

T.C.
MERSİN ÜNİVERSİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

FARKLI YELKEN SINIFLARINDAKİ SPORCULARIN
LİDERLİK TERCİHLERİ

Dr. Nedim İNCE

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN:

Prof. Dr. Şefik TİRYAKİ

MERSİN-2006

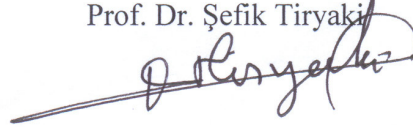
Mersin Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Anabilim Dalı Doktora/Yüksek Lisans Programı Çerçevesinde yürütülmüş olan Farklı Yelken Sınıflarında Liderlik Tercihleri başlıklı çalışma, jürimiz tarafından Doktora/Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

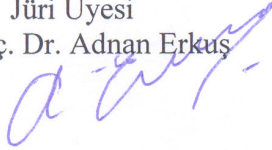
Tez Savunma Tarihi 28/04/2006

Unvanı, Adı ve Soyadı,
Üniversitesi
Jüri Başkanı

Prof. Dr. Şefik Tiryaki



Unvanı, Adı ve Soyadı,
Üniversitesi
Jüri Üyesi
Doç. Dr. Adnan Erkuş

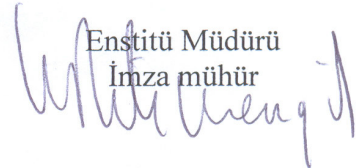


Unvanı, Adı ve Soyadı
Üniversitesi
Jüri Üyesi
Yrd. Doç. Zekai Pehlivan



Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunun 02.05.2006 tarih ve 2006/88 sayılı kararı ile kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü
İmza mühür



ÖNSÖZ

Yelken sporu gelişmiş ülkelerde yaygın olan bir spordur. Sporun en belirgin özelliği ise seyircisinin az sporcusunun çok olmasıdır. Diğer özellikleri arasında bir ulusun 'Denizci Ulus' olmasına ön ayak olup deniz sektörünün nimetlerinden yararlanmasını sağlaması, malzemenin önemli olması nedeniyle üretimi ve istihdamı arttırması sayılabilir. Yat turizmini arttırması ile turizm gelirlerini arttırıcı özelliği ise çok bilinen bir özelliği değildir.

Yelken sporcusu denizde, gölde, nehirde kısaca doğada rakipleri ile yarışırken asıl yarıştığına doğa olduğunu bilir ve yarışın rekabeti, doğaya karşı dayanışma ile birbirine karışır. Rekabetin yıkıcı gücü dayanışmanın yapıcı gücü ile harmanlanır ve rekabetin yapıcı özelliği ön plana çıkar. Dayanışmanın yarattığı olumlu iklim yelken sporcularını etkiler. Bu iklimde yetişen yelken sporcuları fiziksel, bilişsel, sosyal yönlerini geliştirirler.

Yelken sporu belki de doğa ve malzeme değişkenlerinin ağırlığı nedeniyle spor bilimcilerinin çalışmaktan kaçındıkları bir spor dalıdır. Çalışmamız yelken sporunda, gerek spor psikolojisinde gerekse de spor bilimlerinde ülkemizde ilk çalışma olması bu düşüncemizi destekler niteliktedir. Diğer yandan literatür taraması sonuçlarına göre Dünya'da yelken sporunda liderlik çalışmalarının ilki görünümündedir. Bu da Dünya'da da durumun çok farklı olmadığını düşündürmektedir.

Çalışmamızın yelken sporuna ilgiyi arttırmasını umuyoruz. Bu şekilde yelken sporu ve dolayısıyla doğa sporları ile ilgili daha çok şey öğreneceğimizi düşünüyoruz.

Yüksek lisansa hazırlanma sürecinde, yüksek lisans sürecinde beni destekleyen, bana katkıda bulunan o kadar çok isim var ki yazmaya kalksam hem çok sayfa olur hem de

İÇİNDEKİLER

| | |
|---|------|
| Kabul ve Onay..... | i |
| Önsöz..... | ii |
| İçindekiler..... | iv |
| Tablolar Dizini..... | vii |
| ÖZET..... | viii |
| ABSTRACT..... | ix |
| 1. GİRİŞ..... | 1 |
| 1. 1. ÇALIŞMANINA AMACI..... | 2 |
| 2. GENEL BİLGİLER..... | 3 |
| 2.1. LİDERLİK VE TANIMLARI..... | 3 |
| 2.2. LİDERLİK YAPTIRIMI..... | 4 |
| 2.2.1.Liderin Güç Kullanımı..... | 4 |
| 2.2.1.1.Ödüllendirici gücü..... | 5 |
| 2.2.1.2.Cezalandırıcı güç..... | 5 |
| 2.2.1.3.Yasal güç..... | 5 |
| 2.2.1.4.Uzmanlıktan gelen güç..... | 5 |
| 2.2.1.5.Model (Karizmatik) güç..... | 5 |
| 2.2.2. Liderlik Beklentileri..... | 6 |
| 2.2.2.1.Pygmalion etkisi..... | 6 |
| 2.2.2.2.Golem etkisi..... | 7 |
| 2. 3. LİDERLİK FONKSİYONLARI..... | 8 |
| 2.3.1. Liderliğin anlayış fonksiyonu..... | 8 |
| 2.3.2. Yapı kurma fonksiyonu..... | 8 |

| | |
|---|----|
| 2. 4. LİDERLİK TARZLARI..... | 9 |
| 2.4.1. Demokratik tarz..... | 10 |
| 2.4.2. Otoriter tarz..... | 10 |
| 2.4.3. Serbest tarz..... | 11 |
| 2.4.4. Dönüştürücü tarz..... | 11 |
| 2.4.5 Davranışçı tarz..... | 12 |
| 2. 5. LİDERLİK KURAMLARI..... | 12 |
| 2.5.1. Kişilik Özelliklerine Dayalı Liderlik Kuramları..... | 13 |
| 2.5.1.1. Liderliğin Özellik Kuramı..... | 13 |
| 2.5.1.2. Liderliğin Gereksinme Kuramı..... | 14 |
| 2.5.2. Davranışçı Liderlik Kuramları..... | 16 |
| 2.5.2.1. Ohio Eyaleti Çalışmaları..... | 16 |
| 2.5.2.2. Fiedler'in İzlerlik Liderlik Kuramı..... | 18 |
| 2.5.2.3.Durumsal Liderlik Kuramı..... | 19 |
| 2.5.2.4. Pekiştirme Liderlik Kuramı..... | 20 |
| 2.5.3. Bilişçi Liderlik Kuramları..... | 22 |
| 2.5.3.1. Normatif Karar Kuramı..... | 23 |
| 2.5.3.2. Yol-hedef kuramı..... | 24 |
| 2.5.3.3. Bilişsel kaynak kuramı..... | 25 |
| 2.5.4. Sosyal Etkileşim Liderlik Kuramları..... | 27 |
| 2.5.4.1. Lider-üye değişimi liderlik kuramı..... | 28 |
| 2.5.4.2. Karizmatik Liderlik Kuramı..... | 28 |
| 2.5.4.3. Dönüştürücü Liderlik Kuramı..... | 29 |
| 2.6. SPOR LİDERLİĞİNİN ÇOK BOYUTLU KURAMI..... | 30 |

| | |
|-------------------------------|----|
| 3. GEREÇ VE YÖNTEM..... | 33 |
| 3.1. Evren ve örneklem..... | 33 |
| 3.2. Veri toplama aracı..... | 33 |
| 3.3. Ölçeğin uygulanması..... | 35 |
| 3.4. Verilerin analizi..... | 35 |
| 4. BULGULAR..... | 37 |
| 5. TARTIŞMA..... | 45 |
| 6. SONUÇ VE ÖNERİLER..... | 48 |
| 7. KAYNAKÇA..... | 49 |

TABLÖLAR DİZİNİ

| | |
|---|----|
| Tablo 1: Optimist sınıfı erkek ve Laser sınıfı erkek yelkencilerin SLÖ Tercih Edilen Lider Davranışı Formunun Alt Ölçekleri Arasındaki Farka İlişkin t-Testi Sonuçları..... | 36 |
| Tablo 2: Optimist sınıfı kız ile laser sınıfı kız yelkencilerin SLÖ Tercih Edilen Lider Davranışı Formunun Alt Ölçekleri Arasındaki Farka İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları..... | 37 |
| Tablo 3: Optimist sınıfı erkek ve kız yelkencilerin SLÖ Tercih Edilen Lider Davranışı Formunun Alt Ölçekleri Arasındaki Farka İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları..... | 37 |
| Tablo 4: 3 Laser sınıfı erkek ve kız yelkencilerin SLÖ Tercih Edilen Lider Davranışı Formunun Alt Ölçekleri Arasındaki Farka İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları..... | 38 |
| Tablo 5: Laser sınıfı erkek ve optimist sınıfı kız yelkencilerin SLÖ Tercih Edilen Lider Davranışı Formunun Alt Ölçekleri Arasındaki Farka İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları..... | 39 |
| Tablo 6: Optimist sınıfı erkek ve laser sınıfı kız yelkencilerin SLÖ Tercih Edilen Lider Davranışı Formunun Alt Ölçekleri Arasındaki Farka İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları..... | 40 |
| Tablo 7: Optimist sınıfı ve laser sınıfı yelkencilerin SLÖ Tercih Edilen Lider Davranışı Formunun Alt Ölçekleri Arasındaki Farka İlişkin t-Testi Sonuçları..... | 41 |
| Tablo 8: Milli erkek ve milli kız yelkencilerin SLÖ Tercih Edilen Lider Davranışı Formunun Alt Ölçekleri Arasındaki Farka İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları..... | 42 |
| Tablo 9. Milli olan ve milli olmayan yelkencilerin SLÖ Tercih Edilen Lider Davranışı Formunun Alt Ölçekleri Arasındaki Farka İlişkin t-Testi Sonuçları..... | 43 |

ÖZET

Bu çalışmada farklı yelken sınıfındaki yelken sporcularının liderlik tercihleri arasında bir farklılaşmanın olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma; yelken sınıfları olarak Optimist Yelken Sınıfı ile Laser Yelken Sınıfı sporcularında yapılmıştır.

Araştırmada, Chelladuria ve Saleh'in geliştirdiği(1980), Tiryaki'nin(2000b) Türkiye uyarlamasını yaptığı Spor İçin Liderlik Ölçeği; (SLÖ) Tercih edilen lider davranışı formu kullanılmıştır.

Çalışmaya 39 Laser sporcusu, 70 Optimist sporcusu olmak üzere toplam 109 sporcu katılmıştır. Optimistteki 59 erkek sporcunun yaş ortalaması 13.05 (SD 1.40) , 11 kız sporcunun yaş ortalaması 12.54 (SD .93), Laserdeki 30 erkek sporcunun yaş ortalaması 18.30 (SD 4.09) 9 kız sporcunun yaş ortalaması 14.71 (SD 2.36) olarak bulunmuştur.. Sporcuların 23'ü milli sporcu, 86 sı milli olmayan sporcudur

SLÖ, Tercih edilen lider davranışı versiyonun beş alt ölçeğinde, Laser ve Optimist Sporcuları, sınıfına bakılmaksızın çalışmaya katılan kız ve erkek sporcular ve milli olan ile olmayan sporcular arasında fark bulunmamıştır.

Farklı yelken sınıflarındaki sporcuların tercih edilen lider davranışı alt ölçeklerinde beklenen farkın bulunamaması yelken sporunun özel koşullarına bağlı olabileceğiyle açıklanmaya çalışılmıştır. Tartışma, literatürde yelken sporu ile ilgili liderlik araştırması bulunamadığı için diğer sporlardaki liderlik ile ilgili çalışmalara dayandırılmıştır.

ABSTRACT

This study investigates whether there exist differences between the leadership preferences of athletes who perform in different sailing classes. The research has been conducted on athletes belonging to Optimist and Laser sailing classes.

The research employs Leadership Scale for Sports (LSS), which is developed by Chelladurai and Saleh (1980), and later adopted by Tiryaki (2000b) for application in Turkey as the Preferred leader behavior form.

A total of 109 athletes participated in the study, 39 of these being Laser class- and 70 being Optimist class-athletes. In Optimist class, the average age of 59 male athletes was found to be 13.05 years (SD 1.40), and 11 females athletes had an average of 12.54 years (SD .93). This variable figured in 30 male and 9 female athletes in Laser class as 18.30 (SD 4.09) and 14.71 (SD 2.36), respectively. 23 of the athletes that participated in the study were in the Turkish national sailing team, whereas the remaining 86 were not.

Across the five subscales of the Preferred leader behavior version of LSS , the study found no significant difference between Laser class- and Optimist class-athletes, between male and female athletes regardless of their class, and between members and non-members of the national sailing team.

That the anticipated differences in the preferred leader behavior subscales could not be found between different sailing classes is explained by that such absence of significant difference can be due to the peculiar conditions of sailing as a competitive sport. Given there has been no research in the academic literature that focuses on leadership in sailing, the discussion is grounded on studies on leadership in other sports.

1. GİRİŞ

Spor, genellikle rakip ile yarışmayı içeren bir etkinlik alanıdır ve rakiple karşılaşmada son hedef yarışmayı kazanmaktır. Gerek yarışma sırasında, gerekse yarışmadan sonra elde edilen haz, sporcuya davranışlarını tekrarlama güdüsü verir. Başarı için ise performansın artması gerekir; sporcunun yarışabilmesi, yarışta başarılı olabilmesi performansının artmasına bağlıdır. Yarışma sürecinden ve sonucundan alacağı haz, performansı arttırıcı davranışları da güdüleyebilir.

Yelken; bir su aracının su üzerinde rüzgar gücü ile hareketini sağlamak amacıyla, direğine asılan çok çeşitli kaynaktan oluşturulmuş malzemedir. Ancak yelken denince sadece bu malzeme anlaşılmaz, yelkenli teknenin kendisi, donanımı, kullanma biçimi de bu kavramın içine girer. Yelken tarihi 5000 sene öncesine kadar gitmektedir. İlk yelken kalıntıları eski Mısır'da görülmüştür. Binlerce sene su yollarında, denizlerde teknelerin hareketi yelken ile sağlanmış, yelken çok önemli bir ulaşım aracı olmuştur. 1800' lü yılların sonuna doğru buhar gücü teknelerde kullanılmaya başlanmıştır. Yelken deniz ulaşımında yerini kaybederken sporda ve gezi teknelerinde korunmuştur.

Olimpiyatların düzenlenmeye başlanmasından sonra olimpik spor olarak kabul edilmiş ve olimpiyatlarda yelken yarışları yapılmaya başlanmıştır.

Yelken sporunda yarış sınıfları vardır (36). Yarış sınıfları; aynı tip tekne ve donanımların bir araya gelmesi ile oluşur. Yelken sporunun genel kuralları yanında yelken sınıflarının özel kuralları vardır ve yarışlar bu genel-özel kurallara göre yapılır.

Optimist Olimpik bir yelken sınıfıdır. Tek kişinin kullandığı bir tekne olup oldukça dengelidir. Yelken sporuna başlama sınıfı olup yarışçılar 15 yaşına kadar bu sınıfta yarışabilir (36). Yelkene başlayan küçük sporcuları teşvik amacıyla yarışlarda ilk beş kişiye madalya verilir (36).

Laser de tek kişilik olimpik yelken sınıfıdır. Yarışan sporcular için yaş sınırı yoktur. Oldukça hızlı ama dengesiz bir yelkenli teknedir. Optimist sınıfında yelken becerilerini ve denge duygularını geliştiren sporcular laser sınıfına daha rahat uyum sağlarlar.

Sporcunun performansının ve hazzının artması için disiplinli bir şekilde eğitimden geçmesi, yetiştirilmesi, sportif aktivite içinde yönlendirilmesi ve yönetilmesi gerekir. Tüm bunları yapacak olan sporcunun lideri olan antrenörüdür, koçudur.

Liderin-koçun etkinliği ve etkililiği arttıkça sporcunun performansının artacağı, spor faaliyetlerinden ve sonuçlarından daha fazla haz duyacağı, daha başarılı sportif sonuçlar alacağı beklenir.

Bu beklentiler doğrultusunda, ister bireysel ister takım sporu olsun, liderlik-koçluk sporda önemli bir yer tutar.

1.1. ÇALIŞMANIN AMACI

Çalışma; farklı yelken sınıflarında sporcuların liderlik tercihlerinin farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmak amacıyla düzenlenmiştir. Çalışmamızdaki yelken sınıfları Optimist ve Laser yelken sınıflarıdır.

