T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

BOKS ANTRENÖRLERİNİN LİDERLİK TARZLARININ BELİRLENMESİ

Kayhan SERİN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI

Danışman
Doç. Dr. Turgut KAPLAN

KONYA–2016

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

BOKS ANTRENÖRLERİNDE LİDERLİK TARZLARININ BELİRLENMESİ

Kayhan SERİN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI

Danışman
Doç. Dr. Turgut KAPLAN

KONYA–2016

ÖNSÖZ

Yüksek Lisans çalışmamın danışmanlığını üstlenerek her aşamasında yanımda olan, anlayış, özveri ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli hocam Doç. Dr. Turgut KAPLAN'a,

Bana akademik anlamda yol gösteren değerli hocam Doç. Dr. Metin YAMAN'a,

Çalışmalarım boyunca yardımı, iyi niyeti, anlayışı ve desteği için sevgili arkadaşım Volkan SURAL'a,

Beni koşulsuz destekleyen, sevgisini hiçbir zaman esirgemeyen ve tüm hayatım boyunca hep yanımda olduklarını bana devamlı hissettiren aileme sonsuz teşekkür ederim.

Kayhan SERİN

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ…… ii

İÇİNDEKİLER…… iii

1. **GİRİŞ…… 1**

1.1. Liderlik …….…….... 2

1.1.1. Liderlik Özellikleri……..... 3

1.1.2. Liderlik Fonksiyonları……..…… 4

1.1.3. Liderlik Yaklaşımları……..……..…… 9

1.1.4. Liderlik Tipleri……..……..…… 17

1.1.5. Liderlik ve Yönetme……..... 19

1.2. Sporda Liderlik…… 20

1.2.1. Sporda Liderlik Yaklaşımları…… 23

1.2.2. Sporda Liderlik Tipleri…… 26

1.3. Boks ……..……..…… 29

1.3.1. Boksun Dünyada ve Türkiye'deki Tarihçesi…… 29

1.4. Antrenör……..……..…….. 33

1.4.1. Antrenörün Özellikleri……..……..…… 34

1.4.2. Antrenörün Çalışma Yöntemleri…… 36

1.4.3. Antrenörlük ve Liderlik…… 37

2. GEREÇ ve YÖNTEM……..…… 39

2.1. Evren ve Örneklem…… 39

2.2. Veri Toplama Aracı…… 39

2.2.1. Kişisel Bilgi Formu…….. 39

2.2.2. Spor İçin Liderlik Ölçeği (SLÖ):…… 39

2.3. Verilerin Analizi…… 41

3. BULGULAR ……..…….. 42

4. TARTIŞMA…… 49

5. SONUÇ VE ÖNERİLER…… 54

6. KAYNAKLAR…… 56

7. EKLER…… 59

EK-A Etik Kurul Kararı…… 59

EK-B Anket Formu…… 60

EK-C Boks Federasyonu İzin Belgesi……..…… 63

8. ÖZGEÇMİŞ…… 64

ÖZET

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Boks Antrenörlerinin Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi

Kayhan SERİN
Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı

YÜKSEK LİSANS TEZİ / KONYA – 2016

Bu çalışmanın amacı, boks antrenörlerinin liderlik tarzlarının belirlenmesidir. Bu amaçla Türkiye'de faal olarak görev yapan 100 erkek antrenör gönüllü olarak çalışmaya katılmışlardır.

Araştırmada veriler, Chelladural ve Saleh (1980)'in geliştirdiği Spor İçin Liderlik Ölçeği (SLÖ) formunun Tiryaki (2000) tarafından uyarlanan liderlik formu kullanılarak toplanmıştır.

Elde edilen verilerin analizi için aritmetik ortalama ve standart sapma, Kruskal Wallis Testi, ve Mann Whitney-U testleri kullanılmıştır. Hata payı 0.05 olarak kabul edilmiştir.

Araştırmada antrenörlerin liderlik tarzları ile millilik durumları, antrenörlük kademeleri, antrenörlük tecrübeleri, milli takımda görev alıp almamaları ve yaş değişkenleri açısından farklılık olup olmadığı belirlenmiştir.

Yapılan test sonuçlarında antrenörlerin tercih ettikleri liderlik tarzlarının demokratik davranış alt boyutlarında, antrenörlerin antrenörlük kademeleri, antrenörlük tecrübeleri ve yaşları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farka rastlanmıştır ($P<0.05$). Liderlik tarzlarının diğer alt boyutlarında demografik özellikler bakımından herhangi bir farka rastlanmamıştır ($P>0.05$).

Anahtar Sözcükler: Boks; Antrenör; Liderlik

SUMMARY

T.C.
SELCUK UNIVERSITY
INSTITUTION OF MEDICAL SCIENCES

Determination of Leadership Styles of Boxing Trainers

Kayhan SERİN
Department of Sports Administration

MASTER THESİS / KONYA – 2016

The aim of this study, determine the leadership styles of Boxing Trainers. For this purpose, a total of 100 man trainers who is worked as active in Turkey volunteered to participate in this study.

The data in the research were collected by using the leadership form adapted by Tiryaki (2000) from Leadership Scale For Sports form developed by Chelladural and Saleh (1980).

The defining statistics to analyse the data obtained are Kruskal Wallis Test and Mann Whitney-U Test. The magrin of error is considered as 0.05.

Whether the trainers were assigned in the national team, whether they differ in terms of age, how they were assigned, their training experience and stage, and their leadership style were determined.

At the end of the tests, it was observed that there was a statistically considerable difference between the ages, training experience and stage of the trainers ($P<0.05$). İt was ascertained that there was no meaningful relation between the leadership styles of Boxing Trainers except for their ages, their training experience and stage, and their style of democratic leadership ($P>0.05$).

Key Words: Boxing, Trainer, Leadership

1. GİRİŞ

Günümüzde liderlik kavramı bakımından çeşitli liderlik davranışları oluşturulmuş ve zaman geçtikçe yeni stiller de oluşturulmaya devam etmektedir. Hem kurumlar açısından, hem de liderliği araştırma yöntemleri ve bu yöntemlerin uygulanması bakımından konuya eleştiriler hızla devam etmektedir (Can 1997). Globalizm, teknoloji, sosyal standartlar gibi demografik nedenlerin değişmesi tüm dünyada benzeri görülmemiş bir şekilde yeni liderlik tarzlarının ortaya çıkmasını gerektirmiştir. Ancak yeni yüzyılda bile liderlikle ilgili problemler hala süre gelmekte din, kültür, etnik köken, cinsiyet gibi faktörler liderliği ve liderlik tarzlarını etkilemektedir (Ernest 2003).

Başkalarını yönetme becerisine sahip olmak tüm yöneticiler için ve çözüm sunmak zorunda kalan her birey için çok fazla önem arz etmektedir. Kişileri motive edebilmek, onların enerjilerini harekete geçirebilmek, onlarla ortak hedeflere ulaşabilmede liderlik oldukça mühimdir (FEMA 2007). Fakat günümüzde insanların eğitim seviyeleri daha yüksek olduğu için ve isteklerini daha iyi ifade edebildikleri için artık idare edilebilmeleri eskisinden çok daha zordur (Adair 2005).

Araştırmacılar, liderliğin tanımını daha çok kişisel bakış açılarına ve önem verdikleri olgulara göre yapmışlardır. Fakat farklı tanımlar olmasına rağmen genellikle aynı ortak noktalarda birleşmektedirler. Bu ortak noktalar; bir grup insanın ve bu insanların bir amacının olması ayrıca bu insanlara yön verebilecek bir liderin var olmasıdır (Yıldırım 2012).

Her alanda olduğu gibi spor alanında da liderlik önemli bir olgu haline gelmiştir. Sporcuların, antrenörlerin ve spor yöneticilerinin liderlik tarzları başarılara etki etmektedir.

Farklı liderlik stillerine sahip antrenörlerin sporcularıyla ve çevreleriyle olan ilişkileri ve iletişimleri liderlik niteliklerine göre farklılık arz eden hususlardandır. Çevremizdeki insanların hepsinin iletişim ve davranış biçimlerinin farklılık teşkil ettiği gibi lider olan antrenörlerin davranış biçimleri de aynı şekilde farklılıklar teşkil eder. Bazı antrenörler başarıya odaklanıyorken bazıları sporcularının gelişimine, bazıları psikolojik açıdan sağlıklı bireyler yetiştirmeye bazılarıysa kazanma arzularını sporcularına da aşılayıp onları psikolojik bakımdan yorup yıpratmaktadır.

Ayrıca grup ve arkadaş desteğinin bireysel sporlarda takım sporlarına kıyasla daha az olması sporcular açısından bazı durumlarda önemli sorunlara sebep olmaktadır (Yurt 2009).

Bu bakımdan antrenörler; kullandıkları liderlik tarzlarını ve bu liderlik tarzlarının özelliklerini çok iyi bilmeliler ve sporcularına bu bilinçle yaklaşmalıdırlar. Unutulmamalı ki bir antrenörün başarı seviyesi sporcularının aldıkları madalya sayısıyla değil, gelecek için ne denli sağlıklı bireyler yetiştirdiği ve sporcularının toplum içinde aldıkları yerlerle ölçülür. Bu bağlamda boks, Türkiye'de bireysel sporlar arasında en fazla lisanslı sporcu yetiştirilen branşlardan biri olduğu için ve gerek dünyada gerekse ülkemizde popüler bir spor olduğundan boks antrenörlerinin liderlik tarzlarıyla ilgili yapılan bu araştırmanın sonuçları önem arz etmektedir.

Araştırmanın amacı: Türkiye'deki boks antrenörlerinin liderlik tarzlarının belirlenmesidir. Bu amaçla çalışmada liderlik irdelenmiş, antrenörlük ile liderlik arasındaki ilişki ele alınmış ve anket çalışması yapılarak bu çalışmanın sonucunda antrenörlerin liderlik tarzları belirlenmeye çalışılmıştır.

1.1. Liderlik

Tarihin en eski çağlarından beri liderlik kavramına yönetim işlevinin olduğu tüm alanlarda çok değişik anlamlar yüklenmiş olsa bile bu kavram hep var olagelmiş ve önemini korumuştur. Türk Dil Kurumu'nda karşılığını "Önder, Şef" kelimelerinde bulan bu kavram Fransızca "leader" kelimesinden gelmektedir (Yıldırım 2012).

Liderlik, değişik boyutlarıyla tartışılan ve üzerinde çok çalışılan bir kavramdır. Liderlik çalışmaları uzun yıllar boyunca, yönetim ve örgütsel davranış literatüründe önemli ve merkezi bir yer tutmuştur (Yukl 1981). Genellikle liderlik, ortak bir hedefe doğru grubun davranışlarını yönlendirmek amacıyla bireyin, grubun diğer üyelerini etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır. Her ne kadar liderlik kavramının yapılmış birçok farklı tanımı olsa da, bu tanımların ortak noktalarının "etkileme" ve "yönlendirme" olduğu görülmektedir (Orhan 2012).

Sosyal hayatın herhangi bir bölümünde liderliğin yer almadığı bir durum yoktur. Liderlik, coğrafya, din, kültür, ayırt etmeksizin tüm toplumlarda mevcuttur. İnsanların grup, topluluk ya da örgüt halinde bir arada yaşadıkları, etkinlikte

bulundukları tüm yer ve zamanlarda liderlik vardır. Bundan dolayı liderlik insani, toplumsal ve evrensel bir olgudur denilebilir. Ancak oldukça çok konuşulan, yazılan, araştırılan bir alan olmasına karşın hala üzerinde görüş birliğine varılamamıştır (Gündüz ve ark. 2011). Lider ve liderlik kavramları hakkında yapılan bazı tanımlar şu şekildedir:

Liderlik; kişisel bir özellik olmaktan ziyade, sabırla yürünen bir yol, derinleştirilmiş bir yaşam faaliyeti, bedeli ödenmiş bir süreçtir (Sadler 1997).

Liderlik; kavram olarak, örgütü önceden belirlenmiş, bir amacı gerçekleştirmek için örgüt elemanlarının davranışlarını yönlendirebilme yeteneği ve gücüdür (Bursalıoğlu 1987).

Lider; grup üyelerinin kendilerine yapabildikleri etkiden çok daha fazlasını onlara yapabilen kişidir (Başaran 1982).

Lider; ait olduğu grubun hedeflerini belirleyen ve bu hedeflerin hayata geçirilmesinde gruba etkili bir şekilde yön veren kişidir (Dereli 1985).

1.1.1. Liderlik Özellikleri

Lideri hem bazı olumlu niteliklere sahip olması sebebiyle bir grup ortaya çıkarabilir hem de lider olmak isteyen kişi kendisini ön plana çıkarabilir. Liderin bir grubun/takımın ilişkilerini düzenleme, o grubun çalışmalarını planlama, o grubu başarıya ulaştırma gibi çok fazla sorumluluğu olduğundan çeşitli özel yeteneklere sahip olması gerekir. Dünya genelinde liderlerin nitelikleri incelendiğinde tamamının ayrı özelliklere sahip olduğu görülmüş bu nedenle tek bir lider prototipi tanımlanamamıştır. Fakat liderin taşıması gereken nitelikler hususunda bazı genel geçer görüşler oluşmuştur. Bu görüşlere göre liderin taşıması gereken nitelikler şunlardır:

1. Kendini de diğer insanları da iyi tanır.
2. Kendi karar, duygu ve düşüncelerini iyi ifade eder.
3. Başka insanları etkileyebilir.
4. Bilgi ve beceri bakımından mesleğinde yeterlidir.

5. Karar alıp uygularken hızlı ve cesurdur.

6. İşini azim, kararlılık ve üretkenlikle yapar.

7. Sorumluluk üstlenmekten zevk alır, koruyucu bir tutum sergiler, grubun/takımın sorumluluğunu üstlenir.

8. Tutum ve davranışları esnek, dengeli ve uyumludur.

9. Grup/takım arkadaşlarına değer verir, üyeleriyle ilişkisi saygıya dayalıdır.

10. Sezgileri güçlüdür.

11. Özeleştiri yapar, eleştiriye açıktır.

12. Demokratiktir.

13. Liderin diğer insanlar tarafından tanınan ve yüksek statülü biri olması başarılı olma ihtimalini artırır (Doğan 2004).

1.1.2. Liderlik Fonksiyonları

Yönetici ile lider arasında bazı farklılıklar vardır. Örneğin yöneticinin planlar, işleri yürütür, organize eder, koordine eder ve denetim işlemlerini yerine getirir fakat liderin hangi fonksiyonları yerine getirdiği konusu bu denli kesin bir biçimde netliğe kavuşmamıştır (Özalp ve ark. 1992).

Liderlik fonksiyonları liderlerin yönettiği grupların çeşitlerine, özelliklerine ve bazı durumlara göre değişiklik gösterebilmektedir. Grubun yapısı, yaş dağılımları, cinsiyet, yapılan etkinlik, amaçlar ve bazı diğer özellikler değişime neden olabilecek etmenlerden birkaçıdır. Liderler tüm gruplar için ortak olan çok çeşitli fonksiyonlar belirtmek zorundadırlar (Karaküçük 1997).

Uygulayıcı olarak lider (Takipçi)

Gruba ait faaliyetlerin koordine edilmesi liderin en önemli rolüdür. Lider grubun her icraatını denetlemek zorundadır. Denetleme liderin kesinlikle değişmeyen görevlerinden biridir. Yapılması gereken işler genel olarak lider tarafından gruptaki diğer üyelerin sorumluluğuna verilir. Fakat bu uygulamada liderin zayıf kalmaması

gerekir çünkü bu durum işlerin yürütülmesine engel olabilir ya da üyelerin grup etkinliklerine katılmalarına ve sorumluluk duygularının gelişmesine engel olabilir (Krech ve ark 1983).

Liderin uygulayıcı rolüyle bir işi doğrudan yapması spor takımlarında liderden beklenmeyebilir. Ancak karşılaşma öncesi veya sonrasında sporcuların yapması gerekenleri bilip koordine olması ve bu yönde görevini yerine getirmesini sağlamak, liderin uygulama fonksiyonunu yerine getirmesiyle olanaklı olur.

Planlayıcı olarak lider

Liderler genellikle grubun hedeflerine ulaşması için çeşitli yollar belirleyerek planlama görevini üstlenir. Bu genelde amaca erişmek için hemen yapılması gerekli olan planlardır. Bu planlar geleceğe dönük planlar da olabilir. Lider planı tamamıyla bilip bu planı koruyan kişidir (Krech ve ark 1983).

Planlar spor takımları için kısa ya da uzun vadeli olabilmektedir. Örneğin bir futbol takımının sezon öncesindeki amaçlarına dönük olarak yapılan planlama kısa süreliyken 5 yıllık bir alt yapı çalışması planlaması uzun vadeli bir planlamadır.

Uzman olarak lider

Her liderden beklenen önemli özelliklerden bazıları; grubun hedeflerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan teknik bilgi ve beceri açısından en üst düzeyde uzmanlığa sahip olması, bu bilgi ve beceriyle bir otorite kurmasıdır (Alptekin 1968).

Lider etkinlik alanında belli bir ölçüde uzmanlaşmış olmak zorundadır. Fonksiyonların uzmanlaşması genellikle teknik bir yardımcı bulundurma konusunda liderleri zorlamaktadır (Cook 1986).

Lider grup içinde çoğu zaman özel uygulamaların mimarı, bilgilerin kaynağı konumundadır. Grubun belirlenen hedeflerine ilişkin bilgi sahibi olan birey doğal olarak lider olma yönünde bir adaydır. Bu sebeple de etkili lider antrenör, eğitimcidir. Antrenör öğrenme ve beceri geliştirme işlerini yapabilmelidir. Antrenörün programladığı sporcular programlamadığı sporculardan başarılı, yaratıcı ve özgüvenli olmaktadırlar. Etkili bir antrenörün uğraş verdiği spor dalının teknik, taktik ve becerileri konusunda bilgilenmesi gerekmektedir.

Deneyimlerini en üst düzeye çıkarabilmek için en iyi antrenörler bile diğer antrenörlerin öğretme yeteneklerinden faydalanır, literatür tarar, seminerlere katılırlar. Bu hedefle etkili bir öğretici antrenör;

- Sporcularına kendi öğretme becerileri ile ilgili soru sorar.
- Değişik iletişim araçlarını kullanır.
- Sporcularına onların kolay bir şekilde anlayıp ve kullanabilecekleri özel araçlar sunar.
- Karşılaşmalar süresince farklı ve daha önce denenmemiş çalışmalar ve stratejiler belirlemez ve bunları öğretmez. Fakat daha çok performans artırma ve devamlılık sağlamaya dönük daha önce sınanmış pratik egzersizler yaptırır (Yukl 1981).

Ödüllendirici ve cezalandırıcı olarak lider

Grup üyelerinin önceden belirlenen grup kuralları ve grup hedeflerine uyma derecelerine göre davranışlarının değerlendirilmesi ayrıca bazı belli sınırlar çerçevesinde grup üyelerine ceza ve ödül verilmesi liderlerin üstlenmiş olduğu görevlerden bazılarıdır (Freedman ve ark 1987). Bir antrenörün sporcularına vereceği ödülün etkisi ve cezanın kabulü diğer sporcuların benzer davranışlarından çok daha farklıdır (Dinçer 1994). Liderler bu özellikleri sayesinde grup üzerinde kontrol olanağı kazanırlar (Dinçer ve Fidan 1996).

