



## DERS ADI Spor Yönetiminde Liderlik

### ÜNİTE ADI Spor Yönetiminde Liderlik ve Liderlik ile İlgili Kavramlar

#### ÜNİTE NO 1

#### YAZAR

#### LİDER VE LİDERLİK

Liderlik genellikle belirli bir amaç ve hedefe ulaşmak için gerekli olan güç, enerji ve kararlılık göstermenin ifadesi olarak düşünülür. Bu noktadan hareketle şu çıkarımı yapabiliriz: bir kişi belirlenen amaç ve hedefe ulaşmak için çevresindeki insanları etkileyip ikna edebiliyorsa bu kişi liderlik davranışı gösteriyordur.

Lider; çeşitli yeteneklere, yetilere ve becerilere sahip bir ya da daha fazla takipçiyi etkileyen kişidir. Lider, takipçilerini örgütün/organizasyonun misyon ve hedeflerine odaklar ve takipçilerin, örgütsel misyon ve hedeflere ulaşmak için uyumlu ve koordineli bir çaba içinde ruhsal, duygusal ve fiziksel enerjiyi isteyerek ve hevesle harcamasına neden olur. Her bir lider-takipçi etkileşimi boyunca lidere atfedilen bazı özellikler bulunmaktadır. Bu özelliklerden bazıları aşağıdaki biçimde ele alınabilir:

- Alçakgönüllülük
- Başkaları için endişe
- Kontrollü disiplin
- Kuruluş için doğru ve iyi olanı arama
- Kuruluş değerlerine bağlılık gösterme
- Kurulmuşta barışı yaratma ve sürdürme
- İnançlara merhamet gösterme
- Kuruluşun amacına ve takipçilerin refahına odaklanma

Yol gösteren anlamına gelen “leden” kelimesinden türetilen liderlik kelimesi ilk kez 1300’lü yıllarda kullanılmaya başlanmıştır. Liderlik konusundaki ilk bilimsel çalışmalar ise 20. yy sonlarında Amerika Birleşik Devletleri’nde yapılmıştır. Sosyal bilimlerde alanyazında genellikle liderliğin üç temel anlamı üzerine odaklanılmaktadır. Bunlar; “herhangi bir pozisyonda kazanılan nitelik”, “kişinin bir özelliği” ve “kişinin bir davranışı” olarak ifade edilebilir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde liderlik ile ilgili birçok tanımlamanın yapıldığını görmekteyiz. Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki biçimdedir:

- Liderlik, belirli koşullar içinde kurumsal ya da toplumsal amaçları gerçekleştirmek için insanların faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme sürecidir.
- Liderlik, grubun yaşantılarını düzenleme ve bu yaşantılar yoluyla grubun mevcut gücünden yararlanma sürecidir.
- Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir.
- Liderlik, herhangi bir gaye ve hedefe ulaşmak için insanlar bulmak ve amaca doğru tek bir kuvvet halinde birleştirerek, sevk etme kabiliyet ve yeteneğidir.
- Liderlik, öncülük etme, yol gösterme, harekete geçirme, ekip ruhu oluşturabilme, birleştirici, motive edici, etkileyici olabilme ve yapılanlarla iz bırakabilme sürecidir.

#### SPOR YÖNETİMİNDE LİDERLİK İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Sporda liderlik kavramı birçok farklı bağlamsal bileşeni içeren bir kavramdır. Dolayısıyla bu bileşenler tam olarak anlaşılmadan sporda bireysel, organizasyonel ve/ya da kültürel liderlik algılarını yeterince karşılayan tek bir tanıma ulaşmak oldukça zordur. İş dünyası, psikoloji, sosyoloji, ekonomi, spor, askeriye ve diğer alanlarda liderlik konusunda çalışan araştırmacılar ve yazarlar, liderliğin tek bir evrensel tanımının bulunmadığını doğrulamaktadır. Örneğin, liderlik konusunda en etkili araştırmacılarından biri olan Bernard Bass; “liderliğin neredeyse kavramı tanımlamaya çalışan kişiler kadar tanımı vardır” demektedir. Bu bakış açısını esas aldığımızda “sporda lider kimdir, sporda lider olmak için ne gerekmektedir ya da sporda liderlik doğuştan mı gelmektedir?” gibi sorulara yanıt aramadan önce spor yönetiminde liderlik ile ilişkili kavramları tanımlamak, konunun anlaşılması için katkı sağlayacaktır. Bu açıklamalar ışığında, spor yönetiminde liderlik ile ilişkili temel kavramlardan bazıları olan güç, yetki, otorite, iletişim, motivasyon, misyon ve vizyon kavramları aşağıdaki biçimde açıklanabilir:

Güç: Güç kaynakları genellikle biçimsel ve biçimsel olmayan, başka bir deyişle örgüt tabanlı ve lider

tabanlı güç kaynakları olmak üzere incelenmektedir. Ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç ve yasal güç örgüt tabanlı güç kaynakları olarak ele alınırken, uzmanlık gücü ve karizmatik güç lider tabanlı güç kaynakları olarak değerlendirilmektedir.

**Yetki:** Yetki; özel ya da kamu kuruluşlarında işlerin yaptırılması görevini üstlenmiş olanlara tanınan ayrıcalıklar olarak tanımlanabilir.

**Otorite:** Takipçilerin emirlere uyması ve örgütün beklentilerine uygun bir performans göstermesi için liderlerin çalışanları etkileme hakkı otorite olarak tanımlanmaktadır. Yönetici pozisyonunda bulunan bir lider bulunduğu mevkiden dolayı otoriteyi elinde bulundurur.

**İletişim:** Liderin, takipçilerini ulaşılmak istenen hedeflere kanalize etmesi ve yapılacak işlere katkıda bulunmalarını sağlamak için etkileme ve motive etme yeteneğine sahip olması gerekir. Bunun için de liderin sosyal duyarlılık ve davranışsal esnekliği içeren iletişim yeteneğine sahip olması gerekir. İletişim; liderin ve takipçilerinin birbirlerini tanıması ve anlaması, sorunların çözümü, sağlıklı ilişkilerin geliştirilmesi ve yapılacak olan işlerin anlaşılması gibi birçok farklı noktada lidere katkı sağlamaktadır.

**Motivasyon:** Günümüz organizasyonlarında yöneticilerin ve liderlerin öncelikle başarması gereken konulardan biri organizasyonun amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışanları motive etmektir. Motivasyon Latince "hareket etme" anlamına gelen "mot" kökünden gelmektedir. Kelime kökü dikkate alınarak motivasyon kavramı; bireyi harekete geçirmeyi sağlayan etkileme ve isteklendirme işlemi olarak tanımlanabilir.

**Vizyon ve Misyon:** Vizyon, bir yöneticinin geçmişte ve şimdi düşünülmemiş ya da başarılmamış olan, gelecekte başarılmasını düşündüğü yapılması gerekenlerle ilgili açıkça ifade edilen ve o kişinin kendisine özgü düşünceleridir. Kişinin kendine özgü görüş açısı, derinliğini, sınınmamış düşüncelerini ve ham hayallerini ifade eder. Vizyon, uzun dönemde nelerin başarılmış olabileceğinin ya da olması gerektiğinin görüntüsü ve düşüncesidir. Liderler, takipçilerine vizyon ve yön sağlar. Lider takipçilerinin "nereye gidiyoruz?", "hedeflerimiz neler?" ve "ne elde etmeye çalışıyoruz?" sorularına cevap vermelidir ve bu cevapların her biri vizyon ile ilişkilidir.

Kökü itibarıyla Latince "gitmesini sağlamak, fırlatmak, atmak" anlamlarında kullanılan "missus" kelimesinden gelen misyon ise kelime anlamı itibarıyla, bir kişi ya da topluluğun üstlendiği özel görev demektir. Örgütlerin varlık nedenlerini açıklamak ya da işletmelerin kendilerini ne tür bir işletme olarak görmek istediklerini belirler. Misyon, gelecekte ulaşılmak istenen hedefe (vizyona) yönelik görev ve kararlılık ifadesidir. Misyon, bu açıdan organizasyonun varlık nedenini açıklar. Diğer bir ifadeyle misyon; bir örgütün varlık nedenini, örgütün neyi başarmak için var olduğunu belirtir. Misyon, varoluşunu hangi temelde, nelere öncelik vererek, neleri gerçekleştirmeyi isteyerek oluşturduğunu açıklamaya yönelik, örgüte bir varoluş bilinci sunma gayretidir. Vizyon ve misyon arasındaki ilişkiyi özetlememiz gerekirse şunu ifade edebiliriz: vizyon olmadan misyon olmaz; misyon olmadan ise vizyona ulaşılamaz.

#### SPORDA LİDERLİK FONKSİYONLARI

Sporda liderlerin fonksiyonları takipçilerinin çeşitliliklerine, niteliklerine ve bazı durumlara göre değişim gösterebilmektedir. Yaş kategorileri, cinsiyet, amaçlar, grup yapısı, etkinlik çeşidi ve diğer durumsal özellikler bu değişimin yönünü ve biçimini etkileyen bazı faktörlerdir. Bu faktörlere bağlı olarak spor organizasyonlarında liderlerin özellikleri incelendiğinde; eğiticilik, danışmanlık, arkadaşlık, destekleyici tavır, güdüleyen davranış, planlama özelliği, organize etme ve halkla ilişkiler becerileri gibi farklı özellikler göze çarpmaktadır. Bu özellikler çeşitli fonksiyonlar içerisinde öne çıkmaktadır. Sporda liderin yerine getirdiği fonksiyonlardan bazıları şunlardır (Terlemez, 2019):

- Uygulayıcı olmak
- Planlayıcı olmak
- Uzman-eğitimci olmak
- Ödüllendirici ve cezalandırıcı olmak
- Hakem ve arabulucu olmak
- Sorun çözücü ya da danışman olmak
- Hedef tayin edici olmak
- Örnek insan olmak
- Temsilci olmak
- Kontrol edici olmak



**DERS ADI Spor Yönetiminde Liderlik**

**ÜNİTE ADI Spor Yönetiminde Liderlik Kavramı ve Liderlik Yaklaşımları**

**ÜNİTE NO 2**

**YAZAR**

**Grup**

Toplum, toplum üyelerinin birbirleri ile kurdukları etkileşim ve ilişkilerden meydana gelmektedir. Bu etkileşim ve ilişkiler, toplumsal gruplar vasıtası ile ortaya çıkmaktadır. Bireylerin gündelik hayatları, dahil oldukları sosyal gruplarla kurdukları ilişkiler çerçevesinde gelişmektedir. Belli amaçlar doğrultusunda bir araya gelerek gruplar oluşturan insanlar, meydana getirdikleri toplumsal grupları yöneterek amaçlarına kendilerini yaklaştıracak birilerine ihtiyaç duymuşlardır.

Bu noktada grubun bazı üyeleri, diğerlerine göre yönetim ve kişilerin organize edilmesi noktasında ön plana çıkarak daha baskın hale gelmiş gruba liderlik etme noktasında sorumluluk üstlenmiştir.

**Lider ve Liderlik**

Lider, grup üyelerini grubun veya kurumun amaçları çerçevesinde davranmaya yönlendiren ve onları etkileyen kişidir. Lider, belli hedefleri gerçekleştirmek için heyecan duyarak çalışan aynı şekilde çalışması için başkalarını ikna etme becerisini kendisinde barındıran kişidir. Liderlik, yöneten ve yönetilen arasında bulunan bir ilişkiyi kapsamaktadır. Geçmişte olduğu gibi günümüzde de farklı şekillerde de olsa her liderin kendi alanının getirdiği özelliklere sahip olması gerekliliği bulunmaktadır. Örneğin, askeri bir liderin ihtiyacı olan şey, iyi bir asker olmasının dışında bedensel güç ve cesaret gibi özelliklerdir. Bir iş ortamında, lider için gerekli görülen özellikler ise insanların güvenini kazanabilme, dürüstlük ve adil olma gibi özelliklerdir. Antik Yunan döneminin ünlü düşünürü Aristoteles bir liderde bulunması gereken dört temel erdemden -ki bunlar lider olmak için önemli unsurlardadır- söz etmektedir. Ona göre bir lider adil olmalı, aşırılığa kaçmamalı, tedbirli ve metanetli olmalıdır.

**Yönetim ve Liderlik**

Yönetim, bir taraftan endüstriyel ve diğer resmi örgütlerdeki üretim etkinliklerinin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, koordine edilmesi ve denetlenmesi faaliyetlerinin toplamıdır. Yöneticilik ise bireysel eforlar ile gerçekleştirilemeyecek işlerin gerçekleştirilmesi için çalışan etkinliklerinin organize edilerek yönlendirilmesi sürecidir. Günümüz dünyasında çalışma yaşamında gerek çalışanlara gerekse de yöneticilere karşı bakış açılarında değişimler olmuştur. Artık gerek örgüt içindeki amirlerden gerekse de üst düzey yöneticilerden beklenen standart yöneticilik rolleri uygulamaktan ziyade astlarına liderlik ederek verimlilik sağlamalarıdır.

İnsanlığın tarihi kadar eski bir etkinlik olan yönetim, özellikle Endüstri Devrimi sonrasında önemini artırarak kendine has bir bilim dalı olarak gelişimini sürdürmüştür. Bilimsel alanda yapılan çalışmalar ile yönetim olgusunun eğitim, sağlık, sanayi, kamu, turizm, işletme ve spor gibi daha birçok alanla olan ilişkisi anlaşılmıştır. Bu anlayışla işletme yönetimi, kamu yönetimi ve spor yönetimi gibi yönetimin özel uygulama alanları çalışılmaya başlanmıştır.

Her yöneticinin bir lider olduğu düşüncesi doğruluktan uzak görünmektedir. Yönetici, görev başına atanma yolu ile gelmektedir. Lider ise kendi beceri ve kabiliyeti ile ön plana çıkmaktadır.

Akıl hocalığı yapmak, örgütte bir iş kültürü oluşturmak, bir kaynakmışçasına hareket etmek, gelişme fırsatı yaratmak, başkalarını mücadeleye davet etmek, geniş kapsamı olan bir vizyon kurmak liderlikte öne çıkan davranışlardır.

Talimatlar vermek, iş akışının düzenlenmesi, planlama ve hedef belirlemek, etkinliklerin destekçisi olmak, performans antrenörlüğü yapmak, insanlarla ilgilenmek yönetimde öne çıkan davranışlardır.

Günümüzün rekabet barındıran ortamı içerisinde modern kurum ve organizasyonlarda, pratik yöneticiler ile üretken liderlerin aynı şemsiye altında birleştirilmesi ya da bu özelliklere tümü ile sahip olan bireylere sorumluluk verilmesi düşüncesi yaygınlık kazanmaktadır.

Lider yöneticiler, kendi liderlik özelliklerini bağlı oldukları organizasyonun veya kurumun yönetilmesi için kullanmaktadırlar.

Lider yöneticiler, hümanist olma, eğitimin önemini farkında olma, güçlü iletişim kurabilme, insanlara sorumluluk kazandırma, ilkeli, erdemli, hukuka saygılı olma vasıflarına sahiptirler.

## Spor Yönetimi ve Liderlik

Yönetim gibi toplumsal bir olgu olan spor da yönetilmesi gereken alanlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Yönetim bilimlerinin alt dallarından biri olan spor yönetiminin birçok alan gibi yönetim bilimi ile birçok ortak noktası bulunmaktadır. Spor yönetimi, genel yönetim anlayışının ilkeleri ve kurallarının sportif alana uygulanmasıdır. Spor yönetiminin amacı, sportif etkinliklerin rasyonel ve sistematik bir şekilde yürütülebilmesinin yollarını bularak bunları genel spor yönetimi ilkelerine dönüştürerek uygulanabilmesini sağlamaktır.

Spor yöneticisi, örgütün kolektif hedeflerine ulaşabilmek için, spor kurumlarındaki personeli örgütleyen, emir veren, organize eden, sorumluluk alan ve gidişatın kontrolünü sağlayan kişidir.

Liderlik yaklaşımları dört başlık altında toplanmaktadır; Özellikler Yaklaşımı, Davranışsal Yaklaşım, Durumsallık Yaklaşımı ve Yeni Liderlik Yaklaşımlarıdır.

Özellikler teorisi; liderleri ve liderliğin süreçlerini tanımlamakta en eski ve en temel yaklaşım olarak ele alınmaktadır. 'Lider, lider olarak mı dünyaya gelir yoksa sonradan mı lider olur?' Bu soru özellikler teorisinin temelini oluşturur. Bu soruya teorisinin verdiği cevap ise 'liderlik doğuştan gelmektedir' olmaktadır.

Davranışsal teori, bir lideri başarılı kılan özellikleri liderlik yaptığı esnada ortaya koyduğu davranışların belirlediği düşüncesine dayanmaktadır. Liderin çevresindekilerle kurduğu ilişkiler, iletişim şekli, karar verme biçimleri, sorunları çözüme tarzları vb. davranışlar, Davranışsal teoriye göre bir liderin etkili olmasındaki ana unsurlardandır.

Durumsallık kuramı, etkin liderliği hem liderin kendi özelliklerine hem de dahil olduğu ortama bağlamaktadır.

Günümüzde gelişen teknoloji, değişen rekabet koşulları, farklılaşan örgütsel yapılar gibi nedenlerle geleneksel liderlik teorilerinin etkisi azalmış gibi görünmektedir. Bugün örgütsel yapılar içerisinde verimliliğin artırılması için yeni liderlik teorileri gelişmeye devam etmektedir.

Yeni Liderlik Yaklaşımı bağlamda öne çıkanlar; Karizmatik Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Vizyoner Liderlik, Stratejik Liderlik ve dahası olarak sayılabilir.

- Karizmatik liderler, beklenmedik davranışları olan, cesaretli, harekete geçen, gerçekçi, risk alabilen, özverili, güven veren, vizyonlu, çözüm için ilginç yollar bulan, duyarlı, güçlü iletişim kurabilen, fırsatları görebilen, mücadeleci, empati kurabilen kişilerdir.
- Dönüşümcü liderlik, etkili bir değişimi ortaya koymak ve bu değişime rehberlik edecek ileri görüşlülüğü inşa etmek üzerine kuruludur.
- Vizyoner lider, grubunu yeniliğe ve deney yapmaya teşvik ederken risk almayı da serbest bırakan liderdir.
- Stratejik Lider; Stratejik liderlik, lider olan kişinin stratejik düşünerek hareket etmek ve bireyleri etkileme sürecine verdiği değer bütünüdür.

Yeni liderlik yaklaşımlarında lider ve onu takip edenler arasındaki etkileşim oldukça önem kazanmıştır. Sportif alanda liderlik vasıflarına sahip olan yöneticilerin takipçilerinin her birini tek tek ele alarak, onların fikirlerine değer verip destek olan ve aynı zamanda başarılı iletişimi olan liderlik tarzlarını benimsemeleri önemli bir başarıdır. Yine aynı şekilde lider spor yöneticileri, çağdaş bir yönetim anlayışı benimsedikleri takdirde örgütünün ve/ya kurumlarını çok daha yukarılara taşıyabilme potansiyeline sahiptir.



**DERS ADI Spor Yönetiminde Liderlik**

**ÜNİTE ADI Liderlik yetenek rol ve özellikleri, Liderlik yaklaşımının felsefi açıdan incelenmesi**

**ÜNİTE NO 3**

**YAZAR**

**Liderlik**

Liderlik, olay ve durumlar karşında, önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda amaçların gerçekleştirilmesi için, bir bireyin diğer bireylerin davranışlarını etkilemesi ve kişiler üzerinde bıraktığı bu etki ile yönlendirmesi sürecidir. Kısaca belirtmek gerekirse liderlikte birinin başkasını etkisi altına alması durumu vardır.

Lider, hayali ve potansiyeli gerçeğe dönüştüren, örgütleri insan yığınları olmaktan çıkaran nihai bir etkidir. Liderlik, her alanda temel olan evrensel bir olgudur. İnsanlık gruplar oluşturdukça, kurum ve topluluk halinde yaşamlarını sürdürdükleri müddetçe liderler var olmaya devam edecektir.

Liderlik konusu, işletme, yönetim, eğitim, spor ve sağlık gibi birçok alanın ilgisini kazanabilmiş bir olgudur. Liderliğin bu yönü, onu çok sık araştırılan ve çalışılan bir konuma oturtmaktadır. Bunun sonucu olarak da çeşitli liderlik tanımları, liderlerin özelliklerinin ortaya koyulduğu, liderlerin rollerinin tartışıldığı çok sayıda araştırma literatürde yerini almıştır.

