

## LİDERLİĞİN SPORA YANSIMASI

Murat TERLEMEZ\*

### Öz

Sporda liderlik noktasında takımların nasıl yönetildiği, nasıl yönetilmesi gerektiği, liderlerin hangi tarzları benimsedikleri günden güne sorulmaya, tartışılmaya başlandı, önemsendiği zaman dilimindeyiz. Liderlerin benimsedikleri tarzların başarıya katkıları azımsanmayacak derecede yüksektir. Takım liderlerinin gruptaki sporculara yaklaşımları, örnek olmaları, eğitimci yanlarının yanı sıra başarıya giden yoldaki paylaşımları, sporcuları işin içinde tutmaları, onları cesaretlendirmeleri, özgüven noktasında sorumluluklar vermeleri, arkadaş ve dostça yaklaşımları, fikirlerine başvurmaları ve hedefe odaklandırmaları olumlu liderlik tarzlarının davranışları olarak karşımıza çıkmaktadır. Bazen ise liderlerin takımda fazlasıyla otokratik davranışlar sergilemesi, tam tersi bırakınız yapınlar tarzı davranışlar üzerinde yoğunlaşması, hedefin gerçekleşmesi noktasında sporcuları olumsuz etkileyebilmektedir. Çok sıkı tutulan veya çok serbest bırakılan sporcular motivasyon kaybı yaşamakla birlikte konsantrasyon noktasında sorunlar yaşamaktadır. Çalışmamda, spor takımlarında görev alan liderlerin, sporculara gösterdikleri liderlik tarzları ve bunun yanı sıra sergiledikleri davranış biçimleri incelemeye konu olmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Sporda Liderlik, Liderlik Yaklaşımları.

## REFLECTION OF LEADERSHIP IN SPORT

### Abstract

We are in the period of time in which the teams are managed, how they should be managed, and which styles the leaders adopt in the leadership point in sports, are started to be discussed and discussed. The contribution of the styles adopted by the leaders to the success is considerable. The approach of the team leaders to the athletes in the group, their role as an example, their sharing on the path to success as well as their trainer sides, keeping the athletes involved, encouraging them, giving them responsibilities in self-confidence, approaching their friends and friends, approaching their ideas and focusing on the target are the behaviours of positive leadership styles. Sometimes, the fact that the leaders exhibit highly autocratic behaviours in the team, and concentrate on the behaviours, let alone do the opposite, may adversely affect the athletes in terms of achieving the target. Athletes who are too tight or too freed suffer from loss of motivation but have problems in concentration. In this study, the leadership styles of the leaders in sports teams, as well as the behaviours they exhibited were examined.

**Keywords:** Leadership, Sports Leadership, Leadership Approaches

**Atf Bilgisi:** TERLEMEZ, M., "Liderliğin Spora Yansıması", İMGELEM, 3 (5): 413-422.

**Citation Information:** TERLEMEZ, M., "Reflections of Leadership in Sport", İMGELEM, 3 (5): 413-422.

## GİRİŞ

Sporda liderlerin fonksiyonları çalıştırdığı grupların çeşitliliklerine, niteliklerine ve bazı durumlara göre değişim gösterebilmektedir. Yaş kategorileri, cinsiyet, amaçlar, grup yapısı, etkinlik çeşidi ve diğer durumsal özellikler değişmeyi sağlayabilecek bazı faktörlerdir. (Karaküçük, 1997). Spor takımlarının liderlerinin özellikleri başlıca eğiticilik, danışmanlık, arkadaşlık, destekleyici tavır,

---

\* Marmara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Spor Yöneticiliği Bölümü Doktora Öğrencisi, İstanbul/Türkiye. E-mail: [muratterlmez@gmail.com](mailto:muratterlmez@gmail.com), ORCID Number: 0000-0003-2305-061X.

Araştırma Makalesi / Research Article.

Başvuru / Received: 26.07.2019.

Kabul / Accepted: 12.09.2019.

güdüleyen davranış, planlama özelliği, organize etme ve halkla ilişkiler becerileri olarak göze çarpar (Doğan, 2004). Sporda üst düzey performansın oluşturulması ve takım içindeki bağlılığının kurulabilmesinde liderliğin önemli bir seviyede rolü bulunmaktadır. Sporcu ne derece yetenekleri olursa olsun, ne kadar çalışkan yapısı olursa olsun her daim kendisini fizik kondisyon, teknik-taktik ve psikolojik rehberlik yönlerinden hazırlayacak ve yardım edebilecek bir lidere ihtiyaç duyar (Koç, 1994).

