

Araştırma Makalesi

The Last Dance Belgeseli Özelinde Michael Jordan'ın Liderlik Modeli

Michael Jordan's Leadership Model: The Case of The Last Dance Documentary

Mehmet Fatih KANOĞLU

Dr. Öğr. Üyesi, Yozgat Bozok Üniversitesi

İktisad İdari Bilimler Fakültesi

m.fatih.kanoglu@yobu.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0001-6551-7332>

Makale Geliş Tarihi	Makale Kabul Tarihi
14.02.2026	30.05.2026

Öz

Bu araştırmanın amacı, Michael Jordan'ın liderlik modelini "The Last Dance" belgeseli çerçevesinde analiz ederek, örgütsel davranış ve liderlik literatürüne teorik katkı sağlamaktır. Literatürde otoriter, transformasyonel, karizmatik ve durumsal liderlik teorilerinin farklı örgütsel bağlamlardaki etkinlik düzeylerinin değişkenlik gösterdiği görülmektedir. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kapsamında tekli durum çalışması deseni kullanılmış, Eğlence ve Spor Programlama Ağı (Entertainment and Sports Programming Network-ESPN) ve Netflix yapımı "The Last Dance" belgeseli veri kaynağı olarak belirlenmiştir. Çalışmada 10 bölümlük belgeselin tamamı taranmış, liderlik davranışı içeren toplam 25 olay zaman kodlarıyla çözümlenmiştir. Veriler, Braun ve Clarke'ın (2006) altı aşamalı tematik analiz yaklaşımıyla analiz edilmiş ve Jordan'ın liderlik davranışları dört tema altında kodlanmıştır. Bulgular, Jordan'ın otoriter, transformasyonel, karizmatik ve durumsal liderlik özelliklerini eş zamanlı olarak sergilediği karma bir liderlik modeli oluşturduğunu göstermektedir. Jordan'ın baskıcı yaklaşımının takım üyeleri üzerinde psikolojik baskı oluşturmaya rağmen performans artışına katkı sağladığı, rol model davranışıyla ilham verici motivasyon sunduğu, olağanüstü performansıyla karizmatik etki yarattığı ve durumsal koşullara göre liderlik tarzını değiştirebildiği tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları, takım liderliğinin çok boyutlu ve bağlamsal özellikler taşıdığını ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Michael Jordan, Örgütsel Davranış, Liderlik Teorileri, Karma Liderlik, NBA

Abstract

The aim of this study is to provide a theoretical contribution to the organizational behavior and leadership literature by analyzing Michael Jordan's leadership model within the framework of The Last Dance documentary. The literature indicates that the effectiveness of authoritarian, transformational, charismatic, and situational leadership theories varies across different organizational contexts. In the research, a single case study design was employed within the qualitative research method, and the documentary The Last Dance, a production of the Entertainment and Sports Programming Network (ESPN) and Netflix, was selected as the data source. All ten episodes of the documentary were systematically reviewed, and a total of 25 leadership-related incidents were identified and analyzed using time codes. The data were examined through Braun and Clarke's (2006) six-phase thematic analysis approach, and Jordan's leadership behaviors were coded under four themes. The findings reveal that Jordan demonstrates a mixed leadership model by simultaneously exhibiting authoritarian, transformational, charismatic, and situational leadership characteristics. Although his pressuring approach creates psychological

Önerilen Atf /Suggested Citation

Kanoğlu, M.F., 2026, The Last Dance Belgeseli Özelinde Michael Jordan'ın Liderlik Modeli, Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 61(2), 2325-2342.

strain on team members, it also contributes to increased performance; moreover, he provides inspirational motivation through role-model behavior, generates charismatic influence through extraordinary performance, and adapts his leadership style according to situational conditions. The results highlight that team leadership is inherently multidimensional and context-dependent.

Keywords: Michael Jordan, Organizational Behavior, Leadership Theories, Mixed Leadership, NBA

1. Giriş

Jordan, spor tarihinin gelmiş geçmiş en etkili basketbolcularından biri olmasının ötesinde, liderlik tarzıyla da dikkat çekmektedir. 1990’larda Chicago Bulls’u altı Amerika Ulusal Basketbol Birliği (National Basketball Association-NBA) şampiyonluğuna taşıyan Jordan, hem başarıları hem de saha içi-dışı çatışmalarıyla anılmıştır. Bu dönemi konu edinen The Last Dance belgeseli, Jordan’ın takım içindeki belgeselde sunulan röportajlar ve arşiv görüntüleri aracılığıyla liderlik davranışlarının temsil edilmesini inceleme imkânı sunması bakımından önemli bir veri kaynağı niteliğindedir. Belgeselde Jordan’ın hem bireysel gayreti hem de takım arkadaşlarıyla yaşadığı çatışmalar detaylı biçimde yansıtılmaktadır. Bu çalışma, Jordan’ın liderlik modelini nitel bir durum incelemesi olarak ele almaktadır. Çalışmada, “Jordan’ın liderlik modelini oluşturan temel özellikler nelerdir?” ve “Bu model, liderlik teorileri çerçevesinde nasıl değerlendirilebilir?” sorularına yanıt aranmaktadır. Araştırmanın kapsamı Jordan’ın liderlik davranışlarını ve bunların Chicago Bulls takımı üzerindeki etkilerini analiz etmekle sınırlıdır. Belgeselde yer alan Jordan, takım arkadaşları (Scottie Pippen, Dennis Rodman vb.), koç Phil Jackson ve yönetimden Jerry Reinsdorf gibi kişiler “katılımcılar” olarak değerlendirilmiştir.

Bu bağlamda çalışma, takımlarda oyuncu liderliği konusundaki literatürdeki boşluğu doldurarak özgün bir katkı sunmaktadır. Literatürde liderlik çalışmaları daha çok antrenörlerin liderlik tarzlarına odaklanırken, Jordan örneğinin bir oyuncu lider olarak incelenmesi alanyazına yenilikçi bir bakış açısı kazandırmaktadır. Ayrıca, Jordan’ın liderlik modelinin birden fazla liderlik stilini eş zamanlı içermesi, geleneksel tek boyutlu liderlik yaklaşımlarına kıyasla karma bir liderlik perspektifi ortaya koyarak teorik çerçeveyi genişletmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

Liderlik, sosyal bilimlerde en çok tartışılan kavramlardan biridir ve sporda hem antrenörlerin hem de oyuncuların davranışlarını, motivasyonlarını ve performanslarını açıklamak için sıklıkla kullanılan teorik çerçevelerden biri olmuştur. Liderlik yalnızca kişinin kim olduğuna, ne yaptığına ve hangi bağlamda faaliyet gösterdiğine göre değil aynı zamanda başkalarının liderlik algılarına göre de şekillenmektedir (Epitropaki ve Martin, 2004). Spor liderliği literatürü, özellikle 20. yüzyılın sonlarından itibaren farklı liderlik teorilerinin sahaya uyarlanmasıyla gelişmiştir (Hackman ve Johnson, 2013). Liderlik tarzları örgüt kültürü ve aidiyet açısından oldukça önemlidir (Durak, 2025). Örneğin, transformasyonel liderlik teorisi, antrenörlerin sporcularına ilham verme ve onların potansiyellerini geliştirme biçimlerini açıklamak için sıklıkla kullanılırken (Charbonneau, Barling ve Kelloway, 2001); durumsal liderlik yaklaşımı, bir antrenörün veya oyuncu liderin, maçın gidişatına veya takım arkadaşlarının deneyim düzeyine göre karar alma stillerini nasıl değiştirdiğini anlamada işlevsel bir çerçeve sunmaktadır (Chelladurai, 2007). Sportif faaliyetler, yalnızca fiziksel performansı değil, aynı zamanda psikolojik dayanıklılığı, takım uyumunu ve ortak amaç doğrultusunda kolektif hareket etmeyi gerektirdiğinden, liderlik bu alanda kritik bir role sahiptir (Scott, 2022).

Geleneksel liderlik yaklaşımları arasında özellikler yaklaşımı, davranışsal liderlik, durumsal liderlik, karizmatik ve transformasyonel liderlik ön plana çıkmıştır (Palestini, 2008). Spor ortamında ise bu modellerin çoğu, antrenörler üzerinden incelenmiş, ancak sporcuların takım içinde gayriresmî veya resmî liderlik rollerine dair çalışmalar da giderek artmıştır (Cotterill ve Fransen, 2016). Bu noktada Jordan gibi sporcular, yalnızca saha içi performanslarıyla değil, aynı zamanda takım arkadaşlarını yönlendirme, motive etme ve gerektiğinde zorlayıcı liderlik uygulamalarıyla öne çıkmışlardır.

