

SPOR VE REKREASYONDA LİDERLİK

EDİTÖR
Doç. Dr. Betül BAYAZIT



SPOR VE REKREASYONDA LİDERLİK

EDİTÖR

Doç. Dr. Betül BAYAZIT

cizgi
KİTAP E Vİ

BÖLÜM YAZARLARI

Doç. Dr. Betül BAYAZIT
Doç. Dr. Levent ATALI
Dr. Öğr. Üyesi Yeliz İLGAR DOĞAN
Öğr. Gör. Dr. Hakan AKDENİZ
Öğr. Gör. Nihan SU
Arş. Gör. Ayşegül Funda ALP
Arş. Gör. Gökhan ÇAKMAK
Arş. Gör. Utku GÖNENER
Uzm. Behçet KOÇOĞLU
Uzm. Beyza ÖZER
Uzm. Burak TAŞ
Uzm. Cengiz AYDIN
Uzm. Mehmet DUMAN
Uzm. Ozan YILMAZ

Akademik unvan ve harf sırası gözetilerek sıralanmıştır.

Bu kitapta yer alan her bölümün tüm sorumluluğu (görseller, tablolar, çizelgeler, çizimler, grafikler, direkt alıntılar, etik/kurum izni vb.) yazarlara aittir.

Herhangi hukuki bir olumsuzlukta Çizgi Kitabevi Yayınları ve kitap editörü hiçbir konuda bir yükümlülük ve hukuki sorumluluğu kabul etmez, hukuki yükümlülük altına alınamaz. Her türlü hukuki yükümlülük ve sorumluluk ilgili bölüm yazar(lar)ına aittir.

Çok bölümlü/yazarlı olan bu kitap maddi bir değer ile alınıp satılamaz. Kitapta yer alan bilgiler alıntı yapılmak ve ilgili alıntıya atıf yapılmak koşulu ile kaynak gösterilmek üzere bilimsel ya da ilgili araştırmacılar tarafından kullanılabilir.

ÇİZGİ
K İ T A B E V İ

Çizgi Kitabevi Yayınları (e-kitap)
Eğitim Bilim

Genel Yayın Yönetmeni
Mahmut Arlı

©Çizgi Kitabevi
Ağustos 2021

ISBN: 978-605-196-649-6
Yayıncı Sertifika No:17536

KÜTÜPHANE BİLGİ KARTI
- Cataloging in Publication Data (CIP) -
EDİTÖR
BAYAZIT, Betül
SPOR VE REKREASYONDA LİDERLİK

Sayfa Düzeni ve Kapak Tasarımı
Ozsum Academy
Tel: +90 541 191 57 41

Baskıya Hazırlık: Çizgi Kitabevi Yayınları
Tel: 0332 353 62 65- 66

ÇİZGİ KİTABEVİ

Sahibiata Mah. Alemdar Mah.
M. Muzaffer Cad. No:41/1 Çatalçeşme Sk. No:42/2
Meram/Konya Cağaloğlu/İstanbul
(0332) 353 62 65 - 66 - (0212) 514 82 93
www.cizgikitabevi.com
f t i / cizgikitabevi

İÇİNDEKİLER

	İÇİNDEKİLER	iv
	ÖNSÖZ	v
BÖLÜM 1:	LİDERLİK VE İLETİŞİM <i>Gökhan ÇAKMAK</i>	7-18
BÖLÜM 2:	SPOR LİDERLİĞİNDE KADINLAR <i>Yeliz İLGAR DOĞAN</i>	20-41
BÖLÜM 3:	SPOR YÖNETİMİNDE ETKİLİ LİDERLİK NİTELİĞİ <i>Beyza ÖZER & Utku GÖNENER</i>	43-56
BÖLÜM 4:	SPOR YÖNETİMİNDE DİJİTAL LİDERLİK <i>Mehmet DUMAN, Cengiz AYDIN, Betül BAYAZIT & Levent ATALI</i>	58-71
BÖLÜM 5:	ANTRENÖR PERSPEKTİFİNDEN SPORDA TAKIM ÇALIŞMASI VE LİDERLİK <i>Nihan SU</i>	73-95
BÖLÜM 6:	UZAKDOĞU SPORLARI VE LİDERLİK <i>Ayşegül Funda ALP</i>	97-109
BÖLÜM 7:	ÖĞRETMENLERDE ETKİLİ LİDERLİK <i>Burak TAŞ & Behçet KOÇOĞLU</i>	111-118
BÖLÜM 8:	REKREASYON FAALİYETLERİNDE LİDERLİK: AÇIK ALAN LİDERLİĞİ <i>Ozan YILMAZ & Hakan AKDENİZ</i>	120-130

ÖNSÖZ

*“İster dünyayı yönetmeye talip ol ister sadece kendi dünyanı,
liderlikte güneş gibi ol.”*

Ece Üner/Haysiyet

Liderlik bir gruptaki diğer kişileri etkileyebilmek, onları belli amaçlar etrafında toplayabilmek ve belirlenen amaçları gerçekleştirebilmek için söz konusu kişileri harekete geçirebilme süreci olarak tanımlanmaktadır. Spor ve rekreasyonda liderlik üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, hem spor hem de rekreasyon etkinliklerinde liderlik özelliklerinin sıkça ele alındığı görülmektedir. Araştırmalar, liderlerin diğerlerini etkilemek, çalışanların memnuniyetini ve performansını arttırmak için gücün birkaç farklı formunu kullanmaları ve pozisyon gücünden daha çok kişisel gücü tercih etmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır.

Bu çerçevede “SPOR VE REKREASYONDA LİDERLİK” adlı kitabımızda çok değerli çalışmalar yer almakta ve bu çalışmalar spor bilimleri literatürüne bir katkı sunma niteliği taşımaktadır.

Kitap bünyesinde yer alan bölümler ekip çalışması ürünü olarak sunulmuş olup bölüm yazarı olarak bizlere katkı sağlayan, emeği geçen çok değerli meslektaşlarımıza sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Saygılarımla...

Editör

Doç. Dr. Betül BAYAZIT
Ağustos 2021

BÖLÜM

1

LİDERLİK VE İLETİŞİM

Arş. Gör. Gökhan ÇAKMAK

Kocaeli Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi,
Spor Yöneticiliği Bölümü

E-posta: cakmakgokhan23@gmail.com

 0000-0003-2307-8444

ATIF: Çakmak, G. (2021). Liderlik ve İletişim. Betül BAYAZIT (Ed.), *Spor ve Rekreasyonda Liderlik* içinde (ss. 7-18). Konya, Çizgi Kitabevi Yayınları.

- BÖLÜM 1 -

LİDERLİK VE İLETİŞİM

Gökhan ÇAKMAK

Arş. Gör., Kocaeli Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi,
Spor Yöneticiliği Bölümü, cakmakgokhan23@gmail.com

 0000-0003-2307-8444

Liderlik Kavramı

Liderlik kelimesi dilimize İngilizce bir kelime olan “leadership” kelimesinden geçmiştir. Liderlik kısaca “*planların ve alınan kararların eyleme dönüştürülmesini sağlayan bir sanat*” (Ergun, 1981) şeklinde tanımlanabilir. Liderlik süreci, etkilenen bir kişi ya da grup ile etkileyen bir kişinin yer aldığı ilişkisel bir kavram zinciridir ve liderliğin özünde ulaşılmak istenen amaçlar doğrultusunda kişi ya da grupları motive ederek insan davranışları üzerinde etkin rol oynama süreci yer almaktadır (Yiğit, 2002). Liderlik hakkında geniş bir tanımlama yapmak gerekirse “*bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme, bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları etkileyebilme, bilgi ve kişilik özelliklerinin toplamı*” (Argan, 2013) denilebilir.

Liderlik, modern sanayileşmiş ülkelerde olduğu kadar kırsal kabile kültürlerinde de insan yaşamının ayrılmaz bir parçasıdır. İnsanlar, grup halinde yaşayan sosyal varlıklardır ve bir araya gelerek hayata geçirdikleri grupları yönetecek ve amaçlarına ulaştıracak liderler ile aralarında hiyerarşik bağlara ihtiyaç duyan varlıklardır (Eren, 2013). İnsanlar yaşamları süresince önceden belirledikleri hedeflere ulaşmak için çaba gösterirken aynı zamanda hedeflerine ulaşırken onlara yön verecek liderlere ihtiyaç duymaktadırlar (Mutlu ve ark. 2018). Örgütlerde de çalışanları yönlendirecek ve onları amaçlara ulaşma paydasında buluşturacak liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Koparal ve Özalp, 2013). Bir örgütte tüm çalışanlar alanlarında en iyileri olsalar bile onları örgütsel amaçlarda buluşturabilecek bir liderlik olmadığı sürece başarıya ulaşma konusunda sorunlar yaşayabilirler.

Liderlik özellikle yönetim ve organizasyon ve örgütsel davranış alanlarında sürekli önemli olmuş bir kavramdır (Ceylan ve ark, 2005). Günümüzün hızlı küreselleşme süreci sonucunda oluşan değişim ve rekabet liderliğin önemini daha da arttırmıştır. Çünkü bir örgüt içerisinde liderin gösterdiği başarı örgütün başarısı anlamına gelirken liderin başarısız olması aynı zamanda örgütünde başarısız olması anlamına gelir. Başarısız örgütlerin ise günümüz piyasa koşullarında ayakta kalabilmesi, varlığını devam ettirebilmesi zordur. Bu nedenledir ki lider hem kendisini hem de örgütünü başarıya ulaştırabilecek adımlar atabilmelidir.

Liderlik genellikle üst kademelerde olan bir unsur olarak görülmektedir fakat aslında genel müdür için düşünülebileceği gibi bir ustabaşı için de düşünülebilir (Koçel, 2013). Lider, grup üyelerinde duygusal bir etki oluşturabilen, onları motive edebilen, ilham kaynağı olabilen kişidir (Drucker, 2003). Yani aslında liderliğin örgütteki diğer üyeleri etkileme işi olarak görülmesi gerekmektedir. Çünkü temelde liderin başarıları hem örgütü hem de diğer çalışanların başarısı olarak görülebilir. Ayrıca liderler, etkilerinin unvanlarından gelmediğinin, sıkı çalışmayla ve başkalarının saygısıyla hak edildiğinin farkındadırlar (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004).

Liderlik, lider olarak kabul edilen kişinin izleyicileri üzerinde zor kullanarak güç veya kudret sahibi olmaktan çok, onların desteğini sağlamak suretiyle eylem ve davranışlarını etkileme sonucu oluşmaktadır ve liderlik etme hakkı, grup üyelerinin lider olarak benimsedikleri kişi veya kişilere verdikleri bir ayrıcalıktır (Şimşek ve Çelik, 2011). Liderler bağlı oldukları örgütün amaçları ile bu amaçları gerçekleştirmeye aracılık edecek çalışanların amaçlarını ortak bir noktada buluşturabilmeyi başarması gereken kişilerdir (Eren, 2013).

Liderlerin ortak özellikleri eğitilmiş olmaları, meraklı olmaları, coşkulu olmaları, hazırlıklı olmaları, erdem, vizyon, risk almaya yatkınlık, mükemmelliğe adanmışlık, insanlara ve takım anlayışına dair bir inanç ile kısa vadeli kârdan daha ziyade uzun vadeli kâra yönelme şeklinde sıralanabilir (Bennis, 2001). Liderleri diğerlerinden ayıran temel özellikler ise duygularını ve hareketlerini kontrol etmeleri, sosyal bağlantılarda

başarılı olmaları, işinde profesyonel olmaları ve liderlik becerilerine sahip olmalarıdır (Baltaş, 2010).

Örgüte katkıları bakımından liderlerin sahip olmaları gereken özellikler şöyledir (Bolat ve ark, 2008):

- Lider, yol gösterici ve yönlendirici olmalıdır.
- Lider, motive edici olmalıdır.
- Lider, çalışanların performansını yönetebilmelidir.
- Lider, esnek bir örgüt yapısı kurmalı ve bunu geliştirmelidir.
- Lider, ekip çalışmasına önem vermelidir.
- Lider, çalışanların iş ve özel yaşamlarını dengede tutmalıdır.
- Lider, grup üyelerini tanımalı ve güvenmelidir.
- Lider, doğru ve hızlı karar almalıdır.
- Lider, demokratik olmalı, grup üyelerinin kararlara katılımını sağlamalıdır.
- Lider, umutsuzluğa kapılmamalı, çevresine sürekli güven vererek morali yüksek tutmalıdır.
- Lider, zamanı iyi kullanmalıdır.
- Lider, gerektiği zaman risk üstlenmelidir.

Bu özellikler dikkatlice incelendiğinde liderlik sürecinde iletişimin önemini açıklamak gerektiği ortaya çıkmaktadır. Çünkü liderin grubu etkileyebilmesi, performanslarını yönetebilmesi, ekip çalışmasını ön plana çıkarabilmesi, grup üyelerine güven vermesi, grup üyelerinin kararlara katılımını sağlaması gibi konuları gerçekleştirebilmesi için sürekli olarak başkalarıyla iletişim kurması gerekir.

İletişim Kavramı

İletişim, en basit tanımıyla *“anlamları bireyler arasında ortak kılma işlemi”* şeklinde tanımlanabilir (Küçükahmet, 2006). İletişim kelimesinin kökeni Latince ortak anlamına gelen *“communis”* ve ortak kılma anlamına gelen *“communicare”* sözcüklerine dayanır ve İngilizce *“communication”* kavramının karşılığıdır (Güçlü, 2004). İletişim, *“istenen sonuçları başarmak ve davranışları etkileme konularıyla insanlar arasında sözlü ya da*

sözlü olmayan diğer araçlarla anlayış sağlamadır” (Can, 1992). Bir başka tanıma göre iletişim, “katılan tarafların sembol ya da bilgi üreterek birbirine aktardığı ve bu iletileri yorumlamaya ve anlamaya çalıştıkları bir süreçtir” (Dökmen, 2016). İletişim bazen iki insanı birbirine yakınlaştırır, bazen ise uzaklaştırır.

İletişim sürecinin temelde iki kişinin birbirini fark etmesiyle başladığını söylenebilir ve iletişim insanoğlunun temel ihtiyaçları arasındadır. İnsanların çevrelerine duygu, düşünce ve bilgilerini aktarması ve çevreden gelen şeyleri anlamlandırması iletişim yardımıyla olur (Çakır, 2020). İletişim insanlar için vazgeçilmez bir olgudur ve günlük hayatın her alanında bireylerin, içinde yaşanılan diğer toplum üyeleriyle ilişkilerini düzenlemede, iş yaşamını, aile ve sosyal ortamındaki mutluluğunu ya da mutsuzluğunu belirlemede önemli bir etkiye sahiptir (Orhon ve Eriş, 2012). Kişilerin birbirleriyle ve toplumla doğru iletişim kurması bireysel gelişimi olumlu şekilde etkileyecektir.

İletişim, bir süreç olarak ele alındığında diğer insanları ikna etmek, bilgilendirmek, yönetmek, eğlendirmek, bilgilenmek ve bilgilendirmek gibi amaçları içerebilir ve iletişimin her düzeyinde temel olan paylaşımdır (Lazar, 2001). Bu özellikleri ile iletişim tek yönlü değildir. Ayrıca iletişim toplumsal ve kültürel değişim ve gelişim süreçleriyle bağlantılı, onların hem sonucu hem de nedeni olan bir süreçtir (Orhon ve Eriş, 2012).

Bireylerarası iletişim sürecinin temel unsurları şunlardır (İpekli, 2011):

Kaynak: Kaynak, bireyin kendisidir. İletişim sürecinde kaynak, konuşan, yazan ya da çeşitli hareketler yapan bireydir.

İleti: Bir alıcı için uyaran olarak işlev gören yani iletilen şeydir. Başka bir deyişle alıcının içeriğe yüklediği anlamdır.

Kanal: Konuşmada ses sinyalleri, hareketlerde insan bedeni, yazılı iletişimde ise yazının kendisidir.

Alıcı: Kaynağın karşısında konumlanan ve iletinin ulaşması amaçlanan bireydir.

Geri Bildirim: Kaynağın iletisine alıcı tarafından verilen tepkidir.

İletişim sürecinin temel unsurları yukarıda verilmiş olmasına rağmen bu unsurların varlığı etkili ve doğru bir iletişim kurulması için yeterli değildir. Etkili ve doğru bir iletişim kurulabilmesi için kaynağın iletiyi alıcının en iyi anlayabileceği bir şekilde kodlaması gerekmektedir. Kaynak iletiyi alıcının anlayabileceği şekilde kodlamazsa kaynak ile alıcı arasında etkili bir iletişim kurulamaz ve yanlış anlaşılmalara ortaya çıkabilir. Kaynağın, alıcının kişisel özelliklerini, temel değerlerini biliyor olması da doğru kodlama için oldukça önemlidir. İletişim ortamı da kurulan iletişim üzerinde etkilidir.

İletişim karşılıklı konuşmak, iki kişinin sohbet etmesi, ilişkileri iyi tutma becerisi, söylenenleri anlayabilme ve uygun tepkiler üretebilme gibi tanımlamalardan daha ötesini içermektedir. Bütün bunların ötesinde iletişim aynı zamanda insan hayatını kolaylaştıran bir araçtır. Çünkü insanlar iletişim aracılığıyla bilgiye ulaşır. İletişimin asıl amacı da bilgi ve anlayış geliştirmek, güdülemek, iş birliği, iş doyumu sağlamaktır (Men, 2014).

İletişim, fikirlerin ifade edilmesine imkân tanır ve bu nedenle oldukça önemlidir. Günümüz yaşam koşullarında ise iletişimin önemi oldukça artmıştır. Küreselleşen bir dünyada hem kurumlar hem de insanlar arası ilişki açısından çok daha yoğun bir iletişim gerekliliği bulunmaktadır. Etkin bir ekip çalışması için ekibi oluşturan bireyler arasında bilgi, fikir ve duyguların karşılıklı olarak aksamadan iletilmesi gerekir (Eren, 2013). İletişim, örgütsel faaliyetin bir gerekliliğidir. Çünkü insanın belirli hedeflere yönlendirilmesi ancak iyi bir iletişim ile mümkündür. İletişim, örgütsel bütünlüğü sağlayan ve örgütün her noktasına ulaşan adeta bir sinir sistemi ağı şeklinde olmalıdır.

Örgütsel iletişim, *“örgütün işleyişini sağlamak ve hedeflerine ulaştırmak amacı ile gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgütle çevre arasında girilen devamlı*

bir düşünce ve bilgi alışverişine veya bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreçtir” (Soysal ve ark, 2017). Örgütsel iletişim, işletmede çalışan kişiler arasında iletişimi sağlar (Çetinkaya ve Akkoca, 2021). Örgütsel iletişim, örgüt üyelerine örgüt kültürünün kazandırılması, onların örgütsel amaçlara inandırılması, örgütün amaçları ile kendi amaçlarını bağdaştırmaları konularında oldukça önemlidir. Yani örgütsel iletişim çalışanların birbirleriyle konuşmalarından çok daha fazlasıdır.

Eskiyörük (2017), örgütsel iletişimin hedeflerini şöyle sıralar:

- Örgütün yöntem ve aldığı kararların personele duyurulması.
- Örgütün bütçesi, gelirleri, proje ve faaliyetlerinin ilgili birimlere duyurulması.
- Örgütlerin yeni teknoloji ya da yönetim anlayışlarına dair çalışanlara yönelik tanıtım ve bilgilendirmelerin yapılması.
- Örgütün bilgi düzeyi yüksek personeller aracılığıyla dış çevreye tanıtımının sağlanması.
- Örgütün yürütmekte olduğu tüm faaliyetlere ait mevzuat ve bilginin örgüt üyelerine iletilmesi.

Bakıldığında örgütsel iletişimin temel hedeflerinin aslında örgütü başarıya ulaştıracak kilit unsurlar olduğu görülebilir. Belirtilen bu hedeflere ulaşmanın yolu ise örgüt içerisinde etkili ve verimli iletişim kanallarının kurulmasına yönelik çalışmalardan geçer.

Etkili iletişim stratejisinde insanları değişime bağlamak, inanırlık-güven yaratmak ve mesaj olarak üç tema belirlenmiştir ve bu temalara göre lider, kişileri ortak noktada buluşturmalı, konuştuğu gibi davranarak yüz yüze iletişim kurmalı ve iletişim kurduğu kişilere geri bildirimde bulunmalıdır (Göktaş ve Çarıkcı, 2015).

Etkili bir iletişimin var olması için ise grup üyelerinin birbirlerine saygı ve güven duyması gerekir. Grup içinde bilgi akışı ancak ekibin iletişimine, samimiyet ve güveninin egemen olmasıyla olur. Samimiyet ve güven ise ancak ekip etkili bir iletişime sahipse vardır (Weiss, 1993). Bu noktada liderlerin davranışları önemlidir.

Lider, ekibini iletişim kurmaya sevk etmedikçe iyi bir ekip çalışmasından, dolayısıyla başarıdan söz etmek zorlaşacaktır.

Liderlik ve İletişim İlişkisi

Liderlik, popüler olarak vizyona ulaşmak için motivasyon ve rehberlik olarak tanımlanırken personeli motive etmek ve yönlendirmek için esas olan iletişimdir (Henderson, 2015). Liderlik, her şeyden önce iletişim temelli bir aktivitedir. Bu nedenle liderlik, etkili ve verimli bir iletişimi zorunlu kılar. İletişimin önemini kavramadan liderlik davranışları sergilemeye çalışmak örgütün amaçlarına ulaşmak için yeterli olmayacaktır. Örgüt üyeleri ile başarılı bir iletişim kurabilen liderler hem üyeleri motive edebilmekte hem de oluşabilecek problemleri sezinleyip hızlıca gerekli adımları atarak çözümler üretebilme başarısını gösterebilmektedir. Liderler örgüt kültürü üzerinde önemli etkiye sahiptir.

Yöneticilerin aksine, liderler daha uzun zaman dilimlerinde düşünürler, kendi örgütsel birimlerini daha büyük gerçeklikler bağlamında görürler, takipçileriyle etkileşimleriyle (vizyonlar, değerler vb.) ilgili maddi olmayan varlıkları vurgularlar, yenilenme açısından düşünürler ve farklı paydaşlarla başa çıkmak için politik becerileri kullanırlar. Bu bağlamda lider bir örgütün misyonunu nasıl tanımladığının bir yansıması olan bir vizyonu ve onu destekleyecek değerleri ifade ederek örgütsel gerçekliği tanımlayan kişi şeklinde tanımlanabilir (Zerfass ve Huck, 2007).

Liderler genellikle etkili iletişim becerilerine sahip olan ve kendilerini iyi ifade edebilen insanlardır. Liderler ne istedikleri, neden istediklerini bilen insanlardır (Yatkin, 2003). Liderler aynı zamanda kiminle ne şekilde iletişim kurulması gerektiğini de bilirler. Liderliğin etkinliği, başkalarıyla etkileşim kurma istekliliğimize ve etkili iletişim becerileri geliştirmemize bağlıdır (Hackman ve Johnson, 2013). Liderlerin etkili bir liderlik sergileyebilmeleri için bu davranışlar ve özellikler vazgeçilmezdir. Etkili lider, *“davranış tarzı ile gruptan birisi gibi algılanan, tüm grup üyelerinin kendilerini grup içerisinde lider kadar rahat hissetmelerine yardımcı olan bir örgütsel iklim yaratabilen kişidir”* (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004).

Örgütlerde iletişim son derece önemlidir. İletişim olmaksızın hiçbir örgüt kendi faaliyetlerini yürütemez. Çalışanların ve yöneticilerin koordinasyonu ancak iletişim ile mümkündür. İletişim örgüt için kritik olan bazı temel yönetim fonksiyonlarının gerçekleştirilmesine de aracılık eder. İnsanlar birbirleriyle iletişim kurduklarında yeteneklerini uygular ve aynı zamanda etkililiğini de arttırır. İletişim aracılığıyla yöneticiler en uygun kararları almak için örgüt içinde gerekli bilgileri toplayabilir, çalışanlar örgüt içindeki gelişmelerden haberdar olur, şikâyet, talep ve öneriler yönetime ulaştırılabilir (Yalçın, 2002). Örgüt içi iletişimin etkinliği ve verimliliği konusunda liderlere de önemli görevler düşmektedir.

Liderler, örgüt üyeleri ile güçlü bir iletişim kurabiliyorsa, adil ve dürüst davranışlarda bulunabiliyorsa, etik ilkelere değer veriyorsa örgüt üyeleri de liderin davranışlarından pozitif bir çıkarımda bulunacak ve ortaya çıkan pozitif iklime ayak uyduracaklardır (Akan ve Ünsar, 2019). Liderliği geliştirmek için iletişim önemli bir unsurdur ve iletişim örgüt içinde gruptan gruba, bölümden bölüme, kurumdan çalışana, çalışandan kuruma gibi çeşitli yönlerde ve şekillerde gerçekleşmeli ve bu şekilde iletişimin sınırları aşılarak etkin iletişim sağlanmalıdır (Göktaş ve Çarıkçı, 2015; Owen ve ark, 2011).

Liderlik iletişimi, katmanlardan, temel strateji geliştirmeden genişleyen becerilerden ve daha karmaşık organizasyonel durumlarda bu becerileri kullanmaya kadar etkili yazma ve konuşmadan oluşur (Barrett, 2006). Liderlerin iletişim uygulamaları, iyi çalışma ilişkilerinin kurulmasını ve sürdürülmesini içermelidir. Ekipteki sorunları ve daha geniş çalışma bağlamını belirlemek için personelle açık, dürüst konuşmalar gereklidir. Liderler, kuruluş hakkında iyi bir çalışma bilgisine sahip olduklarında, daha önce ne olduğunu bilme avantajına sahiptirler ve personelle yapılan tartışmalarda bu deneyimden yararlanabilirler (Henderson, 2015).

Liderlik, bazı amaçların peşinde koşarken hem örgütsel gereksinimleri hem de kişisel çıkarları bütünleştirmek için tasarlanmış bir davranış tarzı olarak tanımlanabilir (Zulch, 2014). Liderliğin başarısızlıklarından biri anlamı amaç ve hedefler belirleyememeleridir (Eren, 2013). Örgüt üyeleri ile örgütün amaçlarını ortak bir

paydada buluşturamayan liderler örgütü başarıya ulaştırma noktasında sorunlar yaşayabilmektedirler. Örgüt üyeleri ile örgütün amaçlarını ortak bir noktada buluşturmak için ise iletişim oldukça önemlidir. Örgütün amaçları bellidir. Burada örgüt üyelerinin amaçlarını örgütün amaçları ile bağdaştırabilmek için onlarla uygun ve etkili şekilde iletişim kurabilmek etkin bir liderlik için gereklidir. Uygun ve etkili bir iletişimin kurulamaması örgüt üyelerinin örgüte güvenini sarsabilecek, hatta onları örgütten uzaklaştırabilecektir.

Burada iletişim tatmini kavramından bahsetmek uygun olacaktır. İletişim tatmini “*örgüt üyelerinin tüm iletişim çevresinde algıladığı tatmin düzeyi (Redding, 1978’den akt. Yıldız,2019)*” şeklinde tanımlanabilir. İletişim tatmini örgüt üyelerinin örgüt amaçlarını benimsemeleri için önemlidir. Örgüt içerisindeki iletişimden memnun olmayan bireyler örgütsel amaçlara hizmet etmeyebilirler. Çalışanların motivasyonu, örgütsel amaçlara yönlendirilmesi, örgüt amaçları ile çalışanların amaçlarının bütünleştirilmesi gibi konularda örgüt üyeleriyle etkili bir iletişim kurulması örgüt üyelerinin iletişim tatminlerini hiç şüphesiz arttıracaktır.

Liderlik ile iletişim arasındaki ilişki hakkındaki bilimsel araştırmalara bakıldığında hem sporla ilgili hem eğitimle ilgili hem de iş hayatıyla ilgili konularda liderlik ve iletişim arasında bir ilişki olduğuna yönelik sonuçlarla karşılaşmaktadır. Örneğin, Uğur ve Çolakoğlu (2019) tarafından Ankara ilinde ortaöğretimde görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik davranışlarının iletişim becerileri ile ilişkisinin incelenmesi amacıyla yapılan çalışma sonucunda beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik davranışlarının gerçekleştirme düzeyleri arttıkça iletişim becerisi düzeyinin de arttığını tespit etmişlerdir. Antrenör adaylarının demografik özellikleri ile iletişim ve liderlik becerilerini belirlemek amacıyla yapılan başka bir çalışmada ise antrenör adaylarının iletişim becerileri arttıkça liderlik davranışlarında da pozitif yönde bir artış olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Mutlu ve ark. 2018).

Hemşirelerin liderlik ve iletişim yetenekleri arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir çalışmada hemşirelerin liderlik ve iletişim yetenekleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Cullen ve Pamela, 2014). Bilişim sektöründe

yer alan iletişim teknolojileri şirketlerinden birinde görev yapan çalışanlar ile yapılan bir çalışmada karizmatik liderlerin iletişim becerilerinin güçlü olmasının etik davranışları olumlu ve yüksek düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Akan ve Ünsar, 2019). Etik davranışlar, etkili ve verimli bir örgüt yapısı içerisinde hem bu örgüt yapısının sürekliliğini sağlayabilecek hem de örgütsel amaçlara ulaşmaya aracılık edebilecek derecede etkilidir.

SONUÇ

Bakıldığında günümüzde örgütlerin çoğu, varlıklarını devam ettirmek ve yaşanan hızlı değişime adapte olabilmek adına bilgiyi paylaşan, fikir ve düşüncelerini ifade eden, kendisinin, çalışma arkadaşlarının ve örgütünün inanç ve değerlerini savunabilecek çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Çünkü bu şekilde düşünen ve davranan çalışanlar etkili bir liderlikle uygun amaçlara yönlendirildiklerinde örgüt için oldukça faydalı işlere imza atabilirler. Ayrıca güçlü bir iletişimin var olduğu örgütlerde hızlı bilgi akışı, işleyiş, düzenler vb. konular oldukça belirgindir. Bütün bunlar örgütsel başarı için önemli hususlardır.

Öte yandan bireylerin iletişim becerilerinin iyi olmasının liderlik davranışlarına pozitif yönde etkisi olduğunu söylemek mümkündür. İletişimin eğitim, sosyalizasyon, bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, sorunları çözme, kaygıları azaltma, ödüllendirme, motivasyon gibi fonksiyonları göz önüne alındığında liderlik davranışlarına pozitif yönde etki ediyor oluşu hem beklendik hem de istendik bir durumdur. İyi bir liderlik ancak etkili bir iletişim yoluyla mümkün olabilir.

KAYNAKÇA

- Akan, B. B. ve Ünsar, A. S. (2019). Karizmatik liderlik iletişim becerilerinin etik davranışlara etkisi üzerine bilişim sektöründe bir uygulama. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (5), 83-93.
- Argan, M. (Ed.). (2013). *Spor Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Baltaş, A. (2010). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barrett, D.J. (2006), *Leadership communication*. Boston: McGraw Hill Education.
- Bennis, W. (2001). *Bir Lider Olabilmek*. Çev. Utku Teksöz. 2. Baskı. İstanbul: Sistem Yayınları.
- Bolat, T., Aytemiz Seymen, O., Bolat, O. İ. ve Erdem, B. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayınları.
- Can, H. (1992). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Ceylan, A., Keskin, H. ve Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma. *Yönetim*, 51, 32-42.
- Cullen, C. ve Pamela, A. G. (2014). The Relationship between leadership and communication skills of nurse managers and the Organizational citizenship behaviors of medical-surgical nurses and nursing assistants. *Management and Organizational Studies*, 1 (2), 23-29.
- Çakır, M. (2020). Örgütlerde iletişim sorunlarının saptanması ve çözümü için kullanılabilecek teknikler üzerine bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (1), 973-989.
- Çetinkaya, F. F. ve Akkoca, Y. (2021). Stratejik liderlik ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide örgütsel iletişimin aracı rolü. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (1), 66-84.
- Dökmen, Ü. (2016). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Drucker, P. F. (2003). *Geleceğin Toplumunda Yönetim*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Eren, E. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. 11. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ergun, T. (1981). *Türk kamu yönetiminde önderlik davranışı*. Ankara: TODAİ.
- Eskiyörük, D. (2017). *Örgütsel İletişim*. İstanbul: Cinius Yayınları.
- Hackman, M. Z. ve Johnson, C. E. (2013). *Leadership: A Communication Perspective*. 6. Baskı. Long Grove: Waveland Press.
- Henderson, A. (2015). Leadership and communication: what are the imperatives? *Journal of Nursing Management*, 23 (6), 693-694.
- Göktaş, P. ve Çarıkçı, İ. H. (2015). Kuşakların siyasal iletişim kültür ve liderlik açısından değerlendirilmesi. *MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (3), 7-33.
- Güçlü, N. (2004). *İletişim*. Leyla Küçükahmet. (Ed.), Sınıf Yönetimi içinde. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde takım çalışmasına yönelik etkin liderlik nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 423-446.
- İpekli, E. (Ed.). (2011). *Bireylerarası İletişim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Koparal, C. ve Özalp, İ. (Ed.). (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Küçükahmet, L. (2006). *Öğretimde Planlama ve Değerlendirme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Lazar, J. (2001). *İletişim Bilimi*. Çev. Cengiz Arık. Ankara: Vadi Yayınları.
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28 (2), 264-284.
- Mutlu, T. O., Akoğlu, H. E., Şentürk, H. E., Ağılönü, A. ve Özbey, Ö. (2018). Antrenör adaylarının iletişim ve liderlik becerilerinin incelenmesi. *Spormetre*, 17 (1), 167-177.
- Orhon, E. N. ve Eriş, U. (Ed.). (2012). *İletişim Bilgisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Owen, H., Vicky, H. ve Gazzard, N. (2011), *Liderlik El Kitabı: Etkin Liderlik İçin Eksiksiz ve Pratik Bir Kılavuz*, Çev. Münevver Çelik, 3. Baskı, Optimist Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Soysal, A., Pınar, Ö. K. E., Yağar, F. ve Meryem, T. (2017). Örgütsel iletişim ve iş tatmini düzeylerinin incelenmesi: bir özel hastane örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 37, 243-253.
- Şimşek, Ş. ve Çelik, A. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Akademi.
- Uğur, O. A. ve Çolakoğlu, T. (2019). Beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik davranışlarının iletişim becerileri ile ilişkisinin incelenmesi (Ankara ili örneği). *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12 (65), 892-898.
- Weiss, D. H. (1993). *Başarılı Ekip Oluşturma*. Çev. Erhan Tuskan. İstanbul: Rota Yayınları.
- Yalçın, A. S. (2002). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Yatkin, A. (2003). *Halka İlişkiler ve İletişim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yıldız, M. L. (2019). Etik liderlik ve örgütsel adalet: İletişim tatminin aracı rolü. *İş Ahlakı Dergisi*, 12 (1), 75-112.
- Yiğit, R. (2002). İyi bir lider olmanın yolları. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 6 (1), 20-29.
- Zerfass, A. ve Huck, S. (2007). Innovation, communication, and leadership: New developments in strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1 (2), 107-122.
- Zulch, B. (2014). Leadership communication in project management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 172-181.

BÖLÜM

2

SPOR LİDERLİĞİNDE KADINLAR

Dr. Öğretim Üyesi Yeliz İLGAR DOĞAN

*Pamukkale Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi,
Rekreasyon Bölümü*

E-posta: yilgar@pau.edu.tr

 0000-0002-5869-7643

ATIF: İlgar Doğan, Y. (2021). Spor Liderliğinde Kadınlar. Betül BAYAZIT (Ed.), *Spor ve Rekreasyonda Liderlik* içinde (ss. 20-41). Konya, Çizgi Kitabevi Yayınları.

- BÖLÜM 2 -

SPOR LİDERLİĞİNDE KADINLAR

Yeliz İLGAR DOĞAN

*Dr. Öğr. Üyesi, Pamukkale Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi,
Rekreasyon Bölümü, yilgar@pau.edu.tr*

 0000-0002-5869-7643

GİRİŞ

Liderlik kavramı 14. yüzyılda dünya literatürüne girmiş, liderlik araştırmalarının yoğunlaşmaya başladığı 1950'lerden itibaren birçok tanımı yapılmıştır. Araştırmacılar liderlik tanımlarını çoğunlukla kendi kişisel perspektiflerine ve önem verdikleri olgulara göre yapmışlardır. Liderlikle ilgili yapılmış bu tanımların ortak noktaları; bir amaç olması, bir insan grubu olması ve bu grubu yönlendirecek lider bir kişinin bulunmasıdır. Bu kapsamda liderlik, bir grup insanı belirli bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik olarak harekete geçirme ve onları etkileyebilme becerisi olarak tanımlanabilir. Lider olabilmek için gönüllü takipçiler yani lidere inanmış ve güvenmiş bir grup olması gerekir. Tek başına lider olunamaz. Takipçileri vizyonuna inandırabilmesi için liderin iletişim ve ikna yeteneklerine sahip olması, güven verebilmek için adil, dürüst, verdiği sözleri yerine getirebilecek sağlam bir kişilik ve karaktere sahip olması gereklidir (Yılmaz, 2008). Liderlik yeteneği bir kişinin etkinliğini belirler ve liderliğin ölçüsü etkileme ve güvendir (Maxwell, 2004a). Rekabetçi spor dünyasında çok çalışmanın yanı sıra başarının anahtarı takım çalışması kavramına mutlak inanmışlıktır. Yüzde 1'lik seviyedeki en tepedeki liderlerin ortak yönü iyi insanları ekibinde istemek ve elde tutmanın liderin en önemli görevi olduğunu bilmektir. Bir organizasyon verimliliğini yükseltemez, bunu ancak insanlar başarır (Maxwell, 2004b). Lider, en zor anlarda dahi cesaretini ve iyimserliğini yitirmeyen, varacağı hedefi bilen ve etrafındakileri bu hedefe yönelik olarak motive edebilen kişidir (Çakırcı, 2007). Görüldüğü gibi, karakteristikleri belirli olan “ideal lider” kavramı bir cinsiyete atfedilmemekte ve liderlik yeteneği cinsiyetten bağımsız olarak tanımlanmaktadır.

