

# Sporda Antrenör ile Liderlerin Yaklaşımları, Davranış Özellikleri, İlke ve Çalışma Yöntemleri

Murat Terlemez<sup>1</sup>

## Öz

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 aşılayan bir lider olmak, liderlerin olmazsa olmaz özellikleridir. Lider olmanın gerekliliği yönetici pozisyonundan, görev ve yetkilerinin ötesinde daha ileri bir noktada insiyatif almak, eğitici olmak, bilgi ve becerisini aktarmak olarak ayrılmaktadır. Antrenörlerin stilleri, davranışları ve özellikleri takım içinde derinlemesine ele alındığında, tüm bu konuların ne kadar önemli olduğu görülmektedir. Başarı için kurumsal bilgileri ile deneyimlerini aktarmaları gereken antrenörlere ihtiyaç duyulduğu her geçen gün araştırmalar sonucu ortaya çıkmaktadır. Bir yandan da sporcularını anlayan, yeteneklerine göre onları yönlendiren, sporcularını hedeflere hazırlayan, liderlik yapan antrenörün, spor bilgisi ve örnek tavrı ile başarıya odaklanması gerektiği araştırmacılar tarafından doğrulanmaktadır. Ayrıca sporcularına aidiyet duygusunu aşılayan, birlik ve beraberlik ile dürüstlük ilkesini elden bırakmadan çalışmalarını sürdüren antrenörün, diğer antrenörlerden ayıran özellikleri olarak göze çarpmaktadır. Antrenörün amacına ulaşmak için benimsediği, uyguladığı bir ya da birden çok çalışma yönteminin olduğu ve bu noktada gelişimler göstermesi gerektirdiği araştırmalar sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışmamda, sporda istihdam edilen antrenör ve liderlerin özellikleri, yeterlikleri ve grubu yönetme noktasındaki becerileri incelemeye konu olmuştur.

**Anahtar kelimeler:** Spor, Liderlik, Antrenörlük, Sporda Liderlik, Liderlik Yaklaşımları

## Approaches of Leaders and Coaches in Sports, Behavior Characteristics, Principles and Working Methods

### Abstract

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. When the styles, behaviors and characteristics of the coaches are examined in depth within the team, it is seen how important these issues are. The success of the trainers, who need to transfer their corporate knowledge and experiences to success, emerges as a result of the researches. On the other hand, it is confirmed by the researchers that the coach who understands his athletes, directs them according to his abilities, prepares his athletes for goals, and leads the way should focus on success with his sports knowledge and exemplary attitude. In addition, the coach who instills the sense of belonging to the athletes and continues to work without leaving the principle of unity and solidarity and honesty stands out as the distinguishing features of the other coaches. It is revealed that there are one or more working methods adopted and applied by the trainer in order to

---

<sup>1</sup> Dr. Özel Öğrenci: İstanbul Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı, E-posta: [muratterlemz@gmail.com](mailto:muratterlemz@gmail.com), Tel: 538 696 02 18

achieve his goal and that he needs to develop at this point. In my study, trainees and leaders employed in sports have been subject to the characteristics, competencies and skills of managing the group.

**Key words:** Sports, Leadership, Coaching, Leadership in Sports, Leadership Approaches

## **GİRİŞ**

Bir sporcu ya da bir takımın sporcuları ne kadar yetenekli ve çalışkan olursa olsun, bunlar uygun biçimde yönlendirilmez, teknik ve taktik yönlerden geliştirilmezse, başarıya ulaşamaz. Başarı için tüm sporcular bir antrenöre gereksinime duyar. Antrenör, kuramsal bilgileriyle deneyimlerini birleştirerek sporcuları yeteneklerine uygun biçimde yönlendiren, çalıştıran, yarışmalara hazırlayan, liderlik yapan bir spor insanıdır (Doğan, 2004).

### **Araştırmanın Yöntemi**

Antrenör ve liderlerin izlediği yöntem ve davranışlar incelemeye konu olmuş olup, literatür kısmında liderlerin özellikleri, görevleri, davranış biçimleri ele alınmıştır. Araştırmanın yöntemi literatür taraması olup, nitel gözleme sahiptir.

## **1. BULGULAR**

### **1.1. Antrenörlük Görevi**

Bir antrenörün görevi yalnızca çalıştırmak ya da sporun nasıl yapıldığını göstermekten ibaret değildir. O spor bilimcilerinden, spor hekimlerinden ve spor psikologlarından aldığı bilgileri, yorumlayıp kendi deneyimleri ile karşılaştırdıktan sonra sporcuya aktarır. Çünkü bilim adamlarının verileri, kuramsal bilgiler olup, pratik uygulamaya uygun değildirler. Bu verilerin, sporcuların kişilik ve sportif özelliklerine göre, bazı değişikliklere uğraması gerekir (Başer, 1986).