Lider bu tür bir misyonu gerçekleştirirken bütün grup üyelerine eşit davranmalıdır. Tersi durumda lider ve sporcu arasında güven bağı kalmaz ve bu durun takım içinde bir kaos ortamının yaşanmasına neden olur. Ayrıca sadece ödül ya da sadece ceza vermek de doğru bir davranış olmaz (Çeyiz 2007).

Antrenörün sporcuları üstünde sevgi ve saygıya dayanan, güçlü bir otorite kurması, adalet duygusu ve ödül ve ceza dağıtmadaki tutumu ile çok alakalıdır.

Hakem ve arabulucu olarak lider

Liderler tüm görevlerinin yanı sıra grup üyeleri arasında ilişkilerin bozulması gibi durumlarda aracı görevini de üstlenir. Onların ilişkilerini düzeltmeye ve düzenlemeye çalışır (Akal 1992).

Antrenörler ceza ya da ödül verme bakımından takım içinde çıkan çatışmalarda hakem durumunda yer alırlar. Antrenörler yalnızca taraf tutmayan bir karar mekanizması gibi karar veren kişi değil ayrıca takım içinde sağlam olmayan, bozulmaya yüz tutmuş ilişkileri düzeltip çatışmaları ortadan kaldıran bir tarz ve tavır sergilemelidirler (Çeyiz 2007).

Sorun çözücü veya danışman olarak lider (Arkadaş)

Bir antrenör eğer yeterince etkiliyse gerekli durumlarda sporcunun ailesinden bir üye, akraba ve bunların yanı sıra bir psikolog olabilmelidir. Antrenörün bu özellikleri belli bir süreç içerisinde sporcuların istenen başarı ve performansa erişmelerine yardımcı olacaktır (Stewart 1993).

Bazı durumlarda sporcular takımın hedeflerinden sapmalar gösterebilmektedirler. Bu durumlarda sporcular kulüp yöneticilerinin baskısına maruz kalabilmektedir. Antrenörler bu gibi durumlarda sporcusunu korumak için onun suçunu üstlenebilmektedirler. Antrenörün bu tarz bir davranışta bulunması kimi zaman sporcular tarafından da beklenmektedir. Antrenörün bu tarzda bir davranışa başvurması liderin doğal görevlerinden birisi olmaktadır (Erdoğan 1994).

Hedef tayin edici olarak lider

Grubun amaçlarını belirleyen kişi liderdir. Grubun amaçları genellikle üç kaynaktan gelmiş olabilir.

a) Grubun üstünde yer alan otorite tarafından yani yukarıdan tayin edilmiş olabilir.

b) Grupta yer alan üyelerin katılımı ile yani aşağıdan tayin edilmiş olabilir.

c) Liderin bizzat kendisi belirlemiş olabilir (Cook 1986).

Sporcuların bir bölümü her ne kadar farklı inanç ve ideallere sahip olsa da, takımın önceden tayin edilmiş amaçlarından sapamaz. Antrenör, lider olarak bu inanç ve ideallerin takım içindeki akış ve yayılışını kontrol etmesi gerekir (Çeyiz 2007).

Örnek insan olarak lider

Grupların büyük bir kısmında liderlerin grup üyeleri karsısında örnek davranışlar sergilemeleri gerekmektedir (Thomas ve Waterman 1987).

Antrenör genel davranışlarıyla sporcularına onların neyi nasıl yapacakları hakkında örnek oluşturur. Antrenörler tutum ve davranışlarını sergilerken sporcularının kendisini izleyip örnek aldığını bilerek hareket etmelidir.

Temsilci olarak lider

Bir grupta yer alan tüm üyelerin diğer grup ya da bireylerle direkt olarak iletişimde bulunmaları mümkün olmayabilir. Bu sebeple liderler grup temsilciliği görevini üstlenirler. Grup içinden dışarı ya da dışından içeri yönelen tüm ilişkilerde liderler kanal olarak kullanılırlar (Karaküçük 1997).

Antrenörler ayrıca takımını temsil eder. Müsabakaların ardından takımı temsil ederek basına beyanat verirler. Gereken seminer, sempozyum, konferans vb. katılarak temsilcilik görevi yapmış olurlar.

Kontrol edici olarak lider

Grup içinde farklı özellikte gruplar oluşabilir. Lider grubun yapısının ayrıntılarını grubun diğer tüm üyelerinden çok daha fazla bildiği için grup içinde kontrolör rolünü alabilecek en uygun kişidir (Karaküçük 1997).Ayrıca liderler grup planlarının hedeflere uygun olup olmadığını değerlendirme yetkisine de sahiptirler. (Chung ve Meginson 1981).

Antrenörler önceden belirlenmiş amaçlara ulaşılabilmesi için planlama yaparlar. Bunlar takım için belirlenen takımın ortak amaçlarıdır. Takım sporcularını bu amaçlar için yönlendirmek, onları kontrol etmek ve gerek duyulduğunda bazı sporculara kısıtlamalar getirmekle antrenör görevlidir.

Bunların yanı sıra antrenörler takımı kontrol edebilmek için takımla alakalı bazı özel ayrıntıların bilincinde olmalıdır.

1.1.3. Liderlik Yaklaşımları

Yönetim ve organizasyonla ilgili yeni kavramlar, gerçekleşen gelişmeler liderlikle ilgili yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Her ne kadar durumsal yaklaşımlar, özellikler teorisi ve davranışsal kuramlara yöneltilen eleştirileri bir nebze gidermişse de genel manada bütün liderlik teorileri araştırma yöntemleri ve uygulamalar açısından eleştirilmekte ve böylesi bir yaklaşım da liderlik hususunda yeni yaklaşımların araştırılmasına sebep olmaktadır. Liderlikle ilgili son zamanlarda geliştirilen yaklaşımlardan bazıları şunlardır:

Dönüşümcü liderlik tarzı

Dönüşümcü liderlik, diğer liderlik tarzlarına kıyasla liderlik literatürüne yeni girmiştir. Koruyucu yol gösterici ve değişim amacıyla yol göstericilik arasındaki ana farklılıklara odaklanmıştır. Bu bakış açısıyla, görev dağılımı, performans değerlendirme, karar verme gibi normal ve rutin işler bakımından bir liderin neler yapabileceklerinin belirlenmesidir. Bazı zamanlarda liderler grup kültürünün belirlenmesi, çalışma gruplarının oluşturulması gibi önemli işlemleri yönetip harekete geçirir.

Dönüşümcü liderlik, aktif bir biçimde değişimi yürürlüğe koymak ve bu değişime rehberlik edecek ileri görüşlülüğü oluşturmak, değişim için duyulan gereksinimi betimleme konusunda lidere olanak sunacak yeteneklerin bir bütünüdür. Dönüşümcü liderler düşüncelerle süreçten daha çok alakalıdırlar ayrıca ilham vericilik gibi bir görevleri de vardır. Bu tip liderler karizmalarının olması ve örnek davranışları teşvik etmesinden dolayı ortaya çıkarlar. Bunların yanı sıra dönüşümcü liderlerin örgütü, çevresini ve çalışanlarını değiştirme becerileri de vardır. Hedeflerini rahatlıkla ifade etme ve kavratma becerisine sahiptirler. Bu şekilde grup üyelerinin önemli olmayan zihin meşguliyetlerini ortadan kaldırırlar (Keçecioğlu 2003).

1986 yılında gerçekleştirilen bir çalışmada etkin dönüşümcü liderin şu özellikleri paylaştığı sonucuna varılmıştır: Karmaşıklık ve belirsizlikle uğraşma konusunda beceriye sahiptirler, değişim temsilcisi olarak kendileriyle özdeşleşirler, cesaretlidirler, ömürleri boyunca öğrenirler, örgütsel değerleri sürdürürler ve ileri görüşlüdürler (Tichy ve Devenna 1986).

Vizyoner liderlik tarzı

Vizyoner liderler, takımın hedefine nasıl varacağını belirtmez fakat nereye gitmekte olduğunu dile getirir, hesaplı riskler almada, insanları değişiklikler ve deneyler yapmak hususlarında serbest bırakırlar. Genel tabloyu ve belli bir görevin o tablodaki yerini bilmek, insanların önlerini görmelerine olanak tanır; kendilerinden beklenenin ne olduğunu anlarlar. Tüm üyelerin ortak amaçlar için çalıştığı duygusu, ekibe bağlılığı geliştirir. Liderlik tarzlarının en etkililerinden biri olan vizyoner yaklaşıma göre lider, grup üyelerine devamlı bir şekilde görevlerinin asıl amacını hatırlatarak gün aşırı yapılan sıradan işlere daha büyük bir mana katar. Çalışanlar ortak amaçların kendi çıkarlarıyla uyuştuğunu anlarlar. Bu nedenle, üyeler hevesle ve özenerek çalışmaktadırlar. Esinlenmeyi öz bilinç, öz güven ve empatiden oluşan duygusal zekâ üçlüsüyle beraber kullanan vizyoner lider, kendine göre doğru bir hedef belirler ve bu hedefi önderlik ettiği insanların ortak değerlerine uydurur. Vizyona samimiyetle inandığından dolayı da insanlara kararlı bir şekilde liderlik eder, onları yönlendirirler. Vizyoner liderliğe göre bütün duygusal zekâ becerileri arasında en mühimi empatidir. Başkalarının hislerini ve perspektiflerini anlayabilme becerisi, liderin gerçekten esinleyici bir vizyon tespit edeceği manasına gelir. İnsanları doğru okuyamayan bir lider, kesinlikle esin kaynağı olamaz (Goleman ve ark 2002)

Karizmatik liderlik tarzı

Karizma, doğuştan gelen bir güç, bir cazibedir. Psikolojik çekim olarak da tanımlanabilir. Karizma çoğunlukla doğal bir seçimin sonucudur, kişilik yapımızda bulunan bazı belirgin özelliklerin birleşimidir. Karizma oluşturmak, tüm durumlarda rahat olmayı, kendine güven duyabilmeyi, çevreyi ve hayatı kontrol edebilmeyi, belli bir hedefe sahip olmayı, başkaları tarafından lider olarak algılanmayı gerektirir (Kılınç 1996). Bir lideri karizmatik yapan özelliklerden bazıları: Karizmatik liderler oldukça güçlü hitabet becerisine sahiptirler. Üst düzey becerilerle donatılmış, yüksek özgüven, etkileme ve dominant olma ihtiyacı, düşüncelerinin doğruluğuna ikna etme, risk alıp hedefler yolunda kendini feda etme, hedeflere ulaşmak amacıyla yüksek masraflara katlanma, izleyicilerin gereksinimlerini önemseme, kriz durumlarında köklü çözümler geliştirebilme yeteneklerinde süreklilik taşıması karizmatik liderlerin en önemli nitelikleridir (Özçelik 2008).

Durumsal liderlik tarzı

Durumsal liderlik tarzında lider ile izleyenleri arasındaki ilişki öne çıkmaktadır. Lider etkili bir liderlik sergileyebilmek amacıyla çalışanların gereksinimlerini karşılayabilmelidir. Grupta sorumluluk alma konusunda istekli ve yetenekli olmayan kişilerin veya yeni personelin liderin yönlendirmesine gereksinimleri vardır. Eğer personel yapması gereken işi öğrendikten sonra da hala iş görme konusunda yetenekli ya da istekli değilse, liderin açıklama ile zorlamayı bir araya getirmesi gereklidir. Çalışanlar tecrübe kazanıp kendilerine olan güvenleri arttıktan sonra lider bir işin sorumluluğunu başkasına devredebilir. Durumsal liderlik anlayışı, çalışanları devamlı olarak kontrol etmeyi gerektirir.

Durumsal liderlikte liderin sergilediği davranışlar temelde ikiye ayrılır. Bu davranışlar destekleyici ve yönlendirici davranışlardır. Destekleyici davranışlar karşılıklı iletişim kurup liderin grup üyelerini dinlemesi, cesaretlendirmesi, desteklemesi ve alınan kararlara ortak edici tavırları içerir. Durumsal liderin destekleyici davranışlarına da izleyenlerden görevin başarıya ulaşması için görüşler istemek, izleyenlerin görev veya görev dışı problemlerini dinleyip gerektiğinde onlara dönüt vermek gibi davranışlar örnek verilebilir. Yönlendirici davranışlarsa tek boyutlu bir iletişim içerisinde liderin çalıştığı bireylere yapmaları gereken işleri net bir biçimde söylemesi ve onların performansını yakından takip ederek neyi, nasıl ve ne zaman yapacaklarını gösteren davranışlardır. Bu davranışlara; amaçları belirleme, izleyenlerin yapacağı işleri önceden planlama ve iş önceliklerini söylemek gibi örnekler verilebilir (Zel 2005).

Stratejik liderlik tarzı

Stratejik liderlik; geleceği öngörüp biçimlendirebilmek, bu amaçla gerek duyulan stratejik yönetim tarzını oluşturabilmek ve bu yönde diğer yönetici ve çalışanları görevlendirerek, onları kuruluş hedeflerine ulaşabilmek için yenilikçi amaçlara yönlendirerek, karmaşık evrensel rekabet ortamında, ihtiyaç duyulduğunda hızlı bir şekilde stratejik dönüşümü gerçekleştirebilmektir. Stratejik liderlik, bir organizasyonu bir yerden alarak çok daha üst seviyedeki bir yere taşımak ve bu doğrultuda arkasından insanları o yöne doğru çekebilmektir. Stratejik liderlerde olması gereken en elzem ve kritik özellik, insan kaynaklarının etkili ve verimli bir

biçimde yönetilmesidir. Bilgi yönetimi ile yenilikçi hizmet ve ürünlerin ortaya çıkarılıp bunların kuruluşa değer katmasını kapsayan entelektüel birikim, 21. yüzyılda da stratejik liderlerin başarısına oldukça yüksek düzeyde etki edecektir. Aktif stratejik liderler çalışanlarının istekliliğini ve bu istekliliğe bağlı olarak başarılarını artırmak amacıyla vizyonlarını kullanırlar. Stratejik başarı elde etmenin ilk şartı stratejik liderliğin güçlü olmasından kaynaklandığı için bu yüzyılda tüm organizasyonlar, stratejik rekabet avantajı sağlayarak kendi bünyelerinde olağanüstü iş sonuçları oluşturacak stratejik liderlerin geliştirilmesi için çabalayacaklardır (Altıntaş 2003). Stratejik liderlik yapmak, liderin, stratejik düşünme, eylemde bulunma ve etkileme süreçlerine gösterdiği özenin tamamıdır.

Düşünmek: Stratejik düşünmek; bilgi elde etmeyi, elde ettiği bilgileri ayıklayıp anlamlı ve yapılanmış düşüncelere çevirmeyi içerir.

a) Taramak ve toplamak: İş lideri, müşteriye odaklı bir biçimde, değişen teknolojileri, kaynak sağlayıcıları, sektördeki yenilikleri, global ekonomiyi, toplumun isteklerini, yeni yönelimleri gözler. Kurum içerisinde insanların liyakatlerine, bütçe durumuna, kurumsal sistemlerin işleyişine ve aralarındaki uyuma dikkat eder.

b) Sisteme odaklanmak: Stratejik lider, kurumun birimlerinden ziyade, birimleri arasındaki sinerjiye ve bütüne önem verir. Birimler arasındaki sinerjiye ve ilişkilere, çalışmaların toplanan bilgilerle eşgüdümlü olmasına dikkat eder.

c) Analiz etmek ve ayıklamak: Oldukça yoğun olan bilgi akışı içinde, önemli olanları ayırt eder, damıtır, anlamlı bir şekilde tekrar düzenler.

Harekete geçmek: Eğer stratejik düşünme başarılıysa, aynı başarıyla eylemlere de yansır ve şirketin iş yapma formatlarını belirler.

a) Denge kurmak: Kısa güreli işlemlerle uzun vadeli strateji arasında denge oluşturur. Uzun vadeli düşünmeye farklı bir zaman tahsis etmektense, günlük operasyonları uzun vadeli düşünür. Her durumda; "Alınan kararlar gelecekte bizi nasıl etkiler?" diye sorar.

b) Eşgüdüm sağlamak: Çalışanların yapmış oldukları günlük işlerle uzun vadeli stratejiyi bağdaştırmalarını sağlar.

c) Belirsiz durumlarda karar almak: Stratejik lider, vermiş olduğu hükümlerin sonuçlarını öngöremediği hallerde, ne zaman harekete geçeceğini bilir. Yeni bilgiler çerçevesinde stratejiyi geliştirir ve bu yeni stratejilerle hareket eder.

Etkilemek: Etkileme becerisiyle kurumda açıklık, adanmışlık ve görevdaşlık oluşturmak stratejik liderin görevlerindendir.

a) Ortak anlayış oluşturmak: Vizyon ve stratejiyi çalışanlar için anlamlı hale getirerek bu amaçla çalışmalarını sağlamak stratejik liderin görevidir. Vizyon ve strateji kurumun tümünde aynı biçimde anlaşılmalı ve tüm iş ve işlemlere uygulanmalıdır.

b) Katılımı sağlamak ve heyecan oluşturmak: Çalışanları vizyon yönünde hareket ettirmek, gruba bağlılığı sağlamak ve zorluklara karşı bu bağlılığı canlı tutmak gerekir.

c) Örgütsel yapı ile kültür arasında sinerji oluşturmak: Kültür ve örgütsel yapı stratejik çalışmayı desteklemelidir. En başarılı etkileme yöntemi insanların liderlerinden, süreçlerden, sistemden ve kültürden aynı tutarlı mesajları almalarını sağlamaktır.

Uzun vadeli rekabet avantajını sürdürmek, en üst düzeyde kârlılık elde etmek ve daha yüksek müşteri değeri yaratmak için kurumun tüm düzeylerinde çalışanların stratejik liderlik tutum ve davranışlarını kabullenmesi gerekmektedir (Kaynak Dergisi 2004).

Transformasyonel liderlik

Transformasyonel lider, üyelerden bekledikleri görevleri net bir şekilde belirleyip onları bir hedefe yöneltmek ve yönlendirmek için uğraşırlar. Bu tarz liderler, üyelerin yetenek ve becerileri üzerine yoğunlaşıp öz güvenlerini artırmaya ve bu şekilde beklenenden fazla başarı elde etmeye çalışırlar. Böylece çalışanlar da görevlerinin ne kadar önemli olduğunu çok daha iyi anlamakta ve bireysellikten çok örgüt çıkarları üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Böylece ortak bir kültürün oluşması ve yenilikçi hareketlere verilen değer, örgütün başarısını artırdığı gibi transformasyonel liderlerin karizmasını da desteklemektedir (Yurt 2009).

Transformasyonel liderlerin kullandıkları bazı belli başlı yönetim tarzları bulunmaktadır:

Karizma: İzleyenlerine bir vizyon yaratıp, amaç oluşturarak yarattığı gururla onların saygı ve güvenini kazanırlar.

İdealleştirerek etkileme: Özgüvenlerini izleyenlere de yansıtan transformasyonel liderler, yarattıkları amaçlar doğrultusunda başarıya ulaşırlar.

İlham verme: Üst düzey isteklerini semboller vasıtasıyla izleyenlerine iletirler, asıl hedeflerini basit şekillerde açıklayıp izleyicilerinden kapasitelerinin üstünde performans sağlarlar.

Entelektüel uyarım: İzleyenlerinin zekâ, mantık ve dikkatli problem çözme becerilerini ödüllendirip izleyenlerini yaratıcı düşünceye yönlendirirler.

Bireysel ilgi: takipçilerine ayrı ayrı alaka göstererek, hepsine eşit yaklaşım sergilerler. Koçluk ve empati becerileri gelişmiştir.

