

SPORDA LİDERLİK TİPLERİ, YAKLAŞIMLARI VE FONKSİYONLARI

Murat TERLEMEZ¹

ÖZ: Bir liderin özellikleri tüm grup ve topluluklarda gözlemlenirken, sporda lider olan kişilerin özelliklerinin gözlemlenmesi genişlemesine gün yüzüne çıkmaktadır. Spor takımlarının ve organizasyonlarının yönetilmesi noktasında birçok zorlukla karşılaşan liderden, kendi bilgi ve becerilerini aktarırken görevleri dışına çıkararak psikolojik süreçleri de yönetmesi istenmektedir. Bireyleri tek tek ele alan, onlara değer veren ve destek olan liderlere ihtiyacın olduğu gözlemlenmektedir. Gruba özgüven ve aidiyet duygusunu aşıl原因an bir lider olmak, liderlerin olmazsa olmaz özellikleridir. Lider olmanın gerekliliği yönetici pozisyonundan, görev ve yetkilerinin ötesinde daha ileri bir noktada inisiyatif almak, eğitici olmak, bilgi ve becerisini aktarmak olarak ayrılmaktadır. Çalışmamda, sporda istihdam edilen liderlerin özellikleri, yeterlikleri ve grubu yönetme noktasındaki becerileri incelemeye konu olmuştur.

ANAHTAR KELİMELEER: Spor, Liderlik, Sporda Liderlik, Liderlik Tipleri, Liderlik Fonksiyonları, Liderlik Yaklaşımları.

LEADERSHIP TYPES, APPROACHES AND FUNCTIONS IN SPORT

ABSTRACT: While the characteristics of a leader are observed in all groups and communities, the observation of the characteristics of the leaders in sport emerges in the expansion. Faced with many difficulties in managing sports teams and organizations, the leader is asked to manage his / her psychological processes by transferring his / her knowledge and skills. It is observed that there is a need for leaders who treat individuals individually, who value and support them. Being a leader who instills a sense of self-confidence and belonging to the group are the essential features of the leaders. The necessity of being a leader differs from the managerial position as taking the initiative, being educator, and transferring his knowledge and skills beyond his duties and powers. In my study, the characteristics, competencies and skills of group leaders were examined.

KEYWORDS: Sports, Leadership, Leadership in Sports, Leadership Types, Leadership Functions, Leadership Approaches.

¹ Doktora Öğrencisi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor, murat_terlmez@hotmail.com, orcid.org/1234-5678-9101-1121

1. LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik, olabileceklerle ilgili olarak diğer insanlara görüş ve yön vermeyi gerektirir. Etkili liderlik birtakım gelenekler yaratmada becerikli olmayı gerektirir. Etkili liderler takım sporlarıyla ilişkili olarak takım kültürü yaratmada başarılıdırlar. Bu kültür, takım sporcularının, yardımcıların ve bu organizasyona katkıda bulunan herkesin seçimi, motivasyonu, ödüllendirilmesi, korunması ve birleştirilmesini içine almaktadır. Antrenörlük yüz yüze yapılan bir liderlik şeklidir. Çeşitli geçmişe sahip olan insanları, bunların yetenek ve deneyimlerini, ilgilerini birleştirir. Bir lider olarak antrenör, sporcularının sorumluluk almalarına, başarı deneyimi yaşamalarına yardımcı olmaktadır. Antrenörlük, teknik becerileri, ezberletme veya mükemmel oyun planları bulmak değildir. Antrenörlük, gerçekten insanları önemsemek, gerçekten onlara inanmak, gerçekten onlara yaklaşmak ve gerçekten onlara değer vermektir. Mükemmel liderlik becerilerine sahip olan antrenörler, takımlarına görüş verirler ve bu görüşün gerçeğe nasıl dönüştürülebileceğinin bilgisine sahiptirler. Bir lider olarak antrenör, her bir oyuncusunun becerilerinin nasıl en üst düzeye çıkarılacağını ve sporcuların becerilerinin takımın başarısını yükseltmede nasıl birleştirileceğini iyi planlama ve organize etme becerisi gösterirler. Liderler fiziksel, psikolojik ve sosyal çevrenin bilincinde olarak bunlardan yararlanmada başarılıdırlar. Mükemmel liderlik veya antrenörlük, insanları harekete geçirmede, psikolojik becerileri ve özellikle de insanlar arası iletişim becerisini gerektirir. Konuşmak, dinlemek, rica etmek, tartışmak, anlaşmak, cesaretlendirmek, teselli etmek vb. iyi iletişim becerilerini gerektirir (Konter, 1996).

Sporda liderlik diğer yönetim alanlarına göre daha fazla önem taşımaktadır. Çünkü spor kulüplerinin yapısı diğer organizasyonlara benzememektedir. Spor olaylarında lider, belirlenmiş amaçlara doğru grubu etkilemek için etkin olarak yer alır. Bu nedenle lider ile sporcular uzun süreli ilişkiler içine girmektedirler. Bu süreç içinde lider çeşitli başarı duygusunu, iştahı, hüznü, hayal kırıklığını, acıyı, sevinci sporcularıyla paylaşırlar. Bu durum takım içinde çok özel bir hava yaratır (Koruç, 1995).

Sporda başarılı lider antrenörler çevre ile kendileri arasındaki ilişkilerin sporcu performansını olumlu yönde etkilediğini kabul ederler. Sporda liderlik birçok kişisel ve teknik yeteneklerin ustalaşmasını gerektiren bir alandır. Takımda yer alan farklı oyuncuların hareket ve davranışlarını etkilemek kolay bir görev değildir. Özellikle son yıllarda sporun niteliğinin değişmesiyle antrenör birçok kişi ve grupla etkileşim içine girmektedir. Lider antrenör her bir bölümle işbirliği yapmak, bunların sonuçlarını değerlendirmek ve takımın başarısı için bir sonuca varmak zorundadır (Koç, 1994).

