

Antrenörlerde Çok Yönlü Liderlik

Sermin Ağralı Ermiş¹

Özet

Günümüzde sporun önemi pek çok açıdan anlaşılmıştır. Bu durum antrenörlerin de önemini de ortaya koyarken kişilik özelliklerinin ve bu özelliklerin uygulanma şeklinin de aslında gerekliliğini göstermiştir. Çalışmamızda antrenörlerin öncelikle önemi üzerinde durulmuştur. Ardından lider olmanın faydaları açıklanmış ve nihayet liderlik stilleri ve yaklaşımları ile detaylandırılmıştır. Amacımız antrenörlerin sporcu ve takım üzerindeki etkilerini araştırarak bu etkiler neler olabileceğini alan yazın taranarak ortaya koymaktır. Araştırmamızda öncelikle sporcunun tek başına başarısına odaklanmanın veya kişisel olarak gelişimine katkı sağlayarak yol almanın olumlu ve olumsuz yönlerinden yola çıkılmıştır. Bu anlamda liderlik özelliklerine bakılmış, liderlik yaklaşımları ve stilleri irdelenmiştir. Sonuçta gelmiş olduğumuz nokta antrenörlerin sadece çalıştırdıkları sporcu veya takımlar için değil aslında temas ettikleri her bir birey için ne denli önemli bir noktada olduğudur. Bu sebeptendir ki; antrenörlerin her daim bu bilinçle ve istikrarla çalışarak, sadece başarı odağı olmadan hem kendileri hem de diğer ilişkide oldukları kişi veya kuruluşlarla el ele ilerlemeleri doğru olacaktır. Bu süreçte de bireysel gelişimleri için hiç durmadan çalışıp her türlü faydayı sağlamak primer hedefleri olmalıdır. Bunun için de en önemli husus hem kendi kişiliklerine hem de çalıştırdıkları branşa uygun bir davranış stilini kullanmaları herkes için en uygun olacaktır.

1. Giriş

Vücut hareketliliğine önem veren insanoğlu avlanma ile başladıkları hareketli yaşamalarına medeniyetin gelişmesiyle beraber pek çok sportif faaliyetle devam etmişlerdir. Zaman içerisinde spor insanoğlu için önemli bir gelişim, prestij, eğlence ve zevk kaynağı haline gelmiştir. Bu andan itibaren de hem sporcu hem branş hem de antrenör daha önemli bir hal almış, üzerine pek çok araştırma yapılmış ve halen de yapılmaktadır.

Elbette bir sporcunun doğuştan gelen yetenekleri yaptığı branşta, başarılar elde etmesinde etkili olmaktadır. Ancak sporcunun sahip olduğu bu yete-

1 Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, s.agrali.ermis@adu.edu.tr, Orcid: 0000-0002-6642-0353

nekler kadar onu şekillendirerek gelişmesini sağlayan ve yönlendiren kişi de önem arz etmektedir. Bu kişiler sporcularına pek çok alanda mentörlük yapan, destek olan, vizyon katan antrenörlerdir (Amman vd., 2000). Yetenekli sporcuların çalışkanlıklarının yanı sıra istenilen başarıları elde edebilmeleri adına her daim antrenörün yardımına ihtiyaçları olmaktadır (Başer, 1998).

Bu noktada da antrenörün temel amacı; sporcuların performans gelişimlerine katkı sağlamaktır. Antrenörler sporcularına spor deneyimlerini aktaran, sporcularını motive edebilen, onlara güven veren, rahatlatan ve destekleyen kişiler olarak tanımlanmaktadır.

Antrenör-sporcu ilişkisi karşılıklı güven duygusuna bağlıdır ve antrenör sporcusunun öğrenme, motivasyon ve performansını olumlu yönde etkilemeye odaklanmıştır (Feltz vd., 1999). Sakatlık anında sporculara ilk yardımı yapan, sporcunun motivasyonunu kaybetmesi sonucu oyundan koptuğunda sporcuyu oyuna tekrar kazandıran, ilişkinin kurulması ve sağlıklı bir şekilde sürdürülmesini sağlayan kişi antrenördür. Aynı zamanda beslenme düzeninden özel yaşantısına kadar her alanda sporcularını denetleyerek, takip eden, yeni taktikler ve stratejiler geliştiren, sorunları çözüme odaklı olan, sporcularının her platformda ihtiyaç duyduğu anda ilgili problemleri aşmalarında yardımcı olan kısacası sporcunun odak noktası haline gelen antrenör sporcunun hayatında oldukça önemli bir noktadadır. Antrenörlerin bu meşakkatli aşamayı en etkili şekilde yönetebilmeleri için psikolojik ve teknik bir takım yeterliklere sahip olmaları gerekmektedir (Amman vd., 2000).

Antrenörlerin aslında sadece bir çalıştırıcı olmadığını pek çok araştırma ve söylemlerde görmekte ve yaşamaktayız. En genel yaklaşım olarak da karşımıza antrenörün aslında bir lider olduğu yönündeki yaklaşımlardır. Peki lider nedir?