Gerçekleştirilen araştırmalar ışığında transformasyonel liderlik tarzı ile yüksek verimlilik, yüksek çalışan tatmini ve düşük işi bırakma arasında güçlü ilişkiler bulunmuştur (Rost 1999).

Öğrenen lider

Öğrenen örgüt tipine uygun davranışlar sergileyebilen liderdir. Lideriler öğretme ve öğrenme niteliğine sahiptir. Öğrenen lider öğrenmeye destek olmasıyla herkes için öğretmendir. Bu liderler, öğrenen örgütlerdeki çalışanların sistemli düşünce geliştirmesini sağlarlar. Lider sahip olduğu bilgileri izleyicilerine de iletebilmelidir. Liderin öğretme özelliği ise; grup içi ve grup dışı olayları öğrenmesidir. Örneğin; üretilecek olan mal için pazardaki talebi bilmeden arz edersek malın fazlası elimizde kalır. Bu nedenle araştırmalar yapılmalıdır. Liderin piyasayı bilip araştırması ve ona göre tedbirler alması gerekir (Yurt 2009).

Süper liderlik

Süper liderlik tarzında herkes enerjisini kendi liderlik tarzından almaktadır. Süper liderlik yaklaşımına göre liderlerin kendi kriteri, kendi yeteneklerini tanıma,

geleceğini doğru belirleme ve yüksek seviyede geliştirme olarak görülmektedir. Süper liderlik veya kendi kendine liderlik olarak ifade edilen yaklaşımın diğer yaklaşımlardan çok farklı bir perspektifi vardır. İzleyici ya da iş görenin merkeze alındığı bu yaklaşımda insanın kendi kendisine liderlik etmesi anlayışı hakimdir. Bu nedenle bu yaklaşımda 'beni izle' veya 'arkamdan gel' gibi liderlik kuramlarının temelini oluşturan görüşler reddedilmektedir. Bu anlayışta liderin görevi izleyenlerin işteki becerilerini geliştirmelerine yardım etmek ve çalışan herkesi kendi kendine liderlik edebilecek olgunluk seviyesine çıkarmaktır (Çelik 2003).

Paradoks liderlik

Karmaşalar ve sorunlar içinde liderlik edebilmeyi bilmektir. Örgütler içinde pek çok problemler vardır. Liderin bu problemler üzerinde düşünüp bu problemlere çözüm üretmesi ve liderliği bırakmaması gerekir. Lider karmaşayı zihninde bir bütün olarak düşünerek halletmeye çalışır. Tüm sorunları birlikte düşünebilmeli fakat birbirine karıştırmamalı ve sorunların birbirini olumsuz etkilemesine müsaade etmemelidir. Özetle paradoks liderlik karmaşıklık içinde liderlik yapmaya denir (Yurt 2009).

Hümanist lider

Hümanist liderlerin babacan tavırları vardır. Korumacı rol üstlenirler. Bazı zamanlarda orta basamakta yer alanların görüşlerini alırlar. Ödül yöntemini çok fazla kullanırlar. Duygusal yönlendirmelerle üyeleri teşvik ederler. Cezalandırmaya yalnızca zorunlu olunduğunda gider (Kuru 2000). Hoşgörülü, insancıl, bağışlayıcı ve sevecendir. (TSE 2002)

Destekleyici lider

Bu liderler karar alırken grup üyeleriyle birlikte hareket etmez, fakat üyelerin fikir ve tekliflerini alıp kendisi karar verir. Katılım ve ödül yöntemlerini uygular. Hem aşağıdan yukarı hem de yukarıdan aşağı bilgi akışına açıktır (Kuru 2000).

Yasal Lider

Resmi liderdir. Yasal liderler güçlerini yasalardan, yönetmeliklerden veya organizasyon yapısından alır. Kurumsal yetkilere sahiptir.

Doğal lider

Bu tip liderler bir üst yönetici tarafından seçilmeyen, doğrudan grubun inandığı, saydığı, sevdiği ve seçtiği bir lider tipidir (TSE 2002). Doğal liderler resmi yetkileri olmamasına rağmen grup üstündeki etkinliği yasal liderden bile daha fazladır (Kuru 2000). Grubu olumlu ya da olumsuz yönlendirebilir çünkü grup üzerinde çok etkili ve sürükleyicidir. Yasal lider ile her zaman çatışmaya girebilir.

Örgütçü lider

İdaresinde olan üyelerin çalışmalarının planlanmasını, örgütlenmesini ve denetlenmesini üstlenen lider tipidir. Örgütçü lider elde bulunan kaynakları verimli bir şekilde kullanmaya çalışır (TSE 2002).

Moral liderlik

Sergiovanni (1992), moral ya da etik liderliği, moral güce dayanan ve bu şekilde astlarını etkileme amacı taşıyan bir liderlik tarzı biçiminde tanımlamaktadır. Greenfield (1991) ise, bu tip lideri öğretmenler üstünde çok güçlü bir etki yaratan, kendine ve işine yönelik etik bir perspektifi olan ve öğretmenlerin iş hedeflerini gerçeğe dönüştürmelerine yardımcı olan kişi olarak tanımlamaktadır. Etik liderliğin en önemli özelliği, liderliğin güç kaynağının moral güce dayanmasıdır (Yurt 2009).

Kalite liderliği

Toplam Kalite Yönetimi, takım çalışması, müşteri memnuniyeti, sürekli iyileştirme ve yanlış yapmama temellerine dayalı çağdaş bir yönetim tarzıdır. Bu yönetim anlayışı, liderlik alanında "Toplam Kalite Liderliği" anlayışının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Kalite Liderliği, kalitenin artırılmasında yöneticilerin önemli sorumluluklara sahip olduğunu kabul ederek liderliği paylaşılmış bir süreç olarak görür. Bu tip liderlik, müşteri odaklı davranmaya yönelik bir liderlik şeklidir (Çelik 2003).

Rekreasyonel liderlik

Rekreasyon; boş zamanları değerlendirmek anlamına gelir. Rekreasyonel liderlik ise bir gruba boş zaman etkinliklerinde liderlik edilmesidir. Diğer liderlik

tarzlarından demokratik liderliğe biraz daha yakındır. Rekreasyonel lideri diğerlerinden farklı kılan nitelikleri: Çalışkan, eskimeyen, güvenilir, bilgili, objektif, yaratıcı, grubu yönlendirebilen, başarı ya da başarısızlığı önemsemeyen, katılımda gönüllülüğe önem veren liderler olmalarıdır.

Sporun hem kamu hem de özel sektör boyutu vardır. Rekreasyon sporun özel sektör boyutuna girer. Bir sporcunun takımında aradan sıyrılarak takımına liderlik yapması özel sektör boyutuna örnek gösterilebilir (Karaküçük 1997).

1.1.4. Liderlik Tipleri

Otokratik liderlik tarzı

Otokratik liderlik, grubun sosyal bir varlık olarak teşvik edilmesi gibi sosyo-duygusal olguları, grup bütünlüğünün devam etmesini dikkate almayan bir liderlik tarzıdır.

Otokratik liderlik tarzında tüm kararlar lider tarafından alınır. Grup üyelerinin rolü ise lider tarafından verilen emirleri yerine getirmektir. Bu yaklaşımın varsayımına göre lider bilgiye ve tecrübeye sahiptir. Liderin görevi grup üyelerine ne yapacaklarını söylemektir. Grubun görevi ise verilen emirleri dinleyip algılamak ve gerçekleştirmektir.

Eğer verimli kullanılırsa liderlik yönlendirmeyi ve gücü simgeler. Özelikle genç grup üyeleri ve yenilikler için etkilidir. Grup üyelerinin olgunluk seviyesi düşük olduğunda üst seviye görev eğilimli otokratik liderlik anlayışı en verimli tarzdır (Hersey ve Blanchard 1969).

Yapılan araştırmalar, otokratik liderliğin grup düzeni, verimli grup iklimi, memnuniyet ve mutluluk duyguları üstünde olumsuz etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Grup üyelerinin bu tip liderleri çok fazla sevmemesi, iş verimine, adaptasyona ve sadakate olumsuz etki etmektedir (Cremer 2006).

Bu tip liderlikte, lidere yaranma, yanaşma ve liderin dikkatini çekme hareketleri daha fazla olmaktadır. Liderlerin grubu geçici dahi olsa bırakması halinde grup etkililiği bozulmalara uğramaktadır. Otokratik liderlik tarzının etkisi göz önünde bulundurulduğunda liderlerin grubu kısa da olsa bırakması davranışı, asla

böyle bir yola başvurulmaması gerektiği fikrini oluşturabilir. Oysa otokratik tarz bazı hallerde oldukça işe yarar. Otokratik tarzda çok fazla özenle yaklaşılmalı ve bu tarza yalnızca takımın ligden düşmesine engel olmak, şirketi kurtarmak gibi bazı özel hallerde başvurulmalıdır. Böylesi durumlarda otokratik tarz hatalı alışkanlıkları sonlandırabilir ve insanları sarsarak yeni çalışma stillerine yönlendirebilir. Fakat lider sadece bu tarza güvenip olağanüstü durum ortadan kalktıktan sonra da bu tarzı uygulama konusunda ısrar ederse, yönettiği kişilerin morali ve duyguları hususundaki duyarsızlığının uzun vadede tesiri yıkıcı olabilir (Köksal 2007).

Demokratik liderlik tarzı

Liderlik tarzları üzerine yapılan çalışmalarda demokratik liderler diğer liderlik tarzlarını benimsemiş olan liderlere oranla çok daha fazla sevilmişlerdir. Bu grupların iklimi çok daha arkadaşça ve grup merkezlidir. Grup üyeleri verilen işle daha fazla meşgul olma eğilimi göstermiştir. Demokratik liderin olduğu gruplar liderin yokluğundan çok fazla etkilenmemektedir ve diğer gruplara oranla daha az üretken olmaktadırlar. Demokratik liderlik tarzı, koşullar çabuk karar verilmesini gerektirdiğinde danışmadan karar vermeye olanak tanır. Bazı karmaşık sorunların çözümünde ise takım için en iyi kararın lider tarafından verilmesinin daha mümkün olduğunu açıklar.

Demokratik liderlik tarzını kullanmanın yararları; grup üyeleri açısından tehdit edici değildir, bu tip liderler grup üyeleriyle her daim yakın ilişkiler içerisinde oldukları için ve grup üyelerinin düşüncelerine önem verdiklerinden grup üyeleri onları tehditkâr bir lider olarak görmezler, bireysel inisiyatif kazanmayı sağlar, gerek doğrudan gerekse dolaylı bir biçimde kontrol edildiğini olduğunu bilen grup üyeleri öz yönetimle hareket etmeye ve stresli hallerde çok daha başarılı bir biçimde başa çıkmaya yönelimlidirler, olgun tavırları artar, karar aşamasında sporculara da yer verilmesi onların sorumluluk almalarına olanak verir, bu nedenle olgunlaşırlar, bu tip liderler çalışanların kendi amaçlarına etki edecek kararlarda ve işlerin ne şekilde yürüyeceği hususunda söz sahibi olmalarına müsaade ederek, esnekliği ve sorumluluğu daha ileri götürürler (Cox 1999).

Demokratik tarzın kendine has bazı eksiklikleri de bulunmaktadır. Düşüncelerin tekrar tekrar pişirilerek sunulduğu bitmez tükenmez toplantılar

yapılması ve bir türlü anlaşmaya varılamaması ve somut hiçbir sonuç alınamayarak sadece yeni toplantılar için zaman belirlenmesi bu tarzın en sıkıcı tarafıdır (Martens 1998).

Serbest bırakıcı liderlik tarzı

Serbest bırakıcı liderlik tipinde çalışanlara bir amaç verilir ve kendi becerileriyle bu amacın hayata geçirilmesi konusunda tamamıyla serbest bırakılırlar. Serbest bırakıcı liderlik tarzını benimseyen liderler yönetme yetkisine en az gereksinim hisseden, grup üyelerini kendi hallerine bırakan ve tüm grup üyelerinin kendilerine verilen kaynaklar çerçevesinde hedef, plan ve programlarını yapmalarına olanak sunan davranış sergilerler (Eren 1998).

Serbest bırakıcı tarzı uygulayan liderler, "tüm üyeler ne arzularsa onu yapar ya da yaptırır, bırak tüm üyeler istedi gibi yapsın" anlayışı yer alır. Bu alanda her çeşit etkinlikte noksanlar meydana gelir. Grupta hoşnutsuzluk ve disiplinsizlik bulunur. Lider bir plan ya da programa ihtiyaç duymaz. Bu tarzın uygulanma sebepleri çeşitlilikler arz etse bile en büyük sebebi liderin kendini geliştirememesinin yanı sıra bilgi bakımından eksik kalmasıdır (Sunay 1998).

Böylesi bir tarzın olumlu bir tarafıysa: Gruptaki tün üyelerin eğitim ve uzmanlık seviyelerinin yüksek olduğu grup ve derneklerde, eğlencenin hedeflendiği gruplarda olumlu bir liderlik tarzı olduğu düşünülebilir (Karaküçük ve Yetim 2001).

Bu tip liderlerin temel nitelikleri şunlardır: Lider, tüm grup üyelerine hoş görünmeye çalışır. Grup içinden veya dışından gelen baskılara karşı duramaz. Risk almaktan hoşlanmaz. Grup üyeleri tamamıyla serbest bırakılmıştır. Lider işle çok fazla ilgilenmez, kararlara hiçbir katkısı olmaz (Martens 1998).

1.1.5 Liderlik ve Yönetme

Lider yönetici tiplerinden biridir. Liderlik, bir yöneticinin faaliyetlerinin yanı sıra davranışları ile de alakalıdır. Faaliyet ve davranışın açıklanma ve ölçülme biçimi bir yöneticinin tarzını oluşturur.

Liderlik becerisi ve işlevleriyle ilgili çeşitli teoriler bulunmaktadır. Örneğin, büyük adam teorisi'ne göre liderlik, doğuştan kalıtımla gelen bir beceriyken, çevresel teori'ye göre liderlik, yer, zaman ve çevreden kaynaklanan bir işlevdir.

Eski zamanlarda yaşamış olan Çinli bir filozof, etkili liderlik sanatını şu şekilde betimler; "insanlara bir şeyler yaptırma amacıyla, onları yapmalarını istediğiniz şeyin her şeyden önce kendi görüşleri ve inanışları olduğuna inandırmak gerekmektedir. Önderlik, başka insanların beceri ve enerjilerini, kendi çıkarlarına yönelik olan ya da olmayan bir amaca ulaşılması doğrultusunda hareket ettirme yeteneğidir." der.

Liderlik, bir yöneticinin işinin en mühim bölümüdür. Yönetim, diğer bireylerin uğraşlarıyla verimli sonuçlar elde edebilmektir. Kişisel tecrübeler veya sezgi, yöneticilikte liderlik için sadece bir çıkış noktası sağlar.

Özetle ifade edilecek olursa, lider sıradan, herhangi bir kişi değildir, onu lider konumuna getiren niteliklere sahip olan kişidir. Fakat lider kişi yalnızca nitelikleriyle değil, eylemleriyle de peşindekileri istedikleri yöne götüren kişidir. Kişinin bir grup/takım tarafından lider olarak benimsenmesinin, önce üstün özelliklerinin grup/takım tarafından onaylanıp bu özelliklerin onlara güven vermesine ve etkisini kabul etmelerinin sağlamasına bağlı olduğunu söylenebilir. (Güney 2001).

1.2. Sporda Liderlik

Liderlikte gelecekte olabilecek olanlarla alakalı olarak diğer grup üyelerine fikir ve yön vermek gerekir. Etki liderlik bazı gelenekler oluşturmada yetenekli olmayı gerektirir. Takım sporlarında etkili liderler takım kültürü yaratabilirler.

Bu kültür, takımdaki tüm üyelerin, sporcularının ve bu gruba katkı sağlayan herkesin seçimini, güdülenmesini, korunmasını, ödüllendirilmesini ve birleştirilmesini içine almaktadır (Konter 1996).

Spor kulüplerinde devamlılık yüksek performansın yanı sıra başarıya da bağlıdır. Performansın yanı sıra başarının mimarı ise takımda ileri dönük planlamalar yapan, amaçlara ulaşabilmek için kendisine has yöntemleri olan ve sporcularla devamlı birlikte olup, onları tanıyan ve ihtiyaçlarını karşılayan antrenörlerdir. Böylece antrenör grup süreçlerine etki eden bir lider olarak ortaya çıkmaktadır.

Geleneksel olarak antrenör, doğuştan karizmaya ve liderlik becerilerine sahip birey olarak kabul edilmektedir (Ahola ve Haltfield 1986).

Antrenörlük yüz yüze yapılan bir liderlik biçimidir. Farklı geçmişlere sahip olan insanları, bu insanların beceri ve tecrübelerini, ilgilerini bir araya getirir. Bir lider olarak antrenör, sporcularının sorumluluk alıp, başarıyı deneyimlemelerine yardımcı olmaktadır. Antrenörlük, sadece teknik becerileri ezberletip bunun yanı sıra olağanüstü rekabet planları bulmak değildir. Antrenörlük, gerçekten insanlara değer vermek, onlara yaklaşıp inanmak ve samimiyetle onları önemsemektir.

Olağanüstü liderlik yeteneği olan antrenörler, takım üyelerine fikir verir ve bu fikrin gerçeğe nasıl dönüştürüleceğinin bilgisine de sahiptirler. Antrenör bir lider olarak, tüm oyuncularının yeteneklerinin ayrı ayrı ne şekilde en üst seviyeye çıkarılacağını ve sporcuların yeteneklerinin takım performansını en üst düzeye çıkarmada nasıl bir araya getirileceğini iyi bir şekilde planlayıp organize edebilme yeteneği gösterir. Liderler psikolojik, fiziki ve sosyal çevrenin farkındadırlar ve bunlardan yararlanma konusunda başarılıdırlar.

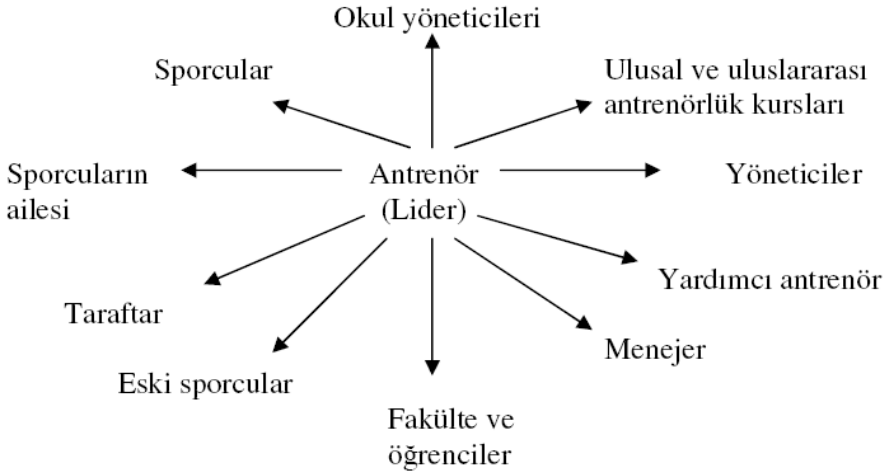
Üst düzey antrenörlük veya liderlik, insanları harekete geçirme hususunda, ruhsal yetenekleri ve özellikle de sosyal iletişim yeteneğini gerektirir. Konuşmak, anlaşmak, dinleyip cesaretlendirmek, rica edebilmek, tartışmak, teselli etmek gibi iletişim becerilerini gerektirir (Konter 1996).

