortaya koymak, liderlik araştırmalarında davranışsal yaklaşımların gelişmesine zemin hazırlamıştır. Davranışsal liderlik kuramı, etkili liderliği anlamak için liderin sahip olduğu özellikleri incelemekten ziyade, onun ne tür davranışlar sergilediğini analiz etmeye odaklanmaktadır. Bu yaklaşım, liderliği öğrenilebilir ve geliştirilebilir bir beceri olarak görmekte; liderlik sürecini açıklamak için gözlemlenebilir davranış kalıplarını değerlendirmek gerektiğini ileri sürmektedir.

Davranışsal yaklaşımın temel amacı, liderlik davranışlarını analiz ederek bu davranışların etkin liderlikle nasıl bütünleştirilebileceğini ortaya koymaktır. Bu bağlamda, "Bir liderin etkin bir lider olabilmesi için ne yapması gerekir?" sorusuna yanıt aramak öncelikli hedeflerden biridir. Yaklaşımın özünü oluşturan temel düşünce, liderin sahip olduğu bireysel özelliklerden ziyade, liderlik sürecinde sergilemiş olduğu davranışların etkinlik üzerinde belirleyici olduğudur (Koçel, 2005, s.589).

Davranış kuramının, özellik kuramına göre daha işlevsel ve uygulanabilir nitelikler taşıdığı bazı temel noktalarla açıklanmaktadır. Bu üstünlükleri üç başlık altında ifade edilmektedir (Avcı & Topaloğlu, 2009, s.5):

- Liderin davranışlarını incelemek, kişisel özelliklerini analiz etmeye kıyasla daha somut ve nesnel sonuçlar elde etmeye olanak tanımaktadır.
- Davranışları değerlendirmek, yalnızca biçimsel lideri değil, aynı zamanda biçimsel olmayan lideri de tanımlayabilmek açısından önem taşımaktadır.
- Liderlikte gerekli görülen temel davranış biçimlerini belirlemek, bu davranışların bireylere eğitim yoluyla kazandırılmasını mümkün kılmaktadır.

Bu yaklaşım liderliğin eğitilebilir ve geliştirilebilir bir yetkinlik olduğunu savunur; böylece uygulama açısından da önemli katkılar sunar.

Durumsallık Teorileri: 1970 ve 1980’li yıllarda liderlik araştırmalarında etkili bir liderin özelliklerini değerlendirmek amacıyla içinde bulunulan durumu dikkate alarak, kuramsal yaklaşımlara dâhil edilmeye başlanmıştır. Bu dönemde farklı durum ve koşulların, farklı liderlik biçimlerini gerektirmekte olduğu kabul edilerek, bu varsayımdan hareketle çeşitli araştırmalar gerçekleştirilmiştir. 1980’li yıllardan itibaren yapılan çalışmaların, durumsallık teorilerinin temel prensiplerini sürdürmekte olduğu ve bu yaklaşımların devamı niteliğinde gelişmekte olduğu ifade edilmektedir (Tabak vd., 2009, s.304).

Özellik ve davranış kuramlarının aksine, durumsallık yaklaşımları liderliğin bağlamsal koşullara göre şekillendiğini ileri sürmektedir. Fiedler’in (1967) Durumsallık Modeli, liderin tarzı ile çevresel faktörler arasındaki uyumun liderlik başarısını belirlediğini savunmaktadır. Bu yaklaşım, her durum için geçerli tek bir liderlik tarzı olmadığını ve etkili liderliğin, belirli koşullarla olan etkileşime bağlı olduğunu ifade etmektedir.

Liderlik üzerine gerçekleştirilen araştırmalarda, durumsallık yaklaşımı kapsamında etkili liderlik davranışını belirleyebilmek için bireye ve işe yönelik tutumların birbiriyle uyumlu olmasına dikkat etmek gerektiği düşünülmektedir. Liderlik sürecini şekillendiren çeşitli durumların bulunmakta olduğu ve bu durumların çok sayıda değişken içermekte olduğu belirtilmektedir. Durumsallık teorilerinde yer alan varsayımları savunmak, zaman içinde eleştirilere konu olmakta ve bu alanda sınırlı düzeyde uzlaşa sağlanabilmektedir (Eraslan, 2004, s.3).

4. Kültürel Boyutlar Kuramı

Kültürün liderlik anlayışı üzerindeki etkisini anlamak için Hofstede’in geliştirdiği kültürel boyutlar kuramı önemli bir kaynaktır. Hofstede, kültürü bireylerin kolektif zihinsel programlanmaları olarak tanımlamakta ve kültürler arası farklılıkları altı temel boyut üzerinden analiz etmektedir. Bunlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplulukçuluk, erkeksi-dişil değerler, uzun vadeli-yönelim ve hoşgörü-sıkı disiplin şeklinde ifade edilmektedir (Hofstede, 2001). Bu boyutlar, liderliğin

nasıl algılandığını ve liderlerin çalışanlarıyla kurduğu ilişkileri önemli ölçüde etkileyen durumlardır. Özellikle güç mesafesi yüksek toplumlarda (gelişmişlik düzeyi yüksek toplumlar) otoriter liderlik biçimleri daha çok kabul görürken, güç mesafesi düşük toplumlarda demokratik liderlik daha fazla kabul edilebilir olmaktadır (Gelfand vd., 2007, s.479-514).

