

Dr. Zülfikar ÖZKAN

Marmara Üniversitesi

Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu

Spor Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı Öğretim Görevlisi

GİRİŞ

İnsan yönetimi konusunda, bilgi kaynakları çağımızda, her geçen gün biraz daha artmaktadır. Gerçekten günümüzde yönetim bilimi, yönetim sorunlarının çözümünde idarecilere çok yararlı bilgiler sunmaktadır.

İyi yetişmiş insan kaynağı verimliliği artırır, üretim masraflarını düşürür. Bu sebepten, geleceğe de bugünkü kadar özen gösteren kuruluşlar profesyonel yönetici yetiştirmeye de gayret ederler.

Eğitilmiş insan, her alanda olduğu gibi sporda da hayat vericidir. Eğitilmiş spor yöneticisi de, hizmeti amaçlara göre planlayarak yönetime dinamizm getirir.

Spor yöneticisi, spor hizmet ve faaliyetlerini sevk ve idare eden, spor işini çekip çeviren ve yöneten kimsedir.

Spor yöneticisi için aranan özellikleri belirten kesin kurallar yoktur. Ancak genel olarak bu yöneticilik için geçerli bir takım özelliklerden bahsetmek mümkündür.

Öncelikle, spor yöneticisi, insanları yönetmenin, makinelere, araç ve gereçleri ve binaları yönetmekten çok farklı olduğunun bilincinde olmalıdır. Spor yöneticisi bunları hissederse, başkalarını yönetebilecek düzeye gelmiş sayılır. Bunu başaramazsa ortaya çıkabilecek sorunlar karşısında düş kırıklığına uğrayabilir.

İnsanlar genellikle duygularının akışına göre davranır. Duygular ise bazen yüreklendirici, bazen de heves kırıcıdır. Duygularını saklayan kişi gücünü de saklamış olur. Duyguların önemsenmediği bir spor yöneticiliği düşünülebilir mi? Duygular her alanda temel insan ihtiyaçlarından kaynaklanmıyor mu?

İnsan, genel olarak şu hususlara ihtiyaç duyar: Kendini sevmek... Başkaları ile iyi ilişkide olmak... Başkaları tarafından tanınmak... Sevilmek, beğenilmek veya en azından saygı görmek... Başarılı olmak... Eğlenmek...(1)

İhtiyaçlar insandan insana da değişir. İhtiyaçlarla ilgili duyguların mühendislik, bilim ve fizik kurallarıyla hiç bir ilişkisi yoktur. Kişileri eşya gibi görmekten vazgeçmek, spor yönetiminde başarının temel şartıdır.

Yüreklendirici duyguların aktif olabilmesi için bireylerin manevi yönden uyarılması gerekir. Olumlu manevi uyarım, başkalarını taktir etmenin ve onları anlamının yoludur. İnsanlar doğuştan bu tür uyarıma ihtiyaç duyarlar. Küçük bir çocuk ailesinden gördüğü ilgi ve şefkat sayesinde söz konusu ihtiyaçları karşılar. Çocukluk döneminden sonra ise bireyler birbirlerine sözler, davranışlar, mimikler ve bakışlar ve arasına dokunma ile manevi uyarım sağlarlar.

Hiç bir manevi uyarım görmemektense, olumsuz manevi uyarım sağlamak çok daha iyidir. Çünkü herhangi bir manevi uyarımın yokluğu, kişiyi önemsiz olduğu duygusuna sürükler. Söz gelişi öğretmeninden manevi destek görmeyen kişi karmaşık duygulara kapılır(2).

I- SPOR YÖNETİMİNDE DUYGUSAL FAKTÖRLERİN ÖNEMİ

“Eğer insanları oldukları gibi kabul edersek, onları daha kötü yaparız. Eğer insanları, olmaları gerektiği gibi kabul eder ve kendilerine öyle davranırsak, insanlara olabilmeleri mümkün olanı olmalarına yardım ederiz.”

(GOETHE, 1749-1832)

Spor yönetiminde yeni alışkanlıklara muhtaç olduğumuz, genellikle, yöneticilerimiz tarafından söylenmektedir.

Günümüz spor yöneticisi sadece yol gösteren ve kontrol eden bir kimse olarak kabul edilmemektedir. Beraberindekilerin işlerini kolaylaştıran, onları destekleyen, onlara sevgi aşılayabilen ve onları empatik dinleyebilen kişidir. Bu anlamda spor yöneticisi, duygusal yönden sanki yönettiği kişi olur. Böylece, empatik dinleme yolu ile yönettiği kişi veya kişilerle sağlam ilişkiler kurar. İşte spor yöneticisi, kendi gözlükleri ile yönettiği kimselerin dünyasını görebilmeli. İnsanları anlayabilmeli, dünyayı onların gözü ile görebilmeli. Bu durum ise ancak yönetilenlerin duygusal banka hesabına olumlu yatırım yapmakla mümkün olur. Spor yöneticisinin verimliliği yönettiği kişileri entellektüel, duygusal ve yaşantısal yönden anlamasına bağlıdır.

Geleneksel spor yöneticisi ile bugünkü spor yöneticisi arasında şu fark vardır: Geleneksel yöneticilik tarzını benimsemiş olanlar, insan tutum ve davranışlarında “dış kontrollara büyük önem verirler. Bugünkü yönetici ise, yönetilenlerin, kendi kendilerini kontrol etmeleri ve kendi kendilerini yönetmeleri esasını kabul ederler. Bunun için de duygusal faktörleri ön plana çıkarmaya çalışırlar.