Dünya nüfusunun yaklaşık yarısını oluşturan kadın nüfusu sosyal statüsünde sürekli değişimler yaşayan ve sorunlarla karşılaşan bir gruptur. Spor, kadınların toplumda var olduklarını gösterebildikleri, seslerini duyurabildikleri alanlardan birisidir. Günümüzde sporun eğitim, istihdam, sağlık ve sosyal uyum gibi birçok alanı destekleyen kullanımına artan bir ilgi olmuştur. Daha spesifik olarak, spor sosyal içirme, entegrasyon ve eşit fırsatları teşvik etme potansiyeline sahiptir. Takım ruhu, dayanışma, hoşgörü ve adil olma gibi önemli değerler üretir. 2007 yılında AB Komisyonunca yayınlanan Avrupa Birliği Spor Üzerine Beyaz Rapor'da (White Paper on Sport) "Spor ... göçmenlerin ve kökenlerinden yabancı kişilerin topluma entegrasyonunu kolaylaştırabilir ve kültürlerarası diyalogu destekleyebilir. Spor tek başına farklı ayrımcılıklarla ilgili tüm sorunları çözemez. Diğer önlemler, farklı popülasyonların entegrasyonuna ve sosyal içermesine katkıda bulunma potansiyeline sahiptir. Sporun sunabileceği şey sosyal, kültürel ve ulusal sınırları aşabilen evrensel bir dildir" vurgusu yapılmaktadır (Avrupa Birliği Komisyonu, White Paper, 2007).

Sporun günlük hayatımızdaki önemi yadsınamaz. Zindelik, sağlık, ekonomi ve kişisel gelişim için önemli ölçüde katkıda bulunurken, disiplin, takım çalışması, saygı ve azim gibi değerleri ve becerileri de öğretir. Bu nedenle spor dünyasının halâ kadınlar ve erkekler arasında eşitsizlik gibi bir sorunla boğuşması üzücüdür. Daha az temsil edilen kadınların spora erişimde yaşadıkları olumsuzluklar ve profesyonel olarak sporda yer edinebilme fırsatlarının azlığı onları spor sektöründen uzaklaştırmakta, kadınlar yapmak istemelerine ya da yetenekleri olmasına rağmen spordan vazgeçebilmektedirler (Çelik ve Yenilmez, 2019). 21 Kasım 1978 tarihinde Paris'te düzenlenen BM Eğitim, Bilim ve Kültür Kurumu Genel Kurulu'nda kabul edilen UNESCO Uluslararası Spor ve Beden Eğitimi Sözleşmesi'nde spor "herkes için temel bir hak" olarak tanınmıştır. Bu sözleşmeye göre etnik kökeni, cinsiyeti, cinsel yönelimi, dili, dini, siyasi veya diğer görüşü, ulusal veya sosyal kökeni, ekonomik ya da başka hiçbir bir ayrım gözetilmeksizin her insan spor, beden eğitimi ve fiziksel aktivite yapma hakkına sahiptir (Öztürk ve Koca, 2018).

Uzun bir süre kadınların geleneksel toplumsal cinsiyet rollerine uyması beklenmiştir. Bu cinsiyet rolleri genellikle kadınların sporlara katılması ve yarışması da

dahil olmak üzere toplumun tüm sektörlerine katılmaktan caydırılmasına neden olmuştur. 997 sporcudan 22'sinin kadın olduğu ve 5 spor branşında katılım sağladığı 1900 Paris Olimpiyat Oyunlarından bu yana kadınların Olimpiyat Hareketine katılım seviyeleri yavaş da olsa değişim göstermiştir. 2012 Londra Olimpiyatları kadınların her spor dalında yarıştığı ilk olimpiyatlar olmuştur (European Commission, 2014).

Toplumsal cinsiyet rollerindeki değişiklikler, ekonomik, sosyal ve politik koşullar da spora katılımı etkili olmuştur. Genel olarak bakıldığında kadınların işgücü piyasasındaki konumları ve çalışma biçimlerinde meydana gelen değişikliklerin yansımaları spor alanında da görmektediriz. Bir ülkenin gelişmişlik düzeyi arttıkça kadının hem işgücüne hem de spora katılımının arttığını söyleyebiliriz. Yapılan araştırmalar, kadının iş hayatındaki dezavantajlı durumunu ortaya çıkarmaktadır. Kadınların daha çok düzensiz, güvencesiz ve düşük ücretli işlerde çalışmakta olduğu, aynı işi yapıyor olsalar da ücretlerinin erkeklere göre daha az olduğu ve terfi durumlarında önceliğin erkek çalışanlara tanındığı gözlenmektedir (Eyüboğlu, 1999) Birçok iş cinsiyetçi yaklaşımla kadın işleri ve erkek işleri olarak ayrılmıştır. Kadınlar daha çok kadın işleri olarak belirlenmiş daha düşük statülü işlerde, hiyerarşik yapıda orta ve alt kademelerde yoğunluklu olarak istihdam edilmektedir. Bu durum sanayileşmiş ülkelerde nispeten daha az görülmekle birlikte halâ devam etmektedir. Yalnızca ücretli işlerde değil, kuruluşlardaki gönüllü çalışmalarda da eşitsiz durumun söz konusu olduğunu söyleyebiliriz. Spor sektörüne bakıldığında da tüm dünyada kadınların sporun yönetim organları içinde küçük bir azınlık olduğu görülmektedir. 16 ülkede kadın ve spor üzerine bir makale derlemesi, spordaki lider konumlara ilişkin olarak, kadınların her alanda ve her düzeyde yeterince temsil edilmediğini göstermiştir (Hartmann ve Pfister, 2003).

SPORDA TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTLİĞİ

Kadınların sporda ikincil konumda olmaları ve istenilen düzeyde yer alamamalarının sebeplerinin anlaşılması için toplumsal cinsiyet eşitliğinin, stratejilerin, izlenen politikaların tarihsel süreç içerisindeki değişimini incelemek gerekir (Çelik ve Yenilmez, 2019). Toplumsal cinsiyet, sosyal bakımdan kadına ve erkeğe verilen roller, sorumluluklar olarak tanımlanır. Cinsiyeti doğa belirlerken, toplumsal cinsiyetin

belirleyicisi kültürdür. Cinsiyet kişide erkek veya kadın olarak var olan genetik, biyolojik ve fizyolojik özelliklerdir. Toplumsal cinsiyet ise, toplumun bireye attığı roller, görevler, sorumluluklar, toplum tarafından bireyin nasıl görüldüğü, algılandığı ve bireyden beklentileri ile ilgili kavramdır (Dugan, 2018).

Ülkemiz spor bilimleri alanında yaklaşık 10 yıllık bir geçmişe sahip olan “spor alanında toplumsal cinsiyet ilişkileri” özellikle 1980’lerden sonra sıklıkla çalışılan konulardan biri haline gelmiştir. Yapılan çalışmaların sonuçları, kadın ve erkek sporcuların spor alanında yaşadıkları deneyimlerin farklı olmasının yalnızca biyolojik cinsiyete dayalı olarak açıklanamayacağını gerek yarışma sporlarına gerekse rekreatif amaçlı sporlara katılan kadın ve erkek bireylerin farklı spor deneyimlerini açıklamada toplumsal cinsiyet kavramının önemli olduğunu göstermektedir (Uğurlu, 2018). Kadına Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi’nin (CEDAW) birinci maddesine göre siyasal, sosyal, ekonomik, kültürel, kişisel ve diğer tüm alanlarda kadın erkek eşitliğine dayanan insan hakları ve temel özgürlükler medeni durumu ne olursa olsun tüm kadınlara tanınmalıdır. Cinsiyete dayalı bir ayırım, dışlama veya kısıtlama toplumsal cinsiyet eşitsizliği anlamına gelmektedir (CEDAW, 2001).

Spor dünyasında kadınların farklı liderlik pozisyonlarında yeterli düzeyde yer almaması toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin en önemli göstergelerinden biridir ve toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik tüm çabayı güçlendirmenin önünde bir engeldir (Fasting ve diğerleri., 2014, Akt. Koca ve D’Amico, 2021). 1995’te 189 hükûmet tarafından kabul edilen, kadınların ve kız çocuklarının güçlenmesine yönelik en vizyoner uluslararası gündem olan Pekin Deklarasyonu ve Eylem Platformu kadınları ve kız çocuklarını engelleyen sistematik engellerin kaldırılması için kapsamlı bir yol haritası sunmakta, 2015 yılında kabul edilen Sürdürülebilir Kalkınma Gündemine ve bunun 17 Sürdürülebilir Kalkınma Amacına (SKA’lar) da ışık tutmaktadır. Söz konusu amaçlardan biri de toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamayı ve tüm kadınların ve kız çocuklarının güçlenmesini öngören SKA 5’tir. Bu kapsamda, Kazan Eylem Planı amaçlarına (Eylem 4) ve Pekin Deklarasyonu ve Eylem Platformu’na atıfta bulunularak, altı adet prensip belirlenmiştir. Prensipler, toplumsal cinsiyet eşitliğinin iyileştirilmesi için liderliğe ve tüm çeşitlilikleri ile kadın ve kız çocuklarının sporda ve

spor yoluyla güçlenmesine yönelik kapsayıcı bir çerçeve oluşturmaktadır. Bu prensiplerden ilki, kadınların liderliğini ve yönetim modellerinde toplumsal cinsiyet eşitliğini gerçekleştirmektir (Koca ve D'Amico.2021).

2000 yılı Birleşmiş Milletler sekizinci kalkınma hedefinde dünya genelinde kadınların güçlendirilmesinin ve cinsiyet eşitliğini teşvik etmenin önemi vurgulanmıştır. Cinsiyet eşitliği, spor dünyasında da önemli bir konudur (Claringbould ve Knoppers, 2012). Son yıllarda sporcu sayılarında, kadınların her türlü spora katılımında bir artış olduğu gözlenirse de kadınların spor yapabilmek ve sporda var olabilmek için karşılaştıkları zorluklar, teknik ve yönetsel roller üstlenmesi ile ilgili sorunların devam ettiği görülmektedir. Birçok kadın bugün halâ tam potansiyellerini geliştirebilecekleri spor ortamı bulamamaktadır ve bazı ülkelerde de kadınlar spora erişimde erkeklerin gerisinde kalmaktadır. Genel olarak erkek egemen karar alma organları, cinsiyet dostu ve güvenli bir spor ortamı yaratan sürdürülebilir, somut değişikliklere yol açacak cinsiyet eşitliği politikalarıyla ilgilenmez (Avrupa Komisyonu, 2014).

Kızların spora katılımlarının, kadınlığın inşasını destekleyen, esneklik veya denge ile karakterize edilen sporlarla sınırlı olduğu görülürken, erkeklerin spor uygulamaları güç, saldırganlık ve hızın sürekli tezahürleri nedeniyle erkekliklerini güçlendirmelerine izin veren sporlarda yoğunluktadır (Klomsten vd., 2005; Peral-Suárez vd., 2020). Kız ve erkek katılımının aynı anda olduğu karma spor uygulamalarında ise, kızların rolü genellikle daha büyük sorumluluk üstlenen erkek çocukların gölgesinde kalmaktadır. Veriler, kadınların ergenlik öncesi dönemde neredeyse erkekler kadar spora katılım sağladığını göstermektedir. Zamanla, cinsiyet farkı genişler. Yaş büyüdükçe sürekli spor yapma oranının kadınlarda daha da düştüğü görülmektedir. Bu durum erkeklere göre erken bir terkin ve spor kariyerine devam etmemenin göstergesidir (Romney ve Johnson, 2019).

Spor türlerinin ilk yaklaşımlarından itibaren, teknik ve sportif nedenlere dayanmayan bir ayırımla, salt bir oyun ya da sadece kız veya erkek çocuklara yönelik olduğu şeklindeki toplumsal algı, spor uygulamalarındaki farklılıkların temel nedenlerinden biri olabilir. Sporun erkeklik veya kadınlık algısı, sporu yapan kişilerin

cinsiyetinden etkilenir (Csizma ve ark., 1988). Erkeklerin spora katılımı, birçok branşta kadınlardan daha fazladır. Bu durum sporun ağırlıklı olarak erkek bir ortam olarak algılanmasının ana nedenlerinden biri olabilir. Birçok spor, tipik olarak "eril" olarak kabul edilmiş ve bu nedenle kadın cinsiyetine daha az uygun görülmüştür. Bu algılar sonucunda, katılımcılarına göre erkeksi veya kadınsı olarak değerlendirilen sporlar ortaya çıkmış, bu da geçmiş bazı spor branşlarında erkek veya kızların yarışmalara katılımının yasaklanmasına yol açmıştır. Tarihsel süreçte önceleri sporun yalnızca erkeklerin katıldığı veya uğraştığı faaliyet olarak kabul edildiği, uluslararası düzeyde rekabet eden kadınların büyük ölçüde seçkin, üst sınıfa mensup kadınlar olduğu görülmektedir. Yıllar içerisinde spora olan katılımın daha geniş bir sosyo-ekonomik sınıfa yayılmasına rağmen, erkeklerin halâ futbol, basketbol, kürek çekme, sörf, güreş gibi bazı spor alanlarında hâkim olduğu görülmektedir. Hiçbir ayırım gözetilmeksizin tüm kadınların spor yapmalarını ve/veya spora katılımlarını sağlamak uluslararası alanda devam eden bir mücadeledir (Hargreaves, 1990).

“Liderlikte Kadın” konusu sosyal olduğu kadar uluslararası düzeyde bir siyasi sorun olarak da görülmektedir. Tarihsel bağlamda, sporda toplumsal cinsiyet eşitliğine uluslararası düzeyde yenilenen siyasi ilgi çağrıları olmuştur. 4-6 Aralık 1978’de düzenlenen kadın ve spor konferansında Londra’da Kadın Hakları ve Rekreasyon Sözleşmesi, İtalya Herkes İçin Sporları Organizasyonu tarafından 1987’de Avrupa Parlamentosuna (Kadın ve Spor Kararı doc.A 2-32/87/rev) önerilmiştir. Ayrıca, 1994’te İngiltere’nin Brighton kentinde İngiliz Spor Konseyi tarafından düzenlenen ve Uluslararası Olimpiyat Komitesi tarafından desteklenen kadın ve spor konferansı, Pekin Eylem Platformu, BM Dördüncü Dünya Konferansı’nda kabul edilmiştir. 1995’teki Kadın Konferansı, 1998’de Windhoek Eylem Çağrısı, 2004 ve 2013’teki UNESCO MINEPS konferansları, kadınlara ve toplumsal cinsiyet eşitliğine ilişkin önemli spor politika önerileri sunmuştur. Avrupa Konseyi ve AB Avrupa Parlamentosu (2003, 2007) üye devletlere spor alanında daha fazla eylem ve önlem çağrısında bulunmuş buna yönelik çeşitli girişimler başlatmıştır. Bununla birlikte, bu eylemler hala sporda kabul edilebilir bir cinsiyet eşitliği düzeyine yol açmamıştır.

Bütün iş ve teknik ortamlara yansıyan ayrımcılığın, yavaş yavaş düzeltilmeye çalışılan bu eşitsizlik biçiminin, belirli sosyal ve sportif normlarda da mevcut olduğunu görmekteyiz. Bugün bile, kadınlar hem yerel hem de ulusal düzeyde hem de küresel düzeyde spor kurumlarının karar alma organlarında yeterince temsil edilmemekte, sporda etkileme ve karar verme gücü sınırlı kalmaktadır. Kadınlar, tüm spor dallarında (sadece kadınlardan oluşan sporlar hariç) tüm seviyelerde ve tüm ülkelerde liderlik pozisyonlarında bir azınlığı temsil etmektedir. Spor hiyerarşisinin en üst noktasında, başkan ve sekreterlik pozisyonunda birkaç çok nadir istisna dışında erkek yöneticiler bulunmaktadır. Bu nedenle cinsiyet ayrımcılığının temelindeki davranış değişikliğini teşvik etmek için toplumsal cinsiyet eşitliğinin sosyal değeri üzerine vurgu yapmayı teşvik eden birçok uluslararası politika belgeleri oluşturulmakta ve ulusal ve uluslararası ölçekte projeler yapılmaktadır. 2020 yılında, BM Kadın Birimi, küresel Nesiller Boyu Eşitlik için Spor Girişimi bu projelerin en önemlilerindendir. Altı adımdan oluşan bir çerçeveyi içeren bu girişim; spor ekosistemini, güçlü ve çok paydaşlı koalisyonun parçası olmaya davet etmekte ve toplumsal cinsiyet eşitliği hedefini sporda ve spor yoluyla hayata geçirmeyi, kadınların spor alanında güçlenmesini amaçlamaktadır (Koca ve D'Amico,2021).

ULUSLARARASI SPOR YÖNETİMİNDE KADINLAR

Son yıllarda spora katılımı kadın sayısının giderek artmasına rağmen, spor alanında karar alma ve liderlik pozisyonunda bulunan kadın sayısı çok düşüktür. Kadınlara özel spor organizasyonları dışında karar verme pozisyonları söz konusu olduğunda, her düzeyde ve tüm ülkelerde tüm spor organizasyonlarında kadınlar azınlıktadır. 1960'ların başlarında, uluslararası alanda kadın hareketinin hız kazanmasıyla hem sosyal hem de yasal bakımdan önemli başarılar elde edilmiştir. Yapısal eşitsizliklerin birçok ülkede devam etmesi nedeniyle Birleşmiş Milletler, kadınlara ve kadınların ekonomik kalkınmadaki rolüne odaklanmıştır. Bu durum spor açısından ele alındığında, uluslararası spor faaliyetlerinde kadınların oranının Batı ülkelerinde daha yoğun olduğu görülmektedir (Hargreaves, 1999).

1970'lerin başında, çeşitli spor dallarında kadın katılımcı sayısını artırmaya yönelik projeler geliştirilmiştir. Birleşmiş Milletler'in 1975 yılını kadınlar için ilk on

yılın başlangıcı olarak ilan etmesi ile spora katılımı cinsiyet sorunları, politikalar, programlar, projeler ve araştırma alanları spora entegre edilmeye başlanmıştır. Erkeklerin egemen olduğu toplumsal yapılarda bu durum bir direnç oluşturmuştur (Hargreaves, 2004). 1980'li yıllarda sosyalist feministler yoksullukla mücadelede ataerkilliğin küresel etkilerinin erkekleri daha da güçlü hale getirdiğini, eşitliğin sağlanması için mevcut toplumsal cinsiyet düzeninin ve sosyal hiyerarşilerin dönüşüm gerektirdiğini vurgulamışlardır. Bu dönüşüm içinde kadınların ve erkeklerin dâhil olduğu cinsiyete duyarlı stratejiler geliştirilmesi, uluslararası araştırmalar yapılması, Sivil Toplum Kuruluşlarının (STK) kurulması ve toplum içerisinde cinsiyete duyarlı yaklaşımların gerekliliği düşüncesi birçok ülkede kabul görmüştür (Hampson ve Olchawski, 2009, Akt. Çelik ve Yenilmez, 2019).

1896 ve 1981 yılları arası döneme bakıldığında Uluslararası Olimpiyat Komitesi'nin (IOC) kadın üyesi olmadığı görülmektedir. 1998 Brighton Deklarasyonu sonrasında IOC Ulusal Olimpiyat Komitelerinde yönetici pozisyonlarındaki kadınların yüzdesini artırmak için çalışmalar başlatılmış, 2005 yılına kadar IOC'de kadın yönetici oranının %20 olmasını hedef olarak belirlemiştir. 2014 yılına gelindiğinde 115 IOC üyesinin 24'ü kadındır. Spor ve Fiziksel Aktiviteye dair 2014 Avrupa Göstergeleri Raporu'na göre, Avrupa Birliği'ne üye ülkelerde yerel düzeyde istisnalar dışında spor yönetim organlarında liderlik pozisyonlarındaki kadınların oranı yaklaşık ortalama %10 ile halâ çok düşüktür. Mevzuat ve politika değişiklikleri yapılmasına, önemli ölçüde eylemlere rağmen Kuzey ülkeleri, Birleşik Krallık ve Fransa ile Uluslararası Triatlon Birliği gibi federasyonlar hariç kadın yöneticilerin sayıca artışı nadiren gerçekleşmiştir (Avrupa Komisyonu, 2014).

Sporda cinsiyet eşitliği için, 1 Ocak 2014 tarihinde dünya çapında 412'den fazla spor organizasyonu Brighton Kadın ve Spor Bildirgesi'ni onaylamıştır. Bu kapsamda, kadınlara yönelik birçok olumlu faaliyet, proje ve eylem gerçekleştirilmiştir. Avrupa Birliği, tüm spor yönetim organlarının cinsiyet eşitliği politikası benimsemesi, kadın ve erkek dengeli bir yapı oluşturulması ve özellikle kurulların ulusal organizasyonlarındaki kadın oranları için hedefler belirlemiştir. Sporda Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Stratejik Eylemler Önerisi 2014-2020 belgesine göre, profesyonel spor

organizasyonları ve devlet spor organizasyonlarının yönetiminde asgari kadın ve erkek sayısı en az %40 olmalıdır (Avrupa Komisyonu, 2014). Bu belgeye göre, 52 Avrupa spor federasyonunun 20'sinde (%38) yönetim kurulunda kadın bulunmamaktadır. 46'sının (%88) yönetim kurullarında ise %25'ten azı kadındır. Sadece iki federasyonda kadın başkan bulunmaktadır (Pfister, 2009).

Loughborough Üniversitesi'nin (2010) araştırmasına göre Avrupa Ulusal Olimpiyat Komiteleri (NOC'ler) başkanları arasında kadınlar bulunurken, NOC Yürütme Komitelerinde kadınların yüzdesi %14'tür. Sadece yedisinde kadın genel sekreter vardır. Karar verme pozisyonlarındaki kadınlar Avrupa'da ve farklı spor dallarında farklılık göstermektedir. Alman spor federasyonlarında yöneticilerin %15'i kadındır. Diğer bazı ülkelerde bu oranlar örneğin Finlandiya'da %27, İsveç'te %33 ve Norveç'te %37'dir (Ian ve Leigh, 2010). Başka bir çalışmada 11 futbol federasyonunun 7'sinin (%64) yönetim kurullarında tek bir kadın yokken, Cimnastik ve su sporları federasyonlarının yönetim kurullarının yaklaşık %50'sinde kadın bulunmaktadır. Avrupa Birliği üyesi devletlerde kadınların devlet spor organlarında da yeterince temsil edilmediği görülmektedir. Spordan sorumlu 28 bakandan sadece 6'sı (%21) kadındır ve AB'deki üye devletlerin ulusal spor direktörlerinin %28'i kadındır (Turpeinen vd., 2011, Fasting, 2000). IOC Aralık 2016'da Olimpik hareketin üyelerine 2020'ye kadar kadınların yönetim birimlerinde rol almasında en az %30'u hedefleme konusunda talimatta bulunmuştur.

Tablo 1. IOC ve IPC yönetim pozisyonlarında kadın-erkek oranı (2021)

IOC ve IPC yönetim pozisyonları	Kadın (s)	Kadın (%)	Erkek (s)	Erkek (%)
IOC Üyeleri	37	35.9	66	64.1
IOC Yönetim Kurulu Üyeleri	4	26.7	11	73.3
IPC Yönetim Kurulu Üyeleri	4	28.6	10	71.4

Kaynak: Uluslararası Paralimpik Komitesi, 2019, 2020; Womens Sport Foundation, 2017, 2018 (Akt. Koca ve D'Amico.2021).

Tablo 2. Uluslararası spor federasyonları yönetici pozisyonlarında kadın-erkek oranı (2016)

Uluslararası spor federasyonları yönetim pozisyonları	Kadın (s)	Kadın (%)	Erkek (s)	Erkek (%)
Başkanlar	2	5.7	33	94.3
Başkan Yardımcıları	17	12.2	122	87.8
Yönetim Kurulu Üyeleri	51	13.1	337	86.9

Kaynak: Lapchick ve diğer., 2016.

Mart 2018'de, IOC'nin Cinsiyet Eşitliği Projesi Çalışma Grubu, cinsiyet eşitliği ve liderlikte çeşitlilik (IOC, 2018) dahil olmak üzere yönetim ve kurumsal kültür/iletişim ile ilgili sekiz cinsiyet eşitliği tavsiyesi açıklamıştır. Bununla birlikte, sporda cinsiyet açısından daha dengeli liderlik yapıları oluşturmak için tasarlanmış çeşitli siyasi girişimlere rağmen, Tablo 1 ve Tablo 2'deki sayılara bakıldığında kadınların spor yönetimindeki liderliğin tüm yönlerinde halâ yeterince temsil edilmediği açıkça görülmektedir (Sotiriadou ve Haan, 2019).

TÜRK SPOR YÖNETİMİNDE KADINLAR

Kadın sporcular ve kadın spor liderleri (yönetici, antrenör, hakem), toplum için güçlü rol modelleridir. Sayısal ve kültürel olarak erkeklerin egemen olduğu spor alanındaki profesyonel kadınlar, toplumsal cinsiyet kalıp yargılarının değişmesine ve kadın liderlere yönelik olumlu tutumların gelişmesine katkıda bulunurlar (Koca ve D'Amico.2021). Türkiye'de spor işlerinin bakanlık düzeyinde yürütülmesi için 1969'da kurulan Gençlik ve Spor Bakanlığında günümüze dek görev alan kadın Gençlik ve Spor Bakanı, Milli Eğitim, Gençlik ve Spor Bakanı, Gençlik ve Spordan Sorumlu Devlet Bakanı ve bakan yardımcıları bulunmamaktadır. Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi'nin 2017 yılı verisine göre ulusal spor organizasyonlarının yönetim kurullarının yüzde 17,6'sı kadındır (TMOK, 2017). 2018 yılında federasyonlar tarihinde ilk defa aynı dönem 3 kadın federasyon başkanı Türkiye Satranç Federasyonu, Türkiye Oryantiring Federasyonu ve Türkiye Yelken Federasyonu Başkanlıklarına seçilmiştir. Koca (2011) spor kurumlarının yönetim kademelerinde kadının temsilini araştırmak amacıyla yapmış olduğu çalışmasında 2010 yılında ve daha sonra 2019 yılında faaliyette olan 60

spor federasyonundaki başkan ve yönetim kurullarındaki kadın sayısını inceleyerek karşılaştırma yapmıştır. Federasyon başkanlıkları düzeyinde 2010'da sadece bir federasyonun başkanı kadın iken bu sayı 3'e çıksa da halâ olması gerekenden çok uzaktadır. Aradan geçen dokuz yılda yönetim kurullarındaki kadın sayısı artmış gibi görünse de oransal olarak bakıldığında kadınların oranı %4,1'den %3,91'e inmiştir.

Tablo 3. Spor Federasyonlarındaki Başkan ve Yönetim Kurullarındaki Kadın ve Erkek Sayıları

	2010		2019	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Başkan	1 (%1.6)	59 (%98.4)	3 (%5)	57 (%95)
Yönetim Kurulu Üyesi	28 (%4.1)	650 (%95.9)	34 (%3.91)	835 (%96.09)

Kaynak: Koca (2011), Çelik ve Yenilmez (2019)

Tablo 3'teki oranlara ve 9 yıllık değişime bakıldığında yönetim kademesindeki pozisyonun seviyesi arttıkça, kadın sayısının azaldığı görülmektedir.

Tablo 4. Spor Federasyonlarındaki cinsiyet dağılımı (2020)

	Kadın (%)	Erkek (%)
Başkanlar	4.6	95.4
Genel Sekreterler	12.3	87.7
Yönetim Kurulları	4.3	95.7

Kaynak: Toplumsal Cinsiyete Duyarlı Spor Kurumu Rehberi (Koca ve D'Amico.2021).

2020 yılında 65 spor federasyonu içinde 3 spor federasyonunun başkanı kadındır. Bu spor federasyonları; yelken, satranç ve oryanting federasyonlarıdır. Genel sekreter pozisyonunda 8 kadın görev yapmaktadır. Bilardo, Buz Pateni, Dans, Okul Sporları, Otomobil, Motosiklet, Taekwondo ve Voleybol federasyonlarının genel sekreterleri kadındır. Yönetim kurullarında görev yapan kadınların sayısı 49, erkeklerin sayısı ise 1082'dir. Olimpiyat Tüzüğü, bir ülke veya bir kişiyle ilgili olarak ırk, din, politika, cinsiyet veya bir başka gerekçeyle yapılan herhangi bir ayrımcılığın Olimpiyat Hareketi'nin varoluş felsefesi ile uyuşmadığını (Uluslararası Olimpiyat Komitesi, 2007) belirtmektedir.

Tablo 5. TMOK ve TMPK yönetim pozisyonlarında cinsiyet dağılımı (2021)

	Kadın (s)	Kadın (%)	Erkek (s)	Erkek (%)
TMOK Yönetim Kurulu	4	23.5	13	76.5
TMPK Yönetim Kurulu	1	7.1	13	92.9

Kaynak: TMOK, TMPK: <http://www.tmpk.org.tr/kisiler/yonetim-kurulu/>.

Sporda fırsat eşitliği sporun yönetiminde de eşitlik olması durumunda kolaylıkla sağlanabilir. Tablo 3, Tablo 4 ve Tablo 5'te de görüldüğü üzere kadınların spor dallarındaki spor federasyonları, Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi (TMOK) ve Türkiye Milli Paralimpik Komitesi (TMPK) gibi karar mercilerinde yeri yok denecek kadar azdır. Spor federasyonlarının yönetim kurullarına seçilenlerin büyük çoğunluğunun erkek olmasının önemli bir nedeni seçimi yapan federasyon genel kurul üyelerinin de büyük çoğunluğunun erkek olmasından kaynaklanmaktadır. Ataerkil toplumda kadınların sosyal, ekonomik, siyasi ve toplumsal alanda ayrıştırılması ortadan kaldırılmadığı sürece sporda da kadının sesi duyulmamaya devam edecektir. Toplumda her alanda cinsiyet eşitsizliğini yaratan sebepler, sporda da benzer durumu ortaya çıkarmaktadır.

SPORDA KADIN LİDERLERİN AZ OLMASININ NEDENLERİ

Kadınlar dünyada ve Türkiye'de nüfusun yarısını oluşturmalarına rağmen tarihsel açıdan neredeyse tüm toplumlarda erkeklerin dünyası olarak görülen liderlik, güç ve iş ortamında yeterince temsil edilmemiştir. Tüm ülkelerde antrenörlerin, şirket yöneticilerinin, Spor Federasyon yöneticilerinin çok azı kadındır. Bazı spor branşlarında kadınların antrenör ya da hakem olması bile kabul edilmezken yönetici olmaları çok zor kabul edilebilir bir durumdur. Örneğin, Avrupa Birliği tarafından desteklenen "Sporda Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinin Ele Alınması Projesi (AGES)" kapsamında İtalya, Yunanistan, İspanya'da yapılan araştırmalar, cinsiyet eşitsizliği sorununun boyutlarını ve kadınların bugün sporda hem sporcu olarak hem de teknik ve/veya yönetim rollerinde kurumsal ortamlara girerken birçok engelle karşılaştıklarını göstermektedir (AGES, 2018). Bu durumun çok çeşitli sebepleri vardır. Kadınların karar alma ve yönetim pozisyonlarını üstlenmede karşılaştıkları engeller, kısmen kadınlar ve erkeklerin farklı tutum, değer ve davranışlarıyla açıklanabilir.

Ancak bu tür faktörler aynı zamanda eşit haklar, cinsiyet rolleri, cinsiyet rejimleri ve genel olarak toplumdaki cinsiyet düzeni ile de ilgili olması bakımından kültürel engeller olarak kabul edilebilir.

Spor yönetim organlarındaki örgütsel süreçler, geleneksel olarak eril olarak tanımlanan belirli kişilik özellikleri ve becerilerin gerekli olduğu ve eril çağrışımlara yol açan 'stereotipleme' gibi 'işlerin cinsiyet tiplendirilmesi' gibi mekanizmalarla ilgili olan engellerdir. Spordaki ortak seçim süreçleri, liderlerin kendilerine benzeyen yeni liderleri seçtiği veya atadığı sisteme yol açar. Kadınlar, ağırlara katılmamaları nedeniyle de risk altındadır. İş dünyası, kadınların erkeklerde olduğu gibi temaslar kurmalarına ve geliştirmelerine imkân sağlamamaktadır. Son zamanlarda kadınlar da kendi ağlarını kurmaya çalışmaktadır (Haas ve Tamarkin, 2000). En büyük engel, spor organizasyonlarının, kadınları dışlayan ya da büyük kadın gruplarını çekmeyen veya barındırmayan bir erkek kültürünün hâkim olması gibi görünmektedir (Fasting, 2000). Gönüllü bir spor yönetim kuruluşunda karar verme pozisyonuna sahip olmak, ağır bir zaman ve enerji yatırımı ile esnek bir ev ve iş hayatı gerektirir, ancak spor organizasyonları nadiren karar vericilerin ailevi sorumluluklarına duyarlı olacak şekilde organize edilir.

Spor organizasyonlarının kendi yapıları ve örgütlenme ve işleyiş biçimleri çok sık sorgulanmamaktadır. Ayrıca, normalde erkeklerden oluşan seçim komiteleri genellikle erkeklerin kadınlardan daha nitelikli görüleceği kriterler veya öznel değerlendirme yöntemlerini kullanır. Pratikte bu, erkeklerin iş arama ve işe alım süreçlerinde veya idari pozisyonlar için seçim prosedürleri sırasında kendilerine yardımcı olmak için erkek ağlarını kullandıkları anlamına gelir. Kadın yöneticiler, çoğu zaman, erkeklere göre daha zorlu standartlarda değerlendirildiklerini düşünmektedirler.

Yakın çevre, aile ortamından aktarılan toplumsal cinsiyet kalıp yargıları ve uygulama tercihleri aracılığıyla davranışların ve spor uygulamalarının etkilenmesi en belirleyici sebepler olarak görünmektedir (Eccles ve Harold, 1991). Ayrıca, sporda elde edilen başarı ve kadınların geliştirebilecekleri atletik beceriler ne olursa olsun, kadın sporlarının medyada yer alması erkeklere kıyasla düşüktür. Medyada erkek sporları

olarak görülen sporların artan varlığı, spordaki cinsiyet farklılıklarının ve belirli bir uygulamayla ilişkili klişelerin yaratılmasının da nedeni olabilir Kaynakların ve medya ilgisinin eşit olmayan dağılımı, farklı disiplinlerle ilgili erkeklik ve kadınlık hakkındaki fikir ve klişeler bu nedenle ciddi bir sorun ve büyük bir sosyal engeldir (Romney ve Johnson, 2020).

Otorite, profesyonellik ve liderlik erkekler için tanımlanan özellikler haline gelmiştir, kadının liderlik davranışlarına şüphe ile yaklaşılmaktadır. Kadının hamilelik, emzirme ve çocuk bakımı, menstrüasyon durumları gibi bedensel cinsiyet özellikleri ile kadına atfedilen “duygusallık” yöneticilik bakımından kadına şüpheli yaklaşımların ve dışlamanın gerekçesi olarak kullanılmaktadır (Acker, 1990). 2003 yılında Ernst tarafından yapılan bir araştırmaya göre erkeklerin %56’sı eşlerinin kariyeri nedeniyle çocuklarının mağdur olduğunu, bu sebeple kariyerini bırakması gerektiğini düşünmektedir. Erkekler ise sadece %34 oranında eşlerinden dolayı kendi kariyerlerini bırakmaktadır (Ernst, 2003). Kadın ve erkek arasındaki toplumsal rol bölüşümü ile eş faktörü kadınların yönetim ve liderlik kariyerlerinin önündeki en önemli bariyerlerdendir. Günümüzde kadın hem anne hem de iş gücü açısından kariyerinde başarılı olmayı istemektedir (Fidan ve Yılmaz, 2006). Rosener’e göre, kadınlar yönetimin zirvesine doğru ilerlemektedir. Bunu erkekler tarafından başarılı olduğu kanıtlanmış tarz ve alışkanlıkları benimseyerek değil, kendi ortak deneyimleriyle geliştirdikleri beceri ve tutumlardan faydalanarak yapmaktadırlar. Kadın liderler katılımı teşvik eden, iktidarı ve bilgiyi paylaşan bir liderlik özelliği göstermektedirler. Bu açıdan Rosener astlarıyla olumlu iletişim kurabilmek için etkin bir şekilde çalıştıkları için kadınların liderlik tarzını “interaktif liderlik” olarak nitelendirmektedir (Rosener, 1990).

Yapılan araştırmaların çoğunluğu spor yönetimi ve yönetiminde liderlik pozisyonlarındaki kadınlara odaklanmaktadır. Literatürde cinsiyet ve spor yönetimi üzerine çok az eleştirel araştırma yapıldığı görülmektedir. Danimarka ve Alman spor sistemlerinde üst kademelerde kadınların yetersiz temsiline yönelik bir araştırma liderlik özellikleri bakımından kadın ve erkek yöneticilerin benzerlik gösterdiğini ne resmi düzenlemelerin ne de klişelerin yürütme organlarına yönelik kadınların yolunu

kapatmadığını, erişimi engelleyen engellerin erkek meslektaşların tepkileri ve özellikle kadınların yaşam koşulları gibi sadece cinsiyete özgü engeller olmadığını, kadınların bireysel seçimlerinden de kaynaklandığını göstermektedir. Araştırmada ideal lider özellikleri olarak yüksek sosyoekonomik statü, spora ve spor kulübüne uzun vadeli bağlılık, aile ödevlerinden muafiyet, anlaşmazlıklar ve çatışmalar ortamında yüksek özgüven derecesi gibi özellikler sayılmıştır. Kadınlar bu ideal liderlik konumuna erkeklerden daha az istekli olduklarını belirtmişlerdir. Aynı araştırma iç ve dış işleri dengeleme sorumluluğu, para kazanmak ve çocuk yetiştirmek arasında kalmak, aynı zamanda aile hayatını bütünleştirme sorunu gibi nedenlerden dolayı kadınların spor derneklerinde ve federasyonlarda lider konumunda oldukça az temsil edildiğini belirtmektedir (Pfister ve Radtke, 2009; Pfister, 2010).