Hofstede'in çalışmaları, liderliğin evrensel bir yapıdan ziyade kültürel bağlamla şekillendiğini ortaya koymaktadır. Bundan dolayı liderlerin anlayış tarzlarını konu alan bu çalışmada Hofstede'nin kültürel boyutları liderlik tarzları ilişkilendirilerek ele alınmaktadır. Örneğin, Balkan ülkelerinin tarihsel olarak otoriter yönetim biçimlerine daha yatkın olduğu, bu nedenle güç mesafesinin yüksek, belirsizlikten kaçınma eğiliminin ise belirgin olduğu görülmektedir (Kaasa vd., 2016, s.299-309). Dolayısıyla, Balkan coğrafyasında liderin karizmatik, kontrolcü ve yönlendirici özellikler göstermesi beklenmektedir. Kültürel normlar, liderin vizyonunu aktarma biçimini ve örgüt içindeki iletişim dilini doğrudan etkileyerek, liderliğin sadece bireysel bir yetenek değil, aynı zamanda kültürel bir ürün olduğunu da göstermektedir (Bakioğlu & Türk, 2019, s.300-310). Özellikle bireycilik-toplulukçuluk boyutu, Balkan liderlik anlayışının şekillenmesinde kritik rol oynamaktadır. Toplulukçu yapının basık olduğu Balkan ülkelerinde grup uyumu, sadakat ve hiyerarşiye saygı ön planda yer almaktadır. Bu da liderin bireysel performans yerine grup başarısına yönelmesini sağlamaktadır (House vd., 2004).

Tarihsel süreçte yaşanan rejim değişimleri, toplumsal değerlerde süreklilik ve dönüşüm gibi faktörler, liderlik tarzlarının kültürel kalıplarla nasıl şekillendiğini göstermektedir. Bu nedenle, Balkanlar'daki liderlik anlayışını ele alırken kültürel boyutları da dahil ederek, ilişkilendirme yapmak daha kapsamlı bakma imkânı vermektedir (Savić, 2021, s.112-123).

Kültürün liderlik tarzlarına etkisini incelemek için kullanılan bir diğer yaklaşım da Fons Trompenaars'ın geliştirdiği yedi boyutlu kültürel model yaklaşımı olmuştur. Trompenaars ve Hampden-Turner, kültürü "*insanların sorunlara yaklaşımlarını şekillendiren öğrenilmiş değerler bütünü*" olarak tanımlamakta ve bu değerlerin organizasyonlarda liderlik biçimlerini belirlediğini vurgulamaktadırlar (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). Özellikle evrenselcilik-partikülarizm, bireycilik-toplulukçuluk, özgürlük-disiplin gibi boyutlar, liderin karar alma süreçlerinden iletişim tarzına kadar birçok yönünü etkilemektedir. Dolayısıyla, Balkanlar gibi tarihsel olarak kolektif değerlere sahip coğrafyalarda, liderlerin daha katılımcı değil; bağlamı gözetken, esnek ve ilişki odaklı olmaları beklenmektedir (Çakır, 2020, s.220-234).

Trompenaars'ın partikülarizm anlayışı, Balkan coğrafyasındaki liderlikte kişisel ilişkilerin ve bağlamın ne derece belirleyici olduğunu göstermektedir. Partikülarist toplumlarda, kurallar soyut değil, ilişkiler temelinde yorumlanmakta ve liderden beklenen de bu ilişkisel dengeyi iyi yönetmesi olmaktadır (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, s.43). Bu nedenle Balkan ülkelerinde liderlik anlayışı, standart kurallardan ziyade bağlamın gerekliliklerine göre şekillenmektedir. Liderin, örgüt içinde adaleti sağlarken her bireyin özel durumunu dikkate alması, kültürel uyumunu da artırmaktadır (Ergeneli & Arıkan, 2002, s.145-160).

Balkan toplumlarında gözlemlenen toplulukçu anlayış, liderin grup uyumu ve bağlılığı sağlamada önemli bir faktördür. Trompenaars'a göre, toplulukçu toplumlarda liderin başarısı, bireysel başarıdan çok grup başarısını nasıl yönettiğiyle ölçülmektedir (Trompenaars, 1993). Balkanlar'daki lider profiline bakıldığında; liderde aidiyet duygusu güçlü, koruyucu ve grubun bütünlüğünü ilk sıraya koyan bir yapı istenmektedir. Bu anlayış, liderin hem karar alıcı hem de topluluk içinde denge sağlayıcı bir figür olmasını da beraberinde getirmektedir (Şahin & Gürbüz, 2013, s.109-120). Trompenaars'ın kültürel boyutlar kuramı, Balkanlarda liderliğin bağlamsal ve ilişkisel niteliğini anlamada etkili bir teorik çerçeve sunmaktadır. Bu model, liderliğin yalnızca biçimsel otoriteye dayanmadığını, aynı zamanda liderin kültürel beklentilere ne derece duyarlı olduğuyla da ilgili olduğunu göstermektedir. Balkan coğrafyasındaki liderlik tarzları, kültürel değerlerin ve tarihsel deneyimlerin şekillendirdiği esnek ve ilişki temelli bir yapıyı yansıtmaktadır (Kalemci, 2011, s.225-230).