Duygusal faktörler, zihni süreçlerden sonra ortaya çıkar. Ayrıca onlara bağlıdır. Söz gelişi motivasyon süreci içinde hem zihni hem de duygusal faktörler yer alır. Spor faaliyeti içinde fikri, zihni ve duygusal faktörler iç içe girmiş olup birbirlerini etkilerler.

1- Richard J. Dunsing, Toplantı Sanatı, çev. Fatoş Dilber, İst. 1975. s. 52-53.

2- Aynı eser, s. 60.

Prof. Gates şöyle yazıyor:

"Tecrübem gösteriyor ki, şiddetli ve kötü heyecanlar hayat sisteminde zararlı, bazı defalar son derece tehlikeli, kimyasal maddeleri vücudun her tarafına yaymaktadır. Hoş ve neşeli heyecanlar ise enerji hücrelerini tahrik eden kimyasal maddelerin vücudu yayılmasına sebep olmaktadır."(3)

Duyguları ön plana alan spor yöneticisi, sağlık, sevinç, ümit ve cesaret ışıkları yayacak, herkese yürüdüğü yolda yardımcı olacaktır. İnsanların bio-kimyasal dengelerinin olumlu yönde değişmesine kadar tesir edecektir. Hayatının yükü hafifleyen, zorlukları, sorunları yumuşayan sporcu daha kuvvetli olacaktır. Bu itibarla, yönetici her zaman olumlu duygular hissedilmesini teşvik etmelidir. En azından kendisi, nefret gibi, olumsuz duyguların hissedilmesi-ne sebep olmamalıdır.

Emerson'un dediği gibi "insan çok yüksek sesle konuştuğu zaman sesini hissettiremez." Spor yöneticisi insanın ruhunu, duygularını anlayabilmeli. İnsanlara neşe, sevinç kaynağı olabilmelidir. Çünkü neşe ruhun kuvvet kaynağıdır. Sevinçli bir kimse ile kederli bir kimse eşit kabiliyette farz edilse, birincisinin verim kuvveti ikincisinden kat kat üstündür (4).

II. SPOR YÖNETİCİSİ OLUMLU DUYGULARA SAHİP OLMALI

Yapabilirler, çünkü yapabileceklerini düşünüyorlar.

VİRGİL

Bütün ülkeler sporda başarılı olmaya çalışmaktadırlar. Sporda başarılı olmanın en önemli sebeplerinden biri, spor hizmet ve faaliyetlerinin sevk ve idaresini yüklenen spor yöneticisinin başarılı olmasıdır. Spor yöneticisi kendini sürekli yenileyebilirse başarılı olur. Böylece kaynak israfına da sebep olmaz.

Spor yöneticisinin daha önce yapabileceğini hayal bile etmediği güzel şeyler yaptığı anlar olmuştur. Tam tersine her şeyin kötü gittiği anları da yaşamıştır. Kaynaklar değişmediğine göre, bu farklılıklar nereden doğar? Niçin spor yöneticisi bazen her şeyi yanlış yapar? Niçin beceriksiz olur? Sporcular bile bazen çok kötü neticeler alır.

Spor yöneticisinin performansının düşüklüğüne bir çok unsur etki edebilir. Kanaatimizce en önemli unsur, yöneticinin içinde bulunduğu psikolojik durumdur. Şimdi sağlıklı bir psikolojik yapıya kavuşma konusu üzerinde duralım:

Spor yöneticisinin en iyi kullanabileceği ; güven, sevgi, zindelik, neşeli olma, coşkunluk ve inanç gibi durumlar

vardır. Ayrıca şaşırma, korku, endişe, çöküntü, üzüntü, hüsrân gibi kendisini güçsüz kılan durumlar da vardır. Söz gelişi birinin size kötü davrandığı hallerde performansınız düşer. Eğer spor yöneticisi, birinin kendisine kötü davrandığı durumlarda kızgınlık yerine sevecek bir duygu üretebilirse hem kendisi mutlu olacak, hem de performansı artacaktır. Bu bilinçteki yöneticinin sevk ve idare ettiği spor teşkilatı çok başarılı olacaktır. Bu bakımdan spor yöneticisi kendini her zaman dinamik, becerikli, enerji dolu, başarısından emin hissetmelidir. Bu duyguları hissedebilmesi için bir iç çalışma içinde olması da şart(5).

Olumlu duygular hissedebilmek için, düşünce ve duygu boyutunda belli bir boyuta ulaşmak gerekir. Duygu ve düşünceler hayat boyu gelişir, değişir ve daha sağlıklı hale gelebilir. Bu sebepten öncelikle duygu ve düşünceler iyi tanımlı. Kişi kendi iç kaynaklarına doğru yolculuk yapmalı; kendi temel ilke ve değerlerini keşfedip, o değer ve ilkelerle uyum içinde yaşamalı. Bu uyumlu yaşama beraberinde güzellik, sağlık ve başarı getirecektir. Pırlıtlı yaşama biçimini aklından çıkarmayan hem olumlu duygulara sahip olacak, hem de her alanda performansını artıracaktır. Bu duygu ve düşünceler içinde hiç zorlanmadan başarılı yöneticilik yapmak mümkündür. Lao-Tsu'nun dediği gibi. *"En başarılı yönetici emretmeden yönlendirir."*

Eğer bir iş yeri duygu yönünden kısır, üretim düşer ve anlaşmazlıklar ortaya çıkar. Kendi hayatını değerli bulmayan, kendini geliştirmeyen spor yöneticisi başarılı olabilir mi?

Kendi gelişmesine yatırım yapan kişi, en akıllıca işi yapmış demektir. Kişinin sahip olduğu yetenekleri koruyup geliştirmesi dört boyutta gerçekleşir. a. Bedensel boyut b. Zihinsel boyut c. Sosyal boyut d. Manevi boyut.