Yapılan araştırmalardan derlenen sonuçlara göre sporda kadın liderlerin ve yöneticilerin az olmasının nedenleri aşağıdaki başlıklar altında sayılabilir:

- Kadına yüklenen toplumsal cinsiyet rollerinin kadınların liderlik davranışı göstermesini sınırlaması ve kadının liderlik rolünü üstlendiğinde aile hayatının zarar görmesinden endişe duyması, aile içi sorumluluklarının fazla olması, ev hayatı ve kariyeri arasında denge kurma zorunluluğu hissetmesi,
- Toplum genelinde ve spor kurumlarında karar alma mekanizmaları içerisinde, kanun yapıcılar, üst düzey yöneticiler, profesyonel meslek mensupları arasında kadın yönetici rol modellerinin azlığı,
- Spor kurumlarında hâkim olan sayısal ve kültürel erkeklik. Kadınlar yapılan toplantılarda ve organizasyonlarda sayıca az olduklarından dikkat çekmemek için çaba gösterdiklerini, rahat edemediklerini ve temel iletişim süreçlerinde bile yanlış anlaşılmaktan çekindiklerini ifade etmektedirler.
- Spor örgütlerinde kadınların yaşça büyük kişilere yöneticilik yapıyor olmalarının kabul edilememesi, kadınların bu durumlarda dikkate alınmamaları. Dugan (2008) tarafından yapılan araştırma kadınların sayıca fazla olduğu spor branşlarında ya da spor örgütlerinde bunun geçerli olmadığını göstermektedir.
- Spor yöneticiliği becerilerinin erkeklik ile özdeşleştirilmesi, tabiatı itibarıyla kadınların erkeklere göre liderlik vasfı zayıf, başarılı olma ihtimali düşük, daha az

yönetim becerisine sahip, psikolojik olarak zayıf ve güçsüz, duygusal olduğu için mantıksal kararlar alamaz, yoğun stresli ortamları kaldıramaz, seyahat edemez şeklindeki negatif önyargılarla kişilik, kararlılık ve azim açısından yetersiz olarak değerlendirilmesi. Örgüt içerisindeki erkekler ilk başlarda kadın liderlere karşı temkinli davranmakta zaman geçtikçe onların bilgi ve deneyimlerini gördükçe kabullenmektedirler. Başlangıçta kadın liderlerin hassasiyetleri, detaycılığı ve mükemmeliyetçiliği spor örgütlerinin erkek üyelerinin hoşuna gitmezken, iş sırasında kadınların özenli ve titiz çalışması daha sonra bu hoşnutsuzluğun önüne geçmektedir.

- Spor kurumlarında kadınlar için kariyer planlamasının olmaması, zaman zaman mobbing (yıldıрма politikaları) ile engellenmeye çalışılması kadınların başarılarından bile mutluluk duyamamasına sebep olmaktadır.

- Spor kurumlarında potansiyel kadın yöneticilere desteğin olmaması, kariyerinin bir döneminde nasıl olsa ailesine daha fazla zaman ayırmayı tercih edecek şeklindeki erkek bakış açısıyla geliştirilen inanç,

- Geleneksel toplumsal cinsiyet kalıp yargılarının kadınların kamusal alanda yer almalarını sınırlandırması,

- Kadınların, spor kurumlarında yönetici olabilmek için gereken sosyal ve ekonomik sermaye bakımından sınırlı kaynaklara sahip olmaları (Koca ve Öztürk, 2015).

- Kadınların “nasıl olsa yükselmem mümkün değil” düşüncesiyle kendilerini sınırlayan davranışları, bu yaklaşımın getirdiği özgüven eksikliği, erkeklerle rekabete gitmeme eğilimi, toplumsal yargıları, kadınlara karşı olan negatif önyargıları kabul etmek ve içselleştirmek, sistemin değişmeyeceğine duyulan inanç, kariyerde yükselmeyi tercih etmemek yada zorunluluklarını göze almamak, koşulları değiştirme isteği, inancı yada imkanı olmamak kadının kendi kendisine koyduğu engeller olarak liderlik davranışı göstermesini sınırlandırmaktadır (Terzioğlu ve Taşkın, 2008).

- Spor örgütlerinde ve federasyonlarda zamanın kullanımı da bir başka engel konusunu oluşturmaktadır. Her iki cinsiyet için belirli sonuçları olsa da özellikle ailesi olan kadınlar için önemli bir engel faktörüdür. Örgüt kültürü kabul edilen kurallara, ideallere ve mitlere dayanmaktadır. En güçlü mitlerden biri, bir göreve harcanan

zaman miktarının başarılı performansın bir göstergesi olması ve sınırsız zaman kullanımının örgütsel bağlılığı sembolize etmesidir. Bu bağlamda, spor federasyonlarında kadınların katılmaları ve bir şeyler yapmaları için zamanın kullanımı önemli bir engeldir. Cinsiyetten bağımsız gibi görünse de gerçekte erkekleri bir avantaja sokan örgüt kültürüne dikkat çekmek gerekmektedir (Pfister ve Radtke, 2009).

SPORDA KADIN LİDERLERİN ARTMASI İÇİN YAPILMASI GEREKENLER

Sporda kadın liderlerin oransal olarak artışını sağlayabilmek için öncelikli olarak sporun yürütme organlarında cinsiyet hiyerarşisi ve toplumsal bir yapı olarak cinsiyet algısına ilişkin sorunlar üzerinde tartışmayı teşvik etmek, sporda kadınların görünürlüğünü artırmak, politika oluşturmak ve spor sektörünün ihtiyaçları hakkında kamu bilincini arttırmak gerekir. Spor kuruluşlarında politikalar oluşturulmalı ve kadınları liderlik rollerine katılmaya teşvik eden yasal değişiklikler yapılmalıdır. Bu stratejiler ve politikalarda değişim eşitlik savunucularının gücünü ve cinsiyet eşitliğine dayalı bir yönetim kültürü yaratma isteklerini ve yeteneklerini gösterir. Kadınların liderlik rollerinde değerli olduklarını hissetmelerini sağlar ve kadınların spor organizasyonlarının yönetiminde kabul edilmesini daha da teşvik eder.

Sporda ayrımcılık yapmamanın önemi hakkında geniş kapsamlı bir bilgi, bilinçlendirme, eğitim ve iyi uygulamaların paylaşılması, sporun herkes için değerine dikkat çekmeyi amaçlayan projelerin artırılması gereklidir. Bu projeler sporda sosyal içermeyi ve fırsat eşitliğini teşvik etme önceliğine sahip olmalıdır.

Spor örgütlerini yönetmek için değerler, kurallar ve araçlar bulunur. Organizasyonel yapıların, süreçlerin, kuruluşun işinin ve normlarının, güç yapılarının ve örgütsel kültürün cinsiyetlendirilmemesi sağlanmalıdır (Acker, 1999). Örgütler eşitlik, adalet taahhüdünde bulunsa ve tüzük, yönetmelik ve politikalarda değişiklikler getirse bile, bu tür görünmez eşitsizlik rejimleri hüküm sürmeye ve var olmaya devam eder, cinsiyete dayalı sosyal ilişkileri (yeniden) üretir ve norm olarak kalır. Bu süreçlerin gözden geçirilerek gerekli tedbirlerin alınması sağlanmalıdır (Acker, 2012).

Ayrıca önemli başlıklar halinde belirtmek gerekirse;

- Spor organizasyonlarında toplumsal cinsiyet yaklaşımı ile yönetim sağlanmalı,
- Spor mevzuatında olası cinsiyet ayrımcılığının önlenmesi için düzenlemeler yapılmalı,
- Kadın sporcular için çifte kariyer imkanları sağlanmalı,
- Medyada cinsiyet ayrımcılığı önlenmeli,
- Cinsiyet ve spor alanında eğitimler arttırılmalı,
- Spora yönelik mesleki eğitim teşvik edilmeli,
- Mentör yardımı alınmalı,
- Sosyal ilişki ağları geliştirilmeli,
- Kariyer geliştirme programlarına katılım teşvik edilmeli,
- Spor liderliğinde rol model kadın sayısı arttırılmalıdır.

Türkiye’de yapılan çalışmalarda kadın liderler önlerinde bir örnek olmadan erkek egemen spor örgüt yapıları içerisinde kendilerini kabul ettirmeyi başardıklarını ifade etmişlerdir (Dugan, 2008). Çeşitli kurum ve kuruluşlar, alanlarında ilk ve tek olmaları nedeni ile bu kadınları kamuoyuna duyurarak rol model olmalarını sağlamışlardır. Bu anlamda medyanın kadın spor liderlerini görünür kılması gerekmektedir.

Sporda eşitliğin sağlanması için kulüplerde, bölgesel ve yerel federasyonlarda, paydaşlarda sporda cinsiyet eşitliği konusunda farkındalığı arttırmak için çalışmalar yapılmalıdır. Hükümetler ve sivil toplum kuruluşları tarafından gerçekçi hedeflerle sporda eşitlik ve cinsiyet konusunda bir Yol Haritası geliştirilmesi, ulusal ve uluslararası düzeyde somut eylemlerin uygulanmasına yol açacaktır.

Kadınların spor ve spor yönetiminde kabul edilebilir bir temsilini sağlamak için mevcut yapılanlardan daha fazlasının yapılması gerekmektedir. Ele alınması gereken konular yalnızca kız çocuklarının ve kadınların spora katılımının önündeki engelleri ve fırsatları belirlemek, bunlar için çözüm üretmeye çalışmak değil, aynı zamanda spora katılımın fayda ve maliyetlerinin neler olduğunu, süreç içerisinde spor

faaliyetlerindeki değişmelerin nasıl olduğunu, mevcut spor girişimlerinin kadınlar ve kız çocukları üzerindeki etkisini de içermelidir (Çelik ve Yenilmez, 2019).

Spor kurumunun liderlik pozisyonlarının toplumsal cinsiyet eşitliğinin önemi hakkında fikir birliğine varması ve bütün kurumun bu alanda çalışmalar gerçekleştirebilmesi için güçlü ve tutarlı bir liderlik göstermesi beklenmektedir (Koca ve D'Amico, 2021). Bu kapsamda örgüt kültürü ve örgüt politikalarında iyileştirmeler yapılması gereklidir. Erkek spor liderleri spor yönetiminin en üst seviyesindeki spor organizasyonlarının kurullarına sayısal olarak hâkim olduklarından ve üst düzey pozisyonlara sahip olduklarından, cinsiyet eşitliğini sağlamada üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmeleri beklenmektedir (Sotiriadou ve Haan, 2019).

Kadınların yönetsel pozisyonlarda belirli bir düzeye kadar gelip, tam olarak adlandırılmayan sebeplerden ve önyargılardan dolayı üst ya da tepe yönetime terfilerinin engellenmesi, yönetimden uzak tutulması olarak tanımlanan cam tavanı kırabilmesi için birçok yasal ve yönetsel düzenlemenin yapılması gerekmektedir (Dugan, 2018).

Birleşmiş Milletler Nüfus Fonu (UNFPA), cinsiyet eşitliği ve eşitlik arasında önemli bir ayrım yapmaktadır. Toplumsal cinsiyet eşitliği, kaynaklara ve hizmetlere eşit erişime sahip yasa ve politikalarda kadın ve erkeğe eşit muamele; toplumsal cinsiyet eşitliği, kadın ve erkeklere sunulan fırsatların, sorumlulukların ve faydaların dağılımında ve cinsiyet eşitliğini sağlamak için kullanılan stratejiler ve süreçlerde hakkaniyet ve adaleti ifade eder. (UNFPA, 2017). Örneğin, spor federasyonlarının bir yönetim kurulunda dengeli bir cinsiyet oranı, cinsiyet eşitliğini yansıtır. Buna karşılık, toplumsal cinsiyet eşitliği, kadın ve erkeklerin olası farklı ihtiyaçlarını karşılamak için adaleti sağlamaya yönelik politika ve süreçlere odaklanmaktadır. Bu nedenle, toplumsal cinsiyet eşitliğine odaklanmak, kadın ve erkeklerin ne düşündüklerini ne yaptıklarını ve değişiklikleri meydana getirmek için yaptıkları uygulamaların araştırılmasını gerektirir (Martin, 2003). Geçmişten günümüze kadınların spor liderliğinde temsili konusunda belirli bir yol katedilmiş olsa da hedeflenen düzeye ulaşmak ve cinsiyet eşitliğini sağlayabilmek için çok daha organize, sürdürülebilir çabalar, politikalar gerektiği ortadadır.

KAYNAKÇA

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender and Society*, 4, 139-158.
- Acker, J. (1999). Gender and organizations. In J. S. Chafetz (Ed.), *Handbook of the sociology of gender* (pp. 177-194). New York: Kluwer Academic.
- Acker, S.J., 2012. Chairing and caring: gendered dimensions of leadership in academe. *Gender and education*, 24 (4), 411-428.
- AGES (2018). Sporda Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinin Ele Alınması Projesi, Avrupa Birliği Destekli Proje, Proje No: 2018-3438/001-001.
- CEDAW (2001). Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi ve İhtiyari Protokolü, T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayını KSGM, Ankara.
- Claringbould, I. & Knoppers, A. (2007). Finding a "Normal" Woman: Selection Processes for Board Membership. *Sex Roles*, 56, 495-507.
- Commission of the European Communities, White Paper On Sport, Brussels, 11.7.2007 Com (2007) 39, Final. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52007DC0391&from=CS>.
- Csizma, K. A., Wittig, A. F., & Schurr, K. T. (1988). Sport stereotypes and gender. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 10(1), 62-74.
- Çakırer, M.A., (2007). *Lider Girişimcinin Yol Haritası*, Editör. Turgay Biçer, Beyaz Yayınları, 3. Baskı, İstanbul.
- Çelik, O. B., ve Yenilmez, M. İ. (2019). Oyunu Değiştirmek: Neden Daha Fazla Kadın Spora Katılım Sağlayamıyor? *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, 9-17.
- Dugan, Ö. (2018). *Sporda Cam Tavan Sendromu*, Spor Yayınevi ve Kitabevi, Ankara.
- Eccles, J. S., & Harold, R. D. (1991). Gender differences in sport involvement: Applying the Eccles' expectancy-value model. *Journal of applied sport psychology*, 3(1), 7-35.
- Ernst, S., (2003). From Blame Gossip to Praise Gossip: Gender, Leadership and Organizational Change, *European Journal of Women Studies*. (10) 3.
- European Commission (2014), Gender Equality in Sport Proposal for Strategic Actions 2014-2020, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/7e7a7ff2-5bff-42b4-90f9-8266b3ddc01c>
- Eyüboğlu, D. (1999). "Kadın İşgücünün Değerlendirilmesinde Yetersizlikler". Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No:637, Ankara, 1999.
- Fasting, K. (2000). Women's role in National and international Sport Governing Bodies. In B.Drinkwater (Ed.), *Women in Sport. The Encyclopaedia of sports medicine*. An IOC Medicine Commission publication in Collaboration with the International Federation of Sport Medicine. Oxford: Blackwell Science, 441-453.
- Fasting, K., Sand, T., Pike E. & Matthews, J. (2014). *From Brighton to Helsinki. Women and sport progress report 1994-2014*. Finland: Finish Sports Confederation Valo.

- Fidan, F., & Yılmaz, T. (2006). Kadın Girişimciliğine Alternatif Bakış Serüven mi? Macera mı? Doğu Akdeniz Üniversitesi 2. Uluslararası Kadın Araştırmaları Konferansı, Nisan, Kuzey Kıbrıs.
- Haas, H. Ve Tamarkin, B. (2000). İnsan Lider Doğmaz, Türkçesi: Sinan Köseoğlu, Beyaz Yayınları, 2. Baskı, İstanbul
- Hampson, T. & Olchawski, J. (2009). Is equality fair? London: Fabian Society.
- Hargreaves, J. (1990). Gender on the Sports Agenda. The International Review for the Sociology of Sport, 25(4), 287-307.
- Hargreaves, J. (1999). The 'Women's International Sports Movement': Local-Global Strategies and Empowerment. Women's Studies International Forum, 22(5), 461-471.
- Hargreaves, J. (2004). Querying Sport Feminism: Personal or Political. Sport and Modern Social Theorists. Haz. Richard Giulianotti. Basingstoke: Plagrave.
- Hartmann, I., Pfister, G. (Eds.) (2003). Sport and women: Social issues in international perspective. London: Routledge.
- Ian, H.P., Leigh, R. (2010). Gender equality and leadership in Olympic bodies: Women, leadership and the Olympic movement 2010. Loughborough: International Olympic Committee and Centre for Olympic Studies & Research, Loughborough University.
- Klomsten, A. T., Marsh, H. W., & Skaalvik, E. M. (2005). Adolescents' perceptions of masculine and feminine values in sport and physical education: A study of gender differences. Sex roles, 52(9), 625-636.
- Koca, C. (2011). Spor Kurumlarının Yönetim Kademelerinde Kadınların Temsili. Hacettepe Spor Bilimleri Dergisi, 22(1), 1-12.
- Koca, C. ve Öztürk, P. (2015). Under-representation of women in management positions in Turkish sport Organizations, *European Sport Management Quarterly*, 15(3), 381-406
- Koca, C., ve D'Amico R.L. (2021). BM Kadın Birimi Türkiye Ofisi. Toplumsal Cinsiyete Duyarlı Spor Kurumu Rehberi, Ankara.
- Lapchick, R. Davison, E., Grant, C. & Quirarte, R. (2016). *Gender Report Card: 2016 International Sports Report Card on Women in Leadership Roles*. USA: The Institute for Diversity and Ethics in Sport.
- Martin, P.Y., (2003). "Said and done" versus "saying and doing" gendering practices, practicing gender at work. *Gender and Society*, 17 (3), 342-366. doi:10.1177/0891243203017003002
- Maxwell, J.C., (2004a). *Liderlik Yasaları*, Türkçesi: İbrahim Şener, Beyaz Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- Maxwell, J.C., (2004b). *Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek*, Türkçesi: Selim Yeniçeri, Beyaz Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- Öztürk, P., ve Koca, C. (2018). Uluslararası Politika Belgeleri Kapsamında Spor ve Toplumsal Cinsiyet Politikaları. *Spor Bilimleri Dergisi*, 29(3), 114-130.
- Peral-Suárez, Á., Cuadrado-Soto, E., Perea, J. M., Navia, B., López-Sobaler, A. M., & Ortega, R. M. (2020). Physical activity practice and sports preferences in a group of Spanish schoolchildren depending on sex and parental care: a gender perspective. *BMC pediatrics*, 20(1), 1-10.

- Pfister G., Radtke, S. (2009) Sport, women, and leadership: Results of a project on executives in German sports organizations, *European Journal of Sport Science*, 9:4, 229-243, DOI: 10.1080/17461390902818286.
- Pfister, G. (2009). Mapping – Gender equality in European sport. Olympia-Equal opportunities via and within sport project. Project n.2009-11940.
- Pfister, G.,(2010). Women in sport–gender relations and future perspectives.Sport in society, 13 (2), 234–248, doi:10.1080/17430430903522954.
- Romney, M., & Johnson, R. G. (2020). The ball game is for the boys: The visual framing of female athletes on national sports networks’ Instagram accounts. *Communication & Sport*, 8(6), 738-756.
- Rosener, J.B. (1990), Ways Women Lead, *Harward Business Review*, November-December 1990, <https://hbr.org/1990/11/ways-women-lead> (Erişim: 15.07.2021).
- Sotiriadou, P., Haan D. (2019) Women and leadership: advancing gender equity policies in sport leadership through sport governance, *International Journal of Sport Policy and Politics*, 11:3, 365-383.
- Special Eurobarometer Survey on Sport and Physical Activity, <https://eose.org/2014/03/special-eurobarometer-survey-on-sport-and-physical-activity-now-available/>
- Terzioğlu F., Taşkın, L., (2008). Kadını Toplumsal Cinsiyet Rolünün Liderlik Davranışlarına ve Hemşirelik Mesleğine Yaklaşımları, *C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 12 (2).
- TMOK (Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi), (2017). Erişim: 18 Mart 2019, [http://www.olimpiyatkomitesi.org.tr/Detay/Faaliyetlerimiz/Spor-Kulturu-ve-Olimpik-Egitim-Sunumları-\(Oli\)/14/1](http://www.olimpiyatkomitesi.org.tr/Detay/Faaliyetlerimiz/Spor-Kulturu-ve-Olimpik-Egitim-Sunumları-(Oli)/14/1)
- TMOK (Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi)9, <https://olimpiyatkomitesi.org.tr/Detail/About-U/Executive-Board/10/1/1> (Erişim Tarihi: 01.07.2021).
- TMPK (Türkiye Milli Paralimpik Komitesi, <http://www.tmpk.org.tr/kisiler/yonetim-kurulu/> (Erişim Tarihi: 01.07.2021).
- Turpeinen, S., Jaako, J., Kankaanpää, A., & Hakamäki, M. (2011). Sport and equality 2011: Current state and changes of gender equality in Finland. Helsinki: Ministry of Education and Culture.
- Uğurlu, F. M. (2018). *Sporda Cinsiyet Ayrımı*. Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., 1. Basım, Ankara.
- Uluslararası Olimpiyat Komitesi (2007). Erişim: 18 Mart 2019, <http://www.olimpiyatkomitesi.org.tr/Upload/Menu/812495tuzuk.pdf>
- UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization). (1978). UNESCO Uluslararası Beden Eğitimi ve Spor Şartı (International Charter of Physical Education and Sport). http://www.unesco.org/education/pdf/SPORT_E.PDF
- UNFPA, (2017). Gender equality and equity: A summary review of UNESCO’s accomplishments since the Fourth World Conference on Women (Beijing 1995). Available from <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001211/121145e.pdf>. (Erişim Tarihi: 12.07.2021).
- Yılmaz, H., (2008). Vizyon, Misyon, Kariyer ve Daha Ötesi, Stratejik Liderlik, Kum Saati Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.

BÖLÜM

3

SPOR YÖNETİMİNDE ETKİLİ LİDERLİK NİTELİĞİ

Uzm. Beyza ÖZER

*Kocaeli Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü,
Beden Eğitimi ve Spor ABD, Spor Bilimleri Doktora Pr.*

E-posta: beyzaozerr94@gmail.com

 0000-0002-8391-5171

Arş. Gör. Utku GÖNENER

Kocaeli Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi,

E-posta: gonener.utku@gmail.com

 0000-0002-6152-3353

ATIF: Özer, B., Gönener, U. (2021). Spor Yönetiminde Etkili Liderlik Niteliği. Betül BAYAZIT (Ed.), *Spor ve Rekreasyonda Liderlik* içinde (ss. 43-56). Konya, Çizgi Kitabevi Yayınları.

- BÖLÜM 3 -

SPOR YÖNETİMİNDE ETKİLİ LİDERLİK NİTELİĞİ

Beyza ÖZER

*Uzm., Kocaeli Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü,
Beden Eğitimi ve Spor ABD, Spor Bilimleri Doktora Pr., beyzaozerr94@gmail.com*

 0000-0002-8391-5171

Utku GÖNENER

*Arş. Gör., Kocaeli Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi,
gonener.utku@gmail.com*

 0000-0002-6152-3353

GİRİŞ

Küreselleşmenin etkisiyle ekonomik olarak büyük bir pazar haline gelmiş olan dünya, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişme ile sporu da içine alacak şekilde genişlemiş ve sektörel olarak hem üretim ve hizmet, hem de organizasyonel açıdan yeni bir pazar ortamı yaratmıştır.

Sportif işletmeler açısından rekabet koşullarının ağırlaşması, bunun yanında tüketici bilincinin artması, insanların sadece aldıkları mal veya hizmetlerle değil, tüm hayatlarında kaliteyi aramaları ve değişik seçim halklarını kullanmaya dikkat etmeleri, hizmet sektöründe de başarılı olmanın yolunun *iyi organize olmuş bir örgüt* yapısı içinde *sürekli kaliteli hizmet vermekten* geçmesi gerektiğini göstermektedir (Samur, 2018).

Bütün kurumlarda ve organizasyonlarda sorumluluğun en fazla olduğu, en önemli rollerden birini kuşkusuz yöneticiler taşınmaktadır. Spor kurumlarında ve organizasyonlarda, spor hizmetleri dahilinde belirlenmiş olan hedeflerin gerçekleştirilmesi adına gerekli yöntemleri belirleyen ve ortaya koyan kişiler yöneticilerdir. Aynı zamanda spora yönelik politikaların hem milli ve milletlerarası seviyede uygulanması spor yöneticilerinin görevleri arasındadır. Örgütlerde iyi bir yöneticinin özelliklerinden en önemlisi liderliktir. Sporda belirlenmiş olan hedeflerin toplum ve fert olması, yöneticiliğin liderlik özelliklerini ön plana taşımaktadır.

Kurumlarda görev alan yöneticiler sadece kurumun işleri ile ilgilenmemektedir. Spor yöneticileri, kuruluşların hedeflerine ulaşması için örgüt içi ve dışı inan ilişkilerini düzenlemede, çalışanlara doğru bir şekilde rehberlik etmede önemli bir yere sahiptir. Liderler, amaçlara ulaşılması doğrultusunda çalışanlara etkileyen kişilerdir (Azmi, 1996).

Liderlik, yönetim alanlarındaki gibi, spor alanında hem oyun alanlarında hem de spora yönelik diğer faaliyetlerde etkili olmaktadır. Spor yönetimi, spor kuruluşlarının ve organizasyonlarının spora yönelik faaliyetlerini en doğru şekilde yürütmesini sağlamaktadır. Spor yönetimi, sporun genel hedeflerinin ve ilkelerinin gerçekleştirilmesi kapsamında yönetsel anlamda bilgiye ihtiyaç duyulan bir meslek olmaktadır. Spor yönetiminde en önemli özelliklerden biri; sporculara, astlara ve çevrelerinde bulunan insanlara örnek olacak bir liderlik ortaya koymaktır (Kılınç, 2013).

SPOR YÖNETİMİ

Spor günümüzde toplumlarda ilgi çekiciliği ile ülkelerin ekonomik gelişimlerinde ve uluslararası platformlarda tanıtımlarına önemli bir katkı sağlamaktadır. Spor yönetimi, spor alanında yönetimi oluşturan unsurların kuruluşlarını, işleyiş şekillerini incelemekte olan, bu unsurları en doğru şekilde sevk ve idaresine yönelik yönetim tekniklerini saptamaya çalışan spor biliminin önemli bir dalı olmaktadır. Sporun bilim dalı şeklinde kabul edilmesi sonucunda, spor kuruluşlarının gelişmesi, spor organizasyonlarının artması, spor tesislerinin çoğalması ortaya çıkmıştır. Spor yönetimi, sporla ilgili olan kuruluşların ve organizasyonların verimli ve doğru bir şekilde yönetilmesi için insan ve madde kaynaklarının etkin ve uyumlu kullanılması sürecini ifade etmektedir (Gök ve Sunay, 2010).

Spor organizasyonlarında belirlenmiş olan hedeflere ulaşmak için belirli aşamaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu aşamalar sırası ile; planlamanın yapılması, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon, denetim şeklindedir. Bu aşamaların gerçekleştirilmesi yönetim işlevlerinin yerine getirilmesine yardımcı olmaktadır. Bu sebeple hammadde insan olan, toplumla devamlı olarak ilişki içinde olan spor

kuruluşlarının örgüt yapılarının etkin olması, yönetim anlayışının ise dinamik olması gerekmektedir. Yönetim sürecinde birçok alan için geçerli olan planlamanın, yürütmenin, koordinasyonun, denetimin spor kuruluşları için geçerliliği kaçınılmaz olmaktadır. Bu yaklaşım kapsamında spor yönetimi, genel yönetimde uygulanmakta olan ilkelerin, yöntemlerin, kuralların spor kuruluşlarında uygulanmasını içermektedir. Spor yönetimin temel amacı, spor faaliyetlerinin bilimsel, akılcı şekilde yürütülmesi için doğru yollarını araştırmak, saptamak, bu yöntemleri genel ilkelere dönüştürmek şeklindedir (Ramazan, 2014).

Spor yönetimi, spor alanına yönelik politikaların, kararların, hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetleri kapsamaktadır. Spor yönetimi, sporcu ile yönetici, sporcu ile spor kuruluşu, spor kuruluşları ile halk arasında olan ilişkilerin düzenlenmesinde etkili bir mekanizma şeklinde görev yapmaktadır (Karaköse, 2013).

Spor yönetimin amacı, spor yönetimini oluşturmakta olan unsurların, kaynakların verimli bir şekilde kullanılması şeklindedir. Bu yönetim ile amaçlanan, daha az malzeme, para, zaman ve yer kullanılarak daha çok verim elde edilmesi şeklindedir (Tanır 2007).

Spor yönetimini oluşturan unsurlardan hepsinin birer amacı bulunmaktadır. Bu amaçların bütünü ise yönetimin genel hedefini oluşturmaktadır. Aynı zamanda bütün bu unsurlar hedeflere aynı zamanda etki etmese de, önemlilik anlamında her biri aynıdır. Bu sebeple yönetim süreci ile ilgili gerekli bilgilere sahip olunması gerekmektedir (Karaköse, 2013).

Spor endüstrisi içinde spor yöneticiliği ise, çok boyutlu düşünmeyi, belirsizlikler ve beklenmedik durumlarda süratle reaksiyon göstermeyi gerektiren niteliğiyle, etkili bir muhakeme sürecinden geçirilmiş doğru kararlar alabilen liderlere ihtiyaç duyacaktır.

Sportif organizasyonların bütün fonksiyon sahalarında ve her kademedede görev alan/alacak lider personelinin muhakeme yeteneğini kullanarak kurumsal problemlere

çözüm bulabilmek için sahip olunması gereken liderlik nitelikleri ile muhakeme teknik ve yöntemleri önemini artırmıştır (Samur,2018).

SPOR YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ

Spor yönetiminin genel özellikleri aşağıdaki şekildedir (Ersin, 2015):

- Spor yönetimi doğrudan ve dolaylı bir şekilde insanlara hizmet etmektedir. İnsanların, ruhsal, fiziksel, zihinsel, sosyal davranışlarında ortaya çıkan değişiklikler, toplumun beklentisinden farklı bir şekilde ortaya çıktığı zamanda, bu durum çatışmalara sebep olmaktadır.
- Spor, spor yapan insanlara düşünme ve eleştirme davranışı aşılarmaktadır. Spor yapan insanlarda eleştirici düşüncelerin gelişimi, farklı düşüncelere sahip olmalarına yardımcı olmaktadır.
- Spor yönetiminin hedefleri uzun vadeli olduğu zaman, hedeflerin kısa zamanda gerçekleştirilmesi kişilerde tahammülsüzlüğe sebep olmaktadır. Bu durum spor yapan insanlara farklı sorunlara sebep olabilmektedir.
- Spor yönetiminde, spor yapan kişilerin davranışlarında ortaya çıkan değişikliklerin veya amaçlara ulaşma seviyesinin belirlenmesi zor olmaktadır. Bunun nedeni ise sportif faaliyetler sonucuna yönelik olduğu için değerlendirilmesi zor olmasıdır. Sportif faaliyetlerde değerlendirme sadece galibiyete göre yapılmamalıdır. Aynı zamanda zihinsel, ruhsal ve fiziksel süreçlerin de ele alınması gerekmektedir.
- Sporla ilgilenmekte olan, spor hareketlerini denetleyen ve değerlendiren kişilerin sayısı fazladır. Bu sebeple farklı insanlarda farklı beklentiler oluşması nedeni ile spor yöneticileri baskı altında kalabilmektedir.
- Spor yönetimi, farklı kademelerde olan bütün kurumların doğru ve etkili bir şekilde yönetilmesini sağlamaktadır.
- Spor kurumlarında görev alan yöneticiler, genel olarak bütün kesimden insanlardan seçilebilmektedir. Bu kişilerinde deneyimleri ve spora yönelik eğitimleri olmaması durumunda teknik yetkilerin uygulanması alanında zorluk acıkmaktadır.

- Spor kurumları, ülkelerin bütün alanlarına yayılmış durumdadır. Bu nedenle spor yönetimi, farklı kademelerde olan bütün kurumların yönetilmesi içermektedir.
- Spor yönetimini diğer yönetimlerden ayıran özelliklerden biri, sporun sosyal bir olgu olmasıdır.
- Spor doğrudan insanları hedef almaktadır. Bu nedenle toplumda bütün kesimlerin ilgi merkezi haline gelmiştir. Toplumdan bütün kesimler sporun etkileme gücünün farkındadır ve bu nedenle spordan yararlanmak istemektedirler. Bu sebeple siyasal gruplar gibi kuruluşlarda ideallerini yaymak adına sporu araç olarak kullanabilmektedir.
- Sporda toplum tarafından destek sağlanması doğal bir süreçtir. Bu sebeple sporun toplumdan destek alması hak, toplum destek sağlama ise sorumluluk olarak ifade edilmektedir.

BİR LİDER OLARAK YÖNETİCİ VE FONKSİYONLARI

Liderlik, yönetimin önemli bir parçası ve fonksiyonudur. Yöneticilerin uygulaması gereken görevler aşağıdaki şekildedir (Azmi, 1996):

- Uzlaştırma: Organizasyonlarda bulunan üyelerin izlemeleri gereken yollar konusunda anlaşılmadıkları zamanlarda, liderler bu duruma arabuluculuk yapmaktadır ve kararları kendisi vererek bu problemleri çözmeye çalışmaktadır.
- Önerilerden bulunma: Yöneticilerin öneride bulunması, görüşlerini emir şekline başvurmadan diğerlerine aktarmaları gerekmektedir. Bu şekilde diğer insanların itibarları korunmuş olur ve kararlara katılma süreçleri kolaylaşır.
- Amaçların belirlenmesi: Organizasyonların hedeflere ulaşması otomatik bir şekilde gerçekleşmemektedir. İlk olarak bu hedeflerin doğru bir şekilde yöneticiler tarafından saptanması gerekmektedir.
- Katalize etme: Organizasyonlara belirli işleri ve hareketleri başlamak, geliştirmek adına belirli bir güce ihtiyaç bulunmaktadır. Bu güçler yöneticiler tarafından, örgütlerde kendilerine bağlı olan kişilere çalışma arzusunu

yükleyebilmek için katalizör şeklinde hareket etmeleri sonucunda sağlanmaktadır.

- Güven sağlama: Problemlerin karşısında iyimser bir tavır ortaya koymak için yöneticiler onlara bağlı olan elemanlara güven duygusu aşılamalıdır.
- Temsil etme: Yöneticiler başlarında oldukları örgütlerin çevreleri ile olan ilişkilerini temsil etmektedir ve organizasyonun bir sembolü şeklinde görev yapmaktadır.
- İlham verme: Yöneticiler örgütlerde çalışanların yapmakta oldukları işlerin değerli olduğunu hissettirmelidir. Bu sayede örgüt üyeleri örgütleri benimseler ve hedefleri gerçekleştirmek için daha hevesli bir tavır ortaya koyarlar.
- Övgü: İnsanların çalışma hayatındaki ihtiyaçlarından biri de övgüdür. Övgü, insanların başkaları tarafından sunulacağı itibar ve tanınma olarak ifade edilmektedir. Yöneticiler, onlara bağlı olan kişileri bu ihtiyaçlarını doyuma ulaştırmalıdır. Kişiler başarıya ulaştıkları zaman onların samimi bir şekilde övülmesi gerekmektedir. Bu övgü sonucunda, kişiler yaptıkları işlerin beğenildiğini düşünmektedir.

ETKİLİ LİDERLİK

Örgüt dahilinde bulunan bütün bireyler sürekli olarak bir biri ile iletişim içindedir. Bu ilişkinin yakın veya uzak, dolaylı veya doğrudan olmasına göre, iletişimin yoğunluğu farklılık göstermektedir. Örgütlerdeki etkileşim süreci hem etkileme hem de etkilenme şeklinde devam eden bir süreçtir. Liderler, örgüt dahilinde diğer çalışanları etkileme özellikleri ile öne çıkmaktadır. Bu örgütlerde çalışanların ise etkilenme özellikleri ağır basmaktadır. Etkileme, örgüt liderlerinin örgütün hedeflerine ulaşması adına çalışanları harekete geçirmek için gerekli yöntemleri etkili bir şekilde kullanmasını içeren bir süreçtir. Örgütlerin amaçları net bir şekilde ortaya konulduğu zaman, çalışanlar bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli yöntemleri kolay bir şekilde benimseyebilmektedir. Bu görevleri yaparken aynı zamanda örgütlerine bağlılık ortaya koymaktadırlar. Çalışanların iş tatminleri sağlandığı zaman, örgütlerde işler daha hızlı bir şekilde ilerlemektedir (Duncan, 2003).

Etkileme sürecinin başarı olarak gerçekleştirilmesi için çok boyutlu olan liderlik sürecinin alt boyutlar şeklinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Etkili liderlik sürecinin en önemli belirleyicilerinden biri kültür olmaktadır. Liderler, içinde bulundukları kültürlerinin özelliklerinin benimsemelidir ve örgüt üyeleri ile iletişimlerde bu özelliklerine yönelik davranış ortaya koymalıdır. Etkili liderlik için ele alınması gereken önemli konulardan biri de örgütlerin büyüklükleri, yapılan işlerin nitelikleri, çalışanların yapıları ve özellikleri şeklindedir. Örgütlerde her koşulda uygulanabilecek tek bir liderlik davranışı yoktur (Bempah, 2014).

John Hansen (2013) örgütlerde etkili bir liderlik gerçekleştirilmesi için iletişimin ve vizyonun önemini vurgulamıştır. Örgütlerde başarılı bir etkileşimin sağlanması için çalışanları tanımak, kültüre yönelik bilgi sahibi olmak, örgütlerde çalışanlara yol haritası sunmak ve örgüt için vizyon belirlemek gerekmektedir.

Örgütlerdeki liderlerin kelimeleri kullanırken çalışanlarını etkilemek için etkileyici sözler seçmesi gerekliliği birçok araştırmacı tarafından vurgulanmıştır. Liderlerin etkili olması için onların iyi bir dinleyici olmaları da önemli bir konudur. Aynı zamanda liderlerde olması gereken önemli özelliklerden biri de güvenilirliktir. Liderlerin güvenilir özelliğe sahip olması, çalışanların onların isteklerine olumlu cevaplar vermesine yardımcı olacaktır. Genel olarak etkileşim, çalışanların onların isteklerini gerçekleştirmesi adına önemli bir araç görevi şeklinde kullanılmaktadır. Liderlerin çalışanları hareket geçirmesi için ilk olarak onlara özgüven kazandırması gerekmektedir. Bu durum personel güçlendirme olarak ifade edilmektedir (Tansel, 2015).