2. SPORDA LİDERLERİN GÖREVLERİ

Bir spor takımının lideri olarak koçun rolleri ve işlevleri özetle şunlardır:

Eğitcilik: Sporculara öğretmeye çalıştığı hareketleri gösterir.

Bilgili olma ve paylaşma: O spor dalı hakkında yeni bilgileri öğrenir ve bunları sporcularıyla paylaşır.

Danışmanlık: Antrenmanda ve antrenman dışında sporculara her konuda danışmanlık yapar.

Arkadaşlık-dostluk: Sporcularla hiyerarşiyi en aza indirerek ilişkileri sıcak bir ortamda, dostça yürütür.

Destekleyicilik: Sporcuların sporu sevmelerini ve başarılı olmalarını sürdürmek için onları destekler, olumlu yönlerini öne çıkarır.

Güdüleyicilik: Güdüleme konusuyla ilgili bilgilerini sporcuları yeterli düzeyde güdülemek için kullanır.

Planlamacılık: Sporcuların günlük, haftalık, aylık, sezonluk çalışma programlarını planlayıp uygulanmasını sağlar.

Organizatörlük: Takımın sezon öncesinde ve sezon içinde kamplarını hazırlar, özel turnuvalar düzenler, düzenlenen turnuvalara katılıp katılmamaya karar verir.

Halkla ilişkiler: Yöneticilerle, diğer takımlarla, basınla ilişkileri düzenler ve yürütür (Doğan, 2004).

3. SPORDA LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

3.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımında liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olduğundan, antrenör fiziksel ve kişilik özellikleriyle sporculardan farklı olacaktır. Zeka, ileriye görebilme, kendine güven, yaş, boy, dürüstlük ve karar verme gibi özelliklere sahip antrenörler sporcular tarafından başarılı kabul edilen antrenörlerdir. Antrenörün üstün nitelik ve yeteneklere sahip olması mantıklı olarak kabul edilmekle birlikte, önemli olan antrenörün kendisini izleyen sporcuların antrenörün bu nitelik ve yeteneklere sahip olduklarına inanmalarınıdır. Başarılı antrenörlük özelliklerinin belirlenmesi için kişilik özellikleri kuramı kullanılarak araştırmalar yapılmıştır. Örneğin bir çalışmada antrenörlerin katı, çetin, otoriter, taraftar ve medya baskısına katlanabilen, duygusal olarak olgun, düşüncesinde bağımsız, yönelimlerinde gerçekçi vb. özellikleri çıkartılmaya çalışılmıştır. Ne var ki bu antrenörlük profili ile ilgili olarak kanıtlanmış ve bütün herkesin desteğini alan çok araştırma bulunmamaktadır. Spordaki liderliğin belirli kişilik özellikleriyle belirlendiğini ileri süren görüşlere araştırmalara dayalı olarak destek bulunmamaktadır. Spordaki ideal antrenörlük stili kişilik özellikleri kuramı ile açıklanamaz (Konter, 1996).

3.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım lider antrenörlerin davranış biçimlerine göre tanımlanabilecekleri temeline dayanmaktadır. Yaklaşım üzerine yapılan araştırmalar özellikler yaklaşımını kritize etmekte ve liderliğin doğuştan olmadığı fakat geliştirilebileceği üzerine oturtulmuştur. Liderlik bireye özgü bir

unsur olmaktan çok, liderin grup üyeleriyle sürdürdüğü ilişkilerden ileri gelen bir davranış stili olarak ileri sürülmektedir. Spor takımlarını göz önünde bulundurduğumuzda; antrenörlerin de başarı odaklı ya da sporcu odaklı davranışlar sergileyebildiklerini görmekteyiz. Kimi antrenörler için her ne olursa olsun sportif başarı ilk hedeftir. Bazı antrenörler içinse öncelikle sporcunun sağlığı, spor aracılığıyla ahlaklı bir birey olarak topluma kazandırılması çok daha önemlidir. Bir lider olarak antrenör yeni bir takımı ele aldığında iyi ilişkiler ve iletişimi yerleştirmeli, açık hedefler ve amaçlar belirlemelidir. Başarılı antrenörler etkili iletişim kurma becerisine sahiptirler. Başarılı liderler etkili eğitim ve gösterimde bulunma davranışına sahiptirler. Başarılı antrenörler ne, neden, ne zaman ve nasıl yapılacağıyla ilgili olarak etkili öğretimde bulunurlar. Aynı zamanda başarılı antrenörler, çalışma yoğunluğu ve çabalarıyla ilgili olarak teşviklerde de bulunurlar (Konter, 1996).

