



**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**BASKETBOL ANTRENÖRLERİNİN METAPROGRAMLARI İLE
SPORCULARI TARAFINDAN ALGILANILAN LİDERLİK
NİTELİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ.**

**MURAT ANILIR
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANA BİLİM DALI
SPOR YÖNETİCİLİĞİ BİLİM DALI**

**DANIŞMAN
Prof.Dr.TURGAY BİÇER**

İSTANBUL-2007

ÖNSÖZ

Liderlik konusunda Türkiye ve dünyada sayısız araştırma yapılmış, bunların pek çoğu internette arama sitelerinde ve üniversitelerin kütüphanelerinde yerini almıştır. Liderliğin etkin olarak kullanılmasına ihtiyaç duyulan spor alanında da benzer pek çok çalışmaya imza atılmıştır.

Bu çalışma; bireysel becerilerden bir takım oluşturan, onları istenilen hedefe yönelik olarak fiziksel ve zihinsel olarak hazırlayan, ile onları yönlendiren ve liderlik yapan belirlediği stratejiyi sahada uygulatan basketbol antrenörlerinin bu süreçte liderlik davranışlarını nasıl bir düşünme modeli ile geliştirdiklerini anlamaya yönelik olarak hazırlanmıştır. Bu bağlamda Türkiye'deki basketbol antrenörlerinin sergiledikleri liderlik davranışlarını nasıl bir metaprogram kullanarak gerçekleştirdiklerinin belirlenmesini amaçlanmıştır. Bir **N**öro **L**inguistik **P**rogramlama (NLP) konusu olan metaprogram NLP'nin ülkemizde yaygınlaşmasına paralel olarak bilinmeye başlanmıştır.

Yeni oluşturulan “metaprogram ölçeği” ile “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği”nin birlikte kullanıldığı bu çalışmanın, yapılacak başka çalışmalara da öncü olacağı değerlendirilmektedir.

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde katkıları olan öncelikle Türkiye Basketbol Federasyonuna, Basketbol MHK Başkanı Abdülkadir Özçelik'e, çalışmaya katılım sağlayan spor kulüplerine ve antrenörlerine, desteklerinden ötürü danışmanım Prof.Dr.Turgay BİÇER'e Ertunç AKDOĞAN'a, Serdar TEZEREN'e, Atilla BOZKURT'a, Barış KÜÇÜKALİ'ye teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek Lisans eğitimim boyunca desteğini hiçbir zaman esirgemeyen anneme, babama, sonsuz sabır ve anlayışları nedeniyle eşim ELİF ve kızım İREM'e minnettarım.

Murat ANILIR

NİSAN 2007

ÖZET

Günümüz dünyasına yön veren ekonomik, sosyolojik ve politik gelişmelere ek olarak özellikle son elli yıllık süreç içerisinde çok büyük mesafe kat edilen spor alanında da söz edilmektedir. Spor, tüm yönleriyle insanları, ülkeleri, politikaları, ekonomiyi ve neredeyse tüm bilim dallarını etkilemeyi başarmış. Geniş bir perspektifte farklı tercihleri, beğenileri ve imkanları olan insanlara hitap edebilen pek çok forma girmiştir. En çok adından bahsettiren, küresel bir ekonomiyi ve sosyolojik etki gücünü bünyesinde barındıran branşlardan birisi de Basketbol dur.

Bu araştırmada, Basketbol antrenörlerinin metaprogramları ile sporcuları tarafından algılanılan liderlik stilleri arasındaki ilişki düzeyinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bununla birlikte, antrenörlerin algılanılan liderlik stillerinin ve meta-programlarının demografik değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Araştırmada iki değişik ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeklerden "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği" (Multifactor Leadership Questionnaire) antrenörlerini değerlendirmek üzere 45 basketbol takımının sporcularına uygulanmıştır. Çok faktörlü liderlik ölçeği toplam 36 soru ve 3 ana faktörden oluşmaktadır. 3 ana faktöre bağlı olarak "Dönüştürücü Liderlik" faktöründe; "Karizmatik/ilham verici lider", "Entelektüel Uyarım" ve "Bireysel Destek" faktörlerinden oluşan Üç alt faktör, "Sürdürümcü Lider" faktöründe; "Ödüle Bağlı", "Aktif" ve "Pasif olmak üzere 3 alt faktör ve "Serbestlik Tanıyan Liderlik" ana faktörlerinden oluşmaktadır.

Uygulanan diğer ölçek "Metaprogram Ölçeği"dir. Metaprogram ölçeği toplam 42 soru ve 14 faktörden oluşmaktadır. Bu 14 faktör: Proaktif-Reaktif, Yaklaşan-Kaçan, İç Odaklı-Dış Odaklı, Kurallı-Kuralsız, Genel-Özel, Eşleşen-Eşleşmeyen, Süreç-Sonuç'dur. Metaprogram ölçeği 45 basketbol antrenörüne uygulanmıştır.

Her iki ölçek sonuçları SPSS 13.0 programında analiz edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda antrenörlerin; Algılanılan liderlik davranışı arasında "Ödüle Bağlı Liderlik" boyutu ile "İç Odaklı Metaprogramları" arasında negatif bir

ilişki saptanırken, "Sonuç Odaklı Metaprogramları" ile “Dönüşümsel Liderlik” ve Karizmatik İlham Verici Liderlik pozitif ilişki bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Antrenör, Liderlik, Metaprogram, Karizmatik, Basketbol.

SUMMARY

Sports, which has progressed especially in the last fifty years, is considered as a distinctive element in shaping today's world in addition to the economical, sociological, and political developments. Sports has managed to affect people, countries, politics, economics, and almost all branches of science with all its aspects. In a wide perspective, it has been into many forms which can address to people of different preferences, tastes, and possibilities. Basketball is one of the branches, which has the power of affecting global economy, and sociology in its body and talked most.

In this study, it is intended to find the level of relationship between basketball coaches' metaprograms and their leadership styles perceived by the players. At the same time, it is examined whether the leadership styles perceived by the players and metaprograms of coaches show diversity with respect to demographic variables. Two different surveys are used in the study. One of the surveys, Multifactor Leadership Questionnaire, has been asked 45 basketball teams' players to evaluate their coaches. Multifactor leadership questionnaire include 36 questions and three main factors. Depending on three main factors there are three sub-factors named as "Transformational Leadership"; there are three sub-factors named as "Charismatic-Inspirational Leadership", "Intellectual stimulation" and "Individualized Consideration". in the "Transactional Leadership" factor there are also three sub factor named as "Contingent Reward", "Management-by Exception-active", " Management-by Exception-passive" and main factor of "Laissez-faire leadership". The other type of survey is Metaprogram Questionnaire. It consists of 42 questions and 14 main elements. These 14 elements named; Proactive-Reactive, Towards-Away, Internal-External, Options-Procedures, General-Specific, Match-Mismatch, Process-Consequences. Metaprogram surveys are applied to 45 basketball coaches. Both surveys' results have been analyzed through SPSS 13.0 software.

The outcomes of the analysis established that there was a negative relation between "Contingent Reward" and "Internal Metaprograms" and there was positive relation between "Consequences Metaprogram" and "Transformational Leadership" and also "Charismatic-Inspirational Leadership"

Key Words: Trainer, Leadership, Metaprogram, Charismatic, Basketball.

İÇİNDEKİLER

	<u>SAYFA</u>
ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
SUMMARY	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ	viii
I. GİRİŞ	1
Çalışmadan Beklenen Fayda	3
Sayıtlılar Sınırlılıklar	3
II. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	4
Liderlik Kavramı	4
Liderlik Yaklaşımları	7
Özellik ve Nitelik Teorileri	7
Davranış Teorileri	10
Ohio State Üniversitesi Çalışmaları	12
Michigan Üniversitesi Araştırmaları	14
Likert'in Sistem Modeli	16
Blake ve Mouton'un Yönetsel Şebeke Modeli	17
Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Teorisi	19
Bale'in Harvard Üniversitesi Araştırmaları	20
Gary Yukl'un Liderlik Davranışları Modelleri	21
Durumsallık Teorileri	22
House ve Evans'ın Amaç-Yol Teorisi	23
Fred Fieldler'in Liderlik Teorisi	25
Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Teorisi	28
Vroom-Yetton Karar Verme Modeli	30
Reddin'in Etkililik Teorisi	35
Dönüşümcü Liderlik	38
Dönüşümcü Liderlik Tanımı	38

Dönüşümcü Liderliğin Temelleri / Boyutları ve Özellikleri	41
Dönüştürücü Liderin Sahip Olması Gereken Davranışsal Göstergeler	43
Karizmatik/İlham Verici Liderlik	45
İlham Verici Güdüleme	53
Entellektüel Uyarım	54
Bireysel İlgi / Destek	54
Sürdürümcü Liderlik (Transaksiyonel, Yönetsel Liderlik)	56
Ödüle bağlı	57
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	57
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	57
Serbestlik Tanıyan Liderlik	57
Çok Faktörlü Liderlik Anketi (Multifactor Leadership Questionnaire)	58
III. ANTRENÖRLÜK KAVRAMI	59
Antrenörün Tanımı	59
Antrenörün Kişilik Özellikleri	60
Antrenör Sporcu İletişiminin Rolü	62
Antrenör Tipleri	68
IV. NLP (NEURO LINGUISTIC PROGRAMMING) KAVRAMI	72
NLP'nin Tanımı ve Anlamı	72
NLP'nin İlke ve Varsayımları	73
Metaprogram (Düşünme Modeli) Kavramı	74
V. YÖNTEM	77
Araştırma Modeli	77
Evren ve Örneklem	77
Veriler, Verilerin Toplanması, Analizi	77
VI. BULGULAR ve YORUM	80
Metaprogram Ölçeğine İlişkin Bulgular	80
İç Tutarlılık Ve Madde Analizine İlişkin Bulgular	83
Antrenörlerin Metaprogramlarına İlişkin Bulgular	86
Antrenörlere Ait Demografik Bulgular	93
Antrenörlerin Algılanılan Liderlik Niteliklerine İlişkin Bulgular	95

VII. TARTIşMA VE SONUÇ	104
VIII. ÖNERİLER	107
IX. KAYNAKÇA	108
X. EKLER	113
XI. ÖZGEÇMİş	121

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo No 1: Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu	19
Tablo No 2 : Fiedler'in Durumsallık Modeli	26
Tablo No 3: P.Hersey Ve Blanckardın Durumsal Liderlik Davranışı Ve Astların Olgunluk Düzeyi İlişkisi	30
Tablo No 4: Vroom – Yetton Liderlik (Karar Ağacı) Modeli	32
Tablo No 5: Çok faktörlü Liderlik Ölçeği Faktörleri	78
Tablo No 6: Metaprogram Ölçeği Faktörleri	79
Tablo No 7: Metaprogram Ölçeğinin Tekrar-Test Güvenirliği Arasındaki Korelasyon ve t Testi Sonuçları	80
Tablo No 8: Metaprogram Ölçeğinin Geneli İçin İç Tutarlılık Katsayıları	83
Tablo No 9 : Metaprogram Ölçeğinin Geneli İçin Madde Analizi Sonucu	84
Tablo No 10: Metaprogram Bileşenlerinin Ortalamaları Arasındaki Farklılıklar	86
Tablo No 11: Antrenörlerin Lig Statüsü İle Metaprogramları Arasındaki İlişki	87
Tablo No 12: Antrenörlerin Antrenörlük Yaşları İle Metaprogramları Arasındaki İlişki	87
Tablo No 13: Antrenörlerinin Takımdaki Çalışma Süreleri İle Metaprogramları Arasındaki İlişki	88
Tablo No 14: Antrenörlerin Lisanslı Olarak Bir Branşta Faaliyet Göstermeleri İle Metaprogramları Arasındaki İlişki	89
Tablo No 15: Antrenörlerin Başka Bir İşte Çalışmaları İle Metaprogramları Arasındaki İlişki	90
Tablo No 16 : Antrenörlerin Metaprogramlarının Kendi Arasındaki İlişki	91
Tablo No 17: Antrenörlerin Yaş Grupları Dağılımı	93
Tablo No 18 : Antrenörlerin Eğitim Durumu Grupları Dağılımı	93
Tablo No 19: Antrenörlerin Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Mezunlarının Dağılımı	93
Tablo No 20: Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Mezun Olanların Ana Bilim Dalı Dağılımı	93

Tablo No 21: Antrenörlerin Antrenörlük Dereceleri Dağılımı	94
Tablo No 22: Antrenörlerin Antrenörlük Yaşı Dağılımı	94
Tablo No 23: Antrenörlerin Halen Çalıştırdığı Takımlardaki Görev Süreleri Dağılımı	94
Tablo No 24: Lisanslı Olarak Spor Yapan Antrenörlerin Dağılımı	94
Tablo No 25 : Başka bir İşte de Çalışan Antrenörlerin Dağılımı	95
Tablo No 26 : Algılanılan Liderlik Stilllerinin Genele Oranı	95
Tablo No 27: Antrenörlerin Lig Statüsü ve Algılanılan Liderlik Stilleri	96
Tablo No 28 : Antrenörlük Süreleri İle Algılanılan Liderlik Stilleri	96
Tablo No 29 : Antrenörlerin Görev Yaptığı Süre İle Algılanılan Liderlik Stilleri	97
Tablo No 30 : Antrenörlerin Lisanslı Olarak Spor Yapmaları İle Algılanılan Liderlik Stilleri	97
Tablo No 31 : Antrenörlerin Antrenörlük Haricinde Başka İşte Çalışmaları İle Algılanılan Liderlik Stilleri	98
Tablo No 32: Antrenörlerin Algılanılan Liderlik Niteliklerinin Kendi Arasındaki İlişki	99
Tablo No 33 : Antrenörlerin Metaprogramları ile Algılanılan Liderlik Nitelikleri Arasındaki ilişki.	101

I. GİRİŞ

Liderlik konusunda büyük, aceleci ve yenileyici yaklaşımlar son yirmi yıla damgasını vurmuştur. Bilimsel olsun ya da olmasın güçlü liderlerin yapısını ve başarısını analiz eden kitaplar kendilerine son derece büyük bir okuyucu kitlesi bulmuşlardır. Özellikle 1960'lı yıllardan sonra yönetim alanında yapılan çalışmalara, "Liderlik" kavramı katılmış ve çeşitli önderlik tanımları geliştirilmeye başlanmıştır. Her yöneticinin önderlik yeteneklerine sahip olamayacağını ve yöneticilik rolüne sahip olmayan önderlerin olabileceğini söylenebilir.(10)

Liderliğin ve liderlerin sosyal bilim alanında fazlaca konu edilmesinin en büyük nedeni liderlerin sahip oldukları güç olmuştur. Güç; yönetimde, iş dünyasında, politikada, kısacası insanların rol oynadığı her alanda son derece önemli bir kavramdır. Mükemmel firmalar başarılarını hiçbir organizasyonun gerçekleştiremeyeceği bir vizyon ve determinasyon oluşturan liderlere borçlu hale gelmişlerdir. Teknoloji ilerledikçe ve yönetimde hiyerarşi ortadan kalktıkça insan faktörü önemli hale gelmektedir. (19) Çünkü günümüzde çalışma hayatında başarıyı yakalamak liderliği gerektirmektedir. Bu da liderlik için gerekli olan özelliklere sahip olmayı her zamankinden daha önemli yapar. (41)

Bu yüzyılda değişik alanlarda hem teorisyenler hem de uygulayıcılar liderliği çözümlemek için yoğun çabalar sarf etmişlerdir. Bu çabalar, liderlik alan yazınına yaklaşık, 5000'den fazla çalışma, 350'den fazla tanım kazandırmıştır. Çalışmalar, liderlikle ilgili çeşitli yaklaşımların gelişmesine, tanımlar da liderliğin açıklanmasına katkıda bulunmuştur.(15) Bu kapsamda yapılan araştırmalar neticesinde liderlik pek çok alt başlığa ayrılmıştır. Bu çalışmaya temel olan ve basketbol branşında aktif sporculara uygulanacak olan ölçek; antrenörlerinin Dönüştürücü Lider (Transformasyonel, Dönüştürücü Lider) ve Sürdürücü Lider (Transaksiyonel, Yönetmel, İşlemsel Lider) nitelikleri ile ilgilidir.

Böylesine, dünya literatürünü meşgul eden bir konuda birçok araştırma yapılmasına rağmen hala liderlik konusunda tam bir uzlaşmaya varılmış değildir. Yönetim bilimi literatüründe liderlik tarzlarının tespiti doğrultusunda birçok ampirik çalışma gerçekleştirilmiştir; ancak, liderin doğası ve aynı zamanda liderlik tarzına yönelik net bir saptama yapılamamıştır. Nitekim 1949'a kadar ki liderlikle ilgili literatürü inceleyen Bontz,

130 farklı liderlik tanımı çıkarmıştır (6).

Liderlik anlamında yapılan araştırmaların bilinen iyi örneklerinin sadece lider davranışlarını anlamaya ve sınıflandırmaya yönelik olması bu çalışmanın temel çıkış noktasını oluşturmuştur. Literatür taraması sonucu liderlerin nasıl bir düşünce modeline sahip olduklarına ilişkin veriler davranışları ile ilgili olanlarla kıyas yapılamayacak kadar azdır.

Bu çalışmada ise pek çok spor branşlarına göre çok daha hızlı değişen bir oyun yapısına sahip olan basketbol branşında, oyun içinde gelişen durumlara karşı çok hızlı karar verebilme yetenekleri ve sporcularıyla sürekli iletişim kurarak oyunu ve takımını kontrol edebilme konusundaki becerileri sebebiyle basketbol antrenörleri örnek alınmış, bu kapsamda bireysel becerilerden bir takım oluşturan, onları istenilen hedefe yönelik olarak fiziksel ve zihinsel olarak hazırlayan ile onları yönlendiren ve liderlik yapan belirlediği stratejiyi sahada uygulatan basketbol antrenörlerinin bu süreçte liderlik davranışlarını nasıl bir metaprogram ile geliştirdiklerini anlamaya yönelik olarak hazırlanmıştır. Metaprogram ise bir **N**öro **L**inguistik **P**rogramlama (NLP) konusudur.

NLP, Nöro Linguistik Programlamanın kısaltılmışıdır. Nöro; sinir sistemimize, görmekte, duymakta, hissetmekte, tatmakta ve koku almakta kullandığımız beş duyumuzun zihinsel patikalarına gönderme yapar. Linguistik ise; dili kullanma becerimize ve belli kelimelerle deyimlerin zihinsel dünyalarımıza nasıl ayna tuttuğuna gönderme yapar. Linguistik aynı zamanda düşünce şeklimizi, inançlarımızı ve daha bir çok şeyi ortaya koyan; vücudumuzun duruşunun, jestlerimizin ve alışkanlıklarımızın "sessiz diline" de gönderme yapar. Programlama; düşüncelerimizin, duygularımızın ve eylemlerimizin zihinsel yazılımımızı yenileyerek değiştirebilecek olan alışkanlığa dönmüş programlar olduğunu belirtmek için bilgisayar mühendisliğinden ödünç alınmış bir terimdir.(2) Metaprogramlar, kişilerin dünyayı kendi algıları ve düşünceleri doğrultusunda algılamaları, biçimlendirmeleri ve bu yönde davranmalarını sağlarlar. davranışların altında yatan ve davranışlarımızı oluşturan düşünce modellerine NLP dilinde metaprogramlar denmektedir. Metaprogramlar, NLP'nin temel birimlerinden biri olan, "Bütün davranışların bir yapısı vardır." ilkesini oluşturur. Özellikle iş, spor ve

yönetim dünyasında takım oluşturmada, ahenk yaratmada ve işe adam almada son derece önemli, işe yarayan tekniklerdir. Metaprogramlar insanların neyi niçin nasıl yaptığını anlamada bizlere kolaylık sağlar.(11) NLP literatüründe ortak olan metaprogramlar vardır. Bunlar Proaktif-Reaktif, Yaklaşan-Kaçan, İç Odaklı-Dış Odaklı, Kurallı-Kuralsız, Genel-Özel, Eşleşen-Eşleşmeyen, Süreç-Sonuç ve İkna Kalıplarıdır. Metaprogramları kullanmak insanı kendi hayatında kendini anlamak ve başkalarıyla iyi iletişime girmek hatta başarı konusunda en büyük yardımcısıdır.(31).

Araştırmada; birisi antrenörlere diğeri ise bu antrenörlerin çalıştırdıkları takımlarında yer alan sporculara olmak üzere iki farklı anket uygulanmıştır. Sporculara uygulanan anket ile antrenörlerin, sporcular tarafından nasıl bir lider olarak algılandığını tespit edilmesi, antrenörlere uygulanan anket ile ise sporculara uygulanacak anket vasıtasıyla tespit edilen liderlik modelini nasıl bir düşünme modeli kullanarak gerçekleştirdiğini belirlenmesi hedeflenmiştir.

Çalışmadan Beklenen Fayda: Antrenör-sporcu, antrenör-yönetici iletişiminin güçlendirilmesi ve antrenörlük mesleğinin somut verilere dayalı olarak geliştirilebilmesi maksadıyla önemli bulgulara ulaşılması, aynı zamanda da basketbol literatürüne sadece antrenörlere özel bir değerlendirme kriteri kazandırılmasıdır.

Sayıtlılar : Araştırmanın temel sayıltısı, Antrenörlerin liderlik niteliklerinin sporcularına uygulanan Çok Faktörlü Liderlik Anketine ve Antrenörlerin Metaprogramlarının antrenörlere uygulanan Metaprogram Anketine verecekleri yanıtlarla saptanabileceğidir.

Sınırlılıklar : Bu araştırma Türkiye Basketbol 2'nci Liginde ve Mahalli Liginde faaliyet gösteren erkek takım antrenörleri ile bu antrenörlerin çalıştırdıkları takımlarda görev yapan sporcularla sınırlıdır.

II. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı üzerine ve onun çok boyutluluğunu tanımlayan çok sayıda yazı yazılmış, bir o kadar da araştırma yapılmıştır. Akademik anlamda 14'üncü yy.da insan hayatına giren liderlik konusunda yapılan binlerce araştırmanın neticesinde de yüzlerce tanım geliştirilmiştir. İnsanlık tarihinde özellikle tüm dünyayı yakından veya uzaktan etkilemiş olaylar sonunda yapılan tanımlara yenileri eklenmiş, daha önce yapılan tanımlara yüklenen anlamlar çeşitlilik kazanmıştır.

Liderli etmek (lead), liderlik (leadership) ve lider kelimelerinin Anglo-Sakson kökü, “yol” ya da “yön” anlamına gelen “lead” dir. “seyahat etmek” veya gitmek anlamına gelen “leaden” fiiliden gelir. Anglo-Sakson’lar, bu kelimenin manasını, insanların bu yolda veya yönde yaptıkları seyahatler olarak genişletmişlerdir. Pers ve Mısır dillerinde de aynı anlamda kullanıldığı tespit edilmiştir. Yunanca’da karşılığı “hegemon” olup, Romalıların lider anlamına gelen “dux” kelimesinde olduğu gibi, yol ya da “seyahat” imajına denk düşmektedir. Latince’de geminin dümencisi manasına gelen “gubernatör”, ya da “governor” da (yönetici) da anlam netlik kazanır. (43)

1800 yıllarına kadar İngilizce’de “liderlik” sözcüğü yoktur. Toplumbilimcilerin liderlik olgusu üzerine ciddi olarak çalışmaları için üzerinden yüz yıl daha geçmesi gerekmiştir. (17) Liderlik gelişen bu süreçte toplumsal psikolojinin anlaşılmasında araştırmaların odağı haline getirilmiştir. Tarihte başarıları ya da başarısızlıklarıyla dünyaca tanınan bir liderlerin çok farklı bakış açılarıyla farklı araştırmacılar tarafından incelenmiş olması sonucunda liderlik tanımları da bunun doğal sonucu olarak çeşitlilik göstermiştir. Yapılan tanımlara bakıldığında liderliğin ne anlam ifade ettiğine dair kesin bir ortak nokta bulunmamaktadır. Eski tarihlerde yapılan liderlik araştırmalarının çoğunlukla zamanın başat olgusu olan savaş ekseninde ülkelerin menfaatleri merkezindeki siyaset adamları ama daha çok askeri yöneticiler ya da sosyal patlamaların ortaya çıkışını tetikleyen bireylere odaklandığı görülür. Askeri liderler savaşta verdikleri kayıpların miktarına ve verdikleri stratejik kararlara göre, siyaset adamları ise, özellikle savaş sonrasında ülkeleri adına masa başında kazandıkları imtiyazlara göre değerlendirilmişlerdir. O dönem liderliğine sosyoloji penceresinden bakılmıştır.

Toplumbilimciler yaptıkları derinlemesine çalışmalar ile liderlik konusunu araştırmaya

başlamadan önce “lider olunmaz doğulur” inancı toplum genelinde hakimdir. Daha sonraları gelişen toplum düzeninde çok çeşitli sosyal gruplar içinden de liderlerin çıkmış olması bu teorinin yıkılmasında önemli bir rol üstlenmiştir.

Yakın tarihe doğru yaklaşıldıkça ise sanayileşmenin sonucu oluşan evrensel pazar kavgasında galibiyetleriyle ekonomik ve politik güce sahip olmuş organizasyonların cesur yöneticileri ve bunların karşısında ekonomik bağımsızlıklarını koruma içgüdüsüyle var gücüyle savaşıyor siyaset adamları araştırmaların odağında oldukları görülür. Bu zaman diliminde liderlik tanımlamalarında farklılaşmanın ve çeşitliliğin arttığı görülür.

Dünyada haritalarının yeniden çizilmeye başlandığı geçiş dönemine bakıldığında askeri strateji konusunda başarılı liderlerin savaş alanı dışında popülerliklerini siyaset adamlarına bıraktıkları, sosyo-ekonomik stratejileri üretmedikleri görülür. Bu dönemin tüm dünya kamuoyunun hem fikir olduğu en büyük istisnası Ulu Lider Mustafa Kemal ATATÜRK olmuştur. Onun liderliği ulusal ve uluslararası yüzlerce araştırmaya, kitaba ve makaleye konu olmuştur.

Ekonomik gücün yönetimindeki liderler; daha çok yaratıcı fikirlerini cesaretle ve akılla üretime yönlendirmeleri, sorumlu oldukları organizasyonu daha çok gelişim-üretim ve daha çok satış hedeflerini mantık ekseninde yönetmeleri ve organizasyonda yarattıkları üretim sinerjisi üzerinde yoğunlaşmıştır. Siyaset adamlarının konu edildiği araştırmalarda ise onların iletişim boyutundaki becerileri ile kitleleri etkileme güçleri ön plana çıkmaktadır. Bu tip liderler, güçlerini toplum genelinin sahip olduğu, kutsal saydığı değerlere olan bağlılıklarından alırlar. Geniş halk kitlelerine konuştuklarında o kadar etki yaratırlar ki söyledikleri sözlerin içeriğine bakılmaksızın halk tarafından onaylanırlar, düşünceleri tartışılmaz. Bu dönem liderliğine ise sosyo-ekonomik gelişmeler penceresinden bakılmıştır. Bu iki farklı lider tipinin tanımlanması ile beraberlerinde yapılan tartışmalar sonucu özellikle yönetici ve lider ayrımının yapılmasını zorunlu kılmıştır.

Daha yakın dönemlerde yapılan araştırmaların bireye odaklandığı gözlemlenir. Teknolojinin gelişmesiyle artan uyaran sayısı ve iletişim araçlarının çeşitliliği, bireyleri öncelikle kişisel gelişime ve iletişim araçlarının akılcı etkin kullanılması konusuna odaklamıştır. Tüm algılamaların ve odaklanmaların evresellik boyutunda ele alınması sonucu artan sosyal ve ekonomik rekabet, bireyleri daha riskli ortamlarda daha çok denetim

sağlama ve daha doğru yönlendirme, değişen durumlara daha hızlı adapte olmak konusunda zorlamıştır.

Liderlik kavramının gelişim sürecine bakıldığında, bu alan üzerinde yapılan araştırmalar; liderliğin özellikleri 1920-1959 yılları, liderlerin davranışları 1950-1960 yılları, liderliğe etki eden çevresel faktörler 1960-1970 yılları, liderlerin sembolik olarak üstlendikleri roller 1970-1980 yılları, liderlerin kişilik özellikleri ve davranışları arasındaki ilişki ise 1980-1990 yılları, liderlik algısının ve kültürlere göre değişen algılamaları üzerinde yoğunlaşmıştır.

Yapılan yüzlerce çalışma, liderlerle, lider olmayanlar arasında kişilik özelliklerinde hiçbir ayrılığın olmadığını göstermiştir. Liderliğin liderlerin varolan bazı özelliklerin ürünü olduğu kuramı da hemen hemen ortadan kalkmıştır. Burada bahsedilen temel inanışların değerlerini yitirmelerine sebep “etkileşim” kavramının devreye girmesidir. Yalın olarak etkileşim ve iletişim dinamikleri bu alanda yapılan çalışmalara farklı bir boyut kazandırmıştır. Ancak liderlik konusunda hiç kuşkusuz ki evrensel olarak kabul görmüş kavramlar da mevcuttur. Bunlar; “takip edenler/tarafarlar/grup”, ortak amaç/ortak yaşanmışlık, “etkileme” “etkilenme” dir.

(41)

Tarafarlar olmadan ortada bir liderin olamayacağı açıktır. Bireyin etkisini kabul eden insanlar olmadıkça liderden söz edilemez. Lider burada, grubun isteklerini karşılayabilecek güce sahip bireydir. İnsanlar, kendilerine gereksinim duydukları ya da istedikleri şeyleri sağlayacağına inandıkları liderin arkasından gider ve kendilerini yönetmelerine izin verirler.(16)

Araştırmacılar, liderliğin tanımını daha çok kişisel perspektiflerine ve önem verdikleri olgulara göre yapmışlardır. 1950’lerde yoğunlaşmaya başlayan liderlik araştırmalarıyla birlikte birçok tanım yapılmaya başlanmıştır.

Belirli bir grubun belirli bir kişinin arkasından belirli amaçları gerçekleştirmek üzere gitmesi ile liderlik süreci oluşur. Bu tür sürece formal organizasyonlarda rastlanabileceği gibi, mahallelerde oluşan çete faaliyetlerinde, çocukların kendi aralarındaki oyunlarında, devlet yönetiminde de rastlanır. Dolayısıyla liderliğin oluşması için formal organizasyonun mevcudiyetinin şart olmadığı gibi resmi yetkilerle de donatılması şart değildir. Önemli bir

ayrıntı da; resmi yetkilere sahip liderin bir grubu peşinden sürükleyememe olasılığı ile hiçbir resmi yetkisi ve sıfatı olmayan birisinin büyük kitleleri peşinden sürükleme ihtimalinin var olduğu gerçeğidir. Resmi yetki liderlere ancak, kullanabilecekleri kaynakların sayısını artırır. Liderlik sadece üst kademelerde çalışan bireylerle ilgili bir süreç değildir, değişik boyutlar, kalıplar ve kapsama sahip olabilir. (25)

LİDERLİK YAKLAŞIMLARI :

Liderlik farklı çok farklı bakış açılarıyla değerlendirilse de araştırmacıların ortak olarak buluştukları teoriler mevcuttur bunlar;

1. Özellik(Trait) Teorileri / Özellik ve Nitelik Teorileri
2. Davranış Teorileri
3. Durumsallık Teorileri
4. Durumsallığın Ötesinde Teoriler / Yeni Teoriler

ÖZELLİK VE NİTELİK TEORİLERİ:

Liderlik konusunda yapılan özellikle erken döneme ait araştırmalarda, liderlerin belirgin olarak sahip olduğu kişilik özellikleri ve toplumlar tarafından lider olarak algılanmaları arasındaki ilişkinin temel olarak ele alınması sonucu “özellik ve nitelik teorileri”nin ortaya çıkışını sağlamıştır. Özellik ve Nitelik Teorileri liderlik konusun ile ilgili olarak geliştirilen ilk yaklaşımdır. Liderlikle ilgili bilinen en yaygın düşünce olan liderliğin doğuştan sahip olunan kişilik özelliklerine bağlanması durumu bu döneme aittir. Pek çok kaynakta ise “büyük adam” teorisi olarak da yer almıştır. “liderlikteki özellik teorileri, bazı kişilerin niçin etkin bir lider konumuna gelirken, diğer kişilerin bundan mahrum olduklarını kişiselikten kaynaklanan farklılıklarla açıklama fikrine dayanır.”(23) Özellikle 1930 ve 1940 yılları arasında yoğunlaşmış olan araştırmalar, kişisel özellikleri 3 temel grupta toplamıştır: Bireyin yetene ve becerileri, bazı araştırmalarda kişilik özellikleri içerisinde kabul edilmiştir ki, psikoloji literatürü yetenek ve becerileri kişiliğin bir boyutu olarak kabul etmektedir.”(43) Bazı araştırmacılar çalışmalarında; lider bireyin kişilik özelliklerini asıl etken olarak ele alırken bazıları ise davranışları üzerinde doğmuştur.

1950 öncesinde liderlikle ilgili çalışmalara bakıldığında, araştırmaların daha çok etkin

olan ve olmayan liderlerin özellikle yapısal donanımları gereği kişilik özelliklerindeki farklılıkları anlamaya amaç edinildiği görülmektedir.(11)

Tarihsel süreç içinde bu teoriye ilişkin çalışmaların ilkinin, Thomas CARLYLE(1795-1881) tarafından yapıldığı söylenmektedir. CARLYLE yukarıda bahsi geçen “bazı kişilerin lider olarak doğduğu ve insanlık tarihini etkiledikleri” yani “büyük adam” savının yaratıcısı olarak bilinmektedir. Daha sonra yapılan bazı çalışmalar bu teorinin gelişmesine katkıda bulunmuştur.

Özetle bu teoriye göre liderin, çeşitli özellikleri bakımından diğer grup üyelerinden farklı bir kişi olması gerekir. Çok eski çağlarda liderlerin insanüstü niteliklere sahip olup olmadıkları üzerinde durulmuştur. Liderlik özellikleri konusunda yapılan çeşitli araştırmalar sonucunda ortaya konan özellikler; fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal olmak üzere dört grupta toplanmaktadır.

- 1- Fiziksel Özellikler: Güçlülük, yaş, boy, cinsiyet, ırk, güzel konuşma gibi özellikler.
- 2- Düşünsel Özellikler: Zeka, dikkat, inisiyatif, kararlılık, ileriye görme, sorumluluk, gerçekçilik, bilgi, yetenek, ikna etme vb.
- 3- Duygusal Özellikler: Algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek, sevindirmek, yüksek başarıma duygusu, hırs vb.
- 4- Sosyal Özellikler: iletişimi kurma, dostlu, arkadaşlık yeteneği, dışa dönük kişilik yapısı, kendini kabul ettirme. Liderlerde bu sayılan özelliklerin dengeli bir birleşiminin bulunması gerekmektedir. (30) Bir liderin sahip olabileceği niteliklerin ortaya çıkarılmasına yönelik olarak yapılan bir araştırma olan ve yakın zamanda Amerikan Yönetim Birliği “AMA” tarafından 1500 nitelikli yöneticiye yapılan araştırma sonunda çoğunluk tarafından lider bir kişinin sahip olması gereken başat özelliğin “dürüstlük” olduğu sonucuna varılmıştır. Özetle; 1-Dürüstlük, Güvenilir 2- Rekabetçi/Yetenekli/Üretken, 3- Kararlı/teşvik edici olarak sıralanmaktadır. Dürüstlüğün liderde en çok bulunması istenen özellik olmasının, toplumların gün geçtikçe kaybettiği toplumsal ve bireysel değerler ile bağlantılı olmadığı tartışılabilir. (44)

STOGDİLL tarafından ilki 1948’de yapılan araştırmada, daha önce belirlenen yaklaşık 300 özellik yeniden gözden geçirilmiş, gruplandırılmış ve sıvanmıştır. Ulaşılan bulgulardan, liderlerin bu özelliklerden bazılarına sahip olmalarına rağmen, özelliklerinin

tümünün bir insanın liderlik potansiyeline, liderlik yapabileceğine ilişkin kesin göstergeler olmadığı sonucuna varılmıştır. (16) STOGDİLL'in belirlediği özellikleri sınavan MANN, sadece zekayla liderlik arasında bir ilişki olduğu, diğer özellikler için bunun pek geçerli olmadığı bulgusuna ulaşmıştır. STOGDİLL 1948 yılında 300 özelliğe göre derleyerek ortaya çıkardığı sonuçları 1974 yılında başarılı liderlerde görülen özellikleri temel alarak gözden geçirerek yeniden gruplandırmıştır. Daha önce 6 başlıkta(fiziksel özellikler, sosyal geçmiş, zeka, kişilik, işle ilgili özellikler ve sosyal özellikler) topladığı özellikleri 1974 yılındaki çalışma sonucunda 2 başlıkta (özellikler ve beceriler) özetlemiştir. STOGDİLL ayrıca "özelikler yaklaşımı" kapsamında yapılan araştırmaları 1904-1948 ve 1948-1970 yılları arasında yapılan araştırmalar olmak üzere iki ayrı dönemde incelemiştir. 1904-1948 yılları arasında 124, 1948-1970 yılları arasında da 163 olmak üzere çeşitli ülkelerde değişik araştırmacılar tarafından yapılan toplam 287 araştırmanın bulgularındaki ortak paydaları tespit etmeye çalışmıştır.