Bedensel, zihinsel, sosyal hayat boyutu gelişen kişinin duyguları da gelişir. Duygusal yönden kendini canlı bulur, yetenekleri de artar. Sonuç da kendi hayatını da yaşamaya değer bulur.

Demek ki, başarılı olmak isteyen spor yöneticisi, bedensel varlığını geliştirirken, stresle başa çıkma yollarını da öğrenmeli. Onun için okumalı, düşünmeli, kendini ifade edebilmeli, yeni gelişmeleri takip edebilmeli. Hayatını evrensel ilkeler üzerinde kurmalı. Günlük hayatın güçlüklerine ezilmeden, yorulmadan karşı koyabilmeli. Bu şekilde olumlu ruhsal durum içine giren yöneticinin performansı yüksek olacaktır.

Olumlu duygulara ulaşabilmek için iç zenginlik şart... Kendi temel ilke ve değerleri çerçevesinde yaşayan iç zenginliğe ulaşır. Şimdi de "iç zenginlik" kavramı üzerinde duralım.

3- Orison Swett Marden, *Her İnsan Hükümdardır*, çev. Hikmet Hikay, İstanbul, 1949, s. 10.

4- Aynı eser, s. 51

5- Anthony Robbins, *Sınırsız Güç*, çev. Mehmet Değirmenci, İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1992, s. 40.

III. İÇ ZENGİNLİK VE SPOR YÖNETİMİ

İnsan, sağlıklı duygu, düşünce ve davranışlar ortaya koyarak psikolojik gelişme sürecine girebilirse, giderek iç zenginliğe ulaşır. İç zenginliğe kavuşan insan ana değerlerini korur, kendini değersiz kılacak davranışlardan kaçınacak gücü kendisinde bulur.

İç zenginliğe kavuşan kişide kendini kabul etme sanatı gelişir. Kendini olduğu gibi kabul edebilme yeteneğini Dr. Karl Menninger “bir iç kuvvet” olarak tanımlıyor. Böyle bir iç kuvvete sahip olanlar, daha iyi bir hayat için daha fazla şeye sahip olmak istemez; iyi bir hayatın daha iyisini istemediği zaman yaşanacağını bilir.

İç zenginliğe kavuşamayan kişilerde mevki edinme hırslı büyüktür. Bu hırs yüzünden sinirli, huzursuz ve tedirgindirler. Birdenbire hiddetlenirler, çoğu kere çocuklarının ve eşinin gönlünü kırarlar. Halbuki iç zenginliğe ulaşırsalar, daha sakin ve sevgi dolu olacaklar. İç fakirleşme yüzünden gitgide istenmeyen insan olma tehlikesine düşebilecekler. Bu sıkıntıdan kurtulmak için insanlar üzerinde güç kurmak isterler. Ancak giderek insanlardan uzaklaşırlar.

İyi dikkat edilirse farkedilecektir ki, insanların başkaları üzerinde güç kurabilme isteği iyi insan olma isteklerinden değil, başka çatışan güçler yüzündendir. Birçok kompleks kişiyi ön plana itiyor. İşte çok önemli bir araştırma...

İsviçreli bir tıp araştırmacısı olan Dr. Rehe Rentchnik, 300 kadar politik bir dini liderin hayatını incelemiştir. Bu kişilerin oldukça yüksek bir oranının ya öksüz olduğunu veya erken yaşta yetim kaldığını saptamıştır. Bunların arasında Lioyd George, Korkunç Ivan, Attila, Lenin, Stalin, Hitler ve Hadrian'ı sayabiliriz. Diğer bazıları da çocukluklarında babaları tarafından reddedilmiş veya terk edilmişlerdir. Bunlara da örnek verebiliriz. Calvin, Chirchil, Martin Luther, Mao Tse Tung, Nasır, Başkan Tito, Golda Meir ve eski başkan Nixon... Güvence arayan öksüz veya yetim, korunma içgüdüsüyle saldırgan oluyor. Bu duygularla büyüdüğü için toplum üzerinde hakimiyet kurmak istiyor(6).

Demek ki bir çok insanın başarısı bu komplekslerden kaynaklanıyor. Ancak iç zenginliğe ulaşan kişinininki değil... İç zenginliğe sahip kişilerin dış çehreleri neşeli, iç dünyaları da zengindir. Acaba iç zenginliğe nasıl ulaşabiliriz?

İç zenginliğe kavuşmak için kişi duygu yönünden zenginleşmeli, hayatı bütünü ile sevgiyle kucaklayabilmeli, insanlarla empati kurabilmeli, kelimelerin ötesinde, beden dili ile konuşabilmeli.

Spor yöneticisinin iç dünyası zengin olmalı. Bu zenginlik ölçüsünde, insanların iç dünyasını ölçülü hareketlerle dışa yansıtmaya yardımcı olabilir. Spor yapan birey, topluluk karşısında sıkılmadan hareket etmesini öğrenir, olumsuz davranışları üzerinden atar. Sosyal bakımdan gelişmiş bir insan olur. Gönlünü coşku dolu duygularla doldurabilir.

IV. SPOR YÖNETİCİSİ SPORU VE SPORCULARI SEVMELİ

Spor yöneticisi, sevmeye yeteneklerini geliştirmeli. Spor işlerini yürütürken yoğun duygusal anlar yaşayabilmeli. Yüksek duyguları yaşayabilen insan, her şeyini çekinmeden harcayabilir. Elde ettiği duyguları sürekli kılmak için sanat faaliyetlerine girer, resim yapar, müzik besteleri yapar... Spor faaliyetlerine konsantre olur.

Spor yöneticisi, bilincini yükselttiği oranda sporda başarılı olabilir. Anlayış kabiliyeti arttıkça sevmeye yeteneği de gelişecektir.

