

T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

# **TAEKWONDO ANTRENÖRLERİNİN LİDERLİK TARZLARI**

**Onur YURT**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**Danışman**  
**Yrd. Doç. Dr. Hayri DEMİR**

**KONYA-2009**

## ÖNSÖZ

Liderler, bir amaca ulaşmak için içinde bulunduğu grubu yönlendiren ve amaca ulaşma sürecinde karşılaşılan krizlerle baş edebilen, güçlü, güvenilir, adil ve mücadeleci bir kişiliğe sahip olan, grup menfaatlerini kendinden önde gören, benlik değil, bizlik düşünce tarzını benimsemiş önder kişilerdir.

Hayatın her noktasında bireylerin oluşturduğu grupların içinde gerek resmi gerekse de gizli liderler bulunmaktadır. Kişisel farklılıklarıyla grup olarak çalışan ve yaşayan kesimler içerisinde ortaya çıkan liderlik çeşitlerinden biri de sporsal alanda bu görevi üstlenmiş antrenör liderlerdir.

Sporun gelecek nesillerin beden ve ruh sağlığını geliştirdiği gerçeği göz ardı edilemez. Ülkemizde bireysel sporlarda en fazla sporcuya sahip olan taekwondo branşında, Geleceğimizin temel taşlarını oluşturan çocuk ve gençlerin fiziksel ve zihinsel gelişimlerinin şekillendiricilerinden biri olan taekwondo antrenörlerinin, liderlik tarzları tüm yönleriyle bilinmesi ve bu konuda sporla ilgili tüm bireylerin bilinçlendirilmesi önemlidir.

Taekwondo antrenörlerinin liderlik tarzlarıyla ilgili yapılan bu çalışmada antrenörlük, liderlik ve liderlik tarzlarıyla ilgili konular ayrıntılı olarak ele alınmış ve bunlarla ilgili araştırma sonuçları yorumlanmıştır.

Yüksek lisans eğitimime beni yönlendiren sayın hocam Halil ÖZİŞ' e, istatistik çalışmalarında yardımlarını esirgemeyen Arş.Gör.Dr. Erkan Faruk ŞİRİN'e, maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen aileme ve veri toplama aşamasında yardımcı olan arkadaşlarıma teşekkürü borç bilirim.

# İÇİNDEKİLER

<b>1. GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Liderlik ve Antrenörlük.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Yönetme ve Liderlik.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3. Liderlik Kavramı.....</b>	<b>3</b>
<b>1.4. Liderlik Çalışmalarının Tarihsel Gelişimi .....</b>	<b>7</b>
<b>1.5. Liderlik Teorileri.....</b>	<b>8</b>
1.5.1. Özellikler Teorisi.....	9
1.5.2. Davranışsal Teoriler .....	10
1.5.2.1. Ohio Eyalet Üniversitesi Çalışmaları .....	10
1.5.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları .....	11
1.5.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetimsel Diyafram Modeli .....	12
1.5.2.4. Mc Gregor'un X ve Y yaklaşımı.....	14
1.5.3. Durumsal Teoriler .....	15
1.5.3.1. Fred Fiedler'in Durumsallık Modeli .....	16
1.5.3.2. Yol-Amaç Modeli.....	17
1.5.3.3. Hersey ve Blanchard'm Yaşam Eğrisi Yaklaşımı.....	18
1.5.3.4. Vroom- Jago- Yetton Modeli.....	18
<b>1.6. Liderlik Tipleri .....</b>	<b>20</b>
1.6.1. Otokratik Liderlik Tarzı .....	20
1.6.2. Demokratik Liderlik Tarzı.....	21
1.6.3. Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı .....	21
<b>1.7. Liderlik Teorilerindeki Çağdaş Yaklaşımlar .....</b>	<b>22</b>
1.7.1. Dönüşümcü Liderlik Tarzı .....	22
1.7.2. Vizyoner Liderlik Tarzı.....	23
1.7.3. Karizmatik Liderlik Tarzı.....	24
1.7.4. Durumsal Liderlik Tarzı .....	24
1.7.5. Stratejik Liderlik Tarzı .....	25
1.7.6. Transformasyonel Liderlik .....	27
1.7.7. Öğrenen Lider .....	28
1.7.8. Süper Liderlik.....	28
1.7.9. Paradoks Liderlik .....	29
1.7.10. Hümanist Lider.....	29
1.7.11. Destekleyici Lider .....	29
1.7.12. Yasal Lider .....	29
1.7.13. Doğal Lider .....	29
1.7.14. Örgütçü Lider .....	29
1.7.15. Moral Liderlik .....	30
1.7.16. Kalite Liderliği .....	30
1.7.17. Rekreatif Liderlik .....	30
<b>1.8. Liderde Bulunması Gereken Özellikler ve Nitelikler .....</b>	<b>31</b>
<b>1.9. Yetkin Liderlik ve Etkili Bir Koç Neler Sağlar ? .....</b>	<b>32</b>
<b>1.10. Başarısız Liderlerin Hataları .....</b>	<b>33</b>
<b>1.11. Liderin Etki Kaynakları .....</b>	<b>33</b>
1.11.1. Yasal Güç .....	33
1.11.2. Ödül Gücü .....	34
1.11.3. Zorlayıcı Güç.....	34
1.11.4. Uzmanlık Gücü .....	34
1.11.5. Karizmatik Güç .....	34
<b>1.12. Sporda Liderlik .....</b>	<b>35</b>
<b>1.13. Antrenör Tipi Liderlik.....</b>	<b>36</b>

1.14. Kadın Liderler .....	38
1.15. Liderlik Eskimesi.....	39
2. GEREÇ ve YÖNTEM.....	42
3. BULGULAR.....	44
4.TARTIŞMA .....	52
5.SONUÇ ve ÖNERİLER.....	55
6.ÖZET.....	57
7. SUMMARY .....	58
8. KAYNAKÇA .....	59
9. EKLER.....	62
EK 1. Spor İçin Liderlik Ölçeği .....	62
10.ÖZ GEÇMİŞ.....	65

## ÇİZELGE LİSTESİ

Çizelge 1. Liderlik Çalışmalarının Tarihsel Gelişimi .....	8
Çizelge 2. Antrenörlerin Milli Sporcu Olup Olmadıklarıyla İlgili Bulgular .....	44
Çizelge 3. Antrenörlerin, Antrenörlük Kademesine Göre Dağılımları .....	44
Çizelge 4. Antrenörlerin, Çalışma Yıllarına Ait Bulgular .....	45
Çizelge 5. Antrenörlerin Milli Takımda Görev Alıp Almadıklarıyla İlgili Bulgular.....	45
Çizelge 6. Antrenörlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları.....	45
Çizelge 7. Antrenörlerin Yaşlarına Göre Dağılımları .....	46
Çizelge 8. Sporcuyken Milli Olan ve Olmayan Antrenörlerin Liderlik Davranışlarının Karşılaştırılması .....	46
Çizelge 9. Antrenörlerin, Kademelerine Göre Tercih Ettikleri Liderlik Davranışlarının Karşılaştırılması .....	47
Çizelge 10. Antrenörlerin, Antrenörlük Yıllarına Göre Tercih Ettikleri Liderlik Davranışlarının Karşılaştırılması .....	48
Çizelge 11. Antrenörlerin Milli Takımda Görev Alıp Almadıklarına Göre Tercih Ettikleri Liderlik Davranışlarının Karşılaştırılması .....	49
Çizelge 12. Antrenörlerin Cinsiyetlerine Göre Tercih Ettikleri Liderlik Davranışlarının Karşılaştırılması .....	49
Çizelge 13. Antrenörlerin Yaşlarına Göre Tercih Ettikleri Liderlik Davranışlarının Karşılaştırılması .....	50
Çizelge 14. Antrenörlerin En Çok Hangi Davranış Tipine Eğilimli Olduklarına Ait Bulgular.....	51

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1- Lider-Grup-Üyeler.....	9
Şekil 2- Yönetmel Diyagram Modeli .....	13
Şekil 3- Lider-İzleyici ve Koşullar.....	16
Şekil 4- Fiedler'in Liderlik Tarzları.....	17
Şekil 5 - Güç-Etki-Lider.....	34

## 1. GİRİŞ

İnsanlar gruplar halinde yaşayan, duyguları olan ve bunları paylaşan sosyal nitelikli gruplar olup, grubu hedeflerine ulaştıracak yönetici ve liderlere de ihtiyaç duymaktadır. Tüm yaşantımızda örgüt, yönetim, yönetici, lider ve liderlik kavramları karşımıza çıkmaktadır. Hayatımızın ayrılmaz parçaları olan grup faaliyetleri ve verimliliği söz konusu olduğunda, insan çabalarının birleştirilmesi ve koordine edilmesi gerektiğinde mutlaka liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Özbey 2003).

Lider, günlük değil kritik kararlar veren kişidir. Lider yöneticinin farkı da bu noktadan kaynaklanmaktadır.

Lideri ortaya çıkaran genellikle çevre olmaktadır ve liderin bu belirtilen kişisel özellikleri de ancak belirli durum yada grup ona ihtiyaç duyduğu zaman önemli olmaktadır. Bu noktada, değişik durumlar ve ihtiyaçlar farklı liderlik davranışlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ancak bir liderin davranışları belirli yer ve zamanda iyi olarak nitelendirilebileceği gibi, başka yer ve zamanda kötü olarak değerlendirilebilir. Bu durum da farklı liderlik tip ve davranışlarının ortaya çıkma sebeplerindedir.

Liderliğin oluşması için, liderin resmi yetkilerle donatılması da şart değildir. Hiçbir resmi yetkisi olmadığı halde büyük bir grubu peşinde sürükleyen liderler olabileceği; çok geniş yetkilere sahip olduğu halde bunları kullanamayan dolayısıyla grubu peşinden sürükleyemeyen yöneticiler de olabilir (Koçel 1999).

Liderlikte önemli unsurlardan biri de iletişimdir. Değişik liderlik tiplerine sahip antrenörlerinde sporcularıyla ve çevreyle olan iletişimleri de liderlik özelliklerine göre değişiklik göstermektedir. Nasıl ki çevremizdeki her insanın iletişim ve davranış tarzları farklılık gösteriyorsa lider antrenörlerin davranış tipleri de belirgin farklılıklar gösterir. Kimi antrenör başarıya odaklıyken kimi sporcu gelişimine, kimi psikolojik yönden sağlıklı bir birey yetiştirme yolunu seçerken kimileriye kendi kazanma hırslarını sporcularına da aşılıyarak gelecek için ruh sağlığı açısından sporcularını yıpratmaktadır. Takım sporlarına nazaran bireysel sporlarda arkadaş ve grup desteğinin daha az olması ise sporcular açısından bazen büyük handikaplar yaratmaktadır.

Bu noktada antrenörlerin sahip oldukları liderlik tiplerini ve bu liderlik tiplerinin, karakteristik özelliklerini iyi bilmeli ve sporcularına bu bilinçle yaklaşmalıdır. Unutulmamalıdır ki başarılı bir antrenörün başarı düzeyi sporcularının

ne kadar madalya aldığıyla ilgili değil, gelecek için nedenli sağlıklı bireyler yetiştirip, sporcularının toplumda aldıkları yerlerle değerlendirilir. Bu açıdan taekwondo, Türkiye de bireysel sporlardan en çok lisanslı sporcu yetiştirilen branş olduğundan antrenörlerinin liderlik tarzlarıyla ilgili yapılan bu araştırmanın sonucu önem taşımaktadır.

### **1.1. Liderlik ve Antrenörlük**

Bir sporcunun sporsal yada özel hayatındaki başarısı antrenörünün yeterlilik düzeyine, kültürüne, sporcusuyla ilgililik düzeyine, motivasyon, uyum ve sporcusuna olan yaklaşım şekliyle ilgilidir.

İyi bir antrenörün yapması gereken şey sporcularına problemleri görmezden gelmeyi değil, çözme becerisini kazandırmaya çalışmak olmalıdır.

Tabi ki antrenör her şeyi bilmek zorunda değildir. Başarılı bir antrenörün özelliği kendisine faydalı olabilecek uzmanlarla birlikte çalışmak olmalıdır (İkizler ve Karagözlüoğlu 2000). Yetiştirilen sporcunun istenilen verim düzeyine ulaşabilmesinin yolu antrenörünün sahip olduklarını ortaya koyabilmesi ve her zaman destekleyici bir tutum sergilemesidir. Bu noktada lider konumunda bulunan ve sporcuyu geliştirme sorumluluğunu üstlenen antrenörün sahip olduğu kişilik özellikleri ve liderlik tarzlarının özelliklerini bilmesi sporcusuna her açıdan yönlendirebilmesine imkan sağlayacaktır (Köksal 2007).

Amaç ve planlara ulaşmanın, spor yönetiminde en önemli unsuru olarak liderlik özellikleri önem görmektedir. Başarılı bir lider grup üyelerinin kapasitelerini en yüksek düzeyde kullanmalarını sağlamak için imkan yaratmak ve motive etmek zorundadır. Bu yüzden bir lider olarak antrenör insan psikolojisi ve onun beşeri ilişkilerini anlamak zorundadır. Çoğunlukla kazanma ve teknik kapasitelerinin kullanımı yanında sporcunun zihinsel ve psikolojik unsurlarının da başarı için en üst düzeyde olması gerekmektedir (Biçer 1994).

İyi bir lider yönettiği grup üyelerinin davranışlarını düzeltmenin yanında grupta kendi davranışlarından kaynaklanan problemleri de gözleyebilmeli ve probleme sebebiyet veren davranışlarını da değiştirebilmelidir.



## 1.2. Yönetme ve Liderlik

Lider bir yönetici tipidir. Liderlik, bir yöneticinin hem faaliyetleri hem de davranışları ile ilgilidir. Faaliyet ve davranışın ikisi, bunların nasıl açıklandığı ve nasıl ölçüldüğü bir yöneticinin stilini oluşturur.

Liderlik yeteneği ve fonksiyonu ile ilgili olarak farklı teoriler vardır. Örneğin, büyük adam teorisine göre, liderlik doğuştan kalıtımsal olarak gelen bir yetenek iken, çevresel teori'ye göre, liderlik zaman, yer ve çevreden kaynaklanan bir fonksiyondur.

Eski çağlarda yaşamış bir Çinli filozof, etkili önderlik sanatını şöyle tanımlar; “insanlara yapmalarını istediğiniz şeyleri yaptırmak için, onları bunun her şeyden önce kendi fikirleri olduğuna inandırmak gerekir. Önderlik, başka insanların enerjisini, kendi en üstün çıkarlarını temsil eden ya da etmeyen bir amaç ya da hedefe varılması yönünde harekete geçirme yetisidir” der.

Liderlik, yöneticinin işinin en önemli parçasıdır. Yönetim, başka insanların çabalarıyla etkili sonuçlar almaktan ibarettir. Sezgi ya da kişisel deneyimler, yöneticilikte liderlik için yalnızca bir başlangıç noktası sağlar.

Kısaca belirtmek gerekirse, lider herhangi birisi değil, onu lider yapan özellikleri olan kişidir. Ancak, lider kişi sadece özellikleriyle değil, hareketleriyle de peşindekileri sürükleyen kişidir. Bireyin lider olarak kabul edilebilmesinin, önce üstün niteliklerinin onu izleyenler tarafından onaylanmasına, bu niteliklerin onlara güven vermesine ve etkisini benimsemelerini sağlamasına bağlı olduğunu da söyleyebiliriz. (Güney 2001).

## 1.3. Liderlik Kavramı

Liderlik kelimesi, dünya literatürüne 14. yüzyılda girmiş olmasına rağmen son iki yüzyılda sıklıkla kullanılmaktadır (Stogdill 1974). Lider deyince akla genellikle askeri, siyasi ve spor takımlarının başını çekenler gelir. Bunun yanında araştırmacılar, genellikle lideri bireysel bakış açıları, kendilerinin en çok ilgilendikleri alana göre tanımlamaktadırlar (Erişim a). 1950’lerde yoğunlaşmaya başlayan liderlik araştırmalarıyla birlikte birçok tanım (lider ve liderlik hakkında) yapılmaya başlanmıştır. Bu tanımlardan bazıları şöyle sıralanabilir:

Lider, ortamdaki belirsizliği ortadan kaldıran kişidir (Erişim b).

Lider, örgütte çalışanların benimsediği, fikirleri ve ilkeleri etrafında birleştiği

ve bütünleştiği kişidir (Peker 2000).

Stewart (1927) liderliği “yol gösterecek, itaat, saygı, sadakat ve işbirliği sağlayacak etki yapma yeteneği” olarak tanımlarken, Schenk (1928) “doğrudan ya da ima yoluyla tehditten çok, istek ve inandırmakla insanları yönetmek” olarak tanımlamaktadır (Milli eğitim dergisi 2001).

Liderlik, lider ile her bir izleyici arasında oluşan çift yönlü bir etkileşimdir. Liderlik, etkili kişisel özelliklere bağlı bir güçtür (Çelik 2003).

Lider kümenin bir üyesi olarak, öteki üyeler üzerinde olumlu etkide bulunan kişidir. Başka bir deyişle lider, küme üyelerinin kendine yaptığı olumlu etkiden daha fazlasını onlara yapabilen küme üyesidir (Başaran 1992).

Liderlik belli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak da tanımlanabilir. Dolayısıyla liderlik, liderin yaptığı şeylerle ilgili süreçtir. Lider ise başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir (Koçel 1999).

Üyelerin saygılarını, güvenlerini, bağlılıklarını, yardımlaşma arzularını ve onaylarını kazandıkları insanların yardımlarıyla işler yapmak, bir grup insanın, ekip halinde çalışmalarını ortak bir amaca odaklandırmaktadır. Liderlik sizin hesabınıza çalışmadıkları halde, insanların sizin için çalışmalarını sağlamaktır (Deniz 2000).

Liderlik, bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, bilgi ve yeteneklerinin toplamından oluşmak, belirli bir topluluğu sevk ve idare etmek için gereken özellikler olarak tanımlanmaktadır (Karaküçük 1997).

Warren G. Bennis diyor ki; “Liderlik, görüşü gerçeğe çevirme yeteneğidir, lider ise görüşünü gerçekleştiren kişidir”.

Gerçek lider, diğerlerini kendini izleme yönünde etkileyebilen kişidir. Bir liderin büyüklüğü, inançlarının derinliği, heveslerinin yüksekliği, görünüşünün genişliği ve sevgisinin menzili ile ölçülür ( Maxwell ve Doran 2001).

Belirli şartlar altında kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Elif 1999).

Genel çizgileriyle insanların planları ve alınan kararların eyleme dönüştürülmesini sağlayan bir sanat, bir insan becerisi olarak tanımlanmaktadır (Ergun 1981).

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirebilme bilgisi ve yeteneklerinin toplamından oluşmaktadır (Eren 1991).

Ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışlar ve iletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir (Zel 2001).

Liderlik, karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir (Stogdill 1974).

Organizasyonun günlük emirleriyle mekanik koordinasyonundan daha ötede etki yönünden ortaya çıkan ve örgütlenmiş bir grubu, belli bir amacı yerine getirmek için etkileme faaliyetidir (Zel 2001).

Liderlik, belirli şartlar altında belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek için, bir kimsenin (liderin) başkaların faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci şeklinde tanımlanabilir (Balçık 1997).