Yukarıda sözü edildiği gibi liderin taşıdığı kişilik ve fiziki özellikleri ortaya çıkarmaya çalışan bütün araştırma sonuçları, Ralph STOGDİLL ve Richard MANN tarafından taranmış ve yayımlanmıştır. Bu taramadan ortaya çıkan en belirgin durum, bazı özelliklerin gerçekten de liderlere özgü olduğu ancak araştırma bulgularının liderlik kavramını açıklamakta tek başına yeterli olmadığıdır. (44)

Liderlik sürecini sadece bireysel özelliklere göre inceleyen bu teori pek verimli olmamıştır. Araştırmalarda karşılaşılan en önemli sorun, liderin özelliklerini ölçebilecek şekilde tanımlamanın güç oluşu ve belirli bir özelliğin farklı şekilde anlaşılmasıdır. (32) Bu alanda yapılan araştırmalarda, bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş, bazen grup üyeleri(izleyenler/takipçiler) arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Örneğin, yirmi araştırma sonucunda, seksenden fazla özellik tespit edilmesine rağmen, ancak beş özelliğin (zeka, kontrollü olma, kendine güven, yüksek enerji ve konusuna hakim olma) dört araştırmada ortak olduğu görülmüştür.

Yapılan araştırmaların bir çoğunda ortak olan özelliklerin ortaya koyduğu önemli bir gerçek, çeşitli çevrelerden ve eğitim düzeylerinden gelen değişik kişilikteki insanların başarılı liderler olabilmesidir. Çünkü liderleri yaratan genellikle çevre olmaktadır ve

liderlerin kişisel özellikleri de ancak onların liderliklerinin bir kısmını oluşturmaktadır. Liderlerin belirli bir özelliği ancak belli bir durum ya da grup ona ihtiyaç duyduğu zaman önemli olmaktadır. Bu çerçevede “değişik durumlar ve ihtiyaçlar farklı liderlik türlerinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bir liderin davranışı belirli bir yer ve zamanda iyi olarak nitelendirilebileceği gibi, başka bir yer ve zamanda da kötü olarak değerlendirilebilecektir.(17) Bu durum tamamen farklı birtakım faktörlerin liderlik sürecini direkt olarak etkilediği gerçeğini ortaya çıkarmaktadır.

Bu sonuçlar, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılmasını zorunlu kılmıştır. Başka bir deyişle, başarılı liderleri, başarısızlardan ayırmak ve liderlerin performanslarının nedenini açıklayabilmek için sadece “lider” değişkenini kullanmanın pek fazla işe yaramadığı sonucuna varılmıştır. (25) Araştırmacılar bu gerçeklikten yola çıkarak dikkatlerini grup üyelerine ve liderin davranışlarına yöneltmişlerdir.(32)

DAVRANIŞ TEORİLERİ:

1940’lı yılların sonlarına doğru bazı araştırmacılar “Özellik” yaklaşımının liderliğin tanımlanması ve anlaşılmasındaki yetersizliğinden hareketle, etkin liderlerin davranışlarına odaklanmışlardır. Bunun sonucu etkin liderler ile etkin olmayan liderler arasında davranış farklılıklarının olduğu tespit edilmiştir. Davranış teorilerindeki temel nokta etkin liderlerin davranışlarıyla liderlikleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve ortaya çıkacak modelin etkin olmayan liderler için uygulanabilir özellikler kazandırılmasıdır.

Lider özelliklerinden ziyade davranışlar üzerinde odaklanmanın çeşitli avantajları mevcuttur. Bunlardan birincisi, formal liderlerde olduğu gibi informal liderler dikkate alındığında özellikler yerine davranışlar değerlendirilir. Liderlerin yalnızca kişisel özellikleri odaklanması, liderliği kararlı mevkilerde bireylerin yaptıklarıyla sınırlandırır. Davranışlarıyla liderlerin özdeşleşmesi daha kararlı formal liderler ve daha gönüllü informal liderleri de içerir. İkinci önemli avantaj ise önemi ve etkin lider davranışları tanımlanırsa liderlerin sahip olduğu özellik kabiliyeti çoğaltılır. Son olarak izleyenlerin karşılıklı davranışları ve liderlerin davranışları, liderler ve izleyenler arasında davranış değişimlerinin yakınlaşmasının sınanmasına olanak verir.(23)

Davranış ekolü temel olarak iki liderlik tipinin mevcut olduğunu ortaya çıkarmıştır. Göreve ve insana/ilişkilere yönelmiş lider tipi duruma göre belirli dönemlerde (örneğin değişim ve kriz dönemleri) göreve yönelmiş-otoriter lider tipini daha etili olabileceği gibi görüşlere rastlanmakla birlikte, davranış ekolü insana yönelmiş lider tipinin daha başarılı olacağı sonucuna ulaşılmıştır. (32)

Liderin görev davranışı: Liderin grup üyelerinin rollerini tanımlaması ve örgütlemesi, iyi tanımlanmış örgüt modelleri, haberleşme kanalları ve işi bitirme yolları bulmak için çaba harcaması olarak belirtilebilir. Lider örgüt üyelerinin nerede ne zaman ne yapacağını ve nasıl yapacağını tespit edip yönlendirmektedir.

Liderin ilişki davranışı: Liderin kendisi ile grup üyeleri arasındaki kişisel ilişkileri haberleşme kanallarını açarak, sorumluluk devrederek ve böylece astlara kendi güçlerini kullanma olanağı vererek sürdürebildiği, karşılıklı güven üzerine kurulu arkadaşlık ilişkisi içerisinde sosyal destek sağlamaya çalıştığı davranışların toplamından oluşmaktadır. (17)

TANNEBAUM ve SCHMIDH, yöneticinin astlarıyla olan ilişkilerine göre geliştirebileceği çeşitli davranışları “liderlik davranışları doğrusu” üzerinde göstermiştir. Temelde yöneticinin yetki derecesi ve astların karar vermedeki bağımsızlık oranları ile ilişkilidir.

Davranış teorilerine yöneltilen eleştiriler üç ana başlıkta toplanabilir.

- Çeşitli araştırmalar bir ferдин davranışlarının farklı yöntemlerle ve farklı kişiler tarafından ölçülmesi durumunda, bunların arasındaki uygunluğun sınırlı olduğunu göstermiştir.
- Hangi lider tipinin etkili olduğu konusunda tam bir fikir birliği sağlanamamaktadır. Bazı araştırmacılar, insanlar arası ilişkilere yönelmiş olan liderliğin daha etkin olduğu sonucunu ortaya koyarken bazıları ise göreve yönelmiş liderliğin daha etkin olduğu sonucunu çıkarmış, yine bazı araştırmalarda da her iki boyutta da özellikler barındıran liderlerin daha etkin olduğunu söylemişlerdir.
- Yapılan araştırmaların çoğunun aynı coğrafyada yapılmış olması genellemelerin sağlıklı olmasına engel teşkil etmektedir. Bu araştırmaların da çoğunun A.B.D.’de yapılmış olması sonuçların farklı kültür ve coğrafyaya sahip insanlar arasında kabul görmesini mümkün görülmemektedir. A.B.D.’de yapılan araştırmalarda demokratik/insana yönelmiş lider tipinin, otokratik/göreve yönelmiş lider tipine göre daha başarılı olduğu genellemesine

varılmıştır. Bazı kültürlerde liderin demokratik davranış sergilemesi bile düşünülemez. Doğal olarak ortaya çıkan bu eleştirilere bakıldığında liderlik konusunda daha gerçekçi sonuçlara varılmasına olan ihtiyacın nedenleri daha iyi anlaşılmaktadır. Bu nedenle davranış teorileri üzerine yapılan pek çok araştırma bu teorinin gelişmesine katkıda bulunmuş, bu araştırmalar sonucu da farklı liderlik tarzları ve bunların etkilerinin belirlenmesine katkı sağlanmıştır. (32)

Ohio State Üniversitesi Araştırmaları:

Ohio State Araştırmaları, liderlerde görülen bazı belirgin davranış kalıplarını ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Bu araştırmanın başlangıcına ilişkin bazı kaynaklar 1940 tarihini verirken bazı kaynaklar ise 1945 yılını işaret etmektedir. Yapılan bu araştırmalar sonunda yaklaşık 1800 kadar liderlik davranış biçimi ortaya çıkarılmış ve daha sonra bu rakam 150'ye indirilmiştir. Bu davranış biçimleri soru haline dönüştürülerek “Liderlik Davranış Tanımlama Anketi” oluşturulmuştur. Farklı alanlardan bir araya gele araştırmacılar çeşitli öğrenci ve toplumsal grupların liderleri üzerinde çalışmışlardır. Bu çalışmalar liderin zamanının bireysel ve kişiler arası ilişkilerde ne şekilde kullandığı, sorumluluk ve otorite düzeyi konusu üzerinde yoğunlaşmıştır. Liderleri izleyenlere bu çalışma kapsamında liderin davranış biçimleriyle ilgili sorular yöneltilmiştir. Yapılan tüm bu çalışmaların onunda lider davranışlarının temelde iki ayrı boyutta toplandığı görülmüştür. Bu boyutlara; “Yapıyı Harekete Geçirme” ve “Bireyi Önemseme” adı verilmiştir. (43)

Bu iki kavram Türkçe yayımlanmış kaynaklarda değişik adlarda yer almaktadır. Yapıyı Harekete Geçirme kavramı; işe ağılık veren (12) yapıyı kurma (15), inisiyatifi esas alma (25) ve görev davranışı (17) şekilde Bireyi Önemseme kavramı ise: İlgi nesneleri (L&L s.163), anlayış gösterme (16), kişiyi dikkate alma (24), ilişki davranışı (16) şeklinde tanımlanmaktadır.

Yapıyı Harekete Geçirme davranışı; liderin yönlendirme özelliğinin plana çıktığı durumlarda geçerlidir. Lider temel olarak, işin yapılması için amaç belirleme, işin yapılması maksadıyla yöntemleri belirleme, gerekli planlamaları ortaya çıkarma, süreyi belirleme haberleşme kanallarını belirleme gibi fonksiyonları yerine getirir.

Bireyi Önemseme davranışı; liderin izleyenleri üzerinde güven oluşturma özelliğinin

ön plana çıktığı durumlarda geçerlidir. Lider, takım çalışmasını ve açık iletişim sağlayarak yapılacak işler konusunda izleyenleri bilgilendirme, bu konuda görüşleri dinleme, teklifleri değerlendirme, izleyenlerin ihtiyaç ve isteklerini yerine getirme, sorunluluk verme gibi fonksiyonları yerine getirir.

Bu iki farklı boyut genel olarak değerlendirildiğinde dört farklı işlevsel liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır.

Bu iki yapıya sahip liderler değerlendirildiğinde; Yapıyı Harekete Geçirme davranışı gösteren liderlerin başarı düzeylerinin yüksek, iş doyum düzeylerinin ise düşük olduğu, bireyi önemseme davranışı gösteren liderlerin düşük performans gösterme eğilimlerinde oldukları gözlenmiştir. Bu dört liderlik davranışının performans düzeyinde formülize edilmesi durumunda ortaya çıkan sonuç aşağıda belirtilmiştir.

Yoğun Görev Anlayışı-Düşük İlişki Düzeyi=Yüksek Verim-Yüksek Şikayet oranı

Düşük Görev Anlayışı- Düşük İlişki Düzeyi= Düşük Verim- Yüksek Şikayet oranı

Düşük Görev Anlayışı-Yüksek İlişki Düzeyi= Düşük Verim- Düşük Şikayet oranı

Yoğun Görev Anlayışı-Yüksek İlişki Düzeyi= Yüksek Verim- Düşük Şikayet oranı

Bu çalışmanın sonunda etkin liderlik için Yoğun Görev Anlayışı-Yüksek İlişki Düzeyinin en uygun davranış olacağı sonucu ortaya çıkmıştır. Ancak daha sonraları yapılan çalışmalarda etkili liderlerin duruma bağlı olarak bu davranışlarını değiştirdikleri bulunmuştur.

Tüm bu sonuçlardan hareketle araştırmacılar Richard HUGHES ve Luis CSOKA tarafından yapılan değerlendirme sonunda ortaya çıkarılan sonuçlar aşağıda sıralanmıştır.

1. Grup otoriter liderlik istiyor ve bekliorsa en uygun hareket tarzı bu liderliği uygulamaktır.
2. Grup daha az otoriter lider istiyorsa, liderin yapıyı harekete davranışı göstermesine tepki gösterecektir.
3. Yapıla iş, teknoloji gereği çok detaylı düzenlenmişse ve zaman kısıtlı ise herkese ilgi göstermeye çalışan lider başarılı olamayacak, devamsızlık ve şikayetler artacaktır.
4. İşin özelliği bireyin ve grubun kendini gerçekleştirmelerini önleyici nitelikte ise, bu yoldan motive etmenin faydası olmayacaktır.
5. Astları üstlere irtibatı az ise, yönetim tarzı otoriter liderlik tipinde olacaktır.

6. Çalışanlar devamlı ilişki içinde ise liderden yüksek anlayış bekleyeceklerdir.
7. Liderin insanı önemseyen davranışları çoğaldıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.
8. Liderin yapıyı harekete geçirmeyi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı yükselmektedir.

Ohio State Üniversitesi Çalışmaları liderlik kalıplarının belirlenmesindeki katkılarından ötürü önemli kabul edilmiş, sonradan bu anlamda yapılan çalışmalar tarafından da doğrulanmıştır.

Michigan Üniversitesi Araştırmaları:

Michigan Üniversitesi Araştırmaları 1947 yılında Rensis LİKERT yönetiminde Prudential Insurance Company adlı firmada 20 yüksek ve 20 düşük verimlilikteki ekiplerde çalışanlar üzerinde uygulanmıştır. (44) Bu çalışmada etkili ve etki olmayan liderler arasındaki farklar ile grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörler bulunmaya çalışılmıştır. Bu çalışmalarda verimlilik, personel devir hızı, devasızlık, iş tatmini, şikayetler, maliyet, motivasyon gibi temel araştırma unsurları esas alınarak 4 ana faktör üzerine kurulmuştur.

1. Destek: grup üyelerinin kişisel duygularına verilen önemi ve değeri artırıcı davranışlar.
2. Karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma: grup üyeleri arasında, yakın ve karşılıklı tatmini sağlayan ilişkileri gelişmesini destekleyen davranışlar.
3. Amacın vurgulanması: grup amaçlarına ulaşmak ve yüksek performans sağlamak için motive edici davranışlar.
4. İş kolaylaştırma: araç-gereç ve teknik bilgi gibi kaynakları sağlayarak, amaçlara ulaşmada kolaylık sağlayıcı davranışlar.

Bu faktörlerden ilk iki tanesi kişiye yönelik davranışları, diğer ikisi ise işe yönelik davranışları ifade etmektedir. Bu çalışmanın sonunda iki değişik lider davranışı tespit edilmiştir; “İşe Yönelik Lider” ve “İnsana Yönelik Lider”.(16)

İşe Yönelik/İş Merkezli Lider: İzleyenlerin ya da astların yaptığı işe, işin başarılmasına

yoğunlaşmıştır. Bu nedenle iş merkezli/işe yönelik lider davranışı, yakın denetim, iş performansının değerlendirilmesi, makam ve ceza gücünün göstergesi olan eylemleri ifade etmektedir.

İnsana Yönelik/Birey Merkezli Lider: izleyen ya da astlarıyla onların gereksinimleri, kişisel gelişimlerini, refahlarını saylayıcı şekilde olan eylemleri ifade etmektedir. (13)

Araştırmalardan çıkan bir diğer önemli sonuç da, kendileriyle daha kolay temas kurabilen ve konuşabilen, işle ilgili sorunları astlarına açıklayan liderler, bu açıklamaları yapmayan, kısıtlı iletişim yöntemleri kullanan liderlere kıyasla daha yüksek moral gruplarına sahip bulunmaktadır. Yüksek bir başarı düzeyinde faaliyette bulunan gruplarda personelin çoğu liderlerini kendi gruplarının sözcüsü olarak vasıflandırır. Yani liderin kendi davranış biçimleri de bir ölçüde başarı oranına etkili olmaktadır. Söz konusu iki liderlik arasındaki fark, özel bir uygulama biçiminden değil, liderlik fonksiyonunu ele alış ya da liderliğe yönelik biçiminden doğmaktadır.

Kişiyeye yönelik lider; faaliyetlerinin büyük bir kısmını personeli davranış ve çalışma isteklerini geliştirmeye yöneltir. Etkinlik ve verimliliği yükseltmek için yönetim ile teknolojik yöntemlerden çok, kişilerin insan olarak potansiyel enerjilerinden faydalanmaya çalışır. Faaliyetlerinde daha çok astlarıyla kendisi arasındaki kişisel ilişkiler üzerinde durur.

İşe yönelik lider; personeli daha sık kontrol eder, ayrıntılı talimat verir, yakından nezarete bulunur, yapılan değişiklikler için sebep gösterme gereği duymazlar. Herhangi bir hata yapıldığı takdirde de sert cezalar verirler.

Kişiyeye yönelik liderin yüksek moral ve başarı seviyesine ulaşmada daha etkili oldukları, işe yönelik liderlerin ise, moralin bozulmasına ve başarının düşmesine sebep oldukları sonucuna varılmıştır. Bununla beraber, bu konuda daha sonra yapılan araştırmalar, liderlik ve verimlilik arasındaki ilişkinin bu kadar basit olmadığını göstermiş ve yüksek bir başarı seviyesinin daha çok kişiyeye yönelik davranış biçimi ile işe yönelik davranışı birleştiren liderliğin sonucu olduğu gerçeğini ortaya koymuştur. (44)

Yukarıda ana çizgileri itibariyle açıklamaya çalışılan teorinin ağırlık noktası, liderlerin

nasıl hareket ettikleri olmuştur. Liderlik davranışlarını açılacak ve sınıflandıracak boyutları geliştirmeyi amaçlayan bu çalışmalarda uygulamaya yönelik araştırmalara ağırlık verilmiştir. Böylece araştırma sonucu belirlenen faktörlerin liderlik davranışlarını açıkladığı, dolayısıyla liderlik sürecinin açılanabileceği varsayılmıştır. Ancak bu teorilerle ilgili olarak da, kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiği noktasından kullanılan metodolojinin geçerliliğine kadar değişen eleştiriler yapılmıştır.

Likert'in Sistem Modeli:

Rensis LİKERT'in Michigan Üniversitesi Araştırmalarının devamı niteliğinde geliştirdiği bu modele göre liderlik davranışları dört grupta toplanmıştır. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları yani liderlik değişkenini içerir.

1. Astlara Olan Güven:

Sistem-1 (Sıkı, otoriter): Astlara güvenmez

Sistem-2 (Esnek, otoriter): Baba-evlat arasındaki gibi bir ilişki

Sistem-3 (Danışmalı): Kısmen güvenilir fakat kararlarda kontrole sahip olmak ister

Sistem-4 (Katılımcı): Bütün konularda tam olarak güvenilir

2. Astların Algıladığı Serbesti:

Sistem-1 (Sıkı, otoriter): Astlar, işle ilgili konularda kendilerini hiç serbest hissetmezler

Sistem-2 (Esnek, otoriter): Astlar, kendilerini serbest hissetmezler

Sistem-3 (Danışmalı): Astlar, kendilerini oldukça serbest hissederler

Sistem-4 (Katılımcı): Astlar, kendilerini tamamen serbest hissederler

3. Üstün Astlarla Olan İlişkisi:

Sistem-1 (Sıkı, otoriter): Sorunların çözümlenmesinde astların görüşünü nadiren alır

Sistem-2 (Esnek, otoriter): Bazen astların görüşlerini alır

Sistem-3 (Danışmalı): Genel olarak astların fikrini alır ve onlardan yararlanmaya çalışır

Sistem-4 (Katılımcı): Daima astların fikirlerini alır ve onları kullanır

Likert liderlik sürecinde sebep-sonuç ilişkisi emen ortaya çıkmamaktadır çünkü ara

değişkenler oldukça etkilidir. Araştırma sonucunda, liderlik-performans ilişkisini etkileyen üç temel değişken grubunun olduğu tespit edilmiştir.

1. Durumsal Değişkenler: gelişmeleri etkileyen bağımsız değişkenlerdir. Yalnızca yönetim kontrolünde olan değişkenler bu gruba dahil edilirler (organizasyon yapısı, politikalar, bireysel özellikler gibi)
2. Ara Değişkenler: Örgütün atmosferini yansıtan değişkenlerdir. Performans hedefleri, tutumlar, algılamalar, motivasyon tedbirleri örnek gösterilebilir. Bunlar kişiler arası ilişkileri, iletişimi ve karar verme sürecini etkileyen değişkenlerdir.
3. Sonuç Değişkenleri: Bu değişkenler bağımlı değişkenlerdir. Örgütün çıktısı olarak algılanırlar. Verimlilik, hizmet, maliyet, kalite ve kazanç durumu bu değişkenlere örnek olarak gösterilebilir. (15)

Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların sistem-3 ve sistem-4 tipi bir yönetim altında olduklarını, verimliliği düşük grupların ise sistem-1 ve sistem-2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir. Sistem-4 modeli ile ilgili olarak metodolojiye ilişkin çeşitli eleştiriler yapılmıştır. Ayrıca bu modelin sistem-4 uygulamasının her yerde daima geçerli en etkin yönetim tarzı sayması da eleştiri konusu olmuştur.(26)

Blake ve Mouton'un Yönetmel Şebeke Modeli (Liderlik İzgarası):

Bu araştırma, hem Ohio hem de Michigan Üniversitesi çalışmalarından yola çıkarak Teksas Üniversitesi'nin araştırmalarını yapan Blake ve Mouton tarafından oluşturulmuş "Yönetmel Eğilim Programı"nın adapte edilmiş şebeke modelidir. Bu modelde liderin örgüt içindeki yönlenmesini odak olarak iki boyut üzerinde durmuştur. Birincisi liderin işe/üretime yönelmesi, ikincisi liderin bireyler arası ilişkiye yönelmesidir. Bu iki boyut daha önce bahsedilen Ohio Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi tarafından yapılan araştırmalarda belirtilen "Yapıyı Harekete Geçirme" ve "Bireyi Önemseme" davranışlarının benzeridir. Lider bireyler arası ilişkiye yönelik olduğu zaman, izleyenlerin/çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak, onların iş tatminlerini sağlamak liderin en önemli görevi olur ve üretimle uğraşmak liderin ikinci görevi durumuna gelir. Aynı şekilde lider işe/üretime yönelik olduğunda üretimi daha da arttırmak birinci öncelik durumuna gelir,

izleyenlerle/çalışanlarla uğraşmak ikinci plana düşer.

Blake ve Mouton liderin işe/üretime yönelmesi ve bireyler arası ilişkiye yönelmesi durumlarını yatay ve dikey eksene yerleştirmek suretiyle beş ayrı liderlik biçimi ortaya koymuştur. Blake ve Mouton 1’den 9’a kadar ölçeklendirilmiş 5 ana liderlik tarzı geliştirmiştir. Bu ölçekler liderin davranış boyutlarının hangi seviyesinde olduğunu belirler. Liderin her iki boyuttaki seviyesi karşılaştırılarak liderlik tarzı belirlenir. Lider ölçekteki bu boyutlardan 1.5 ve 9 derecelerinden birini alabilir. Buna göre 81 çeşit liderlik davranışı ortaya çıkmıştır. Ancak beş ana liderlik biçiminde özetlenmektedir.(44) Buna göre:

Tip 1-1 (Etkili Olmayan Lider): Örgütte kalabilmek için gerekli işin yerine getirilmesinde en az seviyede çaba harcamaktadır. Bir yönetim felsefesinin olmadığı yönetim şeklidir. Lider işin gerektirdiği girişimi, planlamayı, örgütlemeyi yapmamakta grubu oluşturan insanların arzu ve ihtiyaçlarını dikkate almamaktadır.

Tip 1-9 (Kulüp Lideri): Lider düşünceli, rahat ve arkadaşça ilişkilere ağırlık verirken göreve ilgisi en alt seviyededir. Üretim verimi izleyenleri/çalışanların kapasitesine göre belirlenir. İşle ilgili girişim, planlama ve organizasyon zayıf düzeyde bulunmaktadır.

Tip 9-1 (Görev Lideri): Lider verimliliği sağlarken otoritesini kullanır, insan ilişkileriyle ilgisi ise yok denecek kadar azdır. Grup üyelerinin arzu ve ihtiyaçlarıyla düşük ölçüde ilgilenmektedir.

Tip 5-5 (Örgüt Lideri): Yapılacak işin miktarı ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışan uzlaştırmacı tiptir. Liderin işe ve insana dönük davranışı orta ölçüdedir. grup üyelerinin moralini tatminkar düzeyde tutarak yapılması gereken işleri vasat ölçüde planlar. grup üyelerini hoşnut ederek üretim için yaptığı baskıyı dengelemeye çalışır. Elde edilecek verim ile grup üyelerinin moral düzeyi eşit tutulmaya çalışılır.

Tip 9-9 (Ekip Lideri): lider kendini göreve adayan kişilerle beraber yüksek verime yönelmiştir. Karşılıklı güven, saygı üst seviyededir. Herkes birbirine bağımlı olduğunun farkındadır. Modelde yer alan beş liderlik tipinden “Ekip Liderliği”nin en etkin liderlik olduğunu ileri sürmektedir. Bu yaklaşım, araştırmacılara göre artan iş başarısı, düşük devamsızlık ile sonuçlanır. İşin zenginleştirilmesi ve astların karara katılması durumlarında ekip liderinin etkisi daha da artacaktır.

Bu modelde vurgulanan Ekip Liderliği kavramı; Michigan Üniversitesi

Araştırmalarında geçen “İnsana Yönelik Lider” ile Ohio State Üniversitesi Araştırmalarında konu edilen “Yoğun Görev Anlayışı-Yüksek İlişki Düzeyi” davranışlarını benimseyen liderlik ile benzerlikler göstermektedir.

Yönetişel Şebeke Modelinin en önemli yararı yöneticiler ve liderlerin, sergiledikleri davranışların kavram halinde tanımlanmasına imkan vermesidir. Blake ve Moutan ölçekteki en etkili lider tipinin Ekip liderliği olduğu vurgulamış olsalar da özellikle verimlilik, devamsızlık gibi konularda olumlu yönde bağlantısının olmadığı uygulamalı araştırmalarda ortaya çıkarılmıştır. (45) Bunlar karşısında Blake ve Mouton yalnızca yöntemin kavramsal savunmasını önermişler, teorilerinin çalıştığını delil gösterme yaklaşımı içerisine girmişlerdir. Bağımsız araştırmacılardan destekleyici görgül bilgilerin gelmemesi veya eksikliğinin ortaya çıkması lider etkinliğinde nihai olarak belirlenmesinde yönetişel/liderlik ızgarası yönteminin görülmesini zorlaştırmaktadır.(23)

Tannenbaum ve Schmidt’in Liderlik Doğrusu Teorisi:

Tannenbaum ve Schmidt’in bu teorisinde, liderliğin iki uç nokta olan “otokratik liderlik” ve “demokratik liderlik” doğrusu arasında yedi ayrı lider davranışı biçiminin dağılım gösterdiği savunulmaktadır. Tannenbaum ve Schmidt’in bu modeli liderin yetki kullanma ve sahip olduğu yetkiyi astlarına devretme oranına göre kurmuştur. Buradaki bir uç noktadan birisi olan demokratik lider ast merkezli, otokratik lider ise görev merkezlidir.

Tablo No 1: Tannenbaum ve Schmidt’in Liderlik Doğrusu

OTOKRATİK				DEMOKRATİK		
Görev Merkezli				Ast Merkezli		
Otoritenin Kullanılması				Astların İnisiyatif Kullanması		
1. durum	2. durum	3. durum	4. durum	5. durum	6. durum	7. durum

1. Durum : Yöneticiler karar veriri ve duyururlar.

2. Durum : Yönetici kararını ikna ederek kabul ettirir.
3. Durum : Yönetici fikrini bildirir ve soru bekler.
4. Durum : Yönetici alternatif bir kararla ortaya çıkar.
5. Durum : Yönetici problemi ortaya koya tavsiyeleri alır ve karar verir.
6. Durum : Yönetici sınırları tanımlar ve grubun karar vermesini ister.
7. Durum : Yönetici astların üst tarafından belirlenen sınırlar içinde görevlerini yapmalarına izin verir.

Verimlilik esas alınarak yapılan araştırmaların %60'ında "paylaşımçı tip lider"lerin verimliliği attırdığını, %40'ında ise böyle bir etkinin görülmediği tespit edilmiştir. Aynı çalışmalarda, paylaşımçı lider tipinin astlardaki iş tatminini etkilemediği görülmüş.(45)

Bale'in Harvard Üniversitesi Araştırmaları:

Robert BALE yatığı araştırmalar sonunda herhangi bir grup üyesi tarafından da liderlik davranışının gerçekleştirilebileceği üzerine yoğunlaşmıştır. BALE'in araştırmasının temelinde yeni grupların arasında liderlik davranışı sergileyen bireylerin gözlenmesi bulunmaktadır. Grupların gözlenmesi sonunda liderlik davranışı ile ilgili üç boyutun varlığı belirlenmiştir.

1. Faaliyet Seviyesi.
2. Görevi Başarabilme Yeteneği.
3. Üyeler tarafından sevilme derecesi.

BALE'e göre hem en iyi fikirleri ortaya koyan hem de grup tarafından en fazla sevilen üye, lider olabilmektedir. Burada liderin iletişim kurabilme becerisi önemli bir ayırt edici özellik ortaya çıkmıştır. Sadece konuşma değil konuşmanın da türü de bu açıdan önem kazanmıştır. BALE iletişim sürecinin analizini yaparak üç (1. duygusal, 2. tepkisel, 3. bilişsel) genel boyutta farklı kategori belirlemiştir. oniki araştırmada da "işe yönelik" ve "insana yönelik" olmak üzere iki farklı boyut tespit edilmiştir.

Gary Yukl'un Liderlik Davranışları Modelleri

Bu teorinin amacı, liderlik davranışı, durumsal değişkenler ve ara değişkenler ile çalışanların verimliliği arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktır. YUKL, Ohio ve Michigan araştırmalarında iki eksen (insan ve görev) ele alınan lider davranışlarına “karar merkezîyetçiliği” (katılımcılık) boyutunu da ilave ederek, çalışanların kararlara katılım hakkının lider uygulama düzeyini belirlemektedir. Bu teori iki farklı model çerçevesinde ele alınmaktadır; “Ayrılık Modeli” ve “Çoklu Bağlanma Modeli”.

1- Ayrılık Modeli : Ayrılık modeli, lider davranışı ile çalışanları tatmini arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Çalışanın tatmini, bireyin “liderden beklediği davranış” ile “gerçekleşen davranış” arasındaki farkın fonksiyonu şeklinde ortaya çıkmaktadır. Astın tatmini, beklentisi ile gerçekleşen arasındaki fark ne kadar küçükse, o kadar yüksek seviyede olur. Bu model ayrıca üç hipoteze dayandırılmaktadır.

H1 : Lider ile çalışanlar tatmini, çalışanların beklentisi ile gerçekleşen lider davranışları arasındaki farkına ait fonksiyonudur.

H2 : Çalışanların beklentileri, çalışanları kişili ve durum değişkenlerinin birbirlerini etkilemesi yolu ile ortaya çıkar.

H3 : Çalışanlar, liderden yüksek seviyede insana dönük davranışlar beklemektedirler. Bu beklenti, çalışanların tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

2- Çoklu Bağlanma Modeli: Bu model, birey yerine grup tatmini üzerine kurmuştur. Grup tatmini, insana dönüklük, gruba dönülük ve karar merkezîyetçiliğinin ötesinde ara değişkenlerin etkisiyle ortaya çıkar. Burada sözü edilen ara değişkenler; çalışanların motivasyonu, görev-rol uyumluluğu ve çalışanların yetenek seviyesidir. Bu model ise dört hipoteze dayandırılmaktadır.

H1 : Grup verimliliği, çalışanların motivasyonu, görev-rol uyumluluğu ve çalışanların yetenek seviyesi arasındaki etkileşimin bir fonksiyonudur.

H2 : Göreve dönüklük ve insana dönüklük aynı derecede çalışanların iş motivasyonuna etki eder. İş motivasyonu, ancak liderin iki boyutu

H3 : Eğer çalışanların liderle olan ilişkileri iyi ise karar merkezîyetçiliği çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkiler.

H4 : Göreve dönüklük ve karar merkeziyetçiliği, görev-rol uyumluluğuna etki eder. Bu ilişki, grubun plan yama yeteneği ve görev bilincinin derecesi ve dağılımı ile ilişkilidir.

Gary Yukl'un Liderlik Davranışları Modellerinde belirtilen iki liderlik davranışı modeli statik nedenselliğin başat olduğu araştırmalardır. Genel olarak Karar Merkeziyetçiliği ile başarı arasında olumlu ilişki bulunmuştur.(44)

Durumsallık Teorileri:

Gerek özellik teorileri gerekse davranış teorilerindeki eksikliklerden dolayı, liderli konusunda daha gerçekçi bir yaklaşıma olan ihtiyaç sonucu diğer teorilerin karışımından oluşan ve işin nitelikleri ile durumun gereklerini de dikkate alan bu modern yaklaşım geliştirilmiştir.(13) Durumsallık yaklaşımı ile ilgili değişik tanımlamalar mevcuttur. Bu teorinin genel varsayımı “değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiği”dir. Lider, ortamın özellik ve gereksinimlerine göre ortaya çıkar. (32) Bu ise genellikle yönetimde “tek ve en iyi” yönetim tarzı bulunduğunu savunan Davranışsal Teoriden farklı yanını oluşturmaktadır. (25) Yine bu kurama göre lider faaliyetleri gerçekleştirirken dikkatini grup üyelerinin ilgi, ihtiyaç ve özelliklerinden ayırmamalıdır.

Liderliği, şartları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler;

- 1- Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği
- 2- Grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri
- 3- Liderliğin cereyan ettiği örgütlerin özellikleri
- 4- Liderin ve izleyenlerin deneyimleri ve kişilik özellikleridir.(45)

Davranışsal teori, liderlerin işe yönelik veya kişiye yönelik davranış gösterebileceklerini söylemiş, fakat hangi koşullarda kişiye yönelik davranışın etkin olacağını söylememiştir. Bunun yerine kişiye yönelik liderlik davranışının, grup üyelerinin tatminini ve verimliliğini, dolayısıyla liderin etkinliğini artıracığını varsaymıştır. Oysa Durumsallık Teorisine göre her iki davranış çeşidi de belirli koşullar altında aynı derecede etkin olabilir. Bu itibarla “Durumsallık” teorisi belirli durumlarda hangi koşulların önemli olduğunu belirlemeye ve bu koşullara uygun liderlik tarzının ne olabileceğinin

anlaşılmasına mehz teşkil etmiştir.

Liderlik biçimleri ve belirli örgütsel durumlar arasındaki ilişkiyi tanımlayan bir liderlik modeli olan “Durumsallık Teorileri” ; Fred Fiedlerin Liderlik Teorisi, Hersey-Blanchard’ın Durumsallık Teorisi, House ve Evans’ın Amaç-Yol Teorisi ve Vroom-Yetton Karar Verme Modeli olmak üzere dört ana grup altında toplanmaktadır.(16)

House ve Evans’ın Amaç-Yol Teorisi:

Örgütlerde başarılı lider davranışı konusunda yapılan araştırmalar sonunda oldukça yeni sayılabilen kuramlardan birisi de Martin EVANS ve Robert HOUSE tarafından geliştirilmiş Yol-Amaç teorisi/modelidir. Bu modelde liderin izleyenleri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır. Bu kavram motivasyondaki umut (beklenti) modelinin bir uzantısı sayılabilir. (17) Teorinin özü liderin birincil amaç, liderin izleyenleri güdülemesi/motive etmesidir. İstenen örgütsel sonuçlar ancak görevlerin başarılmalarıyla tamamlanır. Sonuçlar amaç, görevler ise araçtır. Uygun görevler başarıldığında amaçlara ulaşılır. Amaçlara ulaşıldığında bireyler için ödüller bunu izler.(23)

Yol-Amaç teorisi, liderler ve izleyenler arasındaki ilişkiyi liderin etkinliği ve izleyenlerin motive edilmesi boyutunda çözümlemeye çalışmıştır. Motivasyona ilişkin kuramların bulgularıyla da tutarlı görünen bu çözümleme biçim astların motivasyonu ve bunu sağlayan gereksinimlerin karşılanması aracılığıyla örgütlerde etkili bir liderlik sürecinin nasıl gerçekleştirilebileceğini algılamak kolaylığı sağlamaktadır. (16)

Liderin davranışlarının uygunluğu, izleyenlerin kişilik özelliklerine, izleyenler üzerinde oluşacak zaman ve çevre baskısına, ayrıca işin niteliğine bağlı olarak da değişecektir. Örneğin; insanın geleceğini kendi kararlarının belirleyeceğine inananlar, katılımcı bir liderlik tarzından; insanın geleceğinin kişinin kontrolü dışındaki faktörler tarafından belirleneceğine inananlar ise büyük ölçüde otoriter liderlik tarzından tatmin duyacaklardır. Aynı şekilde, başarmak istedikleri işin gerektirdiği nitelikleri kendilerinde gören izleyenler, liderin göstereceği otoriter ve yol gösterici davranışı daha az benimseyecekleri ifade edilmektedir.(44)

Bu çevrede yapılan araştırmalar sonunda; işin niteliği ile astların tatmini ve liderlik

davranışı arasındaki ilişki hakkında özetle söylenebilecek bir noktada iş tatmini ile otoriter davranış arasında ters ilişki olduğu ve iş tatmininin planlanamaya işlerin tamamlanmasında planlanabilen işlere oranla yüksek olduğudur. Dolayısıyla en uygun liderlik davranışı duruma göre değişen özelliktedir.