Lider, bir grup bireyi ortak hedefler doğrultusunda yönlendirmeye ve etkilemeye çabalayan ve bu dönem içerisinde yaşanan etkileşimli bir süreçtir (Northouse, 2010). İyi bir lider iyi bir takım atmosferi yaratmayı, takımının uyumunu ve iletişimini güçlendirmeyi, güçlü bir iş ahlakını oluşturmayı başardığında, liderlik etkili olarak görülebilmektedir (Wang, vd. 2014). Etkili olan bu liderlik, sırayla, ekibin işleyişi ve ekibin etkinliğinin önemli itici bir gücüdür (Cronin vd. 2015; Smith vd. 2017); yani ekibin yeterli düzeyde bilişsel, duygusal, koordine edici ve motive edici süreçleri geliştirme yeteneğidir (Zaccaro vd. 2001).

Bu noktadan hareketle de antrenörlerin liderlik vasıflarına sahip olması gerekliliği ve bu sayede takım başarısını en üst düzeye çıkaracağı düşünce hasıl olmaktadır.

2. Antrenör

Sporcularının fiziksel, psikolojik ve sosyal becerilerini geliştirebilmek amacı ile çalışmalar yapan, gerekli durumlarda sporcusunun başarılı olması için bilimden yararlanmayı bilen kişidir. Aynı zamanda antrenör; enerjisini, bildiklerini, becerisini sporcularına en iyi şekilde aktarmaya çalışan, bu görevi yerine getirirken de farklı stratejiler geliştirerek takım içerisinde uygulayandır. (Türksoy, 2010)

Antrenör, sporda eğitici kadro dendiğinde aklımıza gelen ilk isimdir. Sporcular spor ortamında şiddetli veya aşırı stres yaşayabilirler antrenör, teknik olarak sahip olması gereken tüm bilgileri bilen, bilimin ışığında sporcusunun başarısı için kullanan ve daha sonra bu başarıya stratejileri ve becerileri ekleyen farklı karakterdeki sporcularına hazırladığı bilgileri en iyi şekliyle uygulatabilen etkili ve motivasyonel yöneticidir (Dolaşır, 2006).

Antrenörlüğün genel amacı, sporcuların performans gelişimini kolaylaştırmak ve başarılı sonuçlara ulaşmaktır. Başarıya ulaşmak önemli ölçüde ilgili koçun belirli alanlardaki bilgi, beceri ve yeterliliğine bağlı görölmektedir (Gilbert, 2017; Moen 2010). Bu bağlam neticesinde antrenörlerin sahip olması gereken yetkinlikler ön plana çıkmakta ve aslında antrenörün nasıl bir liderlik tarzı uyguladığı da önem kazanmaktadır.

3. Antrenörün Özellikleri

En genel yaklaşım ile bir antrenörün sahip olması gereken belli başlı özellikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Anılır, 2007; Doğan, 2004; Başer, 1986; Çeyiz, 2007):

3.1. İlgi Düzeyi

Antrenör, sporcuları arasında ayırım yapmadan her sporcusuna yeterli ilgi ve alakayı gösterebilmelidir. Bu ilgi ve alaka sporcunun özel hayatında da devam etmelidir. Antrenör kendi mesleğine de ilgi göstermeli, devamlı şekilde ilerlemeye ve aynı zamanda yeni gelişmeleri daima izlemeye çalışmalıdır.

3.2. Dikkatli ve Çalışkan Olmak

Antrenör, öncelikle sporcusunun beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda etkili bir destek verebilmelidir. Antrenörün çalışmalarının nitelik ve nicelik olarak başarılı olabilmesi için, sporcunun iyi bir performans sergileyebilmesi, antrenörün yapmış olduğu işine gerekli olan dikkati ve önemi vermesine bağlıdır.

3.3. İnatçı ve Israrlı Olmak

Antrenör öncelikle ısrarcı ve pes etmeyen bir tavır içerisinde olmalıdır. Bu durum ona tüm zorluklar karşısında güç veren, yenilgi durumunda bile öğreten-öğrenen ve her daim cesaretli olabilen sporcular yetişmesi için gereken yetkinliktir. Zira her antrenör spor kariyerinde bu tip zorlayıcı durumlarla karşılaşacak ve farklı deneyimlerle perçinleyecektir.

3.4. Mizah Duygusu

Antrenör, öncelikle insan odaklı olmalı ve sporcuları ile mizah kültürü içerisinde etkin bir iletişim sergilemelidir. Çünkü sergileyeceği bu muzip özellikler ara sıra sporcular için antrenörün iyi veya kötü antrenör olmasında belirleyici olabilmektedir.

3.5. Spor Bilgisi

Antrenör, alanıyla ilgili bilgi sahibi olmalı ve yenilikler için daima heyecan duymalıdır. Bu sayede sporcu, antrenörünün bilgisine güvenmeli ve bu bilgiden fayda sağlayacağına güven duymalıdır. Antrenör, uzmanı olduğu spor dalının tekniğini, taktiğini ve kurallarını bilmek zorundadır; özellikle yeni başlayan sporcularla çalışıyorsa onlara, en başından başlayarak doğru tekniği ve taktiği öğretmelidir.