Liderlik teorilerinin spora uygulanmasında öne çıkan önemli bir unsur da bağlamsallıktır. Spor ortamları rekabet, baskı ve yüksek belirsizliklerle karakterize olduğu için liderlik tarzları, bağlama göre değişiklik gösterebilir (Yukl, 2012). Örneğin, sezon içindeki rutin antrenmanlarda demokratik ya da katılımcı liderlik daha etkili olabilirken, şampiyonluk maçlarında otoriter veya karizmatik bir liderliğin performansı artırıcı etkisi gözlemlenebilir. Bu nedenle literatürde “durumsal liderlik” yaklaşımı da spor liderliği çalışmalarında geniş bir yer tutmaktadır (Palestini, 2008).

Bu çerçeve içinde Jordan'ın liderliği, farklı liderlik tiplerinin bir arada görüldüğü, çok boyutlu bir vaka olarak öne çıkmaktadır. Özellikle Netflix/ESPN yapımı *The Last Dance* belgeseli, Jordan'ın liderliğini tarihsel, kültürel ve psikolojik açılarından inceleme fırsatı sunmaktadır (Surdu ve Nardella, 2024). Jordan'ın liderlik tarzı; transformasyonel, karizmatik, otoriter ve durumsal liderlik boyutlarını içeren karma bir model olarak değerlendirilebilir. Aşağıda her bir liderlik yaklaşımı literatür temelinde ve Jordan örneği üzerinden ele alınmaktadır.

2.1. Transformasyonel Liderlik

Transformasyonel liderlik, liderin vizyonu, ilham verici motivasyonu, entelektüel teşviki ve bireysel dikkatiyle takipçilerini dönüştürme gücünü ifade eder (Bass ve Riggio, 2006). Spor bağlamında transformasyonel liderlik, takımların kolektif hedeflere yönelmesi, oyuncuların öz güveninin artması ve psikolojik dayanıklılık kazanması açısından kritik görülmektedir (Mayberry, 2024).

Jordan'ın liderliği, transformasyonel liderlik kuramı ile sıklıkla ilişkilendirilmiştir. Agyemang (2012), Jordan'ın özellikle sosyal bilişsel teoriyle birlikte ele alındığında, saha içi ve saha dışındaki davranışlarının dönüştürücü özellikler taşıdığını ileri sürmektedir. Jordan, takım arkadaşlarını daha yüksek standartlara ulaşmaya teşvik etmiş, antrenmanlarda ve maçlarda kendini sürekli en üst düzeye çıkarmaya çalışarak rol model işlevi görmüştür. Bu yönüyle Jordan'ın liderliği, yalnızca bireysel başarıyı değil, takımın kolektif başarıya ulaşmasını da hedefleyen bir yapıdadır.

Transformasyonel liderlik spor ortamında genellikle antrenörlerle ilişkilendirilse de (Arthur vd., 2017), Jordan gibi oyuncu liderlerin de bu boyutta incelenmesi literatüre özgün katkılar sağlamaktadır. Jordan'ın takım arkadaşlarını ilham verici söylemlerle değil, çoğunlukla davranışsal örneklerle motive ettiği görülmektedir. Jordan'ın "kendi standardını başkalarına dayatması", klasik transformasyonel liderlikteki ilham verici motivasyon boyutunun bir yansıması olarak değerlendirilebilir (Surdu ve Nardella, 2024).

2.2. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik, Weber'in (1947) kavramsallaştırmasıyla, liderin kişisel çekiciliği, vizyonu ve takipçilerde güven yaratma kapasitesi üzerine kuruludur. Spor bağlamında karizmatik liderlik, özellikle taraftarlar, medya ve takım arkadaşlarıyla ilişkilerde kendini gösterir (Hackman ve Johnson, 2013).

Jordan'ın karizması, saha içindeki üstün performansından beslenmekle birlikte, saha dışındaki medya ilişkileriyle de güçlenmiştir. Jordan'ın medya ile kurduğu etkileşim, taraftarlar üzerindeki etkisi ve takım arkadaşlarında uyandırdığı hayranlık, karizmasının önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Bu doğrultuda Jordan'ın karizmatik liderliği, yalnızca takım performansına değil, Chicago Bulls markasının küresel bir fenomene dönüşmesine de katkı sağlamıştır.

Karizmatik liderlerin genellikle güçlü vizyonlar sunduğu ve takipçilerini duygusal bağlarla etkilediği görülür (Conger ve Kanungo, 1998). Jordan örneğinde ise bu karizma, çoğu zaman performans odaklı bir çekicilikten kaynaklanmaktadır. Takım arkadaşlarının onu hem korku hem de hayranlıkla takip etmesi, karizmatik liderliğin duygusal boyutunu açıkça ortaya koymaktadır (Surdu ve Nardella, 2024).

2.3. Otoriter Liderlik

Otoriter liderlik, karar alma süreçlerinde merkezîyetçilik, yüksek kontrol ve disiplin uygulamaları ile tanımlanır. Spor ortamında otoriter liderlik, özellikle yüksek baskı ve performans gerektiren durumlarda ortaya çıkabilmektedir (Northouse, 2019). Antrenörlerin veya kaptanların otoriter liderlik tarzı, kısa vadede başarı getirebilirken, uzun vadede takipçilerde tükenmişlik ve çatışmaya yol açabilmektedir (Cotterill ve Fransen, 2016).

Jordan'ın liderlik modelinde otoriter özellikler belirgin şekilde ortaya çıkmaktadır. Jordan, antrenmanlarda takım arkadaşlarını sert bir şekilde eleştirerek onları daha yüksek performansa zorlamış ve zaman zaman psikolojik baskı uygulamıştır. Jordan'ın antrenmanlarda takım arkadaşlarını sert bir şekilde eleştirerek onları daha yüksek performansa zorlaması ve zaman zaman psikolojik baskı uygulaması, spor ortamında yüksek hedeflere ulaşmak için kullanılan belirgin bir otoriter yaklaşım biçimidir. Bu yaklaşım, literatürde "performans odaklı otoriter liderlik" olarak kavramsallaştırılabilecek bir durumu işaret etmektedir. Northouse'a (2019) göre, otoriter liderlik genellikle kısa vadeli ve acil

hedeflere ulaşmada etkili olabilirken, Jordan özelinde bu tarzın süreklilik arz etmekten ziyade, takım arkadaşlarının performans eşiklerini yükseltmek için stratejik bir araç olarak kullanıldığı söylenebilir.

Palestini (2008), spor liderliğinde otoriterlik ile başarı arasında doğrusal bir ilişki olmadığını, ancak bazı durumlarda bu yaklaşımın "kritik performans eşikleri" için faydalı olabileceğini belirtmektedir. Jordan örneğinde de otoriter yön, takım arkadaşlarının psikolojik dayanıklılığını sınyayan ve onları şampiyonluklara taşıyan bir unsur olarak görülmektedir. Ancak bu liderlik biçimi, takım içinde kimi zaman gerginliklere yol açmıştır. Bu nedenle Jordan'ın liderliği, hem başarıyı getiren hem de ilişkişel düzeyde sorunlar yaratan bir otoriterlik boyutu taşımaktadır.

2.4. Durumsal Liderlik

Durumsal liderlik, Hersey ve Blanchard'ın (1969) modeli ile sistematize edilmiş, liderin takipçilerinin olgunluk düzeyine ve bağlamsal koşullara göre farklı liderlik tarzlarını benimsemesi gerektiğini savunan bir yaklaşımdır. Spor ortamı, yüksek dinamizm ve belirsizlik içerdiği için durumsal liderlik modeli özellikle işlevseldir (Scott, 2022).

Jordan'ın liderliği de bu açıdan durumsal özellikler taşımaktadır. Genç oyunculara (örneğin Scott Burrell'a) daha mentor gibi yaklaşırken deneyimli takım arkadaşlarına daha talepkâr davrandığı, kritik maçlarda sorumluluğu tamamen üstlenip takımın geri kalanını rahatlattığı görülmüştür. Bu durum, durumsal liderlik modeline uygun bir esneklik sergilediğine işaret etmektedir.

Palestini (2008), spor liderlerinin genellikle karizmatik, otoriter ve durumsal liderlik tarzlarını eş zamanlı olarak kullanabildiğini vurgulamaktadır. Jordan'ın liderliği de bu çok boyutluluğun tipik bir örneğidir; farklı durumlarda farklı liderlik tarzlarını devreye sokarak takımın ihtiyacına göre hareket ettiği görülmektedir.

Literatür taraması, spor liderliğinde tek boyutlu liderlik modellerinin açıklayıcı gücünün sınırlı olduğunu, başarılı spor liderlerinin genellikle çok boyutlu ve karma liderlik tarzları benimsediğini göstermektedir (Hackman ve Johnson, 2013). Jordan örneği, bu karma yaklaşımın somutlaşmış halidir. Jordan'ın liderliği, aynı anda hem transformasyonel hem karizmatik, kimi zaman otoriter, kimi zaman ise durumsal özellikler göstermektedir. Bu nedenle Jordan'ın liderlik modeli, klasik liderlik teorilerinin ötesinde, bağlama duyarlı ve esnek bir yapıya sahiptir.