Google yaptığı bir araştırmada başarılı bir takım olabilmek için, *'Psikolojik Güvenlik, Güvenebilirlik, Yapı ve Şeffaflık, Anlam ve Etki'nin* önemli olduğunu dile getirmektedir.

Bununla birlikte spor yöneticilerinin işlerinde başarılı olabilmeleri pek çok alanda donanıma sahip olmaları ve ustalıkla yerine getirebilmeleri ile mümkün olmaktadır. Yönetme ve liderlik yeteneğinin, tecrübenin, diplomasının, esnekliğin, özeleştirinin, liyakatin, cesaretin, saygı uyandırabilmenin, güven verebilmenin, motive

edebilmenin ve ekip çalışmasının kazanılması bu niteliklerden bazılarıdır (Yetim, 2002).

SPOR YÖNETİMİNDE ETKİLİ LİDERLİK

Spor sosyal bir olgudur. Bu nedenle sporun hedef kitlesinin insanlar oluşturmaktadır. Sporda hedefin insanlar olması, spor yöneticilerinde liderlik özelliklerinin ön plana çıkmasına sebep olmaktadır. Özellikle rekabetin baskın olduğu spor sektöründe, iyi bir yönetici olmanın yanında liderlik özelliklerinin de doğru bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Etkili bir liderlik ortaya koyan yöneticiler, ulusal ve uluslararası düzeyde örgütlerin rekabet güçlerinin arttırılmasını ve başarının sağlanmasını kolaylaştırmaktadır. Spor yöneticileri her örgütte aynı liderlik davranışı ortaya koyamazlar. Bu nedenle yöneticileri hangi durumda hangi liderlik stilini uygulamasını gerektiğini bilmesi önemlidir. Aynı zamanda spor yöneticileri kendilerinin baskın olan liderlik özellikleri bilmesi ve takipçilerini etkilemede doğru kullanması gerekmektedir (Özlem, 2020).

Bilgi çağının dinamik yapısı, çevreye ve değişime hızla reaksiyon gösterilmesini zorunlu kılmaktadır. Çevreye duyarlı olan ve ondan en hızla etkilenen spor kulüplerinin, sportif fonksiyon alanlarının birbirinden çok farklı olması; lider personeli, **araştırma-inisiyatif ve liderlik** açılarından hassas, belirsiz ve karmaşık durumların içine yönlendirecektir (Samur, 2018).

Spor alanında çalışmakta olan liderlerin sağlaması gereken özellikler; yetki verme yeteneği, kendi organizasyonları için adama yetenekleri, vizyon kazandırma yeteneği, toplumsal, kültürel ve örgütsel değerlere saygı duyması, örgütün karşılaşılabileceği risklere yönelik öngörünün sağlanması için sezgi becerisi şeklindedir. Günümüzde küreselleşmenin etkileri yoğun bir şekilde hissedilmektedir. Sonuç olarak, başarılı bir spor yöneticisinin örgüt dahilindeki kişilere güven, coşku, ilham sağlaması gerekmektedir. Bunların sağlanabildiği durumda etkili bir liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır. Etkili bir liderlik ile örgütlerde dostluk ve arkadaşları kavramları ön planda tutulmaktadır ve örgütlerde aidiyet duygusu oluşmaktadır (Terlemez, 2019).

Başarma isteğinin yoğun bir şekilde yaşandığı spor alanında liderlerin azimli olması ile birlikte sabırlı olması da gerekmektedir. Aynı zamanda spor alanında görev yapmakta olan liderlerin eğitime ve gelişimlere açık olması da önemlidir. Spor alanındaki liderlik kavramı incelendiği zaman, kişileri ve gruplar belirli hedefler doğrultusunda yönlendirme sürecinde, kişilerin davranışlarına etki etmekte. Olan bir süreç şeklinde açıklanmaktadır (Donuk, 2006).

Liderler, örgüt üyelerini kapasitelerinin maksimum seviyede kullanılmasını sağlamaktadır ve bunu sağlamak için gerekli olan ortamı oluşturmaktadır. Liderler, takipçilerini motive etmekte olan kişilerdir. Spor alanında liderlik kavramı; yöneticiler ve antrenörler için sıklıkla kullanılmaktadır. Spor alanı farklı alanları kapsamakta olan karmaşık bir yapı olmaktadır. Sporda liderlik kavramı aynı zamanda; kulüp yöneticileri, federasyonların başkanları, Türkiye Olimpiyat Komitesini başkanları içinde kullanılmaktadır (Özlem, 2020).

Son zamanlarda ise, kendi kendini yönetebilen ekiplere doğru bir yönelme olmakta ve liderliğin pek çok rolünün ekip üyelerince paylaşılmakta ya da birlikte kullanılmakta olduğu örgütsel düzenlenmelere doğru bir eğilim gösterdiği görülmektedir. Kendini yöneten takım üyelerinde aranmakta olan birtakım önemli özelliklerin arasında da karşımıza öz liderlik becerisi çıkmaktadır (Gayretli, Çelik, 2020). Öz liderlik, kişinin kendi tutumlarını ve düşüncelerini denetlediği, belirlenmiş birtakım bilişsel ve davranışsal stratejileri kullanarak kendi kendilerini tesir edip yönlendirdiği bir süreçtir (Neck ve Houghton, 2006).

SONUÇ

Bütün örgütler ve kuruluşlar belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek amacı ile kurulmaktadır. Belirlenmiş olan bu amaçların gerçekleştirilmesi için örgütlerin başarılı bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bütün kuruluşların yönetilmesi sürecinde liderlik kavramı ortaya çıkmaktadır. Kuruluşların başında bulunmakta olan insanların başarılı olması için, gerekli liderlik özelliklerini taşımaları ve gerekli liderlik fonksiyonlarını gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Kuruluşların doğru bir şekilde yönetebilme örgüt içi ve dışında bulunan bütün işleri kapsamaktadır. Örgütlerde

verimli çalışma ortamının ve işbirliğinin sağlanması için yöneticiler önemli bir rol üstlenmektedir (Azmi, 1996).

Spor kurumlarında ve organizasyonlarında, sporcun genel amaçları doğrultusunda, spor faaliyetlerinin gerektiği şekilde gerçekleştirilmesi için bu faaliyetleri başarılı bir şekilde yönetebilen bilgili, etkili spor yöneticilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Aynı zamanda bu kuruluşların hizmetlerini başarı ile yürütebilmesi adına yöneticilerin liderlik özelliklerini taşıması gerekmektedir. Genel olarak bakıldığında, yöneticilik ve liderlik aynı şey değildir ama yöneticilerin liderlik özelliklerini taşımaları önemlidir. Liderlik özellikleri taşımayan yöneticiler kurumda bulunan insan ilişkilerinin kuruluşun hedefleri doğrultusunda dengeli bir şekilde koordine edemezler. Yöneticilerinin insanlar üzerinde etkili olabilmesi onların liderlik özellikleri ile doğrudan ilişkilidir (Duncan vd., 2003).

Mızrak ve arkadaşları (2004) çalışmalarında spor yöneticilerin etkili liderlik özelliklerini incelemiştir. Aynı zamanda etkili liderlik davranışları bazı değişkenlere göre incelenmiştir. Araştırma sonucunda yöneticilerin etkili liderlik özelliklerinin mesleki kıdem anlamında farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Sonuç olarak, spor yönetiminde üst noktalarda görev yapmakta olan kişilerin sporun yönetsel alanında daha yenilikçi ve etkili planlar aldığı belirlenmiştir. Aynı zamanda spor yöneticilerinin mesleki kıdemleri arttıkça, liderlik davranışlarının da arttığı belirlenmiştir. Mesleki kıdem arttıkça, yöneticilerin mesleki olgunlukları artmaktadır (Mızrak vd., 2004).

Gökçe ve arkadaşları (2008) çalışmalarında spor yöneticilerin liderlik özelliklerinin bazı değişkenlere göre incelemiştir. Araştırma sonucunda, yöneticilerin liderlik özelliklerinin eğitim düzeylerine göre farklılaştığı belirlenmiştir. Sonuç olarak, yöneticilerin eğitim düzeyleri arttıkça onların liderlik davranışlarının da arttığı ve daha etkili bir liderlik ortaya koydukları belirlenmiştir (Gökçe vd., 2008).

Hackman ve Wageman (2005) çalışmalarında spor alanında yöneticilerin liderlik özelliklerini incelemiştir. Sonuç olarak, yöneticilerin farklı aşamalarda farklı özelliklerinin daha belirgin olduğu belirlenmiştir. İlk aşamada ekip üyelerinin doğru

şekilde tanınması gerekmektedir. İkinci aşamada görevlerin yürütülmesi için stratejik danışmanlığın yapılması gerekmektedir. Son aşamada ise grup üyelerinin düşünmeye teşvik edilmesi için etkili bir liderlik davranışının sergilenmesi gerekmektedir (Hackman ve Wageman, 2005).

Spor olgusunda bulunan yönetimin yapı ve işleyişi incelendiği zaman spor yöneticilerinin liderlik özelliklerini ve fonksiyonlarını sıklıkla kullanması gerektiği görülmektedir. Spor yönetiminde etkili liderlik, kuruluşlar ve sporcular dahil olmak üzere bütün katılımcıların başarıya ulaşmasına vazgeçilmez bir özelliktir. Özellikle spor politikalarının doğru bir şekilde uygulanmasında spor yöneticilerinin üzerine önemli bir sorumluluk düşmektedir. Spor yöneticilerinin, kurumları ve organizasyonları başarılı bir şekilde yönetebilmesi için liderlik fonksiyonlarının, özelliklerini doğru bir şekilde uygulaması, örgütte çağdaş yönetim anlayışının uygulaması gerekmektedir.

Araştırma sonucunda göre spor yönetiminde etkili liderlik niteliği için aşağıdaki önerilere yer verilmiştir:

- Vizyon ve yaratıcı özelliklere sahip olabilmesi.
- İrade, etkili iletişim, empati ve yaratıcılık gibi özelliklere sahip olması.
- İnsanların duygularını anlayabilmesi (Samur, 2018)
- Yöneticilerin kendilerini iyi tanıması, güçlü ve zayıf yanlarının farkın olması, hatalarını telafi edebilmesi, başarısızlıklardan öğrenmesi gerekmektedir.
- Yöneticilerin grup üyelerinin benlik gelişimlerini sağlaması için uzun süreli amaçlar geliştirmesi önemlidir.
- Yöneticilerin etkili bir liderlik sergilemeleri için az miktarda hiyerarşik yapı oluşturması gerekmektedir.
- Değişimi izleme ve değişime öncülük etme
- Yöneticilerin, bütün grup üyelerine faydalar sağlaması ve onlara saygılı ve uygun davranması önemlidir.

- Bilgi yığınları arasında süratle ve isabetle seçim yapabilme, bütünleştirebilme ve koordine etme becerisine sahip olması.
- Yöneticilerin bütün bölümler arasında etkili bir bağ kurabilmesi gerekmektedir.
- Yöneticilerin, üst yönetimle, dışta olan insanlarla, etrafta olan dünya ile iyi düzeyde ilişki geliştirmesi ve sürdürmesi önemlidir.

KAYNAKÇA

- Danacı, E. (2015). Spor yöneticilerinin liderlik ve duygusal zeka düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi (İstanbul ili örnekleme), yüksek lisans tezi, İstanbul gelişim Üniversitesi.
- Duncan, W., Lafrance, P., Ginger, T. (2003). Leadership and Decision Making: A Retrospective Application and Assessment, *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(4), 1-20,
- Donuk, B. (2006). Türkiye Profesyonel Futbol Ligleri Antrenörlerinin Liderlik Tarzlarının İncelenmesi ve Bir Model Yaklaşımı. Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Doktora Tezi. İstanbul.
- Gayretli, Z. ve Çelik, A. (2020). Spor yöneticiliği bölümünde öğrenim gören spor yöneticisi adaylarının öz liderlik davranışlarının incelenmesi. CBU Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 15(1), 18-30.
- Gökçe, Z., Çam, İ., Yazıcılar, İ. (2008). Spor yöneticilerinin liderlik boyutlarının araştırılması (Ege bölgesi örneği). *Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi*, 4-14.
- Gök, Y, Sunay, H, (2010). Türkiye ve Fransa’da Uygulanan Spor Yönetiminin Kamu Yönetimi Açısından Karşılaştırılması, *Spormetre, Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, c: 8, s:1, s. 7-16.
- Hackman, J., Wagerman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30, 269-287.
- Hansen, J. (2014). Seven Steps For Effective Leadership Development, *Human Source Magazine*,14-15.
- Karaköse, S. (2013). Spor Yönetiminde örgüt kültürü. Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi
- Kılınç, Z. (2013). Kadın Spor Yöneticilerinin Labirentteki Yolculuğu: Liderlik Becerileri, Algılanan Engeller ve Toplumsal Cinsiyet Roller. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Ana Bilim Dalı,, Doktora tezi .
- Morgeson, P., Scott, D., Karem, E. (2010). Leadership in teams a functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5- 39.
- Mızrak, O., Katkat, D., Yenel, İ. (2004). Spor federasyonlarında görev yapan genel sekreterlerin liderlik analizi. *Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 26-31.
- Neck, C. P. and Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership the ory and research past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*. 21(4), 270-295.
- İnan, I, Ö. (2020). Liderlik Kavramı, Liderlik Yaklaşımları ve Spor Yönetiminde Liderlik, *Pamukkale University Journal of Business Research* Cilt: 7 Sayı:2, ss. 308-332
- Durğut, R. (2014). Spor Yönetiminde Özerklik: Türkiye Basketbol Federasyonu Örneği Yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Samur, S. (2018). Bilgi Çağında Spor Yönetimi. Gazi Kitabevi. Ankara.
- Tansel M. (2015). Beş faktör kişilik yapısı ile etkili liderlik arasındaki ilişkinin incelenmesi, yüksek lisans tezi, Kara harp okulu
- Tanır, H. (2007). 2006-2007 Turkcell Süper Liginde Seçilmiş Futbol Kulüplerinin Yönetici Yeterliliklerinin Mukayeseli Olarak Karşılaştırılması (Konyaspor, Sivasspor ve

Trabzonspor Örneği). Konya. Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.

Terlemez, M. (2019) Sporda Liderlik Tipleri, Yaklaşımları ve Fonksiyonları. MAKÜ Sosyal Bilimler Dergisi. 1(2) 138-151

Yetim, A. (2002). Başarılı bir spor yöneticisinin özellikleri. Ankara G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi. 7(1), 15-18.

Yetim, A. (1996), Spor yönetiminde liderlik, *Beden. Eğitimi Spor Bilimleri Dergisi* 13: 85-94

BÖLÜM

4

SPOR YÖNETİMİNDE DİJİTAL LİDERLİK

Uzm. Mehmet DUMAN

*Kocaeli Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü,
Beden Eğitimi ve Spor ABD, Spor Bilimleri Doktora Pr.
E-posta: mehmetduman41@hotmail.com*

 0000-0002-6371-1163

Uzm. Cengiz AYDIN

*Kocaeli Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü,
Beden Eğitimi ve Spor ABD, Spor Bilimleri Doktora Pr.
E-posta: cengizaydingsb@gmail.com*

 0000-0001-6849-3583

Doç. Dr. Betül BAYAZIT

*Kocaeli Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi,
Rekreasyon Bölümü
E-posta: betul.bayazit@kocaeli.edu.tr*

 0000-0003-3547-2035

Doç. Dr. Levent ATALI

*Kocaeli Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi,
Spor Yöneticiliği Bölümü
E-posta: leventatali@gmail.com*

 0000-0002-2035-8523

ATIF: Duman, M., Aydın, C., Bayazit, B., Atalı, L.
(2021). Spor Yönetiminde Dijital Liderlik. Betül
BAYAZIT (Ed.), *Spor ve Rekreasyonda Liderlik* içinde
(ss. 58-71). Konya, Çizgi Kitabevi Yayınları.

- BÖLÜM 4 -

SPOR YÖNETİMİNDE DİJİTAL LİDERLİK

Mehmet DUMAN

*Uzm., Kocaeli Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü,
Beden Eğitimi ve Spor ABD, Spor Bilimleri Doktora Pr., mehmetduman41@hotmail.com*

 0000-0002-6371-1163

Cengiz AYDIN

*Uzm., Kocaeli Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü,
Beden Eğitimi ve Spor ABD, Spor Bilimleri Doktora Pr., cengizaydingsb@gmail.com*

 0000-0001-6849-3583

Betül BAYAZIT

*Doç. Dr., Kocaeli Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi,
Rekreasyon Bölümü, betul.bayazit@kocaeli.edu.tr*

 0000-0003-3547-2035

Levent ATALI

*Doç. Dr., Kocaeli Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi,
Spor Yöneticiliği Bölümü, leventatali@gmail.com*

 0000-0002-2035-8523

GİRİŞ

Bilim ve teknolojinin her geçen gün gelişmesi tüm dünyada insanların çalışma biçimlerini değiştirmekte ve etkilemektedir. Bundan yıllar öncesinde küresel bir örgütün aksiyonlarını gerçekleştirebilmesi için fiziksel olarak dünyanın birçok ülkesinde, şehrinde; ofisleri, yerleşkeleri ve arazileri olması gerekiyordu. Günümüzde herhangi bir örgüt bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanabilecek cihazlara, makinelere sahip olması şartıyla hiçbir yerde taşınmaz bir mülkü olmadan küresel çapta bir etki gösterebilmektedir. Bu küresel etkinin oluşturduğu değişim ve dönüşüme tüm sektörlerde olduğu gibi spor sektöründe de ayak uydurabilmek örgütlerin geleceği açısından büyük önem arz etmektedir.

Spor, zorunlu olarak bir tür fiziksel etkinliği (küçük ölçüde olsa bile) içeren rekabetçi ancak esasen düşmanca olmayan bir etkinliktir (Wright, 2009). Spor birçok toplulukta diğer sektörlerle göre baskın bir etki halini almaktadır (Ekmekçi, 2016). Modern bilimde, hiçbir çalışma alanı diğer alanlardan gerçekten bağımsız değildir ve

bu özellikle sporda hızla gelişen bilişim ve bilgisayar bilimi alanı için geçerlidir (Morgan, 2016). Birçok bilim adamı sporun, içsel ve dışsal ödüller tarafından motive edilen katılımcılar tarafından katı fiziksel efor veya nispeten karmaşık fiziksel becerilerin kullanımını içeren kurumsallaşmış rekabetçi faaliyetler olduğu konusunda hemfikirdir (Coakley ve Pike, 2014).

Fişek, (2005) yönetim kavramını toplumsal hayatın değişik kesimlerinin işleyişini düzenleyen ve bu kesimlerdeki yönetsel kuruluşların belirleyici özelliklerinde somutlaşan bir eylemler dizisi, çalışanların ortak amaç için yer aldıkları bir örgütün hızlı bir biçimde amaçlarını gerçekleştirmesine yönelik belirli öğelerden oluşan bir karmaşa olarak belirlediğini ifade etmiştir. Örgütün hızlı bir biçimde amaçlarını gerçekleştirmesi için planlama, örgütlenme, personel-alma, yönlendirme, eşgüdüm ve denetleme öğeleri uygulanmaktadır (Fişek, 2005). Yönetim kavramının özü bir makineyi, bürokratik bir işleyişi ya da bir sermaye kitlesini yönetmek değil, insanı yönetmektir (Sönmez, 2018). Yönetim başta insan kaynakları olmak üzere, örgüt ile ilgili tüm faktörleri birbiriyle uyumlu ve etkin kullanmaya olanak verecek şekilde önlemler alma ve bunları uygulatma süreçlerinin toplamı şeklinde ortaya çıkmaktadır (Çelik ve Şimşek, 2018).

Toplum içerisinde önemli yer teşkil eden sporun örgütler açısından başarıya ulaşabilmesi yönetsel işleyiş ile ilgilidir. Yönetim sürecinin çeşitli alanlar için geçerli olan fonksiyonları spor organizasyonları ve faaliyetleri için de uygulanmaktadır. Buradan hareketle spor yönetimi, genel yönetimin ilkelerinin, yöntemlerinin ve kurallarının spor alanına uygulanması olarak da kabul edilebilir (Sunay, 2016). Spor yönetimi tanımlamaları yapılırken yönetim olgusunun spora özgü durumlar ile uygulanabilmesi olarak açıklandığı söylenebilmektedir. Spor yönetimi, spor örgütü ve organizasyonunun amaçları doğrultusunda insan ve madde kaynaklarını sevk ve idare etmek olarak ifade edilmektedir. Spor yönetiminde, yöneticiler; teknoloji kullanımı, veri kayıt etme ve kullanabilme becerilerine sahip olmalıdır (Ekmekçi, 2016).

Bu çalışmada bilim ve teknolojinin gelişmesiyle birlikte hayatımızı çepeçevre saran dijitalleşmenin spor sektörünü etkilemesine ve bu konuda önderliğin önemine

yönelik kavramlar (spor, spor yönetimi, dijitalleşme, liderlik, dijital liderlik) tanımlanarak spor yönetiminde dijital liderlik kavramı irdelenecektir.

DİJİTALLEŞME

Dijitalleşme, iş hayatında ve toplumsal hayatta dijital teknolojilerin benimsenmesi olgusu ya da analogdan dijital forma geçme süreci olarak tanımlanmıştır (Aksoy, 2020). Dijitalleşme; elektronik veri işlemedeki teknolojik gelişmelerin yönlendirdiği bir bütün olarak toplumun gelişimi olarak görülmektedir (Hensellek, 2020). Dijitalleşme; işgücü piyasaları ve iş süreçleri, çalışma ile istihdam koşulları ve endüstriyel ilişkilerde değişimler meydana getirmektedir (Cijan, Jenič, Lamovšek ve Stemberger, 2019). Temelden değişmekte olan üretim ve hizmet süreçleri için gereken işgücünün yapısını ve kalitesini dijital tabanlı uygulamalar etkilemektedir (Baz, 2020).

Dünya Ekonomik Formu raporuna göre, dijital beceriler üç bölümden oluşmaktadır. Aşağıda tablo 1’de belirtildiği gibi bu bölümler; temel okuryazarlıklar, yeterlilikler ve kişilik nitelikleridir (ITU, 2018).

Tablo 1. Dijital beceriler (ITU, 2018).

Temel okuryazarlıklar	Yeterlilikler	Kişilik Nitelikleri
Kültürel okuryazarlık	Eleştirel düşünme/problem çözme	Merak
Veri okuryazarlığı	Yaratıcılık	Girişimcilik
Bilimsel okuryazarlık	İletişim	Israr/Cesaret
Bilgi iletişim okuryazarlığı	İşbirliği	Uyarlanabilirlik
Finansal okuryazarlık		Liderlik
		Sosyal ve kültürel farkındalık

Bu dijital becerilerin yanında Öz (2020)'ün ayrıca belirttiği dijital yeterlilikler çerçevesinde güvenlik ve problem çözme yeterlilikleri dijital liderler için yönetim süreçlerinde mutlaka göz önünde bulundurulması gereken yeterliliklerdendir.

Çalışma yaşamının her alanında yer aldığı söylenebilecek olan bu dijital tabanlı uygulamalar spor sektörünü de etkilemektedir. Spor alanında çalışan yöneticiler örgütlerinin başarısı için gerçekleştirmeleri gereken klasik çalışma becerilerinin yanında dijital becerilere sahip olmalı veya dijital uygulamalardan yararlanabilmelidir. Hensellek, (2020) dijitalleşmenin kuruluşların gelecekteki başarısı için itici güç olduğunu, ancak klasik liderlik tarzlarının dijitalleşmeden kaynaklanan fırsatları ve zorlukları yeterince ele almadığını belirtmektedir.

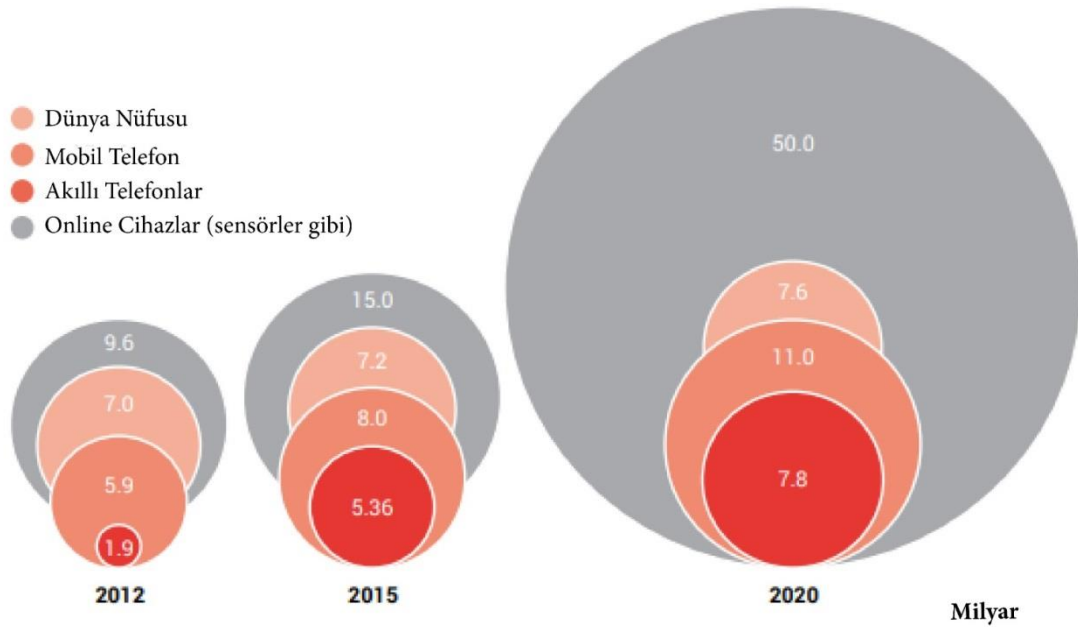
LİDERLİK VE DİJİTAL LİDERLİK

Lider, içinde bulunduğu koşul ve durumda kendisi, örgütü ve çevresi için olumlu değişimler yapabilen ve bu eylem ve cesareti gösterebilen kişidir (Biçer, 2014). Bu bağlamda liderliğin örgütleri yönetme ve etkileme yönünden ele alındığı söylenebilir. Liderlik, diğerlerine etki etme, örgütsel hedeflere ulaşmak için etkinlikleri teşvik etme, motive etme ve yönetme becerisidir (Durmuş, 2019). Liderlik, belirli koşullar altında, belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Donuk, 2007).

Dijital liderlik, birçok disiplin alanından yararlanarak dijitalleşen dünyada; yöneticilik, işletmecilik ve stratejik düşünme gibi becerilerin dijital çağın araçlarını bilme ve etkin kullanma gibi becerilerle harmanlanması sonucu ortaya çıkan liderlik türüdür (Çelik Şahin, Avcı ve Anık, 2020). Dijital liderlerin ana nitelikleri; ilham verme, karmaşıklığı yönetme ve hızla değişen ortamlarda başarıya yardımcı olan farklı dijital kültürler geliştirme yeteneğidir (Kiron ve ark., 2016). Bir örgütü dijital dönüşüm sürecinde yönlendirebilmek için hangi becerilere ve uygulamalara ihtiyaç duyulması noktasında başarılı liderlik tarzları için klasik gereksinimlerin modası geçmediği, tamamlanması ve dönüştürülmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Hensellek, 2020).

İlerleyen teknolojik gelişmeler, örgütler için yeni teknolojileri tasarlama, üretme ve bu yeni teknolojilere uyum sağlama gibi süreçleri oluşturmuştur. Yeni bir rekabet yarışının başladığı bu yeni ortamda örgütlerin ayakta kalmaları yaşanan değişim ve dönüşümlere uyum sağlayabilmeleriyle mümkün olabilmektedir. Bunun sonucunda günümüz örgütlerinde yönetim işlevi bilinen lider-üye ilişkisi anlayışının dışına çıkmıştır (Yücebalkan, 2020).

Dijital liderliğin ne kadar önemli olduğunu ortaya koyması açısından dijital araçların dünya nüfusu içerisindeki oranı önem arz etmektedir (PWC, 2014).



Şekil 1. Dijital cihazların dünya nüfusuna oranı (PWC, 2014).

SPOR YÖNETİMİNDE DİJİTAL LİDERLİK

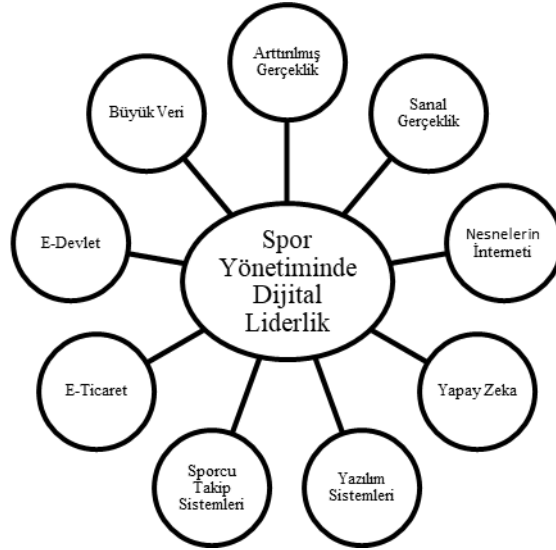
Spor, birçok çalışma alanı ile doğrudan veya dolaylı ilişkiler kuran evrensel bir yapıdır. Teknolojinin yaygın hale gelmesi spor yönetimine yönelik uygulamalarda değişimler yaratmaktadır. Spor yönetenlerin endüstri 4.0 çağında dijital uygulamaların farkına varma ve örgütleri lehine kullanabilme becerilerine sahip olabilmeleri faydalı olacaktır. Spor endüstrisini etkileyen dijital tabanlı uygulamalara spor yönetiminde liderlik etmek örgütler açısından fark yaratabilecektir. Spor yönetimi ve dijital liderlik kavramları incelendiğinde: Spor yönetiminde dijital liderlik; dijital

uygulamaları bilme, kullanabilme, yararlanabilme becerileri ile klasik yönetim anlayışında sahip olunması gereken bilgi, beceri ve deneyimlerin spor alanında kullanılabilmesi olarak tanımlanabilir.

Ströbel, Stieler ve Stegmann (2020) sporda dijital dönüşümün aşağıdaki hususları içerebileceğini fakat bunlarla sınırlı kalmayacağını belirtmiştir.

- Yeni dijital spor iş modelleri
- Dijital spor ekosistemlerinde değer yaratma
- Sporda dijital tüketici davranışı
- Sporda büyük veri analizi
- Dijitalleşme yoluyla kurum kültürünün değişimi
- Spor organizasyonlarında teknoloji kabulü
- Sporda insan-makine etkileşimi
- E-spor
- Resmi ve yasal düzenlemeler

Çalışma yaşamını etkileyen dijital çözümler spor sektörünü ilgilendiren birçok alanda değişimler yaratmaktadır (Salman ve Giray, 2020). Spor sektörünün içerisindeki dijital uygulamalara yönelik literatürde yer alan çalışmaların özellikle sosyal medya platformları ve e-spor gibi konulara odaklandığı söylenebilir. Bu konuların yanında e-devlet uygulamaları, e-ticaret uygulamaları, büyük veri, sporcu takip sistemleri, spor örgütlerinin yönetimine yönelik yazılım sistemleri, yapay zeka, sanal gerçeklik, artırılmış gerçeklik, nesnelerin interneti uygulamaları spor endüstrisinde kullanılan dijital çözümlerdir.



Şekil 2. Spor yönetiminde kullanılan dijital uygulamalar

Dijitalleşmenin hayatımıza girmesi ile bir spor ekipmanını veya spor kıyafetini fiziksel olarak mağazaya gitmeden çevrimiçi ortamdan satın alabiliyor yine televizyon yayıncılığı olmadan bir spor müsabakası ile ilgili kullanılan sosyal medya platformu aracılığıyla canlı yayından bilgi ve görüntü aktarımı yapılabilmektedir (İrge, 2018). Ayrıca, sosyal medya aracılığıyla sporcular, antrenörler, yöneticiler ve taraftarlar birbirleriyle etkileşimde bulunabilmektedir. Türkiye Cumhuriyeti Devletinin e-devlet uygulaması üzerinden spor alanında bilgi ve belgelere erişilebilmesi, vatandaşların başvurularını gerçekleştirebilmeleri dijital yönetim unsurları sayesinde halka yönelik hizmetlerin ulaşılabilirlik kalitesini arttırmıştır (Özer, 2017).

Dijitalleşmenin etkilediği spor endüstrisindeki en büyük ekonomik paylardan birine sahip olan futbol stadyumlarından bir örnek vermek gerekirse; Türkiye’de elektronik bilet uygulaması 2014 yılında başlamış ve bu uygulama öncesinde müsabakalara giriş için kağıt bilet uygulamalarında yaşanan biletlere sahip olmak için bir yerde belli zamanda bulunmak, bilet kuyruğunda beklemek gibi sorunlar ortadan kalkmış ve son olarak elektronik bilet sisteminin mobil uygulaması ile gerekli koşulları sağlamak şartıyla müsabakalara giriş koşulları daha pratik bir hale gelmiştir (<https://www.passo.com.tr>). Taraftarlar bir futbol maçını izlerken, akıllı telefonlarından gerçek zamanlı müsabaka istatistiklerini kontrol etmeyi ve aynı anda stadyumdaki diğer taraftarlarla sohbet etmeyi bekliyorlar. Bu nedenle, stadyum operatörleri yüksek

hızlı Wi-Fi hizmetleri kurmakta ve kendi stadyum uygulamalarını sunmaktadır (Ströbel, Stieler ve Stegmann, 2020).

Spor örgütlerinin hem rekabet edebilmek ve hem de başarıya ulaşabilmek için özellikle yazılım üretici firmalarla çalıştıkları söylenebilir. Profesyonel spor organizasyonları; biletleme sistemleri, sporcu takip altyapısı, e-ticaret çözümleri ve çalışan veri tabanları gibi büyük bir dijital omurgaya güvenmektedir (Ströbel, Stieler ve Stegmann, 2020). Türkiye’de spor kulüplerinin dijital dönüşüm ihtiyaçlarına özel; scouting yazılımı, içerik yönetim sistemi (CMS) ve mobil uygulama ürünlerini içeren dijital çözümler de geliştirilmiştir (<https://basesquad.net>).

Spor endüstrisinde birçok farklı dijital çözüm üreten birim iş süreçlerinin başarısı için bir ekosistem oluşturmaktadır. Dijital bir ekosistem oluşturan FC Bayern Münih’in dijital stratejisinin liderliğini üstlenen Bilgi Teknolojisi Departmanı spor analitiği ile ilgili iş süreçlerinin merkezinde yer almaktadır. Tüm verilerden ve sistemlerden sorumlu olan Bilgi Teknolojisi Departmanı iş süreçlerini yönetmek için yazılım üreticisi SAP ve veri sağlayıcısı Opta şirketi ile dijital çözümler konusunda iş birliği içerisinde çalışmaktadır (Tan, Hedman ve Xiao, 2017).

Spor endüstrisi içerisinde yapay zeka destekli spor malzemeleri ve ekipmanları üretilmekte ve pazara sunulmaktadır. San-Fransisco merkezli yapay zeka destekli spor ekipmanı girişimi Tempo, 1,995 bin dolarlık yapay zeka destekli spor sistemleri satmaktadır. Ayrıca Tempo'nun makine öğrenmesi algoritması kişilere özel bir egzersiz planı oluşturulmasında da yardımcı olmaktadır (<https://webrazzi.com>).

İngiltere’de CIMSPA tarafından gerçekleştirilen, Sport England tarafından finanse edilen, Seven League Dijital Spor Danışmanlığı tarafından sunulan: Dijital Liderlik Programı, spor ve fiziksel aktivite organizasyonlarının dijital yetkinliklerini değerlendirerek, spor ve fiziksel aktivite sektöründeki organizasyonların başarılı dijital dönüşümüne yardımcı olmak için mentörlük ve tavsiyeler verme amacı taşımaktadır. Ayrıca, program, ulusal yönetim organlarının kıdemli liderlerini hedefleyerek, sektörün dijitali anlamasına ve stratejilerine entegre etmesine yardımcı olma amacı da taşımaktadır(<https://www.cimspa.co.uk>).

Büyük veri, takımların ve şirketlerin performans konusunda güncel kalmasına, tahminler yürütmesine ve spor alanında kararlı olmasına olanak tanımaktadır (Rangaiah, 2020). Spor örgütleri hedeflerine ulaşabilmek için kendilerini ilgilendiren değişkenlere yönelik veriler elde etmek istemektedir. Spor endüstrisinin birçok alanında büyük veri uygulamaları kullanılmaktadır. Atalı (2018) spor alanında büyük veri uygulamalarını; şehir yaşamında fiziksel aktivite, spor bilgi sistemleri, spor organizasyonları, spor bilimleri, giyilebilir teknolojiler, sosyal medya, akıllı yönetim uygulamaları ve mobil uygulama örneklerinden oluştuğunu ifade etmiştir.

Spor alanında kullanılan dijital uygulamalardan sanal gerçeklik ve arttırılmış gerçeklik uygulamaları birçok spor dalında ve spor endüstrisinin çeşitli alanında sağladığı faydalarla dikkat çekmektedir. Finkenberg ve Mohnsen (2003) sporda sanal gerçeklik uygulamalarının 1990'ların başından beri kullanılmakta olduğunu ve bu uygulamaların bir öğretim aracı olarak büyük potansiyele sahip olduğunu vurgulamıştır. Sporcuların eğitimi için büyük fayda sağlama potansiyeline sahip arttırılmış gerçeklik uygulamalarının son yıllarda çeşitli spor dallarında, yarışma yayınlarında ve spor eğitiminde uygulanmasına daha fazla ağırlık verilmektedir (Bozyer, 2015). İstanbul'da bulunan Beşiktaş JK müzesinde arttırılmış gerçeklik ve sanal gerçeklik kurguları müzenin çeşitli alanlarında uygulanmakta olan dijital anlatımlardır (Abrak, 2018). Spor endüstrisinde örgütlerin gelişimine katkıda bulunan dijital çözümlerden biri de nesnelerin interneti uygulamalarıdır. Devecioğlu (2020) spor kulüplerinin taraftar deneyimini geliştirmek, taraftar katılımını ve güvenliği arttırmak için nesnelerin interneti uygulamalarından yararlandıklarını belirtmiştir.