Liderlerin özelliklerinin ortaya koyulduğu, liderlerin rollerinin tartışıldığı çok sayıda araştırma literatürde yerini almıştır. Rol, belli statülere atfedilmiş toplumsal beklentiler olup bu beklentilerin ortaya konulup konulmama sürecini analiz eder. Birtakım yaptırımları olan standartlara göre biçimlenen roller, toplumun normlarına uygun davranışların ortaya konulmasıdır.

Toplumun izin verdiği ve hoş karşıladığı davranışlar birlikteliği ile norm (kurallar) dizisi ortaya çıkmaktadır. Bu şekilde birey, toplumsal yaşam içerisinde nasıl davranması gerektiğini, hangi davranışların toplumsal onay alacağını bilmektedir. Bu şekilde topluluk içerisinde düzen kurularak belli davranış standartları oluşmakta bu da düzenin muhafaza edilmesine yardımcı olmaktadır. Toplumsal normların bireylere atfettiği roller birey tarafından ortaya konulmadığında bireyin dahil olduğu toplumsal grup, kişiye dışlama, ötekileştirme gibi bazı manevi yaptırımlar uygulayabilmektedir. Örneğin, bir takım liderinden beklenen takım arkadaşlarına rol model olabilmesi, ekibini motive ederek maksimum verimin sağlanmasında vb. sorumluluk almasıdır. Ancak sözü edilen lider, beklentileri karşılamadığında takım arkadaşları üzerindeki etkililiğini yitirerek ciddiyetini kaybedebilir.

**Liderlik Yetenek ve Roller**

Örgütsel başarının sağlanmasında liderler birçok rolü yerine getirmektedirler. Bu rollerin ortaya konulabilmesi için elzem olduğu düşünülen bazı yetenekler ön plana çıkmaktadır. Buna göre liderlerden beklenen insanî becerilere sahip olmak, kavramsal becerilere sahip olmak, teknik becerilere sahip olmak, kişisel becerilere sahip olmak.

**İnsanî Beceriler:** İyi bir lider, onu takip eden diğer kişilere saygı göstermelidir. Çünkü liderin başarısı, onu takip eden kişilerin iş birliği yapabilmesine bağlıdır. İnsanın temel gereksinimlerine, duygularına, davranışlarına, tutumlarına, tepkilerine, yetkileri ve sorumluluklarına hâkim olmalıdır.

**Kavramsal Beceriler:** Bir liderden beklenen mantık çerçevesinde düşünebilme, yeni fikir ve düşüncenin oluşturulmasında yaratıcı olma, olay ve durumları analiz edebilme, genel eğilimleri anlamlandırabilme, ortaya çıkan değişiklikleri değerlendirebilme ve olası değişikliklere yönelik tahminlerde bulunabilme, yeni kavramlar oluşturabilme, komplike ve net olmayan ilişkileri kavramsallaştırabilmektir.

**Teknik Beceriler:** Bir lider, sorumluluk aldığı uzmanlık alanı bilgi ve becerisine hâkim olmalıdır. Ondan beklenen, çalışma alanındaki etkinliklerin yürütülmesinde temel teknik, süreç, usul ve yöntemleri bilmesi ve buna göre hareket etmesidir.

**Kişisel Beceriler:** Nitelikli liderler, karşısında bulunan insanlardan beklediklerinin daha fazlasını alabilmektedirler. Bir liderin şu kişisel becerilere sahip olması beklenmektedir; Zekâ, duygusal olgunluk, kişisel motivasyon, dürüstlük, zihni esneklik.

Liderlerin yukarıda ele aldığımız becerilere sahip olması, onların liderlik rollerini başarılı bir biçimde sürdürmesine yardımcı olmaktadır. Elbette yine de bu becerilerin önemliliği liderlik biçimine ya da karşılaşılan duruma bağlı olarak farklılaşabilmektedir. Beceri ihtiyaçları yönetimin düzeyi, organizasyonun türü ve yapısı, otoritenin merkezileşmesi, organizasyonun gelişim süreci, çevrenin istikrarlılığı, dinamikliği, destekleyiciliği ya da tehdit edici olmasına göre farklılık göstermektedir.

## Liderlik Özellikleri

Genel çerçevede bir liderde aranması gereken özellikler şunlardır;

Hitap gücü, heyecanlı olmak, ufkunu genişletmek, istekli bir okuyucu olmak, iyi not almak, iletişim kurmak, uyum sağlamak, zamanı iyi kullanmak, vizyon sahibi olmak, güvenilir olmak, baskı altında kontrollü olmak, disiplin, hataları tekrar etmeme, herkese saygılı olmak, iyi bir öğretmen olmak, empati, şahsî bütünlük, ikna edebilme.

## Liderlik Yaklaşımları

Liderlik konusuna duyulan akademik ilgi sonucunda 1930'lu yıllardan itibaren çeşitli liderlik yaklaşımları öne sürülmüş ve günümüze kadar yeni ihtiyaçlar ile biçimlenen yeni yaklaşımlar öne sürülerek çeşitli liderlik yaklaşımları ortaya çıkmaya devam etmiştir. 1960-1980'lerde farklı durumlarda farklı liderlik tarzlarının olacağı fikrine dayanan Durumsal Yaklaşım ve 1980'ler sonrası modern liderlik yaklaşımları da denilen Yeni Liderlik Yaklaşımları tartışılmaya başlanmıştır.

## Geleneksel Liderlik Yaklaşımları

Geleneksel liderlik yaklaşımları olarak alınan liderlik teorileri Özellikler Yaklaşımı, Davranışsal Yaklaşımlar ve Durumsal Yaklaşımlar başlıklarını içinde barındırmaktadır.

## Özellikler Yaklaşımı

1930-1040 yılları arasında liderliğin doğuştan geldiğini öne süren Özellikler Yaklaşımı ortaya atılmıştır.

## Davranışsal Yaklaşım

1940-1960'larda liderlik özelliklerinin sonradan kazanılabileceğini öne süren Davranışsal Yaklaşım ortaya çıkmıştır. Liderlik özellikleri eğitim ile kazanılabilir ve etkili liderler yetiştirilebilir. Davranışsal Yaklaşım kapsamında tartışılan teoriler şu şekilde özetlenebilir;

Ohio Üniversitesi Araştırmaları: 1940'ların sonlarına denk gelen tarihlerde Ohio Devlet Üniversitesi çatısı altında Ralf Stogdill tarafından başlatılan bu araştırmaların amacı, örgütler içerisinde ortaya çıkan liderlik davranışlarının ortaya konulmasıdır.

Michigan Üniversitesi Araştırmaları: 1947'de Rensis Likert öncülüğünde Michigan Üniversitesi araştırmacıları tarafından başlatılan bu liderlik çalışmaları, örgütlerde liderlerin takipçilerinin verimliliğini ve doyumunu artıran faktörleri belirlemeye yöneliktir.

Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Maktiksi: 1964 yılında Blake ve Mouton'un Ohio State ve Michigan Üniversitesi çalışmaları sonuçlarını referans alarak ortaya koydukları bu matris, yöneticilerin davranışlarını 'üretim odaklı liderlik' ve 'iş gören odaklı liderlik' olarak iki grupta toplamaktadır.

Douglas Mc Gregor'un X ve Y Liderlik Teorileri: X ve Y yaklaşımları şeklinde iki tip liderlik olduğunu varsayan Douglas Mc Gregor, X teorisinde bireylerin pasif ve örgütsel gereksinimlere duyarsız olduğunu ve bu nedenle de onları bu örgütsel gereksinimlerin ortaya konulmasından motive etmek gerektiğini ileri sürerken; Y teorisinde insanların halihazırda güdülenme ve yönlendirmeye açık olduğunu ortaya koymaktadır.

## Durumsal Yaklaşım

1960-1980'lerde farklı durumlarda farklı liderlik tarzlarının olacağı fikrine dayanan Durumsallık Kuramı, liderin etkili ve başarılı olabilmesi için lider olan kişinin çok farklı durumlar ile mücadele edebilmek için gerekli olan özelliklere sahip olması gerektiğini vurgulamakta ve geçerliliği her durum için aynı olan bir lider davranışı ya da özelliğinden bahsedilebilmesinin mümkün olmadığı düşüncesine dayanmaktadır.

## Fiedler'in Durumsal Liderlik Teorisi:

1964 ve 1978'de Eduard Fiedler'in doğal gruplarla yaptığı araştırmaların sonuçları, liderlerin davranışlarında etkili olan üç durumsal unsur ortaya koymuştur. O, her tip durumun 'işin yapısı', 'kontrol gücü' ve 'liderle iş gören arasındaki etkileşim atmosferi' boyutlarında değerlendirilmesi gerektiği düşüncesindedir.

## House'in Amaçlara Yönelik Liderlik Teorisi

Robert House ve Martin Evans'ın ortaya koyduğu bu kuram (Koçel, 2001), liderin takipçilerini amaç belirlenmesi ve grup üyelerinin grup hedeflerinin gerçekleştirilmesinin yollarının bulunması şeklinde iki temel konuda motive edebileceğini ortaya koymaktadır.

## Vromm ve Yetton'un Liderlik Modeli

Vromm ve Yetton'un 1973'te ortaya koyduğu bu model aynı zamanda "Katılmalı Liderlik Teorisi" olarak da anılmaktadır. Bu modele göre liderlerin ortaya koyduğu karar verme yöntemleri, çalışan kişilerin karar verme sürecine dahil olmalarına fırsat vermelidir. Çalışanların karar verme sürecine dahil olmaması, alınan kararların pratiğe dökülmesi noktasında başarısızlığa sebep olabilir

## Yeni Liderlik Yaklaşımları

1980'ler sonrası modern liderlik yaklaşımları da denilen Yeni Liderlik Yaklaşımları tartışılmaya başlanmıştır.

## Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı

1970'li yılların sonlarına gelirken Burns, Etkileşimci Liderliği tanıtmış, sonraki araştırmacılar da kavramı geliştirmiştir. Etkileşimci Liderlik aynı zamanda işlemsel, sürdürücü, iş gördürücü, transaksiyonel veya yönetimsel liderlik isimleri ile de anılmaktadır. Etkileşimci Liderlik, lider ile

takipçilerinin liderin istediklerini hayata geçirme sonucunda elde edecekleri maddi değer ya da prestijin değış tokuş ilişkisini içermektedir.

#### Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı

1980'ler sonrası liderlik araştırmalarının birçoğunun odak noktasına oturan Dönüşümcü Liderlik yaklaşımı, Etkileşimci Liderliğin karşıtı bir yaklaşım olarak ele alınmaktadır. Dönüşümcü Lider, iş görenlerin kişisel gelişimini ve ihtiyaçlarını odağına aldığından onların gelişimleri, içsel motivasyonları ve değerlerini önemsemekte, ona göre adımlar atmaktadır.

#### Vizyoner Liderlik Yaklaşımı

Vizyoner Lider, örgüt hedefleri doğrultusunda bir vizyon belirleyerek, bu vizyon için çabalamaktadırlar.

#### Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Karizmatik Lider, kendisine duyduğu güven ile takipçileri üzerinde bağılılık hissi oluşturmaktadır.

Takipçileri karizmatik liderleri, örgütü bulunduğu yerden çok daha ileriye taşıyacak olağanüstü güçleri olan bir kahramanmış gibi görme eğilimindedirler. Bu eğilim sayesinde takipçilerine kolaylıkla düşüncelerini kabul ettirebilmektedirler.



**DERS ADI Spor Yönetiminde Liderlik**

**ÜNİTE ADI Spor Organizasyonlarında Yönetimsel Liderlik**

**ÜNİTE NO 4**

**YAZAR**

**KAVRAM OLARAK YÖNETİCİ VE LİDER**

“Spor organizasyonlarında başarı yönetici kaynaklı mıdır yoksa lider kaynaklı mıdır?” sorusu spor dünyası içerisinde üzerinde ayrıntılı biçimde durulan sorulardan birisidir. Bu sorunun temeli liderlik ve yöneticilik kavramlarının birbiri yerine kullanılan, hatta bazı durumlarda eşanlamli olarak düşünölen kavramlar olmasından kaynaklanmaktadır. Oysa ki; liderlik ve yöneticilik kavramları iki ayrı kavramdır. Her birinin kendine özgü işlevi ve karakteristik özelliği bulunmaktadır. Günümüzün giderek daha rekabetçi ve daha dinamik hale gelen spor dünyasında başarı spor organizasyonuna yön veren, hem yöneticilik hem de liderlik vasıfları gelişmiş bireyler ile mümkün olmaktadır.

Temelde, insanoğunun ihtiyaçlarını karşılamakta yaşadığı zorluklar ve kişisel yeteneklerinin sınırlı olması yönetim kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Çünkü “çeşitli amaçlara ulaşmak nadiren kişisel çabalarla başarılır, genellikle bireyler çabalarını ve kaynaklarını birleştirerek amaçlarına ulaşabilir” (Özalp, 2018). Amaçlara ulaşmak için bireylerin çabalarını ve kaynaklarını birleştirmeleri gereği her organizasyon yapısında olduğu gibi spor organizasyonları için de elzem bir durumdur. Bu durumun ortaya çıkardığı temel kavram da yönetimdir.

Yönetim konusunun insanlık tarihi kadar eski olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır. İnsanların Milattan önceki yüzyıllardan başlayarak günümüze kadar küçük ya da büyük topluluklar halinde yaşamaları ve bu tür toplulukları oluşturmaları ile birlikte “yönetim” uygulamalarının ortaya çıktığı kabul edilmektedir. Yönetim, en basit ifadesi ile bir faaliyet ve süreç işidir. Yönetim faaliyetinde iki önemli faktör söz konusudur. Bu faktörlerden birincisi yönetim ya da diğer bir ifadeyle yönetim sistemidir. Yönetim sistemi başarılı değilse bir sonuç alınmaz. İkinci faktör ise yönetim faaliyetinin uygulanmasını sağlayacak olan kişi ya da diğer bir ifadeyle yöneticidir. Bir organizasyon için iyi bir yönetim sistemi ne kadar gerekiyse başarılı yöneticiler de o denli gereklidir

Yönetim, en genel tanımlaması ile “değişen çevrede sınırlı kaynakları verimli şekilde kullanarak örgüt amaçlarına etkin bir şekilde ulaşmak için başkalarıyla işbirliği yapmak” olarak tanımlanabilir.

Yönetim, insanların bir arada çalışmasını gerektiren, insanların tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlara ulaşabilmek için, başkalarına iş gördürme, başkaları aracılığı ile iş başarma ve amaçlara ulaşma işidir. Bu yönüyle de yönetici, işleri bizzat yapan değil, yapılması gereken işleri planlayan, örgütleyen, koordine eden ve denetleyen kişidir.

Bir spor organizasyonu içerisinde lider; organizasyon içerisindeki bireyleri ortak bir hedefe/hedeflere yönelten, dağınık güç ve bilgiyi bir araya toplayıp sinerji yaratan kişidir. Lider, bir grubun etkinlikleri ve inançları üzerinde en fazla etkiye sahip olan birey olarak ele alınabilir.

**STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK LİDERLİK**

Strateji kelimesinin etimolojik kökeni Eski Yunan diline dayanmaktadır ve “sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye” anlamına gelmektedir. Kelimenin eski Yunan generallerinden Strategos’un bilgi ve sanatına atfen kullanıldığı sanılmaktadır. Bazı kaynaklarda ise, stratejinin Latince yol, çizgi ya da nehir yatağı anlamındaki “stratum” dan geldiği ifade edilmektedir. Kelimenin kökeni konusunda itilaf olmasına rağmen, genel bir yaklaşımla, her iki tanımlamanın da “istikamet gösterme” ile ilgili olduğu ifade edilebilir. Stratejik yönetim “etkili stratejiler planlayarak geliştirme ve bunları uygulayarak sonuçlarını kontrol etme süreci” olarak tanımlanabilir. Genel anlamda strateji kavramı ise, “bir kurumun (ya da devletin) güttüğü siyasete uygun olarak her türlü aracın kullanması ve seçilen hedeflere ulaşmak üzere aldığı tedbirler” olarak ifade edilebilir. Bu tanımlardan yola çıkarak stratejik yönetim; “örgütün başarılı olması için çevresel değişimler dikkate alınarak, örgütün amaçları doğrultusunda planlanan, geliştirilen stratejilerin, örgüt içinde her türlü önlem alınarak uygulanması ve kontrol edilmesi süreci” biçiminde ele alınabilir.

Stratejik yönetim bir yönüyle örgütün ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir ve geleceğe dair bir yol haritası olarak adlandırılabilir. Yani stratejik yönetim, örgütü olması istenilen konuma taşıyacak yere ulaştırmak için, yapılacak işlerin

planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu ve kontrol edilmesi sürecidir.

Stratejik yönetim sürecinin önemli bileşenlerinden birisi stratejik liderlik olarak ele alınmaktadır. Stratejik liderlik, örgüt için gerçekleştirilebilir bir gelecek yaratacak değişiklikleri başlatmak için geleceği görme, vizyon oluşturma, esnekliği sağlama, stratejik olarak düşünme ve diğerleri ile çalışabilme becerileri olarak tanımlanmaktadır. Stratejik liderlerin dönüşümcü, etik, politik ve yönetsel olmak üzere dört önemli stratejik liderlik özelliğini kullanması gerektiğine inanılmaktadır.

#### Dönüşümcü Liderlik

Günümüzde yenilikleri ve gelişmeleri açıklamak için sıklıkla kullanılan kavramlardan biri dönüşüm kavramıdır. Dönüşüm; “mevcut yapıdan, teamüllerden ısrarla vazgeçerek, ani ve radikal farklılıştırmalara gitmek, bu günden geleceğin eğilimlerine uymaya çalışmak” olarak ifade edilebilir. Dönüşümcü liderlik ise insan ve değişim odaklı bir yaklaşım olarak insanlar üzerinde dönüşüm sağlayarak örgütün değişimini ve çevresel koşullara uyumunu sağlamayı amaçlamaktadır.

Dönüşümcü liderler, “birlikte çalıştıkları iş görenlerin talepleri ile örgütün gelişimini bir denge içinde sağlamaya çalışan, iş görenlerin kendilerine olan güvenlerinin artmasını sağlayarak, örgütleri için daha da gelişmeyi hedefleyen liderlerdir. Oluşturdukları çalışma ortamıyla takipçilerinin güvenini ve hayranlığını kazanan dönüşümcü liderler, çalışan motivasyonunu sağlamaktadır”.

Dönüşümcü liderler diğer liderlerden farklılaşan bazı özelliklere sahiptir. Dönüşümcü lider grubun farkındalığını artırır ve neyin önemli olduğunu fark etmelerini sağlar. Bu nedenle de, grup üyelerini zorlamak ya da istemedikleri bir şeyleri yaptırmak yerine bir vizyon yaratır ve bu vizyon eşliğinde astlarını amaca motive ederler. Hatta lider, astların kendi amaçlarını bırakarak grubun amaçlarını benimsemesini sağlar. Dönüşümcü liderin grup üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Grup lidere karşı güven, saygı, bağlılık ve hayranlık duymaktadır. Grup üyeleri kendisinden beklenenden daha fazlasını yapma isteğindedirler.

#### Etik Liderlik

Etik kelimesinin etimolojik kökeni incelendiğinde, kelimenin Yunancada “töre” anlamına gelen “ethos” kelimesinden türetildiği görülmektedir. Etik; töre bilim, ahlakla ilgili, ahlaki ve ahlak bilim (ahlakın temellerini inceleyen bilim) anlamlarına gelmektedir. Etik temel olarak iyiyle kötüyü, doğruyla yanlış ayırt etmemizi sağlayan ahlak ilkelerinin tümüdür. Alanyazında ilk defa etik kavramı ile liderliğin, birlikte dönüşümcü liderlik kavramı ile ele alındığı söylenebilir. Etik lider, ahlaki olarak uygun davranışlara odaklanmanın yanı sıra takipçilerini de doğru davranışlarda bulunmaya ve doğru kararlar vermeye yönlendirir. Bu özelliğiyle etik liderin örgütte, etik iklimi yaratıcı ya da destekleyici davranışlar sergilediği ifade edilebilir.

