



## E-SPOR ORGANİZASYONLARINDA LİDERLİK: KURAMSAL BİR ÇERÇEVE

Orçun KEÇECİ<sup>1\*</sup>, Veli Onur ÇELİK<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, ESKİŞEHİR

<sup>2</sup>Eskişehir Teknik Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, ESKİŞEHİR

**Öz:** Dijital oyunların dünyasından doğan e-spor, son yıllarda hızla büyümektedir. Kendi ekosistemini kuran bu ilgi çekici branşta federasyonlar, turnuvalar, takımlar vb. örgütsel yapılanmalar yer almaktadır. Bu örgütlerin temel faaliyet alanı, dijital oyunların sosyal bir ortamda rekabetçi şekilde oynanmasını sağlamaktır. Söz konusu oyunlar, pek çok bileşenin bir araya gelip birbirleriyle uyum içerisinde hareket etmesiyle gerçekleşmektedir. Sosyal bir yapıdan söz edilen bu ortamda, bir liderlik sürecinin var olduğu anlaşılmaktadır. E-sporla liderliğe dair araştırmalar yapabilmek için organizasyonlar içerisindeki en uygun rolün takım koçluğu olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda araştırmanın amacı, e-spor organizasyonlarında liderlik sürecinin işleyişi, gereklilikleri ve geleneksel sporlar ile kıyasını içeren bir literatür incelemesi yapmaktır. Amaca yönelik olarak, geleneksel ve modern liderlik kuramlarının e-spor ile bağdaştırılabileceği bir derleme yapılmıştır. İnceleme sonucunda, e-sporla liderlik sürecinin geleneksel sporlardaki liderlik süreci ile benzer özelliklere sahip olduğu görülmektedir. Fakat e-sporla liderliğin dijital oyunlar hakkında bilgi ve deneyim sahibi olma, siber becerilere sahip olma ve teknolojik gelişmeleri takip etme açısından özgün yanlarının da olduğu anlaşılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** E-spor, liderlik, dijital oyunlar, video oyunları

## LEADERSHIP IN E-SPORT ORGANIZATIONS: A THEORETICAL FRAMEWORK

**Abstract:** E-sports, born out of digital games world, has been growing rapidly in recent years. In this interesting branch that establishes its own ecosystem, federations, tournaments, teams, etc. organizational structures are included. The main activity of these organizations is to ensure that digital games are played competitively in a social environment. These games take place when many components come together and act in harmony with each other. In this environment where a social structure is mentioned, it is understood that there is a leadership process. It is thought that the most appropriate role in organizations is the team coach in order to conduct research on leadership in e-sports. In this context, the aim of the research is to make a literature review that includes the functioning of the leadership process in e-sports organizations, the requirements and comparison with traditional sports. For the purpose, a compilation has been made in which traditional and modern leadership theories can be reconciled with e-sports. As a result, it is seen that the leadership process in e-sports has similar characteristics with the leadership process in traditional sports. However, it is understood that leadership in e-sports has unique aspects in terms of having knowledge and experience about digital games, having cyber skills and following technological developments.

**Key Words:** E-sports, leadership, digital games, video games

## GİRİŞ

Liderlik olgusu, sosyal bilimlerde günümüze kadar pek çok araştırmaya konu olmuştur ve hakkında çeşitli teoriler üretilmiştir. İlgili literatürde, liderliğin karakteristik özelliklerle ilgili olduğunu öne süren kuramlar (özellik), karakteristik yapıdan ziyade davranışların önemli olduğunu öne süren kuramlar (davranış) ve davranışların içinde bulunulan koşullara göre belirleyici olduğunu öne süren kuramlar (durumsallık) temel yaklaşımlar olarak ele alınmaktadır (Browning ve Sparks, 2002; Fleenor, 2011; Gürüz ve Gürel, 2009; Judge, Bono ve Joyce, 1999; Northouse, 2010). Çağdaş dönemde ise etkileşimsel, dönüşümsel, karizmatik,

etik ve antrenör tipi liderlik gibi kavramlar alanyazını zenginleştirmiştir (Robbins ve Judge, 2015). Söz konusu teorilerde liderlik olgusu; misyon, vizyon, karar verme yetisi, kültür, kişilik, iletişim, motivasyon, otorite, ikna, etkileme, ahlak, çatışma ve stres yönetimi gibi kavramlarla ilişkilendirilmiştir (Güney, 2015).

Liderlik, spor bilimleri alanında gerek antrenörlerin gerek yöneticilerin liderlik süreçlerini incelemek adına ilgi çeken bir araştırma alanı konumundadır ve pek çok spor branşında bireylerin liderlik yönelimleri, becerileri, algıları, tipolojileri bilimsel araştırmalara konu olmuştur (O'Boyle ve ark., 2020). E-sporun da spor olup olmadığı tartışmaları süregelirken bu branş, dünyada yaklaşık 50 ülkede federasyonunun bulunması, 2022 Asya Oyunları'nda yer alacak bir branş olması ve 2024 Yaz Olimpiyat Oyunları'nda yan faaliyet olarak beklenmesi nedeniyle spor bilimlerinin ilgi alanına girmiştir (Kabadayı, 2020). Bu bağlamda, liderlik, spor ve e-spor kavramlarının bir arada incelenbilmesine zemin oluşmuştur.

E-spor, çoğunlukla profesyonel statüde olan oyuncuların, internet aracılığıyla oynanan dijital oyunlar üzerinden belirli bir sanal oyun alanındaki rekabetçi müsabakalarda, zihinsel ve fiziksel yeteneklerini sergileyerek karşı karşıya gelmesidir (Wagner, 2006). Ortaya çıkışı itibariyle 2000'li yılların öncesine dayanan, 2000'li yıllarda yaygınlaşan e-sporun özellikle 2010'lu yıllardan itibaren ise önemli bir kariyer yoluna dönüştüğü anlaşılmaktadır (Mustafaoğlu, 2018). Geleneksel sporlardakine benzer bir şekilde e-sporun da kendi içinde bir örgütsel yapılanması bulunmaktadır (Kabadayı, 2020). Bu araştırma kapsamında, söz konusu örgütsel yapının içerisinde ise bir liderlik sürecinin olduğu varsayılmaktadır.

Bu bağlamda araştırmanın amacı, liderlikle ilgili literatürde yer alan kuramlar ışığında e-sporunda liderlik sürecinin işleyişini, gerekliliklerini ve geleneksel sporlardaki liderlik sürecinden ayrılan yönlerini ortaya koyabilmektir. Bu amaç doğrultusunda, gelecek araştırmalar için e-sporunda liderlik konusunun hangi pencerelerden ele alınabileceğine dair temellerin atılması, ilgili alan için önem arz etmektedir.