5. Tarihsel Kuramsalcılık

Tarihsel kuramsalcılık, tarihsel olguları yalnızca kronolojik olaylar dizisi olarak değil, belli anlatılar ve ideolojik çerçeveler içerisinde yapılandırılmış anlam üretimleri olarak ele almayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda, Balkanlar gibi çok katmanlı bir tarihsel geçmişe ve zengin bir kültürel çeşitliliğe sahip olan bir coğrafyada tarih yazımı, yalnızca bilgi üretiminden ibaret olmamakta; aynı zamanda ulus inşa süreçlerinin ve politik kimliklerin şekillendirilmesinde işlevsel bir rol üstlenmektedir (Foucault, 1972, s.23-25).

Balkanlar'da tarih yazımı, 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren yükselen ulusçuluk ideolojileriyle birlikte köklü bir dönüşüm geçirmiştir. Bu dönemde kurulan yeni ulus-devletler, Osmanlı İmparatorluğu'ndan kopuşlarını meşrulaştırmak ve ulusal kimliklerini inşa etmek amacıyla tarihsel anlatılara yönelmişlerdir. Bu anlatılarda ortak olan unsur, tarihsel sürekliliği sağlamak için antik çağlara uzanan ve kesintisiz bir "ulusal geçmiş" tahayyülüdür (Mazower, 2000, s.76-80). Tarihsel kuramsalcılık, tarihin yapısal, söylemsel ve ideolojik boyutlarını analiz etmeye yönelik eleştirel yaklaşımların bütünüdür ifade eder. Balkanlar gibi tarihsel olarak yoğun çatışmaların, kimlik müzakerelerinin ve dış müdahalelerin yaşandığı bir coğrafyada, tarihsel kuramsalcılık, tarih yazımının yalnızca geçmişe değil, bugünün toplumsal düzenine de nasıl yön verdiğini sorgulamak açısından büyük önem taşımaktadır.

Sırp, Bulgar, Yunan ve Arnavut ulusal tarih yazımları, modern ulus fikrini destekleyecek şekilde mitolojik figürleri, kahramanlık anlatılarını ve düşmanlaştırılmış "ötekileri" kullanarak kolektif kimliği inşa etmiştir (Todorova, 1997, s.3-15). Osmanlı geçmişi ise çoğunlukla yabancı egemenlik, gerilik ve baskı dönemleri olarak temsilleştirilmiştir. Bu durum, Balkan tarihçiliğinin yalnızca modern kimlik inşasının değil, aynı zamanda geçmişin ideolojik bir silah olarak kullanıldığı alanlardan biri olduğunu göstermektedir.

Balkanlar'da tarihsel bilgi üretimini yeniden düşünmek, yalnızca geçmişe dair verileri analiz etmekle sınırlı kalmayıp, bu bilginin üretim koşullarını sorgulamak anlamına gelmektedir. Ulusal tarih

anlatılarını sabit ve sorgulanamaz kategoriler olarak kabul etmek, hem toplumsal hafızanın daralmasına hem de eleştirel düşünme olanaklarının zayıflamasına neden olmaktadır. Bu nedenle, tarih yazımında çoğulcu yaklaşımlar geliştirmek, farklı toplulukların deneyimlerini dikkate almak ve tarihsel olguları karşılaştırmalı perspektiflerle ele almak önem kazanmaktadır.

6. Post Sosyalist Geçişin Liderlik Anlayışına Etkisi

1989 yılında Berlin Duvarı'nın yıkılmasıyla başlayan post-sosyalist geçiş süreci, Orta ve Doğu Avrupadaki birçok ülkede siyasal ve ekonomik sistemin yeniden yapılandırılmasına neden olmuştur. Bu geçiş, yalnızca ekonomik liberalizasyona değil, aynı zamanda liderlik normlarında ve yönetim anlayışında da köklü değişimlere yol açmıştır (Arato, 2009). Sosyalist rejimlerde lider, çoğunlukla ideolojik bir figür olarak algılanmakta ve halkla arasında sembolik bir mesafe bulunmaktadır. Bu yapıdan geçilen demokratik sistemlerde ise liderin toplumla daha doğrudan ilişki kurması ve halkın temsilcisi olarak hareket etmesi beklenmektedir (Ther,2023). Ancak bu beklenti her zaman gerçekleşmemiştir. Örneğin, Rusya'da 1990'lı yıllarda uygulanan "şok terapi" politikaları, halk arasında ekonomik güvensizliği artırmış ve bu da güçlü, karar alıcı bir otorite figürüne olan isteği artırmıştır (Rutland, 2005).