Performans sporunda temel amaç olan başarının kazanılabilmesi için gerekli olan en önemli koşul, sağlıklı bir antrenör-sporcu ilişkisinin sağlanmasıdır. Antrenörün temel çalışma alanı sporcu ya da takımdır. Bu ilişkiler genel anlamda bir kişiyle ya da bir grupla ilişki olarak görülebilir. Herhangi bir insan ilişkisinden farkları ise amacının, işleyişinin ve yapısının daha belirli olmasıdır (Çeyiz, 2007).

Antrenörün sporcu ya da takımla ilişkisinin amaca uygun biçimde yürütülmesinde hem kendisinin çeşitli özellikleri, hem de sporcu ya da takımın özellikleri önem taşır. Antrenör-

sporcu ilişkisinin sağlıklı olarak yürütülmesinde ve başarıyla sonuçlandırılmasında antrenörle ilgili iki ana etken vardır. Bunlar antrenörün özellikleri ve antrenörün çalışma yöntemidir (Doğan, 2004).

## 1.2. Antrenörün Özellikleri

İdeal bir antrenörün özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir;

**Spor Bilgisi:** Sporcu antrenörünün bilgisinden emin olmalıdır. Mesleki alanda karşılaşabileceği her türlü güçlüğü antrenörünün yenebileceğine inanabilmelidir (Başer, 1986).

Bir antrenör genel spor bilgisine sahip olmasının yanı sıra, kendi alanıyla ilgili olarak üst düzeyde bilgiye sahip olmalı ve bunları özümsemelidir. Spor alanındaki yeni bilgileri de öğrenmeli, bunları uygulamasına yansıtmalıdır. Bu özellikler sporcuların antrenöre güven duymalarını sağlar (Doğan, 2004).

**Yeniliklere ve gelişmeye açık olma:** Antrenörün gerek dünya görüşü, gerekse spor kültürü yeni bilgilere açık olmalıdır (Başer, 1986).

Bir antrenörün sürekli gelişen spor alanındaki yeni bilgilere ulaşma, öğrenme ve uygulama konusunda istekli olması gerekir. Bu amaçla kongre, sempozyum, internet, kitap, dergi gibi araçlarla yeniliklere ulaşmalıdır (Çeyiz, 2007).

**Kişilik özellikleri:** Antrenörün sporcular ve diğer insanlarla iyi ilişkiler kurabilmesi için olumlu kişilik özelliklerine sahip olması beklenir. Bunlar arasında tutarlılık, sorumluluk alma, esneklik (yerine göre yumuşak, yerine göre kesin tutumda olabilmesi), olumlu yönleri destekleme, demokratik ve adil davranma, eleştiriye açık olma, empati yapabilme, olgunluk, alçakgönüllülük, özeleştiri yapabilme, liderlik özelliklerinin olması sayılabilir. Ayrıca kulüp yöneticilerinden, taraftarlardan medyadan gelebilecek baskılara karşı koyabilmelidir (Çeyiz, 2007).

**İlgi alanının geniş olması:** Bir antrenör bir insan olarak yeterli genel kültüre sahip olmalıdır. Mesleğinin gereği olarak spor kuramlarıyla ve araştırmacılarıyla, yöneticilerle, spor hekimiyle, spor psikoloğuyula işbirliği yapmak zorunda olduğundan bu alanlarda da bilgi sahibi olması beklenir (Çeyiz, 2007).

**Örnek olma:** Antrenör gerek spor yaşamında, gerekse spor dışındaki yaşamında sporculara iyi bir örnek oluşturmalıdır (Doğan, 2004).

Antrenör, sporcularından istediklerini kendisi de yapabilmelidir. Örneğin, sporcularına içki içmeyi yasak eden bir antrenör, sporcularının yanında içki itmemelidir.

**Dürüstlük:** Antrenör, kendisine ve sporcularına karşı dürüst olmak zorundadır. Sporcularının hatalarını ve kendi hatalarını aynı dürüstlikle ortaya koyabilmeli, sporcularına, gerekli performansı sağladıkları takdirde, haklarını elde edecekleri güvencesini, sözle değil, davranışları ile vermelidir (Başer, 1986).

**İlgili olma:** Antrenör mesleğiyle ve sporcularla yakından ilgilenmelidir. Sporcuların spor dışındaki yaşamları ve sorunlarıyla ilgilenip destek olmaya çalışmalıdır. İlişkilerini sevgi ve saygı çerçevesinde sürdürmelidir (Çeyiz, 2007).

**Yapıcı davranma:** Sporçunun ya da takımın başarısında ve başarısızlığında yapıcı eleştirilerde bulunmalı ve sorumluluk almalıdır (Doğan, 2004).

Antrenör başarı konusunda belirleyicidir. Ekibin kimyasını belirleyen, liderdir. Gol kaçıdığı zaman kendini yerden yere atan veya maçtan sonra hatalı oyuncusunu suçlayan hocaya, futbolcuların saygı duyması kolay değildir (Baltaş, 2000).

