



# Sporda Liderlik

Editörler

Ian O'Boyle,  
Duncan Murray  
ve Paul Cummins

Çeviri Editörleri

Doç. Dr. F. Pervin BİLİR  
Doç. Dr. Yeliz ERATLI ŞİRİN

© Copyright 2020

*Bu kitabın, basım, yayın ve satış hakları Akademisyen Kitabevi A.Ş.'ye aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kağıt ve/veya başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz, dağıtılamaz. Tablo, şekil ve grafikler izin alınmadan, ticari amaçlı kullanılamaz. Bu kitap T.C. Kültür Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır.*

**ISBN**

978-625-710-619-1

**Kitap Adı**

Sporda Liderlik

**Çeviri Editörleri**

Doç. Dr. F. Pervin BİLİR

Doç. Dr. Yeliz ERATLI ŞİRİN

**Yayın Koordinatörü**

Yasin Dilmen

**Sayfa ve Kapak Tasarımı**

Akademisyen Dizgi Ünitesi

**Yayıncı Sertifika No**

47518

**Baskı ve Cilt**

Göktuğ Ofset

**Bisac Code**

SPO000000

**DOI**

10.37609/akya.921

**GENEL DAĞITIM**

**Akademisyen Kitabevi A.Ş.**

*Halk Sokak 5 / A*

*Yenişehir / Ankara*

*Tel: 0312 431 16 33*

*siparis@akademisyen.com*

**www.akademisyen.com**

# İçindekiler

Editörlerin Biyografileri	v
Katkıda Bulunanlar	vi
Çeviri Editörlerinin Önsözü	vii
Görseller Listesi	viii
Çevirenler	ix
Kısaltmalar	xi
<b>1 Sporda Liderliğin Çerçevesi</b>	<b>1</b>
Çeviri: Doç. Dr. F. Pervin BİLİR	
<b>Bölüm A</b>	
<b>Spor Ortamına Uygulanabilir Liderlik Teorileri</b>	<b>7</b>
<b>2 Liderlik Nedir?</b>	<b>9</b>
Çeviri: Doç. Dr. F. Pervin BİLİR Öğr. Gör. L. Tolga ÇELİK	
<b>3 Liderliğin Özellik Teorileri</b>	<b>19</b>
Çeviri: Doç. Dr. F. Pervin BİLİR Dr. Öğr. Üyesi Seyhan BİLİR GÜLER	
<b>4 Liderlik Stilleri</b>	<b>34</b>
Çeviri: Doç. Dr. Selahattin AKPINAR Öğr. Gör. Öznur AKPINAR	
<b>5 Liderlik, Takımlar ve Etkileşim: Ya Grubun İçindesiniz ya da Dışında</b>	<b>48</b>
Çeviri: Prof. Dr. Melih N. SALMAN	
<b>6 Yıkıcı ve Toksik Liderlik</b>	<b>63</b>
Çeviri: Doç. Dr. Ergun YURDADÖN	
<b>Bölüm B</b>	
<b>Spor Yönetiminde Liderlik</b>	<b>79</b>
<b>7 Spor Yönetiminde Kolaylaştırıcı Liderlik</b>	<b>81</b>
Çeviri: Doç. Dr. F. Pervin BİLİR	

**8 Spor Yönetiminde İletişim** 95

Çeviri: Dr. Öğr. Üyesi Canan SAYIN TEMUR  
Bilim Uzm. Saadet GÖNEN

**9 Stratejik Planlama ile Stratejik Liderlik** 107

Çeviri: Doç. Dr. F. Pervin BİLİR  
Bilim Uzm. Nurşen ŞAHİN

**10 Kurumsal Değişime Liderlik Etmek** 121

Çeviri: Dr. Öğr. Üyesi Enver DÖŞYILMAZ

**11 Spor Liderliğinde Çeşitlilik** 139

Çeviri: Bilim Uzm. Özge AYDIN

**Bölüm C**

**Spor Antrenörlüğünde Liderlik** 153

**12 Antrenör** 155

Çeviri: Öğr. Gör. Tayfun ŞİRİN  
Bilim Uzm. Ozan Ç. SARIKAYA

**13 Antrenörlükte Liderlik Modelleri** 173

Çeviri: Doç Dr. Yeliz ERATLI ŞİRİN

**14 Antrenörlükte Örgütsel Liderlik Yaklaşımları** 195

Çeviri: Bilim Uzm. Nurşen ŞAHİN

**15 Antrenörlükte Liderliğin Ölçülmesi** 211

Çeviri: Doç. Dr. Eren ULUÖZ  
Dr. Öğr. Üyesi Gamze ÜNALDI

**16 Empati ile Sürdürülebilir Performans** 228

Çeviri: Prof. Dr. Zeynep Filiz DİNÇ  
Öğr. Gör. Dr. Cem Yoksuler YILMAZ

**17 Gelecek: Spor Liderliğindeki Yönelimler ve Zorluklar** 240

Çeviri: Dr. Öğr. Üyesi Erdem EROĞLU  
Dr. Öğr. Üyesi Sultan EROĞLU

**İndeks** 248

# Editörlerin Biyografileri

**Ian O'Boyle**, Avustralya UniSA Business School (İşletme Okulu) ve School of Management (Yönetim Bilimleri Fakültesi) ile çalışmaktadır. Spor yönetimi ve liderlik alanlarında uzmandır. Çalışmaları, *European Sport Management Quarterly* (Avrupa Spor Yönetimi Dergisi), *International Journal of Sport Management* (Uluslararası Spor Yönetimi) ve *Sport Management Review* (Spor Yönetimi Dergisi) gibi önde gelen spor yönetimi dergilerinde ve ayrıca *Journal of Career Development* (Kariyer Geliştirme Dergisi) ve *Organization Development Journal* (Organizasyon Geliştirme Dergisi) gibi geleneksel işletme ve yönetim konulu dergilerde yer almaktadır. Dr. O'Boyle'nin spor yönetimi araştırmalarına olan tutkusu ve ilgisi, ABD'deki NCAA sporculuğundan ve İrlanda milli basketbol takımı üyeliğinden gelen deneyimlerinden kaynaklanıyor.

**Dr. Duncan Murray** da aynı zamanda UniSA Business School (İşletme Okulu) School of Management (Yönetim Bilimleri Fakültesi) ile çalışıyor. Liderlik, küreselleşme, sporda ünlülerle reklam, rekreasyon ve spor ortamlarında müşteri davranışları, turizm, görünüm ve çekicilik, spor ve rekreasyon yönetimi gibi alanlarda çeşitli akademik dergiler yayımlamıştır. *Sport, Business, Management: An International Journal* (Spor, İş ve Yönetim: Uluslararası Dergi) dergisinde yayın kurulu üyesidir. Ayrıca, bu üyeliğinin yanı sıra birçok eğlence, rekreasyon ve spor alanında (*Journal of Leisure Research*, *Managing Leisure* and *Annals of Leisure Research* dahil olmak üzere) yayın yapan akademik dergilerde hakemlik de yapmaktadır.

**Paul Cummins**, doktora derecesini İngiltere'deki Ulster Üniversitesi Psikoloji Okulu'nda almış olup spor antrenörlüğü konusunda liderdir. Performans psikolojisinde öğretim görevlisidir ve bu alanda çok sayıda araştırma ve yayın yapmıştır. Özellikle spor antrenörlüğü bağlamında sporda liderliğin çeşitli yönleri, sporcu geçişleri, kültür değişimi ve sosyal kimlik ilgi alanları arasında sayılabilir. Paul, uygulamalı spor ortamında, olimpiyat seviyesindeki sporcularla ve liderliklerini ve genel anlamda antrenörlük performanslarını artırmak isteyen üst düzey antrenörler ile birlikte çalışan nitelikli bir spor psikoloğudur.

# Katkıda Bulunanlar

- Chris Bond –Roehampton Üniversitesi (Birleşik Krallık)  
Laura Burton –Connecticut Üniversitesi (Amerika Birleşik Devletleri)  
Tony Cassidy –Ulster Üniversitesi (Birleşik Krallık)  
Sarah Chua –South Australia Üniversitesi (Avustralya)  
Dave Collins –Central Lancashire Üniversitesi (Birleşik Krallık)  
Andrew Cruickshank –Edinburgh Üniversitesi (Birleşik Krallık)  
Ljiljana Erakovic –Auckland Üniversitesi (Yeni Zelanda)  
Lesley Ferkins – AUT Üniversitesi (Yeni Zelanda)  
Andrea N. Geurin-Eagleman – Griffith Üniversitesi (Avustralya)  
E. Kevin Kelloway – Saint Mary’s Üniversitesi (Kanada)  
Sarah Leberman – Massey Üniversitesi (Yeni Zelanda)  
Laura Gail Lunsford –Arizona Üniversitesi (Amerika Birleşik Devletleri)  
James McCalman –Portsmouth Üniversitesi (Birleşik Krallık)  
Tadhg MacIntyre –Limerick Üniversitesi (İrlanda)  
Judith McMorland – CO-LEARNZ Ltd (Yeni Zelanda)  
Damian O’Keefe – Saint Mary’s Üniversitesi (Kanada)  
Art Padilla – North Carolina State Üniversitesi (Amerika Birleşik Devletleri)  
Samantha A. Penney – Indiana State Üniversitesi (Amerika Birleşik Devletleri)  
David Shilbury – Deakin Üniversitesi (Avustralya)  
Jarrod Spencer – Mind of the Athlete (Atletin Zihni) (Amerika Birleşik Devletleri)  
Nick Takos –South Avustralya Üniversitesi (Avustralya)  
Robert Vaughan –Birmingham Üniversitesi (Birleşik Krallık)

# Çeviri Editörlerinin Önsözü

Liderlik, üzerinde yoğun olarak çalışılan bir konu olarak çekiciliğini sürdürmekte ve yeni yaklaşımlar ile birlikte bilimsel literatürü zenginleştirmektedir. Liderlik konusu, temelini yönetim bilimlerinden almakla birlikte farklı alanları da yakından ilgilendiren bir konudur. Bu bağlamda, temel bilgilerin farklı alanlara özgü tanımlanması, değerlendirilmesi, yorumlanması ve örneklendirilmesi de önemli bir çalışma alanıdır.

Spor bilimleri alanında ülkemizde liderlik konusunda yayımlanmış kitap çalışmalarının yeterince yazılmaması görüşünden yola çıktığımızda, Çukurova Üniversitesi'nin kütüphanesinde “Leadership in Sport” kitabına ulaştığımızda, liderlik temel yaklaşımlarının, spora özgü anlatılması, değerlendirilmesi, yorumlanması ve örneklendirilmesi nedeni ile “Leadership in Sport” kitabının Türkçe'ye çevrilmesi serüvenini başlattık. Bir yıldır üzerinde çalıştığımız kitabın bölümleri farklı üniversitelerde çalışan akademisyen arkadaşlarımız ve spor bilimleri alanında doktora programına devam öğrencilerimiz tarafından yapılmıştır. Bu süreçte çevirileri zamanında yapan bu kitabın Türkçe'ye kazandırılmasında emeği geçen akademisyen arkadaşlarımıza ve öğrencilerimize çok teşekkür ediyoruz. Elbette ki her çalışmada olduğu gibi eksiklerimiz olmuştur. Bu konuda okuyucuların hoşgörüsüne sığınıyoruz.

Kitabın telif hakkının alınmasını sağlayan ve çeviri aşamasında üzerinde detaylı olarak gözden geçirmemizi sabır ile karşılayan Akademisyen Kitabevi çalışanlarına da ayrıca teşekkür ederiz.

Spor bilimleri alanında liderlik konusu ile ilgili olan ve bu konuda bilgisini artırmak ve bakış açısını genişletmek isteyen tüm herkese bu kitabın yararlı olmasını ümit ediyoruz.

F. Pervin BİLİR  
Yeliz ERATLI ŞİRİN

# Görseller

## ŞEKİLLER

2.1	Gücün altı temeli	12
2.2	Yönetim ve liderlik arasındaki fark	16
4.1	Tannenbaum ve Schmidt liderlik davranışı doğrusu	37
4.2	Blake-Mouton Matriksi	40
5.1	Skinner'ın edimsel koşullanma modeli	49
5.2	Hill'in takım liderliği modeli	56
9.1	Stratejik planlama süreci	113
10.1	5'li İş Seviyeleri ve Gelişim Aşamalarını Birbirine Bağlama	126
12.1	Antrenörlük araştırma ve uygulamasına 'destek' için basitleştirilmiş model taslağı	160
15.1	Sporda arabulucu liderlik davranışları modeli	214
15.2	Sporda öncüller, davranışlar ve sonuçlar arasındaki ilişkiyi gösteren çok boyutlu liderlik modeli	218

## TABLolar

4.1	Yönetim-antrenör doğrusu	45
6.1	Yıkıcı liderliğin beş unsuru	67
12.1	Karanlık taraf davranışları	167
13.1	Antrenör liderlik model (ler) i/yaklaşımlarının gözden geçirilmesi	187
15.1	Antrenör davranışını ölçmede kullanılan gözlemsel araçlar	217
15.2	Antrenör davranışını ölçmede kullanılan ölçme araçları	222
16.1	Empati antrenörler için neden önemlidir?	232
16.2	Empati kuran rakip takım oyuncu ve yöneticilerinden örnekler	233



# Çevirenler

**Prof. Dr. Melih N. SALMAN**

*Aksaray Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölümü*

**Prof. Dr. Zeynep Filiz DİNÇ**

*Çukurova Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Beden Eğitimi Öğretmenliği Bölümü*

**Doç. Dr. F. Pervin BİLİR**

*Çukurova Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölümü*

**Doç. Dr. Yeliz ERATLI ŞİRİN**

*Çukurova Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölümü*

**Doç. Dr. Ergun YURDADÖN**

*İğdır Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Spor Yöneticiliği Bölümü*

**Doç. Dr. Selahattin AKPINAR**

*Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Spor Yöneticiliği Bölümü*

**Doç. Dr. Eren ULUÖZ**

*Çukurova Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Antrenörlük Eğitimi Bölümü*

**Dr. Öğr. Üyesi Seyhan BİLİR GÜLER**

*Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü*

**Dr. Öğr. Üyesi Enver DÖŞYILMAZ**

*Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Antrenörlük Bölümü*

**Dr. Öğr. Üyesi Canan SAYIN TEMUR**

*Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi, Spor Bilimleri Bölümü*

**Dr. Öğr. Üyesi Erdem EROĞLU**

*Siirt Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Spor Yöneticiliği Bölümü*

**Dr. Öğr. Üyesi Sultan YAVUZ EROĞLU**

*Siirt Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Spor Yöneticiliği Bölümü*

**Dr. Öğr. Üyesi Gamze ÜNALDI**

*Artvin Çoruh Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Beden Eğitimi Öğretmenliği Bölümü*

**Öğr. Gör. Dr. Cem Yoksuler YILMAZ**

*Çukurova Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Beden Eğitimi Öğretmenliği Bölümü*

**Öğr. Gör. Tayfun ŞİRİN**

*Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Antrenörlük Bölümü*

**Öğr. Gör. Tolga ÇELİK**

*Çukurova Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölümü*

**Öğr. Gör. Öznur AKPINAR**

*Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü*

**Bilim Uzm. Nurşen ŞAHİN**

*Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı*

**Bilim Uzm. Ozan Ç. SARIKAYA**

*Gevaş Çok Programlı Anadolu Lisesi*

**Bilim Uzm. Özge AYDIN**

*Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı*

**Bilim Uzm. Saadet GÖNEN YILDIZ**

*Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı*

# Kısaltmalar

AFL	Australian Football League (Avustralya Futbol Ligi=AFL)
ALQ	Authentic Leadership Questionnaire (Otantik Liderlik Anketi=OLA)
ASCQ	Autonomy-Supportive Coaching Questionnaire (Antrenörlük Anketi=ÖDKA)
ASQ	Athlete Satisfaction Questionnaire (Sporcu Memnuniyet Anketi=SMA)
BA	Bowls Australia (Avustralya Çim Topu Birliği=AÇTB)
BALCO	Bay Area Laboratory Cooperative (Körfez Bölgesi Laboratuvar Kooperatifi=KBLK)
CBAS	Coaching Behaviour Assessment System (Antrenörlük Davranış Değerlendirme Sistemi=ADDS)
CFQ	Coaching Feedback Questionnaire (Antrenörlük Geribildirim Anketi=AGA)
CGO	Common Good Organisation (Toplumsal Yarar Örgütü=TYÖ)
CRT	Cognitive Resource Theory (Bilişsel Kaynak Teorisi=BKT)
EEO	Equal Employment Opportunities (Eşit İstihdam Fırsatları=EİF)
GEQ	Group Environment Questionnaire (Grup Çevre Anketi=GÇA)
GSO	Global Sport Organisation (Küresel Spor Kurumu=KSK)
ICC	International Cricket Council (Uluslararası Kriket Konseyi=UKK)
IM	Intrinsic Motivation (İçsel Motivasyon=İM)
IMI	Intrinsic Motivation Inventory (İçsel Motivasyon Envanteri=İME)
IOC	International Olympic Committee (Uluslararası Olimpiyat Komitesi=UOK)
IPA	Interaction Process Analysis (Etkileşim Süreç Analizi=ESA)
LMX	Leader-Member Exchange (Lider-Üye Etkileşimi=LÜE)
LSS	Leadership Scale for Sports (Spor Liderlik Ölçeği=SLÖ)
MO	Member Organisation (Üye Kurum=ÜK)
NCAA	National Collegiate Athletics Association (Ulusal Kolej Spor Birliği=UKSB)
NSO	National Sport Organisation (Ulusal Spor Kurumu=USK)
NZRU	New Zealand Rugby Union (Yeni Zelanda Rugby Birliği=YZRB)

OMSAT-3	Ottawa Mental Skills Assessment Tool-3 (Ottawa Zihinsel Beceriler Değerlendirme Ölçeği-3=OZBD-3)
OCB	Organisational Citizenship Behaviour (Örgütsel Vatandaş Davranışı=ÖVD)
PEDs	Performance-Enhancing Drugs (Performans Arttırıcı İlaçlar=PAİ)
PJDM	Professional Judgement and Decision Making (Profesyonel Muhakeme ve Karar Verme=PMKV)
RLSS	Revised Leadership Scale for Sport (Güncellenmiş Spor Liderliği Ölçeği=GSLÖ)
RSLP-S	Revised Servant Leadership Profile For Sport (Spor İçin Uyarlanmış Hizmetkar Liderlik Profili=UHLP-S olarak kullanılmıştır)
SDT	Self-Determination Theory (Özerklik Teorisi- ÖT)
SLOC	Salt Lake City Organizing Committee (Salt Lake Organizasyon Komitesi=SLOK)
SLT	Situational Leadership Theory (Durumsal Liderlik Teorisi=DLT)
SSCM	Strategic Sport Communication Model (Stratejik Spor İletişimi Modeli=SSİM)
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler Analizi=SWOT)
UCI	Union Cycliste Internationale (Uluslararası Bisiklet Birliği=UBB)
USADA	United States Anti-Doping Agency (Birleşik Devletler Anti-Doping Ajansı=BDADA)
USPS	United States Postal Service (Birleşik Devletler Posta Hizmetleri=BDPH)
VDL	Vertical Dyad Linkage (Dikey Çift Bağ=DÇB)
W/O	Work and Organisational (İş ve Kurumsal=İ/K)

# Sporda Liderliğin Çerçevesi

Çeviri: Doç. Dr. F. Pervin BİLİR

## ÇAĞDAŞ DÜNYADA LİDERLİK

Liderin kahraman olarak tanımlandığı günler sona ermiş gibi görünüyor. Artık mütevazı ve kolaylaştırıcı liderlerin günü başlamıştır. Hem liderliğin bir yapı olarak akademik keşfinde hem de sosyal çevrede ortaya çıkan ve iyi liderlikle ilgili algılarımızda meydana gelen değişiklikler liderliğin göze çarpan özelliklerinden birini oluşturmaktadır. Son yüzyılda otoriter kontrole sahip liderlik anlayışından kolaylaştırıcı, rehber ve mentor liderler görüşüne geçtik. Günümüzde liderlik, sıklıkla kullanılan bir kavramdır (Gruplarda ve spor takımlarında liderlik, bazı kurumlarda konjektürel liderlik konularına sahibiz) ve çağdaş toplumlarda modern bir ofiste daktilo neyi ifade ediyorsa, bir titan gibi değişmez mutlak olan liderler de şimdi onu ifade etmektedir. Bu türden az sayıda lider kalmıştır. Örneğin Kuzey Koreli lider Kim Jong Un, hayranlık duyulan devlet figüründen ziyade horgörülen, alay edilen ve eğlenilen bir obje gibi görülmektedir.