3.6. Organizasyon Becerisi

Eğitilmiş bir antrenör, zamanı yönetirken de etkili ve etkin olmalıdır. Zira zaman sporcuların arzu ettikleri hedeflere ulaşmada doğru organize edilmelidir. Müsabaka öncesi açıklanan prosedürlere uygun olarak antrenmanlar düzenlenmeli ve uygun şekilde ortamlar hazırlanmalıdır. En verimli ve amaca yönelik yapılan bir organizasyon, sporcunun da en üst düzeyde katılımı ve doğru bir ekipman kullanımı ile yapıldığında istenilen sonuca ulaşılması adına her nokta teyit edilmiş demektir.

3.7. Dürüstlük

Antrenör mesleğini icra ettiği sürece hem içsel hem de sporcusu adına daima dürüst olabilmeli ve açıklık ilkesini hep önceliklendirmelidir. Olası herhangi bir hata durumunda asla suçlu aramamalı aslında “neyi daha iyi yapabiliydik” noktasında gelişme sağlamaya çalışmalıdırlar. Çünkü bilinen odur ki; hata, yanlış ne ise tespit edilmeden çözüm asla gelmeyecektir. Bu da her ki tarafın birbirine dürüst ve açık olması ile sağlanabilir.

3.8. Zekâ

Antrenörlükte elde edilmiş olan IQ sonucunun yüksek olması beklenen ve tercih edilen bir durum değildir aslında. Bir antrenörün öncelikle meraklı olmasıdır beklenen. Araştırması, sorması, sporcunun ve kendisinin gelişimi için gerekli yaratıcı fikirlerle bezenmesi gerekmektedir. Bu sayede gelişmesi beklenen kavramlar; bilgi, spor zekâsı, yetenek ve elde edecekleri deneyimler olacaktır.

3.9. Örnek Olma

Antrenör her zaman sergilediği tutum ve davranışlarıyla sporcularına iyi örnek oluşturmalıdır.

3.10. Değişebilirlik

Gelişine dünyada sahip oldukları görüşler, düşünceler, kültür ve bilimin ışığında yol alması önemlidir. Antrenör asla standart bir tutumla grevini ifa etmemelidir. Kendi alanında gelişmelere hakim olacak şekilde bireysel gelişimine katkı sağlayarak yol almalıdır.

3.11. Ayırabilme Özelliği

Antrenör sporcularını iyi tanımalı, iyi bir gözlem yeteneğine sahip olmalı ve yeteneklerine göre onları yetiştirmeli, ayrıntıları görerek ve değerlendirebilmelidir.

3.12. Olgunluk

Antrenör sporcularının hatalarıyla, kusurlarıyla ve gelişime açık olan alanları üzerinde espiriler yapmamalı, vereceği geri bildirimler ise daima yapıcı olmalı, zamanında verilmeli, alaycı bir tutumla değil aksine gelişime ihtiyacı olduğuna inandıran bir hoşgörü ile iletilmelidir.

3.13. Sabırlı Olmak

İyi bir antrenör sadece hedefe odaklanmamalı, bu hedef için adım adım yol alması gerektiğini bilmelidir. Zira gelişim bireysel ve takım için de olsa bir süreci kapsayacak ve hatta dönemsel olarak cesaretin kaybolduğu inancın yitirildiği durumlar bile yaşanabilecektir. İşte antrenör bu noktada devreye girebilecek olmalı ve imkansız gibi görünen durumlarda bile gerçeği göz önüne alarak bir yo haritası çizmelidir. Bu sayede gereksiz hayal kırıklıkları ve duygusal çöküşlerin aşanması minimize edilebilecektir.

3.14. Kendini Kontrol Edebilme

Antrenör özellikle müsabaka anında çok çabuk değişebilen hücumlarda kendine daima hâkim olmalıdır. Eğer bir antrenör stres altında ise, bunu sporcularına yansıtmemalı ve sporcularının performanslarını olumsuz yönde asla etkilememelidir.

4. Antrenörün Davranış Özellikleri

Antrenörler sporcuları için bu denli önemli bir nokta iken elbette ki sergiledikleri tutum ve davranışlar bu durumu yönlendiren bir diğer sac ayağıdır. Bu durum antrenörlük tarzı ile de ifade edilmektedir. BU tarz ise; antrenörün aldığı kararların ne şekilde aldığını, nasıl hayata geçirdiğini, stratejilerinin neler olabileceğini, hangi becerilere ihtiyaç duyulduğunu ve nasıl geliştirilmesi gerektiğini, hatta sporcularının disiplinsel olarak gelişimine katkıyı hangi yolla sağlayacağını, organizasyonun yönetilmesini, görevlerin delegasyonunu ve daha pek çok ihtiyacın giderilmesinde yansıtacağı davranış özelliği ön plana çıkmaktadır. Bu esnada ise özellikle ortaya çıkan 3 özellik dikkat çekmektedir;

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

Her antrenör bu 3 özellikten birini bilinçli veya içsel olarak davranışlarına yansıtılmaktadırlar. Antrenörlük kıdemlerinin artması ile beraber gelişim de gösterebilen bu özellikler temasta oldukları her birim ile beraber iletişimi sağlamalarının en önemli yolu olarak kabul edilmektedir (Konter, 1996).