Çek Cumhuriyeti örneğine bakıldığında da liderlik anlayışının dönüşümüne dair önemli bir zıtlığı sunduğu görülmektedir. Václav Havel gibi figürler, post-sosyalist dönemde etik, hümanist ve toplumsal sorumluluğu yüksek lider tipolojisinin öncüsü olmuşlardır. Havel'in liderlik tarzı, karizmatik ama aynı zamanda mütevazı ve halkla doğrudan etkileşim kuran bir modeli temsil etmiştir. Bu da liberal demokratik değerlerle örtüşen bir liderlik anlayışının gelişmesine katkı sağlamıştır (Arato, 2009, s.18). Toplumlardaki liderlik anlayışının değişiminde kültürel miras da önemli rol oynamaktadır. Hofstede'in kültürel boyutlar teorisine göre, sosyalist geçmişe sahip ülkeler daha yüksek güç mesafesine ve belirsizlikten kaçınma eğilimine sahip olmaktadır (Hofstede, 2001, s.84). Bu kültürel geçmiş, liderlik anlayışının yer yer merkeziyetçi kalmasına ve halkın otoriteye karşı daha fazla hoşgörü göstermesine zemin hazırlamış olabilir. Bu nedenle, liderlikte yaşanan değişim sadece yapısal değil; aynı zamanda kültürel ve düşünsel bir uyum sürecini de beraberinde getirmiştir. Polonya'daki Yuvarlak Masa görüşmeleri bu değişimin simgesel bir örneği olarak gösterilebilir. Bu görüşmeler, devlet ile sivil toplumun birlikte çalıştığı, müzakere temelli bir liderlik modelinin başlangıcını temsil ettiği görülmektedir (Walesa, 1992).

7. Balkan Kimliği, Kolektivizm, Ataerkil Yapıların Liderlik Anlayışına Etkisi

Balkanlar, tarihsel olarak çok kültürlü ve çok katmanlı yapısıyla dikkat çeken bir coğrafyadır. Osmanlı, Avusturya-Macaristan ve Sovyet etkilerini deneyimlemiş bu bölge, kimlik inşasında hem kültürel melezleşmeye hem de kolektivist sosyal yapıların güçlenmesine zemin hazırlamıştır. Balkan kimliği, ortak bir tarihsel travma, bölgesel mücadeleler ve etnik bağlılıklarla şekillenmiş; bu da

liderlik anlayışında topluluk odaklı, statüye dayalı ve ataerkil yönelimli bir çerçeve oluşturmuştur (Petrović, 2021, s.215). Balkanlar, tarihsel olarak farklı kültürlerin etkisi altında kalmış ve bu durum, bölgede topluluğa dayalı ve geleneksel değerlere önem veren bir liderlik anlayışının gelişmesine katkı sağlamıştır.

Kolektivizm, bireyin değil topluluğun öncelendiği bir değer sistemini ifade etmektedir. Hofstede'in kültürel boyutlar kuramına göre, Balkan ülkeleri kolektivist toplumlar arasında yer almaktadır (Hofstede, 2001, s.215). Ataerkil toplum yapısı ise Balkanlar'da liderlik rollerinin büyük oranda erkeklere atfedilmesine neden olmaktadır. Erkek liderlerden güçlü, kararlı, koruyucu olmaları beklenirken, kadınların bu özellikleri sergilemeleri çoğu zaman tam tersi bir algı yaratmaktadır (Eganović, 2022). Bu durum, kadınların liderlik pozisyonlarına erişiminde ciddi engeller yaratmakta; liderliğin eril bir norm üzerinden tanımlanmasına neden olmaktadır. Bosna Savaşı sonrası kimlik inşasını inceleyen Hansen (2000, s.55-75), ataerkil kültürün yalnızca toplumsal cinsiyet rollerini değil, aynı zamanda güvenlik ve liderlik algılarını da şekillendirdiğini savunmuştur. Hansen'e göre, savaş sonrası oluşan ulusal kimlik söylemleri, erkekliği koruyucu ve savaşçı, kadınlığı ise korunması gereken bir konuma yerleştirmiştir. Bu yapı genel itibarı ile liderliğin erkeklerle özdeşleşmesine ve kadınların bu rollerde farklı algılanmasına zemin hazırlamıştır.