### **Geleneksel Sporlarda Liderlik**

Liderlik, spor bilimleri alanında da pek çok kez araştırma konusu olmuş bir kavramdır. Sporun kendine has yapısında başkanlık, müdürlük, baş antrenörlük, takım kaptanlığı gibi rollerin bulunmasından dolayı liderlik ile ilgili bir sürecin varlığı söz konusudur. Bu süreçte liderlik olgusundan bahsedebilmek için atanmış yöneticilerden ziyade seçilmiş ve takipçileri tarafından kabul görmüş bireylerin etkileri daha fazla önem arz etmektedir. Dolayısıyla yapay bir yolla öncü pozisyonuna getirilen bireyler yerine doğal bir yolla insanları çevresinde toplamayı başarıp yol gösterici rolüne bürünen spor liderleri, bu araştırmanın esas kapsamıdır. Bu noktada, formal liderlik ve informal liderlik ayrımı ortaya çıkmaktadır (Erçetin ve Düzer, 2008; Yetim, 1996).

Sporunda etkili liderlik ile ilgili bilimsel çalışmalar sonucunda her koşulda geçerli olan kalıpların olmadığı anlaşılmaktadır. Ancak duruma göre farklılık göstermenin az yaşandığı ve genellikle birbirine benzer şekilde sonuçlanan bir olgunun varlığından söz etmek gerekirse o da spor örgütlerindeki başarısızlık durumlarında hedef olarak gösterilen kişilerin liderler olmasıdır (Tekin ve Zorba, 2001). Yetim (1996), spor yöneticilerinin spor organizasyonlarını başarı ile yönetebilmelerinin ancak çağdaş yönetim anlayışı doğrultusunda liderlik fonksiyonlarının etkili ve verimli kullanılmasına bağlı olduğunu belirtmektedir. Scott (2014), çağdaş modeller bağlamında sporda liderliği ilişkiler geliştirme, sonuçları üstlenme, sorumlulukları belirleme, duygusal zeka, kültür oluşturma, vizyon belirleme, strateji geliştirme, problem çözme, değişim ve kriz yönetme, farklılık ve çeşitlilik yönetme eylemleri ile ilişkilendirmektedir. Westerbeek

ve Smith (2005) ise sporda liderliği; örgütsel değişim, performans yönetimi, adil oyun, takım mühendisliği, koçluk ve mentörlük, duygusal zekâ, etik ve ahlak, gelecek tasarımı ve öz farkındalık kavramları ile açıklamaktadır.

Spordaki rekabet ortamında sporcular teknik, taktik, fizik ve zihin becerileriyle faaliyet göstermektedir. Elit seviyedeki sporda birbirine çok yakın düzeyde teknik, taktik ve fizik becerilerine sahip olan sporcular ve takımlar arasındaki farkın ortaya çıkmasında zaman zaman zihinsel beceriler belirleyici olmaktadır (Ekmekçi, 2017). Bu doğrultuda sporda liderlik olgusu ile en çok ilişkilendirilen kavramlardan biri zihinsel beceriler üzerinde etkili olan motivasyon kavramıdır. Spor örgütlerinde liderlik misyonunu üstlenmiş bireyler motivasyon sağlama konusunda; başarılı olanı ön plana çıkarma, maddi şekilde ödüllendirme, sorumluluk arttırarak veya mevki vererek ödüllendirme, sporcunun kişiliğine değil performansına dair eleştiride bulunma, kıdem ayırt etmeksizin herkesle iletişime geçme, ortak amacı vurgulama gibi tutum ve davranışlar sergileyebilmektedir (Donuk, 2007).

Spor alanında liderlik, bireyleri ve grupları hedeflerine doğru yönlendirirken onlara etki eden davranışsal süreç olarak ifade edilmektedir. Spor yönetimi açısından düşünüldüğünde, sporcuyu yönetici, sporcu-spor teşkilatı ve spor teşkilatları-halk arasındaki mekanizmanın sorunsuz bir şekilde işleyebilmesi, liderliğin koordinasyon sağlama fonksiyonu ile yakından ilgilidir (Çelik, 2016). Parks, Quarterman ve Thibault (2013) ise spor örgütleri için yönetsel liderlik kavramını öne sürmektedir. Bu kavram yöneticilik ile liderliği bütünleştiren bir kavramdır. Kavramsal, sosyal ve teknik olarak üç kategoride toplanan yönetim becerileri ile liderlik rollerinin bir arada icra edilmesi, sporda yönetsel liderlik olgusunu oluşturmaktadır.

### **Dijital Oyundan E-Spora Geçiş ve Liderlik**

E-spor alanında bir kişinin diğerlerini etkilediği ve onları yönlendirdiği bir süreçten bahsedebilmek için öncelikle “e-spor” ve “e-sporcu” kavramları yerine “dijital oyunlar” ve “gamer” kavramlarını açıklayarak başlamak gerekmektedir. Ankara Kalkınma Ajansı (2016), dijital oyunu bilgisayar tabanlı, metin ya da görsellik üzerine inşa edilmiş, bilgisayar ya da oyun konsolu gibi elektronik platformlar üzerinde bir veya birden fazla kişinin klavye, mouse ve gamepad gibi arabirimler aracılığıyla, fiziksel ya da çevrimiçi ağ üzerinden birlikte kullanabileceği boş zaman aktivitesi yazılımları olarak tanımlamaktadır. Hem dijital oyun hem e-sporun tanımları düşünüldüğünde; dijital oyun için rekreatif bir aktivite, e-spor için ise sportif bir aktivite demek mümkündür.

Çağdaş dönemin en popüler eğlence tüketim ürünlerinden biri olan dijital oyunlar, esasında 1950’li yıllardan beri insanların hayatında yer almaktadır. Teknolojinin gelişimi ile doğrudan ilgili olan dijital oyunların ilki 1952 yılında Alexander Douglas’ın geliştirdiği Tic-Tac-Toe olarak da bilinen OXO oyunu olarak kabul edilmektedir (Ünal ve Batı, 2011). Bahsedilen bu ilk oyundan 1990’lı yılların sonlarına dek oyunlar, genellikle tek kişilik olarak oynanmakta ve yapay zeka ile rekabete girilmekteydi. 2000’li yılların başlamasıyla internetin yaygınlaşması sonucunda, bireylerin farklı cihazlardan birbirlerine bağlanarak aynı oyun oturumunda yer alabilmesi ise yapay zekâ yerine gerçek bir insan ile rekabete girmeyi mümkün kılmıştır. Bunun sonucunda gamer kavramının doğuşu gerçekleşmiştir. Bu araştırmanın sonrasında “gamer” terimi yerine “dijital oyuncu” kelimesinin kullanılması Türkçe literatür açısından olumlu olacaktır.