4.1. Liberal (hoşgörülü, serbest bırakma)

Liberal antrenörler karar aşamasından az ve önem arz eden durumlarda mercî olmaktadır. Var olan sistemi ve işleyişi devam ettirmek tercihleridir. Genellikle fazla delegasyon yapmayan ve minimum kurallar çerçevesinde organizasyonun işleyişini destekleyen liderlerdir. Herhangi bir disiplin durumunda ise ihtiyaç olmadıkça müdahale etmezler ve orta yol bulucu olmaya özen gösterirler. Antrenörlükte bu tarzı benimsemiş olanlar sporcu ve takımlarını yönetirken serbesiyetçi bir tutum sergilerler. Onlar için öncelik kural ve kuralcılar değil hoşgörü ve insan faktörüdür (Konter, 1996).

4.2. Otoriter (kumanda edici emredici)

Otoriter stil Liberal stilin aksine kararların antrenör tarafından alındığı ve uygulandığı bir tarzıdır. Sporcu antrenöründen aldığı talimatlar ve yö-

nergeler doğrultusunda kararları hayata geçirecektir. Bu stilde en belirgin özellik liderin yeterli ve doğru bilgiye, deneyime sahip olması ve sporcularını bu doğrultuda yönlendirmesidir. Antrenör bu rolü ifa ederken sporcu da direktiflere uygun davranmak ve kabul ederek yol olmak durumundadır. Yani kontrol tam anlamıyla antrenrdedir ve sporcunun tartışmasına açık bir nokta bulunmamaktadır. Bu durum ise antrenrdeki olası kayđı düzeyini minimize ederken sporcudaki kayđı düzeyini maksimize etmektedir. Bu duygu yükü ve yönetsel tarzdan dolayı da antrenör güven ilişkilerini yeterince ynetemeyebilir. Aslolan yönetmek olan bu tarz antrenörler kontrolü kaybetme kayđısını st boyutta taşır ve stres ve güvensizlik ile duygusal değişim yaşar (Konter, 1996).

4.3. Demokratik (katılımcı, paylaşımcı)

Bu liderik stilini benimseyen antrenörler alınacak kararları sporcularıyla paylaşır. Bu antrenörler gençlerin kendi kararlarını almayı öğrenmeden, sağlıklı yetişkinler olamayacaklarını dşnrlenir. Sporcularına yardımcı olmak için onların gelişimleri üzerinde daima etkili olurlar ve liderlik becerilerini öğretmenin görev sorumluluğuna sahip kişilerdir. Ne diktatörlükten ne de kayıtsızlıktan hoşlanmazlar. Kendilerine olan güven seviyeleri yüksek ve kayđı düzeyleri düşük olan bireylerdir. Sporcularının hazır olduğunu düşündüklerinde kontrolü onlara kademeli olarak bırakmayı ve özgüvenlerine katkı sağlamayı benimsemişlerdir. Özellikle sporcuların özel hayatlarını da takip ederek sorumluluklarına sahip çıkmaları gerektiğini empoze etmektedirler.

5. Antrenör ve Liderlik

Genel anlamıyla antrenörlük; sporcular, antrenörler, spor yöneticileri, seyirciler ve medya arasında olan etkileşime dayalı basit ve özel şekilde spor, sporcusu ile olan etkili iletişimle şekillenmiş hem bilimsel, hem de sanatsal özellik taşıyan bir meslek olarak tanımlanabilmektedir (Kajtna, vd. 2007).

Lider olan bir antrenörün görevi, sporcusunun bireysel performansını ve takım performansını artırarak, rekabet etkinliğine ulaşmasında ona yardımcı olmaktır. Antrenör sergilediği liderlik tutumu ile hedeflenen amaçlar doğrultusunda çabalayan bireyleri ve grupları etkileyebilme süreci şeklinde tanımlanabilir (Riemer & Chelladurai, 1998).

Bir antrenörün kişiliği, deneyimleri ve bilgiyi aktarabilme yeteneği sporcunun gelişimi ve olası başarıları üzerinde son derece önemli etkinliğe sahiptir. Antrenör, gösterdiği liderlik tutumlarıyla sporcuların motivasyonlarını, performanslarını ve rekabet hırsını arttıran önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle müsabaka esnasında sporcularını yönlendirmek

amaçlı farklı bir dil geliştirmekte ve sporcusunu başarıya ulaştırmaya çalışmaktadırlar. Bunun yanı sıra süre gelen düzenli bir uygulama ile, liderlik yetenekleri ile, yeniliğe açık olması ile, liderlik tarzı ile, uzmanlık bilgisi ile, pedago-psikolojik yetenekleri ile beraber sahip olduğu sezgisi de bu başarıya katkı sağlayan faktörlerdir (Kajtna, vd. 2007).

Antrenörler, sosyokültürel ortamda diğerlerinin tutumlarını ve davranışlarını etkileme ya da değiştirebilme yeteneğine sahip oldukları ölçüde güçlüdürler. Antrenörlük etkinliği üzerine yapılmış birçok araştırmada, antrenörlerin sporcuların performanslarını, davranışlarını, duygusal ve psikolojik refah düzeylerini büyük ölçüde etkilediğini belirtmiştir (Şahin, 2011).