Kolektivizm ve ataerkillik birleştiğinde ise liderlik anlayışında katı geleneksel rollerin sürdürüldüğü bir sistem ortaya çıkmaktadır. Liderden beklenen, yalnızca etkili karar verici olması değil; aynı zamanda geleneksel ahlaki normlara uyum göstermesi ve grup değerlerini yansıtmasıdır. Durumun bu şekilde olması liderliğin dönüşümünü ve demokratikleşmesini geciktirebilme ihtimalini de doğurmaktadır. Ayrıca, bireysel farklılıkları kabul etmeyen bu anlayış, yenilikçi ya da marjinal liderlik tarzlarına karşı direnç oluşturabilmektedir (Davis & Williamson, 2019). Balkanlarda kadınların liderlik pozisyonuna yükselmesinin önündeki engeller yalnızca kültürel değil, yapısal faktörlerle de desteklenmektedir. Sırbistan'da yapılan bir saha araştırmasında, kadın liderlerin karar alma süreçlerinde ciddiye alınmadıkları, üst düzey rollere terfi etmekte daha fazla performans kanıtlamak zorunda kaldıkları belirtilmiştir (Eganović, 2022, s.17). Bu bulgular, ataerkil normların sadece kültürel değil, kurumsal yapıların işleyişine de nüfuz ettiğini göstermektedir.

8. Arnavutluk, Bulgaristan, Sırbistan, Hırvatistan, Makedonya, Bosna Hersek ve Yunanistan

Balkanlar, tarih boyunca farklı etnik grupların, dinlerin ve kültürel yapılarının bir arada bulunduğu, çok katmanlı bir coğrafya olarak dikkat çekmiştir. Bu kültürel çeşitlilik, bölge ülkelerinin liderlik anlayışlarını tarihsel bağlamda şekillendirmiştir. Lider söylemleri, resmî belgeler, anayasal sistemler ve yönetim modelleri üzerinden yapılan değerlendirmeler, liderlik tarzlarının hem tarihsel geçmişle hem de günümüzle nasıl bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir (İnsamer, 2020).

Arnavutluk, 1912'deki bağımsızlık sürecinden itibaren ulusal bir kimlik oluşturma çabası içine girmiştir. Bu çabanın liderlik anlayışında merkeziyetçi ve ulus-inşa odaklı bir yaklaşımı beraberinde

getirdiği görülmektedir. İsmail Qemali'nin kurucu liderliği, kolektif kimlik oluşturma sürecinde sembolik bir rol üstlenmiştir (Skendi, 1967). Günümüzdeki liderlik yapısı ise Avrupa Birliği süreciyle şekillenen modernleşme ve reform temelli bir yaklaşıma dayanmaktadır. Bulgaristan'da liderlik, tarihsel olarak ulusal bağımsızlık ve modernleşme ekseninde şekillenmiştir. 1878 Berlin Antlaşması sonrası oluşan yeni yönetim modeli, Bulgaristan'da yönetsel yapıların merkezileşmesini ve ulusal bir söylemin ön plana çıkmasını sağlamıştır. Günümüzde ise lider söylemleri, Avrupa Birliği'nin demokratikleşme kriterleriyle uyumlu bir şekilde dönüşmektedir (Ozgoker & Bati, 2017, s.151).

Sırbistan'ın liderlik anlayışı hem tarihsel imparatorluk mirasından hem de yakın dönem siyasi dönüşümlerinden izler taşımaktadır. Özellikle merkeziyetçi yönetim biçimleri ile tanımlanan Sırbistan'da, lider söylemleri sıklıkla ulusal egemenlik ve kültürel bütünlük vurgusu ile şekillenmektedir (Türbedar, 2004, s.73-85). Bununla birlikte, bölgesel iş birliği ve Avrupa ile entegrasyon süreci, liderlik anlayışında pragmatik yaklaşımların da gelişmesine yol açmıştır. Hırvatistan, 1991'de bağımsızlık kazandıktan sonra Avrupa ile bütünleşme hedefini öncelikli strateji olarak benimsemiştir. 2013'te Avrupa Birliği'ne tam üyelik kazanan ülkenin liderlik anlayışı, Batı tipi kurumsallaşma ile yerel kültürel dinamikler arasında denge kurma yönündedir (INSAMER, 2020, s.43). Tarihsel olarak liderlik, toplumsal uzlaşma ve yönetsel istikrarla ilişkilendirilmiştir.

Kuzey Makedonya'nın liderlik anlayışı, çok etnili bir toplum yapısına sahip olması nedeniyle uzlaşma, katılım ve temsil odaklı gelişmiştir. Yunanistan ile olan isim anlaşmazlığının çözümlenerek "Prespa Anlaşması" ile NATO üyeliğine adım atılması, liderlikte diyalog ve diplomatik çözüm odaklı bir yönelimi yansıtmaktadır (INSAMER, 2020, s. 55). Bu yapı, karar alma süreçlerinin uzlaşmaya dayalı olmasını beraberinde getirmektedir. Yunanistan'da liderlik, modern ulus-devletin inşasından itibaren demokratikleşme, anayasal düzen ve Batı kurumlarıyla entegrasyon ekseninde şekillenmiştir. 19. yüzyılda kurulan bağımsız devlet, zamanla Avrupa Birliği ve NATO gibi uluslararası kurumlarla ilişkilerini geliştirerek liderlik tarzında demokratik değerleri öne çıkarmıştır (INSAMER, 2020, s.63). Lider söylemlerinde istikrar, kalkınma ve AB müktesebatına uyum sıklıkla vurgulanmaktadır.

