

FUTBOLDA YÖNETİM VE LİDERLİK

Futbol Antrenörleri İçin
Liderlik Yaklaşımları ve Güncel Yönetim Araçları

Editör: Prof. Dr. Tuna USLU



FUTBOLDA YÖNETİM VE LİDERLİK
Futbol Antrenörleri İçin Liderlik
Yaklaşımları ve Güncel Yönetim Araçları

Editör: Prof. Dr. Tuna USLU



Futbolda Yönetim ve Liderlik

Futbol Antrenörleri İçin Liderlik Yaklaşımları ve Güncel Yönetim Araçları

Editör: Prof. Dr. Tuna USLU

Genel Yayın Yönetmeni: Berkan Balpetek

Kapak ve Sayfa Tasarımı: Duvar Design

Baskı: Ekim 2023

Yayıncı Sertifika No: 49837

ISBN: 978-625-6585-33-1

© Duvar Yayınları

853 Sokak No:13 P.10 Kemeraltı-Konak/İzmir

Tel: 0 232 484 88 68

www.duvar yayinlari.com

duvarkitabevi@gmail.com

ÖNSÖZ

Futbol antrenörleri için geleneksel yöntemleri bilmek ve uygulamak, tutarlılık, başarı ve gelişim için kritik bir role sahiptir. Bu bağlamda ekoller, antrenörlerin profesyonel olarak daha etkili olmasına destek olur. Esasen geleneksel yaklaşımların içselleştirilmesi ve aktarılması belirli bir ekolün temellenmesi ve sürdürülmesi için de önem arz eder. Gelenekler, öğrenmenin ve bilgi birikiminin vazgeçilmez bileşenleridir, aynı zamanda liderlerin işlevsel rehberlik araçlarıdır, gelenekleri ve görenekleri kabul etmeseydik neredeyse hiçbir şekilde ilerleyemezdik. Bu bağlamda araç mesajdır ve zamanla gelenek çoğu spor branşının baskın özelliği haline gelmiştir. Ancak bir yaklaşımın gelenek haline gelmiş olması ilgili bağlamda pratik faydaları olduğunu göstermekle birlikte, ona her zaman riayet edilmesi gerektiği anlamını taşımamaktadır.

Peki bunca yıldır neden bu geleneksel antrenörlük davranışları normalleştirilmekte, sürdürülmekte ve miras gibi aktarılmaktadır? Bunun nedeni ilgili branşın sporcularının habitusundan ve alanın içselleştirilmiş alışkanlıklarından kaynaklanmaktadır. Bu sosyo-kültürel yapı içinde, genç sporculara rol model olarak, ailelerine ideal bir vizyon çizerek, beraber çalıştıkları antrenörlere de doğrudan bilgi ve yöntemlerini aktararak antrenörler, kültür taşıyıcısı olmaktadır. Ayrıyeten bu kabul edilmiş geleneksel kalıplar koçların sporcularını yönlendirmesinde ve aralarında bir otoriteyi kabul ettirmesinde pratiklere sahiptir, ancak bu pragmatik yaklaşım güncelden uzaklaşmaya başladıkça sahadaki performans düşmeye başlamaktadır.

Bu geleneksel tutumla sahadaki deneyimli profesyoneller hatta onların yanında çalışan ve bakış açılarından etkilenen gençler dahi, uzun yıllardır antrenörlük ve liderlik özelliklerinin kalıtımsal veya doğal bir yeteneğe dayandığına inanmakta, alana özgü algısal ve bilişsel becerilerin (sporculara ve takıma yönelik öngörülere sahip olma, karar verme, kısıyolları kullanma gibi) yapılandırılarak geliştirilemeyeceğini zannetmektedirler. Klasik antrenörler için antrenman tasarımı ve planlaması karmaşık bir süreç değil tek bir bütün meseledir, spor bilimlerinin multidisipliner yapısına uygun şekilde alan uzmanları ile iş birliği yapılarak ve belirli bölümler yardımcı antrenörlere devredilerek antrenman programını yürütmek baş antrenörlerin fazla riayet etmedikleri bir idari tutumdur. Antrenörlerin farklı yaş gruplarıyla çalışma deneyimleri, özel antrenman metotları konusundaki bilgileri, bilimsel yöntemleri kullanma alışkanlıkları ve pedagojik formasyonları genellikle sınırlıdır. Ayrıca kullanılan bazı temel yaklaşımların etkinliğini değerlendirmede yaşanan gecikmeler, performansla yönelik uzun vadeli kazanımların (beceri edinme, kuvvetlenme, dayanıklılık gibi) değerinin antrenörler tarafından göz ardı edilmesine de neden olmaktadır.

Diğer taraftan, antrenörlük eğitiminde ve kurslarında da beceri kazanımı kısıtlı, teorik konular da pratik uygulamaları ile genellikle eşleştirilmemektedir. Akademideki antrenörlük eğitimi programları sahadan reel uygulamayı yeterince derslere dahil edememekte, diğer taraftan federasyonlar tarafından oluşturulan sıkıştırılmış antrenörlük eğitimi kurs programlarında da hem teorik hem pratik

olarak yapılandırılarak bu uygulamaları aktarmak mümkün olmamaktadır. Alanda kesitsel eğitim programları ve tek seferlik atölye çalışmaları yerine, mentörlük gibi süreç odaklı yeni koç yetkinleştirme yöntemlerine ihtiyaç vardır. Alanda bilimsel aktörler ve araçlar açısından da eksiklik büyüktür, antrenör (koç) ve eğitici eğitimi uygulama ve araştırma merkezlerine, daha sağlam (gürbüz) araştırma programlarının (spora özgü, ilgili branşın ihtiyaçlarına yönelik ve uzlamsal) yürütülmesi gerekmektedir.

Yukarıda bahsettiğimiz ve istisnai olmaktan çok artık spor alanında kanıksanmış bağlamsal faktörler, beceri kazanımı ve diğer bilimsel kanıtlara dayalı yöntemlere sahada riayet edilmemesinin başlıca nedenleri arasında yer almaktadır. Bu nedenle bilimsel metodolojiyi ve yenilikçi yaklaşımları alana özgü örtülü bilgi ile yoğurarak yeni yöntembilimsel teknikler geliştirmeye ihtiyaç vardır. Başta futbol olmak üzere tüm antrenörlere yönelik olarak, bu kitabın birinci bölümünde güncel yöneticilik yaklaşımları ve liderlik tarzları aktarılmakta, ikinci bölümde ise güncel yönetim araçlarından örnekler verilmektedir. Ancak alana özgü ve uzlamsal olarak çok daha fazla çalışmaya ihtiyaç bulunmaktadır, bu nedenlerle bu kitap kaotik bir okyanusta kendine misyon edinmiş bir damladır. Bu misyon, münferit olarak iyi uygulamaları ve daha verimli yöntemleri aramaya ve yaygınlaştırmaya çalışmaktan çok daha öte bir ideal, alanın uzmanlarının topyekûn yüklenmesi gereken bir ödevdir. Mustafa Kemal Atatürk'ün Türk Milleti'ne emanet ettiği bu meşaleyi birlik ve beraberlikle taşımaya devam etmek alana hizmet eden herkesin asli görevidir.

Prof. Dr. Tuna Uslu
Fenerbahçe Üniversitesi, Ekim 2023

...Fakat yaptıklarımızı asla kâfi göremeyiz. Çünkü daha çok ve daha büyük işler yapmak mecburiyetinde ve azmindeyiz. Yurdumuzu dünyanın en mamur ve en medeni memleketleri seviyesine çıkaracağız. Milletimizi en geniş refah vasıta ve kaynaklarına sahip kılacağız. Milli kültürümüzü muasır medeniyet seviyesinin üstüne çıkaracağız. Bunun için, bizce zaman ölçüsü geçmiş asırların gevşetici zihniyetine göre değil, asrımızın sürat ve hareket mefhumuna göre düşünülmelidir. Geçen zamana nispetle, daha çok çalışacağız. Daha az zamanda, daha büyük işler başaracağız. Bunda da muvaffak olacağımıza şüphem yoktur. Çünkü, Türk milletinin karakteri yüksektir. Türk milleti çalışkandır. Türk milleti zekidir. Çünkü Türk milleti milli birlik ve beraberlikle güçlükleri yenmesini bilmiştir. Ve çünkü, Türk milletinin yürümekte olduğu terakki ve medeniyet yolunda, elinde ve kafasında tuttuğu meşale, müspet ilimdir.

Mustafa Kemal ATATÜRK
10. Yıl Söylevi, 29 Ekim 1933

FUTBOLDA YÖNETİM VE LİDERLİK

Futbol Antrenörleri İçin Liderlik

Yaklaşımları ve Güncel Yönetim Araçları

İÇİNDEKİLER

1. BÖLÜM: FUTBOLDA YÖNETİM VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.. 7

FUTBOL ENDÜSTRİSİ	8
Dr. Erden Müçteba OR.....	8
SPORDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	18
Dr. Serpil BAŞER	18
SPOR HİZMETLERİNİN SPOR TESİSİ İŞLETMECİLİĞİ PERSPEKTİFİNDEN VE FUTBOL BRANŞI KAPSAMINDA SINIFLANDIRILMASI	31
Alptuğ SOYER.....	31
ANTRENÖRLÜKTE GELENEKSEL LİDERLİK TARZLARI	43
Dr. Serpil BAŞER	43
ANTRENÖRLÜKTE GÜNCEL LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	53
Dr. Serpil BAŞER	53
POZİTİF LİDERLİK YAKLAŞIMI PERSPEKTİFİNDEN ANTRENÖRLÜKTE OTANTİK LİDERLİK.....	67
Dr. Serpil BAŞER	67
FUTBOLDA GELİŞİM MERKEZLİ İLERLEME ODAKLI YETKİNLEŞTİRİCİ LİDERLİK	85
Dr. Tuna Uslu	85

2. BÖLÜM: FUTBOLDA GÜNCEL YÖNETİM ARAÇLARI 97

SPORDA ÇOCUK KORUMA VE FUTBOLDA SPORCU ESENLİĞİ	98
Nazlı Hilal KAYA	98
SPORDA ERDEM VE DEĞERLER EĞİTİMİ	113
Hülya ÜNLÜ	113

SPORDA PSİKOLOJİK SERMAYE GELİŞTİRME.....	127
Dr. Serpil Başer	127
SPORDA PSİKOLOJİK TOPARLANMA: DUYGULARIN ROLÜ	147
Şeval KAYĞUSUZ	147
SPORTİF KARAR ALMA DAVRANIŞI.....	163
Dr. Erden OR ve Dr. Serpil BAŞER.....	163
SPORTİF KARAR MEKANİZMASI VE HEVRİSTİK UYGULAMALAR	181
Dr. Serpil BAŞER	181
İNSAN KAYNAKLARI PERSPEKTİFİNDEN YETENEK YÖNETİMİ VE ANTRENÖR SEÇİMİ.....	195
Dr. Murat ÇELİK	195
FUTBOLDA YETENEK SEÇİMİ	212
Dr. Serkan ESEN.....	212
FUTBOL KULÜPLERİNİN MARKA İLETİŞİMİ VE MARKALAŞMA STRATEJİLERİ İÇERİSİNDE GÜNCEL BİR YAKLAŞIM OLARAK DEBRANDİNG.....	233
Tolga Berkay KESEN	233
FUTBOL ANTRENÖRLERİ İÇİN BESLENME VE BESİNSEL ERGOJENİK DESTEK YÖNETİMİ	262
Dr. Yusuf Ulusoy	262
UEFA FUTBOL ANTRENÖRÜ EĞİTİM SİSTEMİ	280
Dr. Serkan ESEN.....	280

1. BÖLÜM: FUTBOLDA YÖNETİM VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

FUTBOL ENDÜSTRİSİ

Dr. Erden Müçteba OR1

Özet

Futbol endüstrisi, son yıllarda hızla gelişen ve büyüyen bir sektördür. Spor bilimlerinin küresel olarak yayılması, spor endüstrisinin büyük bir gelişim gösterdiği bir dönemi işaret etmektedir. Artık spor, sadece bir oyun olmanın ötesinde bir endüstri olarak kabul edilen büyük bir pazar haline gelmiştir. Futbol, bu spor endüstrisinin önemli bir bileşenidir. Dünya genelinde milyarlarca insanı etkileyen futbol, ekonomik büyüklüğü milyar dolarları aşan bir endüstriye dönüşmüştür. Özellikle Avrupa futbolu, hem sportif başarı hem de ekonomik gelirler açısından ön plandadır. Bu endüstri, farklı sektörleri doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir. Bu bölümde futbol endüstrisi hakkında genel bilgi vermek ve bu endüstrinin kritik önemini vurgulamak amaçlanmıştır.

1. Giriş

Futbol, belirli ölçülere sahip olan ve dar olmayan bir alanda oynanan, her biri 11 kişiden oluşan iki takımın karşı karşıya geldiği bir spor dalıdır. Bu oyunun geçerli olan kuralları vardır ve genellikle sınırlı bir alan içinde oynanır. Skor, rakip kaleye atılan veya yenilen gollerle belirlenir. Kaleciler haricindeki tüm oyuncular, ellerini kullanamazlar; ancak vücutlarının her bölgesini topu kontrol etmek, pas vermek ve gol atmaya çalışmak için kullanabilirler. Futbol, rekabetin yoğun olduğu bir müsabaka veya yarışma şeklinde icra edilen popüler bir spordur (İnal, 1998). Bir dizi oyun kuralına sahip bir spor olan futbolda, bu kuralları iyi anlamak ve uygulamak, rakiplere karşı başarılı olma ve zafer elde etme sürecini kolaylaştırabilir. Ancak, futbol bilimsel yöntemlerle incelendiğinde, hedefi, uygulanan stratejiyi ve nasıl davranılması gerektiğini belirlemek mümkün olsa da, insan faktörünün etkisi nedeniyle sonucun önceden tahmin edilemediği bir spor dalıdır (Durusoy, 2002).

Futbol tüm dünyada milyonlarca insan tarafından izlenen ve oynanan, kelimenin tam anlamıyla kültürel bir fenomen haline gelmiş, uluslararası düzeyde iyi örgütlenmiş bir spor dalıdır. Birçok kişi için futbol sadece fiziksel bir aktivite değil, aynı zamanda bir yaşam tarzıdır. Tarihsel olarak, futbol benzer biçimlerde birçok medeniyette ortaya çıkmış olmasına rağmen, günümüzdeki şeklini en çok 17. yüzyılda İngiltere'de almıştır. "Futbol" kelimesi İngilizceden diğer dillere geçmiş ve oyunun temel kuralları, 1863 yılında Londra Futbol Birliği tarafından

¹ Hakem Akademisi Direktörü, Futbol Gelişim Direktörlüğü Teknik Koordinatörü, Türkiye Futbol Federasyonu (TFF), erdenor@tff.org, dreddenor@gmail.com

oluşturulmuştur (Benzer, 2010). Bu bağlamda futbol sadece bir spor dalı değil, aynı zamanda bir kültürel fenomen, kimlik kaynağı ve uluslararası birleştirici bir güç olarak görülmektedir ve tarihsel kökleri ve dünya çapındaki etkisi, futbolun toplumlar arası etkileşimi ve bağları güçlendiren önemli bir faktör olduğunu göstermektedir.

Futbol insanlar arasında din, dil, ırk ayrımı yapmadan, farklı sosyal sınıf ve eğitim seviyelerine sahip insanların hayatlarına olumlu etkilerde bulunabilen potansiyeli yüksek bir spordur. Ayrıca, izleyiciler için büyük bir heyecan kaynağıdır ve bu heyecan, insanlara kendilerini bir kimlik, bir topluluğun bir parçası olarak hissettirme ve kendilerini ifade etme fırsatı sunar (Tekin ve Topkaya, 2004). Dünya Kupası gibi uluslararası futbol etkinlikleri, futbolun insanları bir araya getiren, toplumsal bağları güçlendiren ve insanlara kendilerini ifade etme fırsatı sunan bir araç olduğunu gösterir. Bu, din, dil, ırk ayrımı yapmadan farklı insanların ortak bir sevgi ve tutku etrafında birleşebileceğini gösteren güçlü bir örnektir.

Tüm spor dalları arasında ise futbol, insanların en büyük ilgisini çeken ve hem aktif olarak oynamalarına hem de pasif olarak izlemelerine büyük bir katkı sağlayan en popüler spordur. Futbol, neredeyse tüm ülkelerde hükümetleri ve diğer kuruluşları yatırım yapmaya teşvik eden bir spor dalıdır (Genç, 1999). Futbolun hem ekonomik hem de toplumsal açıdan büyük bir etki yaratan ve insanları bir araya getiren bir spor dalı olduğu görülmektedir. Bu nedenle, birçok ülke futbolu teşvik etmekte ve gelişimini desteklemektedir. Çünkü futbol hem spor hem de toplum için büyük bir değere sahiptir. Bu değer insanların bir araya gelmesini, ekonomik büyümeyi ve kültürel kimlik oluşturmayı teşvik etmektedir.

2. Futbol Endüstrisi

Son yıllarda biliminin küresel olarak yayılması birçok farklı alanda etkisini hissettirirken, spor bilimleri de burada büyük gelişim göstermiştir (Özsoy, 2023a). Spor endüstrisi, hızla büyüyüp gelişen ve sürekli olarak ilerleyen bir sektör olarak ön plana çıkmıştır (Özsoy, 2023b). Spor artık bir endüstri olarak kabul edilen büyük bir pazardır. Bu endüstri hem profesyonel hem de amatör spor takımlarını, ligleri ve organizasyonları içerir. Bu organizasyonlar, spor aktivitelerini düzenler, yönetir ve destekler. Ayrıca, spor takımlarına sahip olan şirketler de bu endüstrinin önemli bir parçasını oluştururlar. Profesyonel ve amatör sporlar, büyük bir ekonomik değer yaratır ve spor organizasyonları, sporcular, sponsorlar, medya kuruluşları ve taraftarlar arasındaki karmaşık ilişkileri yönetirler. Bu endüstri, sporun rekabetçi ve eğlenceli yönünün ötesine geçerek büyük bir ticaret haline gelmiştir. Spor endüstrisi, sporun iş dünyasıyla nasıl iç içe geçtiğini ve nasıl ekonomik bir güç haline geldiğini incelemiştir. Bu

endüstri, sporun sadece bir eğlence biçimi olmanın ötesinde, büyük bir ticari ve ekonomik potansiyele sahiptir. Taraftarların tutkusu, sponsorların ilgisi ve medyanın katkısıyla spor endüstrisi, büyük gelirler elde etmektedir. İngiltere ile birlikte futbolun en büyük 5 ligi sıralamasında sırasıyla yer alan İtalya, Almanya, İspanya ve Fransa, yarattıkları toplam 6,7 milyar Euro'luk büyüklükle Avrupa futbol pazarının %53'ünü oluştururken, bu pastanın oluşumuna en çok katkıyı sağlayan ve bu anlamda Avrupa'nın, sonuç olarak da dünyanın futbol pazar lideri hiç değişmez bir şekilde İngiliz Premier Ligi'dir. Deloitte tarafından yayınlanan "Football Money League" raporuna göre; yıllık kulüp geliri olarak en büyük 5 kulüp sırasıyla Real Madrid, FC Barcelona, Juventus, Manchester United ve AC Milan olarak belirtilmiştir. Spor endüstrisi, profesyonel ve amatör sporların düzenlenmesi, yönetilmesi ve pazarlanması için karmaşık bir yapı sunar. Bu endüstri, sporun sadece bir oyun olmaktan çok daha fazlası olduğunu ve büyük bir ekonomik öneme sahip olduğunu göstermektedir (Kızıltepe, 2012).

Teknolojik gelişmeler paralelinde sporun evrimini hızlandırarak yeniden şekillendirmektedir (Arslan ve Özsoy, 2022). Ekonomik, siyasal ve sosyal alanlarda büyük değişimlerden etkilenen futbol, bugün dünyanın en büyük endüstrilerinden biri haline gelmiştir. Günümüzde futbol, sadece bir takım oyunu olmanın ötesinde, kulüpler ve paydaşlar arasında önemli değişikliklere yol açmıştır. Avrupa ülkeleri, modern futbolun ilk adımlarını atanlar arasında yer alarak, futbol endüstrisinin en dinamik bölgelerinden biridir. Bu endüstrinin parçası olan futbol kulüpleri, rekor transfer ücretleri, canlı yayın gelirleri, sponsorluk anlaşmaları, lisanslı ürün satışları ve diğer alanlardaki yatırımlarla büyümüş ve şirketleşerek kendi markalarını oluşturmuşlardır. Futbol kulüplerinin etkili varlıkları futbol yıldızlarıdır ve bu kulüpler, sadık bir taraftar kitlesi oluşturarak büyümeye devam etmektedirler (Dikici, 2014).

Küreselleşmenin etkisiyle, futbol ekonomisi artık kendi ekonomik değerini oluşturan bir endüstri olarak kabul edilmektedir. Bu futbol ekonomisi, farklı literatürlerde "endüstriyel futbol", "futbol sanayi işletmesi" ve "ticari futbol" gibi çeşitli isimlerle anılmaktadır. Futbol, eskiden sadece insanların boş zamanlarını değerlendirdiği bir eğlence biçimi olarak görülüyordu. Ancak günümüzde, üretim faktörlerini kullanarak son ürün ve hizmetlere dönüştürülüp, küresel düzeyde seyircilere ve taraftarlara pazarlanan büyük bir endüstri haline gelmiştir. Ayrıca, futbol kulüplerinin yönetim anlayışında da kişisel otoriteden kurumsal yönetim anlayışına bir geçiş yaşanmıştır (Güngör, 2014).

Futbol, bugün yüksek teknolojik stadyumları, yetenekli futbolcuları, geniş çalışan kadroları, uzmanları ve teknik direktörleri, inanılmaz transfer ücretlerini, tutkulu taraftarları, reklam dünyasında her yerde görünen varlıkları, kendi televizyon kanalları ve medya araçları, futbol ürünlerini ticarete dönüştüren özel

mağazaları ile modern dünyada sınırları zorlayan dev bir endüstri haline gelmiştir (Eker, 2010). Futbol endüstrisi, ekonomik büyüme, istihdam yaratma, kültürel kimlik oluşturma, küresel birleştirici güç ve yönetimdeki gelişmeler gibi bir dizi önemli etkiye sahiptir. Bu nedenle, futbol endüstrisi günümüzde sadece bir spor değil, aynı zamanda büyük bir ekonomik ve toplumsal değere sahip bir fenomen olarak kabul edilmektedir.

Futbolun endüstrileşmesine yol açan nedenler şu şekilde sıralanabilir (Yılmaz, 2020):

- Yoğun İlgi: Futbola toplumun büyük ilgi göstermesi, büyük bir izleyici ve taraftar kitlesi oluşturarak endüstrileşmeye katkıda bulunmuştur.
- Ulusal ve Manevi Değerler: Futbolun ulus devletlerin sembollerinden biri haline gelmesi, milli ve manevi duygularla ilişkilendirilmesi, insanların daha fazla ilgi göstermesine yol açmıştır.
- Kurumsallaşma: Futbol kulüplerinin profesyonellik anlayışını benimsemesi ve kurumsallaşma çabaları, endüstrinin gelişimine katkıda bulunmuştur.
- Modern Stadyumlar: Büyük ve modern stadyumların inşa edilmesi, futbola yeni bir çekicilik katmış ve daha fazla seyircinin maçlara gelmesini teşvik etmiştir.
- Uluslararası Yatırımlar: Uluslararası büyüklükteki firmaların futbola yatırım yapma isteği, ölçek ekonomisi oluşturarak endüstrinin büyümesine katkıda bulunmuştur.