### **LİDERLİK KAVRAMI**

Lider, insanları ortak amaç ve hedeflere yönlendiren, belirlenen hedefleri benimseten, bireyler arası köprüyü oluşturan, dağılmış güç ve bilgiyi bir araya toplayarak sinerji yaratan kişiye verilen tanımdır. Ayrıca liderin tanımına açıklık getirebilmek için 'lider kimdir?' sorusu sorulmalı ve cevabı alınmalıdır. Bu sorunun cevabı ise liderin; sorgulayıcı ve sabırlı, her zaman önde değil, yeri geldiğinde arka planda duran, değişimin yaratıcısı olan, prensipleri ile hareket eden, zorluklara karşı mücadele eden, ahlak kurallarını bireysel menfaatlerinin önünde tutan, kararları takımıyla beraber alan, her zaman değişime açık olan kişi olmasıdır (Hale, 2015).

### **LİDERLİK STİLLERİ**

#### **Lewin Liderlik Stili**

Psikolog Kurt Lewin'in 1930'larda geliştirdiği bu stil kendi içinde 3'e ayrılmaktadır:

**Otokratik Lider:** Bu tür liderler, yönettikleri insanlardan gelecek fikirleri ve rehberliği dikkate almadan kararlar alırlar. Hızlı bir kararın gerekli olduğu ve bir takım birlik beraberliğe ihtiyaç duyulmadığı durumlarda uygun bir yöntemdir. Bununla birlikte, çalışanların moralini düşürecek, çalışan sadakatini azaltacak ve çalışanların kısa sürede kurumdan ayrılmasına neden olacak bir stilin olduğu vurgulanmaktadır (Yetimoğlu, 2014).

Otokratik liderliğe göre, liderler emir verir ve takipçiler söylenenleri yaparlar. Otokratik liderlik de diktatörlük tarzı liderlik olarak adlandırılır. Bu liderliğin zayıflığı; ilham ve yeniliğin (inovasyon) oldukça sınırlı olmasıdır. Çünkü takipçiler teşvik edilmez, bunun yerine kurallara uymak zorunda bırakılırlar (Balıkel, 2017).

Otokratik liderler güçlerini ve yetkilerini bir başkası ile paylaşmadan tüm kararları tek başına alıp, diğer çalışanların karar verme aşamasına katkıda bulunmalarına imkan vermez (Çoroğlu, 2003).

**Demokratik Lider:** Demokratik lider, lider olduğu yerde kişilerin görüşlerini dikkate alarak nihai kararları verir. Yaratıcılığı teşvik eden ve projelerde çalışan katılımını artıran stillerden biridir. Çalışanlar yüksek iş memnuniyeti ve üretkenliğe sahiptir. Bununla birlikte, hızlı kararın verilmesi gerektiği durumlarda etkili bir yöntem olarak görülmez (Yetimoğlu, 2014).

Bu liderlik tipi, yardımlaşmayı artıran bir alanın kurulmasına, yönetici ve çalışan arasında pozitif ilişki olmasına, motivasyonun artmasına ve samimi olarak memnun olunmasına zemin hazırlayabilir (Thompson, 1998).

Liderler övgü ve eleştiri karşısında örgütün üyesiymiş gibi nesnel davranırlar. Karar alımında liderin varlığı kaçınılmaz olmasına rağmen faaliyetlerin lider olamadan da gerçekleşebileceği bu liderlik stiline en belirgin örneğidir (Ekici, 2006).

**Bırakınız Yapsınlar Liderleri:** İş memnuniyetini artıran bir uygulama olmakla birlikte, çalışanların zamanı başarılı bir şekilde yönetemedikleri veya yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmadıkları durumlarda etkili çalışmalar ortaya çıkaramamaktadırlar. Ayrıca bu tarz, güçlü yönetim becerilerine sahip olmayan insanlarda doğal bir sonuç olarak da görülebilmektedir (Yetimoğlu, 2014). Bu tarz liderler takipçilerine kendi profesyonel hayatlarını kendilerinin yönetmesine zemin hazırlar. Bu liderlik türü otokratik liderliğin tam karşıtı olarak dile getirilmektedir. Çünkü demokratik liderlik türünden bile daha demokratik bir niteliğe sahiptirler (Balıkel, 2017).

