



## KÜLTÜR VE KÜLTÜREL FARKLILIKLAR: LİDERLİK AÇISINDAN TEORİK BİR DEĞERLENDİRME

### CULTURE AND CULTURAL DIFFERENCES: A THEORIC EVALUATION FROM LEADERSHIP PERSPECTIVE

Salih YEŞİL<sup>1</sup>

#### Öz

Kültür ve kültürel farklılıklar, örgütsel bağlamda işletmeleri her alanda etkilemektedir. İşletmelerin kültür ve kültürel farklılıkların, örgütler ve örgütsel uygulamalar üzerindeki etki ve sonuçlarını anlamaları; ortaya çıkan sorunların üstesinden gelme ve başarı açısından çok önemlidir. Liderlik konusu da bu bağlamda ele alınabilecek en önemli konulardan birisidir.

Bu çalışmanın amacı, kültür ve kültürel farklılıkların liderlik üzerine etkilerini belirlemektir. Çalışma, daha çok literatür temelli bir araştırma niteliği taşımakta olup, ele aldığı konu açısından büyük önem taşımaktadır. Bu konulara açıklık getirilmesinin özellikle çok kültürlü örgütler ve uluslararası faaliyetlerde bulunan firmaların daha başarılı bir şekilde yönetilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kültür, Kültürel Farklılıklar, Liderlik

#### Abstract

Culture and cultural diversity affect every aspect of the organizations. Understanding the impact of culture and cultural differences on organizations and organizational practices is very important for overcoming the problems experienced and the success point of view.

The aim of this study is to discuss the culture, cultural differences and their impact on leadership. The study tends to be literature-based and seem to very important because of the topic under study. Investigating these topics is expected to contribute to the effective management of multicultural organizations and organizations of any type operating across the borders.

**Key Words:** Culture, Cultural Diversity, Leadership

---

<sup>1</sup> Yrd.Doç.Dr., KSU, İİBF, İşletme Bölümü, [syes66@hotmail.com](mailto:syes66@hotmail.com)

## 1. GİRİŞ

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızla geliştiği bir dünyada ülkeler, bireyler ve firmalar arası ilişkiler yoğunlaşmakta ve yeni boyutlara taşınmaktadır (Ayaydın, 2005, s. 94). Kısacası dünya; siyaset, ekonomi, kültür ve toplum yapıları bakımından yoğun bir etkileşimin içinde küresel bir köy haline gelmektedir. Küreselleşme sonucu, ülkeler arasındaki ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel ilişkiler daha yaygın hale gelmektedir (Mutlu, 1999, s.160; Tutar, 1999, s.19). Günümüz işletmeleri birçok farklı kültürden insanı bünyesinde barındırmakta ve aynı zamanda uluslararası pazarlardaki faaliyetleri çerçevesinde farklı kültürel geçmişe sahip bireylerle çalışmak durumundadır. Yaşanan bu değişimler işletmelerin çok kültürlü hale dönüştüklerinin sinyalini vermektedir. Kültürel etkileşimin artması, kültür ve kültürel farklılıkları ön plana çıkarıp önemini daha da arttırmıştır. İşletmelerin uluslararası faaliyetleri ve çok kültürlü olmaları, işletmeler açısından farklı kültür, yönetim sistem ve uygulamaları ve bunlarla birlikte birçok sorun anlamına gelmektedir. Farklı kültürel geçmişe sahip bireyleri bünyesinde barındıran işletmeler, bu bireyleri nasıl yöneteceği konusunda sorunlar yaşamaktadır. Bunu başarabilmenin yolu da kültür, kültürel farklılıklar ile bunların liderlik üzerine etkilerini anlamaktan geçmektedir. Çok kültürlülük her ne kadar birçok sorunu beraberinde getirirse de, rekabetçi avantajlar elde edebilme konusunda işletmelere büyük fırsatlar sunmaktadır.

Kültür, toplumları ve toplumları oluşturan bireyleri etkilediği gibi, kültürün liderlik üzerinde de büyük etkisi vardır. Kültür konusunda yapılan çalışmalar, kültürün değerler açısından ülkeler arasında farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu konuda yapılan çalışmaların en önemlilerinden bir tanesi Hofstede (1980)'in çalışmasıdır. Bu çalışma kültürlerin değerler boyutunda farklılıklar gösterdiğini ortaya koymuştur. Kültürlerin sahip oldukları farklı bilgi, inanç, değer ve tutumlar bireysel bağlamda davranış, fikir ve düşüncelere yansıdığı gibi, örgütsel ortamlarda da sistem, süreç ve yaklaşımları etkilemektedir. Bunun sonucu olarak; bireysel bağlamda davranışlar, fikir, düşünce ve bakış açıları, kültürden kültüre farklılık gösterdiği gibi, örgütsel bağlamda da sistem, süreç ve yaklaşımlar kültürlere göre değişiklik göstermektedir. Stephens ve Greer (1997, s.108) kültürün; karar alma, yönetim tarzı, kişilerarası güven, takım çalışması ve kadının iş hayatındaki rolü gibi birçok konuda etkisi olduğunu belirlemişlerdir. Temizel ve ark. (2008), uluslararası işletmelerin ev sahibi ülkelerde karşılaşacakları zorluklardan en önemlisinin, kültür farklılıklarının işletmecilikle ilgili birçok konuyu doğrudan etkilemesi olduğunu

belirtmişlerdir. Ev sahibi ülkeler ne kadar değişik ve ana ülkeden farklı kültürel yapıya sahip ise, yaşanabilecek sorunlarda o derece çok olacak demektir.

Bu çalışmanın amacı; kültür ve kültürel farklılıkların, liderlik konusu üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Çalışmanın özellikle uluslararası faaliyetlerde bulunan ve/veya bünyesinde farklı kültürel geçmişe sahip çalışanları barındıran işletmelere katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Kültür ve kültürel farklılıkların liderlik bağlamında etki ve sonuçlarını anlayan işletmeler, çağın gerekleri doğrultusunda ilgili çalışanlarını yönlendirip motive edecekler ve örgütse amaçlara daha etkin bir şekilde ulaşabileceklerdir. Bu açıdan bakıldığında çalışmanın çok faydalı olacağı düşünülmektedir. Böyle bir çalışmanın Türkçe literatürde yer almaması da çalışmanın önemini gösteren diğer bir noktadır.

Çalışma üç ana bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde öncelikle kültür, kültürü oluşturan unsurlar, kültürün değer boyutları ve kültürün sonuçları konuları ele alınmaktadır. İkinci bölümünde liderlik konusu incelenmiştir. Son bölümde ise, kültürün ve kültürel farklılıkların liderlik üzerine etkileri açıklanmakta ve tartışılmaktadır.

## 2. KÜLTÜRÜN TANIMI, KAPSAM VE ÖZELLİKLERİ

Mendenhall ve ark. (1995, s.70), İngilizce ‘culture’ olarak ifade edilen kültürün, Latince bir kelime olan ‘Cultura’ kelimesinden türediğini ifade etmiştir. ‘Cultura’ kelimesi de ‘cultus’ kelimesi ile ilişkilidir. ‘Cultus’ kelimesi de ‘Cult ve Worship’ anlamlarına gelmektedir. Bunlar Türkçe’de ‘mezhep (Belli bir grup)’ ve ‘tapınmak veya ibadet etmek’ anlamlarına gelmektedir. Mendenhall ve ark. (1995), mezhep ya da grup kelimesinin kültürü daha fazla yansıttığını belirtmişlerdir. Çünkü belli bir mezhep ya da gruptan olan kişiler belli bir şeylere inanırlar ve yaparlar. Bu bağlamda kültürün anlamıyla özdeşleştiği ifade edilmiştir.

Tayeb (1992), kültürün tam olarak ne anlama geldiği konusunda araştırmacılar arasında anlaşmazlık ve karışıklık olduğunu belirtmiştir. Literatürde kültür konusunda en çok ismi geçen kişi olarak Hofstede (1980, s.225) kültürü, ‘bir grubu diğer bir gruptan ayıran ortaklaşa programlanmış zekâ (akıl)’ olarak tanımlamaktadır. Tayeb (1992) ise kültürü, ‘bir topluluk tarafından öğrenilmiş, paylaşılmış, onların maddi ve maddi olmayan yaşam tarzlarını etkileyen, tarih boyunca gelişmiş değerler, tutumlar ve anlamlar bütünü’ olarak tanımlamıştır. Topluluğun üyeleri ortaklaşa paylaşılan özellikleri yaşamları boyu okul, aile, eğitim ve toplum içerisinde öğrenmektedirler. Yine kültür konusunda yaptığı çalışmaları ile bilinen Trompenaars ve Hampden-Turner (1997) ise kültürü, ‘bir toplumun zaman içerisinde yüz yüze geldikleri problemleri çözmek için geliştirdikleri bir dizi kurallar ve metotlar’ olarak

tanımlamıştır. Singh (2008, s. 251), kültürü, belli bir toplum ya da grup tarafından geçmiş ve günümüzde paylaşılmış gerçeklerden oluşmuş bir yapı olarak ifade etmişlerdir.

Mead (1998, s.105), Hofstede'in tanımından yola çıkarak kültürün temel özelliklerini şu şekilde açıklamıştır. Kültür; belli bir gruba aittir, doğuştan değil sonradan öğrenilir, nesilden nesile aktarılır, değerler sisteminden oluşur ve grup üyelerinin davranışlarını sürekli ve tahmin edilebilir bir şekilde etkiler. Mutlu (1999), daha genel anlamda kültürün özelliklerini özetlemeye çalışmıştır. Kültür; öğrenilir, uyarlanabilir, kuşaktan kuşağa aktarılabilir, paylaşılabilir, sınırlayıcıdır, simgeleyicidir ve birbirini bütünleyen çeşitli unsurlardan oluşur. Kültür, öğrenilerek ve tecrübe edilerek kazanılır ve bunun yanında kültür üzerinde uyarlama yapmak insanın doğal kabiliyeti dâhilindedir. Kültür, nesilden nesile aktarılır ve toplumun bütün bireyleri tarafından paylaşılmaktadır. Kültür, ait olduğu toplumu bir takım ölçüler içerisine sokarak sınırlamaktadır. Kültür, bir olgunun başka bir olgu tarafından tanımlanması, simgelenmesi veya kullanılmasıyla alakalıdır.

### **2.1. Kültürün Farklı Boyutları**

Trompenaars ve Hampden-Turner (1997, s.7), kültürün kendini ulus, örgüt ve profesyonel gibi farklı düzeylerde gösterebileceğini belirtmişlerdir. En üst düzeyde (örneğin Fransız, batı Avrupa ya da Asya kültürü) ulus ya da bölgesel toplum kültüründen bahsedilebilirken, şirket ya da örgüt kültürü ise, belli bir örgüt ya da organizasyonun belirli davranışları, ifade ve uygulama şekilleri olarak ifade edilmektedir (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997, s.7). Mendenhall ve ark. (1995, s.78)'e göre örgütler; liderlik, iş tasarımı ve ödüllendirme aracılığı ile kendi kültürünü oluşturmaktadır. Başka bir ifade ile bu özellikler örgütlere kültürel bir kimlik kazandırmaktadır. Örgüt içerisindeki insanlar da, bağlı oldukları örgüte has özellikte ve paylaşılan bir takım değerlere sahiptirler.

