

# LİDERLİK VE YÖNETSEL BAŞARI

(Kadın Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama)

Dr. Öğr. Üye. Candide ÇULHAOĞLU ULUDAĞ

Bu kitabın yayın hakkı SİYASAL KİTABEVİ'ne aittir. Yayınevinin ve yayıncısının yazılı izni alınmaksızın kısmen veya tamamen alıntı yapılamaz, hiçbir şekilde kopyalanamaz, çoğaltılamaz ve yayınlanamaz.

## **Liderlik ve Yönetmel Başarı (Kadın Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama)**

**Yazar: Candide Çulhaoğlu Uludağ**

**Editör: Bilge Dağlar**

**Kapak ve Sayfa Düzeni:** Buse Dilara Dirim

©Siyasal Kitabevi Tüm Hakları Saklıdır.

2022 Ağustos, Ankara

**ISBN No:** 978-625-7424-51-6

**Siyasal Kitabevi-Ünal Sevindik**

Yayıncı Sertifika No: 14016

Şehit Adem Yavuz Sok. Hitit Apt. 14/1

Kızılay-Ankara

Tel: 0(312) 419 97 81 pbx

Faks: 0(312) 419 16 11

**Baskı:**

Meteksan Matbaacılık ve Tek. San. Tic. Aş.

Sertifika No: 46519

Beytepe Köyü Yolu Bilkent No:3 06800

Çankaya – Ankara / TÜRKİYE

T: +90 312 266 44 10 / 652

**Dağıtım:**

Siyasal Kitabevi

Şehit Adem Yavuz Sok. Hitit Apt. 14/1

Kızılay/Ankara

Tel: 0(312) 419 97 81 pbx

Faks: 0(312) 419 16 11

**e-posta:** [info@siyasalkitap.com](mailto:info@siyasalkitap.com)

<http://www.siyasalkitap.com>

# LİDERLİK VE YÖNETSEL BAŞARI

(Kadın Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama)



# ÖNSÖZ

---

Son yıllarda küresel rekabet ortamında, hızlı gelişen teknoloji dünyasında ve yapısal olarak sürekli değişen örgütsel yapılanmalarda, üstün yetenek, zekâ, tecrübe ve otoritenin temsilcisi olan geleneksel liderlik modelleri artık geçerliliğini kaybetmiş, bu modellerin yerine çok katılımcı, ortak stratejik planların belirlendiği, yetenek ve uzmanlıkların değerlendirildiği liderlik modelleri benimsenmiştir. Bu çerçevede etkileşimci, paylaşımcı ve katılımcı liderlik modellerinde tek otorite yerine karar mekanizmalarında çoğulcu uzman görüşlere yer verilmektedir. Gün geçtikçe daha çok kabul gören kadın liderlerin bireysel yeteneklerinin ve geleneksel sorumluluklarının da etkisiyle daha başarılı oldukları kanıtlanmıştır. Kadın liderlikte lidere özgü güven ortamı oluşturma, empati kurma, takipçilere anlayışlı davranma, sıcak örgüt iklimi oluşturma, dinleme ve değer verme gibi nitelikler nedeniyle destekleyici örgüt ortamı daha sık ve belirgin görülmektedir. Kadın yöneticilerin liderlik algı ve tecrübelerinin değerlendirildiği bu nitel araştırmada transandantal olgubilim yaklaşım ve fenomenolojik desen kullanılmıştır. Araştırmada ölçüt örneklem metodu ile tespit edilen beş sektör çalışanı ile yarı yapılandırılmış mülakatlarla veriler toplanarak analiz edilmiştir. Verilerin analizi için “Maxqda 18” yazılım programı kullanılmış ve tümdengelim, tümevarım yöntemleri ile veriler işlenmiştir. Bu amaçla birincil olarak kapalı kod sistemden yararlanılmış ve ana tema ve alt temalar literatür araştırması sonucunda oluşturulmuştur. Açık kod sisteminden yararlanılarak belirlenen ana tema ve alt temalar bir kez daha gözden geçirilmiştir. Araştırma sonucunda, yedi ana tema belirlenmiştir. Yapılan analizler neticesinde toplam yedi ana tema ve bu temaya bağlı on sekiz alt tema oluşturulmuştur.