### **Blake-Mouton Yönetim Sistemi**

1964'te Blake ve Mouton tarafından yayınlanan bu stildeki liderlik modelleri, hem işe yönelik olma, hem de kişiye yönelik olma boyutlarına önem veren bir liderlik yaklaşımı olup, kendi içinde türlere ayrılmaktadır:

**Çılgın Liderlik:** Çalışan ile üretime düşük ilginin olduğu liderlik türüdür.

**Kulüp Liderliği:** Çalışanlara ilginin yüksek, üretime ise düşük olduğu liderlik türüdür. İnsan ilişkileri, işyerinde mutluluk ve huzur ön plandadır.

**Orta Yolcu Liderliği:** Çalışan ve üretime orta düzey ilginin olduğu liderlik tarzıdır. Çalışanların beklenti, istek ve moralini düşürmeyen yapıda olup, makul bir verimlilik elde edilir.

**Görev Liderliği:** Çalışanlara ilginin düşük, üretime ise yüksek olduğu liderlik türüdür. İnsan burada makineden farklı değildir. Verimlilik önceliktir. Çalışanların istek ve beklentileri önemli değildir.

**Takım Liderliği:** Hem çalışana hem de üretime yüksek ilgi gösteren bir lider türüdür. Ancak istenen sonuçlar, işi başarmak için istekli çalışanlar ile elde edilir (Yetimoğlu, 2014).

### **Blanchard'ın Durumsal Liderlik Stili**

Ken Blanchard'a göre etkin bir performans sisteminin 3 temel ögesi vardır:

**Performans Planlaması:** Bu aşamada performans ölçüm kriterleri ve başarı ölçütü belirlenmelidir. Standartlar ve hedefler açıkça belirtilmelidir.

**Günlük Koçluk:** Performans sisteminin en önemli parçası olan Koçluk, Türkiye'deki kurumsal şirketlerde kademeli olarak yer almış ve hedefe giden yolda geri bildirimlerin başarıya katkıda bulunduğu görülmüştür.

**Performans Değerlendirmesi:** Geçmiş dönemin değerlendirilmesinin yapıldığı ve başarının ölçüldüğü bu aşama, en çok harcanan zamandır. Öte yandan, günlük koçluk kelimesinin tam anlamıyla karşılık bulmasıyla, hem gerçek başarı elde edilir hem de bu aşamada fazla zaman kaybedilmez (Yetimoğlu, 2014).

### **Amaç-Yol Liderlik Teorisi**

1971’de House ve öğrencileri tarafından geliştirilmiştir. Bu kurama göre, liderler hem iş tatmini, hem motivasyon sağlamayı, hem de performansı etkileyebilirler.

House & Mitchell’in Amaca Giden Yolu Teorisi, liderin izleyicisini nasıl etkilediğini, işle ilgili hedeflerin nasıl algılandığını ve hedefe ulaşmanın yollarını inceler. Liderin görevi astlarını harekete geçirmek, hedefler koymak ve onlara ulaşmak için yollar bulmalarına yardımcı olmaktır. Etkili liderlik, duruma ve takipçilerinin ihtiyaçlarına göre uygun liderlik tarzını belirlemekten oluşur. Modelde dört liderlik stili tanımlanmıştır; otoriter, katılımcı ve destekleyici liderlik (Nergiz, 2015).

### **Vroam-Yettan-Jogo Yaklaşımı**

1973 yılında Victor Vroam ve Philip Yettan tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu model Daha sonra Vroam ve Arthur, G.Jogo’nun çalışmaları ile olgunluğa ulaşmıştır.

Astlar tarafından benimsenen kararların daha iyi sonuçlar verdiğini açıklamak bu modelin amaçları arasındadır. Vroam-Jogo modelinde, astların belirli koşullar altında verilecek kararlara katılmalarını sağlamak için astlara ne kadar alt katılımın sağlanacağını ve astlara ne kadar teşvik edileceğini belirlemek amaçlanmıştır. Tüm durumlar için ideal bir karar alma olmadığı fikri, bu tür sorular için geçerli olan her aşamada liderin astlarının katılımını sağlayacağı ve böylece kendi etkinliğini artıracığıdır (Yetimoğlu, 2014).