Spor alanında uygulanmakta ve uygulanabilecek olan dijital çözümler olduğu gibi dijital sorunlar da olabilir. Bu dijital sorunların önemli bir bölümü aşağıda sunulmuştur (Durmuş, 2019).

- Siber güvenlik
- Kablosuz iletişim
- Gerçek zamanlı kısıtlamalar

-Daha kısa cihaz ömürleri

-Sistematik hata

Liderler yukarıda bahsedilen dijital sorunlara yönelik gerekli önlemleri almalı ve sorunlara karşı durumu örgütlerinin lehine çevirebilmelidir.

Çelen (2020) yaptığı çalışma sonucunda dijital liderliğin temel boyutlarını ortaya koymuş ve bu bilgiler spor yönetimi alanına aşağıda tablo 2’de görüldüğü üzere entegre edilmiştir.

Tablo 2. Spor yönetiminde dijital liderliğin temel boyutları (Çelen, 2020).

Eğitim ve geliştirme	Ölçme ve kanıtlama
Beklentileri değişen müşteriler (vatandaşlar, taraftarlar)	Açıkça tanımlanmış bir vizyon
Doğru ve en güvenilir verilere ulaşma	İnovasyon
Takım odaklı çalışma	Güçlü iletişim

Tablo 2’de görüldüğü üzere geleneksel yönetim anlayışında sahip olunması gereken takım odaklı çalışma, güçlü iletişim ve açıkça tanımlanmış vizyon gibi özellikler ile dijital uygulamaların eğitim ve veriden yararlanan yönlerinin olduğu eğitim ve geliştirme, ölçme ve kanıtlama, inovasyon ve güvenilir verilere ulaşma gibi özellikler dijital liderlik içerisinde ele alınmıştır. Dijital uygulamalar vatandaş, müşteri ve taraftarların beklentilerini değiştirdiğinden spor yöneticileri özellikle bu boyutu göz önüne alarak uygulamalarda bulunmalıdır.

Ratten ve Jones (2020) dijital teknolojilerin spor endüstrisini değiştirip, spor organizasyonlarının rekabet gücünü etkilediğini, yayılan bu teknolojilerin stratejik bir avantaj olarak kullanıldığını belirtmiştir. Spor endüstrisinin çeşitli dallarında çalışan yöneticilerin geleneksel çalışma biçimlerinin yanında örgütlerinin hedefleri ve ihtiyaçları doğrultusunda dijital çözümlerden de yararlanmalarının stratejik avantajlar sağlayacağı söylenebilir.

Baz (2020) dijitalleşen dünyada teknolojinin insanların yerini alması durumundan çok; teknoloji ve insan ilişkisinin iş süreçlerine katkısıyla ilgilenilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Spor alanında dijital uygulamaların, örgütlerin ve hedef kitlelerin ihtiyaçları çerçevesinde planlanması ve uygulanması önemlidir. Spor alanında kullanılacak dijital uygulamaları kullanma imkanı ve becerisine sahip olmayan insanların da gözetilerek onlara uygun modeller geliştirilmesi yararlı olacaktır.

SONUÇ

Teknolojik gelişmelerin hayatımızın merkezine neredeyse tamamen girdiği bugünlerde sporu yönetenlerin bulundukları örgütlerin yararına hizmet edecek ve gelişimlerini sağlayacak dijital becerilere sahip olması gerekmektedir. Spor alanındaki yöneticilerin dijital liderlik becerileriyle birlikte geleneksel liderlik becerilerini harmanlaması örgütleri istenilen başarılarla ulaştıracaktır.

Bu başarıya ulaşmada dijital sorunları en kısa zamanda ve en ekonomik şekilde çözebilecek dijital liderler öne çıkacaktır.

Tüm bunların yanında spor eğitimi alanında dijital liderlik becerilerinin kazanılmasına yönelik eğitim programlarının planlanması ve hali hazırda sporcu, antrenör, yönetici ve diğer personel olarak çalışan kişilere teknoloji kullanımı ile ilgili temel yeterlilikler kazanmalarına yönelik düzenli ve sistemli sürdürülebilir eğitimler verilmesinin büyük yarar sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abrak, E. (2018). Spor müzelerinin dijital halkla ilişkiler çalışmalarına yönelik bir inceleme: Beşiktaş JK müzesi örneği. *AJIT-e: Bilişim Teknolojileri Online Dergisi*, 9 (35), 63-80. DOI: 10.5824/1309-1581.2018.5.005.x
- Aksoy, C. (2020). Dijital çağda çalışma hayatında yeni trendler. Uysal, H. T., Aksoy, C., Yılmaz, F. (Ed) *Dijital yönetim*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Atalı, L. (2018). Sporda büyük veri kullanımının incelenmesi" Bigdata. 16. *Spor Bilimleri Kongresi Tam Metin Bildiri Kitabı*. Antalya. S: 1997-2000
[https://www.researchgate.net/publication/329882033_Sporda_Buyuk_Veri_Kullaniminin_Incelenmesi_Bigdata_\(Erişim:_29_Haziran_2021\).](https://www.researchgate.net/publication/329882033_Sporda_Buyuk_Veri_Kullaniminin_Incelenmesi_Bigdata_(Erişim:_29_Haziran_2021).)
- Baz, İ. (2020). Dijitalleşen dünyada akıllı uygulamalar, işletmelerin dönüşümü ve insan faktörünün önemi. Öz, S., Celayir, D., Onursal, F, S. (Ed) *Pandemi sonrası yeni dünya düzeninde teknoloji yönetimi ve insanı dijitalizasyon*. İstanbul: Hiper Yayın.
- Biçer, T. (2014). *Sporda toplam kalite yönetimi ve futbol uygulamaları*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Bozyer, Z. (2015). Augmented reality in sports: Today and tomorrow. *International Journal of Sport Culture and Science*, Volume 3 (Special Issue 2), 314-325. DOI: 10.14486/IJSCS392
- Cijan, A., Jenič, L., Lamovšek, A., & Stemberger, J. (2019). How digitalization changes the workplace. *Dynamic relationships management journal*, 8(1), 3-12.
- Coakley, J., Pike, E. (2014). *EBOOK: Sports in society*. McGraw Hill.
- Çelen, A, İ. (2020). Dijital dönüşüm sürecinde yükselen bir değer: Dijital liderlik. 2020 *International CEO Communication, Economics, Organization & Social Sciences Congress*.
- Çelik Şahin, Ç., Avcı, Y., Anık, S. (2020). Dijital liderlik algısının metaforlar yoluyla incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (73), 271-286. DOI: 10.17755/esosder.535159
- Çelik, A., Şimşek, M, Ş. (2018). *Yönetim ve organizasyon (20. baskı)* Konya: Eğitim Yayınevi.
- Devecioğlu, S. (2020). Spor endüstrisinde nesnelerin interneti (IoT). <https://www.elazigsonsoz.com/yazi/spor-endustrisinde-nesnelerin-interneti-iot-291.html> (Erişim: 29 Haziran 2021).
- Donuk, B. (2007). *Liderlik ve spor* İstanbul: Ötüken Neşriyat.
- Durmuş, A. (2019). *Endüstri 4.0 Eğitim 4.0 Liderlik 4.0 Toplum 5.0*. İstanbul: Efe Akademi Yayınevi.
- Ekmekçi, R. (2016). Spor yönetimine giriş: Temel konular. Basım, H. N., Argan, M. (Ed) *Spor yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Finkenberg, M. E., Mohnsen, B. (2003). Virtual reality applications in physical education. *Journal of Physical Education, Recreation & Dance*, 74(9), 13-15.
- Fişek, K. (2005). *Yönetim*. Ankara: Paragraf Yayınevi.
- Hensellek, S. (2020). Digital leadership: A framework for successful leadership in the digital age. *Journal of Media Management and Entrepreneurship (JMME)*, 2(1), 55-69.
<https://basesquad.net/> (Erişim: 04 Nisan 2021).

- <https://webrazzi.com/2020/07/30/yapay-zeka-destekli-spor-ekipmani-girisimi-tempo-60-milyon-dolar-yatirim-aldi/> (Erişim: 04 Nisan 2021).
- <https://www.cimspa.co.uk/our-work/digital-leadership-programm> (Erişim: 04 Nisan 2021).
- <https://www.passo.com.tr/tr/hakkimizda> (Erişim: 04 Nisan 2021).
- ITU (2018). Digital skills toolkit [https://www.itu.int/en/ITU-D/Digital Inclusion/Documents/ITU%20Digital%20Skills%20Toolkit.pdf](https://www.itu.int/en/ITU-D/Digital%20Inclusion/Documents/ITU%20Digital%20Skills%20Toolkit.pdf)(Erişim: 18 Temmuz 2021).
- İrge, N, T. (2018). Dijital Liderlik. *Proceedings of the International Congress on Business and Marketing, Maltepe University, İstanbul.*
- Kiron, D., Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Buckley, N. (2016). Aligning the organization for its digital future. *MIT Sloan Management Review*, 58(1).
- Morgan, S. (2016). Computer science in sport-research and practice: A book review. *International Journal of Computer Science in Sport* DOI: 10.1515/ijcss-2016-0004
- Öz, Ö. (2020). Dijital liderlik: Dijital dünyada okul lideri olmak. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(1), 45-57.
- Özer, M. (2017). Yönetişimden dijital yönetime: Paradigma değişiminin teknolojik boyutu. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 6 (16), 457-479. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/hakisderg/issue/33300/330676>
- PWC(2014). Football's digital transformation growth opportunities for football clubs in the digital age. https://www.pwc.ch/en/publications/2016/Pwc_publication_sport_footbal_digital_transformation_aug2016.pdf(Erişim: 25 Temmuz 2021).
- Rangaiah, M. (2020). Applications of big data in the sports industry. <https://www.analyticssteps.com/blogs/applications-big-data-sports-industry>(Erişim: 29 Haziran 2021).
- Ratten, V., Jones, P. (2020). New challenges in sport entrepreneurship for value creation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-20.
- Salman, G, G., Giray, C. (2020). Artan Dijital çözümlerin sporda kullanımı ve pandemi sonrası sporda dijital dönüşüm gerekliliği. Öz, S., Celayir, D., Onursal, F, S. (Ed) *Pandemi sonrası yeni dünya düzeninde teknoloji yönetimi ve insanı dijitalizasyon*. İstanbul: Hiper Yayın.
- Sönmez, İ, O. (2018). *Doğru yönetim: Stratejik insan yönetimi yazıları*. İstanbul: Hiper Yayın.
- Ströbel, T., Stieler, M., Stegmann, P. (2020). Digital transformation in sport: The disruptive potential of digitalization for sport management research. https://www.emeraldgrouppublishing.com/archived/products/journals/call_for_papers.htm%3Fid%3D8610(Erişim: 25 Temmuz 2021).
- Sunay, H. (2016). *Spor yönetimi (2. baskı)* Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tan, F. T. C., Hedman, J., Xiao, X. (2017). Beyond 'moneyball'to analytics leadership in sports: An ecological analysis of fc bayern munich's digital transformation. In *AMCIS 2017 Proceedings: A Tradition of Innovation* (p. 10). Association for Information Systems. AIS Electronic Library (AISeL). <http://www.unova.unsw.edu.au/wp->

content/uploads/2020/11/Beyond-Moneyball-to-Analytics-Leadership-in-Sports-An-Ecologic.pdf(Erişim: 27 Haziran 2021).

Wright, M, B. (2009). 50 years of OR in sport. *Journal of the Operational Research Society* 60, SI 6 1 - SI 68 https://www.researchgate.net/publication/220636544_50_years_of_OR_in_sport (Erişim:14 Haziran 2021).

Yücebalkan, B. (2020). "Holistik perspektiften güncel liderliğe bir bakış: Dijital liderlik + yeşil transformasyonel liderlik". *International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*, Vol:6, Issue:18; pp:388-396. http://ideastudies.com/Makaleler/2003334238_8_618_ID282.%20Y%c3%bccebalkan%20_388-396.pdf(Erişim: 25 Temmuz 2021).

BÖLÜM

5

ANTRENÖR PERSPEKTİFİNDEN SPORDA TAKIM ÇALIŞMASI VE LİDERLİK

Öğr. Gör. Nihan SU

Kocaeli Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi,

Beden Eğitimi ve Spor Bölümü

E-posta: nihan.su@kocaeli.edu.tr

 0000-0002-3020-6208

ATIF: Su, N. (2021). Antrenör Perspektifinden Sporda Takım Çalışması ve Liderlik. Betül BAYAZIT (Ed.), *Spor ve Rekreasyonda Liderlik* içinde (ss. 73-95). Konya, Çizgi Kitabevi Yayınları.

- BÖLÜM 5 -

ANTRENÖR PERSPEKTİFİNDEN SPORDA TAKIM ÇALIŞMASI VE LİDERLİK

Nihan SU

*Öğr. Gör., Kocaeli Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi,
Beden Eğitimi ve Spor Bölümü, nihan.su@kocaeli.edu.tr*

 0000-0002-3020-6208

GİRİŞ

Spor, insanların, toplumsal, fiziksel ve duygusal açıdan gelişimi için grup çalışmasına fırsat tanıyan, karşılıklı dayanışmayı esas alan ve toplum üyeliği kazandıran bir olgudur (Küçük ve Koç, 2015). Ayrıca yaşamın ayrılmaz bir parçası olmakla birlikte insanların sosyal olarak etkileşim sağladığı bir alandır. İnsanların bir kısmı pasif seyirci olurken bir kısmı ise aktif katılımcı olabilmektedir (Daban, 2019). Spor yarışmaları ve sporla ilişkili tüm faaliyetler spor etkinliği olarak görülebilmektedir. Bu etkinliklerin toplum içinde kaynaştırıcı, gerilimi azaltıcı, sosyal grupları yakınlaştırmaya etkisi vardır (Alkan, 2021). Bu kitap bölümünün amacı, antrenör perspektifinden sporda takım çalışması ve liderlikle ilgili özet bilgiler vermektir.

Sporda Takım Çalışması

Sporda takım çalışması, bir zafere ulaşmak için takımın her bireyinin çaba sergilemesini gerektiren bir ilkedir (İstbol, 2019). Bu, bir üst lige çıkmak, rakibini yenmek veya sadece takım olarak gelişmek olabilir (Hinch, 2016). Spor takımları içinde yer alan üyelerin hedeflerinin takımın hedefleriyle uyumlu olması önemlidir. Ekipler için sonuç hedefleri açıkça belirtildikten sonra, süreç hedefleri belirlenmelidir (McEwan ve Beauchamp, 2014). Takım çalışması sporların katılımcılara öğretebileceği temel becerilerden birisidir. Takım çalışması, takımın nihai hedefine ulaşmasına yardımcı olarak katılımcıları üzerlerine düşeni yapmaları için motive etmeye yardımcı olur (Tanner, 2015). Sadece çok yetenekli oyunculardan oluşan bir takım oluşturmak daima başarıyı getirmez. Bireylerin görev katkıları takım arkadaşlarının hareketleriyle uyumlu olduklarında takım için yararlıdır (McEwan ve Beauchamp, 2014).

Bir spor takımı birbirinden farklı kişiliğe sahip bireyleri bir araya getirir. Bazıları ara sıra çatışabilir, ancak hem ekip hedeflerine birlikte ulaşmada hem de her bir üyenin yapması gerekenleri takdir etmede tutarlı katkıda bulunursa, bir takım performansta başarılı olabilir (Hoffman ve Thesis, 2013). Ekip başarısı, üyelerin birlikte çalışmasını gerektirdiğinden, bu sosyal etkileşimler de takım performansını azaltabilecek kişisel veya kişilerarası sorunlar ortaya çıkarır (De Dreu ve Weingart, 2003). Bu nedenle, bu sorunları yönetmek, etkili bir takım olmanın önemli bir parçasıdır. Bu yönetim psikolojik destek ve bütünleştirici çatışma yönetimi olmak üzere iki süreçten oluşur. Psikolojik destek konusuna bakıldığında; özellikle takım sporlarında kişisel sorunlar yaşanabilmektedir. Öz yeterliliğin azalması, hayal kırıklıkları, kaygı gibi detaylar takım işleyişini etkiler (Rosenfeld ve Richman, 1997). Ne zaman üyeler bu tür zorluklarla karşılaşsınlar, o aşamada takım arkadaşları destekte bulunarak arkadaşları için iyi olma duygusunu pekiştirebilirler. Bütünleştirici çatışma yönetiminde ise belirli durumlarda üyeler arasındaki anlaşmazlıkların, ekibi geliştirmek ile ilgili faydası olabileceği belirtilmiştir (McEwan ve Beauchamp, 2014).

Takım çalışması kapsamında macera odaklı, doğa içerisinde yapılan kamp faaliyetleri, dağcılık aktiviteleri, kaya tırmanışı, oryantiring, rafting, yelken, doğa yürüyüşleri vb. etkinlikler ile açık alan etkinliklerinden kayak, snowboard, yamaç paraşütü, heliski, gibi açık alan etkinlikleri hem kişisel gelişime katkı sağlayacak hem de takım olma bilincini yerleştirecektir (Alkan, 2021).

Sporda zaman zaman, performansı sürdürmek veya iyileştirmek için takımların görev icrasına yeni yaklaşımlar getirmesi gerekir. Durumlar ve ortamlar sporlarda genellikle beklenmedik bir şekilde değişebilir. Örneğin, bir beyzbol takımının müsabaka sırasında savunma performansı fazla sayıda hata içeriyorsa, takım için değerli olabilir. Böylece yeni uygulamalar tasarlanabilir, yaratıcı savunma stratejileri geliştirilebilir veya oyuncuların pozisyonları düzeltiler (McEwan ve Beauchamp, 2014). Bir takımın hedeflerine ulaşması hususunda bazı engeller varsa ekiplerin problem çözme sürecine girmesi önemlidir. Üyeler işbirliği içinde beyin fırtınası yapar ve mevcut durumlarını ortaya koyup istenen neticelere daha yakın koşullar ile bir

çözüm uygular (Rousseau ve ark., 2006). Örneğin, bir takımın sezon öncesi hedefi liginin play-off'larına hak kazanmak ve takım şu anda playoff bitiş noktasının altında ise ekibin işleyişindeki problemlerin ortaya konulması gerekir. Daha sonra ekibi düzeltme olasılığı en yüksek ve en iyi çözümlere karar verilmelidir (McEwan ve Beauchamp, 2014).

Lider-Liderlik

Sosyal nitelikli varlık olan insan, içinde bulunduğu grupları yönetebilecek ve belirlenmiş hedeflere ulaştırabilecek liderlere ihtiyaç duyar (Yılmaz, 2014). Lider ve liderliğe ilişkin en eski kaynakların yaklaşık 5000 yıllık Mısır Hiyeroglif yazıtlarında ortaya çıktığı bilinmektedir (Kandemir, 2017). Lider ve Liderlik kavramının ilk çağlardan bugüne kadar bakıldığında birçok alanda farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir.

“Lider, içinde bulunduğu konumlarda kendisi için, izleyenleri, düzeni ve çevresi için olumlu etkenler yaratabilen ve olumsuz etkenlere karşın fark yaratan kişidir” (Özalp, 2019). Baltaş ise lideri, *“değerleri ve ahlak anlayışıyla, üslubu ve davranış biçimiyle çevresine örnek olan kişi”* olarak tanımlamıştır. Arkasından gelenlere özdeşleşebilecekleri bir örnek sunar. Yeniliğe, yaratıcılığa ve değişime açık bir ortam oluşturur (Kandemir, 2017). Başka bir tanıma göre lider; *“geniş bir vizyonu olan, misyonunu vizyonu doğrultusunda oluşturan, iletişim becerileri yüksek, kişiliği ve karakteri gelişmiş, (iyimser ve gerçekçi, bilge, özgüveni olan, zor şartlarda sakin ve yaratıcı, kendini motive edebilen, kendine ve başkalarına saygısı olan, sorumluluk alan) doğru işi yapan, insanları özgürleştiren, geliştiren, erdemli, tutarlı, etki yaratan, ilham veren, devamlı kendini yenileyen ve geliştiren, bilgiyi ve doğruları yaşam ilkesi yapan kişidir ”* (Biçer, 2006).

Lider gerçekleştirilmesi imkânsız, duygusal hedefler için çalışmamakla birlikte, kısıtlarını iyi analiz eder, kaynaklarını düzgün yönetir. Değişimi yaşamak ve yeni eğilimlerin bir sonraki adımlarını etkili bir lider öncelleyebilmek zorundadır (Demir, 2020). Liderden beklenen hükmetme hırsı ve isteği yerine, azim, çalışkanlık ve cesarettir. Aynı zamanda lider, içinde bulunduğu şartlara uyum sağlama yeteneğine sahip olmalıdır (Kasap ve Erdem, 2009). Teknolojinin gelişimi ile birlikte spor

sektöründe rakiplerini iyi analiz edebilen, grubu etkileyebilecek dış faktörleri ölçebilen, akıl yürütme aşamalarından sonra doğru karar alan liderler başarı gösterebileceklerdir (Samur, 2018). Yalnızca lider konumunda olmak sizi lider yapmayacağı gibi sonrasında o takımın içinde yer alan kişilerin takdirini kazanmak ve onları etkilemek için yapacak çok işinizin olduğu unutulmamalıdır. Birlikte yol alma ve üretmenin keyfi, gücü, coşkusu hiçbir şeye benzemez. Ne kadar yeteneğiniz olursa olsun, bazı sanat dalları hariç tek başınıza üretmenizin olanağı neredeyse yoktur (Bulut, 2004).

Tarihsel süreç içerisinde liderlik kavramının yüzyıllardır etkisini yitirmeyen değişim ve gelişime öncülük eden bir olgu olarak yansıdığı görülmektedir (Arslan ve Uğurlu, 2017). *“Liderlik, belirli şartlar altında, bir amaç için bir araya gelmiş insan topluluğunun hedeflerine ulaşabilmek için harekete geçirilmesi ve yönlendirmesi süreci”* olarak tanımlanabilir (Özalp, 2019). Ayrıca, *“Liderlik, ahlâka uygun bir vizyon etrafında ekip çalışmasına dayalı bir sistem kurmak ve geliştirmektir”* (Bozlağan, 2017). Liderlik becerisine sahip olan kişinin karşısındakileri etkileyebilme yeteneği kişileri harekete geçirme süreci için en önemli noktadır (İnan ve Serinkan, 2020). Genel olarak liderliğin; cesareti, inancı, dinamizmi, güveni, bilgi ve zekâyı ifade eden anlamlarda kullanıldığı söylenebilir. Freud’a göre liderlik ise, *“insan topluluklarının, kendilerine bir kimlik ve amaç duygusu sağlamak düşüncesiyle ihtiyaç duydukları kişidir”*. Açık konuşan, tavsiyelerini sunan, probleme kendisini veren, çözümler bulan, yeni fikirler üreten, sonuca götüren lider, etkili bir liderlik sergiler. Ekip çalışmasının gitgide önem kazandığı düşünüldüğünde, empatinin iyi bir lider için vazgeçilmez bir özellik olduğu belirtilebilir (Demir, 2020). Liderler empati kültürleri yarattığında, organizasyonları en iyi olasılıklar ve en parlak zihinler için daha çekici hale getirir. İnsanlar takdir gördükleri yerlerde çalışmak isterler (Trotta, 2019).

Liderlikle ilgili literatürde farklı bilim insanları tarafından birçok teori ortaya atılmış olmakla birlikte en çok literatürde kabul görmüş temel liderlik teorileri “özellik”, “davranışsal”, “durumsallık” ve “modern yaklaşımlar” olarak yer almaktadır. Her alanda olduğu gibi bu konu da bilimin kümülatiflik ilkesine bağlı bir şekilde ilerleyerek yeni vizyonlar ortaya konulmaktadır (Mutlu ve ark., 2020). Ayrıca

liderlik davranışı, liderin ilişkilerindeki tutumu ile yakından ilgili olup, bu davranışlar çeşitli stillerde göze çarpmaktadır. Bu noktadan hareketle Demokratik liderlik, Otokratik (Otoriter) Liderlik ve Liberal (Serbesiyetçi) liderlik olarak liderliğin çeşitli tiplerinden bahsetmek mümkündür (Dengiz, 2000). Cousinsman'ın yapmış olduğu araştırmalar incelendiğinde sporun içerisinde görev alan her antrenörün kendine has bir stili benimsediği, antrenörlerin ilk olarak sporcuların sevgi ve saygısını kazanması gerektiği belirtilmektedir (İnan ve Kartal, 2017).

İnsanın sosyal bir varlık olmasından dolayı günümüzde örgütlerin hızlı değişim gösteren küresel ortamın karışıklığını idrak eden etkili liderlere ihtiyacı olacağı ve liderliğin etkisini yitirmeyeceği ifade edilmektedir (Bozyiğit ve Çetin, 2019).

Liderlerin Sahip Olması Gereken Özellikler

Liderlik becerileri, liderin içinde yer aldığı konumu gereği bulunması gerekli yeterlilikler olarak tanımlanabilir (Arslan ve Uğurlu, 2017).

Liderlerin sahip olması gereken özelliklere bakıldığında;

- ✓ Güçlü bir başarıma isteği
- ✓ Hedeflerin düzenli bir biçimde takip edilmesi
- ✓ Problemleri çözebilme, fikir üretimi ve yaratıcı zekâ
- ✓ Kendine güven duygusu
- ✓ Olaylardan çıkan sonuçlarını kabul etmek
- ✓ Bireyler arası olaylar ve stresten daha az etkisiz kalmak
- ✓ Belirsizliklere dayanma gücü
- ✓ İnsanları ve çevreyi etkileyebilme özelliği
- ✓ Sosyal alandaki ilişkilere yön verebilme becerisi
- ✓ Risk alabilme becerisi
- ✓ İş kolaylaştırma özelliği
- ✓ Geniş görüşlü olması (Özalp, 2019)

Bu özelliklerin yanı sıra bütün liderlerin kişisel özellikleri ve eğitimle ilgili tecrübeleri aynı değildir (Ulukan, 2006). Ortalamanın üzerinde zekaya ve analitik düşünme yetkinliğine sahip olmak liderlerin ortak özellikleri arasında sayılabilir (Baltaş, 2001). Ayrıca etkin liderlerin önemli benzerliklerinden bir tanesi ise duygusal zekâya sahip olmalarıdır (Özbay ve Arslan, 2007). Antrenörlük, motivasyon tekniklerini, kişilerarası ilişkileri kurmayı karar verme süreçlerini, ekibi güvenle yönlendirmeyi ve geri bildirimde bulunmayı içermektedir (Daban, 2019).

Sporda Liderlik

Bilim insanlarının spor endüstrisinde yerini alan liderlik kavramının farkında olmaları ve bu konu özelinde çalışmaların başlaması 1970'li yılların başlarına dayanır. Bu bulgular neticesinde diğer sektörlerde olduğu gibi spor sektörü için de liderliğin önemli bir konu olduğu saptanmıştır (Özbey, 2019). Spor kulüplerinin yapısı diğer organizasyonlardan farklı olduğundan sporda liderlik öteki yönetim alanlarına göre daha çok önem taşımaktadır. Sporda lider, belirlenmiş amaçlar doğrultusunda grubu etkilemek için aktif bir şekilde bulunur. Bu sebeple lider sporcu ilişkisi uzun bir süreci kapsar. Bu süreç içinde lider hayal kırıklığını, sevinci, ihtişamı, hüznü, çeşitli başarı duygusunu, acıyı sporcularıyla paylaşır ve böylece takımda güzel bir ortam yaratılır (Özalp, 2019). Sporda liderlik rolü için öne çıkan detaylar genel liderlikte düşünüldüğü gibidir. Bir spor liderinden; gruptaki kişilere üyelik keyfini yaşatması, o grubun içinde doyum sağlamalarına yardımcı olması, üyeleri etkilemesi, yol göstermesi ve belli etkinliklere yönlendirmesi beklenilmektedir (Gökdeniz, 2003). Sporda liderlik konusu ele alındığında antrenörler dışında spor kulüplerinde kulüp yöneticileri, federasyonlarda federasyon başkanı ve alt birimlerin yöneticileri, Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi'nde başkan ve üyeleri, medya alanında görev alan spor haberleri yöneticileri ya da il teşkilatları bünyesinde çalışan Gençlik ve Spor müdürlüğü yöneticileri, federasyon il temsilcileri ve il hakem kurulu başkanları ya da spor tesisleri ve organizasyonları yöneticileri gibi birçok örnek verilebilmektedir (İnan ve Serinkan, 2020).

Sporda liderlik birden fazla bireysel ve teknik becerilerin ustalaşmasını gerektiren bir alandır. Takım bünyesinde bulunan birbirinden farklı sporcuların hareket ve davranışlarını etkilemek zordur. Sporcunun yeteneği ve çalışkanlığı ne olursa olsun daima kendisini fiziksel, teknik-taktik ve psikolojik açıdan hazırlayan ve destek veren bir lidere gereksinim duyar (Koç, 1994). Bireysel sporlarda görev yapanlar ile takım sporlarında görev yapanlar arasında birtakım farklılıklar olduğu liderlerin özelliklerine ilişkin çalışma sonuçlarında mevcuttur. Fakat, gerek bireysel gerekse takım sporları lider-sporcu ilişkisinin yapı ve fonksiyonunu aynı şekilde görür. Bu noktadan hareketle, genellikle ferdi bir sporcu takım oyuncusuna göre antrenörüne kendisini daha yakın ve daha kararlı hissetmektedir (Daban, 2019). Takımda görev alan baş antrenör, teknik direktör, antrenör, takım kaptanı vb. birçok kişinin liderlik becerilerinin üst düzeyde olması gerekir ki sporcularına doğru bir şekilde yol gösterebilsinler. Bilhassa takım sporlarında yarışma odaklı algıdan dolayı takım kaptanlarının bu anlamda donanımlı bir görüntü vermesi gerekir (İnan ve Kartal, 2017).

Takım Çalışmasında Liderin Rolü

Takım performansını etkileyen en önemli faktörden biri liderliktir. Çünkü liderler takımın oluşum aşamasından sonuca gelme aşamasına kadar pek çok görevin sorumluluğunu almışlardır. Bu yüzden başka üyelerden farklı olarak yapıcı bir tutum sergilemeli ve performans artırıcı uygulamalara yönelmelidirler. Lider motivasyonu arttırarak olabilecek negatif durumlar karşısında engel olan ve organizasyonun ve çalışanların verimliliğini arttırmak için bireyleri yönlendirir (Alkan, 2021). İyi bir lider kurula bağlı kalandır. Onun için sorun yoktur, sadece başarılması gereken görevler vardır (Lipka, 2016).

Liderin performansı iyi olduğunda takımın performansına etki edecektir. Lider, takımı için zamanı ve çatışmayı yönetirken, motivasyon, iletişim, eşgüdüm ve etkileşimi organize eden kişidir. Takımda etkili bir lider varsa bütünüyle bir zeka ortaya konularak takım çalışmasında başarıya ulaşılabilir (Selçuk, 2007). Liderler, üstünlük sergilememeli, kendini beğenmiş tavırlardan uzak durmalı, keyfi

güç kullanmamalı, prestij-arayıcı tutumlardan kaçınmalı ve çalışanlarıyla aralarındaki statü farklılıklarını arttırmamalıdır (Bulut, 2004).

Takım liderleri, temel kuralların konulmasında ve başarılı bir takım çalışmasını modellemede büyük bir paya sahiptir. Etkili liderler, takımın zor zamanlarında takımda yer alan kişileri izleyerek onlara yardım ederler. Liderler üyelerin, farkındalıklarını artırır, kendilerini önemsemelerini, yüksek bir özgüvene sahip olmalarını ister ve onları yüreklendirir. Liderin ilk görevi, takım üyelerinin ihtiyaç duyduğu bilginin sağlanmasıdır. Lider bilgiyi süzer, takımın kullanımına sunar. Bu bilgilerle takımı çözüme yönlendirerek onları cesaretlendirir. Burada kilit nokta, takım liderinin liderlik rolünün emir verici veya denetleyici olmaktan çok, kolaylaştırıcı, yetiştirici ve geliştirici olmasıdır (Selçuk, 2007).

Bir Lider Olarak Antrenörün Rolü

Kaynaklar incelendiğinde; sporda başarılı bir performans için içsel faktörlerin yanı sıra; dışsal kaynaklı faktörlerin de altı çizilmektedir. Dışsal kaynaklı faktörlerden birisi de antrenördür (Ödemiş ve Karagün, 2016). Spor kulüplerinde devamlılığın sağlanması üstün performans ve başarıya bağlı olmakla birlikte bu başarıyı oluşturan kişi ise takım stratejilerini belirleyen, belirlenen hedef doğrultusunda metodlar ortaya koyan ve sporcularını yakından tanıyan, ihtiyacını gideren antrenörden başkası değildir (Özalp, 2019). Etkili liderlik becerilerine sahip antrenörlerle çalışan takımlar başarıyı gerçekleştirebilirler. Ancak, günümüzde çoğu antrenörün büyük oranda yöneticilik yaptığı, daha az oranda liderlik ortaya koyduğu görülmektedir (Terlemez, 2019).

“Antrenör, kuramsal bilgileriyle deneyimlerini birleştirerek sporcuları yeteneklerine uygun biçimde yönlendiren, çalıştıran, yarışmalara hazırlayan, liderlik yapan bir spor insanı” olarak tanımlanmaktadır (Özalp, 2019). Lider antrenör doğru işi yapar. Geniş bir vizyonu ve misyonu vardır. Oyuncularını kullanmaz, onları özgürleştirmeye, büyütmeye, geliştirmeye çalışır. Enerjisini inançlarından ve ilkelerinden alır. Korkuları değil tutkuları yol göstericisidir. Sinerjiye inanarak farklılıkların zenginlik olduğunu kabul eder. Herkesin kendi mükemmelliğine ulaşması için çalışır. Tüm oyuncularını

kucaklar oyuncu ayırımı yapmaz. Oyuncularını yönetmek yerine onlara ilham verir. Şöhretin kendisini kirletmesine izin vermez ve rolünün büyüüne kapılmaz. Kayıplarda kendisini kazançlarda ise hep oyuncularını ön plana alır. Bilgi kendisinin en önemli hazinesidir (Biçer, 2006). Lider, kötü sonuçlarda, başarısızlıkta sorumluluğu üstlenir (Bulut, 2004). Gerçek lider antrenör, işini iyi yapanı destekler, oyuncularını haksız hamlelerden korur, sorunlara çözüm odaklı yaklaşır, kişinin içindeki yeteneği ortaya çıkarır, takımın üretkenliğini arttıracak yollar arar ve bunun için çaba harcar. Bilgiyi dağıtır. Hatasını söyler, hata yapanı rahatlatır. Verdiği sözü yerine getirir. Başkalarının da kendisinin yerini doldurabileceğinin bilincindedir (Kasap ve Erdem, 2009).

Antrenörlükte yapılan yanlışlardan biri de belli tip liderliği modellemek ve davranışları benzetmekle ilişkilidir. Liderlik konusunda antrenörlerin karşılaştıkları durumlarda ortaya koydukları tepkiler önemli olmaktadır. Diğer bir ifadeyle antrenör kendi kişiliğine özgü davranış sergilediği zaman gerçekçi olabilmektedir (Şengün, 2012). Antrenörün sporcuların arasından çıktığı durumda geçmişteki arkadaşlıkları sebebiyle kendine özgü bir davranış tarzını gösteremediği gözlemlenmiştir. Ayrıca takım antrenörünün yabancı olması, antrenörün takım bağlılığını oluşturmamasına sebep olabilir (Sevil, 1997).

Challadurai'nin modelini (Spor liderliğinin çok boyutlu modeli) kullanarak yapılan araştırmalara bakıldığında liderlik sonuçlarıyla ilgili şunlar bulunmuştur:

- a. Antrenörün liderlik stili ile sporcu tercihi arasındaki farklılık fazla olduğu zaman, doyum az olacaktır.
- b. Sportif ve sporcu doyumunu ile liderlik stili arasındaki ilişki branştan branşa farklılık gösterebilir. Örneğin atletizm ve güreş için a sergilenen liderlik stili, futbolda geçerli olmayabilir.
- c. Sosyal destek, ödüllendirici tavır ve adil karar vermek sporcularda genellikle yüksek doyumla ilişkili bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

d. Maçı yada yarışmayı kaybetmiş bir takım motivasyonunun kaybolmaması için liderlerinden sosyal destek beklemektedir.

e. Antrenörler geliştirecekleri kararlarda sporcuların tercihlerini ve algılamalarını dikkate alırlarsa etkili bir değerlendirme yapabilirler (Weinberg and Gould, 1995).

Antrenörlerin sporcuların fiziksel, sosyal, duygusal ve zihinsel kapasitelerini gerçekleştirmelerinde, hazırlamış oldukları planları ile sporculara hedeflerin benimsetilmesinde liderlik becerileri önemli rol oynamaktadır (Ulukan, 2006).

Takım sporlarında, antrenörler sporcuların performanslarının yanı sıra takımın tüm yönlerinden sorumlu kişilerdir. Bu nedenle eylemleri ve kararları oldukça belirleyicidir. Antrenör hem bireysel seviyesini hem de ekiplerinin iç dinamiklerini etkiler. Antrenör ve sporcu arasında uyumsuzlukların yaşanabileceği bilinmeli, sorunların üstü örtülmemelidir. Böylece bu tip bir durumla karşı karşıya kalan liderin liderlik yeteneklerini tecrübe etmesi için fırsat doğmuş olacaktır (Özbey, 2019). Sporcuların psikolojik, fiziksel, teknik, taktik, spor bilgisi durumlarına etki eden antrenör yaşamlarında birçok rol içinde yer alarak sporcuların ihtiyaçlarına cevap vermelidir (Terlemez, 2019). Antrenörler liderlik sürecinde başarılı olmak istiyorlarsa oyuncuların fiziksel, duygusal, kültürel v.b özelliklerini ve cinsiyet farklılıklarını dikkate almalı ve buna uygun davranış göstermelidir (Çelik, 2015). Liderlikte kişiyi anlamak ve ona göre bir yol çizmek gerekir. Gerard Houllier'in ifade ettiği gibi; "bazen bir oyuncuyla aranızda geçebilecek 30 saniyelik bir sessizlik, takım için o haftanın en önemli anı" olabilir (Şengün, 2012). Hayatta olduğu gibi sporda da bir antrenör, yetenekli oyuncularının en iyilerini ortaya çıkarmada önemli bir rol oynar. Michael Jordan, yalnızca becerilerine dayanarak basketbol oynamak için kesinlikle en iyiler arasında sayılırdı. Ama efsanevi koçu Phil Jackson'ın desteği olmasaydı, bugün olduğu gibi tüm zamanların en iyisi olarak kabul edilir miydi? Jackson, her gün ve özellikle en kritik oyun durumlarında Jordan'ın en iyilerini nasıl çıkaracağını biliyordu. (Jimenez ve Bucsek, 2019).