Etik liderlik, “kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışların gösterilmesi ve bu davranışların takipçilere iki yönlü iletişim, güçlendirme ve karar alma yoluyla tanıtılması” şeklinde tanımlanabilir. Liderlik türleri içerisinde bazı liderlik türlerinin görece daha “etik” davranışlar içerdiği düşünülmektedir. Örneğin; otokratik liderliğin her zaman etik olmadığını ve dönüşümcü liderliğin ise en etik liderlik tarzı olduğunu savunmak yanlıştır, çünkü liderlik türleri meşruiyetlerini ait oldukları kültürden almaktadır. Ayrıca etik bir yöneticinin yalnızca ahlaki değerlere sahip olması yeterli değildir, aynı zamanda bunların örgütsel yaşamda uygulanıp uygulanmadığına bakılması gereklidir.

#### Politik Liderlik

Günümüz dünyasında örgütsel yapının değişmesi, yönetsel yapılanmanın ve liderin rolünün de değişime uğramasına sebep olmuştur. Değişen iş ortamında, geçmişte denetici olarak görülen bir lider, günümüzde bir koç ya da kolaylaştırıcı olarak görülmektedir. Başarılı liderler incelendiğinde, temelde çalışanlara katı ve tepeden inme bürokratik kuralları uygulamak yerine, engelleri kaldırmak, koordinasyonu sağlamak ve takım performansını kolaylaştırmaktan sorumlu bireyler karşımıza çıkmaktadır. Bu değişiklikler de doğal olarak liderlerin örgütlerde kişiler arası etkileşime imkân verecek yeni becerilere ve özellikle sosyal ve politik becerilere sahip olmasını gerektirmektedir.

Politik beceriler, “bir çalışanın diğer çalışanlar hakkındaki bilgisini kullanarak onları, kendisinin ve örgütün amaçları doğrultusunda davranışları yönünde etkileme yeteneği” olarak tanımlanmaktadır.

#### Yönetsel Liderlik

Yönetsel liderlik, istikrar ve düzeni kapsamakta ve var olan düzenin korunmasını gerektirmektedir. Yönetsel liderler günlük faaliyetleri ve kısa dönemli amaçları yönetmede oldukça iyidirler. Farklı alanlara yönelmiş örgütler, özellikle de devlet kurumları yöneticilerini yönetsel liderler olmaya zorlar. Bir yönetsel lider, enerjisini hedeflere, kaynaklara, örgüt yapılarına ya da insanlara yönlendirmiş olsa da, bir problem çözücüdür. Yönetsel lider olmak deha ya da kahramanlık değil, sebat, kararlılık, çok çalışma, zekâ, analitik yetenek, hoşgörü ve iyi niyet gerektirir. Yönetsel liderler çalışmayı, stratejiler oluşturmak ve kararlar almak için karşılıklı etkileşim içinde bulunan insan ve fikirlerin bir bileşimini gerektiren kolaylaştırıcı bir süreç olarak görme eğilimindedir. Yönetsel liderler insanlarla bir olay

dizisinde ya da bir karar alma sürecinde üstlendikleri role göre ilişki kurarlar. Yönetmel liderler bazı açılardan işe yönelik liderlere benzerler. Yönetmel liderler örgütleri için değer yaratmakta zorlansalar da yaratılmış olan değerleri sürdürmekte oldukça iyilerdir.



**DERS ADI Spor Yönetiminde Liderlik**  
**ÜNİTE ADI Spor Yönetiminde Liderlik ve Karar Verme**  
**ÜNİTE NO 5**  
**YAZAR**

**GENEL YÖNLERİ İLE KARAR VERME KAVRAMI**

Günümüz spor yöneticileri ve spor liderleri sürekli değişen bir çevrede içinde buldukları organizasyonlarda çeşitli kararlar alırlar. Özellikle sosyal, ekonomik ve teknolojik değişimler spor dünyası içerisindeki diğer spor yöneticileri gibi bu spor yöneticisinin de çeşitli krizler ile karşılaşmasına neden olmaktadır. Bu krizlerin birçok sorunu da beraberinde getirdiği aşikârdır. Spor organizasyonları bu sorunları çözme kabiliyeti yüksek yöneticilere ve/ya da liderlere ihtiyaç duymaktadır. Başka bir deyişle, günümüzde sorun çözme kabiliyeti yüksek olanlar kurum, kuruluş, grup ve toplumlara liderlik yapabilmektedir. Kurum, kuruluş, işletme ve toplumların ayakta kalabilmelerini sağlayan en önemli faktörlerden biri, sorun çözme kabiliyeti yüksek olan liderlere sahip olmalarıdır. Çünkü yöneticilerin lider olarak farklılaşmalarının göstergesi, ortaya çıkan sorunlar karşısında çözüm üretme ve dolayısıyla karar verme yöntemleridir. Karar sözcüğü kelime anlamı itibarıyla "...bir iş için düşünüp taşınılarak uygun diye üzerinde durulan çare..." yi ifade etmektedir. İşletme yönetimi alanyazını esas alındığında karar bir "seçimi", "tercihi" ifade etmektedir. Dolayısıyla spor yöneticisinin herhangi bir konuda yaptığı seçim karar olarak tanımlanabilir. Spor yöneticileri ve spor liderleri spor organizasyonu içerisinde iyi ya da kötü, doğru ya da yanlış birçok karar vermektedir. Bu sebepten dolayı karar verme sürecinin anlaşılması spor yöneticileri ve spor liderleri için hayati öneme sahiptir. Çünkü yöneticilik karar verme ile doğrudan ilişkilidir. Bir başka bakış açısına göre karar; etken olan eylemin seçimidir. Karar verilecek konuya ilişkin farklılık gösteren alternatifler arasında karşılaştırma yapıldıktan sonra, seçim işlemini yerine getirmek, karar verme davranışını oluşturur. Bu yönüyle karar verme bir süreç içerisinde ortaya çıkmaktadır. Karar verme süreci çeşitli şeyler arasından seçim ve tercih yapmakla ilgili bedensel ve zihinsel çabaların toplamıdır. Karar sürecini meydana getiren çalışmalar esas olarak düşünseldir. Konuyla ilgili fiziksel çalışmalar ise karar verilmesine yardımcı olacak bilgilerin toplanması ve işlenmesine ilişkin çabalardır. Spor yönetimi içerisinde ister bireysel karar verme olsun ister grupsal karar verme olsun, karar hangi kademede kim tarafından alınırsa alınsın bir seçim yapma işi söz konusudur. Kararın tek kişi ya da grup (takım) halinde veriliyor olması, bu niteliği değiştirmez. Dolayısıyla karar verme eşittir seçim yapma diyebiliriz.

**KARAR VERME SÜRECİ VE AŞAMALARI**

Spor yöneticiliği ve liderliği bir yönüyle karar verme işidir. Bu anlamda yönetim işlevinin karar ile başlayıp karar ile sonlandığını ifade edebiliriz. Kararın bir sonucu ifade ettiği aşikârdır. Herhangi bir sonucun olması için herhangi bir başlangıcın olması gerekir. Başlangıcı ve sonu olan bir durum da bir süreç içerisinde gerçekleşir. Dolayısıyla karar verme bir süreç içerisinde gerçekleşen bir eylemdir. Karar verme süreci içerisinde yer alan aşamalar aşağıdaki biçimde ele alınabilir:

**Durumu anlama:** Bazılarına göre karar vermenin başlangıcı amaç belirlemek ya da sorunu tanımlamaktır. Ancak sorunu tanımlamanın ya da amacı belirlemenin öncesinde var olan durumun anlaşılması gerekir. Çünkü bu durum anlaşılmadan sorunun net ve doğru biçimde ele alınması mümkün olmayacaktır.

**Sorunu tanımlama:** Spor yöneticileri ve liderleri içerisinde buldukları organizasyonları iyi tanımalı ve ortaya çıkabilecek sorunları tespit edebilmelidir. Çünkü yöneticiler, kurumlarında ortaya çıkan ya da çıkabilecek sorunları herkesten önce tespit etmek zorundadır. Gerçek sorunun belirlenmesi hayati öneme sahiptir. Çünkü sorunun tespitinde hata yapılırsa bu hata kuruma zaman, emek, malzeme ve/ya da maddi yük olarak geri döner. Dolayısıyla kurum etkinlik ve verimlilik bakımından büyük zarar görür.

**Amaçları belirleme:** Bu noktada amaç ya da hedef nedir sorusuna yanıt vermek gerekir. Bazı yazarlar amaç ve hedef arasında en azından kapsadıkları zaman açısından bir fark gözeterek "amaç" ile nispeten kısa vadeli, "hedef" ile de daha uzun vadeli konuları ele almaktadır. Amaç ya da hedef gelecekte ulaşılmak ya da gerçekleştirilmek istenen bir durumu, bir büyüklüğü, bir yeri ifade eder. Amaçların

belirlenmesi karar verme süreci için hayati öneme sahiptir. Çünkü karar verme sürecinin diğer aşamaları belirlenen amaçlar doğrultusunda ele alınacaktır.

Sorunu teşhis etme: Bu aşama, tanımlanan soruna ilişkin elde bulunan verilere bağlı olarak bu sorunun sebeplerini ve niteliklerini tespiti ile ilişkilidir.

Alternatifleri geliştirme: Karar verme sürecinin bu aşamasında tanımlanan soruna bağlı olarak belirlenen amaçlara ulaşmak için, sorunu ya da soruna sebep olan nedenleri ortadan kaldıracak alternatiflerin neler olduğu belirlenir.

Alternatifleri değerlendirme: Karar sürecinin bu aşamasında geliştirilmiş bulunan çözüm alternatiflerinin değerlendirilmesi yapılır.

En iyi alternatifi seçme: Sorunun çözümü için alternatifler geliştirilip, bu geliştirilen alternatifler değerlendirildikten sonra sorunun çözümü için en iyi alternatife karar verilmesi gerekmektedir. Sorun gerçekçi ve doğru olarak saptanmış ve bu sorunun çözümü için olası tüm seçenekler ortaya konulmuş ise, en iyi alternatifi seçilmesi zor olmayacaktır.

Alternatifi uygulama: Sorunun çözümü için en iyi alternatif belirlendikten sonra bu alternatifi uygulanması aşamasına geçilir. Uygulama aşamasında olası yanlışlıklara bağlı olarak meydana gelebilecek zararların önüne geçebilmek için karar verilen alternatifi uygulama öncesi son bir kez gözden geçirilmesi fayda sağlayacaktır.

Karar verme süreci ile ilişkili olarak karar verilir uygulamaya geçildikten sonra mutlaka durumun izlenmesi ve verilen kararın sorunu gidermek için fayda sağlayıp sağlamadığı gözden geçirilmelidir. Eğer elde edilen sonuçlar sorunun giderilmesini sağlamıyor ise yönetici (lider) karar verme sürecini yeniden başlatmalıdır.

### KARAR VERME MODELLERİ

Bir yöneticinin (liderin) karar verme süreci içerisinde hangi modeli kullanacağını bilmesi vereceği kararın başarısını etkileyecektir. Başarılı karar vermede en önemli faktörlerden biri bir yöneticinin (liderin) belirli bir kararı nasıl alacağı konusunda net olmasıdır. Dolayısıyla karar verme modellerinin bilinmesi spor yöneticileri için oldukça önemlidir. Alanyazında karar verme modellerinden bazıları aşağıdaki biçimde ele alınabilir:

Rasyonel karar verme modeli: Bu model, klasik ekonomi kuramı çerçevesinde insanı rasyonel bir varlık olarak kabul eder. Buna bağlı olarak model, bireylerin (karar vericilerin) olabilecek tüm seçenekleri sonuçlarıyla birlikte değerlendirilerek optimal kararlar verdiği varsayımını öne sürmektedir. Rasyonel karar verme modeli, insanların faydaları en üst düzeye çıkaran ve herhangi bir maliyeti en aza indiren seçimler yapacaklarını varsaymaktadır. Rasyonel karar verme modeli bireyin bir karar verirken yapacağı seçimi temel alacak tam ve mükemmel bilgiye sahip olduğunu öngörmektedir.

Kısıtlı rasyonel karar verme modeli: Gerçek yaşamda rasyonel karar verme modelinin varsayımları her zaman geçerli değildir. Karar vericiler çoğu kez yetersiz ve kısıtlı bilgi çerçevesinde seçim yapmak zorunda kalmaktadır. Bu durum "kısıtlı rasyonellik" çerçevesinde değerlendirilebilir. Kısıtlı rasyonel karar verme modeline göre spor yöneticisi (lideri) en tatminkâr seçimi yapar ve belirlenen hedefe en tatminkâr düzeyde ulaşmaya çalışır. İnsan zihninin sınırlı işlem yapabilme kapasitesi, soruna ve çözüme ait yeterli verinin ve bilginin olmaması, sorunun belirsizliği, sorunun karmaşıklığı ve yöneticinin (liderin) yeterli zamana sahip olmaması gibi nedenlerden dolayı rasyonel karar almak mümkün olmayabilmektedir. Bu sebepten bazı koşullarda sınırlı rasyonel karar verme modeli kullanılabilir.

Faydacı karar verme modeli: Bireyler sadece kendileri için ne yapacaklarına karar verirken sadece kendi faydalarını düşünürler.

Politik karar verme modeli: Kurumsal faaliyetler aracılığı ile bireysel amaçları gerçekleştirmek için karar verme süreci içine girildiğinde yararlanılan model, politik karar verme modelidir. Bu modelde bireysel amaçları gerçekleştirmek için yöneticiler (liderler), genellikle örgütsel faaliyetlerden yararlanmaktadır.

### GRUPLAR İÇERİSİNDE KARAR ALMA

Spor dünyası içerisinde verilen kararların önemli bir bölümü bir grup içerisinde (örn; yönetim kurulları, ödül jürileri, vs.) oluşmaktadır. Bu sebepten dolayı gruplar içerisinde karar almanın oluşma biçimlerini bilmek önemlidir.

Gruplarda bireysel görüşlerin karar verilecek konu ile ilişkin ilk başta nasıl dağıtılmış olduğunu ve grubun hangi kurallar altında işlediğini bilmek, grubun nihai kararını büyük bir kesinlik derecesiyle yordamaya imkân vermektedir. Bir grup içerisinde karar alırken ele alınabilecek kurallar şunları kapsamaktadır:

Oybirliği: Grup içi tartışma, grup içinde karar ile ilişkili aykırı düşünceye sahip kişilerin karara uymasını sağlar.

Çoğunluk kazanır: Grup içi tartışma, grup içi çoğunluğun kararını teyit eder ve bu da daha sonra grup görüşü olarak benimsenir.

Hakikat kazanır: Grup içi tartışma, doğruluğu kanıtlanabilen görüşü açığa çıkarır.

Üçte iki çoğunluk: Üçte iki çoğunluk sağlanmadıkça grup bir karara ulaşmaz.

İlk değişme: Grup, en sonunda, kendi üyelerinin herhangi birinin görüşünde meydana gelen ilk değişmeyle tutarlı bir karar benimser.



**DERS ADI Spor Yönetiminde Liderlik**  
**ÜNİTE ADI Spor Yönetiminde İletişim ve Liderlik**  
**ÜNİTE NO 6**  
**YAZAR**

**İLETİŞİM SÜRECİ VE TEMEL ÖGELERİ**

Bir spor yöneticisinin etkili liderlik davranışları sergileyebilmesi için iletişim becerisinin yüksek olması gerekir. Tarih içerisinde büyük liderlerin aynı zamanda iyi birer iletişimci olduğu görülmektedir. İyi bir iletişimci olmadan etkili bir lider olmak neredeyse imkânsızdır.

İletişim becerisi; bireyin iletişim süreci içerisinde mesajı doğru kodlaması, mesajı göndereceği kanalı doğru seçmesi, aldığı mesajları hatasız şekilde anlamlandırmasına yarayan etkili tepki vermesi ve etkin dinleme becerilerinin tümü olarak tanımlanabilir. Bir spor yöneticisi için iletişim becerisi oldukça önemli bir beceridir. Çünkü bir spor organizasyonu üyeleri ancak etkili bir iletişimde buldukları zaman birbirlerinin kişilik, tutum ve değerlerini anlayabilir, bir çalışmada kendisinden beklenenler açıkça ortaya konduğunda işi için daha iyi motive olabilir.

İletişim süreci; kaynağın, alıcıya iletmek istediği mesajı uygun kanalı seçerek kodlanması ile başlamakta, ilgili mesajın alıcıya ulaşması ve bir geri bildirim vermesi ile son bulmaktadır. Süreç içerisinde kaynak ve alıcı arasında bir mesaj alışverişinin olması beklenmektedir. Yani, iletişim sürecinde akışın iki yönlü olması beklenir. Sibernetikte bir bilgi kaynağından tek yönlü bilgi iletimine "enformasyon", karşılıklı bilgi alışverişine ise, "komünikasyon ya da iletişim" adı verilmektedir. Tüm bu süreçlerin gerçekleşmesini çevre (gürültü) ve çevreye bağlı unsurlar doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir.

En basit tanımlaması ile iletişim; bir kaynaktan bir alıcıya bir kanal vasıtasıyla mesaj gönderme işi olarak ele alınabilir. En genel anlamıyla iletişim ise "Kaynak ve alıcı arasındaki bilgi alışverişi, bilgi aktarma ve iletiye ortak bir anlam kazandırma süreci" olarak tanımlanabilir. İster bireysel isterse de kurumsal açıdan ele alalım, iletişim bir süreç içerisinde meydana gelmektedir. Kuşkusuz her iletişim süreci birbiriyle aynı değildir ancak benzer özellikler sergileyebilir. İletişim sürecini oluşturan unsurlar temelde Kaynak (Gönderici), İleti (Mesaj), Kanal (Araç) ve Alıcı (Hedef) olarak ele alınabilir.

**Kaynak (Gönderici):** İletişim sürecini başlatan, aynı zamanda iletişim sürecinin temelini oluşturan öge kaynaktır. İletişim sürecinin gerçekleşebilmesi için bir kaynağın olması ön koşuldur. Kaynak; bir kişi, kurum, grup olmakla birlikte herhangi bir sembol, ses, görüntü ve buna benzer içerikleri sunan kitle iletişim araçlarına bağlı unsurlar da olabilir. Kaynak, aktarılmak istenen mesajı kendisinin ve alıcının anlayabileceği biçimde kodlayarak alıcılarda istendik davranış değişikliğini gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır.

**Mesaj (İleti):** Kaynak tarafından alıcıya gönderilen iletişim içeriklerinin tamamı ileti olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin duygu, düşünce, his ve tutumlarını yansıtmaya biçimleri olarak da ifade edilebilen ileti, herhangi bir ses, işaret ve benzeri öğeleri içerebilir. Başka bir ifade ile ileti sözlü ya da sözsüz olabilir.

**Kanal (Araç):** İletişim süreci içerisinde duyu organlarını uyarabilecek ve belli fiziksel özelliklere sahip olan araçlar kanal olarak tanımlanmaktadır. İletişim sürecinin temel öğelerinden biri olan kanal; işitsel, görsel, koku, tat ve dokunma ile ilgili kanallar kapsamında sınıflandırılabilir.

**Alıcı (Hedef):** Alıcı, en kısa hâli ile kaynak tarafından iletilmek istenen mesajın gönderildiği bireyleri ifade eder. Alıcı kendisine kodlanarak gönderilen iletiyi algılayan, anlamlandıran bireyler olarak da tanımlanabilir. İletişim sürecinin sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi için kaynak tarafından gönderilen iletinin alıcıya ulaşması ve anlaşılması gerekmektedir.

İletişim sürecinde alıcı ve kaynak iki yönlü iletişimde anlık olarak yer değiştirebilmekte iken çevre, ileti, kanal ve geri bildirim bu durumu etkilemektedir. Alıcının gönderilen iletiyi anlamlandırma sürecinde, geçmiş deneyimler, toplumsal ve kültürel değerler etkin rol oynamaktadır. Bu bağlamda iletişim sürecinde geri bildirim, çevre (gürültü) ve bağlam (ortam) iletişimin başarısını etkileyen unsurlar olarak kabul edilebilir.

**Geri Bildirim:** İletişim sürecinde alıcı tarafından kaynağa gönderilen iletilerin tamamı geri bildirim olarak ifade edilmekte ve iletişim sürecinin son aşaması olarak kabul edilmektedir.

**Çevre (Gürültü):** İletişim sürecinde bir mesajın bir kaynaktan bir alıcıya ulaşmasını engelleyen her türlü

unsur çevre (gürültü) kapsamında değerlendirilmektedir.

Bağlam (Ortam): İletişim süreci sözlü ya da sözsüz mesajların anlamını büyük ölçüde belirleyen bağlamlarda gerçekleşmektedir. İletişimin gerçekleştiği çevreyi ifade eden bağlam, iletinin alıcı ya alıcılar tarafından nasıl algılanacağına ya da yorumlanacağına doğrudan etki eder.