6. Liderlik Kavramı

İş dünyasında, sporda ve siyasette liderler arasında çeşitli farklı liderlik stilleri yaygın olarak kullanılmaktadır (Farh, & Cheng, 2000). Sporcuların oluşan bir takıma liderlik etmek, diğer iş ve organizasyon bağlamlarıyla karşılaştırıldığında benzersiz karmaşıklıklar gerektirir ve son yıllarda koçluk liderliği stillerinin etkinliğine ilişkin araştırmalara artan bir ilgi vardır (Castillo, & Espinosa, 2014; Jowett, 2017). Başarılı bir spor takımı, sporcularını diğer takım üyeleriyle sağlıklı ilişkiler sürdürürken aynı zamanda yüksek bir performans seviyesini teşvik etmek için uygun şekilde yönlendirecek koçlara ihtiyaç duyacaktır (Mallett, 2005).

7. Sporda Liderlerin Görevleri

Bir lider olarak antrenörün görev ve işlevlerini şöyle özetleyebiliriz: (Doğan, 2004)

Eğiticilik: Sporcuların öğrenmesi gereken fiziksel aktiviteleri göstermek.

Bilgili olma ve paylaşma: Antrenör branşının gerekliliği olan güncel bilgileri ve gelişmeleri takip eder ve sporcusunu daima güncel tutar.

Danışmanlık: Antrenman esnasında ve antrenmandan sonra ihtiyaç duyulan her konuda, her durumda sporcularının mentörlüğünü yapar.

Arkadaşlık-dostluk: Antrenör- sporcu arasındaki hiyerarşik boyutu minimize eder ve iletişimi sıcak, açık ve dostça bir ortam yaratarak yürütür.

Destekleyicilik: Antrenör sporcunun yaptığı branşı sahiplanması ve başarıya ulaşması için daima desteler ve her durumda pozitif bir tutum içerisinde olmasını sağlar. Bireysel olarak iyi yönlerini ortaya çıkarmaları için destekler.

Güdüleyicilik: Sporcunun amaçlarından kopmaması ve uzaklamaması için güdüleme yolu ile onları zinde tutar.

Planlamacılık: Planlamanın önemini sporcunun sorumluluklarına arası- na yerleştirerek onların günlük, haftalık, aylık ve sezonluk çalışma program- larını planlayarak yönlendirilmesini sağlar.

Organizatörlük: Antrenör çalıştırdığı sporcularının veya takımlarının sezon faaliyetlerini de düzenlemektedir. Sezon öncesi veya sonrası, katılacağı kamplar, turnuvalar ve müsabakalar için karar mercii olarak görev yapar.

Halkla ilişkiler: Antrenör temas ettiği her bir birey ve kurum ile basın yayın ve halkla ilişkiler anlamında düzenleyici olarak yer alır.

8. Liderlik Yaklaşımları

8.1. Davranışsal Yaklaşım

Bu yaklaşım tarzını gösteren bir lider antrenörlerin davranış ve tutumları esas alınmaktadır. Davranışsal lider üstüne yapılan çalışmalar özellikler yak- laşımını eleştirerek liderlik olgusunun doğuştan olmadığını ancak liderliğin geliştirilebileceği düşüncesi üstüne oturtulmuştur. Liderlik kavramı bireye özgü olan unsur olmaktan ziyade, liderlerin grup üyeleri ile sürdürmüş olduğu ilişkilerden ileri gelmiş olan bir davranış modeli olarak öne sürülmektedir. Spor takımları göz önünde bulundurulduğunda antrenörlerin başarı odaklı oldukları veya sporcu odaklı olan davranış şekilleri sergilediklerini görmekteyiz. Bazı antrenörler tarafından ne olursa olsun sportif başarıya ulaşmak öncelikli hedeftir. Bazı antrenörler tarafından ise ilk öncelik sporcusunun sağlığı ve spor aracılığı ile ahlaklı olan bir birey olarak sporcunun topluma kazandırılabilmesi fazla önemlidir. İyi bir lider olarak antrenör yeni alıştır- maya başladığı bir takımı veya sporcusunu ele aldığı zaman önceliği ilişkile- rin düzenlenmesi, iletişim şekli ve açık hedefler koymak olmalıdır. Zira ortak belirlenmemiş hedeflere ulaşmak mümkün olamayacaktır. Antrenör-sporcu ilişkisinin kilidi iletişimdir ve iletişimi güçlü olmayan bir lider doğru yönlendirme yapamayacak ve nihai amaca ulaşmakta zorlanacaktır. Bunun yanın- da antrenörlerin başarılı olarak kabul edilmesi için çalışma yoğunluklarının ve gösterdikleri çabanın sporcuda karşılığının bulunması önem arz etmektedir (Smith ve ark, 2017; Konter, 1996).