Yol-Amaç teorisinin geçerliliğini değerlendirebilecek ölçüde araştırma yapılmamıştır. Mevcut araştırmalar ise bu teoriyi destekleme konusunda karma bir yapı göstermektedir. (25)

Bu kuramda lider, durumun niteliğine göre gösterebileceği dört liderlik tarzı vardır:

1- Destekleyici Liderlik: Lider çalışanların/izleyenlerin kişisel gereksinimleri ile ilgilendiği davranışları içerir. Liderlik davranışı açık, dostçadır. Lider bir takım iklimi oluşturur ve çalışanlara/izleyenlere eşit davranır.

2- Yönlendirici Liderlik: Yönlendirici liderlik, liderlerin çalışanlara/izleyenlere onlardan tam olarak ne beklediğini söylediği gerçekleşir. Lider davranışı planlama, programlar hazırlama, eylem hedefleri ve standartları oluşturmalarını içerir, kurallardüzenlemeler üzerinde durur.

3- Başarı Yönelimli Liderlik: Lider davranışı, amaçlar önündeki engelleri ortadan kaldırma, eylem geliştirme, çalışanlara/izleyenlere güven verme ve onların yüksek standartları kazanmalarını sağlamaktır.

4- Katılımcı Liderlik: Liderin karar hakkında çalışanların/izleyenlerin görüşlerini alması en belirgin davranışdır. Lider davranışları, opsiyonlar ve öneriler aramak, karar vermeye katılımı cesaretlendirmeyi içerir.

Lider, ayrıca çalışanların/izleyenleri kişisel özellikleri ve içlerinde bulundukları ortamda alınan sonuçlar, durumsal liderlik teorisinde çevresel etkenlerinde varlığı kabul edilmektedir. Çalışanların/izleyenlerin, lider davranışlarını kabul edebilmelerini ve iş doyumunu sağlayan üç tip kişisel özellik görülmektedir: Yetenek, Kontrol ve İstekler'dir. İş ortamını belirleyen üç etme ise; Çalışanların/izleyenlerin Görevleri, Örgütün otorite sistemine İş Grubu'dur. Bu teoriye göre lider, herhangi bir davranışta bulunmadan önce, hem çalışanların/izleyenlerin kişisel özelliklerini, hem de iş ortamının gerektirdiği durumları çok iyi analiz etmeli ve buna göre en uygun davranışı seçmelidir.(13)

Fred Fiedler'in Liderlik Teorisi (Koşulsallık Teorisi):

Fiedler'e göre (1996), davranışçı kuramların bazı isabetli boyutlarını yakalamış olmakla birlikte, liderliğin durumlara bağlı olarak değişebileceği sorusunu yanıtsız bıraktığı tezinden hareket etmiştir. Fiedler ve arkadaşları; yaptıkları araştırmalarla kendi modelleri içinde tanımlamış oldukları işe gönüllü ve insana güdülü liderlik biçimlerinin, yeni bir boyut olarak tanımlamış oldukları çevrenin alt tanımları olan işin yapısı, kontrol gücü ve ilişki atmosferi ile kesişimlerine göre seçilmesi gerektiği tezini desteklemeye çalışmışlardır. (14)

Bu model her durumda geçerli bir liderlik tarzı olmadığını savunur. İçinde bulunulan duruma göre etkili olabilecek liderlik tarzları değişiktir. Bu teoride bahsedilen “içinde bulunulan durumu” ve liderin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken vardır. (35) 1- Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler, 2-Başarılacak işin niteliği ve 3- Liderin mevkie dayanan otoritesinin derecesi.

Bu üç faktör için olumlu veya olumsuz bir ortam yaratarak, gösterilmesi gereken liderlik davranışını etkilemektedir. Bu üç durumsal faktörün alacağı değerlere göre oluşan her durumda değişik bir liderlik davranış etkin olacaktır.

1- Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler:

Bu değişken liderin izleyenler tarafından sevilip tutulduğunu, lidere olan güven ve bağlılıklarını ifade etmektedir. Liderin Karizmatik kişiliğinin de etkili olabileceği bu ilişkiler, liderin izleyicileri etkileme derecesini belirleyecektir. Eğer bu ilişkiler “iyi” olarak niteleniyorsa, yani lider sevilip sayılıyor ve güven duyuluyorsa liderlik için olumlu bir ortam var demektir. Aksine lider kendine güvenilmeyen, sevilip tutulmayan bir kişi ise, bu durumda ilişkiler “zayıf” olarak nitelenecek ve bu durum liderlik için olumsuz bir ortam yaratacaktır. Kısaca, bu değişkenin gösterebileceği bu iki özellik “iyi” ve “zayıf” gibi gösterilir. (28)

2- Başarılacak işin niteliği :

bu değişken bazı kaynaklarda “görevin yapısal özellikleri” olarak da yer almaktadır. Bu değişken, görevin ne ölçüde belirli, tanımlanmış ve ayrıntılı çalışma standartlarına göre belirlenmiş, ya da ne ölçüde belirsiz ve tanımlanmamış şekilde bırakıldığını göstermektedir. Bazı görevler son derece kesin kurallarla sınırlandırılmıştır. Bir kısım görev ise tamamen işi yapacak olanların kararın bırakılmıştır. Açık ve net olmayan ya da yeteri

kadar tanımlamamış görevlerde liderin grubu etkileme şansı azalır. Çünkü ne lider ne de üyeler/izleyenler yapılacak işin nasıl başarılacağını bilmemektedirler. Bu değişken, görevin zor veya kolay olmasıyla ilişkili değildir.

3- Liderin mevkie dayanan otoritesinin derecesi :

Bu değişken, liderin sahip olduğu kişisel otoriteden ayrı olarak, işgal edilen makama bağlı resmi otoriteyi temsil etmektedir. Bu otorite, ödüllendirme, cezalandırma, göreve son verme, terfi ettirme gibi konularda sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmektedir. Liderlik görevinin ifası, bu resmi otoritenin gücü olduğu durumlarda daha kolay şekilde gerçekleştirilmektedir.

Fiedler'in ortaya koyduğu bu üç ayrı değişkenin ilişkilendirilmesi sonucunda 8 ayrı durum oluşmuştur. Buna göre, liderin göstereceği davranış biçimi, her durum için değişik olacaktır. (45)

Tablo No 2 : Fiedler'in Durumsallık Modeli

		1	2	3	4	5	6	7	8
YAPISAL FAKTÖRLER	LİDER-AST İLİŞKİLERİ	İYİ				KÖTÜ			
	GÖREV YAPISI	RUTİN		KARMAŞIK		RUTİN		KARMAŞIK	
	LİDERİN GÜCÜ	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF
DURUMUN ELVERİŞLİLİĞİ		ÇOK ELVERİŞLİ			ELVERİŞLİ			AZ ELVERİŞLİ	
DURUMSAL BELİRSİZLİK		ÇOK BELİRLİ			BELİRLİ			AZ BELİRLİ	
LİDERLİK TARZI		GÖREV	GÖREV	GÖREV	AST	AST	AST	GÖREV	GÖREV

Tablo incelendiğinde, otoritesi fazla ve görevi belirli bir liderin varlığı ve üyelerin bu lideri sevmeleri halinde ve yapılan iş; açıkça tanımlanıp belirtildiği takdirde liderin etkisinin

kolaylaşacağı görülmektedir (1.Durum). Liderin sevilmediği, otoritesinin sınırlı olduğu ve yapılan işin de belirsiz nitelik taşıdığı kategoride ise liderlik güçleşecektir (8.Durum). Fiedler'a göre, söz konusu üç değişkenden en önemlisi "lider-üye ilişkileri", en önemsizi ise "liderin makamının sağladığı otorite"dir. En olumlu ve en olumsuz ortamlarda neden işe yönelik liderlik davranışının etkin olduğunu Fiedler şu şekilde açıklamaktadır: "en olumlu durumda, grup yönetilmeye hazırdır ve liderin ne yapılması gerektiğini söylemesi beklenmektedir. En olumsuz durumlarda ise, liderin kişiye yönelik bir davranış göstermesi hiç sonuç almaması ile sonuçlanacaktır. Bu nedenle, doğrudan yapılacak göreve ağırlık veren bir davranış göstermesi kendisini daha başarılı yapacaktır.

Hem direktif veren, otoriter ve göreve yönelmiş liderlerin hem de insan ilişkilerine önem veren, demokratik liderin belirli koşullarda ve durumlarda başarılı olabildiklerini göstermektedir. Hangi, liderlik tarzının en iyi ve uygun olduğu, içinde bulunulan özel durumun lider için elverişliliğine bağlı bulunmaktadır. Bir görevi grup olarak başarıyla yapabilmek için, çok elverişli ve çok elverişsiz durumlarda, yani liderin etkisinin çok yüksek ve çok düşük olduğu hallerde, otokratik ve göreve yönelik liderlik tarzının, orta seviyede güç durumlarda ise toleranslı, demokratik, insan ilişkilerine yönelmiş liderlik tarzının daha başarılı olduğu anlaşılmaktadır.

Fiedler'in kuramına değişik eleştiriler yöneltilmiş bunlar;

1- Karmaşık olmaları nedeniyle durumsal değişkenleri değerlendirmek güçtür. Örneğin, lider-izleyen ilişkilerinin, görevin yapısının ne kadar iyi liderin makam gücünün ne düzeyde olduğunu belirlemek gibi.

2- Stres, grubun kültürü ve homojenliği gibi kültürel diğer durumsal değişkenler göz ardı edilmiştir.

3- Modelde izleyenlerin özellikleri dikkate alınmamıştır.

4- Liderin ve astların aynı teknik yeterliliklere eşit düzeyde sahip oldukları varsayılarak, bunlar önemsenmemiştir.

5- Yapılan diğer çalışmalarda kullanılan araca ilişkin korelasyonların düşük ve istatistiksel olarak anlamlı olmayışı, aracın güvenilirliğini tartışmalı hale getirmektedir.

Bu eleştirileri değerlendiren Fiedler, zekâ, stres ve deneyim gibi anahtar değişkenler ile liderlik süreci ve ilk çalışmalarını ilişkilendirmeye çalıştığı kavramsal yetenek kuramını

geliştirmiştir.(17)

Genel olarak değerlendirildiğinde, Fiedler modeli işe güdülü liderlik tarzının, özellikle iş ikliminin olumlu ya da olumsuz, işin yapılı ya da yapısız olduğu uçlarda daha etkili olabileceği izlenimini vermektedir. Öte yandan, insana güdülü liderlik biçiminin, işin yapısı tanımlandığı, ancak iş ikliminin olumsuz olduğu durumlarda, kontrol gücünden bağımsız olarak, daha etkili olabileceği sonucu çıkmaktadır. Fiedler (1996), liderlik kavramının açıklanmasında çevre değişkeninin önemini vurgulamakla yetinmeyip daha da ileri giderek, liderlik biçimlerinin değiştirilmesi amacını güden eğitim ve öğretim çalışmalarının gereksizliğine de işaret etmiştir.(15)

Görülebileceği üzere Fiedler modeli hangi durumlarda ne tür bir liderlik davranışının uygun olacağını araştırmaktadır. Bu yönü ile de davranışsal liderlik teorisinden farklıdır. Bu modele göre liderlik tarzlarının başarısı, uygun koşullarda uygun davranışın gösterilmesine bağlıdır. Bütün önemli teorik çalışmalarda olduğu gibi Fiedler'in bu çalışması da yoğun bir uygulamalı araştırma çalışmalarına konu olmuştur. Bu çalışma sonuçlarından bazıları modeli desteklemiş bazıları ise desteklememiştir. Dolayısıyla modelin geçerliliği eleştiri konusu olmuştur. Yöneticilerden gelen önemli bir eleştiri de modelin daha çok akademik bir nitelik taşıdığı, uygulayıcıların işine fazla yaramadığı hususudur. Bu açıdan bakılınca Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi yöneticiler nezdinde daha geniş bir kabul görmüştür (28)

Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Teorisi

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından "Liderlik Çalışmaları Merkezi (Center For Leadership Studies)"nde geliştirilen Durumsal Liderlik (Situational Leadership) teorisi, Ohio Üniversitesi Liderlik teorisi ile Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik teorisinin birleştirilmiş ancak geliştirilmiş biçimidir. Geniş kapsamlı bir araştırma olmamasına rağmen, Hersey ve Blanchard'ın birlikte geliştirdikleri bu teori, yönetim eğitim programlarında geniş bir şekilde işlenmektedir. Teori, bir lideri lider yapan temel değişkenlerin onu izleyenlerin olgunluk düzeyi olduğunu savunmaktadır.(45) Durumsal liderlik kuramlarından bir başkası da Blake ve Mouton'un liderlik modelinden esinlenerek, Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilmiştir. Genel durumsal liderlik kuramını açıklayan iki anahtar liderlik davranışı

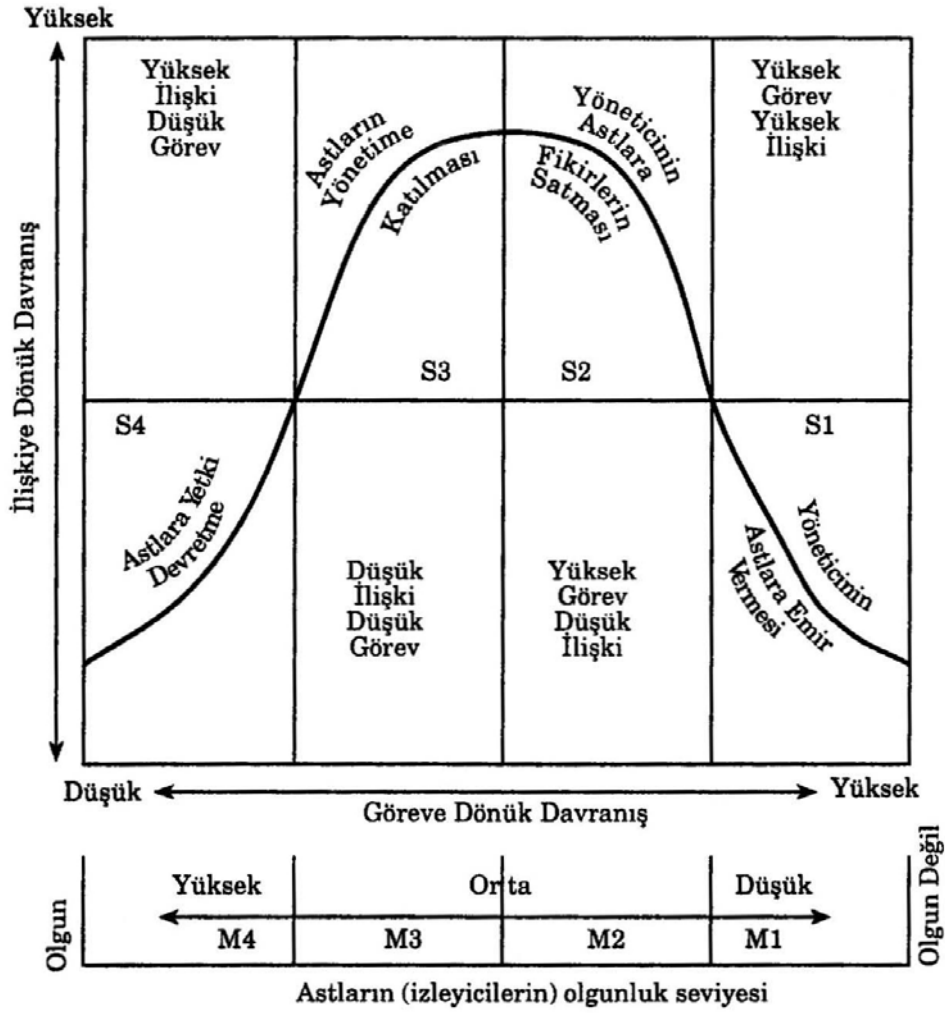
olan ilişki ve görev yönelimli liderlik davranışlarına grubun olgunluk düzeyi de eklenmiştir. Grubun olgunluk düzeyi, grubun ya da bireyin tüm özelliklerini değil, iş ve psikolojik yapısıyla ilgili özellikleri kapsamaktadır. Genel olarak iki tip olgunluktan söz edilebilir;

1- İş Olgunluğu: Bu olgunluk biçimi daha çok kişinin edimine etkide bulunan eğitim ve deneyimle ilgilidir.

2- Psikolojik Olgunluk: Kişinin başarı gereksinimini ve gönüllü olarak sorumluluğu kabul etmesine yönelik güdüleme düzeyim yansıtır (13)

Araştırmacıların bu durumsallık kuramında dikkat çektikleri nokta, astların olgunluk düzeyleri ile ilgili durumsal değişkenliktir. Eğer astlar düşük görev olgunluğuna sahiplerse diğer bir deyimle, az yetenekli veya eğitim düzeyleri düşük ya da kendilerine güvenleri zayıfsa, liderlerinden görmeyi arzuladıkları davranışlar, daha olgun olan yetenek eğitim, kendine güven ve iş görme arzusu yüksek olan astların liderlerinden görmek istedikleri davranışlardan daha farklı olmaktadır.

Şekil'de de görüleceği üzere lider davranışlarını ilişkiye ve göreve dönük olma durumuna göre S1, S2, S3 ve S4 olarak belirledikten sonra, astların olgunluk durumları da olgun olmayan durumdan olgun olan duruma göre derece derece M1, M2, M3 ve M4 olarak ifade edilmektedir. Araştırmaların sonunda elde edilen bilgilere göre olgun olmayan astlar (M1) için lider görev dönük ilişkilere daha çok önem vermekte, ilişkilere ise daha az dönük bir davranış sergilemektedir. Olgun olmayan astlara emir verip icrasını isteme olan (S1) davranışını sergilemektedir. Olgunluğun biraz arttığı durumlarda M2 halinde ise yönetici yüksek görev, yüksek ilişki sergilemekte, ancak davranış biçimi S2 niteliğinde olup astlara fikir ve emirlerinin gerekçelerini izah etmektedir. Olgunluk düzeyinin biraz daha arttığı M3 durumunda ise, lider, yüksek ilişki görev davranışını (S3) sergileyerek işlerin yapılmasında astların görüş ve fikirlerini alarak onların yönetime katılmalarını sağlamaktadır. Olgunluğun en yüksek düzeyde olduğu M4 durumunda ise lider, düşük ilişki düşük görev (S4) davranışını sergileyerek planlama ve icra yetkilerini astlarına devretmektedir.(9)



Tablo No 3: P.Hersey Ve Blanckardın Durumsal Liderlik Davranışı Ve Astların Olgunluk Düzeyi İlişkisi

Vroom-Yetton Karar Verme Modeli :

Liderlikteki üçüncü önemli çağdaş teori Vroom-Yetton-Ja-go modelidir. Model ilk önce Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilmiş ve daha sonra Vroom ve Jago tarafından katkıda bulunulmuştur (Vroom and Yetton, 1973; Vroom and Jago, 1988). Yol-Amaç teorisinde olduğu gibi, model verili bir koşulda uygun bir liderlik stilini ortaya koymaya çalışır. Modelde aynı liderin farklı liderlik stillerini sergileyebileceği varsayılır. Vroom-Yetton-Jago modeli lider davranışının yalnızca bir cephesi olan, karar vermede astların katılımı üzerinde durmaktadır. Modelin amacı kararın kalitesi/niteliğini korurken,

astlar tarafından kararların kabul edilmesini sağlamaktır (Vroom and Jago, 1974). Victor Vroom ve çalışma arkadaşları tarafından ilk defa oluşturulan liderlikte karar ağacı modeli etkin karar verme içerisinde liderin başarıya ulaşması fikri üzerinde durur. Vroom liderlik stilini dört genel sınıflandırma içerisinde tanımlamıştır: otoriter, danışmacı, göçerici ve grup temelli. Daha sonra Vroom bu sınıflandırmalar içerisinde yedi spesifik/özel karar stili yerleştirmiştir.(26)

Vroom ve Yetton çalışmaları sonunda liderin işgörenlerini karar verme sürecine katma durumuna göre uygun liderlik davranış biçimlerini geliştirmiştir. Bu liderlik modelinde iki durumsallık değişkeni bulunmaktadır. Bunlar; kararın kabulü ve kalitesi ve liderlik biçimidir. Bununla birlikte otokratik liderlikten demokratik liderliğe doğru beş liderlik biçimi belirlenmiştir:

1- Otokratik Biçim: Lider kendi elinin altında var olan bilgilere dayalı olarak, işgörelere başvurmaksızın karar alır.

2- Otokratik Biçim: Lider, kendi elinin altındakilere ek olarak uygun gördüğü işgörelere bilgi toplar, sonra tek başına karar verir. Sorunun ne olduğu konusunda işgörelere bilgi verip vermeme lidere bağılıdır. İşgörel, bilgi sağlama dışında başka bir şey yapmaz.

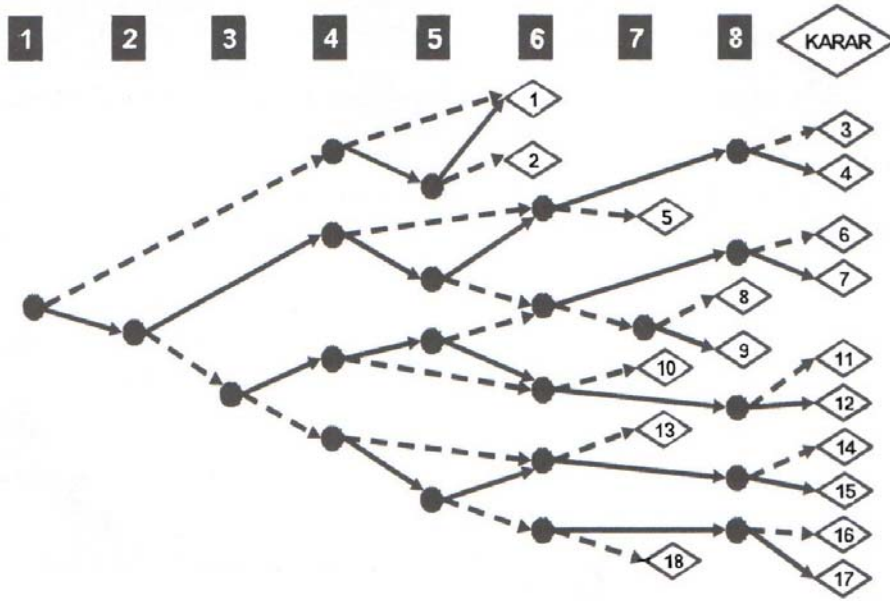
3- Danışçı Biçim: Lider sorunu işgörelere tek tek açar. Onlarla bireysel olarak görüşür. Görüşlerini ve ellerindeki bilgileri toplar. Toplanan görüşler dikkate alınarak karar verilir. Verilen karar, alınan görüşleri yansıtmak durumunda değildir.

4- Danışçı Biçim: Lider, işgöreleri grup olarak toplar, görüşlerini alır. Lider katılımcı değil, görüş alıcıdır. Toplanan görüşler doğrultusunda karar verir. Verilen karar, alınan görüşleri yansıtmak durumunda değildir.

5- Katılımcı Grup Biçimi: Lider grubu toplar. Onlara sorunu açar. Soruna, birlikte çözüm üretmek için çalışır. Kendisi de bir katılımcı gibi hareket eder. Çözüm için alınan karar grubun görüş birliğini yansıtır.(13) Araştırmacılar, belli durumlar karşısında hangi şekilde karar vermenin doğru olacağını belirleyebilmek için cevaplanması gereken sekiz soru tespit etmişlerdir. Bunlar:

1. Problem teknik bilgi gerektiriyor mu?

2. Çalışanların kararı benimsemeleri önemli mi?
3. İsaetli karar verebilmek için yeterli bilgi var mı?
4. Problem belirgin (yapılanmış) mı?
5. Kararı verdikten sonra çalışanların benimseme olasılığı yüksek mi?
6. Çalışanlar Organizasyon amaçlarını benimsemişler mi?
7. Seçilen kararın çalışanlar arasında çatışma yaratma olasılığı yüksek mi?
8. Çalışanların isabetli karar için yeterli bilgileri var mı?



Tablo No 4: Vroom – Yetton Liderlik (Karar Ağacı) Modeli

AI : Lider mevcut bilgisiyle karar verir ve uygulatır (1, 3,4,5)

AII: Gerekli bilgiyi aldıktan sonra emir verir(10,11,12)

Q : Lider astlarına bireysel olarak danışır ve karar verir(9,8,13,15,18)

CII: Lider astlarına grup olarak danışır ve karar verir(8,13,14,15,18)

GI : Lider problemi astıyla bireysel olarak tartışır ve ortak karar verilir(7,17)

SI: Lider problemi grup ortamında tartışır ve ortak karar verilir(2,6,7,16,17)

H : Lider problemin çözümü için astına yetki devreder ve destekler(2,6,11,14,16)

Evet—— Hayır-----

Liderlerin, bu sekiz aşamalı karar verme süreci sonunda hangi davranış biçimini sergilediği ortaya çıkmaktadır Model daha çok, belli durumlar için, lider ile astlarının ortak

katılımından veya ilişkisinden ortaya çıkan lider davranışlarının üzerinde durmuş, astlar tarafından kabul edilen kararların daha iyi sonuçlar verdiğini ileri sürmüştür.

Modele göre, lider, verimliliği ve çalışanların etkinliğini artırmak için farklı sorunların çözümünde farklı karar yöntemleri kullanmalıdır. Tüm koşullarda "en iyi" olarak nitelendirilebilecek bir karar verme süreci yoktur. Lider tarafından alınan kararların etkin olabilmesi çalışanlar tarafından kabul edilme derecesine bağlıdır. Bu nedenle çalışanların/astların karar mekanizmasına daha çok katılımları gerekmektedir.

Vroom-Yetton'a göre bir kararın etkililiği üç kritik ögeye bağlıdır:

1 - Kararın niteliği (quality): Çalışanların iş başarımını ve verimliliğini etkileyen kararlardır. Çalışanların işe motive edilmelerinde direkt bir etkiye sahiptir. Organizasyon içinde alınan bazı kararlar, performans ile yakın ilişkili iken, alınan bazı kararların ilişkisi çok daha önemsizdir. Örneğin; organizasyon içinde atamalar, iş akışı, iş amaçları ile ilgili alınan kararlar grup performansı üzerinde çok önemli etkiye sahiptir. Diğer yandan, su soğutucuları için yer seçimi veya iş yerindeki kafeterya için malzemelerin alınmasına ilişkin kararların grup performansı üzerinde etkisi yok denecek kadar azdır. Kısacası, lider tarafından alınan kararların niteliği organizasyon içinde çalışanlar ve çalışma yöntemleri ile ilişkiliyse, söz konusu kararlar verimliliği ve etkinliği direkt etkilemektedir.

2 - Kararın kabul edilebilirliği (acceptance): Modele göre, liderin kullandığı karar yöntemleri, çalışanların karar mekanizmasına katılmasına olanak vermelidir. Aksi takdirde, çalışanların katılımı olmaksızın alınan kararlar teknik olarak doğru olsa bile uygulamada başarısızlığa uğrayabilir. Çünkü alınan kararları uygulamak zorunda olan çalışanlar söz konusu kararlara karşı direnebilirler. Direnişler ve protestolar organizasyon içinde huzursuzluklara, ast-üst ilişkilerinin bozulmasına ve dolaylı olarak da etkinliğin ve verimliliğin azalmasına neden olabilir. Eğer çalışanlar, organizasyon içinde alınan kararları kendi kararlarıymış gibi benimserlerse, kararları etkin bir şekilde uygulamaya daha meyilli olacaklardır.

3- Vaktinde davranmak: Kabul edilebilir ve yüksek kalitedeki kararlara varmak için liderlerin gereğinden fazla zaman harcamaları organizasyonlar için etkili bir sonuç doğurmayacaktır. Bu, bir karara varmak için gereken zamanı asgariye indirecek bir karar tarzı seçmenin gerektiği şeklinde yorumlanabilir. Her türlü karar verme durumu için

astların kararlara katılmaları uygun değildir. Hangi durumlarda astların kararlara katılacağıının belirlenmesinde en önemli kriter, "kararın niteliği"dir. Kararın nitelik gereksinmesine sahip olup olmadığının belirleyicisi, bu kararın grup faaliyetlerini etkileme derecesidir. Kararın nitelik gereksiniminin düşük olduğu durumlarda verilecek kararın grup başarımı üzerindeki etkisi düşük olacaktır. Bu durumda, lider astları karara katmadan, tek başına karar verebilir. Ancak, karar bir kalite gereksinimine sahipse, bir başka ifade ile verilecek karar grup faaliyetlerini önemli derecede etkileyecekse, liderin grubu da karar sürecine dahil etmesi gerekir.

Vroom ve Yetton'un yaptıkları çalışmalar, modeli desteklemiş ve ampirik geçerliliği kanıtlanmıştır. Bu destekleyici sonuçlara rağmen, Vroom ve Yetton, modele uygun olarak verilen kararların, kararın başarısını garantilemeyeceğini ve uygulanabilir set dışında kalan bir kararın da mutlaka başarısızlıkla sonuçlanacağını söyleyemeyeceğini ifade etmişlerdir. (45)

Günümüzdeki Vroom-Yetton-Jago modeli, Vroom ve Yetton'un yakın zamandaki versiyonundan daha karmaşıktır. Örneğin diğer ağaç farklı koşulsal durumları ve karar stillerini içermektedir. Muhtelif sorular basit evet veya hayır cevabından daha fazlasına olanak tanımaktadır. Astlar zorunlu bilgilere sahip olduklarında, kaliteli bir karar önemli olduğunda, astlar güveniyorlarsa ve bu kabul edilme üzerinde önemle duruluyorsa yöneticiler daha fazla katılımcılığı kullanma eğilimindedirler. Genişletilen Vroom-Yetton-Jago modelinin göreceli olarak yeni olması nedeniyle bilimsel olarak tamamen test edilmemiştir. Orijinal ilk model çok dikkat çekmiş ve genellikle araştırmalarla desteklenmişti (Hellman, Hornstein, Cage and Herschlas, 1984; Field, 1982; Hill and Meal, 1977; Vroom and Jago, 1978, Margerison and Glube, 1979). Bu araştırmaların çoğu Vroom ve çalışma arkadaşlarınca geliştirilmiştir ve onların modelin geçerliliğini bazı kanıtlar ortaya koyarak ispatlamaya çalışmışlardır. Bununla beraber daha geçerli olan eleştiriler bu çalışmalarda kullanılan yöntemlerin sınanması olup modelin geçerliliği hakkındaki sorunlara öncülük etmişlerdir (Field, 1979; Pate and Heiman, 1987). Yöneticiler karar süreçlerinin modelle uyumlu olduğunda kararların %68'inin etkin olduğu, modele aykırı kararlarla karşılaşıldığında bu oran yalnızca %22 olarak gerçekleştirilmiştir (Vroom and Yetton, 1973). Bu yüzden model astların karar verme sürecine nasıl daha fazla katılacağına

karar vermede yöneticilerin bazen güvenle uygulayacakları bir araç olarak görülmektedir. Vroom-Yetton modelinin kendi rapor bilgilerine dayandırılması potansiyel bir sorun olarak görülmektedir (Wedley and Field, 1982). Aynı zamanda Vroom ve Yetton, yöneticileri etkileyen karar verme tercihleri ve problemin/sorunun kendisinin doğasını bulmuştur.

Reddin'in Etkililik Teorisi:

Reddin'in teorisinin dayandığı temel nokta 'Yönetmel Etkililik'tir. Etkililiğin, yönetimin temel amacı olduğunu savunan Reddin "3-D" adını verdiği kuramını bu temele oturtmuştur. Reddin'e göre, 'Yönetmel Etkililik', bir yöneticinin pozisyonunun gerektirdiği çıktı gereklerini (işleri) yerine getirme derecesidir. Yönetmel etkililiğin girdiye göre değil, çıktıya göre tanımlanması gerektiğini savunmuştur. Başka bir ifadeyle, yöneticinin ne yaptığıyla değil, neyi elde ettiğiyle veya başardığıyla ölçülmesi gerektiğini söylemiştir. Reddin'den önce yapılan çalışmalarda, yönetmel görevlerin çoğunun girdiye göre sıralandığı görülmektedir. Örneğin, yönetici, yönetir, sürdürür, organize eder ve planlar. Reddin'e göre ise, yöneticinin, kuralları uygulamaktan çok sonuçlara ulaşan bir kişi olması gerekmektedir. Buna göre, yönetici, rapor verir, yetki verir, koordine eder ve onaylar. Bu noktada Reddin, her işin belirli, bilinen standartları olduğunu ve yöneticilerin performanslarının bu standartlara göre değerlendirildiğini vurgulamıştır. Aslında, etkili olup olmamak da, amaçlara ulaşma derecesine göre ölçüldüğünden, yönetmel etkililiğin de, çıktıya göre saptanması oldukça anlamlı olmaktadır. William J. Reddin, üç boyutlu yönetim tipi kuramında eski modellerin görev ve ilişki boyutlarına ilk defa etkinlik boyutunu ilâve etmiştir. Üç boyutlu lider etkinliği modelinin gelişmesine büyük katkıda bulunan Reddin, yararlı bir kuramsal modelde çeşitli davranış tiplerinin duruma bağlı olarak etkin veya etkinsiz olabileceklerini göstermeye çalışmaktadır. Şu halde her koşulda etkin olacak bir tek lider davranış tipi kesinlikle olamaz.

Eski liderlik modellerinin görev ve ilişki boyutlarına bir etkinlik boyutu ekleyerek, liderlik tipi kavramlarını belirli bir çevrenin durumsal istemleri ile birleştirmeye çalışılmıştır. Liderin tipi, belirli bir duruma uygun olduğunda etkin, uygun olmadığında etkinsizdir. Liderin davranış biçiminin etkinliği onun bulunduğu çevre koşullarına bağlı olduğundan göreve yönelik veya ilişkilere yönelik davranış tiplerinden herhangi birinin

etkin veya etkinsiz olabileceğini ileri sürmek doğru olmayacaktır. Etkin ve etkin olmayan tipler arasındaki ayrım genellikle liderin davranışının kendi değil, davranışın kullanıldığı duruma uygunluğudur. Liderin benimsediği davranış türü onu etkinlik konusunda harekete geçiren uyarıcıdır. Etkinlik veya etkinsizliğin bu uyarıcıya karşı gösterilen tepki olduğu da söylenebilir.(17)

Reddin, "Yönetmel Etkililik (Managerial Effectiveness)" adını verdiğı kitabında, yöneticinin tek görevinin yaptığı işte başarılı olmak olduğunu ileri sürmektedir. Etkililiğı ise, yöneticinin görevinin gerektirdiğı işlerin başarıma derecesi olarak açıklamaktadır. Yönetmel etkililiğın anlaşılması için "görünüşte etkililik" ve "kişisel etkililik" kavramları arasındaki farkların açıklanması gerekir.

Görünüşte etkililik: Yönetmel etkililik yalnızca davranışlarla ölçülemez. Etkili olarak gözüken davranışlar aslında görevin gerektirdiğı işlerin başarılmadaki uygunluğu ile ölçülmelidir. Örneğın, çalışma odasını her zaman düzenli ve temiz tutmak, işe zamanında gelmek, işten her zaman en son çıkmak, insan ilişkilerinde başarılı olmak, hızlı karar vermek gibi özellikler her durumda etkililik izlenimi verebilir. Ancak, her zaman görünüşte etkililik yönetmel etkililiğe sebebiyet vermez.

Kişisel etkililik: Bir görevin etkililik standartları iyi belirlenmemişse ya da tarifi iyi yapılmamış ise, organizasyonun hedeflerinden ziyade kişisel hedeflerin tatminine yönelik olarak kişisel etkililik sonucunu doğurabilir. Reddin'e göre, bu kişisel etkililik, görevleri ve etkililik standartları açıkça belirlenmemiş pozisyonlarda çalışan haris yöneticilerin durumlarında söz konusu olur. Genellikle bu tür kişilerle yapılan iş toplantılarının gündemi belirsizdir ve hiçbir sonca ulaşmadan bir muamma içerisinde devam eder.

Reddin, Ohio liderlik araştırmaları ve yönetmel ölçek modellerinden etkilenerek dört liderlik biçimi olduğunu ileri sürmüştür. Bunlar; 1. İlgili lider 2. Bütünleşmiş lider 3. Kopuk lider 4. Kendini adanmış lider olarak sıralanmaktadır.

Reddin'e göre herhangi bir yaklaşım her zaman için bir diğlerinden daha etkili değildir. Temel yaklaşımlardan herhangi biri, uygulandığı duruma bağılı olarak fazla ya da az etkili olabilir. Her bir yaklaşım için uygulamaya uygun ve uygun olmayan durumlar mevcuttur. Yönetim yaklaşımının etkililik derecesi davranıştan değil içinde bulunulan durumun şartlarından doğmaktadır. Bir yönetici her hal ve şartta etkili olmak istiyorsa, Reddin'in

tavsiyesi, "yaklaşım esnekliği" becerisine sahip olmasıdır. Yaklaşım esnekliği, her durumda o belirli durumun etkililik için gerektirdiği yönetim tarzını uygulamaktır.

Etkili yönetim için yaklaşım esnekliğinden başka, "durum duyarlılığı" da gerekmektedir. Durum duyarlılığı, içinde bulunulan durumu kavrama yeteneğinden ibarettir. Etkili yönetim için ayrıca içinde bulunulan durumu gerektiğinde değiştirebilme yeteneği olan durum yönetimi becerisi de önemli bir etkidir. Reddin'e göre bu özelliklerin hepsinin bir arada bulunması durumuna genelde sadece "tecrübe" de denilmektedir.

Bu liderlik biçimlerini insan ve görev olmak üzere iki boyutta düşünen araştırmacı, daha sonra bunların tamamının her zaman ve her yerde etkili olamayacağını düşünmüş ve "etkililik" boyutunu da ekleyerek yeni bir yaklaşım oluşturmuştur. Sonuçta, dört temel yaklaşımdan doğan, dördü etkisiz dördü etkili sekiz liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Reddin'in etkililik yaklaşımı üç ana bölüme ayrılmıştır.