Kabul edilmiş amaçlar doğrultusunda yapılmak istenen değişiklikler için lider ve izleyiciler arasındaki karşılıklı etkileşimdir (Rost 1998).

“Lider” kelimesi yol gösteren, öncü anlamına gelir (Argun 1998)

Bir grup içerisinde karar yetkisini elinde bulunduran ve grup üyelerini yönlendiren, emirleri veren kişi, şef, önder (Büyük Larousse 1992).

Sonucu değiştiren kişidir (Baltaş 2005).

Ortamdaki belirsizliği ortadan kaldıran kişidir (Çetlek 2005).

Takımdaki hedefleri belirleyen, bu hedeflere nasıl ulaşılacağını gösteren, takımdaki herkesin sorumluluklarını ve rollerini belirleyen kişi (Anshel 1997).

Bir lider genellikle motive edici, etkileyici, güzel örnekler verebilen ve yol gösteren kişidir (Besimler 2005).

Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan

ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir (Eren 2004).

Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için insanları etkileyen, yönlendiren, motive eden, örgütte koordinasyon ve denetimi sağlayan kişidir.

Tanımların birleştiği noktalar aynıdır. Ortak payda durumundaki kriterler; belli bir amacın olması, belli bir grup insanın olması ve bu grubu yönlendirebilecek bir liderin bulunmasıdır. Bu doğrultuda liderlik; “bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır” şeklinde bir tanım yapılabilir (Zel 2001).

Sosyologlara göre liderlik ise, kişisel otoritenin sosyal grupları etkilemek amacı ile kullanılmasıdır. Kişisel otorite; ileriye görüş, çeşitli karakter özellikleri, kesinlik, cesaret, doğruluk, zekâ, güvenilirlik gibi kişisel vasıflar liderliğin vasfını sağlar (Dönmezler 1984).

Liderin, organizasyon amaçlarını gerçekleştirmek ile astların ihtiyaçlarını karşılamak arasındaki sorumlulukları “liderliğin çelişkisi” olarak ifade edilmektedir. Bu çelişki durumundan kurtulmak liderliğin en kritik yönüdür. Lider, hem organizasyonun hem de astlarının ihtiyaçlarını tatmin edebilecek ortak bir yol bulmak zorundadır.

Aslında, bir kişiye bir şeyi yaptırmak o kadar zor değildir. Onlara, para ödülü veya iyi bir sicil vaat ederek iş yaptırılabilir. Eğer bunlar işe yaramaz ise, ceza, makamını düşürme, işten kovmayla tehdit ederek veya başka yöntemlerle de iş yaptırılabilir. Zaten yöneticilerin çoğu da bunları yapmaktadır. Burada üzerinde durulması gereken konu “istek”tir. Önemli olan bir kişiye bir şeyi “isteyerek” yaptırmaktır.

Bazı yazarlar, dünyada gittikçe yaygınlaşan demokrasi hareketleri, katımlı yönetim biçimleri, bilimsel gelişmelerin artan hızı ve iletişim araçlarındaki gelişmelerin liderliğe olan ihtiyacı azalttığı görüşünü öne sürmektedirler. Ancak, insan çabalarının birleştirilmesi ve koordine edilmesi gerektiğinde mutlaka bir lidere ihtiyaç olmuştur. Bu ihtiyaç çeşitli nedenlerle ortaya çıkar. Her şeyden önce organizasyon plan ve tasarımları bütün faaliyetleri ayrıntıları ile düzenleyecek kadar

yeterli ve tam değildir. İkinci olarak, organizasyonlar “açık sistem” olduğundan çevreyle devamlı ilişki halindedirler. Değişen çevre şartları, başlangıçta yeterli olan organizasyon yapısını zamanla yetersiz duruma getirebilir. Üçüncü olarak, organizasyonların devamlı bir büyüme dinamiği içinde bulunma özelliğinin olduğu söylenebilir. Son faktör ise, organizasyonlardaki insanların yapısı ile ilgilidir. Bu yapı, insanın önceden tahmin edilemeyecek çeşitli davranışların varlığını ortaya çıkarır. Bütün bu faktörler liderliği kaçınılmaz kılmaktadır.

Sistem teorisi açısından liderlik kavramına organizasyonun çeşitli kısımlarını (alt sistemlerini) birleştiren bağlayıcı süreçlerden biri gözüyle bakılabilir. Liderlik resmi organizasyonlara has bir süreç değildir. Belirli bir grubun belirli bir kişinin arkasından belirli amaçları gerçekleştirmek üzere gitmesi ile liderlik süreci oluşur. Bu sürece resmi organizasyonlarda rastlanacağı gibi, gayri resmi yapılarda da rastlanır. Dolayısıyla liderliğin oluşması için resmi organizasyon mevcudiyeti şart değildir (Zel 2001)

#### **1.4. Liderlik Çalışmalarının Tarihsel Gelişimi**

Liderlik konusunda bilinen ilk çalışmalar antik Yunan’da yapılmıştır. Sokrates, Platon, Aristo, Homer, Perikles, Sofokles ve Heraklilus gibi düşünür ve yöneticiler, liderlik konusu üzerinde durmuştur. Bu dönemde yapılan çalışmaların ana konusu daha çok lider özellikler, liderlerin eğitimi, lider ile toplum arasındaki iletişim diyalog, toplumsal gereksinimlerin karşılanmasında liderin önemi ve demokratik yönetim üzerinedir (Bozlağan 2005).

Çizelge 1. Liderlik Çalışmalarının Tarihsel Gelişimi

Dönem	Temel çalışma Konuları	Düşünür-Bilim adamları
Klasik Dönem (Antik Yunan)	Liderlerin Özellikleri Liderlerin Eğitimi Diyalog, Toplum,	Sokrates-Plato-Aristo- Homer-Perikles-Sofokles- Heraklitus
Rönesans	Amaç-Hedef, Birey Liderlerin Özellikleri Toplumsal Refah ve Barış	Petrarch. Chaucer, Castiglione Machiavelli. Hobbes, Rousseau, Shakspeare
Sanayi Devrimi Sonrası	En iyi Örgüt Yapısı İdeal Toplum Düzeni Etkin Denetim Rasyonalite	Hegel, Weber, Durkheim, Marks
20. Yüzyılın ilk Yarısı	Psikolojik Özellikler Davranışsal Özellikler	Freud, James, Fromm, Skinner, Jung

Rönesans döneminde Petrarch, Chaucer, Castiglione, Machiavelli, Hobbes, Rousseau ve Shakspeare gibi düşünürler liderlik açısından "amaç ve hedefler", "liderlerin özellikleri", "toplumsal refah ve barış" kavramları üzerinde durmuştur. Sanayi devriminden sonra, Hegel, Weber, Durkheim ve Marks gibi düşünürler, "en iyi örgüt yapısı", "ideal toplum düzeni", "yönetimsel kontrol" ve "rasyonalite-ussalhk" konuları açısından "liderlik" ile ilgilenmiştir. 20. yüzyılın ilk yarısına kadar olan dönemde ise, Freud, Skinner, James, Froom ve Jung liderliğin "psikolojik" ve "davranışsal" boyutuna değinmiştir (Özsarı 2008).

### 1.5. Liderlik Teorileri

Liderlik ile ilgili teorileri aşağıdaki şekilde sınıflandırmak mümkündür:

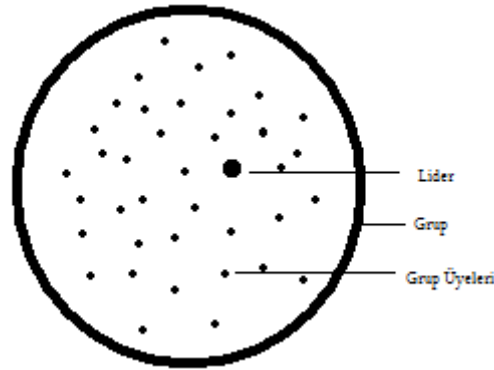
1. Özellikler Teorisi
2. Davranışsal Teoriler
3. Durumsal Teoriler

### 1.5.1. Özellikler Teorisi

Liderlik konusu ile ilgili olarak ilk geliştirilen yaklaşımdır. 1940'lı ve 1950'li yıllarda üzerinde çok yoğun olarak durulmuş, günümüzde de bazı yazarlarca hala araştırmalara konu edilen özellikler yaklaşımı, lideri diğer çalışanlardan ayıran özellikler setini belirlemeye yöneliktir (Ergeneli 1992).

Bu yaklaşımda, liderin sahip olduğu özellikler, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilir. Başka bir deyişle, belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak belirmesi ve grubu yönetmesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Lider bu özellikler itibarıyla diğer grup üyelerinden farklı bir kişidir. Bu durumu şu şekilde gösterebiliriz (Koçel 1998).

Şekil 1- Lider-Grup-Üyeler



Bu yaklaşımın temelinde büyük adamlar ve bu adamların toplumdaki etkilerine ilişkin bir görüş mevcuttur. Büyük adamlar okulu teorisine göre bazı kişiler, belirli niteliklere sahip olarak doğarlar ve bu nitelikler onların her yerde ve her zaman lider olarak ortaya çıkmalarını sağlar (Can 1999).

Bu nitelikler pek çok yazar tarafından araştırılmış ve lideri astlardan ayıran ve bazı liderleri diğerlerinden daha iyi yapan unsurlar incelenmiştir. Ancak yapılan araştırmalar kişilik özellikleri ve liderin başarısı arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmamıştır.

Özellikler teorisi kapsamında, kişilik özelliklerine ek olarak, liderlerin fiziksel, sosyal ve işe ilişkin özellikleri de incelenmiştir.

Fiziksel özellikler olarak enerjik ve aktif olma, zeka ve yetenek olarak, yargılama, bilgi, akıcı konuşma, kesinlik, kişilik olarak yaratıcılık, açıkgozlük, dürüstlük, etiksel davranış, işe ilişkin özellikler olarak başarı güdüsü, ileride olma arzusu, sorumluluk güdüsü, göreve dönüklük, amaçlara ulaşmada sorumluluk alma, sosyal özellikler olarak, işbirliği yeteneği, prestij, popüler ve sosyal olma, kişiler arası beceriler, sosyal katılım, diplomasi ve zarafet gibi özellikler konusunda pek çok araştırmacı görüş birliğine varmış, ancak aynı özelliklerin her tür organizasyona uygulanamayacağı ortaya çıkmıştır (Daft 1991).

Stogdill (1948) de, Gibb (1954) de ve Mannim (1959) da bu konuda yaptıkları araştırma bulgularının genel değerlendirmesi de özellikler teorisi'ni destekleyici değildir.

Sonuç olarak, kişisel özellikler birçok kuramcının düşüncesinin aksine, liderin konumu ve başarısı üzerinde fazla etkili değildir. Genel olarak, lideri grup üyelerinden, başarılı liderleri başarısızlardan ayıran öğelerin, her zaman kişisel özellikler olmadığı söylenebilir (Özçer 1988).

Özellikler teorisi'ne yöneltilen eleştiriler, lider özelliklerini ölçülebilecek şekilde tanımlamanın güçlüğü ve belirli bir özelliğin farklı şekillerde algılanabilmesi üzerine araştırmacılar, liderin sahip olduğu özellikler yerine, liderin davranışlarını araştırmaya başlamışlardır.

### **1.5.2. Davranışsal Teoriler**

Liderlik konusu üzerindeki araştırmalar çoğaldıkça, "Özellikler Teorisi"nde ifade edilen özelliklerin etkili bir liderlik için yeterli olamayacağı anlaşılmış ve araştırmacılar, liderin kişisel özelliklerinden çok, "nasıl" davrandıkları ve "ne" yaptıkları ile ilgilenmeye başlamışlardır (Arıkan 1997).

Davranışsal teorilerin geliştirilmesi sırasında pek çok araştırma ve inceleme yapılmış ve etkili liderlik davranışlarının belirlenmesine çalışılmıştır. Yapılan çalışmaları şu şekilde özetlemek mümkündür:

#### **1.5.2.1. Ohio Eyalet Üniversitesi Çalışmaları**

Ohio Eyalet Üniversitesi araştırmacıları 1940 ve 1950'li yıllarda davranışsal yaklaşımlara öncülük etmiş ve lider etkililiğine katkıda bulunan belirli davranışları incelemiştir. Yaptıkları incelemeler sonunda araştırmacılar, lider davranışlarına ilişkin anlayış ve yapıyı harekete geçirme olmak üzere iki temel boyut



tanımlamışlardır; Anlayış: Lider ve astlar arasında güven, saygı ve iyi ilişkileri ifade eden bir boyuttur. Anlayış düzeyi yüksek olan bir lider, astların refahına önem verir, onların duygu ve düşüncelerini dikkate alır.

Yapıyı harekete geçirme: İşlerin astlar tarafından doğru bir şekilde yapılabilmesi için lider tarafından sergilenen davranış, yapıyı harekete geçirme davranışı olarak ifade edilmektedir. Astlara görevlerin verilmesi, planlama, amaç oluşturma, hangi tür İşlerin yapılması gerektiğine karar verme ve astları işin yapılması konusunda zorlamak, yapıyı harekete geçirme davranışlarıdır.

Anlayış ve yapıyı harekete geçirme davranışları birbirini tamamlayan ve birbirinden bağımsız olan davranışlardır. Liderlerin her iki davranışı da göstermesi mümkündür (George 1995).

Ohio Eyalet Üniversitesi Çalışmalarının sonuçları şöyledir:

Anlayış davranışının yüksekliği iş tatminini artırmakta, devamsızlığı ve işgücü devir hızını azaltmaktadır (Ceylan 1998).

Liderin yapıyı harekete geçirme davranışları arttıkça, grup üyelerinin performansı artmaktadır (Koçel 1998).

Astların üstlerle ilişkisi az ise, yönetim otoriter liderlik tipinde olacaktır (Can 1999).

### **1.5.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları**

Rensis Likert ve Michigan Üniversitesi araştırmacıları tarafından yapılan çalışmalardır. Bu çalışmaların sonuçları da, liderlik davranışlarında yine Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmalarındaki iki tür liderlik davranışına benzer iki boyut tanımlanmıştır: İş görene dönük liderlik ve işe dönük liderlik.

(a) İş görene dönük liderlik: Kişiler arası ilişkilere önem veren, İş gören ihtiyaçlarını gözeten ve grup üyeleri arasında bireysel farklılıklar olduğunu kabul eden liderlik davranışdır.

(b) İşe dönük liderlik: İşin teknik veya göreve ilişkin yönlerine önem veren, özellikle görevlerin gerçekleştirilmesiyle ilgilenen ve grup üyelerini bu sonuç için bir araç olarak gören liderlik davranışdır.

Michigan araştırmalarının bulguları iş görene dönük liderler lehinedir. Bu tür

liderler yüksek düzeyde verimlilik ve iş tatmini ile ilişkilendirilirken, işe dönük liderler düşük düzeyde iş gören tatmini ile ilişkilendirilmiştir (Stephan 1998).

### **1.5.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetsel Diyagram Modeli**

Blake ve Mouton, Ohio ve Michigan Üniversitesi çalışmalarında tanımlanan davranışsal boyutlardan yola çıkarak iki tutumsal boyut tanımlamışlardır: İnsana ilgi ve üretime ilgi.

#### **A.İnsana İlgi:**

Diğer davranışsal modellerdeki anlayış veya iş görene dönük bir liderlik tarzını yani görevden ve üretimden ziyade iş görenlere ve onların ihtiyaç ve refahlarına önem verilen bir liderlik tarzını ifade etmektedir.

#### **B.Üretime İlgi:**

Yapıyı harekete geçirme veya işe dönük bir liderlik tarzını, başka bir deyişle, insan unsurundan ziyade yapılan işe ve üretime ağırlık verilen bir liderlik tarzını ifade etmektedir.

Bu iki boyutun her biri 9'lu bir ölçek üzerinde değerlendirilmekte ve 1 rakamı en düşük, 9 rakamı ise en yüksek ilgiyi ifade etmektedir. Modele göre bu iki boyutun çeşitli birleşimleri sonucunda çok sayıda liderlik tarzı meydana gelmekte ancak, bu liderlik tarzlarından beş tanesi özellikle ön plana çıkmaktadır (Hitt 1986). Söz konusu liderlik tarzları şu şekilde ifade edilebilir:

(9, 9) liderlik: Ekip Liderlik

(5, 5) liderlik: Orta yolcu liderlik

(1, 9) liderlik: Şehir kulübü liderlik

(9, 1) liderlik: Görev liderliği

(1, 1) liderlik: Cılız liderlik

Blake ve Mouton' un yönetsel diyagram modeli'ndeki beş liderlik tarzını aşağıdaki şekille göstermek mümkündür (Can 1999).

Şekil 2- Yönetsel Diyagram Modeli



Modelde ifade edilen beş tür liderlik tarzının genel özellikleri şöyle özetlenebilir:

#### Cılız Liderlik:

Cılız liderlik tarzında liderin hem insana hem de üretime ilgisi minimum düzeydedir. Lider organizasyonda kalabilmek için gerekli olan işin yerine getirilmesinde en alt düzeyde çaba harcamaktadır. Bu tarz bir lider planlamaya fazla zaman ayırmaz, çatışmadan hoşlanmaz. Yaratıcılığa ilgisi minimum düzeydedir ve astlarını da yaratıcı olmaları konusunda cesaretlendirmez. Ast, üst ilişkileri açısından oldukça mesafeli bir ilişkiyi tercih eder.

#### Şehir Kulübü Liderliği:

Lider insanlara karşı son derece düşünceli ve rahattır. Arkadaşça ilişkilere ağırlık verirken üretime ilgisi en alt düzeyde kalmaktadır. Bu tarzı benimsemiş bir lider için astlarının duygu ve düşünceleri son derece önemlidir. Şehir kulübü lider örgütsel amaçların başarılmasını ister, ancak, bu konuda astlarına fazla baskı yapmaz. Astlarıyla ilişkilerinde hiyerarşik kanalları kullanmak yerine onlara bir aile gibi yaklaşmayı tercih eder. Organizasyon içinde olumlu bir iletişim iklimi yaratmaya çabalar. Çatışmalarda ceza, eleştiri gibi yöntemleri değil, uzlaşmayı ve insanlarla konuşmayı tercih eder. Şehir kulübü lider değişimden çok hoşlanmadığı gibi, fazla yaratıcı da değildir.

### Görev Liderliği:

Lider verimliliği sağlarken otoritesini kullanmaktadır. İnsan ilişkileriyle ilgisi yok denecek derecededir. Bu tarzdaki lider görev yönelimlidir ve girişimci bir ruh taşır. Planlama ve görev dağılımı yapar. Başarıyı, kar ve üretim ile ölçer. Ast, üst ilişkisinde "otorite ve itaat" önem taşır. Çatışmaları çalışanların aleyhine olacak uygulamalarla çözer. Bu tarz bir liderlikte hem astlar hem de liderin kendisi yaratıcı fikirler ortaya koymaz. Çünkü herkesin ne yapacağı kurallar ile belirlenmiştir.