2. GENEL BİLGİLER

2. 1. LİDERLİK VE TANIMLARI

Liderlik birlikte yaşamının ve birlikte bir şeyler yapmanın getirdiği zorunlu gereksinim, topluluk halinde yaşamının bir fonksiyonu olarak düşünülebilir. Yaşam çeşitli ve farklı olduğundan, liderlik de çeşitlilik ve farklılık içerecektir. Liderliğin içerdiği çeşitlilik ve farklılık ister istemez tanımına da yansımıştır. Liderlik tanımı yapan yazarların, dünya görüşüne, çalıştıkları alana, bilgi birikimlerine, vurgu yapmak istedikleri özelliğine bağlı olarak tanımları da çok çeşitlidir.

Eren'e (2000) göre birey kendine bir harekete başlamadan önce, bu faaliyeti yalnız başına yaparak hedefe ulaşabilir mi? Ulaşamaz mı? Sorusunu sormaktadır. Birey yalnız başına ulaşamayacağı bazı gereksinim ve hedeflerini belirlediğinde kendisi ile birlikte hareket etmekten çekinmeyecek kişilerle bir araya gelerek grup oluşturmaya çalışacaktır. Bu gruba yön veren ise lider olarak nitelendirilmektir (18).

Ergun ve Polatoğlu'na (1988) göre etkili lider bir kümenin daha yaratıcı verimli olmasına yardımcı olan kişidir (19). Barrow'a göre (1977) liderlik; belirlenen amaçlar için bireyler ve gurubu etkileyen davranışsal süreç olarak tanımlanır (4). Homans'a (1950) göre ise; lider grup değerlerinin en yüksek normlarını fark etmeye en yakın olan kişidir, bu uygunluk ona grup kontrolünü üstlenmeye hak kazanan ve insanları etkileyen yüksek bir rütbe kazandırır (34).

Martens (1987) tarafından liderlik önce, vizyonun ne olacağı, diğerlerine yön vermek için nasıl rota çizileceğinin bilinmesi, sonra da, sosyal ve psikolojik çevrenin geliştirilmesidir (42). Pagonis (1992) liderlik tanımını bilişsel ve duygusal süreçleri ön plana çıkararak, liderlik; insanları belirli bir amaç gerçekleştirmek için uzmanlık, empati gibi önemli ve birbirleriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek etkileyebilmek olarak yapmıştır (47).

Willis ve Campell (1992) bu tanımları daha da zenginleştirmiştir. Campell'e göre liderlik gurup sürecinin bir fonksiyonudur, kişiliktir, önder olmaya ikna edilendir, inandırmanın bir şeklidir, eylemlerin ya da davranışların bir oluşumudur, güçlü bir ilişkidir, başarıya ulaşmak için bir araçtır, etkileşimin etkisidir, ayırt edici bir roldür (60).

Anshel (1997) spor ortamı için liderlik tanımını şöyle yapmıştır: Lider; takımda hedefleri belirleyen, bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğini gösteren, takımdaki herkesin sorumluluklarını ve rollerini belirleyen kişidir (1).

Yukarıdaki tanımlara daha bir çok tanım eklenebilir, ama hepsinde bazı ortak noktalar bulunmaktadır. Bu ortak noktalar: Sorumluluk almak, yetki kullanmak, sonuçların sorumluluğunu üstlenmek, karar vermek, organizasyonu planlamak, lideri olduğu topluluğun başarı ve başarısızlığından sorumlu olmaktır.

Liderliğin gücü, yönetilen gurup tarafından görülen kabulle orantılıdır. Bu kabul de; liderin gurubun gereksinmelerini karşılamada etkin olacağı inancı önemli rol oynar. Liderin asıl işlevlerinden biri de kendi gereksinmeleri ile gurup gereksinmeleri çatıştığında bu çatışmayı olumlu bir şekilde çözebilmesidir. Bu denge sağlandığında gurup lideri benimser ve onunla işbirliğinden kaçılmaz, lider konumundan hoşnut olur ve kendini geliştirme, süreci sürdürme konusunda istekli davranır.

2. 2. LİDERLİK YAPTIRIMI

Lider grubunu yönetirken, grup bireylerinin davranışlarını, sürece uygun olarak yapmalarını sağlamaya çalışır. Grup bireylerinin liderin önerdiği şeyleri yapması ve hedeflenen başarıya ulaşılabilmesi için liderin yaptırımı ihtiyacı vardır. Bu yaptırım da iki şekilde olmaktadır: 1. Liderin güç kullanımı. 2. Liderin beklentileri (3).

2.2.1.Liderin Güç Kullanımı: Güç, başkalarının davranışlarını etkileyebilme potansiyeli olarak tanımlanabilir. Lider de grubun ve grup bireylerinin davranışlarını sürece uygun olarak değiştirmek, düzenlemek için güçten yararlanır (3)

Liderin kullandığı gücü psikologlar beş ana başlıkta toplamışlardır. Bunlar; a. Ödüllendirici güç. b. Cezalandırıcı güç c. Yasal güç d. Uzmanlıktan gelen güç. e. Model (Karizmatik) güçtür (67).

2.2.1.1.Ödüllendirici güç: İster sporda, ister diğer alanlarda olsun, lider kendisini izleyenleri ödüllendirme gücüne sahiptir. İstedığı oyuncuyu dilediği kadar oynatır, sözlü olarak ödüllendirir, yöneticilere prim verilemesini önererek, ekonomik yönden ödüllendirebilir. Grup üyesinin maaşına zam yapar, prim verir, terfi ettirir. Sporcu ya da grup üyesi üzerinde kontrol olanağı sağlayabilir. Sporcunun, grup üyesinin davranışlarını etkileyebilir.

2.2.1.2.Cezalandırıcı güç: Lider grup üyelerini, sporcuları cezalandırma gücüne sahiptir. İstedığı oyuncuyu oyundan alır, kadroya almayabilir, yöneticilere parasal ceza verilmesini önerebilir, azarlayabilir, takımla sözleşmesinin sonlandırılmasını isteyebilir. Maaşını kesebilir, gruptan çıkarabilir, terfi etmesini engelleyebilir. Cezalandırıcı güç sporcu, grup üyelerinin davranışlarını kontrolde, yönlendirmede etkili olabilir.

2.2.1.3.Yasal güç: Grubun, takımın yasal gücünden kaynaklanan yasal gücüdür. Grubun, takımın tüzük ve yönergeler ile verilen yetkinin kullanımınıdır. Sporcu grup üyeleri ve liderler bunu önceden onaylayarak bu organizasyona katılmışlardır.

2.2.1.4.Uzmanlıktan gelen güç: Liderin bilgi ve becerisinin grubu, takımı başarıya götüreceğine ilişkin, grup üyelerinin- sporcuların olumlu yargılarıdır. Bu yargıya sahip olan sporcu- grup üyesi liderin dediklerini yapmaya daha istekli ve gayretli olacaktır.

2.2.1.5.Model (Karizmatik) güç: Grup üyelerinin, sporcuların, liderleriyle kurdukları özdeşim, liderin hedeflerini kendi hedefleri gibi benimsemeleri ve bu hedeflere varmak için liderleriyle yoğun bir işbirliğine girmeleri model (karizmatik) gücü oluşturur. Lider kişisel özellikleri ve davranışları ile grup üyelerine ilham verir, model olur.

İlk üç güç tipi örgüt tarafından belirlenen ve dayatılan güç türleridir. Son iki güç tipi ise liderin kendisinden kaynaklanır. Grup üyelerinin-sporcuların algıladıkları biçimiyle liderlerin kişisel özelliklerine dayanır. Bu iki güç tipine, güç yerine saygı da diyebiliriz (67).

Yapılan çalışmalarda yasal güç, uzmanlıktan doğan güç ve model (karizmatik) güç kullanımı grup üyeleri-sporcular tarafından olumlu algılanmakta, bu güç kullanımı nedeniyle davranışlarını değiştirmede sıkıntı yaşamamaktalar. Ödüllendirici güç olumlu algılanırken gruba-takıma bağlılık ile bir ilişkisi saptanamamıştır.Yani takıma ve gruba bağlılığı arttırmamaktadır. Cezalandırıcı güç ise hemen her ortamda gurup üyeleri, sporcular tarafından olumsuz algılanmakta, yapılan davranış değişiklikleri sıkıntılı bir süreç yaratmaktadır (33).

Liderlerin, grup üyelerini, sporcuları motive etmelerinde, güç ihtiyaçları belirgin bir rol oynar. Güç gereksinmesi fazla olan liderler daha güdüleyici bulunmuştur (54). Bu güdülenmenin istikrarlı bir başarıya dönebilmesi ise liderin güç gereksinmesini takım-grup için kullanması gerekmektedir. Kişisel güç gereksinmesini kendine kullanan liderler başarı kazansalar da bu başarı kısa süreli olmaktadır (54).

2.2.2. Liderlik Beklentileri: Liderlerin grup üyelerinden-sporculardan performans beklentisi, performansı etkileyebilir. Örneğin yüksek performans bekleyen liderler genellikle yüksek performans alırken, düşük performans bekleyenlerin düşük performans almaları olasıdır. Yüksek performans beklentisi ile elde edilen yüksek performansa Pygmalion etkisi, düşük performans beklentisinde elde edilen düşük performansa Golem etkisi denir (54).

2.2.2.1.Pygmalion etkisi: Bu kendi kendini doğrulayan kehanet durumu ilk olarak sınıfta gözlenmiştir. Bu çalışmada, öğretmenlere öğrencilerinden bazılarının yüksek potansiyele, diğerlerinin ise düşük potansiyele sahip olduğu söylenmiştir. Aslında tabii ki iki grup arasında böyle bir fark yoktur. Fark, deney koşullarında yaratıldığı biçimiyle sadece öğretmenlerin beklentilerinde bulunmaktaydı. Buna rağmen, sözde daha yüksek potansiyele

sahip öğrencilerin IQ testi skorları diğer grubunkinden anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.. Öğretmenler beklentilerini gizliden gizliye öğrencilere aktarmışlardır (50).

Bu beklenti etkisine bir Kıbrıs Kralı olan Pygmalion'un adı verildi (**Pygmalion etkisi**). Pygmalion, Galatea adlı güzel bir kadının fildişi heykeline aşık olmuştu ve heykel Pygmalion'un dualarına cevap verip canlanarak Pygmalion'un fantezisini gerçeğe dönüştürmüştü (54).

Bu kendi kendini gerçekleştiren kehanet, işyerlerinde de yaygın şekilde görülmüştür. Örneğin, İsrail ordusunda bazı takım liderlerine, askerlerinden bazılarının emirleri yerine getirme konusunda sıra dışı potansiyellere sahip oldukları söylenmişti. Daha sonra bu askerler, liderlerine böyle bir bilgi verilmemiş, dolayısıyla da beklentilerini astlarına iletememiş olan müfreze liderlerinin altındaki askerlere kıyasla, eğitimin her safhasında daha yüksek puanlar elde etmişlerdir (17).

Büyük bir şirkette 172 mühendis, bilim adamı ve teknisyen üzerinde yapılan bir çalışmada, lider beklentilerinin yaratıcı davranış üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmada deneklerin %92' si erkekti. Sonuçlar, yöneticilerin beklentilerinin teknisyenlerin yaratıcı davranışlarını etkilediğini göstermiş ve bu gruptaki veriler Pygmalion etkisinin varlığı yönünde destek oluşturmuştur. Daha eğitilmiş olan mühendisler ve bilim adamları lider beklentilerinden etkilenme göstermemişlerdir. Bu sonuç grubun yaptıkları işin zaten yaratıcı olduğunu kabul ettiklerinden kaynaklanmış olabilir. Ayrıca bu çalışmada cinsiyet arasında bir fark bulunmamıştır(55).

2.2.2.2.Golem etkisi: Pygmalion etkisinin tersine, düşük beklentinin performansı etkilediğini betimleyen **Golem etkisi**'dir. İsrail'deki I/Q psikologları, golem etkisini test etmek için İsrail ordusundaki takım liderleriyle çalışmışlardır. Psikologlar takım liderlerine, fiziksel dayanıklılık testinde düşük skorlar alan paraşütçülerin, diğer eğitim safhalarında, yüksek fiziksel dayanıklılık skorlarına sahip askerler kadar başarı gösterebilecekleri

söylenmiştir. Kontrol grubu takımlarındaki liderlere, emirleri altındaki düşük fiziksel skorlu askerler hakkında hiçbir bilgi verilmemiştir Böylece düşük skorlu askerlerin bazıları (Golem) için bir beklenti yaratılırken, diğerleri için yaratılmamıştır.

Sonuçlar deney grubundaki düşük skorlu askerlerin, kontrol grubundaki düşük skorlulara kıyasla çok daha fazla ilerleme kaydettiğini gösterilmiştir. Araştırmacılar “beklentileri yükseltmenin” liderlerin daha fazla şey beklemesine ve talep etmesine yol açtığını kendilerinden daha fazla şey talep edilen askerlerin de daha iyi performans gösterdikleri ve yaptıklarından daha çok keyif aldıkları sonucuna varmışlardır (46).

2. 3. LİDERLİK FONKSİYONLARI

1940’ lı yılların sonlarına doğru liderlik fonksiyonları üzerine çalışmalar yapılmıştır. Bir dizi lider davranışı iki fonksiyon kategorisinde toplanmıştır. Bu fonksiyonlar Anlayış ve Yapı Kurmadır (25).

2.3.1. Liderliğin anlayış fonksiyonu: Liderliğin anlayış boyutundaki fonksiyonları arasında, grup üyesi, sporcu duygularına karşı farkındalık ve duyarlılığı sayılabilir. Anlayış yönleri güçlü liderler; gurup üyelerini, sporcuları kendilerine özgü güdülerini ve gereksinimleri olan bireyler olarak anlar ve kabul ederler. Başarılı liderler her çalışanla, o kişinin duygularını anlayarak iletişim kurmaktadır. Bu liderlerin sempati, sıcaklık ve anlayışı üzerine büyük bir yük bindirir, çünkü liderler aynı zamanda performans düzeylerini korumak ve diğer örgütsel sorunlarla da baş etmek zorundadırlar.

Liderliğin anlayış fonksiyonu, bundan sonra tartışacağımız liderlik kuramlarında değişik şekillerde kullanılmıştır. Yüksek düzeyde anlayış, izlerlik kuramındaki kişi-yönelimli lider olarak, yol-hedef kuramındaki katılımcı liderlik olarak, normatif karar kuramındaki tam katılım olarak ve lider-üye değişimi modelindeki liderlik durumu olarak yer almıştır.

2.3.2. Yapı kurma fonksiyonu: Yapı kurma boyutundaki işlevlerin arasında, bir liderlik rolüyle geleneksel olarak özdeşleştirilen görevler vardır (Astların çalışma

faaliyetlerini düzenlemek, tanımlamak ve yönlendirmek gibi). Liderlerin görevinin bu yönü, anlayış boyutunun gerekleriyle kimi zaman çatışır. Liderler bir işi tamamlamak (Yapıyı kurmak) için çalışanlara özel görevler vermeli, görevlerin yerine getirileceği yolları göstermeli ve görevin düzgün yapıldığını sağlamak için görevi denetlemelidirler.

Bu çalışma faaliyetleri bir miktar otoriter davranış gerektirebilir ve liderlerin çalışanlarının gereksinim ve duygularını değerlendirecek fırsatı veya zamanı olmayabilir. Örgütün hayatta kalması ve liderin görevi bu standartların istikrarlı olarak tutturulmasına bağlıdır. Bu yüzden, liderlerin genellikle anlayış ve yapı kurma boyutlarının gerekleri arasındaki ince bir çizgide yürümeleri gerekmektedir.

Yapı kurma boyutundaki liderlik fonksiyonu, liderlik kuramlarında; izlerlik kuramında görev-yönelimli lider, yol-hedef kuramında yönlendirici lider, normatif karar kuramında otokrasi ve lider-üye değişimi modelinde denetim olarak yer almıştır.

Liderlerde liderlik yaptırımları ve liderlik fonksiyonları liderlik tarzları olarak görülür.