Sporda liderlik farklı alanlardan çok daha fazla önem arz etmektedir. Çünkü spor kulüpleri yapısı itibariyle diğer organizasyonlardan farklıdır. Spor organizasyonlarında lider, önceden belirlenen hedeflere yöneltmek için grubu etkilemek amacıyla aktif bir biçimde yer alır. Böylece lider sporcularla uzun süreli ilişkiler içine girebilmektedirler. Bu süreçte liderler tüm başarı, ihtişam, hüzün, hayal kırıklığı, acı, sevinç gibi birçok duyguyu sporcularıyla paylaşırlar. Bu durum takımda oldukça özel bir iklimin oluşmasını sağlar (Koruç 1995).

Spor alanında başarılı olan antrenörler çevreleriyle aralarındaki ilişkilerin sporcu başarısına olumlu açıdan etki ettiğini bilirler. Sporda liderlik pek çok bireysel ve teknik becerilerin ustalaşmasının gerektiği bir alandır. Takımda bulunan çeşitli oyuncuların tavır ve davranışlarını etkileyebilmek zor bir görevdir. Özellikle son

zamanlarda sporun niteliğinin farklılaşmasıyla antrenör birçok kişi ve grupla iletişime girmektedir (Koç 1994).

Şekil 1.1'de görüldüğü üzere lider antrenör tüm bölümlerle işbirliği yapıp görüşmek, bu görüşmelerin çıktılarını değerlendirmek ve takımın başarılı olması amacıyla bir sonuca varmak durumundadır. Bunun içinde lider çeşitli gruplarla işbirliğini sağlayabilmek amacıyla farklı rolleri benimsemeli ve korumalıdır (Yukl 1981).



Şekil 1.1. Antrenör (Lider) ve Çevresi (Yukl 1981)

Liderlik sürecinin kavramlaştırılabilmesi ya da bu sürece perspektif kazandırılabilmesi amacıyla iki temel sistem tanımlanmıştır. Bunlardan ilki Stodgill'in tanımında yer almış olan etki sistemidir. Bu sisteme göre antrenör, sporcu ve durum ortak hedeflere ulaşmak için birbirlerine etki etmektedirler. Antrenörler içinde bulundukları özel durumdan ve takım üyelerinden etkilenirler bu nedenle kendi başlarına bir varlık olamazlar. Tüm başarılı antrenörler takım, çevre ve birbirleri arasındaki ilişki ve iletişimin önemli olduğunu kabul ederler.

Kendisini sporculardan ayrı tutan antrenör liderlikte güç yöntemine inanmaktadırlar. Bu yöntem antrenörden sporculara karşı bir emretme içerdiğinden etki sisteminden farklılaşır. Sporcular bu yöntemde duygu ve düşüncelerini lidere açıklama konusunda özendirilmezler. Bu liderlik yaklaşımı çok eski olmasının yanı sıra, bazı çevrelerde hala yer almaktadır. Sistemde baskı, şiddet, ödül, uzmanlık, otorite ve etkileme güç kaynağı olarak görülür (Cox 1990).

Bu açıklamalarda da görüldüğü üzere lider aynı anda karar alabilme ve yönetim objektifleri gibi yönetici performansının tüm işlevleri ile bir bütündür. Takımın performans ve başarısını aktif bir biçimde basamaklamak amacıyla sporculara liderlik edilmesi gerekir. Önceden kurulmuş takımların aktif bir biçimde örgütlenmesi veya aktif çalışmasının sağlanması liderlik becerileriyle mümkündür. Bu amaca ulaşmak için grup üyelerini devamlı motive etmek için ortama uyabilecek etkili bir liderlik anlayışının benimsenmesi gerekir (Davis 1994).

1.2.1. Sporda Liderlik Yaklaşımları

Sporda liderlik yaklaşımları bu konuda araştırma yapanların konuyla ilgili görüşlerine ve metodolojik açıdan tercihlerine göre özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımı olmak üzere üç ana grupta incelenmektedir

Özellikler yaklaşımı

Özellikler yaklaşımında liderin özellikleri liderlik sürecinin etkililiğine etki eden en temel etmen olduğu için antrenör kişilik ve fiziksel özellikleri açısından sporculardan farklı olacaktır. İleri görüşlü olabilme, zeka, özgüven, yaş, boy, karar verme ve dürüstlük vb. nitelikleri olan antrenörler sporcular açısından başarılı olarak kabul görürler. Antrenörün üst düzey özellik ve becerilerinin olması mantıklı olarak kabul edilmektedir fakat asıl önemli olan antrenörü izleyen sporcuların antrenörün bu özellik ve becerilere sahip olduğuna gerçekten inanmalarıdır.

Başarılı antrenörlük niteliklerinin tespit edilmesi amacıyla kişilik özellikleri kuramı kullanılmış ve bazı araştırma ve çalışmalar yapılmıştır. Örneğin bir araştırmada antrenörlerin katı, zorlu, otoriter, taraftar, duygusal bakımdan olgun, fikirlerinde bağımsız, yönelimlerinde gerçekçi olma gibi nitelikleri çıkartılmaya çalışılmıştır. Ancak bu antrenörlük profili ile alakalı olarak kesinleşmiş ve herkesin desteğini almış çok çalışma bulunmamaktadır (Konter 1996).

Sporda lider antrenörlerin karşılaştıkları durumlara göre farklı tavırlar göstermeleri beklenebilir. Fakat antrenörün kişilik yapısı da göz önünde bulundurularak sürekli aynı şekilde davranması da mümkün olabilir. Örneğin kişilik olarak iddiacı olan bir antrenör olaylar ve durumlara karşı bütün iddiacılık

özelliklerini gösterecektir. Bu durum antrenörün farklılaşan olaylara karşı belli bir strateji geliştiremeyeceğini göstermektedir (Williams 1993).

Spordaki liderliğin belli kişilik özelliklerine göre belirlendiğini iddia eden inanışlar, araştırmalar çerçevesinde destek bulamamaktadır. Sporda ideal olan antrenörlük tarzı kişilik özellikleri kuramıyla açıklanamaz (Konter 1996).

Davranışsal yaklaşım

Davranışsal yaklaşım, antrenörlerin davranış şekillerine göre betimlenebilecekleri esasına dayanmaktadır. Bu yaklaşım üzerine yapılan araştırmalar özellikler yaklaşımını eleştirmekte ve liderliğin doğuştan kalıtımsal olarak gelmediği ve geliştirilebilir bir nitelik olduğu fikri üzerine kurulmuştur. Liderliğin kişiye özel bir husus olmaktan ziyade, liderin grup/takım üyeleriyle ilişkilerinden kaynaklanan bir davranış tarzı olduğu düşünülmektedir.

Stodgill çalışmasında başarılı liderlerin çalışanların yeteneklerini artırarak onlara odaklı olması gerektiğini ve göreve odaklı olması gerektiğini ifade etmiştir (Davis 1994).

Spor takımları dikkate alındığında; antrenörlerin sporcu veya başarı odaklı davranışlar sergileyebildikleri görülmektedir. Bazı antrenörler için tüm şartlarda sportif başarı temel amaçtır. Kimi antrenörler için ise sporcunun sağlıklı ve ahlaklı bir birey olarak toplumda yer alması önceliklidir ve diğer her şeyden daha mühimdir.

Antrenör lider olarak bir takımı ele alır almaz takımda olumlu ilişki ve iletişimi yerleştirmeli, net hedefler belirlemelidir. Başarılı bir antrenörler etkili iletişim kurma yeteneğine sahiptir. Başarılı liderlerin takım üyelerine etkili eğitim verebilme ve gösterimde bulunma davranışları bulunur. Başarılı antrenörler ne, ne zaman, neden ve nasıl yapılacakla ilgili olarak etkili öğretimde bulunmalıdırlar. Bunların yanı sıra başarılı antrenörler sporcularına çalışma şartları, yoğunluğu ve çabalarıyla alakalı olarak da teşviklerde bulunmalıdırlar.

Durumsallık yaklaşımı

Kişilik nitelikleri ve davranışsal yaklaşımlar insanlarla şartların etkileşimlerini göz önünde bulundurmaksızın bunlardan ziyade kişisel etmenlerin

önemini vurgulamaktadırlar. Durumsallık yaklaşımı temelinde pek çok araştırma yapılmış, model ve kuramlar ileri sürülmüştür. Bu model ve kuramlar spor ve egzersiz ortamlarında etkili liderlikle alakalı oldukça önemli bilgiler vermektedir.

Sporda başarılı bir lider olabilmek için gerekli sayılabilecek etmenler; takım özellikleri, takımın içinde olduğu durum ve bu durumun gerektirdikleridir. Sporun içerisinde yer alanlarının özellikle ilgi gösterdiği husus antrenörlerin sporcularla belli bazı hususlardaki ilişkileridir. Fiedler yaklaşımına göre, liderlik stili, durum ve grup üçlemesi arasındaki ilişkinin grup başarısına ve tatminine etki ettiğini söylemektedir. Durumsallık yaklaşımına göre antrenör bakımından liderlik şu formülle açıklanmaktadır (Leith 1990).

L = l x a x s

Bu formüle göre liderlik (L), antrenörlük stili (1), sporcu (a) ve durumun (s) bir fonksiyonudur. Bu üç faktörün her birinde meydana gelecek değişimler sonuca da etki edecektir.

Durumsallık yaklaşımına göre antrenörün tarzı onun kendi gereksinimleri ve kişiliği aracılığıyla belirlenmektedir. Bu yaklaşımda ayrıca antrenörlük tarzının iyi örgütlenmiş sabit bir kişilik özelliği olduğu da ifade edilmektedir. Yaklaşıma göre iki yaklaşım tipi bulunmaktadır. Bunlar insan ve göreve yönelik liderlik tarzlarıdır. Sporda ise antrenör bakımından sporcu ve performansa yönelik tarzlarda etkinlik belirlenmeye çalışılmıştır (Martens 1987).

Duruma göre kişiler, ilişki veya görev oryantasyonlu tarza sahip olma arasında değişebilirler. Özellikle nispeten daha genç olan sporcular üst düzey başarı, kişisel gelişim ve büyümeyle bağlantılı olarak ilişki oryantasyonlu antrenöre ihtiyaç duyarlar. Geleneksel spor antrenmanları otokratik davranışı daha fazla vurgulamaktadır. Bu durum iddia edilenin aksine sportif olgunlaşmaya ket vurmaktadır. Ayrıca farklı spor dallarındaki teknik direktörlerin, antrenörlerin uyguladıkları liderlik, hızla hareket ederek ve düşünceleri eyleme dökmeyi gerektirir. Bu tarz durumlarda demokratik tarzın uygulanması oldukça zordur. Pek çok karar çok hızlı alınmalı ve sorumluluklar yerine getirilmelidir (Konter 1986).

Bu yaklaşımda özel durumlarda liderlik özellikleri iki farklı biçimde geliştirilebilir. İlki antrenörün kişiliğinde bazı değişikliklere gidilmesidir ki antrenör istemedikçe bu oldukça zordur. Diğeri ise bütün takımla birlikte içerisinde bulunulan durumun antrenörün kişiliğine uyan bir biçimde değiştirilmesidir. Yüksek düzeyde etkili liderlik için kişilikler ve durumlar uyum içerisinde olmalıdır (Kremen ve Scully 1994).

Fiedler'e göre bu yaklaşım kimi durumlarda başarılı olabileceği gibi kimi durumlarda da başarısız olabilir. Amerika'da yapılan bazı çalışmalarda başarılı bir antrenör olan Bryant'ın yerine takıma gelen Perkins, New York Knicks takımında büyük zaferler elde etmiş profesyonel bir antrenör ve çok iyi bir liderdir. Fakat Bryant'ın takımından ayrılmasının ardından bu takımın başına gelen yine başarılı bir antrenör olan Perkins ise yeni takımında çok kötü bir dönem geçirmiştir. Buna rağmen liderlik ettiği tüm takımlara başarısını da birlikte götüren antrenörler de bulunmaktadır (Williams 1993). Örneğin, bir basketbol antrenörü olan Pat Riley birbirinden oldukça farklı tarzlarda kazanan takımlar yarattı; her tarz takımın becerisine uygundu. Değişik şartlarda farklı stiller uygulayan, karşılaştığı farklı karşılaşmalara kendini ayarlayan Riley, çalışma şeklini sürekli bir biçimde zamanının şartlarına göre uyarladı (Arıkan ve Göktepe 2003).

1.2.2. Sporda Liderlik Tipleri

Sporda üst düzey başarı performansının oluşturulması ve takıma duygusal bağlılığının kurulabilmesi hususunda liderliğin çok önemli bir payı bulunur. Çünkü sporcunun yeteneği ne denli üst seviyede olsa da, sporcu ne denli çok çalışsa da her zaman kendini fiziki kondisyon, psikolojik ve teknik-taktik açılardan hazırlayacak ve bu konularda yardım edebilecek bir lidere ihtiyaç duyar.

Counsinman yaptığı çalşmalarda sporda tüm antrenörlerin kendi kişiliğine uyan bir stili olduğunu, öncelikli olarak sporcularının sevgisini ve saygısını kazanması gerektiğini ifade etmektedir (Koç 1995).

Sporda liderlikle ilgili gerçekleştirilen çalışmalarda antrenörlerin davranışsal yapılarına göre demokratik, otokratik, katılımcı ve serbest bırakıcı olarak gruplara ayrıldığı görülmektedir (Martens 1987).

Sporda otokratik lider tipi

Sage araştırmalarında sporda antrenörleri çoğunlukla otoriter, kuralların tümüne uyan ve işlerini kolay bir şekilde yapabilen kişiler olarak göstermiştir. Bu düşünceler doğru olmasa da genellikle stresli bir karşılaşma gibi birçok durumda başarılı liderlik edebilmek adına gerekli olabilir. Örnek verilecek olursa bir antrenör sporcularına 30 sn kadar süren kısa bir mola esnasında oyun tekrar başladığında nasıl oynayacaklarını, hangi taktikleri kullanacaklarını açıklayabilmek durumundadır. Bu denli kısa bir süre katılımcı veya demokratik liderler için yeterli olmayabilir. Bu nedenle otokratik antrenörler tek merkezden yönetim stilini belirlese bile özellikle yarışma esnasında bazı yararlar elde edilebilir (Williams 1993).

Komut verme stili antrenörlükte, antrenör tüm kararları veren kişidir. Bu yaklaşımın temelindeki düşünceye göre antrenör bilgili ve tecrübelidir, onun görevi sporculara ne yapacaklarını söylemektir. Sporcuların görevi ise antrenörü dinleyip anlamak ve söylenenleri yapmaktır (Martens 1998).

Triandis'e göre otokratik tarzı benimsemiş olan antrenörler kendi düşünce ve kuramlarını eleştiriye açmadıkları, sert cezalar verdikleri ve oldukça önyargılı oldukları nedeniyle bu tarz liderliğin sporcu performansını düşüren bir faktör olduğu görüşünü ortaya koymaktadır (Williams 1993).

Sporda demokratik lider tipi

Demokratik liderlerin otokratik liderlerden farkı ellerinde bulunan gücün miktarı değil, onu kullanış şekli, grup yapısı ve işleyişindeki şekli açısından bir faklılıktır. Bu tip liderler grup amaçlarının belirlenmesi ve tüm üyelerin bu amaçların belirlenmesinde ve gerçeğe dönüştürülmesinde büyük miktarda yer almasına önem verirler.

Demokratik liderler sorumlulukların tamamını kendileri almaz bu sorumlulukları grup üyelerine paylaştırırlar. Grubun üyeleri arasında bir zıtlık varsa bu durumu uzlaştırır ve taraf tutmaksızın tedbirler almaya özen gösterir. Bir takım özel ayrıcalıklara sahip bireylerin olduğu hiyerarşik grup biçiminin ortaya çıkmasını engellemek için çalışır (Alptekin 1968).

Bu stili benimsemiş olan antrenörler kararları tek başına vermez bu işi sporcularıyla paylaşırlar. Konulan amaçlara erişmek amacıyla grubun genç üyelerini yöneltme ve onlara liderlik etme sorumluluğunun farkında olmalarının yanında, bu stili kullanan antrenörler, gençlerin sorumluluk sahibi birer yetişkin olmadan önce karar verebilmeyi öğrenmeleri gerektiğinin bilincindedirler (Martens 1998).

Bir takımda karar alınırken sporcularında bu kararlara dahil olmaları sosyal bir süreçtir. Bu sürecin hem olumlu hem de olumsuz tarafları vardır fakat olumlu tarafları daha fazladır. Çünkü karar alım aşamasında sporcular da bu sürece dahil oldukları için alınan kararlara sahip çıkar ve onu daha çok benimserler. Bu nedenle alınan kararlar aktif bir biçimde uygulamaya dökülür, ayrıca kararların sadece koç yerine diğer takım üyeleri tarafından da alınması daha fazla alternatif kararın olmasını sağlayacaktır, böylece en doğru kararın verilmesine katkı sunacaktır. Fakat takım içi süreçler iyi değilse alınan kararlara sporcuların da katılması gereksiz zaman kaybına yol açabilmektedir. Özellikle takım içerisinde anlaşmazlıkların yüksek seviyede olduğu zamanlarda ortak kararlar almak ve bu kararları uygulayabilmek pek mümkün değildir (Tiryaki 2000).

Her şeye rağmen demokratik antrenör biçiminde belli bir etki de söz konusudur. Şöyle ki demokratik antrenör takımla alakalı alınacak tüm kararları takım üyeleriyle beraber almak zorunda değildir. Hızlı karar alınması gereken durumlarda sporcu ve yardımcı antrenörlere bilgi vermeden de karar alınabilir.

Challedurai ve Hagerti sporda çözülebilecek zorlu problemlerde antrenörün takım için en faydalı olan kararları almalarının olası olduğu konusunda tartışma başlatmışlardır (Anshel 1994).

Sporda tam serbesti tanıyan liderlik tipi

Tam serbesti tanıyan liderler ellerindeki güç ve yetkileri en az kullanan kişilerdir. Bu liderler grup üyelerini kendi hallerine bırakıp üyelerin elde bulunan kaynaklara göre hedef, planlama ve programlama yapmalarına imkan sağlayan davranışlar sergilerler (Eren 1991).

Takım içerisinde anarşinin ortaya çıkması ve tüm üyelerin istediği hedeflere ve araçlara doğru yönelmesine sebep olabilmesi bu tarzın mühim bir sakıncasıdır.

Hem bireysel hem de grup performans ve başarısının büyük ölçüde düşmesi de bir sakınca olarak değerlendirilebilir. Ayrıca işten kaçan, takımın olanaklarını kendi istek ve çıkarları için harcayan sporcuların oluşması hatta takımı bölüp parçalama uğraşlarının ortaya çıkmasına sebep olabilmesi bu tip liderliğin önemli sakıncalarındandır (Dinçer ve Fidan 1996). Görüldüğü üzere sporda liderlik tipi hangi açıdan sınıflamaya tabi tutularsa tutulsun, sonuç olarak antrenör ve sporcular arasındaki ilişkiyi temele alan görüş ağırlık taşımaktadır (Konter 1996).

1.3. Boks

Özel eldiven takmış iki kişinin, kurallara uygun bir biçimde önceden belirlenmiş süre içerisinde yumruklarıyla karşılıklı olarak yaptıkları oyundur. Karşılıklı bir biçimde etrafi üç sıra iple çevrilmiş, asgari 4,90 x 4,90 m. azami 6,10 x 6,10 m. şeklinde bir saha (ring) içerisindeki mücadele oyunudur. Uzun süre bilinçli ve programlı temel eğitim görerek eğitilmiş ve belirli kurallara uyarak boks yapan kişiye "boksör" denir (Varlık 1982).