Bu yüzyılın başlarına kadar liderlik hakkında bildiğimiz her şeyin bir kenara atılması ve eskimiş ya da günümüz dünyası ile uyumsuz olması liderliğin göz ardı edilmesi anlamına gelmez. Liderlik dinamik, enerjik bir kavramdır ve çağdaş toplumsal ortamın ve bağlamın en ilginç yansımalarından biridir. Nasıl değiştiği, nasıl değişmeye devam ettiği, genel olarak ilgi çekicidir ve özellikle spor dünyası için de kritik öneme sahiptir.

Bu kitabın ilk bölümü, genel bir yapı olarak liderliğe odaklanıyor, liderliğin nasıl tanımlandığını, liderliğin özelliklerini ve stillerini, liderlerin ekipler için nasıl çalıştığını ve bunların yanı sıra işler ters gittiğinde neler olduğunu yani liderliğin yıkıcı tarafını anlatmaktadır. Kitabın bu bölümü, bu fikirleri öncelikle kavramlar olarak sunmaya odaklanırken, bir taraftan da bu kavramların spor dünyasına, spor yönetimine, antrenörlük ve eğitime uygulanabilirliğini vurgulamak için konuyla ilgili birçok spor temelli örnek de sunmaktadır.

Metnin ilk bölümünü harmanlarken başlangıçta, özellik liderlik teorileri, liderlik stilleri ve yıkıcı liderlik gibi görünüşte farklı alanlardan ortaya çıkmaya devam eden bazı temaların ne kadar benzer olduğuna biraz şaşırdık. Bu temaları, bu metinde açıkça farklı noktalar veya fikirler olarak açıkça belirtilmediğinden, biraz incelemek istiyoruz.

Kitabın son dan bir önceki bölümü, antrenör-sporcu ilişkilerinde çatışmanın olası etkilerine değinmektedir. Daha sonrasında, spordaki ilişkilerin geleneksel olarak sosyal psikoloji perspektifinden açıklanması araştırılmaktadır. Empatinin spordaki rolüne odaklanan yeni perspektifler daha sonra antrenör-sporcu ilişkilerini anlamak için bir yol sağlayıcı olarak verilmiştir. Empatinin hem rakipler arasında hem de takım içinde nasıl bir rolü olduğunu göstermek için iki vaka çalışması sunulmuştur. Bundan sonraki bölüm, süreçlerin karmaşık doğasını ve liderlik ve antrenörlük anlayışımızın kilit mesajını vermektedir.

Son olarak, 17. Bölüm, spor ortamındaki liderliği çevreleyen gelecek eğilimleri ve zorlukları ana hatlarıyla belirtmektedir. Bu bölüm, spor yönetimi ve antrenörlük ortamlarındaki liderler için pratik çıkarımları ele alırken, aynı zamanda kitapta ele alınan konuların bir özetini de sunmuştur. Spor araştırmalarında gelecekte liderlik için ortaya çıkabilecek daha geniş unsurlar üzerine düşünceler, hem etkin hem de çağdaş liderlikle ilgili yönetim ve antrenörlük disiplinlerinde ortaya çıkan eğilimler tartışılmıştır.

---

### KAYNAKLAR

- Chelladurai, P. (1992). A classification of sport and physical activity services: Implications for sport management. *Journal of Sport Management*, 6, 38–51.
- Chelladurai, P. (1993). Leadership. In R. Singer, M. Murphey, and L. K. Tennant (eds), *Handbook of research on sport psychology* (pp. 647–671). New York: Macmillan.
- Pedersen, P. M., Miloch, K. S., and Laucella, P. C. (2007). *Strategic sport communication*, Champaign, IL: Human Kinetics.
- Smoll, F. L., and Smith, R. E. (1989). Leadership behaviors in sport: A theoretical model and research paradigm. *Journal of Applied Social Psychology*, 19, 1522–1551.

# Liderlik Nedir?

Çeviri: Doç. Dr. F. Pervin BİLİR

Öğr. Gör. Tolga ÇELİK



### BÖLÜM HEDEFLERİ

Bu bölüm, daha geniş bir düzeyde liderlik kavramı üzerine kavramsal bir genel bakış sunmaya odaklanmaktadır. Bu bölümü tamamladıktan sonra:

1. Liderliğin, gücün toplumsal bir uygulaması olduğunu farkedecek,
2. Liderle yönetici arasındaki farktan bahsedebilecek,
3. Liderlik olarak gördüğümüz şeyin şekillendirilebilir olduğunu, zaman ve sosyal bağlamda değiştiğini anlayabileceksiniz.



### ANAHTAR KELİMELER

- Liderlik
- Gücün temelleri
- Etki
- Yönetim

**KAYNAKLAR**

- Atwater, L. E. and Yammarino, F. J. (1996). Bases of power in relation to leader behavior: A field investigation. *Journal of Business and Psychology*. 11 (1), 3–22.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. New York: Simon & Schuster.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Drath, W. H. and Palus, C. J. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*. Greensbro, NC: Center for Creative Leadership.
- French Jr, J. R. and Raven, B. (1959). The bases of social power. In *Studies in social power*; 150–167, Cartwright, D., ed. Oxford: Oxford University Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organisations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice* (4th edn). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pierro, A., Cicero, L. and Raven, B. H. (2008). Motivated compliance with bases of social power. *Journal of Applied Social Psychology*. 38 (7), 1921–1944.
- Raven, B. H. (2008). The bases of power and the power/interaction model of interpersonal influence. *Analyses of Social Issues and Public Policy*. 8 (1), 1–22.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Translated by Henderson, A. M. and Parsons, T. New York: Free Press.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5th edn). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.



## Bölüm 3

# Liderliğin Özellik Teorileri

Çeviri: Doç. Dr. F. Pervin BİLİR  
Dr. Öğr. Üyesi Seyhan BİLİR GÜLER



### BÖLÜM HEDEFLERİ

Bu bölümü tamamlayınca şunları yapabilmelisiniz:

1. Liderliğin özellik teorilerinin tarihsel gelişimini tartışmak,
2. Olumlu ve olumsuz özelliklerin liderlikteki ortaya çıkışını ve etkililiğini açıklamak,
3. Özellik yaklaşımının dönüşümsel liderlik teorisiyle ilişkisini anlatmak,
4. Özellik yaklaşımının örgütler için etkilerini belirlemek.



### ANAHTAR KELİMELER

- Özellik teorisi
- Özellikler
- Liderlik
- Kişilik
- Büyük 5
- Karanlık Üçlü

### LİDERLİĞİN ÖZELLİKLER TEORİLERİ

Liderlik, örgütsel davranışta en çok tartışılan konulardan biridir (Barling ve ark., 2011). Örgütsel başarıda liderliğin en önemli faktör olduğu ve sayısız olumlu örgütsel sonuçla (Barling, 2014) ve çalışanların refahıyla ilişkili olduğu göz önünde bulundurulduğunda bu şaşırtıcı değildir (Kelloway ve Barling, 2010). Konunun bireyler ve kurumlar için önemi göz önüne alındığında, çok fazla araştırmanın liderliğin tanımı ve özellikleri üzerine odaklanması da şaşırtıcı olmamalıdır.

çok az gösterge vardır. Buna karşılık, özellik teorileri bir bireyin nispeten istikrarlı ve kalıcı özelliklerine odaklanır. Liderlik etkinliği ile güvenilir bir şekilde ilişkili bireysel özelliklerin belirlenmesi, potansiyel liderleri tanımlama yolunda seçim sistemlerinin geliştirilmesi için bir temel oluşturur.

### ÖZET

Liderlik araştırmalarının ilk dönem teorileri sert eleştiriler olsa da, alandaki ilerlemeler, son deneysel araştırmaların çokluğu ile desteklenen bu yaklaşımın yeniden ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu araştırmalardan elde edilen çıkarımlar, liderlerin çeşitli bireysel özelliklerinin diğerlerinden farklı olduğunu ve bu özelliklerin çoğunun, en azından bir dereceye kadar kalıtsal olduğu fikrini desteklemektedir. “Büyük Beş”nin gelişimi, bireysel özellik yaklaşımına önemli ölçüde katkıda bulunmuştur ve liderlik ile birlikte incelenen bir çok özellik için organize edici bir çerçeve oluşturmuştur. “Büyük Beş” kişilik özelliklerinden; -Dışa dönüklük, Vicdanlılık ve Deneyime açıklık- liderlik göstergeleri ile olumlu ilişkilidir, oysa Nevrotizm olumsuz ilişkilidir. Aynı şekilde “Karanlık Üçlü” özelliklerinin incelenmesi-Narsist, Makyavelist ve Psikopat- bunların belirli durumlarda etkili olabilmelerine rağmen, çoğunlukla liderlerin sahip olması için önemli özellikler olarak kabul edilmediğini göstermektedir. Sonuç olarak, iyi liderlerin örgütsel sonuçlara ve örgütsel başarı için ne kadar önemli oldukları göz önüne alındığında, bireysel özelliklerin, liderliğin ortaya çıkışını ve etkinliğini nasıl etkileyebileceğini anlamak önemlidir.

---

### TEKRAR SORULARI

1. Lider doğulur mu? yoksa lider sonradan mı olunur? Neden?
2. Büyük Beş kişilik özelliklerinden hangilerinde liderlikle güçlü şekilde ilişki vardır?
3. Bazı kişilik özelliklerine sahip olmak liderliği olumsuz etkileyebilir mi? Evet ise neden?
4. Liderlikte özellik teorilerinin pratik sonuçları nelerdir?

---

### NOT

1. Tarihsel olarak, güçlü bir cinsiyet yanlılığı “büyük kadınların” dikkate alınmamasına rağmen, bugün çok sayıda araştırma artık hem erkeklerin hem de kadınların örgütlerdeki liderlik etkinliğine değiniyor.

---

### KAYNAKLAR

- Arvey, R. D., Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z. and McGue, M. (2006). The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 1–20.
- Babiak, P. and Hare, R. D. (2006). *Snakes in suits: When psychopaths go to work*. New York: Harper-Collins Publishers.

- Barling, A. J. (2014). *The science of leadership: Lessons from research for organizational leaders*. New York: Oxford University Press.
- Barling, A. J., Weber, T. and Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 827–832.
- Barling, A. J., Christie, A. and Hopton, C. (2011). Leadership. In S. Zedick (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Washington, DC: American Psychological Association, pp. 183–238.
- Bass, B. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990a). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–36.
- Bass, B. M. (1990b). *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. New York: Simon & Schuster.
- Bono, J. E. and Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901–910.
- Brunell, A. B., Gentry, W. A., Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Kuhnert, K. W. and DeMarree, K. G. (2008). Leader emergence: The case of the narcissistic leader. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(12), 1663–1676.
- Bushman, B. J., Baumeister, R. F., Thomaes, S., Ryu, E., Begeer, S. and West, S. G. (2009). Looking again, and harder, for a link between low self-esteem and aggression. *Journal of Personality*, 77(2), 427–446.
- Carlyle, T. (1907). *Heroes and hero worship*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Cherulnik, P. D. (1995). Physical appearance, social skill, and performance as a leadership candidate. *Basic and Applied Social Psychology*, 75(3), 287–295.
- Cherulnik, P. D., Turns, L. C. and Wilderman, S. K. (1990). Physical appearance and leadership: Exploring the role of appearance-based attribution in leader emergence. *Journal of Applied Social Psychology*, 20(18), 1530–1539.
- Colbert, A. E., Judge, T. A., Choi, D. and Wang, G. (2012). Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success. *The Leadership Quarterly*, 23(4), 670–685.
- Costa, P. and McCrae, R. (1992). *Revised neo personality inventory (neo pi-r) and neo five-factor inventory (neo-ffi)*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G. and Levy, P. E. (2008). The development and validation of a new Machiavellianism scale. *Journal of Management*, 35(2), 219–257.
- Eagly, A. H. and Karau, S. J. (1991). Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(5), 685–710.
- Eagly, A. H., Karau, S. J. and Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125–145.
- Fehr, B., Samson, D. and Paulhus, D. L. (1992). The construct of Machiavellianism: Twenty years later. In C. Spielberger and J. Butcher (eds), *Advances in personality assessment Vol. 9*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, pp. 77–116.
- Goktepe, J. R. and Schneier, C. E. (1989). Role of sex, gender roles, and attraction in predicting emergent leaders. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 165–167.
- Hare, R. D. (2006). Psychopathy: A clinical and forensic overview. *Psychiatric Clinics of North America*, 29(3), 709–724.
- Harrell, W. and Hartnagel, T. (1976). The impact of Machiavellianism and the trustfulness of the victim on laboratory theft. *Sociometry*, 39(2), 157–165.
- Hensley, W. and Cooper, R. (1987). Height and occupational success: A review and critique. *Psychological Reports*, 60(3), 843–849.

- Hogan, R., Raskin, R. and Fazzini, D. (1990). The dark side of charisma. In K. E. Clark and M. B. Clark (eds), *Measures of leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America, pp. 343–354.
- Hogan, R., Curphy, G. and Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49(6), 493–504.
- House, R. J. and Baetz, M. L. (1979). Leadership: Some empirical generalizations and new research directions. In B. Staw (ed.), *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.
- House, R. J. and Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409–473.
- House, R. J. and Javidan, M. (2004). Overview of GLOBE. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman and V. Gupta (eds), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 19–28.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C. and Curphy, G. J. (2009). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Ilies, R., Gerhardt, M. W. and Le, H. (2004). Individual differences in leadership emergence: Integrating meta-analytic findings and behavioral genetics estimates, *International Journal of Selection and Assessment*, 12(3), 207–219.
- Jones, D. N. and Paulhus, D. L. (2009). Machiavellianism. In M. R. Learly and R. H. Hoyle (eds), *Handbook of individual differences in social behavior*. New York: The Guilford Press, pp. 93–108.
- Judge, T. A. and Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751–765.
- Judge, T. A. and Cable, D. M. (2004). The effect of physical height on workplace success and income: Preliminary test of a theoretical model. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 428–441.
- Judge, T. A., Colbert, A. E. and Ilies, R. (2004). Intelligence and leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 542–552.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. and Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 855–875.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V. and Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 107–122.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. and Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780.
- Kalma, A. P., Visser, L. and Peeters, A. (1993). Sociable and aggressive dominance: Personality differences in leadership style? *The Leadership Quarterly*, 4(1), 45–64.
- Kelloway, E. K. and Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work and Stress*, 24(3), 260–279.
- Kelloway, E., Barling, J. and Helleur, J. (2000). Enhancing transformational leadership: The roles of training and feedback. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(3), 145–149.
- Kenny, D. A. and Zaccaro, S. J. (1983). An estimate of variance due to traits in leadership. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 678–685.
- Kessler, S. R., Bandelli, A. C., Spector, P. E., Borman, W. C., Nelson, C. E. and Penney, L. M. (2010). Re-examining Machiavelli: A three-dimensional model of Machiavellianism in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(8), pp. 1868–1896.
- Kirkpatrick, S. A. and Locke, E. A. 1991. Leadership: Do traits matter? *The Executive*, 5, 48–60.
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A. and Trevin, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 1–31.
- Lord, R. G., de Vader, C. L. and Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 402–410.

- Mann, D. R. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56(4), 241–270.
- Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D. and Babiak, P. (2014). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 59, 83–88.
- Mullen, J. E. and Kelloway, E. K. (2009). Safety leadership: A longitudinal study of the effects of transformational leadership on safety outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 253–272.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- O’Boyle, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C. and McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557–579.
- Paulhus, D. L. and Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556–563.
- Penney, L. and Spector, P. (2002). Narcissism and counterproductive work behavior: Do bigger egos mean bigger problems? *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1/2), 126–134.
- Rosenthal, S. A. and Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617–633.
- Stogdill, M. R. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35–71.
- Stogdill, M. R. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Williams, K. M., Nathanson, C. and Paulhus, D. L. (2010). Identifying and profiling scholastic cheaters: Their personality, cognitive ability, and motivation. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 16(3), 293–307.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zaccaro, S. J. (2012). Individual differences and leadership: Contributions to a third tipping point. *The Leadership Quarterly*, 23(4), 718–728.
- Zaccaro, S. J., Kemp, C. and Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo and R. J. Sternberg (eds), *The nature of leadership*. Thousand Oaks, CA, Sage, pp. 101–124.
- Zettler, I., Friedrich, N. and Hilbig, B. E. (2011). Dissecting work commitment: The role of Machiavellianism. *Career Development International*, 16(1), 20–35.

# Liderlik Stilleri

Çeviri: Doç. Dr. Selahattin AKPINAR  
Öğr. Gör. Öznur AKPINAR



### BÖLÜM HEDEFLERİ

Bu bölüm liderlik stilleri ile ilgili literatürü ve araştırmaları incelemeye odaklanmaktadır. Bu bölümü tamamladıktan sonra şunları yapabilmelisiniz:

1. Liderlik stilleri anlayışımıza katkıda bulunan ilk teorileri ve araştırmaları tanımlayabilmek ve açıklayabilmek,
2. Liderlik stilleri hakkındaki fikirleri tartışabilmeli ve çağdaş yaklaşımları tespit edebilmek,
3. Liderlerin stillerine çok vurgu yapan, büyük ölçüde davranışçılığa veya ideolojiye dayanan liderliğe yönelik araştırma yaklaşımlarının güçlü yönlerini ve sınırlarını tanımlayabilmek.