Sevmeye yeteneğini geliştirmek başlı başına bir hayat tarzıdır. Öncelikle yöneticinin mutlu bir insan olması şart... Mutluluğu yakalamak için de önce onu düşünmek gerekir. Bu bakımdan kişi yargılamadan, suçlamadan ve genellemeler yapmadan her şeyi ve her insanı sevebilmeli. Her şeyin güzelliğini hissetmeye çalışmalı. Düşündüklerimizin birer birer gerçekleştiğini unutmamalıyız. Yoksulluğu düşünen yoksul, neşeyi düşünen neşeli, mutluluğu düşünen mutlu olabilir. Hangi amaçla olursa olsun, aklamızdan geçirdiğimiz her düşünce, bedenimizde bir duygu seli oluşur. Aslında bu duygular oluşurken çevremizde hiç bir şey de değişmez. Ama bu duygularla dolan insan olumlu yönde gelişir. Böyle olumlu duygularla yola çıkan spor yöneticisi, kuşkusuz, başarılı olacaktır.

Mutlu kişi, güçlüdür. Her alanda başarılı olur. Kendi kendisi ile barışık olduğu için her şeyi sever. Bu sevgi içinde korku, kızgınlık, güvensizlik ve bencillik gibi duyguları hissedemez. Bu duygular başarısızlığın temel sebebi değil midir? Korku ile yola çıkmada başarılı olan sporcu var mıdır? Duygusal faktörleri önemsemeyen bir spor yöneticisi başarılı olabilir mi? Sporunu sevebilir mi?

Spor yöneticisi mutlu ise her şeyle bir olur. Sağlıklı ve dinamik sporcuların yetişmesine de sebep olur. Spor yönetenler, spor alanında mutlaka eğitim gören, kendilerini yetiştiren kişilerden seçilmeli. Ancak bütün bunların yanında duygusal bakımdan da gelişmeli. Duygusal bakımdan gelişen kişi kendini hiç bir şeyden ayrı görmez, her durumdan olumlu sonuçlar çıkarmaya çalışır. Olumlu sonuçları elde ettikçe yaşama ve yaşatma arzusu artacaktır. Hayatı yaşamaya değer bir serüven olarak görecektir. Tüm sorunlarına rağmen dünyayı güzel görür, insanlara neşe dağıtır. Hayatı bütün yönleri ile yaşar. Böyle bir yönetici, her şeyi sevdiği gibi sporu ve sporcuları da sever.

Sporda ileri gitmiş ülkelerde, spor yönetimini meydana getiren faktörler uzun yıllara dayanan tecrübeler ve araştırmalar sonucunda oluşturulur. Oluşturulan unsurların içinde en önemlisi de “iç kuvvet” artıran duygusal ağırlıklı yaklaşımlardır.

Yüksek duyguları yaşayabilmek için, düşüncelerin bedende duyguya dönüştürülmesi gerekir. Bu dönüşüm işi

için sağlıklı bir beden şart... Sağlıklı beden için de spor yapmak lazım. Çünkü spor yolu ile oksijenin beyine rahat gidişi sağlanır. Beyin hücreleri oksijenle yeteri kadar beslenmezse ölür; ölen beyin hücreleri yerine de yenileri gelmez. Sözel gelişimi uyuşturucu maddeler öğrenme yeteneğini kısıtlar. Bedende duygu yaratacak güç kalmaz. Bu durumda insan ne gülebilir, ne ağlayabilir, ne de mutlu olabilir(7). Böyle bir insanın spor yöneticiliği yapması da mümkün değildir.

Düşünen, gözleyen ve akla vuran kişi mutlu ya da mutsuz olur. Hevesleri, istekleri ve nefreti yüzünden ya coşar, ya da sakin hale gelir. Aşk, kin, öfke ve korku mantığın düzenini bozar. Bu duygular yüzünden insan hayata gülümseyerek bakamaz duruma gelebilir.

İnsanın hayata gülümseyerek bakabilmesi için ahlâklı olması da şart. Ahlâk, insanın kendisi için davranış koyma, bencillikten ve kötülükten kurtulma eylemidir. Ahlâk insanda boyun borcu, sorumluluk ve ödev duygusu yaratır. Ahlâk anlayışı olmasaydı, bilge Sokrat zehir içer miydi? Bu bakımdan duygu dünyamızın kalitesini yükseltmek için ahlâklı olmak zorundayız. Herkese çelme takmaya çalışan yüksek duyguları yaşayamaz.

Bilgelik aşamasına gelmiş kişi hayata gülümseyerek bakar. O belirli duyguları yaşamış, belli noktaya gelmiş kişidir. Yüksek gerçeklerin farkına varmıştır; her şeyi olduğu gibi kabul eder. Kendisi ve çevresi ile uyum içindedir. Herkesin kendi şartlarına tabi olduğunun bilincindedir. Kimseyi eleştirmez, yargılamaz. Bilge kişi bütün insanlarla uyum içindedir. Önce insanları anlar, sonra kabul eder ve daha sonra da onlarla iş birliğine girer. Bilge bilir ki insanın doğasında hırsızlık yoktur, adam öldürmek yoktur. Ama hayvanın doğasında öldürmek vardır. Bu gerçeklerin bilincinde olan bilge hayata gülümseyerek bakar.

Herkes hayata gülümseyerek bakamaz. Bir gemi kazası sonucunda ıssız bir adada kalan kişi hayata gülümsemez. Önce açlığını giderir, susuzluğunu giderir. Sonra kendisine bir kulübe yapar, böylece yırtıcı hayvanlardan korunmaya çalışır. Sonra adada başka bir insan arar. Varsa onlarla ilişki kurar. Daha sonra o insanların içinde en gözde insan olmaya çalışır.