#### KURUMSAL İLETİŞİM

Kurumsal iletişim bir kurum ve hedef kitleleri arasındaki ilişkileri yönetmek için iletişimin kullanımı olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım kurumsal iletişimin üç temel özelliği olan iletişim, yönetim ve ilişki kavramlarına vurgu yapmaktadır. Bir kurum ve hedef kitleleri arasındaki ilişkinin yönetilmesi hayati öneme sahiptir. Bu sebepten dolayı kurumsal iletişim bir yönetim fonksiyonu olarak yönetim işlevinin kritik bir yönü olan kurum ve hedef kitle ilişkisini yönetmektedir.

Kurumsal iletişim ile ilişkili alanyazında çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Genel olarak kurumsal iletişim şu biçimde tanımlanabilir:

“Kurumsal iletişim, kurumun varlığını sürdürmek için bağlı olduğu paydaş grupları nezdinde olumlu bir kurum itibarı oluşturmak ve bu itibarı sürdürmek ve bu itibarı sürdürmek amacıyla tüm iç ve dış iletişimin etkin bir şekilde koordine edilmesini sağlayacak bir çerçeve sunan yönetim fonksiyonudur”.

#### SPORDA İLETİŞİM MODELİ

Spor yöneticileri, spor hizmet ve faaliyetlerinin üretilmesinden dağıtımına kadar spor organizasyonlarında ve/ya da örgütlerinde çeşitli düzeylerde görev alan yetkili ve sorumlu kişilerdir. Spor yöneticisi spor organizasyonun gerek iç gerekse de dış çevresi ile devamlı iletişim halindedir.

Spor organizasyonlarında iletişim sürecini tanımlamak için Strategic Sport Communication Model/SSCM (Stratejik Spor İletişimi Modeli/SSCM) olarak kavramsallaştırılan bir model önerisi geliştirilmiştir. Modelin çerçevesini spor iletişimi süreci ve alanın ana unsurları (kategorileri) oluşturmaktadır. Bir yönüyle model hem teoriyi hem de pratiği birleştirmektedir. Dolayısıyla model hem süreç temelli hem de yapısal temelli bir yaklaşımdır.

SSCM, pazarlama ve yönetim gibi iletişim alanının sporla ilgili diğer bölümlerinin yanı sıra iletişimle ilgili birçok alanı ve bakış açısını kapsamaktadır ve bunlardan oldukça etkilendiği ifade edilebilir. Model, spor iletişimini bölümlere ayırarak, alanın tüm ana düzeylerini, bağlamlarını ve içerik alanlarını (örneğin, reklamcılık, yayıncılık, iletişim çalışmaları, iletişim teknolojisi, sosyal medya, gazetecilik, halkla ilişkiler) içerir. Stratejik spor iletişimi modelinin bağlamı ya da seviyeleri üç bileşenden oluşmaktadır:

Bileşen 1-Sporda kişisel ve örgütsel iletişim: Spor organizasyonu içerisinde bireyler içsel, kişiler arası ve ufak gruplar içerisinde iletişim halindedir. Ayrıca spor organizasyonunda kurumsal olarak iç ve dış çevre ile iletişim gerçekleşmektedir.

Bileşen 2-Sporda aracılı iletişim: Model içerisinde TV, radyo ve gazete gibi kitle iletişim araçları sporda aracılı iletişimin bir yönünü oluşturmaktadır. Sporda aracılı iletişimin diğer yönünü sosyal medya ya da başka bir tanımlama ile yeni medya oluşturmaktadır.

Bileşen 3-İletişim ve destek hizmetleri: Araştırma, bütünlük pazarlama iletişimi, halkla ilişkiler ve kriz yönetimi bu bileşeni oluşturmaktadır.

#### LİDERLİK VE İLETİŞİM

Bir spor organizasyonunda spor yöneticisi ve diğerleri arasında gerçekleşen iletişim örgütsel iletişimin konusudur. Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla kurumu meydana getiren birimler ile örgüt ve çevresi arasında gerçekleştirilen sürekli bir bilgi ve düşünce alışverişi ya da birimler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına imkân sağlayan toplumsal bir süreçtir.

Örgütsel iletişim genel olarak bilgi, motivasyon, kontrol ve örgütsel heyecan olmak üzere dört temel amaç çerçevesinde şekillenir. Bir spor organizasyonunda bu amaçların oluşturulmasında spor yöneticisi başrolde. Spor yöneticisinin etkili iletişim becerilerine sahip olmasının yanında etkili liderlik özelliklerine sahip olması da bu amaçlara ulaşmaya katkı sağlayacaktır.

Bir spor yöneticisinin organizasyon/örgüt içerisinde liderlik özellikleri sergilemesi organizasyon amaçlarına ulaşmak için fayda sağlayacaktır. Bu sebepten dolayı bir spor yöneticisinin liderlik özellikleri sergilemesi arzu edilir bir durumdur. Diğer alanlardaki liderlerde olduğu gibi spor dünyası içerisindeki liderleri incelediğimizde güçlü iletişimcilerle karşılaşırız. Bu noktada etkili liderlerin etkili iletişim becerilerine sahip olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır.

İletişim liderin çevresi ile kurduğu ilişkinin temelini oluşturur. Eğer bu iletişim güçlü ve etkili bir şekilde oluşur ise lider ve takipçileri arasında güven ilişkisi gelişerek sıkı bir bağ oluşacaktır. Doğru iletişim tekniklerini kullanmak ve etkili iletişim kurmak, insan odaklı bir yaşam şekline sahip liderler için oldukça önemlidir.



**DERS ADI Spor Yönetiminde Liderlik**  
**ÜNİTE ADI Spor Yönetiminde Liderler İçin İtibar Yönetimi**  
**ÜNİTE NO 7**  
**YAZAR**

## İTİBAR KAVRAMI

Yirminci yüzyılın en başarılı yatırımcılarından biri olarak gösterilen Amerikalı iş insanı ve hisse senedi yatırımcısı Warren Edward Buffett'ın itibar ile ilgili çalışanlarına “verdiğiniz kötü kararlar sonucu işletmemiz dolarlar kaybedebilir. Böylesi bir durumda çok anlayışlı olacağım. Ancak işletmenin itibarını kaybetmesine yol açarsanız çok acımasız olacağım” dediği ifade edilmektedir. Bu bakış açısı itibarın bir işletme için ne kadar önemli olduğunu açık ve net bir biçimde göstermektedir.

İtibar sadece işletmeler için değil, aynı zamanda bireyler için de oldukça önemlidir. Özellikle bir organizasyon içerisinde yöneticilerin iyi itibara sahip olması organizasyon amaçlarına ulaşılmasından, işgören verimliliğine kadar birçok farklı noktayı etkilemektedir. Kadıbeşegil; itibarın kavramsal olarak “güven ve saygınlık” kavramları ile ilişkilendirildiğini ve hep olumlu çağrışım ve kanaatler oluşturacak biçimde kullanıldığını ifade etmektedir. Ayrıca itibarın nam ve ün saldıığımız, ilişkili olduğumuz çevrelerde oluşmuş kanaatler olduğunu göz ardı etmememiz gerektiğini vurgulayan Kadıbeşegil, bir mafya babasının da, terör örgütünün de, hırçın bir futbolcunun da itibarının olduğunu belirtmektedir. O halde olumlu-olumsuz ya da iyi-kötü itibardan bahsedebiliriz.

## SPORDA LİDERLER İÇİN KİŞİSEL İTİBAR

Alanyazın incelendiğinde kişisel itibar kavramının başlarda imaj, ün, nam ve prestij gibi kavramlar ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Bunun temel nedeni muhtemelen yakın zamana kadar kişisel itibar ile ilgili yeterli tanımlamaların yapılmamasından kaynaklanmaktadır. Kişisel itibar; bireyin diğerlerinin kolektif algılarından oluşan algısal kimliği olarak tanımlanabilir. Bireyin göze çarpan kişisel özellikleri, başarıları, gösterdiği davranışlar ve belirli bir süre boyunca doğrudan gözlemlenen ve/ya da ikincil kaynaklardan elde edilen verilere bağlı olarak anlamlandırılan imajı kişisel itibarının karmaşık kombinasyonunu yansıtır. İmaj faktörü, bireyleri neyin itibarlı kıldığı, neyin motive ettiği ve kendilerini algılayış biçimleri nedeniyle profesyonel anlamda etkili olmalarını neyin önlediği konularını kapsamaktadır.

İmaj, bireylerin bir nesne hakkındaki inançları, fikirleri, hisleri ve izlenimleri arasındaki etkileşiminin bir sonucudur. İnsanları belli tutum ve davranışlara yönlendiren imaj, bireylerin çeşitli kültürel etkinlikler, reklâm ve tanıtım faaliyetleri, kitle iletişim araçlarının sunduğu bilgi ve verilerin sonucu, bu bilgilerin zihinde yoğunlaşarak anlamlandırılmasıyla ve algıya dönüşmesiyle oluşur (Gemlik ve Sığı, 2007).

İnsanlar yaşamları boyunca diğerleri ile etkileşim, iletişim ve ilişki halindedir. Bu sebepten dolayı genellikle diğer insanların onları nasıl gördüğünü önemserler. Dolayısıyla da buna uygun davranışlar sergilerler. Kişisel imaj insanların benlik algısı olup, kendileri ve başkaları tarafından nasıl algılandığını ifade eder. İmaj; bir reklam biçiminde düşünüldüğünde, dış reklamımız (beceri, yeterlilikler, görüntü, duruş, giyim vb.) ve iç reklamımızın (kişilik, tutumlar vb.) toplamıdır.

Spor organizasyonlarında spor yöneticileri organizasyon amaçlarına ulaşılmasında kilit role sahiptir. Bu yöneticilerin liderlik vasıflarına, olumlu imaj ve itibar algısına sahip olması beklenen bir durumdur. Bir lider olarak spor yöneticisinin grup içerisindeki rolü ve statüsü belirginleştikçe, bu spor yöneticisinin “grup prototipi” olarak algılanması söz konusu olur. Spor yöneticisinin “örnek” teşkil etmesi organizasyon içerisindeki ilişkilerini de etkilemektedir.

Bir lider olarak spor yöneticisinin spor organizasyonu içerisinde bireyler arası ilişkilerinin temelinde izlenim yönetimi bulunmaktadır. Bu nedenle spor organizasyonu içerisindeki çalışma ya da örgütsel yaşamın neredeyse tamamında izlenim yönetimi ile ilişkili taktik ve uygulamalara rastlanabilmektedir. İzlenim yönetimi genellikle benlik sunumu olarak da tanımlanır ve bireyin diğerleri tarafından nasıl algılandığını düzenleme ve kontrol etme süreci olarak ele alınabilir.

## SPORDA KİŞİSEL İTİBAR İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

İtibar kavramı öznel doğası gereği karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu sebepten dolayı birçok farklı kavram itibar kavramı ile ilişkilidir. Bu kavramlardan bazılarını sosyal statü, imaj, şöhret, ün, soy, meşruiyet, güvenilirlik, markalaşma ve izlenim yönetimi olarak ele alınabilir:

**Sosyal Statü:** Sosyal statü ya da toplumsal konum, bir bireyin belirli bir toplum içerisindeki konumunu ifade etmektedir.

**İmaj:** İtibar gibi imaj da sosyal olarak inşa edilmiş bir görünüştür. İmajın bireyin diğerleri tarafından algılanmasından ziyade kendisine ilişkin değerlendirmesine dayandığını öne süren yaklaşımlar bulunmaktadır.

**Şöhret:** Şöhret hem ün hem de itibar ile ilgilidir. Şöhret, sosyal bir ağ içerisinde diğerlerinin bireyi algılama biçimiyle ya da medya aracılığıyla elde edilebilir.

**Ün:** Ün kavramını “kamuoyunun yüksek düzeyde dikkatini çeken ve paydaş izleyicilerden olumlu duygusal tepkiler üreten” varlıklar olarak tanımlanabilir.

**Soy:** Soy statüye benzer şekilde tamamen bireyin dışındaki bir varlığa bağlıdır, ancak yine de bireyin itibarını doğrudan etkiler. Soy kavramı; bir bireyin ya da bir şeyin tarihi ya da menşei olarak tanımlanmaktadır.

**Meşruiyet:** Hem meşruiyet hem de itibar başkaları tarafından yaratılır (daha yüksek otorite ve kurum tarafından meşruiyet, bir izleyici tarafından itibar).

**Güvenilirlik:** Güvenilirlik; bir bireyin belirli şartlar altında ve belirli bir zaman dilimi içerisinde istenilen fonksiyonları yerine getirebilme kabiliyeti olarak tanımlanabilir.

**Markalaşma:** Markalaşma, itibar gelişimine oldukça benzemektedir. Çünkü her ikisi de kişisel kazanç ya da ödüller elde etmek için bireyin diğerlerini başarılı bir şekilde etkileme girişimidir. Kişisel markalaşmanın kurumsal markalaşma sürecini yansıttığı ve üç aşamadan oluştuğu ifade edilebilir. İlk olarak, kişisel bir marka geliştirenler temel niteliklerini belirler. Ardından, bu nitelik seti etrafında ilgi uyandıran bir “kişisel marka ifadesi” oluşturulur. Son olarak, markayı dış dünyada görünür kılmak için bir strateji oluşturulur.

**İzlenim Yönetimi:** İzlenim yönetimi bireyin diğerleri tarafından nasıl algılandığını düzenleme ve kontrol etme süreci olarak ele alınabilir.

## SPORDA KURUMSAL İTİBAR VE LİDERLİK

İtibar kavramı ile ilişkili farklı tanımlamalar mevcut olsa da “başkaları tarafından görülen ya da değerlendirilen genel kalite ya da karakter”, “şöhret, ün” ve “başkaları tarafından bir özelliğin ya da yeteneğin tanınması” biçimindeki tanımlamalar genel olarak kabul görmektedir. Bu tanımlamaları esas aldığımızda itibar kavramının yapısı oldukça açık gözükmektedir. Ancak kurumsal itibar söz konusu olduğunda, görünüşe göre itibar kavramı daha karmaşık hale gelmektedir.

**Kurumsal itibar;** “bir şirketin rakipleriyle karşılaştırıldığında tüm kilit bileşenlerine yönelik genel çekiciliğini tanımlayan, bir şirketin geçmiş eylemlerinin ve gelecek beklentilerinin algısal temsili” olarak tanımlanabilir. Bir şirketin uzun vadeli başarısı, geniş bir paydaş ağıyla olan etkileşimine bağlıdır. Bu görüş temel alındığında kurumsal itibarı oluşturmak için paydaş etkileşiminin önemli olduğunu ifade edebiliriz. İyi bir kurumsal itibarın hem maddi hem de manevi faydası vardır. Müşterilerden çalışanlara, sivil toplum kuruluşlarından yasa koyuculara kadar tüm paydaşların bir kuruluş hakkında olumlu hissetmeleri önemlidir ve bu olumlu düşünce bir kuruluşun zor zamanlarda varlığını sürdürmesi için katkı sağlar. Ancak itibar bundan çok daha değerlidir. Daha iyi itibara sahip kurumlar, istihdam için daha fazla ve daha iyi adayları cezbeder, sarf malzemeleri için daha az öder, ağızdan ağıza iletişim sayesinde pazarlama iletişimi için daha az maliyet harcar ve daha fazla kâr elde eder. İtibar, bir şirketin gerçek değerine değer katar; yani, piyasa değeri genellikle varlıkların defter değerinden daha fazladır. Örneğin, iyi bir itibar, bir spor kulübünün çok daha kolay bir biçimde sponsor bulmasına yardımcı olur.



**DERS ADI Spor Yönetiminde Liderlik**

**ÜNİTE ADI Spor Yönetiminde Liderlik ve Liderlik Becerileri**

**ÜNİTE NO 8**

**YAZAR**

İletişim süreci; kaynağın, alıcıya iletmek istediği mesajı uygun kanalı seçerek kodlanması ile başlamakta, ilgili mesajın alıcıya ulaşması ve bir geri bildirim vermesi ile son bulmaktadır. Süreç içerisinde kaynak ve alıcı arasında bir mesaj alışverişinin olması beklenmektedir. Yani, iletişim sürecinde akışın iki yönlü olması beklenir. Sibernetikte bir bilgi kaynağından tek yönlü bilgi iletimine "enformasyon", karşılıklı bilgi alışverişine ise, "komünikasyon ya da iletişim" adı verilmektedir. Tüm bu süreçlerin gerçekleşmesini çevre (gürültü) ve çevreye bağlı unsurlar doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir.

**ETKİLİ LİDERLİK**

Liderlik şaşırtıcı oranda nadir bir yetenektir; öyle ki çoğu zaman lider olarak kabul edilen kişilerin bu özelliği doğuştan getirdikleri düşünülmektedir. Oysa liderlik bileşenlerine ayrıldığında her biri öğrenilebilir ve geliştirilebilir belli duygusal becerilerle karşılanmaktadır: kararlılık, amaç duygusuna sahip olmak, duygusal esneklik (resilience) gibi... Değişen teknolojik ve ekonomik zemin, hızla ve büyük oranda kalıcı olarak değişen iş yapma biçimleri, liderlik becerilerini hiç olmadığı kadar yaşama hatta günlük hayatın içine yerleştirmektedir.

Etkili liderlik becerileri, iyi yönetimin can damarıdır. Yöneticiler, temel gereklilikleri ve teknikleri öğrenerek daha başarılı olma şansını gerçeğe dönüştürebilirler, ancak bunları anlamak ve uzmanlık kazanmak için zaman ayırmak gereklidir.

**Sportif Organizasyonlarda Liderlik**

Kişi, liderlik davranışını doğumla birlikte getirdiği özelliklerden değil, sonradan öğrendiklerinden almaktadır. Dolayısıyla etkili liderler, yetiştirilebilir. Takım arkadaşları ile etkileşim biçimi, yetkinin devri, planlama yapma, denetleme ya da hedeflerin belirlenme şekli, öğretilebilecek şeylerden yalnızca birkaçıdır. Bu yaklaşıma göre liderin grubunu zafere taşıyacak davranışlarda bulunması, kendisinin başarısını da beraberinde getirmektedir.

Teknolojik gelişmelerin şekillendireceği geleceğin spor alanlarında rakiplerini iyi analiz edebilen, kendi dışındaki faktörlerin kendi takımı üzerinde yarattığı etkileri değerlendirebilen ve etkili bir değerlendirme yapan liderler her zaman ön plana çıkmaktadır.

Kritik anlarda son kararı vermenin yükü çoğu zaman birkaç kişinin üstündedir. Var olan şartlar içerisinde koşulların gerçek ağırlığını tartabilen, doğruluklarını ölçebilen ve değerlendirme yeteneğini iyi kullanabilen kişiler doğru kararları alabilirler. Bu yüzden etkili liderlik bir organizasyonda en önemli kuvvet çarpanıdır ve sanatsal bakış açısına ihtiyaç duyar. Analiz yeteneği gelişmiş liderler kendi faaliyet alanlarında yeterli bilgi sahibidir ve yeni karşılaştığı durumu tüm boyutlarıyla inceler, keşfeder, mantıklı tahminlerde, varsayımlarda bulunur, düşüncelerini gerekçelendirir, bazı sonuçlara ulaşır, ulaştığı sonucu açıklayabilir ve savunabilir. Söz konusu "liderlerin muhakeme" yeteneği ise insana özgü, düşüncenin ileri basamaklarında ortaya çıkan bir yetenektir (Satur, 2018). Kişisel farklılıklar gösterse de öğrenilebildiği bilimsel olarak kabul edilmektedir.

**Liderlik ve rol**

Toplumun izin verdiği ve hoş karşıladığı davranışlar birlikteliği ile norm (kurallar) dizisi ortaya çıkmaktadır. Bu şekilde birey, toplumsal yaşam içerisinde nasıl davranması gerektiğini, hangi davranışların toplumsal onay alacağını bilmektedir. Bu şekilde topluluk içerisinde düzen kurularak belli davranış standartları oluşmakta bu da düzenin muhafaza edilmesine yardımcı olmaktadır (Birkök, 2011). Toplumsal normların bireylere attığı roller birey tarafından ortaya konulmadığında bireyin dahil olduğu toplumsal grup, kişiye dışlama, ötekileştirme gibi bazı manevi yaptırımlar uygulayabilmektedir.