### ANAHTAR KELİMELELER

- Etkileşimsel
- Dönüşümcü
- Otokratik
- Demokratik
- Liberal
- Karizmatik
- Hizmetkar

**KAYNAKLAR**

- Bass, B. (1985) *Leadership and performance*. New York: Free Press.
- Bass, B. and Riggio, R. (2006) *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Blake, R. and Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The key to leadership excellence*. Houston, TX: Gulf Publishing.
- Bond, C. and Seneque, M. (2013). Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development, *Journal of Management Development*, 32(1), 57–72.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cavanagh, M. (2006). Coaching from a systemic perspective: A complex adaptive approach. In D. Stober and A. Grant (eds), *Evidence-based coaching handbook*, 313–354. New York: Wiley.
- Evered, R. and Selman J. (1989). Coaching and the art of management, *Organizational Dynamics*, 8(2), 16–32.
- Greenleaf, R. (1977). *Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Hamlin, R. G., Ellinger, A. D. and Beattie, R. S. (2009). Toward a profession of coaching? A definitional examination of 'coaching,' 'organization development' and 'human resource development,' *International Journal of Evidence-based Coaching and Mentoring*, 7(1), 13–38.
- Hersey, P. and Blanchard, K. (1969). Life cycle theory of leadership: Is there a best style of leadership? *Training and Development Journal*, 33(6), 26–34.
- House, R. and Shamir, B. (1993) Toward the integration of charismatic, transformational, inspirational and visionary theories of leadership. In M. Chemmers and R. Ayman (eds) *Leadership theory and research perspectives and directions*, 81–107. New York: Academic Press.
- Lewin, K., Lippit, R. and White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates, *Journal of Social Psychology*, 10, 271–301.
- Spears, L. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders, *The Journal of Virtues and Leadership*, 1(1), 25–30.
- Tannenbaum, R. and Schmidt, W. (1973). How to choose a leadership pattern, *Harvard Business Review*, May–June, 1–12.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Translated by A. M. Henderson and T. Parsons. New York: Free Press.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

# Liderlik, Takımlar ve Etkileşim: Ya Grubun İçindesiniz ya da Dışında

Çeviri: Prof. Dr. Melih N. SALMAN



### BÖLÜM HEDEFLERİ

Bu bölümü tamamladıktan sonra şunları anlayabilmeniz gerekir:

1. Liderler farklı ekip üyeleriyle nasıl etkileşime girer,
2. İkili lider-üye etkileşim kavramını ve bunun grupların içinde ve dışında nasıl oluştuğunu anlayabilmelisiniz,
3. Liderliği, anlam yönetimindeki idarecilikten ayırt edebilmelisiniz,
4. Hill'in takım liderliği modelinin bireye bir spor takımını nasıl temsil edebileceğini, o takıma liderlik etmeye nasıl yardım edebileceğini anlatabilmelisiniz,
5. Liderlik rolünün karmaşıklığını ve bunun takımın ötesine nasıl uzadığını anlayabilmelisiniz. Bu strateji, güç, politika, vizyon, ego ve insan yönetimi kavramlarını içerir.



### ANAHTAR KELİMELER

- Lider-üye etkileşimi
- Takım liderliği
- Uyum



rumda atak gücü yüksek bir oyuncuyu sahaya sürüp savunmada risk alabilirdik. Bilirdik ki 3-2 kazanırsak muhteşem bir his olurdu, maçı 3-1 kaybetsek zaten kaybediyor olurduk... Bir karşı atakla kaybedebilirsiniz, ancak tam yenildiğinizi düşündüğünüz anda kazanmanın sevinci muhteşemdir.

Liderliğin, yeni ortaya çıkan anlam çerçeveleri konusundaki güç rekabetini içerdiği fikrini destekleyen Humphreys ve Brown (2002), örgütlerin, yöneticilerin söylemsel alan üzerinde kontrol için mücadele ettikleri arenalar olarak tanımlanabileceğini öne sürmektedir. Liderler bu mücadelenin merkezindedir, tartışılan anlamlar kültürel nitelikte olduğunda ve bazılarının çıkarına uygun olup bazılarının çıkarlarına hizmet etmediğinde çok daha yoğun olan bir mücadeledir. Bu yüzden kritik bir kitleyle diyalog kurmak, birazcık başarı şansına sahiplerse, değişim lideri için çok önemlidir. Bu diyalog kurma süreci zaman alır, ancak diyalog yeni bir düzenin inşası için temelleri sağlayan ortak anlamları yarattığı için çabalamaya değerdir.

## ÖZET

LÜE ve Hill'in takım liderliği gibi teoriler aracılığı ile ortaya konan takım liderliği analizi, yönetsel otoritenin değişim yaratmadaki sınırlarını vurgulamaktadır. Üst yönetim karar verme yetkisine sahiptir, ancak belirli bir kültürel bağlamda bu tür kararları uygulama yetkisine sahip olmak zorunda değildir. Örneğin, Amerikan Futbolu'ndaki takım liderlerinin ve küresel alternatifinin değişime yol açmak için ilke olarak taktiksel karar almalarını karşılaştırıp küresel alternatifinin ilk yarının sonuna kadar sahadaki paydaşlar tarafından bu kararların kabul edilebilmesi için mücadele etmek zorunda olabileceğini varsayabiliriz.

## KAYNAKLAR

- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Alvesson, M. and Sveningsson, S. (2008). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. Abingdon: Routledge.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defences*. Needham Heights, MA: Allen & Bacon.
- Beech, N. and MacIntosh, R. (2012). *Managing change: Enquiry and action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bohm, D. C. (1985). *Unfolding meaning: A weekend of dialogue with David Bohm*. New York: Ark Paperbacks.
- Brown, D. A. (1995). *Organizational culture*. London: Pitman.
- Buchanan, D. A. and McCalman, J. (1989). *High performance work systems: The digital experience*. London: Routledge.
- Burke, W. W. (2011). *Organization change: Theory and practice*. London: Sage.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Dansereau, F., Graen, G. G. and Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46–78.
- Dixon, N. (1998). *Dialogue at work*. London: Lemos & Crane.

- Elberse, A. and Ferguson, Sir Alex. (2013). Ferguson's Formula. *Harvard Business Review*, 91(10), 116–125.
- Elsbach, D. (1999). An expanded model of organizational identification. *Research in Organizational Behavior*, 21, 13–200.
- Gill, R. (2006). *Theory and practice of leadership*. London: Sage.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. London: Penguin Books.
- Goffman, E. (1967). *Interaction ritual: Essays on face-to-face behaviour*. New York: Anchor Books.
- Graen, G. B. and Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: The Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Gramsci, A. (1971). *Selections from the prison notebooks*. London: Lawrence & Wishart.
- Greenleaf, R. (1977). *Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*, Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Grint, K. (2005). Problems, problems, problems: The social construction of leadership. *Human Relations*, 58(11), 1467–1494.
- Hatch, J. M., Kostera, M. and Kozminski, K. A. (2005). *The three faces of leadership: Manager, artist, priest*. London: Blackwell.
- Humphreys, M. and Brown, A. D. (2002). Narratives of organizational identity and identification: A case study of hegemony and resistance. *Organization Studies*, 23(3), 421–447.
- Johnson, D. W. and Johnson, R. T. (1989). *Co-operation and competition: Theory and research*. Edina, MN: Interaction Book Company.
- Kotter, P. J. (1990). *A force for change*. New York: Free Press.
- Opler, M. (1945). Themes as dynamic forces in culture. *American Journal of Sociology*, 53, 198–206.
- Northouse, P. (2013). *Leadership: Theory and practice*, 6th edn. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Paton, R. and McCalman, J. (2000). *Change management: A guide to effective implementation*. London: Sage.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Smircich, L. and Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning, *Journal of Applied Behavioral Science*, 18, 257–273.

# Yıkıcı ve Toksik Liderlik

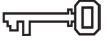
Çeviri: Doç. Dr. Ergun YURDADÖN



### BÖLÜM HEDEFLERİ

Bu bölümü okuduktan sonra okuyucu:

1. Spor organizasyonlarında bulunan toksik liderlik üçgenin üç unsurunu tanımlayabilecektir.
2. Takipçilerin, liderlerin ve ortamların spordaki yıkıcı liderlik sonuçlarına katkısını analiz edebilecektir.
3. Spor yöneticilerinin ve kurullarının yıkıcı liderlik sonuçlarını azaltmak için uygulayabilecekleri kontrolleri ve dengeleri açıklayabileceklerdir.



### ANAHTAR KELİMELER

- Yıkıcı Liderlik
- Birlikte Hareket Edenler
- Konformerler (Onay Merci)
- Denetim ve Gözetim Mekanizması
- Uygun Ortamlar

### GİRİŞ

Her türlü liderlik bölümünde liderin rolüne aşırı bir vurgu vardır. Bu bölüm, yıkıcı liderlikte toksik üçgenin üç unsurunu tanımlar: liderler, takipçiler ve ortamlar. Yıkıcı (caustic) yada asidik bir lider çok fazla örgütsel hasara ve yıkıma neden olabilir, böyle bir liderin yardıma ihtiyacı var. Hassas takipçiler, aktif veya pasif destek vererek yıkıcı liderlerin gündemlerini oluşturmalarına ya da yönetsel yıkımın oluşmasına katkıda bulunabilirler. Denetimin yeterli olmadığı hızlı değişimler ve belirsiz koşullar yıkıcı

## NOTLAR

- 1 [www.mlive.com/sports/index.ssf/2012/07/penn\\_state\\_draws\\_unprecedented.html](http://www.mlive.com/sports/index.ssf/2012/07/penn_state_draws_unprecedented.html)
- 2 [www.cbsnews.com/news/lance-armstrong-stripped-of-tour-de-france-medals](http://www.cbsnews.com/news/lance-armstrong-stripped-of-tour-de-france-medals)
- 3 <http://sports.espn.go.com/oly/trackandfield/news/story?id=3151367>
- 4 [http://espn.go.com/blog/statsinfo/post/\\_id/37192/paternos-statistical-legacy](http://espn.go.com/blog/statsinfo/post/_id/37192/paternos-statistical-legacy)
- 5 [www.cbsnews.com/news/former-penn-st-graham-spanier-charged-in-sandusky-abuse-case](http://www.cbsnews.com/news/former-penn-st-graham-spanier-charged-in-sandusky-abuse-case)
- 6 [www.washingtonpost.com/sports/colleges/joe-paternos-first-interview-since-the-penn-state-sandusky-scandal/2012/01/13/gIQA08e4yP\\_story.html](http://www.washingtonpost.com/sports/colleges/joe-paternos-first-interview-since-the-penn-state-sandusky-scandal/2012/01/13/gIQA08e4yP_story.html)
- 7 [www.cnn.com/2012/07/23/us/pennsylvania-penn-state-ncaa/index.html](http://www.cnn.com/2012/07/23/us/pennsylvania-penn-state-ncaa/index.html)
- 8 [www.cbsnews.com/news/psu-trustees-promise-close-look-at-freeh-changes](http://www.cbsnews.com/news/psu-trustees-promise-close-look-at-freeh-changes)
- 9 [www.teamusa.org/News/2010/July/07/In-the-News-Lance-Armstrong](http://www.teamusa.org/News/2010/July/07/In-the-News-Lance-Armstrong)
- 10 [http://usatoday30.usatoday.com/sports/cycling/tourdefrance/2005-07-24-stage-21\\_x.htm](http://usatoday30.usatoday.com/sports/cycling/tourdefrance/2005-07-24-stage-21_x.htm)
- 11 [www.teamusa.org/Athletes](http://www.teamusa.org/Athletes)
- 12 [www.bloomberg.com/news/2014-06-20/lance-armstrong-must-face-u-s-fraud-suit-over-drug-use.html](http://www.bloomberg.com/news/2014-06-20/lance-armstrong-must-face-u-s-fraud-suit-over-drug-use.html)
- 13 <http://cyclinginvestigation.usada.org>
- 14 [www.cyclingnews.com/news/usada-lance-armstrong-paid-ferrari-more-than-dollar-1-million](http://www.cyclingnews.com/news/usada-lance-armstrong-paid-ferrari-more-than-dollar-1-million)
- 15 [www.businessinsider.com/lance-armstrong-has-lost-his-last-sponsor-2012-10](http://www.businessinsider.com/lance-armstrong-has-lost-his-last-sponsor-2012-10)
- 16 [www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=15060426](http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=15060426)
- 17 [www.sports-reference.com/olympics/athletes/jo/marion-jones-2.html](http://www.sports-reference.com/olympics/athletes/jo/marion-jones-2.html)
- 18 [www.edgeofsports.com/2007-10-15-291/index.html](http://www.edgeofsports.com/2007-10-15-291/index.html)
- 19 [www.cnn.com/2013/10/31/us/balco-fast-facts](http://www.cnn.com/2013/10/31/us/balco-fast-facts)
- 20 [www.nytimes.com/2010/07/17/sports/17medals.html](http://www.nytimes.com/2010/07/17/sports/17medals.html)
- 21 [www.washingtonpost.com/wpdyn/content/article/2007/10/04/AR2007100401666.html](http://www.washingtonpost.com/wpdyn/content/article/2007/10/04/AR2007100401666.html)
- 22 [www.usada.org/testing/results/athlete-test-history](http://www.usada.org/testing/results/athlete-test-history)
- 23 [www.nytimes.com/2009/10/25/sports/25graham.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2009/10/25/sports/25graham.html?_r=0)
- 24 [www.nytimes.com/2014/09/26/sports/football/in-nfl-and-other-sports-players-have-a-muted-reaction-to-teammates-wrongdoing.html?mabReward=RI%3A5&action=click&pgtype=Homepage&region=CCColumn&module=Recommendation&src=rechp&WT.nav=RecEngine](http://www.nytimes.com/2014/09/26/sports/football/in-nfl-and-other-sports-players-have-a-muted-reaction-to-teammates-wrongdoing.html?mabReward=RI%3A5&action=click&pgtype=Homepage&region=CCColumn&module=Recommendation&src=rechp&WT.nav=RecEngine)

## KAYNAKLAR

- Freeh, L. (2012, July 12). Report of the Special Investigative Counsel regarding the actions of the Pennsylvania State University related to the child sexual abuse committed by Gerald A. Sandusky. Freeh Sporkin & Sullivan, LLP. Alındığı yer: [http://progress.psu.edu/assets/content/REPORT\\_FINAL\\_071212.pdf](http://progress.psu.edu/assets/content/REPORT_FINAL_071212.pdf) (erişim zamanı Ağustos 18, 2014).
- Holmes, A. (Writer) and Holmes, A. (Director) (2014). *The Lance Armstrong Story: Stop at nothing*. British Broadcasting Service.
- Kaiser, R. B., Hogan, R. and Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist*, 63 (2), 96.
- Padilla, A. and Lunsford, L. G. (2013). The leadership triangle: It's not only about the leader *European Business Review*, May-June, 64-67.
- Padilla, A., Hogan, R., and Kaiser, R. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176-194.
- Posnanski, J. (2012). *Paterno*. New York: Simon & Schuster.

- Thoroughgood, C. N. and Padilla, A. (2013). Destructive leadership and the Penn state scandal: A toxic triangle perspective. *Industrial and Organizational Psychology*, 6 (2), 144–149.
- Amerika Birleşik Devletleri Anti-Doping Agency (2012). "U.S. Postal Service Pro Cycling Team Investigation", Colorado Springs, CO: Author. Available from <http://cyclinginvestigation.usada.org> (erişim Temmuz 10, 2014).
- Yesalis, C. E., Kopstein, A. N., and Bahrke, M. S. (2001). Difficulties in estimating the prevalence of drug use among athletes, in W. Wilson and E. Derse (eds.) *Doping in elite sport: The politics of drugs in the Olympic movement* (43–62). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Yukl, G. (2005). *Leadership in organizations* (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zinzer, L. (2012, July 23). Punishing Paterno by erasing the past. *New York Times*. Available from [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com) (erişim Eylül 3, 2014).

# Spor Yönetiminde Kolaylaştırıcı Liderlik

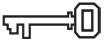
Çeviri: Doç. Dr. F. Pervin BİLİR



### BÖLÜM HEDEFLERİ

Bu bölümü tamamlayınca şunları yapabilmelisiniz:

1. Bir kurum iletişim ağının ortak hedefler için birlikte nasıl çalışabileceğini açıklayabilmek,
2. Kolaylaştırıcı liderin, özerk varlıkların çabalarını koordine etmedeki rolünü anlayabilmek,
3. İşbirlikçi ilişkilerin başarısını belirlemede güven ve güvensizliğin nasıl etkili güçler olduğunu tartışabilmek,
4. Yüz yüze iletişim ve güven inşası arasındaki bağı gösterebilmek,
5. Başarılı bir kolaylaştırıcı lider olabilmenin önemli noktalarını açıklayabilmek.



### ANAHTAR KELİMELER

- İletişim ağı
- Federe yönetim
- En üst düzey yönetici (CEO)
- Netbol Avustralya
- Yüz yüze iletişim

## TEKRAR SORULARI

1. “Federe yapı” kavramı spor yönetimiyle ilgili olarak ne anlama geliyor?
2. Kolaylaştırıcı bir liderlik yaklaşımı benimsemeye çalışırken oluşabilecek iki engeli tartışınız.
3. Bir kolaylaştırıcı liderin bir spor iletişim ağı içinde güven oluşturmaya çalışabileceği iki yolu tanımlayınız.
4. Kolaylaştırıcı liderin işbirliği sürecine tam anlamıyla bağlı olduğu görülmesi neden önemlidir?
5. Netbol Avustralya örnek olay çalışmasında sunulan verilere göre kolaylaştırıcı liderliğin temel faydaları ve zorlukları nelerdir?

## KAYNAKLAR

- Ansell, C. and Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.
- Bentrup, G. (2001). Evaluation of a collaborative model: A case study of analysis of watershed planning in the Intermountain West. *Environmental Management*, 27, 739–748.
- Bradford, N. (1998). Prospects for associative governance: Lessons from Ontario, Kanada. *Politics and Society*, 26, 539–573.
- Child, J. (2001). Trust—the fundamental bond in global collaboration. *Organizational Dynamics*, 29, 274–288.
- Cufaude, J. (2014). Facilitative leadership: Maximising the contributions of others. *The Systems Thinker*, 15(10), 2–5.
- Gunton, T. I. and Day, J. C. (2003). The theory and practice of collaborative planning in resource and environmental management. *Environments*, 31(2), 5–19.
- Henry, I. and Lee, P. C. (2004). Governance and ethics in sport. In J. Beech and S. Chadwick (eds), *The business of sport management* (pp. 25–41). Essex: Pearson Education.
- Hoye, R., and Cuskelly, G. (2007). *Sport governance*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Lasker, R. D. and Weiss, E. S. (2003). Broadening participation in community problem-solving: A multidisciplinary model to support collaborative practice and research. *Journal of Urban Health: Bulletin of the New York Academy of Medicine*, 80, 14–60.
- O’Boyle, I. and Shilbury, D. (2013). Collaborative governance in non-profit sport. *Sport Management Association of Australi and New Zealand (SMAANZ). Book of Abstracts* (p. 22–23). Nov 20–22, Dunedin, Yeni Zelanda.
- Ozawa, P. (1993). Improving citizen participation in environmental decisionmaking: The use of transformative mediator techniques. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 11, 103–117.
- Reilly, T. (2001). Collaboration in action: An uncertain process. *Administration in Social Work*, 25(1), 53–73.
- Ring, P. S. (1997). Transacting in the state of union: A case study of exchange governed by convergent interests. *Journal of Management Studies*, 34(1), 1–25.

- Shilbury, D., Ferkins, L. and Smythe, L. (2013). Sport governance encounters: Insights from lived experiences. *Sport Management Review*, 16, 349–363.
- Susskind, L. and Cruikshank, J. (1987). *Breaking the impasse: Consensual approaches to resolving public disputes*. New York: Basic Books.
- Vangen, S. and Huxham, C. (2003). Enacting leadership for collaborative advantage: Dilemmas of ideology and pragmatism in the activities of partnership managers. *British Journal of Management*, 14, 61–76.
- Walsh, J. P., Wang, E. and Xin, K. R. (1999). Same bed, different dreams: Working relationships in Sino-American joint ventures. *Journal of World Business*, 34(1), 69–93.
- Warner, J. F. (2006). More sustainable participation? Multi-stakeholder platforms for integrated catchment management. *Water Resources Development*, 22(1), 15–35.
- Weech-Maldonado, R. and Merrill, S. (2000). Building partnerships in the community: Lessons from the Camden Healthcare Improvement Learning



# Spor Yönetiminde İletişim

Çeviri: Dr. Öğr. Üyesi Canan SAYIN TEMUR

Bilim Uzm. Saadet GÖNEN YILDIZ



### BÖLÜM HEDEFLERİ

Bu bölümü okuduktan sonra şunları yapabilirsiniz:

1. Spor yönetimindeki iletişimin rolünü anlayabilir,
2. Spor endüstrisindeki iletişim yollarının sürekli değişim ve gelişim içinde olduğunu açıklayabilir,
3. Spor yönetimi liderleri tarafından sergilenen çeşitli iletişim biçimlerini açıklayabilir,
4. Spor liderleri ve kuruluşların iletişim stratejileri üzerindeki yeni medyanın, etkilerini paydaşlarla tartışabilirsiniz.