Antrenörler takım çalışmasını oluştururken;

Adım 1: Antrenörlük felsefesini, beklentilerini ve takımın performans hedeflerini belirlemelidir.

Adım 2: Takımdan hem kolektif düzeyde hem de bireysel düzeyde performans çıktıları almalıdır. Bu bulgulara dayanarak, kuralları ve davranış normlarını gerektiği gibi ayarlamalıdır.

Adım 3: Bir ekip kimliği oluşturmaya başlamalıdır. Antrenörün yaptığı her şeyde açık olmalıdır.

Adım 4: Antrenör hangi takım dinamiklerinin ortaya çıktığına bakmalı, temel değerleri koruyan ancak ekip üyelerine hitap eden ekip kimliğini ayarlamalı, her bireyi önemli, etkili ve her zaman yukarı doğru hareket kabiliyeti ve artan etki ile hissettirmelidir.

Adım 5: Bir antrenör iletişim hatlarını açık tutmalı ve takım kimliğini, felsefesini ve takım hedeflerini dikkate alarak tüm kararlarda şeffaf olmalıdır (Hoffmann ve Thesis, 2013).

Sosyal ilişkilerin doğasını inceleyen Amerikalı ünlü sosyolog Mead “kişilerin oluşturduğu sosyal örgütlerin en önemli tarafı başkalarına yaklaşmayı sağlayan iletişim ilkesidir” görüşünü ortaya koymuştur (Dengiz, 2000). Antrenör sorumluluğu gereği takımı ile iletişim ve etkileşim içinde olmalı, takımına belirlenen hedefleri benimsetmeli ve bu hedeflere doğru yönelmeyi sağlamalıdır (Meier, 2016). Bir başka ifadeyle; takımın hedeflerini ortaya koymak ve sonuçlandırmak adına liderin öz nitelikleri ve grubu yönetme becerisi önem taşımaktadır. Çünkü sporcuların tüm yükü liderin omuzlarındadır (Nami ve ark., 2013, Sunay, 2016).

Antrenörler; kulüp yöneticisi, yardımcı antrenörleri, sporcusu, sporcuların ailesi, taraftarı ve medya çalışanlarıyla daima bir ilişki içerisinde. Bu kişilere göre antrenör bir liderdir ve her birinin değişik beklentileri vardır. Lider bir antrenörün, sporcularına isteklerini belirterek uygulanmasının sağlanması, kişi ve gruplara kendini

anlatılabilmesi, onları anlayabilmesi ancak iyi bir iletişim yeteneğine sahip olmasıyla mümkündür. Bunlar; empati kurma, pozitif yaklaşım, etkileyici konuşma ve ikna etme, dinleme, zamanlama, geribildirimde bulunma, eğitici-öğreticilik (bilgilendirici), beden dilini etkili kullanma becerileridir (Abakay, 2010). Aynı zamanda iletişim, başarılı ekip çalışmasının anahtarıdır. Güçlü iletişim, ekibin stratejiyi, bundan sonra ne olacağını, bir hatayı nasıl düzelteceğini ve başarıyı nasıl öveceğini bilmesini mümkün kılar (Bounds ve Baghurst, 2019). Diğer taraftan takım çalışması ve iletişim, arkasında organizasyon ve strateji olmadıkça etkili değildir. Spor ve takım etkinlikleri, katılımcılara bir oyun planı ve kazanma stratejileri oluşturma fırsatları sunar (Tanner, 2015).

Genç Sporculara Liderlik Yapmak

Antrenörlerin sporcuların farklı yaş grupları ve beceri düzeylerine göre farklı rolleri ortaya koyması gerekir (Konter, 2009). Sporcular kendilerini yönlendirenlerin kişiliğine dikkat ederler, bu nedenle değerlendirmelerinde katı olurlar. Yöntemlerin seçimi, teknik ayrıntılar ve aktivite tercihleri oyuncunun uzun vadede gelişimine yönelik olmalıdır. Çünkü genç oyuncuların gerçek potansiyelleri uzun vadeli planlarla kazanılır (Çelenk, 2007). Madalya gibi dışsal değerler tarafından motive edilmenin aksine, bir şeyi başarmak için içsel olarak motive olmak, genç bir sporcunun öz disiplinini biçimlendirir (Bounds ve Baghurst, 2019).

Antrenörler, oyuncularının iyi birer insan olarak yetişmelerini her zaman birinci görev olarak kabul etmelidirler. Antrenörler gençlerin hayatlarında çok önemli görevler yüklenirler. Hayatlarında önemli değişiklikler yapıp hayatın her alanında onlara yardımcı olabilmelidirler (Kuştımur, 2018). Antrenörlerin tüm liderler gibi kapsadığı kitleyi etkileyebilmesi için öncelikle güvenilir bir izlenim vermesi gerekir. Bu güveni elde etmek kolay olmayacağından lider hal, davranış ve söylemlerinde tutarlı olduğunda bunu başarabilecektir. Böylece geliştirilen bireysel özgünlük ve farkındalıklar ekip üzerinde olumlu bir etki yaratır (Özbey, 2019). Golemen'e göre, duygusal zekânın ilk adımı kendini yönetmektir. Duygularını yönetebilen insanlar başkalarını anlayabilir ve anlaşmazlıklar olsa bile oradan herkesin uzlaşacağı bir ortam

oluşturur (Biçer, 2020). Atul Gawande liderliğin önemi üzerine yaptığı TED konuşmasında, koçluğun sporda kökenini şöyle anlatmıştır: "1875'te Harvard ve Yale, ilk Amerikan kuralları futbol oyunlarından birini oynadılar. Yale bir baş antrenör tuttu; Harvard yapmadı. Sonuçlar? Önümüzdeki otuz yıl içinde Harvard sadece dört kez kazandı. " (Rosenstein ve Schwartz, 2018).

Antrenör, pozitif tutumuyla oyuncuların davranışlarını güçlendirerek takım oyuncularını arasında dostça ve sportif bir atmosfer sağlamalıdır. Antrenman ve maç analizlerinde sporculara sorumluluk verilerek paylaşım ve kendilerini kontrol etme fırsatı tanınmalıdır (Erdem, 2006). Birlikte çalışmak antrenörler ve genç sporcular arasındaki işbirliğini özendirir. Her bir kişiden gelen tüm fikirleri dinleyebilmek, o genç sporcunun güven düzeyini ve takımdaki yaratıcılığını artırır. Antrenör takımı antrene ederken antrenmanı ilginç ve eğlenceli hale getirebilmelidir. Spora yüksek ilginin sürmesini sağlamak antrenörün görevidir (Çelenk, 2007). Spor, gençlerin takım çalışmasını erken yaşta öğrenmelerine ve başarılı ya da başarısız durumlarını güvenli bir ortamda deneyimlemelerine olanak tanır (Bounds ve Baghurst, 2019). Genç takımlar seviyesinde takım antrenörlüğü veya yöneticiliği yapan kişilerin takım özelliklerine dair eğitim ve bilinçlendirme çalışmaları alt yapıya ve ileriki yaşlarda muhtemel profesyonel sporculuk başarılarına olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir (Ergün ve Eyisoy, 2018). Bir takımın parçası olmak, gençlere arkadaşlık hakkında bilgi edinmeyi ve birlikte çalışırken ve oynarken daha güçlü bağlar kurmayı öğretir (NSPS, 2018). Spor, bilhassa takım sporları, çocuk ve gençlere, bir grup içinde nasıl davranacaklarını, heyecanlarını ve hareketlerini nasıl denetleyeceklerini öğretir (Kaplan ve Çetinkaya, 2014). Ailenin spora pozitif yaklaşımı, teşviki ile çocuklar erken yaşta spor ile tanışabilmekte, sosyalleşebilmekte ve sporun katkılarından faydalanabilmektedir (Tortumlu, 2020).

Antrenörler ve anne babalar için takım çalışmasını verimli olarak teşvik edebilecekleri birçok yöntem vardır. Bunlardan bazıları şunlardır:

- ✓ Takımda yer alan oyuncularınızı takım arkadaşlarını tebrik etmeleri için cesaretlendirmek

- ✓ Takım çalışmasını övmek
- ✓ Kaptanları rotasyona sokmak
- ✓ Sadece kendi sporcularınız için değil, tüm sporcular için tezahürat yapmak
- ✓ Saha içi ve saha dışında takım etkinlikleri planlamak (İstbol, 2019).

Sporcular yer aldıkları spordaki karar alma mekanizmalarını paylaşmayı hak etmektedirler. Karar alma hakkı ile birlikte sorumluluklar gelmektedir. Antrenör, sporcularının ilgili sporda sorumluluk almalarına izin vermelidir. Örneğin, bir antrenör sporcularının ısınmayı yaptırıp bazı alıştırmaları (driller) tasarlamalarına izin verebilir. Antrenörün liderliği altında oyuncular kendilerini ve diğerlerini kabul eden, sorumluluk alan kişiler olarak gelişeceklerdir. Böylece, antrenör sporculardaki liderlik becerilerini de geliştirme fırsatı tanımış olacaktır (Tuncel, 2007). Spor alanı, iletişime ve dolayısıyla gençlerin liderlik deneyimi kazanmaları için pek çok liderlik fırsatı veya "an" sağlayan oldukça etkileşimli bir platformdur (NSPS, 2016). Liderlik becerisi gelişmiş bir sporcu başka bir takım arkadaşının bireysel rollerini yerine getirmesine yardımcı olabilir. Bu destek, oyuncuya performansla ilgili düzeltmelerde yardımcı olmayı (örneğin, antrenmandan sonra bir takım arkadaşının belirli bir konu üzerinde çalışmasına yardımcı olmak için fazladan zaman ayırmak gibi) içerir (McEwan ve Beauchamp, 2014).

Antrenör modeli yaş, cinsiyet, spor türü, demografik bilgiler veya rekabet düzeyindeki farklılıklar için değiştirilebilir. Örneğin, 12 yaşındaki eğlence amaçlı bir futbol takımının özel ihtiyaçları, profesyonel bir futbol takımınınkinden farklı olacaktır (Hoffman ve Thesis, 2013). Çünkü çoğunlukla 12 yaş altı çocuklar rekabetin anlamını bilmezler ve rekabete dayalı stratejileri kavramak için sosyal becerilere sahip değildirler (Küçük ve Koç, 2015). Genç sporcular için spordan zevk almak her zaman antrenörlerin odak noktasıdır. Spordan hoşlanan oyuncuların ilgilendikleri branşı sürdürme, arkadaşlarını dahil etme ve sporu yetişkinliğe kadar oynamaya devam etme olasılığı daha yüksektir. Antrenörün sporcularda takım ruhunu en iyi şekilde ortaya çıkarabilmesi için; tutarlı olması, sporcularla konuşması, sadece tam ve olumlu

eleştiriler yapması, güven kaybını takip etmesi, yedek ya da sakatlanmış sporcularla ilişkiyi sürdürmesi, tüm sporcuların eşit şekilde sıkı çalışmasını sağlaması gerekir. Ekibiniz güçlü bir takım birlikteliği kurduktan sonra kaçınılmaz olarak başarıya ulaştığında, boş zamanlarında sosyalleşmeye zaten alıştıkları için sahada daha fazla keyif alabileceklerdir (Hinch, 2016).

Antrenörlükte Ekip Çalışması ve Liderlik

Bir liderin çevresinde yetkin insanlar barındırması ve bu kişilere uygun doğru işleri sunması oldukça önemlidir. Eğer lider her işi kendisi yapmak isterse güçlü olması gereken noktalarda zamanını ayıramayacağı anlamı taşıyacaktır (Şengün, 2012). Antrenör takımıyla birlikte çalışmaya başlamadan önce şu 8 soruya cevap aramalıdır;

- 1- Neden buradayız ? (Beceri, Kazanç, Eğlence, Performans vb.)
- 2- Takımın ilkeleri nelerdir ? Takımı nasıl organize etmeliyiz?
- 3- Antrenör ekibinde yer alan kişilerin üzerine düşen görevler ne olacak?
- 4- Taraftar yapısı nedir ? Taraftara karşı yapmamız gerekenler neler ?
- 5- Problemler karşısında nasıl bir çözüm bulacağız?
- 6- Takımı başarıya ulaştırabilmek için hangi yol ve yöntemleri deneyeceğiz ?
- 7- Bu takımın bize katkısı ne olacak ? (Kazanç, Ün, Üyelik, Performans, Eğlence vb.)
- 8- Hangi koşullar altında ve Nasıl takım oluruz? (Koruç, 2015).

Takım sporlarında etkin liderler takım kültürü yaratma aşamasında sporcuların, yardımcıların ve takıma katkı sağlayan kişilerin seçilmesi, teşvik edilmesi, ödüllendirilmesi, korunması ve birleştirilmesi için başarılı olmalıdırlar (Özalp, 2019). Bunun yanı sıra teknik direktörler, antrenörler tesis ve malzemelerin kullanımı, halkla, basınla ilişkiler konularına da dikkat etmelidir (Konter, 1996). Liderler üyelerin gelişim ve büyümelerini sağlamak için birtakım görevleri onlara bırakırlar (Çelik, 2015). Ekip oluştururken; ekip üyelerinin fiziki, fizyolojik, psikolojik ve entelektüel profile sahip

olmaları, az sayıda, nitelikli ve motivasyonu yüksek kişilerin seçimi, ekip üyelerinin liderin felsefesini kavraması ve kabul etmesi oldukça önemli özelliklerdir. Ekip zincire benzetilebilir. Bir lider ekibini en ehil kişilerden kurmalıdır (İmrek, 2004).

Takım çalışmasının oluşturulma amacı, birbiriyle etkileşim içinde olan, destekleyen, birbirlerine güvenen bir ekip oluşturup, verilen işin üstesinden gelmek ve bu işi tamamlarken de bireysel farklılıklara saygılı göstermeyi eleştirilere açık olmayı ve karar almada sorumluluk duygularının gelişmesine katkı sağlamaktadır. Takım kurmaya çalışan kişi veya kişilerin bilgi, birikim ve donanımlarıyla birlikte gösterecekleri kararlılık takım çalışmasının başarısını doğrudan etkileyecektir. Böylece alınan kararlar ve yapılan seçimlerle arzu edilen hedeflere ulaşılabilir (Özbay ve Arslan, 2007). Antrenör ekibi iyi yönetebilecek kompleksiz bir özgüvene, entelektüel birikime ve bilgi donanımına sahip olmalıdır (Türksoy, 2010). Ekibiniz gerçekten işbirliği içinde çalışıyorsa, yani birbirlerinin güçlü yönlerini kullandıklarında, birbirlerinin çeşitli düşünme ve davranış biçimlerini meşgul ettiklerinde ve hatta birbirlerine zor sorular sorduğunda, daha iyi çözümler elde edilir (Taylor, 2018). Ekip oluştururken; ekip üye sayısı, güven, dayanışma, benzerlikler-farklılıklar, vizyon oluşturma ve roller olmak üzere bazı ilkeler ele alınmalıdır (Özer, 2003). Edmondson'a (2012) göre, bir ekibin parçası olmak, adım atmak, katkıda bulunmak, anlamak, uyum yeteneği ile meslektaşlarla çalışma isteğine sahip olmak ve istenen çıktıya odaklanmak önemlidir (Smith, 2019).

Ekip üyeleri yan yana geldikleri zaman puzzle'ın parçaları gibi büyük bir resmi anlamlı kılarlar. Oluşan sinerji sayesinde iş en iyi şekilde ortaya konulur. Ekipte ben değil biz kavramı yerleşmiştir (Uysal, 2017). Sporun içerisinde görev alan teknik direktör, baş antrenör gibi üst düzey teknik insanların tamamı donanımlı yardımcılarıyla çalışmak isterler, çünkü teknik direktörün, baş antrenörün müsabaka boyunca sürekli her noktayı kontrol etmesi mümkün değildir (Gülhan, 2010). Yardımcı antrenörler motivasyonlarını artırmak için baş antrenör ile çalışmayı özümsemelidir. Baş antrenör yardımcı antrenörden yeni fikirler sunmasını ve yaratıcılığını ortaya koymasını bekler. Baş antrenör çevre ve şartlardan kaynaklı baskılarla uğraşırken yardımcı antrenörün

bu baskılardan etkilenmeyerek daha objektif düşünüp takıma katkı sağlaması gerekir. Ancak unutulmamalıdır ki; son kararı her zaman baş antrenör verecektir ve vermesi de gerekir! Yardımcı antrenör bunu bilerek istekli ve üretken bir biçimde çalışmalarını sergilemelidir. Bunun yanı sıra son kararın tek bir kişi tarafından verilmesi, tereddütleri ortadan kaldırır. Çünkü, fikir üretip öneri sunmak daha zordur. Alınan kararın kimin olduğundan ziyade bu kararın, ekibin ve takımın lehine olması için en iyi şekilde uygulanması önemlidir (Özyer, 1999).

Amaçlarınızı ve hedeflerinizi yardımcı antrenörlerinizle beraber planlayın. Her bir yardımcınıza çalışmalar ve maçlar için bariz, spesifik görevler verin. Çalışma planlarınızı yardımcılarınızla birlikte gözden geçirin ki herkes sorumluluklarını bilsin. Etkili öğretmen, iyi organizatör ve çalışmalar için iyi hazırlanan yardımcı antrenörlerin seçilmesinden en çok oyuncular yararlanacaklardır (Tuncel, 2007). Arada bir başka bir antrenöre danışmak, çok daha büyük bir antrenör olma yolunda sizi hızlandıracaktır (Abakay, 2019). Takım disiplini antrenörler ile başlar. Antrenör disiplinsiz olduğunda sorunlar ortaya çıkar. Baş antrenörler deneyimli yardımcı antrenörler ile çalışmak isterler. Yardımcı antrenörün iyi polis olduğu noktada baş antrenör kötü polis olabilir ama ikisi de kötü polis olmamalıdır. Baş antrenör yardımcı antrenörlere sporcular ile mesafesini korumalarını gerektiğini öğretmelidir. Baş antrenör ile yardımcı antrenörlerin ilişkisinin gelişimi baş antrenöre bağlıdır. Yardımcı antrenörlere sorumluluk vermek, geri bildirim almak, ödül vermek, herkese açık bir şekilde övmek, daha iyisini nasıl yapacaklarını anlatmak ve sonuçta onları heyecanlı olacakları yere koymak önemlidir (Rosberg, 2019). Ayrıca baş antrenörlerin, oyuncularının önünde yardımcılarını eleştirirken dikkatli olmaları gerekir (Rosberg, 2017). Baş antrenör ekipteki yardımcı antrenörlerin kariyerlerini kişisel mentörlük yoluyla ilerletmeye yardımcı olmalıdır. Çünkü baş antrenörlerin birçoğu geçmişinde sporculuk ve yardımcı antrenör rollerini üstlenmiştir. Bu süreçte eğitim alarak, diğer antrenörlerle etkileşimde bulunarak, onları gözlemleyerek bilgileri ve uzmanlıkları geliştirmiştir (Rathwell ve ark., 2014).

Antrenör Etkin Bir Ekip Çalışması İçin Ne Yapmalıdır ?

- ✓ Ekiplerin rolleri açıkça belirlenmelidir.
- ✓ Verilen görev birey tarafından uygun bulunmalıdır.
- ✓ Ekipte yer alan üyeler birbirini dinlemeli ve düşüncelerine saygı göstermelidir.
- ✓ Yapılacak eleştiriler yıkıcı olmamalı, yapıcı olmalıdır.
- ✓ Herkesten yeteneği ölçüsünde maksimum düzeyde yararlanılmalıdır.
- ✓ Ekip çalışanlarında dışlanmışlık hissi oluşmamalıdır.
- ✓ Tüm çalışanlar birbirlerinin duygularını anlamaya çalışmalıdırlar.
- ✓ Ekipler kendi yaptıkları iş ve işlemleri başkaları değil kendileri gözden geçirmelidirler.
- ✓ Ekipler bir gelişme planı oluşturmali ve bu plan takip edilmelidir.
- ✓ Diğer ekip ve üniteler ile işbirliğinin sağlanmasına çalışılmalıdır (Ulusoy, 2015).

Ancak ekip çalışması becerileri yalnızca spor salonunda veya sahada yararlı değildir. Ekip çalışması kişisel veya profesyonel olsun, hayatın her alanında her zaman kullanılır (Bounds ve Baghurst, 2019). Takım arkadaşlarınızın, yazılımını yükselttiğiniz bilgisayarlar değil, insanlar olduğunu her zaman unutmayın. Ekibiniz sadece daha yetenekli ve daha iyi korunmakla kalmayacak, aynı zamanda öğretmek öğrenmenin en etkili yollarından biri olduğundan siz de büyüyeceksiniz (Rosenstein ve Schwartz, 2018).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Birçok sektörde olduğu gibi spor sektöründe de ortak hedefler için çalışan insan topluluklarını görebilmek mümkündür. Sporda hedeflenen başarıya ulaşabilmek için etkin bir takım çalışmasının yada kolektif bir çabanın varlığı yadsınamaz bir gerçektir. Bu çaba içerisinde sporcularını istenilen noktaya taşıyabilecek en önemli unsurlardan bir tanesi antrenördür. Antrenörlerin sahip olması gereken birçok özelliği olmakla birlikte en önemli özelliklerinden biri de liderlik becerisidir. Günümüzde birçok farklı yaklaşım ortaya konulmasına rağmen her antrenörün kendine özgü liderlik stili bulunmaktadır. Antrenör çalıştığı yaş grupları ile ilgili ihtiyaçları tespit edebilmeli, gelişim özelliklerini ve bireysel farklılıkları dikkate almalı, sporcuların aile ve yakın çevresiyle iletişimde olmalı, takıma olan aidiyetlerini artırmalıdır. Antrenör takımında yer alan tüm üyelerle uyumlu çalışmalı, onlara sorumluluk vermeli, onları dinlemeli, içinde bulunduğu ortamı iyi analiz etmeli ve en doğru kararı uygulamalıdır. Bunun yanı sıra antrenör kendi ekibinde biz kültürünü yaratabilmelidir.

KAYNAKÇA

- Abakay, U. (2010). Futbolcu-Antrenör İletişiminin Farklı Statülerdeki Futbolcuların Başarı Motivasyonu İlişkisi. Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Doktora Tezi. Ankara.
- Abakay, U. (2019). Türkiye Voleybol Federasyonu 1.Kademe Yardımcı Antrenör Kursu Spor Psikolojisi Ders Notları.
- Alkan, H. (2021). Fen Lisesi Öğrencilerinin Oryantiring Parkur Sonucuna Göre Takım Çalışması Etkinliği Hakkındaki Düşüncelerinin İncelenmesi. Trabzon Üniversitesi Lisansüstü Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. Trabzon.
- Arslan, F., Uğurlu, Ö.Y. (2017). 1997-2017 Yılları Arasında Liderlik Becerileri İle İlgili Araştırmaların İçerik Analizi İle İncelenmesi. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi. 15 (2). 62-80.
- Baltaş, A. (2001). Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Yayınevi, İstanbul.
- Biçer, T. (2006). Teknik Direktörlükte Liderlik Felsefesi, Kişilik ve Disiplin. Marmara Üniversitesi BESYO Ders Notları.
- Bozyiğit, E., Çetin, E. (2019). Spor Bilimleri Öğrencilerinin Kendi Kendine Liderlik Düzeylerinin İncelenmesi. Spormetre. 17 (1). 78-87.
- Bulut, Z.A. (2004). Etkin Takım Oluşturma ve Yönetme. Mevzuat Dergisi. Yıl 7. Sayı 77.
- Çelik, V.O. (2015). Spor Alanında Karizmatik Liderlerin Grup Bütünlüğü Üzerindeki Etkileri. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 3, Sayı: 14. 104-122.
- Daban, M. (2019). Spor Liderlerinin Sporcu Motivasyonlarına ve Takım Başarılarına Etkileri. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. Denizli.
- De Dreu, C.K.W., Weingart, L.R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology. 88. 741-749.
- Demir, R. (2020). Liderlik ve Motivasyon. İstanbul Üniversitesi AUZEF Ders Notları.
- Dengiz, M. (2000). Takım Çalışması Teknikleri, Akadey Plus Yayınevi, Ankara, 2000.
- Erdem, K. (2006). Futbolda Kenar Yönetimi Yönetmelik Beceriler -Strateji - Taktik, Morpa Kültür Yayınları, İstanbul.
- Ergün, E., Eyisoy, M.E. (2018). Takım Çalışması Özelliklerinin Takım Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Business & Management Studies: An International Journal 6 (4), 1455-1475.
- Gökdeniz, A. (2003). Boş Zaman & Rekreasyon Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Hoffman, S., Thesis, S. (2013). Defining Teamwork: An Analysis of Group Dynamics in Sports.
- İmrek, M.K. (2004). Lider Olmak. İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım.
- İnan, H., Kartal, M. (2017). Takım Sporlarında Etkin Liderlik. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 5, Sayı: 47, 445-456.
- İnan, Ö.I., C, Serinkan (2020). Liderlik Yaklaşımları ve Spor Yönetiminde Liderlik. Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi. 7 (2). 308-332.

- Kandemir, D. (2017). Elazığ İlinde Farklı Bireysel Spor Dallarında Görev Yapan Antrenörlerin Liderlik Tarzlarının İncelenmesi. Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Konya.
- Kaplan, Y., Çetinkaya, G. (2014). Spor Yoluyla Toplumsallaşma-Yeniden Toplumsallaşma Süreci. International Journal of Science Culture and Sport. Cilt 2 (Özel Sayı 2) , 120-125.
- Kasap, H., Erdem, K. (2009). Antrenörlük Felsefesi. TFF FGM Futbol Eğitim Yayınları. Şubat. Sayı 1.
- Koç, Ş. (1994). Spor Psikolojisine Giriş. Saray Kitapevleri. İzmir.
- Konter, E. (1996). Bir Lider Olarak Antrenör. 1. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Konter, E. (2009). Antrenörlerin ve Sporcuların Yaş Gruplarına Göre Liderlik Gücü Algıları. Türk Psikoloji Danışma ve Rehberlik Dergisi. 4 (31). 61-68.
- Küçük, V., Koç, H. (2015). Psiko-Sosyal Gelişim Süreci İçerisinde İnsan ve Spor İlişkisi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 10.
- Lipka, P.G. (2016). The Role of Trust for Leadership in Team Sports. Journal of Corporate Responsibility and Leadership. 3 (3). 39-54.
- McEwan, D., Beauchamp, M.R. (2014). Teamwork in sport: a theoretical and integrative review. International Review of Sport and Exercise Psychology. 7 (1). 229-250.
- Meier, J.F., Henderson, K.A. (2016). Camp Counseling, Çeviri: Günay, G. Kamp Liderliği. Ankara: GSB Eğitim ve Kültür Araştırma Genel Müdürlüğü Yayınları. Yayın No: 91. 1. Baskı. Ankara.
- Mutlu, T.O., Şentürk, H.E., Akoğlu, H.E., Çetinkaya, A., Ağılönü, A. (2020). Sportif Bakış: Spor ve Eğitim Bilimleri Dergisi, 7(SI2): 25-38.
- Nami, A., Mansouri, M., Dehnavi, A., Bandali, A. (2013). The relationship between leadership styles and coaching emotional intelligence in selected individual sports of universities of Tehran, Pelagia Research Library European Journal of Experimental Biology, 3 (2). 48-53.
- Ödemiş, M., Karagün, E. (2016). Dans sporcularının algıladıkları ve tercih ettikleri liderlik davranışları. Journal of Human Sciences. 13 (3). 5201-5213.
- Özalp, A. (2019). Futbol Antrenörlüğü Yapan Bireylerin Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi (Balıkesir İl Örneği), Balıkesir Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir.
- Özbay, E.M., Arslan, H. (2007). Günümüz Yönetim Anlayışında Takım Oyununun Önemi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. 6 (21). 293-304.
- Özbey, Ö. (2019). Türkiye Olimpik Hazırlık Merkezlerinde Görev Yapan Antrenörlerin Liderlik ve İletişim Beceri Düzeylerinin Sporcular Tarafından Değerlendirilmesi. Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- Özer, K. (2003). Gerçekçi Yönetişim, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Rathwell, S., Bloom, G.A., Loughhead, T.M. (2014). Head Coaches' Perceptions on the Roles, Selection, and Development of the Assistant Coach. International Sport Coaching Journal. 1 (1). 5-16.

- Rosenfeld, L.B., Richman, J.M. (1997) Developing effective social support: Team building and the social support process, *Journal of Applied Sport Psychology*, 9:1, 133-153.
- Rousseau, V., Aubé, C., & Savoie, A. (2006). Teamwork behaviors: A review and integration of frameworks. *Small Group Research*. 37. 540–570.
- Selçuk, G. (2007). Takım Çalışmasında Liderin Rolü (Küçükçekmece ve Esenler İlçesi Devlet İlköğretim Okullarında Görevli Müdür Yardımcılarının Takım Çalışmasında Liderin Rolüne İlişkin Algılarının İncelenmesi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Sevil, T. (1997). Sporda Liderlik Davranışlarının Takım Başarısı Üzerindeki Etkileri. Anadolu Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir.
- Smith, H.A. (2019). Manager as coach characteristics for dealing with team challenge. *Journal of Work-Applied Management*. 11 (2). 165-173.
- Sunay, H. (2016). Spor Yönetimi. 2. Baskı. Gazi Kitabevi. Ankara
- Şengün, S. (2012). Antrenörlük ve Liderlik. TFF Futbol Gelişim Bülteni. Sayı 3. 3-6.
- Terlemez, M. (2019). Antrenörlerin Davranış Özellikleri, İlke ve Çalışma Yöntemleri. *Anadolu Akademi Sosyal Bilimleri Dergisi*. Cilt 1. Ek Sayı. 19-28.
- Tortumlu, M. (2020). Toplumsal Refah ve Güven Ortamının Sağlanmasında Spor Kültürünün Etkisi. *Spor Yoluyla Sosyal Uyum*. Detay Yayıncılık. 1.Baskı. Ankara.
- Tuncel, F. (2007). Antrenör ve Antrenman. Ankara Üniversitesi Basımevi. Ankara
- Türksoy, A. (2010). Futbolda Antrenörlük ve Liderlik. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.
- Ulukan, M. (2006). Futbolcuların Kulübe Bağlılıklarında Antrenörlerin Liderlik Özelliklerinin Rolü. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi. Konya.
- Weinberg, R., Gould, D. (1995) *Foundations of Sport and Exercise Psychology*, Human Kinetics.
- Yılmaz, H. (2014). Bilgi Liderliğinin İşletme Performansı Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 1 (1). 51-68.

İnternet Kaynakları

- Biçer, T. (2020). Yeni Nesil Liderlik. Nedir? Erişim adresi: <https://www.turgaybicer.com/makale-yeni-nesil-liderlik-nedir>
- Bounds, E., Baghurst, T. (2019). Teaching Teamwork Skills in Youth Sports. Erişim adresi: <https://learn.truesport.org/teaching-teamwork-skills-in-youth-sports/>
- Bozlağan, R. (2017). Liderlik ve Ekip Çalışması. Erişim adresi: <https://slideplayer.biz.tr/slide/3088124/>
- Çelenk, B. (2007). Genç Takım Antrenörlerinin Özellikleri ve Nitelikleri. Voleybolun Sesi. Erişim adresi: <https://voleybolunesesi.com/genc-takim-antrenorlerinin-ozellikleri-ve-nitelikleri/>
- Gülhan, M. (2010). Aykut Kocaman hakkında birkaç şey. Erişim adresi: <https://www.hursertekinoktay.com.tr/aykut-kocaman-hakkinda-4716931.htm>
- Hinch, W. (2016). Benefits Of Teamwork İn Sport. Erişim adresi: <https://blog.pitchero.com/the-benefits-of-teamwork-in-sport>
- İstbol Atakent. (2019). Sporda Takım Çalışması Neden Önemlidir? Erişim adresi: <https://istbol.com/blog/sporda-takim-calismasi-neden-onemlidir/>

- Jimenez, B., Bucsek, J.F. (2019). The Role of a Coach In Building An Effective Team. Erişim adresi: <https://www.tlnt.com/the-role-of-a-coach-in-building-an-effective-team/>
- Koruç, Z. (2015). Futbolda Takım Olmak Sunumu. Erişim adresi: <https://slideplayer.biz.tr/slide/2743814/>
- Kuştimur, S. (2018). Doğru Nedenlerle Antrenörlük Yapmak. Pota Organizasyon. Erişim adresi: <http://pota.gen.tr/index.php/tavsiyeler/116-dogru-nedenlerle-antrenorluk-yapmak>
- National Sports Participation Survey (NSPS). (2018). Values Sports Can Teach. Erişim adresi: <https://cityofgood.sg/articles/values-sports-can-teach-2/>
- Özyer, M. (1999). Sadece asistan coachlara. Skorlar. Erişim adresi: <https://www.milliyet.com.tr/skorlar/sadece-asistan-coachlara-5251757>
- Rosberg, S. (2019). The Head Coach/Assistant Coach Relationship: Learning to Work Together. Erişim adresi: <http://wiaa.com/ConDocs/Con1260/Scott%20Rosberg-%20Head%20Coach%20Asst%20Coach%20Relationship.pdf>
- Rosberg, S. (2017). Building Your Coaching Staff Chemistry. Erişim adresi: <https://team.fastmodelsports.com/2017/08/31/criticizing-your-assistants-in-front-of-your-athletes/>
- Rosenstein, J., Schwartz, C. (2018). How to coach teammates.: A key responsibility of effective leaders. Erişim adresi: <https://wavelength.asana.com/coaching-workplace-why-examples/#close>
- Samur, S. (2018). Spor Yönetiminde Liderlik Niteliği. Enstitü Herkes için Eğitim. Erişim adresi: <https://www.iienstitu.com/blog/spor-yonetiminde-liderlik-niteligi>
- Tanner, O.C. (2015). How Sports Can Teach Workplace Leadership Skills. Erişim adresi: <https://emergenetics.com/blog/sports-teach-leadership-skills/>
- Taylor, S. (2018). The Power of We A Focus on Team Performance. Erişim adresi: <https://www.emergenetics.com/blog/the-power-of-we-a-focus-on-team-performance/>
- Trotta, J. (2019). The Real-World Benefits of Empathetic Leadership. Erişim adresi: <https://emergenetics.com/blog/the-real-world-benefits-of-empathetic-leadership/>
- Ulusoy, A. (2015). Takım Ruhu ve Ekip Çalışması Sunumu. Erişim adresi: <https://slideplayer.biz.tr/slide/3748897/>
- Üysal, K. (2017). Takım Olmak. Erişim adresi: <https://www.gazetebursa.com.tr/takim-olmak-makale,1936.html>

BÖLÜM

6

UZAKDOĞU SPORLARI VE LİDERLİK

Arş. Gör. Ayşegül Funda ALP

Kocaeli Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi,

Beden Eğitimi ve Spor Bölümü

E-posta: afundaalp@gmail.com

 0000-0003-4764-4797

ATIF: Alp, A.F. (2021). Uzakdoğu Sporları ve Liderlik. Betül BAYAZIT (Ed.), *Spor ve Rekreasyonda Liderlik* içinde (ss. 97-109). Konya, Çizgi Kitabevi Yayınları.

- BÖLÜM 6 -

UZAKDOĞU SPORLARI VE LİDERLİK

Ayşegül Funda ALP

*Arş. Gör., Kocaeli Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi,
Beden Eğitimi ve Spor Bölümü, afundaalp@gmail.com*

 0000-0003-4764-4797

GİRİŞ

İnsanların dövüş sanatlarına ilgisi medeniyetlerin ortaya çıkmasından bile önceye dayanmaktadır. Öyle ki spor kavramıyla eş zamanlı sayılabilecek bir geçmişe sahip denebilir. Nitekim araştırmacılar, yaklaşık 600 bin yıl önce, Uzakdoğu'da "Pekin Adamı"nın (ateşi ilk kez kullanan homo erectus türü) yaşadığı Pekin yakınlarındaki Zhoukoudian köyündeki mağaralarda fiziksel aktivitelere dair en eski işaretleri görmüşlerdir (Crowther, 2007).

Antik dönemde temel ihtiyaçlarını karşılamak adına avlanmak ve vahşi hayvanlardan yahut yabancılardan korunmak adına kişiler veya gruplar kendilerini savunmak adına bazı teknikler geliştirmişlerdir. Bu tekniklerin sistematik bir hal alıp yarışma boyutunda icra edilebilmesi için ise uzunca bir zaman geçmesi gerekmiştir. Yerleşik hayata geçilmesiyle birlikte spor branşları oluşmaya başlamış ve sadece avlanmak-korunmak amaçlı yapılmaktan öteye geçmiş, boyut atlamıştır.

Dilimize Uzakdoğu sporları olarak geçmiş olan kavram, yabancı literatürde daha çok dövüş sanatları (martial arts) şeklinde kendisine yer bulmuştur. Her ne kadar bu tanım ironik olarak görülse de (dövüş ve sanatın birlikte kullanılması) Musashi (1982), asırlık dövüş sanatları el kitabında dövüş sanatını açıkça şöyle ifade etmektedir (Akt: (Nosanchuk ve MacNeil, 1989):

"Dövüş sanatları "kendini savunma" olarak tanımlanmış ve barış, iyilikseverlik, insanlık, itidal vb. kavramlarla birlikte düşünülmüştür. Ancak, teknikler çoğunlukla saldırgan ve ikinci olarak şiddetli ve saldırgan eylemler olduğunda, bu faaliyetlerin nasıl "kendini savunma" olarak

biçimlendirilebileceği sorusu ortaya çıkmaktadır.... Zen eğitilmiş sanatçı... sadece saldırganlığa tepki olarak hareket eder. O bunu aramaz. Kızdığı anda, tepkileri direnç ve şiddet içermeyiz. O bir barış insanıdır.... İtildiğinde, geri itmez. Her ne varsa onun yanından geçip gitmesine izin verir. Onun tepkisi tamamen savunmadır. Aynı zamanda kesindir.”