Kültürün diğer bir boyutu da profesyonel kültür boyutudur. Trompenaars ve Hampden-Turner (1997), örgüt içerisinde belirli bir bölümde profesyonel kültürden bahsedileceğini belirtmiştir. Örneğin; pazarlama veya finans bölümlerindeki kişilerin kendi bölümleriyle ilgili onlara has bir çeşit etik ve davranışsal kalıpları paylaştıkları gerçeğinden yola çıkılarak profesyonel kültürden bahsedilmektedir. Trompenaars ve Hampden-Turner (1997), bu farklı kültür boyutlarının içerisinde birçok farklı alt kültür gruplarının olduğunu ve onların göz ardı edilmemesini ifade etmiştir. Mendenhall ve ark. (1995, s.78) profesyonel kültürü, bireylerin muhasebecilik, yöneticilik gibi mesleksel bağlamda belli gruplar içerisinde olmaları, onlara belirli bir kültürel kimlik kazandırmakta olduğunu demişlerdir. Bu

profesyonel grup içerisinde olan bireylere ait, belirli paylaşılan değerler vardır. Bu değerler profesyonel kültürü oluşturmaktadır.

## **2.2. Kültürü Oluşturan Temel Unsurlar**

Parker (1998, s.165), kültürü bir okyanusta buzdağına benzetmiş ve nasıl ki buz dağının bir kısmı suyun yüzeyinde bir kısmı da suyun altında bulunmakta ise kültürün de bu şekilde iki boyutu olduğunu belirtmiştir. Nasıl ki buzdağının suyun üzerinde görünen kısmı varsa kültürün de davranış, normlar, adetler, dil ve sembolleri vardır. Bunlar kültürün görünen kısımlarıdır. Kültür hakkında gördüğümüz ya da bildiğimiz şeyler kültürün daha çok görünen yüzündedir. Aynı kültürün insanları, aynı işaretlerden, kelimelerden, işittiklerinden ya da gördüklerinden aynı manaları çıkarmaktadırlar. Bunun niçin böyle olduğunun sorusunun cevabı ise kültürün görünmeyen, gizli yüzündedir. Kültürün bir de görünmeyen kısmı vardır ki bu kısım da buz dağının asıl büyük bir kısmının su altında olması gibi, kültürün de asıl köklerinin değerler, inançlar ve varsayımlardan oluştuğudur. Bu değerler, inançlar ve varsayımlar ise; davranışları, normları ve sembolleri açıklamaktadır. Yani insanlar sahip oldukları görünmeyen kültürel değerler sonucunda farklı şekillerde davranmaktadırlar.

Mendenhall ve ark. (1995, s.79), uluslararası faaliyetlerde bulunmak isteyen firmaların, birçok kültürel faktörü detaylı bir şekilde analiz edip değerlendirmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Uluslararası faaliyetleri sürdüren firmalar da, bu değişkenleri dikkatli bir şekilde takip edip, olası değişikliklerden haberdar olmak ve gerekli değişiklikleri yapmak zorundadır. Mendenhall ve ark. (1995, s.79), kültürü oluşturan faktörleri şu şekilde sıralamıştır; dil, din, eğitim, sosyal sistemler ve gelişmişlik düzeyi. Singh (2008, s.251), kültürü oluşturan temel faktörleri beş kategoride değerlendirmiştir. Bunlar; sosyal kimlik (dil, din, okuryazarlık oranı ve nüfus dağılımı), tarihsel geçmiş (sömürgecilik, dış güçlerin etkisi, efsaneler ve tarihsel hatıralar), ekonomik parametreler (ekonomik sistem, ekonomik gelişme, temel endüstriler, teknolojik gelişme), kurumsal faktörler (yönetim şekli, yasal sistem ve kurallar) ve coğrafya (iklim ve yer özellikleri).

## **2.3. Kültürün Değerler Açısından Farklı Boyutları**

Kültür konusunda yapılan araştırmalar (Hofstede, 1980; Schwartz, 1994; Smith ve ark., 1996; Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997; House ve ark., 2004) kültürler arasındaki farklılıkları ortaya koymaya çalışmışlardır. Bu araştırmalar da, ülkelerin kültürleri, çoğunlukla değerler boyutunda araştırılmış ve farklılıklar belirlenmiştir. Bu çalışmalar içerisinde

literatürde en çok bahsedilene ise Hofstede (1980)'in araştırmasıdır. Burada konumuza ışık tutması açısından Hofstede'nin çalışmasına özet nitelikte değinilmeye çalışılacaktır.

Hofstede (1980), araştırması sonucunda kültürleri dört farklı boyutta değerlendirmiş ve ülkelerin bu boyutlar çerçevesinde farklılıklar gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu boyutlar ise; bireycilik-toplumculuk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve erilik-dişilliktir. Kültürün bireyselcilik-toplumculuk boyutu, bazı kültürlerin bireyselciliğe bazılarının ise toplumculuğa önem vermesi ile ilgilidir. Bireyci toplumlarda, bireyler kendilerini diğerlerinden bağımsız olarak tanımlarken, toplumculuğa önem veren toplumlarda ise bireyler, kendilerini ailenin ya da diğer önemli gördükleri toplulukların birer parçası olarak görmektedirler. Güç Mesafesi, bir toplumda gücün, bireyler arasında dağılım biçimini yansıtmaktadır. Ayrıca gücün dağılımındaki farklılık ve eşitsizliklerin, üyeler tarafından benimsenme ve kabul edilme derecesini göstermektedir. Belirsizlikten kaçınma, bir toplumun üyelerinin kuşku uyandıracak durumlar karşısında kendilerini tehdit altında hissetme ve diğer güvenlik önlemleri yoluyla bunları engelleme çabalarının derecesini göstermektedir. Kültürün bir diğer boyutu da erilik-dişillik boyutudur. Bu boyut, kültürün toplumdaki cinsiyetlere yüklediği rolleri ifade etmektedir. Eril özellikli toplumlarda güç, başarı, para, servet, tanınmak, büyümek, mücadele etmek, kazanmak, değişim ve yükselme tutkusu gibi konular ön plandadır. Dişil toplumlarda ise arkadaşlık, iş güvenliği, merhametli ve nazik davranış, başkalarını düşünmek, insan ve insanlar arası ilişkilere önem vermek ön plandadır.

#### **2.4. Kültür, Kültürel Farklılıklar ve Sonuçları**

Kişinin genel olarak yaşadığı toplumun kültürel özellikleri değer yargıları, davranışları, normları ve olayları değerlendirme biçimlerini etkilemektedir (Hofstede, 1985; Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997). Bu bağlamda, değişik kültürlerden olan insanların farklı inanç, değer ve davranış kalıplarına sahip olmaları kadar doğal bir şey yoktur. Earley ve Mosakowski (2004), kültürün etkisinin çok güçlü olduğunu ifade etmiştir. Hatta bu etkinin sonucu olarak çok basit bir böceğin bile kültürden kültüre nasıl farklı olarak algılandığına değinmiştir. Kültürün, insan davranışları, mimikler ve konuşma şekilleri üzerine büyük etkisi vardır. Farklı kültürlerden olan insanlar bunları anlayıp yorumlamakta zorlanacak, hatta bunun neticesi olarak yanlış anlaşılmalara meydana çıkacak ve gerekli olan işbirliği bile imkansız hale gelecektir (Earley ve Mosakowski, 2004). Thomas ve Inkson (2005), toplumların kültürel değerler, bireylerden beklenen davranışlar, gelenekler, toplum tarafından rahatsız edici olarak nitelenen iş ve hareketler, anlatım, konuşma stili, eğitim sistemleri ve yaşam standartları ve daha birçok konuda farklılık gösterdiğini ifade etmiştir. Stephens ve

Greer (1995), yaptıkları çalışmada, kültürün insanların anlama, yorumlama ve çalıştıkları kişileri değerlendirmeleri üzerinde çok büyük bir etkisinin olduğunu bulmuştur. Ayrıca, kültürel değerlerin karar verme, yönetim tarzı, takım çalışması, kişilerarası güven ve kadının işyerindeki rolü gibi birçok konuda etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır.

Yukarıdaki açıklamalar, kültürün birçok alanda bireyleri ve örgütleri etkilemekte olduğunu göstermektedir. Her toplumun kendine has bir takım kültürel özelliklere sahip olduğu ve bunların bireylerin yaşantısına yansıdığı düşünüldüğünde, farklı toplumlarda farklı fikir, düşünce, tutum ve davranışların varlığını kabul etmek gerekmektedir. Toplumların farklı kültürel özellikleri sonucu, örgütsel davranış konuları da farklılık gösterebilecektir. Kültürel farklılıklardan kaynaklanan farklı fikir, düşünce ve davranışlar bireyler arasında çatışma, iletişim ve entegrasyon sorunlarına neden olabildiği gibi (Adler, 1986; Early ve Gibson, 1998; Hambrick ve ark., 1998; Harrison ve ark., 1998; Hall, 1995; Mutlu, 1999; Salk, 1997; Thomas, 1999; Watson ve ark., 1993) problem çözme, yaratıcılık ve yenilikçilik konularında pozitif etkilere de yol açabilmektedir (Abbasi ve Hollman, 1991; Bassett-Jones, 2005; Dalyan, 2004:103; DiStefano ve Maznevski, 2000; Elron, 1999; Watson ve ark., 1993; White, 1999). Parker (1998), kültürel farklılıklardan elde edilebilecek faydaların elde edilmesinin zor olabileceğini belirtip, bunun ancak büyük çabalar sonucu ve kültürel farklılıkların yönetilmesi ile mümkün olabileceğine işaret etmiştir.

Bu ve bunun gibi örnekler, kültürün işletmeleri büyük oranda etkilediğinin birer göstergesidir. Kültür, işletmelerde örgütsel davranış konuları üzerinde de büyük etkileri söz konusudur. Bu etki sonucunda toplumlar örgütsel davranış konularına farklı yaklaşabilmektedir. Tabii; bu durum uluslararası ve çok kültürlü işletmeler açısından birçok sorunu beraberinde getirmektedir. Kültür, kültürel farklılıklar ve bunların örgütsel davranış konularına etkisinin anlaşılması ve iyi bir şekilde yönetilmesi, şirketlerin başarısı açısından oldukça önemlidir.

### **3. Liderlik ve İlgili Konular**

#### **3.1. Genel Anlamda Liderlik ve Yöneticilik**

Örgütsel davranış ve örgütsel liderlik literatürü incelendiğinde, liderlik ve yöneticiliği eş anlamlı olarak gören bilim adamları olsa da, yöneticilik ve liderliğin birbirinden pek çok noktadan ayrılan iki farklı olgu olduğu bir gerçektir. Dahası, pek çok kişi tarafından özdeş olarak kullanılan karizma ve liderlik de birbirinden farklı olgulardır (Genç, 2004:25). İşin

özünde liderlik, bir önderliği, yöneticilik de resmi otoriteyi temsil eden bir kavramdır (Tikici, 2005: 408).

Liderlik konusunda ortaya atılan birçok tanımlar incelendiğinde ve bir sentez oluşturulmaya çalışıldığı takdirde bu kavramı, “bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır” diyebiliriz (Eren, 2004: 431). Liderler, bireyin yeteneklerini, güdülerini ve kişiliklerini belirleyerek idare eden bir orkestraya benzetilebilir. Liderler, gruplarda bulunan enerjiyi belirleyerek bunu potansiyel bir enerjiye dönüştürmelidirler (Özkalp ve Kırel, 2001: 347). Yönetim; belirli amaçlara ulaşmak için, eldeki tüm kaynakları birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama sanatı ve bilimidir. Yönetici de bu süreci, yöneten kişidir (Genç, 2004:22). Yönetim insanları etkilemede gücün resmi yollarla elde edilmesidir. Oysa liderlik, sosyal etkileme sürecinde meydana gelmektedir. Böylece bir kişi, hem yönetici hem de lider olabilir. Lider, resmi olabileceği gibi, bir grubun başı ya da grubun ihtiyacı olduğu bir anda da ortaya çıkabilir (Özkalp ve Kırel, 2001: 347). Liderlik, genel anlamda “insanların çabalarını belli amaçların gerçekleştirmek için yönlendirme veya etkileyebilme gücü” olarak tarif edilmektedir (Özgen ve Yalçın, 2005:108).