1 - Etkili Yaklaşımlar : Bürokrat-Geliştirici-Yürütmeci-Babacan/Otoriter

2 - Temel Yaklaşımlar: Kopuk -İlgili- Birleştirici-Adamış

3 - Etkisiz Yaklaşımlar: Terkeden-Görevci-Uzlaştırıcı-Otoriter

Yukarıda da görüldüğü üzere, duruma uygunluk boyutuyla her bir kombinasyon etkili ya da etkisiz sonuçlar doğurmaktadır. Duruma uyabilen lider etkili, uyamayan lider ise etkisiz olabilmektedir. Burada liderliğin etkililik derecesi davranıştan değil durumdan doğmaktadır. Örneğin, temel yaklaşımlardan biri olan "Adamış" yönetim tarzı, uygun olmayan durumlarda kullanıldığında "otoriter" yönetim tarzı, uygun durumlarda kullanıldığında ise "Babacan otoriter" yönetim tarzı olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu sekiz yönetim tarzı, yukarıda ifade edildiği şekilde, ilave olarak ortaya çıkan sekiz ayrı yönetsel davranış biçimi değildir. Sadece dört temel yaklaşımın uygun ya da uygun olmayan durumlarda kullanılmaları sonucu ortaya çıkan tariflerdir. Dört temel yönetim tarzının genel özellikleri şu şekildedir:

1. Kopuk yönetim tarzı: Düşük insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında yer alan bu yönetici genellikle kurallar ve prosedürler içinde yaşar ve devamlı olarak hataları ve yanlışları düzeltmeye yönelik bir etkileşim tarzı sergiler. Kişilerle iletişimi hem astlarına hem de üstlerine karşı zayıf olduğu için genellikle yazılı olarak direktif iletme şeklinde iletişim kurar. Bakış açısı geçmişe yöneliktir ve geçmişte uygulamaların ne şekilde

yapıldığı ile ilgilidir.

2. İlgili yönetim tarzı: Yüksek insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında yer alan "ilgili" yönetim tarzını benimseyen yönetici, insanları oldukları gibi kabul eder ve onları tanımaya yönelik olarak etkileşimci bir tarz izler. Altında çalışanlardan yararlı bilgiler alma çabasıyla aşağıdan yukarıya yönelik olarak karşılıklı diyaloglarla iletişim kurarlar. Zaman kavramıyla fazla ilgili değildir

3. Adamış yönetim tarzı: Düşük insan ilişkileri ve yüksek görev boyutlarında yer alan "adamış" yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, çalışanları otorite altına almaya ve hükmetmeye eğilimlidirler. Çalışanlarla genellikle sözlü emirler şeklinde iletişim kurarlar. Bugünü yaşar ve işlerin gününde bitirilmesini isterler. Kendilerini amirleri ve organizasyonun teknik sistemi ile özdeşleştirirler. Astlarını üretkenliklerine göre ve amirlerini de güç ve otoriteyi ne şekilde kullandıklarına göre değerlendirirler.

4. Birleştirici yönetim tarzı: Yüksek insan ilişkileri ve yüksek görev boyutlarında yer alan "birleştirici" yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, olayların bir parçası olmayı isterler ve katılımcı bir etkileşim tarzı izlerler. Gerek astlarıyla gerekse de üstleriyle sık sık toplantılar vasıtasıyla iletişim kurarlar. Bu yöneticilerin zaman perspektifi geleceğe yöneliktir. Ekip çalışmasına önem verirler.(45)

DÖNÜŞÜMCÜ (DÖNÜŞÜMSEL) LİDERLİK

Dönüşümcü Liderlik tanımı:

Düşünsel temelleri Bums'ın çalışmalarına dayanan "Dönüşümsel Liderlik Kuramı" BASS tarafından tartışmaya açılmıştır. (5) Dönüştürücü liderlik, liderlik literatürüne göreceli olarak yeni girmiştir, koruyuculuk/muhafaza edicilik yol gösterici ve değişim için yol göstericilik arasındaki temel farklılıklar üzerinde odaklanmıştır. Bu bakış açısına göre, görev dağıtımı, 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 yaratılması gibi önemli değişimleri yönetir ve harekete geçirir. Birinci bakış açısı görevsel liderlik, ikinci yaklaşımımız ise dönüştürücü liderlik olmaktadır. Edward Hollander (1978) önerdiği liderlik süreci belirli bir durumsal içerik içerisinde liderler ve izleyiciler arasındaki karşılıklı tatminsel yönlerin meydana çıkışını en

iyi biçimde anlatmıştır.(20)

Kuramda liderin izleyenler üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Dönüşümsel (Dönüşümsel) liderin izleyenleri lidere güvenirler, inanırlar, bağlılık ve saygı duyarlar. Lider, görev tanımı ve görevlerini iyi bir performansla başarmalarının öneminin çok daha fazla farkına varmalarını sağlayarak; örgütün veya grubun amaçlarını gerçekleştirirken kendilerine, gelişmelerine, başarıya ilişkin algılarını ilgilerini çok daha olumlu kılarak çok daha üst düzeyde gereksinimlerini karşılamının ancak örgütsel amaçlara ulaşarak mümkün olacağına inandırarak, izleyenleri değiştirir ve güdüler. Bass ilk kez kuramını tartışmaya açtığında Dönüşümsel Liderliğin 1) Karizma 2) Entellektüel Uyarım 3) Bireye Saygı olmak üzere üç önemli davranışsal ögesi olduğunu iteri sürmüştür

Karizma: Liderle kimliğini bulan güçlü duygular uyandırarak izleyenleri etkileyebilme sürecidir.

Entellektüel uyarım: Problemlerin daha fazla farkına varmalarını, farklı, yeni bir bakış açısıyla problemleri görebilmelerini sağlamak için izleyenleri etkileyebilme sürecidir.

Bireye saygı: İzleyenlere bilgi, beceri ve deneyimlerini geliştirerek destek sağlama, özendirme sürecidir. Daha sonra, Bass ve Avolio kuramı yeniden gözden geçirerek bu üç davranışsal ögeye esinlendirme olarak dördüncü ögeyi katmışlardır. Esinlendirme: Vizyon oluşturma, vizyonu iletme, izleyenlerin çabalarına semboller kullanarak yoğunlaşma ve uygun davranışlar için model olma ve oluşturma sürecidir. (6)

Alinyazın tarandığında Dönüşümsel Liderliğe ve Dönüşümsel Liderin özelliklerine ilişkin değişik görüşler belirlenmiştir. Bazı yazarlar, Dönüşümsel Liderlik. ile Karizmatik Liderlik olarak bir ayrıma gitmişler; bazıları ise, Dönüşümsel Liderliği Karizmatik Liderlikle eş anlamlar yüklemişlerdir. Bazı yazarlar ise, Dönüşümsel Liderliğin Karizmatik liderliği kapsadığını, ancak Dönüşümsel Liderliğin farklı bir liderlik süreci olduğu görüşünü ileri sürmüşlerdir. Karizmatik ve Dönüşümsel Liderliğin birbirinden farklılığını kabul edip; Karizmatik liderliğin, Dönüşümsel Liderliği kapsadığını ileri süren bazı yazarlar da vardır. Ancak, daha önce değinildiği gibi, Dönüşümsel Liderliğe ilişkin ilk kuramsal tartışmayı başlatan Bass, Karizmatik Liderliği, Dönüşümsel Liderliğin kapsamında değerlendirmiştir. Bunun gerekçesi olarak da Dönüşümsel Liderlik süreci için, karizmanın gerekli ama yeterli olmamasını göstermiştir. Örneğin, film yıldızları, ses

sanatçıları, sporcular gibi bazı Karizmatik kişiler izleyenlerde kendileriyle kimlik bulan güçlü duygular yaratırken; izleyenleri üzerinde, sistematik Dönüşümsel bir etki sağlayamamaktadırlar.(15)

Çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan tanımlar aşağıda belirtilmiştir:

Bass ve Avolio(1993), Dönüşümsel Liderlikte güven saygı ve işgörenlerin beraber çalışarak, istenilen amaçlara ulaşıldığını ve bunun işgören doyumunu arttırdığını savunurlar. Buna bağlı olarak Dönüşümsel Liderlik, bir gelişim ve öğrenme aracı olarak örgütsel ve bireysel gelişmeyi sağlar. Dönüşümsel Liderlik, güdüleme ve moralin yüksek düzeylerine ulaşmak İçin liderler ve işgörenlerinin birbirini desteklemesinde ortaya çıkar.

Yukl (1994), Dönüşümsel Liderliği örgütün üyelerinin varsayımlarındaki ve davranışlarındaki büyük değişiklikleri etkileme ve örgütün misyon ve amaçlar için birlik oluşturma süreci olarak açıklar (Hunkin ve Tracey, 1999). Kowalski ve Oates, Dönüşümsel Liderliğin hem lider, hem de işgörenler açısından kendi ilgililerinin ileri düzeylerini temsil ettiğini düşünürler.

Dillard (1985), Dönüşümsel Liderlik kavramını şu şekilde açıklar: "gücün kaynağı olan insan isteklerine ilham veren, anlamlar kazandıran ve farkında olunmayı arttıran bir tarzda izleyenlerinin duygularına erişmeyi sağlayan bir beceridir”.

Dönüşümsel Liderler işgörenlerin ahlaki değerler ve daha yüksek idealler göstererek güdüleyen(motive eden) kişilerdir. Dönüşümsel Liderlik, liderin işgörenleri grup ve örgütün amaçlarını takip ettiği kadar, işgörenlerin gelişimi üzerinde de durur. Daha formal olarak Dönüşümsel Liderlik şu şekilde tanımlanmaktadır; örgüt üyelerinin varsayım ve tavırlarını etkileme ve. örgütün misyon ve amaçları için adanmayı oluşturma sürecidir (Dentpn, 1998).

Bass, Avolio ve Goldheim (1987), Dönüşümsel Liderliği şu şekilde açıklamışlardır: "Dönüşümsel Liderler işgörenlerini, basit bir ilişki değiş-tokuşu doğrultusunda çalışmak yerine, yüksek amaçlar ve kendini ifade etme(self actualizing) gereksinimlerinin daha yüksek düzeyi için çalışmaya güdüler." (Pawar ve Eastmon, 1999).

Dönüşümsel Liderler, işgörenlerinin yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini arttırarak, onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek güdüler. Modelin temelinde Dönüşümsel Liderin işgörenlerinin

adanmışlık ve beklentilerini aşan faaliyet çıktılarının farkına varmaları için güdüleyen bir fikir vardır. Bass ve diğerleri (5), bu tartışmaya şu şekilde karşılık vermektedir. "Bugünün örgütleri artan talep zorlukları ile karşı karşıyadır. Liderler Dönüşümsel değişimin bir sürecine katılmalılardır."

Bennis ve Nanus (1985), Dönüşümsel Liderliğin, liderler ve işgörenlerin birbirlerinin güdülenmesini daha yüksek seviyelere çıkarttıkları zaman gerçekleştiğini ileri sürmektedirler. Rouché ve arkadaşları (1989), Dönüşümsel Liderliği örgütün misyon ve amaçlarını elde etmek için diğerleri ile çalışarak onların değer, tavır, inanış ve davranışları etkilemek için bir liderin sahip olduğu beceri açısından açıklamışlardır.

Bu tanımlara dayanarak Dönüşümsel Liderlerin daha büyük yeniliği sağlamak için, kültürel değerlerdeki bir değişimi gerektiren dinamik bir örgütsel vizyon yarattıkları söylenebilir.(Pawar, Eastman 1997) Bazı araştırmalar, karizmanın, dönüşümsel roller gösteren liderlerin birçok ayırt edici tavırlarından biri olduğunu kabul ettiler (Bass, Weber, 1947; Zalecnik, 1990). Diğerleri Karizmatik Liderliğin, Dönüşümsel liderliğin sahip olabileceği en mükemmel şekli olduğunu düşündüler (Conger 1999; Conger, Kanungo, Menon, 1998).(41)

Dönüşümsel liderler astlarının yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini arttırarak, onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive eder. Yaratıcılığa ve yeniliğe yönelik organizasyonda reform ve yenilik başlatan kişidir. Misyonda, vizyonda, stratejide, faaliyet ve fonksiyonlarda değişim yaparak çalışanları etkiler. Kısa dönemde örgütü şoka sokup başarıya düşürür. Ancak uzun dönemde olağanüstü başarı sıçraması sağlar. CRYSLER için Lee IOCOCA, Türkiye için M.K. ATATÜRK bu tür liderler arasında gösterilmiştir.(32)

Dönüşümcü Liderliğin Temelleri / Boyutları ve Özellikleri:

Literatür incelendiğinde, örgütsel ortamda oluşan Dönüştürücü liderlik davranışının işbirliğine dayalı bireysel gelişme olanaklarıyla yakından ilgili olduğu görülmektedir. Özellikle iş görenlerin hayalleriyle yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olma ya da okul için vizyon oluşturma, lider etkililiğinin temel bir faktörüdür. Bass, liderliğin ahlaki ve moral kalitesinin birinci derecede Dönüştürücü liderin bir felsefeyi kavramsallaştırmasına

ve bunu kendini izleyenlere iletmesine bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Liderlerin değerleri ve inançları, örgütsel vizyonun kavramsallaştırılmasına ışık tutmakta ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine yardım etmektedir (13).

Dönüştürücü liderler, ikna etme yeteneklerini kullanarak insanların belli kurallara uyum sağlamaları için gerekli koşulları hazırlarlar. Onlar, yönlendirdikleri bireylerin, doğal bir gelişim süreci içinde saygı ve bağlılık göstermelerini zendirirler. Kendini izleyenlere yönelik olarak, gerçek bir dikkat ve ilgi gösterirler. Dönüştürücü liderlik, özgürlük, eşitlik, adalet ve kardeşlik gibi çok geniş çevreyi kapsayan ortak değerlerle ilgilidir. Bu liderlik biçiminde örgüt ile toplum arasındaki ilişkilere ve örgütün temel amaçlarına önem verilmektedir. Bu liderlik biçimi yüksek amaçlara bağlanmış iş görenlerin pragmatik ve monoton çabalarını geliştirmeyi amaçlamaktadır. Ortak hedeflerin arkasındaki enerji havuzu, bireysel ve grupsal hedeflerin daha kolay gerçekleşmesine olanak sağlamaktadır. Dönüştürücü liderlikte insanların eylemsel tutum, inanç ve değerleri, yüksek düzeyde kendi merkezli başkalarını düşünür tutum, inanç ve değerlere dönüşmektedir (35).

Transaksiyonel liderlik biçimi çalışanları ödüllendirmeye daha çok çaba göstermeleri için para ve statü biçiminde kullanılırken, transformasyonel liderlik astlarına bir görevin olduğunu ilham ettirme ve bir dşe veya vizyona yöneltme ve yönlendirme yönünde çaba sarf eder.

Transformasyonel liderler astlarının yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini arttırarak, onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive eder. Yaratıcılığa ve yeniliğe yönelik organizasyonda reform ve yenilik başlatan kişidir. Misyonda, vizyonda, stratejide, faaliyet ve fonksiyonlarda değişim yaparak çalışanları etkiler. Kısa dönemde rgt şoka sokup başarıya düşürür. Ancak uzun dönemde olağanşt başarı sıçraması sağlar. Transaksiyonel liderler, geçmişten gelen faaliyetleri (pazar payını arttırma, kârı arttırma, maliyetleri düşürme gibi) iyileştirmek şeklinde iş yaptırma yolunu tercih ederler. Geçmişte olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme yönünde, bunları gelecek nesillere bırakma yönünde yararlıdır. Ancak yaratıcılık ve yenilik yönü azdır. Başarı grafiği normal artış gösterir. Atılım yoktur. Durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlara uygundur.(33)

Kendi ihtiyaçlarını grubun ihtiyaçlarının önünde görme, iş görenleri harekete geçirme, grubun misyon ve amaçlarını kabul etme ve iş görenlerle ilişkileri geliştirme, Dönüştürücü liderliğin yüksek liderlik performansı olarak görülmektedir. Dönüştürücü liderlere göre başarıya ulaşmanın bir ya da birden fazla yolu vardır: Onlar belki izleyicilerin gözünde Karizmatik kişilerdir ve İzleyicilere ilham kaynağı olurlar. Dönüştürücü liderler kendilerini izleyenlerin duygusal ve entelektüel ihtiyaçlarını karşılarlar. Dönüştürücü liderin başarısının odak noktası, bir karizmaya sahip olmasıdır. Karizmatik liderler yüksek bir güce ve etkiye sahiptir. İş görenler Karizmatik Liderin kişiliğiyle özdeşleştirir ve yüksek düzeyde güven duyarlar. (5).

Dönüşümsel liderlik ve öğeleri de farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Örneğin, Bennis, Dönüşümsel liderliği, vizyonunu gerçekleştirmek için, izleyenleri yetkilendirme, güçlendirme ve dağıttığı yetkiyi, gücü eylem birliğine dönüştürme yeteneği olarak tanımlarken, Dönüşümsel liderliğin öğelerini de 1) vizyon 2) iletişim 3) kararlılık, bağlılık, yoğunlaşma; 4) yetkilendirme, güçlendirme 5) örgütsel öğrenme olanakları sağlama olarak belirlemiştir. Schermerhorn, Dönüşümsel liderliği, karizmasını izleyenlerin üst düzeyde performans göstermelerini, kendileriyle ilgili özellikleri olumlu yönde algılamalarını sağlama süreci olarak tanımlarken; liderliğin öğelerini, 1) vizyon 2) karizma 3) sembolizm 4) yetkilendirme, güçlendirme 5) entelektüel uyarım 6) dürüstlük olarak sıralamıştır⁶. Hellriegel, Slocum ve Woodman Dönüşümsel liderliği, karizmatik yeteneklerini kullanma, ilgi ve kişilik güçleriyle izleyenlerin duygularını yoğunlaştırma, en üst düzeyde güdülenmelerini sağlama süreci olarak tanımlamışlar ve bu liderliğin öğelerini 1) vizyon 2) tasarlama 3) etkinin yönetimi olarak belirlemişlerdir.(13)

Dönüştürücü Liderin Sahip Olması Gereken Davranışsal Göstergeler

Dönüşümsel liderliğin aşağıda belirtilen boyutları incelendiğinde özellikle Karizmatik Liderin davranış biçimlerinin diğerlerine göre daha farklı olduğu görülmektedir.

❖ Karizma:

- Vizyon ve misyon duygusu sağlar,
- Yavaş yavaş övünmeyi yerleştirir,
- Saygı ve güven elde eder,

❖ İlham

- Yüksek beklentilerle ilgilenir,
- Çabalara odaklamak için sembolleri kullanır,
- Önemli amaçları basit şekillerle ifade eder,

❖ Zihinsel özendirme

- Mantıklı ve dikkatli sorun çözmeyi destekler,

❖ Bireysel ilgi

- Kişisel ilgi gösterir,
- Her işgörene bireysel olarak davranır,
- Koçluk yapar,
- Önerilerde bulunur.

Burns'un Dönüşümsel Liderlik görüşünün merkezindeki düşünce şöyledir; "Liderlik, liderlilerin izleyenlerinden uzaklaştırılmış olarak görülemeyeceği kişiler arası bir durumdur." Burns'a göre dönüşümsel liderler;

- Var olan gereksinimleri tanır ve onlardan yararlanır,
- İzleyenlerin potansiyel güdeleyicilerini arar,
- Daha yüksek seviyedeki gereksinimleri tatmin eder,
- Rollerini değiştirebilir (izleyenler lider, lider izleyen durumuna gelebilir),
- Ahlaki temsilcilerdir,

Dönüşümsel liderlik karşılıklı bir değiş tokuşu (örneğin bir projenin zamanından önce bitirilmesi karşılığında bir ödül gibi) gerektirmediğinden dolayı, işgörenlerden birinin, diğerlerinin ödülleri ellerinden almak veya onları ödüllendirmek için güce (yüksek statüye) sahip olmasını gerektiren bir durum yoktur. Bu yüzden dönüşümsel liderlik bir örgütün veya toplumun bütün düzeylerindeki kişiler arasında gerçekleşebilir. Dönüşümsel liderlik tepeden aşağıya doğru değildir. Dönüşümsel liderlik, sadece bir örgüt veya gruptaki bir dönüşümü içermez, aynı zamanda bu kişilerin liderlik sürecine katılımını da içerir. (43)

Dönüştürücü liderlik, etkin olarak değişimi yürürlüğe koymak, bu değişime kılavuzluk edecek ileri görüşlülüğü yaratmak, değişim için duyulan ihtiyacı tanımlamada lidere olanak tanıyacak kabiliyetlerin/yeteneklerinin bir kümesidir. Dönüştürücü liderler

izleyicileriyle bire bir çalkantılı ilişkiler yaratırken yoğun hislerinde ortaya çıkmasını sağlar. Liderler süreçten ziyade fikirlerle ilgilenirler ve ilham vericilik görevini de üstlenirler. Liderler, izleyicilerin grupların beklentilerine dönüştürmesiyle orijinal olarak tasarılanmasından çok daha fazla, izleyicilerini güdüler. Sonuçlara nasıl ulaşılacağını bilgilendirmede olduğu gibi sonuçların tasarılanmasında da izleyicilerin isteklilik, bilinçlilik ve farkına varma düzeylerini yükseltir. Örgüt için izleyicilerin ilgi alanlarının üstüne çıkmada izleyicileri teşvik eder. İzleyicilerin isteklerini genişletir veya ihtiyaçlarını değiştirir. Dönüştürücü liderlik, görev zorunluluğunun ötesinde ve üstünde başarı konusunda izleyicileri güdüler, liderin kendini gerçekleştirme, doğruluk/dürüstlük ve güvenmenin liderleri etkilemesiyle ilgilenir. Değişim sürecinden türetilir. Dönüştürücü liderlerin etkisi izleyicilerin daha yüksek değerleri ve önerilerinin cezbedici alt yapının kurulmasıyla izleyicilerin bilinçliliğini artırmak ve cesaretlendirmek üzerinde odaklanır. Dönüştürücü liderler karizmaya sahip olması ve iyi davranışları teşvik etmesi nedeniyle ortaya çıkarlar. Yapılan çalışmalar dönüştürücü liderlerin örgütlerdeki takım performansına, sanayi yöneticilerine ve ordunun performansına olumlu etkilerde bulunduğunu ortaya koymuştur. Bu tip liderlerin izleyicileri açısından sihirli bir çekiciliği bulunmaktadır. Liderler düzenli amaçlarına ulaşmadaki yollarını izleyicileriyle özdeşleştirmektedirler, aynı zamanda liderler örgütü, çevresini ve katılımcıları değiştirme yeteneğine sahiptirler. Özgüvenleri, özgerçekleştirme duyguları düşük içsel çatışmaları, kararlılıkları ve hevesleri dönüştürücü liderlerin başarısına katkıda bulunur. Liderler amaçları rahatça ifade etme ve kavratma yeteneğine sahiptirler, böylece izleyicilerin önemsiz zihin meşguliyetlerini de yok etmektedirler. Bu gibi liderler izleyicilerine en iyi çaba göstermeleri sonucunda amaçlanan bedellerini araştırtan bir birim görevini üstlenirler.

Karizmatik/İlham Verici Liderlik (House&Bass&Conger& Kanungo)

"Karizma" kelimesi "Yunanca" kökenli olup, tanrının verdiği hediye anlamındadır.(Donohue, 1994) Burada hediyeden kasıt mucizeler yaratmak veya gelecekte haberler vermek anlamındadır.

Karizmanın İlk tanımlarından biri ETZİONİ tarafından kompleks organizasyonlar çerçevesinde yapılmıştır. Bir bireyin diğer bireyleri yoğun ve kuralcı etkileme yeteneğidir.

Bu yargıya göre karizma, özünde bireyin gücüne dayanan kuralcı bir güçtür. (Burns, 1978) 1980'lerde organizasyonların hızla değişime uğraması, yeniden oluşturulması gereken kültür ortamı, yeniden yapılanma gibi sorunların ortaya çıkmasıyla birlikte, araştırmacılar Karizmatik liderlik teorisiyle daha çok ilgilenmeye başlamışlardır (45)

Karizmatik liderlik kavramı özellik teorilerinde olduğu gibi karizmanın liderin bir özelliği olduğunu varsaymaktadır. Karizma kişiler arası çekicilik şeklinde kabul edilme ve desteklenmeyi önermektedir. Kimi zaman denetleyicilerden çok astların davranışlarını etkilemede Karizmatik üstler daha başarılı olmaktadır.

1977 yılında Karizmatik liderlik teorisini öneren Robert House değişik sosyal bilim disiplinlerinin araştırma buluntularını kavramsal çerçeve olarak ele almıştır. Aşağıda sıraladığımız özelliklerin karizmaya katkıda bulunduğuna inanılmaktadır;

1. İzleyiciler liderlerin inançlarının doğruluğuna güvenmektedirler.
2. İzleyiciler liderlerin inançlarının benzerliğine inanmaktadırlar.
3. İzleyiciler lideri şüphe götürmez biçimde kabul ederler.
4. İzleyiciler lideri etkileyici hissederler.
5. İzleyiciler lideri gönüllü olarak dinler.
6. İzleyiciler örgütlerindeki görevlerinde duygusal olarak içerilirler.
7. İzleyiciler performans amaçlarını artırırlar.
8. İzleyiciler grupların görevlerinin başarısına katkıda bulunduklarına inanırlar.

Teori bundan dolayı Karizmatik liderlerin kendine özgü özellikleri ve davranışlara sahip olduklarını ifade eder. Örneğin Karizmatik lider kendine güvenir, kendi inanç ve ideallerinin doğruluğuna inanır ve insanları etkilemeye güçlü olarak ihtiyaç duyar.

Karizmatik liderler izleyicilerindeki güvenilirliğini ifade etme ve izleyicilerin performansı hakkındaki yüksek beklentilerini astlarına iletme eğilimindedirler. Karizmatik liderlerle kişisel yeteneklerinin kuvvetiyle izleyicileri olağanüstü derecede etkileyen ve derinliğe sahip olan kişi olarak liderliğin eski kavramlarında geriye doğru bir gidiştir. Karizmatik liderliğe modern gelişmelerce katkıda bulunan Robert House'ın çalışmaları dini

ve siyasi liderlerin analizi çerçevesinde yapılmıştır. House Karizmatik liderlerin kişisel özelliklerinin kullanımını, ideolojik vizyon, astların yüksek beklentisi, astlara güvenme biçiminde karakterize etmiştir. Karizmatik liderlerin izleyicileri, liderle kendi ilişkilerini özgerçekleştirim duygusundan türetir, liderlerin değerleri ve davranışlarına benzemeye çalışarak, lidere güvenirliliği ve aşırı sadakatine gösterme ile birlikte liderin görevi ve sonuçta liderle özdeşleşirler. Karizmatik liderlerin izleyicileri etkilemeleri nedeniyle teorideki Karizmatik liderler, izleyicilerin görevleri ve liderdeki güçlü isteklilik beklentilerinin ötesinde izleyicilerin performansını artırır. Conger ve Kanungo (1987) niteliksel olaylar ve durumlarla değişen öneri olarak karizma özelliklerini belirlemişlerdir. Lider özellikleri Karizmatik nitelikleri hızlandırır, kendine güvenme, yönetim kabiliyetlerini etkileme, sosyal duyarlılık ve etkileme de bu nitelikler arasında yer alır. Karizmatik liderlik statüko nedeniyle çok tatminsiz olan kimi izleyiciler için kesin değişime gereksinim duyma olgusunu da gündeme getirir. Bass Karizmatik liderliğin diğer teorilere nazaran daha gerçekçi ve dönüştürücü liderliğin ise en geniş kapsamlı teori olduğunu öne sürmüştür.

Yapılan çalışmalarda demografik özelliklerin, sosyal özelliklerin ve kişisel özelliklerin liderin etkinliğini etkilemesi araştırılmıştır. Stodgill'in 1948 yılında 100'ün üzerinde yaptığı ampirik/görgül çalışmada liderlik özelliklerinin bazı bileşimleri içerdiği konusu ispatlanamamıştır. Bir koşulda veya durumda lider olabilen kimi bireyler diğer durumlarda lider olmasının zorunlu olmadığı görüşü ortaya çıkmıştır. Günümüzde yapılan bazı çalışmalarda ise liderlik potansiyelindekilerin kişisel özelliklerinin öneminin resamlara daha olumlu resim yapmaya yönelttiği ortaya çıkmıştır.

Koşullarla özel lider özelliklerinin yer değiştirmesinin uygunluğuyla birlikte liderin özellikleri liderden izleyicilere, etkin liderden etkin olmayan lidere, yüksek statüden düşük statülü lidere kadar tartışmaya açılmıştır. Bu özellikler özel amaçlara ulaşmadaki yapısal sosyal durumların kapasitesi, kendi kararlarının güçlülüğü, özgüven, sürtüşmeleri ve çatışmaları hoş görmedeki istekliliği, sosyal durumlardaki harekete geçiriciliği, sorun çözmedeki yenilikçiliği/buluşçuluğu, görevi başarıyla tamamlamadaki istekliliği, sonuçlar ve kararlar için sosyal ve kişisel sorumluluk düşüncesinin güçlülüğünü içerir.

Karizmatik liderlerde izleyiciler üzerinde baskı kurularak karizmayı sürdürme talebi aşırıdır. Örneğin karmaşık örgütlerin liderleri çok farklı gruplar için amaçları sunma ve duyurmayı eş zamanlı olarak yapmak zorundadır. Büyük ve geniş örgütlerdeki istisnai liderler bu gibi farklılıklar içerisinde ortak doğruları vizyonla özdeşleştirir. Dönüştürücü liderler küçük ve girişimci örgütlerde daha fazla başarılıdırlar; geniş/büyük örgütlerdeki yönetmelik ve prosedürlerin sürdürülmesinden çok vizyon üzerinde dururlar. İkinci olarak Karizmatik liderler izleyiciler için örgütün amacını ortaya koymalıdırlar. Dönüştürücü liderler astların görevlerini anlamlı kılmak için her birinin örgütsel katılımcılığını sağlarlar. Örgütün ve bunlarla ilişkili faaliyetlerinin anlamlarını verme ve ortak vizyonu tanımlamaya ek olarak Karizmatik lider astlarına daha fazla yetenek, onları etkileyerek daha fazla güvenli ve güçlü hissetmeleri için yetki verirler.(23)

Karizmatik liderlik ve dönüştürücü liderlik arasında çok büyük anlam farkı bulunmaktadır. Max Weber, karizma kelimesini, makam otoritesine dayanmayan etki veya izleyenlerin liderde olağan dışı niteliklerin bulunduğu düşüncesine sahip olmaları şeklinde ifade etmiştir(6). Birçok araştırmaya rağmen, Karizmatik liderliğin, liderin kişilik özelliklerinden mi yoksa lider ile izleyiciler arasındaki karşılıklı etkileşim sürecinden mi kaynaklandığı çelişkisi henüz ortadan kalkmamıştır.

House, Karizmatik liderliği açıklayabilmek için test edilebilir ve daha çok gözleme dayalı bir takım varsayımlar ortaya atmıştır (House 1977). Teori, Karizmatik liderin nasıl davrandığı, diğer insanlardan farkları ve daha çok hangi ortamlarda ortaya çıktıkları üzerinde yoğunlaşmıştır. Liderin kişilik özelliklerini, davranışlarını ve ortamı hesaba kattığı için diğer teorilerden daha çok kabul görmüştür. Teoriye göre, güç, kendine güven ve ideallerine sahip olma Karizmatik liderlerin en çok ihtiyaç duydukları konulardır. İzleyenleri etkileyebilmek için lider güce ihtiyaç duyar. İdeallerine sahip olması ise izleyenlerin ona olan güvenlerini artırır. Kendine güvenmeyen bir liderin diğerlerini etkileyebilmesi ve başarılı olma olasılığı azdır.

Bass, House'un teorisine bazı eklemeler yapmak suretiyle daha geniş bir araştırma yapmış ve Karizmatik liderliğin sadece inançlı ve güvenilir olmaktan doğamayacağını, aynı zamanda izleyicilerin lideri insanüstü, ruhani bir kahraman olarak görmelerinin söz konusu olduğunu ileri sürmüştür (6).

Karizmatik liderler daha çok örgütlerin geçiş dönemlerinde ve stresli durumlarda ortaya çıkarlar. Karizma, resmi otoritenin etkisini kaybettiği ciddi krizlerde ve geleneksel değer ve düşüncelerin kaybedilmeye başlandığı ortamlarda filizlenir. Araştırmacılar, karizma'nın niteliksel ve gözlenebilir bir olay olduğunu ve liderin davranışlarından kaynaklandığını ileri sürmüşlerdir. Araştırmacılar, bu düşüncelerini Karizmatik ve Karizmatik olmayan liderlerin davranışlarındaki farklılıkları ortaya koyarak desteklemişlerdir. Bu davranışların her Karizmatik liderde bulunmasının söz konusu olmadığı ve liderin içinde bulunduğu ortamdan da etkilenebileceği belirtilmiştir. Teoriye göre Karizmatik liderin kişilik özellikleri şöyle sıralanmaktadır;

Uç noktadaki görüş: Karizmatik olmayan liderler içinde bulundukları ortamı statükocu bir yaklaşımla devam ettirirken, Karizmatik liderler, içinde bulunulan durumdan oldukça farklı boyutlardaki ortamları hayal ederek, izleyicilerinde kabul edebilecekleri rasyonel değişimleri uygulama cesaretine sahiptirler.

Yüksek riske girme: Karizmatik liderler, kendilerini riske atarlar, özverilerde bulunurlar ve ortak amaçlar uğruna büyük bedeller öderler. Para, makam ve grup üyeliği uğruna riske giren liderler, izleyicilerin daha çok güvenini kazanırlar.

Toplumsal geleneklere uymayan stratejileri kullanma: Karizmatik liderler, örgütün amaçlarına ulaşması için geleneksel stratejilerden uzak yollar bulur ve bu suretle sıra dışı olduklarını gösterirler. Ortaya koydukları amaçlar kadar, bu amaçlara ulaşmak için seçtiği ilginç yollar da Karizmatik liderlerin özelliklerindendir.

Durumu net bir şekilde değerlendirme: Yeni stratejilerin uygulanmasını benimsediklerinden dolayı Karizmatik liderlerin, çevre faktörlerini ve ortaya çıkan fırsatları çok iyi değerlendirmeleri gerekmektedir. Zamanlama çok önemlidir. Daha önce başarıyla uygulanmış bir strateji, başka bir ortam ve zamanda başarısızlıkla sonuçlanabilir. Lider, çevre konusunda gösterdiği hassasiyeti, izleyenlerin ihtiyaçları konusunda da göstermelidir.

İzleyicilerin düş kırıklığı: Karizmatik liderler, büyük değişimlerin ve izleyenlerin tatmin sağlayamadığı durumlarda ortaya çıkarlar. Ancak her zaman bir kriz oluşması gerekli değildir. Liderin kendisi de herhangi bir olumsuz durum yokken bir krize neden olabilir. Liderin, geleneksel olmayan stratejilere başvurmadan önce izleyenlerin geleneksel stratejilerin artık çözüm getiremeyeceğine inandıklarından emin olması gerekir.

Kendine güven: Tekliflerini kendisine güvenerek yapan lider, şüpheli ve karışık bir teklif yapan lidere kıyasla daha Karizmatik bir kişiliğe sahiptir. İzleyenler, liderin teklif ettiği konuda yeterli bilgisi ve güveni olduğunu bilerek işe başarlarsa başarı olasılığı daha fazla olacaktır.

Kişisel gücün kullanılması: Ortaya koyduğu bilgi gücüyle izleyenleri de arkasına alarak geleneksel olmayan stratejilerle başarıya ulaşan liderlerin Karizmatik özellikler taşıması daha olasıdır. Otorite kullanarak veya katılımcı bir liderlik davranışıyla, izleyenlerini etki altına alabilen liderler de vardır. Ancak bu liderlerin her zaman karizması olduğunu söylemek mümkün değildir.(41)

Burns, dönüşümcü liderliği, liderin ve izleyicilerin moral ve motivasyon konularında birbirlerini takviye ettikleri süreç olarak tanımlamaktadır. Dönüşümcü lider, özgürlük, adalet, eşitlik, huzur ve insancıl olmak gibi yüksek moral değerlerini, kıskançlık, korku, hırs ve nefret duygularının karşısında daha canlı tutmak için devamlı çaba harcar. Dönüşümcü liderler sadece izleyenleri değil üstlerini de bu tutum ve davranışlarıyla etkilerler. Bass, dönüşümcü liderliğin, Karizmatik liderlikten daha kapsamlı olduğunu ileri sürmüştür. Ona göre karizma, dönüşümcü liderlik için gerekli bir olgudur ancak tek başına yeterli değildir. (4)

Dönüşümsel liderliğin Karizmatik liderlik olarak incelenmesinin yanında, dönüşümsel liderlik alan yazınının durumsal liderlikle beraber incelendiği görülmektedir. Bunun nedeni ise dönüşümsel liderliğin durumsal liderlik yaklaşımlarım tam gelişimlerini tamamlayamadan ortaya çıkması ve dönüşümsel liderliği ortaya çıkaran Burns ve daha sonra geliştiren Bass'ın bu iki yaklaşımı beraber incelemesi ve aralarında özel bir ilişki olduğunu iddia etmelerinden kaynaklanmaktadır. Dönüşümsel ve durumsal liderlik yaklaşımları, iki ayrı yaklaşım olarak ele alınabileceği gibi, birbirini tamamlayan iki yaklaşım şeklinde de incelenebilir.(11)

Karizmatik lider yüksek öz saygı ve güçlü amaç hissi gibi özelliklere sahip olan ve güven yayan bir bireydir. Weber'in Karizmatik lider tanımlaması beş unsur içerir;

1. Sıra dışı becerileri olan bir kişi,
2. Bir kriz,

3. Krize radikal bir çözüm,
4. Birbirlerine üstün güçlerle bağlı olduklarını düşündüklerinden dolayı sıra dışı kişiyi çeken işgörenler,
5. Tekrar edilen başarı deneyimlerinde kişilerin beceri ve üstünlüğünün geçerliliğidir (33).