### 1.3. Antrenörün Çalışma Yöntemi

Her antrenörün amacına ulaşmak için benimsediği, uyguladığı bir ya da birden çok çalışma yöntemi vardır. Bu yöntemlerin ne olduğu, hangi özellikleri barındırdığı, sporcuların özelliklerini dikkate alıp almadığı önemlidir (Doğan, 2004).

1. Antrenör ile sporcular arasındaki ilişkinin şekli (Başer, 1986) :

Antrenör otoriter ve saldırgandır.

Antrenör demokrat ve yardıma hazırdır.

2. Antrenörün eğitim yanı:

Bilimsel temele dayalı, sistematik.

Pratik, kendi deneyimlerini ön planda tutuyor.

### 3. Yarışma esnasında yönetim şekli:

Rakibi yarışma yerini, zamanını inceliyor, taktik önemli, çok riske giriyor, kendine güveni yüksek, heyecanlı. Sporcularını tanıyor, onları motive edebiliyor.

Antrenörün bir çalışma programı oluşturmasında öne çıkan iki genel yaklaşım vardır: Bilimsel verilere göre yapılandırılmış olması, ya da kendi deneyimlerini ön planda tutma. Gerçekte bu iki yaklaşımın bir arada kullanılması önemlidir. Çünkü bilimsel veriler belirlenmiş koşullarda elde edilmiştir. Oysa antrenman ve yarışmayı etkileyen çok çeşitli dış koşullar vardır. Bunlara sporcuların özelliklerini de eklemek gerekir. Bu nedenle çalışma yöntemi belirlenirken tüm etkenler dikkate alınmalı, gerekirse düzeltmeler yapılmalıdır (Çeyiz, 2007).

Antrenörlerin çalışma yöntemini uygularken sporcularıyla ilişkisi de başarı sağlamada önemli olmaktadır. Çalışma sırasında bazı antrenörler gergin ve otoriter bir tutumda davranırken, bazıları daha demokratik bir tutumda olabilirler. Disiplin yönünden otoriter olmak gerekirken, kimi zaman daha yumuşak davranmak gerekir. Bunları birleştirecek, tatlı-sert bir tutumun uygun olduğunu söyleyebiliriz (Doğan, 2004).

#### **1.4. Antrenörün Davranış Özellikleri**

Antrenörlerin alması gereken en önemli kararlardan bir tanesi de, antrenörlük stilidir. Antrenörlük stili, nasıl kararlar alındığını hangi beceri ve stratejilerin öğretileceğini, yarışmaların nasıl organize edileceğini, oyuncuların disipline etmek için hangi metotların kullanılacağını ve de sporculara. Kararlar almaları için, hangi roller verileceğini belirleyici olmaktadır. Antrenörlükte başlıca üç özellik göze çarpmaktadır bulunmaktadır:

- a. Otoriter (kumanda edici emredici) ,
- b. Liberal (hoşgörülü, serbest bırakma) ,
- c. Demokratik (katılımcı, paylaşımcı) .

Antrenörler kesin olarak bunlardan birinin içine düşmeseler de, bunlardan birinin içine girmeye veya kendilerine temel almaya daha eğilimlidirler (Konter, 1996).

#### **1.4.1. Otoriter Antrenörler**

Otoriter stilde bütün kararlar antrenör tarafından alınır. Sporcuların rolü antrenörlerinin kumandalarına ve emirlerine yanıt vermektir. Antrenör bilgi ve deneyime sahiptir ve onun rolü sporculara ne yapılacağını söylemektir. Sporcunun rolü ise bunu dinlemek, anlamak ve itaat edip yerine getirmektir. Kontrol tamamen antrenördedir ve sporcular edilgen konumdadırlar. Antrenör sahip olduğu kontrolü sporcularına yavaş yavaş kazandırmak gibi bir kaygı taşımamaktadır. Aksine bu kontrolü kaybedecekleri ve sahip oldukları bilgilerle ilgili olarak bir sürü kaygıya sahiptir. Sporculara ve insanlara pek güven duymaz. Onun için yönetmek çok önemlidir. Kontrol kendilerinden kaydığında büyük bir kaygı stres ve emniyetsizlik içine düşerler. Otoriter antrenörler özetle (Konter, 1996);

- a.** Bütün kararlar antrenör tarafından alınır.
- b.** Sporcuların görevi, antrenörün kumanda ve emirlerini yerine getirmektir.
- c.** Kontrol tamamen antrenörün kendisindedir.
- d.** Sporcular edilgendir.
- e.** Kontrolün aralıklı sporculara kaydırılarak verilmesi gerektiğine inanmazlar.
- f.** Kendi bilgileriyle ilgili kaygılara sahiptir.
- g.** Kontrolü kaybetme tasası ve korkusu taşır.
- h.** Sporculara güven duymazlar.
- ı.** Ne olursa olsun yönetmek onlar çok önemlidir.