İşte bütün bu aşamalardan sonra kendini gerçekleştirmeye gayret eder. Hayatının her saniyesini doyarasına yaşar, hayattan zevk alır. Hayatın karmaşıklığına büyük saygı duyar. Olayları ve insanları yargılamadan olduğu gibi kabul eder. Bu aşamaya A. Maslow "kendini gerçekleştirme" der. İnsanlar, kendilerini gerçekleştiremeseler da kısa süreli doruk yaşantılara (peak experience) sahip olabilirler. Karşılıksız sevenler, görevini tam yapanlar kısa süreli olsa da doruk yaşantı içinde olabilirler. Ancak para merkezli kişiler manevi değerlerin ağır bastığı kendini gerçekleştirme aşamasına geçemezler(8).

V. SPOR YÖNETİCİSİ, SPOR OLAYINI BİR BÜTÜN OLARAK GÖREBİLMELİ

Spor yöneticisi, hayatının bütün yönlerini sevmeli. Ancak o zaman, McCormack gibi, sporu büyük bir iş alanına dönüştürülebilir.

Çevremizde, çoğu zaman, paralı pullu, lüks arabalarda dolaşan, lüks evlerde oturan, insanlara tepeden bakan... kişiler görürüz. Bu kişileri yakından tanımaya çalışırsak, içlerindeki, hoşluğu, ruhsuzluğu, cansızlığı ve anlamsızlığı hemen anlayabiliriz. Hayatın küçük bir parçacığını yakalayıp onunla oyalanmaktadırlar. Bu kişilerin çoğu, ellerindeki güç faktörlerini kaybetmekten korkmakta, insanlara güvenememekte ve sevgisiz bir dünyada yaşamaktadırlar. Sabırsız, tahammülsüz, iç huzuru olmayan, iç özgürlüğe kavuşamamış bu kişilerin güçsüzlüğünü anlamak da kolay. Değişen şartlardan hemen etkilenen, insanlardan, fark-sız bir iç dünyaya sahiptirler. Çoğu ya ünlüdür, ya da ünlü olmak ister. Ama kutuplaşmış bir düşünceye sahip oluşları ile daha çok kendini belli ederler. Genellikle uç (ekstrem) noktalarda yaşarlar; ya çok severler ya da tamamen nefret ederler. Kutuplaştırma eğilimleri yüksektir; iki kutup arasında gidip gelirler. Derecelendirmeyi bilmezler. Her şeyi zıtlar haline sokarlar. Siyah - beyaz tarzı düşüncelerinizden dolayı bir türlü mutlu olamazlar.

Gelin problemin nerede olduğunu birlikte düşünelim. Herhalde, problem, insanın, kendi küçük dünyasından çıkıp, yargılarından, mahkûm etmeden, bir bütün olarak her şeyi olduğu gibi görerek sevgi ile kucaklayamamasından kaynaklanıyor.

Yalnız bir parçanın bilincinde olan, dar bir pencereden dışarı bakan kişi, manzara ne kadar güzel olursa olsun hayatın bütününe göremez; bütünü birden kavrayamaz. Bu yüzden sürekli huzursuzluk içinde hayat sürer. Sürekli yargı üretir. Yargı ise sevmenin engelidir. İçimizi sevgi ve sevinç ile doldurduğumuz zaman hiç bir şeye yargı ile yaklaşmayız; ileştirmeyiz. Herkese ve her şeye sarılmak isteriz. Oysa nefret duyguları bizi herşeyden ayırır. Nefret yargı ile birlikte oluşur. Birliğe ve bütünlüğe götüren hareketler yargı ile değil anlama ile birlikte yürür. Yargısız yaşayabilirsek, zamanla sevgi ve sevinçlerimiz coşkuya dönüşebilir.

Tarihin derinliklerinden günümüze kadar, yargısız yaşamış, hayatın bütününe sevgi ile kucaklamış, yüksek düşünceli ve yüksek duyguları yaşayan birçok veli, birçok bilge yetiştirmiştir. Mevlâna, Yunus Emre, Hacı Bektaş Veli gibi yüzlerce insan, aynı değerleri sunmuş ve çağlar boyu insanlığa moral hocası olmuşlardır. Mevlâna "Her kim olursan yine gel..." demiyor mu? O, yüksek değerlere sevgi ile ulaşabilmiştir. Ondan nefret, yargı yok; anlayış vardır.

7- RAMTHA, çev. Nil Gün, Akaşa Yayınları, İst., 1990, s. 231.

8- Doğan Cüceloğlu, İnsan ve Davranış, İst., 1994, s. 237.

Spor yöneticisi, sporun gerçek amacını iyi anlamalı. Sporun amaçlarından biri de evrendeki bütünlüğü hissetmektir. Güzellikleri fark etmektir. Spor olayına yalnız bir takımın penceresinden bakan, hep uç noktalarda dolaşır; iç zenginliğe kavuşamaz. İç zenginliğe ulaşan, kendi ayaklarının üstünde durmasını öğrenir. Kendi kendisini yönetmekten zevk alır. İşte spor yöneticisi bu sürece katkıda bulunabildiği oranda, spor toplumda birleştirici, bütünleştirici bir unsur olur. Kutuplaşmalardan yola çıkıldığında çok üzücü olaylar yaşanır. Sivas Kayseri maçında hayatını kaybedenleri tekrar hatırlayalım.