### **DİĞER LİDERLİK STİLLERİ**

**Bürokratik Liderlik:** Bu tür liderler, iş güvenliğinin yüksek öneme sahip olduğu veya doğrudan para akışının olduğu görevlerde başarılı olurlar. Rutin görevlerden sorumlu olanları yönetmeleri de uygundur. Bu liderlik özelliği olan insanlar genellikle yaratıcılık, esneklik ve yeniliğin olduğu yerde başarılı ve mutlu olmakta zorlanmaktadır (Yetimoğlu, 2014).

**Hizmetkar Liderlik:** 1970 yılında Robert K. Greenleaf tarafından ortaya konan hizmetkar liderlik, takipçilerin değil, liderin hizmet ettiği bir liderlik modeli olan geleneksel liderliğin tersidir. Bu anlayışa göre, herkesin kendi içinde en iyisini ortaya çıkarmasını ve başarmasını amaçlayan bir hizmetçi, bir organizatördür. Hızlı kararların alınması gereken durumlar için tam olarak uygun bir liderlik modeline sahip olmamakla eleştirilmektedir (Yetimoğlu, 2014).

**Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik:** Burns, Dönüşümsel Liderlik davranışı tanımında; liderlerin ve çalışanların karşılıklı olarak amaçlanan değişimi sağlamak için birbirlerini motive etme süreci olarak tanımlamaktadır (Celep, 2004).

**Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik:** Etkileşimci liderlik geçmişe ve geleneklere daha bağımlı bir liderlik tarzı ortaya koymaktadır. Bu liderlik tarzında liderler, izleyicilerinin geçmişten gelen çalışma faaliyetlerini daha etkin bir hale getiren bir takım iş yaptırma yöntemlerini kullanmaktadırlar (Çatır, 2009).

**Karizmatik Liderlik:** Robert House’a göre karizmatik liderler, kişisel yetenekleri sayesinde astların üzerinde çok üst düzeyde etkiler yaratabilme yeteneğine sahip olan kişiler olarak tanımlanır. Bu tarz liderlerin iktidar güdülerini yüksek olup, fikirlerinin ahlaki doğruluğuna yönelik de güçlü bir inanç

beslerler. İktidar ihtiyacı bu insanları lider olmak yönünde motive ederken, bu ihtiyaç sonraları düşüncelerinin doğruluğuna yönelik inançlarıyla desteklenir. Bu tür liderlerin izleyenler üzerinde etki altına alma yeteneği olan, örnek olma, imaj yaratma, hedefler belirleme, güven oluşturma ve çalışanlarının motivasyonunu yükseltme gibi becerileri en üst seviyede etkili olmaktadır. Karizmatik güç yetkisi genel olarak istikrarsızlık ve kaos ortamlarında ortaya çıkan bir anlayış olarak göze çarpar (Keçecioğlu, 2003).

### **SPORDA LİDERLİK YAKLAŞIMLARI**

Sporda liderlerin 3 ana yaklaşımları mevcuttur;

#### **Özellikler Yaklaşımı**

Bu yaklaşımda liderin öne çıkan özellikleri, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olduğundan, lider fiziksel ve kişilik özellikleri ile sporcu gruplarından farklı olmalıdır. Zekilik, ileriye görüşlülük, özgüven, yaş, boy, dürüst olmak ve hızlı karar verme gibi özelliklere sahip liderler sporcular tarafından başarılı görülen liderlerdir. Başarılı antrenör liderlik özelliklerinin belirlenmesi için kişilik özellikleri kuramı kullanılarak birçok araştırmalar geliştirilmiştir. Örnek vermek gerekirse, bir çalışmada antrenörlerin katı, çetin, otoriter, taraftar ve medya baskısına direnebilen, duygusal olarak olgun, düşüncesinde bağımsız, yönelimlerinde gerçekçi gibi özellikleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. (Konter, 1996).