Dönüşümsel ve Karizmatik liderlik stratejik liderliğin alt oluşumudur. Bu iki liderlik biçimi karizma oluşturma ve dönüşümsel (Örneğin, bireysel ve ortak ilgilerin birleştirilmesi) süreçlerini karakterize eden özellikleri ekleyerek sınırlanmışlardır. Dahası Karizmatik ve dönüşümsel liderliğin yapıları arasında biraz benzerlik olmasına rağmen, her biri onları birbirinden ayıran özel özellikler de içerir. Birçok şekilde, birbirlerine bir noktada yakınlaşırlar. Bu kuramlar tarafından paylaşılan boyutlar aşağıda örnek olarak çıkarılmıştır.

- Vizyon,
- İlham,
- Model olma,
- Zihinsel özendirme,
- Anlam verme,
- Gereksinimi yüksek seviyelerine çekmek,
- Yetkilendirme,
- Yüksek belirtilerin oluşturulması
- Beraber tanınmayı güçlendirme (10)

Karizmatik ve Dönüşümsel liderlik arasındaki önemli farklılıklar aşağıda sunulduğu gibi dört ana başlıkta açıklanabilir;

1. Karizmatik liderlikte etkilemenin ana noktası liderler ve onların kişilikleridir. Oysa dönüşümsel liderlikte işgörenleri yüksek düzey çeken misyon çıktılarını ve işi yapmak için liderin sahip olduğu becerisidir. Bununla birlikte dönüşümsel liderlik hem lider davranışlarını, hem de işgören etkileri üzerinde dururken, Karizmatik liderlik, algılanan lider davranışları önem taşımaktadır. Diğer bir anlatımla, Karizmatik liderlikte işgören ya da izleyenlerin liderin ne derecede Karizmatik özelliğe sahip olduğuna ilişkin inancı önem taşımaktadır.

Dönüşümsel liderler, örgütü dinamik bir değişim ve dönüştürme sürecinde, adanmışlık, çaba ve daha iyi performans yaratan işgörenlerin daha yüksek düzeydeki gereksinimlerini karşılar ve işgörenleri özendirme ederler (Maslow, 1968). Liderler misyonla ilgili olarak heyecan yaratmada ve tanıtmada önemli bir rol oynarken, amaçlar lider kadar etkileyici olabilir.

2. Eğer bir lider en önemli kişi haline gelirse, bu durumun onların alt seviyelerde lider geliştirme ve etkili şekilde işgörenlerin yetkilendirme becerilerine tam anlamıyla zarar vereceği düşünülür. Shamir ve arkadaşlarının (1993), modelinde etkilme süreci bir bakıma Bass ve Avolio'nun modeline benzemektedir. Bu kuram işgörenlerin kendilerine ilişkin algılarındaki ortak kimlikleri ve bazı değerlerin sakince artıran lider davranışlarına ışık tutar.

3. Bateman ve Zeithalm (1993), Karizmatik liderliği dönüşümsel liderlikten ayrı olarak tanımlar. Dönüşümsel liderler Karizmatik oldukları kadar, iki başka kritik beceriye de sahiptir (Denton, 1998).

3.a. Birincisi, dönüşümsel liderler, izleyenlerine bireyselleştirilmiş ilgi (individualized attention) gösterirler. Bu, liderlerin üstesinden gelinmede güçlük çekilecek işleri ya da görevleri izleyenlerine açıklama amacına yönelik gerekli desteği sağlamak için birebir kılavuzluk sağlama biçiminde olur.

3.b. İkincisi, dönüşümsel liderler, izleyenlerini zihinsel olarak özendirme ederler. Dönüşümsel liderler izleyenlerini sorunların ve gizil çözümlerin farkında olmaya zorlarlar. (10)

4. Açıkça, hareketli ortamlarda dönüşümsel liderliğin uygulanması, Karizmatik liderlikten daha etkili olabilir. Hareketli ve belirsizlikle karşılaşan örgütlerdeki yöneticiler için ilham verici güdüleme, zihinsel özendirme ve bireysel ilgiyi kullanmak uygun olacaktır. Yöneticiler, bu liderlik rollerini düşünerek, değişimin gerekliliğin farkında olunmasını sağlayabilir, örgütün odak noktasını belirleyebilir ve değişim için yararlı destek ve kaynağı sağlayabilir.

Belirtilen ortak noktalara karşılık, yaklaşımların birbirinden ayrıldığı çok önemli iki husus ise a) lidere yönelik kayıtsız şartsı bağlılık ve itaatte ve b) Karizmatik lider davranışının tanımında ortaya çıkmaktadır.

1. Lidere sorgusuz sualsiz sadakat gösterme ve itaat etme konusunda; House'un ve Conger -Kanungo'nun kuramlarında, itaatin izleyicilerin liderle kişisel özdeşleşmelerinin ve liderin istisnai uzmanlık ve becerilerine bağlı olarak gerçekleşeceği vurgulanmaktadır, Buna karşılık Shamir'in Benlik Kuramı, sadakatin liderden ziyade, liderin benimsediği ideolojiye yöneleceğini ve liderin arzularına itaatin ise ancak izleyicilerin lideri kendi içselleştirmiş oldukları ideallere uyumlu ve kredibilitesi yüksek kişi olarak algılamaları durumunda söz konusu olacağını öne sürmektedir. Psikoanalitik kuramda izleyicilerin itaati, onların kendilerini koruyacak olağanüstü bir lidere ne ölçüde bağımlı olduklarına dayalı olarak ortaya çıkabilecek izafi bir olgu şeklinde görülür.

2. Teorilerin farklılaştığı diğer temel nokta ise Karizmatik lider davranışında yatmaktadır. House'un, Conger - Kanungo'nun ve Shamir'in kuramlarında, liderin mevcut durum ve izleyicilerin ihtiyaçları ile ilgili cazip bir vizyonu açıkça dile getirmelerinin ve yaymalarının son derece gerekli görülmesine karşılık, psiko-analitik ve Sosyal Sirayet Kuramlarında cezbedici bir vizyonun vurgulanması ve yayılması liderin etkilemesi açısından önemli olarak addedilmemektedir. Bu iki kuramda sadece insanların mevcut durumlarını, ihtiyaçlarını iyi anlama ve içlerindeki bastırılmış duygu ve isteklerin belirli hedeflere yönlendirilmesi ağırlık taşımaktadır.

Günümüz işletmecilik ve yönetim anlayışının, değişime ayak uydurabilen, kendini sorgulayabilen, fırsatları görüp değerlendirebilen bir örgüt kültürü oluşturmaya ağırlık verdiği dikkate alındığında, örgütsel Karizmatik liderliğin vizyoner ve sinerjik etkisi kolaylıkla anlaşılmaktadır. Aslında çok eski bir kavram olan karizmanın, örgütsel liderlik bağlamında önem kazanmasının nedeni de bu anlayışın getirdiği bir zorunluluktur.

Örgütsel liderlerin karizmayı hangi koşulda elde ettiklerinden çok. nasıl sürdürecekleri önem taşıyacaktır. Karizmanın çoğunlukla kriz ve kaos durumunun sonucu elde edildiği düşünülürse, krizin çözülüp, koşulların düzelmesinden sonra vizyoner ve ekip çalışmasını baz alan olumlu bir Karizmatik liderlik tarzının ön plana çıkma ihtiyacı açıkça görülecektir.

İlham Verici Güdüleme:

İlham verici güdüleme, geçmişte Karizmatik davranışın açıkça ilham verici olmasından dolayı, karizmanın bir parçası olarak düşünülmekteydi. İlham verici güdüleme dönüşümsel

önderlikte ayrı bir öneme sahiptir. Çünkü işgörenler liderin amaçlarına çekilirse, ilham verici davranış ortaya çıkabilir.(5) "önder arzu edilen hedefleri ve onlara nasıl ulaşabileceğini göstermesinden dolayı (güçlü bir liderin onların modeli olduğundan dolayı değil) liderin önerilerinin bir sonucu olarak işgörenler kendilerini daha güçlü hissederlerse, o zaman önder ilham vericidir" ifadesini kullanmaktadır.

İlham verici güdülemede güçlü olan liderler, işgörenlerinde bir takım ruhu canlandırır. Önder hem iyimser, hem de erişebilir olan geleceğin açık resmini oluşturur. Önder, işgörenlerin işlerine anlam kazandırarak, güdüleme ve ilhamı arttıran bir şekilde davranır. Buna bağlı olarak takım ruhu artar . Dönüşümsel liderlerin ilham verici çekicilikleri, insanları, ahenkli, iyi iş ve iyi amaç üzerinde en iyisine odaklanmaya yöneltir (6).

İlham Verici Güdüleme Boyutunun Eleştirisi: Bu boyutta yer alan üç madde, güdüleyici öğeleri içerirken, aynı zamanda açık ve sözel iletişime dayanan bir gelecek odaklı konuya da sahiptir. Bireysel ilgiye benzer olarak bu boyut daha dar bir şekilde tanımlanıyor görünür.(11)

Entelektüel Uyarım:

Problemlerin daha fazla farkına varmalarını, farklı, yeni bir bakış açısıyla problemleri görebilmelerini sağlamak için izleyenleri etkileyebilme sürecidir. (15) Bu tarz liderler, kritik kararlar alırken bu kararların uygunluğunu sürekli gözden geçirirler ve kararda hata payım sıfıra indirgemeye çalışırlar. Bunu yaparken de astlarıyla olabildiğince fazla fikir alışverişinde bulunur ve kararlara tamamen katılmalarını sağlayarak farklı bakış açıları arar. Ortaya çıkan ya da çıkabilecek sorunların çözümü konusunda sorunlara çok boyutlu çözüm önerileri getirmeleri için çalışanları destekler. Teşvik Edici Motivasyon: Teşvik edici motivasyonda lider geleceğe yönelik hem iyimser hem de ulaşabilir acık bir resim yaratır, kişilere beklentilerini yükseltmeleri için cesaret verir, karmaşıklığı azaltır ve belirlenen misyona ulaşabilmeleri için basit bir dil geliştirir. Taraftarların buna tepkisi ise belirlenen misyona ulaşmak için ekstra çaba harcama isteğinde olmalıdırlar.

Bireysel İlg/Destek

İzleyenlere bilgi beceri ve deneyimlerini geliştirerek destek sağlama, özendirme sürecidir. (15) Bir liderin karizması, işgörenleri bir vizyon veya misyona çekebilirken, liderin bireyselleştirilmiş ilgiyi kullanması da işgörenlerin bireysel olarak bütün potansiyellerini ortaya koymalarına olanak sağlar. Bireysel ilgi kılavuzluğun bir parçasıdır. Bu durum, öndere sürekli olarak dönüt sağlar (Den Hartog, Muijen, Koopman, 1997).

Dönüşümsel önderliğin bireysel ilgi ögesi, başkalarını düşünmenin yararlılığı üzerinde durur. Dönüşümsel liderler, her izleyenine bir birey olarak davranır ve kılavuzluk fırsatların genişletilmesini sağlar. Dönüşümsel liderler, izleyenlerini önder olarak geliştirmeye uğraşırlar. Bireysel olarak işgörenleri ile ilgilenen liderler, daha başarılı bir sonuç elde etmek için işgörenlerine daha bağlı hale gelmemeleri konusunda yardımcı olur ve ulaşılabilir ortak amaçlara özendirme eder (Bass ve Steidlmeier, 1999).

Bireysel ilgi, en temel şeklinde iyi yapılmış bir iş için bir değer ifadesidir. Bireysel ilgi gösteren önder, bireysel farklılıkları benimsemiş ve kabul etmiş olur. İşgörenlerle etkileşimler bireyselleştirilir. Böylece bir işgören sadece bir çalışan değil, bir birey olarak düşünülür. Genellikle bireysel olarak ilgilenen bir önder, bir kılavuz olarak algılanır. Çünkü önder işgören için, işgörenlerinin belirli isteklerine dayalı yeni öğrenme ortamları yaratır. Bu ortamda, önder işleri bildirir ve işgörenlerinin ek desteğe gereksinim duyup duymadıklarını görmek ve süreci değerlendirmek için bu işleri gözlemler (Bannon, 2000).

Dönüşümsel liderin, kişilerin gereksinimleri üzerinde özel bir dikkat vererek her bireyle düzeyli bir ilişki kurmasıdır. Önder sorgulama ve öğrenme fırsatları sağlar ve beceri ve güveni arttırmak ile görevlidir. Süreçte önder güven, saygı ve öğrenme verimi açısından hata oluşmasına hoşgörü gösterir. Sonuç olarak işgörenler, liderlerine güvenirlir ve saygı duyarlar (12).

Genellikle dönüşümsel önder, beklenilenden daha yüksek bir başarıya yönlendirebilen bir kişi olarak Karizmatik özelliğe sahiptir. Bu boyutlardan ideal etki ve bireysel ilgi boyutlarının insana yönelik, zihinsel özendirme ve ilham verici güdülemenin ise işe yönelik olduğunu söylenebilir. Bununla birlikte, bu dört boyutun birbiri ile bağlantılı olarak iş ve insan ilişkileri bir araya getirir. Örneğin bir önder işgörenlerine bireysel ilgi gösterirken, temel olarak onlara bir birey olarak davranma, ilham verici güdüleme ve zihinsel

özendirme davranışlarını kullanarak, bireyden iş konusunda yüksek edim elde eder.

Bireysel İlgi Boyutunun Eleştirisi: Bu boyut, üç bireysel ilgi maddesi içerir. Bu maddeler bireysel olarak ast gelişimi için ilgi gösteren davranışları etkiler. Ancak ast gelişimi için ilgiye ek olarak Bass ve Avolio (1994), bu boyutun diğerlerinin davranışı ve bireyler olarak davranış gibi daha genel ilgi davranışları içerdiğini öne sürmektedir. Bu yüzden daha dar ilgi davranışlarının bir setinin dönüşümsel liderleri karakterize edebildiği görülür (Hunkin ve Tracey, 1994). Bass ve Avolio bu kuramları yeniden gözden geçirerek bu üç davranışsal öğeye esinlendirme olarak dördüncü öğeyi katmışlardır.

Sürdürümcü Liderlik (Transaksiyonel/ Yönetsel / Görevsel Liderlik)

Sürdürümcü Liderliğin Tanımı

Sürdürümcü liderler sürekli program geliştirme, yatay ve dikey iletişim sağlama, güçlü bir eşgüdüm oluşturma, özel hedefler belirleme ve sorun çözme konusunda ciddi bir çaba gösterirler. Sürdürümcü liderlik, çatışmanın çözümü, karar verme, personel geliştirme ve personelin ilerlemesini sağlama konusunda çok dikkatli bir rehberliği gerektirmektedir. Dönüştürücü liderler nasıl öğrenileceğini öğrenirler. Bu liderler, kuralların ve sürecin sürekli değişmesi karşısında, iş görenlere eşit değer veren bir yönetim yaklaşımını oluşturmaya, sorunlara etkili çözümler bulmaya ve Örnek bir davranış modeli oluşturmaya çalışırlar (35). Sürdürümcü liderlik bürokratik otoriteye ve örgütsel meşruiyete dayanmaktadır. Sürdürümcü lider görev bitirme ve iş gören itaatini odak noktası olarak almakta; iş gören performansını, katı bir ödül ve ceza sistemiyle ilişkilendirmektedir. Kısacası Sürdürümcü lider, örgütün gündelik eylemleri üzerinde yoğunlaşmaktadır

Bazı liderler dönüştürücü veya görevsel perspektiflerini kendi koşullarına bağlantılı olarak uyarlar. Daha geleneksel bir yaklaşımı içinde barındıran görevsel liderlik, liderler ve izleyiciler arasındaki değişim ilişkilerini içerir, fakat dönüştürücü liderlik, izleyicilerinin ihtiyaçları, inançları ve değerlerini değiştirme kavramları üzerinde yoğunlaşır. Tablo 7'de görevsele karşı dönüştürümcü liderin yaklaşımları ve özellikleri görülmektedir. Burns'un yaptığı araştırma buluntuları çerçevesinde, Bass (1990), görevsel liderlerin günlük, olağan emirler verirken, dönüştürücü liderliğin ödül ve değişim için taleple karşılaşan ve örgütlerdeki üstün performansa da öncülük ettiğini belirtmiştir. Aday toplama, seçme,

ilerleme, eğitim ve geliştirme politikaları sayesinde dönüştürücü liderliğin hızlanmasıyla günümüzdeki örgütlerin etkin performansı refah ve sağlıklı ücretlenmeyi sağlayıcı ivmelendirme kazandırır. Görevsel liderin yaklaşımları ve özellikleri aşağıda sıralanmıştır.

1. Koşulsal ödül
2. İstisnalarla yönetim (aktif): Yönetmelik ve standartlardan sapmalar için gözlem ve araştırmalar yaparak düzeltici faaliyetleri içerir.
3. İstisnalarla yönetim (pasif): Standartları karşılamıyorsa yalnızca müdahale eder.
4. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik: Karar vermekten sakınır, sorumluluklardan kaçır.(21)

Durumsal Ödül (Contingent reward): Lider takipçilerini belirlediği performans seviyesine ulaştığı zaman ödüllendirir. Son zamanlarda yapılan çalışmalarda durumsal ödüller ile durumsal vaatler deyimleri birlikte kullanılmaya başlanmıştır. Durumsal vaatle kastedilen beklenen seviyeye ulaşılması halinde bazı ödüllerin verileceğinin önceden söylenmesidir.

İstisnalar ile Yönetim (Management by exception): Lider işler yolunda gitmediği zaman duruma müdahale eder. Sürdürücü liderliğin bu boyutu aktif ve pasif olarak ikiye ayrılır. Aktif lider, sapmalar ve düzensizlikler olduğu zaman harekete geçer. Pasif lider ise Önceden belirlenmiş prosedüre uymama eğilimi ortaya çıktığında harekete geçer.

Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik (Non-Leadership)

Tam serbesti tanıyan liderler; yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plân ve programlarını yapmalarına imkân tanıyan davranış gösterirler. Diğer bir deyimle, tam serbesti tanıyan liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla astlara bırakmaktadırlar.(17) Bu yöneticiler yönetim yetkisine fazla ihtiyaç duymazlar. Astlarının verimli olmaları için onları kendi hallerine bırakırlar. Onların kendi planlarını ve çalışma programlarını mevcut İmkanlar ölçüsünde yapmalarına fırsat tanırırlar. Ancak astları kendilerine işle ilgili bir şey sorduğunda görüşlerini belirtirler. Ceza ve ödül sistemini pek işletmezler. Kısaca bu yöneticiler için "etliye ve sütlüye karışmazlar" diyebiliriz. Organizasyonun başarısı bu tip yöneticilerden ziyade yetenekli astlara bağlıdır. Bu tür

liderlerin bulunduğu organizasyonlarda kararları grup (astlar) alır, liderler uygular diyebiliriz. Liderler grubun çalışmalarına katılmazlar. Gruptaki otorite ve güç kaynakları tamamen astlardadır. Liderler kesinlikle grubu yönlendiremez, ancak astlar grubu ve lideri yönlendirirler. Kullandıkları yetkileri neredeyse tamamen astlarına devretmişlerdir (4).

Çok Faktörlü Liderlik Anketi (Multifactor Leadership Questionnaire)

Bass çalışmasında çok faktörlü liderlik anketi hazırlamıştır. Bu anket yardımıyla liderin 360 derecelik resmini çekmek mümkün olmuştur. Anket iki liderlik biçimini değişik kategorilerde açıklamaya yöneliktir. Ankette davranışsal liderliğin belirlemecileri, durumsal ödüller, amaçlara göre yönetim olarak belirtilmektedir. Dönüştürücü liderliğin belirlemecileri ise; karizma, (İzleyicilerin liderleri; heyecan, vizyon ve görev duygusu gibi duygusal öğeleri harekete geçirebilme konusunda karizmatik özelliklere sahip olarak görmeleri), doktrine etme (liderlerin izleyicilerini büyük beklentiler sunarak ve bunları basit olarak anlatarak gayrete odaklandırabilmeleri), entelektüel yaratıcılık (bu kavramın davranışsal liderlik dekinden farkı, dönüştürücü liderin izleyicilerinin görevle ilgili problemlerini kendinin çözmesini beklemesi), bireyselleştirilmiş düşünce (liderin İzleyicilerini öğrenme ve gelişmeleri için yakınlık gösterip cesaretlendirmesi) Bass'ın geliştirdiği çok yönlü liderlik anketi davranış ölçeği olduğuna göre en önemli dönüştürücü liderlik boyutunun da karizma olduğunu söylemek gerekecektir. Bass'ın bu çalışmasında karizma liderin davranışı olarak ölçülmemiştir. Bu oldukça önemlidir. Çünkü karizma, dönüştürücü liderliğe sebep olmanın ötesinde sonucudur. Bass Weber'in eski yunanca da Tanrının armağanı olarak gördüğü karizmanın anlamını göz ardı etmektedir. Bu yüzden sadece karizmatik özelliklere sahip olmanın ötesinde olan dönüştürücü liderliği anlayabilmek için, liderin hem davranışları hem de karakter Özellikleri üzerinde durulması gerekmektedir. Dönüştürücü liderin davranışı açıklama konusunda Kouzes ve Posner'de Bass gibi bir anket geliştirmiştir. Liderlik uygulamaları formunda (Leadership Practices Inventory)'da beş tip liderlik davranışını, süreci sorgulamak (organizasyonu İleri götürmek için risk alma ve fırsatları araştırmak), paylaşılmış bir vizyon oluşturmak, personeli gelişimi konusunda cesaretlendirmek, örnek olmak, izleyicilerinin basanlarını kutlayarak cesaretlendirmek olarak tespit etmiştir .

III.ANTRENÖRLÜK KAVRAMI

Antrenör ve tanımı:

Spor eğitimi, insanın fizik ve ruh yapılarını geliştiren hareket faktörünün hemen her çeşidini ve bütün prensiplerini kapsayan en uygun bir araç olup, genel eğitimin bir parçasıdır. Günümüzde gerek basın yayın organlarının spora yaklaşımı, gerekse insanların stresten kurtulma, vücutlarını formda tutma yabaları ve hepsinin ötesinde sporla kazanılan uluslararası başarılar, toplumun günlük yaşamında ve moral düzeyinde oldukça önemli hale gelmiş, spora bir boyut kazandırmıştır (38). Öte yandan her geçen gün ilerleyen bilim ve teknolojinin yardımıyla spordaki rekorlar yenilendikçe, spor sahalarında yarışan sporcu ve takımların temsil ettikleri ülkenin teknik, teknolojik, eğitim ve ekonomik standartları da yarıştırılmaktadır (3). Ancak günümüzde ülkeler arasında gelişen uluslar arası dostluk olgusu ile birlikte bilimsel ve teknolojik yenilikler, spora çağdaş bir anlam kazandırmıştır. Böylece spor, ülkelerin kültürel ilişkilerini sağlayan, ülkeler arasındaki sorunları gideren ve ülkeleri birbirine yaklaştıran bir araç niteliği de kazanmıştır (8, 13, 26). Hiç şüphesiz sporda bu hedeflere ulaşmak, öncelikle eğitim ve öğretime önem vermeyi ve sporda eğitici kadroları bilimsel ölçülere uygun eğitim programlarından geçirmeyi gerekli kılmaktadır.

Sporda eğitici kadro denildiğinde akla ilk gelen "Antrenör" dür. Antrenör adı verilen spor eğitimcilerinin sporun gelişmesinde oldukça önemli bir yeri vardır. Antrenörün günümüzde bir çok tanımları vardır;

Meydan Larousse'ye göre antrenör; Atlet, yüzücü, boksör v.b. sporcuları veya spor takımlarını yaptırdığı çalışmalarla yarışma veya karşılaşmalara hazırlayan kimse olarak tanımlanırken (33) Türk Dil Kurumu Türkçe sözlüğü, antrenörü; kısaca sporcuları yetiştiren kimse olarak tanımlamıştır. Antrenör sözcüğü 14 yy.da Macar Kökenli olan Sturdy'den gelmektedir. Bu sözcük o yıllarda o yıllarda insanları savaş alanlarına taşıyan araçlar için kullanılmış. Bu günkü İngilizce anlamı ise güçlü, kuvvetli, dayanıklı, azimli olarak Türkçe'ye çevrilebilir. (26) Bu tanımların yanı sıra antrenörün daha bir çok tanımı yapılmaktadır. Buna göre antrenör teknisyen olarak gerekli bilgileri, bilimin ışığında sporunun başarısı için kullanan, daha sonra bu bilgileri spor becerileri ve stratejiler ile birleştiren ve farklı mizaçlardaki insanlara uygulayabilen kişi olarak tanımlanırken, antrenörün iyi bir organizatör, etkili bir yönetici, motivatör ve sporcuya bağımsızlığını,

yeterliliğini kazandıran bir eğitimci olması gerektiği de belirtilmiştir (13).

Sporcunun ya da takımın başarılı olmasında antrenörün kişiliği büyük önem taşımaktadır. Antrenör, bir eğitici ve yol gösterici olarak bazı özelliklere sahip olmalıdır. Ancak, bu özelliklere sahip olduğunda sporcusunun saygısını kazanabilir (31)

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere antrenör, sporun temel taşı olmaktadır. Antrenöre ne kadar çok imkan sağlanır ve ne kadar iyi eğitilirse, yetiştireceği sporcularda o kadar performans gösterecektir. Buna göre, spor performansında antrenörün eğitimi oldukça önemli olmaktadır. Zira bir antrenör sadece branşı ile ilgili teknik ve bilimsel bilgiye sahip olması sebebiyle başarılı olamayacaktır. Antrenör aynı zamanda sosyal bir platform olan takım içinde ve takım dışında sporcularının sosyal çevreleri ile olan iletişimlerine dikkat eden, kimi zaman müdahil olan bir pozisyona sahiptir. Takımını genel olarak, sporcularını ise ferdi olarak motive edebilecek düzeyde motivasyon kavramına ve buna ilişkin pratiğe de sahip olmalıdır.

Bunlara ilave olarak bir antrenör;

- Bilimsel bilgisini taktik planına uygun olarak kullanan,
 - Takımının kendine özgü sosyal bir yapı oluşturmasını sağlayarak/destekleyen,
 - Psikolojik olarak takımını ve sporcularını başarıya odaklayan,
 - Her maç/müسابakaya özgü tasarladığı planını, kurallarla belirlenmiş bir süre içinde (turnuva periyodu/yarış süresi/maç süresi/sezon boyunca) hedefleri doğrultusunda ustaca uygulayan,
- bir eğitici, en önemlisi amacı daima başarı olan gerçek bir LİDER'dir.

Antrenörün Kişilik Özelliği:

Günümüzde bir sporcu ne kadar yetenekli olursa olsun, ne kadar çalışırsa çalışsın kazanmak için bir antrenörün yardımına ihtiyaç duyar. Öyle ki hangi spor dalında olursa olsun bir sporcu, kendi yetenek ve yeterlilikleriyle bir yere kadar gelip başarılı olabilir. Ancak bir antrenörün görevi de yalnızca çalıştırmak ya da sporun nasıl yapıldığını göstermekten ibaret değildir. (33) Antrenör spor bilimciden, spor hekimlerinden ve spor psikologlarından aldığı bilgileri yorumladıktan sonra sporcuya aktarır. Çünkü bilim adamlarının verileri, kuramsal veriler olup, pratiğe uygun değildir. Buna göre antrenör

bir taraftan araştırıcıdan aldığı bilgileri uygulanabilir hale getirip sporcuya iletirken, öte yandan, performansı yükseltmek için yapılması gereken araştırmaları saptayıp araştırıcılara bildirir. Böylece spor bilimine dayalı antrenmanlarla sporcuyu müsabakalara ve yarışmalara hazırlayıp, yönlendiren, üstün mesleki niteliklere sahip bir antrenör, sporcuyu, sürekliliği olan ve bilinçli olarak elde edilen başarılarla ulaştırır. Ancak tüm bunların gerçekleşmesi ise, antrenörlerin taşıdıkları sorumluluğun bilincinde olmaları ve kendilerini yenileyerek çağdaş eğitim yöntemlerini uygulayabilmeleriyle mümkündür (40). Buna göre, antrenörün temel bazı kişilik özelliklerini şöyle sıralayabiliriz;

- a. Spor Bilgisi; Antrenör konusunda bilgi ve yeniliğe açık olmalıdır. Sporcu, antrenörün bilgisinden emin olmalıdır. Antrenör, ilgili spor dalının kurallarının, tekniğinin ve taktiğinin bilgisine sahip olmak zorundadır; Özellikle yeni başlayanlarla çalışıyorsa, onlara doğru teknik ve taktiği öğretmelidir. Spor Bilgisi, insanları dinlemekle onların çalışmalarını izlemekle, konu hakkında geniş bir araştırma yapmakla ve sporun belirli alanlarında uzmanlaşmakla kazamla bilir.
- b. İlgi düzeyi: Antrenör, sporcuların ayırım yapmadan yeterli ilgiyi gösterebilmelidir. Bu ilgi sporcunun özel yaşantısında da sürmelidir. Antrenör bu ilgiyi aynı şekilde mesleğine de göstermeli, sürekli olarak ilerlemeye ve yeni gelişmeleri izlemeye çalışmalıdır.
- c. Dürüstlük: Antrenör kendisine ve sporcularına karşı dürüst olmalıdır. Sporcularına gerekli performansı sergiledikleri taktirde haklarını elde edeceklerinin güvencesini davranışlarıyla verebilmelidir.
- d. Ayrılabilme Özelliği: Antrenör sporcularını yeteneklerine göre yetiştirmeli, ayrıntıları görebilmeli ve değerlendirebilmelidir.
- e. Örnek Olma: Antrenör tutum ve davranışlarıyla sporcularına iyi örnek olmalıdır.
- f. Olgunluk: Antrenör sporcularının kusurlarını ve zayıf yanlarını alay etmeden yerinde ve yapıcı düzeltme yoluna gitmeli, hoşgörölü olmalıdır.
- g. Değerşebilirlik: Antrenörün gerek dünya görüşü, gerekse spor kültürü yeni bilgilere açık olmalıdır. Antrenör tekdüze olmamalı monotonluktan kurtarılmalıdır. Alanındaki en son gelişmeleri her an takip edebilmelidir (33, 35).
- h. Zeka; Bir antrenörün, IO testinden yüksek bir oran tutturmasından çok, meraklı, yaratıcı fikirlere açık bir kişilikte olması gerekir. Spor zekası, bilgi ve tecrübenin birikmesinin

sonunda gelişecektir.

i. 1. İnatçı ve Israrlı Olmak; Antrenör karşılaştığı zorluklara hüsranlara ve yenilgilere rağmen cesaretini kırmamalı başarıda ısrarlı olmalıdır. Bunların spor kariyerinde yaşanabilecek geçici bir deneyim olduğunun bilincinde olmalıdır.

j. Sabırlı Olmak; Başarılı bir antrenör, değişime açık olmayan bazı durumlarda sistemli bir yaklaşımla çalışmalıdır. Kişisel ya da grupsal gelişim uzun bir süre alabilir, hatta cesaret kırıcı bir yavaşlıkta da olabilir. Antrenör bunları bilmeli gerçek dışı, imkansız beklentilerle hayal kırıklığına uğramaktan kaçınmalıdır.

k. Kendini Kontrol Edebilme; Antrenör özellikle müsabaka esnasında çok çabuk değişen, hücumlarda kendine hakim olabilmelidir. Eğer antrenör stres altındaysa bunu sporculara taşır ve onların performansını olumsuz etkiler.

l. Organizasyon; iyi eğitilmiş bir antrenör, zaman yönetiminde etkin olmalı ve sporcuyu istenen amaçlar yönünde organize edebilmelidir. Antrenman ve müsabaka prosedürleri önceden hazırlanmış ortamlara uygun olmalıdır. Etkili bir organizasyon, sporcunun maksimum katılımı ve gerekli araç-gereçlerin varlığı ve yeterliliği ile oluşur.

m. Mizah Duygusu; Antrenör, sporcuları ile şakalaşabilecek kadar iyi bir iletişime sahip ve insancıl olabilmelidir. Öyle ki mizahi nitelikler zaman zaman sporcular için, antrenörün iyi yada kötü olmasında belirleyici olabilir.

n. m. Dikkatli ve Çalışkan Olmak; Antrenör, çalışma koşullarının bütün ihtiyaç ve taleplerine cevap verebilmelidir. Çalışmaların nitelik ve nicelik olarak başarılı olabilmesi, sporcunun iyi bir performans gösterebilmesi, antrenörün işine gereken önemi ve dikkati vermesine bağlıdır (8).

Sporda Antrenör İletişimin Rolü:

Antrenörlük yapmak iletişim kurmaktır demektir. Antrenörlüğün her eylemi iletişim gerektirir. İletişim sadece, mesaj göndermek değil, aynı zamanda gelen mesajları da alabilmektir. Sporcularıyla birlikte sürekli iletişim içinde olan antrenörler sadece mesajları iletmekte değil, sporculardan gelecek geri bildirimleri dikkatli dinleyerek anlama konusunda da iyi olmalıdırlar. Bu iletişimde sözlü mesajlar kadar sözsüz mesajlar da önemlidir. Düşmanca jestler, memnuniyetsiz yüz ifadeleri, tehditkâr hareketler bunlara

örnektir. Çeşitli araştırmalarda sözsüz iletişimin %70 oranında etkili olduğu ifade edilmiştir. İletişim sürecinin ayrıca iki boyutu daha vardır. İçerik ve duygu. İçerik daha çok sözlü iletişimin duygular ise daha çok sözsüz iletişimin temelini oluşturur. Antrenörler genellikle sözlü ve içerikli mesajlar verme eğiliminde, sözsüz ve duygusal mesajlar alma eğilimindedirler.

Antrenörle sporcu arasında kimi zaman ortaya çıkan ve bazen de olumsuz sonuçlar doğuran etkisiz iletişim ile ilgili üzerinde hassasiyetle durulması gereken hususlar aşağıda belirtilmiştir.

- Vermek istediğiniz mesajın içeriği duruma uygun olmayabilir.
- Mesajı vermek için gerekli sözlü veya sözsüz becerilerden yoksun olduğunuz için, mesajınız istediğiniz anlamı iletmez.
- Sporcu dikkat etmediği için mesajı alamaz.
- Sporcu uygun dinleme veya sözsüz mesaj algılama becerilerine sahip olmadığı için mesajın içeriğini yanlış anlar veya hiç anlayamaz.
- Sporcu mesajın içeriğini anlar, fakat maksadını yanlış yorumlar.
- Zaman içinde mesajlar çelişkili ve düzensiz olursa sporcunun kafasını karıştırır ve anlamasını engeller.

Sonuç olarak, etkisiz iletişim her zaman antrenörün hatası olarak kabul edilmez. Sorun sporcudan veya her ikisinden birden kaynaklanabilir.(28) Albert Mehrabian'm 1971'de açıkladığı bulgulara göre; iletişimle yaratılan etkinin % 7'si söylenen sözcükler, % 39'u ses tonu, % 55'i de konuşma dışı davranışlarla sağlanmaktadır. (19)

Antrenörler tarafından iletişim becerilerinin kazanılmasına yardımcı olan aşağıda belirtilen bilgileri bilinmesinin faydalı olacağı değerlendirilmiştir.

1. İletişim sırasında itibarın arttırılması.
2. Olumlu yaklaşımla iletişim kurulması.
3. Bilgi düzeyi yüksek mesajların verilmesi.
4. Tutarlı olmak.
5. Dinlemesini öğrenmek.
6. Sözsüz iletişimin geliştirilmesi.

İletişim sırasında itibarın arttırılması:

Yukarıda sözü edilen iletişim öncesi hususlara ilave olarak, ayrıca iletişim sürecinde de dikkat edilmesi gereken bazı önemli noktalar bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi bir lider olan antrenörün sporcuları gözündeki itibarıdır. İnsanlar davranışları, sözleri veya düşünceleri sebebiyle ya itibarlarını artırır ya da kaybederler. En kritik olan nokta ise halen içinde bulunduğunuz ortamda itibarınızın zedelenmiş olmasıdır. İtibarı zedelenmiş bir antrenöre sporcuları, takımın taraftarları ve yöneticileri fazla değer vermezler. Aşağıda belirtilen durumlar anlaşıldığında bunun ne kadar önemli olduğu daha iyi anlaşılabacaktır. İtibarı zedelenmiş bireyin çevresi tarafından algılanması:

- Konuştukları konu hakkında fazla bilgileri olmadığına inanılır.
- Söyledikleri şeyler bir anlam ifade etmez veya önemli değildir.
- Genellikle konuyu çarpıttıkları veya basit anlamda yalan söyledikleri düşünülür, bu sebeple çok az güvenilir.
- Devamlı olarak olumsuz konuştuğu düşünülür.
- Davranışı ve hitap tarzı beğenilmez tepki gösterilir.