Spor yöneticisi, başkalarının övgülerine de muhtaç değildir. O iyi yöneticilik yaptığında övgü zaten gelir. Herkesten övgü bekleyen evrendeki bütünlüğü, güzelliği fark edemez; hep övgü kazanmaya çalıştığı için işinde başarılı da olamaz. Çünkü spora bir tek noktadan bakar. O zaman toptancı bir anlayış kazanır. Bu duygusunun çok ağırlık kazandığı kişiler yöneticilikte başarılı olamazlar. Kısa süreli başarıları ise aldatıcıdır. Mutlaka ilerde başarısızlığa dönüşür. Bu bakımdan spor yöneticisi, birçok “ben”e sahip olmalı. “ben”lerden biri kaybolursa, perişan olmadan etkili yöneticiliği sürdürebilmek için evrensel bakış tarzını geliştirmek gerekir. Bu bakımdan kısır görüşlü insanlar spor yönetimine getirilmemeli.

Yalnız spor yönetiminde değil, her alanda insan öncelikle kendi iç sesini dinlemeli. Kendi hayatının bütün boyutlarının efendisi olabilmeli.

Kendi kendimizin ustası olabilirsek, acıya da tatlıya da bir göz ile bakmaya çalışırız. Ayrılıkları değil, bir olduğumuz noktaları araştırırız. Hayat sürecini araştırır, keşfetmeye çalışır ve anlamaya gayret ederiz. İşte ancak o zaman her parçayı bütün olarak sevebiliriz. Çünkü her parçanın bütünle ilişkisi vardır. William Blake der ki, “Karşıtlıklar olmazsa ilerleme de olmaz. Çekicilik ve iticilik, mantık ve enerji, sevgi ve nefret insanın var olması için gereklidir.” Bu bakımdan zıtlardan korkmamalıyız. Kötü bildiklerimiz de iyidir; çünkü bize iyiyi öğretirler. Önemli olan her şeyi yargılamadan anlamaktır.

Güzelliğe, çirkinliğe de duyarlı olmalıyız. Hayatta hem pislik, sefalet, bayağılık, keder, göz yaşları var, hem de neşe, kahkaha, güneşin ısıttığı bir çiçeğin güzelliği... Bunların hepsine karşı duyarlı olmalıyız. Eğer çirkine gözlerimizi kaparsak, sonuç ne olur? Çirkine karşı duyarlılığımızı kaybettiğimizde, güzele karşı da duyarlılığımızı kaybetmiş oluruz. Sağ kolumuzu güçlendirip, sol kolumuzu hareketsiz bırakırsak, sol kolumuzun körelmesine sebep oluruz. İkisini birlikte geliştirmeliyiz; ikisine de hassas olmalıyız. Bu sebeple, hiç kimseye sırt çevirmeden, hepsine yardım elimizi uzatmalıyız(9).

Unutmamalı ki, insan olayları mutlu karşıladığı oranda mutlu, kötü karşıladığı oranda da mutsuzdur. Dünyada her şey öğretmen olduğu için, hepsini öğretmenimiz gibi sevgi ile kucaklamalıyız.

VI. SPOR YÖNETİCİSİ SAĞLIKLI İLETİŞİM KURABİLMELİ

İnsanlığın sahip olduğu en önemli şeylerden biri kelimeler... Kelimelerle iletişim kurulur; fakat insanı her zaman kelimelerle anlamak veya anlatmak mümkün değildir. O zaman insanları anlamak için başka araçlardan faydalanmamız gerekir. Bir kucaklama, bir yumuşak dokunuş bazen kelimelerin anlattığından çok fazla şeyler anlatır...

Konuyu netleştirmek için iki örnek olay verelim:

Olaylardan biri ABD eski başkanı Nixon ile, diğeri de 1963 yılında Dünya Kupası Golf Turnuvasına katılan oyuncu Doug Sanders ile ilgili.

Mark H. McComack Golf kralı ve yazar... Bu iki olayı şöyle anlatıyor:(10).

“Bir gün Nixon masamıza gelmişti. Nixon nazik ve hoş gidecek sözler söylemişti. Fakat benim unutmadığım şey her iki defasında da aynı sözcükleri, tastamına aynı beş veya altı cümleyi kullanmış olduğuydu. Sanki canlı insanlarla değil, cansız mankenlerle konuşuyordu. Karşılaşılabileceği her çeşit insan için elinde hazır tümceler stoğu var gibiydi; beş altı tümce spor adamları için, bir paragraf iş adamları için, bir başka paragraf din adamları için...”(10).

Nixon’a benzer duygulara sahip olanlar yönetimde nasıl başarılı olabilir?

İkinci hikâye ise çok pırıltılı bir golf oyuncusu Doug Sanders ile ilgilidir. Doug biraz kumarbaz ruhluydu. Hızlı bir çevresi vardı. Arada bir başı derde giriyor, sonu kavgalı bahislere tutuşuyordu. Kimsenin güvenmediği Doug’a McCormack güvenmişti. Sonunda onun karakteri ve iş konusunda dürüstlüğüne hayran kalmıştı. Yazar’a göre Nixon, içtenlikten yoksundu, sahtecilik içinde idi. Doug ise bir yarışmada çok küçük bir ücreti üşenmeden, bir zarfa koyarak McCormack’a göndermişti. Yazar diyor ki “İnsanlar sahtecileri sevmiyor, böylelerine güvenmiyor ve ülkelere onların yönetmesini istemiyor”(11).

Spor yöneticisi, karşısındaki kişiyi ne kadar iyi tanırsa, o kadar etkili olur. Eğer ön yargıya sahip olurlarsa, idaresi altında bulunan insanları anlayamaz; ön yargıları insanları ve olup biteni anlamaya engeldir.