Liderlik, bir organizasyonun varlığını sürdürebilmesi için bulunması gereken zorunlu bir fonksiyondur. Onsuz bir organizasyon, dümensiz bir gemi gibidir. Yöneticilerin ve liderlerin amaçlara yönelik tavır ve davranışları birbirinden farklıdır. Yöneticilerin amaçlara yönelik tavırları, daha şahsi ve çekingendir, liderler ise daha dinamik ve yeni fikirleri uygulamaktan çok yeni fikirler ortaya çıkarırlar. Lider, imaj yeteneği sayesinde, kişilerin düşüncelerini önemli ölçüde değiştirir. Lider ile yönetici arasındaki fark basitçe; yöneticiler dikkatlerini “işlerin nasıl yapılacağı” konusunda yoğunlaştırırken, liderler hangi yetenek ve değişim için ne tür kararların verilip, hangi hedeflerin gerçekleştireceği üzerinde, yani “sonuçlar” üzerinde yoğunlaşmaktadırlar (Genç, 2004:25). Yönetici, başkalarının saptadığı (örneğin işverenin) amaçlara hizmet eder. Oysa lider, amaçları kendi saptar. Yönetici çoğu kez başkaları tarafından o göreve getirilir. Oysa lider, içinde bulunduğu gruptan doğar ve aynı grubu davranışa yöneltir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 217).

Lider ile yönetici arasındaki farklar şu şekilde açıklanabilir (Genç, 2004:25).

- Yönetici bir kopyadır, lider ise orijinal,
- Yönetici muhafazakârdır, lider ise yenilikçidir,



- Yönetici sistemler ve yapılar üzerinde yoğunlaşır, lider ise, insanlar üzerinde,
- Yönetici kontrole güvenir, lider ise güven ilham eder,
- Yönetici dar görüşlüdür, liderin geniş bir perspektifi vardır.
- Yöneticinin gözü her zaman kar/zarar çizgisindedir, lider ise daha geniş bir perspektifle gözleri ufukları tarar,
- Yönetici işi doğru yapar, lider ise doğru işler yapar,
- Yönetici kendi isteklerini zorla yerine getirmeye çalışır, lider ise kendi isteklerini başkalarının isteği haline getirir.

Bir işletme özellikle zor zamanlarda hem yöneticiye hem lidere ihtiyacı vardır. Yönetici, daha analitik, düzenli, kontrollü, temkinli ve sürekli yönleri ile ortaya çıkarken, lider, daha deneysel, öngörülü, esnek, kontrolsüz ve üretici olarak tanımlanır. Temel olarak güçlü bir yöneticilik ve güçlü bir liderlik birbirini tamamlayan bir sinerji içerisindedir (Tikici, 2005: 410).

Bu çalışmada yöneticilik ve liderlik eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Kullanılan lider veya yönetici kavramları uluslararası faaliyetlerde bulunan işletmelerin yöneticilerine işaret etmekte olup aynı zamanda bu kişilerin liderlik özelliklerine de sahip olmaları gerektiği düşünülmektedir.

### **3.2. Liderlik Teorileri**

Eski çağlardan günümüze kadar liderlikle ilgili çeşitli görüşler ileri sürülmüştür. Bu görüşlerin bazıları liderliğin doğuştan geldiğini, bazıları da sonradan geliştirilebileceğini savunmaktadır. Değişen koşullar liderliğin uygulama şeklinde zaman içerisinde değişiklik yaratmış ve çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar, özellik yaklaşımı, davranış yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı olmak üzere üç grupta toplanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 220).

#### **3.2.1. Özellikler Teorisi**

Liderliği  $L = f$  (liderin özellikleri, takipçiler, ortam) şeklinde bir fonksiyonla ifade edecek olursak bu teori, liderin özelliklerine birinci planda önem vermektedir. Bu teoride, liderin entelektüel, duygusal ve sosyal gibi kişisel özellikleri ile fiziksel özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Liderlikle ilgili olarak belirlenmeye çalışılan listede fiziksel özellikler olarak (Eren, 2004: 437); Boy, ağırlık (kilo), güçlülük, yaş, fiziksel olgunluk belirtileri, sağlık durumu ve yakışıklılık gibi faktörlerin önemi tartışılmıştır. Kişisel özellikler

olarak da (Eren, 2004: 437); Zekâ, hitabet yeteneği, bireylerarası ilişkiler ve haberleşme yeteneği, güven verme veya güvenilir olma, girişimcilik ve riski göze alma, cesaret ve kendine güven gibi faktörlerin önemli olduğu belirlenmiştir.

Liderlik sürecini sadece bireysel özelliklere göre inceleyen bu teori pek verimli olmamıştır. Araştırmalarda karşılaşılan en önemli sorun, liderin özelliklerini ölçülebilecek şekilde tanımlamanın güçlüğü ve belirli bir özelliğin farklı şekilde anlaşılmasıdır. Özellikler teorisinin yetersiz kalması üzerine, araştırmacılar dikkatlerini liderliğe konu olan grup üyelerine ve liderin davranışlarına yöneltmişlerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 221).

### **3.2.2. Davranış Yaklaşımı**

Bu teori, liderin özelliklerinden çok davranışlarına önem vermektedir. Ohio üniversitesince yapılan araştırmalarda liderlerin iki davranış boyutu olduğu açıklanmaktadır. Bunlardan birincisi, kişiyi dikkate alma, ikincisi ise girişimcilik ruhu olmaktadır. Girişimcilik ruhu yüksek olan lider, işi etkili biçimde planlayıp organize etmekte, grubu oluşturan üyeler arasında olumlu ilişkiler kurmakta, haberleşmeyi kolaylaştırmakta ve iş’de başarı gösterme olasılığını arttırmaktadır. Kişiyi dikkate alan liderler ise, üyelerle arkadaşça ilişkiler kurmakta, onlara samimi ve dostça yaklaşmakta ve bireylerde saygı ve güven uyandırmaktadır (Eren, 2004: 438).

Liderlik davranışları olarak yapılan ikinci araştırma ise Michigan Üniversitesi’ndeki bilim adamları tarafından yapılmıştır. Bu üniversitenin Sosyal Araştırmalar Enstitüsünün iki bilim adamı Tannenbaum ve Schmidt liderlik davranışını, lider ve üyeler arasındaki yetki ilişkileri bakımından incelemişlerdir (Eren, 2004: 438). Araştırmacılar, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma merkezi Likert’in öncülük yaptığı araştırma grubu, lider davranışı olarak işe yönelmiş lider, işçiye yönelmiş lider kategorileri belirlemiş ve işçiye yönelmiş gözetimcilerin verimini daha yüksek, başarılarını daha fazla bulmuştur (Tikici, 2005: 413). Çeşitli örgütlerdeki gruplarda, düşük üretimde bulunanlarla, yüksek üretimde bulunan işçiler ve gözetimciler incelenmiştir. Böylece etkin bir liderin diğerinden farkını tanımlayarak analiz etmişlerdir. Buna göre liderlik davranışı; işe yönelik ve çalışana yönelik olarak iki şekilde belirlenmiştir. İş merkezli lider davranışında (Job centered leader behaviour) lider, astların çalışmalarını yakından ilgilidir. Bu tip lider iş prosedürlerini açıklar ve temelde başarı ile ilgilidir. Liderin esas amacı, görevin etkin bir şekilde yerine getirilmesidir. Çalışana yönelik liderlik davranışında ise (Employee centered leader behaviour) daha çok iş grupları geliştirme

ve işgörenlerin işlerinden tatmin olmaları ile ilgilidir. Bu tip liderin esas amacı, çalışanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlamaktadır. Yapılan araştırmalar liderin her iki davranış biçiminden birini seçtiğini göstermektedir (Özkalp ve Kırel, 2001: 353).

### 3.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Liderlik olgusunun analizinde geçerli olan durumsallık teorisi Fred Fiedler'in geliştirdiği bir yaklaşımdır. Fiedler'e göre liderin kişiliği ile bulunduğu ortamın karmaşıklığı ve yapısal özelliği bir araya gelerek liderin davranış tarzını belirlemektedir. Durumsallık yaklaşımına göre, liderin etkinliği, öncelikle liderin örgüt içerisinde bulunduğu yere ve karşı karşıya kaldığı şartlara bağlıdır. Bu nedenle bazı liderler ortaya çıkan şartlara göre bir organizasyonda başarılı olurken, başka bir organizasyonda başarılı olmayabilir (Tikici, 2005: 419).

Lider, ortamın özellik ve gereksinimlerine göre ortaya çıkar. Bireysel özellikler göz önüne alınmaz. Sadece ortamsal özellikler söz konusudur. Bu kurama göre lider, işin durumuna göre çeşitli davranış biçimleri göstererek çalışanları güdülemeye ve onları başarılı olmaya yönlendirir. Liderliğin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır; gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, grup üyelerinin nitelikleri, yetenekleri ve beklentileri, liderliğin meydana getirdiği organizasyonun özellikler, lider ve üyelerinin geçmiş tecrübeleri. Durumsallık yaklaşımı, en uygun liderlik davranışının durumlara göre değişeceğini söylemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 223-224).

Durumsallık teorisinin mantıklı görünen tezine karşılık, hangi koşullarda hangi tür liderlik davranışının uygun olabileceğini gösteren çalışmaların sayısı fazla değildir. Bu konuda en çok bilinen çalışma Fred FRIEDLER' in liderlik etkinlikleri ile ilgili çalışmasıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 224).

## 4. KÜLTÜR ve LİDERLİK ÜZERİNE ETKİSİ

Yürütme ve yöneltme olarak farklı isimler altında incelenen liderlik fonksiyonu, kültürel etkiden nasibini almaktadır. Kültür; liderlik özelliklerinin neler olması, liderlik tarzı, tutumları ve diğer birçok alanda etkisini göstermektedir.

Birey olarak liderler kültürün etkisi altında olup ondan etkilenecek ve kültürel özellikleri çerçevesinde liderlik özellikleri, tutum ve davranışları gösterecektir. Bu bağlamda genel olarak kültürün bireyler üzerindeki etkisine değinmekte fayda var. Kişinin değer yargıları, davranışları, normları ve olayları değerlendirme biçimleri genel olarak yaşadığı toplumun kültürel özellikleri tarafından etkilenmektedir (Hofstede, 1985: Trompenaars ve

Hampden-Turner, 1993). Kültür, insanların nasıl düşündükleri, iletişim kurdukları, görevlerine nasıl baktıkları, bilgiyi nasıl topladıkları, başkalarına nasıl cevap verdikleri ve duygularını nasıl yansıttıkları gibi bir çok alanda etkisi vardır (Salacuse, 2005; King 2007:231). Earley ve Mosakowski (2004), kültürün etkisinin çok güçlü olduğunu ifade etmiş ve daha da ileri giderek bu etkinin sonucu olarak çok basit bir böceğin bile nasıl farklı algılandığına değinmiştir. Bu örnek, aslında kültürün bireyleri ne denli etkilediğinin önemli bir göstergesidir. Bu bağlamda değişik kültürlerden olan insanların farklı inanç, değer ve davranış kalıplarına sahip olmaları kadar doğal bir şey yoktur. Kültürün, insan davranışları, mimikler ve konuşma şekilleri üzerine büyük etkisi olup, farklı kültürlerden olan insanlar bunları anlayıp yorumlamakta zorlanmakta, hatta bunun neticesi olarak yanlış anlaşılmalara meydana çıkmakta ve gerekli olan işbirliğini bile imkânsız hale gelmektedir (Earley ve Mosakowski, 2004). Yukarıda açıklanan bilgiler ışığında, farklı kültürlerle mensup liderlerinde farklı değer, tutum, davranış ve olaylara bakış açısına sahip olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Lewis (1996:70), farklı kültürlerin farklı değer ve inançlarından dolayı, liderlik konusunun bir anlamda kültürden ayrı olarak düşünülemeyeceğini belirtmiştir. Mead (1998), liderliğin bütün toplumlarda var olan ve kendini gösteren bir olgu olduğunu ifade etmiştir. Fakat kültürel normlar, toplumlarda ne tür bir liderlik davranışının daha uygun olup olmadığını belirlemede büyük rol oynamaktadır. Tanım olarak zaten liderler, diğer arkadaşlarından farklı olan ve öne çıkanlar olarak ifade edilmektedir. Eğer liderler kültürel normlardan çok aşırı derecede farklı davrandıkları takdirde liderler, toplum ve onu izleyenler tarafından reddedilecektir. Ama eğer kültürel normlara sıkı sıkıya dikkat edip uyarlırsa bu durumda da lider olamayacaklardır. Aslında liderler diğer arkadaşları tarafından farklı olarak görünebilmek için bazı kültürel normları yıkmaktadırlar (Mead, 1998).