Futbol artık sadece bir oyun değil, aynı zamanda kendine özgü ekonomik bir değer yaratmış bir fenomen olarak kabul edilmektedir. Bu değerler, futbolun gelişmesiyle birlikte endüstriyel bir boyuta taşınmıştır. Bu nedenle, futbol artık bir endüstri olarak kabul edilir ve futbol endüstrisi, futbol oyununu üretim faktörleri aracılığıyla nihai ürünler ve hizmetler sunarak küresel pazarlarda büyük bir etki yaratmaktadır (Joke ve Zoonen, 2006). Futbolun sadece bir spor oyununun ötesine geçip ekonomik bir fenomen olarak kabul edilmesi, bu sporun küresel etkisini ve önemini yansıtmaktadır. Futbol endüstrisi, birçok sektöre ve ekonomiye olumlu katkılarda bulunurken, aynı zamanda sosyal bağları güçlendiren ve kültürel kimliği destekleyen bir rol oynar. Bu nedenle, futbolun ekonomik bir değer olarak kabul edilmesi, sporun toplumsal ve küresel etkisinin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmaktadır.

Futbol, şüphesiz dünya genelinde en tanınmış, en popüler ve en fazla izlenen spor dallarından biridir. Futbol öğrenilmesi ve ustalaşması en zor oyunlardan biridir (Bayarslan, 2023a). Bu spor dalı, diğer sporların aksine büyük bir oyuncu kitlesi, geniş bir oyun alanı ve benzersiz performans becerileri gerektirir, bu da ona özgü bir konum kazandırmaktadır. Futbolun bu özellikleri, diğer sporlar

arasında öne çıkmasını sağlamaktadır (Marancı ve Müniroğlu, 2001). Bu bağlamda, futbol hem bir spor hem de bir endüstri olarak değerlendirilir. Bu; ekonomik büyüme, istihdam yaratma, reklam ve pazarlama fırsatları, kültürel bağlar ve uluslararası ilişkilerde olumlu etkilere sahiptir. Futbolun bu çok yönlü değerleri, onu dünya genelinde en tanınmış ve en popüler spor dallarından biri haline getirir.

Futbol endüstrisi, bir dizi önemli aktörün etkileşimine dayanan karmaşık bir ekosistem olarak kabul edilebilir (Bayarslan, 2023b). Futbol endüstrisinin paydaşları olarak futbolcular, antrenörler, yöneticiler, kulüpler, taraftarlar, medya, sponsorlar, federasyon ve devletler sayılabilir. Bu endüstriyi şekillendiren temel unsurlardan biri olan futbolcular, kulüplerinin ve liglerinin başarısını doğrudan etkileyen önemli figürlerdir. Bu sporcuların sahip olduğu yetenekler ve performansları, kulüplerin sportif başarısı ve ekonomik karlılığı üzerinde büyük bir etki yaratabilir. Bir futbolcunun popülerliği ve yetenekleri, kulüpler için önemli bir pazarlama ve gelir kaynağı haline gelebilir (Arık, 2008).

Futbol endüstrisi, geçmiş yıllarda bir dizi stratejik adımın sonucunda gelişmiştir. Bu gelişimdeki temel faktörler şunlar olabilir (Demir, 2020):

- Profesyonelliğin Kabul Edilmesi: Futbol, amatör bir oyun olmaktan çıkıp profesyonel bir spor dalı haline geldi. Oyuncular, kulüpler ve ligler, profesyonel bir yaklaşım benimsediler, bu da futbolun ekonomik değerini artırdı.
- Büyük Stadyumların İnşası: Modern stadyumların inşa edilmesi, futbol maçlarının daha fazla seyirciye hitap etmesini sağladı. Bu da bilet gelirlerini ve izleyici sayısını artırdı.
- İktidarların Oyuna İlgisi: Devletler ve yerel yönetimler, futbolun popülerliğini ve ekonomik değerini fark ettiler. Bu nedenle, futbolun desteklenmesi için altyapı, eğitim ve diğer alanlara yatırım yapmaya başladılar.
- Futbolun Uluslararası ve Ulusal Kimliğe Katkısı: Futbol, ulus devletlerin sembollerinden biri haline geldi. Milli takımlar, uluslararası turnuvalarda ülkelerini temsil ederek milli gururu artırdı. Bu da futbolun ulusal ve uluslararası kimliğe katkı sağladı.
- Yeni Endüstrilerin Gelişmesi: Futbolun popülerliği, futbol ile ilgili yeni endüstrilerin gelişmesine yol açtı. Bahis sektörü, spor malzemelerinin satışı, medyada futbola olan ilgi gibi alanlar, futbolun ekonomik değerini artıran faktörler arasında yer aldı.

Futbol endüstrisinin büyümesi, profesyonellik, stadyumlar, devletlerin destekleri, ulusal ve uluslararası kimlikle bağlantı, yeni endüstrilerin gelişmesi gibi birçok

faktörün bir araya gelmesinin sonucunda ortaya çıktı. Bu faktörler, futbolun ekonomik açıdan önemli bir değer kazanmasına katkıda bulunmuştur.

Spor endüstrisi, profesyonel ve amatör sporların düzenlenmesi, yönetilmesi ve pazarlanması için karmaşık bir yapı sunar. Bu endüstri, sporun sadece bir oyun olmaktan çok daha fazlası olduğunu ve büyük bir ekonomik öneme sahip olduğunu göstermektedir. Futbol okulları da bu ekosistemin önemli bir parçasını oluşturur. Bu okullar, geleceğin futbolcularını yetiştirir ve profesyonel ligler için potansiyel oyuncu kaynaklarıdır. Dolayısıyla, futbol okulları da futbol endüstrisine oyuncu tedarikçileri olarak görülebilirler. Bir diğer önemli unsur ise işgücüdür. Futbolcular, teknik direktörler, doktorlar, antrenörler ve diğer destek personeli, endüstrinin işleyişinde kritik bir rol oynarlar. Bu kişiler, futbol endüstrisindeki sermayeyi ve yatırımı temsil ederler. Aynı zamanda, futbolcuların maaşları ve transfer ücretleri gibi ödemeler, bu işgücünün ekonomik değerini yaratır. Müşteriler, futbol endüstrisinin bir diğer önemli bileşenini oluşturur. Taraftarlar ve seyirciler, stadyum biletleri, TV yayın hakları ve giyim gibi ürünlerle zaman ve para harcarlar. Bu nedenle, futbol endüstrisi için önemli gelir kaynaklarıdır. Bu bağlamda, futbolcuların kendileri de futbol endüstrisinin müşterileridir. Bir futbolcunun popülerliği ve başarısı, onun için sponsorluk anlaşmaları ve reklam fırsatları yaratır. Bu nedenle, futbolcular hem endüstrinin üreticileri hem de müşterileri olarak nitelendirilebilirler. Tüm bu faktörler, futbol endüstrisinin karmaşıklığını ve ekonomik önemini vurgular. Futbol, sadece bir oyun olmanın ötesinde, büyük bir ekonomik güç ve kültürel etkisi olan bir endüstri haline gelmiştir. Yıllar içinde ulusal futbol federasyonlarının kurulmasıyla birlikte uluslararası futbol müsabakaları da önem kazanmıştır. Özellikle Avrupa'da başlayan bu süreç, dünyanın dört bir yanında ulusal ve uluslararası futbol maçlarının oynanmasına olanak sağlamış ve futbol evrensel bir spor haline gelmiştir. Bu gelişmeler sonucunda, 1904 yılının ilk aylarında Hollanda Futbol Federasyonu Sekreteri Wilhelm Hirschman, uluslararası futbolun organizasyonunu ve yönetimini üstlenmek amacıyla İngiltere Futbol Federasyonu'na başvuruda bulunmuştur. İngiltere Futbol Federasyonu'nun bu öneriyi incelemek için süre istemesi üzerine Fransız Futbol Federasyonu Sekreteri Robert Guerin, Avrupa'daki diğer futbol federasyonlarını yeni bir oluşuma davet etmiştir. Bu sürecin sonucunda, 21 Mayıs 1904 tarihinde Fransız Futbol Federasyonu'nun Paris'teki merkezinde "International Federation of Association Football" (FIFA, Uluslararası Futbol Federasyonu) kurulmuş ve Belçika, Danimarka, Fransa, Hollanda, İspanya, İsveç ve İsviçre kurucu ülkeler olarak katılmışlardır. 1912 yılında FIFA üye sayısı 25'e yükselmiş ve Dünya Savaşı'nın ardından 1925'te üye sayısı 36'ya çıkmıştır. FIFA, futbolun yönetici kuruluşu olarak uluslararası futbol müsabakalarının ve turnuvalarının düzenlenmesi konusunda en yetkili organdır. Zaman içinde Britanya Futbol Federasyonları da bu birliğe katılmıştır. 2013 itibarıyla FIFA'ya üye ulusal futbol federasyonu sayısı 209

olmuş ve FIFA'ya bağlı Konfederasyon sayısı 6 olarak belirlenmiştir (Karpavicius ve Jucevicius, 2009:87)

Bu bağlamda, FIFA, uluslararası futbolun düzenlenmesi ve yönetimi için önemli bir rol oynayan, dünya futbolunun en üst yetkilisi olan bir kuruluştur ve birçok ülkenin futbolunun gelişimine katkıda bulunmuştur (FIFA, 2013).

FIFA, uluslararası resmi bir futbol organizasyonunu düzenlemek amacıyla kurulmuş bir kuruluştur. İlk başkanları olan Guerin liderliğinde, bu fikri gerçekleştirmek için çaba harcamışlarsa da, 1. Dünya Savaşı'nın yol açtığı zorluklar nedeniyle bu planlar ertelenmiştir. FIFA'nın üçüncü başkanı olan Fransız Jules Rimet, Dünya Kupası fikrini tekrar gündeme getirmiş ve FIFA, 1928 yılında bu uluslararası turnuvanın her dört yılda bir düzenlenmesine karar vermiştir. İlk Dünya Kupası'nın ev sahibi ülkesi olarak Uruguay seçilmiştir. Ancak, turnuvadan iki ay önce, hiçbir Avrupa ülkesi bu turnuvaya katılmak istememiştir. Bunun nedeni, Avrupa'dan Güney Amerika'ya gemiyle yapılacak yolculuğun 3 hafta sürmesi ve oldukça maliyetli olmasıdır. Bu sorunu aşmak için kararlı olan Rimet, Fransa, Belçika, Yugoslavya, Romanya federasyonları ile görüşerek bu ülkeleri turnuvaya katılmaları konusunda ikna etmiştir. Bu ülkelerin yanı sıra, Amerika'dan da ev sahibi Uruguay ile birlikte Brezilya, Arjantin, Şili, Meksika, Peru, Paraguay, Bolivya, ABD'nin katılımıyla toplam 13 takımın yer aldığı bir turnuva düzenlenmiştir. Turnuvanın finalinde Arjantin'i 4-2 mağlup eden Uruguay, ilk Dünya Kupası'nın sahibi olmuştur. FIFA'nın kurulması ve Dünya Kupası'nın başlatılması futbol tarihinde önemli bir dönüm noktasıdır. Bu turnuva, futbolun uluslararası arenada oynanan en prestijli etkinliklerinden biri haline gelmiş ve futbolseverler için büyük bir heyecan kaynağı olmuştur (Bailey, 2010). FIFA'nın günümüzdeki önemi sadece Dünya Kupası ile sınırlı değildir. FIFA, ulusal futbol federasyonları ile iş birliği yaparak futbolun gelişimini teşvik eder, futbolun yaygınlaştırılması için çaba harcar ve futbolun fair play (adil oyun) prensiplerine dayalı olarak oynanmasını sağlamaya çalışmaktadır. Ayrıca, genç yetenekleri desteklemek ve futbolun geleceğini şekillendirmek amacıyla çeşitli gençlik programları düzenlemektedir. FIFA'nın yöneticileri, futbolun uluslararası arenada saygı görmesini ve futbolun birleştirici gücünü vurgular. FIFA, futbolun bu evrimine öncülük eden ve bu sporun dünya genelinde ortak bir dil haline gelmesine katkıda bulunan önemli bir organizasyon olarak kabul edilmektedir. Tüm bu bağlamda, FIFA'nın tarihsel süreci ve günümüzdeki önemi, futbolun uluslararası alandaki büyümesini ve etkisini göstermektedir. FIFA, futbolun dünya çapında birleştirici gücünü ve prestijini korumak için çaba harcamakta ve futbolseverler için büyük bir heyecan kaynağıdır.

3. Sonuç

Farklı insanlar farklı amaçlarla çeşitli spor dallarıyla ilgilenirler. Spor, hem beden sağlığını geliştiren hem de beceriler kazandıran bir aktivite olmanın yanı sıra boş zamanları değerlendirmenin bir yolu olarak da önemlidir. Spor denildiğinde, genellikle insanların ilk akıllarına gelen spor dalı futboldur. Futbol, dünya genelinde en popüler spor dalı olarak bilinmektedir, ancak bazı ülkelerde diğer spor dallarına göre daha az tanınabilir. İlk olarak gelir elde etmek amacıyla oynandığı dönemlerde, günümüzde önemli bir endüstri haline gelmiştir.

Spor kulüplerinin çeşitli spor dallarını içinde barındırdığı spor organizasyonlarında futbolun yeri ve önemi tartışmasızdır. Bugün milyarlarca insanı etkileyen ve ekonomik büyüklüğü milyar dolarları aşan futbol, özellikle Avrupa futbolunda büyük bir paya sahiptir. İngiltere, Almanya, İspanya, İtalya ve Fransa gibi ülkeler, hem sportif başarı hem de futbol gelirleri açısından önde gelmektedir. Futbol, yüksek transfer ücretleri, büyük seyirci kitlesi, tutkulu taraftarları, geniş medya kapsamı, sayısız sponsorları ve sürekli tartışma konusu olmasıyla toplumun her kesimini etkiler. Futbol endüstrisi, birçok sektörü doğrudan veya dolaylı olarak etkiler. Bu büyük ekonomik değere sahip olan futbol endüstrisi, toplumun farklı kesimlerini taraftar, müşteri, yatırımcı, şans oyunları katılımcısı, yönetici ve ortak gibi farklı rollerle ilgilendiren kendine özgü mali nitelikteki faaliyetlere sahiptir. Bu nedenle futbol endüstrisinin toplumdaki etkisi oldukça önemlidir (Emer, 2022). Sonuç olarak, futbol endüstrisi, sadece bir spor oyunundan çok daha fazlasını temsil eder. Ekonomik büyüme, istihdam yaratma, kültürel bağlar oluşturma, genç yetenekleri destekleme, kimlik oluşturma ve uluslararası diplomasi gibi birçok önemli katkı sağlar. Bu nedenle, futbol endüstrisi, sektör ve toplum için büyük bir değer taşır ve birçok ülke tarafından teşvik edilir ve geliştirilir.

Kaynakça

- Arık, B. (2004). Top Ekranda. Salyangoz.
- Arslan S. & Özsoy Y. (2022). Spor Analitiği. Spor Bilimleri Araştırmaları. Ed. B. Güvendi & B. Keskin, Spor Bilimleri Araştırmaları (s.81-90). Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Bailey, D. (2010). Great Moments in World Cup History. The Rosen Publishing Group Inc.
- Bayarslan, B. (2023a). Investigation of the vocational experience periods of the UEFA champions league winner team head coaches. Journal of ROL Sport Sciences, 4(2), 546-564.
- Bayarslan, B. (2023b). Sports Industry Overview. Innovative Research In Sport Sciences, 5-20.
- Benzer, A. (2010). Türk Futbol Dili. Journal of Language and Linguistic Studies, 6(2), 88-103.
- Demir, M. (2020). Endüstriyel Futbol ve Futbolda Teknoloji Kullanımı. TRT Akademi, 5(9), 356-375. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/trta/issue/52035/678195>.
- Dikici, S.T. (2014). Yakarız Bu Gezegeni: Futbol, Siyaset ve Tribünlere Dair. Caretta Kitap.
- Durusoy, İ. (2002). Futbol Teorisi. Boyut Yayıncılık ve Tic. A.Ş.
- Eker, G.Ö. (2010). Futbolun Dayanımlaz Çekiciliği, Büyülenen Taraftar Portresi, Fanatizm ve Beşiktaş. Milli Folklor Dergisi, 11(85), 173-182.
- Emer, M.A. (2022). Futbol Endüstrisi ve Muhasebe Uygulamaları. Yüksek Lisans Tezi. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı. Gaziantep.
- FIFA (2013). <http://www.fifa.com/aboutfifa/organisation/associations.html>
- Genç, D.A. (1999). Futbol Kulüplerinin Stratejik Yönetimi. Bağırğan Yayınevi.
- Güngör, A. (2014). Futbol Endüstrisinde Sportif Başarı ile Finansal Performans Arasındaki İlişkinin Analizi ve Türkiye Uygulaması. Sosyal Bilimler Dergisi, (1), 16-36.
- İnal, A. N. (1998). Futbol Eğitim ve Öğretim. Nobel.
- Oppenhuisen, J. & Van Zoonen, L. (2006). Supporters or Customers? Fandom, Marketing and the Political Economy of Dutch Football. Soccer and Society, 7(1), 62-75.
- karpavicius, tomas ve giedrius jucevicius. (2009). The Application of the Business System Concept to the Analysis of Football Business". Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, (3), 86-95.

- Kızıltepe, M. (2012). Futbol kulüpleri için değerlendirme çerçevesi. SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 10(3), 77-88. DOI: 10.1501/Sporm_0000000223.
- Marancı, B. & Müniroğlu, S. (2001). Futbol Kalecileri ile Diğer Mevkilerde Bulunan Oyuncuların Motorik Özellikleri, Reaksiyon Zamanları ve Vücut Yağ Yüzdelerinin Karşılaştırılması. Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 6(3), 13-26.
- Özsoy, D. (2023a). Spor Endüstrisinde Öğrenen Organizasyon ve Yönetimi. Ed. M. Ulukan & M. Daklıç. Spor Bilimlerinde Yenilikçi Yaklaşımlar (s. 87-100). İzmir: Duvar Yayınları.
- Özsoy, D. (2023b). Spor Endüstrisinde Dijitalleşme Çağında Marka Yönetimi Stratejileri. M. Ulukan & M. Daklıç (ed.), Spor Bilimlerinde Yenilikçi Yaklaşımlar (s. 71-86). İzmir: Duvar Yayınları.
- Tekin, A., & Topkaya, İ. (2005). Futbol Genel Kuramsal Bir Çerçeve Teknik Taktik Öğretim. Nobel Yayın Evi.
- Yılmaz, A.H. (2020). Futbol Endüstrisinin Yapısı ve Özelliği: Beşiktaş Jimnastik Kulübü Açısından Bir Değerlendirme. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.

SPORDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Dr. Serpil BAŞER²

Özet

Rekabet duygusunun ezici gücü, içinde bulunduğumuz dönemin iş yapış modellerini kökten değiştirmiştir. Rekabet hemen her alanda itici güç konumunda yer alırken, spor alanı ise rekabetin en yoğun hissedildiği ve aynı zamanda somut olarak gözlemlenebildiği nadir alanlardan biridir. Spor günümüzde bireysel bir faaliyetin ötesinde büyük ve güçlü bir ekonomiyi temsil etmektedir. Spor endüstrisi içerisinde sürdürülebilir bir başarı, belirlenmiş politika ve hedeflere etkili ve verimli bir şekilde ulaşabilmek ise çağdaş yönetim yaklaşımıyla birlikte yeni bir vizyonu gerekli kılmaktadır ki bu “Toplam Kalite Yönetimi -TKY” anlayışıdır. Bu kapsamda toplam kalite yönetimi anlayışının spor ve futbol endüstrisine yansımaları, uygulamaları ve katkıları bu bölümün konusunu oluşturmaktadır.

1. Giriş

Hemen her alanda farklı nitelikleri ve gereklilikleri kapsayan bir çağda yaşamaktayız. Dolayısıyla bu farklılıklar, kavramlar ve uygulamalarda da bir takım değişim ve dönüşümleri de gerekli kılmıştır. Bilimsel ve teknolojik ilerlemeler yaşamın temel dinamiklerinde değişimlere yol açmıştır. Bu kapsamda günümüz dünyası, küreselleşme ve rekabetin esas olduğu bir özelliğe sahiptir. Ülkeler ve hemen her alanda faaliyet gösteren örgütler, bahsi geçen bu değişim ve dönüşüm karşısında kendisine güçlü bir yer edinebilmek ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için çağdaş yönetim ilkeleri ve uygulamalarını takip etmeli, benimsemeli ve uygulamalıdır. Bu yeni dünyaya adapte olan, başarı kazanan örgütlerin ortak noktası ise toplam kalite yönetimi anlayışının ilkelerini benimsemiş örgütler olmalarıdır.

Kalite kavramı tarihsel süreç içerisinde, dönemin niteliklerine özgü bir şekilde dönüşüm yaşamıştır. Bu kapsamda günümüz koşullarında önem arz eden konulardan biri ise kalite kavramının, yerini toplam kalite yönetimine bırakmış olmasıdır. Küreselleşen dünya düzeninde rekabet koşulları çok ağırlaşmış, toplam kalite yönetimi örgütlerin yalnızca karlılığı için değil aynı zamanda bu zorlu ortamda yaşamını devam ettirebilmesi için de gerekli olmuştur. Sürdürülebilir bir örgüt yapısı, bugün için örgütün kaliteye yönelik algısı ve aksiyonlarına bağlıdır. Faaliyet alanı fark etmeksizin, ister üretim isterse spor

² Dr. Öğretim Üyesi, Fenerbahçe Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi Spor Yöneticiliği Bölümü, serpil.baser@fbu.edu.tr

kulüpleri hizmet örgütü olsun, tüm kuruluşlar için toplam kalite yönetimi önemlidir. Toplam kalite yönetiminin odak noktasında, örgütte yer alan tüm süreçler, iç ve dış müşteri memnuniyetini sağlamak ve örgütsel amaçlara ulaşabilmeyi sağlayacak, verimli ve sürdürülebilir iyileştirmeleri benimsemek yer almaktadır. Toplam kalite yönetimi, bir yönetim stratejisidir ve bu stratejinin amacı; örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda, müşterilerin istek ve beklentilerinin karşılanması göz önüne alınarak, ürün, hizmet ve süreçlerin kaliteli olmasını sağlamaktır. Kalite, toplam kalite yönetimi anlayışında bir sonucu değil süreci temsil eder, ulaşılabilecek nihai bir hedef değil, devam eden bir yolculuk olarak değerlendirilir. Bu noktada, toplam kalite yönetimi anlayışına göre spor ortamını oluşturan tüm taraflar yani sporcular, yöneticiler, antrenörler, taraftarlar vb. spor örgütleri tarafından kalite açısından tatmin edilmesi gereken iç ve dış paydaş olarak kabul edilir.