2. 4. LİDERLİK TARZLARI

Liderlerin davranış biçimleri (Liderlik rollerini gösterdikleri özel hareketler) insan doğası ile ilgili belli varsayımlara dayanır. Liderler, bilinçli veya bilinçsiz olarak, insan davranışı üzerine kişisel bir kuram, yani astlarının nasıl insanlar olduklarıyla ilgili bir görüş temelinde hareket ederler (54). Örneğin, yapılan iş üzerinde sıkı bir denetim uygulayan (çalışanların talimatları aynen yerine getirmesini sağlamaya çalışan) liderlerin insan doğası hakkındaki görüşleri, astlarına uygun gördükleri biçimde çalışma özgürlüğü tanıyan liderlerinkinden farklıdır (54). Bu farklılıklardan kaynaklanan, liderlik yaptırım ve fonksiyonları ile hayat bulan çeşitli liderlik tarzları vardır. Bunlar; demokratik tarz, otoriter tarz, serbest tarz, dönüştürücü tarz ve davranışçı tarzdır (54).

2.4.1. Demokratik tarz : Bu tarzda her konuda teknik danışmanlıktan yararlanıldıktan sonra kararlar demokratik bir yöntemle alınır. Lider, liderlik sürecinin her aşamasında grup üyelerine- sporculara danışır ve kararları birlikte alır.

Demokratik tarz, koşullar çabuk karar verilmesini gerektirdiğinde danışmadan karar vermeyi engellemez (10). Karmaşık sorunların çözümünde liderin takım için en iyi kararı vermesinin daha olası olduğunu açıklar.

Demokratik liderlik tarzını kullanmanın avantajları şunlardır;

- 1- Bu tarz grup üyeleri için tehdit edici değildir. Demokratik liderler grup üyeleri ile sürekli yakınlık içinde olduklarından, onların fikirlerine danıştıklarından dolayı grup üyeleri tarafından tehditkar bir lider olarak görülmez.
- 2- Bireysel inisiyatif kazandırır, doğrudan ya da dolaylı olarak kontrol altında olduğunu hisseden sporcular kendi başına hareket etmeye ve stresli durumlarla daha başarılı bir şekilde başa çıkmaya eğilimlidirler.
- 3- Olgun davranış artar, sporculara karar vermede rol verilmesi onların sorumluluk üstlenmelerini sağlar, böylece olgunlaşırlar.

2.4.2. Otoriter tarz: Bu tarz demokratik tarzın tam tersidir. Bu tarz yönetimde lider hiçbir tartışmaya ya da itiraza yer vermeksizin, politikayı bizzat kendisi belirleyerek bireylere görev dağılımında bulunur. Emirleri kimseye danışmadan verir, rolleri dağıtır. Yeteri kadar açık olmasa da, alınan kararlardan bireyler sorumlu tutulur. Yönetimi elinde tutan lider, ceza ve ödülü de kendisi takdir ederek dilediği gibi uygular.

Eğer etkili kullanılırsa yönlendirme ve gücü temsil eder. Bu da hareketi kolaylaştırır. Özellikle genç grup üyeleri ve yeniler için etkili olmaktadır (30). Grup üyelerinin olgunluk düzeyleri düşük olduğu zaman, yüksek görev yönelimli otoriter liderlik tarzı en etkili olan tarzdır (30).

2.4.3. Serbest tarz: Bu tarz “bırakın yapsınlar bırakın geçsinler” anlayışından kaynaklanır. Grup bireylerine kararların alınmasında tam bir özgürlük verme temeline dayanan bir liderlik tarzıdır.

Bu tip lider serbestlik ilkesine dayalıdır. Burada lider var mıdır yok mudur belli değildir. Lider üyelerin her dediğini yerine getirir. Üyelerin kararlarını kabul eder. Uygulamada problem çıkarmaz. Yapılan çalışmalar bu tarzın performansı arttırmada başarılı olmadığını ortaya koymuştur.

2.4.4. Dönüştürücü tarz: Bu yaklaşımda liderin isteği sporcunun duygusal ve psikolojik yapısını ve bu faktörlerin sportif performansı nasıl etkilediğini anlamaktır. Bu tarzda lider her grup üyesine-sporcuya saygı, duyarlılık ve dürüstlikle davranır ve onların ihtiyaçlarını önemser.

Dönüştürücü lider grup üyelerinin-sporcuların gereksinmelerini karşılamakla ilgilidir. Onların duyguları ile ilgilenir, onlarla sıcak ve güven verici ilişkiler kurar; bunun sonunda sporcuların bağlılığı, fiziksel eforu ve özgüvenleri artar.

Dönüştürücü liderler grup üyelerine-sporculara bir dava hissi ve başarılabilir olacak olanın heyecanı ile ilham verirler. Bu liderler potansiyel bir örgüt kültürüne ilişkin bir vizyon yaratırlar ve bunu grup üyelerine-sporculara iletirler bu şekilde geribildirim ve önerilere de açık kalarak çalışanları yetilerini geliştirmeye yönlendirirler (9).

Spor liderliğinde dönüştürücü liderlik tarzının avantajları şu şekilde sıralanabilir (9):

- 1) Sporcunun içsel motivasyonunu artırır: Oynama ve gelişme isteği kişisel tatmin ve yeterlilik hissinden ve kendi kendini yönlendirmekten kaynaklanır.
- 2) Oyuncunun konsantrasyonu ve dikkati artar: Dönüştürücü tarz sporcunun sorunlarını çözmesine yardım ettiği için oyuncular kendilerini tamamiyle performansla ilişkili görevlere odaklayabilirler.

- 3) Oyuncular kişilik gelişimi yaşarlar: Dönüştürücü lider sporcularının yarışmada daha stresli durumlarla başa çıkabilme yeteneklerini geliştirmeye yardım edebilir, böylece kişisel büyüme spor ortamına aktarılır.
- 4) Lidere sadakatin artması: Liderin sporcuların sadece spor ortamıyla değil de, özel hayatlarındaki sorunlarıyla da ilgilenip, onlara inandığını göstermesi sporcuların lidere olan bağlılığını artırır.
- 5) Lider karizması: Karizmatik lider, kendine güvenen, baskın ve amaç yüklüdür. Gösterdiği kararlılık ve çizdiği çizgisi ile insanların hayranlığını kazanır. Bu özelliklerde dönüştürücü liderlik tarzında bulunur.

2.4.5. Davranışçı tarz: Burada davranışın sonucuna göre kişi ödüllendirilir ya da cezalandırılır. Bu stratejinin kullanımına davranış değişikliği denir. Sporcunun performansına göre onu övmek ya da ona olumsuz davranmaya da beklenti yönetimi denir.

Davranışçı yaklaşımda lider sporculara emirler verip onları yönlendirmekten çok;

- a) İstenilen sonuca götürebilecek belirli davranışları sağlar ya da
- b) İleride benzer davranışların oluşma olasılığını artırabilecek ya da azaltabilecek belirli davranışları pekiştiren şartları hazırlar.

2. 5. LİDERLİK KURAMLARI

Liderlik bir süreç olduğuna göre nasıl işlediğini tanımlamaya çalışan kuramların olması kaçınılmaz. Bu kuramlar liderlik sürecini anlamaya, nasıl işlediğini çözmeye çalışırken etkili liderliğe ulaşmayı hedeflemektedir.

Liderlik kuramları etkili liderliğin üç faktörün etkileşimine bağlı olduğunu kabul eder: Liderlerin özellikleri ve davranışları, izleyenlerin özellikleri ve liderliğin içinde bulunduğu durumun doğası(57).

Antropologlar bize liderliğin her kültür ve grupta gözlenen evrensel bir olgu olduğunu söylemektedirler (57). Psikologlar da yıllar boyunca liderliği anlamak için çeşitli liderlik

kuramları geliştirmişlerdir (57). Bu liderlik kuramlarını, ağırlık verdikleri özelliklerine göre dört ana başlıkta toplamak mümkündür. 1. Kişilik özelliklerine dayalı liderlik kuramları 2. Davranışçı liderlik kuramları 3. Bilişçi liderlik kuramları. 4. Sosyal etkileşim kuramları Bir beşinci başlık olarak da Chelladurai'nin çok boyutlu spor liderliğinin kuramı çalışmamızın temellendiği kuram olması nedeniyle ayrı ele alınacaktır.

2.5.1. Kişilik Özelliklerine Dayalı Liderlik Kuramları:

Psikolog olmayan insanların çoğu, lider olan kişilerin eşsiz özellikleri olduğuna inanır. Liderliğe bu yaklaşım biçimi "kişilikçi" olarak adlandırılır, çünkü bu yaklaşım bireylerin kişisel özelliklerine odaklanır. Kişilikçi liderlik kuramlarının iki ana çeşidi özellik kuramları ve gereksinme kuramlarıdır.

2.5.1.1. Liderliğin Özellik Kuramı: Kuram "Büyük Adam (great-man)" kuramı olarak da bilinir. 1900-1929 yılları arasında yaygın olarak kabul görmüştür. 1927 yılında Stewart liderliği; yol gösterecek, itaat, saygı, sadakat ve işbirliği sağlayacak etki yapma yeteneği olarak tanımlamıştır. 1928 yılında Schenk liderliği; doğrudan ya da ima yoluyla tehditten çok istek ve inandırmakla insanları yönetme olarak tanımlamaktadır (60).

Özellik kuramları liderlerin, astlarında olmayan özgül kişilik özelliklerine sahip oldukları varsayımıyla yola çıkar. Bu özellikler arasında cesaret, öngörü, zeka, ikna gücü ve kişisel karizma sayılabilir. Bu özelliklerin genetik mi olduğu, yoksa sonradan mı edinildiği sorusunun cevabı kuramcılara göre değişebilir. Örneğin, "Büyük İnsan" türü özellik kuramları, Mao Zedong veya Winston Churchill gibi figürlerde doğumlarından itibaren benzersiz bir şeylerin olduğunu ileri sürmüştür. Ne var ki, özellik literatürünü gözden geçirdiğimizde liderlerin çok az ortak noktası olduğu görülmüştür (57). Adolf Hitler, Mohandas Gandhi, Fidel Castro ve Bill Clinton, yüksek liderlik mevkilerine ulaşmış insanlar olmalarına rağmen, bu insanların kişilik özellikleri arasında açıkça görünür benzerlikler yoktur (57).

Özellik çalışmaları genelde retrospektif çalışmaları içerir. Liderlerin geçmişleri/ arkaplanları incelenerek başarılarının hangi deneyimlerle açıklanabileceğine bakılır. Tahmin edilebileceği gibi, belirlenen özellikler çoğunlukla olumlu niteliktedir, çünkü tembellik veya aptallık gibi özellikler, özellik kuramcılarını için rahatsız edici kanıtlardır. Ayrıca özellik kuramları kimlerin lider olacağını tahmin etmekte de pek faydalı değildir. Kişi “doğru malzemenin” hepsine sahip olmasına rağmen liderlik yetileri geliştiremeyebilir (57).

Bu kurama göre bütün liderlerde ortak olan özellikleri saptamak olanaksızdır, fakat liderlerin ortaya çıkışlarında ortak özellikler bulunabilir (40). Diğer bir deyişle, belirli özellikler kişiyi liderlik mevkisine doğru güdüleyebilirken, kişinin bu statüyü koruması özelliklerinden çok davranışlarına bağlıdır. Örneğin Zaccaro, Foti ve Kenny'nin (1991) liderliğin ortaya çıkışıyla ilişkili özellikler üzerine yaptıkları bir çalışmada denekler farklı görevleri başarmaya çalışan farklı grupları yönetmişlerdir. Sonuçlar, gruptan ve görevden bağımsız olarak aynı deneklerin lider olarak saptandığını göstermiştir. Liderliğin durumsal olduğu iddialarına karşın, araştırmacılar liderliğin durumsal değişkenlerden çok kişilik özelliklerine bağlı olduğunu sonucuna varmışlardır (68).

Özellik kuramı ile ilgili literatür gözden geçirildiğinde, liderlerde gerçekten de bazı ortak noktalar olduğu görülmektedir. Stodgill (1965) liderlerin yüksek enerji düzeylerine, kararlılığa, iyi yargılama ve iletişim yeteneklerine, işbirliği yetisine ve astlarıyla ilişkilerinde anlayışa sahip olduklarını ileri sürmüştür. Ona göre yüksek bir sosyoekonomik seviyeden gelmek genelde bir avantaj iken, zeka düzeyi aralığının ortasında yer almak uç noktalarından birinde yer almaktan daha faydalıdır (59).

2.5.1.2. Liderliğin Gereksinme Kuramı: McClelland geliştirdiği bu kurama göre, liderin üç psikolojik gereksinimi; başarı , sosyalleşme ve güçtür ve bunlar liderin başarılı olmasında temel etkenlerdir. Bu gereksinimlerin, diğer gereksinimlerden çok daha fazla başarı ile ilişkili olduğunu ileri sürmüşlerdir. Başarı gereksinimi mükemmelliğe ulaşmayı

güdülerken, sosyalleşme gereksinimi sürecin sosyal tarafını geliştirir, güç gereksinimi ise başkalarını etkilemeye odaklanır. McClland'a göre liderlerde her üç gereksinme çeşitli düzeylerde bulunur, fakat biri baskın durumdadır.

Bu gereksinimleri ölçmek için McClland (1976) Tematik Algı Testi (TAT-Thematic Apperception Test) adıyla bir ölçek geliştirmiştir. Bu ölçekten yüksek sosyalleşme puanları ve yüksek güç gereksinim puanları alan liderlerin daha başarılı olduğu ileri sürülmüştür (43).

Bu kuramı özellik kuramından ayıran önemli bir özellik, bu gereksinimlerin düzeylerinin yetişkinlikte de artabileceğini ileri sürmesidir.

Kişilik özelliklerine dayalı kuramlar yaygın olduğu kadar bu yaklaşımla ilgili sorunlar da bulunmaktadır. Aşağıda bu sorunların en yaygın dördü belirtilmiştir (57):

1. Bu kuramlar çevrenin liderlikteki rolünü gözardı eder. Olasılıkla, arzu edilmeyen koşullarda doğan yetenekli bireyler liderlik yetilerini göstermeye hiçbir zaman fırsat bulamamaktadır.

2. Kişilik özelliklerine dayalı kuram genelde retrospektiftir. Diğer bir deyişle, önce liderler saptanmakta ve daha sonra onları lider yapan özellikleri saptamak amacıyla geçmişleri incelenmektedir. Retrospektif yaklaşımda, liderliğin elde edilmesiyle çelişen kanıtların, doğrulayan kanıtlar karşısında önemsizleştirilmesi olasıdır.

3. Kişilik özelliklerine dayalı kuramlarda, erken çocukluk dönemindeki deneyimler kişinin daha sonra lider olup olamayacağını belirleyeceği öne sürülmektedir..

4. Son olarak, kişilik özelliklerine dayalı kuramlarda liderliğin ortaya çıkışıyla liderliğin etkililiği genelde ayırt edilemez. Bir başka deyişle, kişinin lider olarak ortaya çıkışına olanak tanıyan özelliklerin, onun lider olarak etkili performans göstermesini olanaklı kılan özelliklerle aynı olduğu düşünülür. Ne var ki, birçok insanın lider olduktan kısa bir süre sonra kaybolup gittikleri görülmüştür.

2.5.2. Davranışçı Liderlik Kuramları:

Kişilik özelliklerine dayalı liderlik kuramlarındaki zayıf noktalar birçok araştırmacıda kişilik özelliklerine dayalı yaklaşımların genel bir liderlik kuramı geliştirmek için yetersiz olduğu düşüncesini oluşturmuştur. İkinci Dünya Savaşı'nı izleyen dönemde psikologlar liderlerin kişilik özelliklerinden çok davranışlarını incelemeye başlamışlardır. Davranışçı yaklaşıma göre liderlik, liderlerin kişilik özelliklerinden çok ne *yaptıklarıdır*. Başarılı liderlik, liderlik konumundaki bir kişinin astlarını örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere güdülemesinin sonucudur. Davranışçı bakış açısından diğerlerinin güdülenme yeteneklerini geliştirebilen her birey yaşamının herhangi bir anında lider olabilir. Liderlik üzerine yazılan popüler kitapların çoğu davranışsal bir bakış açısı (Liderliğin uygun davranışları göstermenin sonucu olduğu görüşünü) benimserler.

Psikologlar arasında davranışçı kuram kısa bir süre önceye kadar liderlik çalışmalarındaki hakim yerini korudu. Dört önemli davranışçı yaklaşım Ohio Eyaleti çalışmaları, Fiedler'in izlerlik modeli, durumsal liderlik ve pekiştirme kuramıdır (57).