### Orta Yolcu Liderlik:

Bu tarzı sergileyen lider, yapılacak işin miktarı ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışan uzlaşmacı bir tiptir. Lider planlama ve görev dağılımı yapar, ancak, verilen görevler konusunda astlara tavsiyelerde bulunur. Hata ve aksaklıklarda astlara bir şans daha tanımayı tercih eder. Orta yolcu lider yaratıcı olmadığı gibi değişimden de fazla hoşlanmaz.

### Ekip Liderliği:

Lider; kendisini adayan kişiler yoluyla yüksek verime yönelmiştir. Organizasyonda karşılıklı güven ve saygı tamdır. Herkes birbirine bağımlı olduğunun bilincindedir. Başarı ve katılım, örgütsel performans ve bireysel motivasyon için iki temel unsur olarak kabul edilir. Yönetici ve astlar arasında karşılıklı anlayış ve uzlaşma vardır. Ekip lider için iletişimde açıklık esastır. Çatışma durumunda, çatışan taraflar soruna beraberce bir çözüm bulmaya çalışır. Lider yaratıcıdır ve yeni yaklaşımlara ve değişime istek duyar.

Model bu beş tür liderlik tarzı içerisinde ekip liderliğinin en etkili tarz olduğunu ifade eder. Bu tür bir tarzı benimsemiş olan lider için önemli ve hayati bir yönetsel görev olan amaç saptama ve planlama, bireysel becerinin sonucu olmaktan çok grup çalışmasının bir ürünüdür. Bu tarzda, grup düzeyinde "etkin iletişim" ve "sorun çözme" önem kazanır. Gerekli olan insan ilişkileri bilgisi en üst düzeydedir. Çatışma yönetimi önemli bir yönetsel görev olarak benimsenir (Bumin 1990).

#### **1.5.2.4. Mc Gregor'un X ve Y yaklaşımı**

Mc Gregor'a göre liderlerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Bu varsayımlar birbirine zıt

iki uç noktayı temsilen X Teorisi ve Y Teorisi olarak adlandırılmıştır.

X Teorisi inancındaki liderlere göre; insanlar iş yapmayı sevmezler, çalışmayı hayatta kalabilmek için bir zorunluluk olarak görürler ve fırsat bulduklarında çalışmaktan kaçarlar. İnsanlar tembeldir, güvende olmak isterler ve sorumluluk almaktansa yönetilmeyi tercih ederler. Bu inançtaki yöneticiler otoriter bir tarz benimserler.

Y teorisi inancındaki liderlere göre; insanlar doğuştan tembel değildir, onları bu hale getiren deneyimleridir. Uygun koşullar altında insanlar kendilerini geliştirirler ve amaç doğrultusunda çalışırlar. Bu inançtaki liderler demokratik ve katılımcı bir liderlik tarzı benimserler, kişinin kendisini geliştirmesi için uygun bir ortam yaratmaya çalışırlar (Hannagen 1995).

### **1.5.3. Durumsal Teoriler**

Bilindiği üzere, özellikler teorisi, başarılı liderleri başarısız liderlerden ayıran kişisel, fiziksel ve sosyal özelliklerin belirlenmesine ilişkin çalışmalardan oluşurken davranışsal kuramlar ise, başarılı liderlerin ne yaptığı ve nasıl davrandığı araştırma konusu olmuştur.

Davranışsal kuramlar liderlik sürecinin anlaşılmasına önemli katkılarda bulunmakla birlikte çevreye ve koşullara ağırlık vermemeleri ve genelde "demokratik" liderlik tarzlarının daha etkili olduklarını varsaymaları nedeni ile eleştirilmişlerdir. Bu eleştirilerin temel nedeni liderlik stili olarak "tek bir en iyi yol" un belirlenemeyeceği, demokratik ve insana dönük liderlik tarzları sergileyen bir liderin her zaman başarılı olarak kabul edilemeyeceği gerçeğidir. Duruma ve koşullara göre otoriter bir liderlik davranışı da, demokratik ve anlayış boyutu yüksek bir tarz kadar etkili olabilecektir.

Davranışsal kuramlara yapılan bu tür eleştiriler, durumun ve koşulların dikkate alındığı ve liderin, astların ve koşulların arasındaki ilişkilerin ağırlık kazandığı durumsal teorilerin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Durumsallık yaklaşımına göre Liderlik süreci şu şekilde formüle edilebilir:

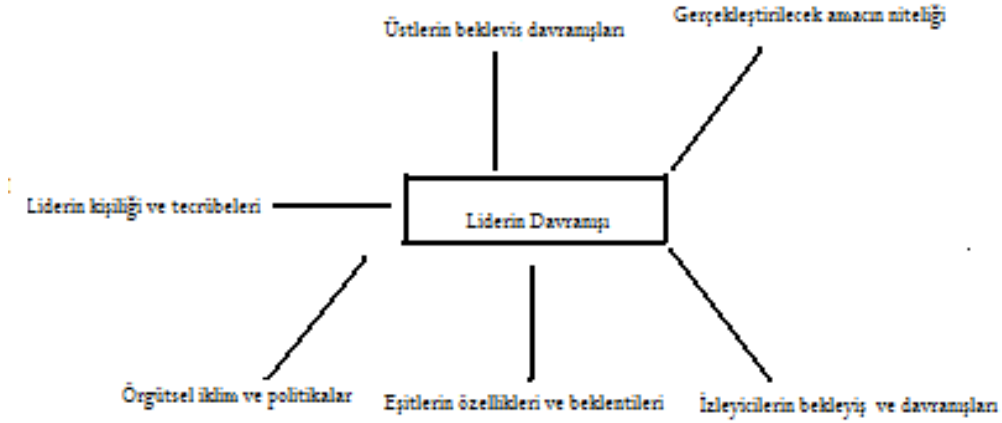
$$\text{Liderlik} = f(\text{lider, izleyiciler, koşullar})$$

Yani liderlik süreci, lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir, Liderlik olayını koşulları da dikkate alarak açıklamaya çalışan

bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır:

Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyicilerin (grup üyelerinin) yetenekleri ve beklentileri, organizasyonun özellikleri, liderin ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleridir. Bu durum aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Koçel 1998).

Şekil 3- Lider-İzleyici ve Koşullar



Durumsal yaklaşımlar temelinde çok sayıda model geliştirilmiştir. Aşağıda bu modellerden bazıları, genel hatları ile özetlenmiştir:

### 1.5.3.1. Fred Fiedler'ın Durumsallık Modeli

Durumsallık yaklaşımları içerisinde en çok bilinen modellerden birisini oluşturan Fiedler lider etkililiği konusunda araştırmalar yapmıştır. Fiedler'a göre, her durum için geçerli bir liderlik tarzı yoktur. İçinde bulunulan duruma göre etkili olabilecek çeşitli liderlik tarzları söz konusudur. En az birlikte çalışmayı istedikleri iş arkadaşı (LPC- Least Preferred Coworker) anketi geliştiren Fiedler, bununla kişinin işe ya da iş arkadaşlarıyla ilişkiye ağırlık verip vermediğini bulmaya çalışmıştır (Can 1999).

Fiedler, liderin etkililiğinin üç değişkene bağlı olduğunu ifade eder. Bu üç değişken, lider-üye ilişkileri, görevin yapısı ve liderin pozisyonunun gücü şeklinde ifade edilmektedir (Davis 1997).

Lider-üye ilişkileri: liderin grup tarafından kabul edilme derecesidir.

Görevin yapısı: işin yapılması için gerekli olan yol ve yöntemleri ifade eder.

Liderin pozisyonunun gücü: liderin elindeki yetki, liderlik makamının sağladığı güçtür. işe alma, işten çıkarma, sağlanan statü vb. bu güce örnek olarak verilebilir. Bu üç değişkenin birleşmesi sonucu sekiz tür liderlik tarzı ortaya çıkacaktır (Koçel 1998).

**Şekil 4- Fiedler'in Liderlik Tarzları**

Lider- Üye İlişkisi	İYİ				ZAYIF			
	Belirlenmiş		Belirsiz		Belirlenmiş		Belirsiz	
Görevin Yapısı								
Pozisyonun Gücü	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az
Durumlar	1	2	3	4	5	6	7	8

Modele göre lider 1. durumda en üst, 8. durumda ise en alt düzeyde etkili olacaktır.

### 1.5.3.2. Yol-Amaç Modeli

Martin Evans ve Robert House (1970) tarafından geliştirilmiş olan yol-amaç modeli, liderin sabit özelliklerinden ziyade, lider davranışları ve koşullar üzerinde odaklanır (Keçecioglu 1998). Bu modele göre liderin fonksiyonu, amaçları ve bu amaçlara ulaşmada kullanılacak yolları açıklayarak astları motive etmektir. Bu fonksiyonu gerçekleştirecek davranış tarzı ise astların özelliklerine ve durumsal faktörlere bağlı olacaktır. Model dört tip liderlik davranışının varlığından söz etmektedir (Hitt 1986).

**Emir Verici:** Yapıyı harekete geçirme tarzına benzeyen bir tarzdır. Lider planlar, organize eder, kontrol ve koordine eder.

**Destekleyici:** Anlayış, davranışına benzeyen bir tarzdır. Lider astların ihtiyaçlarını ve mutluluğunu düşünür. Arkadaşça ilişkilerin hâkim olduğu bir iş ortamı yaratır.

**Katılmacı:** Bilgiler ve fikirler astlarla paylaşılır. Karar vermeye yönelik faaliyetlere astların katılımı sağlanır.

**Başarı Arayıcı:** Yönetici iddialı amaçlar belirler ve bu amaçlara ulaşmak konusunda astların en yüksek düzeyde performans göstermesini bekler. Bu modelde

lider durumun niteliğine göre her bir dört davranışı da gösterebilir.

### **1.5.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Yaklaşımı**

Hersey ve Blanchard' a göre, astların olgunluk düzeyi birbirlerinden farklıdır. Yetenek ve eğitim azlığı ile güvensizlik gibi nedenlerden dolayı görev olgunluğu düşük olan insanlar, olgun, yetenekli, becerikli, kendine güvenen ve işe istekli kişilerden farklı bir liderlik tarzına ihtiyaç duyarlar (Daft 1991). Yazarlara göre farklı olgunluk düzeyine uygun dört lider türü vardır:

- Söyleyen-yüksek görev - Düşük ilişki
- Satan-yüksek görev-Yüksek ilişki
- Katılmalı-düşük görev - Yüksek ilişki
- Yetki devreden-düşük görev - Düşük ilişki

Söyleyen lider tek yönlü iletişimde bulunur. Amaçları ve izleyenlerin görevlerini belirler. Neyi, ne zaman, nerede ve nasıl yapacağını açıklar. Bu tarz, göreve ilişkin olgunlukları düşük olan, örneğin; işe yeni giren tecrübesiz kişilerin yönetilmesinde etkilidir. İzleyenler görevlerini öğrenince yönetici ikinci tip (satan) tarzı kullanmaya başlar. İzleyenler tecrübe kazanmıştır ama henüz daha fazla sorumluluk alacak düzeyde değildir. Lider bu kişilere yüksek derecede duygusal destek sağlar. 3. durumda izleyenler daha fazla tecrübe kazanmış ve ek sorumluluklar kazanmaya hazır duruma gelmişlerdir. Yönetici onlara göreve ilişkin açıklamalarda bulunmaz. Ancak duygusal desteğini sağlamaya ve onları anlamaya devam eder. Son tipte ise izleyenlerin göreve ilişkin olgunlukları üst düzeydedir. Başarı istekleri de artık fazlaşmıştır ve kendilerini denetleyebilmektedirler. Liderin gerek iş gerekse ilişki yönünden destek sağlamasına gerek yoktur (Can 1999).

### **1.5.3.4. Vroom- Jago- Yetton Modeli**

Liderlik konusunda uzman olan yazarlar, liderin bir durumu analiz edip, katılım için doğru olup olmadığına karar vermelerini sağlayacak bir teknik geliştirmişlerdir. Model üç unsurdan oluşmaktadır;

- Karar tarzları seti
- Sorular seti



- Durumun ne ölçüde katılım gerektirip gerektirmediğini belirlemede kullanılacak karar ağacı.

Karar tarzları setinde beş farklı tarz vardır:

**A:** Katılım yok. Yönetici problemi kendi çözer, kararı kendisi verir.

**B:** Çok az düzeyde bir katılım söz konusudur. Lider astlardan gerekli bilgileri alır, ancak, problem çözümüne kendi karar verir.

**C:** Astların karara katılımı biraz daha fazladır. Yönetici, problemi, ilgili astlarla bireysel olarak paylaşır, fikir ve önerileri alır. Astların etkisini yansıtan veya yansıtmayan bir karar verir.

**D:** Lider problemi bir grup şeklinde astları ile paylaşır, onların fikir ve önerilerini toplu bir biçimde alır. Astların etkisini yansıtan veya yansıtmayan bir karar verir.

**E:** Tam katılım söz konusudur. Lider problemi astları ile paylaşır ve onlarla birlikte bir anlaşmaya varır.

Sorular setinde yedi durumsal soru yolu ile sorunların analizinde belirli yollar önerilir. Bu sorulara verilecek evet ya da hayır türü yanıtlardan birini seçecektir.

- Karar nitelik gerektiriyor mu?
- Yüksek kaliteli bir karar vermek için yeterli bilgiye sahip miyim?
- Problem yapılaşmış mı?
- Kararın benimsenmesi, etkili bir uygulama için önemli mi?
- Kararı kendiniz verseydiniz, astlarınızca kabul göreceği kesin mi?
- Astlar, bu problemin çözümünde elde edilecek örgütsel amaçları paylaşıyor mu?
- Tercih edilen çözümlerde, astlar arasında bir çatışma çıkması muhtemel mi?

Karar ağacı, liderin uygun katılım düzeyini belirleyen çizelgedir. Çizelgenin sol tarafı ile başlayıp her bir soruya "evet" veya "hayır" şeklinde yanıtlar vererek lider, kendisi için en iyi katılım tarzına ilişkin bir karara ulaşabilir (Dessler 1998).

Durumsal teoriler içerisinde yukarıda anlatılan kuramlara ek olarak, Reddin'in üç boyutlu liderlik davranışı yaklaşımı, Tannenbaum ve Schmidfin liderlik doğrusu kuramı ile Graen ve arkadaşları tarafından geliştirilen lider- üye değişimi kuramı şeklinde ifade edilen başka kuramlar da mevcuttur.

## **1.6. Liderlik Tipleri**

### **1.6.1. Otokratik Liderlik Tarzı**

Liderlik literatürü, otokratik liderliği grup bütünlüğünün devam etmesi, grubun sosyal ve hayati önemli bir varlık olarak teşvik edilmesi gibi sosyo-duygusal olguları dikkate almayan bir liderlik şekli olarak görmektedir.

Otokratik tarzda bütün kararları lider verir. Grup üyesinin rolü liderin emirlerini yerine getirmektir. Bu yaklaşımının altında yatan varsayımına göre lider bilgi ve deneyim sahibidir. Gruba ne yapacağını söylemek onun görevidir. Gurubun görevi dinlemek algılamak ve yerine getirmektir.

Liderlik, etkili kullanılırsa yönlendirme ve gücü temsil eder. Özellikle genç grup üyeleri ve yenilikler için etkili olmaktadır. Grup üyelerinin olgunluk düzeyi düşük olduğu zaman, yüksek görev yönelimli otokratik liderlik tarzı en etkili olan tarzıdır (Hersey ve Blanchard 1969).

Bilimsel çalışmalar, otokratik liderliğin grup istikrarı, etkili grup havası, hoşnut ve mutlu olma duyguları üzerinde olumsuz etkileri olduğunu göstermektedir. Grup üyelerinin otokratik liderleri çok sevmiyor olması, iş verimini, motivasyonu ve sadakati olumsuz yönde etkilemektedir (Cremer 2006).

Otokratik liderlikte, lidere yaranacak ve dikkatini çekecek yanaşma hareketleri daha çok olmaktadır. Liderlerin grubu geçici bir süre bırakması durumunda grup etkinliği zayıflamalara yol açmaktadır. Otokratik tarzın etkisi göz önüne alındığında liderlerin grubu geçici bir süre bırakması gibi bir davranış, asla böyle bir yola başvurulmaması gerektiği düşüncesini oluşturabilir. Oysa bu tarz bazı durumlarda ustalıkla işe yarar. Otokratik tarzda aşırı ihtiyatla yaklaşım ve sadece takımın ligden düşmesini engellemek, şirketi kurtarmak gibi birkaç zorunlu durumda başvurulmalıdır. Böyle durumlarda otoriter tarz hatalı alışkanlıklara son verebilir ve insanları sarsarak yeni çalışma biçimlerine yöneltebilir. Ama lider yalnızca bu tarzda bel bağlarsa veya olağanüstü durum geçildikten sonrada bu tarzı uygulamaya devam ederse, başında bulunduğu kişilerin morali ve hisleri konusundaki duyarsızlığının uzun vadede etkisi yıkıcı olabilir (Köksal 2007).

### **1.6.2. Demokratik Liderlik Tarzı**

Yapılan çalışmalarda demokratik liderler diğer liderlik tarzlarını benimseyen liderlerden daha çok sevilmişlerdir. Bu gruplarda hava çok arkadaşça, grup merkezli ve kabul edilebilir oranda verilen işle meşgul olma eğilimi göstermiştir. Ancak demokratik liderin olduğu gruplar daha az üretken olmakla birlikte liderin yokluğundan pek de etkilenmemektedir. Bu tarz, koşullar çabuk karar verilmesini gerektirdiğinde danışmadan karar vermeyi engellemez. Karmaşık sorunların çözümünde liderin takım için en iyi kararı vermesinin daha olası olduğunu açıklar.

Demokratik liderlik tarzının kullanmanın avantajları şunlardır:

Bu tarz grup üyeleri için tehdit edici değildir. Demokratik liderler grup üyeleri ile sürekli yakınlık içinde olduklarından, onların fikirlerini önemsediklerinden dolayı grup üyeleri tarafından tehditkâr bir lider olarak görülmezler. Bireysel inisiyatif kazandırır. Doğrudan ya da dolaylı olarak kontrol altında olduğunu hisseden sporcular kendi başına hareket etmeye ve stresli durumlarda daha başarılı bir şekilde başa çıkmaya eğilimlidirler. Olgun davranışları artar. Sporculara karar verilmede rol verilmesi onların sorumluluk üstlenmelerini sağlar, böylece olgunlaşırlar. Demokratik liderler çalışanların kendi hedeflerini etkileyecek kararlarda ve işlerin nasıl yürütüleceği konusunda söz sahibi olmalarına izin vererek, esnekliği ve sorumluluğu daha ileriye götürürler (Cox 1999).

Demokratik tarzın kendine özgü pürüzleri de vardır. Fikirlerin yeniden pişirilerek sunulduğu sonu gelmez toplantılar yapılması, bir türlü mutabakata varılmaması ve gözle görülür tek netice olarak yeni toplantılar için takvim belirlenmesi bu tarzın en can sıkıcı yanıdır (Martens 1998).

### **1.6.3. Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı**

Bu liderlik tarzında çalışanlara bir hedef gösterilir ve kendi yetenekleri ile bu hedefin gerçekleştirilmesi hususunda tamamen serbest bırakılırlar. Serbest bırakıcı liderlik davranışını gösteren liderler yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, grup üyelerini kendi hallerine bırakan ve her grup üyesinin kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân tanıyan davranış gösterirler (Eren 1998).