Sonuç olarak, katılımcıların liderlik tanımına yönelik otokratik tanımın baskın olduğu, yeni liderlik tanımı olarak çevik liderlik tarzını ifade ettiği, kurumlarda karar süreçlerinde yöneticilerin daha baskın olduğu, örgüt vizyonunun önceden belirlenen bir vizyon çerçevesinde devam ettiği, ortak çalışma ve iş birliği kültürünün kurumlarda kolektif bir anlayışta olduğu, bireysel anlayışın ise çok az olduğu ve çalışanların mesleki başarılarına yönelik çalışmaların çoğunlukla kurum içi eğitimle gerçekleştirildiği belirlenmiştir.

**Dr. Öğr. Üye. Candide ÇULHAOĞLU ULUDAĞ**



# TEŞEKKÜR

---

Emel Bilginer Akman  
Evrim Tarhan Özturgut  
Araő. Gör. Ezgi Nur Türkođlu Karacaova  
Doç. Dr. Gonca Güzel Őahin  
Nuriye Gülően Türkođlu  
Prof. Dr. İpek Kalemci Tüzün  
Leyla Ertür Genç  
Prof. Dr. Mine Afacan Fındıklı  
Özlem Keskin Gül

Yukarda ismi geçen ve bu kitabın yazılması ve araştırma sürecinde verdikleri destek ve ilhamdan dolayı her biri kendi alanında çok başarılı birer **lider kadın** olan çalışma arkadaşlarıma, hocalarıma, yönetici arkadaşlarıma ve aile fertlerime sonsuz teşekkür ediyorum.

Tüm kadınların, hayatın her alanına, her geçen gün, daha fazla liderlik etmesi dileğiyle.





# İÇİNDEKİLER

---

ÖNSÖZ.....	5
TEŞEKKÜR .....	7

## BÖLÜM 1 LİDER ve LİDERLİK KAVRAMI

<b>1.1. Liderlik Tanımı .....</b>	<b>13</b>
1.1.1. Liderin Nitelikleri .....	15
1.1.2. Liderlik Kavramının Gelişim Süreci ve Önemi.....	17
<b>1.2. Bilgi Toplumunda Liderlik.....</b>	<b>20</b>
<b>1.3. Liderlik Teorileri.....</b>	<b>21</b>
1.3.1. İşlem/Yönetim Teorisi .....	22
1.3.2. Büyük Adam Teorisi .....	23
1.3.3. Davranışçı Teoriler .....	23
1.3.4. Beceri Teorisi.....	23
1.3.5. Katılımcı Teori .....	24
1.3.6. Olasılık Teorisi .....	24
1.3.7. Durum Teorisi .....	24
<b>1.4. Liderlik Stilleri.....</b>	<b>24</b>
1.4.1. Dönüşümcü Liderlik .....	24
1.4.2. Karizmatik Liderlik.....	28
1.4.3. İşlemsel Liderlik.....	29
1.4.4. Sürdürebilir Liderlik.....	32
1.4.5. Dağıtımcı Liderlik.....	35
1.4.6. Demokratik Liderlik .....	40
1.4.7. Otokratik Lider .....	41
1.4.8. Ataerkil- Babalık Liderlik Tarzı .....	41
1.4.9. Laissez-Faire (Free-Rein) Liderlik.....	42
1.4.10. Destekleyici Liderlik.....	43
1.4.11. Bürokratik Liderlik.....	43
1.4.12. Direktif (Yönerge) Liderlik .....	44
1.4.13. Başarı Odaklı Liderlik.....	44
1.4.14. Bilge Liderlik .....	44
<b>1.5. Liderlik Nitelikleri .....</b>	<b>44</b>
<b>1.6. Liderlikte Güç ve Yetki .....</b>	<b>46</b>
1.6.1. Güç, Etki ve Liderlik.....	46
1.6.1.1. Güç Kaynakları .....	47
1.6.1.2. Güç ve Etki .....	50

1.6.1.3. Sosyal Etki Dinamiği.....	51
1.6.1.4. Etkileme Taktikleri .....	52
1.6.2. Liderlik ve Yetki .....	53
<b>1.7. Liderlik ve Yöneticilik .....</b>	<b>54</b>
1.7.1. Yönetim Fonksiyonları ve Liderlik Arasındaki Yaklaşımlar .....	57
1.7.2. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklılıklar.....	58