3.3. Durumsallık Yaklaşımı

Kişilik özellikleri ve davranışsal yaklaşımlar insanlarla koşulların etkileşimlerini göz ardı ederek daha çok kişisel faktörlerin önemini vurgulamaktadırlar. Durumsallık yaklaşımına dayalı olarak birçok araştırmalar yapılarak modeller ve kuramlar ortaya atılmıştır. Bu kuramlar spor ve egzersiz ortamlarında etkili liderlikle ilgili çok önemli bilgiler vermektedir. Sporda başarılı bir liderlik için önemli sayılabilecek faktörler; takım karakteristiği, takımın içinde bulunduğu durum ve içinde bulunulan durumun gerekleridir. Spor içinde olanların özellikle ilgilendiği konu antrenörlerin sporcularla belirli bazı durumlardaki ilişkileridir. Fiedler yaklaşımında, liderlik tarzı, grup ve durum üçlemesi arasındaki ilişkinin grubun performansını ve doyumunu etkilediğini ifade etmektedir. Formülde liderlik (L), antrenörün stili (1), sporcular (a) ve durumun (s) bir fonksiyonudur. Bu faktörlerin birindeki değişme sonucu etkileyecektir. Yaklaşımına göre bir antrenörün stili onun kendi ihtiyaçları ve kişiliği tarafından belirlenmektedir. Yaklaşımında ayrıca antrenörlük stiline iyi organize edilmiş sabit bir kişilik özelliği olduğu söylenmektedir. Bu yaklaşıma göre, insana yönelik ve göreve yönelik olmak üzere iki liderlik stili bulunmaktaydı. Sporda ise antrenör açısından sporcuya yönelik ve performansa yönelik stillerle etkinlik belirlenmeye çalışılmıştır. Duruma bağlı olarak kişiler ilişki oryantasyonlu stile sahip olma ile görev oryantasyonlu stile sahip olma arasında değişebilirler. Özellikle daha genç olan sporcular en iyi performans, kişisel gelişim ve büyüme ile ilişkili olarak ilişki oryantasyonlu antrenöre gereksinim duymaktadırlar. Geleneksel spor antrenmanları otokratik davranışı daha çok vurgulamaktadır. Bu durum iddia edilenin tersine sportif olgunlaşmayı engelleyici olmaktadır. Bunun yanı sıra çeşitli spor dallarında yer alan teknik direktörlerin, antrenörlerin uyguladıkları liderlik, çabuk harekete geçme ve eylemde bulunmayı gerektirir. Böyle durumlarda demokratik stilin uygulanması oldukça zor olmaktadır. Birçok karar çok çabuk alınmak ve sorumluluklar yerine getirilmek zorundadır (Konter,1996).

Ayrıca Fiedler yaklaşımının spora uygulandığı bir durumda başarılı olan bir liderin başka bir durumda başarısız olabileceğini ifade etmektedir. Amerika'da yapılan araştırmalarda başarılı

antrenörlerden Bryant'ın yerine gelen Perkins, New York Knicks takımında büyük başarılar kazanmış profesyonel bir antrenördür ve iyi bir liderdir. Bryant'ın takımdan ayrılmasından sonra bu takımın başına geçen yine başarılı antrenörlerden olan Perkins ise oldukça başarısız bir sezon geçirmiştir. Buna karşıt olarak gittiği her takıma başarısını da beraberinde taşıyan antrenörlerde vardır. Örneğin, basketbol antrenörü Pat Riley bambaşka stillerde kazanan takımlar yarattı; her stil takımın yeteneğine uygundu. Farklı koşullarda farklı yöntemler uygulayan, karşılaştığı değişik mücadelelere kendini uyarlayan Riley, çalışma biçimini sürekli olarak zamanının koşullarına göre ayarladı (Arıkan, Gökteke, 2003).

4. SPORDA LİDERLİK FONKSİYONLARI

Liderin fonksiyonları idare ettikleri grupların çeşitlerine, niteliklerine ve çeşitli durumlara göre değişme gösterebilmektedir. Yaş kategorileri, cinsiyet, amaçlar, etkinlik çeşidi, grup yapısı ve diğer durumsal özellikler değişmeyi sağlayabilecek bazı faktörlerdir. Liderler her grup için ortak özellik taşıyabilecek çok çeşitli fonksiyonlar ifa etmek zorundadır (Karaküçük, 1997).

4.1. Uygulayıcı Olarak Lider (Takipçi)

Liderin en önemli rolü, gruba ait faaliyetleri koordine etmesidir. Lider grubun her icraatına nezaret etmek durumundadır. Bu liderin hiç değişmeyen bir rolüdür. Lider genellikle yapılması gerekli işleri grubun diğer üyelerinin sorumluluğuna verir. Bu uygulamada liderin zayıf kalması işlerin yürütülmesine engel teşkil edebilir ya da üyelerin sorumluluk duygularının gelişmesi ve grup etkinliklerine katılmalarına engel olabilir (Krech, Crutenfield, Ballanchey, 1983).

Özellikle spor takımlarında uygulayıcı olarak liderin bir işi doğrudan yapması beklenmeyebilir. Bir müsabaka ya da antrenman öncesinde ve sonrasında sporcuların koordine edilmesi ve adeta bir saat gibi her sporcunun ne yapması gerektiğini bilerek, bu doğrultuda görevini yerine getirmesini sağlamak, liderin uygulama fonksiyonunu yerine getirmesiyle mümkün olur.

4.2. Planlayıcı Olarak Lider

Lider çoğu zaman grubun amaçlarına ulaşmasının yollarını kararlaştırmak suretiyle planlama rolünü üstlenir. Bu genellikle hedefe ulaşmak amacıyla derhal yapılması gereken planlardır. Geleceğe yönelik planlarda olabilmektedir. Lider planı bütünüyle bilen ve onu koruyan kişidir. Spor takımlarına yönelik düşünüldüğünde yapılan planlar kısa ve uzun vadeli olabilmektedir. Bir futbol takımının sezon öncesinde belirlenen hedeflerine yönelik yapılan planlama kısa vadeli olurken, minimum 5 yıllık bir alt yapı çalışması planlaması ise uzun vadeli bir planlamadır (Krech, Crutenfield, Ballanchey, 1983).