Boks sporunun temeli; iyi yumruk vuruşları ile rakibin kemer üstü bölgesine isabetli vuruşlar kaydetmektir. Ancak rakipten gelen vuruşların iyi bir şekilde savunulması ve hatta bunların boşa gitmesinin sağlanması da en az isabetli yumruk vuruşları kadar önemlidir (Yurtsever 1999).

1.3.1. Boksun Dünyada ve Türkiye'deki Tarihçesi

Boks sporu tarih öncesi çağlara kadar uzanan en eski spor branşlarındandır. Eskiden askeri sebeplerle gymnasiumlarda öğretilen boks, daha sonraları "pankration" denen, boks ve güreş arası karma bir spor biçimini almıştır. Boksun spor olarak yapıldığıyla ilgili ilk kanıtlar, M.Ö. 1500'lerden kalma belgelerde, Girit'te, bulunmuştur. Mezopotamya'da Bağdat yakınlarında bulunan tabletlerdeki kabartmalarda da iki boksörün savunma pozisyonlarında birbirleriyle mücadele ettikleri görülmüştür (Morpa 2005).

Boks Eski Yunanlılar için bir spor olmasının yanı sıra savunma ve çeviklik becerilerinden ziyade güç, dayanıklılık ve cesaret geliştirmek amacıyla askeri amaçla yapılan beden eğitiminin bir parçasıydı. İlk boksörler antrenmanlarda korunmak için,

günümüzdekilerin ilk örneği olan başlıklar giyer ve gymnasiumda kum torbası ile çalışırlardı (Pala 2011).

M.Ö. 684 teki 23. Olimpiyat Oyunlarında ilk defa yer alan boks müsabakaları tek bir kategori üzerinden yapılmıştır. M.Ö. 616 yılında yapılan 41. Olimpiyat Oyunlarında ise büyükler ve küçükler olarak iki kategoriye ayrılmıştır (Morpa 2005).

Boks dünyanın en eski sporları arasında yer almasına rağmen spor olarak varlığını kabul ettirebilmesi ancak 17. yüzyıla denk gelmektedir. Boks daha çok herhangi bir kurala bağlı olmaksızın, eldivensiz, saat boyu süren ve kavgayı andıran bir uygulama ile yaşamımıza girmiştir.

Eldiven, koşul ve kural olmaksızın boks 19. yüzyılın ortalarına değin devam ettiği söylenebilir. Bu dönemde boks tarihi kayıtlarına geçen ilk eldivensiz dövüş, 1681'de, Albemerle Dükü'nün uşaklarından biri ile bir kasap arasında İngiltere'de yapılmıştır. Ama İngiliz James Figg ilk şampiyon olarak kabul edilir. James Figg'in 15 yıllık şampiyonluğundan sonra yerini yeni şampiyon Jack Broughton almıştır. Jack Broughton şampiyonluk unvanını 1734–1750 yılları arasında elinde bulundurmuştur. Boksa ilk kez Jack Broughton kurallar getirdi. Bu şekilde, bir raunt boksörlerden herhangi biri düşene kadar devam ediyor ve yere düşmüş olan boksör 30 saniye sonra devam edebilecek pozisyona gelemezse müsabaka sonlanıyordu. Kurallara göre rakibe yerde vurma ve rakibi bel altından tutmak yasaktı. Broughton'un okulunda, aralarında zenginlerin ve soyluların da bulunduğu öğrenciler antrenmanlar esnasında, günümüzdeki boks eldivenlerinin ilk örneklerinden olan, keçeden yapılmış eldivenler giyerek dövüşürlerdi. Broughton'dan bir süre sonra, şikeli maçlar yüzünden ödüllü boks saygınlığını yitirdi. Broughton kurallarını 1839'da konulmuş olan London Prize Ring kuralları izledi. Rauntlar ve dövüşün bitmesiyle ilgili kurallar, Broughton'un kuralları ile aynı olmasına karşın yere düşen boksörün bir başka kişinin yardımını alarak ayağa kalkması yasaklanmış ve bunu kendi gücüyle yapması şartı getirilmiştir. Tekme atmak, kafa atmak, ısırmak, göze parmak sokmak, belden aşağıya vurmak faul kabul edildi (Pala 2011).

Günümüzde yapılan boksun temelleri 18. Yüzyılda İngilizler tarafından atılmıştır. Boksun kuralları ilk kez Jack Broughton tarafından oluşturulmuştur.

İngiltere ve ABD'de meraklı zenginler ve bahisçiler tarafından düzenlenen eldivensiz, çıplak yumruklarla dövüşlere ilginin çabucak artmasına karşın, kurallara uygunluğu çoğunlukla tartışılanan ve insanlık dışı bir sertlikte geçen bu müsabakalar, kamu düzenini bozmakla suçlanmış ve genellikle polis müdahalesi ile sonlanmıştır. Boksun sık sık yasaklanması üzerine, 1865 yılında Queensberry Markisi'nin koruması altında John Grahon Chambers hemen uygulamaya sokulan yeni prensipler ve ilkeler ortaya atmıştır. Yeni kurallara göre müsabakalarda eldiven giymek zorunlu tutulmuş ve boksörler, kiloları dikkate alınarak üç sıklete ayrılmıştır. Rauntlar üç dakika ile sınırlandırılmış, raunt aralarına birer dakikalık molalar konulmuş ve yere düşüldüğünde bekleme süresi en uzun 10 saniye olarak değiştirilmiştir. Bu kurallarla birlikte boks bütün dünyada saygınlık ve güven kazanmış, gizli mahzenlerde yasal olmayan platformlardan kurtulup yasal ringlere kavuşmuştur (Morpa 2005).

Bu yeni prensipler ile yapılmaya başlanan boks, hareket, estetik ve canlılık kazanırken kısıtlamalarda yumruk çeşitliliğinin artmasına ve uygulamanın daha da iyi olmasına imkan sağladı (Pala 2011).

Türk tarihinde boks sporunun gelişimine bakıldığında; bazı saraylarda geçen sözcük ve deyişlerin yanı sıra halk edebiyatı örnekleri de Eski Türklerde oyun anlayışı çerçevesinde yapılan yumruk dövüşlerinin kavga biçiminde olmasına rağmen boks sporunun ilkel bir şekli olduğu anlaşılmaktadır. Türklerin bu oyunu yüzyıllar boyu değişik biçimlerde uyguladıkları bir gerçektir. Türklerde boks yapacak kişilerin çeşitli nedenlerle ön hazırlık yaptıkları bilinmektedir. Örneğin balçığa yumruk atarak yapılan zorlu idmanlar vardır. Balçığa yumruk atarak yapılan idmanlar hem bileği hem de pazıyı güçlendirmektedir.

16. yüzyılda bazı eserlerde boks sporundan bahsedilmektedir. Buna en güzel örnek Sûdî'nin "Hediyet-ül İrfan Fi-Mahr-ul Gülistan" adlı eseridir. Bu eserinde "Yumruk vurucuları" oyunundan bahseden Sûdî, oyunun nasıl oynandığını öğrendikten sonra Şam'da bulunduğu sırada, eğitim için Semerkant'tan gelmiş bazı öğrencilerin bu gösteride ustalaştıklarını dile getirmektedir.

Osmanlı yeniçeri ordusunda askerlerin boks öğrendiklerini, keçe ile kaplı duvara yumruk vurarak yumruklarını sertleştirdiklerini bunların yanı sıra duvar içinde hazırlanmış oyuklara yerleştirilmiş çamura yumruk antrenmanı yaptıklarını ve

bu sebeple de savaşlarda bir yumrukla zırhlarla donatılmış bir insanı bayılttıkları ve hatta öldürdüklerini öğreniyoruz (Pala 2011).

Türkiye'ye modern boksun gelişi, o zamanki ismi ile Mektebi Sultanî'de (Bugünkü Galatasaray Lisesi) Fransız Edebiyat Öğretmeni olan Mösyö Goury ile başlamıştır (1904). Mösyö Goury, edebiyat öğretmeni olmasına rağmen oldukça sportmen ve özellikle tek kişilik spor branşlarında oldukça yeteneklidir. Aynı lisede öğretmenlik yapan Selim Sırrı Tarcan ile yakın dost ve Büyükada'dan komşudurlar. Goury, Avrupa'da gittikçe daha fazla ilgi görmeye başlayan boksu çok iyi bilmektedir. Selim Sırrı Tarcan hocalık yaptığı Galatasaray Lisesi'ndeki cimnastik öğretmenliğinin yanı sıra modern cimnastiğin ülkemizdeki kurucusudur ve boksu da ilk yapan kişidir. Bu bilgiyi Tarcan'ın eski Türkçe harflerle 1923 yılında çıkardığı ve anılarını kaleme aldığı "Terbiye ve Oyun" adlı dergisinden öğreniyoruz (Pala 2011).

I. Dünya Savaşı dönemlerinden Türkiye'de nasibini alırken, işgal yılları boksun Türkiye'de daha geniş bir kesime ulaşmasını sağladı. Özellikle Amerikalı, İngiliz ve Fransız askerlerinin kendi aralarında yaptıkları karşılaşmalarda boks özel bir yer alıyordu. Türk gençlerinin bu spora yaklaşımları bu görüntülerin artmasıyla başlar. Boksun asıl ve gerçekten ilgi görmeye başladığı dönem, I. Dünya Savaşı'nın bitmesi ile başlar. Özellikle İngiltere, Fransa ve Amerika'da yapılan ağır sıklet boks müsabakalarının spor kamuoyunda ilgiyle izlenmesi, bu spora gönül verenleri artırmaya başlattı. Organize olmak, spor kulüpleri kurulması çalışmaları ve bazı kulüplerin boks dalına önem vereceklerini açıklamaları hep bu döneme rastlar. Kişisel çalışmalar halinde başlayan bu boks düşkünlüğü, mütareke yıllarında birden hareketlendi. Olayda para kazanma ihtimalinin giderek artacağını anlayan Adil Aksiyani isimli Musevi vatandaş hemen kulüp kurma çalışmasını başlattı (Şengül 1991).

Taksim Çeşmesi yanındaki Şantekler salonunda kurduğu ve Fransa Boks Federasyonunun kontrolü altına aldığı Boks Kulübü de, Türk sporunda ilk spor ihtisas kulübü olmakla birlikte, ülkede yabancı bir millî federasyonun himayesinde kurulan ilk kulüp olması da dikkat çekicidir (Sarıalp 2000).

Türkiye'de boksun ilkleri Ali Sami, İngiliz Kemal ismiyle tanınan Esat (Tomruk), Galatasaray futbolcusu olan Sabri Mahir, Fenerbahçe futbolcularından

Yavuz İsmet (Uluğ), Ziya (Bayer), Mısırlı Mahzar Bey, Kemal Hoca, Mazlum Kemal, Hilmi Hoca gibi isimler olmuştur. Fenerbahçe, Kurtuluş ve Galatasaray spor kulüplerinde boks şubeleri açılarak yeni katılımlar sağlanmıştır (Morpa 2005). Daha sonra bu kulüpleri takiple Kumkapı, Vefa ve Alemdar kulüpleri de sadece boksa dayalı yaklaşımları ile bu ateşi alevlendirdiler (Şengül 1991).

Gün geçtikçe çığ gibi büyüyen boksun bir otoriteye bağlanması düşünceleri 1922 yılında ciddi olarak düşünülmeye başlandı. O yıllarda İdman Cemiyeti İttifakı adlı ve bugünkü Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü durumundaki kuruluş da olaya alaka duydu. Önceleri atama ile belirlenen Boks Federasyonu Başkanlığı 18 Eylül 1925 de seçimle belirlendi. Seçimler sonucunda Eşref Şefik başkanlığa getirildi (Şengül 1991).

1924 yılında kurulmuş olan Türkiye Boks Federasyonu, 1927 yılında Dünya Amatör Boks Birliği Üyeliği'ne kabul edilmiştir. Yalnızca amatör boksa müsaade eden federasyon, ferdi ve kulüpler arası Türkiye şampiyonaları ile Uluslararası Boğaziçi Boks Turnuvası'nı düzenlemiştir.

Boks branşında ilk olarak 1928 yılında kurulan Türk Millî Takımı ilk uluslararası başarısını aynı yıl Sovyetler Birliği'nde kazanmıştır. Türk boksunda yeni bir devir başlatıp yaptığı 359 maçtan 358'ini kazanan Melih Açba, 1938 yılında Amerika'da yapılmış olan ve en büyük Amatör Boks Şampiyonası olan Altın Eldiven Şampiyonası'nda birincilik elde etmiştir (Pala 2011).

1.4. Antrenör

Bireysel ya da takım sporlarında yarışan bir sporcu olağanüstü düzeyde becerikli ve çalışkan olsa dahi bu sporcular uygun şekilde yönlendirilemez, stratejik açılardan geliştirilemezlerse başarı sağlanamaz. Başarılı olabilmek için bütün sporcuların bir antrenöre ihtiyacı vardır. Antrenörler teorik bilgilerle tecrübelerini birleştiren, sporcuları becerilerine göre çalıştıran, onları yönlendirip müsabakalara hazırlayan bir spor insanıdır (Doğan 2004).

Bir antrenör sadece sporcularını çalıştırmak veya onlara sporun nasıl yapıldığını öğretmekle görevli değildir. Antrenör, spor bilimcilerinin, hekimlerinin ve psikologlarının bilgilerini araştırıp öğrenen ve bu bilgileri tecrübeleriyle

kıyaslayarak sporcusuna aktaran kişidir. Çünkü bilim adamları teorik bilgilere sahiptirler ve bu bilgiler bazı durumlarda uygulamaya uygun olmayabilirler. Bu bilgilerin sporcuların kişilik özelliklerine ve sportif niteliklerine göre çeşitli değişikliklere maruz kalması gerekebilir (Başer 1986).

Antrenörün temel çalışma alanı sporcu veya takımdır. Sağlıklı bir antrenör-sporcu ilişkisinin sağlanması, performans sporunda temel hedef olan başarının elde edilebilmesi için gerekli olan en önemli şarttır. Bu ilişkiler genel manada bir kişiyle ya da bir grupla ilişki olarak düşünülebilir. Hedeflerinin, işleyişinin ve yapısının daha belirli olması ise sıradan bir insan ilişkisinden farklarıdır.

Antrenörlerin sporcusu ya da takımıyla olan ilişkisinin hedefe uygun şekilde yürümesinde hem kendinin bazı nitelikleri hem de sporcusunun ya da takımının nitelikleri önem arz eder. Antrenörün sporcularıyla ilişkisinin düzgün bir biçimde ilerlemesinde ve başarıyla sonuçlanmasında antrenörle alakalı iki temel faktör vardır. Bu faktörler; antrenörün özellikleri ve çalışma stilidir (Doğan 2004).

1.4.1. Antrenörün Özellikleri:

İdeal bir antrenörün nitelikleri şu biçimde sıralanabilir;

Spor Bilgisi: Sporcular antrenörlerinin bilgi ve uzmanlığından şüphe duymamalıdır. Mesleki alanda karşısına çıkabilecek her türlü sorunu antrenörünün yenebileceğine inancının tam olması gerekir (Başer 1986). Bir antrenör genel anlamda spor bilgisine sahip olmalı ayrıca kendi branşıyla alakalı olarak da üst seviyede bilgiye sahip olmalı ve bu bilgileri özümsemelidir. Spor alanındaki yeni bilgileri de araştırıp öğrenmeli, bunları uygulamasına yansıtmalıdır. Bu nitelikler sporcuların antrenöre güvenmelerini sağlar (Doğan 2004).

Yeniliklere ve gelişmeye açık olma: Antrenör hem dünya görüşü hem de spor kültürü bakımından yeni bilgilere ve gelişmelere açık olmalıdır (Başer 1986). Bir antrenörün devamlı gelişen spor alanındaki yeni bilgilere erişme, öğrenme ve bu bilgileri pratiğe dökme hususunda istekli olması gerekir. Bu amaç doğrultusunda seminer, sempozyum, kongre, internet, dergi, kitap vb. araçlarla yeniliklere erişmelidir (Çeyiz 2007).

Kişilik özellikleri: Antrenörün sporcularıyla ve diğer kişilerle güçlü ilişkiler kurması olumlu kişilik niteliklerine sahip olmasına bağlıdır. Bu nitelikler arasında sorumluluk alma, alçakgönüllülük, tutarlılık, esneklik, özeleştiri yapabilme, sporcularının olumlu taraflarını destekleme, olgunluk, eleştiriye açıklık, demokratik olma, empati yapabilme sayılabilir. Bunların yanı sıra antrenörler kulüp yöneticilerinden, taraftarlardan ya da medyadan gelen baskılara da karşı koyabilecek güçte olmalıdırlar (Çeyiz 2007).

İlgi alanının geniş olması: Antrenör günlük hayatında gerekli olan genel kültür bilgisine de sahip olmalıdır. Bunun yanı sıra mesleğinin gereği olarak spor kuramlarıyla ve araştırmacılarıyla, yöneticileriyle, spor hekimleriyle, spor psikologlarıyla işbirliğinde bulunmak durumunda olduğu için bu alanlarda da bilgiye sahip olmalıdır.

Örnek olma: Antrenör hem spor yaşamında hem de spor dışındaki yaşamında sporcularına iyi bir örnek teşkil etmelidir (Doğan 2004).

Antrenörler sporcularından istedikleri her şeyi kendileri de yapabilmelidir. Örneğin, bir antrenör içki içmeyi sporcularına yasak etmişse, sporcularının yanında kendisi de içmemelidir.

Dürüstlük: Antrenör hem kendisine hem de sporcularına dürüst davranmak durumundadır. Kendi hataları ile sporcularınınkileri aynı dürüstlükle ortaya koyabilmeli, sporcularına gereken başarıyı sağladıkları halde, haklarını elde edecekleri güvencesini sadece sözle değil, davranışları ile de vermelidir (Başer 1986).

İlgili olma: Antrenör mesleği ve sporcularıyla yakinen ilgilenmek zorundadır. Sporcuların spor dışında kalan hayatları ve problemleriyle ilgilenmeli, onlara destek olmaya çalışmalıdır. Sporcularıyla olan ilişkilerini sevgi ve saygı çerçevesinde yürütmelidir.

Yapıcı davranma: Sporcu ve takımın başarısı veya başarısızlığında yapıcı eleştirilerde bulunmalı ve bu durumlarda sorumluluk üstlenmelidir (Doğan 2004).

Antrenör başarı hususunda en belirleyici etmendir. Takımın kimyasını belirleyen, liderdir.

1.4.2. Antrenörün Çalışma Yöntemi

Bütün antrenörlerin hedefine erişmek amacıyla benimsediği, uyguladığı bir ya da birkaç çalışma tarzı bulunur. Bu tarzların ne olduğu, hangi özellikleri içerdiği, sporcuların niteliklerini önemseyip önemsemediği önemlidir (Doğan 2004).

1. Antrenör ve sporcular arasındaki ilişkinin biçimi:

- Antrenör saldırgan ve otoriterdir.
- Antrenör yardıma hazır ve demokrattır.

2. Antrenörlerin eğitim tarafı:

- Bilimsel temele dayalı ve sistematiktir.
- Pratiktir ve tecrübelerini ön planda tutar.