8.2. Özellikler Yaklaşımı

Liderlikte özellikler yaklaşımının kaynağında liderlerde bir takım kişisel olan niteliklerin bulunması gerekli olduğu savunulmuştur. Lider olarak ka- bul görececek bireyin bağlı olmuş olduğu grup üyelerinden bazı çok yönlü özellikler bakımdan farklı olmasının gerekli olduğu konusu vurgulanmıştır. Bu bağlam çerçevesinde özellikler yaklaşımına göre kişisel nitelikler ile ortak

nitelikler saptanmış başarılı liderlerin diğer üyelerden ayrı tutulmaya çalışılması sağlanmıştır (Dindar, 2001).

Antrenörlerin lider olarak etkin olduklarını belirleyen en önemli faktörlerin başında süreci nasıl yönettikleri ve sporcudaki yansımaları gelmektedir. Çünkü bu sürecin başarılı olarak yönetilmesi tamamıyla bu özelliklere sahip olması ile ilintili kabul edilmektedir. Antrenör pek çok boyutta sporcudan daha iyi bir durumda olması halinde saygı ve itaat göreceği inancı hakimdir. Örneğin fiziksel veya kişilik özelliği olarak farklı olsa bile sporcuyu daha farklı boyutlarda iyi olma hali beklentisine girmektedir. Örneğin zekâ, antrenörün ön görüşünün olması, kendisine güvenmek, dürüstlük, karar verme ve yaş, boy vb. özelliklere sahip olduklarında hayranlıkla beraber bir kabulleniş yaşamaktadırlar. Bir antrenörün üstün niteliklere ve yeteneklere sahip olması mantıksal şekilde kabul edilmekle beraber, asıl önemli faktör olan antrenörün kendisini izlemekte olan sporcuların antrenörün bu niteliklere ve yeteneklere sahip olduklarına inanmış olmalarıdır. Başarılı antrenörlük özelliklerinin belirlenebilmesi amacıyla kişilik özellikleri kuramı kullanılmış çalışmalar yapılmıştır. Örnek verilecek olursa; bir çalışmada antrenörlerin otoriter, sert, taraftar ve medya baskısına dayanıklı, duygusal olarak olgunluğa erişmiş, düşüncelerinde özgür olan, yönelimlerinde gerçekçi gibi özellikleri ön plana çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu antrenörlük profili ile alakalı olarak kanıtlanmış ve herkes tarafından destek gören çok fazla araştırma bulunmamaktadır. Spor sektöründeki liderliğin belli başlı kişilik özellikleriyle belirlendiğini ileriye süren görüşlere ve çalışmalara dayalı olarak destek bulunmamaktadır. Sporda ideal antrenörlük modeli kişilik özellikleri kuramı ile birlikte açıklanamaz (Cronin ve ark, 2014; Konter, 1996).

8.3. Durumsallık Yaklaşımı

Antrenörün sahip olduğu karakter özellikleri ile sergilediği davranışsal tutumlar karşılaştığı şartlar ile etkileşime girdiğinde önem arz eden detayın aslında kişilik özellikleri olduğu ve bunun önemi vurgulanmaktadır. Bu amaçla durumsallık yaklaşım özellikleri hakkında çok sayıda araştırma yapılmış sonuçta da bazı modeller ve kuramlar ileriye sürülmüştür. Ortaya atılan bu kuramlar egzersiz ve spor ortamlarında etkili liderlikle alakalı önemli bilgiler sunmaktadır. Bir antrenörün benimsediği liderlik tarzının başarılı olarak nitelendirilmesi takım veya sporcunun mevcut durumu, sahip oldukları karakter ve sergiledikleri davranış e tutumlarla değerlendirilebilmektedir. Spor alanında pek çok kriter mevcuttur ancak vazgeçilmeyen ve daima takip edilen husus; antrenör ve sporcunun etkileşiminden ortaya çıkan sonuçlardır. Fiedler' e göre; liderlik tarzı, durum ve grup üçlemesinin arasındaki ilişki doğrudan performansı ve sporcuyu doyurmasını etkileyen faktörler olarak ifade

etmektedir. Formülde liderlik (L), sporcular (a), antrenörün stili (1) ve durum (s) bir fonksiyon olarak ele alınmaktadır. Bu faktörlerin önemi olası bir değişiklik veya aksama durumunda sonucun doğrudan etkileneceğidir. Durumsallık yaklaşımında kabul edilen antrenörün tarzının aslında sahip olduğu kişilik özelliklerinden ve bireysel ihtiyaçlarından etkilendiğidir. Durumsallık yaklaşımını sergileyen bir lider bir antrenörün bu davranış tutumlarını içselleştirdiği ve artık bir kişilik özelliği gibi kabul edildiği belirtilmektedir. Bu davranışta antrenör; görev odaklı veya insan odaklı olacak şekilde 2 model sergileyebilmektedir. Yaklaşımına adını veren bu durumsallık yerine ve ihtiyacına göre davranılması gerektiğini ifade etmektedir. Yapılan bazı çalışmalar sporcu odaklı veya performans yani başarı odaklı olarak değerlendirilmeye çalışsa da bir netlik kazanamamış ve duruma göre alınan aksiyonların önemi ortaya konmuştur. Bu sebepten de duruma bağlı şekilde bireyler ilişki oryantasyonlu modele sahip olmayla görev oryantasyonlu modele sahip olma arasında ihtiyaca göre yönelmenin gerekliliğinin altını çizmişlerdir. Özellikle daha genç sporcular kişisel gelişim, büyüme ve en yüksek performans ile alakalı olarak ilişki oryantasyonlu antrenöre gereksinim duyarlar. Otokratik davranışı daha çok geleneksel spor antrenmanları vurgulamaktadır. Bu durum iddia edilenlerin tersine sportif olgunlaşma sürecini engelleyici olmaktadır. Bunun yanında farklı spor branşlarında yer almış olan antrenörlerin, teknik direktörlerin uygulamış oldukları liderlik, hızlı harekete geçme ve hızlı eylemde bulunmayı gerektirir. Böylesi durumlarda demokratik modelin uygulanması oldukça zor şekilde olmaktadır. Birçok kararın hızlı alınması ve sorumlulukların yerine getirilmesi zorunludur (Konter,1996).