Liderlik belli koşullarda organizasyon, kurum ya da örgütlerde grup hedeflerinin gerçekleştirilmesi için bir bireyin başka bireylerin davranış ve faaliyetlerini etkileyerek yönlendirdiği süreçtir. Liderlik aslında liderin yaptığı şey ile ilgili olan sürecin adıdır (Koçel, 2001). Liderlik rol ve yeteneklerine dair birçok özellik literatürde yer alsa da liderlik sadece kişilik veya bir yetenek konusu değildir. İnan (2014), en iyi liderlerin birbirlerinden çok farklı karakter ve kişilik ortaya koyduklarını, sergiledikleri davranışların ve

değerler bakımından oldukça farklı olduklarını belirtmektedir. Bunca farklılık içerisinde etkin liderlerin ortak özellikleri, grup hedeflerine ulaşmada yapılması gerekenleri en doğru şekilde yapmaları, doğru planlamalar geliştirerek sorumluluk bilinci ile hareket etmeleri, etkileşimi güçlü hale getirip yeni fırsatların değerlendirilmesine odaklanmaları ve tüm bunları 'biz' bilincini içselleştirerek hareket etmeleridir (İnan, 2014).

#### Liderlik Becerileri ve Yönetimi

Liderlik aslında kavram olarak bir pozisyonu veya mesleği değil beceriyi ifade eder. Liderlik becerisi ise kişinin birçok farklı beceriye sahip olması, bunları ustaca uygulayabilmesidir.

Liderler, her şeyden önce insanları etkileme gücüne sahip kişilerdir. Takip edilir, taklit edilir ve örnek alınır. Liderler yaratıcılıkları, vizyonerlikleri, pozitif enerjileri, yorulmak bilmeyen yapıları ile insanlara ilham verirler. Liderler yenilikten ve değişimden yanadır. Değişim olmadan gelişimin de olamayacağını bilirler.

Bir lider hangi becerilere sahip olmalıdır?

Liderlik becerileri denildiğinde birçok farklı beceriden bahsedebiliriz. Bu becerilerin en başında iletişim gelir. Bir liderin insan ilişkileri kuvvetli olmalıdır. Bunun için de bir lider iletişim tekniklerini en üst seviye kullanabilmelidir.

Liderlik becerileri kapsamında koçluk için ayrı bir sayfa açılmalıdır. Liderler, koçluk kavramını ve koçluk tekniklerini de iyi bilmeli ve liderlik ederken bu bilgilerden de faydalanmalıdır.

İster iş hayatında ister kişisel hayatta olsun, başarılı olmanın yolu amaçların belirlenmesinden geçmektedir. Amacı olmayan yelkenliye hiçbir rüzgâr fayda vermez. Liderliğin en temel koşulu amaç uğruna çabardır. Bu amaç "SMART" olursa sonuç alınabilir. Nedir bu Smart hedef belirlemek;

SMART kısaltmasını çoğu okuyucumuz bilir. Spesific (Spesifik), Measurable (Ölçülebilir), Achievable (Ulaşılabilir), Relevant (İlgili), Timed-Bound (Zaman sınırlı) kelimelerinin baş harflerinden oluşmuş, anlamı da "Müstaid" yani "Zeki, becerikli" anlamına gelmektedir.

Doğru yönlendirme zaman kazandırır, çalışanların yetkinliklerini artırır, yöneticinin kendisinden sonra gelecek kişilerin yetiştirilmesini sağlar, çalışanları cesaretlendirerek motive eder. Çalışma ortamında yönlendirme aktif hale getirildiğinde, çalışan performansında artış yakalandığı görülmektedir.

Çalışanları yönlendirmek için aşağıdaki öneriler yol gösterici olmaktadır;

- Beklentiler açık ve anlaşılabilir bir şekilde belirtilmeli. Amaçlar, vizyon ve misyon yerine getirilişine ilişkin beklentileri açık ifade etmeli.
- Sonuçta ortaya ne çıkacağı tanımlanmalı. Bu sonuca ulaşmanın gerektirdiği becerileri, yetenekleri, özellikleri işle bağlantılı olarak tanımlamalı.
- Hataya da izin verilmeli. Olası hataları ve bu hatalardan nasıl ders alınması gerektiği vurgulanmalı. Özellikle küçük hatalar maliyeti düşük derslerdir.
- Yönlendirme yapılacak kişiye rehberlik yapılmalı. Destek verilmeli ve destek alacağı diğer kaynaklar belirtilmeli.
- Başarı kutlanmalı. Kişisel başarılar, takım başarısı için ciddi bir kazançtır.

Beklentilerin çalışanlar tarafından bilinmesinin sağlanması liderlik becerilerinin temel unsurlarından birisidir. Beklentiler dilek ve temenniler gibidir. Hedefe ulaşmak için çok sayıda beklenti olabilir ama başarılı olunmak isteniliyorsa beklentiler tanımlanmalıdır. Doğru iletişim ile beklentiler çalışanlara aktarılmalıdır.

Lider konumunda olmak liderlik yapmak için yeterli değildir. Çünkü bir takımın lideri olduktan sonra, o takımın üyelerinin kabulünü kazanmak ve onları etkilemek gerekmektedir. Yönetici, departman sorumlusu, başkan ya da yalnızca bir patron olarak liderlik unvanının elde edilmesi takım liderlerine hiç beklenmedik düş kırıklıkları yaşatabilir. Takımda çalışanların lideri kıskanacakları da bir gerçektir. Çünkü kimine göre o göreve siz değil, onlar yakışırdı.



**DERS ADI Spor Yönetiminde Liderlik**

**ÜNİTE ADI Spor Yönetiminde Liderlik ve Takım Çalışması**

**ÜNİTE NO 9**

**YAZAR**

Gelişme ve değişimlere zamanında uygun karşılık vermek, takımların performansını yükseltmek genelde yönetim ve organizasyon, özeldense özel bir yönetim anlayışı ve uygulamasına dönüşen takım çalışması ve liderlik ile ilgili çalışmaların yakından izlenmesini gerektirmektedir. Oluşmuş bir grup içerisinde birtakım faaliyetlerin olması olasıdır. Öte yandan günümüzde birçok insan bir grup ortamında bir araya gelerek ortak amaçlar için iş birliği yapmaktadır. Üzerinde durulması gereken ise bir grup nasıl takım olur? Grup ve takım arasındaki farklar nelerdir? Takım çalışmalarının kendi dinamikleri içinde en önem taşıyan unsur olarak takım çalışmasında lider kimdir ve liderin özellikleri nelerdir?

**TAKIM ÇALIŞMASI İLE GRUP ÇALIŞMASI ARASINDA FARKLILIKLAR**

Gruplar örgüt içinde biçimsel ve biçimsel olmayan yollarla ortaya çıkarken, takımlar örgütün amaçlarını ve hedeflerini geliştirmek için biçimsel bir biçimde oluşturulmaktadır. Takım çalışmalarında yetki ve sorumluluk paylaşımı söz konusu iken gruplarda böyle olmayabilmektedir. Gruplarda liderlik birileri tarafından üstlenilirken takımlarda liderlik takım üyeleri tarafından paylaşılmaktadır. Takımda üyeler birlikte çalışmakta, ödülleri paylaşmaktadır. Gruplarda ise bireysel çabalar söz konusudur ve ödüllerin paylaşımı sınırlıdır. Takımlarda üyelerin farklılıkları ve birbirleriyle etkileşimleri ile sinerji etkisi yaratılırken, gruplarda bu nadiren görülmektedir. Dolayısıyla şu sorunun yanıtı önemlidir... bireysel çalışma mı, grup çalışması mı yoksa takım çalışması mı?

Klasik çalışma gruplarının tersine, takım bir yöneticinin yönlendirmesi doğrultusunda aynı oda içerisinde birlikte çalışan insan grubundan fazlasını ifade eder. Takım; yetenekleri birbirini destekleyen az sayıda insandan oluşur. Takım içindeki her bir üye kendisini ortak amacın gerçekleşmesi için adar ve amaç için kendilerini sorumlu tutarlar. Burada üyeler liderlik görevini kendi aralarında paylaşırlar. Bireysel ve ortak sorumluluk alırlar. Takımın kendisinin ortaya koyduğu önceden belirlenmiş bir takım amacı vardır ve bu amacı gerçekleştirmek için üyeler ortak bir çalışma gerçekleştirirler. Takım içerisinde performans doğrudan takımın ortak çalışmaları üzerinden ölçülür. Açık uçlu münakaşalara ve etkili sorun çözmeye dayalı bir araya gelmelere yönlendirilir.

**Takım Çalışmasının Ortaya Çıkışı**

Takım çalışmasının geçmişine baktığımızda, özellikle 1980'li yılları belirleyici bir başlangıç olarak kabul edebiliriz. 1980'ler boyunca Batı toplumlarının ekonomilerinde gözle görülür bir düşüş yaşanmasıyla birlikte, örgütler bu durumun nedenleri ve çözüm yolları üzerinde bir arayışa girmişlerdir. Batılı toplumlar için ekonomik anlamda dramatik bir düşüşün yaşandığı bu dönemde, dünyanın ekonomik liderliğine soyunan Japonya'nın başarısı Batılı toplumların merakını uyandırmış ve bu başarının arkasındaki nedenler sorgulanmaya başlanmıştır.

Takım çalışmasını gerektirmeyen durumlarda yani bireylerin kendi başlarına daha etkin yapabilecekleri ya da sadece koordinasyonla halledilebilecek işlerin takımlara havale edilmesi havanda su dövmek gibi zaman ve enerji kaybı ve hayal kırıklığına yol açar. Bir takımın olması için öncelikle takım çalışmasına gerek duyuran bir faaliyet ya da çalışma alanının, insanların ve takımın amacının, faaliyetler için gerekli olan materyalin, kaynakların ve zamanın bulunması, farklı yeteneklere ve becerilere sahip insanlarca ortaklaşa yapılması gereken bir işin ve ortaya çıkarılması gereken ürünün bulunması gerekmektedir.

**TAKIM ÇALIŞMASININ ÖNEMİ VE YARARLARI**

Takım çalışması, yetki ve sorumlulukla birlikte, bilgi deneyimin paylaşımı ile bireyler eksikliklerini tamamlamakta, üyeler birbirlerinin açıklarını kapatmalarına izin vermekte dolayısıyla insanların daha az gerilimli ortamlarda tüm yaratıcılıklarını kullanmalarına olanak sağlamaktadır. Takım çalışması ile çalışanlar arasında sinerji etkisi yaratılmakta, işler daha az eleman aracılığıyla yapılmakta böylelikle eski tarz çalışma biçimlerinden vazgeçilmektedir.

Sonuç olarak takım çalışmasının potansiyel avantajlarını özetlersek; takımın farklı yetenek ve tecrübelerin bir araya gelmesiyle ortaya çıktığını düşünerek, takımların problem çözümüne odaklanarak yeni iletişim süreçleri oluşturma eğiliminde olduklarını söyleyebiliriz.

Tüm bunların yanında takım çalışmasının bazı sakıncaları olabileceğini de dikkate almak

gerekmektedir. Takım çalışmasının potansiyel dezavantajları; takım üyeleri birbirleri ile iletişim kurabilmek için çok fazla enerji ve zaman harcarlar. Buna bağlı olarak iş kötü olarak etkilenebilir. Takım içerisinde bulunmak bazı insanların doğasına aykırı olabilir. Bu insanlar takım içine girdiklerinde çekinebilir ya da kıyıda kalabilir. Örgüt içerisindeki takımlar birbirleriyle rekabet halinde bulunabilirler. Bu da kuruma zarar verir. Takımlar hedefe giden yolda başarılar kazandıkça yöneticilerine duydukları ihtiyaç da bununla orantılı olarak azalmaktadır. Takımlar büyüdükçe üyelerden bazıları işten kaçma eğilimine girebilmektedir. Bu da takım içerisinde adaletsizliğe sebep olmaktadır.

#### Takım Oluşum Aşamaları

Takımların aniden, kendiliğinden oluşan gruplar olmadıkları görülmektedir. Doğru eş güdümlenmiş bir takım meydana getirmek için önemli bir vakit bunun yanında da üyelerin kendi aralarında önemli ölçüde iletişim kurmalarına ihtiyaç vardır. Eğer takımın üyesi olan kişiler etkileşimde bulunabilmek adına vakit bulamıyorlarsa, grubun doğru eş güdümlenmiş bir takım olması ihtimali pek mümkün olmayabilir. Takımların oluşum aşamalarıyla alakalı en önemli araştırma Bruce Tuckman'ın çalışmasıdır. Tuckman'ın 1965 yılında yayınladığı çalışması her grup için kolaylaştırıcı niteliktedir. Tuckman bu çalışmada takımların oluşum aşamalarında geçtikleri adımları “forming-biçimlendirme”, “storming-beyin fırtınası”, “norming-standartlaştırma”, “performing- uygulama” ve “adjourning-dağılma” şeklinde belirtmiştir (Tuckman, 2001).

Biçimlendirme (Forming) Takım gelişiminin bu aşaması boyunca, üyeler diğer üyelerle tanışır. Aynı zamanda iş hakkında ve kişilerarası ilişkileri uygun davranış ve kuralları belirlerler. Bu aşamada takım üyeleri takımdaki yerleriyle ilgili belirsizlik ve kaygı yaşamaktadırlar. Beyin Fırtınası (Storming) Bu aşamada takım üyeleri arasında fikir ayrılıkları ve tartışmalar yer almaktadır. Üyeler kendi aralarında takımın misyonunu tartışır. Takım daha önce belirlediği hedeflerine yürümeye başladığında, üyeler takımın kendi heyecan ve beklentilerine uygun olup olmadığını keşfetmeye başlarlar. Standartlaştırma (Norming) Takım gelişiminin bu evresinde, üyeler arası iletişim gelişir. Lider ve üyeler arasında işbirliği başlar. Üyeler arası uyum artar ve karşılıklı destek başlar. Uygulama (Performing) Bu aşama boyunca takım ilişkileri ve lider hakkındaki sorular açığa kavuşturulmuştur. Takım tamamen gelişmiştir ve çalışmaya hazırdır. Üyeler tüm enerjisini işin en iyi şekilde yapılması için harcamaktadır. Takım üyeleri, takım performansının en iyi olması için liderin yardımını kabul eder ve iyi ilişkiler kurar. Dağılma (Adjourning) Bu aşama takımın sona erdiği aşamadır. Sonuçlar toplanmaya başlanmıştır. Üyeler duygusal olarak yüksek morale sahiptirler fakat ayrılacakları için de ortamda kederli bir hava vardır. Başarılar kutlanır. Üyeler dağılmak ve yeni işlere koyulmakla ilgilenir.

#### Etkin Bir Takım Çalışmasında Yer Alan Özellikler

Yüksek performanslı takımlar yalnızca iş ile ilgili hedeflere ulaşılmasında değil hedeflere ulaşılırken takım üyelerinin gereksinim ve çıkarlarının karşılanmasında da etkilidir. Takımların başarısı; ortak amaçlar, beceri ve yeteneklerdeki farklılıklar, açıklık, tutarlılık, dürüstlük, karşılıklı güven, farklılıklara saygı, sürece ve içeriğe gösterilen özen, açık iletişim, öz saygı, etkileşim ve katılım, liderlik, motivasyon, ortak karar alma ve sorun çözme arayışı, yeniliğe ve yaratıcılığa odaklanma... özellikle de takım ruhu... gibi konuların tamamıyla ilgilidir. İyi bir takımda üyelerin, takımın ve yönetimin nitelikleri önemlidir.

Farklı kişilerin oluşturdukları takımların, amaçlarına ulaşması ya da başarılı bir performans göstermeleri, sahip oldukları özelliklere bağlıdır. Etkili bir takımın sahip olması gereken özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Akdemir, 2008)

**Doğru Üyelerden Takım Oluşturma:** Takım oluşturmadan önce, takımın görev tanımlarının yapılması gereklidir. Böylelikle bu görevleri uygulayabilecek doğru kişilerin takım üyeleri olarak seçilmesi söz konusu olabilir. Seçilen kişilerin farklı özelliklere sahip olması, takımın etkinliğini çeşitlendirmek ve yükseltmek için gerekli unsurlar arasında sayılabilir. Ortak Amaç, Vizyon ve Misyon Ulaşmak:

Oluşturulan takımlar, performans gösterdikleri örgütün vizyon ve misyonunu gerçekleştirmeye doğrudan katkıda bulunmalıdırlar. Belirlenen vizyon ve misyonun; oldukça net, açık, anlaşılır, gerçekleştirilebilir, gözlemlenebilir ve ölçülebilir olması gerekmektedir. Amaçlar, takımların varlık nedeni oldukları için herkesin anlayacağı ve katılacağı bir biçimde belirlenmelidir. Güçlü Bir Takım İletişimi ve Sinerji: Takım içinde farklı yetenekte, beceride ve bilgi düzeyinde birçok insanın bir arada iş yapabilmesi ancak ve ancak aralarında güçlü bir iletişimin sağlanmasıyla mümkün olabilir. Takım etkinliği için üyeler arasında açık ve yoğun bir iletişim olmalıdır. Aidiyet Duygusu: Takımda çalışan herkes kendini takımın bir parçası ve tamamlayıcısı olarak görmelidir. Bu durum; amaçların, vizyonun, misyonun, takıma bağlılığın ve takım kültürünün bir parçası olmanın gerekliliğidir. Paylaşılan Başarı: Takım performansının en önemli göstergesi; belirlenen amaçların gerçekleştirilmesidir. Takım üyelerinin kendilerine verilen görevleri en iyi şekilde gerçekleştirmeleri, ulaşılan ve paylaşılan bir başarıyı ifade etmektedir. Yetki ve Sorumluluk Paylaşımı:

Takım olmanın temelini takım üyelerinin aynı yetkiyi kullanmaları ve buna ortak olmalarıdır. Takım üyelerinin yetki kullanırken kararlarındaki birliktelikleri aynı düzeyde sorumluluklarına da yansıtacaktır. Yenilikçilik ve Yaratıcılık: Takımlar ortaya çıkan değişim ve yeniliklere ayak uydurmak zorundadır. Takımlarda yenilenmesi gereken faaliyet

alanları; amaçlar, planlar, yöntemler, süreçler ve görevlerdir. Takım Ruhu: Takımı oluşturan her bir üye, takıma tam anlamıyla bağlılık duymalıdır. Takımın amaçlarına inanmak ve yönelmek, takım bağlılığı adına önemli bir göstergedir.

Tüm bu özelliklerden yola çıkarak bir takımı oluşturan unsurların neler olduğu takımların temel özellikleri, başarılı takımlarda işlerin nasıl yürütüldüğünü, başarılı takım çalışmasında takım üyelerinin yapması gerekenlerin neler olduğunu ve takım oluşturma sürecinin adımlarını incelemek takım çalışması içerisinde liderin önemini belirlemek fayda sağlayacaktır.

#### TAKIM ÇALIŞMASINDA LİDERLİK

Liderlik, çok sayıda kitap ve makalede rastlanılabilecek, güncelliğini yitirmeyen, ilgi ve dikkati her alanda üzerine çeken bir konudur. Alanyazında fazlaca karşılaşılmamasına rağmen, liderlik hala cevaplanmamış birçok soruyu ve tartışmayı barındırmaktadır. Kuramsal hayatın en önemli problemlerden bir tanesi, tek tip liderlik tanımlarının olmamasıdır. Alanyazına yansıyan bulgular genellikle liderlerin nasıl davrandığı, liderlerin bireysel özelliklerinin neler olduğu, liderlik türleri ve onların tanımlanması ile ilgilidir.

Liderlik bir kişinin çeşitli güç kaynaklarını kullanarak başkalarının davranışlarını ve faaliyetlerini etkilemesi ve onları belirlediği amaçlara doğru yönlendirme ve harekete geçirme sürecidir. Liderlik süreci; lider, izleyiciler, gerçekleştirilen iş ve içinde bulunulan ortam koşullarına ilişkin bir süreci tanımlamaktadır. Etkileme sürecinde, kişinin etkileyebileceği kişilerin sayısını tanımlamak için kullanılan güç alanı; kişinin başkalarını etkileyebildiği konuları tanımlamak için kullanılan güç konusu; kişinin başkalarını etkilemek için yararlandığı kaynakları tanımlayan güç unsurları özellikle önem taşımaktadır.

İyi bir lider, her zaman bu kuralları uygular, günlük faaliyetlerinde bu davranışları sergiler ve bunlar çerçevesinde değerlendirilir. Tüm üyeler tarafından bekleneceği üzere liderler, işlerini bu kurallara uygun olarak yönetmelidir. Diğer taraftan tüm üyelerin inisiyatif alarak, bilgi ve becerilerini sürekli geliştirme konusunda sorumluluk ve isteklilik göstererek, yürütülen işleri desteklemeleri beklenmektedir.