4.3. Uzman Olarak Lider

Grubun amaçlarını gerçekleştirmede gerekli teknik bilgi ve yetenek bakımından en yüksek uzmanlığa sahip olması, bu bilgi ve yeteneğe dayanan bir otorite kurması her liderden beklenen önemli bir özelliktir. Lider etkinlik alanında belirli ölçülerde uzmanlaşma sağlamış olmalıdır. Fonksiyonların

uzmanlaşması çoğunlukla liderleri teknik yardımcı bulundurmaya zorlamaktadır. Bir grup içinde lider çoğu zaman bilgilerin kaynağı, özel uygulamaların mimarıdır. Grubun belirlenen amaçlarına ilişkin bilgilerin kaynağı olan kişi doğal bir lider adaydır. Bu nedenle de etkili lider antrenör eğitimidir. Antrenör yeteneklerini geliştirme ve öğrenme işini yapabilmelidir. Antrenör tarafından programlanmış sporcular daha yaratıcı, başarılı ve kendine güvenli olacaktır. Sporda etkili antrenör uğraştığı spor dalının stratejileri ve yetenekleri hakkında bilgilenmelidir. En iyi antrenörler dahi tecrübelerini üst düzeye çıkarabilmek için literatür tarar, seminerlere katılır ve diğer antrenörlerin öğretme yeteneklerinden yararlanırlar. Bu amaçla etkili bir öğretici antrenör;

- Sporcularına öğretme yeteneği etkinliği hakkında sorular sorar.
- Farklı iletişim araçları (video, slayt, vb.)kullanır.
- Sporcuların kolaylıkla anlayabileceği ve kullanabileceği özel araçlar sağlar.

Müsabakalar boyunca yeni şeyler, denenmemiş alıştırmalar ve stratejiler belirlemez ve öğretmez. Ancak bunun yerine daha çok performansı artırmaya ve devamlılığı sağlamaya yönelik denenmiş pratik çalışmalar yapar (Alptekin, 1968).

4.4. Ödüllendirici ve Cezalandırıcı Olarak Lider

Grubu oluşturan üyelerin grup amaçlarına uyma derecelerine veya belirlenmiş grup kurallarına göre davranışlarının değerlendirilmesi, belirli sınırlar içerisinde üyelere ceza ve ödül uygulanması liderin üstlendiği görevlerdendir (Freedman, David, Carlsmith, 1987). Bir antrenörün sporcularına vereceği cezanın kabulü ve ödülün etkisi diğer sporcuların benzer davranışlarından çok farklıdır. Lider bu özellik sayesinde grup üzerinde kontrol imkânı kazanır. Bir antrenör böyle bir görevi yerine getirirken tüm sporculara eşit davrandığından emin olmalıdır. Aksi takdirde antrenör ve sporcu arasındaki güven zinciri kopar; takım içerisinde yaşanabilecek bir kaos ortamı kaçınılmaz olur. Bunun yanı sıra yalnız ödül ya da yalnız ceza uygulamak da yanlış olur. Antrenörün sporcular üzerinde güçlü sevgi ve saygıya dayanan bir otorite kurması, ödül ve ceza dağıtmadaki tutumu ve adalet duygusu ile yakından ilgilidir (Dinçer ve Fidan, 1996).

4.5. Hakem ve Arabulucu Olarak Lider

Lider grup üyeleri arasındaki ilişkilerde bozulmanın olması durumunda aracı rolünü üstlenir. Onlar arasındaki ilişkiyi düzenlemeye ve düzeltmeye çalışır. Antrenörün ceza ve ödül vermesi bir bakıma takım içi çatışmalarda hakem olması demektir. Antrenör yalnız tarafsız bir yargıç gibi karar veren ya da savcı gibi takip eden değil aynı zamanda takım içi bozulmuş olan ilişkileri düzeltene ve çatışmaları kaldıran uzlaştırıcı tavır sergilemelidir (Akal, 1992).

4.6. Sorun Çözücü veya Danışman Olarak Lider (Arkadaş)

Etkili antrenör tanımdan hareketle gerektiğinde bir akraba, aile üyesi aynı zamanda da bir psikolog olabilmelidir. Bu özelliklerin belirli bir etkileşim süreci içinde sporcunun potansiyel performansına ulaşmasına yardımcı olacağı bir gerçektir. Takım amaçlarından sapmalar gösteren

sporcuların kulüp yöneticilerinin baskısı altında kalması halinde takım antrenörünün sporcunun suçunu üstlendiği görülebilmektedir. Böyle bir davranış sporcular tarafından da beklenmektedir. Antrenörün böyle bir davranışa girişmesi liderin doğal görevlerinden birisi olmaktadır (Erdoğan, 1994).

4.7. Hedef Tayin Edici Olarak Lider

Lider grubun hedeflerini tayin eden kişidir. Grubun hedefleri genelde üç kaynaktan gelmiş olabilir.

- a) Yukarıdan, grubun üstündeki otorite tarafından belirlenmiş olabilir.
- b) Aşağıdan, grup üyelerinin tümünün katılımıyla belirlenmiş olabilir.
- c) Liderin kendisi tarafından belirlenmiş olabilir.

Sporcuların bir kısmı ne kadar ayrı inanç ve idealler sahip olursa olsun, takımın belirlenmiş hedeflerinden sapamaz. Bir lider olarak antrenör bunların takım içinde akışını ve yayılışını kontrol etmekle görevlidir (Erdoğan, 1994).

4.8. Örnek İnsan Olarak Lider

Grupların çoğunda liderler üyeler karşısında örnek bir davranış sergilemek durumundadırlar (Thomas, Waterman, 1968).