Antrenörün itibarı; sporcuları ile iletişimde belki de tek önemli unsurdur. İletişim itibarı sporcuların söylenen sözlere ne kadar güvenildiğini davranışlarına yansıtmalarından belli olur. Başlangıçta sporcular genel olarak antrenörlerine prestijli bir rolün gerektirdiği itibarı gösterirler. Bundan sonra bu itibarı muhafaza etmek ve artırmak veya azaltmak ise antrenörün becerisine kalmıştır. Antrenörler itibarlarını bir dizi yöntemle artırabilir. Bunlar;

- İşbirliği tarzını benimseyerek.
- Spor dalına ait bilgileri hakkında dürüst davranarak.
- Güvenilir, dürüst ve istikrarlı olarak.
- Sıcaklık, dostluk, uyum ve empati göstererek.
- Dinamik, içtenlikli ve açık davranarak.
- Olumlu davranarak.

Olumlu Yaklaşımla iletişim kurulması:

Antrenörün sporcu iletişimi için öğrenmesi gereken en önemli şeylerden birisi olumlu yaklaşarak iletişim sağlamaktır. Temel olarak; olumlu yaklaşım, istendik davranışların güçlenmesi için övgü ve ödüllendirmeye önem verir, olumsuz yaklaşım ise istenmeyen davranışların giderilmesi için cezalandırma ve eleştirme yolunu seçer. Olumlu yaklaşım sporcuların kendilerine birey olarak değer vermelerini ve antrenöre itibar etmelerini sağlar. Olumsuz yaklaşım ise sporcunun başarısızlık korkusunu artırır, kendine saygısını azaltır ve antrenörün itibarını zedeler. Olumlu yaklaşımı kullanmak, mesajın övgü ve coşkulu komplimanlarla dolu olması gerektiği anlamına gelmez. Çok fazla övgü, genç sporcuları mesajların samimiyeti hakkında şüpheyi düşürür ve ödüllerin kıymetini azaltır. Bu, sporcuların hatalarının görmezden gelinmesi anlamına gelmez. Olumlu yaklaşım hem sözlü, hem de sözsüz mesajlarda kullanabilecek bir tutumdur. Bu tutum, anlama isteğini, başkalarını kabul etmeyi ve karşılıklı saygı beklemeyi ifade eder. Bu, işbirliğini benimseyen antrenörün tutumudur.(27) ayrıca düşüncenin olumlu olarak kullanılması maksadıyla bir sorunu artırmak yerine çözüm bulmak için çalışılmalıdır. Olumsuz düşüncenin olumlu bir sonuç için kullanması için düşüncenin yanında bireyin kendisini olumlu ve sonuç belirleyen eylemlere hazırlamalısı gerekmektedir. (37)

Bilgi düzeyi yüksek mesajların verilmesi:

Antrenörlerin pek çoğu, sıkça sporcuları ile iletişim kurarlarken onların doğru ya da yanlış davranışları üzerine ikaz mahiyetinde konuşma yaptıklarına tanık oluruz. Sporcuların bazen öğretmene bazen bir yargıca, bazen bir taktik dehaya ama her zaman bir lidere ihtiyacı vardır. Teknik bilgi seviyesi düşük antrenörlerin daha çok yargıç havasında oldukları bilinir. Onlar bu açıklarını sporcularının üzerine yıkar ve onları anlamamakla suçlar. Başarılı antrenörler empati yeteneklerini kullanırlar. Sporcularıyla diyaloglarında mesajlarını tenkit bile olsa olumlu bir yolla verirler. Olumsuz genellemelerden kaçınırlar. Yanlış bir hareketi bile değerlendirirken muğlak ifadeler kullanmaz. Örneğin maç sırasında yanlış bir hareket yapan sporcuya: “sen ne yaptığını zannediyorsun” denilirse, sporcu “ben ne yaptım ki” diyecektir. Bunun için antrenörlerin doğru iletişim ve motivasyon tekniklerini iyi düzeyde bilmeleri gerekmektedir.

Amerika’da bir üniversitede basketbol takımını antrenörü antrenmanlar sırasındaki sözlü iletişimini iki psikolog kaydedilmiştir. Çalışma neticesinde; antrenörün mesajlarının yaklaşık % 75’inin sporculara özel teknik talimat içerdiği, mesajlarının kalanının % 12’si çabuk hareket etmeleri için ikaz, % 7’si övgü, % 6’sı azarlama kapsamında olduğu tespit edilmiştir. Ancak burada önemli bir nokta da teknik talimatların algılanması ve uygulanmasında sporcuların seçiciliği antrenöre olan güven ve saygı ile bağlantılıdır. Küçük lig beysbol antrenörleri arasında yapılan başka bir araştırma, özel teknik talimat veren antrenörlerin, oyuncular tarafından, sadece genel olarak teşvik edenlere nazaran daha olumlu olarak değerlendirildiğini ortaya çıkarmıştır. Bu kendine güveni az olan oyuncular için özellikle doğrudur. Gençler sadece antrenörün kendilerine öğretme gayretine olan saygılarından değil, öğrendikleri kendilerine olan saygılarını da artıracakları için sportif becerilerini öğrenmekte çok isteklidirler. Mesajların doğru şekilde algılanıp uygulanmasında mesajın olumlu olarak iletilmesi önemlidir. (25)

Antrenör tarafından verilecek genel mesajlar için izlenmesinde fayda sağlanabilecek diğer bir yöntem ise önceden mesajların kurgulanmasıdır. Bu özellikle belirli bir maç için önceden yapılan kamp dönemlerinde uygulanmalıdır. Bu kurgu oluşturulurken önce şu sorular sorulur; ne elde etmek istiyorum, bu neden gerekli (sporcular tarafından yapılabilecek sorgulamaya hazırlık maksadıyla), ne zaman yapılmalı (hangi durumlar oluştuğunda), en iyi nasıl yapılır (taktik olarak), kim yapmalı (bireysel yeteneklerin değerlendirilmesi). Bu sorulara verilecek cevaplar sonunda hem oyun stratejisi hem de verilecek mesajlar ortaya çıkmaktadır. (17)

Tutarlı olmak:

Antrenörlük yaparken istikrarlı bir iletişim sürdürmek çok önemlidir. Verilen sözlerin tutulmaması tahrip edici sonuçları olan başka bir istikrarsızlık şeklidir. Eğer vaat edilen ödüller verilmezse, ileride ödül kullanma gücü kaybolur ve kontrol temin etmek için ceza yoluna başvurulmak zorunda kalınabilir. Ancak sporcular, antrenörlük makamına ve o makamdaki kişiye olan büyük saygıları nedeniyle antrenörlerinin tutarsızlıklarını aramazlar. Çünkü, bir çok sporcu, antrenör hata yapmaz yargısıyla işe başlar ve

tutarsızlıkları görmekte yetersiz kalır. Bu derin itimat dolayısıyla, bir sporcunun antrenörünün böyle kötü özelliklerinin olduğunu bilmesi kötü sonuçlar ortaya çıkmasına neden olur.

Dinlemesini öğrenmek:

Antrenörlerin genel olarak emir vermeleri sebebiyle kötü birer dinleyici oldukları literatürde sıkça yer almıştır. Kötü dinleme becerileri iletişim sürecinde kesintilere neden olur. Devamlı olarak kendini antrenörüne dinletmeyi başaramayan sporcu konuşmaktan vazgeçer ve antrenörünü de dinlemesi de zorlaşır. Kötü dinleyici olan antrenörler genellikle disiplin sorunlarıyla daha çok karşılaşır. Sporcular antrenörün dikkatini çekmek için uygunsuz davranışlarda bulunabilirler. Böylece antrenörün kedilerini dinleyeceklerini düşünürler.

Eğitimcilere göre etkin ve edilgen olmak üzere iki tür dinleme türü vardır. Edilgen dinleme genellikle bizim dinleme olarak düşündüğünüz şeydir, başka biri konuşurken sessiz kalmak. Etkin dinleme ise dikkat edip etmediğiniz veya dediğini gerçekten anlayıp anlamadığınız konusundaki tereddütleri ortadan kaldırmaya yönelik girdilerin olduğu süreçtir. Edilgen dinleme sürecinde sporcu kendisinin değerlendirmeye tabi tutulduğu düşüncesine kapılabilir. Sessizlik, empati ve sıcaklığı iletmez. Ayrıca etkin dinleme, denilenlerin anladığınızı kanıtlayarak sporcuyla karşılıklı bir bağ kurar.

Sözsüz iletişimin kullanılması:

Toplam iletişimimizin % 70'inin sözsüz olduğu tahmin edilmektedir. spor dünyasında, özellikle takım sporlarında, iyi performans için sözsüz iletişimin esas teşkil ettiği birçok durum meydana gelir. Bu, antrenör olarak sizin rolünüzle eşit öneme sahiptir. Sözsüz iletişim veya diğer adıyla beden dili, beş kategoriye ayrılır.

1. Vücut hareketleri: Jestleri ve ellerin, başın, ayakların, ve bütün vücudun hareketlerini içerir. Başın eğilmesi, bir kaşın çatılması veya gözün kaydırılması, bir olayda önemli mesajlar verir.
2. Fiziksel karakteristikler: Fizik, çekicilik, boy, kilo, vücut kokusu ve benzer şeyler. Örneğin, bireyin kendi fizik kondisyonu, vücut sağlığına verdiği önemi gösterir.

3. Dokunma: Sırtı sıvazlamak, birinin elini tutmak, kolunu oyuncunun omuzuna atmak, vb. Bunlar olumlu mesajlar veren uygun dokunma biçimleridir.

4. Ses karakteristiği: Sesin niteliği, yüksekliği, ritmi, rezonansı, tonundaki değişimler vb. Genellikle gerçek mesajı ne söylediğimiz değil, nasıl söylediğimiz verir. İfadeye samimiyet, onaylayıcı bir bakışla ve gerçekten bunu kastettiğinizi belirten bir ses tonuyla söylenebilir. Veya, alaycı bir ifadeyle, dudak bükerek ve tam tersini kastettiğiniz anlamını vererek de söylenebilir.

5. Vücut pozisyonu: Sizinle diğerleri arasındaki mesafe ve diğerlerine nazaran vücudunuzun yeri. Vücut pozisyonu ile iletişimin bir örneği "sırtını dönmek" olup, birisinin sizinle konuşmak istemediğini belirtir.

Sözsüz iletişimin bu boyutlarından haberdar mısınız ve bunlar vasıtasıyla sözsüz mesaj alıp vermekte etkili misiniz? Sözsüz iletişimde sahip olduğunuz beceriler muhtemelen görev başı eğitiminde günlük çalışmalarınız içinde kazanılmıştır. Sözsüz iletişim becerilerini yazıyla veya sözlü olarak öğretmek zordur veya başka bir ifadeyle bunları çalışmadan öğrenmek kolay değildir.

Böylece ilk adımınız, toplam iletişim süreci içinde sözsüz mesajların önemini anlamaktır. Sözsüz mesaj becerilerini geliştirmenin bir yolu da, siz sözsüz mesajları alıp verirken, sizi izleyen başkalarının vereceği tavsiyelere (geri bildirime) uymaktır.

Bu geri bildirimlerin değeri, sizin hassasiyetinize ve onları algılamaya bağlıdır. Sözsüz işaretlere olan hassasiyetiniz arttıkça, duygu ve davranışlarınızı sözsüz olarak ifade etmeniz ve sporcuların duygu ve davranışlarını anlamanız kolaylaşır. Bu Bölüm 2'de tartışılmış olan empatiyi geliştiren önemli bir unsurdur.(9, 31, 32, 25)

Antrenör Tipleri:

Aşırı Disiplinli Otoriter Antrenör Tipi

Genellikle yeterli deneyime sahip olmayan genç antrenörlerdir. Sporculara ve insanlara pek güven duymaz, onun için ne olursa olsun yönetmek çok önemlidir. Kontrol kendilerinden alındığında büyük bir kaygı, stres ve emniyetsizlik içine düşerler. Başarılı olmak azmiyle dolu, itaat edilmesini seven ve isteyen, cezalandırıcı, hoşgörüsüz, sert görümlü, uygulamada şiddet kullanan antrenör tipidir. Bu tip antrenör, yapılması veya yapılmaması

gereken bir konuda kendine hakimiyetten yoksundur. Fakat fanatizmin hakim olduğu sporlarda oyuncuların hayranlığını ve saygınlığını kazanabilir. Planlı bir şekilde hareket eder. Oyunculardan ayrıntılara dikkat etmelerini ister ve hata yapan oyuncuya (sporcu) karşı katı davranır. Avantajları; disiplinli bir ortam yaratır, oyuncuların kendilerini amaçlarına adanmalarını sağlar

Dezavantajları; art arda gelen başarısızlıklar, takımda huzursuzluğa yol açabilir, tekrar aynı heyecanı ve isteği yakalamak çok zordur. Birçok tecrübeli sporcu, hükmedici aşırı disiplinli otoriter tavırlara maruz kaldığında, yeni bir antrenör aramaya kalkar.

Bu tip antrenör, yapılması veya yapılmaması gereken bir konuda kendine hakimiyetten yoksundur. Fakat fanatizmin hakim olduğu sporlarda oyuncuların hayranlığını ve saygınlığını kazanabilir. Planlı bir şekilde hareket eder. Oyunculardan ayrıntılara dikkat etmelerini ister ve hata yapan oyuncuya (sporcu) karşı katı davranır. Avantajları; disiplinli bir ortam yaratır, oyuncuların kendilerini amaçlarına adanmalarını sağlar.

Uysal ve İyi Huylu Antrenör Tipi

Bu tip antrenörler, sevimli ve çoğu kez sempatik kişilerdir. Sporcusuyla sevgiye ve saygıya dayalı ilişki kurar. Onun sorunları ile ilgilenir. Girişken, sorunlarla ilgilenen antrenörlerdir. Her bir sporcuyla iyi bir iletişim kurar. Yumuşak, esnek ve yaratıcı bir yaklaşımla, teke tek tüm sporcuların rahatıyla ilgilenir. Oyuncular (sporcular) bu tip antrenörle rahat iletişime geçebilir. Avantajları; karşılıklı sevgi ve iyi duygular ortamı, takım ruhunu güçlendirir ve çoğu zaman beklenenin ötesinde sonuçlar alınır. Zafer (başarı) paylaşılır, yenilgi (başarısızlık) telafi edilemez olarak görülmez.

Dezavantajları; bazen antrenörün esnekliği ve tüm önerilere açıklığı takımlarda zayıflığa ya da otorite boşluğuna yol açabilir.(25)

Gergin ve Hareketli Antrenör Tipi

Bu tip antrenörler, otoriter antrenör tipine benzer. Yine de aralarında farklılık vardır; huzursuz tiplerdir. Alıngan ve telaşlıdırlar. Güven verici olmazlar. Fazla ilkelidirler.

Gevşek Antrenör Tipi

Boyun eğmeye meyilli, her şeyi rahatlıkla karşılayan, ciddiyetleri güven verici olmayan antrenör tipidir. Rahat, pasif ve anlaşmazlıklar karşısında yansız, düşüncelerini belirtmeyen

bir kişiliğe sahiptir. Bu, takıma ve oyunculara (sporculara) karşı ilginin olmadığını gösterir. İyi hazırlanmazlar ve bu yüzden sadece danışman olarak görülürler. Avantajları; sporcuya veya kişiye bağla kalmadığı için, bağımsızlık hissi verir. Bu rahat ortam, grubun performansı üzerinde baskıcı bir unsur oluşturmaz.(32)

Dezavantajları; Antrenör, ciddi olaylar karşısında sık sık yetersiz kalır. Tam bir gelişme planı yoktur. Sporcu, antrenöre bağımlı olmadığı için ne yapılması gerektiğine emin olamaz.

Başka bir görüşe göre de uygulamada üç antrenör tipi vardır (31):

- **Otoriter Antrenör:** İlkeli hareket eden, sert yapıda, istediklerinin yapılmasını isteyen, belli kuralları olan ve sporcuların o kurallara uymasını isteyen, ilkelerinden pek taviz vermeyen ve sporcunun inisiyatifini kullanmasına izin vermeyen antrenör tipidir. Sporcular, bu şekilde çok çabuk sonuca (başarıya) ulaşırlar.

- **Demokratik Antrenör:** Genellikle arkadaşça ve kişisel tarzda hareket eden, grubu bir bütün olarak ela alan, işin nasıl yapılacağı hakkında önerileri kabul eden ve sporcusuyla rahat konuşarak onların inisiyatiflerini kullanmalarına izin veren antrenör tipidir. Bu şekilde sonuca bilinçli olmakla beraber geç ulaşılır.

- **Her İki Özelliği de Dengeleyen Antrenör:** Yine kurallarında taviz vermeyen, disiplinli fakat sporcularıyla diyalog halinde olan, onların özel yaşantısıyla ilgilenen, onlarla bütünleşen, kimi zaman sosyal açıdan bilgi veren, böylece onların güvenini kazanan antrenör tipidir.

Otoriter antrenör tipine günümüzde oldukça sık rastlanmaktadır. Bazı antrenörler, kendi bilgilerine olan güvensizliklerini zaman zaman otoriterlikle örtmeye çalışmaktadırlar. Yüzeyde otoriter tarz, etkili görülebilir.

İyi takımlar, organizasyona gereksinim duyarlar. Katılımcı demokrasi anlayışı ile etkili sonuçlar almada zorluklarla karşılaşılabilir. Günümüzde iyi bir antrenörlük felsefesine sahip antrenörler, otoriter, emredici, hüküm verici bazı antrenörleri reddetmektedir. Çünkü bu antrenörler, insanların ve sporcuların birer robot ve köle olduklarına inanmaktadırlar. Otoriter tarzlı antrenörler, oyuncularının kapasitelerine yabancılaşmalarını çözmek şöyle dursun, onu daha da derinleştirirler. Demokratik paylaşımcı tarzı benimsemek, kurallardan ve düzenlerden hoşlanmak anlamına gelmez. Çalışmaların planlanmasını, düzenlenmesini, kurallandırılmasını ve sistematik olarak yapılandırılmasını göz ardı etmek, antrenörlüğün en önemli görevlerini ve

sorumluluklarını terk etmek demektir. Burada önemli olan, antrenörün bütün düzenlenmeleri yaparken, ne kadarının sporcularının optimal gelişmesine yol açacağı sorusuna sağlıklı yanıtlar vererek kararlar almasıdır.

Yukarıda belirtildiği gibi, çeşitli karakterlerdeki antrenör tiplerinin hepsinin kendisine has özellikleri, avantaj ve dezavantajları vardır. Sporcunun zaman zaman yönetimle sorunu olabilir. Bu durum, antrenörü otoriter davranmaya zorlayabilir. Hatta bu antrenörün, karar vermek için demokratik yöntemleri kullanmaya zamanı olmayabilir. Bireysel spor dallarında ise genellikle kişiselliğe önem veren antrenör tiplerine rastlanabilir. Bu antrenörler, birebir konumlarda sporcuyu cesaretlendirebilirler. Spor dalına ve oyuncunun yaşına bakmaksızın, elit sporcuların bu tip antrenöre ihtiyacı vardır. İyi planlanmış bilimsel temelleri olan antrenman programları, sporcu yeteneğinin gelişmesine yardımcı olur. Bununla birlikte antrenörün tarzı, kendini ifade ediş şekli, bu gelişme için çok büyük önem taşır. Ayrıca sporcuların yaşı ve yeteneği de antrenörün oyunculara yaklaşımını etkileyebilir. **Sonuç olarak; bir spor dalı için etkili bir antrenör tipi, tüm bu çeşitli antrenör tiplerinin kombinasyonu olmalıdır. Öyle ki bu tip antrenörler, herhangi bir duruma rahatlıkla uyum sağlayabilirler.**

IV. NEURO LINGUISTIC PROGRAMMING (NLP) KAVRAMI

NLP'nin Tanımı, Anlamı

1970'li yılların başında California-Santa Curus Üniversitesinde Richard Bandler, Gestalt ekolünü araştırırken ona aynı üniversitede dilbilimci olarak çalışan John Grinder de katılır. Araştırmaları sırasında dönemin ünlü terapisti Milton Erickson'un başarıları dikkatlerini çeker. M. Erickson bilinen yöntemlerle çok uzun sürecek tedavi sürecini çok kısaltmış ve daha az çaba gerektirecek yeni yöntemler keşfetmiştir. Bu başarıyı inceleyen J. Grinder ve R. Bandler aynı başarıyı elde etmek için onu modellemeye başladılar. Bu yöntemde davranış ve düşüncelerimizde bilinçsiz aklın büyük büyük rolü olduğu tezi vardı. M. Erickson bilinçsiz akılla nasıl iletişim kurulabileceğini ve bilinçsiz aklın çalışma prensiplerini bulmuş; böylece pek çok insana değişimi kolayca sağlamıştır. R. Bandler ve J.Grinder M. Erickson'un bu yönlerini modelleyerek çalışmaya başladılar. Yaptıkları uygulamalar sonucunda kendileri de M. Erickson'un elde ettiği sonuçları almaya başladılar. Dönemin ünlü aile terapisti J. Grinder'in yaptığı çalışmalar da çok başarılıydı. İnsanlarla kurduğu iletişim ve sistem düşüncesi bu başarının temeliydi. Virginia Satir'in modellenmesi de aynı başarıyı getirdi ve önceki bilgilerle birleşince yeni ufuklar açtı. Önceden yapılan araştırmalarda başarısızlığın sebepleri, başarısızlığın nasıl önlenebileceği üzerinde yoğunlaşmıştı. J. Grinder ve R. Bandler, başarısızlığın nedenleri değil başarının nasıl elde edildiği üzerinde durarak bu işe başladılar. "Başarı nedir? Kimler başarılı oluyorlar? Başarılı insanların ortak yönleri nelerdir? Çok çalışanlar mı başarılı oluyorlar?" Gibi birçok temel sorunun cevabını araştırmaya başladılar. Bu arada çok can alıcı bir soruyu da araştırdılar: "Başarı bir tesadüf mü yoksa öğrenilebilir mi? ya da başka bir deyişle herkes başarılı olabilir miydi?" Bu soru. Başarılı insanlar üzerinde yaptıkları araştırmalarda başarılı insanların ortak özelliklere sahip olduklarını ve bu özellikler sayesinde başarı gösterdiklerini gördüler. Başarısız insanların da ortak yönleri olduğunu gördüler. Başarısız ve başarılı insanlar arasındaki farkları belirlediler. Ve şöyle sonuçlara ulaştılar: "BAŞARI, BİR TESADÜF DEĞİLDİR! Her insan başarılı olabilir. Bazı insanlar başarılı olmayı farkında olmadan öğrenirken bazıları yine farkında olmadan başarısız olmayı öğrenmektedirler. Başarısızlığı öğrenen insanlar ne kadar çalışsalar da başarıyı

yakalayamıyorlar. “ J. Grinder ve R. Bendler çalışmalarında “neyin, nasıl, kötü yapıldığı üzerinde durmak yerine “neyin, nasıl iyi yapıldığı” üzerinde yoğunlaştılar. Kazandıkları bilgi ve deneyimler ışığında başkalarına da başarılı olma yollarını öğreterek onlara da başarılı olma becerisi kazandırdılar. Wayt Woodsmall Bendler ve Grinder’in çalışmalarına katılmış ve özellikle de modelleme konusunda NLP’ye yeni bir boyut kazandırmıştır. Yaptıkları çalışmaları ve buluşlarını Neuro Linguistic Programming (NLP) adı altında sistemleştirdiler. Türkçe’de “Sinir Dili Programlaması” şeklinde adlandırılan bu bilim dalı Amerika ve Avrupa’da kısa zamanda yaygınlık kazandı. Ardından dünyanın pek çok ülkesiyle birlikte Türkiye’de tanınıp yaygınlaştı. Son yıllarda ülkemizde bir çok kişi NLP üzerinde çalışmaya başladı ve NLP hızlı bir şekilde yaygınlaştı.(9, 13, 15, 26, 27)

NLP’nin İlke ve Varsayımları

NLP diğer disiplinler gibi bazı ilkeler, ön kabuller ve prensipler üzerine kurulmuştur. Bu prensipler NLP'nin özünü oluşturmaktadır. NLP’nin daha iyi anlaşılması için bunların iyi bilinmesi gerekmektedir. Bu prensipler ne doğrudur ne de yanlış. Yalnızca NLPye özgü kabullerdir. Ve eğer bunlar doğru varsayımlar olarak alınırsa kullanan bireylere son derece faydalı olmaktadır. Diğer disiplinlerde de teori üretmeden önce ön kabuller ortaya koyulur. Bu ön kabullere göre ilkeler ve prensipler oluşmaktadır.(9, 28, 15)

Bazen önvarsayımlar olarak da anılan bir dizi fikir, NLP geliştikçe zaman içinde formüle edilmiştir. Bunlardan, NLP öğrencileri ve uygulayıcıları arasında kabul edilebilirlik ve zaman sınavını geçen bazıları şimdi temel ilkeleri oluşturmaktadır. Bu önvarsayımlar, fizik bilimi ya da matematiğin yasalarının aksine, katı, değişmez kurallar olmaktan çok, filozo-fik kılavuzlar olarak kullanılmaktadır. Bu fikirler, mutlak doğru olarak saygı görmekten çok "yararlı" olarak düşünülmektedir. Diğer sosyal bilimlerde olduğundan fazla bile olsa, bu, incelenen şeyin, yani insan düşüncesi ve davranışının, çok öznel ve öngörülemez doğasını yansıtmaktadır. Bununla birlikte, pratik durumların geniş bir aralığında uygulandığında, bu ön varsayımlar bir tür sezgisel bilgeliği ya da basit sağduyuyu temsil etme eğilimi gösterirler.(2) NLP’nin varsayımları kısaca aşağıda belirtilmiştir.

- Harita bölgenin kendisi değildir.
- Deneyimin bir yapısı vardır.

- Eğer bir şeyi bir kişi yapabiliyorsa onu herkes yapabilir.
- Zihin ve beden aynı sistemin parçalarıdır.
- İnsanlar ihtiyaç duydukları bütün kaynaklara sahiptir.
- İletişim kurmamak imkansızdır.
- İletişiminizin anlamı aldığınız sonuç kadardır.
- Her davranışın altında olumlu bir niyet yatar.
- İnsanlar ellerindeki seçenekler arasından en iyisini seçerler.
- Eğer yaptığınız şey işe yaramıyorsa başka bir şey yapın.(1)

Metaprogram Kavramı:

Metaprogramlar dünyayı algılama filtrelerimizdir ve davranışlarımızın temelini oluştururlar. Meta sözcüğü Yunanca'dan gelmekte; ötesi, üstü ya da farklı bir düzeyde anlamını taşımaktadır. Metaprogramlar içeriksiz olarak tanımlanır. Söz konusu durum veya olay ne olursa olsun, deneyimlerimizi kişisel kalıplarımızla süzeriz.(2)

Metaprogramlar, kişilerin dünyayı kendi algıları ve düşünceleri doğrultusunda algılamaları, biçimlendirmeleri ve bu yönde davranmalarını sağlarlar. Metaprogramlar kişiden kişiye farklılıklar gösterir. Davranışların altında yatan ve davranışlarımızı oluşturan düşünce modellerine NLP dilinde/Metaprogramlar denmektedir. Metaprogramlar, NLP'nin temel birimlerinden biri olan, "Bütün davranışların bir yapısı vardır." ilkesini oluşturur. (9)

Metaprogramlar motivasyon, karar verme ve kıyas oluşturmada bizlere önemli modeller sunar. Usta iletişimciler kişilerarası iletişimlerinde çoğunlukla kendilerinden çok başkalarının metaprogramlarını (dünya modellerini) kullanarak konuşurlar ve insanları etkilerler. Genellikle herkes kendine özgü ve kendini rahatlatan davranış modelini seçmektedir. Bazı metaprogramlar bazı görevler için tercih edilebilir. Özellikle iş, spor ve yönetim dünyasında takım oluşturmada, ahenk yaratmada ve işe adam almada son derece önemli, işe yarayan tekniklerdir. Metaprogramlar insanların neyi niçin nasıl yaptığını anlamada bizlere kolaylık sağlar. Aşağıda yaygın olarak kabul görmüş metaprogramlar verilmiştir. (13)

Proaktif-Reaktif (Aktif-Pasif)

Bu metaprogram kişilerin eylemleriyle ilgilidir. Proaktif insan, sorumluluk alan, kendi

değer ve inançları doğrultusunda davranan, riski seven, birey olarak davranışlarının sorumluluklarını üstlenen, aktif bir kişidir. Proaktif kişinin dil yapısı "ben"le ya da "biz"le başlar. Kendine güveni ağırlık taşır ve kendi kendine motivasyonunu yükseltir. Proaktif insanlar girişkendirler.

Yaklaşan-Kaçan

Davranışlarımızın, motivasyonumuzun kökeni genelde bir şeyden zevk almak üzere yaklaşma, ya da bir üzüntüden kaçınma ekseninde dönmektedir. Yaklaşma ve kaçma metaprogramı kişilerin motivasyon yönünü belirler. Yaklaşan insanların gücü onların proaktif olmalarıdır. Onlar için problemlerden çok ne istedikleri önemlidir. Ödüller ve amaçlar bu insanlar için önem taşır. Kaçan insanların motivasyonu problemlerdir. Onlar problemleri çabuk kavrarlar ve problemleri yaşamamak için ne yapmaları gerektiği konusunda çözüm ararlar. Onlar sorunsuz bir hayat, iş, eş ararlar. Rahatlarına düşkündürler.

İç ve Dış Referanslar

Bu kalıp insanların standart bulma özelliğini belirlemede kullanılır. İç referans sistemini kullanan kişiler ağırlıklı olarak kendi değerleri, kabulleri, görüşleri doğrultusunda hareket ederler. Seçimlerinde kendileri karar verirler.

Dış referans kalıbını kullanan kişiler ise ağırlıklı olarak başkalarının doğrularını, inançlarını ve düşüncelerini dikkate alırlar. Karar vermek için kendi değerlerinden çok başkalarının değerlerinden etkilenirler, ve yönlendirilmeye ihtiyaç duyarlar.

İç referans sistemini kullanan bir birey sinemaya gidecekse kendisi istediği için gider, ve filmi görmeye kendisi karar verir. Başkasının film hakkındaki fikri onun için pek önemli değildir. Sevgilisini kendi seçer. Başkalarının demesinden çok kendi isteğiyle görmek, duymak, yapmak ister.

Kurallılar-Kuralsızlar

Bu metaprogram özellikle iş dünyasında önemlidir. Kuralsız insanlar (option person), işlerini belirli kurallar ve prosedürler yerine kendi yaratıcılıklarını ve kurallarını ortaya koyarak ve seçme hakkını kullanarak yapmak isterler. Onları bu tarzda çalışmak motive eder. Kurallı insanlar, kurallı ve planlı işleri severler. Kurallar onlar için önemlidir. Kuralsızlar kuralları geliştirmek, alternatifler sunmak hatta değiştirmek isterken, kurallılar

böyle bir değişiklikten hoşlanmazlar. Onlar için "kurallar eskise bile kuraldır ve o kurallar var olduğuna göre birileri mutlaka gerekli görüyorsa değiştirir. Değiştirmediğine göre hala geçerlidir" düşüncesindedirler. Emekli olmayı, oraya hizmet etmeyi, iyi bir pozisyonu ve maaşı olduğunu, çalışma ortamının sıcaklığını ve rahatlığını vb anlatacaklardır. Kuralsız kişiler maaş ve pozisyona rağmen eğer iş onları tatmin etmiyor ve istediklerini yapamıyorlarsa işten çok kısa zamanda engellendikleri hissi yüzünden ayrılabilirler.

Eşleşenler-Eşleşmeyenler

Bu metaprogram kıyas yaparken kullanılır. Bazı insanlar benzerliklere yani ortak yönlerle odaklanırken bazıları da farklılıklara odaklanır. Dolayısıyla ortak ve benzerlere odaklananlara eşleşenler, farklılıklara odaklananlara ise eşleşmeyenler denmektedir. Benzeşimlere konsantre olanlar çoğunlukla başkaları tarafından tercih edilir. Görünüşte bu insanlar sorun çıkarmaz.

Genel ve özel düşünenler:

Genel düşünenler bilgiyi anlama ve değerlendirmede büyük ve bütünle ilgilenirken spesifik düşünenler olay ve konulan kendi içinde spesifik olarak kabul ederler. Genel düşünenler olaylara yüzeysel olarak yaklaşır ayrıntıları başkalarına devrederler. Özel düşünenler ise tüm detaylarla kendileri ilgilenirler.(9, 13, 15, 26, 27)

V. YÖNTEM

Araştırma Modeli

Basketbol antrenörlerinin metaprogramları ile çalıştırdıkları takımlarda görev alan sporcuları tarafından algılanılan liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik, betimsel nitelikte olan bu araştırmada genel tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma bulguları, anket uygulaması sonucunda elde edilen verilere dayanılarak oluşturulmuştur.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın genel evrenini Basketbol liglerinde aktif olarak takım çalıştıran antrenörler oluşturmaktadır. Genel evren içinden basketbol 2'nci lig ve mahalli liglerinde takım çalıştıran 45 antrenör örneklem grubunu oluşturmaktadır.

Veriler, Verilerin Toplanması ve Analizi

Veriler, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve araştırmacı tarafından geliştirilen Metaprogram ölçeğinin birlikte uygulanması sonucu toplanmıştır.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, Bernard BASS tarafından 1985 yılında liderlik stillerini, çoklu faktörlere göre ortaya çıkarmak üzere hazırlanmış bir Ölçektir. Orijinali İngilizce'den Türkçe'ye 2002 yılında Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında “Öğretim elemanlarının algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyum düzeyleri arasındaki İlişki” Konulu Yüksek Lisans çalışmasını yapan Ertunç AKDOĞAN tarafından konu uzmanı farklı üç İngilizce dili öğretim elemanına çevrili yapılmış ve benzer yargılar Ölçeğe direk alınmış, farklı çıkan yargıların üzerinde tartışma yapılarak doğru yargıya gidilmesi sağlanmıştır. Ayrıca geçerlilik Güvenilirlik testleri de yapılmıştır. Ölçek 36 ifadeden oluşmakta ve ifadeler "Hiçbir zaman"dan, "Daima"ya kadar 6 aşamalı Likert tipi ölçekle değerlendirilmektedir. Ölçekte bulunan 36 ifadenin ölçtüğü liderlik stilleri 3 genel faktör altında, 7 faktörden oluşmaktadır.

Metaprogram ölçeği araştırmacı tarafında ilgili ulusal ve uluslararası alan yazınının ve araştırmaların taranması ile likert sistemine göre 42 sorudan oluşturulmuştur.

Devamlı özellikler ile ilgili ölçmelerde aranan güvenilirliğin tahmininde aynı ölçme aracının, belli bir süre geçtikten sonra aynı gruba uygulanması ve iki uygulama arasındaki ilişkinin tespit edilmesi (tutumların ölçülmesi s.19) prensibinden hareketle; ölçek Antrenörlere uygulanmadan önce “A” klasmanı 39 adet Basketbol hakemine 3 gün arayla uygulanmış ve güvenilirlik düzeyleri test edilmiştir.

Formlarının soru çiftleri arasındaki Pearson (r) korelasyonuna bakılmış, puanlar arası farklılığın anlamlılığının test etmek amacıyla ilişkili grup t-testi uygulanmıştır. Metaprogram Ölçeği'nin Cronbach Alpha, Spearman Brown ve Guttman tekniği ile ölçülmüştür. Yapılan madde analiz işlemleri ile madde-toplam, madde-kalan ve ayırt edicilik değerleri hesaplanmıştır.

Liderlik Ölçeği ve Metaprogram Ölçeği arasındaki ilişki Pearson (r) korelasyon tekniğiyle hesaplanmıştır. Liderlik Ölçeği ve Metaprogram Ölçeklerinde İşaretlenen ifadelerin demografik değişkenlere göre farklılığı ise Kruskal Wallis H-Testi ile hesaplanmıştır.

Araştırmada tüm sonuçlar iki yönlü olarak sınanmış ve anlamlılık düzeyi en az 0.05 olarak kabul edilmiştir. 0.01 düzeyinde anlamlı olan sonuçlar tabloda gösterilmiştir.

Araştırmanın asıl konusunu teşkil eden liderlik ve Metaprogram arasındaki ilişkiyi ölçmek üzere uygulanan anket verileri SPSS 13.0 programında analiz edilmiştir.