#### **Davranışsal Yaklaşım**

Bu tür lider antrenörlerin davranış özelliklerine göre tanımlanabilecekleri belirtilmektedir. Bu yaklaşım üzerine çalışılan araştırmalar özellikler yaklaşımını kritize etmekte ve liderliğin doğuştan gelmediği ancak zamanla geliştirilebileceği üzerinde durulmuştur. Liderlik bireye özgü bir unsur olmaktan çok, liderin sporcularla sürdürdüğü ilişkilerden ileri gelen bir davranış özelliği olarak ileri sürülmektedir. Spor takımlarında antrenörlerin de başarı odaklı ya da sporcu odaklı davranışlar sergileyebildiklerini gözlemleyebilmekteyiz. Bazı antrenörler için ne olursa olsun sportif başarı ilk hedef olmaktadır. Bazı antrenörler için ise öncelikle sporcunun sağlığı ile spor faaliyeti sonucunda ahlaklı bir birey olarak topluma kazandırılması çok daha önemlidir. Bir lider olarak antrenör yeni bir takımı ele aldığı anda iyi ilişkiler kurup, iletişimi güçlendirip devamlı hale getirmeli, ulaşabilir hedef ve amaçlar belirlemelidir. Başarılı liderler etkili iletişim kurma becerisi olan, etkili eğitim ve uygulamada bulunma davranışına sahiptirler (Konter, 1996)

#### **Durumsallık Yaklaşımı**

Sporda başarılı bir liderlik için önemli sayılabilecek kriterlerden biri, takımın ne durumda olduğu ve bu durumun gereklerinin gözden kaçırılmamasıdır. Bu yaklaşıma göre, bireye ve göreve yönelik olmak üzere iki liderlik stili bulunmaktadır. Sporda ise antrenör açısından sporcuya ve performansa yönelik stiller üzerinde durulmuştur. Duruma bağlı olarak kişiler ilişki oryantasyonlu stile sahip olma ile görev oryantasyonlu stile sahip olma arasında değişebilirlerdi. Özellikle daha genç olan sporcular en iyi performans, kişisel gelişim ve büyüme ile ilişkili olarak, ilişki oryantasyonlu antrene

gereksinim duymaktadırlar. (Konter,1996). Fiedler durumsallık yaklaşımının spora uygulandığı bir durumda, başarılı olan bir liderin başka bir durumda başarısız olabileceğini ifade etmektedir. (Arıkan, Gökteke, 2003).

## **SPORDA LİDERLİK FONKSİYONLARI**

### **Uygulayıcı Olarak Lider (Takipçi)**

Liderin en önemli rolü, gruba ait etkinlikleri organize etmektir. Lider grubun her adımını izlemeli ve bu izlemeler, liderin değişmeyen çok önemli rolü olmalıdır. Lider genellikle yapılması gerekli çoğu işleri grup üyelerinin sorumluluğunda ilerlemesini isteyebilir. Bu uygulamada liderin iş dışında kalması faaliyetlerin yürütülmesine engel teşkil edebilir (Krech, Crutenfield, Ballanchey, 1983). Spor takımlarında uygulayıcı olarak liderin bir işi doğrudan gerçekleştirmesi beklenmeyebilir. Bir müsabaka ya da antrenman öncesinde ve sonrasında sporcuların koordine edilmesi ve her sporcunun neler yapması gerektiğini bilerek, bu doğrultuda görevini yerine getirmesini sağlamak, liderin uygulama fonksiyonunu yerine getirmesiyle mümkün olabilir.

### **Planlayıcı Olarak Lider**

Lider, grubun amaçlarına ulaşma yollarında planlama rolünü üstlenir. Bu genellikle hedefe ulaşma amacıyla yapılması gereken çok önemli planlardır. Lider, planı bütünüyle bilen, bu planı yöneten ve onu mevcut durumdan ileri taşıyan kişidir. Spor takımlarına yönelik düşünüldüğünde yapılan planlar uzun ve kısa vadeli olduğunu görebiliriz. (Krech, Crutenfield, Ballanchey, 1983).

### **Uzman-Eğitimci Olarak Lider**

Grubun hedeflerine ilerler iken amaçlarını gerçekleştirmede gerekli olan teknik bilgi ve yetenek bakımından mümkün mertebe uzmanlığa sahip olması, bilgi ve yeteneğe dayanan bir otorite kurması liderden beklenen özelliktir. Lider etkinlik alanında belirli ölçü ve konularda uzmanlaşma sağlamış olmalıdır. Bir grup içinde lider çoğu zaman bilgilerin kaynağı, özel uygulamaların mimarı olarak görülür. Etkili lider antrenör eğitimci olanıdır. Antrenör tarafından programlanmış, hazırlanmış, donatılmış sporcular daha yaratıcı, başarılı ve özgüvenli olur (Alptekin, 1968).