2.5.2.1. Ohio Eyaleti Çalışmaları: Liderlik çalışmalarında kişisel özellik yaklaşımıyla ilgili yetersizlik düşünceleri, Sheartle (1950), Hemphill (1950) ve diğerlerinin 1940'ların sonlarında Ohio Eyalet Üniversitesi'nde kurdukları etkili bir araştırma programı olan **Ohio Eyaleti çalışmalarına** yol açtı. Davranışların liderlik hakkında kişilik özelliklerinden daha fazla bilgi vereceği varsayımından yola çıkan Hemphill ve meslektaşları (1950), 1800 liderlik karakteristiğinden oluşan bir liste oluşturdular. Bu listenin faktör analizi herhangi bir liderlik davranışının sınıflandırılabilceği iki ana boyut ortaya çıkarmıştır: "Anlayış"(consideration) ve "harekete geçiren yapı"(Initiating structur). Bu iki kategori liderlik çalışmaları boyunca uygulanmış ve bugün de yaygın bir biçimde kullanılmaktadır (29).

Anlayış boyutu, bir liderin astlarının refahı için ilgi ve saygı gösterme biçimleriyle ilişkilidir. Tipik anlayış davranışları bir astın ailesi hakkında bilgi edinmeyi, iyi yapılan bir işi takdir etmeyi ve astı daha yüksek bir performansa yöneltmek için zaman harcamayı içerir.

Harekete geçiren yapı, bir işin gerektirdiği görevlere odaklanmayla ilgilidir. Yapıya vurgu yapan liderler eldeki işin zamanında ve verimli bir biçimde yapılmasını amaç edinirler. İş organize eder ve nasıl tamamlanacağı konusunda talimatlar verirler. Miralay Mustafa Kemal, Çanakkale Savaşında, çok kritik bir anda, önemli bir mevziyi koruyabilmek için askerlerine; “Size ölmeyi emrediyorum, bu süre içinde gelen birlikler düşmanı püskürtecektir” diyerek harekete geçiren yapıya uygun liderlik örneği göstermiştir.

Ohio Eyaleti çalışmaları ve onu izleyen kapsamlı incelemeler, liderlik davranışının bu iki boyutunun işçi performansı üzerinde önemli etkilere sahip olabileceğini göstermiştir.

Örneğin, büyük bir sigorta şirketindeki liderlik tarzları üzerine yapılan ve sıklıkla atıfta bulunulan bir araştırmada, astların tatmin düzeyleri liderlerinin anlayış boyutunda puanları yüksek olduğunda daha yüksek saptanmıştır. Liderlerin (harekete geçiren) yapı skorları yükseldiğinde ise astların işe gelmeme ve işten ayrılma oranları artmıştır (45). İlginçtir ki, her iki liderlik türü de üretkenliği artırmış ve “bırakınız yapsınlar” tarzı liderliğin, otoriter liderlik biçiminden de katılımcı liderlik biçiminden de daha az arzu edilir bir tarz olduğunu göstermiştir. Ne var ki, daha sonra Stodgill (1965) ne anlayışın ne de yapının üretkenlikle tutarlı bir biçimde ilişkili olmadığını ortaya koymuştur (59).

Ohio eyaleti çalışmaları ve Michigan Üniversitesi’nde yapılan benzeri araştırmalar, liderlik davranışı çalışmaları için birçok araştırmacı tarafından kullanılan önemli bir çerçeve oluşturmuştur. Ohio Eyaleti çalışmalarının burada belirtmemiz gereken iki özelliği şunlardır:

1) Bu çalışmalar, özelliklerden çok davranışlara odaklanmalarına rağmen, hala çevreyönelimli değil, kişi-yönelimlidir; ve 2) birçok liderlik davranışı bu iki boyut üzerinde sınıflandırılabilse de bu kategoriler dışına düşen diğer lider davranışları da bulunmaktadır.

2.5.2.2. Fiedler'in İzlerlik Liderlik Kuramı: İzlerlik liderlik modeli, terapistlerle danışanlar arasındaki ilişkinin incelenmesinden doğup, daha sonra lider-ast ilişkilerine uygulanmıştır (21). Özeldede Fiedler (1967) neden hem otoriter hem de demokratik liderlik yaklaşımlarının etkili olabildiğini incelemiştir. Fred Fiedler tarafından geliştirilen izlerlik kuramında liderlik etkililiği, liderin kişisel özellikleri ile eldeki durumun niteliği arasındaki etkileşim tarafından belirlenir (21). Liderler temel olarak “kişi-yönelimli” veya “görev-yönelimli” olarak sınıflandırılır. Hangi lider tipinin daha etkili olacağı liderin durum üzerindeki kontrolünün düzeyine bağlıdır (21).

Fiedler'e (1965) göre, liderlerin, varolan görevlerle ve izleyenleri ile kendilerine özgü ilişki kurma tarzları vardır ve bu tarzlar bireysel kişilikler üzerinde temellendikleri için değişimleri güçtür. Etkili liderlik, bireysel tarz ile çevresel faktörler arasında kayda değer bir çakışma olduğu zaman ortaya çıkar. Diğer yandan, tarz ve çevre uyuşmadığı zaman, tarzın değiştirilmesi zor olduğu için Fiedler çevrenin değiştirilmeye çalışılmasının daha iyi bir yaklaşım olduğunu öne sürer. Örneğin yapı-yönelimli bir lider, işyerindeki değişiklikleri uygulamadan önce izleyenlere kendi onayının alınmasını şart koşarak çevreyi düzenleyebilir. Diğer yandan, anlayış-yönelimli bir lider, çevreyi izleyenlere karar almada daha fazla özerlik sağlayacak şekilde değiştirebilir.

. Fiedler'in izlerlik kuramına göre grupların boyutları üç boyutta değerlendirilir.

- İyi / zayıf: Lider-üye ilişkisi (leader-member relations)

- Yüksek / düşük ya da planlanmış / planlanmamış: Görev yapısı (task structure)

- Güçlü / zayıf yada çok / az : Pozisyon gücü (position power)

Lider- üye ilişkisi: Kuramda liderlerin davranımları iki boyutta ele alınmaktadır.

Bunlar liderin kişiye ya da göreve yönelik olmasıdır. İlkinde lider, kişiler arası ilişkileri ön plana çıkarırken, görevi ikinci plana almaktadır. Bir diğer deyişle lider takımdaki diğer kişi ve kişilerle işbirliği, iletişim ve yakınlığı öncelikle ele almaktadır. Göreve yönelik liderlerde

birinci planda ve herkesin üzerine düşen görevi yapması gelmektedir. Göreve yönelik liderlerin görevini yerine getiren kişilerle etkileşim içerisinde olacağı, görevini yapmayanlarla bu etkileşimin zayıf olacağı açıktır (21).

Görev yapısı: Grup görevinin yapısının belirli yada belirsiz olmasıdır. Bazı görevlerin doğası gereği nasıl yapılacağı bellidir ve yöntem açısından tartışma gerekmez. Bazı görevlerin ise birden çok doğru yöntemi olabilir. Yapılandırılmış ya da yapılandırılmamış olma guruptaki bazı ilişki ve rollerin yapısıyla ilişkilidir (21).

Pozisyon gücü; İş verme, işten çıkarma, disiplin, ödül ve maaş artışı gibi güç değişkenlerine sahip liderin etki derecesidir. Liderin grup üzerindeki gücü az veya çok olabilir. Hemen hemen birçok gurupta statü ve roller belirlenmiş, hangi görevin kimin sorumluluğunda olduğu, yetki alanının kimler tarafından kullanılacağı açıklığa kavuşturulmuştur (21).

İzlerlik kuramına göre görev-yönelimli lider aşırı derecede olumlu veya aşırı derecede olumsuz koşullarda daha etkilidir. Durum nispeten olumlu olduğunda ise kişi-yönelimli lider daha etkili olduğu sonucu çıkarılabilir (20).

2.5.2.3.Durumsal Liderlik Kuramı: Durumsal liderlik(30, 31, 32), yapıyı, anlayışı ve lider verimliliğini etkileyen bir faktör olarak ast olgunluğuna odaklanan davranışçı bir kuramdır. Hersey ve Blanchard'a(1982) göre ast olgunluğu, bir astın kendi davranışlarını belirlerken sorumluluk almaya ne kadar istekli olduğunu anlatır. Olgunluk iki türdür: Psikolojik olgunluk ve iş olgunluğu. Bunlardan ilki işine kendini vermek, ikincisi de hem kendini işine vermek hem de işi yapabilmek üzerine tanımlıdır (32).

Ast olgunluğunun düşük olduğu durumlarda liderlerin yapıya vurgu yapması gerekir, fakat olgunluk yüksek olduğunda yapı önemsizleşebilir. Anlayış ile lider davranışı arasındaki ilişki daha karmaşıktır. Olgunluk düşükken liderler ilişkiler için daha az çaba harcamalıdır, ama astlar olgunlaştıkça ilişkiler önem kazanır. Ne var ki, belirli bir olgunluk düzeyine

ulaştıktan sonra, ilişkilerin önemi düşüşe geçer ve olgunluk en üst seviyedeysen ilişkiler tekrar önemsiz hale gelebilir.

Bu modeli destekleyen kanıtlar karışık olmasına rağmen, durumsal liderlik liderlere sezgisel olarak çekici gelir (28, 62). Örneğin, yatakhane müdürleri ve danışmanları arasında yapılan bir durumsal liderlik testinde, Blank, Weitzel ve Green (1990) lider davranışını, psikolojik olgunluğu ve iş olgunluğunu, performansı ve iş tatminini ölçmüşlerdir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar modeli destekler nitelikte bulunmamıştır. Lider davranışıyla, iş tatmini dışındaki diğer değişkenler arasında önemli bir ilişki bulunamamıştır. Düşük olgunlukta kişilerle çalışan liderlerin görev-yönelimi zayıf olduğunda görev tatmini düşük; düşük olgunlukta kişilerle çalışırken daha fazla görev-yönelimli olduklarında ise görev tatmini yüksek bulunmuştur (8).

Bu tür sonuçlara rağmen, Hersey ve Blanchard (1982) liderlik verimliliğini etkileyen önemli bir değişkeni –ast olgunluğu- tespit etmiş görünmektedirler. Ne var ki, olgunluk ile liderlik arasındaki ilişki daha fazla açıklama gerektirmektedir.

2.5.2.4. Pekiştirme Liderlik Kuramı: Pekiştirme ve pekiştirmeye ilişkili öğrenme kuramları istenen davranışları ödüllendirerek davranışın şekillendirilmesine yoğunlaşır.

Davranışçı yaklaşıma göre, liderin görevi astta arzulanan davranışı yaratan uyaranları sağlamaktır. Bu uyaranlar ekonomik teşvikler, tehditler, örnek davranış gösterme veya kişiyi daha başarılı performans göstermeye güdüleyen başka herhangi bir şey olabilir. Kişilik özelliklerine dayalı liderlik kuramlarının tam aksine öğrenme kuramları, çevreyi değiştirme yeteneğine yeteri kadar sahip her insanın lider olabileceğini savunur (57).

Ne var ki, çalışma davranışları karmaşık olduğundan, pekiştiricilerle davranış arasındaki ilişki her zaman doğrusal olmaz. Örneğin, Davis ve Luthans (1979) (Örgütsel davranış uyarlanmasının iki savunucusu) işyerindeki lider-ast davranışının aslında etkileşimsel olduğunu öne sürmüşlerdir (16); yani lider, astlarının davranışlarını etkilediği

gibi astları da liderin davranışlarını etkiler. Davranış, iletişim gibi, bir başlangıcı ve bitişi tanımlamanın zor olduğu bir sıralama gösterir. Bir lider bir davranış sergilediği zaman, astlarının tepkisi liderin gelecekteki davranışlarını da kesinlikle biçimlendirecektir.

Liderliğe daha güncel bir davranışçı yaklaşım da, davranışın, bilişin ve çevrenin etkileşime girerek liderliği ortaya çıkardığını savunan bilişsel sosyal öğrenme kuramıdır (66). Bandura'nın (1989) sosyal bilişsel kişilik kuramı üzerinde temellenen bu yaklaşım, liderliği açıklamak için yeterli benlik (self-efficacy), öz-denetim (self-regulation), modelleme ve hedef-belirlemeye başvurur. Diğer bir deyişle, bir liderin yaptıkları, liderin yetilerine olan inanç, astların liderin hareketlerine tepkileri ve liderin çalıştığı çevredeki faktörler gibi bilişsel faktörlerin bir sonucudur. Bilişsel kuramla davranışçı kuramı birleştiren olan bu model, pekiştirme modelinden daha karmaşıktır.

Liderliğe davranışçı yaklaşımın sorunları, pekiştirme kuramının güdülenmeye uygulanışındaki sorunlarla aynıdır. Liderler başarılı olmak istiyorsa ast için neyin ödüllendirici neyin cezalandırıcı olduğu hakkında bilgi sahibi olmak zorundadır. Buna ek olarak, bazı liderler, diğer kişilerin davranışlarının tahmin edilerek değiştirilmesine itiraz edebilirler. Son olarak, davranışçı prensipleri başarılı şekilde kullanan herkesin lider olabileceği savı güvenilir değildir. Bazı kişiler, pekiştirme ilkelerini ne kadar çalışırlarsa çalışsınlar, lider olması pek olası değildir (57).

Davranışçı Liderlik Kuramlarını topluca değerlendirecek olursak, bir açıdan, davranışçı liderlik yaklaşımları kişilik özelliklerine dayalı yaklaşımlardan ileri bir adım oluşturmuşlardır. Özelde, davranış kuramcıları çevrenin liderlik üzerinde önemli etkileri olduğunu bir dizi vakada ortaya koymuşlardır. Bu neden çok sayıda liderin aynı tür çevrelerden çıktığına ve bir ortamda başarılı olan liderlerin neden başka ortamlarda daha başarısız olabildiğine açıklama getirmektedir. Örneğin, emekli futbol antrenörleri ve askeri

subaylar iş dünyasındaki bir liderlik mevkiine genelde başarılı bir geçiş yapamazlar. Fakat kişi çevre üzerinde hakimiyet kazandıktan sonra liderlik yetileri ortaya çıkabilir.

Davranışsal yaklaşımın bir diğer önemli avantajı da öğrenme üzerindeki vurgusudur. Bu yaklaşım, doğru uyaranlar ve eğitim verildiğinde hemen herkesin lider olabileceğini savunur. Bu iddia aşırı görünse de davranış kuramcıları en azından bazı insanların lider olmayı öğrenebileceklerini ortaya koymuşlardır. Bir açıdan bu kuramcılar liderliğin “büyüsünü bozmuşlardır”: Lider olmak için bireylerin büyük yeteneklerle doğmaları veya doğru tarihsel noktada bulunmaları gerekmez. Gereksinimleri olan tek şey doğru eğitimidir.

Fakat eğitim sorusu da, kişilik özelliklerine dayalı yaklaşımları değerlendirirken sorduğumuza benzer bir soruyu gündeme getirir. Birkaç kişiye aynı eğitim verildiğinde neden liderlik yetileri farklılık göstermektedir? Davranışçı kuramlara göre, başarılı liderliğin anahtarı davranış ile çevre arasında bir uyum/çakışma sağlamaktır. Ne var ki, eldeki durumu değerlendirmek ve ona uygun davranmak hususunda bazı bireyler diğerlerine göre daha güçlü bir algıya sahiptir.

Diğer modeller üzerindeki avantajlarına rağmen, davranışçı modeller bireysel farklılıkları açıklamak için her zaman yeterli değildir ve çoğu araştırmacının da hemfikir olduğu üzere bireysel farklılıklar liderliğin hem ortaya çıkışında hem de verimliliğinde kritik bir faktördür.

2.5.3. Bilişçi Liderlik Kuramları:

Bazı açılardan, bilişçi kuramlar(cognitive theory), kişilik özelliklerine dayalı ve davranışçı liderlik yaklaşımları arasında bir uzlaşma olarak düşünülebilir.

Zamanla bazı kuramcılar, uygun davranışların ancak bir liderin, liderlik koşullarının gereklerini *anlayabildiği* ve ona göre davrandığı zaman ortaya çıkabileceğine karar vermişlerdir(57). Yani liderliğin asıl temeli, eldeki durumu değerlendirip durum hakkında karar verme yeteneğidir. Bilişçi kuramcılar liderlerin kararlarını nasıl verdikleriyle ve

peşlerinden sürüklemek istedikleri insanları neyin güdülediğini nasıl belirledikleriyle ilgilenirler. Bu yaklaşıma göre, Atatürk büyük bir liderdi çünkü insanların ne istediğini anlıyordu, onlara ne zaman danışmak gerektiğini ve onları amaçlarını desteklemek üzere harekete geçmeye nasıl ikna edeceğini biliyordu.