Örgütlerin başarısının koşulları arasında ürettikleri ürün ve hizmetlerin kalitesi birinci ve ikinci sırada yer almaktadır (Schermerhorn, 1993). Spor alanı da dahil olmak üzere, her faaliyet alanında başlangıçta kalitenin ilgili alan için neyi ifade ettiğini tanımlamak çok önemlidir. Çünkü; bu türden bir tanımlama yapılmadığında, faaliyetlerin gelişimi için neler yapıldığı, nelerin yapılmasına gerek olduğu ve faaliyetlerin nasıl yönetileceği bilinemez (Crosby, 1979). Kalite; belirli temel özelliklerin, bireylerin ihtiyaçlarını karşılayabilme derecesidir (Besterfield vd., 2003). Çok fazla ürün ve hizmet çeşitliliğinin varlığı, küresel ölçekte rekabet koşullarında faaliyet gösteriyor olmak, ürün veya hizmet sunan örgütlerin, faaliyet alanlarında çok daha iyi konumlanmaları gerekliliğini gündeme getirmiştir. Bu ihtiyaç yönetim anlayışında çağdaş bir yaklaşım olarak toplam kalite yönetimi anlayışı geliştirilmiştir. Yönetim biliminde bu türden bir ihtiyacın oluşmasının temel nedeni; geleneksel yönetim anlayışlarının, hızla değişen dünya düzeni karşısında örgüt yönetimlerinin rekabet gücüne yeterince katkı sağlayamamasıdır. Fakat modern yönetim anlayışı olarak toplam kalite yönetimi, örgütlere hem kalite düzeyine erişimi sağlarken, aynı zaman da bu sayede örgütlerin verimliliğini de arttırmaktadır (Kavrakoğlu, 1998).

Yalnızca üretilen maddi ürünler ya da hizmetleri değil, örgütü ve yönetimi bir bütün olarak ele alana ve yönetim kalitesi temelinde gelişen toplam kalite yönetimi, faaliyet alanı fark etmeksizin, hemen her türden örgütte uygulanabilir bir yönetim yaklaşımı, yönetim felsefesidir. Kaliteli çıktının esas alınması ve bu kapsamda benimsendiği örgütte verimliliği arttırdığı pek çok çalışma ile ispatlanmış olan toplam kalite yönetimi anlayışının, spor alanında produktiviteyi arttıracığı göz ardı edilemeyecek bir gerçektir. Toplumsal değişim ve gelişimin hızlı bir şekilde yansıtacağı alanlardan birisi de spor alanıdır. Spor alanını oluşturan tarafların istek, beklenti ve ihtiyaçlarındaki değişimler, geleneksel

yönetim yaklaşımı uygulamalarını spor ortamı açısından geçersiz kılacaktır. Bu nedenle sporu oluşturan taraflar ve spor faaliyetlerinin verimliliğinin sağlanması, sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazanabilmenin en önemli adımı, değişen dinamiklere uyum sağlayabilmek için modern yönetim yaklaşımı olarak toplam kalite yönetimini spor ortamında benimsemek olmalıdır. Dolayısıyla, spor faaliyetlerinden amaçlara uygun sonuçlar elde edebilmek ve örgütsel performans ölçümleri yapabilmek, bu yolla örgütsel gelişimin sağlanabilmesi için toplam kalite yönetimi felsefesi benimsenmelidir. Rekabetin yoğunluğunun en açık şekilde hissedildiği önemli alanlardan biri spordur. Bu nedenle rekabet söz konusu olduğunda dikkat edilmesi gereken temel unsur, rekabet koşullarında üstünlük sağlayabilecek niteliklere ulaştırabilecek olan toplam kalite yönetimi anlayışını benimsemektir. Bu çalışma, toplam kalite yönetimi perspektifinin spor alanını kapsayan etkisine ilişkin kavramsal bir çerçeve sunmaktır. Böylelikle toplam kalite yönetimi perspektifinin spor alanında yer alan örgütler ve ilgili taraflar açısından önemi ve gerekliliği vurgulanmak istenmektedir.

2. Kalite Kavramı ve Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi

Kalite kavramı, gündelik yaşamımızda sıklıkla karşımıza çıksa da küreselleşme ile birlikte örgütlerin değişen iş yapma modelleri, teknolojik ve bilimsel ilerlemeler, toplumsal yapıda yaşanan dönüşümler sebebiyle zaman içerisinde pek çok farklı tanımlama ile ifade edilmiştir. İşletme, yönetim, eğitim, sağlık, sanat, ticaret, endüstri vb. olmak üzere neredeyse her faaliyet alanı kendine özgü bir kalite kavramı geliştirmiştir. Görüldüğü gibi kalite kavramına yönelik literatürde ortak bir tanımlama yer almamaktadır. Kalite bazı kişilerce koşullara uygunluk düzeyi olarak tanımlanırken, mal ya da hizmetlerin belirli ihtiyaçları karşılayabilme yeteneği olarak da tanımlanmaktadır (Yatkın, 2003). Kalite kavramının çeşitli araştırmacılara göre tanımı ise şu şekildedir (Genç, 2007); mal ya da hizmetin tüketicilerinin isteklerini karşılama derecesidir. Kalite, bireylerin kullanım amaçlarına uygunluktur, bir ürün ya da hizmetin ihtiyaçlara uygunluğudur, bir mal veya hizmetin, tüketicilerinin ihtiyaçlarını en az maliyetle karşılamayı amaçlayan pazarlama faaliyetleri, mühendislik tasarımları, imalat çalışmaları ve kalite çıktısının sürekliliği niteliklerinin bütünüdür. Günümüz koşullarında genel olarak kabul edilen kalite, bireylerin kullanacakları ya da faydalanacakları ürün ve/veya hizmetlerin bireylerin beklentisini karşılayabilmesi hatta karşılamanın ötesine geçerek daha fazlasını sağlayabilmesi olarak görülür. Aslında bu türden bir yaklaşımda kalitenin iyileştirilebilir her şey olduğunu söyleyebiliriz. Kalite, özünde bir saygı ve nezaket faaliyetidir. Bu durum, spor kulüpleri açısından kulüp dışında vatandaşlara, taraftarlara, kulüp içerisinde ise sporculara, antrenörlere, yöneticilere, temizlik personeline, top

toplayıcılara, kısacası her seviyeden kulüp üyesinin geliştirme ve iyileştirme faaliyetlerine yaptıkları katkı ve emeğe ve son olarak ise kulüp üyelerinin faydalı faaliyetleri sebebiyle kendilerine yönelik bir nezaket ve saygıyı kapsar. Kalite kavramı, toplam kalite yönetimi felsefesine dönüşmeden önce istatistiksel kalite kontrol anlayışını benimsemişti. Bu kapsamda kalite, ürünlerin belirlenmiş teknik standartlara uygunluğunun kontrolünü içeren bir anlamı ifade etmekteydi. Üretilen ürünlerin, önceden kabul edilen standartların aralıklarına uygun olup olmadığı, test edilecek örneğin nasıl elde edilmesi gerektiği, inceleme sırasında hangi istatistik metotlarının kullanılacağı ve tüm bunları yerine getirecek kişilerin eğitiminin nasıl olması gerektiği gibi konular kalitenin ana konularını oluşturmaktaydı. Joseph Duran, Edward Demings, Armond Feigenbaum, Kaoru Ishikawa ve Philip Crosby gibi araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalar sonucunda, kalite bir istatistik uygulaması olmaktan çıkıp, örgütün geneline yayılan, iç ve dış tüm paydaşların sorumluluğunu kapsayan bir felsefeye dönüştü. Toplam kalite yönetimi olarak adlandırılan bu felsefede, kalite teknik bir uygulama olmaktan çıkarak benimsenen bir yönetim anlayışına, örgütsel bir felsefeye evrildi.

Toplam kalite yönetimi, odağına insanı alan bir örgütsel anlayıştır. Bu anlayışta, örgütte yer alan tüm süreçlerin, ürün ve hizmetlerin tam katılım sağlanarak geliştirilmesi, iç ve dış müşteri yani tüm katılımcıların tatmininin arttırılması, bu sayede müşteri bağlılığının geliştirilmesi amacıyla örgütün tüm süreçlerinin iyileştirilmesi esas alınmaktadır (Genç, 2007). Toplam kalite yönetimi, yalnızca yeni bir yönetim anlayışı değil, bir kuruluşun faaliyetlerini değişim odaklı bir şekilde yönetmeyi benimseyen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım örgütsel süreçlere odaklanan, çalışanların tamamının niteliklerinin geliştirilmesi esasına dayanan, bilgiye dayalı kararları içeren, örgütsel tüm kaymakları bütünsel bir bakış açısıyla ele alan bir felsefedir. Yönetim alanında yeni olan bu felsefe, üyelerinin istek, ihtiyaç ve beklentilerini hatasız, sürekli ve en hızlı şekilde, çalışanlarının tamamının katılımıyla, en az maliyetle karşılamayı amaçlamaktadır. Çağdaş yönetim yaklaşımı kapsamında yer alan toplam kalite yönetimi, örgütü oluşturan süreçlerin tamamının sürekli geliştirilmesi, iyileştirilmesi ve müşteri memnuniyetine odaklı katılımcı bir yönetim yaklaşımıdır. Bu kapsamda toplam kalite yönetimi için bir yönetim tekniği değil, bir yönetim felsefesi, bir örgütsel anlayıştır diyebiliriz. Toplam kalite yönetimi anlayışında sadece ürünler ve hizmetlerin kaliteli olması fikri aşılmış, örgütün tüm faaliyetlerinde kalite esas alınırken, örgüt çalışanlarının tamamı kalite sorumlusu olarak kabul edilmiştir. Farklı araştırmacıların toplam kalite yönetimi kavramına yönelik farklı tanımlamaları olsa da araştırmacıları ortak noktada

buluşturan toplam kalite yönetimi özelliği; kalitenin toplam kalite anlayışında sınırsız olması fikridir.

Toplam kalite yönetimi yaklaşımının başarılı olabilmesi için sahip olması gereken ilkeler ise şunlardır (Genç, 2007);

Üst yönetimin liderliği; toplam kalite yönetimi anlayışı uygulanmak istiyorsa, bunu öncelikle üst yönetimin kendisinin kabul etmesi gerekir. Spor alanında yönetici konumunda olan antrenörler, kulüp başkanları, spor yöneticileri vb. tepe yönetim ve teknik yönetiminin toplam kalite yönetimi hakkında bilgi sahibi olmaları ve kurumsal düzeyde uygulamaya istekli olmaları gerekir.

Değişimin gerekli olduğuna inanmak; başarılı uygulamaların şartları ve metotları hızlı bir şekilde değişmektedir. Dolayısıyla mevcut başarının rehavetine kapılmadan, söz konusu bu değişimleri dikkate alarak, değişimin her ana için gerekli olduğuna dikkat edilmelidir.

İnsan unsuruna önem verilmeli; insan unsuru özellikle sürekli geliştirme ve iyileştirme için son derece önemlidir. Nitelikli eğitimi ve motivasyon sahibi olmayan kişiler, sürekli gelişim ve değişimi gerçekleştiremezler.

Takım alışması; etkili bir toplam kalite yönetimi kültürü geliştirebilmek için örgütün tüm seviyelerin de takım çalışması teşvik edilmeli, örgütsel düzeyde kararların alınması, problemlerin çözülmesinde etkili olarak takım çalışması uygulamaları kullanılmalıdır.

Süreçlerle ve verilerle yönetim; rgt oluşturan tüm faaliyetler birer süreçtir. Süreçler toplam kalite yönetimin de önemlidir. Toplam kalite yönetiminde örgütlerin tüm faaliyetleri sistematik süreçlerle yönetilmektedir. Süreç odaklı bir yönetim, kalite kontrolünü değil kalitenin yaratılmasına odaklanmıştır. Önlemeye yönelik prosedürlerin geliştirilebilmesi ise faaliyetlere ilişkin verilerin varlığını gerekli kılar. Verilere dayalı bilgi sistemi kalite yaratımında yararlanılmaktadır.

3.Sporda Toplam Kalite Yönetimi

Rekabet şartlarının küresel ölçekte geliştiği ve bu doğrultuda zorlaştığı bir dünya düzeninde, hemen her faaliyet alanında yer alan örgütün öncelikli hedefi sürdürülebilirliğini sağlamak, bu sürdürülebilirliği ise olabilecek en yüksek düzeyde karlılık ve verimlilik ile elde edebilmek olmalıdır. Bu kapsamda kalite ve toplam kalite anlayışını benimseyerek faaliyetlerini gerçekleştirmek her örgüt açısından önemlidir. Bu anlayıştan hareketle ürün ve hizmet kalitesi yalnızca üretim alanında faaliyet gösteren örgütleri değil tüm örgütleri ilgilendiren, önem taşıyan bir değerdir. Toplam kalite yönetimi felsefesinin temelini örgütlerin tüm süreçlerini, i ve dış paydaşlarının memnuniyetlerini, örgütün amaç ve hedeflerini verimli ve sürdürülebilir bir şekilde başarılı kılmak ve iyileştirmek oluşturmaktadır. Kısacası toplam kalite yönetimi örgütsel bir porses değil,

örgütün bir yönetim stratejisidir ve bu stratejinin nihai beklentisi, örgütsel amaç ve hedeflere ulaştıracak kalitede ürün, hizmet ve süreçler ile paydaşlarının beklentilerini maksimize edebilmektir.

Kalite ve toplam kalite yönetimi ile ilgili tanımlamalar sadece fiziki malları değil hizmetleri de kapsar. Dolayısıyla hizmetler de toplam kalite yönetimi kapsamında sunulabilir. Ancak hizmet kalitesi, kendisine has dinamiklere sahiptir. Hizmet kalitesi, ürün kalitesine kıyasla daha zor anlaşılan, kompleks bir tanımlamayı kapsar. Bunun nedeni ise, hizmet kalitesinin tanımlanması, hizmetten faydalanan kesimlerin subjektif yargılarını yani bireysel algılarını içermesi sebebiyledir. Hizmet kalitesi, örgütlerin sundukları hizmetlerinin, hizmetten faydalanan tarafların beklentilerini karşılayabilmesi, hatta bu beklentiye aşabilmesi yeteneğidir. Hizmet alan kesimin, örgütün hizmetlerine yönelik algısı burada kilit rol üstlenmektedir (Öztürk, 1996). Dolayısıyla hizmet kalitesi fiziki ürün kalitesi gibi yalnızca örgütün yönetimi kapsamında olmaktan çıkmakta, hizmetin etkinliğini, başarısını ve kalitesini büyük ölçüde hizmet sunulan tarafların duyguları ve tatmin düzeyleri belirlemektedir. Bu nedenle hizmet kalitesi söz konusu olduğunda hizmeti sunan ve hizmetten yararlanan tarafların bütüncül bir yaklaşımla ele alınması önemlidir. Toplam kalite yönetiminin iç ve dış müşteri anlayışını benimsemesi, spor endüstrisi içerisinde yer alan iç ve dış paydaşları bir bütün olarak ele alarak paydaş memnuniyetine odaklanmanın önemine dikkat çeker.

Spor, yüksek cirolara sahip önemli bir endüstridir. Spor endüstrisi, alt kümeler şeklinde pek çok örgüt setinden (örneğin; spor kulüpleri, merkezi idari teşkilat, kamuoyu, federasyonlar, ulusal ve uluslararası kuruluşlar vb.) oluşmaktadır. Spor örgütleri spor aktivitelerinin gerçekleştirilmesi, saha ve tesis yönetimi, spor hizmetlerinin sunumu, sevk ve idaresi, sporcu beslenmesi ve sağlığı gibi farklı görevlerin gerçekleştirilmesinden sorumlu olan, hem üretim hem de yoğun hizmet sunan örgütsel yapılardır. Spor alanında gerçekleştirilecek tüm bu görevlerin yaygın, verimli, kaliteli ve sürdürülebilir bir şekilde yürütülebilmesi için kaliteyi benimseyen bir yönetim anlayışının benimsenmesi, yönetsel süreçlerde yaşanacak aksaklıkların önlenmesi ve giderilmesi noktasında önem teşkil eder. Spor alanında kalitenin artırılması, spor endüstrisini bir bütün olarak ele alıp, bu bütünü oluşturan alt örgütlerde gerçekleştirilecek bir kalite anlayışının benimsenmesi ile sağlanabilecektir. Yani parçaları geliştirmek, aslında bize bütünü güçlendirme imkânı sunmuş olacaktır.

Spor alanı, her spor branşından farklı katılımcıları içermektedir. Spor endüstrisi kapsamında insan kaynağı, finansal kaynak, yatırım imkanları, azalan maliyetler, profesyonel sportif faaliyetler, şampiyonluk unsurları için kaliteyi teşvik ederek, bu unsurların optimal kullanımı sağlayabilmek için farklı branşlar

kapsamında toplam kalite yönetimi politikalarının oluşturulma çabaları desteklenmelidir. Spor örgütlerinde toplam kalite yönetimi sistemlerinin kurulmasının maksimum verimlilik sağladığını tespit eden çalışmalar (Yeganeh vd., 2015; Arouthit,2015) alan yazında yer almaktadır.

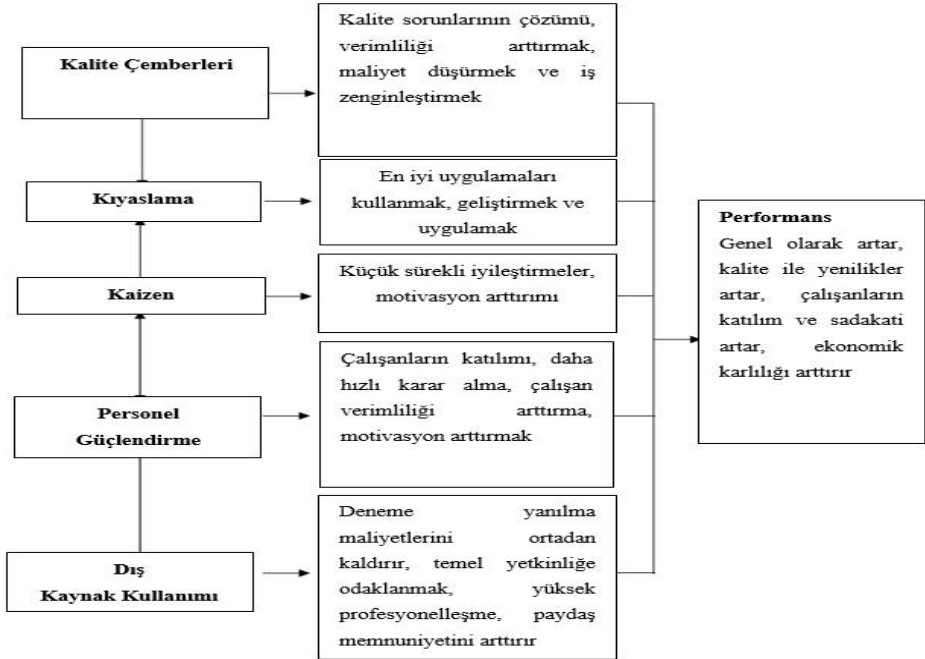
Sporla toplam kalite yönetimi anlayışı, kalitenin iyileştirilmesi ve geliştirilmesinde örgütsel işgücünün tam katılımını benimseyen, insan odaklı yönetim sistemini vurgulamaktadır (Nová, 2013). Spor örgütlenmesinde toplam kalite yönetimi, herkesin işini kalitatif bir şekilde yerine getirmesini ifade etmektedir (Rexhepi vd., 2018). Spor ekosistemi içerisinde yer alan herkesin faaliyetlerini geliştirmesi, bir kalite çıktısı dahilinde yerine getirmesi gerekir. Herkes görevini nasıl daha kaliteli yapabileceği yönünde bir zihniyete sahip olmalıdır. Tüm süreçlerle ilgili kalitenin geliştirilmesinin benimsenmesi spor endüstrisine değer katacaktır. Tam katılım konusunda sorumluluk ise üst düzey yöneticilerdedir (Hegazy, 2012). Örgüt toplam kalite yönetimi anlayışında bir sistemi temsil etmektedir. Bu sistem içerisinde birinin yapmış olduğu hata sistemin tamamının etkileyecektir. Bu nedenle herkes kalite konusunda sorumlu tutulmuş, proaktif bir düşünce olarak benimsenmiştir (Rexhepi vd., 2018). Spor endüstrisi içerisinde kulüplerin yaşadıkları idari, yönetim, ekonomik ve sosyal sorunlar, kamuoyu ve taraftar cephesinde yaşanan gerginlikler, spor faaliyetlerinin doğasına aykırı bir şekilde gün geçtikçe siyasallaşması, sporun ekonomik rant unsuru haline gelmeye başlaması, bazı sektörlerin tekel mantığı ile sporda tahakküm kurması gibi çeşitli sorunlar, sportif değerlerin tahrif olması, ruhunun kaybolması ve spor endüstrisinin kalite sorunları yaşamasında etkilidir. Bu sorunların tamamına çözüm spor alanında kaliteyi yakalamak ve sürdürmek için toplam kalite yönetiminin benimsenmesidir. Kulüplerin spor endüstrisi içerisinde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmelerine yönelik olarak yöneticiler kaliteyi tanımlarken kulüplerinin amacının ne olduğunu, her bir birimin hedeflerinin, ideallerinin neler olduğunu ve sportif çevrenin ihtiyaçlarının temel dinamiklerini bilmeli ve anlamalıdır.

Spor bugün için önemli bir ekonomik birimdir. Spor alanına yapılan yatırımlar geniş spektrumlu bir etki oluşturur. Ekonomik açıdan işlem hacimleri dikkate alındığında spor ülkelerin kalkınmasında yadsınamayacak bir endüstri konumundadır. Tıpkı turizm gibi sporda ülkeler açısından adeta bacasız endüstridir. Sporda toplam kalite yönetimi felsefesinin benimsenmesi, spor örgütlerinin küresel bir endüstride hayatta kalması ve büyümesi demektir (Kalia ve Elmazi, 2012). Toplam kalite yönetimi, her sektörde ve faaliyet alanında yer alan örgütlere uygulanabilen bir yönetim yaklaşımıdır. Özünde tüm örgütsel düzeylerde ve süreçlerde etkinliği ve verimliliği arttırabilmek için örgütün insan unsurunun tamamına odaklanan bir sistemdir (Rexhepi vd., 2018). Bu anlayışı

benimseyen bir örgüt için iş mükemmelliğine ulaşmanın tek bir yolu yoktur (Rowland-Jones, 2013). Sporda kalite iyileştirmede spor örgütlerinin her şeyden önce toplam kalite yönetiminin örgütün rekabet edebilme üzerindeki önemi hakkında tüm paydaşların farkındalık seviyelerini arttırarak, kalite iyileştirmeye yönelik programlara paydaşların tamamının katılımını teşvik etmelidir (Mendes, 2012).

Toplam kalite yönetimi teknikleri evrenseldir, farklı alanlarda aynı tekniklerin uygulanmasına izin veren bir çağdaş yönetim yaklaşımıdır. Spor örgütlerinin ve endüstrisinin genel performansını iyileştirmeye yardımcı olacak toplam kalite yönetimi teknikleri Şekil-1’de özetlenmiştir.

Şekil 1: Toplam Kalite Yönetimi Teknikleri (Rexhepi vd., 2018).