#### **1.4.2. Liberal Antrenörler**

Oldukça az karar almaya çalışırlar. Bu stili benimseyen antrenörler çok az talimat verirler ve aktiviteleri organize etmede çok az kural ortaya koyarlar. Disiplin sorunları karşısında tutumlarına gelince kesinlikle gerekli olmadıkca her şeye karışmazlar. Bu antrenörlük stilini benimseyenler, demokratik antrenörlük stilin de ötesinde serbesiyetçi bir anlayışla takımlarını ve sporcularını yönetirler. Antrenörlük sorumluluklarını yerine getirmede kuralcı değil hoş görülü tavırlar sergilerler. Liberal stil özetle (Konter, 1996);

- a.** Mümkün olduğunca az karar almaya çalışırlar.
- b.** ok az eğitim-öğretimde bulunurlar.
- c.** alışma çığrından çıkmadıkça karışmazlar.
- d.** Kontrol yeterince uygulanamaz, anarşik ortam doğabilir.
- e.** alışanları organize etmede, plan ve program yapmada cok yetersizdirler.
- f.** Kayıtsız, ilgisiz ve sorumsuz davranırlar.
- g.** Oyuncu bakıcılığı ve bekleyiciliği yaparlar.
- h.** Sorun çözmede aciz, yetersiz kalabilirler.
- i.** Sporcular sorabilme şansına sahip olsalar da açıklayıcı yanıtlar alamazlar.
- j.** Sporcularını başlarından atmak, boş zaman geçirerek tembellik ederler.
- k.** Eksikliklerini otoriterliğe başvurarak örtme gereksinimi duyarlar.
- l.** Gerçek anlamda egitim-öğretimde bulunmak gibi bir kaygıları yoktur.
- m.** Başarılı değildirler, rasgele başarıları vardır.
- n.** Motivasyon yönetimi söz konusu degildir.
- o.** İçsel motivasyonu geliştirme kaygıları yoktur.
- p.** Sporcularda kontrolün ve sorumluluğun gelişmesi ile ilgili kaygıları yok.
- r.** Sporcularında z-güven ve saygıyı geliştirme ile ilgili bir tasaları yoktur.
- s.** Ne demokratik ne de diktatör olabilirler.
- t.** Sporcuları ve kendileri için hedefler gerçekleştirme gibi tasaları yoktur.

### **1.4.3. Demokratik Antrenörler**

Bu antrenörlük stilini kendilerine temel alanlar alınacak kararları sporcularla paylaşırlar. Demokratik stili benimseyen antrenörler, gençlerin kararlar almayı öğrenmeden sağlıklı birer yetişkin olamayacaklarına inanırlar. Sporcularına yardımcı olmada onların gelişimleri üzerinde etkili olarak, liderlik becerilerini öğretmede görev sorumluluğuna sahiptirler. Ne diktatörlüğü ne de kayıtsızlığı benimserler. Kendileriyle ilgili olarak olumsuz kaygılara sahip değildirler. Kontrolü yavaş yavaş sporculara yönlendirmeye kaydırma anlayışı içinde hareket ederler. Sporcuların kendi yaşamlarıyla ilgili sorumluluklarını üstlenmede yardımcı olmaya çalışırlar. Demokratik stil özetle (Konter, 1996);

- a.** Alınan kararlar sporcularla paylaşılır.
- b.** Gerekli, yerinde bir eğitim-öğretim hakimidir.
- c.** Sporcularda sorumluluk geliştikçe kontrolü onlara kaydırma düşünülür.
- d.** Sporcuların özgürlüğüne önem verir.
- e.** Öğrenmedikleri sürece sıhhatli birer yetişkin olamayacaklarına inanırlar.
- f.** Sporcularına liderlik becerilerini öğretme sorumluluğu taşırlar.
- g.** Diktatörlüğü de liberalliği de benimsemezler.
- h.** Kendileri ve bilgileriyle ilgili aşırı kaygı ve şüphe içerisinde değildirler.
- i.** . Sporcuların sormaları ve sorgulamaları için olanaklar yaratırlar.
- j.** Öğrettikleri kadar öğrenme gayreti içindedirler.
- k.** Başarıları, sporculara mal etme eğilimindedir.
- l.** Sporcuları, fiziksel, sosyal, duygusal ve zihinsel yönden motive ederler.
- m.** Sporcuların zevk almalarına olanak yaratırlar.
- n.** Sporcularında içsel motivasyon ve kontrolü yapılandırırırlar.
- o.** Sporcularda güven ve saygıyı geliştirirler.