Balkan ülkelerinde liderlik anlayışları, tarihsel süreçler, etnik yapı, kültürel değerler ve uluslararası entegrasyon çabalarıyla şekillenmektedir. Her ülkenin kendine özgü sosyo-politik geçmişi, lider söylemlerini ve yönetsel tercihleri etkilemiştir. Ortak bir Balkan kimliği oluşturmak yerine, her ülkenin kendi iç dinamikleri doğrultusunda liderlik biçimleri geliştirdiği söylenebilir. Bununla birlikte, bölgesel istikrar ve iş birliği, bu farklılıkların uyum içinde yönetilmesiyle mümkündür.

9. Sonuç

Bu çalışma, Balkan coğrafyasındaki liderlik anlayışlarının tarihsel, kültürel ve kurumsal kökenlerini disiplinler arası bir bakış açısıyla değerlendirmiştir. Arnavutluk'tan Yunanistan'a uzanan bölgede liderlik olgusu, yalnızca bireysel karizma ya da yönetsel beceriler üzerinden değil; kolektivizm, ataerkillik, tarihsel kuramsalcılık ve kültürel değerler ekseninde şekillenmektedir (Hofstede, 2001, s.79-85; Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, s.81-100). Özellikle toplumsal yapıların geleneksel

normlara dayalı olduğu ülkelerde liderden beklenen rol hem toplumsal bütünlüğü sağlama hem de kültürel meşruiyeti sürdürbilme yetisiyle ilişkilidir.

Çalışmada kullanılan Hofstede'nin kültürel boyutlar kuramı, Balkan toplumlarının yüksek güç mesafesi, toplulukçuluk ve belirsizlikten kaçınma eğilimleri sergilediğini ortaya koymaktadır (Hofstede, 2001, s.85). Bu bağlamda, liderlik anlayışının otoriteye saygı, geleneksel değerlere bağlılık ve statü temelli yapı ile örtüştüğü görülmektedir. Trompenaars'ın kültürel modeline göre ise Balkanlar'daki liderliğin bağlamsal, ilişki odaklı ve esnek yapılar üzerine kurulu olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Trompenaars. & Hampden, 1997, s.95). Bu yaklaşımlar, liderliğin öğrenilebilir olmasının yanı sıra kültürel değerlerle ne derece uyumlu olduğunun da başarı açısından belirleyici olduğunu göstermektedir. Bosna-Hersek gibi etnik çeşitliliğin yoğun olduğu ülkelerde kolektif temsile dayalı liderlik yapıları öne çıkmış ve karar alma süreçlerinde uzlaşma arayışları belirleyici olmuştur. Bu durum, liderliğin yalnızca siyasi değil; aynı zamanda sembolik bir meşruiyet aracı olarak işlediğini göstermektedir.

Toplumsal cinsiyet bağlamında ise liderlik anlayışlarının ataerkil normlarla çevrelendiği ve kadın liderliğin sınırlı temsil edildiği gözlemlenmiştir. Hansen (2000, s.80) Bosna Savaşı sonrası inşa edilen ulusal söylemlerde erkekliğin koruyucu figür, kadınlığın ise edilgen bir konumda sunulduğunu ve bu durumun liderlik pozisyonlarına doğrudan etki ettiğini ifade etmektedir. Kolektivizmle birleşen bu ataerkil yapı, kadınların liderlik rollerinde karşılaştıkları yapısal ve kültürel engelleri derinleştirir. Bu bağlamda, gelecekte liderlik modellerinin daha kapsayıcı hale gelmesi, yalnızca yasal düzenlemelerle değil; aynı zamanda kültürel dönüşümle de mümkün olabilecektir.

Balkan coğrafyasındaki liderlik anlayışları, yerel dinamiklerle şekillenmiş olmakla birlikte, bölge ülkeleri arasında tarihsel ve kültürel bağlamda ortak noktalar da barındırmaktadır. Bu ortaklıklar, Balkanlar'da karşılıklı anlayışa dayalı bir liderlik kültürünün gelişmesi için önemli bir zemin sunmaktadır. Geçmişten bugüne yaşanan dönüşümler, liderliğin sadece otoriteyle değil; temsil, kapsayıcılık ve toplumsal uyumla da ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, bölgedeki liderlik modellerinin gelecekte daha esnek, çoğulcu ve kültürel çeşitliliğe duyarlı yapılar üzerinden yeniden yorumlanması hem siyasal istikrar hem de toplumsal bütünleşme açısından kritik bir rol oynayacaktır.