Bilişçi yaklaşımlar grup üyelerinin-sporcuların durumları nasıl algıladıkları üzerine kuruludur. Bilişçi bakış açısından, bunu anlayan ve ona göre davranan liderlerin zıddı şekilde davrananlardan daha başarılı olmaları olasıdır. Üç bilişçi liderlik kuramından söz edebiliriz; normatif karar kuramı (normative decision theory), yol-hedef kuramı (path-goal theory) ve bilişsel kaynak kuramı (cognitive resource theory).

2.5.3.1. Normatif Karar Kuramı: Normatif karar kuramı Vroom ve Yetton (1973) tarafından geliştirilmiştir ve liderliğin tek bir yönüne (karar verme) odaklanır ve de liderlerin izlemeleri gereken davranışları belirler. *Normatif* kelimesi, doğru kabul edilen davranış normlarına veya standartlarına işaret eder. Kuram temel olarak liderlerin, izleyenlerin karar sürecine katılmalarına ne derecede izin verdikleriyle ilgilenir (64).

Normatif karar kuramı, bir lider davranışı çizgisi üzerinde, tüm kararları liderin verdiği otokratik liderlikten, kararların görüşbirliği ile alındığı tam katılımcı liderliğe kadar beş tür liderlik davranışı önerir. En etkili liderlik tarzı, kararın önemine, astlar tarafından ne derecede kabul edildiğine ve gerekli karar verme süresine bağlıdır. Katılım ile ulaşılan bir karar, liderin verdiği bir karara göre astlarca daha fazla kabul görebilir, fakat bazen eldeki işin gerekleri katılımcı karar verme mekanizmasının sağlayabileceğinden daha hızlı bir tepki verilmesini zorunlu kılabilir. Liderler, nitelik, kabul görme ve zamansal sınırlar yönlerinden en fazla faydayı sağlayacak yaklaşımı seçerken esnek olmalıdırlar. Çalışma ortamındaki bazı faktörlerin, liderlerin karar verirken uygulayacakları en uygun yaklaşımı belirlemelerinde nesnel bir temel teşkil edebileceği öne sürülmektedir (54).

Normatif karar kuramının verili bir durum için önerdiği süreçler takip edilerek

verilen kararların, diğer yöntemlerle verilen kararlara göre daha etkili olduğu yönünde ampirik destek mevcuttur (23, 24, 37). Diğer araştırmalar ise bu karar verme prosedürlerinin işyerlerinde uygulanabilirliğini sorgulamaktadır (49).

2.5.3.2. Yol-hedef kuramı: Bu kuram başarılı liderliğin gurup üyesinin-sporcunun deneyimini başarılı bir şekilde manipüle etme sonucu elde edildiğini savunur. Yol-hedef kuramında (path-goal theory) liderin işi, kişinin gösterdiği performansın karşılığını artırmaktır. Diğer bir deyişle, liderler kişiler için hedefleri saptar ve bu hedeflere giden yolları geliştirirler. Bazı araştırmalar, yol-hedef kuramının başarısının, çalışanların amaca ulaşmak için yapılması gereken görevi ne kadar net anladığına bağlı olduğuna işaret etmektedir (39).

Yol-hedef kuramı bazı açılardan pekiştirme kuramına benzer; liderler istenen performansı elde etmek için çeşitli teknikler kullanırlar. Fakat bu model pekiştirme modelinden iki önemli noktada ayrılır. Birincisi, bilişsel kuramda da olduğu gibi, lider davranışı kişinin algılarına bağlıdır; yani, verimli yöneticiler ve denetmenler ilk olarak kişilerin gerçek durumu nasıl gördüğünü, gelecekte ne beklediklerini anlamalı ve davranışlarını ona göre uyarlamalıdır. İkinci olarak, hem liderin hem de astların algıları üç tür ara değişken tarafından etkilenir (35).

1. Görev değişkenleri (Ör. performansla ilgili yapılanma düzeyi veya görevlerin karşılıklı bağımlılığı);
2. Çevresel değişkenler (Ör.çabuk karar verme zorunluluğu) ve
3. Liderler ve astlar arasında görülen bireysel farklılıklar.

Yol-hedef kuramına göre, liderler şu dört tarzdan birini benimseyebilirler:Yönlendirici, destekleyici, başarı-yönelimli veya katılımcı (57).

Yönlendirici lider; lider üyelerine ne yapmaları ve ne zaman yapmaları gerektiğini söyler. Karar verme sürecinde üyelerin katılımı yoktur.

Destekleyici lider; lider üyeleriyle arkadaş gibidir ve onlara ilgi gösterir.

Katılımcı lider; lider karar verme sürecinde üyelerin görüşlerini sorar ve katılımını sağlar.

Başarı yönelimli; lider mücadeleci hedefler kurar ve belirlenen bu hedeflere ulaşmaları için üyelerinden üst düzeyde performans bekler.

Eldeki görevin yapılanma düzeyinin yüksek olduğu durumlarda (Örneğin, üretim bandında veya otomatik olarak işleyen bir çevrede) yönlendirici bir tarz uygun olmayabilir. Diğer yandan, inşaat gibi görevin yapılanmamış olduğu ortamlarda çalışan işçiler üzerinde yönlendirmeyen ve destekleyici bir tarz kullanmak verimsiz olabilir. Yol-hedef modelinde duruma uygun olmayan bir liderlik tarzı kullanmak performansı düşürecektir (57).

Yol-hedef kuramı düz görünse de, kuramın ampirik sınaması güçtür ve çıkan sonuçlar çelişkilidir. Yol-hedef kuramı üç unsur etrafında kavramsallaştırılabilir: Lider davranışı, aracı değişkenler ve grup üyesi-sporcu performansı. Schriesheim ve Von Glinov (1977), yol-hedef kuramını sınamak için geliştirilen çalışmalara baktıktan sonra, üç unsuru da kapsayan bir araştırma tasarımının bulunmadığı sonucuna varmışlardır (52). Schriesheim ve Schriesheim (1980) çevresel değişkenlerin ve bireysel farklılıkların etkilerine ilişkin araştırma eksikliğini, model lehinde ampirik kanıt azlığına yol açtığını öne sürmüşlerdir (53). Buna ek olarak, Staw ve Ross (1980), tarzlarını değişik durumlara göre uyarlayan liderlerin, aynı tarzı tutarlı olarak uygulayan liderlere göre daha verimsiz olduğunu bulmuşlardır.

2.5.3.3. Bilişsel kaynak kuramı: Bilişsel kaynak kuramı (cognitive resource theory). liderlerin bilişsel kaynaklarına odaklanır; yani, zekaları, teknik becerileri ve işle ilgili bilgileri. Liderin bilişsel yetenek düzeyi planların doğasıyla, kararlarla ve çalışma grubuna yol gösterecek stratejilerle ilişkilidir. Liderin yetenek düzeyi yükseldikçe planlar, kararlar ve stratejiler de daha etkili olacaktır. Eğer grup liderin amaçlarını destekliyorsa ve lider aşırı stresli değilse, liderin programlarının uygulanması olasıdır (54).

Bilişsel kaynak kuramı şu hipotezler üzerinde temellenir (22):

1. Liderler stresliyken, bilişsel yetenekleri eldeki görevden başka yerlere kayar, önemsiz sorunlar ve faaliyetlere odaklanır. Bunun sonucunda grup performansı zarar görür.
2. Yönlendirici liderlerin bilişsel yetenekleri, yönlendirici olmayan liderlerin bilişsel yeteneklerine oranla grup performansı ile daha yüksek pozitif ilişki gösterir.
3. Planlar ve kararlar, grup liderin talimatlarına uymadığı sürece uygulanamaz. O halde, liderin bilişsel kaynakları ile grup performansı arasındaki ilişki; grup, lideri desteklediği zamanla, desteklemediği zamana göre daha yüksektir.
4. Liderin bilişsel yetenekleri grup performansını, eldeki görev bu yetenekleri gerektirdiği ölçüde artırır; yani, eldeki görev bilişsel kapasite gerektiriyorsa liderin bilişsel kapasitesi performansı artırır, gerektirmiyorsa bilişsel kapasite performansı etkilemez.
5. Liderin yönlendirici davranışları, lider ve izleyenleri arasındaki ilişkinin doğası, görevin yapılandırılma düzeyi ve liderin durum üzerindeki hakimiyetince (daha önce söz edilen izlerlik kuramı unsurları) belirlenir.

Bilişsel kaynak kuramı, bilişsel kaynakları çalışma performansı ve stres arasındaki etkileşime vurgu yapar. Strese yapılan vurgunun pratik sonuçları vardır; çünkü stres kısmen liderlerin kontrolü altındadır. Stres yönetimi teknikleri sayesinde bir liderin bilişsel kaynakları geliştirilebilir ve daha etkili bir biçimde uygulanabilir. Liderler için önemli bir stres kaynağı, örgüt içerisindeki üstleridir. Yöneticiler patronlarıyla stresli bir ilişki içerisinde olduklarında, bilişsel kaynaklarından çok, geçmişte işlerine yaramış olan davranış ve tepkilerden yardım beklemeye eğilimlidirler. Liderler stresten kurtulduklarında ise geçmiş deneyimlerle sınırlanmaktan çok zekalarına güvenirlir (54).

Bilişsel kuramları topluca değerlendirecek olursak, bilişsel kuramların temel bir varsayımı, algıların davranışı öncelediğidir, tersi değil. Bilişsel kuramcılar bireylerin

bilgiyi nasıl değerlendirdiklerinin, nasıl kararlar verdiklerinin ve sonuçlara nasıl ulaştıklarının anlaşılmasının, işyerindeki davranışların daha net bir resmini çizdiğini öne sürerler. Neredeyse tam anlamıyla astların neye *inandığı*, gerçek durumun ne olduğundan daha önemlidir.

Bilişle davranış arasındaki boşluğu doldurmanın zor bir süreç olduğu ve bu konudaki bilgimizin eksik olduğu bilinen bir gerçektir. Astların dedikleri ve yaptıkları genellikle bir biriyle ilişkisizdir. Bilişsel yaklaşım umut verse de bu sınırlamanın farkında olunmalıdır. Araştırmacılar aradaki bağlantıyı sağladıkları zaman bilişsel yaklaşım çok daha kullanışlı olacaktır (57).

2.5.4. Sosyal Etkileşim Liderlik Kuramları:

Bazı araştırmacılar, astların lider davranışını etkilemedeki rolü üzerine yoğunlaşmışlardır. Eğer liderlik sosyal bir süreç ise, o zaman hem liderin hem de astlarının davranışlarının birbirini etkileyeceği akla yatkın gelmektedir. Bu tür liderlik kuramları liderliğe, lider ve astları arasındaki etkileşimin bir ürünü olarak bakarlar.

Kişilik özelliklerine dayalı, davranışçı ve bilişçi yaklaşımların tümü, liderin, onu astlarından ayıran niteliklerine, davranışlarına veya bilişine vurgu yapar. Sosyal etkileşim kuramcıları ise liderliğin, lider ile astları arasındaki sosyal sürecin bir sonucu olduğunu öne sürerler. Bir başka deyişle liderlerin hareketleri astlarını etkilerken, astların tepkileri de lideri etkiler. Bu yaklaşıma göre liderliği ortaya çıkaran *her iki* tarafın da (lider ve ast) kişilik özellikleri, davranışları ve bilişleridir. Sosyal etkileşim kuramcıları Lincoln'ün birçok sebepten dolayı büyük bir lider olduğunu savunacaklardır; çünkü Lincoln etrafındaki insanların hangilerine güveneceğini biliyordu, kamuoyu onun sıradışı bir insan olduğunu düşünüyordu ve bu yüzden onun istediklerini yapmaya eğilimliydi veya Lincoln'ün hareketleri yalnızca halkın iradesini temsil ediyordu ve kişilik özelliklerinin başarısı ile pek bir ilişkisi yoktur gibi düşünmekteydi (57).

2.5.4.1. Lider-üye değişimi liderlik kuramı Graen ve Scandura (1987) tarafından geliştirilmiştir ve lider-üye ilişkisinin liderliği hangi yollarla etkilediği üzerine yoğunlaşır (leader-member exchange, kısaltması LMX). Bu modelin savunucuları, diğer liderlik kuramlarını ortalama liderlik tarzları üzerine yoğunlaşmakla ve astlar arasındaki bireysel farklılıkları görmezden gelmekle eleştirmişlerdir. Her lider-ast çiftinin, arasındaki ilişki diğerlerinden farklı ele alınmalıdır, çünkü liderlerin davranışları astların herbirine göre farklılaşır(26).

İki tür ast vardır: Liderin başarılı, güvenilir ve istekli gördüğü iç-grup çalışanları ve liderin başarısız, güvenilmez ve isteksiz gördüğü dış-grup çalışanları (54).

LM kuramı iki ayrı liderlik tarzı belirler: Liderliğin resmi otoriteye bağlı olduğu 'denetim' ve etkilemenin ikna yoluyla gerçekleştirildiği 'yönetim' tarzları. Liderler, dış-gruptaki astlara karşı denetim uygularlar ve alt düzey yeti ve sorumluluk gerektiren görevler verirler. Liderler ve dış-grup üyeleri arasında çok az kişisel ilişki vardır (54).

Liderler, iç-gruptaki astlarıyla ilişkilerinde 'yönetim' tarzı liderliğe başvururlar ve bu grubun üyelerine üst düzey yeti ve sorumluluk gerektiren görevler verirler. Liderler ve iç-grup üyeleri, iç-grup üyelerinin destek ve anlayış gösterdiği kişisel ilişkiler kurarlar (54).

2.5.4.2. Karizmatik Liderlik Kuramı: Karizma, hediye/armağan (Allah vergisi) anlamına gelen Yunanca bir sözcüktür; Alman sosyolog Max Weber bu terimi, bireyin kişisel özelliklerine dayanan otorite türünü tanımlamak için kullanmıştır. Karizmatik liderin nitelikleri arasında kişisel vizyon, güven veren davranış, ilham verme yetisi, başkalarını etkileme ihtiyacı, iletişim yetenekleri ve sıra dışı davranışlar sayılabilir. Karizmatik liderleri takip eden insanlar genellikle bu liderlerin inançlarını sorgulamadan kabul eder, onlara güvenir ve itaat eder, onlarla duygusal bağ kurar ve onların amaçlarıyla özdeşim kurarlar. Bu yönden karizma, en azından kısmen, takipçiler tarafından atfedilen bir özelliktir (38).

Siyaset bilimciler bu tür liderliği bir süre çalışmış olsalar da, karizmatik liderlik modeli endüstriyel veya örgüt psikolojisinde nispeten yenidir.

Kanungo (1982) endüstride bir karizmatik liderlik modeli geliştirmiştir. Bu modele göre, karizmatik liderler statükoyu reddederler, vizyonlarını gerçekleştirmek için yüksek kişisel riskler almakta tereddüt etmezler ve vizyonlarını alışlageldik kanalların dışından gerçekleştirmeye teşebbüs ederler. Bu liderler girişken ve özgüvenlidir ve astlarının ihtiyaçlarına önem verirler. İktidarı, yasal güce, zora veya patronaj ilişkilerine değil, uzmanlığa ve (Bilgi açısından) otorite olmalarına dayanır ve fikir birliği aramaktan çok bir örnek teşkil etmek üzerinden iş görürler(38). Karizmatik liderlik, aşağıda tarif edilen şekliyle dönüşümsel liderliğe bağlıdır (57).

2.5.4.3. Dönüştürücü Liderlik Kuramı: Dönüştürücü liderlik kuramı çoğu işyeri durumunun irrasyonelliğini kabul eder. Dönüştürücü liderin amacı astları kendi öz-çıkarlarını aşmaları için güdülemektir. Astların bireysel gereksinimlerini genişletip, bu gereksinimleri yerine getirebilecekleri yönünde güven veren lider, astların amaçlarını değiştirebilir (6).

Bass (1985), 70 yönetim kurulu başkanına uyguladığı bir ankette, katılımcılardan beraber çalıştıkları dönüşümsel bir liderin adını vermelerini istemiştir. Katılımcıların her biri, uzun saatler boyunca çalışmak ve beklediklerinin çok üstünde performans göstermek için kendilerine ilham veren ve örnek almak istedikleri bir model teşkil eden birilerinin ismini vermiştir (5).