### **Ödüllendirici ve Cezalandırıcı Olarak Lider**

Grubu oluşturan üyelerin grubun amaç ve hedeflerine 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 grup üyelerine vereceği cezanın kabulü ve ödülün etkisi diğer sporcuların benzer davranışlarından çok farklı olmaktadır. Lider bu özellik sayesinde grup üzerinde kontrol mekanizması kurmuş olur. Bir antrenör böyle bir görevi yerine getirirken bütün sporculara eşit mesafe davrandığından emin olmalıdır. Aksi takdirde antrenör ve sporcu arasındaki güven sorunu yaşanır; takım içerisinde yaşanabilecek bir kaos ortamı kaçınılmaz hale gelir. Bunun yanı sıra yalnız ödül veya ceza uygulamak da yanlış olabilmektedir. Antrenör liderin sporcular üzerinde güçlü sevgi ve saygı üzerine kurulan bir

otorite kurması, ödül ve ceza dağıtımındaki tutumu ve adalet duygusu ile yakından ilgilidir (Dinçer ve Fidan, 1996).

### **Hakem ve Arabulucu Olarak Lider**

Lider grup üyeleri arasındaki ilişkilerde kopma ve güven sorunu olması durumunda aracı rolünü üstlenir. Sporcular arasındaki ilişkiyi düzenlemeye ve düzeltmeye odaklanır. Antrenörün ceza ve ödül vermesi bir bakıma takım içi çatışmalarda hakem ve arabulucu olması demek anlamına gelir. 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 ortadan kaldıran uzlaştırıcı tavır sergilemelidir (Akal, 1992).

### **Sorun Çözücü veya Danışman Olarak Lider (Arkadaş)**

Etkili lider antrenör tanımından hareketle gerektiğinde bir akraba, aile üyesi aynı zamanda da bir psikolog olabilmekte ve rehberlik hizmeti verebilmektedir. Bu özelliklerin belirli bir etkileşim süreci içinde sporcunun potansiyel performansına ulaşmasına yardımcı olacağı bir gerçek olarak göze çarpmaktadır. Takım amaçlarından sapmalar gösteren sporcuların kulüp yöneticilerinin baskısı altında kalması halinde takım liderinin olası suçları üstlendiği görülebilmektedir. Böyle bir davranışın sporcular tarafından da beklenmesi bilinmekle beraber, antrenörün böyle bir davranışa girmesi liderin doğal görevlerinden birisi olarak görülmektedir (Erdoğan, 1994).

### **Hedef Tayin Edici Olarak Lider**

Lider, grubun hedeflerini tayin eden kişi olmakla beraber, grubun hedeflerinin ise genelde üç kaynaktan gelmiş olabilmesi belirtmektedir.

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

Grup içindeki sporcular, ne kadar farklı inanç ve ideallere sahip olursa olsun, takımın belirlenmiş hedeflerinden sapamaz. Bir lider olarak antrenör bu gibi durumlarda takım içindeki akışı ve yayılışı kontrol etmekle görevlidir (Erdoğan, 1994).

### **Örnek İnsan Olarak Lider**

Grupların çoğu baz alındığında liderler üyeler karşısında örnek bir davranış sergilemek durumundadırlar (Thomas, Waterman, 1968). Antrenörün genel olarak davranışı sporcuların neyi nasıl yapacakları konusunda örnek oluşturmaktadır. Antrenör tutum ve davranışlarında sporcuları tarafından izlendiğini ve örnek alındığını bilmeli ve buna göre davranış biçimi sergilemelidir (Erdoğan, 1994).

### **Temsilci Olarak Lider**

Bir grubun bütün üyelerinin diğer grup ve insanlarla doğrudan doğruya ilişki kurmaları mümkün görülmemektedir. Bu nedenle lider grubun temsilciliğini üstlenmektedir. İçeriden dışarıya ve tam tersi dışarıdan içeriye yönelen bütün iletişimlerde lider kanalı kullanılmaktadır. Lider aynı zamanda

takımının temsilcisi niteliğindedir. Örneğin; bir müsabaka sonrası takımını temsilen basına demeç verir, gerekli açılış ve konferanslara katılarak temsilci görevini üstlenmiş olur (Karaküçük, 1997).