Bu çalışma kuramsal bir inceleme olduğu için Balkan ülkelerindeki liderlik anlayışları mevcut literatür ve kültürel modeller üzerinden değerlendirilmiştir. Ancak bazı Balkan ülkeleri için güncel, kapsamlı ve karşılaştırmalı veri bulunmaması analizleri sınırlamaktadır. Ayrıca saha çalışmalarının azlığı, liderlik pratiklerinin gerçek örgütsel deneyimlerle desteklenmesini güçleştirmektedir. Bu nedenle gelecekte yapılacak araştırmalarda Balkan ülkelerinde nitel görüşmeler, saha çalışmaları, lider söylemlerinin analizi ve ülkeler arası karşılaştırmalı araştırmalar yapılması önemlidir. Kadın liderliğinin sınırlı olması, post-sosyalist geçmişin liderlik tarzlarına etkisi ve kültürel değerlerin liderliği nasıl şekillendirdiği gibi konuların da daha ayrıntılı incelenmesi, bölgedeki liderlik yapısını daha iyi anlamaya katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

- Akayev, A. A., Ichkitidze, Y. R., Sarygulov, A. I., & Sokolov, V. N. (2016). The post-socialist transformation of central and eastern european countries at the turn of the century: regional development and economic inequality. *Ekonomika Regiona= Economy of Regions*, (3), 613-626.
- Arato, A. (2009). *Post-sovereign constitution making*. Oxford University Press.
- Avcı, U. & Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik kademelere göre liderlik davranışlarını algılama farklılıkları: otel çalışanları üzerine bir araştırma, *KMÜ İİBF Dergisi*, 16, Haziran, 1-20.
- Bakioğlu, B. & Türk, N. (2019). Kültürel boyutlar bağlamında liderlik stilleri: Teorik bir değerlendirme. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 300-310.
- Bingöl, D. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (4. b.), Beta Yayınları, İstanbul.
- Çakır, F. (2020). Kültürel farklılıkların liderlik tarzlarına etkisi: Trompenaars'ın kültürel boyutlar modeli kapsamında bir değerlendirme. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 18(2), 220-234.
- Davis, L. S., & Williamson, C. R. (2019). Does individualism promote gender equality? *World Development*, 123, 104627.
- Dickson, M. W., Den Hartog, D. N., & Mitchelson, J. K. (2003). Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress, and raising new questions. *The leadership quarterly*, 14(6), 729-768.
- Dinçer, D., (2016). Otantik liderlik. (Ed: A. Sinan Ünsar), *Liderlik üzerine güncel yazılar*, Çanakkale, Paradigma Akademi Yayınları.
- Dubrin, A. J., (2012). *Essentials of management*, Ninth Edition, South-Western.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Women and the Labyrinth of Leadership. *Harvard Business Review*, 85, 62-71.
- Eganović, A. (2022). *The position of women in leadership roles in Serbia* (Bachelor's thesis, University of Twente). <https://essay.utwente.nl/91278/>
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-32.
- Ergeneli, A. & Arıkan, L. (2002). Kültürel farklılıklar ve yönetim uygulamaları: Trompenaars'ın yaklaşımı. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 145-160.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.
- Foucault, M. (1972). *The Archaeology of knowledge, and the discourse on language*, (Çeviren: A. M. Sheridan Smith), New York: Pantheon Books.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479-514.
- Hansen, L. (2000). Gender, nation, rape: Bosnia and the construction of security. *International Feminist Journal of Politics*, 3(1), 55-75.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage Publications.
- İnsamer. (2020). *Balkan Raporu: Bölünme ve Birleşme Sarmalında Bir Coğrafya*. İnsani ve Sosyal Araştırmalar Merkezi Yayınları.
- Kaasa, A., Vadi, M., & Varblane, U. (2016). A new dataset of cultural distances for European countries and regions. *Research in International Business and Finance*, 37, 299-309.