Tablo No 5: Çok faktörlü Liderlik Ölçeği Faktörleri

1.DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK		Toplam
a.KARİZMATİK/İLHAM VERİCİ	6,9,10, 13, 14, 18,23,25,34,36	10
b.ENTELEKTÜEL UYARIM	2, 8, 30, 32	4
c.BİREYSEL DESTEK	15,19,29,31,35	5
		19
2.SÜRDÜRÜMCÜ LİDERLİK		Toplam
a.ÖDÜLE BAĞLI	1, 16, 11	3
b.İSTİSNALARLA YÖNETİM (AKTİF)	4,21,22,24,26,27	6
c.İSTİSNALARLA YÖNETİM (PASİF)	3, 12,20	3
		12
3.SERBESTLİK TANIYAN LİDERLİK		Toplam
	5,7,17,28,33	5

Tablo No 6: Metaprogram Ölçeği Faktörleri

METAPROGRAMLAR	SORULAR
PROAKTİF	1, 12, 8
REAKTİF	4, 14, 27
İÇ ODAKLI	28, 29, 30
DIŞ ODAKLI	2, 24, 25,
YAKLAŞAN	16, 23, 20
KAÇAN	15, 17, 10
EŞLEŞEN	3, 5, 11
EŞLEŞMEYEN	6, 7, 13
ÖZEL	18, 22, 42
GENEL	21, 26, 9
KURALLI	31, 36, 37
KURALSIZ	32, 34, 39
SÜREÇ	33, 35, 41
SONUÇ	19, 38, 40

VI. BULGULAR ve YORUM

1.ÖLÇME ARAÇLARI İLE İLGİLİ BULGULAR

Metaprogram Ölçeğine İlişkin Bulgular

Metaprogram anketinin tekrar-test güvenirliği, bağımlı iki Örneklem arasındaki korelasyon ve yapılan iki test için t testi güvenirliği madde analizleri yapılmıştır. Ölçeğin yapılan iki testte, İfade çiftleri arasındaki korelasyon yüksek düzeyde çıkmış, yapılan t-Testi'ne göre, hiçbir madde çiftin ortalaması arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo No 7: Metaprogram Ölçeğinin Tekrar-Test Güvenirliği Arasındaki Korelasyon ve t Testi Sonuçları

		Ortalama	Standart Sapma	Korelasyon	P<0,05	t	P>0,05
Soru 1	s1	3,13	,801	,807	,000	,628	,534
	z1	3,08	,839				
Soru 2	s2	3,33	,737	,809	,000	1,433	,160
	z2	3,23	,706				
Soru 3	s3	3,54	,600	,400	0,012	,941	,352
	z3	3,44	,641				
Soru 4	s4	2,56	1,294	,585	,000	,000	1,000
	z4	2,56	,995				
Soru 5	s5	2,44	1,209	,742	,000	,572	,570
	z5	2,36	1,112				
Soru 6	s6	2,62	1,138	,512	,001	-,154	,878
	z6	2,64	,932				
Soru 7	s7	3,18	,854	,402	0,011	,534	,597
	z7	3,10	,788				
Soru 8	s8	2,36	10,013	,520	,001	,777	,442
	z8	2,23	1,087				

Soru 9	s9	2,00	1,214	,502	,001	-,274	,786
	z9	20,05	1,123				
Soru 10	s10	3,31	,694	,348	,030	1,233	,225
	z10	3,15	,670				
Soru 11	s11	2,36	1,063	,208	,204	10,016	,316
	z11	2,15	,933				
Soru 12	s12	3,10	,598	,652	,000	1,275	,210
	z12	3,00	,607				
Soru 13	s13	3,21	,615	,552	,000	,000	1,000
	z13	3,21	,570				
Soru 14	s14	2,38	1,184	,488	,002	-,416	,680
	z14	2,46	1,097				
Soru 15	s15	2,49	1,121	,388	0,015	-,400	,691
	z15	2,56	1,046				
Soru 16	s16	3,28	,560	,627	,000	,703	,487
	z16	3,23	,485				
Soru 17	s17	3,10	,821	,456	,004	,388	,700
	z17	30,05	,759				
Soru 18	s18	2,90	,788	,742	,000	1,071	,291
	z18	2,79	,864				
Soru 19	s19	2,23	1,111	,804	,000	,000	1,000
	z19	2,23	1,087				
Soru 20	s20	2,50	1,133	,584	,000	-2,903	,160
	z20	2,95	,899				
Soru 21	s21	2,03	1,174	,661	,000	,172	,864
	z21	2,00	1,115				
Soru 22	s22	1,92	1,148	,723	,000	-1,362	,181
	z22	2,11	1,085				
Soru 23	s23	3,10	,821	,313	,035	,534	,597

	z23	3,03	,707				
Soru 24	s24	3,44	,502	,580	,000	1,707	,096
	z24	3,31	,521				
Soru 25	s25	2,76	,820	,375	,020	-1,227	,228
	z25	2,95	,837				
Soru 26	s26	2,36	10,013	,711	,000	,000	1,000
	z26	2,36	,986				
Soru 27	s27	3,13	,951	,585	,000	1,538	,132
	z27	2,92	,870				
Soru 28	s28	2,92	,839	,407	0,010	-,183	,855
	z28	2,95	,759				
Soru 29	s29	1,90	1,142	,708	,000	-1,483	,146
	z29	2,10	1,119				
Soru 30	s30	2,74	,850	,545	,000	-1,290	,205
	z30	2,90	,680				
Soru 31	s31	2,95	,887	,582	,000	1,483	,146
	z31	2,74	,993				
Soru 32	s32	3,36	,584	,475	,002	-,572	,570
	z32	3,41	,498				
Soru 33	s33	2,03	1,088	,571	,000	1,125	,268
	z33	1,85	1,065				
Soru 34	s34	2,69	,863	,266	,102	-,298	,767
	z34	2,74	,910				
Soru 35	s35	2,82	,854	,478	,002	,488	,628
	z35	2,74	1,044				
Soru 36	s36	2,92	,839	,385	0,015	,339	,736
	z36	2,87	,864				
Soru 37	s37	2,92	,739	,529	,001	1,044	,303
	z37	2,79	,833				

Soru 38	s38	2,18	1,023	,686	,000	,961	,342
	z38	20,05	1,075				
Soru 39	s39	3,31	,614	,632	,000	,902	,373
	z39	3,23	,627				
Soru 40	s40	20,05	1,025	,379	0,017	,408	,686
	z40	1,97	1,088				
Soru 41	s41	2,10	1,095	,775	,000	-1,094	,281
	z41	2,23	1,087				
Soru 42	s42	3,33	,530	,557	,000	-,902	,373
	z42	3,41	,595				

Ölçeğin ön test ve son test uygulamasında, İfade çiftleri arasındaki korelasyon yüksek düzeyde çıkmış, yapılan t-Testi'ne göre, hiçbir madde çiftin ortalaması arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Verilen cevaplar arasında uyum bulunmaktadır. $P>0,05$

Bağımlı iki Örneklem t testi sonuçları. Soru çiftlerine verilen ortalamalar arasında fark yoktur $p<0,05$

İç Tutarlılık Ve Madde Analizine İlişkin Bulgular:

Bu bölümde, uygulanan "metaprogram ölçeği"ne ait güvenilirlik katsayıları ve madde analizlerine yer verilmiştir. İç tutarlılık ve madde analizleri, ölçeği cevaplayan 45 antrenörün yanıtlarına dayanılarak yapılmıştır.

Tablo No 8: Metaprogram Ölçeğini Geneli İçin İç Tutarlılık Katsayıları

TEST	Tutarlılık Katsayısı
Cronbach's Alpha	,888
Spearman Brown	,885
Guttman Split-Half Coefficient	,877

Ölçeğin geneli için maksimum güvenirlik Cronbach's Alpha tekniği ile hesaplandığında 888, minimum güvenirlik ise Guttman tekniği ile hesaplanan değer 887 olarak bulunmuştur. Sonuç olarak güvenirlik göstergesi yüksek bulunmuştur.

Tablo No 9 : Metaprogram Ölçeğinin Geneli İçin Madde Analizi Sonucu

Soru	Madde toplam		Madde kalan		Ayrırtedicilik	
	r	p	r	p	t	p
s1	,379	p<0,05	0,336	p<0,01	-7,286	p<0,05
s2	,426	p<0,05	0,388	p<0,01	-2,459	p<0,05
s3	,157	p<0,05	0,121	p<0,01	-4,303	p<0,05
s4	,375	p<0,05	0,304	p<0,01	-,984	p<0,05
s5	,492	p<0,05	0,432	p<0,01	1,067	p<0,05
s6	,632	p<0,05	0,587	p<0,01	-1,193	p<0,05
s7	-,069	p<0,05	-0,121	p<0,01	-,918	p<0,05
s8	,607	p<0,05	0,565	p<0,01	-1,285	p<0,05
s9	,262	p<0,05	0,191	p<0,01	,942	p<0,05
s10	,234	p<0,05	0,193	p<0,01	-,269	p<0,05
s11	,634	p<0,05	0,593	p<0,01	,355	p<0,05
s12	,563	p<0,05	0,538	p<0,01	-2,573	p<0,05
s13	,346	p<0,05	0,312	p<0,01	-1,048	p<0,05
s14	,196	p<0,05	0,125	p<0,01	,670	p<0,05
s15	,662	p<0,05	0,621	p<0,01	-1,773	p<0,05
s16	,257	p<0,05	0,225	p<0,01	-3,130	p<0,05
s17	,411	p<0,05	0,368	p<0,01	-1,199	p<0,05
s18	,625	p<0,05	0,594	p<0,01	-1,282	p<0,05
s19	,630	p<0,05	0,586	p<0,01	-1,373	p<0,05
s20	,588	p<0,05	0,539	p<0,01	-,605	p<0,05
s21	,601	p<0,05	0,552	p<0,01	,510	p<0,05

s22	,407	p<0,05	0,346	p<0,01	,405	p<0,05
s23	,591	p<0,05	0,557	p<0,01	-1,964	p<0,05
s24	,371	p<0,05	0,344	p<0,01	-2,928	p<0,05
s25	0,052	p<0,05	0,032	p<0,01	,087	p<0,05
s26	,478	p<0,05	0,428	p<0,01	-,206	p<0,05
s27	,292	p<0,05	0,237	p<0,01	-,977	p<0,05
s28	,404	p<0,05	0,360	p<0,01	-1,282	p<0,05
s29	,562	p<0,05	0,512	p<0,01	-1,211	p<0,05
s30	,118	p<0,05	0,066	p<0,01	-1,166	p<0,05
s31	,520	p<0,05	0,478	p<0,01	-3,099	p<0,05
s32	,251	p<0,05	0,217	p<0,01	-2,958	p<0,05
s33	,423	p<0,05	0,366	p<0,01	,191	p<0,05
s34	,263	p<0,05	0,213	p<0,01	-,943	p<0,05
s35	,430	p<0,05	0,386	p<0,01	-1,750	p<0,05
s36	,435	p<0,05	0,392	p<0,01	-1,509	p<0,05
s37	,555	p<0,05	0,523	p<0,01	,289	p<0,05
s38	,457	p<0,05	0,405	p<0,01	-1,257	p<0,05
s39	,333	p<0,05	0,298	p<0,01	-3,068	p<0,05
s40	,487	p<0,05	0,437	p<0,01	,582	p<0,05
s41	,557	p<0,05	0,508	p<0,01	-,415	p<0,05
s42	,371	p<0,05	0,342	p<0,01	-3,130	p<0,05

Uygulanan "metaprogram ölçeği"nin genelinde yapılan madde analizi sonuçlarına göre, madde kalan madde toplam ve ayırt edicilik puanları, 0,05 düzeylerinde anlamlı çıkmış ve ölçeğin tüm maddeleri değerlendirmeye alınmıştır.

Antrenörlerin Metaprogramlarına İlişkin Bulgular:

Basketbol Antrenörlerine uygulanan “Metaprogram Ölçeği” sonunda Metaprogram alt bileşenleri arasında ortalama arasındaki farklılıkların “Özel-Genel” ve “Süreç-Sonuç” haricinde düşük çıkmıştır.

Tablo No 10: Metaprogram Bileşenlerinin Ortalamaları Arasındaki Farklılıklar

METAPROGRAMLAR	Ort.	Ort.Fark	Std. Deviation
PROAKTİF	70,8333	<u>1,78</u>	12,12030
REAKTİF	69,0476		16,15515
İÇ ODAKLI	82,1429	3,57	10,77010
DIŞ ODAKLI	78,5714		9,64890
YAKLAŞAN	80,3571	2,38	10,13116
KAÇAN	82,7381		16,81482
ESLESEN	79,1667	3,57	11,67124
ESLEŞMEYEN	82,7381		17,12956
ÖZEL	78,5714	20,83	18,69523
GENEL	57,7381		19,73767
KURALLI	73,2143	3,57	15,73640
KURALSIZ	76,7857		10,92837
SÜREÇ	75,0000	22,02	16,98416
SONUÇ	52,9762		20,57069

Antrenörlerin metaprogramları temsil eden sorulara verdikleri cevapların, Çalıştırdıkları Lig Statüsüne farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilebilmesi maksadıyla Kruskal Wallis Testi uygulanmıştır.

Proaktiflik için

H₀: Proaktifliği temsil eden sorulara verilen cevaplar Çalıştırılan Lig Statüsüne göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Proaktifliği temsil eden sorulara verilen cevaplar Çalıştırılan Lig Statüsüne göre farklılık göstermektedir.

Tablo No 11: Antrenörlerin Lig Statüsü İle Metaprogramları Arasındaki İlişki

	PROAKTİF	REAKTİF	İÇ ODAKLI	DİŞ ODAKLI	YAKLAŞAN	KAÇAN	ESLESEN	ESLEŞMEYEN	ÖZEL	GENEL	KURALLI	KURALSIZ	SÜREÇ	SONUÇ
X ²	1,93	,112	1,71	,758	,737	,954	1,56	,108	2,94	1,06	1,79	,039	,153	,988
P	,164	,738	,190	,384	,391	,329	,211	,742	,086	,303	,180	,843	,696	,320

P>0,05 olduğu için hipotez kabul edilmiştir. çalıştırılan lig statüsü Proaktifliği belirleyici bir etken değildir. Diğer metaprogramlar için de aynı şey geçerli. çalıştırılan lig statüsü metaprogramların belirlenmesinde etken faktör değildir.

Proaktiflik için

H₀: Proaktifliği temsil eden sorulara verilen cevaplar antrenörlük yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Proaktifliği temsil eden sorulara verilen cevaplar antrenörlük yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo No 12: Antrenörlerin Antrenörlük Yaşları İle Metaprogramları Arasındaki İlişki

	PROAKTİF	REAKTİF	İÇ ODAKLI	DİŞ ODAKLI	YAKLAŞAN	KACAN	ESLESEN	ESLEŞMEYEN	OZEL	GENEL	KURALLI	KURALSIZ	SUREC	SONUC
X ²	4,47	1,26	3,45	3,57	,60	3,22	3,38	2,96	4,91	3,08	1,54	1,51	3,27	,617
P	,215	,738	,327	,311	,456	,358	,336	,398	,178	,379	,671	,679	,352	,893

$P>0,05$ olduğu için hipotez kabul edilmiştir. antrenörlük yaşı Proaktifliği belirleyici bir etken değildir. Diğer metaprogramlar için de aynı şey geçerlidir. Antrenörlük yaşı metaprogramların belirlenmesinde etken faktör değildir.

Proaktiflik için

H_0 : Proaktifliği temsil eden sorulara verilen cevaplar Antrenörlerinin Takımdaki Çalışma Sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

H_1 : Proaktifliği temsil eden sorulara verilen cevaplar Antrenörlerinin Takımdaki Çalışma Sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo No 13: Antrenörlerinin Takımdaki Çalışma Süreleri İle Metaprogramları Arasındaki İlişki

	PROAKTİF	REAKTİF	İÇ ODAKLI	DİŞ ODAKLI	YAKLASAN	KACAN	ESLESEN	ESLESMİYEN	OZEL	GENEL	KURALLI	KURALSIZ	SUREC	SONUC
X^2	6,04	2,91	4,72	1,98	0,05 2	2,35	3,60	1,73	2,38	,035	2,34	,548	,870	,061
P	,049	,233	,094	,370	,974	,314	,165	,420	,304	,983	,309	,760	,647	,970

$P>0,05$ olduğu için hipotez kabul edilmiştir. Antrenörlerinin Takımdaki Çalışma Süreleri Proaktifliği belirleyici bir etken değildir. Diğer metaprogramlar için de aynı şey geçerlidir. Antrenörlerinin Takımdaki Çalışma Süreleri metaprogramların belirlenmesinde etken faktör değildir.

Proaktiflik için

H_0 : Proaktifliği temsil eden sorulara verilen cevaplar Antrenörlerin daha önce lisanslı olarak bir branşta faaliyet göstermelerine göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Proaktifliği temsil eden sorulara verilen cevaplar Antrenörlerin daha önce lisanslı olarak bir branşta faaliyet göstermelerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo No 14: Antrenörlerin Lisanslı Olarak Bir Branşta Faaliyet Göstermeleri İle Metaprogramları Arasındaki İlişki

	PROAKTİF	REAKTİF	İÇ ODAKLI	DİŞ ODAKLI	YAKLASAN	KACAN	ESLESEN	ESLESMİYEN	OZEL	GENEL	KURALLI	KURALSIZ	SUREC	SONUC
X ²	2,38	1,31	,881	,645	2,55	,263	,380	3,02	,809	3,03	2,59	3,82	1,13	1,10
P	,304	,517	,644	,724	,279	,877	,827	,221	,667	,219	,273	,148	,568	,576

P>0,05 olduğu için hipotez kabul edilmiştir. Antrenörlerin daha önce lisanslı olarak bir branşta faaliyet göstermeleri Proaktifliği belirleyici bir etken değildir. Diğer metaprogramlar için de aynı şey geçerlidir. Antrenörlerin daha önce lisanslı olarak bir branşta faaliyet göstermeleri metaprogramların belirlenmesinde etken faktör değildir.

Proaktiflik için

H₀: Proaktifliği temsil eden sorulara verilen cevaplar Antrenörlerin başka bir işte çalışmalarına göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Proaktifliği temsil eden sorulara verilen cevaplar Antrenörlerin başka bir işte çalışmalarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo No 15: Antrenörlerin Başka Bir İşte Çalışmaları İle Metaprogramları Arasındaki İlişki

	PROAKTİF	REAKTİF	İÇ ODAKLI	DİŞ ODAKLI	YAKLASAN	KACAN	ESLESEN	ESLESMİYEN	OZEL	GENEL	KURALLI	KURALSIZ	SUREC	SONUC
X ²	,022	,049	5,95	,022	,342	2,74	,430	,430	,262	2,68	,352	,341	0,15	,086
P	,883	,824	,115	,882	,559	,097	,512	,512	,609	,101	,553	,559	,943	,769

P>0,05 olduğu için hipotez kabul edilmiştir. Antrenörlerin Başka Bir İşte Çalışmaları Proaktifliği belirleyici bir etken değildir. Diğer metaprogramlar için de aynı şey geçerlidir. Antrenörlerin Başka Bir İşte Çalışmaları metaprogramların belirlenmesinde etken faktör değildir.

H₀= Antrenörlerin Metaprogramları kendi aralarında farklılık göstermemektedir.

H₁= Antrenörlerin Metaprogramları kendi aralarında farklılık göstermektedir.

Tablo No 16 : Antrenörlerin Metaprogramlarının Kendi Arasındaki İlişki

Correlations

		proaktif	reaktif	ic odakli	dis odakli	yaklasan	kacan	eslesen	eslesmeyen	ozel	genel	kuralli	kuralsiz	surec	sonuc
proaktif	Pearson Correlation	1	-,109	-,368	-,411	-,283	-,039	-,283	-,630*	-,283	,056	,266	,423	-,156	,311
	Sig. (2-tailed)		,710	,195	,144	,327	,894	,326	,016	,327	,850	,358	,131	,595	,280
reaktif	Pearson Correlation	-,109	1	-,197	,524	,112	,478	,170	-,245	,111	,591*	,249	,398	,565*	,620*
	Sig. (2-tailed)	,710		,499	,055	,703	,084	,561	,398	,705	,026	,390	,159	,035	,018
ic odakli	Pearson Correlation	-,368	-,197	1	,044	-,378	,291	,340	,285	,076	-,255	-,077	-,071	,029	-,296
	Sig. (2-tailed)	,195	,499		,881	,183	,313	,234	,323	,797	,379	,795	,809	,921	,304
dis odakli	Pearson Correlation	-,411	,524	,044	1	,445	,179	-,142	,208	,457	,180	-,377	,087	,717**	,023
	Sig. (2-tailed)	,144	,055	,881		,111	,541	,627	,476	,101	,537	,184	,768	,004	,938
yaklasan	Pearson Correlation	-,283	,112	-,378	,445	1	-,231	-,474	-,011	,314	-,330	-,606*	,052	,217	-,108
	Sig. (2-tailed)	,327	,703	,183	,111		,427	,087	,970	,274	,249	,022	,861	,455	,713
kacan	Pearson Correlation	-,039	,478	,291	,179	-,231	1	,585*	,073	-,044	-,066	,177	,297	,355	,392
	Sig. (2-tailed)	,894	,084	,313	,541	,427		,028	,804	,882	,824	,544	,303	,212	,166
eslesen	Pearson Correlation	-,283	,170	,340	-,142	-,474	,585*	1	,227	,343	,174	,218	,021	,189	,033
	Sig. (2-tailed)	,326	,561	,234	,627	,087	,028		,435	,230	,552	,454	,943	,518	,910
eslesmeyen	Pearson Correlation	-,630*	-,245	,285	,208	-,011	,073	,227	1	,024	-,128	,075	-,736**	,129	-,449
	Sig. (2-tailed)	,016	,398	,323	,476	,970	,804	,435		,936	,664	,799	,003	,661	,107
ozel	Pearson Correlation	-,283	,111	,076	,457	,314	-,044	,343	,024	1	,108	-,503	,149	,538*	-,321
	Sig. (2-tailed)	,327	,705	,797	,101	,274	,882	,230	,936		,714	,067	,610	,047	,262
genel	Pearson Correlation	,056	,591*	-,255	,180	-,330	-,066	,174	-,128	,108	1	,598*	-,019	,335	,360
	Sig. (2-tailed)	,850	,026	,379	,537	,249	,824	,552	,664	,714		,024	,947	,242	,206
kuralli	Pearson Correlation	,266	,249	-,077	-,377	-,606*	,177	,218	,075	-,503	,598*	1	-,104	,040	,496
	Sig. (2-tailed)	,358	,390	,795	,184	,022	,544	,454	,799	,067	,024		,723	,892	,071
kuralsiz	Pearson Correlation	,423	,398	-,071	,087	,052	,297	,021	-,736**	,149	-,019	-,104	1	,374	,664**
	Sig. (2-tailed)	,131	,159	,809	,768	,861	,303	,943	,003	,610	,947	,723		,188	,010
surec	Pearson Correlation	-,156	,565*	,029	,717**	,217	,355	,189	,129	,538*	,335	,040	,374	1	,367
	Sig. (2-tailed)	,595	,035	,921	,004	,455	,212	,518	,661	,047	,242	,892	,188		,197
sonuc	Pearson Correlation	,311	,620*	-,296	,023	-,108	,392	,033	-,449	-,321	,360	,496	,664**	,367	1
	Sig. (2-tailed)	,280	,018	,304	,938	,713	,166	,910	,107	,262	,206	,071	,010	,197	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

H₀=RED H₁=KABUL

Antrenörlerin metaprogramları arasındaki ilişkilerin incelenmesi Pearson Korelasyon Testi ile analiz edilmiştir. Tabloya göre anlamlı bulunanlar:

1. Proaktif olma özelliği ile Eşleşmeyen olma özelliği arasında negatif (-) bir ilişki saptanmıştır. ($p<0,05$)
2. Reaktif olma özelliği ile Genel olma ve Süreç-Sonuç odaklı olma özelliği arasında pozitif (+) bir ilişki saptanmıştır. ($p<0,05$)
3. Dış odaklı olma özelliği ile Süreç odaklı olma özelliği arasında yüksek bir pozitif (+) ilişki saptanmıştır. ($p<0,01$)
4. Yaklaşan olma özelliği ile Kurallı olma özelliği arasında negatif (-) bir ilişki saptanmıştır. ($p<0,05$)
5. Kaçan olma özelliği ile Eşleşen olma özelliği arasında pozitif (+) bir ilişki saptanmıştır. ($p<0,05$)
6. Eşleşmeyen olma özelliği ile Proaktif olma özelliği arasında negatif (-) ilişki ($p<0,05$), Kuralsız olma özelliği ile arasında yüksek bir negatif (-) ilişki saptanmıştır.
7. Özel odaklı olma özelliğini ile Süreç odaklı olma özelliği arasında pozitif (+) bir ilişki saptanmıştır. ($p<0,05$)
8. Genel olma özelliği ile Reaktif olma ve Kurallı olma özellikleri arasında pozitif (+) bir ilişki saptanmıştır. ($p<0,05$)
9. Kurallı olma özelliği ile Yaklaşan olma özellikleri arasında negatif (-) bir ilişki, Genel odaklı olma özelliği arasında pozitif (+) ilişki saptanmıştır. ($p<0,05$)
10. Kuralsız olma özelliğinin Eşleşmeyen olma özelliği arasında yüksek bir negatif (-) bir ilişki ($p<0,01$) ve Sonuç olma özelliği ile yüksek seviyede pozitif (+) bir ilişki saptanmıştır. ($p<0,01$)
11. Süreç olma özelliği ile Reaktif ve Özel olma özellikleri arasında pozitif (+) bir ilişki ($p<0,05$), Dış odaklı olma özelliği ile arasında yüksek bir pozitif (+) ilişki saptanmıştır ($p<0,01$)
12. Sonuç olma özelliği ile Reaktif ve olma özellikleri arasında pozitif (+) bir ilişki saptanmıştır. ($p<0,05$)
13. Sonuç olma özelliği ile Kuralsız olma özelliği arasında yüksek bir pozitif (+) bir ilişki ($p<0,01$) saptanmıştır.

Antrenörlere Ait Demografik Bulgular:

Araştırmanın örneklemini oluşturan Basketbol 2'inci liglerinde ve Mahalli liglerde takım çalıştıran 45 antrenöre uygulanan anket sonucu elde edilen Demografik bulgular.

Tablo No 17: Antrenörlerin Yaş Grupları Dağılımı

Yaş grupları	%
20-25	0
25-30	14,3
30-35	57,1
35-40	21,4
40 yaş ve üzeri	7,1

Tablo No 18 : Antrenörlerin Eğitim Durumu Grupları Dağılımı

Eğitim Durumu	%
Lise	0
Yüksekokul/Üniversite	85,7
Yüksek lisans	14,3

Tablo No 19: Antrenörlerin Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Mezunlarının Dağılımı

Beden Eğitimi Bölümü Mezunu	%
Evet	78,6
Hayır	21,4

Tablo No 20: Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Mezun Olanların Ana Bilim Dalı Dağılımı

Mezuniyet Ana Bilim Dalı	%
Spor Yönetimi	14,3
Antrenörlük	14,3
Öğretmenlik	71,4

Tablo No 21: Antrenörlerin Antrenörlük Dereceleri Dağılımı

Antrenörlük Dereceleri	%
A klasman	28,6
B klasman	35,7
C klasman	35,7

Tablo No 22: Antrenörlerin Antrenörlük Yaşı Dağılımı

Antrenörlük Yaşı	%
5 yıldan az	14,3
5-10 yıl	57,1
10-15 yıl	21,4
15-20 yıl	0
20 yıl ve üzeri	7,1

Tablo No 23: Antrenörlerin Halen Çalıştırdığı Takımlardaki Görev Süreleri Dağılımı

Antrenörlük Yaşı	%
1 yıldan az	14,3
1-5 yıl	71,4
5-10 yıl	14,3
10 yıl ve üzeri	0

Tablo No 24: Lisanslı Olarak Spor Yapan Antrenörlerin Dağılımı

Lisanslı Spor Yapma Durumu	%
Evet Basketbol Branşında	85,7
Evet farklı bir branşta	7,1
Hayır, lisanslı olarak spor yapmadım	7,1

Tablo No 25 : Başka bir İşte de Çalışan Antrenörlerin Dağılımı.

Başka bir İşte de Çalışma durumu	%
Evet çalışıyorum	71,4
Hayır çalışmıyorum	28,6

Antrenörlerin Algılanılan Liderlik Niteliklerine İlişkin Bulgular:

Tablo No 26 : Algılanılan Liderlik Stillerinin Genele Oranı

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	Minimum	Maximum	Ortalama	St.sapma
Karizmatik/İlham verici	66,82	86,36	74,1007	5,40444
Entelektüel uyarım	59,66	86,36	75,4389	7,31525
Bireysel destek	63,18	83,00	76,6721	5,24472
SÜRDÜRÜMCÜ LİDERLİK	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ödüle bağlı	61,36	83,33	70,6493	7,38658
İstisnalarla yönetim (aktif)	46,59	73,72	61,4470	7,95771
İstisnalarla yönetim (pasif)	18,94	72,44	42,8989	14,24801
GENEL	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Dönüşümcü Liderlik	67,58	85,17	75,0602	4,63352
Sürdürümcü Liderlik	51,39	72,44	59,1109	5,74292
Serbestlik Tanıyan Liderlik	9,17	75,38	29,2400	18,53122

Karizmatik / İlham Verici Liderlik için

H₀: Karizmatik / İlham Verici Liderliği temsil eden sorulara verilen cevaplar Antrenörlerin Lig Statüsüne göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Karizmatik / İlham Verici Liderliği temsil eden sorulara verilen cevaplar Antrenörlerin Lig Statüsüne göre farklılık göstermektedir.

Tablo No 27: Antrenörlerin Lig Statüsü ve Algılanılan Liderlik Stilleri.

	Karizmatik/ İlham Verici	Entelektuel Uyarım	Bireysel Destek	Ödüle Bağlı	İstisnalarla Yönetim (Aktif)	İstisnalarla Yönetim (Pasif)	Dönüşümcü Liderlik	Sürdürümcü Liderlik	Serbestlik Taniyan Liderlik
X ²	,200	10,05	,495	,066	1,18	,495	1,47	1,47	2,55
p	,654	,305	,482	,798	,277	,482	,225	,225	,110

P>0,05 olduğu için hipotez kabul edilmiştir. Antrenörlerin Lig Statüsü Algılanılan Liderliği belirleyici bir etken değildir.

Karizmatik / İlham Verici Liderlik için

H₀: Karizmatik / İlham Verici Liderliği temsil eden sorulara verilen cevaplar antrenörlük sürelerine göre farklılık göstermemektedir. H₁: Karizmatik / İlham Verici Liderliği temsil eden sorulara verilen cevaplar antrenörlük sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo No 28 : Antrenörlük Süreleri İle Algılanılan Liderlik Stilleri.

	Karizmatik/ İlham Verici	Entelektuel Uyarım	Bireysel Destek	Ödüle Bağlı	İstisnalarla Yönetim (Aktif)	İstisnalarla Yönetim (Pasif)	Dönüşümcü Liderlik	Sürdürümcü Liderlik	Serbestlik Taniyan Liderlik
X ²	1,36	5,06	1,92	,545	,773	1,76	1,79	1,36	4,41
P	,714	,167	,589	,909	,856	,622	,615	,713	,220

P>0,05 olduğu için hipotez kabul edilmiştir. Antrenörlük Süreleri Algılanılan Liderliği belirleyici bir etken değildir.

Karizmatik / İlham Verici Liderlik için = H₀: Karizmatik / İlham Verici Liderliği temsil eden sorulara verilen cevaplar Antrenörlerin halen çalıştırdığı takımda görev yaptığı süreye göre farklılık göstermemektedir. H₁: Karizmatik / İlham Verici Liderliği temsil eden sorulara verilen cevaplar Antrenörlerin halen çalıştırdığı takımda görev yaptığı süreye göre farklılık göstermektedir.

Tablo No 29 : Antrenörlerin Görev Yaptığı Süre İle Algılanılan Liderlik Stilleri

	Karizmatik/ilham verici	Entelektuel uyarım	Bireysel destek	Ödüle bağlı	İstisnalarla yönetim (aktif)	İstisnalarla yönetim (pasif)	Dönüşümcü Liderlik	Sürdürümcü Liderlik	Serbestlik Taniyan Liderlik
X ²	,278	1,62	1,88	1,24	3,43	1,51	,880	2,13	1,23
p	,870	,444	,390	,538	,179	,470	,644	,343	,539

P>0,05 olduğu için hipotez kabul edilmiştir. Antrenörlerin halen çalıştırdığı takımda görev yaptığı süre Algılanılan Liderliği belirleyici bir etken değildir.

Karizmatik / İlham Verici Liderlik için = H₀: Karizmatik / İlham Verici Liderliği temsil eden sorulara verilen cevaplar Antrenörlerin lisanslı olarak spor yapmalarına göre farklılık göstermemektedir. H₁: Karizmatik / İlham Verici Liderliği temsil eden sorulara verilen cevaplar Antrenörlerin lisanslı olarak spor yapmalarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo No 30 : Antrenörlerin Lisanslı Olarak Spor Yapmaları İle Algılanılan Liderlik Stilleri

	Karizmatik/ilham verici	Entelektuel uyarım	Bireysel destek	Ödüle bağlı	İstisnalarla yönetim (aktif)	İstisnalarla yönetim (pasif)	Dönüşümcü Liderlik	Sürdürümcü Liderlik	Serbestlik Taniyan Liderlik
X ²	,148	30,01	2,45	3,75	1,75	1,54	1,93	1,91	2,84
p	,929	222	,293	,153	,417	,462	,380	,384	,241

P>0,05 olduğu için hipotez kabul edilmiştir. Antrenörlerin Lisanslı Olarak Spor Yapmaları Algılanılan Liderliği belirleyici bir etken değildir.

Karizmatik / İlham Verici Liderlik için = H_0 : Karizmatik / İlham Verici Liderliği temsil eden sorulara verilen cevaplar antrenörlerin antrenörlük haricinde başka işte çalışmalarına göre farklılık göstermemektedir. H_1 : Karizmatik / İlham Verici Liderliği temsil eden sorulara verilen cevaplar antrenörlerin antrenörlük haricinde başka işte çalışmalarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo No 31 : Antrenörlerin Antrenörlük Haricinde Başka İşte Çalışmaları İle Algılanılan Liderlik Stilleri

	Karizmatik/ ilham verici	Entelektüel uyarım	Bireysel destek	Ödüle bağlı	İstisnalarla yönetim (aktif)	İstisnalarla yönetim (pasif)	Dönüşümcü Liderlik	Sürdürümcü Liderlik	Serbestlik Taniyan Liderlik
X^2	1,28	,247	,847	3,39	,501	2,42	2,42	,320	,980
p	,257	,619	,357	,065	,479	,119	,120	,572	,322

$P > 0,05$ olduğu için hipotez kabul edilmiştir. Antrenörlerin antrenörlük haricinde başka işte çalışmaları Algılanılan Liderliği belirleyici bir etken değildir.

Tablo No 32: Antrenörlerin Algılanan Liderlik Niteliklerinin Kendi Arasındaki İlişki

Correlations

		Dönüşümcü Liderlik	Sürdürümcü Liderlik	Serbestlik Taniyan Liderlik	Karizmatik/il ham verici	Entelektuel uyarım	Bireysel destek	Ödüle bağlı	Istisnalarla yönetim (aktif)	Istisnalarla yönetim (pasif)
Dönüşümcü Liderlik	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1 ,	-,260 ,370	-,419 ,135	,907** ,000	,685** ,007	,723** ,003	,578* ,030	-,167 ,569	-,532 ,050
Sürdürümcü Liderlik	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-,260 ,370	1 ,	,891** ,000	-,186 ,525	,053 ,857	-,547* ,043	,168 ,567	,839** ,000	,588* ,027
Serbestlik Taniyan Liderlik	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-,419 ,135	,891** ,000	1 ,	-,379 ,182	-,086 ,769	-,530 ,051	-,051 ,862	,600* ,023	,793** ,001
Karizmatik/ilham verici	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,907** ,000	-,186 ,525	-,379 ,182	1 ,	,417 ,138	,517 ,059	,574* ,032	-,093 ,753	-,494 ,073
Entelektuel uyarım	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,685** ,007	,053 ,857	-,086 ,769	,417 ,138	1 ,	,323 ,259	,489 ,076	,050 ,865	-,225 ,440
Bireysel destek	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,723** ,003	-,547* ,043	-,530 ,051	,517 ,059	,323 ,259	1 ,	,209 ,472	-,425 ,130	-,516 ,059
Ödüle bağlı	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,578* ,030	,168 ,567	-,051 ,862	,574* ,032	,489 ,076	,209 ,472	1 ,	,160 ,585	-,427 ,128
Istisnalarla yönetim (aktif)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-,167 ,569	,839** ,000	,600* ,023	-,093 ,753	,050 ,865	-,425 ,130	,160 ,585	1 ,	,152 ,604
Istisnalarla yönetim (pasif)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-,532 ,050	,588* ,027	,793** ,001	-,494 ,073	-,225 ,440	-,516 ,059	-,427 ,128	,152 ,604	1 ,

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Antrenörlerin algılanılan Liderlik Stilleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi Pearson Korelasyon Testi ile analiz edilmiştir. Tabloya göre anlamlı bulunanlar:

1. Dönüşümcü Liderlik stili ile Karizmatik/İlham Verici Liderlik, Entelektüel Uyarım ve Bireysel Destek stilleri arasında yüksek seviyede pozitif (+) ilişki saptanmıştır. ($p<0,01$) Ayrıca Ödüle Bağlı stil ile arasında pozitif (+) ilişki saptanmıştır. ($p<0,05$)
2. Sürdürümcü Liderlik ile Serbestlik Tanıyan Liderlik, İstisnalarla Yönetim (aktif) arasında yüksek seviyede pozitif (+) ilişki saptanmıştır. ($p<0,01$) Ayrıca İstisnalarla Yönetim (pasif) arasında pozitif (+) ilişki saptanmıştır. Bireysel Destek ile arasında negatif (-) ilişki saptanmıştır. ($p<0,05$) Ödüle Bağlı stil ile arasında pozitif (+) ilişki saptanmıştır. ($p<0,05$)
3. Serbestlik Tanıyan Liderlik ile Sürdürümcü liderlik ve İstisnalarla Yönetim (pasif) arasında yüksek seviyede pozitif (+) ilişki saptanmıştır. ($p<0,01$). Ayrıca İstisnalarla Yönetim (aktif) arasında pozitif (+) ilişki saptanmıştır. ($p<0,05$)
4. Karizmatik/İlham Verici Liderlik ile Dönüşümcü Liderlik arasında yüksek seviyede pozitif (+) ilişki saptanmıştır. ($p<0,01$) Ayrıca Ödüle Bağlı stil ile arasında pozitif (+) ilişki saptanmıştır. ($p<0,05$)
5. Entelektüel Uyarım ile Dönüşümcü Liderlik arasında yüksek seviyede pozitif (+) ilişki saptanmıştır. ($p<0,01$).
6. Bireysel Destek ile Dönüşümcü Liderlik stili arasında yüksek seviyede pozitif (+) ilişki saptanmıştır. ($p<0,01$). Ayrıca Sürdürümcü Liderlik ile arasında negatif (-) ilişki saptanmıştır. ($p<0,05$)
7. Ödüle Bağlı Liderlik ile Dönüşümcü Liderlik stili ve Karizmatik/İlham Verici Liderlik stili arasında pozitif (+) ilişki saptanmıştır. ($p<0,05$)
8. İstisnalarla Yönetim (aktif) ile Sürdürümcü liderlik arasında yüksek seviyede pozitif (+) ilişki saptanmıştır. ($p<0,01$). Ayrıca Serbestlik Tanıyan Liderlik ile arasında pozitif (+) ilişki saptanmıştır. ($p<0,05$)
9. İstisnalarla Yönetim (pasif) ile Serbestlik Tanıyan Liderlik arasında yüksek seviyede pozitif (+) ilişki saptanmıştır. ($p<0,01$). Ayrıca Sürdürümcü liderlik arasında pozitif (+) ilişki saptanmıştır. ($p<0,05$)

Tablo No 33 : Antrenörlerin Metaprogramları ile Algılanılan Liderlik Nitelikleri Arasındaki ilişki.