Antrenörün genel davranışı sporcuların neyi nasıl yapacakları konusunda örnek oluşturmaktadır. Antrenör tutum ve davranışlarında sporcuları tarafından izlendiğini ve örnek alındığını bilmeli ve buna göre davranış sergilemelidir (Erdoğan, 1994).

4.9. Temsilci Olarak Lider

Bir grubun bütün üyelerinin diğer gruplarla ve insanlarla doğrudan doğruya ilişki kurmaları mümkün değildir. Bu nedenle lider grubun temsilciliğini üstlenir. İçeriden dışarıya ve dışarıdan içeriye yönelen bütün iletişimlerde lider kanalı kullanılır. Antrenör aynı zamanda takımının temsilcisidir. Bir müsabakadan sonra takımını temsilen basına demeç verir. Gerekli açılışlara, konferanslara katılarak temsilci görevini üstlenmiş olur (Karaküçük, 1997).

4.10. Kontrol Edici Olarak Lider

Grup içerisinde değişik özellikli gruplar vardır. Grup yapısının özel detaylarını diğer üyelerden daha iyi bilen lider grup içerisinde kontrolör görevini üstlenebilecek en uygun kişidir. Liderler planların grup üyelerinin amaçlarına uygunluğunu kontrol etme yetkisine sahiptir. Antrenör belirlenen takım hedeflerine ulaşabilmek için planlama yapar. Takım adına belirlenmiş bu hedefler takımın ortak hedefleridir. Sporcuları bu hedefler doğrultusunda kontrol altında tutmak, yönlendirmek ve gerektiğinde bazı sınırlamalar getirmek antrenörün görevleri arasındadır. Ayrıca antrenör takım yapısı ile ilgili özel detayların farkında olmalı ve bunları kontrol altında tutmalıdır (Karaküçük, 1997).

5. SPORDA LİDERLİK TİPLERİ

Sporda yüksek performansın oluşturulması ve takım bağlılığının kurulabilmesinde liderliğin büyük bir önemi bulunmaktadır. Çünkü sporcu ne kadar yetenekli olursa olsun, ne kadar çalışırsa çalışsın her zaman kendisini fizik kondisyon, teknik-taktik ve psikolojik yönlerden hazırlayacak ve yardımda bulunacak bir lidere gereksinim duyar. Cönsinman yapmış olduğu araştırmalarda sporda her antrenörün kendi kişiliğine uygun bir tarzı bulunduğunu, öncelikle sporcuların sevgi ve saygısını kazanması gerektiğini belirtmektedir (Koç, 1994).

5.1. Sporda Otokratik Lider Tipi

Sage çalışmalarında sporda antrenörlerin genellikle otoriter, kurallara bağlı ve işlerini kolaylıkla yapan kişiler olarak göstermiştir. Bu tespitler yanlış bile olsa özellikle stresli bir maç gibi pek çok durumda başarılı liderlik için gerekli olabilir. Örneğin bir antrenör oyuncularına oyun yeniden başladığında kullanacakları stratejileri 30 sn'lik bir molada açıklayabilmelidir. Bu süre katılımcı ya da demokratik bir lider için kesinlikle yeterli değildir. Bu amaçla otokratik antrenör tek merkezden yönetim tarzını belirlese de özellikle müsabaka ortamında bazı faydaların sağlanabileceği söylenebilir. Komut verme tarzı antrenörlükte, bütün kararları antrenör verir. Bu yaklaşımin altında yatan varsayıma göre antrenör bilgi ve deneyim sahibidir, sporcuya ne yapacağını söylemek onun görevidir. Sporcunun görevi dinlemek, algılamak ve yerine getirmektir (Martens, 1998).