Takım lideri, takım çalışmalarında en önemli unsurlarından biridir. Takımın amaçları, vizyonu ve misyonunu takım üyelerine anlatan, onları bunlara inandıran ve benimseten, takımı oluşturan kişilerdir. Takım üyelerine roller ve görevler verirken onlar arasındaki çalışmaları uyumlaştırır, onların birbirlerine ve takıma bağlılığını artırırlar, onlar arasındaki işbirliğini geliştirirler.

Güçlü bir liderlik, iyi bir iletişim, paylaşılmış ortak amaçlar ve değerler, takım kültürü, insanlar arasındaki güven ilişkisi ve motivasyon takım çalışmalarının başarısında oldukça önemli rol oynar. Bunun karşıtı olarak, çalışanların yetkinliğinin arttıkça, liderler günlük işler, işlemler ve işlemler ile daha az zaman kaybedecek, asıl işlerine daha fazla zaman ayırabilecektir.

#### Takım Çalışmasında Liderin Rolü ve Önemi

Liderler güçlerini kendilerine inananlardan alırlar. Liderliğin sürekliliği için de liderin gücünü çevresindekilerden aldığıının bilincinde olması gerekir. Lider, hem öncü, hem kolaylaştırıcı, hem de takip edendir.

Takım çalışmasının başarısı doğrultusunda takım liderinin başarısından bahsedilebilir. Takımın başarısı lidere, liderin başarısı da ciddi oranda takımın başarısına katkı sağlamaktadır.

Destekleyici liderler, takım üyelerinin sorumluluk üstlenmesini özendirerek, görev ve sorumluluk üstlenenleri ön plana çıkarmak üzerine, üyelerle birlikte ortak çalışırlar. Destekleyici lideri olan takımlar diğerlerine kıyasla daha üst seviyede yöntemler ortaya atabilmekte ve buna bağlı olarak verimliliklerini arttırabilmektedirler.



**DERS ADI Spor Yönetiminde Liderlik**  
**ÜNİTE ADI Spor Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Liderlik**  
**ÜNİTE NO 10**  
**YAZAR**

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Modern yaşamda kilit bir öneme sahip olan örgütler, bireyin sürekli iç içe olduğu kurumlardır. Ticari ve endüstriyel şirketler, okullar, hastaneler, hapishaneler gibi devlet kurumları her daim iç içe yaşadığımız örgütsel yapılardır.

Örgütler, insan faktörünün dahil olduğu her tür disiplinin ilgisini çekmektedir. İşletmeden kamu yönetimine, psikolojiden sosyolojiye kadar birçok farklı disiplin, örgüt yapısını, örgütün iç dinamiklerini, başka kurumlarla ilişkilerini, bireyler ve toplum üzerindeki etkisini, oluşturdukları değerleri ve kültür örüntülerini, ortaya koymaya çalışmaktadır.

Örgüt kültürü, kurumun karakteri olarak kabul edilmektedir. Hangi alandan olursa olsun her örgütün güçlü ya da zayıf, iyi ya da kötü bir kültürü vardır.

Türk Dil Kurumu kültürü “tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü” olarak tanımlamaktadır.

Kültür, toplumsal dünyada toplumsal araçlar ile aktarılan her şeydir.

Kültür, toplumun en önemli öğelerinden biri olan insanın sahip olduğu bilgi, inanış, alışkanlıklar ve sahip olduğu diğer yetenekleri de kapsayan oldukça karmaşık bir bütündür.

İnsanlar tek başlarına yapmaya güçlerinin yetmediği faaliyetleri geçmişten beri iş birliği yaparak halletmeye çalışmışlardır. Bu şekilde iş birliği gerektiren faaliyetleri yapabilmeyen yollarından bir tanesi örgütlenmedir.

Örgüt kültürü, iş görenlerin tutum ve davranışlarını, çalışma ortamının genel görünümünü biçimlendiren, çeşitli semboller yolu ile öğrenilip öğretilen, nesiller arası aktarılabilen değerler, düşünceler ve kuralların bütünüdür. Örgüt kültürü kavramı ile ilgili şunlar söylenebilir;

Örgüte üye kişilerin paylaştığı değerlerdir.

Örgütte işlerin yapılma ve yürütülme biçimidir.

Örgüte karakter kazandırarak onu ötekilerden ayırmaktadır.

Baskın ve ortaklaşa değerlerden oluşmaktadır.

Kendi içinde hikayeleri, inançları ve sloganları olan bir yapıdır.

Örgütsel başarıyı direkt etkileyen bir sistemdir.

Örgüt kültürü ile örgütler kuruldukları andan başlayarak seneler içinde örgüt yönetiminin sorumluluğunu alan mirasçıların, çevreleri ve çalışanlarıyla gerçekleştirdikleri iletişim, etkileşim, inançlar ve davranışlar biçiminde oluşmaktadır. Örgütte ortaya çıkan bu kültüre sürekli maruz kalan örgüt üyeleri zaman içinde bu kültürü öğrenerek benimsemekte, örgüte yeni katılan üyelerin bu kültürü kazanmasına yardımcı olmaktadır.

Örgüt Kültürünün Oluşmasında Etkili Olan Faktörler

Örgüt kültürünün oluşması için de birtakım unsurların varlığı gerekmektedir.

Örgütsel değerler

Örgüt kültürünün oluşumunda öne çıkan temel unsurlar bir tanesi olan değerler, örgütte başarı kriterlerini ortaya koyan, başarıyı tanımlayan kavram ve inanışlardır.

En genel anlamda değerler, insanların günlük hayatlarında devamlı olarak başvurdukları kararların alınması, tutum ve davranışların oluşturulmasında önemli etkisi olan manevi referanslardır.

Normlar

Normlar, örgütün değerlerine uygun olarak biçimlenmektedir. Örgüt normları, örgüt üyelerinin gerçekleştirdiği ve yine örgüt üyeleri tarafından benimsenen davranış kurallarıdır. Örgütün normları örgüt üyelerinin ortaya koyduğu davranışların öngörülmesine yardımcı olmaktadır.

Simgeler

Simgeler örgüt kültürünün açıkça dış dünyaya sunulmasının önemli birer göstergeleridirler. Logolar, sloganlar, örgütü temsil eden amblemler, maskotlar vb. örgütteki simgelere örnek olarak gösterilebilir.

Efsane ve öyküler

Efsaneler ve öyküler, örgütün geçmişin önemli rakipleri ile nasıl rekabet ettikleri ve onlarla nasıl başa

çıktıkları, ekonomik gerilemelerden hangi hamlelerle nasıl başarılı çıktıkları, yeni ve heyecan verici bir ürünü nasıl geliştirdikleri vb. içermektedirler. Bunlar örgütün yalnızca temel misyonları ve hedeflerini aktarmakla kalmaz aynı zamanda örgütün karakterini, ideolojisini ve yapısını da ortaya koymaktadır.

Dil

Her örgüt kendine has bir dile sahiptir. Çalışanların kendi aralarında kullandığı kelimeler yalnızca örgüt içinde anlamlıdır. Örgüt dışında kullanılan bu kelimelerin bir anlamı yoktur.

Örf ve adetler

Örf ve adetler, devamlı olarak yinelenen ya da gündelik örgüt içi etkinliklerde görülen davranışlardır.

Lider ve kahramanlar

Lider ve kahramanlar kendi karakterlerinde örgütün genel yapısını yansıtan temsilcilerdir.

### Örgüt Kültürünün Boyutları

Örgüt kültürünün ölçülmesi ve belirlenmesinde 10 temel boyut ileri sürülmektedir. Bunlar; bireysel özerklik, risk toleransı, yön, bütünleşme, yönetimin desteği, kontrol, kimlik, ödül sistemi, fikir ayrılıklarına gösterilen tolerans, iletişim modelleridir.

Bütün bu boyutların birlikteliği ile örgüt kültürünün bir portresinin ortaya çıktığı ve bu boyutların birleşimi ile örgüt kültürünün oluşturulduğu ileri sürülmektedir. Örgüt kültürünün bu boyutları ile işlerin ne şekilde yapıldığı ve çalışanlardan beklenenlere yönelik bir temel oluşmaktadır. Bu şekilde çalışanlar örgüt ile alakalı öznel ve bütüncül bir anlayışa sahip olmaktadır.

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE LİDERLİK

Lideri idareci ve yöneticiden farklı bir noktaya oturtan işlevi, onun örgüt kültürü oluşturmaya yönelik olan ilgisidir. Liderler örgüt kültürü oluşturma sürecini başlatmaktadırlar. Bu kültürün yönetilmesi, geliştirilmesi ve gerekli görüldüğü taktirde değiştirilmesi noktasında da görev almaktadırlar. Örgüt kültürünün üç ana kaynağı; örgütlerin kurucu liderlerinin temel değerleri, inanış ve varsayımları; örgütlerin kuruluşu ve gelişmesi sürecinde çalışanların kazandığı tecrübeler; örgüte yeni katılan üyelerin ve liderlerin örgüte getirdiği yeni değerler, inanış ve varsayımlar.

Tipik bir örgütte kültürün oluşturulması süreci çoğunlukla şu adımları içermektedir;

- Girişim fikri olan bir veya birden fazla kişi (kurucu) bulunmaktadır.
- Kurucu lider bir ya da daha fazla bireyi bir araya getirerek kendisi ile ortak bir hedef ve vizyonu olan kemik bir kadro oluşturmaktadır. Bu kadroda yer alanların her biri girişim fikrinin mantıklı, uygulanabilir, risk almaya ve yatırımlar yapmaya değer olduğu düşüncesindedirler.
- Kurucu grup olarak da adlandırabileceğimiz kemik kadro, örgütün oluşturulabilmesi için organize bir biçimde çalışmaktadır. Fon toplama, patent alma, çalışma alanı bulma vb. işler ile ilgilenerek örgütün oluşturulması sürecine dahil olmaktadır.
- Son olarak örgüte yeni kişiler dahil edilir ve ortak bir tarihin inşa edilme süreci başlamaktadır. Örgüt kültürü yönetimin sahip olduğu, yönlendirilmeye müsait bir ortak bilinçtir. Liderler örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde örgüt kültürünü iyi bir şekilde kullanmaktadırlar. Bu açıdan ele alındığında kültür, örgütsel başarıda önemli bir araçtır. Bu öylesine önemlidir ki bazı yaklaşımlar, örgüt içinde uygun kültürün yaratılmasının örgütsel başarıyı ortaya çıkaracağını savunmaktadırlar.

Lider, mevcut koşulları yeni ve kalıcı değerlerin üretilmesi için yeniden işleyerek, gerekli gördüğü zaman değiştirerek örgüt oluşturmakta, deyim yerindeyse bir kurum oluşturma sanatı icra etmektedir. Böyle bir lider ise;

- Anlam oluşturan, düzenleyen ve etiketleyendir.
- Sembolü, ideolojiyi, efsaneleri, dili ve törenleri yaratan, gerektiğinde değiştirip dönüştürebilendir.
- Örgütün yapısını hareketlendiren, harekete geçiren ve esneklik kazandırandır.
- Örgütün ve kültürünün bir çeşit mimarıdır.
- Yükselten, özendirir, ilham verendir. Örgütün öteki üyelerini yeniliğe teşvik eder. Çalışanlara kendilerini yüceltilmiş hissettirir.
- Verdikleri güven ve coşku takipçileri ile bütünleşmelerini sağlar.
- Hem kendisini hem de takipçilerini motive eder. Örgütün diğer üyelerinin yaşamlarına değer verir.
- Değişen koşullara uygun olarak hareket eder. Değişen koşullar örgüt içinde birtakım değişimler gerektirdiğinde bu değişimler için tüm çalışanların elini taşın altına koymasını gerektirmektedir. Bunun olabilmesi için de liderin ikna ediciliği önemlidir.

### Spor Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Liderlik

İnsanlık dünyada yerini aldığı günden beri başka kültür ve konumlarda olan toplulukları bir araya getiren tarihi ile spor, zaman içerisinde bir tüketim ürünü haline gelmiştir. İnsan ve toplum hayatında kapladığı alan büyüdükçe kapsamlı bir örgüt yapısı ile spor etkin yönetim süreçlerini gerektirir duruma gelmiştir.

Spor örgütlerinde de spor etkinlikleri ve hizmetlerinin daha önceden belirlenmiş hedefler ışığında gerçekleştirilmesini sağlayanlar spor alanında hizmet veren yöneticilerdir.

Birçok araştırmacı spor örgütlerinde örgüt kültürü oluşturmada lider yöneticilerin çok önemli bir rolü olduğu üzerinde durmaktadır. Spor örgütlerinin kültürü, örgüt üyeleri, çalışanları, oyuncularını ve seyircileri gibi örgüt bileşenleri hakkında bilgi verirken aynı zamanda mevcut ve gelecek başarısı hakkında da fikir sunmaktadır.

Spor organizasyonlarında görev alan gönüllüler ve profesyonel çalışanların iş birliği içerisinde olması, spor örgütlerini diğer örgütlerden ayırmaktadır. Gönüllü ve ücretli çalışanların bu birlikteliği, spor örgütlerini bambaşka bir noktaya oturturken kültürlerine zenginlik ve çeşitlilik katmaktadır.



**DERS ADI Spor Yönetiminde Liderlik**  
**ÜNİTE ADI Spor Yönetiminde Digital Bağlam ve Liderlik**  
**ÜNİTE NO 11**  
**YAZAR**

**DİJİTAL BAĞLAM KAVRAMI**

Günlük hayatın içerisine doğrudan etki eden ve küresel değişimleri beraberinde getiren teknolojiye bağlı gelişmeler, dijital dönüşüm olarak adlandırılabilir birtakım etkileri de meydana getirmektedir. Buna göre dijital dönüşümlerin etkileri ile birlikte günümüz toplumlarının ve örgütlerin neredeyse tüm eylem ve faaliyetlerini entegre etme çabası içerisinde olduğu ileri düzey teknoloji kullanan cihazlar, mobil platformlar, sosyal medya ağları ve benzer ortamlar aracılığı ile etkileşimde bulunan ortamların tamamı dijital bağlamın bir unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır.

Teknolojik cihazlarda yaşanan hızlı gelişme ve değişimler yönetim, yönetici, örgüt ve benzer her türlü yönetim unsuru içerisinde yer alan paydaşın da hem ihtiyaçlarını hem de alışkanlıklarını değiştirmiştir. Tüm yeni medya prensiplerinin ortak noktası dijitalleşme unsurudur. Yeni medya, bilgisayar aracılığı ile üretim, dağıtım ve paylaşım sağlayan ortamlar olarak ifade edilirken, kavramın değişen ve kapsamı genişleyen elektronik/dijital medya teknolojilerinin bütünü olduğu vurgulanmaktadır. Dijitalleşme sürecinde ön plana çıkan ve tanımlarda vurgulanan en belirgin nitelik; analog veri ve süreçlerin tamamen dijital veri ve süreçlere dönüşmesidir.

Teknoloji bağlamında yeni medya aracılığı ile gerçekleşen değişimlerin unsurları ve yeni iletişim ortamlarına yönelik prensipler Sayısal temsil, Modülerlik, Otomasyon, Değişkenlik, Kod Dönüşümüdür.

Yeni medyaya ait prensipler günümüzde her alanda olduğu gibi yönetim, spor ve spor yönetimi ile dijitalleşme arasında birleşmeyi meydana getirmiştir. Bu bağlamda spor ve dijitalleşme arasındaki karşılıklı etkileşim temeline dayanan bu birleşmenin her türlü spor işletme/örgütünü de dönüşme ve yöndeşme unsurlarını uygulamaya mecbur bıraktığı ifade edilebilir.

Teknolojilere bağlı olarak meydana gelen değişimler kapsamında sosyal ve dijital medya teknolojilerinin yoğun kullanımı Endüstri 4.0 kavramını da ortaya çıkarmıştır. Bu noktada dijital bağlama yönelik unsurların birbirleri ile etkileşim içerisine girdiği ve iç içe geçen bu unsurların hem Endüstri 4.0'u güçlendirdiği hem de Endüstri 4.0 ile birlikte şekillendiği ifade edilebilir.

Endüstri 4.0 en kısa hali ile akıllı ürünlerin, akıllı makinelerin ve sanal operatörlerin bileşimi olarak tanımlanmaktadır. Endüstri 4.0 ile birlikte ortaya çıkan ve hali hazırda sıklıkla kullanılan aynı zamanda da dijital bağlamı oluşturan yeni teknoloji kavramları; 3 Boyutlu Yazıcılar, IoT (Nesnelerin İnterneti), Akıllı Fabrikalar, Artırılmış Gerçeklik, Yapay Zeka, Siber – Fiziksel Sistemler, Siber Güvenlik, Büyük Veri, Otonom Robotlar, Simülasyon, Sistem Entegrasyonu, Bulut Bilişim Sistemidir. Dijital bağlamı da oluşturan Endüstri 4.0'a ilişkin yenilikçi teknolojilerin hemen hemen hepsi spor ve spor yönetimi ile ilişkilidir.

Nesnelerin interneti, günümüzde hem günlük yaşam hem de endüstriyel olarak sıklıkla kullanılan nesnelerin, ağ üzerinden kablolu ya da kablosuz olarak ağ üzerinden çeşitli yazılımlar ile yönetilebildiği, birbirleri arasında etkileşime dayalı yapılandırma aracılığı ile verilerin toplanabildiği sistemler/düzlemler olarak tanımlanabilir. Her alanda olduğu gibi nesnelerin interneti spor içerisinde de kendine yer bulmuştur.

Nesnelerin interneti, spor ve spor yönetimi ile ilgili ön plana çıkan teknolojilerin bazıları; Sporculara ilişkin performans ve sağlık durumu takibi, Müsabaka sırasında ileri düzey teknolojilerin kullanımı, Akıllı spor stadyumlar/salonlardır.

Sporculara ilişkin performans takibinin nesnelerin interneti aracılığı ile sıklıkla kullanıldığı sektörlerin başında giyilebilir teknolojiler gelmektedir. Dijital dünyada spor sektörünün en yenilikçi ve üretken sektörlerinden biri olan giyilebilir teknolojiler mobil aygıtlar, bilgisayarlar ya da benzeri akıllı cihazlar ile senkronize olarak çalışabilen ve kullanıcılarına uzun vadeli veri takibi olanağı sağlayan cihazlardır. Günümüz giyilebilir teknolojilerinin en popüler cihazları akıllı saatler, bileklikler, gözlükler, yüzükler-kolyeler, saç bantları, kulaklıklar olarak ifade edilebilir. Günümüzde giyilebilir teknolojilerin kullanımı gerek profesyonel spor takımları, antrenörler ve sporcular gerekse de günlük çeşitli aktivitelerini takip etmek isteyen kullanıcılar tarafından yoğun olarak talep görmektedir. Başka bir ifade

ile giyilebilir teknolojiler hem aktif hem de pasif spor tüketimi içerisinde sıklıkla tercih edilmektedir.

Müsabaka sırasında ileri düzey teknolojilerin kullanımı günümüzde farklı branşlar kapsamında gerçekleştirilmektedir. Bu bağlamda futbol branşından örnek vermek gerekirse güncel olarak kullanılan teknolojilerin başında gol çizgisi teknolojisi, Video Yardımcı Hakem Sistemi (VAR)'dir. Gol çizgisi teknolojisi, topun çizgiyi tamamen geçip geçmediğini belirlemek için elektronik sistemler aracılığı ile hakemlerde yardımcı olan sistemlerdir. Video Yardımcı Hakem Sistemi ise ileri teknoloji ile elde edilen görüntülerin, maç esnasında yardımcı hakemler tarafından yeniden izlenerek, mikrofonlu kulaklık aracılığı ile maçın hakeminin verdiği kararları gözden geçirmesini sağlayan ve tekrar izlenilerek karar verilmesine olanak sağlayan sistemdir. Benzer olarak çizgi teknolojileri (Hawk-Eye) tenis ve kriket gibi branşlarda da kullanılmaktadır. Futboldaki mantık ile aynı işleyen teknoloji topun çizgileri geçip/geçmemesine yönelik kesin bilgiler sağlamaktadır.