Kalite çemberleri; faaliyet alanı fark etmeksizin, tüm örgütlerde uygulanabilir bir toplam kalite yönetimi tekniğidir. Kalite çemberi; aynı faaliyet alanında yer alan bir grup çalışanın, örgütsel problemlerin tanımlanması, analiz edilmesi ve çözümünde rol oynayacak faktörleri belirlemesi için bir araya gelerek oluşturdukları örgütsel bir birimdir (Çimen ve Gürbüz, 2007).

Kıyaslama; küresel rekabet ortamında örgütlerin sürdürülebilirliğini sağlamak için gerekli olan bir tekniktir. Kıyaslama; gelişme sağlamak amacıyla örgütlerin, ürün, hizmet ve süreçlerinde kendilerini en iyi rakipleri ile karşılaştırdıkları, araştırma ve tecrübeyi içeren bir uygulamadır. Kıyaslama

tekniginde sonuçların değil faaliyetlerin nasıl yerine getirildiği incelenirken, yöneticilerin katılımını içeren, sürekliliği olan sistematik bir süreci ifade etmektedir (Genç, 2007). Bu teknikte temel amaç, örgüt için en iyiyi bulup öğrenmek, bunu örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı kazanması için örgütte uygulamaktır.

Kaizen; bu teknik ile ifade edilen sonsuz bir iyiliği, güzelliği kapsayan sürekli değişim ve gelişimdir. Kaizen ile belirtilen değişim ve gelişim yalnızca insanları kapsamaz, bu durum aynı zamanda örgütsel süreçler için de geçerlidir (Çimen ve Gürbüz, 2007). Buradaki temel amaç örgütsel eskimişliğin olmamasını sağlayabilmektir. Bu nedenle örgütün her bir unsuru tarafından sürekli gelişme anlayışının benimsenmiş olması gerekmektedir (Genç, 2007).

İş gören Güçlendirme; iş görenlerin belli amaçlar ve yetenekleri kapsamında yetkilendirilmesi anlayışını ifade etmektedir. Etkili bir yetkilendirme sağlayabilmek için, yetkilendirilen kişinin yetenekleri, kişiliği, öz yeterliği, oto kontrol seviyesi, sosyallik ve paylaşımcı olma açısından güçlü niteliklere sahip olup olmadığına dikkat edilmelidir (Genç, 2007). İş gören güçlendirme, kalite yönetimi standartlarının etkili olması ve ölçülebilmesi açısından örgütlere kolaylık sağlamaktadır.

Dış Kaynak Kullanımı; sürdürülebilir bir örgütsel yapının ön koşulu, değişime ayak uydurabilmektir. Bunun için örgütlerin faaliyet gösterdikleri alanda yaşanan değişimler karşısında uyum sağlayabilmeleri için esnek bir yapı da olmaları önem arz eder. Esneklik kazanmak ve değişimler karşısında varlığını sürdürebilmek için örgütler dış kaynak kullanımını tercih etmektedirler. Rekabet artışı, kalite seviyesi beklentilerinde yaşanan artış, tüketici ve müşteri profiline çeşitlenmesi ve değişimi kapsamında örgütler dış kaynak kullanımını tercih etmektedirler. Dış kaynak kullanımında örgütler; diğer örgütlerden girdi niteliğinde hizmet ve ürün temin etmesidir. Örgüt bu teknikte kendi ana faaliyetleri kapsamında yer alan bir takım işleri, fonksiyonları ve süreci dış tedarikçilere devretmektedir (Genç, 2007).

Sporda toplam kalite yönetimi yaklaşımının benimsenmesinde önemli olan unsur, spor endüstrisinde yer alan her örgütün güçlü ve zayıf yönlerini tespit edebilecek, endüstrinin örgüt açısından fırsatları ve tehditlerinin neler olduğunu benimseyecek bir anlayışı özümsemiş olması gerekliliğidir. Bu türden bir anlayış güçlü bir birlikteliğin olduğu bir örgüt kültürünün gelişimini sağlayacaktır. Spor örgütlerinin toplam kaliteyi sağlayabilmek adına bir belli başlı bazı yönergeler izlemesi faydalı olacaktır. Bu yönergeler ise şunlardır;

- Stratejik Planlama: kurumsal kimliğin tanımlanması, mali ve finansal süreçler ile hedeflerin belirlenmesi

- Sistemsel Prosedürler: örgütün iç prosedürlerinin benimsenmesi, sürdürülebilirliği sağlayabilmek için dışarıdan temin edilecek hizmetlerin planlanması
- Dış İlişkiler: örgütlerin kamuoyu, ulusal ve uluslararası kuruluşlar ve idari teşkilat ile olan ilişkilerinin, faaliyetlerinin tespiti
- Örgüt Kültürü: çeşitli etkinlikler, kutlamalar, organizasyonlar düzenleyerek, örgüt içi takım kültürünü, aidiyeti sağlamak, arttırmak ve örgütün geneline yaymak
- Yönetimin Planlanması: toplam kalite felsefesini sürdürülebilir, uygulanabilir sistemli bir strateji haline getirebilmek için sorumlu yöneticilerin tespiti ve tanımlanması
- Başarının ödüllendirilmesi: toplam kalite yönetimin öncelikli ilkesinin iç ve dış paydaş memnuniyeti olduğu daima hatırlanmalı, bu kapsamda süreçlerin paydaşların motivasyonunu arttıracak, memnuniyeti sağlayacak unsurlar içermesine dikkat edilmelidir. Özellikle kalitenin benimsenmesi için örgüt içerisinde güçlü bir takım çalışması ortamının yaratılması gerekmektedir.

Bahsi geçen yönergelerin etkin bir şekilde sağlanmasının ön koşulu kuşkusuz ki örgüt içerisinde güvenin inşa edilmesidir. Spor endüstrisi içerisinde yer alan örgütlerin toplam kaliteyi sağlayabilmesi için güven ortamını oluşturmak, hakkaniyetli ve sporun değer yargılarını zedelemeyen nitelikte sportif koşulların geliştirilmesi son derece önem taşımaktadır. Buna paralel olarak sürekli geliştirme ve denetim, ortak hedeflerin belirlenmesi ve yeniliklere açık bir spor endüstrisi tasarımı, sporda toplam kalite yönetimine ulaştıracak önemli adımlar olacaktır.

4. Sonuç

Her geçen gün finansal ve beşerî anlamda büyüyen bir endüstri olarak spor da başarı sevilerinin sağlanması, sürdürülebilirliği ve muhafaza edilmesi oldukça önemlidir. Bu durumun sağlanabilmesi, spor endüstrisini oluşturan ilgili tarafların başarı, verimlilik, karlılık elde edebilmelerine yönelik tüm süreçlerinde kaliteyi esas almalarına dayanır. Spor örgütlerinin başarılı performans çıktılarına ulaşmada kalite temel hareket noktasını oluşturmalıdır. Bir diğer ifadeyle, spor endüstrisi içerisinde spor örgütlerinin sürdürülebilirliğini sağlamak, amaçlarının etkili ve verimli şekilde gerçekleşebilmesi, karlılıklarını sürdürebilmeleri için sürekli iyileştirme, geliştirme ve toplam kalite yönetimi anlayışını süreçlerine ve sistemlerine entegre etmeleri gerekmektedir. Temel yaklaşım, toplam kalite yönetiminin bir spor örgütü kapsamında etkili bir şekilde uygulanabilmesi yönetim kararıdır, dolayısıyla sporda yönetici kadrolarında yer alan ilgili

tarafların toplam kalite yönetimi teknikleri ve yaklaşımlarının örgütün dinamiklerine uygun bir şekilde uygulanabilirliği noktasında etkili bir şekilde gayret göstermeli ve kalite yönetimine hizmet edecek bir örgüt sistemini inşa etmesi gerekmektedir. Daima dikkat edilmesi gereken bir diğer unsur ise iç ve dış paydaşları bir bütün olarak ele alan, spor faaliyetlerinin hedefinde yer alan paydaşların istek ve ihtiyaçlarını karşılayan, memnuniyetini ve örgütsel süreçlere katılımını sağlayacak bir sportif iklimi inşa etmek olmalıdır. Toplam kalite yönetimi anlayışının sporda benimsenmesi, yöneticilerin karar sürecinin en önemli parçasını toplam kalite olarak kabul eden bir yönetim anlayışının gerekliliğini ifade eder.

Kaynakça

- Arouthit, G. (2015). Knowing the Barriers to Using Comprehensive Quality Management in Scottish Sports Clubs, *Quarterly Journal of Quality Management and Organizational Development*. 28. 10-11.
- Besterfield, H.D., Besterfield-Michina, C., Besterfield, H.G. & Besterfield, M.S. (2003) *Total Quality Management*. 3rd ed. Pearson Prentice Hall. Delhi.
- Crosby, P.B. (1979) *Quality is Free*, 1st ed., McGraw-Hill, New York.
- Çimen, Z. ve Gürbüz, B. (2007). *Spor Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi*. Alp Yayınevi. Ankara.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Seçkin Yayıncılık. Ankara.
- Hegazy, A.F. (2012). Obstacles to Applying Total Quality Management to Sport Clubs In Al-Jouf, Saudi Arabia, *World Journal of Sport Sciences*, Vol. 6, No. 1. ss.1-5.
- Kalia, M. & Elmazi, I. (2012) The Relationship Between Promoting The Human Factors in Quality Management Systems And Improving Organizational Performance of Small and Medium Enterprises in Albania. *International Journal of Management Cases*. Vol. 14. No. 2. 42-50.
- Kavrakoğlu, İ. (1998). *Toplam Kalite Yönetimi*. Kal Der Yayınları. İstanbul.
- Mendes, L. (2012). Employees Involvement and Quality Improvement in Manufacturing Small and Medium Enterprise (SME): A Comparative Analysis. *African Journal of Business Management*. Vol. 6. No. 23. 6980-6996.
- Nova, J. (2013). Current Concepts of The Quality In Sport and Their Utilization in The Czech Republic. *Ekonomika a Management*. Vol.4. ss.1-9.
- Öztürk, S.A. (1996). Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları ve Kalitenin Artırılması. *Verimlilik Dergisi*. Sayı: 2. 65-79
- Rexhepi, G., Veland, R. & Vanessa, R. (2018). TQM Techniques As an Innovative Approach In Sport Organisations Management: Toward A Conceptual Framework. *Int. J. Business and Globalisation*, Vol. 20. No.1. 18-30.
- Rowland-Jones, R. (2013) A Perspective on United Arab Emirates Small and Medium-Sized Enterprises Management Utilising The European Foundation for Quality Management Concepts of Excellence. *Total Quality Management and Business Excellence*. Vol. 24. No. 1-2. ss.210-224.
- Schermerhorn, R.J. (1993). *Management for Productivity*. 4th ed., McGraw Hill, New York.
- Yatkin, A. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi*. Nobel Yayıncılık. Konya.

Yeganeh, S., Farqani Ozroudi, M.B. & Mousavi, S.J. (2015). Feasibility of Establishing Total Quality Management System in Physical Education Offices. *Sport Management Studies*. (29)7. 85-98.

SPOR HİZMETLERİNİN SPOR TESİSİ İŞLETMECİLİĞİ PERSPEKTİFİNDEN VE FUTBOL BRANŞI KAPSAMINDA SINIFLANDIRILMASI

Alptuğ SOYER³

Özet

Bu çalışmanın amacı spor hizmetlerinin spor tesisi işletmeciliği perspektifinde ve futbol branşı kapsamında sınıflandırılmasının yapılmasıdır. Araştırma literatür taraması yöntemi kullanılarak yapılmıştır. İlgili alan yazın taranarak veriler elde edilmiştir. Araştırma sonucunda spor tesis işletmeciliği açısından ana hatlarıyla spor hizmetlerinin katılma ve seyre yönelik olarak ikiye ayrıldığı ve tesislerin bu ayrıma göre farklı tasarlandığı gözlemlenmiştir. Spor endüstrisinin en önemli branşlarından biri olan futbolda da ana hatlarıyla katılıma yönelik olarak halı saha vb. spor tesislerinin olduğu gibi amatör ve profesyonel müsabakaların yapılmış olduğu seyre yönelik olarak tasarlanan stadyum vb. spor tesislerinin olduğu da gözlemlenmiştir. Alan yazında bu sınıflamaya yönelik çalışmaların sayısının az olması nedeniyle akademik olarak bu alanda daha fazla çalışmanın yapılmasını önermekteyiz.

1. Giriş

Koşulları ve düzeni sürekli bir şekilde değişim gösteren dünya da bireylerin yaşantılarından beklentileri de aynı doğrultuda değişiklik göstermektedir. Yoğun çalışma koşulları ve boş zaman kavramının varlığı nedeniyle kişilerin kendilerini gerçekleştirmelerinde spor önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Spor; kişilerin bedensel, ussal, sezgisel ve toplumsal ilişkileri bakımından gelişimine katkı sunmasının yanı sıra bireylerin liderlik vasıflarını, deneyimlerini ve hünelerlerini de geliştirmesine yardımcı olan bir olgudur (Ekici, vd., 2011). Ayrıca spor, bireylerin kendilerini gerçekleştirmelerinde ve kendilerine olan özgüven seviyelerinin yükseltmelerinde yadsınamaz bir öneme sahiptir (Küçük ve Koç, 2009). Kişisel ve toplumsal sağlığı koruyucu ve geliştirici nitelikleri olan hizmet sektöründe yer alan spor olgusu bireylerin sosyal yaşantılarındaki geniş yelpazeye sahip olan kurumlardan birisidir (Devecioğlu, 2005; Atasoy ve Kuter, 2005). Sporun içerisinde uygulanan hareketler, kişiler tarafından özümsemiş olsa da bireylerin ortak bir noktada olmasında ve birbirleriyle iletişime geçmeleri haricinde sosyal alanda kişiler arasındaki rekabeti de ortaya çıkarmaktadır (Filiz, 2002 Yukarıda aktarılan bilgiler ışığında bireylerin spor aracılığıyla hem

³ Öğretim Elemanı, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi Beden Eğitimi ve Spor Bölümü, alptug.soyer1@gmail.com

kendilerini geliştirmek hem de toplum içerisindeki rekabet ve benzeri koşullarda kendilerini göstermek maksadıyla spor faaliyetlerinin gerçekleştirilmiş olduğu spor tesislerine gittiği dşnlmektedir.

Spor tesisleri, hizmet sektörü işletmeleri içerisinde kendine özgü çalışma prensipleri olan, bireylerin antrenmanlarını gerçekleştirebildiği, ulusal-uluslararası anlamda müsabakaların düzenlenebilmesi için gerekli olan unsurları bünyesinde bulunduran spor etkinliklerinin öncesi ve sonrasında bireylerin ihtiyaç duyabileceği alanları içermekte olan yerler olarak tanımlanmaktadır (Ramazanoğlu, 2000). Spor tesisleri, bireylerin sağlıklı bir Şekilde yaşamını devam ettirebilmesi için ülkelerin amme hizmetleri kapsamında veya özel işletmeler tarafından halka sunulan hizmetlerin yapıldığı yer olarak da tanımlanmaktadır (Girginer ve Şahin, 2007). Spor tesisleri, müşterilerini odak noktalarına alarak kurumlarını tercih eden kişilerin memnuniyet düzeylerini yükseltmek zorundadırlar. Bireyler gitmiş oldukları spor tesisinden hoşnut olduğu durumda işletmeden tekrardan hizmet satın alımı yapmaları muhtemel olacaktır (Ergin vd., 2010).

Gün geçtikçe artan spor tesislerinin sayısı kişilere çok sayıda seçenek sunmaktadır. Bu kapsamda spor tesisi işletmecilerinin artan rekabet koşullarında hem müşteriyi çekmek hem de hali hazırda işletmelerine mensup olan müşterilerinin devamlılığını sağlamak adına kişilere sunulan hizmet kalitesi düzeyini arttırarak nitelikli spor hizmetinden yararlananların sayıca artmasını sağlamaktadır. Spor hizmetlerinde, müşteri memnuniyet düzeyi ile sunulan hizmet kalitesi doğrudan ilişkilidir (Yıldız ve Tüfekçi 2010). Spor hizmetleri veren işletmelerin arasındaki rekabet durumları hizmet alan kişilerin memnuniyet düzeylerine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Dolayısıyla spor işletmelerdeki kalite unsurunun belirleyiciliği açısından kurumda çalışmakta olan personellerin kalitesine ayrıca önem verilmesi gerekmektedir. Sporun doğası itibariyle personeller ile müşteriler sürekli bir iletişim halinde olacaklarından dolayı iş görenlerin yaşanan durumlar karşısında sergileyecekleri tutum, edinecekleri deneyimler ve tecrübeler gibi çeşitli faktörler müşteri tatmini ve hizmet kalitesinin artmasında önemli etkisi olacaktır. Personellerin hizmet açısından tutumları, hizmeti nasıl zmsedikleri ve hizmetin ana ilkelerinin iş görenler açısından öğrenilmesi işletmeler açısından faydalı olacağı dşnlmektedir (İmamoğlu, 1998). Bu bağlamda bu araştırmanın amacı spor hizmetlerinin spor tesisi işletmeciliği perspektifinde ve futbol branşı kapsamında sınıflandırılmasının yapılmasıdır. İlgili alan yazını incelendiğinde spor tesis işletmeciliği ve spor hizmetlerini konu alan çalışmalar literatürde yer almış olsa da futbol bakımından değerlendirilen bir çalışma tespit edilememiştir. Bu araştırma ile literatüre katkı sağlamak amaçlanmıştır.

2. Spor Tesisi İşlemesine Yönelik Kavramlara Genel Bakış

İşletme, tüketicilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda üretim unsurlarını organize bir şekilde bir araya getirerek, kar sağlamak amacıyla ürünler ortaya koyan, toplumsal ve iktisadi birimlerdir (Ürper, 2018). Bayar (1990) İşletmeyi kısaca kişilerin isteklerini ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla gerekli olan ürünleri üreten birimler şeklinde tanımlamıştır. Daha kapsayıcı bir tanımlamayı Ürper (2018) "İnsan ihtiyaçlarını giderecek, sorunlarını çözecek, beklentilerini karşılayacak derecede fayda sağlamak için üretim faktörlerini kullanarak mal ve hizmet üreten, çoğu kez kâr amacı güden ekonomik, teknik ve sosyal girişimlere işletme denir." şeklinde yapmıştır. İşletmelere bakıldığında temel niteliklerinin, bireylerin gereksinimlerini gidermek amacıyla mal veya hizmet üretim faaliyetlerini gerçekleştirmek, bunu sağlayabilmek adına ihtiyaç duyulan üretim faktörlerini de elinde bulundurmak olduğu görülmektedir (Başaran, 1982; Ramazanoğlu ve Öcalan 2005). İşletmelerin temel amaçları ekonomiklik ilkesine göre hareket ederek kar sağlamak ve insan ihtiyaçlarına yönelik ürünleri üretmektir (Ertürk, 2009). Geleneksel işletmecilik anlayışı açısından işletmelerin tek amacı kar etmek olarak tanımlansa da çağdaş anlayış işletmelerin sadece sahiplerine kar sağlayan yapılar olarak görmekten çıkarmıştır. İşletmeler aynı zamanda sosyal fayda sağlayarak topluma hizmet eden yapılar olarak da görülmeye başlanmıştır. Bunun sonucu olarak işletmelerin amaçlarını sosyal fayda sağlamak, kar elde etmek ve süreklilik sağlamak olarak belirtiriz (Can vd., 1998). İşletmeler yapılarını sürdürebilmek adına birtakım fonksiyonlara ihtiyaç duymaktadırlar. Mucuk (2011) işletmeler açısından her birinin ayrı uzmanlık gerektiren fonksiyonlarını şu şekilde sınıflandırmıştır. "1. Yönetim 2. Üretim 3. Pazarlama 4. Finans (Finansman) 5. İnsan Kaynakları (Personel) 6. Muhasebe 7. Halkla İlişkiler 8. Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge)" İşletmeler amaçlarını gerçekleştirebilmek adına her dönemlerinde başarılarının temel göstergeleri olan belirli ilkelere göre hareket etmektedirler. Bu ilkeler verimlilik, karlılık, etkililik ve yenilikçilik şeklinde belirtilmiştir (Ürper, 2018).

2.1. Spor Tesisi

Son dönemlerde spor etkinliklerinin artması, farklı uygulama alanlarının ortaya çıkması nedeniyle spor yapmaya olanak sağlayan birçok yapı ve alan spor tesisi olarak tanımlanabilmektedir. Bu durumu göz önünde bulundurarak spor tesisi kavramını açıklamak istersek, bünyesinde sportif etkinliklerin yapılabileceği her türlü yapı şeklinde ifade edebiliriz (Güçlü 1998; Sunay, 2016). Bu tanıma göre spor yapmaya olanak sağlayan doğal ve kentsel alanlar da spor tesisi olarak değerlendirilmektedir (Güçlü 1998; Yiğit, 2022a). Spor tesisleri tüm spor organizasyonları için yapısı itibarı ile bu organizasyonlarının planlanması ve

programlanması açısından önemli bir fonksiyonel malzeme kaynağı oluşturmaktadır. (Dugalic ve Krsteska 2013). Spor tesisi denildiği zaman aklımıza her yaş grubuna her branştan sağlıklı yaşam için spor yapma olanağı tanıyan devlet veya özel kurumlar tarafından oluşturulmuş alanlar gelmelidir (Demir, 2010).

2.1.1. Spor Tesislerinin Türleri

Katırcı (2012) spor tesislerini aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır. "*Mekân ve eylem özelliğine göre spor tesisleri*; açık spor tesisleri, kapalı spor tesisleri ve spor alanı haline getirilmiş doğal ve kentsel alanlar. *Etkinliğe hazırlık yapılan tesis türüne göre spor tesisleri*; sporcu kamp eğitim merkezi ve sporcu sağlık merkezi" Ammon ve Stotlar (2003) spor tesislerinin farklı bir yaklaşımla amaçlarına göre şu şekilde sınıflandırmıştır. "Tek amaca yönelik spor tesisleri, tek alana yönelik özelleşmiş spor tesisleri, çok amaçlı kullanıma yönelik spor tesisleri ve geleneksel olmayan spor tesisleri".

2.1.2. Spor Tesislerinin Genel Nitelikleri

Özel Beden Eğitimi ve Spor Tesislerinin Yönetmeliği 9. maddesi gereğince spor tesislerinde bulunması gereken nitelikler aşağıdaki gibidir.