### ANAHTAR KELİMELER

- Spor iletişimi
- Kriz iletişim planları
- Spor liderliğinde iletişim
- Yeni medya
- Sosyal medya

Spor yönetimi alanında gerçekleşen hemen hemen her şeyin özünde iletişim vardır. İster takımına maç öncesi ilham verici bir konuşma yapan bir antrenör olsun, ister bir hokey takımının pazarlama müdürü yaklaşmakta olan bir oyun için yerel gazeteye bir ilan veriyor olsun, ya da Facebook'ta takipçilerine bir yol yarışı için mesaj gönderen halkla ilişkiler müdürü veya bir takım arkadaşına pas istediğini bildiren bir basketbolcu olsun, iletişim; bu senaryoların her birinin merkezi bir bileşeni durumundadır.

liderin tarzını değiştirme fırsatına sahiptir. Son olarak yeni medya teknolojileri, spor kurumlarının faaliyet gösterdiği ortamı ve özellikle çeşitli paydaşlarla nasıl iletişim kurulacağını büyük ölçüde değiştirmiştir. Hem yeni medya hem de sosyal medya teknolojileri, spor kurumları için çok çeşitli fırsatlar sunmasına rağmen, çeşitli zorlukları da beraberinde getirmektedir. Bu teknolojiler sürekli değiştiğinden, bu alanlarda başarılı olabilmek için spor kuruluşlarının hızlı bir şekilde uyum sağlamaları gerekir.

---

### TEKRAR SORULARI

- 1 Profesyonel bir Avustralya Futbol Ligi (AFL) kulübü için spor iletişim lideri olduğunuzu ve yaklaşmakta olan bir imza günü hakkında bilgi aktarmak için bir strateji geliştirme görevi aldığınızı varsayınız. Bu imza gününde birincil hedef pazarınızın 17 yaşın altındaki genç taraftarlar olduğu size söylendi. Hedef pazarınızı imza töreninden haberdar etmek için en uygun iletişim yöntemleri olarak neleri seçtiniz?
- 2 Spor endüstrisinde meydana gelen en son krizi düşünün. Etkinlikle ilgili haber ve makalelere bakın ve ilgili spor kurumunun iletişim direktörü olsaydınız krizi farklı bir şekilde ele alıp almayacağınızı belirleyin. Gelecekte benzer bir krize nasıl hazırlanacağınızı ana hatlarıyla belirten bir kriz iletişim planı geliştiriniz.
- 3 Spor liderlerinin kullandığı dört iletişim tarzını gözden geçirin (otokratik, danışmacı, katılımcı ve liberal) ve tanıdığınız spor yönetimi liderlerini düşünün. Bunlar kişisel olarak şahit olduklarınız veya medyada gördükleriniz olabilir. Her kategori için bir lider bulun ve liderlerin sizi bu spor iletişimi liderliği tarzına uyacaklarına inandıran özelliklerini yazınız.
- 4 Seçtiğiniz bir ulusal spor kuruluşunun iletişim yöneticisi olduğunuzu (örneğin, Athletics Avustralya) ve web siteniz dahil olmak üzere kuruluşunuzun tüm yeni medya çalışmalarını sürdüreceği iki özel personeliniz olduğunu varsayalım. Kuruluş olarak hangi sosyal medya kuruluşlarında aktif olmayı tercih edersiniz? Neden bu siteler? Bunları kullanmada kurumsal hedefleriniz neler olurdu?

---

### KAYNAKLAR

- Baldoni, J. 2003, *Great communication secrets of great leaders*. McGraw-Hill, New York.
- Clavio, G., Eagleman, A. N., Miloch, K. S., and Pedersen, P. M. 2007, 'Communicating in crisis: A case study of media management on public perception and brand image', in J. D. James (ed.), *Sport marketing across the spectrum: Research from emerging, developing, and established scholars*, Fitness Information Technology, Morgantown, WV, pp. 15–28.
- Kaplan, A. M., and Haenlein, M. 2010, 'Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media', *Business Horizons*, 53(1), 59–68.
- Pedersen, P. M., Miloch, K. S., and Laucella, P. C. 2007, *Strategic sport communication*. Human Kinetics, Champaign, IL.
- Pew Research Center 2011, Internet now main source of news for young adults, Pew Research Center, 30 Ağustos 2014'te, [www.pewresearch.org/daily-number/internet-now-main-source-of-news-for-young-adults/](http://www.pewresearch.org/daily-number/internet-now-main-source-of-news-for-young-adults/). den alınmıştır
- Stoldt, G. C., Dittmore, S. W., and Branvold, S. E. 2012, *Sport public relations: Managing stakeholder communication*, 2nd edn. Human Kinetics, Champaign, IL.

# Stratejik Planlama ile Stratejik Liderlik

Çeviri: Doç. Dr. F. Pervin BİLİR  
Bilim Uzm. Nurşen ŞAHİN



### BÖLÜM HEDEFLERİ

Bu bölümü tamamladıktan sonra şunları yapabilmelisiniz:

1. Stratejik planlama sürecini açıklamak,
2. Stratejiyi şekillendirmede liderliğin rollerini tartışmak,
3. Stratejik liderlik ve stratejik düşüncenin rolünü anlamak,
4. Stratejik liderlik ve stratejik vizyon arasındaki bağı kurabilmek,
5. İşbirlikçi liderliğin stratejik planlama kilit kurumsal işlevlerdeki rolünü anlamak.



### ANAHTAR KELİMELER

- İşbirlikçi liderlik
- Ulusal spor kurumu (USK)
- Spor yönetiřimi
- Strateji
- Stratejik liderlik
- Stratejik planlama
- Stratejik düşünme

**KAYNAKLAR**

- Andrews, K. 1971. *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Dow-Jones Irwin.
- Ansell, C. and Gash, A. 2008. Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4): 543–571.
- Ansell, C. and Gash, A. 2012. Stewards, mediators and catalysts: towards a model of collaborative leadership. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 17(1): 1–21.
- Ansoff, H. I. 1965. *Corporate strategy: an analytical approach to business policy for growth and expansion*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Avustralyan Sports Commission (ASC), 2012, *Annual report 2011/12*, Avustralyan Government Printing Press, Canberra.
- Bolman, L. G. and Deal, T. E. 2003. *Reframing organizations: artistry, choice, and leadership*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Bowls Avustralya (BA). 2010, Annual reports 2009/10, Bowls Avustralya, Melbourne.
- Bowls Avustralya (BA). 2011, Annual reports 2010/11, Bowls Avustralya, Melbourne.
- Bowls Avustralya (BA). 2012, Annual report 2011/12, Bowls Avustralya, Melbourne.
- Bryson, J. M. 2011. *Strategic planning for public and non-profit organizations*. 4th edn. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Chandler, A. S. 1962. *Strategy and structure*. Garden City, NY: Doubleday.
- Crosby, B. C. and Bryson, J. M. 2005. *Leadership for the common good: tackling public problems in a shared-power world*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Drucker, P. F. 1946. *Concept of the corporation*. New York: John Day & Co.
- Erakovic, L. and Jackson, B. 2012. Promoting leadership in governance and governance in leadership: towards a supportive research agenda, in A. Davila, M. Elvira, J. Ramirez, L. Zapata-Cantu (eds) *Understanding organizations in complex, emergent and uncertain environments*. Basingstoke: Palgrave Macmillan: 68–83.
- Fairholm, M. R. 2009. Leadership and organizational strategy. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 14(1): 1–16.
- Ferkins, L., Shilbury, D. and McDonald, G. 2009. Board involvement in strategy: advancing the governance of sport organizations. *Journal of Sport Management*, 23(3): 245–277.
- İrlanda, D. R. and Hitt, M. A. 1999. Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: the role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 13(1): 43–57.
- Mandell, M. and Keast, R. 2007. Evaluating network arrangements: towards revised performance measures. *Public Performance and Management Review*, 30(4): 574–597.
- Marx, T. G. 2013. Teaching leadership and strategy. *Business Education Journal*, 5(2): 12–19.
- Mintzberg, H. 1973. *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Montgomery, C. A. 2012. *The strategist: be the leader your business needs*. New York: HarperCollins.
- Rumelt, R. P., Schendel, D. E. and Teece, D. J. 1994. Fundamental issues in strategy, in A. Davila, M. Elvira, J. Ramirez, L. Zapata-Cantu (eds) *Fundamental issues in strategy: a research agenda*. Boston, MA: Harvard Business School Press: 9–54.
- Shilbury, D. 2012. Competition: the heart and soul of sport management. *Journal of Sport Management*, 26(1): 1–10.

# Kurumsal Değişime Liderlik Etmek

Çeviri: Dr. Öğr. Üyesi Enver DÖŞYILMAZ



### BÖLÜM HEDEFLERİ

Bu bölümü tamamladıktan sonra şunları yapabilmelisiniz:

1. Spor kurumlarının yönetilme şeklini etkileyen değişimin itici güçlerini açıklamak,
2. Profesyonelleşme ve ticarileşme süreçleri ve spor kurumu liderliği arasındaki ilişkiyi tartışmak,
3. Bir spor kurumu ile ilişkili olarak Toplumsal Yarar Örgütü (TYÖ) Gelişim Modelinin aşamalarını açıklama ve uygulamak,
4. Toplumsal Yarar Örgütü (TYÖ) Gelişim Modelinin spor kurumu liderleri için geçiş zorluklarını nasıl vurguladığını analiz etmek.



### ANAHTAR KELİMELER

- Profesyonelleşme
- Ticarileşme
- Toplumsal Yarar Örgütü (TYÖ Gelişim Modeli)
- Bağlı kuruluşlar

TYÖ Gelişim Modelini (McMorland ve Erakovic, 2013) sunarken, kalkınmanın örgütsel aşamalarını; kuruluşların dayandığı farklı iş seviyelerini ve gelişim yollarının temel faktörlerini bir araya getirdik. En önemlisi, spor organizasyonlarının gelişim aşamalarında ilerledikçe karşılaşılabilecekleri *geçiş* zorluklarını (iç ve dış) gösterdik. Bu modelde, resmi yönetim sistemlerinin (gönüllü derneklerden kurumlara geçiş) ve stratejik yönetişimin (kurumun sektör içerisindeki konumlandırılması) kurulması vurgulanmıştır. Spor sektörü dışında geliştirilen bu çerçeve, spor kurumu liderlerinin türbülanslı bir ortamda kurum kapasitesini ve etkisini arttırmaya çalıştıkları sırada karşı karşıya kaldıkları mercek sundu.

---

### TEKRAR SORULARI

1. İngiliz Milletler Topluluğu ülkelerindeki ulusal spor kurumlarının 1970'lerden bu yana geçirdikleri evrimsel değişiklikleri tanımlayın.
2. Spor kurumu değişikliği ile ilgili olarak TYÖ Gelişim Modelinin her aşamasını tartışın.
3. Spor kurumlarının yukarıda belirtilen gelişim aşamaları boyunca ilerledikçe karşılaşması muhtemel geçiş zorluklarını (iç ve dış) tartışın.
4. Spor kurumu değişikliği ile liderlik arasındaki ilişkiyi tartışın.

---

### KAYNAKLAR

- Amis, J., Slack, T. and Hinings, C. R. (2004). Strategic change and the role of interests, power, and organizational capacity. *Journal of Sport Management*, 18, 158–198.
- Auld, C. and Godbey, G. (1998). Influence in Canadian national sport organizations: Perceptions of professionals and volunteers. *Journal of Sport Management*, 12, 20–38.
- Billis, D. (2010) (ed.). *Hybrid organisations and the third sector: Challenges for practice, theory and policy*. London: Palgrave Macmillan.
- Bradshaw, P. (2009). A contingency approach to nonprofit governance. *Nonprofit Management and Leadership*, 20(1), 61–81.
- Chait, R. P., Ryan, W. P. and Taylor, B. E. (2005). *Governance as leadership: Reframing the work of nonprofit board*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Cohen, W. (2009). *Drucker on leadership: New lessons from the father of modern management*. New York: John Wiley & Sons.
- Dowling, M., Edwards, J. and Washington, M. (2014). Understanding the concept of professionalization in sport management research. *Sport Management Review*, 20, 529–570.
- Drucker, P. (2001). *The essential Drucker*. New York: Harper Business.
- Erakovic, L. and Jackson, B. (2012). Promoting leadership in governance and governance in leadership: Towards a supportive research agenda. In A. Davila, M. Elvira, J. Ramirez and L. Zapata-Cantu (eds), *Understanding organizations in complex, emergent and uncertain environments* (pp. 68–83). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

- Ferkins, L. and Shilbury, D. (2010). Developing board strategic capability in sport organisations: The national–regional governing relationship. *Sport Management Review*, 13, 235–254.
- Ferkins, L. and Shilbury, D. (2012). Good boards are strategic: What does that mean for sport governance? *Journal of Sport Management*, 26, 67–80.
- Ferkins, L., Shilbury, D. and McDonald, G. (2009). Board involvement in strategy: Advancing the governance of sport organizations. *Journal of Sport Management*, 23(3), 245–277.
- Ferkins, L., Jogulu, U. and Meiklejohn, T. (2013). Sport governance in Yeni Zelanda. In I. O’Boyle and T. Bradbury (eds), *Sport governance: International case studies* (pp. 243–259). New York: Routledge.
- Hassan, D. and Hamil, S. (2010). Models of football governance and management in international sport. *Soccer and Society*, 11, 343–353.
- Hoye, R. (2006). Leadership within Avustralyan voluntary sport organisation boards. *Nonprofit Management and Leadership*, 16, 297–313.
- Hoye, R. and Cuskelly, G. (2003). Board-executive relationships within voluntary sport organisations. *Sport Management Review*, 6, 53–73.
- Hoye, R. and Doherty, A. (2011). Nonprofit sport board performance: A review and directions for future research. *Journal of Sport Management*, 25, 272–285.
- Inglis, S. (1994). Exploring volunteer board member and executive director needs: Importance and fulfillment. *Journal of Applied Recreation Research*, 19(3), 171–189.
- Inglis, S. (1997). Shared leadership in the governance of amateur sport. *AVANTE Journal*, 3(1), 14–33.
- Jaques, E. and Clement, S. D. (1991). *Executive leadership: A practical guide to managing complexity* (reprinted 2002). Falls Church, VA: Cason Hall & Co Publishers.
- Kihl, L., Leberman, S. and Schull, V. (2010). Stakeholder constructions of leadership in intercollegiate athletics. *European Sport Management Quarterly*, 10, 241–275.
- Kikulis, L. (2000). Continuity and change in governance and decision making in national sport organizations: Institutional explanations. *Journal of Sport Management*, 14, 293–320.
- Kikulis, L. M., Slack, T. and Hinings C. R. (1995). Towards an understanding of the role of agency and choice in the changing structure of Kanada’s National Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 9, 135–152.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Leberman, S., Collins, C. and Trenberth, L. (eds) (2012). *Sport business management in Yeni Zelanda and Avustralya*, 3rd edn. Melbourne: Cengage Learning Avustralya.
- McMorland, J. C. I. (2005). Are you big enough for your job? Is your job big enough for you? Exploring ‘Levels of Work’ in organisations. *Üniversitesi Auckland Business Review*, 7(2), 75–83.
- McMorland, J. and Erakovic, L. (2013). *Stepping through transitions: Management, leadership and governance in not-for-profit organisations*. Auckland: CGO Transitions.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice* (4th edn). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scharmer, O. and Kaufer, K. (2013). *Leading from the emerging future: From ego-system to eco-system economies*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Shilbury, D. (2001). Examining board member roles, functions and influence: A study of Victorian sporting organisations. *International Journal of Sport Management*, 2, 253–281.
- Shilbury, D. and Kellett, P. (2006). Reviewing organisational structure and governance: The Avustralyan Touch Association. *Sport Management Review*, 9, 271–317.
- Shilbury, D. and Ferkins, L. (2011). Professionalisation, sport governance and strategic capability. *Managing Leisure*, 16, 108–127.
- Shilbury, D., Ferkins, L. and Smythe, L. (2013). Sport governance encounters: Insights from lived experiences. *Sport Management Review*, 16, 349–363.

- Slack, T. and Hinings, C. R. (eds) (1987). *The organization and administration of sport*. London, ON: Sports Dynamics.
- Speed, M. (2011). *Sticky wicket: Inside ten turbulent years at the top of world cricket*. Sydney: HarperSports.
- Stamp, G. (1990). *A matrix of working relationships*. BIOS working paper.
- Taylor, M. and O'Sullivan, N. (2009). How should National Governing Bodies of sport be governed in the UK? An exploratory study of board structure. *Corporate Governance: An International Review*, 17, 681–693.
- Toohey, K. and Veal, A. (2007). *The Olympic Games: A social sciences perspective*, 2nd edn. Cambridge, MA: CABI International.



# Spor Liderliğinde Çeşitlilik

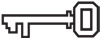
Çeviri: Bilim Uzm. Özge AYDIN



### BÖLÜM HEDEFLERİ

Bu bölümü tamamladıktan sonra şunları yapabilmelisiniz:

1. Spor kurumlarında çeşitliliğin avantajlarını açıklamak,
2. Kadınlar ve diğer ırksal / etnik azınlık gruplarının spor kurumlarının liderlik pozisyonlarında neden iyi temsil edilmediğini açıklamak,
3. Kimliğinizi ve yaşanmış deneyimlerinizi ve bunların spor kurumlarındaki liderlik anlayışınızı nasıl şekillendirdiğini tartışmak,
4. Spor kurumlarındaki liderlik pozisyonlarında çeşitliliğin nasıl geliştirileceğine dair öneriler sunmak.



### ANAHTAR KELİMELELER

- Çeşitlilik
- Çok düzeyli liderlik bakış açısı
- Öncü uygulamalar
- Önyargı

### GİRİŞ

Bu bölüm, yirmi birinci yüzyıla girerken spor sektörü için çeşitliliğin neden önemli olduğunu ve iş olanaklarını ortaya koymaktadır. İzleyen bölümlerde, spor liderliği açısından bakarak liderlikte çeşitliliğin neden olduğu durumlara dair genel bir bakış sunuyoruz. Daha sonra eleştirel bakış açısı ile liderlik araştırmalarının spor liderliğinde çeşitliliğin geliştirilmesine nasıl yardımcı olabileceğini konusunu işliyoruz. Ayrıca bu bölümde, Kuzey Amerika ve Yeni Zelanda'dan örnekler veriyoruz.