E-sporun ortaya çıkışı ise dijital oyunculuğun popülerleşmesi sonucunda çeşitli turnuvaların düzenlenmeye başlaması ile gerçekleşmiştir. Bilinen en eski dijital oyun turnuvası 1972 yılında Stanford Üniversitesi’nde Spacewar isimli oyun kapsamında gerçekleşmiştir. Ardından 1980

yılında ilk büyük ölçekli turnuvarın Atari firması tarafından organize edildiği bilinmektedir. 1997 yılında, Quake oyunu kapsamında gerçekleştirilen turnuva ise ilk e-spor turnuvası olarak kabul edilmektedir (Kabadayı, 2020). Bu faaliyet alanının e-spor adıyla icra edilme serüvenine etki eden üç unsur ön plana çıkmaktadır. Bunlar; internetin yaygınlaşması, dijital oyuna yönelik kafelerin kurulması ve gerçek insanlara karşı rekabet içeren oynanış türünün (multiplayer) geliştirilmesidir (Akın, 2008).

Dijital oyuncu olmak, ilk başlarda tek başına hareket etmeyi gerektiren bir olgu iken oyunların takım halinde oynanmaya başlanması ile sosyal oyundan ve informal liderlerin ortaya çıkmasından söz etmek mümkündür. Günümüzde dijital oyun sektörünün içinden doğup bu sektörden kısmen ayrılarak e-spor adıyla icra edilen alan, içerisinde ferdi sporcuları barındırma bile çoğunlukla bireylerin değil takımların rekabetine sahne olmaktadır (Bireysel oyunlarda bile sporcu, takımına puan kazandırmaktadır). Takımların söz konusu olduğu bir ortamda ise liderlik sürecinden bahsedebilmek için gerekli zeminin oluştuğu düşünülebilir.

### **E-Sporla Liderliğe Olan Gereksinim Unsurları**

E-spor faaliyetlerinin icra edilebilmesi için geleneksel sportlardakine benzer şekilde bazı temel bileşenlere ihtiyaç vardır. Oyun şirketleri, ligler ve turnuvalar, oyuncular, takımlar, yayın platformları, oyun konsolları ve ekipmanları bu temel bileşenler arasında sayılmaktadır. Seyirciler ve sponsorlar ise yardımcı bileşenler olarak faaliyetlerin içerisinde yer almaktadır (Kilci, 2019). Pek çok unsurun birbiriyle etkileşim halinde olduğu bu tip kompleks bir yapı içerisinde e-sporcuların e-spor faaliyetleri ile ilgili her konuyla bizzat ilgilenmeleri mümkün görünmemektedir. Bu noktada bir yol göstericiye ihtiyaç olacağı öngörülebilir bir durumdur.

Bir e-spor takımının kurulması ve yönetilmesi, dijital oyun tutkunlarının kendi evlerinde internet üzerinden oyun oynamasından oldukça farklıdır. Öncelikle kuruluş için resmi prosedürleri yerine getirmek, gerçekçi bir hedef ve felsefe belirlemek, misyon ve vizyon ortaya koymak, faaliyet gösterilecek branşları seçmek (oyun türü), temel personeli belirlemek, konaklama faaliyetleri ile ilgilenmek ve sağlık faaliyetleri ile ilgilenmek gibi temel fonksiyonların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bunların dışında; marka değeri yaratmak, internet sitesi ve sosyal medya hesaplarını oluşturmak, lisanslı kulüp ürünleri oluşturmak ve tanıtımlarını yapmak, dijital yayıncılık hakları ile ilgilenmek, taraftar kitlesi yaratmak, reklam ve sponsor bulmak, ortaklık anlaşmaları yapmak gibi ikincil fonksiyonlar da e-spor takımlarını ilgilendiren önemli konulardır (Özenç ve Yörük, 2019). Bu yönüyle e-sporun geleneksel spor kurumlarındakine benzer şekilde, hem mali hem idari boyutuyla yönetilmesi gereken bir süreç olduğu söylenebilir. Wilson'a (2011) göre mali açıdan bakıldığında; bilet, sponsorluk, medya, lisanslı ürün ve bahis gelirleri finansman kaynakları arasında sayılabilmektedir. Gider kalemleri arasında ise oyuncular da dahil tüm personelin maaşları, ekipman ücretleri, seyahat ve sigorta ücretleri yer almaktadır. İdari açıdan bakıldığında ise sporun yönetim kademesinde görev yapan bireylerin genel kültür, spor alanı ve spor yöneticiliği mesleğine dair bilgi ve becerileri olması gerekmektedir (Sunay, 1998). Bu temel ve ikincil fonksiyonların her birinin özenle yerine getirilmesi açısından analitik bir düşünce yapısıyla planlamayı ve koordinasyonu sağlayacak etkili bir liderliğe gereksinim olduğu anlaşılmaktadır.

Günümüz koşullarında bireyler, dijital oyunlar oynamaya bebeklikten itibaren başlamakta ve gelişen teknoloji neticesinde farklı oyun konsolları üzerinde gerek kendi istekleri gerekse ailelerinin yönlendirmeleriyle oldukça fazla zaman geçirmektedirler (Güler ve Ünel, 2019). Buna paralel olarak bireylerin e-sporculuk kariyeri de oldukça erken yaşta başlayabilmektedir. Red Bull Leipzig Gaming organizasyonunun FIFA takımında yer alan 14 yaşındaki Andres Vejrgang, küçük yaşta profesyonel bir kariyer yoluna adım atmanın en önemli örneklerinden

biridir (Twitch, 2021). E-spor kariyerleri hakkında oyuncuların profesyonel bir kimlik kazandığını belirten Seo (2016), Campbell'ın kahramanın yolculuğu analogisi üzerine üç aşama belirlemiştir. E-spor oyuncularının anlatıları üzerine ilk aşama olan “macera çağırısı” basamağında oyuncular oyunları gündelik boş zaman aktivitesi olarak görmektedir. Bu aşamada ilk algılar oluşmaya başlar ve kişiler arası ilişkiler gelişir. İkinci aşama olan “yarışmanın yolu” basamağında oyuna katılanlar bir e-spor oyuncusuna dönüşmektedir. Oyun mekanikleri konusunda bilgi ve becerilerin geliştiği bu aşamada davranışlar değişmekte ve müsabakalara düzenli katılım başlamaktadır. Son aşama olan “iki dünyanın efendisi” (gerçek dünya ve sanal dünya) basamağında ise oyuncular profesyonel bir kimlik kazanırlar ve bu durum yaşamlarının diğer alanlarına da sirayet eder. Böylelikle küresel bir sporcu olma yolunda fırsatlar oluşur. Kocadağ (2017) ise e-sporculuk kariyeri hakkında “oyun bağımlılığının maddi kazanca dönüşmesi” benzetmesini yaparak genç yaşta böyle bir kariyerin eğitimden bağımsız düşünülmemesi gerektiğini vurgulamaktadır. Henüz reşit olmayan bireylerin (reşit olanların dahi) böyle bir profesyonel kariyer yolunda bir lider tarafından yönlendirmeye gereksinim duyacağı tahmin edilebilir bir durumdur.