Spor kulüpleri müsabakayı izlemeye gelen seyircilerin ya da taraftarların deneyimlerini iyileştirmek ve cazip bir hale getirmek için stadyumlar/salonları akıllı özelliklerle donatırken nesnelere internetin temel özelliklerinden de faydalanmaktadır. Bu kapsamda stadyumlarda ve salonlarda ileri düzey ışıklandırma sistemleri, dev dijital ekranlar, etkileşimli uygulama ve düzenlemeler, yüksek kalitede internet hizmetleri, hareketli ve yüksek çözünürlüğe sahip skorboardlar müsabakaya gelen seyircilere sunulan imkânlardan yalnızca bir kaçıdır.

Spor müsabakaları sırasında verilerin anlık olarak depolanması, işlenmesi, etkileşimde bulunulması ve paylaşımı da mümkün hale gelmiştir. Ayrıca maç günü özelinde stadyuma ya da salona gelecek olan seyirci/taraftarlar için kendi koltuklarını kolayca bulmalarına, stadyum ya da salon içerisinde aradığı hizmeti rahatça bulabilmelerine ve hatta bu hizmetler aracılığı ile stadyumdaki koltuklarına sipariş vermelerine olanak sağlayacak akıllı sistemler söz konusudur. Bununla birlikte otoparklardaki doluluğun farklı sensör, kamera ve bilgi sistemleri ile anlık olarak takibi ile boş park alanları, olası sıra bekleme durumları gibi bilgiler de bu kapsamda tüketicilere sunulabilmektedir.

Artırılmış gerçeklik ve sanal gerçeklik, bireyleri dijital dünya ile fiziksel dünyanın birleşimi olarak kabul edilen dijital dünya içerisine sürüklemektedir. Bu noktada sanal gerçeklik, artırılmış gerçeklik gibi uygulamaların dijital dünyanın kullanıcılara sunduğu en önemli uygulamalar olduğu ifade edilebilir. Bireylere “orada” olma hissi sunan bu uygulamalar, kullanıcılarına gerçek dünya ile sanal dünya arasında hissedilemez ve eşsiz deneyimler yaşatacak şekilde tasarlanmış ileri teknoloji sistemlerini barındırmaktadır. Tüm alanlarda kendine yer bulan bu uygulamalar son yıllarda özellikle spor yönetimi ve spor pazarlaması alanında da ön plana çıkmaktadır.

Sanal gerçeklik sistemleri bilgisayar-mobil tabanlı ve bağımsız olarak kategorize edilen sistemlere sahiptir. Gerçekliğin sanal dünyaya transferi sürecinde kullanıcıların algıları ve deneyimlerine yönelik unsurları barındıran ve farklı sınıflamalara sahip olan sanal gerçeklik, kullanıcıların gerçek dünyayı ne kadar algılayabildiği (görme, duyma, dokunma) ile ilgilidir. Tüketicilere estetik, etkileşim yaratma, kullanılabilirlik ve deneyim konularında önemli seçenekler sunan, dijital ürünler içerisinde yer alan sanal gerçeklik ve artırılmış gerçeklik uygulamalarının spor ve spor yönetimi kapsamında spor pazarlamasında ön plana çıkan uygulamaları dijital spor yayınları, dijital spor etkinlikleri (iç ve dış mekan kiosklar) ve dijital spor oyunları şeklindedir.

Spor pazarlaması kapsamında taraftar ya da spor etkinliklerine katılan spor tüketicilerinin deneyimlerini saha dışı seçenekler ile farklılaştırmak isteyen markaların ya da spor kulüplerinin kullandığı artırılmış gerçeklik uygulamalarının en güncel örneklerden biri “Artırılmış Gerçeklik Fotoğraf Kioks'u” ya da başka bir ifade ile “Akıllı Selfie Platformu” dur.

#### SPOR YÖNETİMİNDE DİJİTAL LİDERLİK

Spor örgütlerinde ve spor yönetiminde her ne kadar ileri teknolojilerin kullanımı günden güne daha yaygın hale gelse de dijital bağlamın ve dönüşümün olması gerektiği gibi gerçekleştirilmesi ve yürütülmesi için dijital liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Dijital liderlik, bir şirketin dijital varlıklarının iş hedeflerine ulaşmak için stratejik kullanımıdır. Dijital liderlik, hem kurumsal hem de bireysel düzeyde ele alınabilir. Bu yönüyle dijital liderlik, bir organizasyonun dijital varlıklarının hem organizasyonel hem de bireysel düzeyde iş hedeflerine ulaşmak için kullanılması olarak tanımlanabilir.

Dijital lider; sürdürülebilir değişimi başlatan, diğerlerini etkileyerek yön tesis edebilen ve gelecek başarısına altlık teşkil edecek değişimleri oluşturmak için ilişki kuran birey olarak tanımlanmaktadır. Dijital liderler, değişim odaklı olduklarından ve kültürel değişimi yönlendirmenin temeli olan “dönüştürücü vizyona ve ileriye dönük bakış açısına” sahip olduklarından dolayı bir organizasyon içerisinde dijital dönüşümün gerçekleşmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır. O halde dijital liderler, dijital iş dönüşümünün başarısı için anahtar bir rol üstlenmektedir.

Spor dünyası içerisinde yer alan birçok organizasyonda, son dijital teknolojiler, rekabetçi ve organizasyonel ortamlarda önemli değişikliklere yol açmaktadır. Bu anlamda spor organizasyonu içerisinde roller, iş kültürü ve teknolojiler gibi organizasyonel boyutlarda değişiklikler gereklidir. Bu değişiklikler için yürütülecek her bir dönüşüm programı, belirsiz bir gelecek için yeni bir temel oluşturulmasına katkı sağlayacaktır. Elbette ki bu dönüşümün birçok zorluğu bulunmaktadır. Bir organizasyon için bu zorlukların kolayca aşılmasını sağlayacak temel unsur organizasyon içerisinde

dijital bir liderin bulunmasıdır. Dijital liderlerin bu zorlukları hafifletmek ve kuruluşların geçiş sürecinde ilerlemeye yardımcı olmak için bir dizi beceriye sahip olması gerekir.

Dijital liderlik tanımlamalarında ön plana çıkan özellikler; Değişim, Dönüşüm, Vizyon oluşturma, Teknolojiyi kullanma, Farklı düşünme, Yenilik kültürü, Yeniliğe odaklanmadır.



**DERS ADI Spor Yönetiminde Liderlik**

**ÜNİTE ADI Stratejik Yönetim Kapsamında Sürdürülebilir Kalkınma ve Liderlik**

**ÜNİTE NO 12**

**YAZAR**

**STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI**

Stratejik yönetim kavramı, yönetim prensiplerinin stratejik bir biçimde ele alınması ve bu doğrultuda belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için izlenen sistematik süreçlerin bütünüdür. Bilgi ve enformasyon teknolojileri başta olmak üzere dış çevrede yaşanan sürekli değişimler ile birlikte bu değişimlerin taşıdığı belirsizlik, rekabet ve benzer unsurlar, işletme ve örgütlerin varlıklarını sürdürülebilmeleri ve amaçlarına ulaşabilmeleri için faaliyetlerini geleneksel yönetim yaklaşımlardan ziyade belirli bir sistem ve işleyişe bağlı olarak yürütme gerekliliğini de beraberinde getirmiştir. Bu noktada tüm işletme ve örgütlerin yenilikçi, rekabet koşullarına uygun, çok yönlü bakış açısına sahip, güncel gerekliliklere ve değişime uyum sağlayabilen stratejilere ihtiyaç duyduğu ifade edilebilir.

Stratejiler uzun süreli ufuklara ve bakış açılarına sahiptir. Bir stratejinin haftalık ya da aylık planlardan ziyade yıllık planları içermesi beklenir. Örneğin tipik bir stratejik plan 5 yıl ya da daha fazla süre içerisinde gerçekleştirilmesi planlanan amaç ve hedefleri içermelidir.

Stratejik yönetim; örgütün çevresi ve paydaşları ile arasındaki ilişkilerde uyum sağlama, rekabet koşullarında üstünlük elde etme ve farklılık yaratabilmek için daha önceden belirlenen amaç-hedef ve misyona bağlı olarak kaynakların tutarlı kullanımını ifade etmektedir. Bu aşamada özellikle belirlenen hedef ve amaçlara ulaşılabilmesi için başta personel seçimi olmak üzere organizasyon yapısının nitelikli ve eksiksiz bir şekilde oluşturulması da önemli noktalardan biridir. Bu kapsamda gerek stratejik yönetim gerekse de liderin önemi ön plana çıkmaktadır.

Stratejik yönetim kavramına yönelik yapıyı tam anlamı ile kavrayabilmek için Klasik Stratejik Yönetim Süreci Modeli, Kaynaklara Dayalı Yaklaşım ve Paydaşlarla İlişkilerin Analizi ve Yönetilmesi gibi kuramsal temellerin öneminden söz etmek mümkündür.

Stratejilerin geliştirilmesi, ortaya konulması gibi süreçlerin ön plana çıktığı stratejik planlama sürecinin en önemli ögesinin liderler olduğu ifade edilebilir.

Örgüt ve işletmelerinde yönetilmesi gereken süreç olarak değerlendirilen stratejik yönetim süreci, uzun bir vadeye yayılmış iş ve eylemlerin bütünüdür. Stratejik yönetim sürecinin temel öğeleri kapsamında yönetici ve liderlerin çevre koşulları, değişen şartlar (teknoloji, sosyal değişimler) ve benzeri süreçleri doğru ve etkin yönetebilmesi için gerekli hallerde stratejik planlarda bir takım değişiklikler yapması gerekmektedir.

Stratejik planlama; merkezi olmayan strateji oluşturma aşamasında koordinasyonun sağlanması için bir araç konumunda değerlendirilmektedir. Böylece sadece üst düzey değil aynı zamanda daha düşük düzeydeki yöneticilerin de düşüncelerini, görüşlerini değerlendirme imkânı sunarken çalışanların zamanının ve kaynakları ortak bir amaç hususunda sorgusuzca yönlendirme konusunda oluşabilecek rutin baskının da dışına çıkılmasına izin vermektedir.

Genel olarak örgüt ve işletmelerin var oluş amaçları, varmak istedikleri noktalar ve sahip oldukları değerler çerçevesinde şekillenen ve bir çok temel yönetim kararının temelini oluşturan stratejik planlar, kavramsal olarak vizyon, misyon ve etik değerlerin belirlenmesi, örgüt amaçlarının tespiti, örgütün rekabetçi pozisyonunun belirlenmesi, strateji oluşturma süreci ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi olmak üzere beş farklı aşamada değerlendirilmektedir.

Stratejik planlama sürecinin ilk adımı örgütün sahip olduğu vizyon, misyon ve etik değerlerin belirlenmesidir. Bu süreç aynı zamanda farklı bir ifade ile örgüt vizyonunu bir misyon haline getirecek dönüşümlerin gerçekleştirildiği basamak olarak da ifade edilebilir. Vizyon, misyon ve etik değerler bir örgütün hem iç hem de dış paydaşlarına yönelik kalıcı değerlerini ifade etmekle birlikte yine örgütün kendisini rakiplerinden ayıracak nitelikleri barındırmaktadır.

Vizyon: Örgütün gelecekte olmak istediği konumu ifade etmektedir. Vizyon örgütlerin plan ve faaliyetlerinin tamamına yön verici özellikler taşımaktadır. Gelecekle ilgili süreçleri barındırması nedeni ile kısa vadeden ziyade uzun vadeli yaklaşım ve planları içermektedir.

Misyon: Bir örgütün/işletmenin misyonu, o örgütün birincil amacını ana hatlarıyla ortaya koyarken, genellikle rekabet içerisinde olduğu örgütlerden kendisini ayıran, var oluş nedenini açıklayan ve örgüt

felsefesini belirten yazılı bilgilerdir. Misyon bir örgütün/işletmenin varlığı ile ilgili “Ne yapıyoruz”, “Ne tür bir işletmeyiz” gibi bilgileri içeren değerler bütünü olarak ifade edilebilir.

Etik Değerler: Etik davranış genel olarak kabul gören alışkanlık, gelenek ve kültürler kapsamında hangi davranışın doğru, hangisinin yanlış ya da iyi-kötü olduğunu ortaya koyan normları ifade eder.

İşletme/örgütlerin nitelikleri ile birlikte amaç ve hedeflerine bağlı olarak gerçekleştirdikleri faaliyetlerin yanı sıra tüm paydaşlarına karşı etik değerleri içeren bazı sorumlulukları da söz konusudur.

Sürdürülebilir kalkınma genellikle işletme/örgütlerin misyon, vizyon ve etik değerleri içerisinde yer alan ve buna bağlı olarak da farklı uygulama, strateji ve planlara entegre edilen gerek örgütlerin, gerek insanlığın geleceği için en önemli kavramlardan biri konumundadır

#### SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA KAVRAMI

Sürdürülebilir kalkınmanın kabul gören tanımı 1987 yılında Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (World Commission on Environment and Development-WCED) tarafından yayınlanan “Ortak Geleceğimiz” (Our Common Future) raporunda; “Gelecek kuşakların gereksinimlerini karşılayabilme olanağından ödün vermeden bugünün gereksinimlerinin karşılanması” şeklinde tanımlanmıştır.

1992 yılında Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı’nda kabul edilen ve yüksek önem derecesine sahip “Gündem 21” (Agenda 21) olarak bilinen eylem planında sürdürülebilir kalkınma, çevresel, sosyal ve ekonomik olmak üzere 3 farklı boyutta ele alınmıştır.

Doğal sermayenin korunması olarak tanımlanan çevresel sürdürülebilirlik kavramında sermaye, yenilenebilir/yenilenemeyen kaynaklar ve ekosisteme yönelik hizmetler olmak üzere iki temel unsur üzerine odaklanmaktadır.

Sürdürülebilir kalkınma kapsamında sosyal boyut eşitlik, güçlendirme, erişebilirlik, katılım, paylaşım, kültürel kimlik ve kurumsal istikrar gibi kavramları kapsamaktadır.

Sermayenin korunması temeline dayanan ekonomik sürdürülebilirlik, ekonomik sistemlerin kendini sürdürebilmesine olanak sağlayacak mali ve ekonomik yapılanmalar ile bu yapılanmalara ilişkin süreçlerin bütününe ifade etmektedir.

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA), farklı bir ifade ile Küresel Amaçlar, 2015 yılında Dünya liderlerinin 2030’a kadar aşırı yoksulluğu sona erdirmek, eşitsizlik ve adaletsizlik ile mücadele ve iklim değişikliğini düzeltme olmak üzere 3 temel amacı gerçekleştirmek üzere uzlaştığı ve 17 küresel amacı içeren eylem planlarını ifade etmektedir. Yoksulluğu ortadan kaldırmak, gezegenimizi korumak ve tüm insanların barış ve refah içinde yaşamasını sağlamak için evrensel bir eylem çağrısı olarak nitelendirilen bu amaçlar gelecek nesiller için yaşamı daha sürdürülebilir hale getirecek iyileştirmeler için bugünden doğru seçimleri yapacak ortaklıkları ve sağlanacak faydaları esas alan bir anlayışı benimsemektedir.

Spor içerisinde barındırdığı eşsiz dinamikler ve sosyal unsurlar sayesinde bireylerde farkındalık yaratma, davranış değişikliği oluşturma ve benzer unsurlarda etkili bir aracı konumundadır. Birleşmiş Milletler, sporun barış ve kalkınma hedeflerini desteklemek ve dünya çapında küresel harekete ilham vermek adına eşsiz bir fırsat olduğunu ifade etmektedir. Bu doğrultuda da sporu sürdürülebilir kalkınmanın en önemli aracı olarak kabul etmektedir. Bu kapsamda sporun sosyal içerme kavramından iklim değişiklikleri ile mücadeleye, çevresel sürdürülebilirlikten, sürdürülebilir ürün ve hizmetlere yönelik eylemleri teşvik etmeye kadar insan yaşamını etkileyen birçok konuda kaldiraç görevi üstlendiği ifade edilmektedir.

#### STRATEJİK YÖNETİM SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA VE LİDERLİK İLİŞKİSİ

Örgütlerde stratejik planlama ve yönetim sürecinde sürdürülebilir kalkınmayla ilgili alınacak kararların merkezinde liderlerin olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Nitekim Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları’na ilişkin süreçler ve esas kararlar da Birleşmiş Milletler nezdinde dünya liderleri tarafından alınmıştır.

Sürdürülebilir kalkınma ve stratejik yönetim ilişkisi incelendiğinde sürdürülebilir kalkınmaya yönelik önlem, eylem ve faaliyetlerin gerek ulusal gerekse de uluslararası düzlemde stratejik planlar içerisinde yer aldığı görülmektedir. Ülkemizde sürdürülebilir kalkınma kapsamında yer alan hedeflere ilişkin süreçler T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı önderliğinde çeşitli bakanlıklar, federasyonlar ve benzer kurum ve kuruluşlar aracılığı ile stratejik planlara entegre edilmekte ve ilgili vade süresince sürdürülebilir kalkınmaya fayda sağlayacak faaliyetler gerçekleştirilmektedir. Buna göre ülkemizde en üst yönetimce belirlenen ve sözü edilen kurum, kuruluşlara da farklı uygulama ve stratejiler yaratma imkânı sunan plan güncel olarak Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı 11. Kalkınma Planı (2019-2023)’dir. Liderler gelecek nesillere daha nitelikli imkânlar sunabilmek için yaşamı daha sürdürülebilir hale getirecek iyileştirmeleri, doğru seçimleri gerçekleştirerek yaparlar. Stratejik yönetimin doğasında bulunan hedeflerin planlanması ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için sürekli olarak örgüt ve çevre uyumunun muhafaza edilmesi, bir bakıma sürdürülebilir kalkınma süreci içerisindeki dengeyi sağlamayı ve sürdürmeyi nitelemektedir.

Bir örgütün sürdürülebilir kalkınmaya ilişkin faaliyetleri gerçekleştirebilmesi ve bu faaliyetleri devamlı hale getirebilmesi sürdürülebilir ve etik anlayışla liderlik yapan sürdürülebilir liderler ile mümkün olabilmektedir.

Sürdürülebilir liderler bir örgütte sürdürülebilir kalkınmaya yönelik belirli bir vizyona ve bununla ilgili değerlere sahip olan liderlik özelliklerini içermektedir. Sürdürülebilir kalkınmanın en hassas noktasını oluşturan bileşenlerden sosyal, ekonomik ve çevresel boyutlar arasındaki ilişkinin uyumunu yönetme prensibine sahip olan sürdürülebilir lider; sahip olunan kaynakların gelecek nesillere aktarılmasını birincil amaç olarak gören vizyoner bireyler olarak tanımlanabilir.

Sürdürülebilir liderler gerek insan gerek ekonomik kaynakların gereksiz tüketilmemesi ve toplumsal çevre üzerindeki olası olumsuz etkilerin önlenmesine yönelik olarak sorumluluk alan ve bu sorumluluğu paylaşan bireylerdir.

Sürdürülebilir liderlik geniş bir perspektifle değerlendirildiğinde bir sürdürülebilir liderin derinlemesine bilgiye sahip olma, sorumluluk duygusuna ve bilincine sahip olma ve çevresini de bu konuda etkileme, etkin kararlar alma ve adil bir şekilde paydaşlar arasında dağılımı sağlama, farklılıklara saygı duyma, koruma ve değer verme, daha iyi bir gelecek vizyonuna sahip olma, farkındalık, etkili yönetim ve ilişkiler, etik liderlik ve bütüncül yaklaşım gibi niteliklere sahip olduğu ifade edilebilir.



**DERS ADI Spor Yönetiminde Liderlik**

**ÜNİTE ADI Sporda Bir Lider Olarak Antrenörlük ve Liderlik Özellikleri**

**ÜNİTE NO 13**

**YAZAR**

**BİR LİDER OLARAK ANTRENÖR**

Antrenörlük ve liderlik, yüksek başarı seviyesinde antrenman ve hazırlama yeterliliğinin gerektirdiği formasyona sahip beden ve ruh sağlığını sağlayıcı, beden eğitimi ve spor faaliyetlerinde bulunanları çalıştıracak güce ve bilgiye, bununla birlikte kabiliyete sahip yetiştirici ve çalıştırıcı kişilere denmektedir. Antrenör; bir spor dalına özgü biçimde, spor etkinliklerini ve antrenmanı yaptırarak, sporcuyu teknik, taktik, kondisyon, psikolojik, sosyolojik ve zihinsel açıdan verimlilik olarak belirlenen hedefe ulaştırarak eğitmektedir. Antrenörlük, takım üyelerine verilen görevleri başarmaları için onları yönetme ve koordine etmek amacı ile zor kullanmadan etkili olabilmektir. Oyuncunun en yüksek performansı yakalaması için verilen eğitimidir. Bir başka tanım da ise antrenörlük, yeteneğin gelişimini etkileyen ve yönlendiren olgu olarak tanımlanmaktadır.