Dövüş sanatları tabirine ülkemizde, yurtdışına kıyasla daha nadir rastlanmakta, onun yerine Uzakdoğu sporları yaygın şekilde kullanılmaktadır. Uzakdoğu sporları, Avrupa merkezli yaklaşımla isminin de nitelediği gibi Kore, Japonya, Çin, Tayland kökenli sporları ifade etmek için kullanılmaktadır.



Görsel 1. Jasminko Ibrakovic/Shutterstock

Uzakdoğu sporlarının bir diğeri tabiri ise savunma sporlarıdır. Bu spor branşlarının ortak özellikleri olduğu gibi birbirlerinden ayrıldıkları noktalar da bulunmaktadır. Örneğin neredeyse hepsi, herhangi bir alet, silah kullanılmadan çıplak el ve ayakla yapılmaktadırlar. Bu ortaklığın tarihi, dini ve felsefi kaynakları bulunmaktadır. Öte yandan branşları diğeri spor branşlarından bir şekilde ayıran Do prensipleri de önemli faktörlerden biridir.

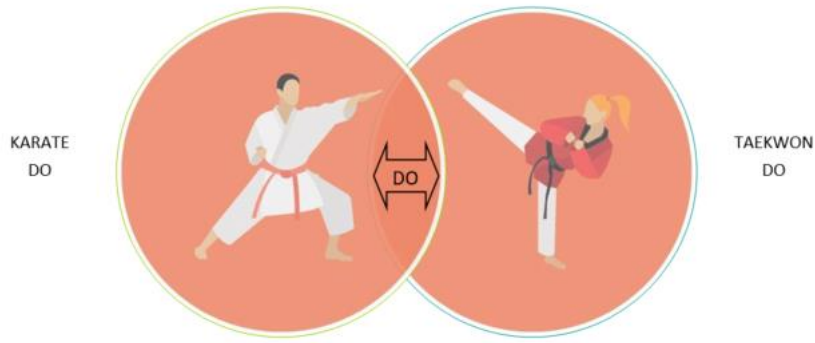
Spor ortamında doğrudan rol model olması sebebiyle Do prensiplerini bireylere kazandırma rolü antrenörlere düşmektedir. Branşa özgü olarak “sensei”, “master” olarak ayrıca da isimlendirilen antrenörlerin liderlik becerileri rekabetçi sporda başarıya katkı sunduğu kadar bireylerin spor aracılığıyla edindikleri kişisel gelişimlerine de yön verebilmektedir.

Bir bireyin, bireyleri ya da bir grubu hedefe götürecek şekilde güdüleyen kişi olarak tanımlanan liderlik, Uzakdoğu sporlarında oldukça büyük yer tutar. Do

prensiplerinin, saygınlığın, disiplinin ön planda olduğu branşlarda, ustaya karşılıksız güven söz konusudur. Bu sebeple bu alanlardaki liderlik stilleri merak konusu olmuştur. Ancak öncesinde Uzakdoğu sporlarının bağlamını anlamak için Do prensiplerinden bahsedilmesi gerekmektedir.

Uzakdoğu Sporlarında Do Prensipleri

Uzakdoğu sporları kökenleri ve çıkış amaçları itibariyle benzerlikler gösterse de yıllar içinde gelişim ve değişim göstermişler ve birbirlerinden ayrıışmışlardır. Fakat onları benzer kılan hatta karıştırılmalarına yol açan şeylerden biri de Do prensipleridir. Uzakdoğu sporları denince akla sıkı disiplin, saygı ve merhamet gibi değerlerin gelmesi bu sebeptir. Örneğin halk arasında taekwondo ve karate sık sık karıştırılır ve farkları ekseriyetle bilinmez. Karatenin orijinali karate-do şeklinde olmasına karşın kısaltılmış hali olan karate daha sık kullanılmaktadır. Fakat Do prensipleri vurgusu açısından burada orijinal hali kullanılmıştır.



Şekil 2. Karate-do / Taekwondo Benzerlik ve Farklılıkları

Karate-do Esasları	Ortak noktalar	Taekwondo Esasları
Yumruk saldırıları daha çok kullanılır. Bacaklar çoğunlukla yerde kalır.	Sabır ve disiplini öğretir.	Daha fazla tekmeleme, zıplama ve dönme hareketi içerir.
Tekmeler destek amaçlı olarak kullanılır.	Tüm vücut egzersizi sunar.	Yumruklar destek amaçlı olarak kullanılır. ¹

Do

Japonca kökenli olan 'Do'nun kelime olarak tam karşılığı 'yol'dur. Fakat anlamsal karşılığı daha derin ve zengindir. Yani bir kelimedenden daha fazlasına işaret etmekte olup geleneksel Uzakdoğu sporları eğitiminin daha felsefi unsurlarını ifade etmektedir. Ahlak ve fazilete ulaşmak için takip edilmesi gereken yol anlamına gelir ve içeriği oldukça doludur. Saygı, sevgi, sabır, nezaket, alçakgönüllülük, iyi niyet, birlik, dinç kalmak gibi prensipleri vardır.

Dojo

Dojo terimi ise Uzakdoğu sporlarının yapıldığı eğitim salonu veya okulu temsil etmektedir (Nosanchuk ve MacNeil, 1989).

Do prensiplerine tabi olan spor dallarının icra edildiği yerler olan Dojo'ların kendilerine özgü ve özel yer olduğu düşünülür. Hatta Dojo Yemini bile bulunmaktadır.

DOJO KUN (DOJO YEMİNİ)

- Karakterinizi mükemmelleştirmeye gayret edin.
- Gerçek yolu savunun (samimi ol ve sadık kal).
- Ruhunuzu yüceltmeye gayret edin.
- Görgü ve prensip kurallarına saygı duyun.
- Korunma aleyhinde cesur ve atılgan olun.

(Kendinizi kontrol edin, şiddet içeren davranışlardan kaçının).²

Bazı Uzakdoğu sporları şunlardır:

- Judo
- Taekwondo
- Karate-do

- Aikido
- Hapkido
- Jeet Kone Do
- Wushu
- Kendo

Sporda Liderlik

Liderlik, işletme, siyaset, sosyoloji ve diğer birçok disiplinde etraflı şekilde araştırılmıştır. Liderlik üzerine araştırmalar, özellik teorisi, davranış teorisi ve durum teorisini içeren çok disiplinli yaklaşımları benimsemiştir (Park ve Seo, 2019).

Küreselleşen bir dünyada yeni yeni ortaya çıkan zorluklar ve değişimlerle yüzleşme durumu, liderlerin farklı alanlardaki profesyonel gruplarla iş birliği yapmasını ve bunları yeniliklerle birleştirmesini gerekli kılmaktadır. Bundan sebeptir ki tipik geleneksel liderliğe kıyasla, çok daha dinamik ve gerçeğe uygun yeni liderlik modelleri ortaya çıkmıştır. Böylece, örneğin sadece liderdeki farklı bireysel değişkenler (etik, duygusal yönetim, bilgi oluşturma vb.) arasında değil, aynı zamanda örgütsel düzeydeki sonuçlarla da pozitif korelasyonlar gösteren dönüşüm modeli (daha iyi performans, daha yüksek ekip memnuniyeti) olan diğer liderlik türlerini görmekteyiz (Imbroda-Ortiz ve ark., 2015).

Sporda araştırmacılar, sporcuların performansına, sonucuna ve memnuniyetine katkıda bulunan liderliğin bileşenlerini analiz etmekten ziyade, lider gruplar olarak antrenörlerin sosyo-psikolojik profillerini önermeye ve analiz etmeye dikkat etmişlerdir (Kim, 2010; Akt. Park ve Seo, 2019).

Antrenörler, bir oyun sırasında performansın iyileştirilmesine doğrudan katkıda bulunurlar, ancak aynı zamanda sporcuların iç yaşamlarını da etkilemektedirler. Bir antrenörün sergilediği liderlik türü hayati önem taşımaktadır. Liderlik türü, liderlerin kendilerinin özelliklerini ve eğitmenlerin liderlik rolünü

üstlendiği koşulları ve ayrıca karmaşık bir ilişki olan üyelerin liderlerden etkilenme yollarını içermektedir (Jang ve Seok, 1995; Akt. Lim ve ark., 2016).

UZAKDOĞU SPORLARINDA LİDERLİK?

Burada incelenecek olan çalışmalara geçmeden evvel, bu çalışmalarda sıkça kullanılan bazı liderlik tanımlarından kısaca bahsetmek aydınlatıcı olacaktır.

İşlemsel / Etkileşimsel Liderlik: Net, kısa vadeli hedefler belirleyen ve bu hedeflere ulaşanları ödüllendiren lider.

Dönüşümcü / Dönüştürücü Liderlik: Takipçilerini ortak, uzun vadeli hedeflere yönelten lider.

Görev Odaklı (Yönelimli) Liderlik: Çalışanların duygularından ve ilişkilerinden çok işin yapılmasıyla ilgilenen lider.

İlişki Odaklı (Yönelimli) Liderlik: Öncelikle çalışanların duyguları ve ilişkileri ile ilgilenen lider (Aronson ve ark., 2012).

Literatürde, sporda liderlik çalışmalarında bireysel sporlar, daha da özelde Uzakdoğu sporları bazında çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Bu sebeple yapılan çalışmalara bakıldığında bu spor branşlarıyla ilgili liderlik çalışmalarının artması gerektiği de düşünülmektedir. Zira Uzakdoğu sporlarının ortamında liderliğin belirgin şekilde gözlenebileceği düşünülmektedir.

Zira dövüş sanatlarında dönüşümsel ve işlemsel liderlik adlı çalışmada araştırmacı (Rowold, 2006), özellikle karate branşını seçme sebebini şu şekilde açıklamıştır:

1) Geleneksel karate içinde liderlik rolü açıkça tanımlanmıştır ve oldukça görünürdür. Antrenör (sensei) bir rol modeli temsil eder ve dövüş sanatları öğrencilerine gerekli davranışların açıkça tanımlanmış örneklerini sağlar (örneğin, hareketler gibi yeni fiziksel yetenekler).

2) Geleneksel karate, öğrencinin (karateka) antrenörden çeşitli beceriler ve bilgiler öğrenmesini gerektirir. Bu, fiziksel (Columbus ve Rice, 1998), zihinsel (Seitz, Olson, Locke ve Quam, 1990), duygusal (Layton, 1990) ve felsefi (Sylvia ve Pindur, 1978) becerileri ve bilgiyi içerir. Bu, antrenör ve öğrenci arasında çok katmanlı bir ilişki için bir temel sağlar.

3) Karate organizasyonlarının iyi tanımlanmış bir hiyerarşisi vardır ve antrenörlerin yanı sıra öğrencilerin yüksek derecede görünür sıraları vardır. Sıra, ilgili beceri düzeyiyle ilgilidir: Acemi öğrenciler, kuşaklarının rengiyle gösterilen daha düşük bir sıraya sahiptir. Acemi öğrenciler beyaz kuşaktan mor kuşağa ilerler. İleri düzey öğrenciler, üç olası kahverengi kemerden birini takarlar (sırasıyla 3. ila 1. sınıf veya Kyu). Dövüş sanatları ustalarının siyah kuşaklarıyla tanınması kolaydır (1. Dan siyah kuşaktan 9. Dan siyah kuşağa kadar). Hiyerarşinin bu güçlü yaygınlığı, karate spor kulüplerinin organizasyonel iklimini ve ayrıca her antrenman seansını kaplar, bu da karateyi liderlik fenomenlerini incelemek için ideal kılar (Sylvia & Pindur, 1978).

Moosavi ve Ghotnian (2012) karate ve taekwondo sporundaki antrenörlerin liderlik tarzları ve sporcuların memnuniyet düzeylerini araştıran ve kıyaslayan bir çalışma yürütmüştür. Ulusal yarışmaya katılanlardan gönüllü olan 160 sporcuyla yaptıkları çalışmada liderlik ölçeğini kullanmışlardır. Kadınlar açısından sonuçlar, taekwondo antrenörlerinin çoğunun, liderlik stillerin görev odaklı olduğunu göstermiştir. Karate branşı için ise antrenörlerin eğitimci liderlik stili kullandığı görülmüştür. Erkekler açısından taekwondo branşında ilişki odaklı tarz öncelikteyken karate branşında görev odaklı liderlik tarzı ön plana çıkmıştır. Ancak her iki grupta da en düşük olan otokratik liderlik stili olmuştur.

Lisede eğitim gören judo sporcularıyla, judo liderlerinin liderlik tarzı ile sporcu memnuniyeti ve performansı üzerindeki etkinin araştırıldığı çalışmaya 121 erkek, 169 kadın sporcu olmak üzere toplam 290 kişi katılmıştır (Shin ve Kim, 2015). Sonuçlar, liderliğin sporcu memnuniyetini etkilediğini, performans geliştirmede iyi sonuçlar elde

ettiğini, liderin genel davranışının sırasından etkilenen ve daha iyi sporcu memnuniyeti sonuçları alanın sosyal destek davranışının lideri olduğunu göstermiştir.

Ayrıca liderlik yöneticisinin eğitim ve öğretimin oyun becerisi davranışına etkisi, demokratik davranış, sosyal destek davranış, genel davranış performanslarını etkilediği görülmüştür.

Bu nedenle, ilerleme sağlanırsa, birçok lider, zorlayıcı sporculardan ziyade bir anlaşma kapsamında planlama ve kariyer planlamasına öncülük eder ve oyuncu deneyimini geliştirmek ve performansları iyileştirmek için çok sayıda iyi sonuç elde eder çıkarımı yapılmıştır.

Dövüş sanatları ortamında öğrencilerin antrenörlerinin liderlik davranışlarına ilişkin algılarını (N = 186) inceleyen bir çalışmada (Rowold, 2006) Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Mevcut haliyle tam kapsamlı liderlik teorisi, beş dönüşümsel liderlik alt faktörü, üç işlemsel liderlik alt faktörü ve bir lider olmama veya serbest bırakma liderlik faktöründen oluşan dokuz liderlik faktörünü temsil etmektedir (Antonakis, Avolio ve Sivasubramaniam, 2003; Avolio & Bass ,2004; Bass & Avolio, 2000). Dönüşümsel liderler, astları kendi liderlik kapasitelerini geliştirmeleri ve olağanüstü sonuçlar elde etmeleri için teşvik eden ve ilham veren liderler olarak algılanırken, işlemsel liderler sosyal değişim yoluyla liderlik edenlerdir (Burns, 1978).

Ölçekler, kuzey Almanya'daki çeşitli şehirlerde bulunan 20 dövüş sanatları sporu kulübündeki 186 dövüş sanatları öğrencisi tarafından rastgele bir örneklem seçilerek uygulanmıştır. Analizler, antrenörlerin liderlik stilleri ve etkililikleri arasında bir ilişki örüntüsü ile sonuçlanmıştır. İşlemsel ve liderlik dışı ölçeklerin liderlerin etkinliği üzerindeki etkisi, dönüşümcü liderlik davranışlarının etkisiyle açıkça arttırılmıştır. Böylelikle dönüşümcü liderliğin güçlendirme etkisi doğrulanmıştır. Bu sonuçlar önceki araştırmalarla uyumludur (Lowe ve diğerleri, 1996; Waldman ve diğerleri, 1990).

Bu sonuçlar, antrenörlerin liderlik rollerini optimize etmelerine yardımcı olabilir. Dövüş sanatları ortamında, özellikle İlham Verici Motivasyonun ve

İdealleştirilmiş Etkinin (atfedilen ve davranış) etkili liderlik için önemli olduğu ortaya çıkmıştır (Rowold, 2006).

Liderlik türleri ile egzersize dalma (immersive) arasındaki ilişkiyi belirlemek için 2015 yılında ortaokul veya daha yüksek seviyedeki Taekwondo öğrencileriyle bir çalışma yapılmıştır (Lim ve ark., 2016). Tabakalı küme rastgele örnekleme için bir anket, analiz içinse 184 ölçekten elde edilen veriler kullanılmıştır.

Egzersize dalma, optimum performans seviyesini oluşturmak için itici bir güç görevi görür veya sporcuların en iyi seviyelerine ulaşmasını sağlar. Ayrıca oyuncular için önemli bir motive edici faktör olarak hizmet eder. Taekwondo antrenörlerinin liderlik türlerinin egzersize dalmayı nasıl etkilediğini belirleyen bu çalışmanın sonuçlarına göre, eğitim düzeni davranışı ve varsayıma dayalı davranışların öz kontrol yeteneğini etkilediği ortaya çıkmıştır. Eğitim sırası davranışı ve varsayıma dayalı davranış, oyuncuların kendi fikirlerinden çok eğitmenler tarafından verilen fikirlerle güçlü bir şekilde ilişkilidir (Lim ve ark., 2016).

Liderlik, sporcuların hedefleri sabit değilse veya sporcular tamamen motive edilmemişse veya duygularını kontrol etmekte güçlük çekiyorsa özellikle önemlidir. Ayrıca, eğitim düzeni davranışı, varsayıma dayalı davranış ve sosyal destekleyici davranışlar coşkuyu, varsayıma dayalı davranış ve pozitif telafi edici davranış da zamansal duyuyu etkilemiştir (Lim ve ark., 2016).

Doğrudan Uzakdoğu spor branşlarıyla yapılmasa da içinde Uzakdoğu sporları içeren liderlik çalışmaları da mevcuttur. Örneğin bireysel sporda sporcuların atılğanlığının bir göstergesi olarak antrenörlerin liderlik davranışına ilişkin algılarının rolünün araştırıldığı bir çalışmada karate ve taekwondo da yer almaktadır (Sarı ve ark., 2014). Çalışmada katılımcılar güreş, atletizm, halter, taekwondo, boks, karate, badminton gibi çeşitli bireysel sporlardan 170 erkek ve 69 kadın sporcudan oluşmaktadır.

Sonuç olarak antrenörlerin otokratik davranışlarının sporcuların atılğanlığını olumsuz etkileyebileceği ortaya konmuştur. Sporcular karar verme sürecine

katılmadıklarında girişkenlikleri bozulabilir. Dahası, antrenörlerin antrenman ve eğitim davranışları, sporcuların atılganlığını artırmak için önemli görünmüştür. Araştırmada elde edilen sonuçlar göz önüne alındığında, araştırmacılar antrenörlerin daha az otokratik olması gerektiği, bunun yerine eğitim ve öğretim davranışlarını artırmaya çalışabileceklerin ileri sürmüşlerdir.

Uzakdoğu Sporlarında Hangi Liderlik Tarzı Kullanılmalı?

Yapılan son araştırmalarda dönüşümcü liderliğin pek çok artısı ortaya konmuştur. Örneğin bir çalışmada dönüşümcü liderlik, içsel motivasyonun aracılık etkileri üzerinden spor performansı ile ilişkisi açısından incelenmiştir. Araştırma bulguları, içsel motivasyonun, dönüşümcü liderlik ve spor performansı arasındaki ilişkinin bir aracı olarak izole edildiğini ortaya çıkarmıştır ve bu da dönüşümcü liderliğin göreve olan içsel ilgiyi artırabileceğini düşündürmektedir (Charbonneau ve ark., 2001).

Ancak bir başka çalışmada ise (Megheirkouni, 2017) dönüşümcü liderliğin işlemsel liderliğin yerini alamayacağını ya da bunun tersi olduğunu göstermektedir. Diğer bir deyişle, spor organizasyonlarında sektör tipine bakılmaksızın hem dönüşümsel hem de işlemsel liderlik tarzlarına ihtiyaç duyulmaktadır sonucuna varılmıştır.

Buradan hareketle antrenörlerin ya da eğiticilerin, Uzakdoğu sporlarının yapısı itibariyle uzun soluklu süreç sonrasında bireylere ve topluma kazanç sağladıkları bilinci iyice verilmelidir. Antrenörler belli bir tarzı seçmek ve daima o tarzda devam etmek durumunda değildir. Ancak nerde, ne zaman, nasıl doğru müdahalede bulunacağını iyi öğrenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde sporcu kaybı yaşanabilir.

SONUÇ

- Antrenörlerin liderliği, yalnızca antrenörlerin davranış ve tutumlarını değil, aynı zamanda psikolojik ve sosyal gelişimleri ve kişilerarası ilişkileri de dâhil olmak üzere bireylerin işleyişini de etkilemektedir.
- Ayrıca liderliğin, aidiyet duygusu, pozitif takım ruhu, iletişim, oyun kazanma oranı ve genel performansa katkı sağladığı için spor gruplarının verimliliğini büyük ölçüde etkilediği ve takımı geliştirdiği bilinmektedir.
- Spor branşının kültürünü ve kültüründen kaynaklanabilecek artılar ve eksileri, bireysel farklılıkları ve sorumluluk vererek yeni liderler yetiştirebileceği göz önüne alarak liderlik edilmesi önerilmektedir.

ÖNERİLER

- Yapılan çalışmalara bakıldığında, liderlik konusunda Uzakdoğu sporlarının bir arada incelendiği oldukça az çalışmaya rastlanmıştır. Bu, coğrafi olarak ortak kültüre sahip branşların birbirine benzeşik olmasından kaynaklanıyor olabilir. Bu sebeple geleneksel ve yakın zamanda popüler olan (geleneksel olmayan/non-traditional) dövüş sporları arasında bir kıyaslama çalışması yürütülebilir.

KAYNAKÇA

- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*, 14, 261–295.
- Aronson, E., Wilson, T., & Akert, R. (2012). *Sosyal Psikoloji* (Çev. O. Gündüz). İstanbul: Kaknüs Yayınları. ss. 533-535.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set.* (3rd ed.) Redwood City: Mind Garden, Inc.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.
- Burns, J. (1978), *Leadership*, Harper & Row, New York, NY.
- 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, 7, pp. 1521-1534.
- Columbus, P. J., & Rice, D. (1998). Phenomenological Meanings of Martial Arts Participation. *Journal of Sport Behavior*, 21, 16–30.
- Crowther, N. B. (2007). *Sport in ancient times*. Greenwood Publishing Group.
- Imbroda-Ortiz, J., Castillo-Rodríguez, A., & Chinchilla-Minguet, J. L. (2015). Sports management, leadership in the organization. *Journal of Physical Education and Sports Management*, 2(2), 56-65.
- Layton, C. (1990). Anxiety in black-belt and nonblack-belt traditional karateka. *Perceptual and Motor Skills*, 71, 905–906.
- Lim, J. S., Moon, K. S., Kang, M. Y., & Yang, C. H. (2016). Relationship between leadership types of taekwondo instructors and immersion on exercise. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(44), 462-463.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385–425.
- Megheirkouni, M. (2017). Leadership styles and organizational learning in UK for-profit and non-profit sports organizations. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Moosavi, S. J. & Ghotnian, S. (2012). Study and comparison leadership styles of coaches and satisfaction of male and female athletes in the sport of karate and taekwondo. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*. Vol, 3 (S): 2633-2636
- Nosanchuk, T. A., & MacNeil, M. C. (1989). Examination of the effects of traditional and modern martial arts training on aggressiveness. *Aggressive behavior*, 15(2), 153-159.
- Park, E. M., & Seo, J. H. (2019). A Study on Leadership Typology in Sports Leaders Based on Big Data Analysis. *Journal of the Korea Convergence Society*, 10(7), 191-198.

- Rowold, J. (2006). Transformational and transactional leadership in martial arts. *Journal of applied sport psychology*, 18(4), 312-325.
- Sarı, İ., Soyer, F., & Gülle, M. (2014). The role of perceived leadership behaviors as predictor of assertiveness levels in individual sport athletes. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 152, 446-450.
- Seitz, F. C., Olson, G. D., Locke, B., & Quam, R. (1990). The martial arts and mental health: The challenge of managing energy. *Perceptual and Motor Skills*, 70, 464.
- Shin, S. M., & Kim, S. R. (2015). Judo leader leadership influence on the player satisfaction and performance. *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 16(4), 2527-2536.
- Sylvia, R. D., & Pindur, W. (1978). The role of leadership in norm socialization in voluntary organizations. *Journal of Psychology*, 100, 226.
- Waldman, D. A., Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1990). Adding to contingent reward behavior—the augmenting effect of charismatic leadership. *Group & Organization Studies*, 15, 381–394.

İnternet Kaynakları

¹ Karate vs. Taekwondo: What's the Difference? Healthline. <https://www.healthline.com/health/fitness-exercise/karate-vs-taekwondo#differences>

² Karate-Do Nedir? <https://www.karate.gov.tr/?s=karate-do>

BÖLÜM

7

ÖĞRETMENLERDE ETKİLİ LİDERLİK

Uzm. Burak TAŞ

*Kocaeli Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü,
Beden Eğitimi ve Spor ABD, Spor Bilimleri Doktora Pr.*

E-posta: burakktass92@gmail.com

 0000-0003-4977-4886

Uzm. Behçet KOÇOĞLU

*Kocaeli Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü,
Beden Eğitimi ve Spor ABD, Spor Bilimleri Doktora Pr.*

E-posta: behcets_1907@hotmail.com

 0000-0002-0924-4306

ATIF: Taş, B., Koçoğlu, B. (2021). Öğretmenlerde Etkili Liderlik. Betül BAYAZIT (Ed.), *Spor ve Rekreasyonda Liderlik* içinde (ss. 111-118). Konya, Çizgi Kitabevi Yayınları.

- BÖLÜM 7 -

ÖĞRETMENLERDE ETKİLİ LİDERLİK

Burak TAŞ

*Uzm., Kocaeli Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü,
Beden Eğitimi ve Spor ABD, Spor Bilimleri Doktora Pr., burakktass92@gmail.com*

 0000-0003-4977-4886

Behçet KOÇOĞLU

*Uzm., Kocaeli Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü,
Beden Eğitimi ve Spor ABD, Spor Bilimleri Doktora Pr., behcets_1907@hotmail.com*

 0000-0002-0924-4306

GİRİŞ

Yönetim ile ilgili çalışmalar yapan bilim insanlarının genellikle üzerinde çalıştıkları konulardan biridir liderlik. Liderlik konusunda çok fazla ve farklı tanımlar yapılmıştır. Liderlik; takım amaçlarını kazanmak için grubun etkinliklerini, etkileme zamanını, izleyici ile lider durumundaki bireylerde oluşan iletişim, gruplar üstünde pozitif iz bırakabilme gücü gibi tanımlamalar yapılmaktadır. Liderlikle alakalı bakılan araştırmalar, liderliğin farklı konularını göz önüne getirmiştir (Çelik, 1999). Öğretmenin liderliği, eğitim anlamındaki etkinlik ve bu etkinlik süreçlerinde kendi isteğiyle görevleri üstlenme, bağımsız projeleri oluşturma, çevresini ve meslektaşlarının gelişim ve ilerlemesini desteklemek istemesidir. “Lider öğretmen” kişilerin farklı durumlarını gösteren geniş çaplı bir kavramdır. Liderlik, öğretmenin daha çok meslek hayatının önemli bölümünü karşılamaktadır (Katyal ve Evers, 2004; Gehrke, 1991). Öğretmen liderliği, zamanla çok ilginç durumları içinde barındıran geniş ve bu genişliği oluşturan alt başlıklarla uyumlu terimdir. Bu özelliklerinin bir durumu olarak Tomlinson ve Germundson (2007) öğretmen liderliğini caz müziği oluşturmayı çağırılmıştır. Caz müziğinde, geleneksel müzikte olduğu üzere, hepsini yönlendiren bir orkestra şefi ve bireyin çalacağı notalara önem veren orkestra üyeleri bulunmaz. Herkes aynı anda farklı notalar çalar, birbiriyle uyumlu ve ortak melodiyi bulmak için birlik içinde orkestrayı devam ettirirler (Ağırman, Ercoskun, 2017).

Öğretmen liderliği yeniçağda alana girmiş, grupların değişimine özgün düşünceleri durumunu gösteren, çevresini etki altına alan ve etkilenen bir liderlik sürecidir (Özçetin, 2013: 21). Lider öğretmenler bireysel ve ortak yönleri gün yüzüne çıkaran, seçenekleri artıran, amaçları kazanmaları konusunda motive edebilen bireylerdir. Bu rolün çok fazla seçeneği olmakla beraber tümü ortak bir sonuca bakar ve bu ortak sonuç okullardaki çoğu öğrencinin daha iyi öğrenmesi şansını fazlalaştırmak amacı duruma koyulur (Can, 2006). Okulların bünyesinde öğretmenin liderliği uzun zamandır yerini korumuştur. Buna rağmen öğretmenin eğitiminin büyük alanı liderlik yeteneklerinin yaygınlaştırılması üzerine programlarının verimliliğine yapılmış çalışmalar az seviyededir (Katyal ve Evers, 2004; Gehrke, 1991). Parr'a (2006) göre tüm öğretmenlerin liderlik yeteneklerinin varlığı durumunu gösteren ve uygulanma zamanı gelmiş olan öğretmen liderliği, zümre başkanlığı, takım liderliği, formatörlük, uzman öğretmen vb. bu resmi unvanları da kapsayabilecek çok daha büyük bir durumdur. Lider öğretmen, bulunulan bölgeye ya da okula göre değişebilmekle beraber, lider öğretmen; örnek oluşturan öğretmen, rehber, koç, kaynak öğretmen, model öğretmen, özel görevi olan öğretmen anlamına gelebilmektedir (Lord ve Miller, 2000). Can (2006) araştırmasında öğretmen liderliğinin sınırlı/engelleyici durumların arkasında olan okul kültürü; rollerin ve görevlerin iyi anlaşılır ve paylaşırlılığı ile ilgili rol tanımları, zaman azalması ve baskısı, şüphecilik, fazla roller olarak ele alınmıştır. Eğitimciler ise öğretmen liderliğini, tecrübeli öğretmenler, amirler, bölüm başkanları, öncü öğretmenler gibi öğretim kadrosunun desteği anlamına gelen biçimlerde de tanımlamışlardır (Sledge and Morehead, 2006).

Öğretmenler için, liderlik adımları geleneksel esneklikten yetersiz, devamlı ve fazla şekilde zaman ve enerji gerektirmektedir (Dimock and Mc Gree, 1995).

Harris ve Muijs (2007) öğretmen liderliğini 4 madde ile açıklamıştır:

1. Öğretmen, okulu ileriye taşımak için oluşan prensipleri sınıflarına gösteriş şekillerinin ne şekilde olduğu ile ilgilidir. Bu, lider olarak öğretmenin asıl görevidir.

2. Öğretmenler katılımcı davranışlarıyla ilgilidir. Öğretmenler okulu ileri seviye doğrultusunda amaçlayan, yenilik ve değişimlerin parçası olarak bilirler. Ortak çalışma durumu oluşturan birlikçi bir ortam oluşması için yardım eder ve ilham verirler.

3. Aracılık rolüdür. Liderlik rollerinde öğretmenler etkili bilgi ve uzmanlık sözlüğüdür. Gerekli durumda ekstra kaynak veya daha uzman, bilgili olanlara ilerleyerek çevreden destek almaya hazırdırlar.

4. Meslektaşlarla iyi iletişim kurmak, deneyimlerini paylaşmak ve beraber öğrenme durumuyla bu ilişkilerini ilerletmelidir.

LİDER ÖĞRETMENİN GÖREVLERİ

Lord ve miller (2000) araştırmasında lider öğretmenin görevlerini 4 grupta incelemiştir:

- Eğitim ortamlarında öğretmenler ile ya da bireysel çalışmak,
- Öğretimin dışında kalan destek görevlerde farklı öğelerle çalışmak,
- Birbirleri ile incelenen mesleki gelişim ortamında ve labaratuarlarda öğretmenlerle grupça araştırmak,
- Sınıf içerisindeki öğrenme ve öğretme tecrübelerini dolaylı şekilde destekleyen konular/programlar konusunda diğer öğretmenler, müdürler, öğrenciler ve topluluk üyeleriyle çalışmak.

Öğretmen liderliği terminolojisinde durumlar farklılıklar bulundursa da işbirlikli çalışma, etkileşim, rehberlik, paylaşıma açık, yakın ilişkiler, farklı ve eğitsel gibi ortak durumlar bu terimlerin temelidir. (Beycioğlu, 2009: 32). Politikacılar, yöneticiler ve sınıf ortamı dışında farklı liderler, öğretmen liderleri desteklemeli, doğrucu iletişim kurmalı, lider öğretmenlerin başarmaları için onların ihtiyaçlarına kaynak bulup yardımcı olma sorumluluğuna sahiptirler (Moller, 1999).

Frost ve Harris (2003) öğretmenlerin okullarda liderlik yapmasının farklı sebeplerle olduğunu göstermektedir;

- a) Öğretmenlerin profesyonel rollerinin yaratılması (Öğretmenlerin inanç ve beklentileri)
- b) Örgütsel çevreler
- c) Kişisel kapasite (Otorite, Pedagojik, Örgütsel ve Toplumsal Bilgi, Durumsal Kavrayış) (Arslan, Özdemir, 2015)

ÖĞRETMENLERDE LİDERLİK STRATEJİLERİ

Öğretmenlerde liderlik özelliklerinin geliştirilmesi için 4 farklı strateji bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, öğretmenin liderlik özelliklerini sadece sınıf içerisinde değil aynı zamanda sınıf dışında da göstermesi gereklidir. Öğretmenler sınıf içerisindeki rollerinin haricinde sınıf dışarısındaki görevler, etkinlikler, projeler gibi bir takım eylemlere katılmaları, düzenlemeleri, etkin rol oynamaları gerekmektedir. Bunları yaparken de yöneticiler ve öğrenci velileri ile de etkileşim içerisinde olabilir. İkinci strateji; kendi meslektaşlarıyla etkileşimde olarak paylaşım içerisinde olmaktır. Her öğretmenin liderlik özelliği gösterebilir ya da göstermesin başka öğretmenlerin tecrübelerinden ve özelliklerinden faydalanacağı durumlar vardır. Öğretmenler birbirleri ile deneyimlerini, bilgilerini paylaşmalıdırlar. Birbirlerine karşı kendilerini üstün görmemeli, diğer öğretmenler tarafından reddedilme ya da küçük görülme gibi durumları düşünmemeleri gerekmektedir. Böyle durumlar olabilse dahi lider öğretmen konumundaki bir kişi bu tarz risklerle başa çıkabilecek potansiyelde olabilmeli. Üçüncü strateji, kendi meslektaşlarının var oldukları güçleri farkında olmaktır. Öğretmenlikte iş birliği gereklidir. Kendinden daha iyi bilgi ve tecrübeye sahip meslektaşlarından faydalanmaya çalışmak akılcı olacaktır. Dördüncü strateji ise, öğretmenlerin liderlik özelliklerini geliştirmek için yönetim ve hazırlık programlarına katılmalarıdır. Lider öğretmenler hem okul içi hem de okul dışında yönetim, etkinlik düzenleme, düzenlenen etkinliklere katılma ya da projelerde yer alma gibi durumlarda bulunduğundan kendini bu bağlamda geliştirmesi gerekmektedir (Hale 1998).

ÖĞRETMEN LİDERLİK TİPLERİ

Öğretimsel Liderlik, Odak noktası öğretim olan, öğretim ortamındaki kaliteyi yükseltmeyi hedefleyen liderlik türüdür.

Kültürel Liderlik, Öncelikli amacı kültürel değerleri koruyup onları canlı tutarak, okullarda; kültürel törenler, sportif faaliyetler ve etkinlikler düzenleyen liderlik türüdür.

Süper Liderlik, Bireylerin kendilerini sürekli geliştireceği ve ileride kendilerinin lider olabileceği savunulmaktadır. Odak olarak başkalarının değil, bireyin kendini odak alması gerektiğini ve kendi izlerinin ardından gitmesi gerektiğini savunur. Öğretmen, öğrencilerin kendilerini gösterebilmeleri için etkinliklere katılarak sorumluluk almalarını sağlamaya çalışır.

Etik Liderlik, İnsanlar arası ilişkileri ön planda tutarak tutarlı davranışlar sergilenmesini sağlayıp davranışlarıyla öğrencilere örnek olmaya çalışan liderliktir.

Dönüşümcü Lider, Bulunulan çağın teknolojik gelişmelerini takip ederek teknolojik ekipmanları kullanabilen, değişim ve gelişmeleri dikkate alarak kendini devamlı geliştirmek amacıyla mesleki gelişim programlarına dahil olan liderliktir.

Öğrenen Liderlik, Devamlı olarak öğrenmek için uğraşan, çaba gösteren, öğrencilerinin de öğrenmelerini destekleyen liderliktir.

Vizyoner Liderlik, Dersiyle alakalı geleceğe dair bir hayali tasarlayabilen, geliştirebilen ve uygulamaya koyabilen liderliktir.

LİDER ÖĞRETMENİN ROLLERİ

Çocuğa hayatın gerçeklerini görebilecek bir *eğitici*

Çocuğa bilgi birikimi kazandırabilecek ve bu bilgi birikimini arttırabilecek bir *öğretici*

Çevre, aile ve okulu birleştiren bir *kaynaştırıcı*

Öğrenciyi dışarıya hazırlayan bir *yetiştirici*
(https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/28640/mod_resource/content/1/%C3%96%C4%9Fretmenin%20Rolleri%20ve%20Liderlik.pdf. 30.07.2021).

Lider Öğretmen Olmak için:

- Öğrencilerin problemleriyle ilgilenilmeli
- Verilen sözleri tutmaya dikkat edilmeli
- Tüm sınıfın katılımı konusunda ısrarcı olunmalı
- Karşılaştırma yapmaktan kaçınılmalı
- Kendinize ait bir stratejinin oluşturulması gibi unsurların olması gerekmektedir.