3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma, Jordan'ın liderlik modelini "The Last Dance" belgeseli çerçevesinde analiz etmeyi amaçlayan nitel bir araştırmadır. Nitel araştırma yaklaşımı, insan davranışlarını derinlemesine anlama ve bağlamsal faktörleri dikkate alma imkânı sunması nedeniyle tercih edilmiştir (Creswell ve Poth, 2018). Araştırma, yorumlayıcı paradigma çerçevesinde gerçekleştirilmiş olup, sosyal gerçekliğin çoklu perspektiflerle inşa edildiği varsayımına dayanmaktadır (Lincoln ve Guba, 1985).

3.1. Araştırma Deseni

Araştırmada, nitel araştırma desenlerinden tekli durum çalışması deseni kullanılmıştır. Bu çalışmada vaka, Jordan'ın oyuncu liderliği örüntüsüdür. Bağlam, Chicago Bulls'un 1990'lar dönemi anlatısıdır. Analiz birimi, liderlik davranışı içerdiği belirlenen belgesel sahneleri/olaylarıdır. Yin (2018), durum çalışmasının "güncel bir olguyu gerçek yaşam bağlamı içinde derinlemesine incelemek" için uygun olduğunu belirtmektedir. Jordan'ın liderlik tarzı, belirli bir zaman dilimi (1990'lar Chicago Bulls dönemi) ve bağlam (profesyonel basketbol ortamı) içerisinde sınırlı bir olgu olarak ele alınmıştır.

Tekli durum çalışması deseninin seçilme nedenleri: Jordan'ın liderlik tarzının benzersiz ve aykırı bir vaka özelliği taşıması (Stake, 2005), belgeselin zengin bağlamsal veri sunması ve liderlik davranışlarının doğal ortamında gözlemlenebilir olmasıdır.

3.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın temel veri kaynağı, ESPN ve Netflix ortak yapımı olan "The Last Dance" (Hehir, 2020) belgeseli olarak belirlenmiştir. Belgesel, 10 bölüm ve yaklaşık 500 dakikalık içerikten oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak belgeselin tercih edilmesi, çoklu perspektif sunması, görsel ve işitsel veri zenginliği sağlaması ve olayların kronolojik tutarlılıkla sunulmasından kaynaklanmaktadır (Bowen, 2009). Bununla birlikte, belgesel verisinin yapımçıların bakış açısına bağlı olabileceği ve belirli

dramatik kurgular içerebileceği göz önüne alınmalıdır. Dolayısıyla bu veri kaynağı, belli ölçüde öznellik ve önyargı barındırma potansiyeline sahiptir. Bu sınırlılık, araştırmanın geçerlik ve güvenilirlik aşamalarında dikkate alınmıştır.

Veri toplama süreci üç aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada belgeselin tamamı, araştırma soruları çerçevesinde genel bir bakış açısıyla izlenmiştir. İkinci aşamada her bölüm, liderlik davranışlarına odaklanılarak detaylı şekilde incelenmiş, ilgili sahneler zaman kodları (dakika:saniye) ile birlikte kayıt altına alınmıştır. Üçüncü aşamada belirlenen sahneler tekrar izlenerek kodlama tutarlılığı sağlanmıştır.

Örneklemede kullanılan dahil edilme ve dışma ölçütleri şunlardır: Dahil edilme ölçütleri; liderlik davranışı/ifadesi içermesi (yönlendirme, geri bildirim, motivasyon, çatışma yönetimi vb.) ve bağlamı belgesel içinde yeterince anlaşılır olmasıdır. Dışlama ölçütleri ise; tekrar niteliğindeki sahneler, liderlik davranışı içermeyen biyografik geçişler ve bağlamsal bütünlüğü düşük kesitlerdir. 10 bölümlük belgeselde; liderlik davranışı içerdiği belirlenen toplam 25 olay analize dahil edilmiştir (otoriter: 4; transformasyonel: 9; karizmatik: 7; durumsal: 6).

Bu araştırma, kamuya açık bir belgesel serisinin doküman analizi yöntemiyle incelenmesine dayanmaktadır. Katılımcılardan doğrudan veri toplanmadığı için etik kurul izni gerekmemektedir. Kullanılan fikir ve sanat eserleri için telif hakları düzenlemelerine uyulmuş; belgeselden yapılan alıntılar sınırlı tutulmuş ve kaynak (bölüm + zaman kodu) bilgileriyle verilmiştir.

3.3. Çalışma Grubunun Belirlenmesi

Bu araştırmada geleneksel anlamda bir çalışma grubu bulunmamaktadır. Bunun yerine, belgeselde yer alan karakterler "veri kaynakları" olarak değerlendirilmiştir. Bu kapsamda Jordan birincil veri kaynağı olarak ele alınırken, takım arkadaşları (Scottie Pippen, Dennis Rodman, Steve Kerr, Horace Grant vb.), teknik kadro (Phil Jackson, Doug Collins), yönetim (Jerry Krause, Jerry Reinsdorf), rakip oyuncular ve antrenörler ile medya mensupları ikincil veri kaynakları olarak sınıflandırılmıştır. Belgesel formatından dolayı, bu karakterlerin görüşleri önceden kaydedilmiş röportajlar şeklinde sunulmuştur. Bu tür görsel-işitsel verilerin analizi, doküman analizinin ötesinde, görüntü ve sesin birlikte yorumlanmasını gerektirdiğinden, çalışmada görsel-işitsel veri analizine yönelik metodolojik yaklaşımlardan da yararlanılmıştır (Prior, 2003; Banks, 2018; Rose, 2016).

3.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizi, Braun ve Clarke'ın (2006) altı aşamalı tematik analiz yaklaşımı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Literatürde önerilen karma (tümevarım + tümdengelim) kodlama mantığıyla yürütülen bu çalışmada analiz iki aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada (tümevarımsal kodlama), belgesel izlenirken liderlik davranışı sergilediği düşünülen tüm olaylar, herhangi bir teorik ön kabul olmaksızın, doğrudan veriden türetilen kodlarla etiketlenmiştir (örneğin, "sert geribildirim", "Mental dayanıklılık", "Kritik anda sorumluluk üstlenme"). İkinci aşamada (tümdengelimsel kodlama) ise bu kodlar; dört liderlik (otoriter, transformasyonel, karizmatik, durumsal liderlik) türü dikkate alınarak yeniden gözden geçirilmiş ve teorik kategoriler altında sınıflandırılmıştır. Nihai temalar (örneğin, "baskı ve denetim", "ilham verme"), bu iki katmanlı kodlama sürecinin kesişiminden, hem verinin kendisine sadık kalınarak hem de teorik bilgi birikiminden yararlanılarak oluşturulmuştur (Fereday ve Muir-Cochrane, 2006).

Veriye Aşinalık Kazanma: Belgesel içerikleri büyük ölçüde transkript edilerek yazılı forma dönüştürülmüştür.

İlk Kodların Üretilmesi: Jordan'ın liderlik davranışları, sistematik olarak kodlanmıştır. Kodlama sürecinde hem tümevarımsal hem de tümdengelimsel yaklaşım benimsenmiştir (Fereday ve Muir-Cochrane, 2006). Birinci aşamada (tümevarımsal kodlama), belgesel izlenirken liderlik davranışı sergilediği düşünülen tüm 25 olay, herhangi bir teorik ön kabul olmaksızın, doğrudan veriden türetilen kodlarla etiketlenmiştir. Bu süreçte toplamda 26 kod üretilmiştir.

Temaların Aranması: Benzer kodlar bir araya getirilerek potansiyel temalar oluşturulmuştur. Birinci aşamada üretilen 26 kod, anlam yakınlıkları ve davranışsal örüntüleri bakımından gruplandırılarak potansiyel temalar oluşturulmuştur. Bu gruplandırma işleminde, birbirini destekleyen ya da aynı liderlik

olgusuna işaret eden kodlar bir araya getirilmiştir. İkinci aşamada (tümdengelimsel kodlama) ise bu kodlar; dört liderlik (otoriter, transformasyonel, karizmatik, durumsal liderlik) türü dikkate alınarak yeniden gözden geçirilmiş ve teorik kategoriler altında sınıflandırılmıştır. Olay 9, otoriter ve durumsal liderlik boyutlarının kesiştiği noktada yer aldığı için iki farklı yerde kodlanmıştır. Söz konusu kodlar ve ilişkili oldukları liderlik türleri Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1. Kod, Olay, Kategori Göstergeleri