E-spor takımlarının oyuncu profillerine bakıldığında, oyuncular arasında formal bir şekilde iş bölümü yapıldığı ve her bir oyuncunun farklı bir rolde mücadele ettiği bilinmektedir. Bu durumu örneklemek için Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nün League of Legends (LOL) oyununda faaliyet gösteren takım kadrosuna göz atıldığında; oyuncuların üst koridor, ormancı, orta koridor, nişancı ve destek rollerinde görev yaptığı görülmektedir (BJK, 2020). Farklı bir araştırmada ise Counter-Strike: Global Offensive (CS:GO) oyunu üzerinden e-sporcuların informal şekilde edindikleri roller bulgulanmıştır. Bu bulgulara göre e-sporcular; sözlü lider, sözsüz lider, kötü çocuk, komedyen, takım oyuncusu, uygulayıcı, buji, dikkat dağıtıcı, mentör, yıldız oyuncu, yalancı hasta ve sosyal düzenleyici rollerinde oyun oynamaktadır (Drenthe, 2016). Bu tip rol dağılımlarının olduğu organizasyonlarda koordinasyonu sağlayarak ekip üyelerinin birbirleriyle senkronize şekilde hareket edebilmesine imkan tanımak, genellikle liderlik davranışları sonucunda gerçekleşmektedir.

Takımların misyon ve vizyonları doğrultusunda turnuvalara kabulünün sağlanması, bürokratik işlemlerin sorunsuz bir şekilde halledilmesi, oyuncuların antrene ve motive edilmesi, finansal ve sosyal desteklerin sağlanması, örgütteki bireylerin ve örgütün kariyer planlamalarının yapılması, fiziksel tesisleşme için gerekli altyapının oluşturulması gibi eylemler e-spor ortamında faal olabilmenin önemli unsurlarıdır. Bu anlatılar doğrultusunda, profesyonel e-spor ortamında takımların ve oyuncuların bir lidere ihtiyaç duyabileceği muhtemeldir. Ancak bu noktada, e-spor organizasyonlarında “formal ve informal lider kimdir?” sorusu gündeme gelmektedir. Hâlihazırda liderliğe aday olarak gösterilebilecek bazı pozisyonlar bulunmaktadır. Kulüp başkanı, e-spor branş müdürü, takım koçu, yapay zeka destekçisi, stratejist, analist, mentör ve takım kaptanı gibi pozisyonlar bu adaylar arasında sıralanabilir. Sayılan pozisyonlar arasında organizasyon şemasına bakarak formal liderin kim olduğu kolaylıkla bulunabilir. Tabak (2016) örgütsel liderliğin belirlenmesinde yapay bağın kullanılmasının, bir zorunluluk olduğunu belirtmektedir. Çünkü bu sürecin kendi haline bırakılarak doğal bağın oluşmasını beklemek çok uzun olabilecek veya hiç gerçekleşmeyebilecektir. Bu anlayışın geleneksel sporlarda ve spor dışındaki sektörlerde geçerli olabildiği bilirse de e-spor organizasyonlarında geçerli olup olmayacağı şüphelidir. Bu nedenle gerçekte liderin kim olduğunun organizasyon üyelerinin ve oyuncuların algılarına göre şekilleneceği anlaşılmaktadır.

### **E-Sporun Liderlik İçin Gerekli Nitelikler**

E-spor organizasyonlarında etkili liderlik yapabilmek için gerekli nitelikleri açıklayabilmek adına geleneksel kuramlardan bir temel oluşturmak yararlı bir düşünce olabilir.

**Tablo 1.** Geleneksel liderlik teorileri (Koçel, 2010)

Teori	Çalışma adı	Nitelikler
Özellikler Teorisi	Liderlerin özellikleri	Fiziksel özellikler / Kişisel özellikler
Davranışlar Teorisi	Ohio Devlet Üniversitesi çalışmaları	Kişiyi dikkate alma / İnisiyatif
	Michigan Üniversitesi çalışmaları	Kişiye yönelik davranış / İşe yönelik davranış
	Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi	Kişilere yönelik olma / Üretime yönelik olma
	McGregor'un X ve Y modeli	X otorite gerektirir / Y demokrasi gerektirir
	Likert'in Sistem 4 modeli	İstismarcı otokratik / Yardımsever otokratik / Katılımcı / Demokratik
Durumsallık Teorisi	Fried'in etkin liderlik modeli	Lider ile takipçileri arasındaki ilişkiler Başarılan işin niteliği Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi
	Amaç-Yol teorisi	Amaçların ve amaçlara ulaşılacak yolun belirlenmesi

Tablo 1'de liderlik ile ilgili geleneksel kuramlar çerçevesinde gerçekleştirilmiş başlıca çalışmalar yer almaktadır. Bu çalışmalar detaylıca incelendiğinde, e-spor için ne derecede geçerli olduklarının ancak e-spor organizasyonlarının üyesi olan bireylerin katılımıyla yapılacak araştırmalar sonucunda anlaşılması beklenmektedir. Çağdaş dönem teorilerine bakıldığında ise; metaforik, örtük, kültürlerarası, otantik, algısal, hizmetkar, paternalist, öz, yönetsel, dönüştürücü, girişimci, stratejik, bütünleştirici liderlik isimleriyle çeşitli teoriler üretildiği görülmektedir (Tabak, Şeşen ve Türköz, 2012). Geleneksel teorilerin e-spora uygunluğu açısından eksiklik hissedilen bilimsel araştırma niceliğinin çağdaş teorilerin e-spora uygunluğu açısından da geçerli olduğunu belirtmek mümkündür.

E-spor organizasyonlarında liderlik yapabilmeyi sağlayacak gerekli nitelikleri ortaya koyabilmek için geleneksel sporlardan yola çıkmakta fayda vardır. Chelladurai (1990), sporda liderliği üç boyutta ele almaktadır. Bu boyutlar “önceller”, “lider davranışı” ve “sonuçlar” olarak belirtilmektedir. Önceller boyutunda; spor branşının bireysel veya takım sporu olması, sporcunun ve takımın hedefi gibi detayların yer aldığı “durumsal özellikler” alt boyutu, lider kabul edilen kişinin yaş, cinsiyet, meslek deneyimi, yetenek, kişilik özelliklerini içeren “liderin özellikleri” alt boyutu ve lideri takip edenlerin yaş, cinsiyet, yetenek, kişilik özelliklerini içeren “üyelerin özellikleri” alt boyutu yer almaktadır. Lider davranışı boyutunda; kuralların ve disiplin yönetmeliğinin yer aldığı “zorunlu davranış” alt boyutu, sporcuların liderden bekledikleri davranışları içeren “tercih edilen davranış” alt boyutu ve liderin gösterdiği “gerçek davranış” alt boyutu yer almaktadır. Sonuç boyutunda ise önceller ve lider davranışlarının etkileri açısından performans ve haz alt boyutu ortaya çıkmaktadır. Spora özel bu çok boyutlu modelden yola çıkıldığında, e-spor da etkili liderlik yapabilmenin bazı durumsal özelliklere, üye özelliklerine ve liderin kendi özelliklerine bağlı olduğunu belirtmek mümkündür. Bu özelliklerin neticesinde ortaya çıkan davranışlar e-spor organizasyonunun performansı üzerinde doğrudan etkili olabilmektedir.