9. Antrenörlerde Çok Yönlü Liderlik

Spor ve egzersizde liderliğin çok yönlü boyutları, katılımcıları motive etmeyi, kararlar vermeyi, onlara geribildirim vermeyi, kişiler arasındaki ilişkileri sağlamayı ve grubu ve yahut takımı kendisinden emin olarak yönetmeyi içermektedir (Weinberg, & Gould, 2015).

Sporcuların belli başlı davranışlar için tercihlerini ve sporcuların antrenörlerinin davranışlarını da algılamalarını içine alan ve antrenörün de kendi davranışlarını algılamalarını da içeren liderlik davranışlarının tespit edilmesi amacı ile sporda liderliğin beş boyutu ortaya konmuştur (Cehelladurai, & Saleh, 1978):

Öğretici davranışlar: Beceriler, stratejiler ve teknikler üstünde bilgiler vererek; şiddetli antrenmanı sağlayarak önemini vurgulamak ve sporcuların aktivitelerinin koordinasyonunu sağlayarak sporcularının performanslarını

geliştirmeye çalışan, antrenmana önem veren ve yönergeye yönelimli bir antrenörü ifade etmektedir.

Demokrat davranış: Bu stilde antrenör oyuncularının, grubun hedefleri doğrultusunda, antrenman yöntemlerini kullanarak ve oyun taktik ve stratejiler ile ilgili olarak alınacak olan kararlara katılım sağlamasına izin verir.

Otokrat davranış: Antrenör bağımsız olarak kendi kararlarını verir ve verdiği kararlar ile alakalı çalışırken de kişisel otorite üzerinde sürekli vurgu yapar. Antrenör sporcularından gelecek olan bazı girdileri genellikle de istemez.

Sosyal destek davranışı: Sosyal destek davranışında antrenör her sporcusunun iyiliği için onlar adına endişe duyar, sporcularıyla sıcak ilişkiler kurmaya özen gösterir. Performans anında olumlu geribildirimler vurgulayan bir antrenörün aksine, sosyal destek davranışı eğilimli antrenörün davranışları sporcularının performanslarından bağımsızdır genellikle de spor alanının ötesine yayılmaktadır.

Olumlu geribildirim: Antrenör, sporcularını iyi performanslarından dolayı sürekli över ve onları ödüllendirir. Olumlu geribildirimler performansa bağlıdır ve aynı zamanda sporsal içerikle de sınırlıdır.

Sonuç

Antrenörlük mesleği gözde meslekler arasında yer almaktadır. Üniversitelerin antrenörlük eğitimi alanında hızla yayılması ve gelişmesi aslında bir fırsattır. İyi bir eğitim alan ve branşın da kendini geliştiren, güncel bilgileri sürekli takip eden, etkili iletişim becerilerine sahip, mesleğini seven, insanlarla ilişkileri iyi olan, saygı gören vb. özelliklere sahip antrenörler alanlarında aranan kişiler olabilmektedirler.

Her antrenörler farklı özelliklere sahip birer bireydir. Birbiriyle kıyaslanmaları veya değerlendirilmeleri söz konusu olmamaktadır. Çalıştırdıkları branşın da özelliklerini göz önüne alarak bir stil belirlemeleri hem onların işlerini kolaylaştıracak hem de başarıya ulaşma yolunda daha etkin olabileceklerdir. Başarılı antrenörler sporcularını olumsuz olarak etkilememekte aksine onların gelişimini ve yeteneklerini açığa çıkarmak amacıyla var güçleriyle çalışmaktadırlar. Benimsemiş oldukları liderlik stili bu yolda onların en önemli silahıdır. Bu davranış ve tutumlar sporcularını devamlılığını sağlarken, aynı zamanda da onların bireysel gelişimlerine katkı sağlayacak hem milleti hem de ailesi için faydalı ve güvenilir bireyler haline getirmesine yardımcı olacaktır.

Liderlik yönü güçlü olan antrenörler her zaman sporcularına, yöneticilerine, seyircilerine aslında temas ettikleri her bir birey veya kuruma örnek teşkil ederek sporda güzelliklerin daha fazla olmasına fırsat tanıyacaktır. O yüzden ki; her antrenör kendine uygun ve verimli olabileceği bir davranış stilini benimseyerek yol almalı ve bu tarz antrenörlerin sayısı gün geçtikçe artmalıdır.