"Madde 9- Özel beden eğitimi ve spor tesislerinin aşağıda belirtilen niteliklerden;

a) Kullanım alanı 8 m²'den az olmamak üzere en az bir soyunma odası, bayan ve erkek sporcuların birlikte çalışacağı tesislerde en az iki soyunma odası bulunması, spor yapanlara yetecek kadar soyunma dolabı veya askılık bulunması, odaların aydınlatma ve havalandırma sisteminin bulunması, ısısı 18 santigrat derecede olması ve hijyenik şartları taşıması.

b) Kullanım alanı 15 m²'den az olmamak üzere en az bir dinlenme salonu bulunması, dinlenme salonunun zemini halıfleks, parke ve benzeri maddelerle kaplanması, salonun ısısının, aydınlatılmasının ve havalandırılmasının yeterli seviyede olması.

c) (Değişik:RG-27/10/2005-25979) Bayan ve erkek sporcuların birlikte spor yaptığı tesislerde, ihtiyaç duyulmayan spor dalları hariç, en az iki duş ve iki tuvaletin soyunma odalarının içinde bulunması.

d) Tesiste çalışma yapıldığı sürece duşların sıcak suyunun bulunması,

e) Tesiste spor çalışmasının yapıldığı yerin ısısının 18 derecenin altına düşmemesi, havalandırılmasının, çalışma alanının sporcu sayısına göre yeterli seviyede olması,

f) Tesis zemininin yapılan spor dallarının özelliğine göre tahta, parke, sunta, halıfleks ve benzeri malzemelerle kaplanmış olması, açık tesislerde yapılan spor dallarının özelliğine göre zemin; ilgili federasyonlarca öngörülen çim, asfalt, beton ve buna benzer malzemelerle kaplanmış olması.

g) Tesiste yangın ve tabii afetlere karşı yangın söndürme ve benzeri aletlerin hazır bulundurulması.

h) Çalışma sırasında fiziki darbeleri önleyici tedbirleri sağlamak için çalışma alanında tehlike arz eden keskin, kenarların sivri uçlarının darbeyi hafifletici yumuşak malzemelerle kaplanmış olması ve direk, sütun, hendek, çukur, toprak yığını, ağaç ve benzeri manialar bulunmaması.

ı) Çalışma esnasında her spor dalıyla ilgili, çalışma gurubunda bulunan sporcu sayısına yeterli olmak üzere spor malzemesi ve yardımcı aletlerin bulundurulması.

i) Özel beden eğitimi ve spor çalışmaları yapılacak tesisin bütün ünitelerinin genel sağlığa aykırı şartları taşımaması.

j) Özel spor tesisinde yapılacak faaliyet esnasında gürültü, kirlilik gibi nedenlerle çevrenin rahatsız edilmemesine yönelik her türlü tedbirin alınmış olması.

k) (Ek:RG-27/10/2005-25979) Engellilere ve sporcuların can güvenliğine yönelik tedbirlerin alınması, zorunludur" (Resmi Gazete 1999).

2.2. Spor Tesis İşletmesi

Katırcı (2012) spor tesis işletmesini "İçerisinde spor etkinliklerinin uygulanmasına olanak tanıyan, sosyal fayda ve /veya kâr elde etmek amacıyla üretim faktörlerini bir araya getiren ve spor hizmeti üreten toplumsal, ekonomik ve teknik bir birim" olarak tanımlamıştır. Spor tesisleri diğer işletmelerden farklılaşan özel kurumlar olarak bünyesinde birden fazla meslek grubunu barındırarak tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışırlar. Spor tesis işletmeleri her yaşta bireye spor hizmeti üreten ve sunan birimlerdir (Ekenci ve İmamoğlu, 2002). Bu nedenle spor tesis işletmeleri profesyonelce kurulmalı ve iyi organize edilmiş bir spor işletmecilik anlayışı ile hazırlanmalıdır (Harsuki 2003, Kaynak: Nopembri 2004).

2.2.1. Spor tesis işletmelerinin amaçları

Serarslan (2005) çalışmasında spor tesis işletmelerinin genel işletme bakış açısına göre temel amaçlarının sadece kar etmek olmadığını, yapıları gereğince farklı amaçları da bünyesinde bulundurduğunu belirtmiştir. Bu amaçları da aşağıdaki gibi sıralamıştır.

- Kar etmek,
- Sporu yaygınlaştırmak,
- Spor dallarını tanıtmak ve yaşatmak,
- Sosyal sorumlulukları yerine getirmek,
- Bünyesinde bulunduğu teşebbüsün imajını yükseltmek ve reklam yapmak,
- Seyir sporlarına yönelik olarak faaliyetlerde bulunan spor tesis işletmelerinde seyircinin seyir zevkini tatmin edecek hizmet sunmak,
- Verimli olmaktır.

3. Hizmet Kavramı ve Spor Hizmetlerinin Sınıflandırması

Küreselleşme ile birlikte bireylerin hayatında değişimler hızlı gerçekleştiği için insanların işletmelerden beklentileri de aynı hızda değişmektedir. Bu bakımdan hizmet kavramının tanımlanması ve açıklanması oldukça zordur. Sosyal yaşantının bir gerekliliği olarak oluşan, 1700'lü zamanlardan günümüze kadar olan süreç içerisinde sistemli bir şekilde gelişim gösteren hizmet kavramı hayatımızda birçok farklı alanda karşımıza çıkmaktadır (Sayım ve Aydın, 2011). Amerikan Pazarlama Birliği'nin (AMA) tanımına göre hizmet "tüketicilere sunulan ya da malların satışı ile sağlanan eylemler, faydalar ya da doygunluklar" şeklinde tanımlanmıştır (Öztürk 2008; Bozpolat, 2009). Başka bir tanımlamada hizmet, üretilen mekanlarda tüketilecek olan, somut elle tutulabilen fiziki bir yapıya sahip olmayan ürünler olarak da ifade edilmiştir (Kon, 1997; Yiğit, 2022b). Hizmet kavramı, müşterilerin mülkiyetle alakası olmadan işletmelerden edindikleri yarar bütünü olarak da tanımlanabilir (Mucuk, 2004). Ayrıca hizmet kavramını, müşteri ve işletme arasındaki iletişim süreci olarak değerlendirmek mümkündür (Surprenant ve Solomon, 1987). Hizmetin sunulmasındaki ve hizmetin satın alınma süreci müşteri ile işletme arasında bulunan ilişki düzeyine bağlı olmasının yanı sıra kurum içerisindeki çalışan kişilerin hizmeti alan kişiler ile kurmuş oldukları etkileşimin yeterliliği ve bu ilişkinin etkinliği işletmeler lehine etkilere sahiptir. İşletmelerin müşterilerine sunacakları hizmetin belirlenmesin de ve kişiye özel olmasında personellerin alıcılarla etkileşimi önemli bir yer arz etmektedir. Müşteri ilişkilerinin devamlılığını ve geliştirilebilirliği hizmet unsuruna dayanmaktadır (Bayuk, 2006). Bu bağlamda hizmetin işletmeler tarafından anlaşılabilir olması ve hizmetin özelliklerinin benimsenmesi gerektiği düşünülmektedir.

Hizmet kavramı üzerinde durduğumuzda karşımıza birtakım nitelikler çıkmaktadır. Bunlar hizmetlerin soyutluk içermesi, heterojenlik, üretim ve tüketimin aynı zamanda olması (eş zamanlılık), dayanıksız olma şeklinde ifade edilmektedir (Moeller, 2010).

Belgin (2010) hizmet kalitesinin özelliklerini şu şekilde açıklamıştır.

Soyutluk; hizmet sonucunda sahip olunun şeyin fiziksel ürünlerden daha çok deneyimler olmasıdır.

Üretim ve tüketimin eş zamanlılığı; üreticiler tarafından ortaya koyulan hizmetin eş zamanlı olarak üretilip, tüketilmesidir.

Heterojenlik; hizmetin kişiden kişiye, personelden personele, aynı personelin farklı zamanlardaki performansına göre farklılık gösterebilmesidir. Fiziksel ürün veya mallar, üretilmiş olduğu makinenin standardına göre üretilmektedir. Fakat hizmetin oluşturulma sürecinde bireyler ön planda olduğu için işletme tarafından sunulan hizmetin değerlendirme süreci kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Hizmetin verimliliği ve etkinliği çalışmakta olan personelin performansı, müşterilerin beklentileri gibi birçok faktöre göre farklılık gösterebilmektedir (Altunışık, 2015).

Dayanaksızlık; hizmetlerin somut ürünler olmaması sebebiyle depolama ve saklama gibi unsurları taşınamamasıdır (Yiğit, 2022c).

3.1. Spor Hizmetlerinin Özellikleri

Spor hizmetlerinin özellikleri ile hizmet kavramının özellikleri benzerlik göstermesinin yanı sıra sporun kendisine ait işleyişinden ötürü birtakım farklılıklar da göstermektedir. Yazıcı ve arkadaşlarına (2017) göre spor hizmetlerinin özellikleri şu şekildedir:

- Pasif ve aktif katılım olmak üzere iki tip spor hizmeti bulunmaktadır. Pasif katılım müşteriler sporun içerisinde olmadan, sporu izleyici konumunda takip etme sürecidir. Aktif katılım ise tüketiciler spor etkinliklerinin içerisinde bizzat yer almaktadır.

- Spor hizmeti sunulan işletmelerde üretim ve tüketim faaliyetleri aynı anda gerçekleşmektedir.

- Spor hizmetleri sunulan tesislerde spor anlık bir faaliyet olarak düzenlendiği için depolanamamaktadır.

- Spor hizmetlerinin değerlendirilmesi oldukça zor ve zamana dayalı bir süreçtir.

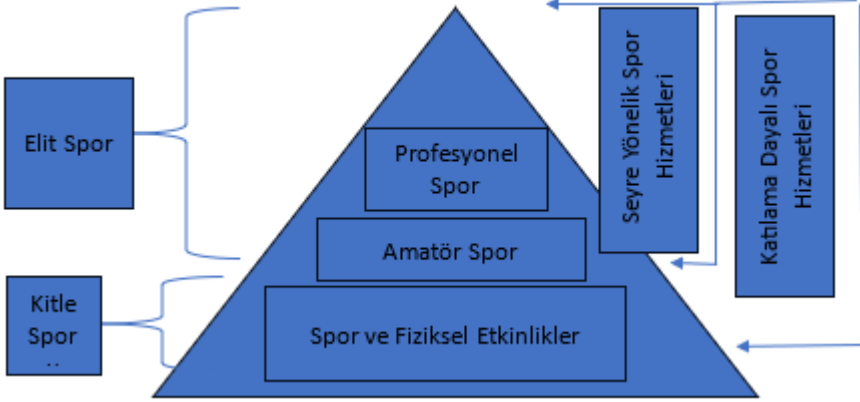
- Spor hizmetleri yapısı gereğiyle soyuttur. Bu bağlamda işletmeler tarafından müşterilere sunulan hizmetin değerlendirilmesi objektif olamamaktadır.

3.2. Spor Hizmetlerinin Spor Tesisi Kapsamında Sınıflandırılması ve Futbola Uyarlanması

Yıldız (2009) spor hizmetleri sınıflandırılırken hizmetlerin temel karakteristiklerini ortaya koymak adına bir piramit modelinden bahsetmiştir. Spor hizmetlerini temelde "seyre yönelik spor hizmetleri" ve "katılıma yönelik

spor hizmetleri" olarak sınıflandırmıştır. Statü bakış açısıyla değerlendirdiğinde "elit spor" ve "kitle sporu" şeklinde iki ye ayırmıştır. Spor ve fiziksel etkinlikler piramidine bakıldığında en alt kademede spor ve fiziksel aktiviteler, orta kademede amatör spor, en üst kademede de profesyonel sporun olduğunu görmekteyiz. Piramidin üst kısımlarına çıkıldıkça katılım azalmakta seyir ise artmaktadır.

Şekil 1: Spor ve Fiziksel Etkinlikler Piramidi (Yıldız, 2009)



Günümüzde futbol milyonları bulan lisanslı sporcuların olduğu, sporculardan çok daha fazla seyircisinin olduğu, rekreasyonel spor aktivitesi olarak da bireylerin katılmış olduğu bir spor branşıdır (Öcalan, 2005). Futbol açısından bakıldığında çoğunlukla bireylerin spor yapmaya yönelik gereksinimlerini futbol ile giderme yoluna gittiğini görüyoruz. Dolayısıyla futbol sahalarına ve halı sahalara duyulan ihtiyaçlarda da bu durumuma paralel olarak artışlar olmuştur (Aydınoğlu, 2007: 12). Kitle sporu ve katılıma dayalı spor hizmetleri açısından halı sahalarda bu anlamda önemli bir yer tutmaktadır. Aydınoğlu (2007) Türkiye’de halı sahaların 1988 yılı itibari ile faaliyete geçtiğini ve 1992 yılından sonra sayılarının hızla artığından bahsetmiştir. Artan halı sahalarda bireylerin serbest zamanlarında iyi vakit geçirmesi için bir önemli bir alternatif olmuştur. Bunun yanı sıra seyre yönelik spor hizmetleri ve elit spor etkinlikleri açısından ulusal ve uluslararası futbol müsabakaları pasif katılım açısından önemli olan bir diğer alternatif olarak karşımıza çıkmaktadır. Katarda düzenlenen 2022 FİFA dünya kupasını turnuva süresince 4 milyon kişinin statlarda izlediği görülmüştür. "8 statta oynanan müsabakalarda toplam kapasite 426.231, toplam seyirci sayısı 4.006.132 ve ortalama maç başına ise 62.595 kişi olarak kayda geçti" (Transfermarkt, 2022). Bu kupanın finalinde Arjantin ve Fransa milli takımları karşılaşmış, 4 milyar kişi müsabakayı izlemiştir. Dünya nüfusunun 8 milyar

civarı olduğu düşünöldüğünde dünya nüfusunun yarısının bu maçı izlediği söylenebilir (Fotomaç, 2022).

4. Sonuç

Çalışma sonucunda spor tesis işletmeciliğinin istek ve ihtiyaçlar doğrultusunda kar ve sosyal fayda sağlamak amacıyla spor hizmeti üreten birimler olduğunu görmekteyiz. Spor hizmetleri ile ilgili literatürü incelediğimizde temelde katılıma ve seyre yönelik olmak üzere ikiye ayrıldığını söylemek mümkündür. Katılıma yönelik futbol faaliyetlerine örnek olarak 2012 yılında başlamış olan Nike Halı Saha Ligi verilebilmektedir. Geçmiş yıllarda TFF ile Nike iş birliği ile düzenlenen 8. Nike Halı Ligi'ne lise ve büyükler kategorisi olmak üzere 33.000 oyuncu katılımıyla gerçekleşmiştir (TFF, 2023). Ayrıca Türkiye'de futbol faaliyetlerinin en yoğun olarak gerçekleştiği yer ise halı sahalardır. Yaklaşık 10.000 halı sahada yüz binlerce kişinin katılımı ile müsabakalar düzenlenmektedir (TFF, 2023). Seyre yönelik futbol faaliyetlerine ise örnek olarak 2022-2023 sezonu Süper Lig'de mücadele vermekte olan takımların yıl boyunca katılım ile seyreden kişi sayısı 3.888.609 olduğu gözlenmiş olup ayrıca haftalık ortalamasının ise 12.463 olduğu tespit edilmiştir (Transfermarkt, 2023). Sonuç olarak futbol perspektifinden baktığımızda halı sahalar vb. tesisler futbolda katılıma yönelik fiziksel ve spor etkinlik hizmetleri sunabilirken, amatör ve profesyonel gibi elit seviyedeki futbol müsabakalarının yapılmış olduğu spor tesisleri ise seyre yönelik spor hizmetleri sunmaktadır. Bu çalışma literatürde daha önce böyle bir sınıflama olmaması nedeniyle alana katkı sağlayacaktır. Çalışmada sektörel anlamda futbol hizmeti veren spor tesislerinin değişen ve gelişen dünya koşullarına ayak uydurarak bireylerin sürekli değişen ihtiyaç ve isteklerini karşılayacak şekilde geliştirilmesi gerektiği önerisi getirilebilir. Ayrıca akademik olarak da futbol da spor hizmeti sunan spor tesis işletmelerinin daha geniş kapsamlı ve farklı bir şekilde sınıflandırılmasının yapıldığı çalışmaların alana katkı sağlayacağı düşünölmektedir.

Kaynakça

- Ammon, R. & Stotlar, D.K. (2003). "Sport Facility And Event Management". (Eds.) Parks, J. B. ve Quarterman, J., Contemporary Sport Management (2nd. Ed.), United States, Human Kinetics.
- Altunışık, R. (2015). Hizmet Pazarlaması ve Stratejileri (1. Baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Atasoy, B. & Öztürk Kuter, F. (2005). Küreselleşme ve Spor. Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 18(1), 11-22.
- Aydınoglu, F. (2007). Resmi Kuruluşlarla Özel Sektöre Ait Halı Sahaların Aydınlatma Açısından Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Başaran, İ.E. (1998). Örgütsel Davranış, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara.
- Bayar, D. (1990). Sanayi İşletmelerinde Yatırım Politikası, Anadolu Üni-Eğit. Sağ. Bil. Arş. Vakfı, Eskişehir.
- Bayuk, M.N. (2006). Hizmet Pazarlaması ve Müşteri Tutma. Akademik Bakış Dergisi, 10(1), 1-12.
- Bozpolat, C. (2019). "Pazarlama ve Sosyoloji: İşletme Ve Toplum İlişkisi" 253-284, (Ed.) Ünsalan, M. Hizmet Pazarlamasına Sosyolojik Bir Bakış, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Can, H., Tuncer D. & Ayhan, Y. (1998). Genel İşletmecilik Bilgileri, Siyasal Kitap Evi, Ankara.
- Demir, E.K. (2010), Rekreeyonel Spor Hizmeti Veren İşletmelerde Kalite Ölçeği; Geçerlik Güvenirlilik Çalışması (Türkçe Uyarlaması), Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Devocioğlu, S. (2005). "Türkiye'de Spor sektörü Stratejilerinin Geliştirilmesi". Verimlilik Dergisi, 2, 117-134.
- Dugalic, S. & Krsteska, A. (2013). "Challenges Of Sports Facilities And Projects Management In The XXI Century", SPORT-Science & Practice, 3, 59-77.
- Ekenci, G. & İmamoğlu, F. (2002). Spor İşletmeciliği. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Ekici, S., Çolakoglu, T. & Bayraktar, A. (2011). Dağcılık Sporuyla Uğraşan Bireylerin Bu Spora Yönelme Nedenleri Üzerine Bir Araştırma. Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 5(2), 110-119.
- Ergin, B.M., İmamoğlu, A.F., Tunç, T., Akpınar, S. & Çon, M. (2011). Üniversite Spor Merkezlerindeki Hizmet Kalitesi Boyutlarının Algı ve Önem Düzeylerinin İncelenmesi. Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi, 2 (1) , 41-49.

- Ertürk, M. (2009). İşletme Biliminin Temel İlkeleri. (7. Basım). Beta Yayınları, İstanbul.
- Filiz, K. (2002). Sporun Tanımlanması ve Kapsamının Belirlenmesi Üzerine Bir Çalışma. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 22(2).
- Fotomaç (2022). "4 Milyar Kişi İzledi". <https://www.fotomac.com.tr/dunya-kupasi-2022/haberler/2022/12/19/4-milyar-kisi-izledi>
- Girginer, N. & Şahin, B. (2007). Spor Tesislerinde Kuyruk Problemine Yönelik Bir Benzetim Uygulaması. Spor Bilimleri Dergisi, 18(1), 13-30.
- Güçlü, M. (1998). "Spor Tesislerinin İşletmesi: Ankara Özel Yükseklik Koleji Spor Tesisleri", Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 4, 33-39.
- İmamoğlu, A.F. (1998). Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Açısından Spor Hizmetleri. Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 3(2), 51-62.
- Katırcı, H. (2012). "Spor Tesis İşletmesi Kavramı" 2-21, (Ed.) Katırcı, H., Spor Tesis İşletmesi ve Saha Malzeme Bilgisi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Kon, A. (1997). "Service Industries And Service Economy", https://www.researchgate.net/publication/23646193_Service_Industries_and_Service_Economy
- Küçük, V. & Koç, H. (2004). Psiko-Sosyal Gelişim Süreci İçerisinde İnsan ve Spor İlişkisi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (9).
- Moeller, S. (2010). "Characteristics of services – a new approach uncovers their value". Journal of Services Marketing, 24, 359-362.
- Mucuk, İ. (2004) Pazarlama İlkeleri, 14. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Mucuk, İ. (2011). Modern İşletmecilik, Türkmen Yayıncılık, İstanbul.
- Öcalan, M. (2005). "Futbolun Toplum Üzerine Etkisi". Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, 172-177.
- Öztürk, S.A. (2008). Hizmet pazarlaması: kuram, uygulama ve örnekler, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Eskişehir.
- Ramazanoğlu, F. & Öcalan, M. (2005). "Spor İşletmelerinde İşletmecilik ve Personel Yönetimi Anlayışı". Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi, 4, 1-36.
- Ramazanoğlu, F. & Ramazanoğlu, N. (2000). "Spor tesislerinin planlandırılması ve işletmesi". Spor Araştırmaları Dergisi, 4(3), 2-7.
- Resmi Gazete (1999, 15 Ekim). Özel Beden Eğitimi ve Spor Tesisleri Yönetmeliği. <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.4191&MevzuatIliSKI=0&sourceXmlSearch=>
- Sayım, F. & Aydın, V. (2011). "Hizmet sektörü özellikleri ve sistematik olmayan risklerin sektör menkul kıymetleri ile etkileşimine dair teorik bir çalışma". Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 29, 245-262.
- Serarslan, M.Z. (2005). "Spor Yönetimi ve Örnek Olay Analizi". Morpa, İstanbul.
- SUNAY, H. (2016). "Spor Yönetim". Gazi Kitabevi, Ankara.

- Surprenant, C.F. & Solomon, M.R. (1987). Predictability and Personalization in the Service Encounter, *Journal of Marketing*, 51, 86(96).
- Transfermarkt (2022). 2022 Dünya Kupası'nın Seyirci Sayıları Belli Oldu. <https://www.transfermarkt.com.tr/2022-dunya-kupas%C4%B1n%C4%B1n-seyirci-say%C4%B1lar%C4%B1-belli-oldu/view/news/415244>
- Transfermarkt (2023). https://www.transfermarkt.com.tr/superlig/besuchertzahlen/wettbewerb/TR1/plus/?saison_id=2022
- TFF (2023). <https://www.tff.org/default.aspx?pageID=959>
- Ürper, Y. (2018). "İşletmeler ve özellikleri". 1-33, (Ed.) Erdağın, Z. ve Hepkul, A., Genel İşletme, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Yazıcı, A.G., Özdemir, K. & Bindesen, M.A. (2017). Sporda Toplam Kalite Yönetimi. Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, (35), 175-183.
- Yıldız, S.M. (2009). "Spor ve Fiziksel Etkinlik Hizmetleri: Geniş Bir Sınıflama". Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12, 1-10.
- Yıldız, S.M. & Tüfekçi, Ö. (2010). Fitness Merkezi Müşterilerinin Hizmet kalitesine Yönelik Beklenti ve Algılarının Değerlendirilmesi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 13(24), 1-11.
- Yiğit, O. (2022a). "Spor Tesis İşletmeciliğinde Hizmet Kalitesi ve Kalite Yönetim Sistemleri" s. 277-292, (Ed.) Kılınçarslan, G. ve Arslan, H., Spor Bilimleri Alanında Yeni Trendler, Duvar Yayınları, İzmir.
- Yiğit, O. (2022b). "Sporda Hizmet Kalitesi Ölçüm Modelleri ve Sınıflandırılması", 185-208, (Ed.) Özer, Ö. Ve Soslu, R., INSAC Contemporary Trends in Sport Sciences, Duvar Yayınları, İzmir.
- Yiğit, O. (2022c). "Spor Merkezlerine Üye Olan Bireylerin Üyelik Süresi ve Tesislerde Günlük Geçirdikleri Süre Değişkenlerine Göre Hizmet Kalitesi Değerlendirmelerinin Karşılaştırılması", 77-94, (Ed.) Morina, S. Ve Kervan, S., Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Alanlarında Yeni Trendler, Duvar Yayınları, İzmir.