Correlations

		proaktif	reaktif	ic odakli	dis odakli	yaklasan	kacan	eslesen	eslesmeyen	ozel	genel	kuralli	kuralsiz	surec	sonuc
Dönüşümcü Liderlik	Pearson Correlation	,103	,199	-,325	-,266	,303	,008	-,036	-,314	-,110	-,004	,243	,456	,151	,618
	Sig. (2-tailed)	,727	,494	,256	,357	,292	,978	,902	,275	,707	,988	,403	,102	,607	,019
Sürdürümcü Liderlik	Pearson Correlation	-,103	-,178	-,106	-,070	-,014	,042	,162	,365	,016	-,085	,018	-,364	-,084	-,252
	Sig. (2-tailed)	,726	,542	,719	,813	,961	,886	,580	,199	,957	,772	,952	,201	,776	,384
Serbestlik Taniyan Liderlik	Pearson Correlation	-,350	,074	,001	,333	,135	,144	,175	,429	,232	-,020	-,193	-,335	,137	-,313
	Sig. (2-tailed)	,220	,802	,996	,244	,646	,624	,549	,126	,425	,946	,509	,242	,641	,276
Karizmatik/ilham verici	Pearson Correlation	,156	,273	-,389	-,330	,249	,133	,100	-,365	-,106	,071	,313	,417	,127	,636
	Sig. (2-tailed)	,594	,344	,169	,250	,391	,649	,734	,200	,718	,810	,275	,138	,665	,015
Entelektuel uyarım	Pearson Correlation	,018	-,054	-,129	-,111	,262	-,129	-,216	-,063	-,143	-,207	,072	,356	,150	,412
	Sig. (2-tailed)	,952	,855	,661	,705	,365	,661	,458	,831	,625	,478	,808	,211	,610	,143
Bireysel destek	Pearson Correlation	,003	,166	-,147	-,090	,213	-,105	-,086	-,232	,008	,070	,088	,271	,076	,303
	Sig. (2-tailed)	,992	,570	,617	,760	,464	,722	,769	,425	,979	,811	,764	,348	,795	,293
Ödüle bağlı	Pearson Correlation	-,157	-,234	-,533	-,373	,430	-,469	-,185	-,018	-,139	-,160	-,044	-,097	-,301	,103
	Sig. (2-tailed)	,592	,420	,050	,189	,125	,091	,526	,951	,635	,584	,882	,740	,296	,726
Istisnalarla yönetim (al	Pearson Correlation	,130	-,477	-,064	-,384	-,177	,094	,321	,281	,044	-,273	,008	-,301	-,231	-,312
	Sig. (2-tailed)	,658	,084	,828	,175	,544	,749	,262	,331	,881	,345	,978	,296	,426	,278
Istisnalarla yönetim (pasif)	Pearson Correlation	-,229	,367	,177	,509	-,048	,206	-,002	,284	,048	,251	,043	-,200	,279	-,112
	Sig. (2-tailed)	,430	,196	,545	,063	,871	,481	,994	,325	,869	,386	,885	,493	,334	,703

Antrenörlerin algılanılan Liderlik Stilleri ile Metaprogramları arasındaki ilişkinin belirlenmesi Pearson Korelasyon Testi ile analiz edilmiştir. Tabloya göre anlamlı bulunanlar:

1. Antrenörlerin İç Odaklı Metaprogramı ile Ödüle Bağlı Liderlik Stili arasında negatif (-) yönde ilişki saptanmıştır. ($p<0,05$)
2. Antrenörlerin Sonuç Odaklı Metaprogramı ile Dönüşümcü Liderlik stili arasında pozitif (+) yönde ilişki saptanmıştır. ($p<0,05$)
3. Antrenörlerin Sonuç Odaklı Metaprogramı ile Karizmatik İlham Verici Liderlik arasında pozitif (+) yönde ilişki saptanmıştır. ($p<0,05$)

Antrenörlerin Metaprogramları arasında aşağıda belirtilen ilişki düzeyleri tespit edilmiştir:

Metaprogramları	İlişki durumu
Proaktif - Eşleşmeyen	negatif (-) ($p<0,05$)
Yaklaşan- Kurallı	negatif (-) ($p<0,05$)
Kaçan - Eşleşen	pozitif (+) ($p<0,05$)
Eşleşmeyen -Kuralsız	negatif (-) ($p<0,05$),
Genel- Reaktif	pozitif (+) ($p<0,05$)
Genel -Kurallı	pozitif (+) ($p<0,05$)
Kurallı - Genel	pozitif (+) ($p<0,05$)
Kuralsız - Sonuç	pozitif (+) ($p<0,01$)
Süreç - Reaktif	pozitif (+) ($p<0,01$)
Süreç - Özel	pozitif (+) ($p<0,05$),
Süreç - Dış Odaklı	pozitif (+) ($p<0,01$)
Sonuç- Reaktif	pozitif (+) ($p<0,05$)
Sonuç - Kuralsız	pozitif (+) ($p<0,01$) saptanmıştır.

Araştırmaya Ait Genel Sonuçlar:

1. Uygulanan Liderlik ölçeği sonunda Dönüşümcü, Sürdürümcü Liderlik alt faktörleri ile genel toplamda ortalama değerler aşağıda belirtilmiştir.

Dönüşümcü Liderlik Alt Faktörleri

Karizmatik/İlham verici % 74,1

Entelektüel uyarım % 75,4

Bireysel destek % 76,6

Sürdürümcü Liderlik Alt Faktörleri

Ödüle bağlı 70,6

İstisnalarla yönetim (aktif) 61,4

İstisnalarla yönetim (pasif) 42,8

Genel toplamda ise Antrenörlerin

% 75,06'sı Dönüşümcü Liderlik

% 59,11'i Sürdürümcü Liderlik

% 29,24'ü Serbestlik Taniyan Liderlik özelliği göstermiştir.

2. Antrenörlerin algılanılan Liderlik Stilleri ile Metaprogramları arasındaki ilişkinin belirlenmesi maksadıyla yapılan Pearson Korelasyon Testi sonunda :

<u>Metaprogram</u>	<u>Liderlik Stili</u>	<u>İlişki Durumu</u>
İç Odaklı	Ödüle Bağlı	negatif (-) (p<0,05)
Sonuç Odaklı	Dönüşümcü	pozitif (+) (p<0,05)
Sonuç Odaklı	Karizmatik/İlham Verici	pozitif (+) (p<0,05)

ilişki saptanmıştır.

VII. TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmanın örneklemini oluşturan basketbol 2'inci liglerinde ve mahalli liglerde takım çalıştıran 45 antrenör ile sınırlı olan bu çalışma, metaprogram ölçeğinin ilk kez uygulanması bakımından önem taşımaktadır.

Araştırmada Liderlik stillerini belirlemek amacıyla Bass'ın Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire) kullanılmıştır. Ölçek 2002 yılında Ertunç AKDOĞAN (1) tarafından “Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki” konulu yüksek lisans çalışmasında kullanılmıştır. Bu çalışmada Deniz Harp Okulunda görevli öğretim elemanları birinci amirlerini değerlendirmişlerdir. Genel olarak amirlerin demografik özellikleri ile algılandıkları liderlik stili arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Çalışma sonunda özellikle amirlerin rütbesi ve mezuniyet orijini liderlik stillerini etkileyen önemli faktörler olarak ortaya çıkmış ve araştırmacı tarafından ayrıca akademik unvan sahip amirlerin algılanılan liderlik stilleri dönüştürücü liderlik ve bileşenleriyle açıklanmıştır.

Antrenörlere yönelik olarak yapılan bu çalışmada AKDOĞAN'ın çalışmasının aksine demografik değişkenlerin algılanılan liderlik stili ile ilişkisi tespit edilmemiştir. Bu iki çalışma arasında belirgin bir fark olarak yer alan demografik değişkenlerin liderlik stillerine olan etkisi değerlendirildiğinde bazı önemli ayrıntılar dikkat çekmektedir.

Antrenörleri değerlendiren sporcular ile antrenör arasındaki ilişki ile 1'inci sicil amirlerini değerlendiren öğretim elemanları arasındaki ilişki farklıdır. Birisinde resmi olarak belirlenmiş bir amir-memur ilişkisi varken, diğesinde gönüllülük esası hakimdir. Öğretim elemanları için amirlerinin konumlandırıldığı sosyal statü, kurallarla belirlenmiştir. Ancak sporcular için antrenörlerinin statüsü ve konumlandırıldığı nokta çok daha esnek bir yapıdadır. Genel olarak amirlerin işle ilgili olarak emir vermeleri o işin yapılması için yeterli ise, antrenörün öncelikle inandırıcı olması/inandırması gerekmektedir.

Konuya ilişkin uluslararası literatürde çok faktörlü liderlik ölçeğinin kullanıldığı az sayıdaki çalışmadan birisi Bryman (1992) ve Crist (1999) tarafından yapılmıştır. Ancak bu çalışmalar da algılanılan liderlik stilleri ile iş doyum düzeyleri arasındadır. Spor alanında “Çok Faktörlü Liderlik” ölçeğinin uygulandığı bir başka çalışma tespit edilememiştir. Sadece dönüşümcü liderliğin esas olarak konu edildiği ve 121 üst düzey

yöneticinin yer alığı çalışma sonucunda eğitim seviyesi yükseldikçe yöneticilerin dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olma derecesinin de yükseldiğı tespit edilmiştir.(18) Araştırmacı tarafından basketbol antrenörlerine yönelik yapılan bu çalışmada antrenörlerin tamamının üniversite mezunu olması ve bunların içinden %14'ünün lisansüstü eğitim yapmış olması sebebiyle belirgin bir farklılık tespit edilemediğı değerlendirilmektedir.

Ülkemizde basketbol antrenörlerinin; genel olarak eğitim seviyesinin yüksek olması, yoğun lig temposunda sürekli olarak maçlara iştirak etmeleri ve akademik kariyer yapmalarının bu zaman darlığında mümkün görülmemesi nedenleriyle araştırmada eğitim durumunun önemli bir etken olduğu sonucunun çıkmadığı değerlendirilmektedir.

Literatürde yer alan başka bir çalışma ise Tichy ve Devana tarafından 1986 yılında büyük şirketlerin tepe yöneticileriyle mülakat yöntemiyle yapılmıştır. Bu çalışma sonunda etkin dönüştürücü liderlerin aşağıdaki özellikleri paylaştığı bulunmuştur.(21)

1. Dönüştürücü liderler değişim temsilcisi olarak kendileri ile özdeşleşirler.
2. Yürekli, cesaretlidirler.
3. İnsanlara inanırlar
4. Örgütsel değerleri sürdürürler.,
5. Bir ömür boyu öğrencidirler.
6. Karmaşıklık ve belirsizlikle uğraşmada yetenek sahibidirler.
7. İleri görüşlüdürler.

Necibe ORAN tarafından “İlköğretim ve Ortaöğretim Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri” üzerine yapılan çalışma sonunda dönüşümsel liderlik ölçeğindeki boyutların arasında anlamlı bir ilişkin olduğu tespit edilmiş, okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik boyutlarından her hangi birinde artış olduğunda diğerlerinde de artma görülmüştür.(28)

Metaprogram ölçeğı ise araştırmacı tarafından ilgili ulusal ve uluslararası alan yazınının taranması ile likert sistemine göre 42 sorudan oluşturulmuştur.

Uygulanan metaprogram ölçeği sonunda antrenörlerin metaprogramları ile demografik değişkenler arasında ilişki tespit edilememiştir. Yapılan literatür taraması (internet dahil) sonunda Türkiye’de ve yurt dışında uygulanmış metaprogram ölçeğinin olmaması konuya ilişkin kıyaslamaların yapılmasını mümkün kılmamıştır. Yapılan genel değerlendirmede antrenörlerin özellikle Sonuç Odaklı metaprogramları ile liderlik stilleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Antrenörün takımını salt hedefe yönlendirirken özel bir takım liderlik davranışı sergiledikleri söylenebilir. Bu aynı zamanda takımın başarı motivasyonu ile direkt ilgili bir durum olmaktadır. Bu nedenle antrenörlerin metaprogramları dikkatlice incelendiğinde genel olarak anlamlı farklılıkların çıkması beklenen ve literatürde de sıklıkla farklı olduğu vurgulanan Proaktif-Reaktif, Yaklaşan-Kaçan, İç Odaklı-Dış Odaklı gibi metaprogramların Basketbol Antrenörleri için geçerli olmadığı değerlendirilmiştir. Bu sonuç Basketbol antrenörlerinin birbirine zıt gibi görünen bazı metaprogramların aynı anda kullanılıyor olduğunu göstermektedir. Bu konuda kesin yargıya varılması, bu durumun anlamlılığın test edilebilmesi için metaprogram ölçeğinin farklı meslek grupları için uygulanmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Konuya ilişkin bir varsayımda bulunulmak istenirse, Basketbol Antrenörlerinin maç sırasında çok hızlı değişen oyun içinde sürekli taktik değişikliklerine odaklanması Basketbol antrenörlerinin zıt gibi görünen metaprogramları birbirlerine çok yakın oranda kullanma becerisine sahip olmalarını sağlamıştır.

Araştırma öncesinde antrenörlere metaprogram konusunda eğitim verilmiş olması durumunda hem metaprogramlarının hem de algılanılan liderlik niteliklerinin değişkenlik düşünülmektedir.

Bu çalışma, antrenörler kendilerinde var olan ancak varlığının bilincinde olmadıkları liderlik stilleri ile metaprogramları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Sonuçta basketbol antrenörlerin algılanılan liderlik stilleri ile metaprogramları arasında tespit edilen ilişki düzeyi aşağıda belirtilmiştir.

<u>Metaprogram</u>	<u>Liderlik Stili</u>	<u>İlişki Durumu</u>
İç Odaklı	Ödüle Bağlı	negatif (-) (p<0,05)
Sonuç Odaklı	Dönüşümcü	pozitif (+) (p<0,05)
Sonuç Odaklı	Karizmatik/İlham Verici	pozitif (+) (p<0,05)

VIII. ÖNERİLER

Araştırmada elde edilen bulgulara göre basketbol antrenörlerinin hem algılanılan liderlik stilleri, hem de metaprogramları arasında demografik özellikler bakımından anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak algılanılan liderlik stilleri ile metaprogramları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Antrenörlük eğitimi alanında yapılan tarama sonunda, “liderlik” konusunun neredeyse hiç konu edilmediği görülmektedir. Bu çerçevede antrenörlere metaprogramlarının tanıtılması ve liderlik stilleri ile ilişkisinin sergilenmesi, antrenörlük mesleğine farklı bir gözle bakmalarını sağlayacaktır. Araştırma verilerine göre çoğu antrenörün daha önce de basketbol liglerinde sporculuk geçmişinin olması onların model alma konusunda geliştirilebilir gözlem yeteneğine sahip oldukları söylenebilir. Bu nedenle metaprogram, modelleme ve metaforların kullanılması ile ilgili eğitim almaları durumunda somut olarak gelişim sağlanacağı değerlendirilmektedir.

Bu maksatla uygulamaya yönelik liderlik davranışları, metaprogram, modelleme ve metaforların kullanılması gibi konuların yer alacağı özel bir eğitim programının tasarlanması, antrenörlerin gelişimine kısa zamanda pozitif bir etki sağlayacak, antrenörlerin yaratıcılıklarını artıracak, kendilerini aşmalarını sağlayacaktır.

Fark yaratmak isteyen antrenörler, bilinen klasik liderlik stillerini model almaktan vazgeçip, kendilerine özgü metaprogramlarını kontrol etme becerilerini geliştirmeli ve liderliğin bu ekseninde kendiliğinden ortaya çıkmasına izin vermelidirler.

IX. KAYNAKÇA

1. AKDOĞAN, E., Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2002.
2. ANDREAS, S., FAULKNER, C., GERLING, K., HALLBOM, T., MCDONALD, R., SCHMIDT, G., SMITH, S. NLP Başarının Yeni Teknolojisi, Ed: ANDREAS, S., FAULKNER, C., s.15, Beyaz Yayınları, İstanbul, 2001.
3. ALDER, H., Yöneticiler İçin NLP, s.116, 1’inci Basım, Sistem Yayıncılık, Editör: Turgay Biçer, İstanbul, 1998.(Çeviren: Tevfik Ertan)
4. BALTAŞ, A., Ekip Çalışması ve Liderlik, s 155, 6’ncı Baskı, Remzi Kitapevi, İstanbul, Ağustos, 2005.
5. Bass, B.M. (1997)."KLSP Transformational Leadership, Working Papers, Transformational Leadership Focus Group Kellogg Leadership Studies Project" Academy of Leadership Press.1997.
6. BASS, B.M., Steidlmeier, P., "Ethics, Character, And Authentic Transformational Leadership", s.32, Centerof Ledarship Studies, School of Management, Bringhampton University.1995.
7. BAŞ, T., Anket, s.15, 2’nci Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, Nisan, 2003.
8. BAŞER, E., Uygulamalı Spor Psikolojisi, s.332., 3’üncü Baskı, Bağırhan Yayınevi, Ankara, 1998.
9. BAUMANN, S., Spor Psikolojisi, s.25, 1’inci Baskı, Alfa Basım Yayım dağıtım, İstanbul, Aralık 1994 (Çevirenler: H.Can İkizler, Ali Osman Özcan)

10. BİÇER, T., NLP (Nöro-Linguistik Programlama) Kişisel Liderlik, s.71, 73, Birinci Baskı, Beyaz Yayınları, İstanbul, 1999.
11. BİÇER, T., Kazanmak Beyinde Başlar, s.147-197, Birinci Baskı, Beyaz Yayınları, İstanbul, 2000.
12. CELEP, C., Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Önderlik, s.56, 110, 115, 147, .Anı Yayıncılık, Ankara, 2004.
13. CHARMAN, R., DROTTER, S., NOEL, J., The Leadership Pipeline, s.213, First Edition, Jossey-Bass Publishing Company, San Francisco, 2001.
14. DÖVÜCÜ, T., Türkiye’den NLP ve Siberetik Uygulamaları, s.222, 1’inci Basım, Beyaz Yayınları, İstanbul, Kasım, 1999.
15. DUBRIN, J, A., DALGLISH, C., Leardership an Australasian Focus, s. 63, Jhon Wiley&Sons Australia. Ltd., 1997.
16. ERÇETİN, Ş. Lider Sarmalında Vizyon, s.3, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000,
17. EREN, E., Yönetim ve organizasyon, s.475, 478, 481, 5’inci Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, Ocak , 2001.
18. GORDON, T., Etkili Liderlik Eğitimi, s.18, 52inci basım, Sistem Yayıncılık, Editör: Birsen Özkan, İstanbul, 1997.(Çeviren: Emel Aksay)
19. İNCİ, M., Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 2001.
20. HALE, R., WHITLAM, P., İnsanları Etkileme Gücü, s.5, 3’üncü Basım, Yeni Çizgi Yayın Dağıtım, İstanbul, Eylül, 1998.(Çeviren: Tarkan Yopuzluoğlu)

21. HEİM, P., Chapman E., Liderliği Öğrenmek, s.53, 1'inci Basım, Rota Yayınları, İstanbul, Temmuz, 1997. (Çeviren: Tülay Savaşer)
22. İKİZLER, C. Sporda Sosyal Bilimler, s.50-51, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 2000.
23. KARAGÖZOĞLU, C. Sporda Psikolojik Destek, s.66, Morpa Kültür Yayınları, İstanbul, 2005,.
24. KEÇECİOĞLU, T. Liderlik ve Liderler, s.9, 27, 157, Kalder Yayınları No.:24, İstanbul, 1998.
25. KILINÇ T., (5-6 Haziran 1997). "Liderlikte Durumsallık Ötesi Karizmatik Liderlik Yaklaşımı" , Deniz Harp Okulu 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu'nda sunuldu. İstanbul.
26. KOÇEL, T., İşletme Yöneticiliği, s.438, 7'nci Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, Haziran, 1999.
27. KONTER, E. Bir Lider Olarak Antrenör, s.55, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 1996.
28. MARTENS, R. Başarılı Antrenörlük, s.23, Ed: Doç.Dr.Kasap, H., Kesim, Ü., Dr.Biçer, T., Beyaz Yayınları, İstanbul, 1998., (Çeviren: Tuncer Büyükonat)
29. MOLDEN, D., NLP Business Masterclass, s.86, First Publish, Pearson Education Limited, London, 2001.
30. MOLDEN, D., Managing with the Power of NLP, s.45, First Publish, Pitman Publising, London, 1996.
31. O'CONNOR, J., SEYMOR, J. Introducing Neuro-Linguistic Programming, s.151, Caledonian International Book Manufacturing Ltd., Northampton/England, 1995.

32. ORAN, N., İlköğretim ve Ortaöğretim Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2002.
33. ÖĞRETİCİ, H. “Basketbol” Morpa Spor Ansiklopedisi, s.118, 1 nci baskı, 1 nci cilt, İstanbul, 1997.
34. SABUNCUOĞLU, Z., TÜZ, M., Örgütsel Psikoloji, s.117, 3’üncü Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, Temmuz 1998.
35. SEVİM, Y., Antrenör Eğitim İlkeleri, s.9, 10, 11, 1’inci Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Kasım, 2006.
36. SEVİM, Y., TUNCEL, F., EROL, E., SUNAY, H., Antrenör Eğitimi ve İlkeleri, s.15, 16, 18, 2’nci Baskı, Gazi Kitapevi, Ankara, EKİM, 2001.
37. STODİLL, Ralph: Handbook of Leadership, s.98, Colliar McMillan Ltd., New York, 1981.
38. SUİNN, R., Zihinsel Antrenman, s.27, 1’inci Baskı, Bağırhan Yayım, Ankara, 1996., (Çeviren: Tanju Bağırhan)
39. ŞİMŞEK, H., AYTEMİZ, D., (5-6 Haziran 1997) “Yönetmel Liderler ve Dönüştürücü Liderler” Deniz Harp Okulu 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu’nda sunuldu. İstanbul.
40. TAVŞANCIL, E., Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi, s.19, 55, 1’inci Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002.
41. TİRYAKİ, Ç., Spor Psikolojisi (Kavramlar, Kuramlar ve Uygulama), s.65, Eylül Kitap ve Yayın Evi, Ankara, 2000.

42. VOSS, T., Lider Yöneticilik, s.22, Ed: Nejat SEZİK, Hayat Yayıncılık, İstanbul, Eylül 2002., (Çeviren: Mehmet Zaman)
43. WADSWORTH, W, J., Liderlik, s.8, 1'inci Basım, Hayat Yayınları, İstanbul, Ağustos, 1999. (Çeviren: ESabri Yarmalı)
44. WERNER, I., Liderlik ve Yönetim, s,54, 1'inci Baskı, Rota Yayın Yapım, İstanbul, 1993., (Çeviren: Vedat Üner)
45. ZEL, U., Kişilik ve Liderlik, s, 112, 126, 149,187, 189, 2'nci baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Haziran 2006.

X. EKLER

ANKET FORMU (ANTRENÖRLER İÇİN) UYGULAMA

Size sunulan bu anket çalışması iş yaşamınızda olayları nasıl algıladığınızı, düşüncelerinizi nasıl bir sistematikte değerlendirerek davranışlara dönüştürdüğünüzü tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik özellikler, ikinci bölümde algı, değerlendirme ve davranışlarınızla ilgili ifadeler yer almaktadır. Demografik sorular siz cevaplayıcıların algı, değerlendirme ve davranışlarındaki farklılaşmaları tespit etmek amacıyla sorulmaktadır. Lütfen size göre en uygun olan düzeyi “X” ile işaretleyiniz ve boş bırakmayınız. Zaman ayırdığınız için teşekkürler.

Murat ANILIR, Marmara Üniversitesi
Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrc.

1 nci Bölüm

1. Yaşınız ? :
1.() 20-25 2.() 25-30 3.() 30-35 4.() 35-40 5.() 40 yaş ve üzeri
2. Cinsiyetiniz ? 1.() Erkek 2.() Bayan
3. Lütfen kulübünüzün adını boş bırakılan bölüme yazınız. (.....)
4. Eğitim durumunuz ? :
1.() Lise 2.() Yüksekokul/Üniversite 3.() Yüksek lisans 4.() Doktora
5. Beden eğitimi ve spor yüksek okulu mezunu musunuz ?
1.() Evet 2.() Hayır (7 nci soruya geçiniz)
6. Beden eğitimi ve spor yüksek okulu mezuniyet ana bilim dalınız ?
1.() Spor Yönetimi 2.() Antrenörlük 3.() Öğretmenlik
7. Antrenörlük dereceniz ?
1.() A klasman 2.() B klasman 3.() C klasman 4.() D klasman 5.() E klasman
8. Antrenörlük yaptığınız takımın lig statüsü ?
1.() 1 nci Lig 2.() 2 nci Lig 3.() Deplasmanlı Bölgesel Lig 4.() Mahalli Kümeler
9. Kaç yıldır antrenörlük yapıyorsunuz ?
1.() 5 yıldan az 2.() 5-10 yıl 3.() 10-15 yıl 4.() 15-20 yıl 5.() 20 yıl ve üzeri
10. Halen çalıştırdığınız takımda kaç yıldır antrenörlük yapıyorsunuz ?
1.() 1 yıldan az 2.() 1-5 yıl 3.() 5-10 yıl 4.() 10 yıl ve üzeri
11. Daha önce antrenörlük yaptığınız branşta veya başka bir branşta lisanslı olarak spor yaptınız mı ?
1.() Evet aynı branşta 2.() Evet farklı bir branşta 3.() Hayır, lisanslı olarak spor yapmadım
12. Antrenörlük haricinde başka işte çalışmıyor musunuz?
1.() Evet çalışıyorum 2.() Hayır çalışmıyorum

ANKET FORMU (2 nci BÖLÜM)

S.n o	Aşağıdaki ifadelerde, size en uygun gelen görüşü daire içine alınız. Lütfen boş bırakmayınız.	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1.	İş çevresinde projeleri başlatan ve yönlendiren kişi ben olurum.	4	3	2	1	0
2.	Aldığım kararları uygulamadan önce çevreme danışırım.	4	3	2	1	0
3.	Gelişmek için değişiklik yapmanın kaçınılmaz olduğunu düşünürüm.	4	3	2	1	0
4.	Görev aldığım işlerin dışına çıkmadan, sadece kendi işimle ilgilenirim.	4	3	2	1	0
5.	Bir toplantıda kararlar alınırken, çoğunluğa uyarım.	4	3	2	1	0
6.	Tek başıma sorumlu olduğum projelerde daha başarılı olurum.	4	3	2	1	0
7.	Rutin faaliyetlerin çalışanları rehavete düşüreceğini düşünürüm.	4	3	2	1	0
8.	Sıradan şeyleri bile genel bilinen yollarla değil kendi yöntemlerimle yaparım.	4	3	2	1	0
9.	İşlerin rutin olarak yapılmasını, istikrar olarak yorumlarım.	4	3	2	1	0
10.	Sorumlulukları paylaşmayı tercih ederim.	4	3	2	1	0
11.	Değişiklikleri, yavaş gerçekleştiğinde daha çok benimserim.	4	3	2	1	0
12.	İsteklerimi gerçekleştirmek için fırsatlarımı kendim yaratırım.	4	3	2	1	0
13.	İş ortamında yapılacak küçük değişiklikler performansımı olumlu etkiler.	4	3	2	1	0
14.	Verilen görevlerin dışına çıkmamayı tercih ederim.	4	3	2	1	0

S.n o	Aşağıdaki ifadelerde, size en uygun gelen görüşü daire içine alınız. Lütfen boş bırakmayınız.	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
15.	Rakiplerimin önüne geçmişsem, öncelikle farkı korumaya çalışırım.	4	3	2	1	0
16.	Yeni bir işe başlamadan önce olası problemlere karşı odaklanırım.	4	3	2	1	0
17.	İş hayatımda alacağım kararların para, kariyer vb. kazançlarımı olumsuz olarak etkilememesini için önlem alırım.	4	3	2	1	0
18.	Çalışma alanımı en ince ayrıntısına kadar kendim düzenlerim.	4	3	2	1	0
19.	Olayların nasıl olduğundan çok sonuçlarıyla ilgilenirim.	4	3	2	1	0
20.	Strateji belirlerken rakip takımın zayıf yönlerine odaklanırım.	4	3	2	1	0
21.	Ayrıntılara takılmadan genel üzerinde yoğunlaşırım.	4	3	2	1	0
22.	Sporcularımın durumları, takımın genel durumundan daha önemlidir.	4	3	2	1	0
23.	Öne geçmek için risk almaktan çekinmem.	4	3	2	1	0
24.	Çevremdeki insanların teşvik etmesi daha çok motive eder.	4	3	2	1	0
25.	Kararlarımı almadan önce çevreme danışırım.	4	3	2	1	0
26.	Bir işe başlamadan önce, o iş hakkında genel hatlarıyla bilgi sahibi olmak benim için yeterlidir.	4	3	2	1	0
27.	Yaptığım işlerin sonunda takdir edileceğimi bilirim daha çok çalışırım.	4	3	2	1	0
28.	Takımım hata yaparsa sebebini önce kendimde ararım.	4	3	2	1	0
29.	Kritik karar sürecinde sadece kendi düşüncelerimi önemserim.	4	3	2	1	0
30.	Çalışmalarımı ödüllendirilme beklemezsiniz planlarım.	4	3	2	1	0

S.n o	Aşağıdaki ifadelerde, size en uygun gelen görüşü daire içine alınız. Lütfen boş bırakmayınız.	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
31.	Çalışma ortamında, kuralları sıkı sıkıya uygulamayı tercih ederim.	4	3	2	1	0
32.	Kişisel beceri ve yeteneğimi sergileyebileceğim işlerde çalışmak isterim.	4	3	2	1	0
33.	İstenen hedefe ulaşıp ulaşılmadığından ziyade sarf edilen efor daha önemlidir.	4	3	2	1	0
34.	Fikirlerim ve değerlendirmelerim önemsenmezse, çalıştığım iş yerinden ayrılırım.	4	3	2	1	0
35.	Hedefin ekip tarafından paylaşılması, sergilenecek performanstan daha önemlidir.	4	3	2	1	0
36.	Kurallar, banım daha rahat çalışmamı sağlar.	4	3	2	1	0
37.	Sistemin/prosedürlerin iyi bir uygulayıcısı olduğum için tercih edilirim.	4	3	2	1	0
38.	İşin sonucu, işin nasıl yapıldığından daha önemlidir.	4	3	2	1	0
39.	İşyerinde yeteneklerimi rahatça gösterebileceğime inanırsam daha çok çalışırım.	4	3	2	1	0
40.	Hedefe nasıl ulaşılacağından çok, hedefin kendisi daha önemlidir.	4	3	2	1	0
41.	Hedefe ulaşılmasa bile, sergilenen performans benim için daha önemlidir.	4	3	2	1	0
42.	Ancak ayrıntıları iyi planlanmış bir çalışma sonunda hedefler gerçekleştirilebilir.	4	3	2	1	0

ANKET FORMU
(SPORCULAR İÇİN)

UYGULAMA

Size sunulan bu anket **antrenörünüzün sizler tarafından nasıl bir lider olarak algılandığını tespit etmek amacıyla** uygulanmaktadır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm demografik özellikler, ikinci bölümde ise antrenörünüz ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Demografik sorular siz cevaplayıcıların algı, değerlendirme ve davranışlarındaki farklılaşmaları tespit etmek amacıyla sorulmaktadır. Lütfen size göre en uygun olan düzeyi “X” ile işaretleyiniz ve boş bırakmayınız.

Zaman ayırdığınız için teşekkürler.

Murat ANILIR
Marmara Üniversitesi
Beden Eğitimi ve Spor Ana
Bilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrc.

1 nci Bölüm

1. Yaşınız ? :
1.() 20 yaş ve altı 2.() 20-25 3.() 25-30 4.() 30 yaş ve üzeri
2. Eğitim durumunuz (mezun olduğunuz ya da devam ettiğiniz)?
1.() Lise 2.() Yüksekokul / Üniversite 3.() Yüksek lisans 4.() Doktora
3. Kaç yıldır lisanslı olarak basketbol oynuyorsunuz ?
1.() 3 yıldan az 2.() 3-7 yıl 3.() 7-11 yıl 4.() 11-15 yıl 5.() 15 yıl ve üzeri
4. Şimdiye kadar kaç farklı antrenör ile çalıştınız ?
1.() 1-4 2.() 5-8 3.() 9-12 4.() 12 ve üzeri
5. Şimdiki antrenörünüzle kaç yıldır çalışıyorsunuz ?
1.() 1 yıldan az 2.() 2-5 yıl 3.() 6-9 yıl 4.() 10 yıl ve üzeri
6. Takımınızın lig statüsü ?
1.() 1 nci Lig 2.() 2 nci Lig 3.() Deplasmanlı Bölgesel Lig 4.() Mahalli Kümeler
7. Lütfen kulübünüzün adını boş bırakılan bölüme yazınız. (.....)

ANKET FORMU (2 nci BÖLÜM)

Aşağıdaki ifadelerde, size göre <u>antrenörünüze en uygun olan sıklık derecesini</u> <u>daire içine alınız.</u> Lütfen boş bırakmayınız.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Daima
1. Çalışanlara ancak onlar gayret gösterdiklerinde destek olur.	0	1	2	3	4
2. Kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir	0	1	2	3	4
3. Sorunlar ciddileşmeden karışmaz	0	1	2	3	4
4. Dikkatini yazılı kurallara yönelik uygunsuzluk, hata ve standartlardan sapmalara odaklar.	0	1	2	3	4
5. Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınır.	0	1	2	3	4
6. Kendisi için çok önemli olan değer ve inançlardan bahseder.	0	1	2	3	4
7. İhtiyaç duyulduğunda yoktur.	0	1	2	3	4
8. Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.	0	1	2	3	4
9. Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.	0	1	2	3	4
10. Çalışanları kendisiyle işbirliği içinde oldukları için över.	0	1	2	3	4
11. Amaçlanan hedeflere ulaşmak için çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirler.	0	1	2	3	4
12. Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler.	0	1	2	3	4
13. Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar.	0	1	2	3	4
14. Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.	0	1	2	3	4
15. Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar.	0	1	2	3	4
16. Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için, çalışanlarından beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir.	0	1	2	3	4

Aşağıdaki ifadelerde, size göre antrenörünüze en uygun olan sıklık derecesini daire içine alınız. Lütfen boş bırakmayınız.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Daima
17. "Bozuk değilse tamir etme" söyleminin savunucusudur.	0	1	2	3	4
18. Grubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer.	0	1	2	3	4
19. Çalışanlara grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.	0	1	2	3	4
20. Sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik olması gerektiğini belirtir.	0	1	2	3	4
21. Başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol yapar.	0	1	2	3	4
22. Tüm dikkatini; hatalar, şikayetler ve yetersizlikler üstünde toplar.	0	1	2	3	4
23. Kararların manevi ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.	0	1	2	3	4
24. Yapılan tüm hataların sorumlusu bulununcaya kadar peşini bırakmaz.	0	1	2	3	4
25. Güç ve güven duygusu sergiler.	0	1	2	3	4
26. Kurum vizyonunu vurgular.	0	1	2	3	4
27. Dikkatini, hata ve başarısızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşması için toplar.	0	1	2	3	4
28. Karar vermekten kaçınır.	0	1	2	3	4
29. Bireyin farklı ihtiyaç, kabiliyet ve isteklere sahip olduğunu düşünür.	0	1	2	3	4
30. Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.	0	1	2	3	4
31. Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır ve destekler.	0	1	2	3	4
32. Çalışanlara görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.	0	1	2	3	4
33. Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.	0	1	2	3	4

Aşağıdaki ifadelerde, size göre antrenörünüze en uygun olan sıklık derecesini daire içine alınız. Lütfen boş bırakmayınız.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Daima
34. Ortak görev anlayışını vurgular.	0	1	2	3	4
35. Çalışanlar beklentilerine kavuştuklarında memnuniyetini ifade eder.	0	1	2	3	4
36. Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur.	0	1	2	3	4

XI. ÖZGEÇMİŞ

1976 yılında İzmir’de doğdu. Deniz Lisesi Komutanlığı’ndaki askeri öğrencilik yıllarında atletizm takımında yer aldı. Lise öğrenimini müteakiben lisans öğrenimini Ankara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu’nda Deniz Kuvvetleri Komutanlığı namına tamamladı. 2000 yılında Marmara Üniversitesi’nde Spor Yönetimi Yüksek Lisans programına başladı.

Türkiye Yelken Federasyonunda iki yıl “Organizasyon Komitesi Üyeliği” görevi yaptı. 2006 yılında Uluslararası Askeri Sporlar Konseyi (CISM) Kurallar Komisyonu üyesi oldu. Halen Türkiye Oryantring Federasyonu Disiplin Kurulu üyesidir.