Dönüştürücü liderlik, çoğumuza tanıdık gelen bir durumla ilgili olduğu için çekici bir kuramdır. Çoğumuz planladığımızdan daha fazla çalışmamız veya kendi seçimimiz dışındaki bir hedefe yönelmemiz için bize ilham veren bir lider, yönetici veya öğretmen hatırlayabilir. Bu kişiler, bizi beklediğimizden daha yüksek bir başarıya, bir şeye sahip oldukları izlenimini vermişlerdir. Buna ek olarak, alış-veriş temelli – dönüştürücü ayrımının farklı kültürlerde de ortaya çıktığı yönünde bazı kanıtlar bulunmaktadır (7).

Dönüştürücü liderlik, astların algıları üzerine odaklandığı için bilişsel bir kuramdır. Diğer yaklaşımların aksine, lider, astlarının beklentilerini karşılamaya çalışmaz;

daha çok, bu beklentileri dönüştürür. Liderin konumu, görüş biçimi çalışma ortamına egemen olur ve ne sebeple olursa olsun, astları üstlerinin beklentilerini karşılama zorunluluğu hissederler.

2. 6. SPOR LİDERLİĞİNİN ÇOK BOYUTLU KURAMI

Koçlukta liderliğin çok boyutlu kuramını geliştiren Chelladurai ve arkadaşları (1978) spor ortamı için uygun olabilecek bir liderlik ölçeği geliştiren Chelladurai ve Saleh (1980)de endüstri ve organizasyonel psikolojide kullanılan kavram ve kuramlardan yararlanarak, liderin etkinliğinin durumsal ve bireysel özelliklerin bir fonksiyonu olduğundan hareket etmişlerdir. Endüstri ve organizasyonel psikolojideki iki kuram; İzlerlik kuramı (contingency theory) ve Hedef tanımı veya bazılarına göre de yol-hedef kuramı (path-goal theory)Chelladuria'nın yararlanarak spor için kendi "Çok Boyutlu Liderlik Kuramı"nı geliştirdiği kuramlardır (60). Chelladurai ve Saleh (1978, 1980) spor gruplarının şu özellikleri yönüyle endüstri ve iş ortamından ayrıldığını belirtmektedirler (12):

1. Belirgin bir kimlik,
2. Üyelerin konumları ya da statülerini de gösteren tam bir liste,
3. Belli hedeflere ulaşmak için görev paylaşımı, planlı ve düzgün bir program,
4. Üyelerin bir konumdan diğerine geçmelerini veya üyelerin birbirlerinin yerine geçmelerini sağlayan işlemler.

Chelladurai'nin (1984) geliştirdiği liderliğin çok boyutlu modeli yukarıdaki iki kuramın bir sentezidir Bu modelde lider davranışı zorunlu, gerçek ve tercih edilen olarak üç şekilde ele alınmaktadır (15).

Üç lider davranışı, takımdaki sporcuların doyuma ulaşmaları ve iyi performans göstermeleri için önemli olduğundan, Chelladurai, liderin davranımlarına ek olarak, bu davranımların ortaya çıkmasındaki faktörleri de önceller olarak isimlendirmektedir. Bu önceller:

a) Durumsal özellikler; yapılan sporun takım veya bireysel spor olup olmaması, takımın hedefi, sosyokültürel çevre

b) Liderin özellikleri; liderin cinsiyeti, yaşı, meslekteki deneyimi, yeteneği, kişiliği

c) Üyelerin özellikleri; yaş, cinsiyet, beceri düzeyi, kişilik özellikleridir.

Chelladurai'ye göre 3 tür lider davranışı bulunmaktadır .Bunlar (15):

a) Zorunlu lider davranışı; liderin üstlendiği görev gereği yerine getirmesi gereken davranışlardır. Takımda kuralların belirlenmesi, verilecek ödüller veya cezaların neler olduğu, takımda kimin bir müsabaka sırasında neler yapacağını belirlenmesi, koçun zorunlu olarak yerine getirmesi gereken davranışlardır.

b) Tercih edilen lider davranışı; sporcuların liderlerden beledikleri davranış şekilleridir. Bu sporcuların gereksinmelerinin bir ifadesi olarak da düşünülebilir. Gerçek lider davranışı ile sporcuların tercih ettikleri lider davranışı ne kadar uyuyorsa, takımdaki elamanlar o kadar doyuma ulaşır. Koç ve sporcu arasındaki pozitif ilişki etkili performansa katkı sağladığı halde, profesyoneller koçun anlayış, zeka ve bilgisini aktarma yeteneği ile takım üzerinde görülür bir etkiye sahip olmasını beklerler. Üniversiteli sporcular ise görev yönelimli yaklaşıma çok ihtiyaç duyar. Fakat burada koçla anlaşmanın önemi profesyonel sporculara göre daha fazladır. Liseli sporcular koçları ile ilişkilerinde yeterince tatmin olmazsa zihinsel olarak içe kapanabilir ya da sporu bile bırakabilirler. Modelde çocuk sporcuların koçun sıcak ilgisi olmadıkça sporu bırakacağı tahmin edilir.

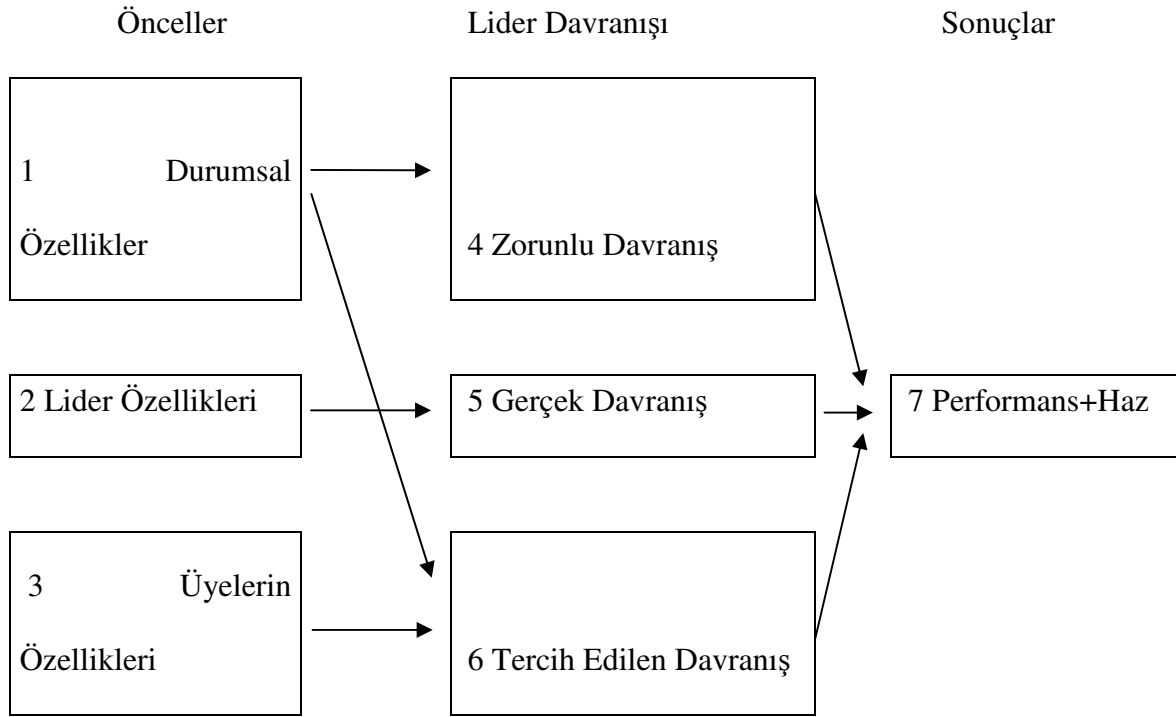
c) Gerçek lider davranışı; Gerçek lider davranışı liderin sahip olduğu davranışları anlatır. Yani zorunlu veya tercih edilen davranışlar dışında, liderin genel anlamda sahip olup göstereceği davranışlardır.

Sonuç olarak; performans ve doyum öncellerin lider davranışının bir sonucudur. Sporcunun performansının iyi ya da kötü olmasında ya da doyuma ulaşmış ulaşmamasından

hem takımdaki elamanların özellikleri, hem içinde bulunduğu ortam, hem de liderin davranım şekilleri önemli olmaktadır.

Sporcunun koçun davranımlarından hoşnut olması onun iyi performans göstermesi için yeterli değildir. Bunun yanı sıra takım arkadaşlarının özellikleri ve takım iklimi de doyum ve performansta önemli olmaktadır. Diğer yandan takım ikliminde koçun zorunlu davranışlarının önemli bir etken olduğunu kabul edersek, koçun davranımı yine önemini korur.

Liderliğin Çok boyutlu modeli şekil 1 de gösterilmiştir.



Şekil 1 Liderliğin Çok Boyutlu Modeli

(Kaynak: Chelladuria, P.1984, Discrepancy between preferences and perceptions of leadership behavior and satisfaction of athletes in varying sports, Journal of Sport Psychology, 6, 27-41)

3. GEREÇ VE YÖNTEM

Bu bölümde, örneklem, veri toplama araçları, işlem ve verilerin analizi ele alınacaktır.

3.1. Evren ve örneklem : Çalışma evreni Türkiye'deki lisanslı erkek ve kız yelken sporcularıdır. Örneklemi Türkiye Yelken Federasyonu'nun 2002 Türkiye Optimist (n=70) ve Türkiye Laser (n=39) Şampiyonası'na katılan 89 erkek ve 20 bayan toplam 109 yelken sporcusu oluşturmaktadır. Örneklem yaş ortalaması 14.6697 (SD=3.4104) dir. Çalışmaya 39 Laser sporcusu, 70 Optimist sporcusu olmak üzere toplam 109 sporcu katılmıştır. Optimistteki 59 erkek sporcunun yaş ortalaması 13.05 (SD= 1.40) , 11 kız sporcunun yaş ortalaması 12.54 (SD=.93), Laserdeki 30 erkek sporcunun yaş ortalaması 18.30 (SD= 4.09) 9 kız sporcunun yaş ortalaması 14.71(SD =2.36) olarak bulunmuştur. Sporcuların 23'ü milli sporcu, 86 sı milli olmayan sporcudur

3.2. Veri toplama aracı: Veri toplamada Chelladuria ve Saleh'in (1980) geliştirdiği Spor için Liderlik ölçeğinin SLÖ tercih edilen lider davranışı formu kullanılmıştır.

Chelladurai ve Saleh tarafından geliştirilen Spor için Liderlik ölçeği SLÖ liderliğe ilişkin üretilmiş olan “yol-hedef kuramı” ile “izlerlik kuramı”nın bir sentezine dayanmaktadır. Chelladurai ve Saleh (1980) ölçeğin bir “görev” faktörü (yani *eğitim ve öğretim* boyutu), iki “karar verme” şekliyle ilgili faktör (yani *demokratik davranış ve otoriter davranış* boyutları) ve iki “güdüsel” faktör (yani *sosyal destek ve pozitif geribildirim – ödüllendirici davranış-* boyutları) içerdiğini, ayrıca bu üç faktörün (genelde de beş faktörün) yol-hedef kuramıyla tutarlı olduğunu belirtmektedirler.

Chelladuria've Saleh'in geliştirdiği Spor için Liderlik Ölçeğinin SLÖ üç formu bulunmaktadır.

Bu formlar;

- 1.Sporcuların tercih ettikleri lider davranışlarını ölçen form
- 2.Sporcuların koçları ile ilgili algıladıkları gerçek lider davranışlarını ölçen form.

3.Koçların kendi lider davranışlarını ya da ideal lider davranışlarını ölçen formlardır.

Sporcuların liderlerinin tercih ettikleri davranış formu, Tiryaki (2000b) tarafından Türkçeye çevrilip güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Ölçeğin iç tutarlılık Cronbah Alpha değerleri eğitim ve öğretim (EÖ), demokratik davranış (DD), otorite davranış (OD), sosyal destek (SD) ve pozitif geribildirim (PG) için sırasıyla .80, .79, .41, .75 ve .60 ; orijinal ölçekte ise bu değerler .83, .75, .45, .70 ve .82 dir. Tiryaki (2000b) ölçeğin test-tekrar-test güvenilirlik katsayısı da sırasıyla .68, .75, .67, .66 ve .71 olarak belirlemiştir. Bu çalışmadaki verilerin toplanması için SLÖ Tercih Edilen Lider Davranışı Formu kullanılmıştır.

SLÖ, 40 maddeden oluşan bir ölçektir. Ölçeğin liderin davranışlarını betimleyen 5 alt ölçeği vardır:

1. Eğitim ve öğretim –EÖ-(Training and instruction): 15 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler sporcunun performans düzeyini geliştirmek için koçun önemli işlevleriyle ilgilidir. Koç maksimum fiziksel potansiyellerine ulaşmaları için sporcularını eğitir ve öğretir. Takım sporları söz konusu olduğunda bunlara ek olarak takım üyelerinin etkinliklerini de koordine eder.

2. Demokratik davranış-DD-(Democratic behavior): 8 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler, sporcuların karar verme sürecine, koçun ne oranda izin verdiğini ifade etmektedir. Bu kararlar grup hedefleriyle ve/veya bu hedeflere nasıl ulaşılacağı ile ilgilidir.

3. Otoriter davranış-OD-(Autocratic behavior) : 3 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler koçun sporculardan kendini ne kadar uzak tuttuğunu ve onlar üzerindeki otoriterliğini ifade etmektedir.

4. Sosyal destek-SD- (Social Support) : 8 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler; koçun sporcuların gereksinmelerini gidermeye ne oranda katıldığını ifade etmektedir. Koçun davranışları ya doğrudan bu gereksinmeleri karşılamaya ya da sporcuların karşılıklı gereksinmelerini doyurabilmek için uygun bir iklim yaratmaya yöneliktir

5. Pozitif geribildirim-PG- (Positive feedback) : 6 maddeden oluşmaktadır. Bu alt ölçek spor yarışmalarının sıfır-toplam tipi yarışmalar olduğundan, yani yalnızca bir sporcu veya takımın kazanacağını, diğerlerinin kaybedeceğinden hareketle koçun sporcu veya sporcuların performansını değerlendirdiğini ve onların performanslarını övmenin, ödüllendirmenin önemli olduğunu ifade etmektedir.

Ölçekteki maddelere verilecek yargılar 5'li Likert tipi bir derecelendirmede değerlendirilmektedir.

Bu yargılar:

Her zaman (%100)

Sık sık (%75)

Arada sırada (%50)

Nadiren (%25)

Hiçbir zaman (%0) şeklindedir.

3.3. Ölçeğin uygulanması : Ölçekler 2002 yılında Çeşme'de yapılan Türkiye Laser Şampiyonasında ve aynı yıl Çanakkale'de yapılan Türkiye Optimist Şampiyonasında , şampiyonaya katılan laser ve optimist sporcularına uygulanmıştır. Sporcuların kafiye başkanları ile toplantılar yapılmış, yapılan toplantılarda çalışmanın amacı anlatılmış ve ölçeklerin nasıl doldurulacağı konusunda bilgiler verilmiştir. Daha sonra kafiye başkanları aracılığıyla sporculara dağıtılan ölçekler yine kafiye başkanları aracılığıyla geri toplanmıştır.

Optimist sınıfından 70, Laser sınıfından 39 katılına ilişkin ölçek değerlendirmeye alınmıştır.

3.4. Verilerin analizi: Verilerin analizinde Optimist ve Laser sınıfındaki erkek yelkencilerin liderlik tercihleri bakımından aralarında bir fark olup olmadığı, benzer şekilde Optimist ve Laser sınıfındaki kız yelkenciler arasında bir fark olup olmadığı, Optimist sınıfındaki erkek ve kızlar ile Laser sınıfındaki erkek ve kızların arasında liderlik tercihleri

bakımından bir fark olup olmadığı, optimist sınıfındaki kızlar ile laser sınıfındaki erkekler arasında, optimist sınıfındaki erkekler ile laser sınıfındaki kızlar arasında fark olup olmadığı, son olarak milli (kız + erkek) ile milli olan ve olmayan yelkenciler arasında liderlik tercihleri bakımından aralarında bir fark olup olmadığı Mann Whitney U ve bağımsız guruplar için t testi ile değerlendirilmiştir.

4. BULGULAR

Aşağıdaki bölümlerde, bulgular araştırma problemlerinin verilerinin analizleri belirtilen sıraya uygun bir şekilde ele alınacaktır. Analizlerde, eğitim ve öğretim alt ölçeği EÖ, demokratik davranış alt ölçeği DD, otoriter davranış alt ölçeği OD, sosyal destek alt ölçeği SD, pozitif geribildirim alt ölçeği PG kısaltmaları ile gösterilmiştir.