3. Yarışma sırasında yönetim biçimi:

- Rakibi, müsabaka yeri ve zamanını inceler, strateji önemlidir.
- Çok riske girer, özgüveni yüksek ve heyecanlıdır.
- Sporcularını tanır, onları iyi güdüleyebilir (Başer 1986).

Antrenör bir çalışma programı hazırlarken iki temel yaklaşım ön plana çıkar. İlki bilimsel verilere göre yapılandırma, diğeri ise tecrübelerini ön planda tutmadır. Aslında bu iki yaklaşım birlikte kullanılmalıdır. Şöyle ki bilimsel veriler araştırmacı tarafından belirlenen şartlarda elde edilmiştir. Fakat antrenmana ve müsabakaya etki eden çok farklı dış şartlar vardır. Bunların arasında sporcu nitelikleri de yer alır. Bu yüzden çalışma yöntemleri belirlenirken bütün faktörler göz önünde bulundurulmalı ve gerekli düzeltmeler yapılmalıdır (Çeyiz 2007).

Antrenörler çalışma teknik ve taktiklerini uygularken sporcularıyla ilişkileri de başarının sağlanmasında önemli bir yer tutmaktadır. Çalışmalarda kimi antrenörler sinirli, otoriter bir biçimde davranırken, kimileri çok daha demokratik bir tutum sergileyebilirler. Disiplini sağlamak için otoriter olmak lazımken, bazı zamanlarda daha esnek davranmak gerekmektedir. Bunları bir araya getirirsek tatlı-sert bir tutumun uygun bir tutum olduğu söylenebilir (Doğan 2004).

1.4.3. Antrenörlük ve Liderlik

Bir sporcunun spor hayatındaki veya özel yaşantısındaki başarısı antrenörünün yeterlilik seviyesine, sporcusuyla ilgililik düzeyine, kültürüne, motivasyonuna, uyum ve sporcusuna olan yaklaşım biçimine bağlıdır.

İyi bir antrenör, sporcularına karşılaştıkları problemleri görmezden gelmeyi değil, bu problemleri çözme becerisini kazandırmaya çalışmalıdır.

Antrenörler elbette her şeyi bilmek zorunda değillerdir. Başarılı bir antrenörün özelliği kendisine yararlı olabilecek uzmanlarla beraber çalışmak olmalıdır (İkizler ve Karagözlüoğlu 2000). Yetiştirilen sporcunun istenen başarı seviyesine erişebilmesinin yolu antrenörün sahip olduğu tüm bilgi ve becerileri ortaya koyması ve sürekli destekleyen bir tutum sergilemesidir. Bu açıdan lider olan ve sporcusunu geliştirme sorumluluğu olan antrenörün kişilik özellikleri ve liderlik stillerinin özelliklerini bilmesi sporcusunu her anlamda yönlendirmesine olanak sağlar (Köksal 2007).

Hedef ve planlara erişmenin, spor yönetiminde en etkili parçası olarak liderlik özellikleri bulunmaktadır. Başarılı bir lider izleyenlerinin kapasitelerini en üst seviyede kullanmalarını sağlayabilmek amacıyla olanak oluşturmak ve grup üyelerini güdülemek durumundadır. Bu nedenle bir lider olan antrenör insan psikolojisi ve onun insani ilişkilerini anlamak zorundadır. Genellikle kazanma ve teknik kapasitelerinin kullanımı yanında sporcunun bilişsel ve psikolojik unsurlarının da başarı için yüksek seviyede olması gerekmektedir (Biçer 1994).

İyi bir lider, yönettiği grubun dinamiğini bozan grup üyelerinin davranışlarını düzeltmenin yanı sıra grupta kendi davranışlarının sebebiyet verdiği problemleri de gözlemlemeli ve probleme yol açan kendi davranışlarını da değiştirebilmelidir.

Lider olarak antrenörün görevleri

Bir spor takımının lideri olan antrenörün rolleri ve fonksiyonları şu şekilde sıralanabilir:

1. Eğiticilik: Sporculara öğretmek istediği hareketleri gösterir.

2. Bilgili olma ve paylaşma: Antrenörü olduğu spor dalıyla ilgili yeni bilgileri öğrenir ve bu bilgileri sporcularıyla paylaşır.

3. Danışmanlık: Hem antrenmanda hem de antrenman dışında sporcularına danışmanlık eder.

4. Arkadaşlık-dostluk: Sporcularıyla ast-üst ilişkisini gözetmeksizin ilişkilerini samimi bir ortamda ve arkadaşça yürütür.

5. Destekleyicilik: Sporcuların sporda başarılı olmalarını ve sporu sevmelerini sağlamak amacıyla onları destekler, onların olumlu yönlerini ön plana çıkarır.

6. Güdüleyicilik: Sporcularını yeterli düzeyde motive etmek için güdüleme konusundaki tüm bilgilerini kullanır.

7. Planlamacılık: Sporcularının günlük, haftalık, aylık, sezonluk olmak üzere çalışma planlarını yapar, sporcuların bu programları uygulamalarını sağlar.

8. Organizatörlük: Takımın sezon öncesindeki ve sezon içindeki kamplarını hazırlar, düzenlenen turnuvalara katılıp katılmama kararını verir, özel turnuvalar düzenler.

9. Halkla ilişkiler: Diğer takımlarla, yöneticilerle ve basınla ilişkileri düzenleyip yürütür (Doğan 2004).

2. GEREÇ ve YÖNTEM

2.1. Evren ve Örneklem

Boks antrenörlerinin liderlik tarzlarının belirlenmesi amacıyla yapılan bu araştırmanın evrenini, 27 Mayıs-3 Haziran 2016 tarihleri arasında Mersin ilinde düzenlenen Üst Minikler Türkiye Ferdi Boks Şampiyonası'na katılan boks antrenörleri oluşturmuştur. Örneklemini ise; bu antrenörler arasından rastgele örnekleme yöntemiyle seçilmiş 100 boks antrenörü oluşturmuştur.

Araştırma, Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde kadrolu, sözleşmeli ve fahri olarak görev yapan 100 boks antrenörlerine verilen ön bilgilerin ardından yüz yüze uygulanmıştır.

2.2. Veri Toplama Aracı

Araştırma; kişisel bilgi formu ve spor için liderlik ölçeği (SLÖ) olarak iki bölümden oluşmaktadır.

2.2.1. Kişisel Bilgi Formu

Bu form araştırmacı tarafından düzenlenmiş olup, araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerini içermektedir (EK-B).

Kişisel bilgi formunda yaş, cinsiyet, antrenörlük kademesi, antrenörlük süresi, bölge ve tercih edilen diğer kişisel özellikler yer almaktadır.

2.2.2. Spor İçin Liderlik Ölçeği (SLÖ)

Bu çalışmada Tiryaki (2000) tarafından Türkçe'ye uyarlanan, Chelladurai ve Saleh (1980)'in geliştirdiği spor için liderlik ölçeği- SLÖ (The leadership scale for sports -LSS)'nin liderlik özellikleri formu kullanılmıştır (EK-B). Bu ölçek yol, hedef ve izlerlilik kuramlarının birleşimine dayanmaktadır.

Spor için liderlik ölçeği liderlik tarzlarını belirleyen 5 alt boyutu oluşturan 40 anket sorusundan oluşmaktadır. Oluşturulan bu anketin 5 değerlendirme kademesi vardır. Anketin içeriği aşağıdaki şekildedir;

Oluşturulan 40 soruluk liderlik ölçeği anketinde bulunan alt boyutlar;

Eğitici-öğretici davranış – EÖ (Training and instruction behavior): Bu boyutta 15 madde yer almaktadır. Sporcunun performans seviyesini geliştirmek amacıyla antrenörün önemli işlevleriyle alakalıdır.

Demokratik davranış – DD (Democratic behavior): Bu boyutta 8 madde yer almaktadır. Sporcuların karar verme sürecine katılmalarına, antrenörün ne derece izin verdiğini göstermektedir.

Otokratik davranış – OD (Autoractic behavior): Bu boyutta 3 madde yer almaktadır. Antrenörün kendini sporculardan ne derece uzak tuttuğu ve onlar üzerindeki otoritesini göstermektedir.

Sosyal destekleyici davranış – SD (Social support behavior): Bu boyutta 8 madde yer almaktadır. Antrenörlerin sporcularının ihtiyaçlarını gidermeye ne derece katıldığını göstermektedir.

Ödüllendirme davranışı – (Positive feedback behavior): Bu boyutta 6 madde yer almaktadır. Antrenörün, sporcuların performansını nasıl değerlendirdiğiyle alakalı soruları içermektedir.

Sorulara verilen cevapların derecelendirilmesi de;

Her zaman (%100) 5 puan, sıklıkla (%75) 4 puan, ara sıra (%50) 3 puan, nadiren (%25) 2 puan, hiçbir zaman (%0) 1 puan biçiminde bir formdan oluşmaktadır.

Ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlık katsayıları; eğitici ve öğretici davranış (EÖ) için .79, demokratik davranış (DD) için .79, otokratik davranış (OD) için .56, sosyal destekleyici davranış (SD) için .71, ödüllendirme davranışı (PG) için .65 olarak bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliğini test edebilmek amacıyla varimax döndürme yöntemiyle yapılan temel bileşenler faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucu oluşan 5 faktör ile açıklanan varyansın yüzdesinin yaklaşık % 41 olduğu belirlenmiştir. 1.boyutun varyansın % 12.64'ünü; 2.boyutun %9.82'sini; 3.boyutun %6.84'unu; 4.boyutun % 6.38'ini; 5.boyutun ise % 4.82'sini açıkladığı belirlenmiştir.

2.3. Verilerin Analizi

Verilerin çözümlenmesinde antrenörlerin kişisel değişkenlerini görebilmek için frekans ve yüzde dağılımları kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler üzerinde yapılan istatistiksel analizleri belirleyebilmek amacıyla normallik testlerinden Kolmogorov-Simirnow Z Testi ($z=.109$, $p<0,05$) uygulanmıştır.

Verilerin analizinde normallik dağılımı şartı sağlanmadığı için çoklu karşılaştırmalarda Kruskal Wallis testi, ikili karşılaştırmalarda ise Mann Whitney-U testi kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler için uygulanan istatistiksel işlemler, SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) for Windows 15.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. İstatistiksel işlemlerde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak alınmıştır.

3. BULGULAR

Araştırmaya katılan antrenörlerin betimsel istatistik sonuçlarına ait veriler ile bu antrenörlerin tercih ettikleri liderlik davranışları ve liderlik davranışlarının alt boyutlarına ilişkin bulgular çizelgeler biçiminde verilmiştir.

Çizelge 3.1. Antrenörlerin En Çok Hangi Davranış Tipine Eğilimli Olduklarına Ait Bulgular.

Liderlik Davranışları Alt Boyutları	N	ORTALAMA	s.d.	Max.	Min.
Eğitici-Öğretici Davranış	100	4,32	,24686	4,73	3,67
Demokratik Davranış	100	4,38	,40446	5,00	2,75
Otokratik Davranış	100	4,40	,35638	5,00	3,67
Sosyal Destekleyici Davranış	100	4,09	,44914	4,75	3,00
Ödüllendirme Davranışı	100	3,72	,32843	4,50	2,83

Çizelge 3.1‘e göre araştırmaya katılan boks antrenörlerinin hangi liderlik davranışlarına sahip olduklarına ilişkin yapılan analiz sonuçlarına göre, ortalama olarak 4,32 ile eğiti-öğretici davranış, 4,38 ile demokratik davranış, 4,40 ile otokratik davranış, 4,09 ile sosyal destekleyici davranış ve 3,72 ile ödüllendirici davranışa eğilimli oldukları belirlenmiştir.

Çizelge 3.2. Antrenörlerin Yaşlarına Göre Dağılımları.

Yaş	**N**	**%**
21-30	4	4,0
31-40	26	26,0
41-50	53	53,0
51-60	17	17,0
61 ve üzeri	0	0,0
Toplam	100	100,0

Çizelge 3.2’ye göre, araştırmaya katılan antrenörlerden 4’ü (%4,0) 21-30 yaş aralığında, 26’sı (%26,0) 31-40 yaş aralığında, 53’ü (%53,0) 41-50 yaş aralığında, 17’si (%17,0) ise 51-60 yaş aralığında yer almaktadır. 61 ve üzeri yaşta hiçbir antrenör bulunmamaktadır.

Çizelge 3.3. Antrenörlerin Cinsiyetlere Göre Dağılımları.

Cinsiyet	N	%
Kadın	0	0,0
Erkek	100	100,0
Toplam	100	100,0

Çizelge 3.3'e göre araştırmaya katılan antrenörlerin tamamının erkek (n=100, %100,0)olduğu, hiçbir antrenörün kadın olmadığı görülmektedir. Bu nedenle antrenörlerin cinsiyetlerine göre tercih ettikleri liderlik davranışları karşılaştırılamamıştır.

Çizelge 3.4. Antrenörlerin Milli Sporcu Olup Olmadıklarıyla İlgili Bulgular.

Millilik Durumu	N	%
Evet	71	71,0
Hayır	29	29,0
Toplam	100	100,0

Çizelge 3.4'e göre, antrenörlerin sporculuk yaşamlarında milli sporculuk deneyimlerinin olup olmadığıyla alakalı veriiler incelendiğinde çalışmaya katılan 100 antrenörden evet diyen 71 (%71,0) antrenörün sporculuklarında milli oldukları ve hayır diyen 29 (%29,0) antrenörün ise milli olmadıkları anlaşılmaktadır.

Çizelge 3.5. Antrenörlerin, Antrenörlük Kademesine Göre Dağılımları.

Antrenörlük Kademesi	N	%
1. Kademe	0	0,0
2. Kademe	16	16,0
3. Kademe	30	30,0
4. Kademe	28	28,0
5. Kademe	26	26,0
Toplam	100	100,0

Çizelge 3.5'e göre, araştırmaya katılan antrenörlerinden, 1. kademe 0 kişi (%0,0) yani hiçbir antrenörün 1. kademede yer almadığı görülmüştür. 2. kademede 16 kişi (%16,0), 3. kademede 30 kişi (%30,0), 4. kademede 28 kişi (%28,0) ve 5. kademede 26 kişi (%26,0) olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 3.6. Antrenörlerin Çalışma Yıllarına Ait Bulgular.

Antrenörlük Tecrübesi (Yıl)	N	%
1-3	0	0,0
4-7	22	22,0
8-11	12	12,0
12-15	20	20,0
15 ve Üzeri	46	46,0
Toplam	100	100,0

Çizelge 3.6'ya göre, araştırmaya katılan antrenörlerin hiçbiri 1-3 yıl arası tecrübeye sahip değildir. 4-7 yıl arası antrenörlük tecrübesine sahip olan 22 kişi (%22,0), 8-11 yıl arası antrenörlük tecrübesine sahip olan 12 kişi (%12,0), 12-15 yıl arası antrenörlük tecrübesine sahip olan 20 kişi (%20,0), 15 ve üzeri yıllık antrenörlük tecrübesine sahip olan 46 kişi (%46,0) bulunmaktadır. Bu bulgulara göre antrenörlerin çoğunlukla 15 yıl ve üzerinde antrenörlük tecrübesine sahip oldukları görülmektedir.

Çizelge 3.7. Antrenörlerin Milli Takımda Görev Alıp Almadıklarıyla İlgili Bulgular.

Milli Antrenörlük Durumu	**N**	**%**
Evet	76	76,0
Hayır	24	24,0
Toplam	100	100,0

Çizelge 3.7'ye göre, araştırmaya katılan antrenörlerden 76'sının (%76,0) milli antrenörlük görevinde bulunduğu, 24'ünün (%24,0) ise milli antrenörlük görevinde bulunmadığı görülmektedir.

Çizelge 3.8. Sporcuyken Milli Olan ve Olmayan Antrenörlerin Liderlik Davranışlarının Karşılaştırılması.

Liderlik Davranışları Alt Boyutları	**Millilik Durumu**	**N**	**Sıra Ort.**	**Sıra Toplamı**	U	P
Eğitici-Öğretici Davranış	Evet	71	50,83	3609,00	1006,00	,857
	Hayır	29	49,69	1441,00		
Demokratik Davranış	Evet	71	53,20	3777,00	838,00	,142
	Hayır	29	43,90	1273,00		
Otokratik Davranış	Evet	71	48,33	3431,50	875,50	,224
	Hayır	29	55,81	1618,50		
Sosyal Destekleyici Davranış	Evet	71	51,35	3646,00	969,00	,644
	Hayır	29	48,41	1404,00		
Ödüllendirme Davranışı	Evet	71	49,41	3508,00	952,00	,550
	Hayır	29	53,17	1542,00		

Çizelge 3.8'de araştırmaya katılan antrenörlerin, sporculuk yaşamlarında milli olup olmamaları ile liderlik davranışlarının alt boyutları arasında yapılan istatistiksel karşılaştırmalarda, eğitici öğretici davranış ($U=1006,00$; $p>0,05$), demokratik davranış ($U=838,00$; $p>0,05$), otokratik davranış ($U=875,50$; $p>0,05$), sosyal destekleyici davranış ($U=969,00$;$p>0,05$) ve ödüllendirme davranışı ($U=952,00$; $p>0,05$) arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Çizelge 3.9. Antrenörlerin, Kademelerine Göre Tercih Ettikleri Liderlik Davranışlarının Karşılaştırılması.

Liderlik Davranışları Alt Boyutları	**Antrenörlük Kademesi**	N	**Sıra Ortalaması**	**X^2**	P
Eğitici-Öğretici Davranış	1	0	-		
	2	16	49,38		
	3	30	51,97	,832	,842
	4	28	53,21		
	5	26	46,58		
Demokratik Davranış	1	0	-		
	2	16	62,44		
	3	30	52,83	7,514	,000
	4	28	61,75		
	5	26	28,35		
Otokratik Davranış	1	0	-		
	2	16	54,63		
	3	30	50,30	,440	,932
	4	28	49,57		
	5	26	49,19		
Sosyal Destekleyici Davranış	1	0	-		
	2	16	45,19		
	3	30	46,23	2.208	,530
	4	28	54,61		
	5	26	54,27		
Ödüllendirme Davranışı	1	0	-		
	2	16	64,13		
	3	30	50,00	4,587	,205
	4	28	46,36		
	5	26	47,15		

Çizelge 3.9'da araştırmaya katılan boks antrenörlerinin, antrenörlük kademeleri ile liderlik davranışlarının alt boyutları arasında yapılan karşılaştırmalar sonucunda, eğitici öğretici davranış (X^2=,832; p>0,05), otokratik davranış (X^2=,440; p>0,05), sosyal destekleyici davranış (X^2=2.208; p>0,05) ve ödüllendirme davranışı (X^2=4,587; p>0,05) arasında anlamlı farklılık bulunmazken demokratik davranışta (X^2=7,514; p<0,05) istatistiki açıdan anlamlı bir farka rastlanmıştır. Demokratik davranışta anlamlı farkın hangi gruptan kaynaklandığını bulabilmek amacı ile Mann Withney U testiyle yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda, 2. Kademe ile 5. Kademe arasında 2. Kademedeki antrenörler lehine (U=63,00; p<0,05); 3. Kademe ile 5. Kademe arasında 3. Kademedeki antrenörler lehine (U=184,00; p<0,05) ve 4. Kademe ile 5. Kademe arasında 4. Kademedeki antrenörler lehine (U=139,00; p<0,05) anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Diğer alt gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (p>0.05).

Çizelge 3.10. Antrenörlerin, Antrenörlük Yıllarına Göre Tercih Ettikleri Liderlik Davranışlarının Karşılaştırılması.