Sporda etkili liderlik için hitap gücü, heyecanlı olma, ufku genişletme, istekli bir okuyucu olma, iyi not alma, etkili iletişim kurma, uyum sağlama, zamanı iyi kullanma, vizyon sahibi olma, güvenilir olma, baskı altında kontrollü olma, disiplinli olma, hataları tekrarlamama, herkese saygılı olma, iyi bir öğretmen olma, empati kurma, şahsi bütünlük ve ikna edebilme özelliklerinin olması gerektiğine değinilmektedir (Donuk, 2016). Sunay (2009) ise sporda liderlik için durumu kavrama, işbirliği yapabilme, ruhsal denge, uyumlu olma, özgün olma, hırslı olma, duyarlı olma, güçlü hafıza, uzağı görme, coşkusal kararlılık, yargılama gücü, iletişim becerisi, akıl yürütme, ısrarlı olma, örnek olma, hoşgörülü olma, genel kültür ve motive

edebilme özelliklerinin olması gerektiğini belirtmektedir. Bu özelliklerin, sosyal hayatın her alanında etkili liderliği ortaya çıkarabilmesi gibi e-spor alanında da tamamen geçerli olduğunu söylemek mümkündür.

Genel liderlik becerilerinin ve geleneksel sportlardaki etkili liderlik niteliklerinin e-spor alanında da faydalı olacağını öne sürmenin yanı sıra bu modern branşın kendine has liderlik ihtiyaçları olduğundan da bahsetmek gereklidir. Örneğin, kişilik özellikleri takdir edilen, yönetim kavramını bilen, sporu tanıyan ve sosyal ilişkileri olumlu olan bir bireyin bile e-sporunda liderlik rolünü üstlenmesine engel teşkil edebilecek bazı faktörler bulunabilir. Bu faktörler; dijital oyunları tanımamak, siber düzeyde bilgi ve deneyim sahibi olmamak, bilgisayar ve oyun konsolları ile ilgili jargona yabancı olmak, teknoloji kullanımında zayıf olmak gibi durumlarla örneklendirilebilir. Bu düşünceye paralel olarak Samur (2018) sporda bilgi çağı ile birlikte bir liderin önderlik ettiği topluluk ile bütünleşme içerisinde olabilmesi için asgari müşterekte onlarla aynı düzeyde alan bilgisine sahip olması gerektiğinin zorunluluk haline geldiğini belirtmektedir. Bu nedenle, geleneksel sportlarda nadiren örneklerine rastlanılan “sporculuk geçmişi üst düzey olmadığı halde başarılı şekilde liderlik yapabilen antrenör” (Çık, 2019) modelinin e-sporunda geçerli olmama ihtimali bulunmaktadır.

Ayrıca liderlik kavramının, geleneksel kuramların dışında pek çok modern bakış açısıyla da ele alınmasından yola çıkarak e-spor ile ilişkilendirilmesinde fayda vardır. Tabak ve ark. (2012)’na göre liderlikte güncel yaklaşımlar adı altında; metaforik, örtük, kültürlerarası, otantik, algısal, hizmetkar, paternalist, karizmatik, yönetsel, dönüştürücü, girişimci, stratejik ve bütünleştirici liderlik kavramlarına değinilmektedir. Bu kavramların her birinin e-spor organizasyonlarında da pratikteki karşılığını bulmak ihtimaller dahilindedir.

Söz konusu modern teoriler, 21. yüzyıldaki yeni dünya paradigmasına göre düşünülmüş içeriklere sahiptir. Bu yeni dünyada etkili bir liderlikten bahsedebilmek için ise temel dinamiklerin modelleme kapasitesi, etkileme becerisi ve çekim gücü olduğuna değinilmektedir. Modelleme kapasitesi, liderin gelecek tehditleri ve fırsatları algıladığı düşünsel kapasiteyi ifade eder. Böylece lider, etrafındakiler için yol gösterebilme becerisi sergileyebilir (Tabak ve ark., 2012). Etkileme becerisi, liderin geliştirdiği modele dayalı hayat görüşünün takipçiler tarafından da kabul görmesini sağlayacak iletişim ortamının tesis edilmesidir. Bu iletişim ortamı, lider ile takipçilerinin birbirlerine yaklaşımlarını sağlamaktadır (Goertzel, 1995). Çekim gücü ise liderin kendini takipçilerine referans kılma imkanını açıklayan bir kavramdır. “X etmenleri” olarak tanımlanmakta ve bu etmenler karizma, cüret ve coşkunluktan oluşan bir kompozisyonu ifade etmektedir (Fora, 2005). E-spor açısından düşünüldüğünde, pek çok spor kulübünün bu yeni dünya branşında geri kalmayıp ekosisteme dahil olması; modelleme kapasitesi, etkileme becerisi ve çekim gücü yüksek bir liderlik sürecinin sonucunda gerçekleştiği anlaşılmaktadır.

Barret (2017), yeni dünyadaki liderlik paradigmasını toplumsal sorumluluk, dayanıklılık ve uyum sağlayabilirlik başlıkları altında açıklamaktadır. Toplumsal sorumluluk, şahsi menfaatler yerine küresel düzeyde insanlığın menfaatlerini ifade etmektedir. Dayanıklılık, kurum değerlerine uymayı sürdürebilme ve örgüt misyonuna bağlı kalabilme olarak açıklanmaktadır. Uyum sağlayabilirlik ise dış çevreye adapte olabilen kurum kültürü oluşturma ile ilgili bir kavram olarak belirtilmektedir. E-sporunda liderlik açısından düşünüldüğünde, bu üç özelliğin verimli süreçler doğurabileceğini düşünmek olağandır.

Modern liderlik teorilerini e-spor ile ilişkilendirmek, gelecek araştırmalara zemin hazırlamak açısından faydalı olabilir. Aşağıda bu teorilerden bazılarına değinilmektedir.