Antrenörlük, sporcu, spor yöneticileri, medya, seyirci ve antrenör arasındaki etkileşime dayanan; basit ve özel olarak sporcu, spor ve antrenör arasındaki etkileşimle şekillenen hem bilim, hem de sanat özelliği taşıyan bir meslektir. Antrenör, ilgili olduğu branşla ilgili gerekli bilgilere sahiptir. Bu bilgileri, bilimin ışığında takımın başarısı için kullanarak, spor becerileri ve stratejileri ile birleştirerek farklı mizaçtaki insanlara uygulayabilme özelliğini bünyesinde barındırmaktadır. Bu özelliklerinin yanında antrenör iyi bir organizatör, etkili lider, motivatör ve sporcuya bağımsızlığını, yeterliliğini kazandıran bir eğitimci de olmalıdır.

Spor takımında lider yani antrenör ile sporcular uzun süreli ilişkiler içine girmektedirler. Bu süreç içinde liderler çeşitli başarı duygusunu, ihtiyacı, hüznü, hayal kırıklığını, acıyı, sevinci sporcularıyla paylaşırlar. Bu durum takım içinde çok özel bir hava yaratır. Takım sporları ya da bireysel sporlarda antrenör aynı zamanda iyi bir lider ve motive edici olmak zorundadır. Bu yüzden bir lider olarak antrenör insan psikolojisi ve onun beşerî ilişkilerini anlamak zorundadır. Çoğunlukla kazanma için teknik kapasitelerin kullanımı yanında sporcunun zihinsel ve psikolojik unsurlarının da başarı için en üst düzeyde olması gerekmektedir. Liderlik açısından antrenörlük ise, bir amaç için mücadele eden sporcuların eğitilmiş yöneticisi ve bu amaca doğru sporcularını zekice yönlendiren kişi olarak tanımlanmaktadır. Bu özelliklerden hareketle, antrenörün takım performansına etkisi üzerine yapılan çalışmalarda etkili antrenörün: başarılı performans ortaya koyabilen veya sporcularından olumlu psikolojik tepkiler alabilen antrenör olduğu belirtilmiştir. Sporcuların fiziksel performansları yanında psikolojik olarak iyi olma hallerini de etkileyebilen antrenör, sporcuların kişisel ve bireysel ihtiyaçlarına cevap vermeye de hazır olmalıdır. Bu nedenle teknik ve sportif bilgi ve becerilerine ek olarak etkili antrenörlerin sporcularının yaşamlarında birçok rolü de oynaması gerekebilir. Liderlik, arkadaşlık, öğretmenlik, rol modeli, danışmanlık veya akıl hocalığı bu roller arasında sayılabilir. Antrenörlerin Liderlik Yaklaşımları

Antrenörlerin stilleri, davranışları ve özellikleri takım içinde derinlemesine ele alındığında, tüm bu konuların ne kadar önemli olduğu görülmektedir. Başarı için teorik bilgileri ile eşzamanlı olarak deneyimlerini de aktarmaları gereken antrenörlere ihtiyaç duyulduğu, her geçen gün araştırmalar sonucu ortaya çıkmaktadır.

Bir antrenörün en önemli görevlerinden biri takım üyelerini motive etmektir. Böylelikle antrenörlük, liderlik ve motivasyon kavramları birleşmekte ve başarıya giden basamakları oluşturmaktadır.

Bir lider olarak antrenörlere baktığımızda antrenörlerin demokratik, otokratik, serbest bırakıcı ve durumsal liderlik davranış tiplerine sahip oldukları görülmektedir. Bu da antrenörlerin sergiledikleri davranışların açıklanmasını sağlamaktadır.

Lider bir antrenör kendi davranışlarını da izler. Başkasının davranışını değiştirirken kendi davranışını da değiştirmeye hazırdır. Üst düzey yöneticilerin çoğu, rekabetçi, yargılayıcı, iş sonuçlarına odaklanmış, sabırsız kişilerdir. Oysa antrenör; rekabetçi değil, eğitici bir rol benimsemeli, yargılamak için değil, anlamak için gözlemeli ve eleştirmelidir. Spor kulüpleri zaman zaman içinde bulunduğu olumsuz durumlardan kurtulmak için camiayı bilen, camia tarafından tanınan o kulübe hizmeti geçmiş,

inandıkları lider antrenörlere ihtiyaç duyarlar. Antrenörler de bu ihtiyaç karşısında istenilen takımın başına geçebilmektedirler.

Tüm liderlerin ortak özellikler gösterdiği temeline dayanan özellik yaklaşımına göre; antrenörün başarılı olması, çalıştığı sporcuların ve takımın ya da ortamın özelliklerinden çok kendisinin sahip olduğu kişilik özelliklerine bağlıdır. Liderlik özelliği doğuştan gelir ve etkili liderler aynı ortak özellikleri paylaşırlar. Buna göre, spor ortamında lider durumunda olan antrenörün başarılı olması, çalıştığı sporcuların ve ortamın özelliklerinden ziyade antrenörün kişilik özelliklerine bağlıdır.

Small ve Smith isimli bilim adamları başarılı antrenörlerin davranışlarını taklit etmek için, Antrenör Davranışı Değerlendirme Sistemi (ADDS) geliştirmişlerdir. Sisteme göre, antrenörlerin davranışları kodlanarak değerlendirilmekte ve elde edilen sonuçlara göre antrenörlerin davranışlarını geliştirmek için onlara eğitim ve öğretim verilmekte, eğitim ve öğretim sürecinin bitiminde antrenör davranışları, sporcunun zevk alması ve tatmin düzeyi düşünülerek tekrar değerlendirilmektedir.

Etkili kişilik özellikleri ile ortaya konulan davranışlar başarılı antrenörlüğü garanti edebilir mi sorusunun cevabını bulmaya yönelik araştırmalar, teoriler ve uygulamalardan elde edilen bilgiler, başarılı antrenörlüğün ne sadece kişilik özelliklerinin ne de sadece ortaya konulan davranışlardan kaynaklanmayacağını göstermektedir. Bu durumda, kişilik özellikleri ve davranışlar başarılı antrenörlüğü garanti etmiyorsa başarılı liderlikte hangi faktörlerin önemli olduğu sorusu önem kazanmaktadır.

Antrenörlük psikolojisi ve sporda liderlik ile ilgili teori ve uygulamalardan çıkan bilgiler; başarılı veya etkili liderlik sergilemede var olan koşulların veya durumların önemine dikkat çekmiştir.

**Antrenör Tipi Liderlik (Coaching)**

Günümüz liderlik kavramı artık hiç tartışmasız durumsal liderliğin tanımını içeren liderlik anlayışı olarak kabul görmeye başladı. Liderlerin işlerin doğru yapıp yapılmadığını ve etkin yönetimden değil, etkililikten ve vizyon geliştirmeden söz ettiğini tüm iş dünyası tarafından da kabullenildi.

Tüm bu fonksiyonlar ise bir tek kavramı içeriyor. “ COACHING“

En basit tanımı ile coaching tipi liderlik için, “ faydalı ve gerekli yetenekleri öğrenmek ve kullanmakta diğerlerine yardımcı olmak” şeklinde ifade edilebilir. Başka bir tanımda ise coaching tipi liderlik, “ farklı özellik, yetenek ve ilgileri olan insanlarla işbirliği yapan ve astları sorumluluklarını yerine getirmesi ve sürekli başarılı olması için cesaretlendirilen bir liderlik tarzı” olarak ifade edilmektedir.

**Antrenörün Liderlik Özellikleri Neler Olmalı?**

Bir metafor olarak, liderlik ile birlikte yüksek performans ve başarıyı tartışırsak, bu tartışma liderlerin düşünme biçimine başka bir boyut katabilir. Liderliğe ışık tutan en önemli özelliklerinden biri hem rakipler hem de taraftarlar ile olan ilişkilerin geliştirilmesi açısından da sporun doğasında bulunan koçluk ve mentorluk özelliğinin iyi yönetilmesidir. Çünkü sporda liderlik iş liderliğine göre farklı bir boyuta sahiptir. Buda; emir-komuta veya fikir birliği yaklaşımıdır. Ayrıca, her şey karşı tarafla kurulan iyi ilişkilerle ilgilidir.

Dünyanın en iyi spor koçlarının en önemli özelliklerinin, tüm oyuncularını ile olan ilişkilerini tüm takım için uygulayacağı şekilde ortak geliştirmiş ve yönetmiş olmalarıdır. Bu tip bir liderlik yönteminde bu fikre bağlı olarak, üç tip liderlik özelliğine vurgu yapılmaktadır;

1. Lider, sporcular ve oyuncular için kişisel bir akıl hocasıdır.
2. Lider, bir takım veya grubun koçudur (komutan değil).
3. Lider, sporcular arasında benzersiz bir konumdadır ve örgütsel karar vericidir.

Bu nedenle başarılı bir yaklaşımın, liderin yetenekleriyle uyumlu olması gerekir. Profesyonel sporda görüldüğü gibi, bu ilişkilerde denge kurmak gerçekten zordur, ancak iyi uygulandığında liderler için faydalı bir model olmaktadır. Bu üç tip liderlik bu bölümün ana konusu olarak lider bir antrenörden beklenilecek tutumları belirlemede yol gösterici olacak ve lider bir antrenörün yapısını yansıtır.

**Liderlikte başarılı bir stil var mıdır?**

Antrenörlükte yapılan temel yanıtlardan bir tanesi belirli tip bir liderliği model alıp, ona doğru öykünmektir. Bu öykünme genellikle davranış stillerini benzetmeye çalışmakla gerçekleşmektedir. Liderlik ile ilgili antrenörlerin gözden kaçırmaması gereken nokta, liderlik stiline kişinin özünün karşı karşıya kalınan duruma verdiği reaksiyonla ortaya çıktığıdır.

Tüm bu stiller kendi içlerinde uzun uzadıya tartışılabilir ve detaylandırılabilir konulardır. Bununla birlikte bu noktada liderlik stillerinin içeriğinden ziyade, farklı stillerin var olabileceğini kabul etmek ve bunu uygulamaya geçirmek yani coaching önem kazanmaktadır. Antrenörlükte başarılı liderliğin temel özelliklerini belirli başlıklar altında inceleyebiliriz: İnandırıcılık, Sorumluluk alma, Etkileme, İletişim, Direnç, Vizyon sahibi olma, Enerji, Akıl / Bilgi, Sorumluluk verme, Alçak gönüllülük, Başarısızlık.



**DERS ADI Spor Yönetiminde Liderlik**  
**ÜNİTE ADI 21.Yüzyılda Spor Yönetiminde Liderlik**  
**ÜNİTE NO 14**  
**YAZAR**

## 21. YÜZYIL BECERİLERİ VE SPOR YÖNETİCİLİĞİ

Günümüz dünyasını tanımlayan en belirgin özelliklerden biri değişim olgusu ve değişim sürecinin yarattığı yeniliklerdir. Özellikle bilimsel-teknolojik değişimin ve ilerlemenin yarattığı rekabet ortamı tüm alanlarda olduğu gibi spor alanında da etkilerini göstermiştir. Teknolojik ilerleme o denli hızlıdır ki, 2017 yılında Japon Hükümeti bir büyüme stratejisi olarak “Toplum 5.0”ı felsefesini açıklayarak, 2011 yılında Alman Hükümeti tarafından açıklanan Endüstri 4.0 felsefesinin yerini alacak sistemi tanıtmıştır. Teknolojinin bu kadar hızlı ilerlediği bir ortamda “etkili ve nitelikli iş performansı için hangi becerilerin gerektiği” sorusu yanıtlanması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri Çalışma Bakanlığı için hazırlanan bir raporda “etkili iş performansı için hangi beceriler gereklidir?” sorusuna yanıt verilmeye çalışılmış ve işgörenlerin hangi niteliklere sahip olması gerektiği ifade edilmiştir. Bu rapora göre etkili iş performansı için sahip olunması gereken beceriler ile ilişkili konu başlıkları aşağıdaki biçimde ifade edilebilir:

- Kaynak Yönetimi: Kaynakları tanımlama, organize etme, planlama ve tahsis etme
- Bilgi Yönetimi: Gereklileri elde etme ve kullanma
- Sosyal etkileşim: Diğerleri ile iletişim ve etkileşim halinde bulunma
- Sistem Davranışı ve Performansı: Beklenen amaçlara ulaşmaya yardımcı olma
- İnsan ve Teknoloji Etkileşimi: Teknolojiyi tanımlama ve etkin bir biçimde kullanma
- Duyuşsal Beceriler: Tutumlar, motivasyon ve değerler

Yukarıda ifade edilen beceriler 21. yüzyılda çalışma hayatı içerisindeki bireylerin aktif ve üretken olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu gereklilik spor dünyası içerisinde bulunan spor yöneticileri için de geçerlidir. Genel olarak 21. yüzyılda spor yöneticilerinin başarılı olabilmesi için yaratıcı, eleştirel düşünebilen, pratik, teknolojiyi kullanabilen ve girişimci bireyler olması beklenmektedir. Bu özellikler genel olarak “21. yüzyıl becerileri” olarak tanımlanmaktadır. Bu becerilerin temelinde ise 4C (Critical Thinking - Eleştirel Düşünme, Communication - İletişim, Collaboration - İşbirliği ve Creativity - Yaratıcılık) olarak ifade edilen beceriler bulunmaktadır.

## 21. YÜZYILDA MODERN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik; tarihsel süreç içerisinde farklı bilim insanları ve araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde ele alınmıştır. Önceleri “lider olunmaz, lider doğulur” yaklaşımı (özellikler yaklaşımı) ön plana çıkmış ve sonraları bu görüş yıkılarak liderliğin öğrenilebilecek davranışlar bütünlüğü (davranışsal yaklaşım) olduğu görüşü kabul görmüştür. Geleneksel yaklaşımlar olarak ele alabileceğimiz bu iki yaklaşım zamanla yönetim alanında yapılan güncel çalışmalar ve araştırmalar ile birlikte yerini modern yaklaşımlara bırakmıştır. Modern liderlik yaklaşımı, liderliğin rastgele ortaya çıkmadığını savunmaktadır. Buna göre lider, vizyon sahibi olan, bu vizyonun gerçekleşmesi için plan yapan ve bu planı diğerleri ile paylaşarak ortak bir vizyon haline dönüştüren kişidir. Modern liderlerin adil, doğru sözlü, güven oluşturan, çalışanları motive eden ve çalışanları yönlendiren bireyler olması beklenmektedir. Modern liderlik yaklaşımlarından bazıları dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, etkileşimci liderlik, stratejik liderlik ve hizmetkâr liderlik olarak ele alınabilir.

**Dönüşümcü Liderlik:** Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, liderlik araştırmalarında bir köşe taşı temsil etmektedir. “Takipçilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişi” olarak tanımlanan dönüşümcü lider kavramı ilk olarak siyaset bilimci James McGregor Burns tarafından kullanılmıştır. Takipçilerinin güdül temellerinin yapısını değiştirme gücüne sahip olduklarından dolayı dönüşümcü liderlerin “dönüştürücü” oldukları savunulmaktadır. Yenilikçi liderlik olarak da adlandırılan dönüşümcü liderlik yaklaşımına göre bir örgüt içerisinde çalışanlar liderin değerlerini içselleştirir. Dönüşümcü liderler takipçilerinin tutum, değer ve inançlarını örgütsel değerlerle uyumlu hale getirir ve takipçilerini beklenen performansın ötesinde bir performans yönünde motive edebilir. Dolayısıyla bu tip liderler bir dönüşüm sağlarlar. Dönüşümcü liderler örgüt içerisinde takipçilerinin örgüt amaçlarına ulaşma konusunda kendilerine güven duymalarını sağlarlar. Dönüşümcü liderlerin en önemli

özelliklerinden biri takipçileri için “rol model” olmaları ve takipçilerinin “kendilerini adama (commitment)” düzeylerini yükseltmeleridir.

**Karizmatik Liderlik:** Antik dönemlere kadar uzanan karizma kavramına yönelik modern ilgi, sosyolog Max Weber’in teorilerine dayanmaktadır ve toplum üzerindeki güçlü etkileri bulunan üç otorite (Yasal otorite, Geleneksel otorite ve Karizmatik otorite) kaynağından biri olarak nitelendirilmektedir. Özellikle modern liderlik yaklaşımlarının ön plana çıkmasıyla yaygınlık kazanan karizmatik liderlik yaklaşımına göre liderler; takipçilerinin motivasyon ve tatminlerini yükseltebilen bir yönlendirebilme yeteneğine sahip kişilerdir. Karizma kavramı kelime anlamı olarak başkalarını kişisel çekicilik temelinde etkileme ve yönlendirme yeteneği olarak değerlendirilmektedir. Mustafa Kemal Atatürk, M.Luther King, Hitler ve Gandhi gibi karizmatik liderler insanları kolay etkileme özelliğini kullanarak takipçilerini kendi istediği hedeflere kolaylıkla yönlendirebilmektedir. Tüm bunlar dikkate alındığında karizmatik liderlerin en belirgin özellikleri, öz güvenleri yüksek, etkileme ve hitabet gücüne sahip olmaları ve risk almaktan kaçınmamalarıdır. Karizmatik lider, hem davranış kalıplarıyla hem de kişilik özellikleriyle bir özgünlük yaratır ve bu özgünlük de bir çekicilik oluşturur. Bu anlamda karizmatik olan ve olmayan liderleri değerlendirdiğimizde birbirinde farklı davranış kalıplarının oluştuğunu görmekteyiz.

**Etkileşimci Liderlik:** Etkileşimci liderlik yaklaşımı 1970’lerin sonlarında J. M. Burns tarafından öne sürülmüş ve sonraları başta B. M. Bass olmak üzere çeşitli araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Temelde, bir işi gerçekleştirmek üzere bir gruba liderlik yapan kişi ve grup üyeleri arasında işle ilgili karşılıklı ilişki ve liderin göstereceği davranış tarzları üzerine yapılandırılan etkileşimci liderlik yaklaşımı “işlemsel liderlik”, “görevsel liderlik” ve “yönetimsel liderlik” olarak da adlandırılmaktadır. Etkileşimci liderlik yaklaşımına göre lider, takipçilerinden tam olarak ne beklediği açık ve net biçimde onlara aktarır. Ayrıca talep edilen sonuçlara ulaşıldığı takdirde ne tür ödüller verileceği de lider tarafından takipçilerine iletilir ve bu yolla lider, takipçilerinin belirlenen performans düzeyine ulaşmalarını sağlamaya çalışır.

**Stratejik Liderlik:** Strateji; yeniliği, ilerlemeyi, işletmenin sürekli olarak çevreye uyumunu ya da çevreyle karşılıklı etkileşim halinde olmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına almaya yarayan yönetsel bir araçtır. Stratejik liderlik ise üstün bir cesaret, bilgi, beceri, değer ve yetenekleri olan, girişimci, yaratıcı, yenilikçi ve sıra dışı bir liderlik tarzıdır. Son derece karışık ve kritik bir yönetim süreci olan stratejik liderlik, örgüt düzeyindeki stratejiye ve örgüt yapısına karar veren üst düzey kıdemli yöneticileri ifade etmekte ve bu liderler örgüt içinde genellikle; yönetim kurulu başkanı, CEO ve/ya da genel müdür olarak görev almaktadır. Stratejik liderlik, örgütün tamamını ilgilendiren ve üst düzey yöneticilerin uygulamalarını gerektiren bir yaklaşımdır.

**Hizmetkâr Liderlik:** Hizmetkâr liderlik, ortak iyiliği sağlama, hedeflere ulaşma ve diğerlerinin gelişimlerini sağlamada öncelikli amacın diğerlerine hizmet etmek olduğu bir liderlik tarzıdır. Literatürde hizmetkâr liderlik ile ilgili özellikler incelendiğinde beş temel liderlik özelliğinin ön plana çıktığını görmekteyiz. Bu beş temel özelliğe göre hizmetkâr liderler;

- Kendinden önce takipçilerini düşünen ve onların iyiliği, ihtiyaçları ve gelişimi için çaba harcayan,
- Etik kaygısına sahip,
- Pozisyon gücünü önemsemeyen,
- Takipçileri ile ilişkileri kuvvetli olan,
- Toplumsal refahın kalkınmasına katkı sağlayan bireyler olarak tanımlanabilir.