## TEKRAR SORULARI

1. Spor kurumları neden farklı insan gruplarını temsil eden liderleri aramalıdır (örneğin, kadınlar, azınlıktaki erkekler ve kadınlar)?
2. Spor örgütlerinin liderleri olarak belirli insan gruplarının (örneğin, kadınlar, azınlıktaki erkekler ve kadınlar) karşılaştığı zorluklar nelerdir? Mikro ve makro düzeyleri tanımlayınız.
3. Bir spor kurumuna nasıl liderlik edeceğinizi düşünürken kendi özünüze dair bir anlayışın dahil edilmesinin önemine dair anlayışınızı açıklayınız.
4. Liderlik küpünü ve bir spor kurumundaki liderliğe nasıl uygulanabileceğini açıklayınız.
5. Liderlik pozisyonlarındaki kadınların , azınlıktaki erkeklerin ve kadınların temsili için spor kurumlarının geliştirilebileceği iki farklı yolu anlatınız.

## KAYNAKLAR

- Anderson, E. D. (2009). The maintenance of masculinity among the stakeholders of sport. *Sport Management Review*, 12(1), 3–14.
- Badal, S., and Harter, J. K. (2014). Gender diversity, business unit engagement, and performance. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21, 354–365.
- Bradbury, S. (2013). Institutional racism, whiteness and the under-representation of minorities in leadership positions in football in Europe. *Soccer and Society*, 14(3), 296–314.
- Burton, L. J. (2014). Underrepresentation of women in sport leadership: A review of research. *Sport Management Review*. Advance online publication. DOI: doi:10.1016/j.smr.2014.02.004.
- Burton, L. J., Grappendorf, H., and Henderson, A. (2011). Perceptions of gender in athletic administration: Utilizing role congruity to examine (potential) prejudice against women. *Journal of Sport Management*, 25, 36–45.
- Catalyst. (2013). Why diversity matters. New York: Catalyst. 17 Temmuz 2014'te [www.catalyst.org/knowledge/why-diversity-matters](http://www.catalyst.org/knowledge/why-diversity-matters)'dan alınmıştır.
- Coakley, J. (2009). *Sport in Society: Issues and Controversies* (10th ed.). Boston, MA: McGraw-Hill.
- Connell, R. (2009). *Gender*. Cambridge: Polity.
- Claringbould, I., and Knoppers, A. (2007). Finding a "normal" woman: Selection processes for board membership. *Sex Roles*, 56, 495–507.
- Cunningham, G. B. (2009). The moderating effect of diversity strategy on the relationship between racial diversity and organizational performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 39, 1445–1460.
- Cunningham, G. B. (2010). Understanding the under-representation of African American coaches: A multilevel perspective. *Sport Management Review*, 13(4), 395–406.
- Cunningham, G. B. (2011a). *Diversity in sport organizations*. Scottsdale, AZ: Holcomb Hathaway.
- Cunningham, G. B. (2011b). The LGBT advantage: Examining the relationship among sexual orientation diversity, diversity strategy, and performance. *Sport Management Review*, 14(4), 453–461.
- Cunningham, G. B., and Singer, J. N. (2009). *Diversity in athletics: An assessment of exemplars and institutional best practices*. Indianapolis, IN: National Collegiate Athletic Association.
- Cunningham, G. B., Bruening, J. E., and Straub, T. (2006). The underrepresentation of African Americans in NCAA Division IA head coaching positions. *Journal of Sport Management*, 20(3), 387–413.

- Dixon, M. A., and Bruening, J. E. (2005). Perspectives on work-family conflict in sport: An integrated approach. *Sport Management Review*, 8(3), 227–253.
- Eagly, A. H., and Chin, J. L. (2010). Diversity and leadership in a changing world. *American Psychologist*, 65(3), 216–224.
- Ely, R. J., Ibarra, H. and Kolb, D. M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women’s leadership development programs. *Academy of Management Learning and Education*, 10(3), 474–493.
- Equal Employment Opportunities (EEO) Trust. (2010). The business case for diversity. Auckland, Yeni Zelanda: Author. 20 Haziran 2014’e [www.eeotrust.org.nz/toolkits/index.cfm](http://www.eeotrust.org.nz/toolkits/index.cfm)’den alınmıştır.
- Equal Employment Opportunities (EEO) Trust (2011). *Specifically Pacific: Engaging Young Pacific Workers*. Auckland: EEO Trust.
- Fink, J. S. (2008). Gender and sex diversity in sport organizations: Concluding comments. *Sex Roles*, 58, 146–147.
- Fink, J. S., Pastore, D. L., and Riemer, H. (2001). Do differences make a difference? Managing diversity in division IA intercollegiate athletics. *Journal of Sport Management*, 15(1), 10–50.
- Grappendorf, H., Pent, A., Burton, L., and Henderson, A. (2008). Gender role stereotyping: A qualitative analysis of senior woman administrators’ perceptions regarding financial decision making. *Journal of Issues in Intercollegiate Athletics*, 1, 26–45.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., and Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33, 64–86.
- Gurdjian, P., Halbeisen, T., and Lane, K. (2014). Why leadership development programmes fail. *McKinsey Quarterly*, January, 1–6.
- Harris, C., and Leberman, S. (2012). Leadership development for women in Yeni Zelanda universities: Learning from the Yeni Zelanda Women in Leadership Program. *Advances in Developing Human Resources*, 14(1), 28–44.
- Hertneky, R. P. (2012). Composing our lives—as women and as leaders. *Advances in Developing Human Resources*, 14(2), 140–155.
- Hewlett, S. A. (2013). *Forget a Mentor, Find a Sponsor: The New Way to Fast-Track Your Career*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Hoffman, J. L. (2011). The old boys’ network. *Journal for the Study of Sports and Athletes in Education*, 5(1), 9–28.
- Hokowhita, B. (2003). “Physical beings”: Stereotypes, sport and the “physical education” of Yeni Zelanda Maori. *Culture, Sport, Society*, 6(2/3), 192–218.
- Holland, R. (2012). Governance of Yeni Zelanda national sport organisations: Pasifika and Maori voices. Unpublished PhD thesis. School of Management, Massey University, Yeni Zelanda.
- Kane, M. J. (1995). Resistance/transformation of the oppositional binary: Exposing sport as a continuum. *Journal of Sport and Social Issues*, 19(2), 191–218.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation* (Vol. 5049). New York: Basic Books.
- Ladkin, D. (2010). *Rethinking Leadership: A New Look at Old Leadership Questions*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Laidlaw, C. (2010). *Somebody Stole My Game*. Auckland: Hodder Moa.
- Lapchick, R. (2013). The racial and gender report card. 20 Haziran 2014’te [www.tidesport.org/racialgenderreportcard.html](http://www.tidesport.org/racialgenderreportcard.html)’den alınmıştır.
- Leberman, S., and LaVoi, N. (2011). Juggling balls and roles, working mother-coaches in youth sport: Beyond the dualistic worker-mother identity. *Journal of Sport Management*, 25(5), 474–488.
- Leberman, S., and Palmer, F. (2009). Motherhood, sport leadership, and domain theory: Experiences from Yeni Zelanda. *Journal of Sport Management*, 23(3), 305–334.
- Leberman, S., and Shaw, S. (2012). Preparing female sport management students for leadership roles in sport. Wellington, Yeni Zelanda. 20 Temmuz 2014’te <https://ako-web.ako-kvm.catalyst.net.nz/download/ng/file/group-6/preparing-female-sport-management-students-for-leadership-roles-in-sport.pdf>’den alınmıştır.
- Lord, R. G., and Maher, K. J. (1991). Cognitive theory in industrial and organizational psychology. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2, 1–62.
- Mainiero, L. A., and Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the opt-out revolution. *The Academy of Management*, 19(1), 106–123.

- Messner, M. A., and Bozada-Deas, S. (2009). Separating the men from the moms: The making of adult gender segregation in youth sports. *Gender and Society*, 23(1), 49–71.
- O'Neil, D., Hopkins, M., and Bilimoria, D. (2008). Women's careers at the start of the 21st century: Patterns and paradoxes. *Journal of Business Ethics*, 80(4), 727–743.
- Palmer, F. R., and Masters, T. M. (2010). Ma`ori feminism and sport leadership: Exploring Ma`ori women's experiences. *Sport Management Review*, 13, 331–344.
- Pellegrino, G., D'Amato, S., and Weisberg, A. (2011). The gender dividend: Making the business case for investing in women. 23 Haziran 2014'te [www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Public-Sector/dttl-ps-thegenderdividend-08082013.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Public-Sector/dttl-ps-thegenderdividend-08082013.pdf):den alınmıştır.
- Raelin, J. (2011). From leadership-as-practice to leaderful practice. *Leadership*, 7(2), 195–211.
- Sagas, M., and Cunningham, G. B. (2005). Does having "the right stuff" matter? Gender differences in the determinants of career success among intercollegiate athletic administrators. *Sex Roles*, 50(5), 411–421.
- Shaw, S., and Frisby, W. (2006). Can gender equity be more equitable?: Promoting an alternative frame for sport management research, education, and practice. *Journal of Sport Management*, 20, 483–509.
- Sinclair, A. (2007). *Leadership for the Disillusioned: Moving Beyond Myths and Heroes to Leading that Liberates*. Crows Nest, NSW: Allen & Unwin.
- Sinclair, A. (2010). Placing self: How might we place ourselves in leadership studies differently? *Leadership*, 6(4), 447–460.
- Singer, J. N. (2005). Understanding racism through the eyes of African American male student-athletes. *Race Ethnicity and Education*, 8(4), 365–386.
- Sydney Scoreboard. (2014). Global scoreboard: Yeni Zelanda. 6 Temmuz 2014'te [www.sydney scoreboard.com/scoreboard/country/new-zealand/](http://www.sydney scoreboard.com/scoreboard/country/new-zealand/):dan alınmıştır
- Walker, N. A., and Sartore-Baldwin, M. L. (2013). Hegemonic masculinity and the institutionalized bias toward women in men's collegiate basketball: What do men

# Antrenör

Çeviri: Öğr. Gör. Tayfun ŞİRİN

Bilim Uzm. Ozan Ç. SARIKAYA



### BÖLÜM HEDEFLERİ

Bu bölümü tamamladıktan sonra şunları yapabilmelisiniz:

1. Antrenörlük gereksinimleri ve performans alanları arasındaki bir takım temel farklılıkları anlayabilmek,
2. Farklı Antrenörlük modellerini ve bu modellerin vurgu, güçlü yönler ve kısıtlamalar açısından nasıl farklılık gösterdiğini tartışabilmek,
3. Antrenörlük sürecine etki eden bir dizi kilit faktörü ve bunların profesyonel muhakeme ve karar verme durumuna odaklanarak nasıl bütünleştirilebileceğini açıklayabilmek,
4. Antrenörlerin çalıştıkları ve en iyi liderlik performanslarını sergiledikleri karmaşık ve dinamik ortamları anlamalarına ve yönetmelerine yardımcı olabilecek bazı önemli becerileri tanımlayabilmek.



### ANAHTAR KELİMELER

- Antrenörlük süreci
- Profesyonel muhakeme ve karar verme
- Uyarlanabilen uzmanlık
- İç içe geçmiş düşünce

## TEKRAR SORULARI

1. Katılım ve performans alanlarında antrenörlük gereksinimleri arasındaki temel farklılıklar nelerdir? Ve burada tartışılmamış olan başka hangi farklılıklar olabilir?
2. “Antrenörlüğün süreci” ve “Antrenör için süreç” modelleri arasında nasıl farklılıklar vardır ve her ikisinin de sınırlılıkları nelerdir?
3. Mesleki yargılama ve karar vermeye odaklanma; araştırmacılara ve uygulayıcılara antrenörlük için birleştirici bir odağı, nasıl sağlar?
4. 14 yaş altı profesyonel bir futbol kulübünün antrenörü sizsiniz ve yardımcı antrenörünüz her ne kadar buna katılmasa da oyuncuların antrenman eforunu arttırmanız gerektiğine karar verdiniz. Bu hedefe ulaşmak için bu bölümde açıklanan örnek becerileri nasıl kullanabilirsiniz?

## KAYNAKLAR

- Abraham, A. and Collins, D. 2011. Taking the next step: New directions for coaching science. *Quest* 6, pp. 366–384.
- Abraham, A., Collins, D. and Martindale, R. 2006. The coaching schematic: Validation through expert coach consensus. *Journal of Sports Sciences* 24(6), pp. 549–564.
- Ashmos, D. P., Duchon, D. and McDaniel, J. R. R. 2000. Organisational responses to complexity: The effect on organisational performance. *Journal of Organizational Change Management* 13, pp. 577–595.
- Augustine, A. A. and Hemenover, S. H. (2009). On the relative effectiveness of affect regulation strategies: A meta-analysis. *Cognition and Emotion* 23, pp. 1181–1220.
- Barlow, A. and Banks, A. P. 2014. Using emotional intelligence in coaching high-performance athletes: A randomized controlled trial. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice* 7(2), pp. 132–139.
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bennie, A. and O'Connor, D. 2012. Perceptions and strategies of effective coaching leadership: A qualitative investigation of professional coaches and players. *International Journal of Sport and Health Science* 10, pp. 82–89.
- Bloom, B. S. (1985) *Developing talent in young people*. New York: Ballantine.
- Borrie, A. 1996. Coaching science. In: Reilly, T. ed. *Science and soccer*. London: E and F N Spon, pp. 243–258.
- Chan, J. T. and Mallett, C. J. 2011a. The value of emotional intelligence for high performance coaching. *International Journal of Sports Science and Coaching* 6, pp. 315–328.
- Chan, J. T. and Mallett, C. J. 2011b. The value of emotional intelligence for high performance coaching: A response to commentaries. *International Journal of Sports Science and Coaching* 6, pp. 351–355.
- Collins, D. and Collins, J. 2011. Putting them together: Skill packages to optimize team/ group performance. In: Collins, D., Button, A. and Richards, H. eds. *Performance psychology: A practitioner's guide*, pp. 361–380.
- Collins, D. and Cruickshank, A. 2012. 'Multidirectional management': Exploring the challenges of performance in the World Class Programme environment. *Reflective Practice* 13, pp. 455–469.

- Collins, D. and Cruickshank, A. 2014. Take a walk on the wild side: Exploring, identifying, and developing consultancy expertise with elite performance team leaders. *Psychology of Sport and Exercise*. doi: 10.1016/j.psychsport.2014.08.002.
- Côté, J., Salmela, J. and Russell, S. 1995a. The knowledge of high performance gymnastic coaches: Competition and training considerations. *The Sport Psychologist* 9, pp. 76–95.
- Côté, J., Salmela, J., Trudel, P., Baria, A. and Russell, S. 1995b. The coaching model: A grounded assessment of expert gymnastic coaches knowledge. *Journal of Sport and Exercise Psychology* 17, pp. 1–17.
- Cruickshank, A. and Collins, D. 2012. Culture change in elite sport performance teams: Examining and advancing effectiveness in the new era. *Journal of Applied Sport Psychology* 24, pp. 338–355.
- Cruickshank, A. and Collins, D. 2014. Illuminating and applying ‘the dark side’: Insights from elite team leaders. *Journal of Applied Sport Psychology*. Advance online publication, doi: 10.1080/10413200.2014.982771.
- Cruickshank, A., Collins, D. and Minten, S. 2013. Culture change in a professional sports team: Shaping environmental contexts and regulating power. *International Journal of Sports Science and Coaching* 8, pp. 271–290.
- Cruickshank, A., Collins, D. and Minten, S. 2014. Driving and sustaining culture change in Olympic sport performance teams: A first exploration and grounded theory. *Journal of Sport and Exercise Psychology* 36, pp. 107–120.
- Cushion, C. J., Armour, K. M. and Jones, R. L. 2006. Locating the coaching process in practice: Models ‘for’ and ‘of’ coaching. *Physical Education and Sport Pedagogy* 11, pp. 83–99.
- d’Arrippe-Longueville, F., Fournier, J.F. and Dubois, A. 1998. The perceived effectiveness of interactions between expert French judo coaches and elite female athletes. *The Sport Psychologist* 12, pp. 317–332.
- Davies, M. 2004. Prediction of transformational leadership by personality constructs for senior Australian organizational executive leaders. Unpublished dissertation, Faculty of Health Science, Griffith University, Queensland, Australia.
- Elberse, A. and Dye, T. 2012. Sir Alex Ferguson: Managing Manchester United. *Harvard Business School*, Case 513–051.
- Fairs, J. R. 1987. The coaching process: the essence of coaching. *Sports Coach* 11(1), pp. 17–19.
- Fletcher, D. and Arnold, R. 2011. A qualitative study of performance leadership and management in elite sport. *Journal of Applied Sport Psychology* 23, pp. 223–242.
- Franks, I., Sinclair, G., Thomson, W. and Goodman, D. 1986. Analysis of the coaching process. *Science, Periodical, Research Technology and Sport* 1, pp. 1–12.
- Gilbert, W. D. and Trudel, P. 2001. Learning to coach through experience: Reflection in model youth sport coaches. *Journal of Teaching in Physical Education* 21, pp. 16–34.
- Gould, D., Guinan, D., Greenleaf, C. and Chung, Y. 2002. A survey of U.S. Olympic coaches: Variables perceived to have influenced athlete performances and coach effectiveness. *The Sport Psychologist* 16, pp. 229–250.
- Grandey, A. A. 2000. Emotion regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labour. *Journal of Occupational Health Psychology* 5, pp. 59–100.
- Griffin, R. W. and Moorhead, G. 2007. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. New York: Houghton Mifflin Company.
- Gross, J. J. and Thompson, R. A. 2007. Emotion regulation: Conceptual foundations. In: Gross, J. J. ed. *Handbook of emotion regulation*. New York: Guilford Press, pp. 3–24.
- Haime, J. 2011. The value of emotional intelligence for high performance coaching: A commentary. *International Journal of Sports Science and Coaching* 6, pp. 337–340.
- Hampson, R. and Jowett, S. 2014. Effects of coach leadership and coach–athlete relationship on

- collective efficacy. *Scandinavian Journal of Science and Medicine in Sports* 24, pp. 454–460. Hanin, J. 2011. The value of emotional intelligence for high performance coaching: A commentary. *International Journal of Sports Science and Coaching* 6, pp. 341–344.
- Hanson, W. and Gould, D. 1988. Factors affecting the ability of coaches to estimate their athletes' trait and state anxiety levels. *The Psychologist* 2, pp. 298–313.
- Harms, P. D., Spain, S. M. and Hannah, S. T. 2011. Leader development and the dark side of personality. *The Leadership Quarterly* 22, pp. 495–509.
- Hogan, R. and Hogan, J. 2001. Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment* 9, pp. 40–51.
- Hogan, R. and Hogan, J. 2002. Leadership and sociopolitical intelligence. In Riggio, R. E., Murphy, S. E. and Pirozzolo, F. J. eds. *Multiple intelligences and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 75–88.
- Hwang, S., Feltz, D. L. and Lee, J. D. 2013. Emotional intelligence in coaching: Mediation effect of coaching efficacy on the relationship between emotional intelligence and leadership style. *International Journal of Sport and Exercise Psychology* 11(3), pp. 292–306.
- Jones, R. 2006. Dilemmas, maintaining 'face' and paranoia: An average coaching life. *Qualitative Inquiry* 12(5), pp. 1012–1021.
- Jones, R. L., Armour, K. M. and Potrac, P. 2004. *The cultures of coaching*. London: Longman.
- Jordan, P. J. and Troth, A. C. 2002. Emotional intelligence and conflict resolution: Implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources* 4, pp. 62–79.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M. and Charmine, E. J. 2002. Emotional intelligence as a moderator of emotional and behavioral reactions to job insecurity. *Academy of Management Review* 27, pp. 361–372.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. and Kosalka, T. 2009. The bright and dark side of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly* 20, pp. 855–875.
- Kahneman, D. and Klein, G. 2009. Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree. *American Psychologist* 64(6), pp. 515–526.
- Kristiansen, E., Hanstad, D. V. and Roberts, G. C. 2011. Coping with the media at the Vancouver Winter Olympics: 'We all make a living out of this'. *Journal of Applied Sport Psychology* 23, pp. 443–458.
- Latimer, A. E., Rench, T. A. and Brackett, M. A. 2007. Emotional intelligence: A framework for examining emotions in sport and exercise groups. In: Beauchamp, M. and Eys, M. eds. *Group dynamics advances in sport and exercise psychology: Contemporary themes*. New York: Routledge, pp. 3–24.
- Lyle, J. W. B. 2002. *Sports coaching concepts: A framework for coaches' behaviour*. London: Routledge.
- McClellan, J. C. and Chelladurai, P. 1995. Dimensions of coaching performance: Development of a scale. *Journal of Sport Management* 9, pp. 194–207.
- Martindale, A. and Collins, D. 2010. But why does what works work? A response to Fifer, Henschen, Gould, and Ravizza. *The Sport Psychologist* 24, pp. 113–116.
- Martindale, A. and Collins, D. 2012. A professional judgment and decision making case study: Reflection-in-action research. *The Sport Psychologist* 26, pp. 500–518.
- Mayer, J. D. and Salovey, P. 1997. What is emotional intelligence? In Salovey, P. and Sluyter, D. eds. *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators*. New York: Basic Books, pp. 3–31.
- Meyer, B. B. and Fletcher, T. B. 2007. Emotional intelligence: A theoretical overview and implications for research and professional practice in sport psychology. *Journal of Applied Sport Psychology* 19, pp. 1–15.