4.1. SLÖ Alt boyutlarında optimist sınıfı erkek ve laser sınıfı erkek yelkencilerin karşılaştırılması:

Optimist ve Laser sınıfı erkek yelkencileri, Spor İçin Liderlik Ölçeği (SLÖ) Tercih Edilen Lider Davranış Formu alt ölçeklerinden elde ettikleri puanlara ilişkin yapılan bağımsız gruplar için t-testi sonucunda, ölçeğin 5 alt boyutu için yelken sınıfları arasında bir fark bulunmamıştır.

Tablo-1: Optimist sınıfı erkek ve Laser sınıfı erkek yelkencilerin SLÖ Tercih Edilen Lider Davranış Formunun Alt Ölçekleri Arasındaki Farka İlişkin t-Testi Sonuçları.

| Alt Ölçekler | Gruplar | n | \bar{X} | S | t | p |
|--------------|----------|----|-----------|------|--------|-------|
| ORTEO | Laser | 30 | 4.15 | 0.64 | 0.755 | 0.452 |
| | Optimist | 59 | 4.06 | 0.53 | | |
| ORTDD | Laser | 30 | 3.92 | 0.62 | 0.468 | 0.641 |
| | Optimist | 59 | 3.86 | 0.61 | | |
| ORTOD | Laser | 30 | 3.21 | 0.88 | 0.476 | 0.635 |
| | Optimist | 59 | 3.11 | 0.99 | | |
| ORTSD | Laser | 30 | 3.96 | 0.72 | 0.488 | 0.627 |
| | Optimist | 59 | 3.89 | 0.62 | | |
| ORTPG | Laser | 30 | 3.75 | 0.76 | -0.308 | 0.759 |
| | Optimist | 59 | 3.80 | 0.70 | | |

4.2. SLÖ Alt boyutlarında optimist sınıfı kız ve laser sınıfı kız yelkencilerin karşılaştırılması:

Optimist ve laser sınıfı kız yelkencileri, Spor İçin Liderlik Ölçeği (SLÖ) Tercih Edilen Lider Davranış Formu alt ölçeklerinden elde ettikleri puanlara ilişkin yapılan non-parametrik Mann-Whitney U testi sonucunda ölçeğin 5 alt boyutu için yelken sınıfları arasında bir fark bulunmamıştır.

Tablo-2: Optimist sınıfı kız ile laser sınıfı kız yelkencilerin SLÖ Tercih Edilen Lider Davranışı Formunun Alt Ölçekleri Arasındaki Farka İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları.

| Alt Ölçekler | Gruplar | n | Ortalama Sıra | Sıra Toplamı | U | p |
|--------------|----------|----|---------------|--------------|-------|-------|
| ORTEO | Laser | 9 | 13.06 | 117.50 | 26.50 | 0.080 |
| | Optimist | 11 | 8.41 | 92.50 | | |
| ORTDD | Laser | 9 | 10.94 | 98.50 | 45.50 | 0.766 |
| | Optimist | 11 | 10.14 | 111.50 | | |
| ORTOD | Laser | 9 | 9.50 | 85.50 | 40.50 | 0.503 |
| | Optimist | 11 | 11.32 | 124.50 | | |
| ORTSD | Laser | 9 | 11.61 | 104.50 | 39.50 | 0.456 |
| | Optimist | 11 | 9.59 | 105.50 | | |
| ORTPG | Laser | 9 | 10.83 | 97.50 | 46.50 | 0.824 |
| | Optimist | 11 | 10.23 | 112.50 | | |

4.3. SLÖ Alt boyutlarında optimist sınıfı erkek ve optimist sınıfı kız yelkencilerin karşılaştırılması:

Optimist erkek ve optimist sınıfı kız yelkencilerin, Spor İçin Liderlik Ölçeği (SLÖ) Tercih Edilen Lider Davranış Formu alt ölçeklerinden elde ettikleri puanlara ilişkin yapılan non-parametrik Mann-Whitney U testi sonucunda ölçeğin 5 alt boyutu için yelken sınıfları arasında bir fark bulunmamıştır.

Tablo-3: Optimist sınıfı erkek ve kız yelkencilerin SLÖ Tercih Edilen Lider Davranışı Formunun Alt Ölçekleri Arasındaki Farka İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

| Alt Ölçekler | Gruplar | n | Ortalama Sıra | Sıra Toplamı | z | p |
|--------------|------------|----|---------------|--------------|--------|-------|
| ORTEO | Opt. Erkek | 59 | 35.57 | 2098.50 | -0.065 | 0.948 |
| | Opt. Kız | 11 | 35.14 | 386.50 | | |
| ORTDD | Opt. Erkek | 59 | 33.97 | 2004.50 | -1.456 | 0.145 |
| | Opt. Kız | 11 | 43.68 | 480.50 | | |
| ORTOD | Opt. Erkek | 59 | 36.05 | 2127.00 | -0.526 | 0.599 |
| | Opt. Kız | 11 | 32.55 | 358.00 | | |
| ORTSD | Opt. Erkek | 59 | 35.35 | 2085.50 | -0.146 | 0.884 |
| | Opt. Kız | 11 | 36.32 | 399.50 | | |
| ORTPG | Opt. Erkek | 59 | 35.40 | 2088.50 | -0.097 | 0.922 |
| | Opt. Kız | 11 | 36.05 | 396.50 | | |

4.4. SLÖ Alt boyutlarında laser sınıfı erkek ve laser sınıfı kız yelkencilerin

karşılaştırılması:

Laser sınıfı erkek ve kız yelkencilerin, Spor İçin Liderlik Ölçeği (SLÖ) Tercih Edilen Lider Davranış Formu alt ölçeklerinden elde ettikleri puanlara ilişkin yapılan non-parametrik Mann-Whitney U testi sonucunda ölçeğin 5 alt boyutu için yelken sınıfları arasında bir fark bulunmamıştır

Tablo-4: Laser sınıfı erkek ve kız yelkencilerin SLÖ Tercih Edilen Lider Davranışı Formunun Alt Ölçekleri Arasındaki Farka İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

| Alt Ölçekler | Gruplar | n | Ortalama Sıra | Sıra Toplamı | z | p |
|--------------|-------------|----|---------------|--------------|--------|-------|
| ORTEO | Laser Erkek | 30 | 19.13 | 574.00 | -0.869 | 0.402 |
| | Laser Kız | 9 | 22.89 | 206.00 | | |
| ORTDD | Laser Erkek | 30 | 18.98 | 569.50 | -1.019 | 0.315 |
| | Laser Kız | 9 | 23.39 | 210.50 | | |
| ORTOD | Laser Erkek | 30 | 21.58 | 647.50 | -1.593 | 0.114 |
| | Laser Kız | 9 | 14.72 | 132.50 | | |
| ORTSD | Laser Erkek | 30 | 19.70 | 591.00 | -0.301 | 0.781 |
| | Laser Kız | 9 | 21.00 | 189.00 | | |
| ORTPG | Laser Erkek | 30 | 19.67 | 590.00 | -0.336 | 0.756 |
| | Laser Kız | 9 | 21.11 | 190.00 | | |

4.5. SLÖ Alt boyutlarında laser sınıfı erkek ve optimist sınıfı kız yelkencilerin

karşılaştırılması:

Laser sınıfı erkek ve optimist sınıfı kız yelkencilerin, Spor İçin Liderlik Ölçeği SLÖ Tercih Edilen Lider Davranış Formu alt ölçeklerinden elde ettikleri puanlara ilişkin yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda ölçeğin 5 alt boyutu için yelken sınıfları arasında bir fark bulunmamıştır

Tablo-5: Laser sınıfı erkek ve optimist sınıfı kız yelkencilerin SLÖ Tercih Edilen Lider Davranış Formunun Alt Ölçekleri Arasındaki Farka İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

| Alt Ölçekler | Gruplar | n | Ortalama Sıra | Sıra Toplamı | z | p |
|--------------|-------------|----|---------------|--------------|--------|-------|
| ORTEO | Laser Erkek | 30 | 21.80 | 654.00 | -0.708 | 0.479 |
| | Opt. Kız | 11 | 18.82 | 207.00 | | |
| ORTDD | Laser Erkek | 30 | 20.05 | 601.50 | -0.841 | 0.400 |
| | Opt. Kız | 11 | 23.59 | 259.50 | | |
| ORTOD | Laser Erkek | 30 | 22.03 | 661.00 | -0.918 | 0.359 |
| | Opt. Kız | 11 | 18.18 | 200.00 | | |
| ORTSD | Laser Erkek | 30 | 21.22 | 636.50 | -0.192 | 0.848 |
| | Opt. Kız | 11 | 20.41 | 224.50 | | |
| ORTPG | Laser Erkek | 30 | 20.58 | 617.50 | -0.371 | 0.710 |
| | Opt. Kız | 11 | 22.14 | 243.50 | | |

4.6. SLÖ Alt boyutlarında optimist sınıfı erkek ve laser sınıfı kız yelkencilerin

karşılaştırılması:

Optimist sınıfı erkek ve laser sınıfı kız yelkencilerin, Spor İçin Liderlik Ölçeği (SLÖ) Tercih Edilen Lider Davranış Formu alt ölçeklerinden elde ettikleri puanlara ilişkin yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda ölçeğin 5 alt boyutu için yelken sınıfları arasında bir fark bulunmamıştır

Tablo-6: Optimist sınıfı erkek ve laser sınıfı kız yelkencilerin SLÖ Tercih Edilen Lider Davranış Formunun Alt Ölçekleri Arasındaki Farka İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları.

| Alt Ölçekler | Gruplar | n | Ortalama Sıra | Sıra Toplamı | z | p |
|--------------|------------|----|---------------|--------------|--------|-------|
| ORTEO | Opt. Erkek | 59 | 32.80 | 1935.00 | -1.823 | 0.068 |
| | Laser Kız | 9 | 45.67 | 411.00 | | |
| ORTDD | Opt. Erkek | 59 | 33.15 | 1956.00 | -1.441 | 0.150 |
| | Laser Kız | 9 | 43.33 | 390.00 | | |
| ORTOD | Opt. Erkek | 59 | 35.60 | 2100.50 | -1.181 | 0.238 |
| | Laser Kız | 9 | 27.28 | 245.50 | | |
| ORTSD | Opt. Erkek | 59 | 33.69 | 1987.50 | -0.871 | 0.384 |
| | Laser Kız | 9 | 39.83 | 358.50 | | |
| ORTPG | Opt. Erkek | 59 | 34.39 | 2029.00 | -0.118 | 0.906 |
| | Laser Kız | 9 | 35.22 | 317.00 | | |

4.7 SLÖ Alt boyutlarında optimist sınıfı ve laser sınıfı yelkencilerin

karşılaştırılması:

Optimist sınıfı ve laser sınıfı yelkencilerin, Spor İçin Liderlik Ölçeği (SLÖ) Tercih Edilen Lider Davranış Formu alt ölçeklerinden elde ettikleri puanlara ilişkin yapılan Bağımsız gruplar için t testi sonucunda ölçeğin 5 alt boyutu için yelken sınıfları arasında bir fark bulunmamıştır

Tablo-7: Optimist sınıfı ve laser sınıfı yelkencilerin SLÖ Tercih Edilen Lider Davranış Formunun Alt Ölçekleri Arasındaki Farka İlişkin t-Testi Sonuçları.

| Alt Ölçekler | Gruplar | n | \bar{X} | S | t | p |
|--------------|----------|----|-----------|------|--------|-------|
| ORTEO | Laser | 39 | 4.20 | 0.60 | 1.376 | 0.172 |
| | Optimist | 70 | 4.05 | 0.53 | | |
| ORTDD | Laser | 39 | 3.97 | 0.58 | 0.679 | 0.499 |
| | Optimist | 70 | 3.89 | 0.58 | | |
| ORTOD | Laser | 39 | 3.08 | 0.89 | 0.010 | 0.992 |
| | Optimist | 70 | 3.07 | 0.97 | | |
| ORTSD | Laser | 39 | 3.99 | 0.65 | 0.729 | 0.468 |
| | Optimist | 70 | 3.90 | 0.61 | | |
| ORTPG | Laser | 39 | 3.76 | 0.75 | -0.275 | 0.784 |
| | Optimist | 70 | 3.80 | 0.68 | | |

4.8. SLÖ Alt boyutlarında milli erkek ve milli kız yelkencilerin karşılaştırılması:

Milli erkek ve milli kız yelkencilerin, Spor İçin Liderlik Ölçeği (SLÖ) Tercih Edilen Lider Davranış Formu alt ölçeklerinden elde ettikleri puanlara ilişkin yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda ölçeğin 5 alt boyutu için yelken sınıfları arasında bir fark bulunmamıştır

Tablo-8: Milli erkek ve milli kız yelkencilerin SLÖ Tercih Edilen Lider Davranışı Formunun Alt Ölçekleri Arasındaki Farka İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

| Alt Ölçekler | Gruplar | n | Ortalama Sıra | Sıra Toplamı | U | p |
|--------------|-------------|----|---------------|--------------|-------|-------|
| ORTEO | Milli Erkek | 16 | 10.91 | 174.50 | 38.50 | 0.240 |
| | Milli Kız | 7 | 14.50 | 101.50 | | |
| ORTDD | Milli Erkek | 16 | 10.28 | 164.50 | 28.50 | 0.065 |
| | Milli Kız | 7 | 15.93 | 111.50 | | |
| ORTOD | Milli Erkek | 16 | 12.47 | 199.50 | 48.50 | 0.614 |
| | Milli Kız | 7 | 10.93 | 76.50 | | |
| ORTSD | Milli Erkek | 16 | 10.22 | 163.50 | 27.50 | 0.056 |
| | Milli Kız | 7 | 16.07 | 112.50 | | |
| ORTPG | Milli Erkek | 16 | 10.38 | 166.00 | 30.00 | 0.081 |
| | Milli Kız | 7 | 15.71 | 110.00 | | |

4.9 SLÖ Alt boyutlarında milli olan ve milli olmayan yelkencilerin

karşılaştırılması:

Milli olan ve milli olmayan yelkencilerin, Spor İçin Liderlik Ölçeği SLÖ Tercih Edilen Lider Davranış Formu alt ölçeklerinden elde ettikleri puanlara ilişkin yapılan bağımsız gruplar için t-testi sonucunda, ölçeğin 5 alt boyutu için gruplar arasında bir fark bulunamamıştır.

Tablo-9: Milli olan ve milli olmayan yelkencilerin Tercih Edilen Lider Davranışı Formunun Alt Ölçekleri Arasındaki Farka İlişkin t-Testi Sonuçları.

| Alt Ölçekler | Gruplar | n | \bar{X} | S | t | p |
|--------------|---------------|----|-----------|------|--------|-------|
| ORTEO | Milli Olan | 23 | 4.00 | 0.64 | -1.003 | 0.318 |
| | Milli Olmayan | 86 | 4.13 | 0.53 | | |
| ORTDD | Milli Olan | 23 | 3.96 | 0.50 | 0.328 | 0.744 |
| | Milli Olmayan | 86 | 3.91 | 0.60 | | |
| ORTOD | Milli Olan | 23 | 3.12 | 1.00 | 0.252 | 0.802 |
| | Milli Olmayan | 86 | 3.06 | 0.92 | | |
| ORTSD | Milli Olan | 23 | 3.89 | 0.61 | -0.335 | 0.738 |
| | Milli Olmayan | 86 | 3.94 | 0.63 | | |
| ORTPG | Milli Olan | 23 | 3.71 | 0.80 | -0.582 | 0.562 |
| | Milli Olmayan | 86 | 3.81 | 0.68 | | |

5. TARTIŞMA

Çalışmamız Optimist Yelken Sınıfı sporcuları ile Laser Yelken Sınıfı sporcuları arasında liderlik tercihleri arasında fark olup olmadığını araştırmaya yönelik planlanmıştır.

Literatür incelendiğinde yelken sporu ile doğrudan ilgili liderlik çalışmasına rastlanmamıştır. Bu durumun elde ettiğimiz sonuçların tartışılmasını güçleştireceği ortadadır. Daha önce sayfa 36 da, verilerin analizinde sözü edilen optimist ve lazer sınıfındaki kız ve erkek yelkencilerin Spor İçin Liderlik Ölçeği SLÖ, Tercih Edilen Lider Davranışı Formunun tüm alt ölçeklerinde yapılan karşılaştırmalarda bir fark bulunmamıştır. Aynı bulgu gerek hemcinsler, gerekse milli olan ve olmayan yelkenciler içinde geçerlidir.