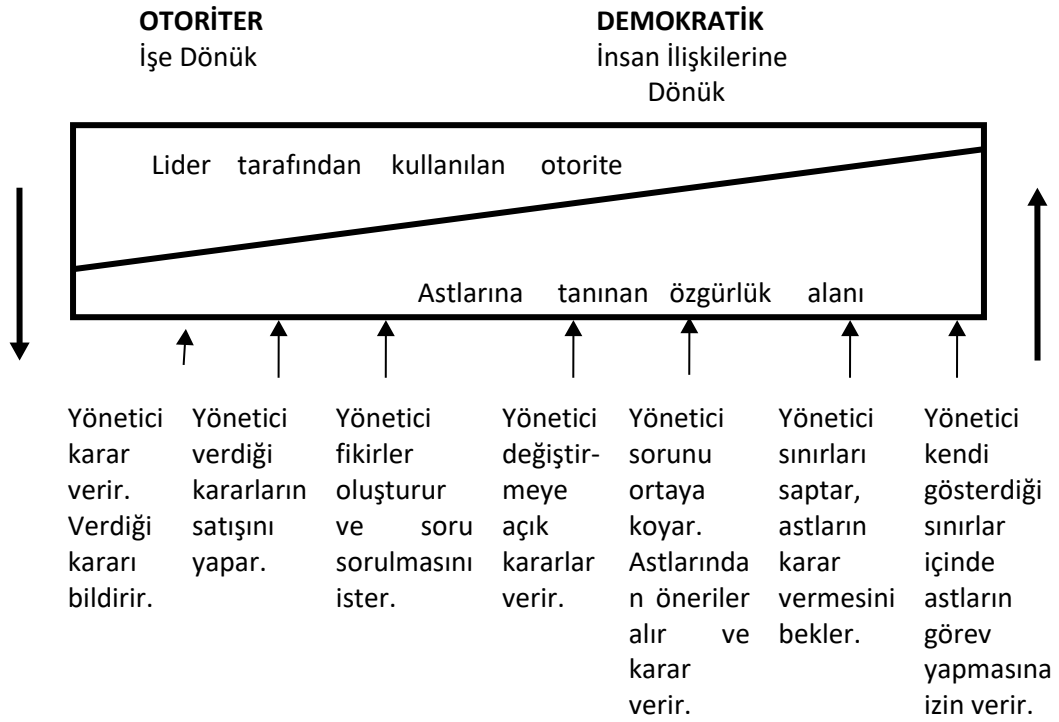
5.2. Sporda Demokratik Lider Tipi

Bu tarzı benimseyen liderlerin otoriter liderlerden farkı sahip oldukları yetkinin miktarı bakımından değil, onu kullanma ve grubunun yapı ve işleyişindeki şekli bakımından bir farklılıktır. Demokratik liderler grup gayelerinin tespiti ve her üyenin bu tespitite ve gerçekleştirilmesinde geniş ölçüde yer almasına önem verirler. Sorumlulukları toplamaktan çok onların muhtelif üyelere dağıtılmasını ve herkesin sorumluluğa iştirakini sağlamaya çalışır. Grup üyeleri arasındaki çatışmaları uzlaştırmaya ve olaylarda taraf tutmaktan çok onların üstünde kalarak objektif tedbirler almaya gayret eder. Birtakım özel imtiyazlara sahip fertlerin bulunduğu hiyerarşik grup düzeninin gelişmesini önlemeye çalışır (Alptekin, 1968).

Bu tarzı benimseyen antrenörler karar verme işini sporcularla paylaşırlar. Konulan hedeflere ulaşmak için gençleri yönlendirme ve liderlik yapma sorumluluğunun bilincinde olmalarının yanı sıra, bu tarzı uygulayan antrenörler, gençlerin karar vermesini öğrenmeden sorumluluk sahibi yetişkinler olamayacaklarını da bilirler (Martens, 1998).

Bir takımın koçun dışında sporcuların karara katılmaları sosyal bir süreçtir. Bu sürecin olumlu yönleri olduğu kadar olumsuz yönleri de bulunmakla birlikte, olumlu yönleri daha ağır basmaktadır. Şöyle ki, karar sporcular tarafından da alındığı için bu karara sahip çıkma, onu benimseme söz konusudur. Dolayısıyla karar etkin bir şekilde uygulanır, ikincisi kararın koçun dışında diğer kişiler

tarafından da alınacak olması, alternatif kararların fazla olma olasılığını artırmakta, dolayısıyla bir anlamda en doğru karar verilmektedir. Ancak takım içi süreçlerin iyi olmadığı durumlarda karara sporcuların katılması gereksiz zaman yitimi olabilmektedir. Genellikle takımda işlerin iyi gitmediği, çatışmaların üst düzeyde olduğu dönemlerde bu karar şeklini uygulamak pek olası gözükmemektedir (Tiryaki, 2000).



Demokratik Otokratik Liderlik (Ergun, 1981)

5.3. Sporda Tam Serbesti Taniyan Liderlik Tipi

Bu tip liderler kendi yetkilerini en az kullanan kişilerdir. Yani bireyleri kendi haline bırakan ve izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına olanak tanıyan davranış gösterirler (Eren, 1991).

Takım içinde anarşinin doğması ve herkesin dilediği amaçlara doğru ve hatta araçlara doğru yönelmesine yol açabilmesi bu stilin önemli bir sakıncasıdır. Bireysel başarının dışında grup başarılarının önemli ölçüde azalması da bir sakınca olarak görülür. Yine iş ve iş görmekten kaçan, takım kaynaklarını kendi çıkarları için kullanan sporcular oluşturabilmesi ve hatta takımı bölme ve parçalama çabalarının yoğunlaşmasına yol açabilmesi, tam serbesti taniyan liderin önemli sakıncalarını oluşturmaktadır (Dinçer, Fidan, 1996).

Görüldüğü gibi sporda liderlik tipi hangi açıdan sınıflamaya tabi tutularsa tutulsun, sonuçta, antrenör ve sporcular arasındaki ilişkiyi esas alan görüş ağırlık taşımaktadır (Konter, 1996).

6. ÖZET OLARAK ANTRENÖRLÜK STİLLERİ

Antrenörlükte üç stil Konter tarafından aşağıdaki gibi özetlenmiştir;

6.1. Otoriter Stil

1. Bütün kararlar antrenör tarafından alınır.
2. Sporcuların görevi, antrenörün kumandalarına, emirlerine yanıt vermek ve yerine getirmektir.
3. Kontrol tamamen antrenörün kendisindedir.
4. Sporcular edilgendirler.
5. Kontrolün yavaş yavaş sporculara kaydırılarak verilmesi gerektiğine inanmazlar.
6. Kendi bilgileriyle ilgili kaygılara, şüphelere sahiptirler.
7. Kontrolü kaybetme kaygısı ve korkusu taşırlar.
8. Sporculara güven duymazlar.
9. Ne olursa olsun yönetmek onlar için çok önemlidir.
10. Kontrol kendilerinden kaydığında büyük bir stres ve emniyetsizlik duygusu yaşarlar.
11. Sporcuların sormalarına ve sorgulamalarına izin vermezler.
12. Yetersizliklerinin ortaya çıkacağı kaygısı ve korkusu içerisindedirler.
13. Sadece kazanmayı hedef alma eğilimindedirler.
14. Sporcular antrenörün isteklerini, hedeflerini yerine getirmek için motive edilir.
15. Elde edilen başarıları kendine mal etme eğilimindedirler.
16. Sporcuların eğlenmelerine ve zevk almalarına pek önem vermezler.
17. Sporcularda içsel motivasyonun geliştirilmesini engellerler.
18. Sporcular dışsal ödüllerle daha çok yabancılaştırılırlar.
19. Çalışmalar monoton ve ağır bir yük haline getirilir.
20. Kazanmak ilk ve önce, sporcular ikinci ve sonra anlayışı hakimdir.
21. Sporcular için hedefleri kendileri kurarlar. Sporcular antrenörlerinin onlar için kurmuş oldukları hedefleri yerine getirme aracıdır.
22. Sporcuların kendilerine güven ve benlik saygılarının gelişimine zarar verirler.
23. Sporcuların bağımsız ve özgür gelişimlerine zarar verirler.
24. Sporcular korkutulur, cezalandırılır, boyun eğdirilir, itaat ettirilir ve bütün bunlar çalışmalarının parçası haline getirilir.
25. Kestirme yollarla bilgisizliklerini, beceriksizliklerini örterler.
26. Sporcuların bütün yaşantılarını kendileri kontrol altında tutmak isterler.