ANTRENÖRLÜKTE GELENEKSEL LİDERLİK TARZLARI

Dr. Serpil BAŞER⁴

Özet

Günümüz spor koşullarında yönetim pozisyonunda yer alan antrenörler ve teknik adamlar için teknik yeteneklerin çok üzerinde aynı zamanda rekabet üstünlüğü sağlayabilecek yönetsel yetenekler de gerekmektedir. Bahsedilen bu yönetsel becerilerin en önemlisi ise sporcuları motive edebilecek, belirlenen amaçlara ulaşabilme noktasında harekete geçirebilecek ve potansiyellerini açığa çıkartabilecek liderlik becerisidir. Ancak genellikle bu liderlik yaklaşımı geleneksel bir üst-asty ilişkisi içinde antrenörün kendisi tarafından yorumlanmaya çalışılmaktadır. Ancak liderlik profesyonel bir yaklaşımdır ve belirli bir tarzı benimsemeyi gerektirir. Bu başlık altında, yönetim biliminin sıklıkla incelediği temel ve geleneksel liderlik tarzları sportif ortam kapsamında antrenörler özelinde incelenmiştir.

1. Giriş

Liderlik kavramına bir yönlendiriciye ihtiyaç duyulan hemen her alanda bugün sıkça rastlamaktayız. Kavrama yönelik farklı pek çok tanımlama olsa da özellikle yönetim bilimi kapsamında üzerinde çok çalışılan ve araştırma yapılan konuların başında gelir. Liderler, bireyleri ve toplulukları etkileyen, onları koordine eden, belirli hedefler etrafında harekete geçiren ve güdüleyen bireyler olarak dikkat çekici bir araştırma unsurudur. Spor ortamının farklı katılımcılardan oluşan çok paydaşlı, çok kültürlü, küresel ve dinamik yapısı, sportif performansın üreticileri olarak özellikle sporcuları yönlendirebilecek ve onları belirlenmiş amaçlara ulaşabilmek için bir araya getirebilecek lider antrenörlere duyulan ihtiyacı günden güne arttırmaktadır. Liderliğin sonradan edinilen yeteneklerle kazandırılabilir, eğitilebilir ve geliştirilebilir bir özelliğe sahip olması, lider antrenörlüğü sağlayabilmek için önemli bir fırsattır.

Lider antrenörler, sporcuların motivasyonunda, optimal sportif performansa ulaşmaları ve sürdürmelerinde, spora katılım güdülerini arttırmada ve takıma ve/veya kulübe bağlılıklarının artmasında etkilidirler. Bu nedenle sporcuları destekleyen, hedefler belirleyerek onlara yol gösteren ve hedeflere ulaşma konusunda her anlamda destek olan lider antrenörlere ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü sporcuların ceza, emir ya da talimatlarla amaçlara ulaştırılmaya çalışılması önemli değildir. Önemli olan, sporcunun yüksek bir içsel

⁴ Dr. Öğretim Üyesi, Fenerbahçe Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi Spor Yöneticiliği Bölümü, serpil.baser@fbu.edu.tr

motivasyonla, kendi isteği ile performans sergilemesi ve spor ortamına bağlılığıdır. İşte bu noktada antrenörün liderliği önemli hale gelmektedir.

Bu bölümde öncelikle lider-yönetici arasındaki farklılıklar anlatılmıştır. Ardından liderin özelliklerine değinilmiştir. Liderlik konusunun daha iyi anlaşılması için liderlik tarzlarının ilk çalışmaları olan, liderlik tarzlarının kökeni de diyebileceğimiz geleneksel liderlik tarzları spor alanı kapsamında antrenörler özelinde anlatılmıştır.

1.Lider-Yönetici Farkı

Lider ve yönetici kavramı çoğu zaman beraber ele alınan ve sıklıkla karıştırılan iki kavramdır. Her ne kadar aynı şeyleri ifade ediyor gibi görünse de aslında özünde lider ve yönetici arasında belirgin farklılıklar vardır. Şöyle ki, liderlik niteliğine sahip olmayan yöneticiler olduğu gibi yönetici özelliğini taşımayan liderler de bulunur. Burada önemli olan hangi düzeyde olursa olsun yöneticilerin liderlik özelliğine sahip olması gerektiridir. Bu kapsamda spor alanında yönetici konumunda olan antrenörlerin liderlik özelliklerine sahip olması sürdürülebilir başarılı sportif performans açısından son derece önemlidir.

Lider ve yönetici ayrımının bilinmesi aynı zamanda antrenörlerin liderlik nitelikleri kazanabilmesinde etkili olacaktır. Lider-yönetici arasındaki belirgin farklılıklar ise şunlardır (Koçel, 2011);

- Yönetici, belirlenmiş amaçlara ulaşabilmek için emek harcayan, yapılan işleri planlayan, koordine eden, yürüten ve sonuçlarını kontrol eden, tüm bu fonksiyonları başkaları adına yapan kişidir. Lider ise bağlı olduğu topluluğun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlara ulaşabilmek için topluluk üyelerini etkileyerek harekete geçiren kişidir.
- Yönetici başkalarınca belirlenmiş (örneğin; işverenin) amaçlara ulaşmak için hizmet ederken, lider ise amaçları kendisi belirler.
- Yöneticilerin genellikle başkaları tarafından göreve getirilir, lider ise içerisinde yer aldığı gruptan doğar ve bu grubu belirli davranışları yapmak üzere yönlendirir.
- Yöneticilerin başkalarına iş yaptırma güçlerini yasa, yönetmelik, tüzük gibi hukuki dayanaklardan alırken, liderlerin iş yaptırma gücü ise hukuki yetkilerden değil, bireysel özelliklerinden ve içerisinde yer aldıkları durumun koşullarına dayanır.
- Yöneticilik, belirli sınırları ve görev tanımları olan bir meslektir, oysa liderlik bireyleri ortak hedefler etrafında bir araya getirmek, etkilemek ve harekete geçirmektir.

- Yöneticilik yapabilmek için bir örgüte, kuruluşa ihtiyaç vardır. Yöneticilik bir örgütsel yapı içerisinde yerine getirilir. Oysa liderlik için bu tür bir belirgin yapıya ihtiyaç yoktur. Örneğin; sporda yönetici konumunda olan kulüp başkanının bir futbol kulübünde kulüp başkanlığı yapabilmesi için tabi ki o spor kulübünde görev alması gerekir. Ancak aynı futbol takımının taraftar grubunu ele alırsak, tribün liderliği için durum oldukça farklıdır. Taraftarı olduğu futbol takımının taraftarına öncülük edip onları yönlendiren, taraftar grubunun genel tutum ve davranışlarını belirleyip, taraftar grubunu temsil eden bu kişiler tüm bu görevler için futbol takımından yasal ya da yazılı bir yetki almazlar. Taraftar grubu içerisinde belli bireysel özellikleri sebebiyle lider olarak kabul edilmektedirler.
- Yöneticilerin kendileri için belirlenmiş bir takım görev tanımları bulunur. Ancak liderler için bir görev tanımından bahsedilemez.
- Yöneticilik, eğitim, geliştirme, ölçme, geri bildirim alma, prosedürler vb. unsurlara dayalı bilimsel yönü olan bir iştir. Liderlik, bireyleri kendi istekleri ile harekete geçirerek belirli davranışlar göstermeye sevk eden, onları her zaman ileriye bakarak ulaşmak için değerli gördükleri ve bu uğurda çaba göstermelerine sevk eden sanat yönü ağır basan bir süreçtir.
- Yöneticilik, belirlenen hedeflere ulaşma işidir. Liderlik ise değişimin ve dönüşümün öncüsü olabilmektir.

Görüldüğü gibi liderlik ve yöneticilik birbirinden farklı kavramlardır. Her yöneticinin liderlik vasıflarına sahip olmadığı gibi, yönetim kademesinde olmadığı halde belirli gruplar içerisinde bireyler üzerinde oldukça etkili olan liderlerin varlığı inkâr edilemez bir gerçektir. Liderlerin her biri aynı zamanda birer yöneticidir, çünkü onlar diğer insanları etkileme, söylediklerini yaptırabilme ve peşlerinden sürükleyebilme özelliğine sahiptirler. Bu noktada yönetici-lider arasındaki farkları bilmek antrenörlerin spor ortamı içerisinde yönetici olma konumlarını liderlik nitelikleri ile pekiştirmelerine rehberlik edebilecektir. Antrenörler spor ortamı kapsamında kendilerine verilen yetkilerle elbette yönetici konumundadırlar, ancak dikkat etmeleri gereken bunu liderlik özelliği ile pekiştirerek yerine getirip getirmediğidir. Çünkü ideal olan yönetici konumunda olan antrenörlerin aynı zamanda sporcular üzerinde etkili olabilmesi, onlara yön verebilmesi yani liderlik özelliklerine sahip olmasıdır.

2. Liderin Özellikleri

Liderlerin, ayırt edici birtakım özelliklere sahip oldukları kabul edilir. Ancak dikkat edilmesi gereken bu tür özelliklere sahip olan herkesin lider olduğu ya da bu özelliklere sahip olamayan bireylerin hiçbir zaman lider olamayacağı anlamına gelmediğidir. Liderlerin özellikleri ile üzerinde durulan temel nokta, yapılan çeşitli çalışmalar ve araştırmalar kapsamında lider özelliğine sahip

bireylerin taşıdıkları ortak özelliklerdir. Bu kapsamda bir liderde olması gereken temel liderlik özellikleri şunlardır (Şahin vd., 2004);

- Lider öncelikle kendisini tanımalı ve iyi bir dinleyici olmalıdır.
- Görevinin uzmanı olmalı ve yapılan işleri olabildiğince kolaylaştırmalıdır.
- Lideri olduğu grubun üyelerini iyi tanımalı ve onlara güvenmelidir.
- Liderlik ettiği bireyler için hedefler ve amaçlar belirlemelidir.
- Kararlarını hızlı ve doğru bir şekilde almalıdır.
- Liderlik ettiği bireylerin her birinin adına kararlara katılımını sağlamalı, zıt görüşlere karşı hoş görümlü ve anlayışlı olmalıdır.
- Geleceğe yönelik objektif bir bakış açısına sahip olmalı, geleceğin içerdiği risk ve tehlikelere karşı ihtiyatlı davranmalıdır.
- Amaçlarından ödün vermeden azimle, kararlılıkla ve cesaretle faaliyetlerini yerine getirmelidir.
- En zor şartlar altında dahi umutsuzluğa teslim olamamalı, liderlik ettiği bireylere güven ve moral verebilmelidir.
- Dürüst, ulaşılabilir ve tevazu sahibi olmalıdır.
- Liderlik ettiği bireylerin motivasyonunu yüksek tutmalı, ekip çalışmasına ve birlikte görev alıp yardımlaşmaya özendirilmelidir.
- Zamanı etkin kullanabilmeli, gerektiğinde risk almayı bilmelidir, aynı zaman da aşırı derecede kontrol etme gibi bir tutumu benimsememelidir.
- Her zaman için eleştirilebilir olduğunun bilincinde, eleştirilmekten korkmayan bir kişiliğe sahip olmalıdır, faaliyetlerin sonuçlarını belirli standartlar belirlemek ve olabilecek sapmaları tespit edebilmek için denetlemelidir.

Her bir liderin yukarıda bahsedilen bu özelliklerin mutlaka tamamına sahip olmasını beklemek gerçekçi bir yaklaşım olmayacaktır. Bu özelliklerden sadece birkaçına sahip olduğu halde liderlik yapılabilmesi mümkündür. Burada dikkat çekilmek istenen nokta, liderleri diğer bireylerden ayırt eden bir takım temel düzeyde özellikler olduğudur. Dolayısıyla belirtilen bu özellikler bir kanun niteliğinde değildir, bu özellikler dışında farklı liderlik özellikleri de farklı faaliyet alanları ya da kültürler kapsamında mutlaka zaman içerisinde dönemin ihtiyaçları doğrultusunda farklı niteliklerde tespit edilebilecektir.

Liderlerin en çok karşılaşılan belirgin özellikleri olarak dürüstlük, motive edici olma, sosyal olma, iletişime açık olma ve yüksek özgüven sahibi oldukları görülmektedir. Bu doğrultuda antrenörlerin bir lider olarak dürüst, güvenilir, kararlı ve tutarlı, sosyal, iletişime açık, yüksek özgüven sahibi olmaları ve bunu sporcularına hissettirmeleri, sporcularını harekete geçirmesi ve onları belirlemiş olduğu amaçlara ulaşmaları için motive etmesi, lider olarak antrenörün başarısı

ve kitleleri peşinden sürükleyebilmesi açısından son derece önemlidir. Unutulmamalıdır ki lider antrenör yalnızca sporcuları değil, görev aldığı branşın camiasını da peşinden sürükleyebilecek bir etki geliştirir.

Ortak özellikler dışında peki liderlik ne değildir? Her şeyden önce liderlik imtiyazlı bir mevki değildir. Liderlik bir ayrıcalık ya da üstünlük değildir. Liderler diğer bireylerden farklı olan özelliklerini etkiledikleri grubun etkinliğini arttırmak için kullanan kişilerdir. Liderlik ile bahsedilen şey bir kişilik kültürü oluşturmak değildir. Liderliğin özünde formel yetkilerin imkan veremeyeceği düzeyde bir sadakat ve izlenme ile liderin diğer bireylerce takibi yer alır. Bu durum lideri üstün, yanılmaz ya da yenilmez bir kişi olarak kabul etme haline dönüşmemelidir. Liderlik vazgeçilmez olmak değildir. Başarılı ve gerçek bir liderliğin temel dayanağı, sosyal süreç içerisinde şovun o olmadan da devam edebileceği bir ivme kazandırabilmektir. Başarılı liderlik vazgeçilebilir olmalı bu nedenle lider yeni liderler yetiştirebilme erdemine ve yeteneğine sahip olmalıdır.

3. Antrenörlükte Geleneksel Liderlik Tarzları

Geleneksel kavramının yer alması ile biraz geçmişte kalmış, modası geçmiş gibi görünse de, antrenörler tarafından geleneksel liderlik tarzları bugün hala yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Bu kapsamda geleneksel liderlik tarzları ilgili başlıklar altında kısaca özetlenmiştir.

3.1. Otoriter Liderlik

Bu tip liderler, ilişki içerisinde oldukları grubun ve/veya bireyin harekete geçirilmesinde, teşvik edilmesinde onların sosyal, duygusal bir varlık olduğunu dikkate almayan bir liderlik tarzını benimserler. Otoriter lider olan antrenörler, oldukça disiplinli, yalnızca kazanmak için çalışan, sporcuyla değil müsabaka sonucunu önemseyen, aşırı disiplinli ve detaycı antrenörlerdir (Krech vd., 1989). Bu tür bir liderlikte bütün kararlar antrenör tarafından verilir. Otoriter lider antrenörlükte, antrenörlerin oldukça bilgili ve tecrübeli oldukları varsayılır. Buna göre antrenörün en önemli görevi sporculara ne yapıp ne yapmamaları gerektiğini söylemektir. Sporcuların rolü ise antrenör tarafından verilen emirleri dinleyip, tam olarak algılamak ve eksiksiz bir şekilde yerine getirmektir. Kısacası otoriter lider antrenör, kendisini etkili hissedebilmek için tüm yetkinin kendisinde olmasını ister.

Sporcuların memnuniyeti, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için onların desteklenmesi ve yardımcı olunması gerekirken, otoriter lider antrenörler de sporcularına karşı böyle bir davranış şekli ne yazık ki görülmemektedir (Vugt vd., 2004). Otoriter lider antrenörler, aldıkları kararları ve uyguladıkları politikaları tek başlarına belirlerler ve sporcularında bu kararlara itaat etmesini

isterler. Davranışları büyük ölçüde agresiftir, sporcular arasında korkuyu hâkim kılarlar ve sporculardan gelen bilgilere ve onların kararlarına pek fazla güvenmezler. Demokratik ve liberal lider antrenörlerin aksine cezalandırma yöntemini kullanırlar, ödüllendirmeyi ise yalnızca kendisine itaat eden sporcular için kullanmayı tercih ederler.

Yapılan çalışmalar otoriter lider antrenörlerin takımın istikrarı, etkinliği, memnuniyeti, takım atmosferi ve sporcuların mutluluğu üzerinde olumsuz etkileri olduğunu belirlemiştir. Tüm bu olumsuz etkiler ve sporcuların otoriter lider antrenörü sevmiyor ve ona saygı duymuyor olması sportif başarıyı, motivasyonu ve sadakati azaltan olumsuz bir etki oluşturmaktadır (Cremer, 2006). Ancak verimli kullanılabilirse doğrudan güce sahip olması, direkt etki etmesi sebebiyle spor ortamına olumlu yansımaları da olabilmektedir. Özellikle olgunluk düzeyi düşük olan sporcularla çalışan antrenörler için üst düzey görev eğilimi gerektiren otoriter liderlik tarzı en etkili liderlik tarzı olarak kabul edilir. (Hersey ve Blanchard, 1988). Daha küçük yaşta, amatör sporcuların eğitiminde görev bilinci ve disiplin kazandırabilmek için antrenörler bu tarz bir liderlik yaklaşımını benimseyebilirler. Fakat olumsuz etkileri göz önüne alındığında, antrenörlerin otoriter liderliği benimseme noktasında çok özenli ve dikkatli olmaları gerekmektedir. Otoriter liderlik tarzı antrenörler tarafından takımın ligden düşmesini engellemek ya da kulübün kurtarılmasını gerektiren bazı çok özel durumların, sorunların varlığında tercih edilmelidir. Bahsedilen bu durumlar da otoriter lider antrenörlük, yanlış ya da hatalı davranışların terk edilmesi ve yeni çalışma şeklinin sporcular tarafından benimsenmesine yardımcı olabilecektir. Ancak bu durumda dikkat edilmesi gereken ise sıra dışı durum ortadan kalktığında antrenörün otoriter liderliği bırakması gerektiğidir. Aksi halde sporcuların memnuniyetsizliği, verimsizliği, kaybolan takım ruhu gibi olumsuz etkiler uzun vadede spor ortamına zarar verecektir.

3.2. Demokratik Lider

Demokratik liderliğin özünde antrenör, karar alma sürecine sporcuların katılımına izin vermekte ve bu sayede belirlenmiş hedeflere sporcuların iş birliği içerisinde ulaşmalarını sağlamaktadır. Alınan kararlarda sporcularında katılımının olması, sporcuların antrenörlerinin karar ve uygulamalarını desteklemesine ve performans başarısının artmasına imkân sağlamaktadır (Hicks ve Gullet, 1981). Demokratik lider olarak antrenörler, aldıkları tüm kararlarda, uygulamaya koydukları politikaların tamamında objektif olmaya dikkat ederler, sorumlulukları sporcular arasında dengeli ve adil bir düzende paylaşırlar. Paylaşılan bu sorumluluklar spor ortamı içerisinde pozitif sonuçlar olarak yansımaktadır (Veccio, 1988). Antrenörler demokratik liderlik tarzında

sporcularının düşüncelerine, duygularına güvenirlir, değer verirler, bu nedenle bir karar almadan önce sporculara danışır, onların da katılımının olmasına özen gösterirler.

Sporcular demokratik lider antrenör ile uyum içerisinde rahatlıkla fikir alışverişinde bulunabilir, güven temeline dayanan bir iletişim dili içerisinde düşüncelerini rahatlıkla belirtebilir ve alınan kararların merkezinde yer alabilirler. Antrenörlerine duygularını, fikirlerini rahatlıkla iletebilen, önemsendiği ve değer verildiğini gören sporcular motive olurlar ve yüksek motivasyon onların sportif performanslarının artmasını, daha başarılı performans sergilemelerini sağlar. Demokratik lider olan antrenörler, sporcularının en yüksek potansiyelini ortaya çıkarmada yardımcı olmaktadır, sporcular tarafından sevilen, güven ve saygı duyulan antrenörlerdir. Çünkü bu antrenörler adil bir çalışma ortamı geliştirir ve sporcuların verimliliğini yükseltirler (Yetim ve Şenel, 2001).

Demokratik lider antrenör ben değil biz merkezli bir liderlik davranışı gösterir. Bu tip antrenörler sporcuları ile daima yakın ilişki içerisinde oldukları için, onların fikirlerini ve duygularını samimi olarak önemserler, sporcuların öz yeterlik düzeylerinin gelişmesini, stresli durumlarla çok daha iyi başa çıkabilmelerini, karar aşamalarında sporcularında katılması nedeniyle uygunluk kazanmalarını, böylelikle spor ortamı içerisinde değişen durumlar karşısında sporcuların sorumluluk sahibi, bilinçli ve esnek olmalarını sağlamış olurlar (Cox, 1999).

Tüm olumlu etkilerine rağmen demokratik liderliğin antrenörler açısından olumsuzluk içeren belli noktaları vardır. Karar almak ve politikaları uygulamak tek merkezden yapılmadığı için bu liderlik tarzında sporcular antrenörün yokluğundan pek etkilenmezler. Kararların herkesin katılımı ile alınması, çoğu zaman bitmek bilmeyen, bir türlü uzlaşmaya varılamayan ve somut bir sonuç alınmayan uzun toplantıların olmasına neden olur, bu durum sportif verimliliğin düşmesine yol açar (Martens, 1998). Ayrıca demokratik lider antrenörlükte gözden kaçırılmaması gereken önemli nokta; koşulların hızla değiştiği ve acilen karar alınması gereken durumlarda, antrenör sporculara danışmadan karar alabilmektedir. Örneğin; bir voleybol müsabakasında 30 saniyelik molada demokratik liderlik tarzını benimsemiş bir antrenörün alacağı kararlarda sporcuların katılımını dikkate almaması normaldir. Bunun yanı sıra karmaşık, zorlu ve uzmanlık gerektiren durumlar söz konusu olduğunda alınabilecek en iyi karara lider olarak antrenörün karar vereceği fikri kabul edilmiştir.

3.3. Liberal Liderlik

Liberal liderlik, tam serbestlik tanıyan liderlik olarak da ifade edilmektedir. Bu liderlik tarzında liderlikten kaçınma ve liderin yokluğu söz konusudur, yani liderin eksikliği vurgulanmaktadır (Harper, 2012). Liberal liderler, takipçilerine sınırsız özgürlük imkânı tanır, lider karar almaktan kaçınan, sorumluluklarından feragat eden bir liderlik tarzı sergiler. Liberal lider antrenörler, sporcularını adeta kendi hallerine bırakırlar, bu durumda sporcular mevcut kaynaklara göre belirli hedefleri ve planları kendileri yapmak zorundadırlar (Naidoo vd., 2015).

Liberal lider antrenörler, sporcularının ihtiyaçlarını, isteklerini ve beklentilerini analiz etmek ve karşılamak için herhangi bir çaba göstermezler. Bu türden bir liderlik davranışı yönetsel anlamda hedeflerin belirlenmesi ve başarı için bu hedeflere ne denli ulaşıldığı ya da sapmalar yaşandığını tespit edebilmeyi imkânsız hale getirir (Schwarzkopf, 2004). Sporcuların tamamen serbest bırakılması görev performanslarının sonucunun değerlendirilememesine sebep olurken, aynı zaman da sporcu için de kendi yeterliğini değerlendirebileceği bir ölçütün eksik olmasına neden olmaktadır.