*Stratejik liderlik:* Stratejik yönetim sürecinin bir unsuru olup örgütün geleceğine dair kararlar alan ve örgütün gidişatını belirleyen bir anlayıştır (Turan, 2014). Bu anlayış; çıktı ve süreç odaklı, bilgi elde etmeye çalışan, yaratıcılığı serbest bırakan, farklılıkları hoş görmekten ziyade arayan, değişimi öngören, takipçilerinin gelişimine yatırım yapan bir felsefe benimsemektedir (Ireland ve Hitt, 2005). Bu tip bir liderliğin e-spor oyuncularını açısından beklenen bir stil olması muhtemeldir.

*Otantik liderlik:* Takipçileri ile işbirliği içerisinde bulunup onlarla ilişkilerini kuvvetlendiren, kişilerin değer yargılarına daima saygı içerisinde hareket eden ve bu eylemleri içtenlikle ve orijinal bir şekilde gerçekleştiren liderlik stildir (Avolio ve ark., 2004). Öz farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi adlarıyla dört boyutta ele alınmaktadır (Walumbwa ve ark., 2008). Özellikle Z kuşağına hitap eden e-spor organizasyonlarında, anne-baba figürü olarak algılanan paternalist liderlere göre otantik liderliğin daha etkin olabileceği öne sürülebilir.

*Hizmetkâr liderlik:* Hizmet etme ve liderlik kavramları ilk bakışta birbirine zıt gibi algılsa da esasen çağdaş dönemin verimli sonuç alınabilen liderlik türlerinden biridir (Spears, 2004). Hizmetkâr liderlerde takipçilerine karşı gönüllü itaat etme, otantik benlik sergileme, güven ilişkisi kurma, ahlaki sorumluluk üstlenme, üstün maneviyatı benimseme ve dönüştürücü etki oluşturma özellikleri bulunmaktadır (Sendjaya ve ark., 2008). Geleneksel sporlarda gözlemlenebilen bu liderlik stiline e-spor da etkili olabileceği düşünülebilir.

*Girişimci liderlik:* Hızla değişen ve belirsizliğin hakim olduğu çevresel ortamda daha yenilikçi olmayı ve takipçilerinin de girişimcilik fırsatlarını yakalaması yönünde örgütsel hedefler koymayı benimseyen liderlik modelidir (Renko ve ark., 2015; Surie ve Ashley, 2008). E-sporun bir spor dalı olarak kabul edilip edilmeyeceğinin tartışıldığı bir ortamda bile bu branşta var olabilmenin yolunu arayan liderlerin zaten girişimci liderlik sergileyerek e-sporu bir spor dalı olarak literatüre kazandırdıklarını söylemek mümkündür.

*Dönüştürücü liderlik:* Bu liderlik tipi, kapasitesinin farkında olmayan takipçilerin çıtalarını yükseltmesine katkı sağlayan bir modeldir. Bu eylemi, bir vizyon oluşturup takipçileri bu vizyon doğrultusunda harekete geçirerek, yeni olana ilginin sürekliliğini sağlayarak ve mevcut sistemleri değiştirerek sağlamaktadır (Pehlivan, 2019). Hızla gelişen teknoloji göz önüne alındığında teknolojik bir branş olan e-sporun dönüştürücü liderlere ihtiyaç duyabileceği olasıdır.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Sporun yeni bir formu olarak sunulan e-spor, gerek popülaritesi gerek ekonomisi ile son yıllarda oldukça dikkat çekici bir branş olmayı başarmıştır. Gösterdiği hızlı büyüme ile girişimcilik faaliyetlerine ve çeşitli istihdam pozisyonlarına oldukça açık olan bu branşın uygun görüldüğü zaman bir tesise ihtiyaç duyulmadan bireylerin kendi evleri veya ofislerinden etkinliklere katılım sağlayabilmesi gibi önemli bir avantajı bulunmaktadır (Dağlı Ekmekçi, 2020). Potansiyeli bu kadar yüksek olan ve spor branşları arasında popülarite anlamında dünyada birinci sırada yer alan futbola gelecekte en büyük rakip olarak görülebilecek e-sporun (Keçeci, 2020) vasat ve geleneksel bir bakış açısıyla yürütülmemesi gerektiği öne sürülebilir. Nitekim, hem sadece e-spor da hizmet vermek üzere kurulmuş kulüplerin hem de e-sporu mevcut branşlarının yanına ekleyen kulüplerin atılımlarına bakıldığında, bu alanda öncü oldukları için etkili bir liderlik süreci içerdikleri düşünülebilir.

E-spor organizasyonları zaman zaman medyada ve kamuoyunda sadece oyuncular etrafında dönen bir faaliyet olarak algılanabilmektedir. Burada baş aktörlerin oyuncular olduğunu kabul etmek gerekir. Ancak e-spor bünyesinde oyuncular haricinde takımlar ve takım sahipleri, oyun üreticileri, menajerler, organizatörler, seyirciler, ekipman üreticileri, sponsorlar, federasyonlar,



koçlar, analistler, stratejistler, yayıncılar vb. pek çok bileşen yer almaktadır (Yükçü ve Kaplanoğlu, 2018). Kendi ekosistemini çoktan kurmuş olan bu dev faaliyet alanının spor olup olmadığı yönündeki tartışmaları geride bırakıp spor olarak kabul edildiği gerçeğini (Kane ve Spradley, 2017) göz önünde bulundurarak etkili bir liderlik süreci ile yönetilmesi gerektiğini vurgulamak önemlidir. Bu doğrultuda, doğal liderin meydana çıkmasını beklemek yerine yapay bağların kurulması ve e-spor organizasyonunun başındaki bireyin lider olarak kabul edilmesi, sürecin daha verimli geçirilmesine yardımcı olabilir. Ancak Türkiye E-Spor Federasyonu raporunda da belirtildiği gibi, e-spor endüstrisinin hızlı büyümesine aldanarak başarıların da bir an önce gelmesini beklemek e-spor organizasyonlarında görev alacak liderlerin üzerindeki baskıyı arttıracaktır. Bu nedenle tüm paydaşların temkinli ve gerçekçi tutum ve davranışlarda bulunması gerekmektedir (TESFED, 2019).