Liderlik Kategorisi	Olay No	Kod	Liderlik Kategorisi	Olay No	Kod
Otoriter Liderlik	1	Sert geribildirim	Karizmatik Liderlik	4	Bireysel performansla liderlik
	13	Psikolojik zorlama		7	Duygusal açıklık
	9	Yüksek rekabetçilik		10	Kritik anda sorumluluk üstlenme
	11	Disiplin sağlama		18	Dış kaynaklı tepkilerden güç devşirme
Transformasyonel Liderlik	2	Rol model olma	Durumsal Liderlik	19	Kritik anda karar alma
	8	Örnek liderlik		23	İlham verici söylem
	5	Davranışla etkileme		15	Sessiz etki
	24	Zihinsel direnç		3	Güç dengesi ve esnek otorite
	17	Mental dayanıklılık		12	Liderlikten geri çekilme
	20	Yetki paylaşımı		14	Çatışma ve öz eleştiri
	21	Destekleyici tavır gösterme		16	Uyum sağlama
	25	Takımı dış etkenlere karşı koruma		22	Tolerans gösterme
				6	Odak yönetimi
				9	Esneklik

Temaların Gözden Geçirilmesi: Temalar, kod ve veri seti düzeyinde tutarlılık açısından yeniden değerlendirilmiştir. Bu süreçte en büyük güçlük, Jordan'ın liderlik davranışlarının birden fazla liderlik yaklaşımıyla örtüşmesinden kaynaklanmıştır. Özellikle transformasyonel ve karizmatik liderlik boyutları arasındaki teorik yakınlık, kodların temalara yerleştirilmesini zorlaştırmıştır (Bass ve Riggio, 2006). Gözden geçirme sürecinde bazı benzer kodlar (rol model olma ve örnek liderlik kodları) aynı alt tema altında toplanmış; ancak farklı bağlamları temsil ettikleri için tamamen birleştirilmemiştir. Ayrıca bazı kodların hangi liderlik boyutuna daha uygun olduğu yeniden değerlendirilmiştir. Örneğin “duygusal açıklık” ve “ilham verici söylem” kodları, dönüştürücü etkiler taşımasına rağmen sembolik ve kişisel çekim yönü baskın görüldüğünden karizmatik liderlik kapsamında ele alınmıştır. Bunun yanında Olay 9, hem rekabetçilik hem de esneklik boyutlarını içerdiği için çift kodlanmıştır.

Temaların Tanımlanması ve Adlandırılması: Her tema için detaylı tanımlar yapılmış ve uygun isimler verilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan kodlar, temalar ve ana liderlik boyutları arasındaki etkileşimi gösteren nihai model Şekil 1'de sunulmuştur.

Şekil 1. Liderlik Türleri, Tema ve Kod Haritası

Otoriter Liderlik	Transformasyonel Liderlik	Karizmatik Liderlik	Durumsal Liderlik
Baskı ve denetim <ul style="list-style-type: none"> Sert geribildirim Takım savunusu Psikolojik zorlama Sert yetiştirme 	İlham verme <ul style="list-style-type: none"> Rol model olma Motivasyon verme Sessiz öncülük 	Performans karizması <ul style="list-style-type: none"> Bireysel perf. liderliği Örnek olma 	Güç dengesi <ul style="list-style-type: none"> Esnek otorite Liderlikten geri çekilme
Rekabetçilik <ul style="list-style-type: none"> Yüksek rekabetçilik Agresif motivasyon 	Dayanıklılık <ul style="list-style-type: none"> Zihinsel direnç Mental dayanıklılık 	Duygusal karizma <ul style="list-style-type: none"> Duygusal açıklık Duygusal bağ kurma 	Diyalog ve uyum <ul style="list-style-type: none"> Çatışma / öz eleştiri Strateji adaptasyonu
Düzen ve kontrol <ul style="list-style-type: none"> Disiplin sağlama Otorite kurma 	Güven oluşturma <ul style="list-style-type: none"> Yetki paylaşımı Güven kurma 	Kriz liderliği <ul style="list-style-type: none"> Kriz sorumluluğu Tepkisel motivasyon Son kararı üstlenme 	Esneklik <ul style="list-style-type: none"> Tolerans ve kontrol Odak yönetimi
	Destek olma <ul style="list-style-type: none"> Takım içi adalet Takımı koruma 	Moral verici karizma <ul style="list-style-type: none"> İlham verici söylem Sessiz karizma 	Esneklik <ul style="list-style-type: none"> Tolerans ve kontrol Odak yönetimi Esneklik

Şekil 1 incelendiğinde, modelin dört ana sacayağı üzerine kurulduğu görülmektedir: Otoriter Liderlik, baskı, denetim, yüksek rekabetçilik ve disiplin sağlama maksadıyla oluşturulan kodları içerirken; Transformasyonel Liderlik daha çok zihinsel direnç, yetki paylaşımı ve takımı koruma gibi motivasyonel süreçleri tanımlamak üzere yapılandırılmıştır. Karizmatik Liderlik boyutu bireysel performans, duygusal bağ kurma ve kriz anlarında sorumluluk üstlenme rollerini açıklarken; Durumsal Liderlik ise değişen şartlara göre esnek otorite, strateji adaptasyonu ve odak yönetimi sağlama amacıyla modeldeki yerini almıştır. Bu kodlar ve temalar, katılımcıların algılarındaki liderlik örüntülerini netleştirmek ve araştırma sorularına zemin hazırlamak amacıyla sistematik olarak gruplandırılmıştır.

Raporun Yazılması: Temalar, alıntılarla desteklenerek raporlaştırılmıştır.

Analiz sürecinde, liderlik literatüründeki mevcut teoriler (transformasyonel, karizmatik, otoriter ve durumsal liderlik) teorik çerçeve olarak kullanılmıştır (Bass ve Riggio, 2006).

3.5. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliliği

Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik, Lincoln ve Guba'nın (1985) önerdiği dört kriter çerçevesinde değerlendirilmiştir:

İnanılabilirliği artırmak için çoklu perspektif kullanılmış, belgeselde yer alan farklı karakterlerin görüşleri karşılaştırılarak tek bakış açısının sınırlılıkları aşılmaya çalışılmıştır (Patton, 2015). Aynı zamanda belgesel verisinin içerdiği olası önyargıları dengelemek için farklı karakterlerin aktarımları karşılaştırmalı olarak kullanılmıştır. Toplam 500 dakika süren belgesel, liderlik davranışlarının derinlemesine incelenmesine imkân vermiştir. Aynı zamanda Jordan'ın liderliğinin olumsuz sonuçları da analize katılarak, araştırmanın yalnızca olumlu örneklere odaklanmasının önüne geçilmiştir.

Güvenilebilirliği sağlamak için araştırma süreci ayrıntılı şekilde dokümanite edilmiş ve kodlama sürecinde liderlik alanında uzman bir akademisyenden görüş alınmıştır. Uzman görüşü kapsamında, araştırmacı tarafından oluşturulan ön kodlama şeması ve belirlenen tematik yapı, uzmana sunulmuş; uzmandan, kodların ilgili temaları ne ölçüde temsil ettiği, temaların kapsayıcılığı ve analizin genel tutarlılığı hakkında eleştirel geri bildirim vermesi istenmiştir. Gelen geri bildirimler doğrultusunda bazı kodların isimlendirilmesi ve temaların hiyerarşik düzeni üzerinde düzenlemeler yapılarak analizin son haline getirilmesi sağlanmıştır. Onaylanabilirlik için tüm analiz adımları sistematik olarak kayıt altına alınırken, araştırmacının önyargıları ve varsayımları süreç boyunca not edilmiştir. Aktarılabilirliği desteklemek için bağlamsal farkındalık detaylı şekilde açıklanmış ve Jordan'ın seçimi için teorik gerekçeler sunulmuştur.

3.6. Araştırmacıların Rolü

Bu araştırmada araştırmacı, "yorumlayıcı gözlemci" rolünü üstlenmiştir (Creswell ve Poth, 2018). Araştırmacının spor bilimleri ve liderlik alanındaki akademik geçmişi, spor liderliği literatürüne aşinalık, basketbol terminolojisi ve kültürüne hâkimiyet ile liderlik teorilerini uygulama deneyimi açısından avantaj sağlamıştır. Diğer yandan Jordan'ın popüler kültürdeki imajından etkilenme riski, belirli liderlik teorilerine yönelik önceden oluşmuş tercihler ve başarı odaklı liderlik yaklaşımlarına pozitif yönelim potansiyel önyargı kaynakları olarak değerlendirilmiştir. Bu önyargıları kontrol altına almak için süreç boyunca öz eleştirel yaklaşım benimsenmiştir (Finlay, 2002).

4. Bulgular

“The Last Dance” belgeselinden elde edilen veriler, Jordan’ın liderlik tarzının tek boyutlu bir yaklaşımla açıklanamayacağını, aksine farklı bağlamlarda farklı liderlik stillerinin ön plana çıktığını göstermektedir. Kodlama ve tema analizi sonucunda Jordan’ın davranışları dört temel liderlik modeli altında toplanmıştır: otoriter liderlik, transformasyonel liderlik, karizmatik liderlik ve durumsal liderlik. Aşağıda verilen tablolar, bu liderlik kategorilerini temsil eden olayları, katılımcı görüşlerini, kodları ve bunlardan türetilen temaları içermektedir.