Mead (1998, s.3), ülke kültürlerinin, yöneticilerin ve çalışanların nasıl karar aldıkları ve rollerini nasıl yorumladıklarını etkilediğini belirtmiştir. Schneider ve DeMeyer (1991), farklı kültürlerden insanların, aynı stratejik probleme, farklı şekillerde yorum ve bakış açısı getirdiğini tespit etmiştir. Bunun nedeni, yöneticilerin kendi kültürel değer, inanç ve bakış açıları doğrultusunda çevresel fırsatları, tehditleri ve örgütsel zayıflıkları algılamalarıdır. Kültürlerin değer, inanç ve davranış bağlamında farklı olmaları, bireylerinde çevresel fırsat ve tehditleri farklı algılamalarına sebep olmaktadır. Yapılan birçok alan çalışması kültürün karar alma üzerindeki etkisini ispatlamaktadır.

#### 4.1. Kültürlere Göre Farklı Liderlik Özellikleri ve Yaklaşımları

Yukarıda detaylı bir şekilde ifade edildiği gibi, Kültür'ün birey olarak liderleri etkilediği yukarıda açıklanmıştır. Kültür aynı zamanda liderlik özelliklerinin neler olması, liderlik tarzı, tutumları ve diğer birçok alanda etkisi vardır. Kültürün bu etkisi sonucu, farklı kültürlerde benzer liderlik tarzları mevcut olsa da bunların anlam, önem, değer ve ön plana çıkma gibi durumları kültürlere göre farklılık gösterebilmektedir.

Hangi kültürlerde hangi liderlik tarzı daha fazla önem verilmektedir veya hangi tarzlar hangi ülkelerde daha yaygındır sorusu literatürde ele alınan sorulardan birisidir. Bu bağlamda çeşitli çalışmalar mevcut olup farklılıkları belirleme noktasında farklı liderlik tarzları noktasında kültürleri ülke veya bölgesel olarak karşılaştırmışlardır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde örneğin Lewis (1996: 68), liderliğin iki tarzda çalıştığını belirtmiştir (network ve görev odaklı) ve bu iki yaklaşımın kültürlere göre değiştiğini belirtmiştir. Network tarzına sahip liderler; önem sırasına göre şu konulara önem vermektedirler; liderin statüsü, emir komuta zinciri, yönetim tarzı, çalışanların motivasyonu ve yönetim dili. Görev odaklı liderlik tarzında ise, liderler problemlerin üstesinden gelmeli, stratejiler oluşturmalı, belli bir çalışma etiği ortaya koymalı, zamanı iyi kullanmalı, görev dağılımı ve verimlik konularında etkin kararlar vermelidir. Dünya ülkelerinde liderlik farklılıklarına otoriter ve katılımcı yönetim tarzları açısından bakan Daniels ve Radebaugh (1989, s.93), bu iki liderlik tarzını tercih etme bağlamında farklılıklar olduğunu söylemiştir. Avusturya, İsrail, Yeni Zelanda ve İskandinav ülkelerinde karar vermeden önce üstlerin astlarına danışmaları konusunda bir eğilim varken, Malezya, Meksika, Panama, Guatemala ve Venezüella gibi ülkelerde otoriter liderliğe doğru bir eğilim vardır. Liderlik konusundaki farklılıklara doğu ve batı kültürleri ayrımı yaparak bakan Hodgetts (1999, s.714), birçok farklılığın ön plana çıktığını belirtmiştir. Doğu kültürlerinde yüksek düzeyde emredici bir ton, katı talimatlar ve çok fazla yönetim direktifleri vardır. Batı kültürlerinde ise, liderin kişiliği konusuna daha az önem verilmektedir. Bu kültürlerde daha çok liderlik tarzına ve stiline önem verilmektedir. Daft (1991, s.624), ilişkiye önem veren kültürlerde, liderlerin çalışanlara daha ilgili olmaları gerektiğini belirtmiştir. Asya, Arap ülkeleri ve Latin Amerika'da, yöneticiler çalışanlara karşı daha sıcak ve kişisel yaklaşım sergilemektedirler. Ayrıca yeri geldiğinde futbol maçlarına katılmakta ya da doğum günü partilerinde yer almaktadırlar. Latin Amerika'da ve Çin'de yöneticiler çalışanları ziyaret ederek onların moral ve sağlıkları konusunda bilgi almaktadır. Bu kültürlerde, liderler diğerlerini eleştirirken daha dikkatli davranmalıdır. Asyalılar, Araplar ve Latin Amerikalılar için, bireylerin kendilerine olan saygılarını yitirmeleri, onlar ve aileleri

için utanç verici bir durumdur. Ayrıca bu kültürlerde herkesin önünde açık bir şekilde eleştiri, gurur kırıcı ve hoş görülmesi çok zor bir durumdur.

Yukarıda belirtilen teorik çalışmalara ek olarak yapılan alan çalışmaları da bu liderlik farklılıklarını ispat eder niteliktedir. Bu çalışmalarda farklı toplumlarda hakim olan liderlik yaklaşım ve özelliklerini ortaya koymaktadır. Daha önce ifade edildiği gibi bu farklılıkların altında yatan en önemli etkenlerden biri farklı kültürel özelliklerdir. Amerika ve Meksika yönetim tarzlarını karşılaştıran Stephen ve Greer (1997), Meksika yönetim tarzının daha çok otoriter bir tarz benimsediğini ve böyle bir tarzın günümüzde artık daha az rağbet gördüğünü belirtmişlerdir. Amerika'da ise yönetim tarzı daha demokratiktir. Meksika'da yönetici ve çalışanlar arasında ciddi anlamda bir mesafe varken, bu mesafe Amerikalı çalışanlar ve yöneticiler arasında daha azdır. Diğer taraftan ise, Meksikalı çalışanlar, Amerikalılara kıyasla birbirlerine daha saygılı bir şekilde davranmaktadırlar. Marcoulides ve ark. (1998), Amerika ve Türkiye'yi liderlik tarzları bakımından karşılaştırmışlardır. Karşılaştırılan altı liderlik tarzının (otokratik, iyiliksever otokratik, danışıcı, katılımcı, serbestiyetçi ve uzlaşmacı) iki ülkede de var olduğu belirlenmiştir. Farklılıklar ise, otoriter ve ortak görüşle hareket etmeyi benimseyen yönetim tarzı konularında ortaya çıkmıştır. Amerikalı yöneticilerin Türk yöneticilere göre daha az otoriter oldukları gözlemlenirken, diğer taraftan Türklerin ortak görüşle hareket etmeye, Amerikalılardan daha az önem verdikleri ortaya çıkmıştır.

Mead (1998), genel olarak liderlik özelliklerinin kültürden kültüre benzerlik gösterdiğini, farklılığın ise daha çok liderlerin izleyenlerine nasıl ilham verdikleri, ortaya koydukları vizyonu gerçekleştirmek için çalışmalarını nasıl motive ettikleri, vizyonu izleyenlere nasıl kabul ettirdikleri, onları nasıl organize ettikleri ve nasıl ödüllendirdikleri konularında ortaya çıktığını belirtmiştir. Gibson ve Marcoulides (1995), çalışmalarında altı liderlik tarzını Avustralya, Amerika, İsveç ve Norveç'te karşılaştırmışlardır. Çalışma sonunda, bu altı liderlik tarzının araştırmaya katılan ülkelere var olduğu belirlenmiştir. Kültürel özellikleri ne olursa olsun bu ülkelere yöneticilerin etkin olabilmeleri için bu altı tarz yönetim tarzının uygulandığı belirtilmiştir. Asıl farklılık ise, bu liderlik tarzlarının liderler ve onun emrindekiler tarafından tanımlanmasında ve her bir kültürde ne anlama geldiği noktasında ortaya çıkmıştır. Özellikle son zamanlarda yapılan kültürlerarası anketler sonucunda yöneticilerin tutumlarındaki farklılıklar araştırılmıştır (House ve ark., 2004). Araştırma sonuçları yukarıdaki çalışmaları destekleyecek şekilde yönetsel tutumlar bağlamında kültürler arasında farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur.

#### 4.1.1. Farklı Kültürlerde Liderlik Konusunda House ve Arkadaşlarının Çalışması (GLOBE)

House ve arkadaşları (2004) tarafından yapılan ve GLOBE adı verilen çalışma, 61 ülkeden 17,300 orta düzey yönetici üzerinde yapılmış ve yaklaşık 112 liderlik karakteristikleri üzerinde yapılan analizler sonucundan 21 tane liderlik özelliği ortaya çıkmıştır. Bu 21 liderlik özelliklerine yönelik yöneticilerin bakış açılarından hareketle ortalamalar dikkate alınmış ve evrensel olarak en çok ve en az istenen özellikler belirlenmiştir. Sonra bu özellikler kavramsal ve istatistiksel olarak altı liderlik boyutuna indirgenmiştir. Bu boyutlarda ülkeden ülkeye farklılık gösterebilmektedir. Bu liderlik tarzları, farklılıklar ve en çok ve en az istenen liderlik özellikleri aşağıda açıklanmaktadır.

##### 4.1.1.1. GLOBE Çalışmasına Göre Liderlik Tarzları ve Ülkeler Arasındaki Farklılıklar

Yukarıda ifade edildiği gibi GLOBE (2004) çalışması sonucunda altı farklı liderlik tarzı belirlenmiştir.

- **Performans odaklı /karizmatik-değer odaklı liderlik (The performance-oriented style):** Bu liderlik tarzı yüksek standartları, kararlılığı ve yenilikçiliği vurgulamaktadır. İnsanları belli bir vizyon etrafında yönlendirmeyi ve çalışanlara tutku aşılıyarak başarılı olamaya odaklanmıştır ve bunları yaparken temel değerlere bağlı kalarak yapmak ön plandadır.
- **Takım odaklı liderlik (The team-oriented style):** Bu tarz liderlik örgüt üyeleri arasında şeref, bağlılık ve işbirliği aşılacaktır ve takım bütünleşmesine ve ortak bir amaca değer vermektedir.
- **Katılımcı Tarz (The participative style):** Bu tarz liderlikte, karar alma ve uygulamada diğerlerinden girdi sağlamayı teşvik etmektedir ve yetki devrine ve eşitliği önemsemektedir.
- **İnsani Tarz (The humane style):** Bu yaklaşımda cömertlik ve merhamet duyguları önemli yer kaplamaktadır ve bunun yanında bu yaklaşım diğerlerine karşı sabırlı ve destekleyici olmayı ve diğerlerinin en durumda olduklarıyla ilgilenmeyi ön plana çıkarmaktadır.
- **Özerk Tarz (The autonomous style):** Bağımsız, bireyci ve ben merkezli bir liderlik yaklaşımının savunucusu şeklinde tarif edilebilir.