Yönetici çevresinde olup biten her şeyin farkında olmalı. Ancak o zaman insanları anlayabilir, onları okuyabilir. Başkalarını dinleyemeyecek kadar, kendilerini dinleyenler başarılı olamazlar. Başkalarını dinleyip anlayabilmek için kelime hazinesi zengin olmalı, her bir duygu ve düşüncüyü

9- Kirişnamurti, *çev. İlhân Güngören, İst. 1988, s. 60-65.*

10- Mark H. McCormack- *Harvard’da Neler Öğretilmez, çev. Metin Özbey, İst. 1994, s. 15*

11- Aynı eser, s. 16.

ayrı ayrı anlatabilecek kadar kelime bilmek gerekir. Eğer yönetici duygularını karşılayacak kelime bulamazsa, duygularını da ifade edemez. Duyguları da körelir. Anlaşılmaz bir adam olur. Çünkü hayatımızı genişleten en önemli unsur kullandığımız kelimelerdir. Kelime haznesi dar olan insan giderek kilitlenmiş insana dönüşebilir.

Kelimeler yöneticinin duygu ve düşüncelerini ifade etmeye yetmezse, o zaman, onları aşarak, diğer araçlara başvurulmalı. Sağlıklı iletişim için beden dilini kullanabilmeli. Söz gelişi hayvanlar, hiç kelime bilmedikleri halde, korku, öfke, açlık, acı ve sevgi gibi duygularını kendi türlerine, bazen de kendi türlerinden olmayanlara rahatlıkla ifade edebilmektedirler. Örneğin bir besin kaynağı bulan arılar, bir takım danslarla besinin yerini ve yönünü işçi arılara bildirirler.

Düşünce dilden önce geldiği için, düşünceyi anlamak için beden dili çok etkili bir araçtır. Yanlış anlamaları beden dili ile düzeltmek mümkündür.

VII. SPOR YÖNETİCİSİ, DİĞER SPOR GÖREVLİLERİNE AKIL VERMEK YERİNE ONLARLA EMPATİ KURMALI

Günümüzde herkes birbirine öğüt veriyor. Öğretmen öğrenciye, subay, er'e, ana-baba çocuklarına, yaşlılar gençlere, doktor hastaya... Fakat ne hikmetse, bu öğütler işe yaramıyor. Problemler yine ortada kalıyor. Bu durum hissedildiği halde yine öğüdün dozu artırılarak tekrarlanıyor. Hatta kızgınlık duyguları da eklenerek... Ancak bu işlemeyen çözüm önerileri yerine, sorunları çözebilecek başka yöntem yok mu?

Öncelikle bir gerçeğin üzerine parmak basalım: GÜnmüz Türkiye'sinde birçok insan, yetişkin olmaktan çok, çocuk ve anababa rolü üstlenmiş durumda. Özellikle anababalara verilen değerden mi ne, birçok insan anababa rolüne soyunuyor. İnsanlara nasıl davranılması konusunda öğütler, emirler veriyor. Otorite durumunda olanlar, kendilerinden daha alt basamakta olanlara, "aklına güvenme, beni dinle, bireyselleşip yetişkin olma, aksi taktirde perişan olur, sürünürsün" mesajını her fırsatta kalıp halinde vermeye çalışıyor. Hep kendi akıllarını üstün tutan bi kişiler gerçekten etkili olabiliyorlar mı? Etkili olabilseler bunca sorun üst üste yığılır mı?

Günlük hayatta çok rastlanılan olaylar vardır. Söz gelişi, işyerinde patron işçisine bir sigara uzatır. İşçi "Akciğerlerimden rahatsızım, içmeyeceğim" der. Patron "Atın ölü mü arpadan olsun, iç" diyerek, işçisi ile iletişim kurmaya, ona akıl vermeye çalışır. Ama verdiği akıl mı? Patron da kendi üstlerinden duyduklarını aktarıyor; ama yetişkin yetiştikine, akla dayalı iletişim kuramıyor. İşçiye çocuk rolünde görüp onu yönlendirmeye çalışıyor. Bu örnekleri en çok

eğitim kurumlarında görebiliriz. Öğretmenler, yöneticiler saatlerce öğüt verir, yol gösterir; ama sonra da "Öğütlerim tutulmuyor" diye de sinirlenirler. Sanat faaliyetlerinde, yazılı eserlerde, tarihimizde bu tür akıl/öğüt vermelere bol bol rastlarız.

Sorunların çözüm yolu, akıl vermekten değil, empati (empathy) kurmaktan geçer. Spor yöneticisi bu gerçeği akıldan hiç çıkarmamalı.

Empati, bir insanın kendini başkasının yerine koyarak, onun duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlamasıdır. Bir insanın başkası ile empati kurabilmesi için üç unsur gereklidir. 1- Kendini karşısındaki kişinin yerine koymak. 2- Karşısındaki kişinin duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlamaya çalışmak 3- Empati kuran kişinin zihnindeki empatik düşüncenin, karşısındaki insana aktarılması(12).

SONUÇ

Spor faaliyetlerinde başarılı olmak isteyen spor yöneticisi, insanların nasıl mutlu olabileceklerini hissedebilmelidir.

İnsanın mutluluğu ve verimliliği için, kişisel değer duygularının çok önemli olduğu unutulmamalı. Bu yüzden spor yöneticisi yönetilenlerin duygularını anlamaya çalışmalıdır. Tanınma, kendine saygı duyma ve kendine değer verme en önemli insan ihtiyaçlarındandır. Bu önemli özelliğin farkında olan spor yöneticisi çok iyi organizatör olur. Başkalarını dinler, onların ne düşündüğünü merak eder.

İnsanları iyi dinleyen yönetici, onların içinde bulunan bir şeyler yapma ihtiyacını ve duygusunu farkedecektir.