Bu tarz bir yönetim şekli uygulayan liderlik modelinde, "herkes ne isterse onu

yapar, yaptırır, bırak herkes istediğini yapsın" anlayışı mevcuttur. Bu alanda her türlü aktivitede eksiklikler görülür. Grupta memnuniyetsizlik ve disiplinsizlik hâkimdir. Lider bir plana ve programa gerek görmez. Böyle bir tarzın uygulanma nedenleri farklılıklar gösterse de en büyük nedeni liderin kendisini geliştirememesi ve bilgi eksikliğidir (Sunay 1998).

Bu tarzın olumlu bir yönünü ise: Grup üyelerinin eğitim ve uzmanlık düzeylerinin yüksek olduğu gruplarda, dernekler ve eğlencenin amaçlandığı örgütlerde olumlu bir liderlik tarzı olduğu düşünülebilir (Karaküçük ve Yetim 2001).

Serbest bırakıcı liderlerin başlıca özellikleri şunlardır:

- Lider, herkese hoş görünmeye çalışır.
- Grup içinden veya dışından gelen baskılar karşısında eğilir.
- Risk üstlenmekten hoşlanmaz.
- Grup üyeleri tamamen serbest bırakılmıştır.
- Lider işle ilgilenmez, kararlara herhangi bir katkısı olmaz (Martens 1998).

### **1.7. Liderlik Teorilerindeki Çağdaş Yaklaşımlar**

Yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan gelişmeler ve yeni kavramlar, liderlik alanında da yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Her ne kadar durumsal yaklaşımlar, özellikler teorisi ve davranışsal kuramlara yönlendirilen eleştirileri bir ölçüde gidermişse de genel anlamda tüm liderlik teorileri araştırma yöntemleri ve uygulamalar yönünden hala eleştirilmekte ve bu tür bir yaklaşım da liderlik konusunda yeni yaklaşımların araştırılmasına neden olmaktadır. Liderlik alanında son yıllarda geliştirilen bazı yaklaşımlar şunlardır:

#### **1.7.1. Dönüşümcü Liderlik Tarzı**

Dönüşümcü liderlik, liderlik literatürüne göreceli olarak yeni girmiştir. Koruyuculuk, yol gösterici ve değişim için yol göstericilik arasındaki temel farklılıklar üzerinde odaklanmıştır. Bu, bakış açısına göre, görev dağılımı, performans değerlendirme, karar verme gibi rutin ve normal görevler açısından bir liderin daha fazla ne yapacağını saptanmasıdır. Ara sıra lider örgütlerdeki kültürün tanımlanması, çalışma gruplarının oluşturulması gibi önemli değişimleri yönetir ve harekete geçirir.

Dönüşümcü liderlik, etkin olarak değişimi yürürlüğe koymak, bu değişime kılavuzluk edecek ileri görüşlülüğü oluşturmak, değişim için duyulan ihtiyacı tanımlama hususunda lidere imkân tanıyacak kabiliyetlerin bir kümesidir. Dönüşümcü liderler süreçten ziyade fikirlerle ilgilenirler ve ilham vericilik görevini de üstlenirler. Bu tarz liderler karizmaya sahip olması ve iyi davranışları teşvik etmesi, nedeniyle ortaya çıkarlar. Aynı zamanda dönüşümcü liderler örgütü, çevresini ve çalışanlarını değiştirme yeteneğine sahiptirler. Amaçlarını rahatça ifade etme ve kavratma yeteneğine sahiptirler. Böylece çalışanlarının önemsiz zihin meşguliyetlerini yok ederler (Keçecioğlu 2003).

1986 yılında yapılan çalışmada etkin dönüşümcü liderin aşağıdaki Özellikleri paylaştığı sonuca varılmıştır:

- Değişim temsilcileri olarak kendileriyle özdeşleşirler
- Cesaretlidirler
- Bir ömür öğrencidirler
- Örgütsel değerleri sürdürürler
- Karmaşıklık ve belirsizlikle uğraşmada yeteneğe sahiptirler
- İleri görüşlüdürler (Tichy ve Devenna 1986).

### **1.7.2. Vizyoner Liderlik Tarzı**

Vizyoner lider, grubun nereye gitmekte olduğunu dile getirir ama oraya nasıl varılacağını belirtmez, hesaplı risklere girmekte, insanları yenilik ve deney yapmakta serbest bırakır. Genel tabloyu ve belirli bir görevin oradaki yerini bilmek, insanların önlerini görmelerini sağlar; kendilerinden ne beklediğini anlarlar. Herkesin ortak hedefler için çalıştığı hissi, ekibe bağlılığı geliştirir. En etkileyici liderlik tarzlarının başında gelen vizyoner yaklaşımda lider, insanlara sürekli olarak görevlerinin daha büyük amacını hatırlatır ve her gün yapılan sıradan işlere büyük bir anlam katar. Çalışanlar ortak hedeflerin kendi çıkarlarına uyduğunu anlarlar. Bunun sonucunda ise, hevesle çalışmaktadırlar. Esinlenmeyi öz güven, öz bilinç ve empatiden oluşan duygusal zekâ üçlüsüyle birlikte kullanan vizyoner lider, kendince doğru bir amaç belirler ve onu önderlik ettiği insanların ortak değerlerine uydurur. vizyona içtenlikle inandığı için de, insanlara kararlı bir biçimde yol gösterir. Vizyoner liderlikte tüm duygusal zekâ yeterlilikleri arasında en önemlisi empatidir. Başkalarının ne

hissettiğini sezme ve bakış açılarını anlama yeteneği, liderin gerçekten esinleyici bir vizyon belirleyebileceği anlamına gelir. İnsanları yanlış okuyan bir lider, kesinlikle esin kaynağı olamaz (Goleman ve ark. 2002)

### **1.7.3. Karizmatik Liderlik Tarzı**

Karizma, belli bir cazibe, doğuştan gelen bir güçtür. Psikolojik çekim olarak da tanımlanabilir. Çoğu zaman karizma doğal bir seçimin sonucudur, kişilik yapımızda yer alan birkaç belirgin özelliğin birleşimidir. Karizma oluşturmak, kendine güven duyabilmeyi, her ortamda rahat olabilmeyi, çevreyi ve hayatı denetim altına alabilmeyi, belli bir amaca sahip olmayı, başkaları tarafından lider olarak algılanmayı gerektirmektedir (Kılınç 1996). Lideri karizmatik yapan özelliklerden bahsedecek olursak:

- Karizmatik liderlerin güçlü bir hitabet yeteneği ve imajı vardır.
- Olağanüstü yeteneklere sahip
- Yüksek özgüven
- Yüksek etkileme ve baskın olma ihtiyacı
- İnançlarının doğruluğuna ikna etme
- Risk alma
- Kendini dava için feda etme
- Vizyona ulaşmak için yüksek maliyete katlanma
- İzleyicilerin ihtiyaçlarına önem verme
- Kriz durumlarında radikal çözümler üretebilme yeteneklerinde süreklilik taşıması (Özçelik 2008).

### **1.7.4. Durumsal Liderlik Tarzı**

Bu liderlik modelinde lider ile izleyenleri arasında ilişki ön plandadır. Lider etkili liderlik için çalışanların ihtiyaçlarını tesis edebilmelidir. Yeni personelin veya sorumluluk almaya istekli ve yetenekli olmayanların liderin yönlendirmesine ihtiyaçları vardır. Personel işi öğrendikten sonra, eğer hala kendi başına iş görmeye yetenekli değilse, liderin açıklamayla zorlamayı birleştirmesi gerekir. Nihayet çalışanlar deneyim kazanıp özgüvenleri artıkça, lider bir işin sorumluluğunu

başkasına devredebilir. Bu liderlik anlayışı, çalışanları sürekli denetlemeyi gerektirir.

Durumsal liderlikte liderin gösterdiği davranışlar temelde ikiye ayrılır. Bunlar, yönlendirici ve destekleyici davranışlardır. Yönlendirici davranışlar tek yönlü bir iletişim içerisinde liderin çalıştığı bireylere ve işlerini açık bir şekilde söylemesi ve onların performansını yakından denetleyerek ne yapacaklarını, nasıl ve ne zaman yapacaklarını gösteren davranışlardır.

Bu davranışlara; amaç ve hedefleri belirlemek, izleyenlerin başaracağı işleri önceden planlamak ve iş önceliklerini söylemek gibi örnekler verebilir. Destekleyici davranışlar ise karşılıklı iletişim yoluyla liderin izleyenleri dinlemesi, desteklemesi, cesaretlendirmesi ve kararlara ortak edici davranışları içerir. Durumsal liderin destekleyici davranışlarına da izleyenlerden görevin başarılı olması için öneriler istemek, izleyenlerin görev veya görev dışı sorunlarını dinlemek, izleyenlere gerektiğinde geri bildirim vermek gibi davranışlar örnek gösterilebilir (Zel 2005).

#### **1.7.5. Stratejik Liderlik Tarzı**

Stratejik liderlik; geleceği öngörerek şekillendirebilmek, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek ve bu doğrultuda diğer yönetici ve çalışanları yetkilendirerek, onları kuruluş vizyonu doğrultusunda yenilikçi hedeflere yönlendirerek, karmaşık küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilmektir. Stratejik liderlik, bir kuruluşu bir noktadan alıp çok daha ileri bir noktaya taşımak ve bu yönde arkasından insanları o yöne sürükleyebilmektir. Stratejik liderlerde aranan belki de en önemli ve kritik yetkinlik, insan kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde yönetimidir. Bilgi yönetimi ile yenilikçi ürün ve hizmetlerin ortaya çıkarılarak bunların kuruluşa katma değer sağlamasını kapsayan entelektüel sermaye 21. yüzyılda da stratejik liderlerin başarısını büyük ölçüde etkileyecektir. Etkin stratejik liderler çalışanlarının motivasyonunu buna bağlı performansını yükseltmek için vizyonlarını kullanırlar. Stratejik başarı sağlamanın ön koşulu stratejik liderliğin güçlü olmasından geçtiğinden bu yüzyılda tüm kuruluşlar, stratejik rekabet avantajı sağlayarak mükemmel iş sonuçları oluşturacak stratejik liderlerin kendi bünyelerinde geliştirilmesine odaklanacaklardır (Altıntaş 2003). Stratejik liderlik yapmak, liderin, stratejik düşünme, hareket etme ve etkileme süreçlerine gösterdiği özenin bütünüdür.

## **Düşünmek**

Stratejik düşünmek; bilgi toplamayı, ayıklamayı, anlamlı ve yapılandırılmış fikirlere dönüştürmeyi içerir.

### a) Taramak ve toplamak

İş lideri, gözünü müşteriden ayırmadan, değişen teknolojileri, sektördeki yenilikleri, kaynak sağlayıcıları, küresel ekonomiyi, toplumsal talepleri, yeni eğilimleri gözler. Kurum içinde insanların yeterliliklerine, bütçe durumuna, kurumsal sistemlerin işleyişine ve aralarındaki eşgüdüme dikkat eder.

### b) Sisteme odaklanmak

Stratejik lider, kurumun birimlerine değil, birimler arası sinerjiye ve bütüne odaklanır. Birimler arası ilişkilere ve sinerjiye, çalışmaların toplanan verilerle uyumlu olmasına özen gösterir.

### c) Analiz etmek ve ayıklamak

Yoğun bilgi akışı içinde, önemli bilgileri ayırt eder, damıtır, ayırıştırır, anlamlı bir biçimde yeniden düzenler.

## **Harekete geçmek**

Stratejik düşünme başarılıysa, aynı başarıyla hareketlere yansır, şirketin iş yapma biçimlerini belirler.

### a) Denge kurmak

Günlük operasyonlarla uzun vadeli stratejisi arasında denge kurar. Uzun vadeli düşünmeye ayrı zaman ayırmaktansa, günlük işleri uzun vadeli düşünür. Her durumda; "Bu karar ileride bizi nasıl etkiler?" diye sorar.

### b) Eşgüdüm sağlamak

Çalışanların yaptıkları gündelik işlerle uzun vadeli stratejiyi ilişkilendirmelerini sağlar.

### c) Belirsiz durumlarda karar almak

Stratejik lider, kararlarının sonuçlarını öngöremediği durumlarda, harekete geçeceği zamanı bilir. Yeni bilgiler doğrultusunda stratejiyi geliştirir ve yeni stratejilerle hareket eder.



## **Etkilemek**

Etkileme yetkinliğiyle kurumda açıklık, adanmışlık ve sinerji oluşturmak stratejik liderin görevidir.

### a) Ortak anlayış oluşturmak

Vizyon ve stratejiyi çalışanlar için anlamlı kılarak bu yönde çalışmalarını sağlamak stratejik lidere düşer. Vizyon ve strateji kurumun bütününde aynı şekilde anlaşılmalı ve tüm işlere uygulanmalıdır.

### b) Katılımı sağlamak ve heyecan oluşturmak

Çalışanları amaç doğrultusunda harekete geçirmek, bağlılık sağlamak, zorluklar karşısında bağlılığı canlı tutmak gerekir.

### c) Örgütsel yapı ile kültür arasında sinerji oluşturmak

Kurumsal yapı ve kültür stratejik çalışmayı desteklemelidir. İnsanların liderlerinden, sistemden, süreçlerden ve kültürden aynı tutarlı mesajları almalarını sağlamak, en başarılı etkileme yöntemidir.

Uzun dönemli rekabet üstünlüğünü sürdürmek, daha yüksek müşteri değeri yaratmak ve en üst düzeyde kârlılık elde etmek için, kurumun her düzeyinde çalışanların stratejik liderlik tutum ve davranışlarını benimsemesi gerekmektedir (Kaynak Dergisi 2004).

## **1.7.6. Transformasyonel Liderlik**

Transformasyonel liderler, astlarından bekledikleri rol ve görevleri açıkça belirleyerek onları bir vizyona yöneltme ve yönlendirmeye çaba sarf ederler. Bu tip liderler, astlarının yetenek ve becerileri üzerinde yoğunlaşarak, kendilerine olan güvenlerini artırmaya ve bu şekilde beklenenin üzerinde performans elde etmeye çalışırlar. Bu şekilde çalışanlar da görevlerinin önemini daha iyi kavramakta ve bireysellikten ziyade örgüt çıkarları üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Dolayısıyla, ortak bir kültürün oluşması ve yenilikçi hareketlere verilen önem, örgütün başarısını artırmakta ve transformasyonel liderlerin karizmasını desteklemektedir.

Transformasyonel liderlerin de uyguladıkları belli başlı yönetim tarzı vardır:

- **Karizma:** İzleyenlerine bir vizyon yaratıp, misyon oluşturarak, yarattığı gururla saygı ve güven kazanırlar.

- **İdealleştirerek etkileme:** Kendilerine olan güvenlerini izleyenlerine de yansıtan bu liderler, yarattıkları hedefler çerçevesinde başarıya ulaşmayı sağlarlar.
- **İlham verme:** Yüksek beklentilerini semboller aracılığıyla izleyenlerine iletirler, önemli amaçlarını basit şekillerde açıklayarak ve takipçilerinden kapasiteleri üzerinde performans elde ederler.
- **Entellektüel uyarım:** Zekâ, mantık ve dikkatli problem çözme yeteneklerini ödüllendirerek, izleyenlerini yaratıcı düşünceye teşvik ederler
- **Bireysel ilgi:** İzleyenlerine bireysel ilgi göstererek, herkese eşit yaklaşım sergilerler. Koçluk becerileri ve empati yetenekleri gelişmiştir.

Yapılan araştırmalar sonucunda transformasyonel liderlik tarzı ile yüksek verimlilik, düşük işi bırakma ve yüksek çalışan tatmini arasında güçlü bağlantılar bulunmuştur (Rost 1999).

### 1.7.7. Öğrenen Lider

Öğrenen örgüt modeline uygun davranışlar gösterebilen liderdir. Liderin öğretme ve öğrenme özelliği vardır. Öğrenen lider herkes için öğrenmeye destek olmasıyla öğretmendir. Bu liderler, öğrenen örgütlerdeki işgörenlerin sistemik düşünce geliştirmesini sağlarlar. Lider kendi bilgilerini astlarına aktarabilmelidir (öğretme özelliği). Liderin öğretme özelliği ise; grup içi ve dışı olayları öğrenmesidir. Örn: Üretilecek olan malın pazardaki talebini bilmeden arz edersek fazlası elimizde kalır. Bu anlamda araştırma yapılmalıdır. Liderin piyasayı bilmesi, araştırması ve ona göre önlemler alması gerekir.

### 1.7.8. Süper Liderlik

Süper liderlik biçiminde herkes enerjisini kendi liderlik biçiminden almaktadır. Bu yaklaşıma göre liderlerin kendi ölçütü, kendi geleceğini doğru belirleme, yeteneklerini tanıma ve en üst düzeyde geliştirme olarak görülmektedir. Süper liderlik ya da kendi kendine liderlik olarak ifade edilen yaklaşım, diğer liderlik yaklaşımlarından oldukça farklı bir bakış açısına sahiptir. İnsanın kendi kendisine liderlik etmesi anlayışına dayanan bu yaklaşımda izleyici ya da iş gören merkeze alınmaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşımda beni izle ya da arkamdan gel gibi liderlik kuramlarının temelini oluşturan anlayışlar tamamen reddedilmektedir. Liderin görevi izleyenlerin işteki yeteneklerini geliştirmelerine yardım etmek ve çalışan herkesin

kendi kendine liderlik yapabilecek olgunluk düzeyine çıkarmaktır (Çelik 2003).

### **1.7.9. Paradoks Liderlik**

Karmaşalar içerisinde liderlik yapabilmeyi bilmektir. Örgütler içerisinde birçok sorun vardır. Liderin bu karmaşayı kafasında toparlayıp çözüm üretmesi ve liderliği bırakmamasıdır. Lider karmaşayı kafasında komplike olarak düşünür ve halletmeye çalışır. Her bir sorunu birlikte düşünebilmeli ancak birbirine karıştırmamalı ve sorunların birbirini olumsuz etkilemesini engellemelidir. Kısaca karmaşıklık içinde liderlik yapmaya paradoks liderlik denir (Tabak 2005).

### **1.7.10. Hümanist Lider**

Bu lider özelliğinin babacan davranışları vardır. Korumacı rolündedir. Zaman zaman orta basamaktakilerin fikrini alır. Ödül sistemini ağırlıklı olarak kullanır. Duygusal yönlendirmeye motive eder. Zorunluluk olmadıkça cezalandırmaya gitmez (Kuru 2000). İnsancıl, hoşgörülü, bağışlayıcı ve sevecendir. (TSE 2002)

### **1.7.11. Destekleyici Lider**

Bu lider modeli kararları grup üyeleriyle birlikte almaz, ancak onların görüş ve önerilerini alarak karara varır. Katılım ve ödül sistemlerini uygular. Aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya bilgi akışına açıktır (Kuru 2000).

### **1.7.12. Yasal Lider**

Gücünü yasa ve yönetmelik ya da organizasyon yapısından alır. Kurumsal yetkilerle donatılmıştır.

### **1.7.13. Doğal Lider**

Bir üst yöneticinin değil, bizzat grubun seçtiği, inandığı saydığı ve sevdiği bir lider tipidir (TSE 2002). Resmi yetkisi olmadığı halde grup üzerindeki etkinliği yasal liderden daha yüksektir (Kuru 2000). Grup üzerinde çok etkili ve sürükleyicidir. Grubu olumlu ya da olumsuz katalize edebilir. Yasal lider ile her zaman çatışabilir.