İlk bakışta araştırmamıza katılan toplam 109 yelkencinin yaş ortalamasınının 14.66 olması ve küçük sayılabilecek bu yaştaki yelkencilerin ölçeği anlama ve yanıtlamada bir zorluk çektikleri için böyle bir sonucun elde edildiği düşünülebilir. Ancak Chelladurai ve Carron'un (1981) yaş ortalaması 15.59 ve 16.24 olan iki grup sporcuda yaptığı çalışma, ölçeğin düşük yaş gruplarında da çalışabileceğini göstermiştir. Bu durumda düşük yaş, fark bulunmamasında bir etken olarak düşünülmemelidir.

Diğer taraftan yaş, deneyim (tecrübe), olgunluğun tercih edilen lider davranışlarında etken olduğu çeşitli çalışmalarda gösterilmiştir (14, 41). Örneğin; 12- 15 yaş ve 17- 29 yaş arası basketbolcuların karşılaştırıldığı bir araştırmada daha küçük yaş grubunda olanların daha yaşlı oyunculara göre sosyal destek ve demokratik davranışı daha fazla, otoriter davranışı daha az tercih ettikleri ve orta okulun başlarından lise son sınıfa kadar tercih edilen eğitim ve öğretimde bir azalmanın, üniversitede ise bir artışın olduğu bulunmuştur (14).

Araştırmamızda tablo 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 ve 9'a bakıldığında yelkencilerin en büyük ortalama puana sahip tercihleri eğitim ve öğretim alt boyutuna ilişkindir. Optimist ve yelken sınıfı tekneler tek kişilik teknelerdir ve bu yelken sınıflar için eğitime çok küçük yaşta başlamaktadırlar. Genelde 15 yaşını dolduran bir optimist sınıfı yelkenci lazer yelken sınıfına

devam etmektedir. Bir yelkenci antrenmanlarda öğrendiği ve geliştirdiği becerileri yarışmalarda hem rakibine ve hem de doğaya karşı kullanmak durumundadır. Bu süreçte bir yelkencinin yarışma öncesi, sırası ve sonrasında toplam 70 kurala uyması gerekmektedir (36). Kurallar gereği yarışma sırasında yelkencinin teknik- taktik- fiziksel vb. yardım alması yasaktır, aksi takdirde yarışmadan çıkarılır. Görüldüğü gibi yelken sporunda hem rakip hem doğa ile mücadele söz konusu olduğundan niçin eğitim- öğretim alt ölçeğinden yüksek puan aldıkları daha iyi anlaşılmaktadır. Ratunno ve Ark. (2004) da araştırmalarında yelkencilerin hava durumunu, deniz koşullarını ve kendilerinin o anki durumlarıyla ilgili karar verme yeteneklerini ve yelken eğitiminin önemini vurgulamaktadırlar (51).

Diğer taraftan Moch (2002) 11- 13 yaşlarında bir haftalık yelken eğitimi programına alınan çocukların gruba bağlılık ve kendine güven puanlarının arttığı ve bunun da zaman içerisinde değişmediğini göstermiştir (44). Görülüyor ki yelken eğitimi sporda başarı için önemli bir psikolojik faktör olan kendine güveni arttırmaktadır. Dolayısıyla yelkencilerin niçin koçlarının birinci planda eğitim-öğretim yönünden yeterli olmasını tercih ettikleri anlaşılabilir.

Linkkoren ve Salminen (1990) Finli sporcularda yaptıkları çalışmada üstün yetenekli sporcuların düşük yetenekli sporculara göre koçlarını daha otoriter, daha az demokrat, daha fazla sosyal destek sağlayıcı olarak algıladıklarını bulmuşlardır (41). Yine Chelladurai ve Corron'da (1983) sporcuların deneyimi arttıkça liderlik tercihlerinin de farklılaştığını saptamışlardır. Daha deneyimli sporcuların daha otoriter ve daha sosyal destek davranışını tercih ettiklerini belirlemişlerdir (14).

Bizim araştırmamızda da milli olan ve olmayan yelkencilerin tercih ettikleri lider davranışı karşılaştırılmıştır. Milli olan bir sporcuyu deneyimli ve yetenekli, olmayan bir sporcuyu da daha az deneyimli ve yetenekli olarak kabul etmek yanlış olmaz. Ancak araştırmamızda milli olan ve olmayan yelkencilerin tercih ettikleri lider davranışı bakımından

aralarında bir fark yoktur. Bize göre bu durum yelken sporu özelliği ile açıklanabilir. Bir başka ifade ile yukarıdaki paragrafta yetenekli ve deneyimli sporcularda bir fark bulunurken bu araştırmaların hiçbirisinde doğa sporu ile uğraşan sporcular yer almamıştır. Bizim görüşümüze (yani yelkenin kendine has özellikleri) bir kanıt olarak Araujo ve Ark. (2005) simule edilmiş bir yelken yarışındaki usta, becerili ve orta düzey yelkencilerin karar verme süreçlerinde aralarında bir fark bulamamışlardır. Chelladurai ve Ark.'nın (1984) spor tiplerinin liderlik tercihlerini farklılaştırabileceğine ilişkin bulguları da savımızı desteklemektedir. Bu da yelken sporunda eğitim- öğretimin niçin önemli olduğuna bir kanıt olabilir. Diğer taraftan karar verme sürecinin gerçek bir yelken yarışında da aynı olduğunu göstermek ise ciddi bir araştırma konusu olarak önümüzde durmaktadır.

Bu tartışmanın ışığı altında çalışmamızın spor psikolojisi bilim dalında yelken sporu ile yapılan ilk çalışma olduğunu söylemek olasıdır. Yine bu çalışmanın yelken sporu ile yapılan çalışmalara bir katkı sağlayacağı da düşünülmektedir. Araştırmanın ikiden çok yelkenci gerektiren açık deniz yelken yarışları gibi diğer araştırmalarla genişletilmesinin yelken sporuna sağlayacak katkıyı arttıracığı düşünülmektedir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmamız Optimist Yelken Sınıfı sporcuları ile Laser Yelken Sınıfı sporcuları arasında liderlik tercihleri arasında fark olup olmadığını araştırmaya yönelik planlanmıştır. Her iki yelken sınıfı sporcuları arasında liderlik tercihlerindeki beş alt ölçekte fark bulunmamıştır. Yelken sınıfı gözetmeksizin erkek ve kız sporcularla ve milli olan-olmayan sporcular arasında da liderlik tercihleri araştırılmış, beş alt ölçekte de fark bulunmamıştır.

Çalışmamız, ülkemizde spor bilimlerinin yelken sporu alanında ilk çalışmasıdır. Yine ülkemizde spor bilimlerinde sporda liderlik ölçek uyarlama çalışmaları dışında da ilk liderlik çalışmasıdır. Literatür taraması sonucuna göre dünyada yelken sporunda liderlik çalışmasında da ilk gibi görünmektedir.

Yelken sporu doğanın ve malzemenin üst düzeyde sürece katıldığı bir spordur. Üzerinde çok az spor bilimleri araştırması vardır. Spor bilimleri yelken sporunu her yönden araştırdığında bilgilerimiz artacak ve çok daha geniş tartışma olanağı bulacağız.

Diğer yandan doğanın önemli bir değişken olan yelken sporuna Chelladuria ve Saleh'in hazırladığı Sporda Liderlik Ölçeği ilk defa uygulanmaktadır. Önerimiz yelken sporunun doğa sporlarından biri olduğu göz önüne alınarak ölçeğin doğa sporları için tekrar gözden geçirilmesi olup bunun ölçek etkinliğini arttıracığı düşüncesindeyiz.

7. KAYNAKÇA

1. **Anshel, M. H. (1997).** Sport psychology: From theory to practice. 3. Edi., Scottsdale: Arizona, Gorsuch scarisbrick.
2. **Araujo, D., Davids, K., & Serpa, S. (2005).** An ecological approach to expertise effects in decision-making in simulated sailing regatta. *Psychology of Sport and Exercise*, 6, 671-692.
3. **Baron, R. A., & Greenberg, J. (1990).** Behavior in Organizations. Boston: Allyn and Bacon.
4. **Barrow, J. C. (1977).** The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academy of Management Review*, 2, 231-251.
5. **Bass, B.M. (1981).** Stogdill's handbook of leadership. New York: Free Press.
6. **Bass, B. M. (1985).** Leadership: Good, beter, best. *Organizational Dynamics*, 14, 26-40
7. **Bass, B.M. (1997).** Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and notional boundaries? *American Psychologist*, 52,130-139.
8. **Blank, W., Weitzel, J.R., & Green, S. G., (1990).** A test of the situational leadership theory. *Personel Psychology*, 43, 579-597
9. **Bycio, P., Hackett, R. D.,& Allen, J. S. (1995).** Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478
10. **Chelladurai, P., & Haggerty, T. R. (1978).** A normative model of decision styles in coaching. *Athletic Administration*, 13, 6-9.
11. **Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1978).** Preferred leadership in sports. *Canadian Journal of Applied Sports Sciences*, 3, 85-92.
12. **Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1980).** Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership style. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34-45.
13. **Chelladurai, P., & Carron, A. V. (1981).** Applicability to youth sports of the Leadership Scale for Sports. *Perceptual and Motor Skills*, 53, 361-362.
14. **Chelladurai, P., & Carron A.V. (1983).** Athletic maturity and preferred leadership. *Journal of Sport Psychology*, 5, 371-380.
15. **Chelladuria, P. (1984).** Discrepancy between preferences and perceptions of leadership behavior and satisfction of athletes in varying sports,(*Journal of Sport Psychology*,6,27-41)

- 16. Davis, T. R. V., & Luthans, F. (1979).** Leadership reexamined: A behavioral approach. *Academy Of Management Review*, 4, 237-248.
- 17. Eden, D. (1990).** Pygmalion without interpersonal contrast effects: Whole groups gain from raising manager expectations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 394-398.
- 18. Eren, E. (2000).** Örgütsel Davranış ve Yönetim_Psikolojisi, İstanbul: Beta Basım Yayım
- 19. Ergun, T., & Polatoglu, A. (1988).** Kamu Yönetimine Giriş, Ankara:TODAİE Yayını.
- 20. Fiedler, F. E. (1965).** Engineer the job to fit the manager. *Harvard Business Review*, 43, 115-122.
- 21. Fiedler, F. E. (1967).** A theory of leadership effectiveness. New York: Mc.Graw-Hill.
- 22. Fiedler, F.E., & Garcia, J. E. (1987).** New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance. New York: Wiley.
- 23. Field, R. H. G. (1982).** A test of the Vroom-Yetton normative model of leadership. *Journal of Applied Psychology*, 67, 523-532.
- 24. Field, R. H. G., & House, R. J. (1990).** A test of the Vroom-Yetton model using manager and subordinate reports. *Journal of Applied Psychology*, 75, 362-366.
- 25. Fleishman, E. A., & Haris, E. F. (1962).** Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personel Psychology*, 15, 43-56.
- 26. Graen, G., & Schliemann, W. (1978).** Leader-member agreement: A vertical dyad linkage approach. *Journal of Applied Psychology*, 63, 206-212.
- 27. Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987).** Toward a psychology of dyadic organizing. In L. L. Cummings B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 9). Greenwich, CT: JAI Pres.
- 28. Hambleton, R. K., & Gumpert, R. (1982).** The validity of Hersey and Blanchard's theory of leader effectiveness. *Group and Organization Studies*, 7, 225-242.
- 29. Hemphill, J. K. (1950).** Leader behavior description (mimeo). Columbus: Ohio State University, Bureau of Educational Research.
- 30. Hersey, P., & Blanchard, K. (1969).** Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 2, 6-34.
- 31. Hersey, P., & Blanchard, K. (1977).** *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (5th edition). Eaglewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- 32. Hersey, P., & Blanchard, K. (1982).** Management of organizational behavior (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- 33. Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (1988).** Power and influence: The view from below. *Personnel*, 65(5), 47-50.
- 34. Homans, G. C. (1950).** *The Human Group*. New York: Harcourt, World, and Brace, Inc.
- 35. House, R. J. (1972).** Some new applications and tests of the path-goal theory of leadership. Proceedings of the National Organizational Behavior Conference.
- 36. ISAF,** Racing rules of sailing. TYF yayınları. 2001. İstanbul.
- 37. Jago, A. G., & Vroom, V. H. (1980).** An evaluation of two alternatives to the Vroom-Yetton normative model. *Academy of Management Review*, 23, 347-355.
- 38. Kanungo, R. N. (1982).** *Work alienation*. New York :Preger.
- 39. Keller, R. T. (1989).** A test of the path-goal theory of leadership with need for clarity as a moderator in research and development organizations. *Journal of Applied Psychology*, 74, 208-212.
- 40. Kenny, D. A., & Zaccaro, S. J. (1983).** An estimate of variance due to traits in leadership. *Journal of Applied Psychology*, 68, 678-685.
- 41. Linkkoren, J., & Salminen, S. (1990).** The athlete's perception of leader behaviour of Finnish Coaches. Paper presented at the World Congress on Sport for All. Tampere, Finland, 3-7, June.
- 42. Martens, R. (1987).** *Coaches guide to sport psychology*. Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- 43. McClelland, D. C., & Burnham, D. (1976).** Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 25, 159-166.
- 44. Moch, M. (2002).** Development of team organization, Cohesion and Self-Confidence during a sailing program. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 33, 83-95.
- 45. Morse, N. C., & Reimer, E. (1956).** The experimental change of a major organizational variable. *Journal of Abnormal Social Psychology*, 51, 120-129.
- 46. Oz, S., & Eden, D. (1994).** Restraining the Golem: Boosting performance by changing the interpretation of low scores. *Journal of Applied Psychology*, 79, 744-754.
- 47. Pagonis, W. (1992).** The Work of the Leader. *Harvard Business Review*, Nov-Dec p. 118.

- 49. Pate, L. E., & Heiman, D. C. (1987).** A test of the Vroom-Yetton decision model in seven field settings. *Personel Review*, 16(2), 22-26.
- 50. Rosenthal, R., & Jacobson, L. (1968).** *Pygmalion in the classroom: Teacher expectations and pupils' intellectual development.* New York: Holt.
- 51. Rotunno, R., Senarega, D., & Reggiani, E. (2004).** Psychological Support in top level Sailing. *International Journal of Sport Psychology*, 35, 13-22.
- 52. Schriesheim, C. A., & Von Glinow, M. A. (1977).** Tests of the path-goal theory of leadership. *Academy of Management Journal*, 20, 398-405.
- 53. Schriesheim, J. F., & Schriesheim, C. A. (1980).** A test of the path-goal theory of leadership and suggested directions for future research. *Personel Psychology*, 33, 349-370.
- 54. Schultz, D. (1998).** *Psychology and Work Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (7th edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- 55. Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994).** Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
- 56. Sheartle, C. L. (1950).** Studies of leadership by interdisciplinary methods. In H. Guetzkow (Ed.), *Groups, leadership, and men.* Pittsburgh: Carnegie Press.
- 57. Smither, R. D. (1998).** *The Psychology of Work and Human Performance* (3rd edition). New York: Longman.
- 58. Staw, B. M., & Ross, J. (1980).** Commitment in an experimenting society: A study of the attribution of leadership from administrative scenarios. *Journal of Applied Psychology*, 65, 249-260.
- 59. Stogdill, R. M. (1965).** *Managers, employees, organizations.* Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- 60. Tiryaki, Ş. (2000a).** *Spor Psikolojisi. Kavramlar, kuramlar ve uygulama,* Ankara: Eylül Kitap ve Yayınevi
- 61. Tiryaki, Ş. (2000 b).** Spor için liderlik ölçeğinin Türk Sporcularına uyarlanması çalışması. V. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, 3-5 kısım, H.Ü., Ankara.
- 62. Vecchio, R. (1987).** Situational leadership theory: An examination of a prescriptive theory. *Journal of Applied Psychology*, 72, 444-451.
- 63. Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973).** *Leadership and decision-making.* New York: Wiley.
- 64. Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988).** *The new leadership: Managing participation in organizations.* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

65. Willis, J.D., & Campbell, L.F. (1992) Exercise Psychology. Champaign, IL: Human Kinetics.

66. Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14, 361-384.

67. Yukl, G., & Taber, T. (1983). The effective use of managerial power. *Personnel*, 60(2), 37-44.

68. Zaccaro, S. J., Foti, R.J., & Kenny, D. A. (1991). Self-monitoring and trait-based variance in leadership: An investigation of leader flexibility across multiple group situations. *Journal of Applied Psychology*, 76, 308-315.