Tablo 2. Otoriter Liderlik

Olay No	Bölüm	Zaman Aralığı	Olay Açıklaması	Kod	Tema
1	1	00:14:10–00:15:35	Jordan, sezon başında takımın kötü yönetilmesini eleştiriyor. Yönetim ve oyuncular arasındaki kopukluğu dillendiriyor. Takımın 'yeniden yapılanma' bahanesiyle başarının ertelendiğini söylüyor.	Sert geribildirim	Baskı ve denetim
13	7	00:21:00–00:22:50	Scott Burrell'e tekrar tekrar 'soft' diyerek psikolojik baskı uygular, onu sertleştirmeye çalışır.	Psikolojik zorlama	
9	5	00:28:00–00:29:30	Jordan, Dream Team’de rakiplerle (örneğin Magic) bile rekabetini sürdürür. Takım ruhu içinde bireysel mücadele.	Yüksek rekabetçilik	Rekabetçilik
11	6	00:18:00–00:19:40	Rodman’ın disiplinsiz davranışları sonrası takım içinde düzeni tekrar sağlar.	Disiplin sağlama	Düzen ve kontrol

Tablo 2 incelendiğinde: Otoriter liderlik bağlamında Jordan, disiplin ve kontrolü ön plana çıkararak takım içinde düzeni sağlama konusunda baskıcı bir yaklaşım sergilemiştir. Kodlar “baskı ve denetim”, “rekabetçilik” ve “düzen ve kontrol” temaları altında toplanmıştır. Bu temalar, Jordan’ın hem takım arkadaşlarına yüksek standartlar dayattığını hem de rekabeti sürekli canlı tutarak takımı zorlu hedeflere zorladığını göstermektedir. Özellikle Scott Burrell örneğinde görüldüğü gibi, otoriter tavrı oyuncular üzerinde baskı yaratsa da; uzun vadede rekabetçi kültürü beslemiştir.

Tablo 3. Transformasyonel Liderlik

Olay No	Bölüm	Zaman Aralığı	Olay Açıklaması	Kod	Tema
2	1	00:20:40–00:21:55	Paris hazırlık kampında Jordan takım arkadaşlarına liderlik ediyor. Isınma antrenmanlarında tempoyu artırarak örnek oluyor.	Rol model olma	İlham verme
8	5	00:15:10–00:16:20	Jordan, örnek liderlik anlayışını tanımlar.	Örnek liderlik	
5	3	00:14:50–00:15:40	Pacers serisinde liderliği konuşarak değil performansla gösterir.	Davranışla etkileme	
24	7	00:21:15–00:22:45	Detroit Pistons’un sert savunmasına karşı Jordan’ın mental direnci ve takımı yönlendirmesi anlatılıyor.	Zihinsel direnç	Dayanıklılık

Olay No	Bölüm	Zaman Aralığı	Olay Açıklaması	Kod	Tema
17	9	00:14:30– 00:15:40	Emeklilik dönüşünde fiziksel olarak hazır olmadan sahaya dönse de mental olarak liderliği sürdürür.	Mental dayanıklılık	
20	2	00:10:20– 00:11:40	1991 Finalleri’nde Jordan, Paxson’a kritik pasları vererek takım oyununa öncülük eder.	Yetki paylaşımı	Güven oluşturma
21	5	00:03:30– 00:04:50	Pippen’in düşük maaşına rağmen takım ruhunu korumaya çalışır. Destek mesajı verir.	Destekleyici tavır gösterme	Destek olma
25	5	00:06:10– 00:07:30	Jordan’ın medya baskısıyla baş etme biçimi, takımı dış seslerden korumaya çalışması.	Takımı dış etkenlere karşı koruma	

Tablo 3 incelendiğinde: Transformasyonel liderlik altında Jordan’ın en belirgin özelliği ilham verme ve dayanıklılık olmuştur. Takım arkadaşlarına rol model olarak hem sahada hem de saha dışında güven aşılamış, kriz anlarında ise psikolojik dayanıklılığıyla öne çıkmıştır. Temalar “ilham verme”, “dayanıklılık”, “güven oluşturma” ve “destek olma” şeklinde oluşmuştur. Bu bulgular, Jordan’ın yalnızca bireysel başarıya değil, takımın bütünsel gelişimine de odaklandığını ve transformasyonel liderlik teorisinin öngördüğü gibi takipçilerini motive ederek performanslarını yükselttiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 4. Karizmatik Liderlik

Olay No	Bölüm	Zaman Aralığı	Olay Açıklaması	Kod	Tema
4	3	00:07:55– 00:09:10	Jordan’ın Celtics’e karşı 63 sayı attığı maçtan kesitler. Takım başarısız olsa da bireysel çaba maksimum düzeydeydi.	Bireysel performansla liderlik	Performans karizması
7	4	00:24:45– 00:26:00	Jordan, ilk şampiyonluk sonrası ağlayarak babasına sarılır. Liderin duygusal tarafı ortaya çıkar.	Duygusal açıklık	Duygusal karizma
10	6	00:12:30– 00:14:00	Phoenix Suns serisinde son topu almak isteyen Jordan, planı kendi üzerine alarak sorumluluğu üstlenir.	Kritik anda sorumluluk üstlenme	
18	9	00:21:45– 00:23:10	Rakip koçun sözlerini motivasyon aracı olarak kullanır. Dış eleştiriyi iç enerjiye çevirir.	Dış kaynaklı tepkilerden güç devşirme	Kriz liderliği
19	10	00:05:00– 00:06:15	Jazz serisinde son şutta riski alır. Takımı adına baskıyı üzerine çeker.	Kritik anda karar alma	
23	10	00:22:15– 00:23:30	Takım toplantısında tüm oyunculara “Tanrılar gibi oynuyoruz” der. Yüksek moral aşılar.	İlham verici söylem	Moral verici karizma
15	8	00:24:00– 00:25:30	Son anlarda benchte takımı motive edici sessiz bakışlarıyla etkiler.	Sessiz etki	

Tablo 4 incelendiğinde: Karizmatik liderlik bağlamında Jordan, olağanüstü bireysel performansı ve kriz anlarındaki cesaretiyle dikkat çekmiştir. “Performans karizması”, “duygusal karizma”, “kriz anı

karizması” ve “moral verici karizma” temaları altında toplanan olaylar, onun yalnızca sahadaki üstünlüğünden değil, aynı zamanda duygusal açıklığı ve etkileyici söylemleriyle de karizmatik bir figür haline geldiğini göstermektedir. Özellikle kritik anlarda sorumluluk üstlenmesi ve sessiz bakışlarla bile takımına moral aşılması, Jordan’ın karizmatik liderlik boyutunu desteklemektedir.

Tablo 5. Durumsal Liderlik

Olay No	Bölüm	Zaman Aralığı	Olay Açıklaması	Kod	Tema
3	2	00:12:30– 00:14:00	Pippen’in yükselişi anlatılırken Jordan’ın ona alan tanıdığı, ancak otoritesini de yitirmediği vurgulanır.	Güç dengesi ve esnek otorite	Güç dengesi
12	7	00:12:45– 00:14:20	Şampiyonluk sonrası takım arkadaşlarıyla başarıyı kutlamaktan çok rahatlayan bir lider profili çizer.	Liderlikten geri çekilme	
14	8	00:05:10– 00:06:45	Steve Kerr ile yumruklaşma sonrası liderlik sınırları tartışılır. Jordan sonra özür diler.	Çatışma ve öz eleştiri	Diyalog ve uyum
16	9	00:16:40– 00:18:00	Doug Collins’in kovulması sonrası Jordan, koç değişimini destekler, Phil Jackson’ın sistemini benimser.	Uyum sağlama	
22	6	00:10:00– 00:11:40	Rodman’ın Las Vegas’tan geç dönmesine rağmen Jordan bu durumu takımın motivasyonuna çevirir.	Tolerans gösterme	
6	6	00:07:10– 00:08:40	Rakip oyuncularla polemiğe girmekten kaçınarak odağını takımda tutar.	Odak yönetimi	Esneklik
9	5	00:28:00– 00:29:30	Jordan, Dream Team’de rakiplerle (örneğin Magic) rekabetini sürdürürken esnek bir şekilde takıma uyum sağlar.	Esneklik	

Tablo 5 incelendiğinde: Durumsal liderlik bağlamında Jordan, farklı koşullara uyum sağlayabilme becerisiyle öne çıkmıştır. “Güç dengesi”, “diyalog ve uyum” ve “esneklik” temaları, onun liderlik tarzını bağlama göre değiştirebildiğini göstermektedir. Pippen’in yükselişine alan tanınması, Kerr ile yaşadığı çatışmada öz eleştiri yapması ve Rodman’ın farklı kişiliğini yönetme şekli bu yaklaşımın örnekleridir. Bu bağlamda Jordan, yalnızca tek bir liderlik tarzına saplanmayıp, ihtiyaç duyulduğunda strateji değiştirerek takım içi uyumu sağlamıştır.

5. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada “Jordan’ın liderlik modelini oluşturan temel özellikler nelerdir?” sorusuna yanıt aranmış ve elde edilen bulgular (Şekil 1), modelin tek bir liderlik tipine sıkışıp kalmadığını, aksine çok boyutlu bir yapı sunduğunu göstermiştir. Çalışmanın diğer temel sorusu olan “Bu model liderlik teorileri çerçevesinde nasıl değerlendirilebilir?” sorusu bağlamında ise, bulguların liderlik teorileriyle karma bir ilişki içinde olduğu görülmüştür. Araştırma sonuçları, Jordan’ın otoriter, transformasyonel, karizmatik ve durumsal liderlik özelliklerini eş zamanlı olarak sergilediğini göstermektedir.

Araştırmada Jordan’ın otoriter liderlik özelliklerinin belirgin şekilde ortaya çıkması, spor liderliği literatüründeki tartışmalı konulardan birini gündeme getirmektedir. Chelladurai (2007), spor ortamındaki otoriter liderliğin kısa vadede performans artışı sağlayabileceğini ancak uzun vadede takım uyumu ve oyuncu motivasyonu üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceğini belirtmektedir. Bu çalışmadaki bulgular, Jordan’ın baskıcı yaklaşımının Scott Burrell örneğinde görüldüğü gibi oyuncular üzerinde psikolojik baskı yaratmasına rağmen, uzun vadede takımın altı şampiyonluk elde etmesine katkı sağladığını göstermektedir.

Bu bulgu, Horn'un (2008) spor liderliğinde "otoriter paradoks" olarak adlandırdığı durumla örtüşmektedir. Horn'a göre, belirli spor dallarında ve kritik rekabet ortamlarında otoriter liderlik tarzı, takım başarısı için gerekli olabilmektedir. Benzer şekilde, Riemer ve Chelladurai (1998) tarafından geliştirilen Spor için Liderlik Ölçeği (LSS) çalışmaları da otoriter liderliğin belirli koşullarda etkili olabileceğini desteklemektedir. Ancak bu çalışmaların aksine, Jordan'ın otoriter yaklaşımının sürekli bir tarz olarak değil, durumsal bir strateji olarak kullanıldığı gözlemlenmiştir.

Öte yandan, Loughhead ve Hardy (2005), otoriter liderlik tarzının modern spor ortamlarında giderek kabul görmediğini ve oyuncu refahını olumsuz etkilediğini savunmaktadır. Bu görüşle karşılaştırıldığında, Jordan'ın liderlik modeli çelişkili sonuçlar ortaya koymaktadır. Belgeselde takım arkadaşlarının Jordan'ın sert yaklaşımından rahatsızlık duyduklarını belirten ifadelerin yanı sıra, bu yaklaşımın onları daha iyi performans sergilemeye motive ettiğini kabul eden tanıklıklar da yer almaktadır.

Araştırma bulguları, Jordan'ın transformasyonel liderlik özelliklerinin Bass ve Riggio'nun (2006) dört boyutlu modeliyle kısmen uyumlu olduğunu göstermektedir. Jordan'ın "ilham verici motivasyon" boyutunda güçlü özellikler sergilediği, ancak "entelektüel teşvik" ve "bireysel ilgi" boyutlarında sınırlı davranışlar gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bulgu, Rowold'un (2006) spor liderliğinde transformasyonel liderliğin farklı boyutlarının değişken etkiler gösterebileceği yönündeki görüşlerini desteklemektedir.

Jordan'ın rol model davranışı sergileme eğilimi, Arthur ve diğerlerinin (2017) spor liderliğinde "davranışsal rol modelleme"nin kritik önemini vurguladığı çalışmalarla uyumludur. Ancak literatürdeki çoğu transformasyonel liderlik çalışması antrenörler üzerine odaklanırken (Charbonneau vd., 2001), bu çalışma oyuncu liderliğinde transformasyonel özelliklerin nasıl tezahür ettiğini göstermesi açısından özgün katkılar sağlamaktadır.

Bununla birlikte, Jordan'ın transformasyonel liderlik yaklaşımının geleneksel tanımlardan farklılaştığı nokta, "bireysel ilgi" boyutundadır. Bass ve Avolio (1994), transformasyonel liderlerin takipçilerinin bireysel ihtiyaçlarına odaklanması gerektiğini belirtirken, Jordan'ın yaklaşımı daha çok kolektif hedeflere yönelik motivasyon sağlamaya odaklıdır. Bu farklılık, takım sporlarındaki liderlik dinamiklerinin bireysel odaklı organizasyonlardakinden farklı olabileceğini düşündürmektedir.

Jordan'ın karizmatik liderlik özelliklerine dair bulgular, Conger ve Kanungo'nun (1987) karizmatik liderlik modeliyle güçlü paralellikler göstermektedir. Özellikle "olağanüstü performans sergileme" ve "risk alma" davranışları, Jordan'ın karizmasının temel kaynaklarını oluşturmaktadır. Bu bulgu, Van Knippenberg ve Sitkin'in (2013) karizmatik liderliğin performans temelli meşruiyetle güçlendiği yönündeki görüşlerini desteklemektedir.

Ancak Jordan'ın karizmatik liderliği, Weber'in (1947) geleneksel karizma tanımından önemli farklılıklar göstermektedir. Weber'e göre karizmatik liderlik, liderin kişisel özelliklerine dayalı bir otoritenin kabul edilmesiyken, Jordan'ın karizması sürekli performans kanıtı gerekliliğine dayanmaktadır. Bu durum, Antonakis ve diğerlerinin (2016) "performansa dayalı karizma" kavramıyla uyumludur.

Shamir ve diğerlerinin (1993) karizmatik liderlikte "duygusal bağ kurma"nın önemine dair bulguları, Jordan'ın liderlik tarzının duygusal boyutuyla kısmen çelişmektedir. Jordan'ın daha çok "hayranlık" ve "korku" karışımı duygular uyandırdığı, geleneksel karizmatik liderlerin yarattığı "sevgi" ve "sadakat" duygularından farklılaştığı gözlemlenmiştir.

Jordan'ın farklı durumlarda farklı liderlik tarzları sergileme yeteneği, Hersey ve Blanchard'ın (1969) Durumsal Liderlik Modeli ile güçlü uyum göstermektedir. Özellikle takım arkadaşlarının olgunluk düzeyine göre yaklaşım değiştirmesi, modelin temel varsayımlarını desteklemektedir. Ancak bu esneklik, literatürdeki bazı eleştirilerle karşılaştırıldığında farklı sonuçlar ortaya koymaktadır.

Northouse (2019), durumsal liderlik modelinin uygulamada tutarsızlıklara yol açabileceğini ve takipçilerde güven problemi yaratabileceğini belirtmektedir. Bu çalışmada Jordan'ın durumsal esnekliği, takım arkadaşları tarafından "öngörülemeslik" olarak algılanmasına rağmen, sonuçta takım başarısına katkı sağladığı görülmüştür. Bu bulgu, spor ortamındaki yüksek performans baskısının durumsal liderliğin olumsuz etkilerini hafifletebileceğini düşündürmektedir.

Blanchard ve diğerlerinin (1993) durumsal liderlikte "gelişim düzeyi" kavramına yönelik vurgusu, Jordan'ın Scott Burrell ve Dennis Rodman'la farklı yaklaşımlar sergilemesiyle örneklendirilmiştir. Bu durum, modelin spor ortamındaki geçerliliğini destekler niteliktedir.

Bu çalışmanın en önemli bulgularından biri, Jordan'ın karma bir liderlik modeli sergilemesidir. Bu bulgu, Avolio ve diğerlerinin (2009) "tam aralık liderlik modeli" ile uyumlu görünmekle birlikte, spor liderliği bağlamında özgün bir katkı sunmaktadır. Geleneksel liderlik teorileri genellikle tek boyutlu yaklaşımlar sunarken, Jordan'ın liderlik tarzı çoklu teorik çerçevelerin eş zamanlı kullanımını gerektirmektedir.

Fletcher ve Arnold (2011), spor liderliğinin dinamik ve bağlamsal doğasının karma yaklaşımları gerekli kıldığını belirtmektedir. Bu görüş, araştırma bulgularıyla güçlü bir uyum göstermektedir. Ancak Yukl (2012), karma liderlik modellerinin kavramsal karmaşıklığa yol açabileceği konusunda uyarıda bulunmaktadır. Jordan vakası bu karmaşıklığı gidermek yerine, spor liderliğinin doğası gereği karmaşık olabileceğini göstermektedir.