### **Kontrol Edici Olarak Lider**

Grup içerisinde değişik özellikli grup dinamikleri vardır. Grup yapısının özel detaylarını diğer üyelerden daha iyi bilen lider grup içerisinde kontrol mekanizması görevini üstlenebilecek en uygun kişi olarak görülür. Liderler planların grup üyelerinin amaçlarına uygunluğunu kontrol etme yetkisine sahip olmakla birlikte, belirlenen takım hedeflerine ulaşabilmek için planlama yapmaktadır. Takım ve grup adına belirlenmiş bu hedefler takımın ortak hedefleridir. Sporcuları bu hedefler doğrultusunda kontrol altında tutmak, yönlendirmek ve gerekirse bazı sınırlamalara zemin hazırlamak, antrenörün görevleri arasında yer almaktadır. Ayrıca antrenör takım yapısı ile ilgili özel detayların farkında olmalı ve bunları kontrol altında tutmalıdır (Karaküçük, 1997).

### **SPORDA LİDERLİK TİPLERİ**

#### **Sporda Otokratik Lider Tipi**

Sage çalışmalarında sporda antrenör-liderlerin genellikle otoriter tavırlı, kurallara uyan ve işlerini kolaylıkla yapan kişiler olarak göstermiştir. Otokratik antrenör tek merkezden yönetim tarzını benimsese de özellikle müsabaka ortamlarında bazı tür faydaların sağlanabileceği söylenebilmektedir. Komut verme tarzı liderlikte, bütün kararları antrenör vermekte olup, bu tarz davranışın altında yatan varsayıma göre antrenör bilgi ve deneyim sahibidir, sporcuya ne yapacağını söylemek onun görevleri arasındadır. Sporcunun görevi dinlemek, algılamak ve uygulamaya geçmektir (Martens, 1998).

#### **Sporda Demokratik Lider Tipi**

Demokratik tarzı benimseyen liderler karar verme noktasında sporculara da pas atarlar. Konulan hedeflere ulaşmak için onları yönlendirme ve liderlik yapma sorumluluğunun bilincinde olmalarıyla birlikte, bu tarzı uygulayan antrenörler, sporcuların karar vermesini kavramadan sorumluluk sahibi bireyler olamayacaklarını da bilirler (Martens, 1998).

Bir takımda liderin dışında sporcuların da karara katılmaları sosyal bir süreç olarak kabul görür. Bu sürecin olumlu tarafları olduğu kadar olumsuz tarafları da bulunmakla birlikte, olumlu tarafları daha ağır basmaktadır. Karar sporcular tarafından da alındığı için liderler açısından bu karara sahip çıkma, onu benimseme söz konusudur. Böylece 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 anlarda, karara sporcuların da dahil edilmesi zamanın boşa gitmesine sebep olabilmektedir (Tiryaki, 2000).

#### **Sporda Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tipi**

Bu tarz liderler kendi yetkilerini minimum seviyede kullanan kişilerdir. Yani bireyleri kendi haline bırakan ve grup üyelerinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranış göstermektedirler (Eren, 1991). Takım içinde huzursuzluğun baş



göstermesi ve herkesin istediği amaçlara doğru yol alması bu stilin önemli bir sakıncasıdır. Bireysel başarının dışında grup başarılarının önemli ölçüde yitirilmesi de başka bir sakınca olarak da görülür. İşlerden 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).