Liderlik Davranışları Alt Boyutları	Antrenörlük Tecrübeleri(Yıl)	N	Sıra Ortalaması	X^2	P
Eğitici-Öğretici Davranış	1-3	0	-	5,367	,147
	4-7	22	54,91		
	8-11	12	64,92		
	12-15	20	50,30		
	15 ve üzeri	46	44,72		
Demokratik Davranış	1-3	0	-	13,898	,003
	4-7	22	58,59		
	8-11	12	73,25		
	12-15	20	48,75		
	15 ve üzeri	46	41,46		
Otokratik Davranış	1-3	0	-	6,105	,107
	4-7	22	52,86		
	8-11	12	67,17		
	12-15	20	43,30		
	15 ve üzeri	46	48,15		
Sosyal Destekleyici Davranış	1-3	0	-	5,142	,162
	4-7	22	58,41		
	8-11	12	46,25		
	12-15	20	57,90		
	15 ve üzeri	46	44,61		
Ödüllendirme Davranışı	1-3	0	-	4,505	,212
	4-7	22	47,27		
	8-11	12	59,17		
	12-15	20	40,60		
	15 ve üzeri	46	54,09		

Çizelge 3.10'da araştırmaya katılan boks antrenörlerinin, antrenörlük tecrübeleri ile liderlik davranışlarının alt boyutları arasında yapılan istatistiksel çalışma sonucunda, eğitici öğretici davranış (X^2=5,367; p>0,05), otokratik davranış (X^2=6,105; p>0,05), sosyal destekleyici davranış (X^2=5,142; p>0,05) ve ödüllendirme davranışı (X^2=4,505; p>0,05) arasında anlamlı farklılık bulunmazken demokratik davranışta (X^2=13,898; p<0,05) istatistiki açıdan anlamlı bir farka rastlanmıştır. Demokratik davranışta anlamlı farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirleyebilmek amacı ile Mann Withney U testiyle yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda, 4-7 yıl arasında tecrübeye sahip olan antrenörlerle 15 yıl ve üzerinde tecrübeye sahip olan antrenörler arasında 4-7 yıl arasında tecrübeye sahip olanlar lehine (U=326,00; p<0,05); 8-11 yıl arasında tecrübeye sahip olan antrenörlerle 12-15 yıl arasında tecrübeye sahip olan antrenörler arasında 8-11 yıl arasında tecrübeye sahip olanlar lehine (U=58,00; p<0,05); 8-11 yıl arasında tecrübeye sahip olan antrenörlerle 15 yıl ve üzerinde tecrübeye sahip olan antrenörler arasında 8-11 yıl arasında tecrübeye sahip olanlar lehine (U=109,00; p<0,05) anlamlı bir fark olduğu

saptanmıştır. Diğer alt gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (p>0.05).

Çizelge 3.11. Antrenörlerin Milli Takımda Görev Alıp Almadıklarına Göre Tercih Ettikleri Liderlik Davranışlarının Karşılaştırılması.

Liderlik Davranışları Alt Boyutları	**Milli Takım Antrenörlüğü**	**N**	**Sıra Ort.**	**Sıra Toplamı**	U	P
Eğitici-Öğretici Davranış	Evet	76	49,88	3791,00	865,00	,703
	Hayır	24	52,46	1259,00		
Demokratik Davranış	Evet	76	51,84	3940,00	810,00	,406
	Hayır	24	46,25	1110,00		
Otokratik Davranış	Evet	76	48,97	3722,00	796,00	,330
	Hayır	24	55,33	1328,00		
Sosyal Destekleyici Davranış	Evet	76	50,42	3832,00	906,00	,961
	Hayır	24	50,75	1218,00		
Ödüllendirme Davranışı	Evet	76	48,93	3719,00	793,00	,330
	Hayır	24	55,46	1331,00		

Çizelge 3.11'de araştırmaya katılan antrenörlerin milli takımda görev alıp almamaları ile liderlik davranışlarının alt boyutları arasında yapılan karşılaştırmalarında, eğitici öğretici davranış (U=865,00; p>0,05), demokratik davranış (U=810,00; p>0,05), otokratik davranış (U= 796,00; p>0,05), sosyal destekleyici davranış (U=906,00; p>0,05) ve ödüllendirme davranışı (U=793,00; p>0,05) alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Çizelge 3.12. Antrenörlerin Yaşlarına Göre Tercih Ettikleri Liderlik Davranışlarının Karşılaştırılması.

Liderlik Davranışları Alt Boyutları	**Yaş**	N	**Sıra Ortalaması**	**X^2**	P
Eğitici-Öğretici Davranış	21-30	4	75,50	6,193	,103
	31-40	26	54,81		
	41-50	53	50,11		
	51-60	17	39,24		
	61 ve üzeri	0	-		
Demokratik Davranış	21-30	4	71,00	11,396	,010
	31-40	26	64,04		
	41-50	53	45,42		
	51-60	17	40,82		
	61 ve üzeri	0	-		
Otokratik Davranış	21-30	4	68,50	2,304	,512
	31-40	26	50,12		
	41-50	53	51,03		

	51-60	17	45,21		
	61 ve üzeri	0	-		
Sosyal Destekleyici Davranış	21-30	4	84,75	7,020	,071
	31-40	26	54,08		
	41-50	53	47,77		
	51-60	17	45,47		
	61 ve üzeri	0	-		
Ödüllendirme Davranışı	21-30	4	58,50	4,163	,244
	31-40	26	42,65		
	41-50	53	55,23		
	51-60	17	45,88		
	61 ve üzeri	0	-		

Çizelge 3.12'de araştırmaya katılan boks antrenörlerinin, yaşları ile liderlik davranışlarının alt boyutları arasında yapılan istatistiksel çalışma sonucunda, eğitici öğretici davranış (X^2=6,193; p>0,05), otokratik davranış (X^2=2,304; p>0,05), sosyal destekleyici davranış (X^2=7,020; p>0,05) ve ödüllendirme davranışı (X^2=4,163; p>0,05) arasında anlamlı farklılık bulunmazken demokratik davranışta (X^2=11,396; p<0,05) istatistiki açıdan anlamlı bir farka rastlanmıştır. Demokratik davranışta anlamlı farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirleyebilmek amacı ile Mann Withney U testiyle yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda, 31- 40 yaş arasındaki antrenörlerle 41-50 yaş arasındaki antrenörler arasında 31- 40 yaş arasındaki antrenörler lehine (U=432,00; p<0,05); 31- 40 yaş arasındaki antrenörlerle 51-60 yaş arasındaki antrenörler arasında 31- 40 yaş arasındaki antrenörler lehine (U=118,00; p<0,05) anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Diğer alt gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (p>0.05).

4. TARTIŞMA

Boks antrenörlerinin liderlik tarzlarının belirlenmesi amacıyla yapılan bu araştırmaya Türkiye genelinde 100 antrenör gönüllü olarak katılmıştır.

Çalışmaya katılan antrenörlerin en fazla otokratik liderlik davranışına sahip oldukları, otokratik davranışı sırasıyla; demokratik davranış, eğitici-öğretici davranış, sosyal destekleyici davranış ve ödüllendirici davranışın izlediği verilerden anlaşılmaktadır (Çizelge 3.1). Bu araştırmanın yanı sıra Yurt'un 2009 yılında yaptığı çalışmada ise araştırmaya katılan taekwondo antrenörlerinin ortalama olarak en yüksekten düşüğe sırasıyla; demokratik davranış, eğitici-öğretici davranış, otokratik davranış, sosyal destekleyici davranış ve ödüllendirici davranışa eğilimli oldukları belirlenmiştir (Yurt 2009). Temel'e göre; antrenörlerin liderlik tarzları çalıştıkları sporcuların niteliklerine ve dış faktörlere göre değişiklik gösterebilmektedir. Bu nedenle antrenörün sahip olduğu liderlik tarzını iyi ya da kötü biçiminde ayırmak uygun değildir. Esas olan antrenörlerin kendi liderlik tarzlarını bilip sporcularının niteliklerine göre liderlik tarzlarında değişiklik yapabilmeleridir. Çünkü kendine güveni olmayan sporculara sahip olan bir antrenörün demokratik bir antrenörlük tarzını benimsemesi ne kadar yanlışsa çok otokratik yani katı kurallar içeren bir tarzı benimsemesi de yanlış olabilmektedir. Bu yüzden farklı sporculara farklı liderlik tarzlarının uygulanması gerekmektedir (Temel 2010).

Araştırmaya katılan antrenörlerin % 53'ü 41-50 yaş aralığında, % 26'sı 31-40 yaş aralığında, %17'si 51-60 yaş aralığında % 4'ü ise 21-30 yaş aralığında yer almaktadır. 61 ve üzeri yaşta hiç antrenör bulunmamaktadır (Çizelge 3.2). Köksal (2007) İç Anadolu Bölgesi'nde görev yapan bireysel sporlarla ilgilenen antrenörlerin; %36'sını 31-40 yaşları arasında, %25'ini de 41-50 yaş aralığında tespit etmiştir (Köksal 2007). Çelik ise 2005 yılında futbol antrenörleri üzerinde yaptığı çalışmada futbol antrenörlerinin %24'ünün 41-45 yaşları arasında, %75'inin ise 36 yaş ve üzerinde olduklarını tespit etmiştir (Çelik 2005). Bu bakımdan antrenörlerin genç ve orta yaş grubunda yer aldıkları sonucuna ulaşılabilir

Araştırmaya katılan boks antrenörlerinin yaş gruplarına göre tercih ettikleri liderlik davranışlarında demokratik davranış dışında diğer liderlik davranışları arasında istatistiki bakımdan anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Demokratik davranış karar verme sürecine sporcuların katılmasına, antrenörün hangi düzeyde müsaade

ettiğini ifade etmektedir (Tiryaki ve Toros 2001). Demokratik davranışta anlamlı farkın, 31- 40 yaş arasındaki antrenörlerle 41-50 yaş arasındaki antrenörler arasında 31- 40 yaş arasındaki antrenörler lehine; 31- 40 yaş arasındaki antrenörlerle 51-60 yaş arasındaki antrenörler arasında 31- 40 yaş arasındaki antrenörler lehine olduğu saptanmıştır. Bu bilgilere göre yaş azaldıkça antrenörlerin daha demokratik liderlik tarzı benimsedikleri söylenebilir (Çizelge 3.12). Taekwondo antrenörlerinin liderlik tarzlarının belirlenmesi amacıyla Yurt tarafından 2009 yılında yapılan yüksek lisans tezinde antrenörlerin yaş gruplarına göre tercih ettikleri liderlik davranışlarında, otokratik davranış dışında diğer liderlik davranışları arasında istatistiki bakımdan anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Otokratik davranıştaysa; 21-30 yaş ile 41-50 yaş arasında, 41-50 yaş arasındaki antrenörler lehine anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Diğer alt gruplar arasındaki fark istatistiksel bakımdan anlamlı bulunmamıştır (Yurt 2009). Bu araştırmadan farklı olarak Hasançebioğlu 2002 yılındaki araştırmasında öğretmenlerin liderlik tarzlarının yaşa göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır (Hasançebioğlu 2002). Yine Karayol da doğa ve takım sporları ile uğraşan erkek sporcuların liderlik özelliklerini belirlemek amacıyla yaptığı araştırmasına katılan erkek takım sporu liderlerinin yaş grupları ile liderlik davranış puanları arasında anlamlı bir fark olmadığını görmüştür (Karayol 2013).

Araştırma bulgularına göre araştırmaya katılan antrenörlerin tamamının erkek olduğu, hiç kadın boks antrenörünün bulunmadığı görülmüştür (Çizelge 3.3). Bu çalışmaya ek olarak Köksal 2007 yılında yaptığı İç Anadolu Bölgesi'ndeki bireysel sporlarla uğraşan antrenörlere yönelik çalışmasında, antrenörlerin %22'sinin bayan, %78'inin ise erkek olduğu ortaya çıkmıştır (Köksal 2007). Birell ve Cole (1994) Amerika'da liderlik üzerine gerçekleştirdikleri çalışmada, bireysel ve takım sporları açısından erkek sporcuları çalıştıran bayan antrenörlerin oranını %1 olarak tespit etmişlerdir (Birell ve Cole 1994). Bütün bu çalışmalar dikkate alındığında antrenörlük mesleğinin erkek hâkimiyeti altında olan bir meslek türü olduğu düşünülebilir. Bu çalışmada tüm antrenörlerin erkek olması nedeniyle cinsiyet ile benimsenen liderlik tarzları arasında bir karşılaştırma yapılamamış ancak Köksal'ın 2007 yılında, Hasançebioğlu'nun ise 2002 yılında yaptıkları çalışmaların her ikisinde de liderlik tarzlarının cinsiyete göre farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır.

Antrenörün sporcunun başarı ve performansındaki yeri, onun önceki spor hayatı, özel öğrenilmiş becerileri, kültürü, fiziksel koşullar ve çalışma yeri, sporcusuyla ilgilenme, güdülenme ve uyumuyla ilgilidir (Casey, 2004). Casey'in de

ifade ettiği gibi antrenörlerin kendilerinin önceki spor yaşamları ve bu spor yaşamlarında öğrendikleri, sporcularının performanslarına doğrudan etki etmektedir. Kasap ve Erdem'in "Antrenörlük felsefesi, bir antrenörün hayatı süresince, kendi konumunu ve tecrübelerini görme aracıdır. Antrenörün; geçmişe bakışı, şimdiki hayatı ile alakalı düşünceleri ve gelecek hakkındaki beklentileridir." düşüncelerinden yola çıkarak ankete katılan antrenörler incelediğinde araştırmaya katılan antrenörlerin %71'inin sporculuk yaşamında milli sporculuk deneyimi yaşadıkları görülmektedir (Çizelge 3.4). Bu durum antrenörlerin alanlarında yetkin olduğunu göstermektedir ve sporcularını daha iyi anlama, onlarla daha iyi etkileşim kurma, onlara daha iyi anlatma ve öğretme hususlarında antrenörlere kolaylık sağlayacağı düşünülmektedir.

Sporculuk yaşamında milli olan ve olmayan antrenörlerin liderlik davranışlarına ait alt boyutlarında istatistiki açıdan farklılık görülmemiştir (Çizelge 3.8). Yurt (2009) da Taekwondo antrenörlerinin liderlik tarzlarını belirlemek amacıyla yaptığı çalışmasında milli sporculuğun liderlik tarzları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını tespit etmiştir (Yurt 2009).

Araştırmaya katılan boks antrenörlerinden hiçbirinin 1. kademede yer almadığı görülürken 2. kademede 16 kişi, 3. kademede 30 kişi, 4. kademede 28 kişi ve 5. kademede 26 kişi olduğu belirlenmiştir (Çizelge 3.5). Toklu tarafından Tenis antrenörlerinin liderlik özellikleri ve öz yeterlilikleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan yüksek lisans tezinde ise Tenis antrenörlerinin %53.1'inin 1. kademede, % 30.5'inin 2. kademede, % 14.1'inin 3. kademede, %1.7'sinin 4. kademede ve % 0.6'sının ise 5. kademede yer aldığı görülmektedir (Toklu 2010).

Araştırmaya katılan boks antrenörlerinin antrenörlük kademesi gruplarına göre tercih ettikleri liderlik davranışlarında demokratik davranış dışında diğer liderlik davranışları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farka rastlanmamıştır (Çizelge 3.9). Demokratik davranışta anlamlı farkın, 2. kademe ile 5. kademe arasında 2. kademedeki antrenörler lehine; 3. kademe ile 5. kademe arasında 3. kademedeki antrenörler lehine ve 4. kademe ile 5. kademe arasında 4. kademedeki antrenörler lehine olduğu saptanmıştır. Bu bilgilere göre antrenörlük kademesi azaldıkça antrenörlerin daha demokratik liderlik tarzı benimsedikleri söylenebilir. Bu araştırmadan farklı olarak Toklu 2010 yılında tenis antrenörleri üzerine yaptığı

çalışmasında araştırmaya katılan antrenörlerin öz yeterlilik durumları ve liderlik özelliklerini antrenörlük kademeleri bakımından karşılaştırmış ve istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığını tespit edilmemiştir (Toklu 2010).

Antrenörlerin yaklaşık yarısının 15 yıl ve üzerinde antrenörlük tecrübesine sahip oldukları dikkat çekmektedir (Çizelge 3.6). İmamoğlu'na göre bireysel ve takım sporu antrenörleri üzerinde yaptığı araştırmasında antrenörlerin büyük bir çoğunluğunun 6 ile 10 yıl arasında antrenörlük yaptıklarını belirlemiştir (İmamoğlu 2001). Bu araştırmaların sonuçlarına dikkate alınarak antrenörlerin genellikle orta ve üst düzey tecrübeye sahip oldukları söylenebilir.

Antrenörlerin antrenörlük tecrübesi gruplarına göre tercih ettikleri liderlik davranışlarında demokratik davranış dışında diğer liderlik davranışları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Demokratik davranışta anlamlı farkın, 4-7 yıl arasında tecrübeye sahip olan antrenörlerle 15 yıl ve üzerinde tecrübeye sahip olan antrenörler arasında 4-7 yıl arasında tecrübeye sahip olanlar lehine; 8-11 yıl arasında tecrübeye sahip olan antrenörlerle 12-15 yıl arasında tecrübeye sahip olan antrenörler arasında 8-11 yıl arasında tecrübeye sahip olanlar lehine; 8-11 yıl arasında tecrübeye sahip olan antrenörlerle 15 yıl ve üzerinde tecrübeye sahip olan antrenörler arasında 8-11 yıl arasında tecrübeye sahip olanlar lehine anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır (Çizelge 3.10). Bu bilgilere göre antrenörlük tecrübesi azaldıkça antrenörlerin daha demokratik liderlik tarzı benimsedikleri söylenebilir. Bu araştırmaya ek olarak Toklu (2010) tarafından Tenis antrenörlerinin liderlik özellikleri ve öz yeterlilikleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan yüksek lisans tezinde araştırmaya katılan antrenörlerin öz yeterlilik durumları ve liderlik özelliklerinden eğitici liderlik, demokratik liderlik ve otokratik liderlik durumları, antrenörlerin faal antrenörlük süreleri bakımından karşılaştırıldığında antrenörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna rağmen, antrenörlerin liderlik özelliklerinden sosyal liderlik ve ödüllendirici liderlik durumları, antrenörlerin faal antrenörlük süreleri bakımından karşılaştırıldığında antrenörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Faal antrenörlük süresi 4–6 yıl olan antrenörlerin sosyal liderlik ve ödüllendirici liderlik puanları diğer antrenörlerden anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur (Toklu 2010). Bu araştırmanın yanı sıra Karayol'un 2013 yılında doğa ve takım sporları ile uğraşan erkek sporcuların liderlik özelliklerini belirlemek

amacıyla yaptığı araştırmaya katılan erkek takım sporu liderlerinin kaptanlık tecrübelerine göre liderlik davranış puanları arasında istatistiki açıdan anlamlı fark bulunamamıştır (Karayol 2013).