KAYNAKLAR

- Amman, T., İkizler, H.C., Karagözoğlu, C. (2000). *Sporda sosyal bilimler*. Ankara: Alfa.
- Anılır, M., (2007). “Basketbol Antrenörlerinin Meta Programları İle Sporcuları Tarafından Algılanan Liderlik Nitelikleri Arasındaki İlişki” *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı*, İstanbul.
- Başer, E. (1986). Uygulamalı Spor Psikolojisi, *Bilimsel Spor Yayınları*, Ankara.
- Başer, E. (1998). Uygulamalı spor psikoloji. Ankara: Sporsal Kuram Dizisi, Bağırhan Yayinevi.
- Castillo, D. B., Espinosa, A. A. (2014). Autocratic and participative coaching styles and its effects on students’ dance performance. *Int. J. Learn. Teach. Educ. Res.* 3 32–44.
- Cehelladurai, P., & Saleh, S. D. (1978). Preferred Leadership In Sports. *Canadian Journal Of Applied Sport Sciences*.
- Cronin, LD., Arthur, CA., Hardy, J., Callow, N. (2014). Sporda dönüşümsel liderlik ve görev uyumu: İçeriden fedakarlığın arabulucu rolü . *J Sport Exerc Psychol* . 2015; 37 : 23–36. 10.1123/jsep.2014-0116
- Çeyiz, S. (2007). Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü *Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*, Adana.
- Dindar, A. M. (2001). *Lider; liderlik tarzları ve bir uygulama*. (yüksek lisans tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi. İstanbul.
- Doğan, O. (2004). Spor Psikolojisi Ders Kitabı, *Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları*, Sivas.
- Dolaşır, S. (2006). *Antrenörlük etiği ve ilkeleri*, Ankara: Gazi Kitapevi, Baran Ofset.
- Farh, JL., Cheng, BS., (2000). “ Çin kuruluşlarında ataerkil liderliğin kültürel analizi “, *Çin bağlamında Yönetim ve kuruluşlar* , eds Li J., Tsui A., Weldon E. (Londra: Palgrave Macmillan;), 84–127. 10.1057/9780230511590_5
- Feltz, D.L., Chase, M.A., Moritz, S.E., Sullivan, P.J. (1999). A conceptual model of coaching efficacy: Preliminary investigation and instrument development. *Journal of educational psychology*, 91(4), 765-776.
- Gilbert, W. (2017). *Her Sezon Daha İyi Antrenörlük: Sporcu Gelişimi ve Program Başarısı İçin Yıl Boyu Süren Bir Süreç*. İnsan Kinetiği; Champaign, IL, ABD.
- Jowett, S. (2017). Coaching effectiveness: The coach–athlete relationship at its heart. *Curr. Opin. Psychol.* 16 154–158. 10.1016/j.copsyc.2017.05.006
- Kajtna, T., Tušak, M., Masten, R., & Bednarik, J. (2007). Coach: sports psychology and coaches. Faculty of Sports, Institute of Sports.

- Konter, E. (1996). Bir Lider Olarak Antrenör. 1. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul
- Mallett, CJ. (2005). Self-determination theory: A case study of evidence-based coaching. *Sport Psychol.* 19 417–429. 10.1123/tsp.19.4.417
- Moen, F. (2010). *Ph.D. Téz.* Eğitim Bölümü, Norveç Bilim ve Teknoloji Üniversitesi; Trondheim, *Koçluk ve Performans Psikolojisi.*
- Northouse, PG. (2010). *Liderlik: Teori ve pratik* . 5. baskı Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc. Pearce.
- Riemer, H. A., & Chelladurai, P. (1998). Development of the athlete satisfaction questionnaire (ASQ). *Journal of sport and exercise psychology*, 20(2), 127-156.
- Smith, MJ, Young, D, Figgins, S, Arthur, CA.(2017). Elit sporda dönüşümcü liderlik: Krikette etkili liderlik davranışlarının niteliksel bir analizi . *Spor Psikolojü* . 31: 1–15.
- Şahin, M. (2011). Alp disiplini kayak antrenörlerinin çeşitli fiziksel ve fizyolojik parametrelerinin değerlendirilmesi. *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 108-113.
- Türksoy, A. (2008). Futbolda Sporcu Tatmini ile Antrenörlerden Beklenen ve Gerçekleşen Liderlik Davranışlarının Tespiti, *Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tézii*, s.100-101, İstanbul
- Wang, D., Waldman, DA., Zhang, Z. (2014). Paylaşılan liderlik ve ekip etkinliğinin bir meta-analizi . *J App Psikol.*
- Weinberg, R. S., & Gould, D. (2015). Foundations Of Sport And Exercise Psychology/Spor ve Egzersiz Psikolojisinin Temelleri/Edt. Mustafa Şahin ve Ziya Koruç, 6. Basımdan Çeviri. Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti. Ankara.
- Zaccaro, SJ., Rittman, AL., Marks, MA. (2001). Takım liderliği. *Lider Q* . 2001; 12 : 451–483. 10.1016/S1048-9843(01)00093-5