## SONUÇ

Spor organizasyonlarında takım liderlerinin benimsedikleri tarzlar, izleyicileri amaçladıkları hedeflere ulaştırmada önemli yere sahip olduğu görülmektedir. Takım içerisinde otokratik bir anlayış içine giren lider, gerçekleştirdiği çalışmalarda ve karar verme mekanizmasında gruptaki sporcuların fikirlerini dahi almadan sonuca ulaşmaya çalıştığı gözlemlenmektedir. Bu süreçte hiçbir paylaşımda bulunmayan otokratik lider, sporcularını işinin dışında tutmaya çalıştığı görülür. Demokratik bir davranış sergileyen liderin, otokratik davranış sergileyen liderin aksine paylaşımcı, sporcuların fikirlerine önem veren ve onların çalışmalara katılmalarını sağlayarak yüksek memnuniyet oluşturduğu gözlemlenmektedir. Bu tarzda olumsuz yön ise, liderin hızlı kararlar verme noktasında sporcularına danışmadan alacağı kararlardır. Bu tür karar verme noktalarında demokratik tarzın olumsuz sonuçlar doğurabileceği görülmektedir. Tam serbestçi lider tipi ise, liderin kendi yetkinliklerini kullanmayıp takımı kendi başına bırakarak, kendi kararlarını vermelerine, hedefe giden zaman diliminde kendi yollarını çizmelerine olanak sağlamış olmakta olduğu gözlemlenmiştir. Bir diğer lider tipi olan bırakınız yapsınlar liderlerinin davranışlarında, otokratik liderliğin tam tersi olduğu, gruptaki iş memnuniyetini arttırdığı, ancak her kafadan bir sesin çıktığı, zamanın doğru kullanılmadığı görülmüştür. Dönüşümcü liderlerin ise takım içindeki sporcularla birbirlerini motive ederek başarıya ulaştıkları, karizmatik liderlerin iktidar ihtiyacından dolayı sporcular tarafından güçlerinin fazlasıyla hissedildikleri, etkileme güçlerinin kuvvetli olduğu ve imaj yaratma da çok ileride oldukları ortaya çıkmaktadır. Sporda liderlik yaklaşımları ile ilgili olarak; özellikler yaklaşımında sporcunun fiziksel ve kişilik özellikleri ön plana çıkmakta, davranışsal yaklaşımda başarı ve sporcu odaklılık en önde yerini almakta olup, durumsal yaklaşımda ise takımın durumuna göre performans ve sporcuya yönelik adımlar atılmakta olduğu gözlemlenmiştir. Sporda uygulayıcı liderin yaptırmak istediklerini göstererek yapması, planlı liderin programlar dâhilinde çalışmaları tasarlaması, uzman olarak eğitimci yönünü ön plana çıkarması, sorun çözücü, danışman özelliklerinin ön plana çıktığı ve örnek insan olarak tüm gruba yardımcı olduğu inceleme sonucu karşımıza çıkmaktadır.

### **Kaynakça**

- Yetimoğlu S (2014), selinyetimoglu.com., Dünya Geneline En Yaygın 10 Liderlik Stili.
- Balıkel A (2017), alierenbalikel.com., Liderlik Tarzları.
- Çoroğlu C (2003), İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi, İstanbul: Alfa Basım.
- Thompson, Brad L. (1998), Yeni Yöneticinin El Kitabı Yönetim Fonksiyonları, Çev. Vedat G.Diker, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Ekici K (2006), Vizyoner Liderlik, Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları
- Nergiz M (2015), mnergiz.blogspot.com., Amaç-Yol Teorisi Liderlik Yaklaşımı.
- Celep C (2004), Dönüşümsel Liderlik. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çatır O (2009), Modern Lider Tipleri ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Eren E (1991), Yönetim ve Organizasyon. İ.Ü Yayınları, İstanbul.
- Thomas, Waterman R H (1987), Yönetme ve Yükselme Sanatı-Mükemmeli Arayış, Altın Kitaplar, İstanbul.
- Erdğan İ (1994), İşletmelerde Davranış, Beta Yayınları, İstanbul.
- Koç Ş (1994), Spor Psikolojisine Giriş, Saray Kitapevleri, İzmir.
- Martens R. Başarılı Antrenörlük, Beyaz Yayınları, İstanbul, (1998).
- Alptekin M (1968), Kültür ve Liderlik, Karadeniz Teknik Üniversitesi Offset Grubu, Trabzon.
- Tiryaki Ş (2000), Spor psikolojisi, Eylül Kitap ve Yayınevi, Ankara.
- Doğan O (2004), Spor Psikolojisi Ders Kitabı, Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları, Sivas.
- Konter E (1996), Bir Lider Olarak Antrenör. 1. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Arıkan T, Gökteke E (2003), Liderlik ve Güç kullanımında Machiavelli. 1. Baskı, Literatür Yayıncılık, Ankara.
- Karaküçük S (1997), Rekreasyon, Boş Zamanları Değerlendirme, 2. Baskı, Ankara.
- Krech D, Crutcnfield D (1983), Ballanchey A L. Cemiyet İçinde Fert. 2. Baskı, Meb Yayınları, İstanbul.
- Hale, (2015), eğitimkutuphanesi.com, Liderlik Nedir?, Tanımı, Liderin Özellikleri Nedir?, Liderlik Kavramları Nelerdir?.
- Diñer Ö ve Fidan Y (1996), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. 3. Baskı, İstanbul.
- Koruç Z. (1995), Voleybolda Antrenör Özellikleri ve Antrenör Kişiliği. Voleybol Dergisi.
- Keçecioglu, T (2003), Liderlik & Liderler. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık ve Eğitim Hizmetleri.