Spor ortamında liberal liderlik tarzının olası olumsuz sonuçları mümkündür. Antrenörün liberal liderlik tarzını benimsemiş olması beraberinde belirli problemleri de getirecektir. Örneğin; takımda çok başlılık ve kaos yaşanması yüksek olasılıkla mümkündür. Herkes kendi çıkarları doğrultusunda hareket edecek, bu durum kaosa, kargaşaya, dağılmaya ve nihayetinde de gerek bireysel gerekse takım performansının kötü etkilenmesi hatta azalması ile sonuçlanacaktır. Verilen görevlerden kaçan, kulübün kaynaklarını kendi çıkarları doğrultusunda kullanan sporcuların yaratılmasına sebep olacaktır. Antrenörün her daim sorumluluk alması ve liderlik etmesinin ne denli önemli olduğu, tam serbesti durumunda bir kez daha gözler önüne serilmektedir.

4. Sonuç

Hızla değişen teknoloji, kurumsal yapı ve farklı kültürden insanların bir arada yer aldığı kompleks bir yapı olarak sporda, etkili yönetim ve sürdürülebilir başarı için uzman yöneticilere ve yönetim anlayışına ihtiyaç olduğu açıktır. Bireysel düzeyde yetkinlik olmadan kurumsal düzeyde yetkinlikten söz edebilmek pek mümkün değildir. Bu nedenle bugünün spor ortamındaki yönetsel pozisyonlar teknik yeteneklerin çok üzerinde rekabet üstünlüğü sağlayabilecek yönetsel yetenekler gerektirmektedir. Bahsedilen bu yönetsel becerilerin en önemlisi ise sporcuları motive edebilecek, belirlenen amaçlara ulaşabilme noktasında harekete geçirebilecek ve potansiyellerini açığa çıkartabilecek liderlik becerisidir.

Yönetici konumunda yer alan antrenörlerin liderlik becerilerini öğrenmesi, geliştirmesi ve bunu spor ortamına yansıtması sadece ilgili alanı değil büyük bir ekonomi olan spor alanının kalkınması ve gelişmesi açısından önem taşır. Hiçbir şey sporcuları başarı kadar mutlu edemez. Bir lider olarak antrenörler sporcular için görkemli ancak gerçekçi hedefler oluşturarak, başarıya ulaşmalarına yön verirler. Lider antrenörler, sporcunun kendisinin dahi farkında olmadığı potansiyelini açığa çıkartır, böylelikle sporcunun başarılarını gösterebilmesine fırsat verir. Geleceğe yönelik başarı ve başarısızlıklar kapsamında rafine edilmiş bir ortak vizyon geliştirir, sporculara kendi başarı ve performanslarından oluşan bir geçmiş duygusu aşılar. Tüm bunları içtenlikle ve tutarlılıkla yapar ve bu tavır antrenörü sıradan bir yöneticiden öte bir lider konumuna getirir.

Uygulanabilecek başarılı tek tip bir liderlik tarzının olmadığı, bu nedenle liderlik tarzı seçiminde önemli olanın antrenörün kişiliği, liderlik ettiği grubun özellikleri, liderlik faaliyetinin yerine getirildiği kültürün ve kulübün özellikleri dikkate alınmalı ve bu kapsamda antrenörler tarafından en uygun olduğuna inandıkları bir liderlik tarzı seçilmelidir. Antrenörlerin liderliği, bir gelecek yaratır, sporculara yol gösterir, ilham kaynağı olur ve sporcuların kendi liderlik kapasitelerini geliştirmelerine yardım eder. Spor alanında daha mutlu, tatmin düzeyi yüksek, kurumsal bağlılığı yüksek, içsel motivasyonunu sağlamış sporcular elde etmek istiyorsak bunun ilk adımının antrenörlerin liderlik üzerine düşünmeleri ve çalışmaları olduğu unutulmamalıdır.

Kaynakça

- Cox, R.H. (1990). *Sport Psychology*. 2nd Ed. Brown Publisher. Iowa.
- Cremer, D. (2006). Affective and Motivarional, Consequences Of Leader Self-Sacrifice; Teha Moderating Effect of Autocratic Leadership. *The Leadership Quarterly*.
- Harper, S. (2012). The Leader Coach: A Model of Multi-Style Leadership. *Journal of Practical Consulting*. 4(1). 22-31.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1988). Life Cycle Theory Of Leadership. *Training and Development Journal*. (223). 6-11.
- Hicks, H.G. & Gullett, C.R. (1981). *Organizasyonlar; Teori ve Davranışı (Çev.)*. Baybal, B. İstanbul.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. 13. Baskı. İstanbul. Betan Basım.
- Krech, L.J., Crutcnfield, D. & Ballachey, A.L. (1989). *Cemiyet İçinde Fert. (Çev.)*. Turan, M. MEB Yayınevi, İstanbul.
- Martens, R. (1998). *Başarılı Antrenörlük. (Çeviri: Tuncer Büyükanıt)*. Beyaz Yayınları. İstanbul.
- Naidoo, P., Coopoo, Y. & Surujlal, J. (2015). Perceived Leadership Styles of Sport Administrators and The Relationship With Organisational Effectiveness. *African Journal for Physical, Health Education, Recreation and Dance*. 21(1). 244-260.
- Schwarzkopf, N.H. (2004). *It Leadership Style*. Educause Center For Applied Research. 1: 64.
- Şahin, A., Temizel, H. & Örselli, E. (2004). Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri ile Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma. 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı. Sözkese Matbaacılık. Eskişehir.
- Veccio, R.P. (1988). *Organizational Behaviour*. The Dryden Press.
- Vugt, M., Jepson, S. & Hart, C. (2004). Autocratic Leadership in Social Dilemmas. *Journal of Experimental Social Psychology*. (40). 5.
- Yetim, A. & Şenel, Ö. (2001). Türkiye'de Spor Yöneticisi Yetiştirme Faaliyetlerinin Görünümü. *Milli Eğitim Dergisi*. 1(150). 13-15.

ANTRENÖRLÜKTE GÜNCEL LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Dr. Serpil BAŞER⁵

Özet

Farklı spor branşları aynı zamanda o alana özgü eğitim modüllerini gerekli kılmaktadır. Bu farklılıklar aynı zamanda eğitimin uygulandığı dönemin ve sporcunun kişisel dinamiklerini de dikkate alarak gerçekleştirilmesi gereken önemli bir ögedir. Güncel liderlik yaklaşımları ile, liderliğin etkili olduğu modern dönemin ihtiyaçlarına dikkat çekilmektedir. Her ne kadar spor köklü ve eski bir geçmişe sahip olsa da bugün için farklı dinamikler altında performans sergilenmektedir. İşte bu türden bir motivasyonla bu bölümde, spor ortamında değişen dinamikler karşısında sporculara liderlik eden ya da edecek olan antrenörlere liderlik davranışlarındaki güncel konular ile ilgili ilkeler sunulmuştur.

1. Giriş

Farklı yetenek, tecrübe ve bilgi kapasitesine sahip sporcuları etkileyebilmek oldukça zordur. Dolayısıyla sporda liderlik birçok teknik ve bilişsel açıdan ustalaşmayı, farklı olmayı gerektirir. Liderlik, birçok alanın aksine sporun kendisine özgü yapısı nedeniyle farklıdır. Sporda liderler takipçileri ile uzun dönemli ve çok yakın hatta birebir ilişki içerisindedirler. Bu nedenle bir lider olarak antrenör başarıyı, acıyı, hüznü, sevinci, hayal kırıklığını ve birçok heyecanlı spor olayını sporcu ile birlikte aynı anda, aynı hislerle yaşar. Bu durum bilinenden çok farklı bir lider-takipçi ilişkisini gözler önüne sermektedir. Bu bölümde antrenörler, sporcuları ortak hedefler ve amaçlar kapsamında yönlendiren ve yöneten liderler olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda güncel liderlik yaklaşımları antrenörlük mesleği çerçevesinde ele alınarak, lider antrenörlerin davranış modellerine ışık tutulmaya çalışılmıştır.

2. Liderlik Kavramı

Liderlik, insan davranışlarının bir yönü olarak farklı disiplinler kapsamında sıkça çalışılan alanlardan olmuştur. Lider, bir kişiyi tarif ediyor olsa da liderlik bir sürecin ifadesidir. Belirli nitelikler ve koşullar altında gelişen sürecin ürünü liderliği meydana getirmektedir. Farklı disiplinlere konu olması sebebiyle liderliğe dair ortak bir tanımlama bulunmazken, farklı pek çok liderlik tanımı karşımıza çıkmaktadır. Liderlik hakkındaki çeşitli tanımlamalar ise şunlardır;

⁵ Dr. Öğretim Üyesi, Fenerbahçe Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi Spor Yöneticiliği Bölümü, serpil.baser@fbu.edu.tr

Liderlik, bir kişilik özelliği olmasının ötesinde, sabırla kat edilen bir yol, kapsamlı bir yaşam faaliyeti ve bedeli her an ödenen bir süreçtir (Sadler, 1997). Lider, içinde bulunduğu şartlara rağmen farklılık yaratabilen kişidir. Liderlik, şartlara boyun eğme, inanmadığı şeylere inanmış gibi görünmek, işlerini olurlu bırakmak, pes etmek, takipçilerini kandırmak değil, aksine şartlar ne olursa olsun yapabilecekleri konusunda inatçı olmak, yenilikçi davranmak, dengeleyici, uzlaşmacı, vizyoner, öngörü yeteneği olan, ruhu ve tüm kalbiyle başkalarına önderlik edebilen, özgün bir kimlik ve karakterdir (Biçer, 2005). Dolayısıyla iyi bir lider önderlik ettiği grubun ya da takımın nereye doğru gittiğinin bilincindedir ve bu yolculuğun başarıya ulaşması için gereken kaynakları ve yönlendirmeleri temin eder. Başarılı liderler, bireysel başarının takım başarısına etki edeceğini çok iyi bilirler ve buna göre liderlik davranışı gösterirler (Weinberg ve Gould, 2015).

Liderlik, organize olmuş bir grubun hedeflerine yönelik başarılı faaliyetlerini etkileyen bir süreçtir (Naidoo vd., 2005). Kısacası liderlik, bir grup insanı etkilemeyi ve onların motivasyonunu kolaylaştırmayı içerir. Amaç her ne olursa olsun liderlik, grup tutarlılığını artırmak ve belirlenen hedefe ulaşmak için etkinliği artırma yeteneğine sahip olmayı ifade eder (Ruggieri ve Abbate, 2013). Ortak hedeflere ulaşabilme konusunda liderlik olmaksızın bir belirsizliğin yaşanabileceği öne sürülmektedir. Fakat başarı için liderliğin kendisi tek başına bir garanti veremez.

Spor da başarılı performansın mimarı takımda ileriye yönelik planlar yapan, amaçlara ulaşabilmek için kendisine özgü yöntemlerini kullanan, sporcularla sürekli birlikte olan ve onları tanıyıp ihtiyaçlarını karşılayan antrenörlerdir. Spor ortamında antrenörler gruba etki eden lider konumundadırlar. Antrenörlerin geleneksel olarak liderlik yeteneklerine sahip bireyler olduğu kabul edilir. Antrenörlük, takipçileri ile yakın temas halinde ve yüz yüze gerçekleştirilen bir liderlik şeklidir. Farklı deneyimlere ve birbirinden çok farklı yetenek setlerine sahip sporcuların, ilgilerini, becerilerini ve isteklerini ortak bir hedef doğrultusunda bir araya getiren kişilerdir. Antrenör bir lider olarak, sporcusunun pozitif gelişimi ve sorumluluk bilincinin gelişimi ile başarıyı tecrübe etmesine yardımcı olmaktadır. Açıkçası antrenörlük yalnızca teknik beceri kazanımını öğretmek ya da rekabet üstünlüğü sağlayabilecek stratejilerin tasarlanması değildir. Antrenörlükte tüm bunların yanı sıra en önemlisi, sporculara samimiyetle değer vermek, onlara her koşulda inanmak ve gerçekçi bir güven vermektir.

Lider antrenörler sporcularına yalnızca fikir vermekle yetinmez, bu fikre başarılı bir şekilde nasıl ulaşabileceklerinin de bilgisini öğretir. Antrenör bir lider olarak spor ortamının bilişsel, fiziksel ve sosyal etkilerinin farkındadır, her bir

sporçunun beceri setinin ne olduğunu bilir ve bu becerileri geliştirecek uygulamaları her sporcu özelinde ayrı ayrı planlama ve uygulama yeteneğine sahiptir. Lider antrenörlük, sporcuları belirli hedefler uğruna harekete geçirebilme konusunda bilişsel yetenekler ve özellikle de sosyal iletişim becerisine sahip olmayı gerektirir. Dikkatlice dinlemek, şeffaf bir biçimde konuşmak, objektif olarak anlamak, cesaretlendirmek, rica edebilmek ve yeri geldiğinde teselli edebilmek gibi iletişim becerileri gereklidir (Konter, 1996).

3. Güncel Liderlik Yaklaşımları

Farklı çalışma alanları kapsamında sıklıkla incelenen konulardan biri olan liderlik kavramı, değişen toplum ve iş yapış süreçleri sonrasında güncel bir takım yaklaşımlara öncülük etmiştir. Bu doğrultuda güncel liderlik yaklaşımları olarak belirli liderlik tarzlarına ilgili başlıklar altında yer verilmiştir.

3.1. Otoriter Liderlik

Bu tip liderler, ilişki içerisinde oldukları grubun ve/veya bireyin harekete geçirilmesinde, teşvik edilmesinde onların sosyal, duygusal bir varlık olduğunu dikkate almayan bir liderlik tarzını benimserler. Otoriter lider olan antrenörler, oldukça disiplinli, yalnızca kazanmak için çalışan, sporçuyu değil müsabaka sonucunu önemseyen, aşırı disiplinli ve detaycı antrenörlerdir (Krech vd., 1989). Bu tür bir liderlikte bütün kararlar antrenör tarafından verilir. Otoriter lider antrenörlükte, antrenörlerin oldukça bilgili ve tecrübeli oldukları varsayılır. Buna göre antrenörün en önemli görevi sporculara ne yapıp ne yapmamaları gerektiğini söylemektir. Sporcuların rolü ise antrenör tarafından verilen emirleri dinleyip, tam olarak algılamak ve eksiksiz bir şekilde yerine getirmektir. Kısacası otoriter lider antrenör, kendisini etkili hissedebilmek için tüm yetkinin kendisinde olmasını ister.

Sporcuların memnuniyeti, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için onların desteklenmesi ve yardımcı olunması gerekirken, otoriter lider antrenörler de sporcularına karşı böyle bir davranış şekli ne yazık ki görülmemektedir (Vugt vd., 2004). Otoriter lider antrenörler, aldıkları kararları ve uyguladıkları politikaları tek başlarına belirlerler ve sporcularında bu kararlara itaat etmesini isterler. Davranışları büyük ölçüde agresiftir, sporcular arasında korkuyu hâkim kılarlar ve sporculardan gelen bilgilere ve onların kararlarına pek fazla güvenmezler. Demokratik ve liberal lider antrenörlerin aksine cezalandırma yöntemini kullanırlar, ödüllendirmeyi ise yalnızca kendisine itaat eden sporcular için kullanmayı tercih ederler.

Yapılan çalışmalar otoriter lider antrenörlerin takımın istikrarı, etkinliği, memnuniyeti, takım atmosferi ve sporcuların mutluluğu üzerinde olumsuz

etkileri olduğunu belirlemiştir. Tüm bu olumsuz etkiler ve sporcuların otoriter lider antrenörü sevmiyor ve ona saygı duymuyor olması sportif başarıyı, motivasyonu ve sadakati azaltan olumsuz bir etki oluşturmaktadır (Cremer, 2006). Ancak verimli kullanılabilirse doğrudan güce sahip olması, direkt etki etmesi sebebiyle spor ortamına olumlu yansımaları da olabilmektedir. Özellikle olgunluk düzeyi düşük olan sporcularla çalışan antrenörler için üst düzey görev eğilimi gerektiren otoriter liderlik tarzı en etkili liderlik tarzı olarak kabul edilir. (Hersey ve Blanchard, 1988). Daha küçük yaşta, amatör sporcuların eğitiminde görev bilinci ve disiplin kazandırabilmek için antrenörler bu tarz bir liderlik yaklaşımını benimseyebilirler. Fakat olumsuz etkileri göz önüne alındığında, antrenörlerin otoriter liderliği benimseme noktasında çok özenli ve dikkatli olmaları gerekmektedir. Otoriter liderlik tarzı antrenörler tarafından takımın ligden düşmesini engellemek ya da kulübün kurtarılmasını gerektiren bazı çok özel durumların, sorunların varlığında tercih edilmelidir. Bahsedilen bu durumlar da otoriter lider antrenörlük, yanlış ya da hatalı davranışların terk edilmesi ve yeni çalışma şeklinin sporcular tarafından benimsenmesine yardımcı olabilecektir. Ancak bu durumda dikkat edilmesi gereken ise sıra dışı durum ortadan kalktığında antrenörün otoriter liderliği bırakması gerektiğidir. Aksi halde sporcuların memnuniyetsizliği, verimsizliği, kaybolan takım ruhu gibi olumsuz etkiler uzun vadede spor ortamına zarar verecektir.

3.2. Etkileşimci (İş Gördürücü) Liderlik

Etkileşimci liderlik, Burns (1978) tarafından ileri sürülmüştür ve Burns'a göre bu türden bir liderlik tarzı bir alışverişe benzetilmektedir. Bu liderlik tarzını benimseyen antrenörler, sporcularına daha yüksek gayret karşısında birtakım ödüller vermeyi vaat ederler. Etkileşimci lider olarak antrenörler, yönettikleri sporcuların daha çok motive olması, daha yüksek performans göstermesi, etkin görev davranışları sergileyebilmeleri için çeşitli ödüllendirme ya da cezalandırma gibi eylemleri kullanırlar (Eren, 2003).

Bu liderlik tarzı Burns'a göre bir alışveriştir. Çünkü etkileşimci lider antrenörler, yönettikleri sporcuları, grupları etkileyebilmek için belirli şartlara bağlı ödüller ve yönetim eylemleri kullanırlar (Burns, 1978). Şarta bağlı ödüller, belirli bir davranış ya da performans karşılığında antrenörün sağladığı maddi ödüller, statü ya da sözel bir övgüyü ifade eder. Bu liderlik tarzını benimsemiş antrenörler için önemli olan değerler; otorite, sporcuların kendisine itaat etmesi, belirlenmiş hedefler ve iş standartlarıdır. Etkileşimci liderliği benimsemiş antrenörlerin kendilerine itaat ya da yüksek görev performansı karşılığında yönettikleri bireyleri maddi ya da manevi ödüller ile ödüllendirmeleri, bu liderlik tarzının tıpkı bir alışveriş ilişkisi şeklinde, sporcuların davranışlarının

düzenlenmesini sağlamaktadır. Bunun yanı sıra dönüşümcü liderliğe kıyasla etkileşimci lider antrenörlerin yetkileri daha kısıtlıdır ve daha asosyal bir lider tipi söz konusudur (Bromley ve Kirschner-Bromley, 2007).

Etkileşimci lider antrenörlükte antrenör ve sporcular arasında sözleşmeye dayalı bir ilişki görmekteyiz. Burada antrenör sporculardan beklentilerini ve isteklerini ortaya koyar, sporcuların bunu kabul etmesi durumunda her iki tarafında kabul etmiş olduğu bir anlaşma ile aidiyet oluşur ve ilişki başlar. Bu aidiyet kabulü sporcuların motivasyonunu artırır, verimli çalışmalarına katkı sağlar, böylelikle verimlilik ve performans artışı ile kulübün belirlenmiş hedeflere ulaşılması sağlanır (Daft, 2004). Etkileşimci liderlik tarzı, geleneksel yönetim anlayışına çok benzer bir yaklaşıma sahiptir. Bu liderlik tarzını benimsemiş antrenörler için önemli olan geleneksel değerlere bağlılıktır, geleneklere ve geçmişe bağlılık büyük önem taşır. Kamu alanında görev yapan pek çok liderin etkileşimci liderlik tarzını benimsemiş olduklarını söyleyebilmemiz mümkündür (O'Tootle, 1999).

Oldukça katı, gelenekçi ve günümüz koşulları ile aslında pek de uyumlu olmayan bir liderlik tarzı olarak görünmesine rağmen etkileşimci liderlik, liderlik tarzı olarak halen antrenörler tarafından tercih edilen bir yaklaşımdır. Bu tarz bir antrenör; kurallara tamamen uyan, işleri en doğru, en iyi şekilde yapan ve kararların tamamını alan kişidir. Etkileşimci liderlik tarzına göre antrenörler, oldukça bilgili ve deneyim sahibidirler ve en temel görevleri sporculara neyi yapıp neyi yapmamaları gerektiğini söylemektir. Burada sporcunun sorumluluğu ise antrenörünü eksiksiz bir şekilde dinleyip, kendisinden ne isteniyorsa koşulsuzca yerine getirmektir (Martens, 1998). Etkileşimci liderlik tarzını benimsemiş antrenörler, antrenör-sporcu ilişkisi ve optimal sportif performans çıktısı açısından risk oluşturabilmektedir. Çünkü bu türden bir liderlik tarzında antrenörler kendi duyguları, düşünceleri ve yöntemlerini asla eleştiriye ve yeniliğe açmamaktadırlar, daima ön yargılıdırlar ve ödüllendirmeyi benimsemiş oldukları kadar sert cezalandırmaları da benimsemiş olmaları sportif ortam için negatif ilişkilere ve düşük sporcu performansına temel oluşturmaktadır (Williams, 1993).

Her ne kadar olumsuz bir liderlik tarzı gibi görünse de antrenörler tarafından halen kullanılan bir tarzıdır ve olumlu olduğu durumlarda bulunmaktadır. Özellikle sporun dinamik ve hızlı yapısı kimi zaman bu türden bir liderlik yaklaşımının benimsenmesini gerekli kılmaktadır. Örneğin; bir müsabaka esnasında verilen 1 dakikalık bir molada, antrenör karşılaşma yeniden başladığında sporculara nasıl oynamaları gerektiği hakkında belirli taktikler ve stratejiler verecektir. Bu kadar kısa bir zaman dilimi içerisinde antrenörün kendi kararlarını sporculara iletmesi, ortak bir kararın verilmemesi olağan bir

durumdur. Tek merkezden alınan karar davranışı müsabaka esnasında yarar sağlayabilmektedir (Williams, 1993).

3.3. Demokratik Lider

Demokratik liderliğin özünde antrenör, karar alma sürecine sporcuların katılımına izin vermekte ve bu sayede belirlenmiş hedeflere sporcuların iş birliği içerisinde ulaşmalarını sağlamaktadır. Alınan kararlarda sporcularında katılımının olması, sporcuların antrenörlerinin karar ve uygulamalarını desteklemesine ve performans başarısının artmasına imkân sağlamaktadır (Hicks ve Gullet, 1981). Demokratik lider olarak antrenörler, aldıkları tüm kararlarda, uygulamaya koydukları politikaların tamamında objektif olmaya dikkat ederler, sorumlulukları sporcular arasında dengeli ve adil bir düzende paylaşırlar. Paylaşılan bu sorumluluklar spor ortamı içerisinde pozitif sonuçlar olarak yansımaktadır (Veccio, 1988). Antrenörler demokratik liderlik tarzında sporcularının düşüncelerine, duygularına güvenirlere, değer verirler, bu nedenle bir karar almadan önce sporculara danışır, onların da katılımının olmasına özen gösterirler.