- p. Kazanmak her şey değildir ama bir tek şeydir anlayışı içerisinde dirler.
- r. Sporcular ilk ve önce, kazanmak ikinci ve sonra anlayışı ile hareket ederler.
- s. Sporcuların karar ve sorumluluk almalarına yardımcı olurlar.
- t. Sporcular için anlam ifade eden çalışmalarını düşünür ve planlarlar.
- u. Ben sporcularım için varım düşüncesi hâkim.
- v. .Sporcuların gelişimlerini amaç olarak görürler
- w. Sporcu spor için değil, spor sporcu için düşüncesi hâkimdir.

### 1.5. Antrenörlük İlkeleri

Antrenörlükte ilkeler genel olarak aşağıdaki gibi özetlenebilir. Ayrıca antrenörün görevleri antrenörlük ilkeleriyle bütünlük oluşturmaktadır (Konter, 1996);

- a. Sporcunun kendine bağımlılığını ve potansiyelini geliştirmek için ona yardımda bulunan kaynak bir kişi olmak.
- b. Kişisel farklılıkları tanıyarak sürekli futbolcuların gelişimini ve uzun süreli olan çıkarlarını düşünmek.
- c. Sporcunun gelişmesini, gerçekçi hedeflerinde mükemmelliğini hedeflemek.
- d. Örnekle yol göstermek, öğretmek, disiplinli olmak, yardımlaşmak. Hakemlere, görevlilere, rakiplere saygılı davranmak ve uygun dille tepkilerde bulunmak.
- e. Sporu mücadele verici çekişmeli ve eğlenceli yapmak. Becerilerin ve tekniklerin acı içinde öğretimine gereksinim duymamak.
- f. Sporcularla ilişkilerinde dürüst ve tutarlı olmak.
- g. Medya, sporcu yakınları resmi görevliler ile iletişim ve etkileşime hazır olmak, insan ve insan kuruluşlarında, sporda önemli rollere sahip olduklarını unutmamak.
- h. Antrenörlüğün devamlı olarak gelişmeyi ve öğrenmeyi arzu eden sorumluluk sahibi insanlarla antrenman yapmayı içerdiğini unutmamak.

- i. Fiziksel kondisyon herkes için yaşam boyu süren bir hedef olmalı.

## **1.6. Futbolda Antrenörün Görevleri**

Bir kulüpte göreve başlayan antrenör, o kulübün futbolcularının ve takımın, hedeflerine ulaşması için bir anlamda takıma liderlik yapar. Bu görevi yerine getirirken kendi bilgi, beceri ve tecrübelerini kendi programlarını oluşturarak takımına ve futbolcusuna yansıtır. Antrenörlerin futbolcularına karşı görevleri; antrenmanların planlanması, antrenmanların uygulanması, performans gelişiminin denetlenmesi, müsabaka hazırlıklarının yapılması, futbolcuların korunmaları, futbolculara danışmanlık yapmaktır. Antrenörlerin futbolcuları ve kulübü ile ilgili görevleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Başer, 1996).;

- a. Futbolcularının fizyolojik, psikolojik ve sosyal gelişimlerine yardımcı olmak.
- b. Yapılan sporun gereksinimlerine uygun fizyolojik, psikolojik ve sosyal gelişimin sağlanması ve korunması.
- c. Futbolun teknik istemlerinin futbolcular tarafından başarıyla yerine getirilmesi ve bunlarda mükemmel olmasına yardımcı olmak.
- d. Futbolun istemlerine uygun psikolojik hazırlığı için psikologlardan yardım almak, bu konuda kendisini bilgilendirmek.
- e. Takımın optimal gelişimini hazırlığını yerine getirmek için planlama yapmak, periyodik ölçüm ve testlerle değerlendirmelerde bulunmak.
- f. Bütün koruyucu yöntemleri kullanarak futbolcuların sakatlanmalarını önlemek.
- g. Fizyolojik psikolojik antrenmanların temelleri beslenme, toparlanma ve planlama ile ilgili futbolcuların teorik bilgilerinin gelişmesine ve zenginleşmesine yardımcı olmak.
- h. Futbolcuların aktif ve bilinçli katılımlarını sağlamak.
- ı. Futbolcuların kendilerine olan değerlerini ve motivasyonları korumak.
- j. İyi iletişim ve becerileriyle futbolculara zaman zaman danışmanlık yapmak.

- k. Kendi uzmanlık alanında gerçekçi olmak ve diğer uzmanlıklardan yardım almak ve ekip çalışmasını güçlendirmek.

### **1.7. Antrenör ve Liderlik**

Genel manada antrenörlük; sporcu, spor yöneticileri, medya, seyirci ve antrenör arasındaki etkileşime dayanan basit ve özel olarak sporcu, spor ve antrenör arasındaki etkileşimle şekillenen hem bilim, hem de sanat özelliği taşıyan bir meslek olarak tanımlanabilir (Konter, 1996).