Genel olarak bu çalışmanın, literatüre ve uygulamaya önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. İlk olarak, literatürde çoğunlukla antrenörler üzerinden incelenen liderlik olgusunu bir oyuncu perspektifinden ele alınmasının bu alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Jordan örneği, bir sporcu liderin çok boyutlu liderlik modeli sergileyebileceğini göstererek teorik tartışmaları zenginleştirmiştir. Nitekim Surdu ve Nardella (2024) Jordan'ın esnek liderlik tarzının takım motivasyonundaki rolünü vurgulamış; University of Birmingham (2020) onun karma bir liderlik pratiği sergilediğini belirtmiştir. Benzer şekilde Kocsoy (2024) NBA'de kaptan ve yıldız oyuncuların liderlik etkilerini karşılaştırıp, takım arkadaşlarının performansı üzerinde olumlu bir yayılma etkisi olduğunu ortaya koymuştur. İkinci olarak, elde edilen bulgular pratik uygulamalar açısından da değerli mesajlar içermektedir. Takım liderlerinin tek bir liderlik stiline bağlı kalmak yerine duruma göre otoriter, dönüşümcü ve karizmatik yaklaşımları dengeli biçimde harmanlamaları halinde hem yüksek performans hem de takım uyumu elde edilebileceği görülmüştür. Bu da spor takımlarını yönetenler ve iş dünyasındaki ekip liderleri için, liderlik gelişiminde esnek ve karma liderlik becerilerini teşvik etmenin önemine işaret etmektedir.

Bununla birlikte, bu çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak, çalışma tek bir vaka olan Jordan ve belirli bir tarihsel bağlam (1990'lar Chicago Bulls) ile sınırlı olduğu için bulguların genellenebilirliği kısıtlıdır. İkinci olarak, veri kaynağı olarak kullanılan belgesel, yapımcıların anlatısına dayalı olması nedeniyle öznellik ve önyargı barındırma potansiyeline sahiptir. Belgeselde hangi olayların ve görüşlerin vurgulandığı, araştırmacının elde ettiği verileri etkilemiş olabilir. Üçüncü olarak, Jordan gibi istisnai ve karizmatik bir figüre odaklanılmış olması, ortaya konan liderlik modelinin tüm liderler veya takımlar için geçerli olmayabileceği anlamına gelmektedir.

Gelecek araştırmalar için de çeşitli öneriler sunulabilir. Bulguların genellenebilirliğini ve derinliğini artırmak amacıyla farklı yöntemlerin kullanılması yararlı olacaktır. Örneğin, Jordan'ın liderlik modelinin günümüz spor ortamlarındaki geçerliliğini test etmek üzere çağdaş sporcularda benzer karma liderlik davranışları nicel yöntemlerle incelenebilir. Ayrıca, kültürel bağlamın liderlik davranışları üzerindeki etkisinin araştırılması ve bulguların farklı kültürel ortamlarda sınanması değerli olacaktır. Son olarak, Jordan'ın liderlik modelinin diğer spor dallarında ve organizasyonel bağlamlarda uygulanabilirliğinin araştırılması da literatüre yapılacak katkıların kapsamını genişletebilir.

Kaynaklar

- Agyemang, K. J. A. (2012). Black male athlete activism and the link to Michael Jordan: A transformational leadership and social cognitive theory analysis. *International Review for the Sociology of Sport*, 47(6), 701–719. <https://doi.org/10.1177/1012690211399509>
- Antonakis, J., Bastardo, N., Liu, Y., & Schriesheim, C. A. (2016). What makes articles on leadership more cited? A social-constructionist perspective. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 133–148. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.003>
- Arthur, C. A., Bastardo, N., & Eklund, R. (2017). Transformational leadership in sport: Current status and future directions. *Current Opinion in Psychology*, 16, 78–83. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.04.001>

- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Banks, M. (2001/2018). *Görsel yöntemler* (M. Özbek, Çev.). Küre Yayınları.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Blanchard, K., Zigarmi, D., & Nelson, R. (1993). Situational leadership after 25 years: A retrospective. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 22–36. <https://doi.org/10.1177/107179199300100104>
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Charbonneau, D., Barling, J., & Kelloway, E. K. (2001). Transformational leadership and sports performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(7), 1521–1534. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2001.tb02686.x>
- Chelladurai, P. (2007). Leadership in sports. In G. Tenenbaum & R. C. Eklund (Eds.), *Handbook of sport psychology* (3rd ed., pp. 113–135). John Wiley & Sons.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637–647. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306715>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cotterill, S. T., & Fransen, K. (2016). Athlete leadership in sport teams: Current understanding and future directions. <https://doi.org/10.1080/1750984X.2015.1124443>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Durak, H. S. (2025). Örgütsel Dışlanmanın Temel Değişkenleri Üzerine Bir Araştırma: Bir Üniversite Örneği. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 60(4), 3774–3791. <https://doi.org/10.63556/tisej.2025.1651>
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2004). Implicit Leadership Theories in Applied Settings: Factor Structure, Generalizability, and Stability Over Time. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 293–310. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.2.293>
- Fereday, J., & Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating rigor using thematic analysis: A hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(1), 80–92. <https://doi.org/10.1177/160940690600500107>
- Finlay, L. (2002). "Outing" the researcher: The provenance, process, and practice of reflexivity. *Qualitative Health Research*, 12(4), 531–545. <https://doi.org/10.1177/104973202129120052>
- Fletcher, D., & Arnold, R. (2011). A qualitative study of performance leadership and management in elite sport. *Journal of Applied Sport Psychology*, 23(2), 223–242. <https://doi.org/10.1080/10413200.2011.559184>
- Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. (2013). *Leadership: A communication perspective* (6th ed.). Long Grove, IL: Waveland Press.
- Hehir, J. (Director). (2020). *The Last Dance* [Documentary series]. ESPN Films & Netflix.

- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26–34.
- Horn, T. S. (2008). Coaching effectiveness in the sport domain. In T. S. Horn (Ed.), *Advances in sport psychology* (3rd ed., pp. 239–267). Human Kinetics.
- Kocsoy, A. (2024). Captains vs. All-Stars: Who makes better leaders? *PLOS ONE*, 19(11), e0309374. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0309374>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Loughead, T. M., & Hardy, J. (2005). An examination of coach and peer leader behaviors in sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 6(3), 303–312. **DOI: 10.1016/j.psychsport.2004.02.001**
- Mayberry, M. (2024). *The transformational leader: How the world's best leaders build teams, inspire action, and achieve lasting success*. Routledge.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Palestini, R. H. (2008). *A game plan for effective leadership: Lessons from 10 successful coaches in moving from theory to practice*. Rowman & Littlefield.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). Sage Publications.
- Prior, L. (2003). *Using documents in social research*. Sage Publications.
- Riemer, H. A., & Chelladurai, P. (1998). Development of the Athlete Satisfaction Questionnaire (ASQ). *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 20(2), 127–156. <https://doi.org/10.1123/jsep.20.2.127>
- Rose, G. (2012/2016). *Görsel metodolojiler: Görsel malzemelerin yorumlanmasına giriş* (A. Korumaz, Çev.). Küre Yayınları.
- Rowold, J. (2006). Transformational and transactional leadership in martial arts. *Journal of Applied Sport Psychology*, 18(4), 312–325. <https://doi.org/10.1080/10413200600944082>
- Schyns, B., & Meindl, J. R. (2005). *Implicit leadership theories: Essays and explorations*. Information Age Publishing.
- Scott, D. (2022). *Contemporary leadership in sport organizations*. Human Kinetics.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>
- Stake, R. E. (2005). *Multiple case study analysis*. Guilford Press.
- Surdu, I., & Nardella, G. (2024). A different type of leadership style: Michael Jordan – a great void or a shooting star? *The CASE Journal*, 20(2), 145–160. <https://doi.org/10.1108/TCJ-06-2023-0144>
- University of Birmingham. (2020, May). *What “The Last Dance” teaches us about leadership in the world of elite sport*. <https://www.birmingham.ac.uk/research/perspective/what-the-last-dance-teaches-us>
- Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic–transformational leadership research: Back to the drawing board? *Academy of Management Annals*, 7(1), 1–60. <https://doi.org/10.5465/19416520.2013.759433>
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: Free Press.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>

Research Article

The Last Dance Belgeseli Özelinde Michael Jordan'ın Liderlik Modeli

Michael Jordan's Leadership Model: The Case of The Last Dance Documentary

Mehmet Fatih KANOĞLU

Dr. Öğr. Üyesi, Yozgat Bozok Üniversitesi

İktisad İdari Bilimler Fakültesi

m.fatih.kanoglu@yobu.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0001-6551-7332>

Extended Abstract

Introduction

Leadership in sport has long attracted scholarly attention because high-performance sport environments combine intense competition, uncertainty, public scrutiny, and strong emotional investment. These conditions create a unique laboratory for observing how leadership emerges, evolves, and affects collective outcomes. While much of the sport leadership literature traditionally focuses on coaches and formal managerial roles, athlete leadership—especially by star players—has received comparatively less systematic examination. Yet in many elite teams, informal or player-driven leadership can be as influential as formal authority.