- **Ben ve Grup Merkezli Koruyucu Liderlik Tarzı (The self-protective and group-protective style):** Bu yaklaşımda prosedür ve statü temelli bir yaklaşım hakimdir. Grup ve bireylerin güvenliği ön planda tutulmaktadır.

GLOBE çalışması (House vd., 2004) sonucunda elde edilen en önemli sonuçlardan birisi ülkelerin kültürel benzerlikler bağlamında kümelere ayrılmasıdır. Bu kümeleme, ülkeleri benzerlik ve farklılıklar noktasında karşılaştırma ve gruplama noktasından büyük önem taşımaktadır. Bu kümeler şu şekilde belirlenmiştir;

**Nordic:** Danimarka, Finlandiya ve İsveç.

**Anglo:** Kanada, Amerika Birleşik Devletleri, Avustralya, İrlanda, İngiltere, Güney Afrika (Beyaz nüfus örnekleme) ve Yeni Zelanda.

**Almanya:** Avusturya, Hollanda, Norveç (Almanca konuşan örnekleme) ve Almanya.

**Latin Avrupa:** İsrail, İtalya, Norveç (Fransızca konuşan örnekleme), İspanya, Portekiz ve Fransa.

**Afrika:** Zimbavve, Mamibia, Zambiya, Nijerya, Güney Afrika (Zenci nüfus örnekleme)

**Doğu Avrupa:** Yunanistan, Arnavutluk, Macaristan, Slovakya, Polonya, Rusya, Georgia ve Kazakistan.

**Orta Doğu:** Türkiye, Kuveyt, Mısır, Fas ve Katar.

**Konfüçyüs:** Singapur, Hong Kong, Tayvan, Çin, Güney Kore ve Japonya.

**Güney Doğu Asya:** Filipinler, Endonezya, Malezya, Hindistan, Tayland ve İran.

**Latin Amerika:** Ekvator, El Salvador, Kolombiya, Bolivya, Brezilya, Guatemala, Arjantin, Kostarika ve Meksika.

GLOBE çalışması (House vd., 2004) sonucunda elde edilen kümelerle göre hangi liderlik tarzlarının benimsendiği ve farklılık gösterdiği de araştırılmış ve sonuçlar Tablo 1’de gösterilmiştir. Tablo 1’de ülke kümeleri liderlik tarzlarından hangisini tercih ettiklerine göre gruplara ayrılmıştır. Kümeler daha yüksek, daha düşük ve orta şeklinde sınıflandırılmışlardır. Bu kümeler birbirlerinden belirgin derece farklılık gösterirken, birbirleri içinde farklılık göstermemektedir. Diğer taraftan takım ve özerk odaklı liderlik tarzları tüm kümeler açısından farklılık göstermediği belirlenmiştir.



**Tablo 1: Toplumsal Kümeler ve Liderlik Tarzları**

<b>Performans Odaklı</b>	<b>Takım Odaklı</b>	<b>Katılımcı</b>	<b>İnsani</b>	<b>Özerk</b>	<b>Ben ve grup temelli koruyucu</b>
<i>Daha yüksek</i>	<i>Daha Yüksek</i>	<i>Daha Yüksek</i>	<i>Daha Yüksek</i>	<i>Daha Yüksek</i>	<i>Daha Yüksek</i>
Anglo, Almanya, İskandinav, Güney Doğu Asya, Latin Avrupa, Latin Amerika.	Güney Doğu Asya, Konfüçyüs, Latin Amerika, Doğu Avrupa, Afrika, Latin Avrupa, İskandinav	Almanya, Anglo, İskandinav.	Güney Doğu Asya, Anglo, Afrika, Konfüçyüz.	Almanya, Doğu Avrupa, Confuçyüs, İskandinav, Güney Doğu Asya, Anglo, Afrika, Orta Doğu, Latin Avrupa, Latin Amerika.	Orta Doğu, Konfüçyüs, Güney Doğu Asya, Latin Amerika, Doğu Avrupa.
Konfüçyüs, Afrika, Doğu Avrupa		Latin Avrupa, Latin Amerika, Afrika	Almanya, Orta Doğu, Latin Amerika, Doğu Avrupa.		Afrika Latin Avrupa
Orta Doğu		Doğu Avrupa, Güney Doğu Asya, Konfüçyüs, Orta Doğu	Latin Avrupa, İskandinav.		Anglo Almanya İskandinav
<i>Daha Düşük</i>	<i>Daha Düşük</i>	<i>Daha Düşük</i>	<i>Daha Düşük</i>	<i>Daha Düşük</i>	<i>Daha Düşük</i>
<b>Performans Odaklı</b>	<b>Takım Odaklı</b>	<b>Katılımcı</b>	<b>İnsancıl</b>	<b>Özerk</b>	<b>Ben veya Grup temelli koruyucu</b>

#### 4.1.2. GLOBE Çalışmasına Göre Evrensel Anlamda Değer Verilen (İstenilen) ve İstenmeyen Liderlik Özellikleri ve Kültüre Göre Farklılık Gösteren Liderlik Özellikleri

GLOBE çalışmasına (House vd., 2004) göre evrensel anlamda kabul ve değer verilen liderlik özelliklerinin ne olduğu şu şekilde belirlenmiştir; güven duyulan (Trustworthy), adaletli (Just), ileriye gören (Foresight), önceden plan yapan (Plans ahead), teşvik eden (Encouraging), pozitif (Positive), dinamik (Dynamic), motivasyon yaratan ve yükselten (Motive arouser), güven aşıl原因 (Confidence builder), motive eden (Motivational), kararlı (Decisive), Mükemmeliyetçi (Excellence-oriented), güvenli (Dependable), zeki (Intelligent), etkin pazarlık yapan (Effective bargainer), kazan-kazan problem çözücü (Win-win problem solver), idari anlamda becerikli (Administratively skilled), iletişim becerisi yüksek (Communicative), bilgili ve her şeyden haberi olan (Informed), koordinatör (Coordinator) ve takım geliştirici (Team builder)

Yine Globe Çalışmasına (House vd., 2004) göre evrensel düzeyde istenmeyen liderlik özellikleri ise şu şekilde belirlenmiştir; Yalnızlığı seven (Loner), sosyal olmayan (Asocial), açık ve net olmayan (Indirect/Non-explicit), işbirliği yapmayan (Non-cooperative), sınırlı (Irritable), ben merkezli (Egocentric), merhametsiz (Ruthless) ve diktatör (Dictatorial).

Kültüre göre değişiklik gösteren liderlik özellikleri ise şu şekildedir; ileriye düşünen yapıcı (Anticipatory), hırslı (Ambitious), özerk (Autonomous), dikkatli (Cautious), sınıf bilinçli (Class conscious), şefkatli (Compassionate), açığı (Cunning), otoriter (Domineering), elit (Elitist), istekli (Enthusiastic), kaçamak yapmaya meyilli (Evasive), resmi (Formal), geleneklere bağlı (Habitual), bağımsız (Independent), direkt olmayan (Indirect), bireysel (Individualistic), gruplar arası rekabet yaratan (Intra-group competitor), grup içi çatışmadan kaçan (Intra-group conflict avoider), içgüdüsel (Intuitive), mantıklı (Logical), mikro yönetici (Micro-manager), düzenli (Orderly), prosedürlere bağlı kalan (Procedural), provokatör (Provocateur), risk alan (Risk taker), kuralcı (Ruler), ağırbaşlı (Self-effacing), kendinden ödün veren (Self-sacrificial), hassas (Sensitive), samimi (Sincere), statü bilinçli (Status-conscious), itaatkar (Subdued), eşsiz (Unique), inatçı (Willful) ve maddeci (Worldly).

#### **4.2. Farklı Kültürel Ortamlarda Liderlik Nasıl Olmalı**

Yukarıda ifade edildiği gibi, liderlik tarz ve yaklaşımlarına yönelik algı, tutum ve önem verme kültürden kültüre göre değişebilmektedir. Bunun sonucu olarak liderler farklı kültürel ortamlarda liderlik tarzlarını, şartların ve liderlik edeceği bireylerin kültürel özellikleri ve liderlik konusundaki tercihlerini dikkate alarak uyarılma yapmaları başarıları açısından gerekmektedir.

Tayeb (1992), işletmelerin yönetim tarzlarının çalışanlar göz önüne alınarak oluşturulmasının başarı açısından büyük önem taşıdığını belirtmiştir. Farklı kültürlerden olan insanların çalıştığı örgütlerde çalışanların kültürel değerleri ve beklentileri mutlaka dikkate alınmalıdır. Örneğin; bazı kültürlerden gelen bireyler daha katılımcı bir yaklaşım isterken bazıları daha otoriter bir yönetim tarzını tercih edebilmektedir. Bu yüzden yönetim stili belirlenirken çalışanların kültürel özellikleri de dikkate alınmalıdır. Yine farklı ülkelerde faaliyet gösteren firmaların bu ülkelerdeki yönetim sistem ve tarzlarını ciddi olarak gözden geçirmeleri ve yerel şartları dikkate alarak gerekli uyarlamaları yapmaları gerekmektedir. Bunun nedeni de farklı kültürlerde farklı yönetim tarzlarının kabul göreceğidir (Tayeb, 1992). Benzer olarak GLOBE çalışması (House vd., 2004) sonucunda ortaya çıkan en önemli sonuç, liderlerin etkinliğinin ortam bağımlı olduğudur. Liderlerin etkinliği, liderlik ettiği kişilerin

kültürel ve örgütsel değer ve normları ile iç içe geçmiştir. Bu sonuç, ‘Roma’da İken Romalılar Gibi Davran’ deyişinin doğruluğunu gösterir niteliktedir. Farklı kültürlerden gelen restoran çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada (Kim and Hancer, 2011) yöneticilerin özellikle farklı kültürlerden gelen çalışanlara yönelik daha dikkatli olmaları gerektiği belirtilmiştir. Yöneticiler, bu çalışanlara karşı sempatik davranmalı ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmalıdır. Örneğin yöneticiler bu çalışanlara karşı daha destekleyici ve anlamaya çalışan bir liderlik yaklaşımını benimsemesi onları kazanmasına ve bağlılıklarını artırmasına yol açacaktır (Kim and Hancer, 2011).

### **4.3. Farklı kültürlerde Liderlik Fonksiyonları**

Daha öncede belirtildiği gibi aslından bir çok açıdan liderlik özellikleri kültürden kültüre benzerlik göstermektedir. Fakat farklılık ise daha çok liderlerin izleyenlerine nasıl ilham verdikleri, ortaya koydukları vizyonu gerçekleştirmek için çalışmalarını nasıl motive ettikleri, vizyonu izleyenlere nasıl kabul ettirdikleri, onları nasıl organize ettikleri ve nasıl ödüllendirdikleri konularında ortaya çıkmaktadır (Mead, 1998). Bu bağlamda aşağıda farklı bazı liderlik fonksiyonlarından bahsedilecek ve bunların kültürden kültüre gösterdikleri farklılıklar açıklanacaktır.