27. Kendileri için anlam ifade eden şeylerin öğretimi peşindedirler.
28. Aşırı kazanma merkezlidirler.
29. Başkalarının kendilerine saygı ve hürmet göstermesine çok önem verirler ama bunu kazanmaya çok çalışmazlar.
30. Karşılaşmanın, yarışın, müsabakanın, maçın sonucuyla çok ilgilidirler.
31. Sporcular benim için vardır düşüncesi hakimdir.
32. Ancak kazanma garantiye alındığında sporcuların sağlıklarını, sıhhatliliklerini düşünme eğilimindedirler.
33. Spor sporcu için değil, sporcu spor için vardır anlayışı içerisindeydirler (Konter, 1996).

6.2. Liberal Stil

1. Mümkün olduğunca az karar almaya çalışırlar.
2. Çok az eğitim-öğretimde bulunurlar.
3. Çalışma çığırından çıkmadıkça hiçbir şeye karışmazlar.
4. Hiçbir kontrol uygulamazlar, anarşik bir ortam hakimdir.
5. Çalışmaları organize etmede, plan ve program yapmada çok yetersizdirler.
6. Topu oyuncularına atarım keyfime bakarım, gel keyfim gel anlayışı hakimdir. Gevşek, kayıtsız, kaygısız, ilgisiz ve sorumsuz davranırlar.
7. Oyuncu bakıcılığı ve bekleyiciliği yaparlar.
8. Sorunları çözmede aciz, yetersiz ve bilgisizdirler.
9. Sporcular sorabilme şansına sahip olsalar da pek açıklayıcı yanıtlar alamazlar.
10. Sporcularını başlarından atmak, zaman geçirmek, zaman doldurmak, yatmak, kaytarmak ve tembellik etmek hakimdir.
11. Eksiklik ve yetersizlikleri zaten ortadadır. Zaman zaman diktatörlüğe başvurarak bunu örtme gereksinimi duyarlar.
12. Gerçek anlamda eğitim-öğretimde bulunmak gibi bir kaygıları yoktur.
13. Başarılı değildirler. Ara sıra olan başarılar ise rastlantı sonucudur.
14. Motivasyon yönetimi söz konusu değildir. Karışık ve rast gele durumlar hakimdir.
15. İçsel motivasyonu geliştirmek gibi bir kaygıları yoktur.
16. Sporcuların kapasitelerini gerçekleştirmeleri, zevk almaları ve eğlenmeleri ile ilgili kaygıları yoktur.
17. Sporcularda kontrolün ve sorumluluğun geliştirilmesi ile ilgili bir kaygıları yoktur.
18. Sporcularında özgüven ve saygıyı geliştirme ile ilgili bir kaygıları yoktur.
19. Ne demokratik ne de diktatör olabilirler.
20. Sporcuları ve kendileri için hedefler kurma ve bunları gerçekleştirme gibi bir tasaları yoktur.
21. Sporu, sporcuların gelişimlerinde bir araç olarak kullanabilme yetenekleri yoktur.

22. Mesleklerine düşkün değildirler, günlerini geçirme ve kurtarma politikası hakimdir (Konter, 1996).

7.3. Demokratik Stil

1. Alınan kararlar sporcularla paylaşılır.
2. Gerekli ve yerinde bir eğitim-öğretim hakimdir.
3. Sporcularda sorumluluk geliştirme ile ilgili kaygılıdırlar.
4. Sporcularda sorumluluk geliştikçe kontrolü onlara kaydırma düşüncesi hakimdir.
5. Sporcuların bağımsızlık ve özgürlüklerine önem verirler.
6. Sporcuların sorumluluk üstlenmeyi, bağımsız olmayı ve karar almayı öğrenmedikleri sürece sıhhatli birer yetişkin olamayacaklarına inanırlar.
7. Sporcularına liderlik becerilerini öğretme sorumluluğu taşırlar.
8. Ne diktatörlüğü ne de liberalliği benimserler.
9. Kendileri ve bilgileriyle ilgili aşırı kaygı ve şüphe içerisinde değildirler.
10. Kendileri ile ilgili aşırı güvensizlik ve emniyetsizlik duyguları içerisinde değildirler.
11. Sporcuların sormaları ve sorgulamaları için olanaklar yaratırlar.
12. Sporcuları, kendi yaşamlarını kendilerinin belirledikleri aktif birer özne yapma çabası vardır.
13. Eksikliklerini yenileyip giderirler. Yanlışlıkları öğrenim deneyimi haline getirirler ve yanlışlıklara bir kusur gibi bakmazlar.
14. Öğrettikleri kadar öğrenme gayreti içerisindeyler.
15. Başarıları ortak çabalara ve sporculara mal etme eğilimindedirler.
16. Sporcuları, fiziksel, sosyal, duygusal ve zihinsel kapasitelerini gerçekleştirmeleri için motive ederler.
17. Sporcuların zevk almalarına ve eğlenmelerine olanak yaratırlar.
18. Sporcularında içsel motivasyon ve kontrolü yapılandırırlar.
19. Ödülleri içsel motivasyonu geliştirmek için kullanırlar.
20. Sporcularında kendilerine güven ve saygıyı geliştirirler.
21. Kazanmak her şey değildir ama bir tek şeydir anlayışı içerisindeyler. Kazanmak için mücadele ederler, her şeyi kazanmaya indirgemezler.
22. Sporcular ilk ve önce, kazanmak ikinci ve sonra temel anlayışı ile hareket ederler.
23. Sporcularla birlikte hedefler kurarlar ve bunların gerçekleştirilmesi için sporcularına yardımcı olurlar.
24. Sporcuların karar ve sorumluluk almalarına yardımcı olurlar.
25. Boyun eğdirme, korkutma ve itaat ettirme çalışmaların parçası haline getirilmez.
26. Daha bilgili ve beceriklidirler.