Michael Jordan represents one of the most iconic cases of athlete leadership in modern sport history. Beyond his widely recognized athletic excellence, Jordan has been remembered for his demanding standards, fierce competitiveness, and polarizing interpersonal style. The Chicago Bulls' six NBA championships in the 1990s are frequently associated not only with Jordan's individual performance but also with his leadership presence within the team. The documentary series *The Last Dance* offers a rare, multi-perspective portrayal of that era, combining archival footage and retrospective interviews with players, coaches, and executives. This documentary thus provides a rich narrative dataset for examining how leadership is enacted, perceived, and interpreted over time.

Contemporary leadership theory suggests that no single leadership style fully explains effectiveness across contexts. Transformational, charismatic, authoritarian, and situational leadership models each highlight different mechanisms through which leaders influence followers. In sport, contextual pressures such as championship stakes, team composition, and media attention may further shape leadership enactment. Therefore, examining a figure like Jordan allows researchers to explore how multiple leadership logics may coexist within a single leader.

This study approaches Jordan not merely as a sports icon but as a leadership case. By analyzing his behaviors as represented in *The Last Dance*, the research situates athlete leadership within broader organizational behavior and leadership theory. In doing so, it also addresses a gap in the literature, which often emphasizes coaches rather than player-leaders. The study ultimately positions Jordan's leadership as a theoretically informative example of mixed and context-sensitive leadership in high-performance teams.

Research Purpose and Scope

The primary purpose of this research is to analyze Michael Jordan's leadership model through the lens of *The Last Dance* documentary and to interpret his leadership behaviors within established leadership theories. The study seeks to answer two central questions:

1. What core characteristics define Michael Jordan's leadership model?
2. How can this model be evaluated within the framework of leadership theories?

The scope of the study is deliberately bounded. It focuses on Jordan's leadership behaviors and their perceived impact on the Chicago Bulls, as represented in the documentary. The analysis does not aim to reconstruct an objective historical record of events but rather to examine the narrative portrayal of leadership within a widely consumed media text. This approach acknowledges that documentaries involve editorial choices and narrative framing, which shape how leadership is presented.

Within this scope, individuals appearing in the documentary—such as teammates (e.g., Scottie Pippen, Dennis Rodman), coaches (e.g., Phil Jackson), and executives—are treated as narrative participants whose testimonies contribute to the construction of Jordan's leadership image. The study therefore examines leadership as both behavior and perception.

Importantly, the research also aims to contribute theoretically. By showing that Jordan simultaneously exhibits features associated with multiple leadership styles, the study challenges single-style leadership explanations. It proposes that athlete leadership in elite sport may be better understood through mixed models that integrate authoritarian, transformational, charismatic, and situational elements.

Methodology

This research adopts a qualitative approach, which is well suited for exploring complex social phenomena and meaning-making processes. Leadership, as a socially constructed and context-dependent phenomenon, cannot be fully captured through purely quantitative measures. A qualitative design enables in-depth interpretation of behaviors, narratives, and symbolic actions.

The study is grounded in an interpretive paradigm, assuming that social reality is constructed through multiple perspectives. Rather than claiming a single objective truth about Jordan's leadership, the research analyzes how leadership is represented and understood within the documentary context.

A single-case study design is employed. The "case" is defined as Michael Jordan's athlete leadership during the Chicago Bulls' 1990s era, and the "context" is the professional basketball environment depicted in *The Last Dance*. Case study methodology is appropriate when investigating a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when boundaries between phenomenon and context are not clearly separable.

Jordan's leadership is considered a unique or revelatory case due to his exceptional status and the depth of available narrative material. The documentary's extensive footage and retrospective interviews provide a rich dataset that supports deep contextual analysis.

Data Collection

The primary data source is the ten-episode documentary *The Last Dance*, totaling approximately 500 minutes of content. The documentary was selected because it offers:

- Multiple perspectives
- Chronological coherence
- Rich audio-visual material
- Access to historical footage and personal reflections

The data collection process occurred in three stages:

1. Familiarization viewing: The entire series was first watched for general understanding.
2. Focused viewing: Episodes were re-examined with attention to leadership behaviors. Relevant scenes were logged with time codes.
3. Verification viewing: Selected scenes were reviewed again to ensure coding consistency.

Inclusion criteria required that scenes contain identifiable leadership behaviors (e.g., directing, motivating, managing conflict). Exclusion criteria filtered out repetitive or purely biographical segments without leadership relevance. Ultimately, 26 leadership-related incidents were selected for analysis.

The study recognizes that documentaries may contain narrative bias and dramatization. This limitation is explicitly considered in validity discussions.

Data Analysis

Data were analyzed using Braun and Clarke's six-phase thematic analysis. A mixed coding strategy combined inductive and deductive approaches.

First, inductive coding generated data-driven labels (e.g., "harsh feedback," "leading by example," "taking responsibility in crisis"). Second, these codes were mapped onto four theoretical frameworks: authoritarian, transformational, charismatic, and situational leadership.

Thematic development emerged from the intersection of empirical observations and theoretical lenses. Transcription of key segments supported systematic coding. Themes were iteratively reviewed and refined to ensure coherence and internal consistency.

The final themes included patterns such as pressure and control, inspiration, resilience, performance-based charisma, and adaptive leadership. These themes formed the basis for interpreting Jordan's leadership model.

Findings

The findings indicate that Jordan's leadership cannot be reduced to a single style. Instead, it reflects a mixed configuration of authoritarian, transformational, charismatic, and situational elements.

Authoritarian leadership appears in Jordan's strict expectations, critical feedback, and psychological pressure on teammates. He enforces high standards and maintains strong control over team culture. While such behavior can create tension, it also reinforces a performance-driven environment.

Transformational leadership is evident in Jordan's role-model behavior and mental resilience. Rather than relying heavily on speeches, he motivates through action and personal example. His commitment to excellence pushes teammates to elevate their own performance. He also demonstrates trust and support in key moments, such as sharing responsibility in crucial plays.

Charismatic leadership emerges through extraordinary performance and symbolic acts. Jordan's clutch performances, emotional expressions, and willingness to assume risk create a powerful emotional and symbolic presence. His charisma is strongly performance-based, generating admiration and belief.

Situational leadership is reflected in his adaptability. Jordan adjusts his approach depending on teammates' maturity and contextual demands. He allows space for rising players, apologizes after conflicts, and supports strategic changes. This flexibility suggests awareness of contextual dynamics.

Together, these patterns indicate a multidimensional leadership model. Jordan shifts between control, inspiration, symbolic influence, and adaptation as circumstances require.

Discussion

The results align with and extend leadership theory in several ways. First, the prominence of authoritarian behaviors revives debates about directive leadership in high-pressure environments. While often criticized in modern leadership discourse, directive approaches may retain functional value in elite sport contexts characterized by urgency and clear performance metrics.

Second, Jordan's transformational traits support literature emphasizing role modeling and intrinsic motivation in sport. However, his limited individualized consideration suggests that transformational leadership in team sports may differ from organizational settings.

Third, Jordan's charisma appears rooted in performance legitimacy. Unlike purely personality-based charisma, his influence depends on continual demonstration of excellence. This supports conceptualizations of performance-anchored charisma.

Fourth, the findings reinforce situational leadership assumptions. Jordan's behavioral flexibility indicates that effective leadership in dynamic contexts may require shifting styles rather than consistent adherence to one.

Most importantly, the study highlights the value of mixed leadership models. Jordan's leadership does not fit neatly into one theory; instead, it operates at the intersection of several. This supports calls in leadership scholarship for integrative and context-sensitive approaches.

Contributions

This study offers several contributions:

Theoretical contributions:

It enriches leadership theory by demonstrating how multiple leadership styles can coexist within one leader. It also extends sport leadership literature by focusing on an athlete rather than a coach.

Methodological contributions:

It shows the value of documentary analysis as a qualitative data source for leadership research.

Practical contributions:

The findings suggest that leaders in high-performance teams may benefit from flexibility and style integration. Balancing demanding standards with inspiration and adaptability can support both performance and cohesion.

Conclusion

This research concludes that Michael Jordan exemplifies a mixed leadership model combining authoritarian discipline, transformational inspiration, charismatic influence, and situational adaptability. His leadership reflects the complex realities of elite team sport, where performance pressure, interpersonal dynamics, and contextual shifts intersect.

While not universally generalizable, the case underscores that effective leadership in extreme performance settings may involve tension between relational harmony and competitive rigor. Future research could examine whether similar mixed patterns appear in other sports, cultures, or organizational domains.

Ultimately, the study suggests that leadership in high-stakes environments is inherently multidimensional. Michael Jordan's case illustrates that greatness in leadership, like greatness in sport, may lie not in purity of style but in the capacity to integrate multiple approaches in response to context.