ÖĞRETMENLERİN SINIFTA LİDERLİK DAVRANIŞLARI

Sınıf yönetimi, sınıfın farklılığı ve çeşitliliğini birleştiren, öğrenme alanını etkili bir biçimde kullanan yöntemlerdendir ve sınıftaki çalışmaların hepsiyle orantılıdır. Uygulananların hazır olması ve ilerlemesi olan öğretmen davranışları, öğrenme amaçlarına kavuşmasında önemlidir (Can, 2006). Öğretmenler sınıfta ders işlerken öğrencilerin derse aktif bir şekilde katılmasını sağlamak amacıyla öğretim yöntemlerini kullanmaktadır. Bu yöntemler sınıfın durumuna, sınıf ortamının elverişliliğine göre çeşitlenebilir ya da seçilebilir. Ancak öğretmenler çoğunlukla düz anlatım ve sunu yöntemleri kullanmaktadır. Bu yöntemleri kullanmasına karşılık öğretmenler kullanabilecekleri diğer yöntemler için de çaba göstermektedir. Bu yöntemleri kullanmadaki en büyük faktörler çoğunlukla şartların elverişliliğidir. Ancak öğretmenler açısından da eksiklikler gözlenebilmektedir. Öğretmenlerin yaratıcılık yeteneklerindeki eksiklikler ya da problemleri yok sayma gibi durumların olması bilgi ve becerilerin öğrencilere aktarılmasında da sorunlar yaratmaktadır. Bundan dolayı yöneticiler de bu gibi durumlarda rol alarak öğretmenleri karar verme süreçlerine dahil edebilmektedir (Sledge and Morehead, 2006). Okullardaki derslerin müfredatları ilgili bakanlık tarafından hazırlandığından, genellikle öğretmenler merkezde

geliştirilmiş olan eğitim programlarına dayalı olarak derslerinin hedeflerini davranış olarak yazarak, günlük ve yıllık ders planlarını hazırlamaktadır. Bununla beraber günümüzde öğretmenler, sanal ortamda hali hazırda bulunan taslak halindeki bölümlendirilmiş yıllık planları güncelleştirerek uygulamaya başlamıştır. Hazır halde bulunan bu taslak planlara ulusal ve bölgesel etkinliklerin olduğu belirli gün ve haftaları kullanmaktadırlar. Yöneticiler, ilk ve orta öğretim okullarında görev alan öğretmenlerin, amaçları, güven ve vizyonlu olma, istekli bir şekilde çalışma ve çalıştırma, dik durma gibi lider öğretmenin davranış ve rollerini gösterme seviyelerini normal olarak göstermiştir (Can 2009).

ÖĞRETMENLERİN OKULLARDAKİ LİDERLİK DAVRANIŞLARI

Okullarda liderlik alıştırmaları, yalnız okul idarecileriyle olmayan, sınıflardaki eğitim ve öğretimin kalitesini fazlalaştıran ve okulun kültürünü ileriye taşımak isteyen insanları da içine alan, geleneksel örgüt yönetiminin üzerinde olan uygulamalar ve çalışmalarla ilerlemiştir. Öğretmenlere yapılan çalışmalarda, okullardaki etkinlikler üzerinde özgür davranışlar gösterme, farklı projeler kurma ve okul seviyesinde amaçlar belirlemede isteksiz oldukları anlaşılmıştır (Beycioğlu, Aslan, 2012). Öğretmenler kendilerini bulundukları konumdan daha iyi hale getirebilmek için tahsillerini ilerletmek, yenilikleri öğrenmek ve kendilerini geliştirmek gibi isteklerinin olmasına rağmen kendilerine yeterli düzeyde kolaylık ve imkanların sunulmadığını göstermişlerdir. Eğiticilere göre sınıfta yer alan projeler neredeyse bütün alanları işgal etmekte, ders harici kalan zamanlarda da vakitlerinin az süresini okul projelerine ayırabilmektedir. Ek olarak zaman yaratmak ise ancak öğretmenin özverisiyle mümkün olmaktadır. Halbuki zaman sınırlılığı, öğretmenin liderlik rolünü olumsuz etkileyen önemli unsurlardan biridir (Can 2009).

KAYNAKÇA

- Ağırman, N., Ercoşkun, M. H., (2017). Sınıf Öğretmenlerinin Öğretmen Yeterlik ve Öğretmen Liderlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi. *Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 5 (3).
- Arslan, M.C. (2015). Öğretmen Liderliğine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 4(2), 190-207.
- Beycioğlu, K. (2009). İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Sergiledikleri Liderlik Rollerine İlişkin Bir Değerlendirme (Hatay İli Örneği). Doktora Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi.
- Beycioğlu, K., Aslan, B. (2012). Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 18(2), 191-223.
- Can, N. (2006). Öğretmen Liderliği Ve Engelleri Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 2, 137-161.
- Can, N. (2009). Öğretmenlerin Sınıfta ve Okulda Liderlik Davranışları. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 385-399.
- Çelik, Vehbi (1999). Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem Yayınları.
- Dimock, V. B. and M. McGree, K. (1995). Leading change from the classroom: teachers as leaders, *SDL Issues..about Change*, 4 (4). <http://www.sedl.org/change/Issues/Issues44.html> (30.05.2006).
- Fay, C. (1992). Empowerment through leadership: in the teachers' voice. In C. Livingston (Ed.), *Teachers As Leaders: Evolving Roles. NEA School Restructuring Series*. Washington, D. C.: National Education Association.
- Gehrke, N. (1991). Developing teachers' leadership skills. ERIC Clearinghouse on Teacher Education Washington DC..
- Hale, Rosalind P.(1998). "Developing Teacher Leaders", *Kappa Delta Pi Record*, 34 (3), 110-111.
- Katyal, K. R.ve Evers, C. (2004). Teacher leadership and autonomous student learning: adjusting to the new realities. *International Journal of Educational Research*, 41, 367-382.
- Lieberman, A., Saxl, E., Miles, M. (1988). Teacher leadership: ideology and practice. In A. Lieberman (Ed.), *Building A Professional Culture In Schools*. New York: Teachers College Press.
- Lord, B. ve Miller, B. (2000). An appealing and inescapable force in school reform. *Education Development Center*. <http://www.ed.gov/inits/Math/glenn/LordMiller.doc> (10.08.2006).
- Loucks-Horsley, S., Hewson, P., Love, N., Stiles, K. (1998). *Designing Professional Development For Teachers Of Science And Mathematics*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Moller, G. (1999). You have to want to do this job. *Journal of Staff Development*, 20 (4). <http://www.nsd.org/library/publications/jsd/voices204.cfm> (21.06.2006).
- Muijs, D., Harris, A. (2007). Teacher leadership in (In)action. *Educational Management Administration and Leadership*, 35, 111-134.
- Özçetin, S. (2013). Öğretmen Liderliğinin Okulun Liderlik Kapasitesinin Gelişimine Etkisi: Bir Durum Çalışması. Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi.
- Sledge, J.R. ve Morehead, P. (2006). Tolerated failure or missed opportunities and potentials for teacher leadership in urban schools. *Current Issues in Education* [On-line], 9(13). Available: <http://cie.ed.asu.edu/volume9/number3>.
- Ward, L., & Parr, J. (2006). Authority, volunteerism, and sustainability: Creating and sustaining an online community through teacher leadership. *Leadership and Policy in Schools*, 5, 109-129.
- Wynne, J. (2002). Teacher Leadership In Education Reform. ERIC Digest. <http://www.ericdigests.org/2002-4/teachers.html>.

BÖLÜM

8

REKREASYON FAALİYETLERİNDE LİDERLİK: AÇIK ALAN LİDERLİĞİ

Uzm. Ozan YILMAZ

*Kocaeli Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü,
Beden Eğitimi ve Spor ABD, Spor Bilimleri Doktora Pr.*

E-posta: ozanyilmaz57@gmail.com

 0000-0001-5889-7365

Öğr. Gör. Dr. Hakan AKDENİZ

*Kocaeli Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi,
Rekreasyon Bölümü*

E-posta: hakanakdeniz@gmail.com

 0000-0001-8171-1821

ATIF: Yılmaz, O., Akdeniz, H. (2021). Rekreasyon Faaliyetlerinde Liderlik: Açık Alan Liderliği. Betül BAYAZIT (Ed.), *Spor ve Rekreasyonda Liderlik* içinde (ss. 120-130). Konya, Çizgi Kitabevi Yayınları.

- BÖLÜM 8 -

REKREASYON FAALİYETLERİNDE LİDERLİK: AÇIK ALAN LİDERLİĞİ

Ozan YILMAZ

*Uzm., Kocaeli Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü,
Beden Eğitimi ve Spor ABD, Spor Bilimleri Doktora Pr., ozanyilmaz57@gmail.com*

 0000-0001-5889-7365

Hakan AKDENİZ

*Öğr. Gör. Dr., Kocaeli Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi,
Rekreasyon Bölümü, hakanakdeniz@gmail.com*

 0000-0001-8171-1821

GİRİŞ

Platon ve Sokrates döneminden beri filozoflar ve araştırmacılar tarafından liderliğin gerçekte ne olduğu ve ne anlama geldiği sorusu tartışılmaktadır (Martin ve ark., 2006). Alan yazında liderlik, ekonomi, sosyoloji, psikoloji ve pedagoji gibi farklı disiplinler açısından ele alınmıştır (Martinsen, 2009). Liderlik; tarihsel gelişim, liderlik rolleri, lider davranışları, liderin görevleri, gerekli liderlik becerileri, etkili liderlik, liderin özellikleri, liderliğin önemi ve anlamı gibi farklı açılardan ele alınmıştır. Diğer bir yaklaşımla da liderliği, liderliğin uygulandığı perspektifi görmek ve bu bağlamda, etkili açık alan liderliğini neyin oluşturduğunu araştırmaktır. Liderlik ile ilgili yapılan kapsamlı araştırmalar, çok sayıda liderlik teorisini de ortaya çıkarmıştır. Bu liderlik teorileri ile liderlik olgusuna ilişkin hem farklı görüşler hem de liderlik teorileri ile örtüşen görüşler ortaya çıkmıştır.

Günümüzde rekreasyon ve rekreasyon yönetimi kavramı üzerine olan popüleritenin artması ve rekreasyon faaliyetlerinin modern toplumlarda gitgide yaygınlaşmasıyla birlikte karşımıza çıkan rekreasyon liderliği kavramı ve rekreasyon faaliyetleri ile ilgili rekreasyon liderliği yaklaşımlarını ele alan güncel bir kavramdır. Nitekim bireylerin serbest zamanlarını değerlendirme ihtiyaçlarına cevap verecek, onları rekreatif faaliyetlere katılma yönünde motive edecek, bir rol modeli teşkil

ederek bireylerin kişisel gelişimlerine katkıda bulunacak ve günlük yaşamın olumsuz etkilerini geride bırakmalarına yardımcı olacak bu liderler, rekreasyon faaliyetleri açısından hayati bir önem taşımaktadır (Başoğlu, 2013). Rekreasyon lideri, bireylerin fiziksel gelişimlerine, kişisel beceri ve yeteneklerini geliştirmeleri açısından güçlenmelerine, kendilerini yenilemelerine ve sosyal gelişimlerine önemli katkı verirken diğer taraftan çalışanların mutluluğu ve organizasyonların devamlılığının sağlanması açısından kayda değer katkılar sağlamaktadır (Yağmur, 2020).

Rekreasyon aktivitelerinin bir lider tarafından yönlendirilmesi etkinliklerin doğru ve sağlıklı gerçekleştirilmesinin yanı sıra, toplumsal sermaye rolünün de yerine getirilmesine yardımcı olmaktadır (Akoğlu Kozak, ve ark. 2017). Etkili liderlik sadece tutku ve vizyon sahibi olmayı gerektirmez, aynı zamanda yeterli liderlik becerilerine ve baskı altında çalışabilme yeteneğine sahip olmayı da gerektirir (Demir, Bayazıt ve Çolak, 2019). Aynı zamanda liderlik, başkalarına ne yapacaklarını söylemekten çok daha fazlasını ifade eder. Aynı zamanda liderlik grup olarak bir görevi başarmak, güçlü, zeki veya hızlı olmaktan çok daha fazlasını gerektirir. Etkili liderlik, bir grubun nasıl performans gösterdiği veya bir görevin nasıl yerine getirilip getirilmediği konusunda fark yaratmasıdır. Liderlerin, başarının liderlere değil, liderin grubun saygı kazanması, gruba bağlılığını ve grup enerjisini kazanma ve grubun tümünün ortak bir amaç ve sonuca odaklanan ve iyi işleyen bir takıma dönüştürme yeteneğine sahip olduğunu bilmeleri gerekir. Bu kapsamda bu bölümde, rekreasyon faaliyetlerinde liderlik ve açık alan liderliği açıklanarak önemi ve gerekliliği vurgulanmaktadır.

REKREASYON FAALİYETLERİNDE LİDERLİK

Rekreasyon faaliyetleri eğlenceli aktiviteler olarak ifade edilebilir. En basit anlatımla rekreasyon, ferahlatıcı ve genel olarak keyifli, tatmin edici bir deneyim olması amaçlanan ve bunun için harcanan zamana verilen terimdir. Rekreasyon genellikle aktif katılım gerektirir, ancak katılımcıları duygusal ve psikolojik olarak yenileyicidir. Açık ve kapalı rekreasyon alanlardaki aktivitelerin yönetiminde kişinin masa başındaki yöneticilik görevinden öte gruplara liderlik etmesi gerekliliğinden dolayı “rekreasyon liderliği” kavramı ortaya çıkmıştır. “Rekreasyon faaliyetlerinin

planlanmasında ve uygulanmasında görev alan liderler” (Çakır ve Akoğlan Kozak, 2012) olarak tanımlanan rekreasyon liderlerinin, gruba liderlik etme sürecinde bazı ayırt edici özelliklere ve rollere sahip olması gerekmektedir (Özoğul, İlbaş ve Akoğlan Kozak, 2016). Rekreasyon liderliği, rekreatif faaliyetler ile ilgili alanlardaki liderlik faaliyetlerini içeren özgün bir liderlik yaklaşımını ifade etmektedir (Huang, 2004). Rekreasyon liderlerinin temel rolü; hem kapalı alanlarda hem de açık alanlarda eğlence ve spor faaliyetlerini teşvik etmektir. İşleri, başkalarını bir takımın üyesi olarak çalışmaya motive etmelerini ve aynı zamanda iyi ahlak ve sportmenliği teşvik etmelerini gerektirir. Rekreasyon ya da organizasyon şirketlerinin müşteri tabanına en uygun eğlence ve spor programları geliştirirler. Diğer görevler arasında eğlence etkinliklerinin reklamını yapmak, özel etkinlikler ve projeler için finansman sağlamak ve güvenlik uygulamalarına bağlı kalmak da yer alır.

Başarılı bir rekreasyon etkinliği etkili şekilde yürütülebilmesi için, etkinliği yöneten liderin rekreasyon kapalı ve açık alanlarda yetenekli olması ve liderlik becerilerine sahip olması gerekir. Rekreasyon liderliğinde liderden beklenen; grup üyelerine üyelik hazzını yaşatma, o grupta olmaktan tatmin sağlamalarına yardımcı olma ve üyeleri belirli faaliyetlere yönlendirme, yol gösterme ve etkilemektir. Liderin rekreasyon programının tüm aşamalarına aktif katılımının yanı sıra kişisel ve liderlik tecrübelerini geliştirirken programın uygulamasına da fayda sağlayacağı düşünülmektedir (Ömür, 2006).

Rekreasyon faaliyetlerinde liderlik, gönüllü katılımcıların etkinliğe adaptasyonunu ve devamlılığını sağlayabilecek şevki yaratırken grup dinamizmini sıcak ve canlı tutabilme başarısına sahip olmaktır (Kaya, 2002). Bu durumda liderlik başarısı ise içinde bulunulan duruma, katılımcı profiline, aktivite uzmanlığına (Little ve Watkins 2004) ve liderin grup tarafından kabul görmesine bağlıdır (Jordan, 1989). Ayrıca diğer tüm alanlarında olduğu gibi rekreasyon alanı için de liyakat ilkesi üzerine inşa edilmiş, doğru ve dürüst bir şekilde yönetilen bir kadro politikası gereklidir. Özellikle organize edilmiş rekreasyonel faaliyetlerin başarısı, diğer tüm faktörlerden çok, organizasyonu yönetecek olan lidere bağlıdır (Meyer, 1942).

Liderlik tarzları durumsal liderlik faktörleri yansıtacak şekilde değiştirilmelidir. Örneğin, iyi liderler tehlikeli bir durumda, grubun dikkatini ilişkilerden çok görevlere odaklayarak yanıt verecek şekilde grubun güvende ve hazırlıklı olmasını sağlamak için otokratik bir liderlik tarzı, eğer tehlike uzaktaysa ve lider grubun bu deneyimden ders almasını istiyorsa demokratik bir tarzı, grup kendi kararlarını etkili bir şekilde alabilecekleri gibi bir gelişim aşamasındaysa, lider, katılımcıların karar verme sorumluluğunun çoğunu veya tamamını almalarına izin veren, abdikrat bir yaklaşım tarzını kullanabilir. Çoğu liderlik bir direktife ya da bir destekleyici güce dayanır (Robbins, 2002). Dolayısıyla rekreasyon liderliği bazı temel sorumluluklar açısından durumsal koşullara göre farklı liderlik özellikleri gösterebilen bir liderlik tutumudur. Rekreasyon faaliyetlerde lideri aktif veya etkili kılan diğer faktörler ise; faaliyet alanına, liderin kişiliğine, grubun yapısı ve özelliklerine, liderin pozisyonuna, hiyerarşik düzeye vb. göre değişmektedir (Gül Yılmaz, 2017).

Rekreasyonel liderlik, çeşitli amaçlar için çeşitli şekillerde çeşitli işlev ve işlevleri kapsar. Rekreasyon liderleri, birçok farklı rekreasyon faaliyetini yöneterek boş zaman ve rekreasyon kurumlarıyla ilişki kurar. Tezcan'a (1977) göre rekreasyonel liderler, çok çeşitli etkinlikler gösteren programları düzenlemeye ve yönetmeye yardımcı olurlar. Kozak (2013) rekreasyonel liderliğini, grup üyelerinin üyelik hazzını yaşamak, mutlu olmak için gruba üye olmalarını sağlamak, onları belirli faaliyetlere yönlendirmek, rehberlik etmek ve etkilemek gibi amaçlarla yönetsel liderlikten farklılaşan boyutları içerdiğini vurgulamaktadır. Rekreasyon faaliyetlerinde rekreasyon lideri danışman, denetleyici, ilgisiz, görev odaklı ve ilişki odaklı liderlik rolünü oynayabilir (Hacıoğlu ve ark., 2015).

İyi bir lider olmak; insanları, meslektaşları, müşterileri ve onların motivasyonlarını anlamayı gerektirir. Boş zaman ve rekreasyon faaliyetlerinde insanlara hitap etmek (ilişki/görev yönelimi) muhtemelen en önemli bileşendir. İyi liderler, hedeflere ulaşmak için bir vizyon oluşturup ve bir strateji belirleyip grup üyelerini yönlendirir, motive eder ve iletişim kurarlar (Torkildsen, 1992). Rekreasyon faaliyetlerinde liderlik, faaliyetlerin başarısı ve sürdürülebilirliği açısından da oldukça

önemlidir. Dolayısıyla her liderlik tarzından beklendiği gibi eğlenceci liderlik tutumu sergileyecek bireylerin de etik değerler çerçevesinde davranmaları beklenmektedir (Demirdağ ve Güçer, 2018).

AÇIK ALAN LİDERLİĞİ

Açık alan liderliği, macera ve dış mekan ortamlarında insanlara liderlik etme eylemidir. Bir açık alan lideri, çeşitli açık alanlarda macera aktiviteleri üstlenen bireylere ve gruplara talimat verir ve rehberlik eder. Aktiviteler arasında bisiklet turu, doğada yürüyüş, kano, mağaracılık, kros kayağı, atlı trekking, rafting, kaya tırmanışı, kayak ve yelken vb. rekreasyon etkinlikleri sayılabilir. Priest (1988) liderliği *“liderlik bir etki sürecidir. Belirli bir zamanda en etkili olan grup üyesi, bu grubun lideridir”* şeklinde ifade etmiştir. Grubun belirlenmiş lideri etki sahibi kişi olabilir, ancak etkinlikteki diğer katılımcılar da o kişi olma potansiyeline sahiptir. Açık alan liderliği; liderin, programın, zamanın, katılımcıların ve eğitmenin ihtiyaçlarının gerektirdiği hedeflere ulaşmak için karmaşık bir ortamda karar verme ve müzakere sürecidir (Galloway, 2005). Lider olmanın ne anlama geldiğini tanımlarken, liderliğin kendi başına bir amaç olmadığını (Palmer ve ark., 2001) ve lider olmanın tek bir doğru yolu olmadığını unutmamak gerekir (Jordan, 1998). Etkili liderler çeşitli tarzlar kullanır (Palmer ve ark., 2001) ve gerektiğinde farklı özellikler sergileyebilmektedirler. Palmer (2009), çeşitli alanların etkili liderliği şu veya bu şekilde tanımlayabilmesine rağmen, liderliğin aynı kalan temel bir unsuru olduğuna dikkat çekmektedir: *“Liderlik, özünde, ortak bir misyona en iyi nasıl ulaşılacağına dair bir vizyon ışığında hareket etmeleri için başkalarını etkilemeyi içerir”*.

Açık alan liderliği için yapılan birçok tanım bulunmaktadır bunlardan bazıları şunlardır:

“Açık alanda bir grup katılımcıyı organize etme, onlara gerekli talimatları verme, gözetme veya genel olarak onlarla ilgilenme sorumluluğunu aktif olarak sağlama sürecidir.”

“Macera eğitimi arayışıyla ilişkili olarak bir grubun hedeflerine ulaşması için karar, eylem ve değerlendirme sorumluluklarını alma sürecidir.”

“Doğa veya macera içinde grubun öz-kimliğini, birlikteliğini, amacını ve/veya etkinliğini güçlendirme sürecidir.” (Tekin ve Duyan, 2021).

Açık alan liderliği, bireyleri/grupları rekreasyon veya eğitim için kasıtlı olarak açık alana çıkararak öğretim becerileri, problem çözme, grup/bireysel güvenliğin sağlanması, karar verme, katılımcıların felsefi, etik ve estetik gelişimini kolaylaştırmayı içermektedir (Ewert, 1983). Aynı zamanda bireyin veya grubun amaç ve hedefleri belirlemesine yardımcı olmayı, bu hedeflere ulaşmak için belirli eylemleri kullanmak, öğrenme fırsatları yaratmak (Buell, 1983) ve yeni veya daha az deneyimli açık alan eğitmenleri ve liderleri yetiştirmektir (Ewert, 1989).

Petzoldt’a (1984) göre açık alan liderliğinin üç temel amacı:

1- Açık alan liderleri, açık alan eğitimi ve rekreasyon deneyimlerine katılan bireylerin güvenliğini sağlamayı amaçlar.

2- Açık alan liderleri, insanların açık alan eğitimi ve rekreasyon deneyimleri için girdikleri doğal ortamların korunmasını ve muhafaza edilmesini sağlamayı amaçlar.

3- Açık alan liderleri, birlikte çalıştıkları bireyler için dış mekan deneyimlerinin kalitesini arttırmayı amaçlar.

Martin, Cashel, Wagstaff ve Breunig (2006), açık alan liderliği uygulaması için gerekli olan sekiz temel yetkinliği şu şekilde belirtmiştir: temel bilgi, öz farkındalık ve profesyonel davranış, karar verme ve yargılama, öğretim ve kolaylaştırma, çevre yönetimi, program yönetimi ve teknik yetenek.

Bir açık alan liderinin sahip olması gereken özellikleri veya liderlerin hangi alanlarda deneyimlenmesi gerektiğini öneren birçok araştırma vardır. Basit bir ifadeyle, iyi bir lider, teknik yetenekler, kişilerarası beceriler ve ilişki kurma ve risk

yönetimi gibi çeşitli becerileri anlayan ve uygulayan biri olabilir (Graham, 1997; Kosseff, 2003; Priest & Gass, 2005, & Raynolds, Lodato, Gordon, Blair-Smith, Welsh, & Gerzon, 2007). Açık alan liderlerinde aranan beceriler çok sayıda araştırmanın konusu olmuştur. Bu araştırmalarda genel amaç, etkin açık alan liderliği için gereken becerilerin tanımlanması, önemli görülen becerilerin tespit edilmesi ve bu liderlik becerilerini etkin şekilde geliştirmenin yollarının aranmasıdır.

Literatürde, açık alan liderliğinin bileşenleri ve bu becerilerin evrensel olarak kabul edilmiş bir listesi olmadan açık alan liderlerinin sahip olması gereken beceriler hakkında çok fazla tartışma yapılmıştır (Twehous ve ark., 1991). Bununla birlikte, bir açık alan lideri için gerekli olan çok çeşitli yeteneklerin olduğu kabul edilmektedir (Hayashi & Ewert, 2006; Shooter ve ark., 2009). Bu geniş yetenek yelpazesini somutlaştıran, teknik beceriler ve kişiler arası iletişim becerileri, açık alan liderliği alanında yaygın olarak kabul edilen iki terimdir. Ancak bu alanların alt kategorilerinde farklılıklar vardır (Shooter ve ark., 2009). Teknik ve kişilerarası iletişim becerilerinin iki kategorisi açık alan liderini tamamen içermese de, üçüncü bir kategori olan kavramsal beceriler açık alan liderini içermektedir.

Shooter ve ark. (2009) açık alan liderliği alanındaki farklı araştırmacılara göre belirli olan kategorileri karşılaştıran verileri aşağıdaki tabloda toplamıştır.

Yazar	Teknik Beceriler	Kişiler Arası İletişim Becerileri	Kavramsal Beceriler
Swiderski (1987)	Fizyolojik, çevresel, güvenlik, teknik ve idari	Sosyal, psikolojik, iletişim, kişilerarası, insan	Problem çözme, karar verme, muhakeme, eleştirel düşünme ve yaratıcılık
Phipps (1988)	Teknik beceriler	İnsan becerileri, liderliğin duygusal yanı	
Bartley (1989)	Teknik yeterlilikler, ilk yardım, lojistik	Kişilerarası yardım becerileri	
Green (1990)	Teknikler ve prosedürler	Yönlendirme, iletişim, grup dinamiği	Muhakeme, problem çözme, karar verme
Phipps & Swiderski (1990)	Fizyolojik, çevresel, güvenlik, teknik ve idari	Sosyal, psikolojik, iletişim	Muhakeme ve yaratıcılık

Twehous, Groves, & Lengfelder (1991)	Bütçe oluşturma, aktivite becerileri, harita okuma / navigasyon	Muhakeme / karar verme, kişilerarası ilişkiler, grup dinamikleri	Operasyonel (İşletme) beceriler: güvenlik becerileri, çevre bilinci, risk analizi ve yönetimi
Wagner & Roland (1992)	Ekipman kurulumu, güvenlik yönergeleri	Grup süreci, insan davranışı, bilgilendirme	
Knapp (1999)	Teknik yeterlilikler	İnsan ilişkileri yetkinlikleri	
Priest & Gass (2005)	Teknik, güvenlik, çevre	Eğitim, organizasyonel, kolaylaştırma	Meta beceriler: muhakeme, karar verme, etkili iletişim, etik

Teknik Beceriler: Katılımcıların fizyolojik gereksinimlerini karşılamak için açık alan liderinde olması beklenen becerilerdir (Maslow, 1980). Doğada yapılacak bir faaliyet için açık alan lideri vücut ısınısını düzenleme, ısınmak için ateş yakma, çadır kurma, bir acil durum barınağı hazırlama ve doğadaki faaliyetin gerektirdiği yüksek enerji değerlerini sağlayacak beslenme bilgisine sahip olmalıdır. Yön bulma, doğada arama, cankurtarma, ilk yardım ve tahliye etme yolları hakkında bilgi ve deneyim de bunlara ilave edilebilir (Tekin ve Duyan 2021).

Kişiler Arası İletişim Becerileri: Kişiler arası iletişim becerisinin önemini onaylayan çok sayıda araştırma vardır. Swiderski (1987), açık alan liderliğinin gelişiminde çoğunlukla göz ardı edilen kişiler arası iletişim becerilerinin çok önemli olduğunu ileri sürerken somut becerilerin liderlik becerileri arasında en açık dolayısıyla en kolay öğretilen ve değerlendirilen beceriler olduğunu bu nedenle açık alan liderlik eğitim programlarında genelde üzerinde çok fazla durulduğunu belirtmektedir (Tekin ve Duyan 2021).

Kavramsal Beceriler: Birer kavramsal beceri olan muhakeme ve karar verme becerileri açık alan liderliğinde son derece önemlidir. Muhakeme (yargılama), ardı ardına gelen unsurlardan biri veya birkaçını karşılaştırıp ayırt ederek bir karar oluşturma sürecidir. Mevcut sorunları kavrama, beklenmeyeni bekleme, seçenekleri analiz etme ve yaratıcı şekilde problem çözme becerisidir. Doğru muhakeme; daha önceki muhakeme sonuçlarını (iyi veya kötü), başarıları, başarısızlıkları analiz etme ve

ileride karşılaşılabilecek durumlar için bu analizleri kullanarak sentez oluşturmayı akla getirmektedir (Tekin ve Duyan 2021).

Swiderski (1987) kavramsal becerilerin somut beceriler gibi gösterilebilir, öğretilir ve ölçülebilir olduğunu savunmuş ancak çok az açık alan liderlik eğitim programının muhakeme yetkinliğini analiz etme ve öğretme becerisine sahip olduğu sonucuna varmıştır.

Smith (2011) açık alan liderliğin literatürde en yaygın olarak etkili bir lider olmanın ne anlama geldiğini ve liderlik başarısının nasıl geliştirileceğini araştırmalarında ortaya koymuştur. Etkili bir açık alan lideri olmanın ne anlama geldiğine dair bir anlayışın geliştirilmesinde, birkaç liderlik teorisi kullanılmıştır: Stil liderlik teorisi, acil durum liderlik teorisi, durumsal liderlik teorisi ve koşullu açık alan liderlik teorisidir. Temel yetkinliklerin anlaşılmasıyla birlikte, açık alan liderlik araştırmalarındaki ve teorilerindeki eğilimlerin bu dört farklı yaklaşıma dayandırılmaktadır. Genellikle bu teoriler, liderlik eylemlerine ve girişimlerine daha iyi açıklamalar sunmak için deneyimsel öğrenme, grup dinamiklerine yaklaşımlar ve karar modelleri gibi diğer ilgili kavramlarla birleştirmektedir. Genel olarak, açık alan liderliği literatürünün, liderlik gelişimine büyük ölçüde beceri temelli bir yaklaşımı desteklediğini ve *“etkili bir liderden ne beklendiği konusunda yazarların kişisel deneyimlerine güvenme eğiliminde olduğunu”* belirtmiştir (Smith, 2011).

SONUÇ

Açık alan lideri için ana hedeflerden biri, grubu ile birlikte katıldığı aktivitelerinden başlangıç noktasına sağlıklı ve güvenli bir şekilde dönmektir. Bunu başarmak için, risk yönetimi ve iyi karar verme, kişinin zihninde ön planda olmalıdır. Ayrıca iyi bir lider olabilmesi için, liderlik teorisi ve pratik uygulama konusunda bilgili olmalı, karar verici olmak için kararlılık ve uygulama yoluyla deneyim kazanmanız gerekir.

KAYNAKÇA

- Martin, B., Cashel, C., Wagstaff, M. & Breuning, M. (2006). *Outdoor leadership: Theory and practice*. Champaign, Ill.: Human Kinetics.
- Martinsen, Ø. L. (Red.). (2009). *Perspektiver på ledelse* [Perspectives of leadership]. (3.utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Başoğlu, U. (2013). Liderlik Davranışları İle Rekreasyon Faaliyetlerine Katılım İlişkisi: İstanbul İlinde Bir Uygulama. *Turar Turizm ve Araştırma Dergisi*, 2 (2), 73-86. <https://dergipark.org.tr/en/pub/turar/issue/39642/469100>
- Akoğlu Kozak, M , Aydın, Ç , Aydın, C . (2017). Rekreasyon Faaliyetlerine Katılan Kişilerin (Rekreasyonistlerin) Örtük Liderlik Algıları. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 28(2) , 227-243 . DOI: 10.17123/atad.362528
- Yağmur, Y. (2020). *Rekreasyon: Tarihsel Gelişim, Teoriler, Farklı Alanlarla İlişkiler ve Güncel Gelişmeler*. Nobel Akademik Yayıncılık. 389-404
- Little, D. E., & Watkins, M. N. (2004). Exploring Variation in Recreation Activity Leaders' Experiences of Leading. *Journal of Park & Recreation Administration*, 22(1). 75-95
- Jordan, D. (1989). A New Vision for Outdoor Leadership Theory, *Leisure Studies*, 8 (1): 35-47.
- Ömür, B. (2006). *Rekreasyon Yönetiminde Rekreasyon Programının Yönetsel Süreçlerinin Değerlendirilmesi (Düzce-Akçakoca Festival Program Örneği)*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Bolu.
- Meyer, H. D. (1942). A Preview of Community Recreation, *Social Forces (Oxford University Press)*, 20(3): 357-363.
- Robbins, S. P. (2002). *The Truth About Managing People and Nothing but the Truth*, New Jersey: Prentice Hall.
- Tezcan, M. (1977). *Boş Zamanlar Sosyolojisi*, Ankara: Doğan Printing House.
- Hacıoğlu, N., Gökdeniz, A., Dinç, Y. (2015). *Boş Zaman ve Rekreasyon Yönetimi – Örnek Animasyon Uygulamaları*, (3 rd Edition), Ankara: Detay Publishing
- Çakır, O., Akoğlu Kozak, M. (2012). *A conceptual study on recreational leadership*. 6th World Conference for Graduate Research in Tourism, Hospitality and Leisure Proceedings Book. Ankara: Anatolia An International Journal of Tourism and Hospitality Research, ss. 126-138.
- Özoğlu, T., İlbay, B. ve Akoğlu Kozak, M. (2016). *Rekreasyonel Liderlerin ve Turist Rehberlerinin Roller ve Özellikleri Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme*. 17. Ulusal Turizm Kongresi, 20-23 Ekim 2016, Bodrum, Muğla, 367-376.
- Demir, A., Bayazıt, B., Çolak, S. (2019). Beşiktaş Jimnastik Kulübü Basketbol Altyapı Takımları Antrenörlerinin Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 13 (19) , 1600-1619 . DOI: 10.26466/opus.577979
- Torkildsen, G. (1992). *Leisure and Recreation Management*, (3rd Edition), London: E & FN Spon, Chapman & Hall.
- Gül Yılmaz, E. (2017). *Rekreasyonel Liderlik, Rekreasyonel Liderlik ve Turist Rehberliği Kavram ve Kuramlar Üzerine Bir Analiz* (Ed: M. Akoğlu Kozak), Ankara: Detay Publishing.
- Demirdağ, Ş.A., Güçer, E. (2018). Otel İşletmelerinde Rekreasyonel Liderlik ve İş Etiği İlişkisi: Kara Sporları Animatörleri Üzerine Bir Uygulama, *Social Sciences Studies Journal*, 4(15): 819-836 Doi: 10.26449/sssj.451.
- Huang M.J.(2004). A Study of the Leadership Style of Recreational Sports Club Leaders in Kaohsiung Taiwan, A dissertation submitted to the Division of Administrative Studies College of Professional Studies, The University of West Florida, http://etd.fcla.edu/WF/WFE0000042/Huang_Mei-Jen_200412_EdD.pdf

- Galloway, S. (2005). *Judgment and Decisions-making In Outdoor Leadership – Critical factors, Common Missteps and Keys to Success*. Proceedings of the 2005 National Conference on Outdoor Leadership. Estes Park, CO.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., Stough, C. (2001). Emotionally intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 5-10.
- Jordan, D. (1998). Leadership: the state of the research. *Parks & Recreation*, 33(10).
- Rilling, C., Jordan, D. (2007). Important co-leader kills and traits on extended outdoor trips as perceived by leaders. *Leisure Studies*, 26(2), 193-212.
- Ewert, A. W. (1983). *Outdoor adventure and self-concept : a research analysis*. Eugene, OR: Center of Leisure Studies, University of Oregon.
- Buell, L. (1983). *Outdoor leadership competency*. Greenfield, MA: Environmental Awareness Publications.
- Ewert, A. W. (1989). *Outdoor adventure pursuits: Foundations, models, and theories*. Columbus, OH: Publishing Horizons.
- Petzoldt, P. (1984). *The new wilderness handbook*. New York: W. W. Norton and Company.
- Martin, B., Cashel, C., Wagstaff, M., Breunig, M. (2006). *Outdoor leadership: Theory and practice*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Smith, H. A. (2011). *Extraordinary outdoor leaders: an Australian case*. Doctoral dissertation, University of Wollongong, Australia.
- Priest, S. (1988). Outdoor leadership training in higher education. *Journal of Experiential Education*, 11(1), 42-47.
- Graham, J. (1997). *Outdoor leadership: Technique, common sense, & self-confidence*. Seattle, WA: The Mountaineers.
- Kosseff, A. (2003). *AMC guide to outdoor leadership*. Boston, MA: Appalachian Mountain Club.
- Priest, S., & Gass, M. A. (2005). *Effective leadership in adventure programming* (2nd ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Raynolds, J., Lodato, A., Gordon, R., Blair-Smith, C., Welsh, J., & Gerzon, M. (2007). *Leadership the outward bound way: Becoming a better leader in the workplace, in the wilderness, and in your community*. Seattle, WA: The Mountaineers.
- Palmer, D. E. (2009). Business leadership: Three levels of ethical analysis. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 525-536.
- Swiderski, M. (1987). Soft and conceptual skills: the often overlooked components of outdoor leadership. *Bradford Papers Annual, Bradford Woods Outdoor Education Center, Indiana University*, (2), 29-36.
- Maslow, A. (1980). *Toward a Psychology of Being*. Second Edition. NY: D Van Nostrand Co.
- Shooter, W., Sibthorp, J., & Paisley, K. (2009). Outdoor leadership skills: A program perspective. *Journal of Experiential Education*, 32(1), 1-13.
- Hayashi, A., & Ewert, A. (2006). Outdoor leaders' emotional intelligence and transformational leadership. *Journal of Experiential Education*, 28(3), 222-242.
- Twehous, J., Groves, D. L., & Lengfelder, J. R. (1991). Leadership Training--the Key to an Effective Program. *Social Behavior & Personality: an international journal*, 19(2).
- Tekin A., Duyan M. (2021). *Açık Alan (Outdoor) Rekreatyon Liderliği*. Sporda Bilimsellik-2, Ankara: Gece Kitaplığı, 2021, pp.165-184.

SPOR VE REKREASYONDA LİDERLİK

EDİTÖR
Doç. Dr. Betül BAYAZIT