## BÖLÜM 2 LİDERLİK VE MODERN LİDERLİK

<b>2.1. Liderlik Kuramları .....</b>	<b>61</b>
<b>2.2. Özellik Kuramları .....</b>	<b>62</b>
<b>2.3. Davranışsal Kuramlar.....</b>	<b>63</b>
2.3.1. Ohio State Üniversitesi Modelleri .....	64
2.3.2. Michigan State Üniversitesi Modelleri.....	66
2.3.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi (Managerial Grid) Modeli .....	68
2.3.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorileri .....	69
2.3.5. Kurt Lewin Liderlik Modeli .....	70
2.3.6. Likert'in Sistem 4 Modeli .....	71
2.3.7. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Kuramı .....	72
<b>2.3. Durumsallık Kuramları .....</b>	<b>72</b>
2.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli ve Çalışma Arkadaşı Ölçeği (LPC) .....	73
2.3.2. Evans ve House'un Yol-Amaç Modeli.....	74
2.3.3. Vroom – Yetton- Jago'nun Karar Ağacı Modeli .....	75
2.3.4. Fiedler ve Garcia Modeli .....	76
2.3.5. Hersey- Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Modeli.....	77
2.3.6. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli .....	79
<b>2.4. Modern Liderlik Kuramları .....</b>	<b>81</b>
2.4.1. İşlemsel Liderlik Tarzı .....	82
2.4.2. Dönüşümcü Liderlik Tarzı.....	83
2.4.3. Karizmatik Liderlik.....	85
2.4.4. Kadın Liderlik Modeli .....	86

## BÖLÜM 3 KADIN LİDERLİK

<b>3.1. Ekonomi ve Yönetim Alanında Kadın Faktörü .....</b>	<b>89</b>
3.1.1. Ekonomik Alanda Kadın Faktörü .....	91
3.1.2. Yönetim Alanında Kadın Faktörü .....	91
<b>3.2. Türkiye'de Kadın Yöneticiler .....</b>	<b>93</b>
<b>3.3. Kadın Liderlik Yaklaşımının Gelişimi .....</b>	<b>96</b>
<b>3.4. Liderlik ve Kariyer .....</b>	<b>99</b>
<b>3.5. Liderin Başarısını Etkileyen Faktörler.....</b>	<b>100</b>
<b>3.6. Liderlik Potansiyeli ve Cinsiyet ile İlgili Farklılıklar .....</b>	<b>104</b>
<b>3.7. Kadın Liderlik Nitelikleri.....</b>	<b>106</b>

<b>3.8. Kadınların Kariyer Gelişimini Etkileyen Faktörler .....</b>	<b>109</b>
3.8.1. Toplumsal Faktörler .....	109
3.8.2. Örgütsel Faktörler .....	111
3.8.3. Bireysel Faktörler .....	113
<b>3.9. Kadın Liderlerin Çalışma Yöntemleri.....</b>	<b>116</b>
<b>3.10. Kadın Liderlik ve Yönetmel Başarı .....</b>	<b>120</b>
3.10.1. Eşitlik ve Faydaları.....	121
3.10.2. Çeşitlilik ve Faydaları.....	121
3.10.3. Kadınlar ve Kazandırdıkları.....	122
3.10.4. Teorik Arka Plan .....	122

#### **BÖLÜM 4**

#### **KADIN YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ALGI VE TECRÜBELERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: TRANSANDANTAL OLGUBİLİM YAKLAŞIM**

<b>4.1. Araştırmanın Yöntemi.....</b>	<b>126</b>
<b>4.2. Araştırmanın Örneklemi .....</b>	<b>128</b>
<b>4.3. Araştırmanın Verilerin Toplanması.....</b>	<b>128</b>
<b>4.4. Araştırma Sınırlılıkları .....</b>	<b>129</b>
<b>4.5. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme.....</b>	<b>129</b>
<b>4.6. Ana Tema ve Alt Temalara İlişkin Açıklamalar .....</b>	<b>130</b>
<b>4.7. Liderlik/Yönetim Anlayışına İlişkin Bulgular.....</b>	<b>131</b>
<b>4.8. Katılımcıların Ana Tema ve Alt Kodlar İçerik Analizinde Ortaya Çıkan Kod Matris Tarayıcı Tablosu .....</b>	<b>138</b>
<b>4.9. Sonuç .....</b>	<b>138</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>141</b>
<b>Ek: Mülakat Formu .....</b>	<b>159</b>
Görüşme Formu .....	159