Buna göre bir teknisyen olarak antrenör alanı ile ilgili gerekli bilgilere sahip ve bu bilgileri bilimin ışığında takımın başarısı için kullanarak, spor becerileri ve stratejileri ile birleştirerek farklı mizaçtaki insanlara uygulayabilen kişi olarak değerlendirilebilir. Bu özelliklerinin yanında antrenör iyi bir organizatör, etkili lider, motivatör ve sporcuya bağımsızlığını, yeterliliğini kazandıran eğitimcide olması gerekir (Dolaşır, 2006).

Antrenörlük, takım üyelerinin görevlerini başarıya doğrultusunda onları yönetme ve koordine etmede etkinin zora dayanmayan kullanımı şeklinde tanımlanırken, pedagojik açıdan, oyuncunun en yüksek performansı yakalaması için verilen eğitim; psikolojik açıdan ise, yeteneğin gelişimini etkileyen kısıtlı bir yöntem; fizyolojik açıdan da vücuttaki iç ve dış yapı değişikliklerini yerine getirmek için yeteneği geliştiren tepki olarak açıklanmaktadır. Liderlik açısından antrenörlük ise, bir amaç için mücadele eden insanların (sporcuların) eğitimli yöneticisi ve bu amaca doğru sporcularına zekice yönlendiren kişi olarak tanımlanmaktadır (Erkan, 2002).

Bu özelliklerden hareketle, antrenörün takım performansına etkisi üzerine yapılan çalışmalarda etkili antrenörün: “başarılı performans ortaya koyabilen veya sporcularından olumlu psikolojik tepkiler alabilen” antrenör olduğu belirtilmiştir. Sporcuların fiziksel performansları yanında psikolojik olarak iyi olma hallerini de etkileyebilen antrenör, sporcuların kişisel ve bireysel ihtiyaçlarına cevap vermeye de hazır olmalıdır. Bu nedenle teknik ve sportif bilgi ve becerilerine ek olarak etkili antrenörlerin sporcularının yaşamlarında birçok rolü de oynaması gerekebilir. Liderlik, arkadaşlık, öğretmenlik, rol modeli, psikologluk/danışmanlık veya akıl hocalığı bu roller arasında sayılabilir. Bu roller itibarı ile spor alanında da antrenörün liderlik becerileri, sporcu iletişimde, motivasyon arttırmada, öğretilmeye çalışılan kondüsyonel, koordinatif, teknik, taktik ve psikolojik becerilerde önemini açıkça ortaya koyar. Bu nedenle, başarılı antrenör, etkili liderlik becerileri sergilemeli ve gösterdiği bu beceriler sporcuların

fiziksel, teknik, taktik ve psikolojik performanslarını kolaylaştırıcı olmalıdır. Etkili liderlik becerilerine sahip antrenörlerle çalışan takımların, başarı ve yüksek performans yakalamaları daha olası bir durumdur. Fakat, günümüzde birçok antrenör yüksek düzeyde yöneticilik yaparken, düşük düzeyde liderlik ortaya koymaktadır. Dolayısı ile sezon içinde gerçekçi hedefler belirleyip oyuncularını bu hedeflere motive eden, takım moralini yükselten, uyguladığı programları genişletme ve ilerletme özellikleri gösteren antrenörlerin gerçek liderlik özelliklerine sahip olduğu söylenebilir (Konter, 1996).

## **1.8. Liderlik Kavramı**

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 ezberletmek 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 maksimalleştirmede 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, anlamak, cesaretlendirmek, teselli etmek vb. iyi iletişim becerilerini gerektirir (Konter, 1996).

Sporla 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, ihtişamı, 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).

### **1.9. Sporda Liderlerin Görevleri**

Bir spor takımının lideri olarak koçun rolleri ve işlevleri özetle şunlardır (Doğan, 2004):

**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.

## **1.10. Sporda Liderlik Yaklaşımları**

### ***1.10.1. 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 inanmalarıdır. 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).

### ***1.10.2. Davranışsal Yaklaşım***

Davranışsal yaklaşım lider antrenörlerin davranış biçimlerine göre tanımlanabilecekleri temeline dayanmaktadır. Yaklaşım üzerine yapılan araştırmalar özellikler yaklaşımını kriticize 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 aldığı anda 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 yapılacakla ilgili olarak etkili

öğretimde bulunurlar. Aynı zamanda başarılı antrenörler, çalışma yoğunluğu ve çabalarıyla ilgili olarak teşviklerde de bulunurlar (Konter, 1996).

### **1.9.3. 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 stiline 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).

### **1.10. Sporda Liderlik Fonksiyonları**

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).

#### ***1.11.1 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.

#### ***1.11.2. 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).



### ***1.10.3. 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 alıştırma ve stratejiler belirlemez ve öğretmez. Ancak bunun yerine daha çok performansı artırmaya ve devamlılığı sağlamaya yönelik denenmiş pratik çalışmalar yapar (Alptekin, 1968).