Başarının değerlendirilmemesi, kendine değer verme ve suçluluk duygusuna yol açar. Giderek artan bir ruhsal çöküntüye sebep olur. Bazı kimseler başarı ve tanınma duygusunu elde edemeyeceklerine karar verdiklerinde aniden spor faaliyetlerini bırakabilirler. Böyle bir karara varmalarının asıl sebebi, yönetimin başarıları onaylamakta gösterdiği ihmaldir. Bu sebeple, spor yöneticisinin başarılı olması için kişilerin tanınma ve özsaygı ihtiyacını göz önünde tutması gerekir(13). Çünkü yönetilenlerin benlik duygusu, duygusal yakınlıklarla ve sürekli onaylanma ile gelişir. Bir insan kendini ne kadar başarılı ve zeki görse de, bu düşüncesi önemli şahıslar tarafından onaylanmadıkça, kendini her zaman başarılı olarak algılayamaz. Onaylanmaya duyulan büyük ihtiyaca kayıtsız kalan spor yöneticisi, yönetilenleri teşvik edecek başka unsur bulmakta zorlanır.

Hemen her türlü etkileşim, acı dahi verse, hiç olmamasından iyidir. Spitz, dokunulmayan ve uyarılmayan çocukların "mirasmus" denilen duygusuzluğa yakalandıklarını ve sonuçta öldüklerini çalışmalarını sonucunda göstermiş-

12- Üstün Dökmen, *İletişim ve Empati*, İstanbul, 1994, s. 120-121.

13- Donald W. Cole, *Meslek İntiharı*, Modern Yönetim Dizisi, çev. Yakup Coşar, İstanbul, 1975, s. 53.

tir(14). Bu yüzden sağlık için etkileşim şarttır. Spor yöneticisi insanların birbirleri ile etkileşim içine girebilecekleri olumlu bir ortam kurmakla yükümlüdür.

Spor yöneticisi, zamanı da iyi kullanmalı. Zamanı iyi ayarlayabilirse, çevresindeki dinamizme ayak uydurabilir. Değişikliğin yarattığı fırsatları iyi kullanarak verimli bir yönetim ortaya koyabilir. Böylece insan kaynaklarını en iyi şekilde geliştirebilir.

Yöneticilik, herkesin yapabileceği bir iş değil... Spor kapsamlı bir uğraştır. Yönetici, sevk ve idarenin dışında insanların duygularını da çok iyi hissedebilmeli. Başarılı olabilmesi için bilgili, görgülü, anlayışlı ve dürüst olması şart...

Spor yöneticisi kimdir, kim olmalıdır? Sorusuna verilecek cevap, sporu bilenler olmalıdır. Ancak sadece sporu bilmek yetmez. Bunun yanında, insanı tanımak, onun duyguları, düşünce ve beklentilerini de anlamak gerekir. Çünkü başarılı yönetim, astlarını terkedilmişlik ve kaybolmuşluk duygusundan koruyan yönetimdir.

KAYNAKLAR

1. DUNSİNG, J. Richard: *Toplantı Sanatı, Modern Yönetim Dizisi*, çev. Fatoş Dilber, İlgi Yayıncılık, İstanbul, 1975.
2. MADDEN, Orisan Swett: *Her İnsan Hükümdardır*, çev. Hikmet Hikay, İstanbul 1949.
3. ROBBİNS, Anthony: *Sınırsız Güç*, çev. Mehmet Değirmenci, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1992.
4. NORFOLK, Donald: *İş hayatında Stress*, çev. Leyla Serdaroğlu, Form Yayınları, İstanbul, 1989.
5. RAMTHA: Çev. Nil Gün, Akaşa Yayınları, İstanbul, 1990.
6. CÜCELOĞLU, Doğan: *İnsan ve Davranışı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1994.*
7. KRİŞNAMURTI: *İç Özgürlük*, çev. ilhan Güngören, İstanbul, 1988.
8. MCCORMACK H. Mark: *Harvard'da Neler Öğretilmez*, çev. Metin Özbey, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1994.
9. DÖKMEN, üstün: *İletişim ve Empati*, İstanbul, 1994.
10. COLE W. Donald: *Meslek İntiharı, Modern Yönetim Dizisi*, çev. Yakup Coşar, İstanbul 1975.

I. ULUSLARARASI SPOR EĞİTİMİ SEMİNERLERİ

I. INTERNATIONALES SPORTLEHRSEMINAR



M.Ü. Beden Eğitimi
ve Spor Yüksekokulu



Deutsche
Sporthochschule Köln

12-15 Mart 1998
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
BEDEN EĞİTİMİ ve SPOR YÜKSEKOKULU
Anadoluhisarı - İSTANBUL

ORGANİZASYON KOMİTESİ ORGANISATIONS KOMITE

Doç. Dr. Hasan KASAP
Öğr. Gör. Carlotta ARJANCI
Dr. Salih PINAR
Arş. Gör. Ani AGOPYAN

TEKNİK KURUL TECHNISCHES KOMITE

Arş Gör. Ufuk ALPKAYA
Arş. Gör. Oya ERKUŞ
Arş. Gör. Nazan DÖNMEZ
Öğr. Gör. Lale GÜLER
Yeşim ALBAYRAK

ÖĞRETİM ELEMANLARI DOZENTEN

Prof. Dr. R. Erdmann
Alman Spor Yüksekokulu Köln
Deutsche Sporthochschule Köln

Doz. W. Tiedt
Alman Spor Yüksekokulu Köln
Deutsche Sporthochschule Köln

Doz. C. Feuersenger
Alman Spor Yüksekokulu Köln
Deutsche Sporthochschule Köln

Doz. C. Cabrera - Rivas
Philipps Üniversitesi Marburg
Philipps Universität Marburg