### **1.7.14. Örgütçü Lider**

Yönetimi altında bulunan kişilerin çalışmalarını planlayan, örgütleyen ve denetleyen lider tipidir. Bu tip lider eldeki mevcut kaynakları en iyi biçimde

kullanmaya çalışır (TSE 2002).

### **1.7.15. Moral Liderlik**

Greenfield (1991), moral lideri öğretmenler üzerinde güçlü bir etki oluşturan, kendisine ve işine yönelik olarak moral bir bakış açısına sahip olan ve öğretmenlerin iş amaçlarını gerçekleştirmelerine yardım eden kişi olarak tanımlamaktadır. Sergiovanni (1992), ise moral ya da etik liderliği, moral güce dayanarak astlarını etkilemeye yönelik bir liderlik biçimi olarak tanımlamaktadır. Moral liderliğin en belirgin özelliği, liderliğin güç kaynağının moral güce dayanmasıdır.

### **1.7.16. Kalite Liderliği**

Toplam Kalite Yönetimi, müşteri memnuniyeti, takım çalışması, sürekli iyileştirme ve hata yapmama esaslarına dayalı çağdaş bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yönetim yaklaşımı, liderlik alanında “Toplam Kalite Liderliği” anlayışını ortaya çıkarmıştır. Toplam Kalite Liderliği, kalitenin artırılmasında üst düzey yöneticilerin önemli sorumlulukları bulunduğunu kabul etmekle birlikte, liderliği paylaşılmış bir süreç olarak görür. Kalite liderliği, müşteri merkezli davranmaya yönelik bir liderlik biçimidir (Çelik 2003).

### **1.7.17. Rekreatif Liderlik**

Rekreasyon; boş zamanları değerlendirmektir. Rekreatif liderlik boş zaman faaliyetlerinde guruba liderlik edilmesidir. Demokratik liderliğe daha yakındır. Diğer liderlerden ayıran özellikleri:

- Planı gurubun üyeleriyle paylaşır,
- Çalışkandır,
- Güvenilir olmalıdır,
- Objektif, bilgili, yaratıcı olmak,
- Eskimemek,
- Gurubu yönlendirmek
- Katılımda gönüllülüğün olması,
- Başarı ya da başarısızlığın önemli olmamasıdır.

Sporun kamu ve özel sektör boyutu vardır. Rekreasyon özel sektör boyutuna girer. Takımlarda bir sporcunun aradan sıyrılması takıma liderlik etmesi özel sektör boyutuna örnek olarak verilebilir (Karaküçük 1997).

### **1.8. Liderde Bulunması Gereken Özellikler ve Nitelikler**

Tüm liderler aynı kişisel özelliklere veya aynı, benzer eğitimsel deneyimlere sahip değildirler. Bir kişi her tarihte belli muayyen zamanda, belli bir grup insanla birlikte oluşan durum veya koşulda etkili bir lider olabildiği gibi, farklı bir zamanda farklı bir işi icra ederken çok başarısız da olabilir.

Bununla birlikte bazı özellikler, nitelikler, mesleki yetenekler vardır ki, özellikle fiziksel eğitim alanındaki yöneticiler, hız ve güç isteyen sporla uğraşan kişiler eğer etkili bir yönetici olacaklarsa, tarafların onları takip eden insanların düşünce ve davranışlarına etki edebileceklerse bu özelliklere mutlaka sahip olmak zorundadırlar (Filiz 2002).

Başarılı bir lider olabilmek için kişinin yetenek, beceri ve kabiliyetlerini iyi anlaması, düşüncelerine güven duyması, kendine karşı saygı beklemesi ve liderliğin özünü teşkil eden etkileme gücüne sahip olması gerekir. Bununla beraber liderler, yönettikleri insanların duygu, düşünce ve inançlarına karşı hassas ve duyarlı bir yaklaşım içinde hareket etmelidirler. Tüm bunlar olduğunda liderin motivasyonu tam ve doğru olacak, tıpkı zor fiziksel egzersizlere güçlü bir vücudun dayanabilmesi gibi liderliğin getireceği stresi de ancak güçlü bir ruhsal yapı kaldıracaktır (İmamoğlu 1998).

Liderliğin başta gelen özelliklerinden birini de dürüstlük oluşturmaktadır. Bir lider hiçbir zaman ikiyüzlü olmamalı, bugün evet dediğine yarın hayır dememelidir. Lider insanların yaşamının bir parçası olmaya açık, hizmet etmeye önem veren ve insanların yapabileceğine inanan bir özelliğe sahip olmalıdır. Lider öğüt verici değil örnek davranışı kendi hareketleriyle gösteren kişidir.

Hun İmparatoru Atilla'ya göre liderlik özellikleri şunlardan oluşmaktadır; Bağlılık, Cesaret, Arzu, Duygusal ve Fiziksel Güç, Sezgi, Kararlılık, Tahmin, Zamanlama, Rekabetçilik, Özgüven, Sorumluluk, İnanılabilirlik, Israrcılık, Güvenilirlik ve Koruyuculuktur (Karaküçük 1997).

Liderlerin ortak özelliklerinden bir diğeri de analitik düşünme yetisine ve

ortalamanın üstünde zekâya sahip olmalarıdır. Analitik düşünce özelliği; bir durum veya bilginin neyi, ne şekilde etkileyeceğini veya sonuçlarının neler olacağını görmek anlamına gelir. Böylece lideri izleyenler, onu seçmenin ve izlemenin, kendileri ve ortak çıkarları için önemini somut bir biçimde görme ve yaşama fırsatı bulurlar (Baltaş 2001).

Takım başarısı için etkin bir lider şarttır. Lider prensip sahibidir. Lider güler yüzlü olmalı ve ölçülü bir mizah yeteneğine sahip olmalıdır. Liderin iyi bir üslubu olmalı böylelikle insanları veya çalışanları etkileyebilmelidir (Çeviker 2001).

### Başarılı Liderlerin Özellik ve Nitelikleri

<u>Özellikler</u>	<u>Nitelikler</u>
*Duruma uyum sağlama	* Sosyal beceriler
*Sosyal çevreye uymada çevik	*Kavramsal yetenek
*Hırslı ve başarı yönelimli	*Yaratıcı - Zeki
*İddiacı - Dirençli	*Diplomatik ve anlayışlı
*İşbirlikçi - Kendine güvenen	*Etkileyici konuşma
*Karar verici- Enerjik	*Grubun görevlerine ilişkin bilgi sahibi olma
*Bağlılık	*Örgütlenme
*Güçlü etki oluşturma	*İkna edebilme
* Sorumluluk üstlenmede gönüllü (çelik 2003)	

### **1.9. Yetkin Liderlik ve Etkili Bir Koç Neler Sağlar ?**

- Astlarını motive eder
- Biz bilincini geliştirir
- Gelecek birlikte yapılandırılır. (Vizyon – Misyon – İlke Ve Değerleri)
- Duygudaşlık yaratır.
- Çalışanlar kendilerine işlerine ait hisseder.
- Sorumluluk ve haklar paylaşılmıştır.
- Yakın temas fazladır.
- Güven duygusu geliştirir.
- Hatalar bir öğreti olarak kullanılır.

- Teşvik cezadan daha değerlidir.
- Takım ruhu sinerji yaratır.
- Sınırlar belirlidir - açıktır
- Çözümün parçasıdır, problemin değil.
- Her olayı kendi içinde değerlendirir.

### **1.10. Başarısız Liderlerin Hataları**

- Kusursuz olmaya çalışmak
- Acele etmek
- Başkalarını mutlu etmeye çalışmak
- Aşırı zorlamak
- Duygusallığı zayıflıkla karıştırmak
- Meli, -Malı, -Cek, -Cak, 'Larla Konuşmak
- Aşırı genellemek, kişileştirmek
- Başkalarını değiştirmeye çabalamak
- Aşırı fedakârlık etmek
- Keşkecilik
- Ya hep ya hiç davranmak (Rıce ve Biçer 2002)

### **1.11. Liderin Etki Kaynakları**

Liderin iyi anlaşılabilmesi için liderin önce güç kaynakları analiz edilmelidir. Liderin beş farklı etki ya da güç kaynağı vardır.

#### **1.11.1. Yasal Güç**

Liderin hiyerarşik yapı içindeki konumuna ya da rolüne bağlı olarak sahip olduğu yetkiye dayalı güçtür. Yasal güç, liderin astları üzerindeki yetkisine dayanan ve astlar tarafından kabul edilen bir güçtür.

### 1.11.2. Ödül Gücü

Liderler genellikle örgütteki ödül gücünden yararlanarak astlarının yeteneklerini değerlendirirler. Liderler iş görenlerin istediği ödülü kontrol ederler. Kime ne kadar ödül verileceğine liderler karar verir. Örneğin, ödül gücü ücret, yükseltme, değerlendirme ve övgü gibi güçleri kapsayabilir.

### 1.11.3. Zorlayıcı Güç

Ödül gücünün karşıtı olan bir güçtür. Zorlayıcı güç, liderin direktiflerine karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır. Örneğin zorlayıcı güçler, rütbe indirme, ücret artışını engelleme, davranışları cezalandırma, kötü sicil notu verme gibi güçleri içermektedir.

### 1.11.4. Uzmanlık Gücü

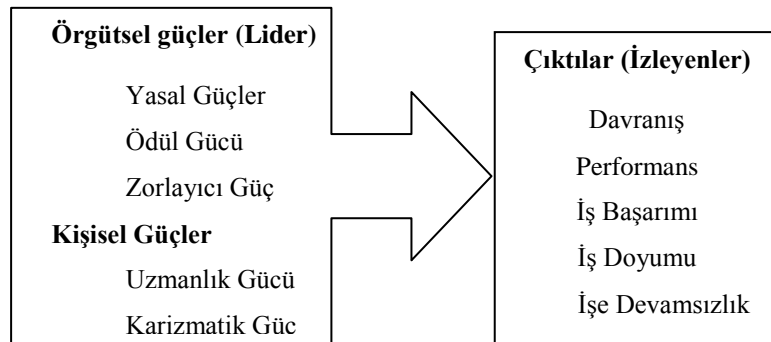
Grubun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak liderin sahip olduğu özel yetenek ve bilgilerdir. Lider analiz etme, uygulama ve kontrol etme yeteneğine sahiptir.

### 1.11.5. Karizmatik Güç

Liderin izleyenler üzerinde sahip olduğu güçlü etkiye dayanır. Bu karizmaya dayalı güç, liderin izleyenler üzerindeki çekiciliğini ve saygısını yansıtmaktadır. Tarihsel süreç içindeki karizmatik liderlerden Atatürk, Mahatama Gandhi ve Martin Luter King önemli örnekleri oluşturmaktadır.

### Güç, Etki ve Liderlik Arasındaki İlişki

Şekil 5 - Güç-Etki-Lider





Yasal, zorlayıcı ve ödül gücü örgütsel gücü oluştururken, uzmanlık ve karizma gücü kişisel güçleri oluşturmaktadır. Karizmatik güç ise liderin kişiliğine dayanmaktadır (Çelik 2003).

### **1.12. Sporda Liderlik**

Sportif alanda yapılan liderlik araştırmaları, genel olarak takım yönetimi açısından antrenörler, takım kaptanları ve oyuncular, kulüp ve spor örgütleri açısından ise yöneticiler üzerine yoğunlaşmıştır. Spor etkinliklerinde ortaya çıkan farklı yapısal nitelikler, sisteme bağlı kurallar, etkinlik alanındaki pozisyona bağlı ilişkiler ve kesin başarı kayıtları ile sportif takımları diğer örgütlerden kati olarak farklılaştırmaktadır.

Bir lider olarak antrenörün güce sahip olması gerekir. Güç, bir karakteri yaratmak ya da etkilemektir. Sporcularına herhangi bir şey yaptırmak isteyen antrenörler bir yetkiye sahiptir. Sporcularını sadakat ve destekle idare eden antrenörler ise, kişisel bir güce sahiptir. Başarı genellikle bir güç ile de elde edilebilmektedir. Başarı, bireysel ve takım performansı veya kazan-kaybet deneyimi ile elde edilir. Antrenörün gücü ve etkileme yeteneği sporcuların iç dünyasıyla etkilidir. Antrenörün liderlik etmesine ise kısmen bu iki faktör etki eder. Liderin güç kullanımı, motivasyon, gurur, sevgi gibi olumlu değerler yaratabileceği gibi kötülük, kıskançlık, çekemezlik gibi olumsuz değerler de yaratabilir.

Spor ve egzersiz alanındaki liderlik sürecinde karar verme, motivasyon teknikleri, geri bildirim sağlama, bireylerarası ilişkileri geliştirme, kendine güven sağlayıcı biçimde grup veya takımı yönetme boyutları önem kazanmaktadır. Mükemmel liderler takıma emek sarf etmenin sonuçlarıyla ilgili vizyon verir ve yapı, motivasyon ve destekle bu vizyonun günden güne gerçeğe dönüştürülebilir. Koçlar, öğretmenler ve egzersiz uzmanları başarıya ulaşmak için her bir katılımcıdan maksimum gayret isteyen birer liderdir ve liderlik rollerinde her sporcunun sağlayacağı bireysel başarının oluşacak takım başarısına birer katkı sağlayacağını garanti eder. Liderler sadece çevreyi geliştirmek için çaba harcamaz, psikolojik ve sosyal çevreyle de ilgilenir. Liderlik kişiler arası ilişkileri vurgular ve lider motivasyonda doğrudan etkiye sahiptir (Dinç 2006).

### 1.13. Antrenör Tipi Liderlik

Bilindiği üzere geleneksel tarzdaki yöneticiler, faaliyetleri son derece mekanistik ve hiyerarşik bir yapıda sürdürürler. İşgörenler bu tür organizasyonlarda sadece kendi işleri ile ilgilenir ve yöneticinin "İşi en iyi bilen kişi" olduğunu varsayar. Bu tür bir varsayımın sonucunda, lider, işletmeyi yönetip kararları alırken diğer çalışanların düşüncelerinden faydalanmaz. Böylelikle astlar, verimliliğin artırılması ve yeni ürünlerin yaratılması sürecine katılmamış olurlar.

Ancak günümüzde teknolojinin ilerlemesi, artan rekabet ve astların yaptıkları işi sadece bir görev olarak algılamaktan ziyade, kendilerini ifade etme yolu olarak benimsemeleri şeklindeki gelişmeler liderlerin rolünü yeniden şekillendiren etkili güçler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Organizasyonlarda kaliteye, iyi bir hizmete ve yeniliklere duyulan ihtiyaç, düşünen, hisseden ve kendisini işletmenin sorumlu bir ortağı gibi gören astlara duyulan gereksinimi artırmaktadır. İşgörenler her geçen gün daha eğitilmiş ve daha deneyimli hale gelmekte ve örgütsel amaçlara katkıda bulunma ve büyümeye daha fazla istek duymaktadır. Bunun yanı sıra, liderler, iş görenlerin verimliliğini eskisi kadar yakından ve doğrudan kontrol etmemektedir ( Stowell 1988).

Liderlerin değişen rolleri ile ilgili bir diğer gelişme ise bilgiye dayanan bir ekonominin ortaya çıkmasıdır. Bilgiye dayanan bir ekonomi hızlı değişimlere uyum sağlayabilmek için daha yenilikçi olmak zorundadır. Bu tür bir ekonomide görev yapan işgücü yeniliklere uyum sağlayabilmek için öğrenme yeteneğini artırmak zorundadır (Olalla 1996).

Tüm bu gelişmeler, organizasyonlardaki geleneksel ast-üst ilişkilerinin niteliğini değiştirmiş ve klasik ilişkiler yerini, lider-ast ortaklığının söz konusu olduğu ve liderin bir patronun çok bir eğitici ve antrenör gibi davrandığı yeni bir liderlik tarzına bırakmıştır.

En basit tanımı ile antrenör türü liderlik, "faydalı ve gerekli yetenekleri öğrenmek ve kullanmakta diğerlerine yardımcı olmak" şeklinde ifade edilebilir (Cunningham 1998). Rae Tanner ise bu tür liderliği, "farklı özellik, yetenek ve ilgileri olan insanlarla işbirliği yapan ve astların sorumluluklarını yerine getirmeleri ve sürekli başarı için cesaretlendiren bir liderlik tarzı" olarak tanımlar (Tanner 1997).

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi antrenör türü liderlik, astları karşılaştıkları

örgütsel güçlükleri çözümlenme konusunda eğiten ve yol gösteren bir liderlik türüdür. Lider aynen bir atletizm antrenörü gibi, astların doğru olmayan davranışlarını tespit eder ve bu tür davranışları nasıl düzeltecekleri konusunda onlara önerilerde bulunur. Günümüz işletmelerinde ekiplerin kullanılmasının daha yaygın hale gelmesi bu tür bir liderliğe duyulan önemi artırmaktadır (Certo 1977).

Antrenör türü lider yöneticilik yapmakla yetinmez ve organizasyonda ekiplerin çalışmalarını kolaylaştıracak bir ortam hazırlamaya çalışır. Bu tarz bir liderlikte, liderin daima en iyiyi bildiği varsayımı kabul görmez. Aksine, liderin görevi, ekiplere kaynak sağlamak, karşılaştıkları engelleri ortadan kaldırmak ve daha fazla öğrenebilmeleri, daha iyi problem çözebilmeleri ve etkililiği artırabilmeleri için, ekiplere destek sunmak şeklinde belirlenir (Olalla 1996).

Tüm bu olumlu yönlerinin yanı sıra bu tür bir liderliğin başarısı bazı şartlara bağlıdır. Her şeyden önce, organizasyon içinde bu tür bir liderliğe uygun bir kültür yaratmak gerekir. Yönetici, astlara ne yapacaklarını söylemek yerine, temel görevinin çalışanların potansiyellerini geliştirmek olduğuna içtenlikle inanmalı ve bu inancını diğerlerine de aktarmalıdır (Tanner 1997).

Lider örgütsel yaşam ve büyümenin getirdiği stresi anlamalı, insan psikolojisini iyi bilmeli, iyi bir dinleyici olmalı, analitik düşünebilmeli, insanlarla iyi iletişim kurabilmeli ve etkili bir eğitici olmalıdır.

Etkili bir antrenör liderde bulunması gereken özellikler şöyledir:

1. Empati
2. Dinleme becerisi
3. İnsanlar hakkında hüküm vermek
4. Diplomasi ve incelik
5. İnsanlara sabırlı davranma
6. İnsanların refah ve mutluluğu ile ilgilenme
7. İnsanlara karşı düşmanca tavırlar sergilememe
8. Kendine güven ve duygusal denge
9. Ekip üyeleri ile rekabet etmeme
10. İnsanlar için en iyi olanı arama

Etkili bir antrenör lidere özgü davranış tarzlarını şu üç madde ile özetlemek mümkündür:

**a) İnsanları Dikkatli Bir Biçimde Dinleme:** Bu tür bir lider söylenenler ve söylenenlerin ardındaki gerçekleri anlamaya çalışır. İnsanları dikkatle dinler ve astların söylediği tuzaklara düşmemeye çalışır.