- Nash, C. and Collins, D. 2006. Tacit knowledge in expert coaching: Science or art? *Quest* 58, pp. 465–477.
- Nash, C., Martindale, R., Collins, D. and Martindale, A. 2012. Parameterising expertise in coaching: Past, present and future. *Journal of Sports Sciences* 30, pp. 985–994.
- Paulhus, D. L. and Williams, K. 2002. The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality* 36, pp. 556–568.
- Petrides, K. V. and Furnham, A. 2000. On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences* 29, pp. 313–320.
- Potrac, P. and Jones, R. 2009. Power, conflict and cooperation: Toward a micropolitics of head coaching. *Quest* 61, pp. 223–236.
- Potrac, P., Jones, R. L. and Armour, K. 2002. 'It's all about getting respect': The coaching behaviours of a top-level English football coach. *Sport, Education and Society* 7(2), pp. 183–202.
- Schön, D. 1987. *Educating the reflective practitioner*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schön, D. 1991. *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York: Arena.
- Sherman, C., Crassini, B., Maschette, W. and Sands, R. 1997. Instructional sports psychology: A reconceptualisation of sports coaching as instruction. *International Journal of Sports Psychology* 28(2), pp. 103–125.
- Sternberg, R. J. 2003. *Wisdom, intelligence, and creativity synthesized*. New York: Cambridge University Press.
- Tetlock, P. 2005. *Expert political judgment: How good is it? How can we know?* Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Thaler, R. H. and Sunstein, C. 2009. Libertarian paternalism. *The American Economic Review* 93(2), pp. 175–179.
- Thelwell, R. C., Lane, A. M., Weston, N. J. V. and Greenlees, I. A. 2008. Examining relationships between emotional intelligence and coaching efficacy. *International Journal of Sport and Exercise Psychology* 6, pp. 224–235.
- Thompson, A., Potrac, P. and Jones, R. (2013). 'I found out the hard way': Micro-political workings in professional football. *Sport, Education and Society*, advance online publication, doi: 10.1080/13573322.2013.862786.
- Tozer, M., Fazey, I. and Fazey, J. 2007. Recognising and developing adaptive expertise within outdoor and expedition leaders. *Journal of Adventure Education and Outdoor Learning* 7, pp. 55–75.
- Wagstaff, C., Fletcher, D. and Hanton, S. 2012. Positive organizational psychology in sport: An ethnography of organizational functioning in a national sport organization. *Journal of Applied Sport Psychology* 24, pp. 26–47.

# Antrenörlükte Liderlik Modelleri

Çeviri: Doç. Dr. Yeliz ERATLI ŞİRİN



### BÖLÜM HEDEFLERİ

Bu bölümü tamamladıktan sonra şunları yapabilmelisiniz:

1. Karmaşık spor antrenörlüğü alanıyla ilgili liderlik teorilerini açıklayabilmek,
2. Geniş bir yelpazede bulunan antrenör liderlik modellerini ve bu modellerin altı çizilen güçlü ve zayıf yönlerinin arasındaki farklılıkları tartışabilmek,
3. Sayısı oldukça fazla olan antrenör liderlik modellerinin ortak yönlerini açıklamak,
4. Antrenörlerin içinde çalıştıkları dinamik ortamlarda etkin bir şekilde liderlik etmelerine yardımcı olabilecek bazı temel yetkinlikleri tarif edebilmek.



### ANAHTAR KELİMELER

- İlişkisel modeller
- Sporcu merkezli modeller
- Grup merkezli modeller
- Antrenör etkililiği modelleri

### GİRİŞ

Bu bölüm, antrenör liderlik literatürünün kapsamlı bir incelemesine dayanmaktadır ve spor antrenörlüğünün geçmişindeki kuramları ve liderlik modellerini teorik bir yaklaşımla incelemektedir. Son zamanların geçerli liderlik modelleri detaylı bir şekilde tartışılmış ve ölçüm sonuçları göz önünde bulundurularak antrenör etkililiği gözden geçirilmektedir.

## TEKRAR SORULARI

- 1 Spor antrenör liderliği alanındaki dört ana teorik yaklaşım arasındaki önemli farkları açıklayın: a) İlişkisel Yaklaşım; b) Sporcu-Merkezli; c) Grup-Merkezli Yaklaşım; ve d) Antrenör Etkililiği Yaklaşımı.
- 2 Fedakarlık modelin, sporcu memnuniyet modelinin, takım uyumu modelinin ve spor antrenörlüğündeki çok boyutlu liderlik modelinin önemini, güçlü ve zayıf yönlerini tartışınız.
- 3 Örgütsel liderlik teorilerinin spor antrenörlük alanına uygulanabilir görünme yollarını tartışınız.
- 4 Kurumsal/örgütsel alanda ortaya çıkan ve spor antrenörlüğü alanında faydalı olduğunu kanıtlamış olan üç liderlik modelini tanımlayınız ve açıklayınız.
- 5 Bu bölümde tartışılan spor antrenörlüğü liderlik teorilerinin hangileri sizin şu ana kadar ki deneyiminize benzemektedir farklılaşan yönlerini açıklayınız.

## KAYNAKLAR

- Aoyagi, M. W., Cox, R. H. and McGuire, R. T. (2008). Organisational citizenship behaviour in sport: Relationships with leadership, team cohesion, and athlete satisfaction. *Journal of Applied Sport Psychology*, 20, 25–41.
- Ames, C. (1992). Achievement goals, motivational climate, and motivational processes. In G. C. Roberts (ed.), *Motivation in sport and exercise* (pp. 161–176). Champaign, IL: Human Kinetic.
- Armstrong, S. (2001). Are you a 'transformational' coach. *Journal of Physical Education, Recreation and Dance*, 72(3), 44–47.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. and Weber, T. J. (2009) Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational research. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 8, 9–32.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994). *Improving organisational effectiveness through trans-formational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Batson, C. D. and Leonard, B. (1987). Prosocial motivation: Is it ever truly altruistic? *Advances in Experimental Social Psychology*, 20, 65–122.
- Bebetsos, E. and Theodorakis, N. (2003). Athletes' satisfaction among team handball players in Greece. *Perceptual and Motor Skills*, 97, 1203–1208.
- Becker, A. J. (2009). It's not what they do, it's how they do it: Athlete experiences of great coaching. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 4, 93–119.
- Boardley, I. D., Kavussanu, M. and Ring, C. (2008). Athletes' perceptions of coaching effectiveness and athlete-related outcomes in rugby union: An investigation based on the coaching efficacy model. *The Sport Psychologist*, 22, 269–287.

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Callow, N., Smith, M. J., Hardy, L., Arthur, C. A. and Hardy, J. (2009). Measurement of transformational leadership and its relationship with team cohesion and performance level. *Journal of Applied Sport Psychology*, 21, 395–412.
- Carron, A. V. and Hausenblas, H. A. (1998) *Group dynamics in sport* (2nd edn). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Carthen, J. D. (2006). War, warrior heroes and the advent of transactional leadership in sports antiquity. *Sport Journal*, 9(2), 6.
- Chan, J. T. and Mallet, C. J. (2009). *How developing emotional intelligence can develop effective sports leadership*. Evolution of the Athlete Coach Education Conference, Queensland, Australia.
- Chan, J. T. and Mallet, C. J. (2011). The value of emotional intelligence for high performance coaching. *International Journal of Sport Science and Coaching*, 6(3), 315–328.
- Charbonneau, D., Barling, J. and Kelloway, K. E. (2001). Transformational leadership and sports performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Applied Social Psychology*, 31, 1521–1534.
- Chelladurai, P. (1978). A contingency model of leadership in athletics. Unpublished doctoral dissertation, Üniversitesi Waterloo, Kanada.
- Chelladurai, P. (1984) Discrepancy between preference and perception of leadership behaviour and satisfaction of athletes in varying sports. *Journal of Sport Psychology*, 6, 27–41.
- Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: A review. *International Journal of Sport Psychology*, 21, 328–354.
- Chelladurai, P. (1993). Leadership. In R. N. Singer, M. Murphey and L. K. Tennant (eds), *Handbook of research on sport psychology* (pp. 647–671). New York: Macmillan.
- Chelladurai, P. (2007). Leadership in sports. In G. Tenenbaum and R. C. Eklund (eds), *Handbook of sport psychology* (pp. 113–135). Hoboken: NJ: John Wiley & Sons.
- Chelladurai, P. and Carron, A. V. (1978). *Leadership*. CAPHER, Sociology of Sport Monograph Series A. Calgary, AB: Üniversitesi Calgary.
- Chelladurai, P. and Saleh, S. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34–45.
- Chin, N. S., Khoo, S. and Low, W. Y. (2012). Self-determination and goal orientation in track and field. *Journal of Human Kinetics*, 33, 151–161.
- Coatsworth, J. D. and Conroy, D. E. (2009). The effects of autonomy-supportive coaching, need satisfaction, and self-perceptions on initiative and identity in youth swimmers. *Developmental Psychology*, 45, 320–328.
- Conroy, D. E. and Coatsworth, D. J. (2007). Assessing autonomy-supportive coaching strategies in youth sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 8(5), 671–684.
- Côté, J. and Gilbert, W. D. (2009). An integrative definition of coaching effectiveness and expertise. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 4, 307–323.
- Côté, J., Salmela, J., Trudel, P., Baria, A. and Russell, S. (1995). The coaching model: A grounded assessment of expert gymnastic coaches' knowledge. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 17, 1–17.
- Côté, J., Bruner, M., Erickson, K., Strachan, L. and Fraser-Thomas, J. (2010). Athlete development and coaching. In J. Lyle and C. Cushion (eds), *Sports coaching: Professionalisation and practice* (pp. 63–83). Edinburgh: Churchill Livingstone Elsevier.
- Cushion, C. J. (2007). Applying sport psychology philosophies, principles and practices onto the gridiron: A commentary. *International Journal of Sport Sciences and Coaching*, 1(4), 351–352.
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241–1255.
- Deci, E. L. and Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.

- Duda, J. L. (2001). Achievement goal research in sport: Pushing the boundaries and clarifying some misunderstandings. In G. C. Roberts (ed.), *Advances in motivation in sport and exercise* (pp. 129–182). Leeds: Human Kinetics.
- Durand-Bush, N. and Salmela, J. H. (2001). The development of talent in sport. In R. N. Singer, H. A. Hausenblas and C. Janelle (eds), *Handbook of sport psychology* (2nd edn, pp. 269–289). New York: John Wiley.
- Dweck, C. S. (1989). Motivation. In A. Lesgold and R. Glaser (eds), *Foundations for a psychology of education* (pp. 87–136). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Gagne, M., Ryan, R. M. and Bargmann, K. (2003). Autonomy support and need satisfaction in the motivation and well-being of gymnasts. *Journal of Applied Sport Psychology*, 15, 372–390.
- Gould, D., Greenleaf, C., Chung, Y. and Guinan, D. (2002). A survey of U.S. Atlanta and 131 Nagano Olympians: Variables perceived to influence performance. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 73(2), 175–186.
- Graham, J. W. (1987). Transformational leadership: Fostering follower autonomy, not automatic followership. In J. G. Hunt (ed.), *Emerging leadership vistas*. Boston, MA: Lexington Books.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Hammermeister, J. J., Burton, D., Pickering, T., Chase, M., Westre, K. and Baldwin, N. (2008). Servant leadership in sport: A concept whose time has arrived. *International Journal of Servant Leadership*, 4, 185–215.
- Hollembek, J. and Amorose, A. J. (2005). Perceived coaching behaviours and college students' intrinsic motivation: A test of self-determination theory. *Journal of Applied Sport Psychology*, 17, 20–36.
- Horn, T. (2002). Coaching effectiveness in the sport domain. In T. Horn (ed.), *Advances in sport psychology* (2nd edn, pp. 309–354). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Horn, T. S. (2008). Coaching effectiveness in the sport domain. In T. S. Horn (ed.), *Advances in sport psychology* (3rd edn, pp. 239–268). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Houchin, G. (2011). Authentic leadership in sports teams. The Üniversitesi Tennessee at Chattanooga, ProQuest, UMI Dissertations Publishing. 1492316.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321–338.
- Humphrey, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 493–504.
- Jensen, S. M. and Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. *Leadership and Organization Development Journal*, 27, 646–666.
- Jowett, S. and Cockerill, L. (2002). Incompatibility in the coach–athlete relationship. In I. Cockerill (ed.), *Solutions in sport psychology* (pp. 16–31). Andover: Thomson Learning.
- Jowett, S. and Cockerill, L. (2003). Olympic medallists' perspective of the athlete–coach relationship. *Psychology of Sport and Exercise*, 4(4), 313–331.
- Jowett, S. and Ntoumanis, N. (2004). The Coach–Athlete Relationship Questionnaire (CART-Q): Development and initial validation. *Scandinavian Journal of Medicine and Science in Sports*, 14, 245–257.
- Kao, S. F. and Cheng, B. S. (2005). Assessing sport team culture: Qualitative and quantitative approaches. *International Journal of Sport Psychology*, 36, 22–38.
- Kernis, M. H. and Goldman, B. M. (2003). Stability and variability in self-concept and self-esteem. In M. R. Leary and J. P. Tangney (eds), *Handbook of self and identity* (pp. 106–127). New York: Guilford Press.
- Kernis, M. H. and Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. In M. P. Zanna (ed.), *Advances in experimental social psychology* (vol. 38, pp. 283–357). San Diego, CA: Academic Press.

- Kidder, D. and Parks, J. (2001). The good soldier: Who is s(he)? *Journal of Organizational Behavior*, 22(8), 939–959.
- Kim, S. H. (2013). Effectiveness of authentic leadership in the context of sports. 2013 North American Society for Sport Management Conference (NASSM 2013), Austin TX (oral presentation), 31 May 2013.
- Lavallee, D., Williams, J. M. and Jones, M. V. (2008) *Key studies in sport and exercise psychology* New York: McGraw-Hill.
- Lorimer, R. and Jowett, S. (2009). Empathic accuracy in coach–athlete dyads who participate in team and individual sports. *Psychology of Sport and Exercise*, 10, 152–158.
- Loughead, T. M., Patterson, M. M. and Carron, A. V. (2008). The impact of fitness leader behavior and cohesion on an exerciser's affective state. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 6, 53–68.
- Luthans, F. and Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton and R. E. Quinn (eds), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–258). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Lyle, J. (2002). *Sports coaching concepts: A framework for coaches' behaviors*. London: Routledge.
- Mageau, G. A. and Vallerand, R. J. (2003). The coach–athlete relationship: A motivational model. *Journal of Sport Sciences*, 21, 883–904.
- Mallett, C. J. (2010). High performance coaches' careers and communities. In J. Lyle and C. Cushion (eds), *Sport coaching: Professionalism and practice* (pp. 119–133). London: Elsevier.
- Miller, L. M. and Carpenter, C. L. (2009). Altruistic leadership strategies in coaching: A case study of Jim Tressel of the Ohio State University. *Strategies*, 22, 9.
- Nicholls, J. G. (1984). Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice and performance. *Psychological Review*, 91, 328–346.
- Nicholls, J. G. (1989). *The competitive ethos and democratic orientation*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. and MacKenzie S. P. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. London: Sage.
- Poczwadowski, A., Barrot, J. E. and Peregoy, J. J. (2002). The athlete and coach: Their relationship and its meaning. *International Journal of Sport Psychology*, 33(1), 98–115.
- Rieke, M., Hammermeister, J. and Chase, M. (2008). Servant leadership in sport: A new paradigm for effective coach behaviour. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 3, 227–239.
- Riemer, H. and Chelladurai, P. (1995). Leadership and satisfaction in athletics. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 17, 276–293.
- Rowold, J. (2006). Transformational and transactional leadership in martial arts. *Journal of Applied Sport Psychology*, 18, 312–325.
- Ryan, R. M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 450–461.
- Ryan, R. M. and Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78.
- Ryan, R. and Deci, E. (eds), (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: Universitesi Rochester Press.
- Sashkin, M. and Burke, W. W. (1990). Understanding and assessing organizational leadership. In K. E. Clark and M. B. Clark (eds), *Measures of leadership* (pp. 297–325). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Smith, M. J., Arthur, C. A., Hardy, J., Callow, N. and Williams, D. (2013) Transformational leadership and task cohesion in sport: The mediating role of intrateam communication. *Psychology of*

*Sport and Exercise*, 14(2), pp. 249–257.

- Smith, R. E. and Smoll, F. L. (1997). Coach-mediated team building in youth sports. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9, 114–132.
- Smith, R. E., Smoll, F. L. and Curtis, B. (1979). Coach effectiveness training: A cognitive-behavioral approach to enhancing relationship skills in youth sports coaches. *Journal of Sport Psychology*, 1, 59–75.
- Smoll, F. L. and Smith, R. E. (1989). Leadership behaviours in sport: A theoretical model and research paradigm. *Journal of Applied Sport Psychology*, 19, 1522–1551.
- Smoll, F. L., Smith, R. E., Barnett, J. J. and Everett, J. J. (1993). Enhancement of children's self-esteem through social support training for youth sport coaches. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 602–610.
- Spears, L. C. (ed.). (1998). *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit and servant-leadership*. New York: John Wiley & Sons.
- Vallee, C. N. and Bloom, G. A. (2005). Building a successful university program: Key and common elements of expert coaches. *Journal of Applied Sport Psychology*, 17, 179–196.
- Vella, S. A., Oades, L. G. and Crowe, T. P. (2010). The application of coach leadership models to coaching practice: Current state and future directions. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 5(3), 425–434.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. and Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, 89–126.
- Whitehead, G. (2009). Adolescent leadership development: Building a case for an authenticity framework. *Educational Management Administration and Leadership*, 37, 847–872.
- Williams, J. M. and Widmeyer, N. W. (1991). The cohesion-performance outcome relationship in coaching sport. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 13(4), 364–371.
- Yukelson, D. (1997). Principles of effective team building interventions in sport: A direct services approach at Penn State University. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9, 73–96.