#### **4.3.1. Kültür, Karar Alma ve Roller Üzerine Etkisi**

Kültürün etkilediği konulardan birisi de karar alma ve rollerdir. Mead (1998, s.3), ülke kültürlerinin, yöneticilerin ve çalışanların nasıl karar aldıkları ve rollerini nasıl yorumladıklarını etkilediğini belirtmiştir. Schneider ve DeMeyer (1991), farklı kültürlerden insanların, aynı stratejik probleme, farklı şekillerde yorum ve bakış açısı getirdiğini tespit etmiştir. Bunun nedeni, yöneticilerin kendi kültürel değer, inanç ve bakış açıları doğrultusunda çevresel fırsatları, tehditleri ve örgütsel zayıflıkları algılamalarıdır. Kültürlerin değer, inanç ve davranış bağlamında farklı olmaları, bireylerinden çevresel fırsat ve tehditlere farklı bakmalarına sebep olmaktadır. Yapılan birçok alan çalışması kültürün karar alma üzerindeki etkisini ispatlamaktadır. Buradan, karar almanın kültürden kültüre farklılık gösterdiği söylenebilir.

Mead (1998, s.12), kültürün, yöneticilerin rollerini nasıl ve ne şekilde gerçekleştireceği konusunda önemli role sahip olduğunu belirtmiştir. Örneğin, bazı kültürler, yöneticilerin daha çok yönlendirme ve kontrol fonksiyonları üzerinde yoğunlaşmalarını isterken, diğer kültürler yöneticilerin daha çok katılımcı ve kolaylaştırıcı rolleri üstlenmelerini istemektedir. Daft (1991, s.625), Avrupalı yöneticilerin daha çok merkeziyetçi karar verme

yöntemini tercih ettiklerini ifade etmiştir. Amerikalı çalışanlar ise patronları ile problemi tartışabilmekte ve onlara fikirlerini ve tavsiyelerini iletebilmektedirler. Doğu Hindistan ve Latin Amerika'daki çalışanlar ise katılımcı karar vermeyi hiç bir şekilde anlamamaktadırlar. Bu kültürlerde yöneticilerin, çalışanların fikir ve düşüncelerini almaları onların zayıflığı olarak algılanmaktadır. Arap ülkeleri ve Afrika'da ise, yöneticilerin katılımcı karar almayı en üst düzeyde yapmaları beklenmektedir. Araplar genellikle birebir danışmayı ve resmi olmayan ve belli bir prosedüre uymaksızın karar almayı tercih etmektedirler. Japonlar ise, aşağıdan yukarıya doğru bir karar alma şeklini benimsemişlerdir. Bu durum, grup bütünlüğü olarak ifade edilen kendi kültürleriyle uyumlu bir yaklaşım olarak kendini göstermektedir. Tayvan, Hong Kong ve Güney Kore'de ise, yöneticiler birer baba rolünde çalışanlara yardım etmektedirler. Karar alma bakımından Meksika ve Amerika'yı karşılaştıran Stephens ve Greer (1997, s.110), iki ülke arasında bir takım farklılıkların olduğunu belirtmişlerdir. Meksika'daki organizasyonlarda, karar alma yetkisinin daha çok üst düzey yöneticilerde olduğu ve bunu demokratik olmayan bir şekilde gerçekleştirildiği oysaki Amerika'daki örgütlerde karar almanın daha demokratik yapıldığı tespit edilmiştir. Amerika'da bireyler fikir ve düşüncelerini açıklayabilmekte iken, Meksika'da kararlar üstler tarafından alınmakta, çalışanlar ise bu kararlara uymak ve uygulamak durumundadır. Yine son zamanlarda yapılan bir çalışmada Carr (2006), İngiltere, Amerika, Almanya ve Japonya'da stratejik karar alma stillerini karşılaştırmıştır. Özellikle küreselleşme sonucunda dünyada karar alma açısından belli bir birleşmemi yoksa ayrışmamı olduğunu belirlemeye çalışan araştırma ilginç sonuçlar elde etmiştir. Araştırma sonucunda, genel anlamda Japon firmalarının ve Alman aile şirketlerinin, İngiliz ve Amerikan şirketlerinden stratejik karar alma bağlamında farklılık gösterdiğini bulmuşlardır. Diğer taraftan da Alman kamu şirketlerinin stratejik yönetim yaklaşımlarının daha önceki yıllara göre farklı olmaktan ziyade, bir anlamda İngiliz ve Amerikan yaklaşımlarına benzediğini ortaya koymuştur. Bu sonuçlar kültürel farklılıkların kendisini birçok alanda gösterdiğini ortaya koymaktadır. Diğer taraftan da küreselleşme ve onun getirdiği baskılar yüzünden, bazı alanlarda da bir takım birleşmeler (yönetim uygulama ve sistemlerinde benzerlikler) söz konusu olmaktadır.

#### **4.3.2. Kültür ve İletişim Üzerine Etkisi**

Liderlerin başarısı çalışanlarını etkileyebilme ve amaçlar doğrultusunda motive edebilmeye bağlıdır. Bu bağlamda öne çıkan konulardan biriside liderlerin iletişim becerisi ve farklı kültürlerde etkin iletişimdir. Kültürün etkilediği konulardan biri de iletişimdir.

Her kültür, kendi kültürel özellikleri doğrultusunda, iletişimin nasıl ve ne şekilde olacağına yönelik bir takım yollar belirlemiştir. Hodgetts (1999, s.714), iletişimi, kültürel özelliklerin sonucu ortaya çıkan bir süreç olarak görmüş ve bu bağlamda doğu ve batı kültürlerinin iletişim özelliklerini belirlemeye çalışmıştır. Araştırmalar, doğu ve batı kültürlerinin iletişim açısından farklı özelliklere sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Doğu kültürlerinde iletişimi etkileyen faktörler; sosyal pozisyon, güç ve ailedir. Emir-komuta zinciri bu kültürlerde katı bir şekilde takip edilmekte olup, bireylerarası ilişkiler soğuk ve özeldir. Arkadaşlıklar; gergin ve tutucudur. Bunlara kıyasla, batı kültürlerinde ise, genellikle eşitliğe ve farklılığın azaltılmasına önem verilmektedir. Kişilerarası ilişkiler gevşek ve geneldir. Arkadaşlıklar canlı, rahat ve serbesttir.

Lewis (1996), dilin bir iletişim aracı olup mesajların iletilmesinde kullanılmasından daha önemli olarak, bağlı olduğu kültürün özelliklerini ve felsefesini yansıtmakta olduğunu ifade etmiştir. Her ulus, kullandığı dili kendi avantajları için kullanmaya çalışmaktadır. Her dilin kendine has güçlü ve zayıf tarafları vardır. Fransızca; mantıklı, hızlı ve net bir dildir ve tartışmalarda, ikna etmede ve karşı tarafa fikirleri kanıtlamada iyi bir araçtır. Fransızlarda karşı tarafı alt etmek için dillerinin bu özelliğini kullanmaktadır. İngilizler ise dili farklı şekilde kullanmaktadırlar. Onlarda kendi avantajları için kullanmak istemektedirler. Fakat Fransızlar kadar hızlı değildirler. Olayları olduğundan küçük gösterme ve bazı şeyleri açığa vurmama bu dilin temel özellikleri arasındadır. Konuşurken düşük tonlarda konuşurlar ve olayları kapamak ya da yüzleşmemek için konunun etrafında dönerler ama bu durum her kelimenin tam anlamı olan Fransızcada çok zordur. İngilizler kibarlıklarını korumak ve yüzleşmemek için konuşmalarını ve ne istediklerini açık ve net olarak ortaya koymazlar. Her kültürün kendine has bir takım dilsel özellikleri ve konuşma tarzları vardır. Her kültürün sahip olduğu dilsel özellikleri ve konuşma tarzının farklı oluşu, iletişimde birçok sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu farklılıkları anlamayanlar iletişimde büyük sorunlar yaşayabilmektedir. Bu durum, özellikle farklı kültürlerden bireyler arasında anlaşmazlıklara ve güvensizliğe yol açabilmektedir.

Lewis (1996, s.102), iletişimin iki yönlü bir süreç olduğunu ve sadece mesaj göndericinin becerisine bağlı olmayıp aynı zamanda alıcının alışkanlıklarının da önemli olduğuna dikkatleri çekmiştir. Farklı kültürler, farklı konuşma stillerine sahip oldukları gibi aynı zamanda farklı dinleme şekilleri vardır. Bazıları iyi dinleyiciler olarak nitelendirilebileceği gibi (Almanlar ve İsveçler gibi) bazıları ise kötü dinleyiciler olarak nitelendirilmektedir (Fransız ve İspanyollar gibi). Daniels ve Radebaugh (1989, s.97),

iletişimi sadece konuşulan dil olarak düşünmenin yanlış olacağını belirtmiştir. Olayın diğer bir yüzü de, konuşulmayan sözsüz dildir (Beden Dili). Etkileşim halindeki insanlar arasındaki mesafe ülkeden ülkeye farklılık arz eden bir durumdur. Renkler, ülkeden ülkeye farklı anlamlar kazanabilmektedir. Bir ülkede olumsuzluğu simgeleyen bir renk, başka bir ülkede daha farklı bir renkle ifade edilmektedir. Dakiklik yine ülkeden ülkeye farklı anlamlar yüklenen bir konudur. Amerika'da toplantılara ve yemeğe belirlenen vakitte gitmek çok önemli iken, Latin Amerika'da dakiklik Amerika'daki gibi önemli bir konu değildir. Meyer (1993), iletişimin (Örneğin, ilişki kurma, konuşma stili, toplantı stili ve önyargı) kültürden kültüre farklı özellikler taşıdığını belirtmiştir.

Lewis (1996, s.94), her bir ulusun dil ve konuşma tarzlarının farklı olduğunu belirtmiş ve bunun sonucu olarak iletişimde birçok problem yaşandığını ve dilin de çoğu zaman göz ardı edilen bir faktör olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda kültürün, çok kültürlü ya da farklı kültürel ortamlarda iletişim üzerine etkisinin anlaşılması iletişimin etkinliği açısından büyük önem taşımaktadır.

#### **4.3.3. Kültür ve Motivasyon Üzerine Etkisi**

Liderliğin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde dikkat edilmesi gereken konulardan birisi, motivasyon konusudur. Çalışanlarını motive edemeyen liderlerin başarı şansı fazla değildir. Bu yüzden liderlerin motivasyon konusuna büyük bir hassasiyetle yaklaşmalarında fayda vardır. Ayrıca, motivasyon konusunun kültürlere göre farklılık arz ettiği unutulmamalıdır.

Heine (2007, s.714), bütün insanların aynı türden geldiklerini bu yüzden aslında birini motive edebilen faktörlerin diğerlerini de edebilmesi gerektiğini belirtmiştir. Örneğin; insanların yaşam kalitesini artıran faktörler (Maddi ödüller elde etmek, arkadaşlarından saygı görmek gibi) bütün insanlar için önemli ve motive edici bir faktör olarak düşünülebilir. Heine (2007), insanların diğer türler gibi sadece biyolojik ve belli bir fiziksel çevrede yaşayan bir varlık olarak düşünülmesinin yanlış olabileceğini belirtmiştir. İnsanlar içinde yaşadıkları fiziksel çevre kadar kültürel çevreden de etkilenmekte ve hayatta kalmaya çalışmaktadırlar. İnsanların biyolojik eğilimleri kendini belli bir kültürel çevrede göstermektedir. Bu kültürel çevre, motivasyonun nasıl şekillendiğini ve ortaya çıktığı konularında belirleyici rol oynamaktadır. Örneğin insanların arkadaşlarından saygıyı nasıl elde ettikleri, maddi ödülleri nasıl elde ettikleri ve kendilerini heyecanlandıran ilişkilerin neler olduğu gibi konular farklı kültürlerde benzer özellik taşımamaktadır. Bunların nasıl olduğu ya da olacağı, insanların

değerlerinde ve bu konudaki inançlarında saklıdır. Kültürel ortam, bireylerin nasıl, ne ile motive edileceği ve nelerin onlar için daha önemli olduğu konularında belirleyici bir etkidir.