**b) Duygusal Destek Sağlama:** Antrenör türü lider astlarını cesaretlendirir. Bu cesaretlendirmenin amacı, başarılı örgütlerin yüksek amaçlarını karşılayabilmek için ellerinden gelenin en iyisini yapma konusunda astları motive etmektir.

**c) Doğru Olan Davranışı Örnek Vererek Gösterme:** Antrenör lider çeşitli problemlerle karşılaşan asta sorunu nasıl çözebileceğini gösterir. Lider kendi uzmanlığını sergileme yolu ile astların güvenini ve saygısını kazanır (Certo 1977).

#### **1.14. Kadın Liderler**

Yönetimin tarihsel gelişimi boyunca kadınlar önemli ancak yeterince takdir görmeyen katkılarda bulunmuşlardır. 1900'lı yıllar kadınların yönetimde görülmeye başladığı bir dönem olmuştur. Ancak o dönemden günümüze kadın yöneticilerin sayısı çok sınırlı bir düzeyde artmış ve kadınlar yönetsel kademelerde, erkek meslektaşlarına oranla sınırlı bir oranda temsil edilmişlerdir. Kadınların özellikle üst düzey yönetsel pozisyonlara ulaşmasını engelleyen ve adeta camdan bir tavan ile karşı karşıya olmalarının çeşitli nedenlerini aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür (Arıkan 1997).

- Kadınların kendilerine yeterince güvenmemeleri,
- Eş ve anne olarak üstlendikleri sorumluluklar,
- Duygusal olmaları nedeniyle yöneticilik için gerekli olduğu düşünülen cesaret, hırs, analitik düşünme ve ataklık vb. gibi bazı özelliklere sahip olamayacakları konusundaki yaygın inanış,
- Erkekler kadar iyi eğitim görme fırsatı yakalamaması,
- İş yaşamında erkeklerin kurdukları ilişki ağının dışında kalmaları,
- Yöneticilik için çok önemli olan güç kavramına olumsuz yaklaşımları,
- İşyerlerinin doğrudan erkek yöneticileri tercih etmesi,

- İşverenlerin ve astların kadınlara karşı olumsuz tutumlarıdır.

Bu tür tutum ve inanışların sonucunda kadınlar, gerek Türkiye de, gerekse diğer ülkelerde yönetsel basamaklarda yukarılara çıkamamış, yöneticilik bir erkek mesleği olarak görülmüş ve kadınlar, hemşirelik, sekreterlik, öğretmenlik, gibi mesleklere uygun görülmüştür.

Ancak son yıllarda, gerek eğitim düzeyindeki yükselmenin gerekse toplumun bakış açısındaki değişmelerin sonucunda, yöneticiliğin sadece bir erkek mesleği olduğu konusundaki inanış zayıflamaya başlamış ve özellikle işletmecilik alanında eğitim gören kız öğrencilerin sayısında artış, ileride daha fazla sayıda kadın yöneticinin göreve gelebileceğinin bir işareti olmaya başlamıştır.

Kadın yöneticiler konusunda yapılan araştırmaların en önemli konularından birisi kadınların sergilediği liderlik davranışlarının erkeklerin sergilediği liderlik tarzları ile karşılaştırılması olmuştur, örneğin; rekabet, hiyerarşik otorite, yakından kontrol, analitik problem çözme gibi özelliklerin söz konusu olduğu "erkeksi" bir liderlik tarzının olduğunu iddia etmiş ve kadınların ise işbirliği, empati ve sezgiye dayalı problem çözme ile karakterize edilen "kadınsı" bir liderlik modelini tercih ettiklerini ileri sürmüştür.

Bununla birlikte bazı araştırmalar kadın ve erkekler arasında, liderlik davranışları anlamında hiçbir farklılığın olmadığını ileri sürmüş, bazıları da kadınların erkeklerden daha demokratik ve katılımcı bir tarz uygulamalarına rağmen aradaki farklılığın çok önemli olmadığını ifade etmişlerdir ( Eagly ve Johson 1992).

Günümüzde pek çok kadın yönetici kendi liderlik tarzlarını yukarıda anlatılan "dönüşümsel liderlik" tarzı şeklinde ifade etmiş ve bu tarzın özellikleri olarak da karizmayı, kişisel ilişkileri ve iyi insan ilişkisi becerisini tanımlamışlardır (Certo 1977).

### **1.15. Liderlik Eskimesi**

Eskime; teknolojik bilgi ya da yetenek yetersizliği, fiziksel dayanıklılığın azalması, motivasyonun yitilmesi veya bu faktörlerin bir araya gelmesi sonucu liderlik-yöneticilik yeteneğinin gelişiminde bir kesinti olarak tanımlanmaktadır.

Sadece mevcut olanla yetinen, hiçbir yenilik, yaratıcılık ortaya koymadan çalışan liderin, belirli bir müddet içinde yapacakları, etkinlikler azalır veya biter.

Böylece ilgi çekiciliği yönlendiriciliği veya etkileyiciliğini kaybeder. Burada lider artık eskimeye başlamıştır.

Teknolojik gelişmenin çok yoğun yaşandığı günümüzde, bugün yaşamımızı yakından etkileyebilecek kadar her alanda kullandığımız araç-gereçlerin süratle modasının geçtiğini ve bunların yerine yenilerinin geldiğini görmekteyiz. Bu gelişmeleri yaşayan ve değişimin tam ortasında yer alan insan da yakından etkilenmektedir. Dolayısıyla insanın bu gelişme ve değişimlere adaptasyonu beklenir. Bunu sağlayamayan insan ise modası geçmekte ve eskimeye başlamaktadır. Eskimenin başlamasıyla beraber de artık verim düşmekte çalışan ve çalıştıran için zevksiz günler başlamaktadır.

Organizasyonlar yeniliklere açık hale geldikçe, daha kompleks bir yapıya sahip oldukça daha güçlü ve daha geniş bir alana yayılıp çeşitlendikçe insanın eskimesi kavramı ortaya daha belirgin olarak çıkmaktadır. Değişime zihinsel, duygusal ve fiziksel açıdan uyum sağlayamayan kişiler eskime sürecine daha çabuk girebilmektedir.

Eskime, liderden lidere farklılık taşır. Her lider değişik yönlerden eskiyebilir. Teknolojik, insan ilişkileri, kültürel, grubun politikasına uymama, ekonomik eylemler ve etkinlik gösterilen alandaki bilgilerin eskimesi bu yönlerde verilebilen bazı örnekleri oluşturmaktadır. Lider bu durumlardan tamamında ya da birkaçında eskimiş olabilir. Ayrıca lider eskimişliğinin süresi de söz konusudur. Kimi lider çok çabuk, kimi ise daha uzun sürede eskiyebilir. Liderin eskime sürecine girmesinin kısa sürede farkına varması önem taşır. Bu takdirde lider, kendisini yenilemek ihtiyacı duyar.

Liderlik eskimesinin altı değişik şekli bulunmaktadır.

1. Birden ortaya çıkan eskime (daha çok iş değişikliği gibi büyük değişikliklerle ortaya çıkar).
2. Yavaş gelişen eskime (işin doğasının yavaşça değişmesi sonucu ortaya çıkar).
3. Sahte eskime (çok sayıda yöneticinin bir kez mecburi olarak işsiz kalmasıyla ortaya çıkar).
4. Yetenek eskimesi (yeteneklerin iş taleplerini karşılamadaki yetersizliği).
5. Davranış eskimesi (değişen problem ve şartlara karşı esnek olamama).

6. Endüstriyel eskime (kişisel eskimeden daha kapsamlı olarak, bütün bir organizasyonun eskimesidir).

Lider eskimesinin kişisel ve grupsal nedenlerinden bahsedilebilir. Kişisel nedenleri; liderin giderek grup amaçlarına güdülenmesinin azalması, öğrenmeye karşı olumsuzlaşması, tutumlarında katılaşma ve kalıplaşmanın başlaması, fiziki gücünün azalması, bıkkınlığın başlaması, uzun süreli stresin oluşması ve grupla uygun davranış biçiminin iyi seçilmemiş olmasıdır. Grupsal nedenleri ise; liderin yetersizliğinin ötesinde boyunu aşan veya dar kapsamlı liderlik üstlenmiş olması, liderin bilgi ihtiyacını giderecek ve kararsızlığında ona çözüm yolu gösterebilecek üst yönetim ve eğitim kurumlarının olmaması ya da yetersizliği, grubun etkinlik ortamlarının uygun olmaması, grup içi ve dışından gelen aşırı istekleri olması lideri kendini bırakarak eskimeye terk etmesi oluşturmaktadır.

Yapılan bir araştırmada, yöneticilerin en az iki önemli eskime türüyle karşı karşıya oldukları belirlenmiştir. Bunlardan birincisi beceri eskimesi yani yöneticinin becerileri bozulmamış, fakat artık onlara ihtiyaç duymamaktadır. İkincisi ise, becerilerin uygulanmasında ortaya çıkan eskime olgusudur. Burada yöneticinin becerilerini uygulama yeteneği zayıflamıştır.

Yine aynı araştırmada şu sonuçlara varılmıştır:

1. Birey eskidiğinin farkında değildir.
2. Birey bu problemin farkındadır, fakat bunu kabullenmeyi veya kendisine yardımcı olunmasını istemez.
3. Birey bu problemin farkındadır ve kendisine yardımcı olunmasını istemektedir.

Kendini yenileme, yenilenmenin önündeki engelleri kaldırma, yenilenme için örgütlenme ve çok yönlülük kuşkusuz eskimeme ya da çürümenin önüne geçecek kurumsal veya bireysel önlemler olarak görülmektedir.

Netice olarak tekerleğin yeniden icat edilmesine gerek yoktur. O güne kadar yapıldığı şeyleri yapmaya devam eden fakat farklı sonuçlar bekleyen insanın hayal kurduğu söylenebilir. Kendini yenileyemeyen kişi için yıllar deneyime dönüşmeyecektir. Zira ne kadar uzun çalışırsa çalışsın o kişi ancak bir yıllık deneyimi sürekli tekrar ediyor olacaktır (Karaküçük 1997).

## **2. GEREÇ ve YÖNTEM**

### **2.1. Evren ve Örneklem**

Taekwondo antrenörlerinin liderlik tarzlarının belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışmaya, 2008–2009 sezonunda Antalya, Konya, Alanya, Ordu ve Ankara bölgelerinde yapılan turnuvalarda görev alan antrenörler gönüllü olarak katılmışlardır.

Araştırma, Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde kadrolu, sözleşmeli ve fahri olarak görev yapan taekwondo antrenörlerine verilen ön bilgiden sonra birebir uygulanmıştır.

### **2.2. Veri Toplama Aracı**

Taekwondo antrenörlerinin liderlik tarzlarının belirlenmesi amacıyla Chelladurai ve Saleh (1980)'in geliştirdiği spor için liderlik ölçeği- SLÖ (The leadership Scale for Sports -LSS)'nin liderlik özellikleri formunun Tiryaki (2000) tarafından uyarlanan liderlik formu kullanılmıştır.

### **2.3. Spor İçin Liderlik Ölçeği (SLÖ):**

Yapılan tez araştırmasında Chelladurai ve Saleh (1980)'in geliştirdiği spor için liderlik ölçeği- SLÖ (The leadership scale for sports -LSS)'nin liderlik özellikleri formunu kullanılmıştır. Spor için liderlik ölçeği “yol – hedef” ve izlerlilik kuramlarının sentezine dayanmaktadır.

Spor için liderlik ölçeği kişisel bilgi formu ve liderlik özelliklerini belirleyen 5 alt boyuttan oluşan 40 anket sorusundan oluşmaktadır. Oluşturulan bu anketin 5 değerlendirme kademesi bulunmaktadır. Anketin içeriği aşağıda ki gibidir;

Yaş, cinsiyet, antrenörlük kademesi, antrenörlük süresi, bölge ve tercih edilen diğer kişisel özellikler kişisel bölümde,



Oluşturulan 40 soruluk liderlik ölçeği anketinde bulunan alt boyutlar;

- Eğitici-Öğretici Davranış – EÖ (Training and instruction behavior) 15 madde bulunmaktadır. Sporunun performans düzeyini geliştirmek için antrenörün önemli işlevleriyle ilgilidir.
- Demokratik Davranış – DD (Democratic behavior) 8 madde bulunmaktadır. Sporcuların karar verme sürecine, antrenörün ne oranda izin verdiğini ifade etmektedir.
- Otokratik Davranış – OD (Autoractic behavior) 3 madde bulunmaktadır. Antrenörün sporculardan kendini ne kadar uzak tuttuğu ve onlar üzerindeki otoritelerini ifade etmektedir.
- Sosyal Destekleyici Davranış – SD (Social support behavior) 8 madde bulunmaktadır. Antrenörlerin sporcularının gereksinimlerini gidermeye ne oranda katıldığını ifade etmektedir.
- Ödüllendirme Davranışı – (Positive Feedback behavior) 6 madde bulunmaktadır. Antrenörün, sporcuların performansını nasıl değerlendirdiğiyle ilgili olan soruları ifade etmektedir.

Sorulara verilecek cevapların derecelendirilmesi de;

Her zaman (%100) 5puan, sıklıkla (%75) 4 puan, Ara Sıra (%50) 3 puan, Nadiren (%25) 2 puan, Hiçbir zaman (%0) 1 puan biçiminde bir formdan oluşmaktadır.

#### **2.4. Verilerin Analizi**

Verilerin çözümlenmesinde antrenörlerin kişisel değişkenleri frekans ve yüzde dağılımları kullanılmıştır. Verilerin analizinde değişkenlere bağlı olarak parametrik şartları sağlanan durumlarda ikili karşılaştırmalar için t testi, parametrik şartların sağlanamadığı durumlarda çoklu karşılaştırmalarda kruskal wallis testi, ikili karşılaştırmalarda mann whitney-u testi kullanılmıştır. Elde edilen veriler bilgisayarda SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) for Windows 16.0 programında analiz edilmiş, manidarlığı 0.05 düzeyinde sınanmıştır.

### 3. BULGULAR

Araştırmaya katılan antrenörlerin demokratik özelliklerine ait veriler ile aynı antrenörlerin tercih ettikleri liderlik özellikleri ve liderlik özelliklerinin alt boyutlarına ait bulgular tablolar halinde verilmiştir.

Çizelge 2. Antrenörlerin Milli Sporcu Olup Olmadıklarıyla İlgili Bulgular

<b>Millik Durumu</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Evet	55	51,4
Hayır	52	48,6
<b>Toplam</b>	<b>107</b>	<b>100,0</b>

Yukarıdaki Çizelgede antrenörlerin sporculuk yaşamlarında milli sporcu olup olmadıklarıyla ilgili veriler incelendiğinde çalışmamıza katılan 107 antrenörden evet diyen 55 (%51,4) antrenörün sporculuklarında milli oldukları ve hayır diyen 52 (%48,6) antrenörün ise milli olmadıkları anlaşılmaktadır.

Çizelge 3. Antrenörlerin, Antrenörlük Kademesine Göre Dağılımları

<b>Antrenörlük Kademesi</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
1.Kademe	29	27,1
2.Kademe	33	30,8
3.Kademe	32	29,9
4.Kademe	11	10,3
5.Kademe	2	1,9
<b>Toplam</b>	<b>107</b>	<b>100,0</b>

Çizelge 3'e göre, araştırmaya katılan antrenörlerinden, 1.kademe 29 kişi, (%27,1), 2.kademe 33 kişi (%30,8), 3.kademe 32 kişi (%29,9), 4.kademe 11 kişi (%10,3) ve 5.kademe 2 kişi (%1,9) olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 4. Antrenörlerin, Çalışma Yıllarına Ait Bulgular

<b>Antrenörlük Tecrübesi Yıl</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
1-3	13	12,1
4-7	11	10,3
8-11	23	21,5
12-15	19	17,8
15den fazla	41	38,3
<b>Toplam</b>	<b>107</b>	<b>100,0</b>

Yukarıdaki çizelgeye göre, araştırmaya katılan antrenörlerin genellikle 15 yıldan daha fazla çalıştıkları ve antrenörler arasında en az çalışma yılının ise 4-7 yıl arasında olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 5. Antrenörlerin Milli Takımda Görev Alıp Almadıklarıyla İlgili Bulgular

<b>Milli antrenör</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Evet	63	58,9
Hayır	44	41,1
<b>Toplam</b>	<b>107</b>	<b>100,0</b>

Çizelge 5’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan antrenörlerin 63’ünün (%58,9) milli takım antrenörlüğü görevi yaptığı, 44’ünün (%41,1) ise milli takım antrenörlüğü yapmadıkları gözlenmektedir.

Çizelge 6. Antrenörlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Bayan	10	9,3
Erkek	97	90,7
<b>Toplam</b>	<b>107</b>	<b>100,0</b>

Çizelge 6’ya göre çalışmamıza katılan antrenörlerin 10’unun (%9,3) bayan, 97’sinin (%90,7) erkek olduğu görülmektedir.

Çizelge 7. Antrenörlerin Yaşlarına Göre Dağılımları

<b>Antrenörlerin Yaşları</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
21-30	11	10,3
31-40	54	50,5
41-50	39	36,4
51-60	3	2,8
61 ve üzeri	0	0,0
<b>Toplam</b>	<b>107</b>	<b>100,0</b>

Çizelge 7’de ise araştırmaya katılan taekwondo antrenörlerin genellikle 31-40 yaş arasında oldukları (%50.5), 51-60 yaş arasında olan antrenör sayısının ise az olduğu (%2.8 ) tespit edilmiştir. 61 yaş üzerinde ise antrenör olmadığı belirlenmiştir.