E-spor organizasyonlarında liderden beklentilerin geleneksel sporlarda ihtiyaç duyulan liderlik becerileri ile benzerlik gösterebileceği anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda, e-spor organizasyonlarında lider rolünü üstlenecek bireylerin planlama, icraat, politika belirleme, uzmanlık, temsil, iç ilişkiler kontrolörü, ödüllendirme ve cezalandırma, hakemlik, örnek olma, sembol olma, bireysel sorumluluk, ideoloji oluşturma, isteklendirme, dönüşüm gerçekleştirme, özür yüklenme ve dostluk geliştirme (Yenel, 2019) fonksiyonlarını yerine getirmesi gerekmektedir. Ayrıca geleneksel sportlardaki gibi e-spor organizasyonlarında da sorumluluk ve yetki dağıtımının liderin yapması gereken önemli bir eylem olduğuna yönelik bulgular mevcuttur (Falkenthal ve Byrne, 2020). Ancak e-sporadaki liderlik sürecinin geleneksel sportlardakine kıyasla ekstra özelliklere de gereksinimi olduğu görülmektedir. “Ekstra özellikler” ifadesi ile dijital oyunlar, siber ortamlar ve teknolojik gelişmeler hakkında bilgi ve deneyim sahibi olmaktan bahsedilmektedir. E-spor alanına özgü olan bu özellikler hakkında kendini geliştirmek ve dijital oyunlara yönelik olarak oyuncular kadar yetenekli olunmasa bile en azından onlar kadar bilgili olabilmek, etkili bir liderlik için önemlidir. Argan, ve ark. (2006)’nın araştırmasına göre e-sporcular, oyunlarda başarıyı belirleyici unsurların zeka, görme yeteneği, çabuk düşünme, sezgi, takım oyunu, el çabukluğu ve konsantrasyon olduğunu düşünmektedir. Benzer bir çalışmada Banyai ve ark. (2019), e-spor da başarının e-sporcuların oyun hakkında üst düzey bilgi sahibi olmasına, stratejik düşünüp hızlı karar verebilmesine, günlük yaşamı oyun performansından ayrı tutabilmesine, dikkat dağınıklığından kaçınıp odaklanmayı başarabilmesine, rahatsızlıkla başa çıkabilmesine, gelişim zihniyetini sürdürebilmesine ve performans öncesinde hem fiziksel hem zihinsel açıdan ısınmasına bağlamaktadır. Bu yönden bakıldığında, liderin e-sporcuların beceri düzeylerini sağlıklı bir şekilde değerlendirebilmesi için bahsi geçen becerilerin nasıl gözlemlenebileceğinin farkında olması gerekmektedir.

Taylor’a (2012) göre e-spor da profesyonelleşmenin birtakım bileşenleri bulunmaktadır. Bunlar; somutlaşmış beceride ustalık, teknik altyapı, oyun ve sistemde ustalık, taktik ve stratejik düşünme, yetenek gelişimi, hayal gücü, sosyal ve psikolojik kabiliyet, kariyer yönetimi ve kurumsal anlayış olarak sıralanmaktadır. E-sporun günümüzde ulaştığı noktaya bakıldığında, bu bileşenlerin tamamının ekosisteme dahil olduğu görülmektedir. Bu yapının ise bir liderlik sürecinden geçerek mevcut haline dönüştüğünü söylemek mümkündür ve bu süreç hâlihazırda devam etmektedir.

Sonuç olarak; ekonomik açıdan büyümesi (Karhulahti, 2017), rekabetçi yapı içerisinde analitik düşünce sistemini içermesi (Schubert ve ark., 2016), dijital oyunculuğun profesyonelleşmesi (Griffiths, 2017), sponsorluk ilişkilerinin yürütülmesi (Chalmet, 2015), yayıncılık ilişkilerinin yürütülmesi (Sell, 2015), bahis gelirlerinin finanse edilmesi (Grove ve Krejcik, 2015), kişisel gelişimin sağlanması (Carbonie ve ark., 2018), bir hevesten daha fazlası olduğunun farkına

varılması (McTee, 2014) ve organizasyonlara ait bileşenler arası koordinasyonun sağlanması açısından e-spor da liderlik süreci, önem arz etmektedir. Geleneksel sportlardakine benzer bir şekilde e-spor da liderliğin sadece olumlu sonuçlar doğuran bir süreç olmayabileceği görülmektedir. E-spor organizasyonlarında başarılı bir yönetim sürecinin sağlanabilmesi için çeşitli liderlik gerekliliklerine ihtiyaç duyduğu anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda, e-sporun sportif, iktisadi ve idari faaliyetleri içeren sosyal bir alan olması sebebiyle liderlik ile bağdaştırılarak incelenmeye açık olduğunun farkına varılması gerekmektedir. Bu nedenle, dijital oyunlar, e-spor ve liderlik konularına ilgi duyan spor bilimleri öğrencilerinin ve akademisyenlerinin e-sporun spor olup olmadığı konusundaki tartışmaları hızla geride bırakıp bu alandaki bilimsel çalışmaların niceliğini ve niteliğini artırmaları önerilmektedir.

## KAYNAKLAR

Akın, E. (2008). *Elektronik spor: Türkiye'de elektronik sporcular üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Ankara Kalkınma Ajansı. (2016). *Dijital oyun sektörü raporu*. Ankara: Ankara Kalkınma Ajansı.

Argan, M., Özer, A., Akın, E. (2006). Elektronik spor: Türkiye'deki siber sporcuların tutum ve davranışları. *Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi*, 1(2), 1-11.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. Ve May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.

Banyai, F., Griffiths, M. D., Kiraly, O., Demetrovics, Z. (2019). The psychology of esports: A systematic literature review. *Journal of Gambling Studies*, 35(2), 351-365.

Barrett, R. (2017). *Yeni liderlik paradigması*. (Çev: N. B. Uğurlu) Ankara: İdea Koçluk Eğitim Danışmanlık.

BJK. (2021, 12 Nisan). Erişim adresi: <https://bjk.com.tr/tr/takim/516/takim.html>.

Browning, P., Sparks, W. (2002). Are leaders made or born- or both? *Charlotte Business Journal*, 17(26), 1-3.

Carbonie, A., Guo, Z., Cahalane, M. (2018). Positive personal development through esports. *Pacific Asia Conference on Information Systems*.

Chalmet, X. (2015). *Sponsorship within esports: Examining the sponsorship relationship quality constructs*. Sweden: University of Gothenburg School of Business, Economics and Law.

Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: A review. *International Journal of Sport Psychology*, 21(4), 328-354.

Çelik, V. O. (2016). Sporda yönetimsel uygulamalar ve liderlik. R. Ekmekçi içinde, *Sporda yönetim ve organizasyon (uygulamalı örnekler ile birlikte)* (s. 61-88). İstanbul: Ergün Yayınevi.

Çik, B. (2019). *Sporcular tarafından algılanan antrenör davranışlarının antrenörlerin yeterliğiyle ilişkisinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Dağlı Ekmekçi, Y. A. (2020). *Girişimcilik ve spor*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Donuk, B. (2007). *Liderlik ve spor*. İstanbul: Ötüken Neşriyat.

Donuk, B. (2016). *Spor yönetim sanatı*. İstanbul: Ötüken Neşriyat.

Drenthe, R. (2016). *Informal roles within esports teams: Analysis of the game Counter-Strike: Global Offensive*. Finland: University of Jyväskylä, Department of Sport Sciences.