- Kalemci, R. A. (2011). Kültürel boyutların liderlik tarzlarına etkisi: Türkiye örneği. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 225-234.
- Karalar, R., Özalp, İ., Ferman Maviş, F., Geylan, R., Tenekecioğlu, B., Şahin, M., Çömlekçi, F. & Aydın, N. (2006). Genel işletme, Anadolu Üniversitesi Yayını, (6. b.), Eskişehir.
- Koçel, T. (2005). İşletme yöneticiliği, (9. b), Beta Yayınları, İstanbul.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.
- Kütükçü, S., Özen, F. (2023). Eğitim örgütlerinde etik liderlik: sistematik analiz, *Kastamonu İnsan ve Toplum Dergisi (KİTOD)*, 1(2), 223-244.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. McGraw-Hill.
- Mazower, M. (2000). *The Balkans: a short history*, New York: Modern Library, 76-87.
- Mert, İ. S., Eren, A. (2008). Liderimizi ne derecede etik görüyoruz? başkalarını lider olarak kabul etmemizde, kendi etik değerlerimizden nasıl etkileniyoruz? 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 16-18 Mayıs, Antalya, İstanbul Kültür Üniversitesi İşletme Bölümü, 736-739.
- Muchinsky, P. M. (2006). *Psychology Applied to Work*, Eighth Edition, Thomson Wadsworth.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice Ninth Edition*. SAGE Publications, Inc.
- Ouden, E., (2012). *Innovation Design: Creating Value for People, Organizations and Society*, Springer.
- Ozgoker, U. & Bati, S. (2017). Avrupa Birliği'nin Balkanlar Genişlemesi ve Bölge Politikaları. *Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 14(56), 139-162.
- Özen Kutanis, R., Alpaslan, S. (2007). Bir doğu liderliğinin metaforik analizi: Konusuke Matsushita, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 25-27 Mayıs, Sakarya Üniversitesi. 25.
- Petrovic, L. (2021). Balkanization of identity: Rebuilding fragmented identities through narratives. Simon Fraser University, British Columbia, Canada.
- Rutland, P. (2005). *Post-socialist states and the evolution of a new development model: Russia and China compared*. Slavic Research Center, Hokkaido University.
- Savić, B. (2021). Leadership in the Balkans: Between charisma and tradition. *Journal of Balkan and Near Eastern Studies*, 23(1), 112-123.
- Skendi, S. (1967). *The Albanian National Awakening*. Princeton University Press.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Şahin, F. & Gürbüz, S. (2013). Kültürel değerler ve liderlik: Trompenaars modeline dayalı bir değerlendirme. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 9(1), 109-120.
- Tabak, A., Sığı, Ü. & Türköz, T. (2009). Öz liderlik (kendi kendine liderlik) ölçeği türkçe formunun uyarlama çalışması, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 21-23 Mayıs, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, 303-309.
- Tengilimoğlu, D., Yiğit, A. (2005). Hastanelerde liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisini belirlemeye yönelik bir alan çalışması, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 3(8), 377.
- Ther, P. (2023, June 19). How Russia went from ally to adversary. *The New Yorker*. <https://www.newyorker.com/magazine/2023/06/19/how-the-west-lost-the-peace-philipp-ther-book-review>
- Todorova, M. (1997). *Imagining the Balkans*, Oxford: Oxford University Press.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the Waves of Culture*. London: Economist Books.

- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business* (2nd ed.). Nicholas Brealey Publishing.
- Türbedar, E. (2004). Balkanlarda Bölgesel İşbirliği ve Türkiye. *Avrasya Dosyası*, 10(2), 73–85.
- Wałęsa, L. (1992). *The struggle and the triumph: An autobiography*. Arcade Publishing.
- Yıldız, E. (2020). Kültürel farklılıkların liderlik tarzları üzerine etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 16(4), 91-104.
- Yılmaz, H. & Karahan, A. (2010). Liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Uşak'ta bir araştırma, *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.*, 2(17), 145-158.
- Yukl, G.A. (2013). *Leadership in organizations*. 8th Edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River.

Leadership, while often examined through universal models, manifests differently depending on cultural, historical, and institutional contexts. The Balkan region, with its complex past and multicultural fabric, provides a unique lens for exploring alternative leadership paradigms. This study comparatively examines leadership understandings in Albania, Bulgaria, Serbia, Croatia, North Macedonia, Bosnia and Herzegovina, and Greece by grounding the analysis in theoretical and empirical literature. The research adopts a multi-theoretical approach. Hofstede's cultural dimensions framework is utilized to assess how national cultures influence leadership expectations, especially through dimensions such as power distance, collectivism, and uncertainty avoidance. Findings suggest that Balkan societies exhibit a tendency towards high power distance and collectivist values, resulting in leadership expectations that emphasize authority, stability, and traditional roles. Trompenaars' cultural model further enriches the analysis, showing that relationship-oriented, particularistic, and contextual leadership is culturally preferred in many Balkan states.

Historical institutionalism is employed to understand how national identity construction processes, particularly post-Ottoman and post-socialist transitions, have shaped symbolic and political leadership forms. National historiographies and founding myths play significant roles in legitimizing leadership, with figures like Ismail Qemali or Václav Havel symbolizing divergent leadership models across the region. The legacy of socialism has also affected leadership norms, creating tension between inherited centralized structures and emerging participatory expectations in democratic contexts. Additionally, the study critically explores how gender roles and patriarchal cultural patterns shape leadership access and perceptions. Despite legal frameworks supporting equality, women in leadership remain underrepresented across the region. Drawing on Lene Hansen's analysis of post-war identity narratives in Bosnia, the study argues that leadership is still largely framed through masculine norms, which limits the diversification of leadership models and hampers inclusive governance.

Leadership in the Balkans cannot be fully grasped through a single theoretical model. Rather, it emerges as a dynamic phenomenon shaped by localized cultural codes, historical memory, institutional transitions, and gender norms. The findings highlight that leadership in the region functions not only as a tool of governance but also as a symbolic force embedded in collective identities and social expectations. Therefore, future research and policy initiatives must prioritize cultural sensitivity and historical depth to better understand and shape leadership development in Southeastern Europe.