Çizelge 8. Sporcuken Milli Olan ve Olmayan Antrenörlerin Liderlik Davranışlarının Karşılaştırılması

<b>Liderlik Davranışları Alt Boyutları</b>	<b>Millilik Durumu</b>	<b>N</b>	<b>Ort. (X)</b>	<b>s.s.</b>	<b>s.d.</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
Eğitici-Öğretici Davranış	Evet	55	4,35	0,43	105	0,384	,702
	Hayır	52	4,32	0,39			
Demokratik Davranış	Evet	55	4,53	0,46	105	0,610	,543
	Hayır	52	4,47	0,48			
Otokratik Davranış	Evet	55	4,21	0,54	105	1,627	,107
	Hayır	52	4,03	0,59			
Sosyal Destekleyici Davranış	Evet	55	3,69	0,47	105	-1,097	,275
	Hayır	52	3,81	0,62			
Ödüllendirme Davranışı	Evet	55	3,81	0,47	105	1,911	,059
	Hayır	52	3,61	0,58			

Çizelge 8 incelendiğinde, araştırmaya katılan antrenörlerin sporculuk yaşamlarında milli olup olmamaları ile tercih edilen liderlik davranışları ölçeğinin alt boyutlarından olan eğitici öğretici davranış ( $t=0,384$ ;  $p>0,05$ ), demokratik davranış ( $t=0,610$ ;  $p>0,05$ ), otokratik davranış ( $t=1,627$ ;  $p>0,05$ ), sosyal destekleyici davranış ( $t=-1,097$ ;  $p>0,05$ ) ve ödüllendirme davranışı ( $t=-1,097$ ;  $p>0,05$ ) arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Çizelge 9. Antrenörlerin, Kademelerine Göre Tercih Ettikleri Liderlik Davranışlarının Karşılaştırılması

Liderlik Davranışları Alt Boyutları	Antrenörlük Kademesi	N	Sıra Ortalaması	X <sup>2</sup>	P
Eğitici-Öğretici Davranış	1	29	52,84	4,922	,295
	2	33	45,55		
	3	32	60,19		
	4	11	63,91		
	5	2	56,75		
Demokratik Davranış	1	29	52,83	2,598	,627
	2	33	51,12		
	3	32	57,97		
	4	11	58,95		
	5	2	27,75		
Otokratik Davranış	1	29	55,24	2,031	,730
	2	33	51,09		
	3	32	58,83		
	4	11	48,14		
	5	2	39,00		
Sosyal Destekleyici Davranış	1	29	55,14	6,371	,173
	2	33	45,64		
	3	32	64,02		
	4	11	47,00		
	5	2	53,75		
Ödüllendirme Davranışı	1	29	55,59	1,157	,885
	2	33	55,03		
	3	32	52,50		
	4	11	54,95		
	5	2	32,75		

Çizelge 9’da araştırmaya katılan taekwondo antrenörlerinin, antrenörlük kademeleri ile liderlik davranışlarının alt boyutları arasında yapılan istatistiksel çalışma sonucunda, eğitici öğretici davranış ( $X^2=4,922$ ;  $p>0,05$ ), demokratik davranış ( $X^2=2,598$ ;  $p>0,05$ ), otokratik davranış ( $X^2=2,031$ ;  $p>0,05$ ), sosyal destekleyici davranış ( $X^2=6,371$ ;  $p>0,05$ ) ve ödüllendirme davranış ( $X^2=1,157$ ;  $p>0,05$ ) anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Çizelge 10. Antrenörlerin, Antrenörlük Yıllarına Göre Tercih Ettikleri Liderlik Davranışlarının Karşılaştırılması

Liderlik Davranışları Alt Boyutları	Antrenörlük Tecrübeleri	N	Sıra Ortalaması	X <sup>2</sup>	P
Eğitici-Öğretici Davranış	1-3	13	47,92	1,974	,741
	4-7	11	46,68		
	8-11	23	57,83		
	12-15	19	51,39		
	15den fazla	41	56,95		
Demokratik Davranış	1-3	13	42,12	3,262	,515
	4-7	11	47,05		
	8-11	23	55,20		
	12-15	19	57,79		
	15den fazla	41	57,21		
Otokratik Davranış	1-3	13	57,12	2,081	,721
	4-7	11	47,23		
	8-11	23	60,46		
	12-15	19	54,32		
	15den fazla	41	51,06		
Sosyal Destekleyici Davranış	1-3	13	49,04	7,030	,134
	4-7	11	53,77		
	8-11	23	54,43		
	12-15	19	39,84		
	15den fazla	41	61,95		
Ödüllendirme Davranışı	1-3	13	49,08	3,655	,455
	4-7	11	65,14		
	8-11	23	60,65		
	12-15	19	51,13		
	15den fazla	41	50,17		

Çizelge 10'a bakıldığında araştırmaya katılan antrenörlerin, antrenörlük yaptıkları yıllarının tercih ettikleri liderlik davranışlarının alt boyutları arasında yapılan istatistiki çalışmalara göre, eğitici öğretici davranış ( $X^2=1,974$ ;  $p>0,05$ ), demokratik davranış ( $X^2=3,262$ ;  $p>0,05$ ), otokratik davranış ( $X^2=2,081$ ;  $p>0,05$ ), sosyal destekleyici davranış ( $X^2=7,030$ ;  $p>0,05$ ) ve ödüllendirme davranışlarında ( $X^2=3,655$ ;  $p>0,05$ ) anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

Çizelge 11. Antrenörlerin Milli Takımda Görev Alıp Almadıklarına Göre Tercih Ettikleri Liderlik Davranışlarının Karşılaştırılması

Liderlik Davranışları Alt Boyutları	Milli Takım Antrenörlüğü	N	Ort. (X)	s.s.	s.d.	t	P
Eğitici-Öğretici Davranış	Evet	63	4,35	0,42	105	,626	,533
	Hayır	44	4,30	0,40			
Demokratik Davranış	Evet	63	4,53	0,43	105	,709	,480
	Hayır	44	4,46	0,52			
Otokratik Davranış	Evet	63	4,11	0,53	105	,289	,773
	Hayır	44	4,14	0,63			
Sosyal Destekleyici Davranış	Evet	63	3,73	0,47	105	,318	,751
	Hayır	44	3,77	0,65			
Ödüllendirme Davranışı	Evet	63	3,75	0,54	105	,982	,329
	Hayır	44	3,65	0,52			

Çizelge 11 de, araştırmaya katılan antrenörlerin milli takımda görev alıp almamaları ile liderlik davranışlarının alt boyutları arasında yapılan karşılaştırmalarında, eğitici öğretici davranış ( $t=,626$ ;  $p>0,05$ ), demokratik davranış ( $t=,709$ ;  $p>0,05$ ), otokratik davranış ( $t=,289$ ;  $p>0,05$ ), sosyal destekleyici davranış ( $t=,318$ ;  $p>0,05$ ) ve ödüllendirme davranış ( $t=,982$ ;  $p>0,05$ ) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Çizelge 12. Antrenörlerin Cinsiyetlerine Göre Tercih Ettikleri Liderlik Davranışlarının Karşılaştırılması

Liderlik Davranışları Alt Boyutları	Cinsiyet	N	Sıra Ort	Sıra Toplamı	U	P
Eğitici-Öğretici Davranış	Bayan	10	69,05	690,50	334,50	,106
	Erkek	97	52,45	5087,50		
Demokratik Davranış	Bayan	10	70,10	701,00	324,00	,083
	Erkek	97	52,34	5077,00		
Otokratik Davranış	Bayan	10	71,00	710,00	315,00	,065
	Erkek	97	52,25	5068,00		
Sosyal Destekleyici Davranış	Bayan	10	68,65	686,50	338,500	,116
	Erkek	97	52,49	5091,50		
Ödüllendirme Davranışı	Bayan	10	61,20	612,00	413,00	,437
	Erkek	97	53,26	5166,00		

Çizelge 12’de ise araştırmaya katılan antrenörlerin, cinsiyetleri ile liderlik davranışlarının alt boyutları arasında yapılan istatistiksel karşılaştırmalarda, eğitici öğretici davranış (U=334,50; p>0,05), demokratik davranış (U=324,00; p>0,05), otokratik davranış (U=315,00; p>0,05), sosyal destekleyici davranış (U=338,500; p>0,05) ve ödüllendirme davranışı (U=413,00; p>0,05) anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Çizelge 13. Antrenörlerin Yaşlarına Göre Tercih Ettikleri Liderlik Davranışlarının Karşılaştırılması

Liderlik Davranışları Alt Boyutları	Yaş	N	Sıra Ortalaması	X <sup>2</sup>	P
Eğitici-Öğretici Davranış	21-30	11	53,91	3,007	,391
	31-40	54	56,48		
	41-50	39	48,86		
	51-60	3	76,50		
Demokratik Davranış	21-30	11	47,41	2,557	,465
	31-40	54	57,90		
	41-50	39	49,60		
	51-60	3	65,17		
Otokratik Davranış	21-30	11	62,95	7,159	,048*
	31-40	54	59,62		
	41-50	39	43,74		
	51-60	3	53,33		
Sosyal Destekleyici Davranış	21-30	11	60,77	6,006	,111
	31-40	54	49,88		
	41-50	39	54,88		
	51-60	3	91,83		
Ödüllendirme Davranışı	21-30	11	55,00	3,297	,348
	31-40	54	58,75		
	41-50	39	47,05		
	51-60	3	55,17		

\*P<0.05

Çizelge 13’e göre, antrenörlerin yaş gruplarına göre tercih ettikleri liderlik davranışlarında, otokratik davranış dışında diğer liderlik davranışları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Otokratik davranışta ise anlamlı farkın hangi gruptan kaynaklandığını saptamak amacı ile yapılan post-hoc Scheffe sonucunda, 21-30 yaş ile 41-50 yaş arasında, 41-50 yaş arasındaki antrenörler lehine anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır [F(3,106)=5.85;p<0.05]. Diğer alt gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (p>0.05).



Çizelge 14. Antrenörlerin En Çok Hangi Davranış Tipine Eğilimli Olduklarına Ait Bulgular

<b>Liderlik Davranışları Alt Boyutları</b>	<b>N</b>	<b>ORTALAMA</b>	<b>s.d.</b>	<b>Max.</b>	<b>Min.</b>
Eğitici-Öğretici Davranış	107	4,33	,41465	4,93	2,73
Demokratik Davranış	107	4,50	,47176	5,00	2,75
Otokratik Davranış	107	4,12	,57648	5,00	2,67
Sosyal Destekleyici Davranış	107	3,75	,55211	5,00	2,50
Ödüllendirme Davranışı	107	3,71	,53895	5,00	2,00

Çizelge 14'e göre araştırmaya katılan taekwondo antrenörlerinin en fazla hangi liderlik davranışlarına yönelik yapılan çalışma sonuçlarına göre, ortalama olarak, 4,33 ile eğiti-öğretici davranış, 4,50 ile demokratik davranış, 4,12 ile otokratik davranış, 3,75 ile sosyal destekleyici davranış ve 3,71 ile ödüllendirici davranışa eğilimli oldukları belirlenmiştir.

#### 4.TARTIŞMA

Taekwondo antrenörlerinin liderlik tarzlarının belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışmaya Türkiye genelindeki 107 antrenör gönüllü olarak katılmıştır.

Araştırmaya katılan antrenörlerin yarıya yakın bir kısmı sporculuk yaşamında milli sporculuk deneyimini yaşamışlardır. Sporculuk yaşamlarında milli olan ve olmayan antrenörlerin liderlik davranışlarına ait alt boyutlarında istatistiki açıdan farklılık görülmemiştir. Ancak yapılan değerlendirmede antrenörlerin genelinin otokratik davranışa daha çok eğilimli olduğu sonucuna varılmıştır.

Çalışmaya katılan Taekwondo antrenörlerin, antrenörlük kademeleri ve antrenörlük yıllarıyla ilgili bulgulara bakıldığında toplam 107 antrenörden, 8 ve üzeri yıl antrenörlük yaptıklarını belirten 83 antrenör olduğu görülmektedir. Ancak buna karşılık yine katılımcı 107 antrenörden, 4. ve 5. kademe 13 antrenör bulunduğu görülmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırmaya katılan antrenörlerin kendilerini bir üst kademeye çıkarmak için gerekli olan terfi semineri, proje gibi kriterleri yerine getirmediği sonucuna varılabilir.

Antrenörlerin milli takımda görev yapıp yapmadıkları ile liderlik davranışlarının alt boyutları arasında bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu sonuca göre milli takımda görev yapmanın liderlik davranışlarında farklılık oluşturmadığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan antrenörlerin % 9.3'ü bayan, % 90.7'si erkektir. Ankete katılan antrenörlerin cinsiyetleriyle ilgili böyle bir sonucun çıkması antrenörlük mesleğinin genellikle erkeklerin çalışabileceği alan olarak algılanmasından kaynaklandığı söylenebilir. Köksal (2007) İç Anadolu bölgesindeki bireysel sporlarla uğraşan antrenörlere yönelik çalışmasında, antrenörlerin %22'sini bayan, %78'ini erkek olarak belirlemiştir. Birell ve Cole (1994) Amerika da liderlik üzerine yapmış oldukları çalışmada, bireysel ve takım sporları açısından erkek sporcuları çalıştıran bayan antrenörlerin oranını %1 olarak tespit etmiştir. Tüm bu çalışmalar göz önüne alındığında antrenörlük mesleğinin erkek hâkimiyeti altındaki bir meslek türü olduğu söylenebilir.

Çalışmaya katılan Taekwondo antrenörlerin %50.5'i 31-40 yaşları arasında, %36.4'ü 41-50 yaşları arasında, %10.3'ü 21-30 yaşları arasında, geriye kalanının ise 51 yaş ve üzeri olduğu belirlenmiştir. Köksal (2007) İç Anadolu bölgesinde görev yapan bireysel sporlarla ilgilenen antrenörlerin; %36'sını 31-40 yaşları arasında, %25'ini de 41-50 yaş aralığında tespit etmiştir. Bu bakımdan bireysel sporcu antrenörlüğü yapan antrenörlerin genç ve orta yaş grubunda yer aldıkları söylenebilir.

Yapılan araştırma sonucunda antrenörlerinin, antrenörlük kademeleri ile liderlik davranışlarının alt boyutları arasında istatistiki açıdan bir farklılık görülmemiştir. Köksal (2007) İç Anadolu bölgesinde Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde bireysel branşlarda görevli olan antrenörlerin liderlik tarzlarına yönelik yaptığı çalışmada, eğitici öğretici davranış, otokratik davranış, sosyal destekleyici davranış ve ödüllendirme davranışları arasında istatistiksel açıdan bir fark bulamamıştır. Bu araştırmanın sonucu araştırmamızla paralellik göstermektedir. Aynı araştırmacı antrenörlerin demokratik davranışları arasında ise anlamlı bir farka rastlamıştır. Bu farkın araştırmanın kapsamı ve branş farklılığından kaynaklandığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan antrenörlerin, antrenörlük yıllarına göre tercih ettikleri liderlik davranışında da önemli bir farklılık görülmemiştir. Çoğunluğu oluşturan 15 yıldan fazla görev yapan antrenörlerin sosyal destekleyici davranışlarının diğer davranışlardan daha etkin olduğu tespit edilmiştir.

Baltaş (2000)'a göre takımlarda daha çok amir yöneticiler yerine antrenör liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu manada günümüzde yasadışı ve her şeyi olumsuzlaştırıcı, kısıtlayıcılık demode olurken, katılımcılığa ve sürekli olarak kendini geliştiren insanların yer aldığı liderlik tipinin geçerli olduğu söylenebilir.

Çalışmamıza katılan erkek ve bayan antrenörlerin tercih ettikleri liderlik davranışlarında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Köksal (2000), Schein (1973) ve Eagly ve Johson (1992) 'ın bireysel branş antrenörleri üzerinde yapmış oldukları çalışmalarda da, cinsiyet değişkeni ile ilgili sonuç, tercih edilen liderlik davranışı alt boyutları ortalamaları arasında anlamlı düzeyde farklılık gözlenmemiştir.

Araştırmaya katılan antrenörlerin yaşları ile tercih ettikleri liderlik davranışlarda otokratik davranış alt boyutlarında istatistiksel açıdan farka rastlanmıştır. Elde edilen bulgulara göre; 41–50 yaş grubundaki antrenörler, 21–30 yaş arasındaki antrenörlere göre daha otokratik davranış içinde oldukları belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre antrenörlerin yaşları ilerledikçe daha otoriter lider tarzını benimsedikleri söylenebilir.

## 5.SONUÇ ve ÖNERİLER

Bütün örgüt ya da organizasyonlar belli amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar. Belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi örgüt ya da organizasyonların başarı ile yönetilmesi ile mümkündür. Spor kulüplerinin de spor organizasyonlarının bir parçası olarak düşünüldüğünde, kulüplerin yönetilmesi ve başarıya ulaşılmasında ilk sırayı alan antrenörlerin başarılı olabilmesi, liderlik özellikleri taşıması ve liderlik fonksiyonlarını yerine getirmesi ile mümkündür. Sporcuların verimli bir şekilde çalıştırılması ve hedeflenen amaçlara ulaştırılmasının beklide ilk şartı, o sporcuların liderlik özelliklerine sahip antrenörler tarafından sağlanabilir.

Belli amaçları şevk ve heyecanla gerçekleştirmek için başkalarını ikna edebilme yeteneği olarak da tanımlanabilen liderlik özelliklerinin, antrenörlerde mutlaka bulunması gereken bir özellik olduğu ve sporcuların başarıya ulaşmasında önemli bir katkıya sahip olduğu düşünülmektedir.

Sporcuyu başarıya götüren gelişimin sağlanması için antrenörün sahip olduklarını ortaya koyabilmesi ve örnek teşkil etmesi önemlidir. Bu konuda lider konumunda bulunan ve sporcuyu geliştirme sorumluluğunu üstlenen antrenörün sahip olduğu kişisel özellikleri ve liderlik tarzlarının özelliklerini bilmesi sporcusunu her açıdan yönlendirmesine olanak sağlayacaktır.

Bugünün ve geleceğin başarılı sporcularını yetiştirmek gayesi ile çalışan antrenörlerin tüm dünyada hemen hemen benzer olan antrenman tekniklerinin yanı sıra, başarı için liderlik konusunda da yeterli düzeyde olmaları gerektiği düşünülmektedir.

Taekwondo antrenörlerinin liderlik tarzları üzerine yapılan bu çalışmada, günümüzde bireysel spor antrenörleri üzerine yapılmış diğer çalışmalarda olduğu gibi Taekwondo antrenörlerinin de çoğunlukla genç ve orta yaşlarda oldukları söylenebilir. Türkiye ve Dünya çapında yapılan çalışmalarda da genellikle bireysel branşlarda görev yapan antrenörlerin büyük çoğunluğunu erkek antrenörlerin oluşturduğu görülmektedir.

Yapılan istatistiki çalışma sonuçlarından önemlilik arz eden 41-50 yaş antrenörlerin 21-30 yaş antrenörlere oranla otokratik davranışlarında önemli düzeyde bir farklılık belirlenmesi; 41-50 yaş antrenörlerin, yaş ilerledikçe sporcularıyla arkadaşlık ilişkileri yerine daha seviyeli ve otoriter davranışlar sergiledikleri, 21-30 yaş antrenörlerin ise sporcularına yaşları itibariyle daha yakın oluşlarının arkadaşlık yaklaşımının sonucu olduğu ve farklılığın bu durumdan kaynaklandığı söylenebilir.

### **Öneriler:**

- Her yıl yapılmakta olan antrenörlük seminerlerine katılan antrenörleri lider antrenör konusunda daha fazla bilinçlendirilmeli,
- Hangi yaş gruplarına hangi liderlik tarzlarının ideal olduğuyla ilgili bilimsel çalışmalar yapılmalı, antrenör gelişim seminerlerinde tüm Taekwondo antrenörleri bu konuyla ilgili bilinçlendirilmeli,
- Seminerlere katılan antrenörlerin hangi liderlik özelliklerine sahip oldukları belirlenmeli ve hangi yaş gruplarına hangi liderlik tarzının ideal olduğu ile ilgili bilgiler verilmeli,
- Antrenörlerin bilgi ve yeterlilik düzeylerinin en üst seviyeye çıkması için, yapılan turnuvalarda aranan antrenörlük kademesi şartlarından taviz verilmeyerek, antrenörlerin bilgilerini güncellemek amacıyla terfi seminerlerine katılmaları için teşvik edilmeli,
- Sporcuları üzerinde olumsuz etki uyandıracak şiddet içerikli davranış sergileyen antrenörlere caydırıcı cezalarla tekrar eğitimci antrenör kimliği kazandırılmalı.