27. Sporcular için anlam ifade eden çalışmalarını düşünür ve planlarlar.
28. Sporcu merkezlidirler.
29. Ben sporcularım için varım düşüncesi daha hakimdir.
30. Sporcuların gelişimlerini bir amaç olarak görürler.
31. Sporcu spor için değil, spor sporcu için vardır düşüncesi hakimdir (Konter, 1996).

8. SONUÇ

Güdüleyici bir kimliğe bürünen lider, sporcu gruplarını tek tek birer birey olarak ele alıp, gerekli iletişimi kurması gerekmektedir. Sporcu ile konuşmak, derdini anlamak, cesaretlendirmek, özgüvenine katkı sağlamak liderin özellikleri arasındadır. Sporcuların psikolojik süreçlerini takip eden lider, onları müsabakaya hazırlarken aslında bir yandan da grubu hayata hazırladığının farkında olması ve daha titiz davranması gerekmektedir. Lider, sevgi ve saygıyı aşılıyarak birlikte çalışmayı, birlikte kazanmayı, memnuniyeti ve hazzı ileri seviyeye taşımayı kendine bir ilke olarak edinmeli, arkadaşlık ve dostluk kavramına önem vererek aidiyet duygusunu arttırmalıdır. Grubun psikolojik süreçleriyle ilgilenmesi gereken liderin, aile, okul ve sosyal çevredeki sıkıntılara da odaklanarak onların derdlerine ortak olmalıdır. Lider tarafından gruba hedefler anlatılmalı, birlikte hareket etmeye teşvik edilmeli, ve takım olma yolunda sevgi ile saygıyı aşılıyarak bilgilerini aktarmalıdır. Bir danışman gibi gruba yardım etmeli, onları güdüleyerek arkadaşlık ve dostluk yollarını açmalıdır lider. Her zaman örnek olması, adalet duygusu ile anlayışa yer vermesi, duruma göre de davranışlarını düzenlemesi gereken liderlerin, ancak bu şekilde sporda yerlerini almaları gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Akal Z. İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi. Mpm Yayınları, Ankara, (1992).
- Alptekin M. Kültür ve Liderlik, Karadeniz Teknik Üniversitesi Offset Grubu, Trabzon (1968).
- Arıkan T, Gökteke E. Liderlik ve Güç kullanımında Machiavelli. 1. Baskı, Literatür Yayıncılık, Ankara, (2003).
- Dinçer Ö ve Fidan Y. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. 3. Baskı, İstanbul, (1996).
- Doğan O. Spor Psikolojisi Ders Kitabı, Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları, Sivas, (2004).
- Erdğan İ. İşletmelerde Davranış, Beta Yayınları, İstanbul, (1994).
- Eren E. Yönetim ve Organizasyon. İ.Ü Yayınları, İstanbul, (1991).
- Ergun T. Türk Kamu Yönetiminde Önderlik, Davranışı, Todaie Yayınları, Ankara, (1981).
- Freedman J L. David O Scarlsimih J M. Sosyal Psikoloji, İmge Kitabevi, Ankara (1987).
- Karaküçük S. Rekreasyon, Boş Zamanları Değerlendirme, 2. Baskı, Ankara, (1997).
- Koç Ş. Spor Psikolojisine Giriş, Saray Kitapevleri, İzmir, (1994).
- Konter E. Bir Lider Olarak Antrenör. 1. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, (1996).
- Koruç Z. Voleybolda Antrenör Özellikleri ve Antrenör Kişiliği. Voleybol Dergisi, Hacettepe Üni. Spor Bil. ve Tek. Yüksekokulu, Ankara, (1995).
- Krech D, Crutcnfield D, Ballanchey A L. Cemiyet İçinde Fert. 2. Baskı, Meb Yayınları, İstanbul (1983).
- Martens R. Başarılı Antrenörlük, Beyaz Yayınları, İstanbul, (1998).
- Özalp E. Kirel Ç. Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış, E.İ.T.İ.A. Yayınları, Eskişehir, (1992).
- Thomas, Waterman R H. Yönetme ve Yükselme Sanatı-Mükemmeli Arayış, Altın Kitaplar, İstanbul, (1987).
- Tiryaki Ş. Spor psikolojisi, Eylül Kitap ve Yayınevi, Ankara, (2000).