### ***1.10.4. 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 imkanı 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 dağıtımındaki tutumu ve adalet duygusu ile yakından ilgilidir (Dinçer ve Fidan, 1996).

#### ***1.10.5. 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 düzelter ve çatışmaları kaldıran uzlaştırıcı tavır sergilemelidir (Akal, 1992).

#### ***1.10.6. 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).

#### ***1.10.7. 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).

#### ***1.10.8. 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).

#### ***1.10.9. 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).

#### ***1.11.10. 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).

### **1.11. Sporda Liderlik Tipleri**

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. Counsinman yapmış olduğu araştırmalarda sporda her antrenörün kendi kişiliğine uygun bir tarzı bulunduğunu, öncelikle sporcuların sevgi ve saygısını kazanması gerektiğini belirtmektedir (Koç, 1994).

#### ***1.12.1. 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

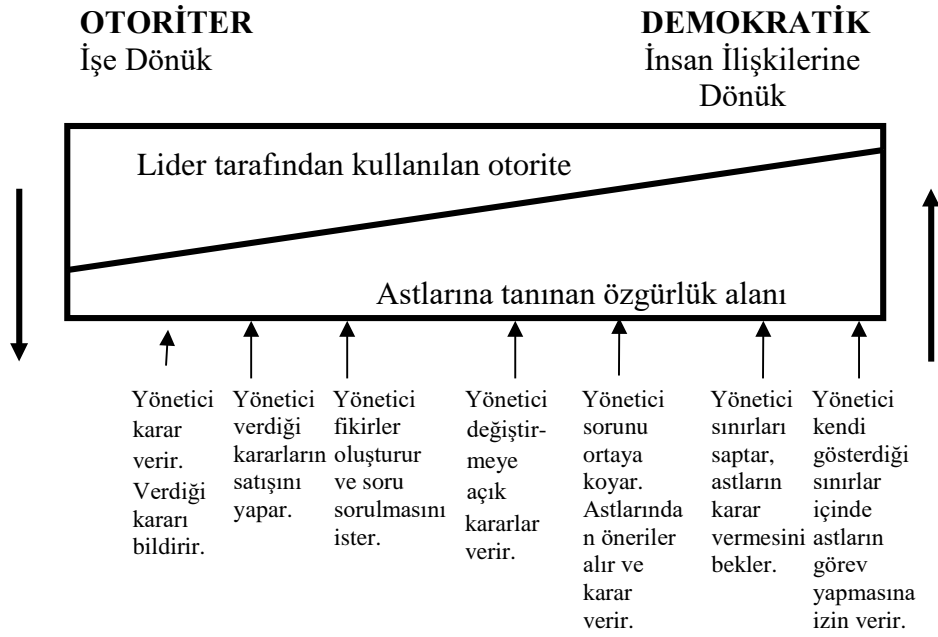
oyun yeniden başladığında kullanacakları stratejileri 30 sn'lik bir molada açıklayabilmelidir. Bu süre katılımcı ya da demokratik bir lider için kesinlikle yeterli değildir. Bu amaçla otokratik antrenör tek merkezden yönetim tarzını belirlese de özellikle müsabaka ortamında bazı faydaların sağlanabileceği 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).

### ***1.12.2. 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. Gurup üyeleri arasındaki çatışmaları uzlaştırmaya ve olaylarda taraf tutmaktan çok onların üstünde kalarak objektif tedbirler almaya gayret eder. Birtakım özel imtiyazlara sahip fertlerin bulunduğu hiyerarşik gurup 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 takımda 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)

### 1.11.3. Sporda Tam Serbesti Tanıyan 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 tanıyan 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).

### 1.12. Özet Olarak Antrenörlük Stilleri

Antrenörlükte üç stil Konter tarafından aşağıdaki gibi özetlenmiştir (Konter, 1996);

### **1.13.1. 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 aracıdırılar.
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 içerisindedirler.

### ***1.13.2. Liberal Stil***

1. Mümkün olduğunca az karar almaya çalışırlar.
2. Çok az eğitim-öğretimde bulunurlar.
3. Çalışma çığrından 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 hâkimdir.

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 hâkimdir.
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 hâkimdir.

### ***1.12.3. Demokratik Stil***

1. Alınan kararlar sporcularla paylaşılır.
2. Gerekli ve yerinde bir eğitim-öğretim hâkimdir.
3. Sporcularda sorumluluk geliştirme ile ilgili kaygılıdırlar.
4. Sporcularda sorumluluk geliştikçe kontrolü onlara kaydırma düşüncesi hâkimdir.
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 hâkimdir.
30. Sporcuların gelişimlerini bir amaç olarak görürler.
31. Sporcu spor için değil, spor sporcu için vardır düşüncesi hâkimdir.