## **6.ÖZET**

**T.C.**

**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**

**SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**Taekwondo Antrenörlerinin Liderlik Tarzları**

**Onur YURT**

**Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı**

**Yüksek Lisans Tezi / KONYA - 2009**

Türkiye Taekwondo federasyonuna bağlı Antrenörlerin katılımlarıyla gerçekleştirilen bu çalışmanın amacı, Taekwondo Antrenörlerinin Liderlik tarzlarının belirlenmesidir. Bu amaçla Türkiye de faal olarak görev yapan 10 u bayan, 97 si erkek olmak üzere toplam 107 Antrenör gönüllü olarak çalışmaya katılmışlardır.

Araştırmada veriler, Chelladural ve Saleh (1980) in geliştirdiği Spor İçin Liderlik Ölçeği (SLÖ) formunun Tiryaki (2000) tarafından uyarlanan liderlik formu kullanılarak toplanmıştır.

Elde edilen verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler, t testi, kruskal wallis testi, ve whitney-u testleridir. Hata payı 0.05 olarak kabul edilmiştir.

Antrenörlerin liderlik tarzları ile millilik durumları, Antrenörlük kademeleri, Antrenörlük tecrübeleri, görevlendirilme şekilleri, Milli takımında görev alıp almamaları, yaşları ve cinsiyet değişkenleri açısından farklılık olup olmadığı belirlenmiştir. Yapılan test sonuçlarında Antrenörlerin yaşları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farka rastlanmıştır ( $P<0.05$ ).

Sonuç olarak; Taekwondo Antrenörlerinin Yaşları ile Otokratik liderlik tarzları arasındaki davranışı hariç diğer liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca 4. kademe Antrenörlerin Eğitici Öğretici, Demokratik, Sosyal destek ve Ödüllendirme davranışlarında artış görülürken, 3. kademe Antrenörlerde ise Otokratik davranışlarda artış belirlenmiştir.

## **7. SUMMARY**

**T.C.**

**SELCUK UNIVERSITY**

**INSTITUTION OF MEDICAL SCIENCES**

**Leadership Styles of Tae Kwon Do Trainers**

**Onur YURT**

**Department of Sports Administration**

**Postgraduate Thesis / KONYA – 2009**

The aim of this study, which was performed with the participation of trainers affiliate to The Turkey Tae kwon do Federation is to determine the leadership styles of tae kwon do trainers. Fort his purpose, a total of 107 trainers, 10 of whom are women, volunteered to participate in this study.

The data in the research were collected by using the leadership form adapted by Tiryaki (2000) from Leadership Scale For Sports form developed by Chelladural and Saleh (1980).

The defining statistics to analyse the data obtained are t test, kruskal wallis test and whitney-u test. The magrin of error is considered as 0.05.

Whether the trainers were assigned in the national team, whether they differ in terms of age and gender, how they were assigned, their training experience and stage, and their leadership style were determined. At the end of the tests, it was observed that there was a statistically considerable difference between the ages of the trainers. ( $P < 0.05$ ).

In conclusion; it was ascertained that there was no meaningful relation between the leadership styles of Tae kwon do trainers except for their ages, and their style of autocratic leadership. Moreover; while an increase on educational, democratic, socially supportive and rewarding manners of the 4th stage trainers, an increase on autocratic manners of the 3rd stage trainers.



## 8. KAYNAKÇA

1. Altıntaş N. Boğaziçi Üniversitesi Engineering Technology Management Programı, İstanbul, Stratejik Planning and Management dersi,2003. s.48.
2. Anshel, M.H. Sport Psychology: From Theory to Practise, 3edi., Scottsdale: Arizona. In: Tiryaki Ş. 1997, s.325.
3. Arıkan S.“yönetim ve organizasyon” Hacettepe Üniversitesi İİBF yönetim ve organizasyon,1997, s.289.
4. Arıkan S. “Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları,(yayınlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi,SBE,1997,s408-410.
5. Argun T. Patron, Yönetici, Lider; 1998, S.20.
6. Balçık B. İşletme Yönetimi, Atlas Kitabevi, Konya, 1997.s.22.
7. Baltaş A. Ekip Çalışması Ve Liderlik, Remzi Yayınevi, İstanbul, 2001.s.102.
8. Baltaş A. “Herkes Lider Olamaz”, [http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/l\\_5.htm](http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/l_5.htm), Ekim 2005.php?Article=530&Where=danışma \_merkezi&Cat.,2005
9. Baltaş A. Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi, İstanbul,2000.s.117.
10. Başaran İ. E. Yönetimde İnsan İlişkileri, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1992.s.55.
11. Besimler, D. Liderlik Nedir, <http://www.jayceeskibris.org/liderlik.htm>, Ekim 2005.
12. Biçer T. Spor yönetimi organizasyonu, ekonomik birim olarak spor işletmeleri ve uygulamalarından bir örnek, MÜ sağlık bilimleri enstitüsü, yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul, 1994.s.82.
13. Bozlağan R Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler, yönetim dizisi 60, İstanbul, Hayat yayıncılık 2005,s.30-38.
14. Bumin B.i İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi, Ankara,1990,s.91.
15. Büyük Larousse Ansiklopedisi; Interpress Basın ve Yay. A.Ş., 14.Cilt, İstanbul 1992.s.38.
16. Can H. Organizasyon ve Yönetim, 5.baskı, Siyasal Kitapevi, 1999,s.195.
17. Certo Samuel C., Modern management, prentice- hall international inc, 1977 a.g.e.368.
18. Ceylan A.,“Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar”21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı,1998,Cilt-2,s.315.
19. Cremer D. Affective and Motivarional ,Consequences Of Leader Self-Sacrifice; Teha Moderating Effect of Autocratic Leadership, The Leadership Quarterly,2006.a.g.e.132.
20. Cox HR. Sport Psychology Connepts and Applications, Brown Publinshers, Dubugue,1999.a.g.e.66.
21. Cunningham I. ve Linda Honold, “Everyone Can Be A Coach?”, HR Magazine, vol:43, no:8, July 1998, a.g.e.63.
22. Çelik, V. Eğitimsel Liderlik, Pegema Yayıncılık, Ankara, 2003,s.58.
23. Çetlek, A. A. Lider Tarifi, <http://sistem.ie.metu.edu.tr/liderlik.htm>, (İnternette 10. 04. 2005'te elde edilmiştir. )
24. Çeviker E. Türkiye Gazetesi, İş Dünyamız Köşesi, Ankara, 2001.
25. Daft R. L.,Management,hte drydenpress,1991,a.g.e.379.
26. Davis K. Human Behavior at Work, Mc Graw-Hillbookco.,1997,s.118.

27. Deniz M. Takım Çalışması Teknikleri, Akadey Plus Yayınevi, Ankara, 2000.s.54.
28. Dessler, Management,prentice hall, 1998, a.g.e.342-344.
29. Dinç S. Doğa Sporları Etkinliklerine ilişkin Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi, Hacettepe Üniversitesi sağlık Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi, 2006, s.74.
30. Dönmezler S. Toplumbilim, Savaş Yay. 9. Baskı, Ankara, 1984.s.26.
31. Eagly A. ve Johnson B. “ Gender and Leadership style: A Meta-Analysis”, Psychological Bulletin, vol:108, no:2, 1992, a.g.e.233.
32. Elif İ. İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1999. s.112.
33. Ergeneli A. “Lider Davranışı: Durumsal Değişkenlerin İş Yaşam Kalitesi ile İlişkilendirilmesi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi SBE, 1992, s.14.
34. Eren E.; Yönetim ve Organizasyon, Beta Yay., İstanbul 2004.s.54.
35. Eren E.Yönetim Ve Organizasyon, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1991.s.31.
36. Eren E. Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, Beta yayınları,1998.s.84
37. Erişim a: <http://www.aku.edu.tr/-halilsayli/sayfalar/lider.doc/2008/>
38. Erişim b: <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi42-43/aytac.htm/2008/>
39. Ergun T. Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı, TODAIE Yayını, Ankara, 1981.s.44.
40. Filiz K. G. Ü. B. E. S. Y. O. Sınıf yönetimi Ders Notları, Ankara, 2002,s.51.
41. George J.M ve G.R Jones, Organizational behavior, Adison – Wesley publishing co,1995 a.g.e.,410
42. Goleman D, Boyatzis R., Mckee A.,Yeni liderler, (Çeviri: Filiz Hayır), İstanbul, varlık yayınları, 2002.s.56.
43. Güney S. Yönetim ve organizasyon , Nobel yayınları, Ankara, 2001, s.69.
44. Hannagen T.,ManagementConcepts and Practices, Pitman Publishing, London, 1995.a.g.e..132.
45. Hersey P, Blanchard K. Life Cycle Theory of Leadership, Training and Development journal, Florida, Ohio State University,1969.a.g.e.223.
46. Hitt M.A, R.D. Middlemist ve R.L. Mathis, Management, West publishing, co 1986, a.g.e.352.
47. İmamoğlu F. ve Ekenci G. Spor İşletmeciliği, Alp Ofset Matbaacılık, Ankara, 1998.s.64.
48. İkizler H.C ve Karagözlüoğlu C. Sporda sosyal bilimler, can ikizler, Alfa yayınevi, İstanbul, 2000.s.72.
49. Karaküçük S. Rekreasyon: Boş Zamanları Değerlendirme, Ankara, 1997. s.66.
50. Karaküçük S. Yetim A Rekreasyon Etkinliklerinde Liderlik ve Fonksiyonları, Ankara, gazi Üniversitesi BESYO. Doktora Tezi, 2001.s.117.
51. Kaynak dergisi, Liderlik, Ocak-Mart, sayı 17, İstanbul, 2004,s.18.
52. Keçecioğlu T. Liderlik ve Liderler, Kalder Yayınları,no2.24,1998,s.139.
53. Keçecioğlu T. Liderlik ve Liderler, İstanbul, Okumuş Adam Yayınevi, 2003.s.43.
54. Kılınç T. Liderlikte Durumsallığın Ötesi Karizmatik Liderlik Yaklaşımı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi2,1996.s.18.

55. Koçel T. İşletme Yöneticiliği, 6.Bası,1998,s.398.
56. Koçel, T. İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, 7. Baskı, İstanbul, 1999.s.54.
57. Köksal F. Liderlik Tarzları ve Antrenörlük, yüksek Lisans Semineri, Konya Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2007.s.26.
58. Kuru E.Spor da Psikoloji, Gazi Ün v. İletişim Fak. Basımevi, Ankara,2000.s.99.
59. Martens R. Başarılı Antrenörlük, (Çeviri: Tuncer Büyükanıt), İstanbul, Beyaz Yayınları, 1998.s.82.
60. Maxwell C. Dornan, J. Başarı İçin Stratejiler, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.s.84.
61. Milli Eğitim Dergisi, sayı 150. yayınları, 369, Ankara, 1988, s.65-66. (2001) [http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/150/yetim\\_senel.htm](http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/150/yetim_senel.htm)
62. Olalla Julio, Rafael Echeverria, “Management by Coaching”, HR Focus, vol:73, no:1, Jan 1996, a.g.e.16.
63. Özbey S. Spor bilimlerine giriş, Bağırğan yayınevi, Ankara, 2003,s.25.
64. Özçer S., Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerinde Örgüt, Yapıları ve Liderlik Biçimleri,MPM,1988.s.111.
65. Özçelik A. M. Başarılı Liderlerin Temel Özellikleri, 2008, <http://www.kobifinans.com.tr/>
66. Öz sarı A. Liderlik kavramı analizi, S.Ü. yüksek lisans semineri, Konya, 2008, s.2.
67. Peker Ö. ve Aytürk, N. Etkili Yönetim Becerileri, Yargı Yayınları, Ankara, 2000. s.44.
68. Rice T, Biçer T. 7. Uluslar arası Spor Bilimleri semineri, Vizyoner Liderlik, Antalya, 2002.
69. Rost J. Leadership Theories, In: Şefik Tiryaki; Spor Psikolojisi-Kuramlar ve Uygulama. <http://www.ohr.spu.edu./jed/theories.htm>, 1999.
70. Rost, J. Leadership for the 21 Century, Praeger, Connecticut, In: Akif Tabak; “Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Kavramı ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri”. Kamu Yönetimi, Ankara, 1998.s.73.
71. Stephan p. Robbins ve David A De Cenzo, fundamentals of management prentice hall international editions, 1998, a.g.e.395-396.
72. Stogdill, R.; Handbook of Leadership, New York: Colliar McMillan Ltd., 1974.
73. Stowell Steven J., “Coaching: a Commitment to leadership” Training & development Journal, , no:6, June 1988, vol:42.
74. Sunay H.GSGM'nin uyguladığı antrenör eğitim programının değerlendirilmesi,Ankara, Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor yüksek okulları dergisi, sayı 2, 1998.s.54.
75. Tabak A. Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Kavramı Ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri” [http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilim\\_dergisi/bilimler/doc/2001-2/1-bilder](http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilim_dergisi/bilimler/doc/2001-2/1-bilder), (İnternette 20. 03. 2005'te elde edilmiştir. )
76. Tanner R. “Coachings bum Rap”, Credit Union Exsacutive, , no:3, May-June 1997, vol:37.
77. Tichy NM, Devenna MA. The Transformational Leader, New York, Design of Effective Leadership Development, Programs,1986.a.g.e.86.
78. TSE, Liderlik Eğitim Programı. TSE Personel Belgelendirme Müdürlüğü, Ankara,2002.
79. Zel U. Kişilik ve Liderlik, Seçkin Kitabevi, I. Baskı, Ankara, 2001.s.53.
80. Zel U. “Yönetim Bilimi ve Liderlik Kavramı” [http:// www.UgurZel.Com.tr](http://www.UgurZel.Com.tr) ,2005

## 9. EKLER

### EK 1. Spor İçin Liderlik Ölçeği

Aşağıdaki sorulara vereceğiniz yanıtlar yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Yanıtlarınızın samimi olması bizim için önemlidir. Verdiğiniz yanıtlar kesinlikle gizli tutulacaktır. Araştırmacı dışında herhangi bir kişi yanıtlarınızı görmeyecektir. Lütfen size verilen bu formda isim belirtmeyiniz. Şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

**Selçuk Üniversitesi**  
**Yüksek Lisans Öğrencisi**  
**Onur YURT**

### Kişisel Bilgi Formu

Lütfen aşağıdaki kişisel bilgi formunu kendinize uygun doldurunuz

Daha önce Taekwondo branşında sporculuk yaptınız mı: evet( ) hayır( )

Evet ise milli oldunuz mu: evet( ) hayır( )

Antrenörlük kademeniz: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

Kaç yıldır antrenörlük yapıyorsunuz:1-3( ) 4-7( ) 8-11( ) 12-15( )15den fazla( )

Görevlendirme şekliniz : kadrolu ( ) sözleşmeli( ) fahri( )

Milli takımın herhangi bir kademesinde görev aldınız mı: evet( ) hayır( )

Cinsiyetiniz : Bayan( ) Erkek( )

Yaşınız :

İliniz :

### Spor İçin Liderlik Ölçeği

ANTRENÖRLÜK YAPARKEN		Her Zaman	Sıklıkla	Ara Sıra	Nadiren	Hiçbir Zaman
1.	sporcularımın kapasiteleri ölçüsünde çalıştırdıklarını görmek isterim.					
2.	Belirli müsabakalarda izlenecek stratejiler için sporcularımın fikrini sorarım.					
3.	Sporcularımın kişisel problemlerine yardımcı olurum.					
4.	Bir sporcumu iyi performansından dolayı diğerlerinin önünde överim.					
5.	Yaptığımız sporla ilgili teknik ve taktikleri her sporcuma açıklarım.					
6.	Planlarımı nispeten sporcularımdan bağımsız yaparım.					
7.	Grup üyeleri arasındaki çatışmaların çözümlenmesine yardımcı olurum.					
8.	Sporcularımın hatalarını düzeltmeye özel bir dikkat gösteririm.					
9.	Önemli konularda karar almadan önce grubun onayını alırım.					
10.	Sporcum iyi bir iş başardığında bunu kendisine söylerim.					
11.	Takımdaki işlevimin bütün sporcular tarafından anlaşılmasını sağlarım.					
12.	Davranışlarımla ilgili olarak sporcularıma açıklamalarda bulunurum.					
13.	Sporcularımın kişisel açıdan her yönü ile iyi olmalarını isterim.					
14.	Yaptığımız sporun becerilerini her sporcuma bireysel olarak öğretirim.					
15.	Karar verirken sporcularımın görüşlerini alırım.					
16.	İyi performansından dolayı sporcumun ödüllendirilmesine özen gösteririm.					
17.	Neler yapılması gerektiğini önceden hesaplayıp, ona göre plan yaparım.					
18.	Sporcularımı, antrenmanların uygulanması şekliyle ilgili olarak önerilerde bulunmaya teşvik ederim.					
19.	Sporcularıma kişisel yardımlarda bulunurum.					

20.	Her sporcuma neyin yapılıp neyin yapılmaması gerektiğini açıklarım.					
21.	Sporcularımın kendi hedeflerini belirlemesine izin veririm.					
22.	Sporcularıma karşı beslediğim duygularımı ifade ederim.					
23.	Her sporcumun görevini, en son ayrıntısına kadar yerine getirmesini beklerim.					
24.	Sporcularım hata yapsalar bile onların kendi yöntemlerini denemelerine izin veririm.					
25.	Sporcularımı, bana güvenmeleri yönünde teşvik ederim.					
26.	Her sporcumun güçlü ve zayıf yönlerini dile getiririm.					
27.	Karar verdiğim konular hakkında yeniden tartışmam.					
28.	Bir sporcumu iyi performans gösterdiğinde taktir ederim.					
29.	Her sporcuma her durumda ne yapılması gerektiği ile ilgili özel eğitim veririm.					
30.	Koçlukla ilgili önemli konularda sporcularımın fikrini alırım.					
31.	Sporcularımla yakın ve resmi olmayan ilişkiler konusunda onları cesaretlendiririm.					
32.	Sporcularımın çabalarının birbiri ile bağlantılı olduğu konusuna önem veririm.					
33.	Sporcularımın kendi kapasitelerinin el verdiği ölçüde çalışmalarına önem veririm.					
34.	Sporcularımla mesafeli olurum.					
35.	Her sporcumun sonuca olan katkısının ne olduğunu açıklarım.					
36.	Sporcularımı evime davet ederim.					
37.	Yerinde ve zamanında sporcuma hak ettiği övgüyü gösteririm.					
38.	Sporcularımdan ne beklediğimi ayrıntılı olarak belirtirim.					
39.	Sporcularımın bir müsabakada kullanılacak taktikler hakkında karar kılmalarına izin veririm.					
40.	Soru sorma isteğini engelleyecek yetkinlikle konuşurum.					

## **10.ÖZ GEÇMİŞ**

1985 yılında Ordu'da doğdu. Yapmış olduğu taekwondo branşında ilk olarak 1999 yılında milli takıma girmeye hak kazandı. 2001 ve 2002 yıllarında, aralarında Avrupa ve Dünya şampiyonalarının da olduğu birçok milli müsabakaya katıldı ve dereceler elde etti. 2002 yılında Konya Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu, Beden Eğitimi ve Spor öğretmenliği bölümünü kazandı. 2007 yılında Konya Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı Yüksek Lisan programını kazandı. Halen aktif sporculuk yaşantısının yanında, taekwondo ve tenis antrenörlüğü ayrıca voleybol hakemliği yapmaktadır.