Ekmekçi, R. (2017). *Sporda zihinsel antrenman: Bir adım önde*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Erçetin, Ş., Düzer, A. (2008). Multidimensional perceptual leadership model. *World Applied Sciences Journal*, 8, 25-33.
- Falkenthal, E., Byrne, A. M. (2020). Distrubuted leadership in collegiate esports. *Simulation & Gaming, Ekim*, 1-19.
- Fleenor, J. W. (2011). Trait approach to leadership. *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. Sage Publications
- Fora, C. (2005). The x-factors of success. *Psychology Today*. Mayıs-Haziran.
- Goertzel, B. (1995). *Belief systems as attractors*. R. Robertson ve A. Combs içinde, *Chaos theory in psychology and the life sciences*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 123-134.
- Griffiths, M. (2017). The psychosocial impact of professional gambling, professional video gaming and esports. *Casino & Gaming International*, 28, 59-63.
- Grove, C., Krejciak, A. (2015). *Esports betting: It's real, and bigger than you think*. Digital & Interactive Gaming.
- Güler, C., Ünel, A. (2019). Espora başlama ve sporcu olma organizasyonu. C. Güler, & D. B. Çakar içinde, *Sporda dijital devrim: Espor* (s. 65-74). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Güney, S. (2015). *Liderlik*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Gürüz, D., Gürel, E. (2009). *Yönetim ve organizasyon: Bireyden örgüte, fikirden eyleme*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Ireland, R. D. ve Hitt, M. A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21<sup>st</sup> century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 19(4), 63-74.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, M.W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
- Kabadayı, O. K. (2020). *A'dan Z'ye e-spor (bir profesyonelden)*.
- Kane, D., Spradley, B. D. (2017). Recognizing esports as a sport. *The Sport Journal*, 20, 1-9.
- Karhulahti, V. M. (2017). Reconsidering esports: Economics and executive ownership. *Physical Culture and Sport Studies and Research*, 74(1), 43-53.
- Keçeci, O. (2020). Popülerlik bazında futbolun en büyük rakibi: Pazarlama perspektifinden elektronik spor. *FOCUSS Spor Yönetimi Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-16.
- Kilci, A. K. (2019). *Spor ve dijital oyunda son nokta: Espor*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kocadağ, M. (2017). Elektronik spor kariyeri ve eğitim. *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi*, 1(2), 49-63.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- McTee, M. (2014). E-sports: More than just a fad. *Oklahoma Journal of Law and Technology*, 10(1), 1-27.
- Mustafaoğlu, R. (2018). E-spor, spor ve fiziksel aktivite. *Ulusal Spor Bilimleri Dergisi*, 2(2), 84-96.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership theory and practice*. USA: Sage Publications.
- O'Boyle, I., Murray, D., Cummins, P. (2020). *Sporda liderlik*. (Çev: F. P. Bilir, Y. Eratlı Şirin). Ankara: Akademisyen Kitabevi

- Özenç, O. E., Yörük, İ. (2019). *Her yönüyle e-spor: Takım sahibi, sponsor ve e-sporcu adaylarının el kitabı*. İstanbul: Benim Kitap.
- Parks, J. B., Quarterman, J., Thibault, L. (2013). *Çağdaş spor yönetimi*. (Çev: G. Doğu, D. Sevimli ve E. A. Durusoy) Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Pehlivan, Ç. (2019). Dönüştürücü liderlik. İçinde: A. Gürer, *21. yüzyılda liderlik yaklaşımları* (s. 291-311). İstanbul: Hiper Yayınları.
- Renko, M., Tarabishy, A. E., Carsrud, A. L., Brannback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54-74.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2015). *Örgütsel davranış*. (Çev: Ç. Erdem) Ankara: Nobel Yayınları.
- Samur, S. (2018). *Bilgi çağında spor yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Schubert, M., Drachen, A., Mahlmann, T. (2016). Esports Analytics Through Encounter Detection. *Sports Analytics Conference*. MIT Sloan.
- Scott, D. (2014). *Contemporary leadership in sport organizations*. United States: Human Kinetics.
- Sell, J. (2015). *E-sports broadcasting*. United States: University of Pittsburgh Department of Anthropology.
- Sendjaya, S., Sarros, J. Santora, C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*. 45(2), 402-424.
- Seo, Y. (2016). Professionalized consumption and identity transformations in the field of esports. *Journal of Business Research*, 69(1), 264-272.
- Spears, L. C. (2004). Practicing servant leadership. *Leader to Leader*, 34, 7-11.
- Sunay, H. (1998). Spor yöneticilerinin nitelikleri ve eğitimi. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 59-68.
- Sunay, H. (2009). *Spor yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Surie, G., Ashley, A. (2008). Integrating pragmatism and ethics in entrepreneurial leadership for sustainable value creation. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 235-246.
- Tabak, A. (2016). Örgütsel liderlik. H. N. Basım, & M. Argan içinde, *Spor yönetimi* (s. 101-122). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tabak, A., Şeşen, H., Türköz, T. (2012). *Liderlikte güncel yaklaşımlar (ve uygulamada kullanılacak ölçekler)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Taylor, T. L. (2012). *Raising the stakes. E-sports and the professionalization of computer gaming*. England: MIT Press.
- Tekin, A., Zorba, E. (2001). Spor ve rekreasyon organizasyonlarında etkili liderlik. *Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1(2), 28-36.
- TESFED. (2019). 1. Espor Çalıştayı Sonuç Raporu. İstanbul: Türkiye E-spor Federasyonu.
- Turan, B. (2014). *Yöneticilerin çevresel belirsizlik algısının stratejik liderlik davranışları üzerindeki rolü: Van Yüzcüncü Yıl Üniversitesi yöneticileri üzerinde bir uygulama*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Twitch. (2021, 12 Nisan). Erişim adresi: [https://www.twitch.tv/anders\\_vejrgang/about](https://www.twitch.tv/anders_vejrgang/about)
- Ünal, G. T., Battı, U. (2011). *Dijital oyunlar: Kendi dünyanda yaşa, bizimkinde oyna*. İstanbul: Derin Yayınları.

Wagner, M. G. (2006). On the scientific relevance of esports. *Internet Computing & Computer Games Development*, 437-442

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

Westerbeek, H., Smith, A. (2005). *Business leadership and lessons from the sport*. United States: Palgrave Macmillan.

Wilson, R. (2011). *Managing sport finance*. London: Routledge.

Yenel, İ. F. (2019). Liderlik. A. Yetim içinde, *Yönetim ve spor* (s. 283-304). Ankara: Gazi Kitabevi.

Yetim, A. A. (1996). Spor yönetiminde liderlik. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1(3) 85-94.

Yükçü, S., Kaplanoğlu, E. (2018). E-spor endüstrisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 17. UİK özel sayısı, 533-550.