Kültürlere göre insan ihtiyaçları ve onları tatmin eden faktörler farklılık göstermektedir (Mead, 1998, s.209). Belli bir ortamda hissedilen bir ihtiyaç, başka bir ortamda çok belirgin olmayabilir ya da belli bir ortamda başarılı bir motive edici faktör, başka bir yerde hiç bir etki göstermeyebilir. Mead (1998: 190), motivasyonu artırmak için yöneticilerin ellerinde parasal faktörler dışında bir takım araçların bulunduğunu ifade etmiştir. Mead (1998), iş güvenliği gibi konuların da çalışanları motive eden en önemli faktörlerden bir tanesi olduğu ve bunun performansı ve çalışanların şirkete olan bağlılığını artırdığını belirtmiştir. Mead (1998), çalışanları motive etmek konusunda oluşturulacak politikaların, çalışanların gerçek ihtiyaçları doğrultusunda olması gerektiğini belirtmiştir.

Teşvik sistemi herkes tarafından bilinen motive ediciler üzerine değil de, gerçek bilgilere dayanarak belirlenen motive edici faktörler üzerine bina edilmelidir. Örneğin para motive eder mantığı çoğu zaman yaş, meslek grubu ve kültür faktörlerini dikkate almamaktadır. Townsend ve ark. (1990), tarafından 28 ülkede yapılan araştırmada ödeme ve diğer teşvikler bağlamında ülkeler arasında farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle bazı ülke grupları kendi içerisinde benzerlikler gösterirken, gruplar arasında da farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Her ne kadar paranın çoğu insanları motive edeceği ön yargısı olsa da, aslında çalışan açısından işin ilgi çekici olması da motive edici bir faktördür. Dünyanın her yerinde, işler insanların yaşamlarının önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalar çalışanlara verilen ödüller ve bunların öneminin meslek, yaş ve cinsiyete göre farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Bunların yanında başka faktörlerde etkili olabilmektedir. Özellikle fakirlik önemli bir konudur. Fakirlik derecesi arttıkça, hayatı devam ettirebilmek için gerekli kaynaklara verilen önem o derece artmaktadır.

Kültürlerin zamana bakış açısı, ödül sistemi üzerinde de etkili olabilmektedir. Kültürlerin zamana bakış açıları farklı olabilmektedir. Bu bağlamda da üç farklı alternatiften söz etmek mümkündür. Bu alternatifler ise; geçmiş, içinde bulunulan an ve gelecektir (Lane ve ark., 1997: Mendenhall ve ark., 1995). Ödül sistemlerinin altında yatan en önemli faktörlerden biri de zamana olan bakış açısıdır. Geçmiş odaklı kültürlerde, ödül sistemleri daha çok geçmişe dayalı olarak ortaya konan sistemler olarak karşımıza çıkmaktadır. Oysaki içinde bulunulan zamana önem veren kültürlerde, ödül sistemleri güncel durum ve şartları göz önüne alarak geliştirilmektedir. Bu bağlamda, prim (bonus) ve diğer teşvik sistemleri daha çok geleceğe önem veren kültürlerin kullandıkları araçlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sağie ve ark. (1996), bireyci ve toplumcu kültürel özellikler gösteren beş ayrı ülkede yaptıkları çalışma sonucunda başarı motivasyonunun yapısal özellikler bakımından benzer niteliklere sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırma ayrıca başarı motivasyonu eğilimlerinin daha çok bireysel toplum olan Amerikalı denekler arasında daha yüksek olduğunu, diğer taraftan daha toplumcu olarak ifade edilen Japonya ve Macaristan da ise başarıya motivasyonu eğilimlerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Bu sonuçlardan yola çıkarak, motivasyon araçları açısından ülkeler arasında benzerlikler olduğu fakat bu ülkelerdeki bireylerin bu araçlara verdikleri önem ve değer ele alınan ülkenin sosyal, kültürel değer ve normlarıyla paralel nitelik taşıdığı söylenebilir. Örneğin bütün ülkelerde, ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan ihtiyaçlar söz konusudur fakat bunlara verilen nispi önem, kültürden kültüre farklılık arz edebilmektedir. İşletmeler, farklı kültürel ortamlarda faaliyet gösterirken motivasyon konusundaki farklılıkları dikkate almak zorundadır.

#### 4.4. Liderlik Teorileri ve Farklı Kültürel Ortamlarda Yansımaları

Mendenhall vd. (1995:568), literatürde çeşitli liderlik teorileri geliştirilmiş olduğunu ve bunlarında günümüz liderlik davranışlarını açıklamaya çalışmakta olduğunu belirtmişlerdir. Fakat bu liderlik teorilerinin çok azının kültürlerarası ortamlarda etkiliği test edilmiştir. Bunun nedeni yapılan çalışmalarda bu teorilere desteğin çok az olmasıdır. Evrensel teoriler olarak bilinen, McGregor, Likert, Blake ve Mutton, Misumi ve diğerleri yeterli derecede araştırmalarda desteklenmiştir. Bu teorileri inceleyen Yukl (1989, aktaran, Mendenhall vd., 1995) yapılan alan çalışmalarının evrensel teoriler için çok az derecede destek sağlamakta olduğunu söylemiştir. Batı teorilerinin farklı kültürlerde test edilmesi konusunda yapılan araştırmalar çok az olmasına rağmen, farklı kültürlerdeki liderlik farklılıkları konusunda birçok çalışma ve yazılmış eserler vardır. Tablo 1’de Durumsallık açısından liderlik modelleri için alan çalışmaları sonucunda bulunan desteğin dereceleri açıklanmaktadır.

Tablo 1: Durumsal liderlik modelleri için alan çalışmaları sonucunda bulunan desteğin derecelerinin özeti

Liderlik Modeli	Araştırma Sonuçları
Path-Goal Theory	Çok çalışma ve biraz destek
Hersey ve Blanchard’s	
Situational Leadership Model	Az çalışma, sonuçsuz
Leadership Substitutes	Az çalışma, sonuçsuz
Vroom-Yetton Model	Az çalışma, çoğu destekleyici
Fiedler’s Contingency Model	Çok çalışma, biraz destek
Cognitive Resource Theory	Az çalışma, sonuçsuz



Yukarıdaki sonuçlar Yukl (1989)'den alınmıştır. Görüldüğü gibi bir kaç çalışma kültürlerarası ortamlarda destek bulurken, bazıları sonuçsuz kalmıştır. The Vroom ve Yetton'un modeli geniş destek bulmuş o da liderliğin sadece karar verme yönü ile ilgilenmektedir.

Mendenhall vd. (1995:570), geçmişe bakıldığında liderlik konusunda yazılan ve yapılan araştırmalarda aslında farklı kültürlerden liderlerin ele alındığı ve incelendiğini söylemişlerdir. Liderlik, bütün toplumlarda var olan ve kendini gösteren bir olgudur. Fakat kültürel normlar, hangi kültürlerde hangi liderlik davranışlarının daha uygun olup olmadığını belirlemektedir. Tanım olarak zaten liderler diğer arkadaşlarından farklı olan ve öne çıkan olarak ifade edilmektedir. Eğer liderler kültürel normlardan çok aşırı derece farklı davranırlarsa, bu takdirde toplum ve onu izleyenler tarafından reddedilecektir. Ama eğer kültürel normlara sıkı sıkıya dikkat edip uyarlırsa lider olamayacaklardır. Aslında liderler diğer arkadaşları tarafından farklı olarak görünebilmek için bazı kültürel normları yıkmaktadırlar.

Liderler, normal diğerlerinden üç alanda farklılık göstermektedirler (Mendenhall vd., 1995:570):

1. Liderler vizyon sahibidirler ve örgütte, toplumda ya da grupta, ihtiyaçların elde edilmesi yönünde tutkuludurlar. Grubun nereye gitmesi konusunda ileriye görür ve karar verirler.
2. Ortaya koydukları vizyon için başkalarını etkilerler ve onlara ilham verirler taki bu vizyon gerçeğe dönüşene kadar. Genelde, vizyon, liderlere daha çok çalışmak için heyecan verir, onlara bunu gerçeğe dönüştürmeleri için fiziksel enerji verir. Bu enerji ve heyecan liderin takip edicileri tarafından kapılmaktadır. Ayrıca, kendisini takip edenlerin büyük bir çoğunluğuna vizyonu gerçekleştirmeye ikna etme kabiliyetine sahiptir.
3. Liderler, kendilerini takip edenleri bütünleşik, gruba bağlı olacak şekilde organize edebileceklerdir. Liderler, takipçilerinin hedeflerini başarmaları için onları çeşitli şekillerde ödüllendirmektedir.

Mendenhall vd. (1995:570), bu belirtilen gözlemlerin birçok kültürler için genelde doğru olduğunu ifade etmişlerdir. Fakat liderlerin kendi izleyicilerini nasıl ilham verdikleri ve vizyonu gerçekleştirmek için çalışmalarını nasıl motive ettikleri, vizyonu takipçilerine nasıl ilettikleri, onları nasıl organize ettikleri ve onları nasıl ödüllendirdikleri konuları ise kültürden kültüre farklılık göstermektedir.

Farklı kültürlerde liderlik farklılıkları üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında daha çok ekonomik bakımdan başarılı ülkelerde gerçekleştirilmiş olduğu görülmektedir

(Mendenhall vd., 1995:571). Örneğin Japonya, Amerika ve Fransa gibi gelişmiş ülkelerdeki liderlik tarzlarının Afrika'nın geri kalmış ülkelerindeki liderlik tarzlarından daha fazla bilmekteyiz. Liderlik hakkında düşünürken bütün Arapların, Fransızların ya da Japonların farklı davranacakları yönünde veya kitaplarda anlatıldığı gibi davranacakları şeklinde bir önyargıya da varmamak gerekmektedir (Mendenhall vd., 1995:584). Her ne kadar çalışmalar sonucunda genel eğilimler bulunsa da aynı ülke içerisinde konuya bakıldığında farklı bireylerin ve farklılıkların olacağı unutulmamalıdır. Şirketler kendi kültürlerini oluşturmaktadırlar ve bu kültürler örgütün var olduğu toplumun geleneksel değerlerini yansıtmıyor olabilmektedir. Bu nedenden dolayı da, bu şirketlerin liderlik tarzları da diğer liderlere göre farklılık gösterebilmektedir.

## **5. SONUÇ**

Günümüz işletmeleri değişimin her alanda hız kesmeden devam ettiği bir ortamda faaliyetlerini sürdürmektedirler. Küreselleşme, uluslararasılaşma, yenilikçilik, yönetim, sosyal sorumluluk, etik ve çok kültürlülük gibi birçok kavram, işletmelerin gündemlerinin birinci sıralarında yer almaya devam etmektedir. İşletmeler uluslararası pazarlarda ekonomik, finansal, sosyal ve kültürel çevrenin getirdiği avantaj ve dezavantajlara cevap verebilmeye, hayatta kalmanın ve başarılı olmanın yollarını keşfetmeye ve bu bağlamda ellerinden geleni yapmaya çalışmaktadırlar.