## SONUÇ

Antrenörlerin davranışları çalıştırdıkları takımdaki sporcuların özelliklerine ve diğer dış etkenlere göre değişebilmektedir. Antrenörün iyi veya kötü şeklinde ayırım yapmak yanlıştır. Önemli olan antrenörlerin sahip oldukları liderlik tarzlarını bilmeleri ve sporcularının özelliklerine göre liderlik tarzlarında değişiklik yapabilmeleridir. Örneğin, kendine tam olarak güvenmeyen sporculara sahip olan bir antrenörün demokratik bir antrenörlük tarzını uygulaması yanlış olabileceği gibi, çok otokratik yani katı kurallar koyan bir tarz da yanlış olabilmektedir. Antrenörlerin liderlik davranışları sporcu ve oyuncu algılarına göre belirlenip buna bağlı olarak sporcu tatminini belirlemeye yönelik çalışmalar yapılabilir.

Otokratik lider esas itibariyle izleyicileri yönetimin dışında tutan; amaçların, planların ve politikaların belirlenmesinde onlara hiçbir söz hakkı tanımayan liderlerdir. Otokratik liderlik modelinin en önemli sakıncası, liderin aşırı ölçüde bencil davranması, sporcuların inanç ve duygularını hiç dikkate almamasıdır. Bu durum, sporcuları olumsuz biçimde etkiler ve onlara psikolojik açıdan tatminsizlikler oluşturur. Zamanla antrenöre karşı nefret, moral düşüklüğü, grup içi çatışma ve anlaşmazlık ortaya çıkar. Liderin doğal otoritesi gittikçe kaybolabilir. Bu bağlamda otokratik davranış benimsemek bazı problemleri doğurabilir.

Demokratik davranış sergileyen antrenör ise paylaşımcı yönüyle sporcularının da fikir ve görüşlerini alarak onlara ortak çalışma olanağı sağlar. Her ne kadar olumlu görünse de olumsuz yanı olarak ise her zaman demokratik olmak çeşitli sorunları doğurmaktadır. Antrenör bu ortak çalışmada sporcu antrenör ilişkisinin suistimal edilmemesine özen göstermelidir. Gerekli özen gösterildiği sürece demokratik davranış en olumlu davranış olarak gözlemlenebilir.

## Tartışma ve Öneriler

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 sıkıntılarına da odaklanarak onların dertlerine 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. (1992). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi. Mpm Yayınları, Ankara.
- Alptekin M. (1968). Kültür ve Liderlik, Karadeniz Teknik Üniversitesi Offset Grubu, Trabzon.
- Arıkan T, Gökteke E. (2003). Liderlik ve Güç kullanımında Machiavelli. 1. Baskı, Literatür Yayıncılık, Ankara.
- Başer E. (1996). Futbolda Psikoloji ve Başarı. 2. Baskı, Bağırhan Yayınevi, Ankara.
- Başer E. (1986). Uygulamalı Spor Psikolojisi, Bilimsel Spor Yayınları, Ankara.
- Çeyiz S. (2007). Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Dinçer Ö ve Fidan Y. (1996). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. 3. Baskı, İstanbul.
- Doğan O. (2004). Spor Psikolojisi Ders Kitabı, Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları, Sivas.
- Dolaşır S. (2006). Antrenörlük Etiği ve İlkeleri, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Erdğan İ. (1994). İşletmelerde Davranış, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren E. (1991). Yönetim ve Organizasyon. İ.Ü Yayınları, İstanbul.
- Ergun T. (1981). Türk Kamu Yönetiminde Önderlik, Davranışı, Todaie Yayınları, Ankara.
- Erkan M. (2002). Sporda İletişimin Önemi ve Takım Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Freedman J L. David O Scarlsmih J M. (1987). Sosyal Psikoloji, İmge Kitabevi, Ankara.
- Karaküçük S. (1997). Rekreasyon, Boş Zamanları Değerlendirme, 2. Baskı, Ankara.
- Koç Ş. (1994). Spor Psikolojisine Giriş, Saray Kitapevleri, İzmir.
- Konter E. (1996). Bir Lider Olarak Antrenör. 1. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Koruç Z. (1995). Voleybolda Antrenör Özellikleri ve Antrenör Kişiliği. Voleybol Dergisi, Hacettepe Üni. Spor Bil. ve Tek. Yüksekokulu, Ankara.

- Krech D, Crutchfield D, Ballanchey A L. (1983). Cemiyet İçinde Fert. 2. Baskı, Meb Yayınları, İstanbul.
- Martens R. (1998). Başarılı Antrenörlük, Beyaz Yayınları, İstanbul.
- Özalp E. Kirel Ç. (1992). Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış, E.İ.T.İ.A. Yayınları, Eskişehir.
- Thomas, Waterman R H. (1987). Yönetme ve Yükselme Sanatı-Mükemmeli Arayış, Altın Kitaplar, İstanbul.
- Tiryaki Ş. (2000). Spor psikolojisi, Eylül Kitap ve Yayınevi, Ankara.