# Antrenörlükte Örgütsel Liderlik Yaklaşımları

Çeviri: Bilim Uzm. Nurşen ŞAHİN



### BÖLÜM HEDEFLERİ

Bu bölümü tamamladıktan sonra şunları yapabilmelisiniz:

1. Liderlik teorilerinin geliştirilmesindeki bazı fikirleri anlamak,
2. Farklı liderlik teorilerinin göreceli olarak güçlü ve zayıf yanlarını tartışmak,
3. Toplumsal etkileşim olarak liderlik etrafında ortaya çıkan uzlaşmayı anlamak,
4. İş örgütleri ile antrenörlük arasındaki liderlik teorilerinin örtüşmesini tartışmak.



### ANAHTAR KELİMELER

- Özellik teorisi
- Durumsal liderlik teorisi
- Hizmetkar liderlik teorisi
- Liderler ve takipçiler
- Sosyal kimlik teorisi

### GİRİŞ

Liderlik, çalışan davranışını performans, motivasyon ve bağlılık açısından belirlemede en önemli faktörlerden biridir ve psikoloji alanındaki bir asırdır süren araştırmalar onun anatomisini ve nedenlerini açıklamaya çalışmıştır (Avolio ve ark., 2009). Liderlik stili, herhangi bir iş temelli etkileşimin bağlamını oluşturacak ve kurumun genel kültürüne yansiyacaktır. Spor alanına, özellikle takım sporu ve antrenörlüğe uygulanabilirliğinin spor psikolojisinde önemli bir odak noktası haline gelmesi şaşırtıcı değildir (Chelladurai, 2007).



malar zincirinin bir halkası da, Vroom ve Yetton'un (1973) çalışmasında gösterildiği gibi katılımcı karar vermesi ile ilgilidir.

Bu fikir, Lewin'in (1947) yazılarında en iyi şekilde ifade edilir ve basitçe, davranışları gerçekten değiştirmek ve değişikliklerin kalıcılığını sağlamak istiyorsanız, insanların ilk etapta değişim kararının alınmasında önemli bir rol oynadıklarını hissetmelerini sağlamak, yapmanız gereken şeydir. Bundan çıkan sonuç, insanlar en azından belli bir dereceye kadar bir lideri seçtiklerini düşünüyorsa liderlerin kabul edilebilir olacaktır. Geçmiş her teorinin üzerinden geçmeden, sosyal kimliğin, otantik liderlik ve hizmetkâr liderlik teorilerinin liderlik davranışı ve etkililiği ile ilgili özellik, rol, bilişsel kaynaklar, karar verme ve durumsal lider teorilerinin temel sonuçlarını birleştirdiği söylenebilir. Bu geçmiş teorilerin temel unsurları, yönetici-lider tartışması merceğinden geçerek rafine edilmiştir, böylece bize kalanlar liderlikle ilgilidir.

Seçilen liderin neden en etkili olabileceğini açıklamaya yardımcı olmak için liderliğin sosyal kimlik teorisine dönüyoruz (Haslam ve ark., 2011). Temelde, seçilen bir lider, grup üyelerinin merkezi tutumlarını ve değerlerini yansıtacaktır, yani en prototipik üyeler olacaktır. Prototiplik, bir üyenin grup kimliğini ne kadar temsil ettiğini yansıtır (Örneğin; grup değerleri, normlar, tutumlar) ve kanıtlar, algılanan prototipikliğin düzeyi arttıkça, o kişinin grup düzeyinde daha fazla etkisinin olduğunu gösterir (Fielding ve Hogg, 1997; Platow ve Van Knippenberg, 2001). Prototipik üyeler, grubun etik ve ahlaki duruşunu ve yaşadıkları sosyal dünyanın gerçekliğini yansıtan paylaşılan temel değerleri ve tutumları benimsemektedir. Bu nedenle, prototipik bir lider otantik olarak algılanacaktır. Ek olarak prototipik üye grubun amaçlarını ve isteklerini takip ediyor olduğu algılanacağı için gruba hizmet ediyor olarak görülecektir. Bu, hizmetkar liderin neden kabul edileceğini ve başarılı olacağını açıklamaya yardımcı olur.

## TEKRAR SORULARI

1. Antrenörlük örgütsel liderlik teorilerinden nasıl yararlanabilir?
2. Liderlik teorilerini anlamada yöneticiliği liderlikle eş tutmanın sınırlılıkları nelerdir?
3. Liderlik özellik yaklaşımlarının günümüz liderlik tartışmalarına katkıda bulunabilecek faydalı yanları var mıdır?
4. Liderliği sosyal bir etkileşim olarak görmek neden önemlidir?

## KAYNAKLAR

- Allport, F. (1924) *Social Psychology*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Asch, S. E. (1952). *Social Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., and Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions, *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449.
- Bales, R. F. (1950) *Interaction Process Analysis: A Method for the Study of Small Groups*. Cambridge, MA: Addison-Wesley.
- Bales, R. F. (1970) *Personality and Interpersonal Behavior*. New York: Holt, Rinehart, & Winston.
- Bandura, A. (1977). Social learning theory. *The Journal of Communication*, 28, 12–29.
- Blake, R., and Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston, TX: Gulf Publishing.

- Blumer, H. (1969). *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Cassidy, T., Cummins, P., Breslin, G., and Stringer, M. (2014). Perceptions of coach social identity and team confidence, motivation and self-esteem. *Psychology*, 5, 1175–1184.
- Charbonneau, D., Barling, J., and Kelloway, E. K. (2001). Transformational leadership and sports performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Applied Social Psychology*, 31, 1521–1534.
- Chelladurai, P. (2007). Leadership in sports. In G. Tenenbaum and R. C. Eklund (eds), *Handbook of Sport Psychology*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 113–135.
- Durand-Bush, N., and Salmela, J. H. (2001). The development of talent in sport. In R. N. Singer, H. A. Hausenblas, and C. Janelle (eds), *Handbook of Sport Psychology* (2nd edn). New York: John Wiley, 269–289.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2), 117–140.
- Fiedler, F. E. (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E. and Garcia, J. E. (1987) *New Approaches to Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Fielding, K. S., and Hogg, M. A. (1997). Social identity, self-categorisation, and leadership: A field study of small interactive groups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 1, 39–51.
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. New York: John Wiley & Sons.
- Goffman, I. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Doubleday.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Hains, S. C., Hogg, M. A., and Duck, J. M. (1997). Self-categorization and leadership: Effects of group prototypicality and leader stereotypicality. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 1087–1100.
- Halpin, A. W., and Winer, B. J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. In R. M. Stogdill and A. E. Coons (eds), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Columbus, OH: The Ohio State University, Bureau of Business Research, Monograph No. 88.
- Hammermeister, J. J., Burton, D., Pickering, T., Chase, M., Westre, K., and Baldwin, N. (2008). Servant leadership in sport: A concept whose time has arrived. *International Journal of Servant Leadership*, 4, 185–221.
- Harré, H. Rom. (1979). *Social Being: A Theory for Social Psychology*. Oxford: Blackwell.
- Haslam, S. A. (2001). *Psychology in Organisations: The Social Identity Approach*. London: Sage.
- Haslam, S. A., Reicher, S., and Platow, M. J. (2011). *The New Psychology of Leadership: Identity, Influence, and Power*. Hove: Psychology Press.
- Haslam, S. A., Oakes, P. J., McGarty, C., Turner, J. C., and Onorato, S. (1995). Contextual changes in the prototypicality of extreme and moderate outgroup members. *European Journal of Social Psychology*, 25, 509–530.
- Hersey, P., and Blanchard, K. H. (1977). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (3rd edn). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hersey, P., and Blanchard, K. H. (1982) *Management of Organizational Behavior* (4th edn). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 184–200.
- Hollander, E. P. (1958). Conformity, status, and idiosyncrasy credit. *Psychological Review*, 65 (2): 117–127.
- Hollander, E. P. (2008). *Inclusive Leadership: The Essential Leader-Follower Relationship*. New York: Routledge.
- Katz, D., Maccoby, N., and Morse, N. C. (1950). *Productivity, Supervision and Morale in an Office Situation*. Ann Arbor, MI: Survey Research Centre.
- Kernis, M. H., and Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in Experimental Psychology*, 38, 283–356.
- Laub, J. (1999). Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership (SOLA) instrument. *Dissertation Abstracts International*, 60(2), 308.
- LeBon, G. (1896). *The Crowd: A Study of the Popular Mind*. London: T. Fisher Unwin.
- Lewin, K. (1947). Frontiers of group dynamics: Concept, method and reality in social science, social equilibria, and social change. *Human Relations*, 1, 5–41.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. London: Tavistock.

- Lord, R. G., Foti, R. J., and Phillips, J. S. (1982). A theory of leadership categorization. In J. G. Hunt, U. Sekaran, and C. Schriesheim (eds), *Leadership: Beyond Establishment Views*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, 104–121.
- Luthans, F., and Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, and R. E. Quinn (eds), *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 241–258.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Cambridge, MA: Harvard.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, Self and Society*. Chicago, IL: Üniversitesi Chicago Press.
- Patterson, K. (2003). Servant leadership: A theoretical model. In S. Adjiboloo (ed.), *Proceedings of the Servant-Leadership: The Human Factor in Shaping the Course of History and Development*. Lanham, MD: American University Press, 69–110.
- Platow, M. J., and van Knippenberg, D. (2001). A social identity analysis of leadership endorsement: The effects of leader ingroup prototypicality and distributive intergroup fairness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 1508–1519.
- Rabbie, J. M., and Horowitz, M. (1969). Arousal of ingroup–outgroup bias by a chance win or loss. *Journal of Personality and Social Psychology*, 13(3), 269–277.
- Rieke, M., Hammermeister, J., and Chase, M. (2008). Servant leadership in sport: A new paradigm for effective coach behaviour. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 3, 227–239.
- Riemer, H. A., and Chelladurai, P. (1998). Development of the athlete satisfaction questionnaire. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 20, 127–156.
- Robbins, S. (2001). *Organizational Behavior* (9th edn). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Russell, R. F., and Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership and Organization Development Journal*, 23, 145–157.
- Ryan, R. M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 450–461.
- Schachter, S., and Singer, J. (1962). Cognitive, social and physiological determinants of emotional state. *Psychological Review*, 69, 379–399.
- Sherif, M., Harvey, O. J., White, B. J., Hood, W. R., and Sherif, C. W. (1961). *Intergroup conflict and cooperation: The Robbers Cave experiment (Vol. 10)*. Norman, OK: University Book Exchange.
- Sternberg, R. J., and Vroom, V. (2002). Theoretical letters: The person versus the situation in leadership. *Leadership Quarterly*, 13, 301–323.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- Tajfel, H., and Wilkes, A. L. (1963). Classification and quantitative judgment. *British Journal of Psychology*, 54, 101–114.
- Tajfel, H., and Turner, J. (1979). An integrative theory of inter-group conflict. In W. Austin, and S. Worscehl (eds), *The Social Psychology of Inter-group Relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole, 33–47.
- Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P., and Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 1, 149–177.
- Taneja, S., Pryor, M. G., Humpheries, J. H., and Toombs, L. A. (2011). Where are the new organization theories? Evolution, development and theoretical debate. *International Journal of Management*, 28(3), 959–978.
- Turner, J. C., and Haslam, S. A. (2001). Social identity, organisations, and leadership. In M. E. Turner (ed.), *Groups at Work: Advances in Theory and Research*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 25–65.
- Van Dierendonck, D. (2011). Understanding servant leadership. *RSM Insight*, 7(3), 7–9.
- Vella, S. A., Oades, L. G., and Crowe, T. P. (2011). The role of the coach in facilitating positive youth development: Moving from theory to practice. *Journal of Applied Sport Psychology*, 23(1), 33–48.
- Vroom, V. H., and Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh, PA: Üniversitesi Pittsburgh Press.
- Vroom, V. H., and Jago, A. G. (1988). *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Warr, P. (1987). *Work, Unemployment, and Mental Health*. Oxford: Clarendon Press.
- Weber, M. (1921/1968). *Economy and Society*. (G. Roth, C. Wittich, eds, G. Roth, C. Wittich, trans.) New York: Bedminster Press.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289.
- Yukl, G. (2007). *Leadership in Organizations* (6th edn). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

# Antrenörlükte Liderliğin Ölçülmesi

Çeviri: Doç. Dr. Eren ULUÖZ

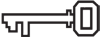
Dr. Öğr. Üyesi Gamze ÜNALDI



### BÖLÜM HEDEFLERİ

Bu bölümü tamamladıktan sonra şunları yapabilmelisiniz:

1. Popüler liderlik modellerinden ikisinin özetini sunabilmek,
2. Spor antrenörlüğünde liderliği nasıl ölçtüğümüze dair iki yöntemi anlatmak,
3. Önemli liderlik ölçme araçlarından bazılarını detaylandırmak,
4. Spor liderliği ölçümündeki son gelişmelere aşina olmak.



### ANAHTAR KELİMELER

- Faktör Analizi
- İç Tutarlılık
- İşlemselleştirme (Ölçülebilir Hale Getirme)
- Güvenirlilik
- Test-Tekrar Test Güvenirliliği
- Geçerlilik

### GİRİŞ

Spor alanı, sporcular ve antrenörler arasındaki birçok önemli etkileşim ve süreci içerir. Bu bölümde özel olarak odaklanılan konu, spor liderliği ölçümünün özelliklerinin, öncüllerinin ve sonuçlarının değerlendirilmesidir. Liderlik araştırmalarının çoğu, liderliği kavramsallaştırmak için çok boyutlu model (Chelladurai, 1990) veya arabulucu liderlik modeline (Smoll ve diğerleri, 1978) odaklanmıştır. Her model, bunları ölçmek

## KAYNAKLAR

- Amorose, A. J., and Horn, T. S. (2000). Intrinsic motivation: Relationships with collegiate athletes' gender, scholarship status, and perceptions of their coaches' behavior. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 22, 63–84.
- Bales, R. F., and Slater, P. (1955). Role differentiation in small decision-making groups. In P. Parsons and R. F. Bales (eds), *Family, socialisation, and interaction processes* (pp. 259–306). Glencoe, IL: Free Press.
- Barrow, J. (1977). The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academy of Management Review*, 2, 231–251.
- Bartholomew, K. J., Ntoumanis, N., and Thøgersen-Ntoumani, C. (2010). The controlling inter-personal style in a coaching context: Development and initial validation of a psychometric scale. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 32, 193–216.
- Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Browne, M. W., and DuToit, S. H. C. (1991). *Models for learning data*. In L. M. Collins and J. L. Horn (eds), *Best methods for the analysis of change* (pp. 47–68). Washington, DC: APA.
- Chaumeton, N. R., and Duda, J. L. (1998). Is it how you play the game or whether you win or lose? The effect of competitive level and situation on coaching behaviours. *Journal of Sport Behavior*, 11(3), 157–174.
- Chelladurai, P. (1981). The coach as motivator and chameleon of LİDERLİK STİLLERİ. *Science periodical on research and technology in sport*. Ottawa, Kanada: Coaching Association of Kanada.
- Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: A review. *International Journal of Sport Psychology*, 21, 328–354.
- Chelladurai, P. (1993). *Leadership*. In R. N. Singer, M. Murphy, and L. K. Tennant (eds), *Handbook on research on sport psychology* (pp. 641–671). New York: McMillan.
- Chelladurai, P., and Arnott, M. (1985). Decision styles in coaching: Preferences of basketball players. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 56(1), 15–24.
- Chelladurai, P., and Riemer, H. A. (1998). Measurement of leadership in sport. In J. L. Duda (ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurement* (pp. 227–253). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Chelladurai, P., and Saleh, S. D. (1980). Dimensions of leader behaviour in sports: Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34–55.
- Coaley, K. (2009). *An introduction to psychological assessment and psychometrics*. London: Sage.
- Cohen, J. (1960). A coefficient of agreement for nominal scales. *Educational and Psychological Measurement*, 20(1), 37–46.
- Côté, J. J., Yardley, J., Hay, W., Sedgwick, J., and Baker, J. (1999). An exploratory examination of the coaching behavior scale for sport. *Avante*, 5, 82–92.
- Franks, I. M., Johnson, R. B., and Sinclair, G. D. (1988). The development of a computerized coaching analysis system for recording behavior in sporting environments. *Journal of Teaching in Physical Education*, 8, 23–32.
- Furr, R. M., and Bacharach, V. R. (2014). *Psychometrics: An introduction*. London: Sage.
- Garland, D. J., and Barry, J. R. (1988). The effects of personality and perceived leader behaviour on performance on collegiate football. *The Psychological Record*, 38, 237–247.
- Gordon, S. (1986). Behavioral correlates of coaching effectiveness. Unpublished doctoral dissertation. Üniversitesi Alberta, Kanada.
- Horn, T. S. (1984). Expectancy effects in the interscholastic athletic setting: Methodological considerations. *Journal of Sport Psychology*, 6, 60–76.

- Horne, T., and Carron, A. V. (1985). Compatibility in coach–athlete relationships. *Journal of Sport Psychology*, 7, 137–149.
- Iordanoglou, D. (1990). Perceived leadership in Greek soccer: A preliminary investigation. Unpublished paper, Üniversitesi Manchester, Department of Education, Manchester, UK.
- Isberg, L., and Chelladurai, P. (1990). The Leadership Sale for Sports: Its applicability to the Swedish context. Unpublished manuscript, University College of Falun/Borlange, Sweden.
- Jowett, S., and Ntoumanis, N. (2003). The Greek Coach–Athlete Relationship Questionnaire (Gr-CART-Q): Scale construction and validation. *International Journal of Sport Psychology*, 34, 101–124.
- Kenow, L. J., and Williams, J. M. (1993). Factor structure of the coaching behavior questionnaire and its relationship to anxiety and self-confidence. *Journal of Sport and Exercise Psychology (Supplement)*, 15, S45.
- Krane, V., Ecklund, R., and McDermott, M. (1991). Collaborative action research and behavioural coaching intervention: A case study. *Applied Research in Coaching and Athletics Annual*, 12, 119–147.
- Lacy, A. C., and Darst, P. D. (1989). The Arizona State University Observation Instrument (ASUOI). In P. W. Darst, B. Zakrajsek, and V. H. Mancini (eds), *Analyzing physical education and sport instruction* (pp. 369–378). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Loehr, J. (2005). *Leadership: Full engagement for success*. In S. M. Murphy (ed.), *The sport psych handbook* (pp. 155–170). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Meier, S. T. (1994). *The chronic crisis in psychological measurement and assessment: A historical survey*. New York: Academic Press.
- Nunnally, J. C., and Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. London: Sage.
- Porter, L. W., and Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Richard, D. Irwin.
- Riemer, H. A., and Chelladurai, P. (1995). Leadership and satisfaction in athletics. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 17, 276–293.
- Sarantakos, S. (1993). *Social research*. Basingstoke: Macmillan.
- Seifriz, J. J., Duda, J. L., and Chi, L. (1992). The relationship of perceived motivational climate to intrinsic motivation and beliefs about success in basketball. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 14, 375–391.
- Sherman, M. A., and Hassan, J. S. (1986). Behavioral studies of youth sport coaches. In M. Pieron and G. Graham (eds), *The 1984 Olympic Scientific Congress proceedings: Vol. 6. Sport pedagogy* (pp. 103–108). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Smith, R. E., and Smoll, F. L. (1990). Self-esteem and children's reactions to youth sport coaching behaviors: A field study of self-enhancement processes. *Developmental Psychology*, 26(6), 987–993.
- Smith, R. E., Smoll, F. L., and Hunt, E. B. (1977). A system for the behavioral assessment of coaches. *Research Quarterly*, 48, 401–407.
- Smith, R. E., Zane, N. W. S., Smoll, F. L., and Coppel, D. B. (1983). Behavioral assessment in youth sports: Coaching behaviors and children's attitudes. *Medicine and Science in Sport and Exercise*, 15, 208–214.
- Smoll, F. L., and Smith, R. E. (1989). Leadership behaviors in sport: A theoretical model and research paradigm. *Journal of Applied Social Psychology*, 78, 602–610.
- Smoll, F. L., Smith, F. L., Curtis, B., and Hunt, E. (1978). Towards a mediational model of coach player relationships. *Research Quarterly*, 49, 528–541.
- Summers, R. J. (1983). A study of leadership in a sport setting. Unpublished master's thesis. Üniversitesi Waterloo, Kanada.