Çalışmaya katılan antrenörlerin %76'sı milli takım antrenörlüğü yapmıştır (Çizelge 3.7). Antrenörlerin milli takımda görev alıp almamaları ile liderlik davranışlarının alt boyutları arasında yapılan karşılaştırmalarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir (Çizelge 3.11). Ulaşılan literatür içerisinde, milli takım antrenörlüğü ve liderlik davranışlarına yönelik bilgiye rastlanmamıştır. Bu çalışmada iki parametre arasında istatistiki farklılık bulunmamıştır.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Literatür incelendiğinde antrenörlerin liderlik tarzlarının belirlenmesine yönelik araştırmaların yapıldığı görülmüştür. Bu çalışmada boks antrenörlerinin liderlik tarzları çeşitli demografik özellikler açısından değerlendirilmiştir. Her alanda olduğu gibi sporcuları başarıya götüren gelişim ve değişimin sağlanabilmesinde antrenörlerin sahip oldukları değerleri sergileyebilmesi ve örnek teşkil etmeleri oldukça önemlidir. Bu anlamda antrenörlerin sahip oldukları liderlik özelliklerini bilmeleri, sporcuların gelişim, eğitim ve yönlendirilmesinde katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yapılan çalışma sonucunda boks antrenörlerinin yaşları, antrenörlük kademeleri ve tecrübeleri arttıkça daha az demokratik davranışlarda bulundukları saptanmıştır. Özellikle 31-40 yaş aralığındaki, 2. Kademedeki ve 4-7 yıllık tecrübeye sahip olan antrenörlerin diğer antrenörlere göre daha demokratik davranışlar sergilediği görülmüştür.

Çalışma sonuçlarına göre antrenörlerin liderlik tarzları millilik durumlarına, milli antrenörlük yapıp yapmadıklarına göre değişmemektedir.

Çalışma sonuçlarından bir diğeri, demokratik davranış dışında diğer davranışlarda demografik özellikler bakımından anlamlı bir farka rastlanamamasıdır.

Araştırmanın örnekleminde yer alan antrenörlerin tamamının erkek olması araştırmada liderlik tarzlarının cinsiyet değişkenine göre sınanmasını engellemiştir.

Öneriler

1. Boks antrenörlerine yönelik daha kapsamlı ve katımlı çalışmaların yapılması veri oluşturma ve değerlendirme yönünden önem taşımaktadır.

2. Demokratik davranışlarda, antrenörlük kademesi, antrenörlük tecrübesi ve yaş olmak üzere üç demografik özellikte farklılık saptanmıştır. Diğer davranışlarda farklılık gözlenmezken demokratik davranışlarda bu denli farklılaşmanın olması ayrıca araştırılması gereken ve alana katkı sağlayacağı düşünülen bir husustur.

3. Boks antrenörlüğü mesleğinin bu denli erkek egemenliği altında olması da araştırılması gereken bir konudur.

4. Çalışmaya katılan antrenörlerin en fazla otokratik liderlik davranışına sahip olmaları da boks sporu açısından araştırılması gereken bir konudur.

6. KAYNAKLAR

Adair J, 2005. "Etkili Liderlik", Çev. Fatma Beşenek, 2.Baskı, İstanbul, Babıâli Kültür Yayıncılık.

Ahola S E, Hatfield B, 1986. Psychology of Sports. Iowa: Brown Publisher, 226-283.

Akal Z, 1992. İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Ankara, MPM Yayınları, 473.

Alptekin M, 1968, Kültür ve Liderlik, Trabzon, Karadeniz Teknik Üniversitesi Offset Grubu, 42.

Altıntaş N, 2003. Boğaziçi Üniversitesi Engineering Technology Management Programı, İstanbul, Stratejik Planning and Management Dersi, 48.

Anshel MH, 1994. Sport Psychology. 2nd Ed., Arizona: Gorsuch Scarisbrick Publishers, 279-306.

Arıkan T, Gökteke E, 2003. Liderlik ve Güç Kullanımında Machiavelli., 1. Baskı, Literatür Yayıncılık, 7.

Baltas A, 2000. Ekip Çalışması ve Liderlik. 1. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, 52.

Başaran İE, 1992. Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara, Kadıoğlu Matbaası.

Başer E, 1986. Uygulamalı Spor Psikolojisi. Bilimsel Spor Yayınları, 88, 92, 93.

Biçer T, 1994. Spor Yönetimi, Organizasyonu, Ekonomik Bir Birim Olarak Spor İşletmeleri ve Uygulamadan Bir Örnek. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Birell S, Cole CL, 1994. Women Sport and Culture, Canada: Human Kinetics.

Bursalıoğlu Z, 1987. Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış, Ankara, Ankara Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Yayınları.

Can H, 1997. Organizasyon Ve Yönetim, 4. Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi.

Casey G,2004. What is takestobecome a winningcoach, Coachandathleticdirector, 36,74.

Chung KH, Megginson LC, 1981. Organizational Behavior, Developing Managerial Skills, New York: Harper and Row Pub., 82.

Cook DL, 1986. Leadership Using Creative Tension, 76, Joperd.

Cox RH, 1990. Sport Psychology. 2nd Ed., Iowa: Brown Publisher, 335-393.

Cox HR, 1999. Sport Psychology Connepts and Applications, Brown Publinshers, Dubugue,.a.g.e.66.

Cremer D, 2006. Affective and Motivarional ,Conseguences Of Leader Self-Sacrifice; Teha Moderating Effect of Autocratic Leadership, The Leadership Quarterly.a.g.e.132.

Cunningham I, 1998. Everyone Can Be A Coach?. HR Magazine, vol:43, no:8, July a.g.e.63.

Çelik V, 2003. Eğitimsel Liderlik, Ankara, Pegema Yayıncılık, 58.

Çelik VO, 2005. Amatör Futbol Antrenörlerinin Liderlik Özellikleri Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Çeyiz, S, 2007. Adana İlinde Futbol Antrenörlüğü Yapan Bireylerin Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Adana.

Davis KA, 1994. Sport Management. Iowa: Brown Benchmark Publishers, 126-128.

Dereli T, 1985. Organizasyonlarda Davranış, İstanbul.

Dinç S, 2006. Doğa Sporları Etkinliklerine İlişkin Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Dinçer Ö, 1994. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 3. Baskı, İstanbul, 271-275.

Dinçer Ö, Fidan Y, 1996. İşletme Yönetimi, İstanbul, Beta Yayınları, 329-349.

Doğan O, 2004. Spor Psikolojisi Ders Kitabı, Sivas, Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları.

Erdoğan İ, 1994. İşletmelerde Davranış, İstanbul: Beta Yayınları, 329-358.

Eren E, 1991. Yönetim ve Organizasyon. İstanbul, İ.Ü. Yayınları, 357, 397.

Eren E, 1998. Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, Beta yayınları.

Ernest C, 2003. Leadership Across Differences: Reconciliethnicity, Religion, Gender, And Culturevalue Leadership, A. Safty Et. Al. (Editors), İstanbul, Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları.

FEMA (Federal Emergency Management Agency) 2007. "Liderlik ve Etkileme", Ankara, Çev. Muhsin Halis, Orion Yayınevi.

Freedman JL, David OS, Carlsmith JM, 1987. Sosyal Psikoloji, Ankara, İmge Kitapevi, 477.

Goleman D, Boyatsız R, Mckee A, 2002. Yeni liderler, (Çeviri: Filiz Hayır), İstanbul, Varlık Yayınları, 56.

Güney S, 2001. Yönetim Ve Organizasyon, Ankara, Nobel yayınları, 69.

Gündüz H, 2011. Beşoluk Ş, Önder İ. Karmaşık Sistemlerde Liderlik Bakışıyla: Dna Liderlik. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt:8 Sayı:1, Sayfa: 520-544.

Hasançebioğlu T, 2002. Öğretmenlerin Liderlik Stilleri, Bilgisayar Tutumları ve Aralarındaki İlişkilerin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Hersey P, 1969. Blanchard K. Life Cycle Theory of Leadership, Training and Development journal, Ohio State University. Florida, a.g.e.223.

İkizler HC, Karagözlüoğlu C, 2000. Sporda Sosyal Bilimler, İstanbul , Alfa yayınevi, 72.

İmamoğlu R, 2001. Bazı Takım ve Ferdi Spor Branşlarındaki Antrenörlerin İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi Üzerine bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Kasap H, Erdem K, 2009. Antrenörlük Felsefesi, İstanbul, TFF FGM Futbol Eğitim Yayınları, 1, 3.

Karaküçük S, 1997. Rekreasyon, Bos Zamanları Değerlendirme. 2. Baskı, Ankara, 252-255, 264.

Karaküçük S, Yetim A, 2001. Rekreasyon Etkinliklerinde Liderlik ve Fonksiyonları. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Karayol M, 2013. Takım sporları ve doğa sporları yapan erkek sporcuların liderlik özelliklerinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Malatya.

Kaynak dergisi, 2004. Liderlik, Ocak-Mart, sayı 17, İstanbul, 18.

Keçecioğlu T, 2003. Liderlik ve Liderler, İstanbul, Okumuş Adam Yayınevi, 43.

Kılınç T, 1996. Liderlikte Durumsallığın Ötesi Karizmatik Liderlik Yaklaşımı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 2, 18.

Koç S, 1994. Spor Psikolojisine Giris. İzmir: Saray Kitapevleri, 149-165.

Koruç Z, 1995. Voleybolda Antrenör Özellikleri ve Antrenör Kisiligi, Voleybol Dergisi, Hacettepe Üni. Spor Bil. Ve Tek. Yüksekokulu, 3-8.

Konter E, 1996. Bir Lider Olarak Antrenör, 1. Baskı, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 26- 36.

Köksal F, 2007. Liderlik Tarzları ve Antrenörlük. Yüksek Lisans Semineri, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.

Krech D, Crutcnfield D, Ballanchey AL, 1983. Cemiyet içinde Fert, 2. Baskı, İstanbul, MEB Yayınları, 1983: 249.

Kremer J, Scully D, 1994. Psychology in Sport. Bristol: Taylor Francis Publishers, 15-142.

Kuru E, 2000. Sporda Psikoloji, Ankara, Gazi Ünv. İletişim Fak. Basımevi, 99.

Leith LM, 1990. Coaches Guide to Sport Administration. Illinois: Leisure Press, 49-59.

Martens R, 1987. Coaches Guide to Sport Psychology. Illinois: Human Kinetics Publishers, 33-47.

Martens R, 1998. Başarılı Antrenörlük, (Çeviri: Tuncer Büyükanıt), İstanbul, Beyaz Yayınları, 82.

Morpa Spor Ansiklopedisi, 2005. Morpa Kültür Yayınları Ltd. Şti., İstanbu1, 194-201.

Olalla J, 1997. Management by Coaching. HR Focus, vol:73, no:1, Jan, a.g.e.16.

Orhan R, 2012. Oryantiring Sporcularının Kendi Kendine Liderlik Algıları. Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kırıkkale.

Özalp İ, Eren G, Öcal H, 1992. Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik, Ankara, A.Ü. İ.İ.B.F. Der, 161-205,.

Özçelik AM, 2008. Başarılı Liderlerin Temel Özellikleri, http://www. kobifinans. com. tr/

Pala R, 2011. Boks Milli Takımının Avrupa Şampiyonasına Hazırlık Kampları Süresince Bazı Fiziksel Ve Oksidatif Stres Parametrelerinin İncelenmesi. Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.

Rost J, 1999. Leadership Theories, In: Şefik Tiryaki; Spor Psikolojisi-Kuramlar ve Uygulama, http://www. ohr. spu. Edu. /jed/theories. Htm.

Sadler P, 1997. "Leadership" Kogan Page, London, 22.

Sarıalp R, 2000. Genel Kültür ve Türkiye'ye Modern Sporların Girişi, İstanbul, İTÜ, Rektörlük Ofset Atölyesi.

Sunay H, 1998. GSGM'Nin Uyguladığı Antrenör Eğitim Programının Değerlendrilmesi, Ankara, Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Yüksek Okulları Dergisi, 2, 54.

Stewart G, 1993. Succesful Sales Management, Glasgow: Pitman Publishing, 123.

Stowell Steven J, 1988. Coaching: A Commitment To Leadership. Training & development Journal, , no:6, June, vol:42.

Şengül K, 1991. Boks Tarihi, Ankara, Türk Spor Vakfı, 3.

Tanner R, 1997. Coachings bum Rap. Credit Union Exsacutive, , no:3, May-June, vol:37.

Temel V, 2010. Konya iline ait bireysel ve takım sporu antrenörlüğü yapan bireylerin liderlik tarzlarının karşılaştırılması. Yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

Tichy NM, Devenna MA, 1986. The Transformational Leader, New York, Design of Effective Leadership Development, Programs, 86.

Tiryaki S, 2000. Spor Psikolojisi. Ankara, Eylül Kitap ve Yayınevi, 140.

Tiryaki S, Toros Z, 2001. Spor için liderlik ölçeği, koçun kendi lider davranışını algılaması formunun geçerlik ve güvenirlik çalışması. II. Uluslar arası Spor Psikolojisi Sempozyumu, 11-12 Ekim, İzmir.

Thomas P, Waterman RH, 1987. Yönetme ve Yükselme Sanatı-Mükemmeli Arayış, İstanbul, Altın Kitaplar, 41.

Toklu O, 2010. Tenis antrenörlerinde liderlik özellikleri ve öz yeterlilik arasındaki ilişkinin belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.

TSE,2002. Liderlik Eğitim Programı, Ankara, TSE Personel Belgelendirme Müdürlüğü.

Varlık S, 1982. BOKS Temel Eğitimi, Ankara, 21-22.

Williams JM, 1993. Applied Sport Psychology. 2nd Ed., California, Mayfield Publishing Co., 98-120.

Yıldırım BN, 2012. Liderlik Özellikleri Ve Liderlik Tarzlarının Duygusal Zeka Perspektifinden İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Yukl G, 1981. Leadership İn Organizations, Prentice- Hall, New Jersey.

Yurt O, 2009. Tekvando Antrenörlerinin Liderlik Tarzları. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.

Yurtsever F, 1999. Boks Teknik-Taktik Eğitiminin Esasları, Ankara, GSGM Boks Federasyonu Yayınları.

Zel U, 2005. Yönetim Bilimi ve Liderlik Kavramı, http:// www.UğurZel.Com.tr

EK-B

ANKET FORMU

Spor İçin Liderlik Ölçeği

Aşağıdaki sorulara vereceğiniz yanıtlar yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Yanıtlarınızın samimi olması bizim için önemlidir. Verdiğiniz yanıtlar kesinlikle gizli tutulacaktır. Araştırıcı dışında herhangi bir kişi yanıtlarınızı görmeyecektir. Lütfen size verilen bu formda isim belirtmeyiniz. Şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Selçuk Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi
Kayhan SERİN

Kişisel Bilgi Formu

Lütfen aşağıdaki kişisel bilgi formunu kendinize uygun doldurunuz

Daha önce Boks branşında sporculuk yaptınız mı: Evet( ) Hayır( )

Evet ise milli oldunuz mu: Evet( ) Hayır( )

Antrenörlük kademeniz: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

Kaç yıldır antrenörlük yapıyorsunuz: 1–3( ) 4–7( ) 8–11( ) 12–15( ) 15den fazla( )

Görevlendirme şekliniz: Kadrolu( ) Sözleşmeli( ) Fahri( )

Milli takımın herhangi bir kademesinde görev aldınız mı: Evet( ) Hayır( )

Cinsiyetiniz: Bayan( ) Erkek( )

Yaşınız:

İliniz:

Spor İçin Liderlik Ölçeği

Antrenörlük Yaparken	Her Zaman	Sıklıkla	Ara Sıra	Nadiren	Hiçbir Zaman
1. Sporcularımın kapasiteleri ölçüsünde çalıştırdıklarını görmek isterim.					
2. Belirli müsabakalarda izlenecek stratejiler için sporcularımın fikrini sorarım.					
3. Sporcularımın kişisel problemlerine yardımcı olurum.					
4. Bir sporcumu iyi performansından dolayı diğerlerinin önünde överim.					
5. Yaptığımız sporla ilgili teknik ve taktikleri her sporcuma açıklarım.					
6. Planlarımı nispeten sporcularımdan bağımsız yaparım.					
7.Grup üyeleri arasındaki çatışmaların çözümlenmesine yardımcı olurum.					
8. Sporcularımın hatalarını düzeltmeye özel bir dikkat gösteririm.					
9. Önemli konularda karar almadan önce grubun onayını alırım.					
10. Sporcum iyi bir iş başardığında bunu kendisine söylerim.					
11. Takımdaki işlevimin bütün sporcular tarafından anlaşılmasını sağlarım.					
12. Davranışlarımla ilgili olarak sporcularıma açıklamalarda bulunurum.					
13. Sporcularımın kişisel açıdan her yönü ile iyi olmalarını isterim.					
14. Yaptığımız sporun becerilerini her sporcuma bireysel olarak öğretirim.					
15. Karar verirken sporcularımın görüşlerini alırım.					
16. İyi performansından dolayı sporcumun ödüllendirilmesine özen gösteririm.					
17. Neler yapılması gerektiğini önceden hesaplayıp, ona göre plan yaparım.					
18. Sporcularımı, antrenmanların uygulanması şekliyle ilgili olarak önerilerde bulunmaya teşvik ederim.					
19. Sporcularıma kişisel yardımlarda bulunurum.					
20. Her sporcuma neyin yapılıp neyin yapılmaması gerektiğini açıklarım.					
21. Sporcularımın kendi hedeflerini belirlemesine izin veririm.					
22. Sporcularıma karşı beslediğim duygularımı ifade ederim.					

23. Her sporcumun görevini, en son ayrıntısına kadar yerine getirmesini beklerim.					
24. Sporcularım hata yapsalar bile onların kendi yöntemlerini denemelerine izin veririm.					
25. Sporcularımı, bana güvenmeleri yönünde teşvik ederim.					
26. Her sporcumun güçlü ve zayıf yönlerini dile getiririm.					
27. Karar verdiğim konular hakkında yeniden tartışmam.					
28. Bir sporcumu iyi performans gösterdiğinde takdir ederim.					
29. Her sporcuma her durumda ne yapılması gerektiği ile ilgili özel eğitim veririm.					
30. Koçlukla ilgili önemli konularda sporcularımın fikrini alırım.					
31. Sporcularımla yakın ve resmi olmayan ilişkiler konusunda onları cesaretlendiririm.					
32. Sporcularımın çabalarının birbiri ile bağlantılı olduğu konusuna önem veririm.					
33. Sporcularımın kendi kapasitelerinin el verdiği ölçüde çalışmalarına önem veririm.					
34. Sporcularımla mesafeli olurum.					
35. Her sporcumun sonuca olan katkısının ne olduğunu açıklarım.					
36. Sporcularımı evime davet ederim.					
37. Yerinde ve zamanında sporcuma hak ettiği övgüyü gösteririm.					
38. Sporcularımdan ne beklediğimi ayrıntılı olarak belirtirim.					
39. Sporcularımın bir müsabakada kullanılacak taktikler hakkında karar kılmalarına izin veririm.					
40. Soru sorma isteğini engelleyecek yetkinlikle konuşurum.					

6. ÖZGEÇMİŞ

1988 yılında Ankara'da dünyaya geldi. Aslen Kars Akyaka nüfusuna kayıtlıdır. İlköğrenimini Dikmen Merkez İlköğretim Okulu'nda, Ortaöğrenimini Cumhuriyet Lisesi'nde, Lisans Öğrenimini ise Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Spor Yöneticiliği Bölümü'nde tamamladı. 2003 yılında boksa başladı. Türkiye şampiyonluklarının yanı sıra uluslararası müsabakalarda ülkemizi temsil etti ve 2005 yılında Avrupa 3. sü oldu. 2013 yılında Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Spor Yöneticiliği Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başladı. Şu an Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı bir okulda Beden Eğitimi Öğretmeni olarak görev yapmaktadır.