İşletmelerin ulusal ve uluslararası faaliyetlerindeki başarısında en önemli etkenlerden biri olarak liderlik gösterilmektedir. Bryne ve Bradley (2007) , etkin liderlik tarzının rekabetçi avantajları koruma ve firma performansını destekleme noktasında en önemli faktörlerden biri olduğunu belirtmişlerdir. Farklı kültürel ortamlarda karşılaştıkları farklı yönetim, sistem, uygulama ve bunların beraberinde getirdiği sorunlar, liderleri bu farklılıkları anlamaya ve etkin bir şekilde yönetmeye zorlamaktadır. Yine bu bağlamda çok kültürlü hale gelen iş ortamları, farklı kültürel geçmişe sahip bireylerin kültürel değerleriyle bağdaşan yönetim yaklaşımlarını bilmeyi ve uygulamayı gerekli kılmaktadır. Özellikle çok kültürlülüğün ve kültürlerarası etkileşimin getirdiği yaratıcı ve yenilikçilik potansiyellerden yararlanmak; kültürleri, kültürel farklılıkları ve onların işletme ve yönetim uygulamaları üzerindeki etkilerini anlama ve yönetmeyle mümkün olabilmektedir.

Bu çalışma kültürün liderlik konusu üzerine etkisini ele alıp incelemiştir. Bilindiği gibi kültür her alanda bireyleri, grupları, işletmeleri ve toplumları etkilemektedir. Birey olarak liderler içinde yaşadıkları toplumun değer, inanç, ve varsayımlarından etkilenmekte ve

yaşadığı kültürel çevrenin bir parçası olarak liderlik fonksiyonunu yerine getirmektedirler. Liderler, yaşadıkları kültürel çevrenin özellikleri çerçevesinde liderlik tutum ve davranışlarını göstermektedirler. Bu durumda farklı kültürlerde farklı liderlik tarz, tutum, davranış ve özelliklerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Liderlerin fonksiyonlarını nasıl yerine getirdikleri örneğin nasıl iletişim kurdukları, karar aldıkları ve motive ettikleri yine hep kültürel etkiden nasibini almaktadır.

Yapılan çalışmalar küresel bağlamda birçok liderlik tarzlarını ortaya koymuş ve bunların bir çok kültürde var olduğunu belirlemiş fakat farklılıkların ise bu liderlik tarzlarının nasıl algılandığı, değer verildiği, ön plana çıktığı ve uygulandığı noktalarında olduğu ortaya çıkarılmıştır. Yine yapılan çalışmalar sonucunda küresel bağlamda istenen, istenmeyen ve farklılık gösteren liderlik özellikleri belirlenmiştir. Bu çerçevede değerlendirildiğinde, her liderin unutmaması gereken en önemli şey, kendi kültürünün bir ürünü oldukları, kendi kültürel özellikleriyle yoğruldukları ve bu çerçevede liderlik yaptıklarıdır. Liderler, farklı kültürel ortamlarda liderlik yaparken bunun bilincinde olmalı ve ortamın kültürel ve diğer özellikler ve gereklilikler doğrultusunda liderlik yaklaşımlarında değişikliklere gitmelidirler. Liderlerin başarısı, öncelikle kendilerini ve kültürlerini tanımaya, sonrasında liderlik ettiği grupları veya ortamı bilmeye ve arkasından gerekli uyarlamaları hassasiyetle yapmaya bağlıdır.

## KAYNAKÇA

- Abbasi, S. M., ve Hollman, K. W. (1991). "Managing Cultural Diversity: The Challenge of the '90s", *ARMA Records Management Quarterly*, 25, 3.
- Adler, N.J. (1986). *International dimensions of organisational behaviour*. 2nd Eds. Belmont, California: PWS-Kent Publishing Company
- Bryne, G.J ve Bradley, F. (2007). "Culture's influence on leadership efficiency: How personal and national cultures affect leadership style" *Journal of Business Research*, 60, 168–175
- Bassett-Jones, N. (2005). The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation, *Creativity and Innovation Management*, 14, 2
- Carr, C. (2006). "Are German, Japanese and Anglo-Saxon Strategic Decision Styles Still Divergent in the Context of Globalization?" *Journal of Management Studies* 42:6
- Daft, R.L. (1991). *Management*. The Dreyden Pres International Edition. Toronto.
- Dalyan, F. (2004). *Uluslararası İşletmelerde Örgüt Kültürü*. Açık Öğretim uluslar arası İşletmecilik Kitabı.

- Daniels, D.J., ve Radebaugh, L.H. (1989), *International Business: Environments & Operations*, Addison-Wesley (Reading, Mass.)
- DiStefano, J.J., and Maznevski, J.J. (1997). *International Management Behaviour*, Blackwell Publisher, Ltd, Oxford, UK. Adler, N. J., and Graham, J. L. (1989). Cross-cultured interaction: the international comparison fallacy? *Journal of International Business Studies*, 20, 3, 515-58.
- DiStefano, J. J. ve Maznevski , M. L., (2000). “Global Leaders Are Team Players: Developing Global Leaders Through Membership On Global Teams” *Human Resource Management*, 39, (2 & 3),195–208.
- Early, P.C., ve Gibson C.B. (1998). “Taking stock in our progress on individualism-collectivism: 100 years of solidarity and community”. *Journal of Management*, 24, 3, 265-304
- Earley, P. C., ve Mosakowski, E.(2004). “Cultural intelligence”, *Harvard Business Review*
- Easterby-Smith, M., Malina, D., ve Lu, Y.(1995). “How culture sensitive is HRM? A comparative analysis of practices in Chinese and UK companies”. *Int. Human Resource Management*, 6,1, 1-59.
- Elron, E. (1997). “Top Management Teams within Multinational Corporations; Effects of cultural heterogeneity”. *Leadership Quarterly*, 8, 4, 393-412.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım A.Ş. , İstanbul.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon*, Sözkese Matbaacılık, Ankara.
- Gibson, C.B. ve Marcoulides, G.A. (1995). “The Cultural Contingency Approach to Leadership: Examining the Invariance of a Leadership Model Across Four Countries”. *Journal of Managerial Issues*, 7, 2, 176-193.
- Hall, W. (1995). *Managing Cultures*. John Wiley & Sons Ltd, New York.
- Hambrick, Donald, C., Davison, Sue Canney, Snell, Scoott, A., Snow, Charles, C. (1998), “When the group consist of multiple nationalities: toward a new understanding of the Implications”. *Organisation Studies*, 19, 2, 181-205.
- Harrison, D.A..vd. (1998). “Beyond relational demography: time and the effects of surface and deep-level diversity on work group cohesion”. *Academy of Management Journal*, 41, 1, 96-107.
- Heine, S. J. (2007). “Culture and Motivation: What Motivates People To Act in The Ways That They Do?”, in *Handbook of Cultural Psychology*, Editorler.: Kitayama, S., Ve Cohen D, The Guilford Press, New York.
- Hodgetts, R.M. (1999). *Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama*. Çev: Canan Çetin, Esin Can Mutlu, Beta Basım, 2. Baskı, İstanbul.

- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills, Calif.: Sage.
- Hofstede, G. (1985). "The interaction between national and organisational value Systems", *Journal of Management Studies*, 22, 4, 347-357.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Leadership, Culture, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publications
- King, W.R. (2007). "A research agenda for the relationships between culture and knowledge Management", *Knowledge and Process Management*, 14, 3, 226-236.
- Kim Y.J. ve Hancer, M. (2011). "Leadership Style and National Culture on Restaurant Employees' Affective Commitment", 16th Graduate Students Research Conference, Houston, Texas
- Lane, H. W., DiStefano, J.J., ve Maznevski, J.J. (1997). *International Management Behaviour*, Blackwell Publisher, Ltd, Oxford, UK.
- Lewis, R.D., (1996). *When cultures collide: managing succesfully across cultures*. Nicholas Brealey Publishing London.
- Marcoulides, G. A. Yavaş, F, Bilgin, Z., ve Gibson, C.B.(1998). "Reconciling Culturalist and Rationalist Approaches: Leadership in the United States and Turkey", *Thunderbird International Business Review*, 40, 6, 563-583.
- Mead, R. (1998). *International Management*. Second Edition, Blackwell, Oxford.
- Mendenhall, M., Punnett, B. J., ve Ricks, D. (1995). *Global Management*. Blackwell Pub, Oxford, UK.
- Meyer, Heintz-Dieter. (1993). The cultural gab in long-term international work groups: A German-American case study. *European Management Journal*, 11,1,93-101.
- Mutlu, E. C. (1999). *Uluslararası İşletmecilik*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Çağaloğlu-İstanbul.
- Özgen, H., ve Yalçın, A. 2005. *Temel İşletmecilik Bilgisi*. Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç., (2001). *Örgütsel Davranış*, Etam A.Ş. Matbaa Tesisleri, Eskişehir.
- Parker, B. (1998). *Globalization and Business Practice*. Sage Pub. London
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., (2001). *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa..
- Sağie, A., Elizur, D., ve Yamauchi, H. (1996). "The structure and strength of achievement motivation: a cross-cultural comparison", *Journal Of Organizational Behavior*, 17, 431-444.
- Salk, J. (1997). "Partners and Other Strangers". *Inter. Studies of Mng. and Org.*, 26, 4, 48-72
- Salacuse, W.J., (2005). "Negotiating: The top ten ways that culture can affect your negotiation", *Ivey BusinessJournal*, March/April
- 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. (1994). Cultural dimensions of values: towards an understanding of national differences. (Editörler: U. Kim, H.C. Trandis, C. Kagitcibasi, S. C. Choi, and G. Yoon). *Individualism and Collectivism:Theoretical and Methodological issues*, (85-119). Thousand Oaks, CA: Sage
- Singh, V. (2002), *Managing Diversity For Strategic Advantage: Report For The Council For Excellence in Management and Leadership*, Published By: Council For Excellence in Management And Leadership
- Smith, P.B., ve Dugan, S., and Trompenaars, F. (1996). "National culture and the values of organisational employees: A dimensional analysis across 43 nations". *Journal of Cross- Cultural Psychology*, 27, 231-264.
- Stephens, G. K., ve Greer, C. R. (1995). "Doing Business in Mexico: Understanding Cultural Differences", *Organisational Dynamics*, 39-55.
- Tayeb, M. H. (1992). *The Global Business Environment*, Sage Publications, London
- Temizel, H., Turan, E., Temizel, M. "Küresel İşletmecilikte Ülkelerin Sosyo-Kültürel Yapılarından kaynaklanan Sorunlar".  
<http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos.../TEMİZEL,%20HANDAN.pdf>
- Thomas, D.C. (1999). "Cultural diversity and work group effectiveness: an experimental study". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30,2, 242-263
- Thomas, D. C., ve Inkson, K. (2005). "Cultural Intelligence: people skills for a global workplace". *Consulting to Management*, 16, 1.
- Tikici, M., (2005). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tinsley, C.H., and Pillutla, M.M. (1998). "Negotiating in the United States and Hong Kong". *Journal of International Business Studies*, 25, 4, 711-728.
- Townsend, A. M., Scott, K.D., ve Markham, S.E. (1990). "An examination of country and culture-based differences in compensation practices", *Journal of int Busines Studies*, fourth quarter, 667-678.
- Trompenaars, F., ve Hampden-Turner, C. (1997). *Riding theWaves of Culture*. Nicholas Brealey Publishing, London
- Tutar, A. (2000). *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*. Hayat Yayınları no:13, İstanbul.
- Watson, W.E., vd. (1993). "Cultural diversity's impact oninteractions process and performance: comparing .... " *Academy of Management Journal*, 36, 3, 590-602.
- White, R. D. (1999). "Managing the Diverse Organization: The Imperative for a New multicultural Paradigm", *Public Administration & Management: An Interactive Journal*, 4, 4, 469- 493.
- Yukl, G.A. (1980). *Leadership in Organisations*. (2nd. Ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Halll