- Tharp, R. G., and Gallimore, R. (1976). What a coach can teach a teacher. *Psychology Today*, 9, 75–78.
- Wałach-Bis'ta, Z. (2013). A Polish adaptation of Leadership Scale for Sports: A questionnaire examining coaching behavior. *Human Movement*, 14(3), 265–274.
- Wandzilak, T., Ansoorge, C. J., and Potter, G. (1988). Comparison between selected practice and game behaviors of youth sport soccer coaches. *Journal of Sport Behavior*, 11(2), 79–88.
- Weiss, M. R., and Friedrichs, W. D. (1986). The influence of leader behaviors, coach attributes, and institutional variables on performance and satisfaction of collegiate basketball teams. *Journal of Sport Psychology*, 8, 332–346.
- White, M. C., Crino, M. D., and Hatfield, J. D. (1985). An empirical examination of the parsimony of perceptual congruence scores. *Academy of Management Journal*, 28(3), 732–737.
- Zhang, J., Jensen, B. E., and Mann, B. L. (1997). Modification and revision of the Leadership Scale for Sport. *Journal of Sport Behavior*, 20(1), 105–121.

# Empati ile Sürdürülebilir Performans

Çeviri: Prof. Dr. Zeynep Filiz DİNÇ

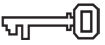
Öğr. Gör. Dr. Cem Yoksuler YILMAZ



### BÖLÜM HEDEFLERİ

Bu bölümü tamamladıktan sonra şunları yapabilmelisiniz:

1. Antrenör-sporcu ilişkilerinde geleneksel yaklaşımları ana hatlarıyla belirtmek,
2. Empati yapısını ve neden önemli olabileceğini tartışmak,
3. Empatinin antrenör liderler için avantajlarını açıklamak,
4. Empatinin spor bağlamında olağanüstü davranışa neden olabileceği örnekler vermek.



### ANAHTAR KELİMELER

- Duygusal iletim
- Duygusal zeka
- Empati
- Ayna nöronlar
- Sınırları zorlamak
- Sürdürülebilir performans



(Jowett, 2005). Empati, etkili iletişim, akran gözlemi, diğerleri arasında duygusal iletim gibi faktörleri anlamak için bu alanda kolayca kullanılabilir sinirsel temelli ölçülebilir bir yapıdır. Empatinin merkezi olduğu etkili ilişkiler, hem antrenörler hem de sporcular için uyarlanabilir sürekli performans geliştirmede değerli olabilir.

## TEKRAR SORULARI

- 1 Empati ilişki gelişiminde merkezi midir?
- 2 Yüksek performans takımlarının empatide ustalaşmış liderlere ihtiyacı var mıdır?
- 3 Spor rekabetinde empati örnekleri aklınıza geliyor mu?
- 4 Seçkin oyuncuların antrenörlükte başarılı olamamalarında empati yokluğu bir neden midir?

## KAYNAKLAR

- Anderson, A. G., Miles, A., Mahoney, C. and Robinson, P. (2002). Evaluating the effectiveness of applied sport psychology practice: Making the case for a case study approach. *The Sport Psychologist*, 16, 432–453.
- Anderson, C. M., Petrie, T. A. and Neumann, C. S. (2012). Effects of sport pressures on female collegiate athletes: A preliminary longitudinal investigation. *Sport, Exercise and Performance Psychology*, 1, 120–134.
- Balague, G. (1999). Understanding identity, value and meaning when working with elite athletes. *The Sport Psychologist*, 13, 89–98.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- BBC (2012). Steven Gerrard has mixed emotions despite Carling Cup win. 22 Şubat 2015'te [www.bbc.com/sport/0/football/17174043](http://www.bbc.com/sport/0/football/17174043):ten alınmıştır.
- Berscheid, E. (1999). The greening of relationship science. *American Psychologist*, 54, 260–266.
- Bevan, S. (2012). Football: Cardiff 2–2 Liverpool. [www.guardian.com](http://www.guardian.com)'dan alınmıştır.
- Bloom, G. A. and Salmela, J. H. (2000). Personal characteristics of expert team sport coaches. *Journal of Sport Pedagogy*, 6 (2), 56–76.
- Bonogofski, S. L., Beerman, K. A., Massey, L. K. and Houghton, M. (1999). A comparison of athletic achievement and eating disorder behaviors among female cross country runners. *Medicine and Science in Sports and Exercise*, 31, S65.
- Brackenbridge C. (2001). *Spoilsports: Understanding and preventing sexual exploitation in sport*. New York: Routledge.
- Chelladurai, P. (1993). Leadership. In R. N. Singer, M. Murphey and L. K. Tennant (eds) *Handbook on research on sport psychology* (pp. 647–671). New York: Macmillan.
- Côté, J. and Gilbert, W. (2009). An integrative definition of coaching effectiveness and expertise. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 4, 307–323.
- Decety, J. and Sommerville, J. A. (2003). Shared representations between self and others: A social cognitive neuroscience view. *Trends in Cognitive Sciences*, 7, 527–533.
- Decety, J. and Jackson, P. L. (2004). The functional architecture of human empathy. *Behavioral and Cognitive Neuroscience Review*, 3, 71–100.

- Dixon, M., Lee, S. and Ghaye, T. (2013). Reflective practices for better sports coaches and coach education: Shifting from a pedagogy of scarcity to abundance in the run-up to Rio 2016. *Reflective Practice: International and Multidisciplinary Perspectives*, 14 (5), 585–599.
- Eder, S. (2013). Rutgers officials long knew of coach's actions. *New York Times*, 6 April. 22 Şubat 2015'te [www.nytimes.com/2013/04/07/sports/ncaabasketball/rutgers-officials-long-knew-of-coach-mike-rices-actions.html?pagewanted=all&r=0](http://www.nytimes.com/2013/04/07/sports/ncaabasketball/rutgers-officials-long-knew-of-coach-mike-rices-actions.html?pagewanted=all&r=0). 'dan alınmıştır.
- Ford, M. L. (2014). *A history of NFL preseason and exhibition games: 1986 to 2013*. London: Rowman & Littlefield.
- Guardian (2009). Cool-headed O'Gara hits back at his detractors. 22 Şubat 2015'te [www.theguardian.com/sport/2009/mar/22/ronan-ogara-İrlanda-grand-slam-six-nations](http://www.theguardian.com/sport/2009/mar/22/ronan-ogara-İrlanda-grand-slam-six-nations)'dan alınmıştır
- Hughes, L. and Leavey, G. (2012). Setting the bar: Athletes and vulnerability to mental illness. *British Journal of Psychiatry*, 200, 95–96.
- Hunter, A. (2012). 'This is just the start', says Kenny Dalglish as Liverpool celebrate. *The Guardian* (online). 22 Şubat 2015'te [www.theguardian.com/football/2012/feb/26/kenny-dalglish-liverpool](http://www.theguardian.com/football/2012/feb/26/kenny-dalglish-liverpool)'dan alınmıştır
- Jowett, S. (2005). The coach–athlete partnership. *The Psychologist*, 18 (7), 412–415.
- Jowett, S. and Meek, G. A. (2000). The coach–athlete relationship in married couples: An exploratory content analysis. *The Sport Psychologist*, 14, 157–175.
- Jowett, S. and Cockerill, I. M., (2002). Incompatibility in the coach–athlete relationship. In I. M. Cockerill (ed.) *Solutions in sport psychology* (pp. 16–31). London: Thomson Learning.
- Jowett, S. and Cockerill, I. M. (2003). Olympic medallists' perspective of the athlete–coach relationship. *Psychology of Sport and Exercise*, 4, 313–331.
- Jowett, S. and Clark-Carter, D. (2006). Perceptions of empathic accuracy and assumed similarity in the coach–athlete relationship. *British Journal of Social Psychology*, 45 (3), 617–637.
- Jowett, S. and Wylleman, P. (2006). Interpersonal relationships in sport and exercise: Crossing the chasm. *Psychology of Sport and Exercise*, 7, 119–123.
- Jowett, S. and Lavallee, D. (2007). *Social psychology in sport*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Jowett, S. and Poczwadowski, A. (2007). Understanding the coach–athlete relationship. In S. Jowett and D. Lavallee (eds), *Social psychology in sport* (pp. 3–14). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Kerr, G., Berman, E. and de Souza, M. J. (2006). Disordered eating in women's gymnastics: Perspectives of athletes, coaches, parents, and judges. *Journal of Applied Sport Psychology*, 18, 28–43.
- Knowles, Z. R. (2013). Sports coaching: Reflecting on reflection – Exploring the practice of sports coaching graduates. In R. Neil, S. Hanton, S. Fleming and K. Wilson (eds), *The research process in sport, exercise and health: Case studies of active researchers*. Hove, East Sussex: Routledge.
- Kremer, J. and Moran, A. P. (2013). *Pure sport* (2nd edn). Hove: Routledge.
- Lane, A. M., Thelwell, R. C., Lowther, J. and Devonport, T. J. (2009). Emotional intelligence and psychological skills use among athletes. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37 (2), 195–201.
- Lane, A. M., Devonport, T. J., Soos, I., Karsai, I., Leibinger, E. and Hamar, P. (2010). Emotional intelligence and emotions associated with optimal and dysfunctional athletic performance. *Journal of Sports Science and Medicine*, 9(3), 388–392.
- Lorenz, K. and Leyhausen, P. (1973). *Motivation of human and animal behavior: An ethological view*. New York: D. Van Nostrand.
- MacIntyre, T. (2012). What have the Romans ever done for us? The contribution of sport and exercise psychology to mainstream psychology. *The Psychologist*, 25 (7), 2–3.
- Moran, A., Guillot, A., MacIntyre, T. and Collet, C. (2012a). Re-imagining mental imagery: Building bridges between cognitive neuroscience and sport psychology. *British Journal of Psychology*, 103, 224–247.

- Moran, A. P., Campbell, M., Holmes, P. and MacIntyre, T. (2012b). Mental imagery, action observation and skill learning. In N. Hodges and M. A. Williams (eds), *Skill acquisition in sport: Research, theory and practice* (2nd edn, pp. 94–111). Sussex: Routledge.
- Poczwardowski, A., Sherman, C. P. and Henschen, K. P. (1998). A sport psychology service delivery heuristic: Building on theory and practice. *The Sport Psychologist*, 12, 191–207.
- Rizzolatti, G., Fadiga, L., Gallese, V. and Fogassi, L. (1996) Premotor cortex and the recognition of motor actions. *Cognitive Brain Research*, 3, 131–141.
- Salovey, P. and Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185–211.
- Smoll, F. L., Smith, R. E. and Cumming, S. P. (2007). Effects of a motivational climate intervention for coaches on changes in young athletes' achievement goal orientations. *Journal of Clinical Sport Psychology*, 1 (1), 23–46.
- Walker, G., Kremer, J. and Moran, A. (2006). Coming of age in sport psychology. *Sport and Exercise Psychology Review*, 2 (1), 43–49.
- Williams, S. J. and Kendall, L. (2007). Perceptions of elite coaches and sports scientists of the research needs for elite coaching practice. *Journal of Sports Sciences*, 25 (14), 1577–1586.

# Gelecek: Spor Liderliğindeki Eğilimler ve Zorluklar

Çeviri: Dr. Öğr. Üyesi Erdem EROĞLU

Dr. Öğr. Üyesi Sultan YAVUZ EROĞLU



### BÖLÜM HEDEFLERİ

Bu bölümün asıl amaçları şunlardır:

1. Kitapta ele alınan başlıkları ve konuları bir araya getirmek ve spor kurumları liderlerinin karşılaştığı değişen çevreyi tartışmak,
2. Liderlik teorisi ve uygulamasındaki en son gelişmeleri açıklamak ve spor liderlerinin karşılaşılabileceği gelecekteki en büyük zorlukları göz önünde bulundurmak,
3. Spor kurumlarında liderlik başarısının anahtarlarını çeşitli düzeylerde (yönetim kurulu, yönetim ve antrenörlük düzeylerinde) açıklamak.



### ANAHTAR KELİMELER

- Dijital çağ
- Dürüstlük
- Paylaşılan liderlik
- Otantiklik
- Otantik ilişkiler
- Güven
- Değerler
- Duygusal zeka

yardımıyla ve gerektiğinde liderlik sorumluluklarını kendileri üstlenerek harika sonuçlar elde ederler. Lider, kurumda diğer liderlerin sorumluluğunu taşımalıdır.

Liderlik, genellikle lider ve takipçinin bakış açısından bakıldığında, liderliğin birlikte yaratıldığı (Uhl-Bien ve ark., 2014) ve kişinin kuruluşteki hiyerarşik konumu ile eşit olmayan bir etkileşim olarak adlandırılır. Örneğin, yönetim kurulu düzeyinde, görevdeki görevlilerin çoğu kendi kuruluşlarında ya da takımın gözünde liderdir; bir antrenör sporculara liderlik eder, ancak üst düzey antrenör ile etkileşime girdiğinde takipçi olabilir.

İlişkilerin inşası ve sürdürülmesi liderlik sürecinde önemlidir ve liderlerin duygusal zekasını ve bağlılığını gerektirir. Bu tartışmalı bir şekilde zaman alıcı olsa da, kurumda daha iyi liderler ve giderek daha profesyonel bir spor endüstrisinde başarıya ulaşmaya çalışan spor kurumu için rekabet avantajı sağlayacaktır. İlişki yönetimi becerisi, duygusal zekanın önemli bir bileşeninin yanı sıra, her ikisi de başarılı örgütsel liderlik için kritik olarak görülen diğerlerini geliştirmenin davranışsal yetkinliğidir (Goleman, 2001). Gelecekteki spor liderinin başkalarını geliştirmesi, egolarını terk etmesi ve kendilerini tanıması ve daha da önemlisi, takip edenlerin liderliğini kucaklayabilmeleri için başkalarını dinlemeleri gerekecektir.

Antrenör ve yönetici düzeyindeki liderlik süreci, takipçiye ve ilişkilere (genel kurum liderliğine) benzer bir odaklanmayı gerektirir. Bölüm 12'de belirtildiği gibi, etkili antrenörlük kişilerarası ve sosyal farkındalığa dayanır ve duygusal zeka yeteneği, sporcuların/takımların öğrenme ve performanslarını iyileştirmek için değerli bir yoldur.

Bir sporcu olarak çalışmanın fiziksel yönü, antrenörlerin bir spor organizasyonunun idari bölümüne kıyasla takipçiye ek bir dikkat göstermelerini gerektirir. Antrenör/sporcu ilişkisinde lider, sporcuların sağlığına ve refahına karşı oldukça hassasiyet göstermesi gerekir. Kazanmak için büyük bir baskıya sahip bir ortamda, antrenörlerin değerleri ve etik davranışları daha da önemli sayılabilir, çünkü eğer liderler takipçilerine hukuki ve ahlaki yükümlülükleri göz ardı ederse sporculara doğrudan fiziksel zarar verilebilir. Antrenörün değerleri ve ahlaki ile ilgili sorunlara örnek olarak adil seçim, sportmenlik, takım arkadaşlarının önünde saygıyla davranılması, sözlü taciz ve “bütün insanı” geliştiren bir ortam oluşturulması sayılabilir.

## KAYNAKLAR

- Algera, P. M., and Lips-Wiersma, M. (2012). Radical authentic leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organisation can be authentic. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 118–131.
- Avolio, B. J., Jung, D., Murray, W., and Sivasubramaniam, N. (1996). Building highly developed teams: Focusing on shared leadership process, efficacy, trust, and performance. In Beyerlein, D. A., and Beyerlein, S. T. (eds), *Advances in interdisciplinary studies of work teams* (pp. 173–209). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bennis, W. (1999). The end of leadership: Exemplary leadership is impossible without full inclusion, initiatives, and cooperation of followers. *Organizational Dynamics*, 27(1), 71–79.
- Bradbury, T., and O'Boyle, I. (2013). The future: Trends and challenges in sport governance. In O'Boyle, I., Bradbury, T. (eds), *Sport governance: International case studies* (pp. 277–288). Abingdon: Routledge.

- Brockner, J., and James, E. H. (2008). Toward an understanding of when executives see crisis as opportunity. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 94–115.
- Brower, H., Schoorman, F. D., and Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *Leadership Quarterly*, 11(2), 227–250.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., and Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50, 1217–1234.
- Creed, W. E., and Miles, R. E. (1996). Trust in organisations: A conceptual framework linking organisational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls. In Kramer, R. M., and Tyler, T. R. (eds), *Trust in organisations: Frontiers of theory and research* (pp. 16–38). London: Sage.
- Dirks, K. T., and Ferrin, D. J. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450–467.
- Eagly, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? *The Leadership Quarterly*, 16(3), 459–474.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76, 93–102.
- Goleman, D. (2001). Emotional intelligence: Perspectives on a theory of performance. In Chermis, C., and Goleman, D. (eds), *The emotionally intelligent workplace* (pp. 13–26). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hassan, A., and Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3), 164–170.
- Hockey Australia. (2014). Exclusive interview with Ric Charlesworth. Retrieved 19 November 2014, from [www.hockey.org.au/News/exclusive-interview-630](http://www.hockey.org.au/News/exclusive-interview-630).
- Hoye, R. (2004). Leader-member exchanges and board performance of voluntary sport organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(1), 55–70.
- Hoye, R., and Cuskelly, G. (2007). *Sport governance*. Oxford: Elsevier.
- Hoye, R., Smith, A. C. T., Nicholson, M., Stewart, B., and Westerbeek, H. (2012). *Sport management: Principles and applications*, 3rd edn. Abington: Routledge.
- Kouzes, J., and Posner, B. (2012). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organisations*, 5th edn. Somerset, NJ: John Wiley & Sons.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., and Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *The Academy of Management Review*, 23(3), 438–458.
- Luthans, F., and Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, and R. E. Quinn (eds), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–261), San Francisco, CA: Barrett-Koehler.
- Pearce, C. L., Wassenaar, C. L., and Manz, C. C. (2014). Is shared leadership the key to responsible leadership? *The Academy of Management Perspectives*, 28(3), 275–288.
- Taylor, C. A., Taylor, J. C., and Stoller, J. K. (2008). Exploring leadership competencies in established and aspiring leaders: An interview based study. *Journal of General Internal Medicine*, 23, 748–754.
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., and Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25, 83–104.
- Wang, D., Waldman, D. A., and Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 181–198.
- Yardley, I., Kakabadse, A., and Neal, D. (2012). *From battlefield to boardroom: Making a difference through value-based leadership*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in Organizations*, 7th edn. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zhou, J., and George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *Leadership Quarterly*, 14, 545–568.