Sporcular demokratik lider antrenör ile uyum içerisinde rahatlıkla fikir alışverişinde bulunabilir, güven temeline dayanan bir iletişim dili içerisinde düşüncelerini rahatlıkla belirtebilir ve alınan kararların merkezinde yer alabilirler. Antrenörlerine duygularını, fikirlerini rahatlıkla iletebilen, önemsendiği ve değer verildiğini gören sporcular motive olurlar ve yüksek motivasyon onların sportif performanslarının artmasını, daha başarılı performans sergilemelerini sağlar. Demokratik lider olan antrenörler, sporcularının en yüksek potansiyelini ortaya çıkarmada yardımcı olmaktadırlar, sporcular tarafından sevilen, güven ve saygı duyulan antrenörlerdir. Çünkü bu antrenörler adil bir çalışma ortamı geliştirir ve sporcuların verimliliğini yükseltirler (Yetim ve Şenel, 2001).

Demokratik lider antrenör ben değil biz merkezli bir liderlik davranışı gösterir. Bu tip antrenörler sporcuları ile daima yakın ilişki içerisinde dirler, onların fikirlerini ve duygularını samimi olarak önemserler, sporcuların öz yeterlik düzeylerinin gelişmesini, stresli durumlara çok daha iyi başa çıkabilmelerini, karar aşamalarında sporcularında katılımı nedeniyle olgunluk kazanmalarını, böylelikle spor ortamı içerisinde değişen durumlar karşısında sporcuların sorumluluk sahibi, bilinçli ve esnek olmalarını sağlamış olurlar (Cox, 1999).

Tüm olumlu etkilerine rağmen demokratik liderliğin antrenörler açısından olumsuzluk içeren belli noktaları vardır. Karar almak ve politikaları uygulamak tek merkezden yapılmadığı için bu liderlik tarzında sporcular antrenörün

yokluğundan pek etkilenmezler. Kararların herkesin katılımı ile alınması, çoğu zaman bitmek bilmeyen, bir türlü uzlaşmaya varılamayan ve somut bir sonuç alınmayan uzun toplantıların olmasına neden olur, bu durum sportif verimliliğin düşmesine yol açar (Martens, 1998). Ayrıca demokratik lider antrenörlükte gözden kaçırılmaması gereken önemli nokta; koşulların hızla değiştiği ve acilen karar alınması gereken durumlarda, antrenör sporculara danışmadan karar alabilmektedir. Örneğin; bir voleybol müsabakasında 30 saniyelik molada demokratik liderlik tarzını benimsemiş bir antrenörün alacağı kararlarda sporcuların katılımını dikkate almaması normaldir. Bunun yanı sıra karmaşık, zorlu ve uzmanlık gerektiren durumlar söz konusu olduğunda alınabilecek en iyi karara lider olarak antrenörün karar vereceği fikri kabul edilmiştir.

2.4. Dönüşümcü Liderlik

Hemen her faaliyet alanında yaşanan yoğun rekabet ve değişim karşısında başarılı olabilmek için liderler de benimsemiş oldukları liderlik tarzlarını gözden geçirmek ve yeniden düzenlemek zorundadırlar. Örgütün çevresine uyum sağlayabilmesi ve yaşamını devam ettirebilmesi için değişim karşısında her açıdan adaptif bir yapıya sahip olmasına bağlıdır. Bu türden bir ihtiyacın varlığı geleneksel liderlik tarzlarını günümüz koşulları altında geçersiz kılabilir. Hızlı değişim karşısında yüksek uyum yeteneği sayesinde dönüşümcü liderliğin oldukça etkili olduğu araştırmacılar tarafından desteklenmiştir (Sunay, 2016).

Dönüşümcü liderlik; yönetilenler üzerinde liderin etkisini tanımlayan bir liderlik tarzıdır. Dönüşümcü liderler için örgütsel hedefler kişisel hedeflerinden önce gelmektedir ve örgütün hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşabilmesi için izleyicilerini yani yönetilenleri teşvik eder. Bu tutum yönetilenlerin örgüte ve lidere yönelik güvenini arttırmaktadır (Akçakaya, 2010). Yönetim ve psikoloji alanında sıklıkla çalışılan liderlik tarzı olarak dönüşümcü liderlik, saygın bir liderlik yaklaşımıdır. Dönüşümcü lider antrenörler, sporcuların üstün performansa ulaşmalarında destek, anlayış, vizyon ve rehberlik yolu ile ilham vermektedirler (Mancheno-Smoak vd., 2009). Sporcuların üstün performans sergileyebilmeleri için ilham veren dönüşümcü lider antrenörler, bunu dört bileşen sayesinde gerçekleştirmektedirler. Dönüşümcü lider antrenörlerin ilham kaynağı olan dört bileşeni şunlardır (Xirasagar, vd., 2005);

- I. Karizma; bu bileşen dönüşümcü lider antrenörün vizyon sahibi, saygı duyulan ve sporcularına saygı duyan, aynı zamanda güvenilir bir rol model olmasını ifade eder. Buradaki liderlik davranışı antrenörün sporcuların saygısını ve güvenini kazanmasını, kulübün hedeflerine ulaşabilmek için sporcuların davranışlarını etkilemeyi kapsar. Her antrenörün mutlaka kendi karakteristik yapısına uygun olan bir liderlik stili vardır, ancak belirli

hedeflere ulaşabilmek noktasında antrenörler için öncelik verilmesi gereken durum, sporcularının saygısını ve sevgisini kazanmak olmalıdır.

- II. İlham Veren Motivasyon; antrenör sporcuların etkili performans sergileyebilmesi için ilham kaynağı konumundadır. Lider olarak antrenör ilham verebilmek amacıyla yönettiği sporcuların duygularını, düşüncelerini dikkate alarak, onlarla birlikte hareket eder. Antrenörün yardım sever, pozitif bir yaklaşım içerisinde sporculara yaklaşımı söz konusudur.
- III. Bireysel Seviyede İlgi; antrenörün liderlik ettiği sporcuların bireysel ihtiyaçlarını dikkate aldığı, sporcuların potansiyellerini açığa çıkarabilmeleri konusunda destekçi olduğunu ifade eden bir bileşendir. Bu bileşen sayesinde antrenör, kulüp içerisinde herkesi ekibin bir parçası ve ekip için çok değerli olduklarını hissetmelerini sağlar. Antrenörler sporcular için uzun dönemli yol arkadaşıdır. Özellikle genç sporcuların amatörlükten elit sporculuğa uzanan spor yaşantısında kilit öneme sahip olduğu düşünüldüğünde antrenörün liderliği, sporcudan da öte bir bireyin yetişmesi konusunda kritik önemi ifade eder. Sporcunun duygu ve ihtiyaçları ile birlikte spor ortamında yer aldığını unutmadan yerine getirilecek bir antrenör liderliği, kısa vade de başarılı sportif performansa ulaştırmanın yanı sıra uzun dönemde potansiyelini etkili bir şekilde ortaya çıkarabilmiş, aynı zaman da bireysel yaşamında da pozitif kazanımlar elde etmiş bir sporcunun, bir bireyin gelişimini ifade eder.
- IV. Entelektüel Uyarım; dönüşümcü lider antrenörler, yeniliği temsil etmektedirler. Bu boyut antrenörlerin değişimin baş aktörü olduğunu ifade eder. Dönüşümcü lider olarak antrenör, yeniliklere, yeni fikirlere her daim açıktırlar. Yönetim faaliyetlerinde sıklıkla yeniliklerden yararlanmaktadırlar.

Kısacası dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen antrenörler, değişim odaklıdır, değişimi temsil ederler ve değişim onlar için risk değil bir fırsattır. Sporcularına ilham vererek onların hedeflere ulaşmasında farklılık yaratırlar, buldukları kulübün değişim ve dönüşüm odağında gelişimini benimserler. Dönüşümcü lider olarak antrenörler, benimsedikleri liderlik tarzı ile sporcularına motivasyon sağlayarak önemli rol üstlenirler.

3.5. Liberal Liderlik

Liberal liderlik, tam serbestlik tanıyan liderlik olarak da ifade edilmektedir. Bu liderlik tarzında liderlikten kaçınma ve liderin yokluğu söz konusudur, yani liderin eksikliği vurgulanmaktadır (Harper, 2012). Liberal liderler, takipçilerine sınırsız özgürlük imkânı tanırlar, lider karar almaktan kaçınan,

sorumluluklarından feragat eden bir liderlik tarzı sergiler. Liberal lider antrenörler, sporcularını adeta kendi hallerine bırakırlar, bu durumda sporcular mevcut kaynaklara göre belirli hedefleri ve planları kendileri yapmak zorundadırlar (Naidoo vd., 2015).

Liberal lider antrenörler, sporcularının ihtiyaçlarını, isteklerini ve beklentilerini analiz etmek ve karşılamak için herhangi bir çaba göstermezler. Bu türden bir liderlik davranışı yönetsel anlamda hedeflerin belirlenmesi ve başarı için bu hedeflere ne denli ulaşıldığı ya da sapmalar yaşandığını tespit edebilmeyi imkânsız hale getirir (Schwarzkopf, 2004). Sporcuların tamamen serbest bırakılması görev performanslarının sonucunun değerlendirilememesine sebep olurken, aynı zaman da sporcu için de kendi yeterliğini değerlendirebileceği bir ölçütün eksik olmasına neden olmaktadır.

Spor ortamında liberal liderlik tarzının olası olumsuz sonuçları mümkündür. Antrenörün liberal liderlik tarzını benimsemiş olması beraberinde belirli problemleri de getirecektir. Örneğin; takımda çok başlılık ve kaos yaşanması yüksek olasılıkla mümkündür. Herkes kendi çıkarları doğrultusunda hareket edecek, bu durum kaosa, kargaşaya, dağılmaya ve nihayetinde de gerek bireysel gerekse takım performansının kötü etkilenmesi hatta azalması ile sonuçlanacaktır. Verilen görevlerden kaçan, kulübün kaynaklarını kendi çıkarları doğrultusunda kullanan sporcuların yaratılmasına sebep olacaktır. Antrenörün her daim sorumluluk alması ve liderlik etmesinin ne denli önemli olduğu, tam serbesti durumunda bir kez daha gözler önüne serilmektedir.

3.6. Hizmetkâr Liderlik

İlk kez Greenlaf (1977) tarafından bahsedilen hizmetkâr liderlik, bugün güncel liderlik yaklaşımları kapsamında araştırmacılar tarafından sıklıkla çalışılan bir liderlik tarzıdır. Hizmetkâr liderlikte antrenör, öncelikli olarak hizmet etme anlayışını benimsemiş olarak karakterize edilir (Harper, 2012). Hizmetkar lider olarak antrenör, kişisel olarak herhangi bir çıkar ya da menfaat gözetmeksizin kendisini sporcuya, takıma ya da topluma adanmıştır, tüm çabası onlar içindir. Ben kavramı yerine biz kavramı hizmetkâr liderlikte önceliklidir.

Liderlik tarzlarının tümünde iletişim daima önemlidir. Liderler için iletişim hem takipçilerini etkilemeyi, onları belirli hedefler kapsamında harekete geçirmeyi ifade ederken hem de lider-yönetilen arasındaki derin bağlılığı sağlayan bir işlevi temsil eder. Hizmetkâr liderlik tarzında iletişim, antrenörün kendi iç sesi ile sporcuların açıkça belirttikleri ve belirtmedikleri tüm düşünceleri, istekleri kapsar. Bu kapsayıcı iletişim, hizmetkâr liderliğin temel becerisi olan anlamlı ve özgün diyalogu ifade eder. Hizmetkâr lider antrenörlüğün özünü işte bu diyalog oluşturmaktadır, yani hizmetkâr lider olarak antrenör, sporcuların açık

ya da örtülü tüm arzularını, düşüncelerini bilen ya da sezen bir özelliğe sahiptir (Gigliotti ve Dwyer, 2016). Gerek iş gerekse sosyal yaşamda olumlu gelişimlere imkân sunan, uzun vadeli pozitif bir yaklaşım olan hizmetkar liderlikte antrenör, sporcularla bütünleşerek liderlik görevini yerine getirmektedir (Greenleaf, 1970).

Hizmetkâr lider antrenörlerin özellikleri ise şunlardır (Spears, 2010);

- Kurumsal bağlılıkları yüksektir
- Sporcularını etkili bir şekilde dinlerler
- Topluma hizmet etme arzusuna sahiptirler
- Sporcularının bilgilerinin ve yeteneklerinin sürekli gelişimi için çabalarlar
- Farkındalık düzeyleri yüksektir
- Sporcuları ikna edebilme kabiliyetine sahiptirler
- Kavramsallaştırmada yeteneklidirler
- Sporcuları belirli hedefler etrafında bir araya getirebilme yeteneğine sahiptirler
- Sporcular ile yüksek düzeyde empati kurabilirler, empati yetenekleri gelişmiştir
- Öngörü yetenekleri yüksektir

Hizmetkar lider olarak antrenörler bu yaklaşımda, kendi beklentileri ya da ihtiyaçlarından önce sporcunun beklentisine, ihtiyaç ve isteğine odaklanan bir lider olarak karşımıza çıkar. Sporcu ile empati yaparak onun çok yönlü gelişimini sağlar. Yalnızca müsabaka ve antrenman dönemlerinde değil, bu dönemler dışında da sporcunun belli beklentileri, duyguları olduğunun yüksek farkındalığı ile onun aynı zaman da sosyal gelişimini de dikkate alan bir lider olarak yanında yer alır. İletişimi güçlü tutarak antrenör-sporcu ilişkisinin pozitif bir diyalog temelinde gelişiminin benimsenmesini dikkate alır.

3.7. Etik Liderlik

Etik liderlik, bir lider olarak antrenörlerin ilişki ve faaliyetlerinde kurallara uyan, çift yönlü adil bir iletişimi benimseyen ve ahlaki düşünce ve faaliyet biçiminin özendirildiği bir liderlik tarzıdır. Etik lider olarak antrenörler, dürüst, hakkaniyetli, güvenilir liderler olarak sporculara rol model olmaktadır (Brown vd., 2005). Antrenörün kuralları dikkate alması, standartlarının olması ve etik davranışları sayesinde sporcular doğru ve yanlışın ne olduğunu net bir şekilde görebilmektedirler. Etik lider antrenör böylelikle, sporcularının ahlaki değerleri esas alarak karar verebilmeleri ve sorunları çözebilmeleri için gerekli olan ahlaki değer ölçütlerini ortaya koymuş olmaktadır (Jaramillo vd., 2009). Faaliyet alanı fark etmeksizin etik davranışların oluşturulması ve yönetilenler tarafından kabul

edilmesinde liderler kritik önem taşırlar. Bir lider olarak antrenörün etik kurallara dayalı davranışları ve iletişimi benimsemiş olması, sporcular açısından bireysel çıkarlarının korunduğu, kendilerine karşı adil davranıldığı düşüncesini geliştirmelerini sağlar (Thoms, 2008). Bu düşünce kulübe olan bağlılığı ve yüksek performansı beraberinde getirecektir. Aynı zamanda bir lider olarak antrenörün etik davranışları, takım içerisinde uygun görülmeyen, istenmeyen davranışların azalmasına ve sporcuların bu türden davranışlara yönelmesini de engelleyen bir önleyici mekanizma gelişmesine etki edecektir (Peterson, 2002).

Etik bir lider olarak antrenör, sporcular için saygın ve güvenilir bir rol modeli temsil eder. Takım içerisinde tüm sporculara hakkaniyetle yaklaşarak, eşit derecede sporculara ilgi göstererek, sporcuların antrenörleri tarafından eşit fırsatlar sağlandığına inanmalarını sağlar. Sporcuların kendilerine adil ve eşit davranıldığını hissetmesi, antrenöre karşı sağlam bir güven ve sarsılmaz bir saygı duymalarına katkı sağlar. Etik lider antrenörler, sporcularının etkin katılımını, motivasyonlarının artmasını ve buna bağlı olarak optimal bir sportif performansa ulaşmalarını ve bunu sürdürebilmelerini sağlamada önemli rol oynarlar. Antrenör-sporcu ilişkisinin gelişmesi açısından etik değerler önemli faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

4. Sonuç

Lider olarak antrenör, sporculara ilham verebilme, onları bir amaç etrafında birleştirebilme, takımın tamamı tarafından benimsenecek ortak bir vizyon belirleyebilme, takımdaşlık oluşturabilme, açık iletişim kurabilme, yeteneği geliştirip potansiyeli ortaya çıkarabilme, sorunlara ve olumsuz durumlara karşı direnç gösterebilme, her koşulda ve şartta sorumluluk alabilme, kontrolünü daima koruyabilme, önemli kararlar alabilme ve sporcuları ve ekibi içerisinde yeni liderler geliştirebilme becerisine sahip olmalıdır.

Farklı liderlik tarzları var olsa da antrenörlükte tek tip başarılı bir liderlik tarzı söz konusu olamaz. Antrenörün tek tip bir liderlik tarzını alıp, onu benimsemeye çalışması özenmekten başka bir şey olmayacaktır. Çünkü burada antrenör seçmiş olduğu liderlik tarzının davranışlarına kendi davranışlarını benzetmeye çalışır, yani taklit eder. Fakat antrenörlerin liderlik ile ilgili göz önünde bulundurmaları gereken önemli nokta, liderlik tarzı antrenörün özünün, karşılaştığı durumlara gösterdiği tepki ile ortaya çıkıyor olduğudur. Antrenörlükte başarılı bir liderlik, antrenörün karakteri, liderlik edilenlerin karakteri ve liderliğin gerçekleştiği durumun doğasının uyumlu olduğu durumlarda ortaya çıkar. Dolayısıyla tek tip bir liderlik tarzının benimsenmesi antrenörleri başarılı liderler konumuna getirmez.

Liderlik tarzları, antrenörlerin nasıl liderlik yapabileceğini gösterirken, madalyonun bir diğer tarafında ise sporcuların nasıl bir lider antrenör istedikleri yer alır. Sporcular için öncelik bir lider olarak antrenörleri ile pozitif ve etkili ilişki kurabilmektir. Söz konusu bu ilişki ise diğer bölümlerde yer alan sporda pozitif psikoloji, iyi oluş, sporda psikolojik sermaye geliştirme ve pozitif liderlik ile mümkündür. Bu aynı zamanda antrenörün uygun liderlik tarzını benimsemesine de yardımcı olacaktır. Şu unutulmamalıdır ki bugün için antrenörlükte, özellikle en üst düzeyde antrenörlükte fark yaratan, antrenörün liderlik becerileridir. Bu beceriler antrenörlere doğuştan bahşedilen, ayrıcalıklı nitelikler değil, çalışarak kazanılabilecek ve geliştirilebilecek türden yetkinliklerdir.

Kaynakça

- Akçakaya, M. (2010). Yeni Liderlik. Adalet Yayınevi. Ankara.
- Biçer, T. (2005). Liderlik ve Ötesi. Kobiefor. İstanbul.
- Bromley, H.R. & Kirschner-Bromley, V.A. (2007). Are You A Transformational Leader? Physician Executive. 33(6). 54-57.
- Brown, M.E., Trevino L.K. & Harrison D.A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. Organizational Behavior and Human Decision Process, 97(2). 120-121.
- Burns, J.M. (1978). Leadership. Harper & Row Publishers. New York.
- Cox, R.H. (1990). Sport Psychology. 2nd Ed. Brown Publisher. Iowa.
- Cremer, D. (2006). Affective and Motivarional, Consequences Of Leader Self-Sacrifice; Teha Moderating Effect of Autocratic Leadership. The Leadership Quarterly.
- Daft, L.R. (2004). Organization Theory and Design, 8th Ed. Vanderbiltby University. South Western.
- Eren, E. (2003). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar). Beta Basım Yayım. İstanbul.
- Erickson, R.J. (1995). The İmportance of Authenticity for Self and society. Symbolic Interaction. 18(2). 121-144.
- Gigliotti, R.A. & Dwyer, B. (2016). Cultivating Dialogue: A Central İmperative for The Study and Practice of Servant Leadership. Servant Leadership: Theory and Practice. 3(1). 69-88.
- Greenleaf, R.K. (1970). The Servant as Leader. Business Leadership. Jossy Bass. 117- 136.
- Greenleaf, R.K. (1977). Servant-leadership: A Journey İnto the Nature of Legitimate Power and Greatness. Paulist Press. New York.
- Harper, S. (2012). The Leader Coach: A Model of Multi-Style Leadership. Journal of Practical Consulting. 4(1). 22-31.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1988). Life Cycle Theory Of Leadership. Training and Development Journal. (223). 6-11.
- Hicks, H.G. & Gullett, C.R. (1981). Organizasyonlar; Teori ve Davranışı, Baybal, B. İstanbul.
- Jaramillo F., Grisaffe, D.B., Chonko, L.B. & Roberts, J.A. (2009). Examining The Impact of Servant Leadership on Salesperson's Turnover Intention. Journal of Personal Selling and Sales Management. 29(4). 351- 365.
- Konter, E. (1996). Bir Lider Olarak Antrenör. 1.Baskı. Alfa Basım Yayım Dağıtım. İstanbul.
- Krech, L.J., Crutcnfield, D. & Ballachey, A.L. (1989). Cemiyet İçinde Fert. (Çev.). Turan, M. MEB Yayınevi, İstanbul.

- Mancheno-Smoak, L. vd. (2009). The İndividual Cultural Values and Job Satisfaction of the Transformational Leader. *Organizational Development Journal*. 7(3). 9-21.
- Martens, R. (1998). Başarılı Antrenörlük. (Çeviri: Tuncer Büyükanıt). Beyaz Yayınları. İstanbul.
- Naidoo, P., Coopoo, Y. & Surujlal, J. (2015). Perceived Leadership Styles of Sport Administrators and The Relationship With Organisational Effectiveness. *African Journal for Physical, Health Education, Recreation and Dance*. 21(1). 244-260.
- O'Toole J. (1999). *Leadership A to Z: A Guide for The Appropriately Ambitious*, Jossey-Bass Inc. San Francisco.
- Peterson, D.K. (2002). The Relationship Between Unethical Behavior And The Dimensions Of The Ethical Climate Questionnaire. *Journal of Business Ethics*. 41(4). 313- 326.
- Ruggieri, S. & Abbate, C.S. (2013). Leadership Style, Self-sacrifice and Team İdentification. *Social Behavior & Personality. An International Journal*. 41(1), 1171-1178.
- Sadler, P. (1997). *Leadership*. Kogan Page. London.
- Schwarzkopf, N.H. (2004). *It Leadership Style*. Educause Center For Applied Research. 1: 64.
- Spears, L.C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues and Leadership*. 1(1). 25-30.
- Sunay, H. (2016). Spor yönetimi. Geliştirilmiş 2. Baskı. Gazi Kitabevi. Ankara.
- Thoms, J.C. (2008). Ethical Integrity in Leadership and Organizational Moral Culture. *Leadership*. 4(4). 419- 439.
- Xirasagar, S., Samuels, M.E. & Stoskopf, C.H. (2005). Physician Leadership Styles and Effectiveness: An Empirical Study. *Medical Care Research and Review*. 62(6). 720-740.
- Weinberg, R.S. & Gould, D. (2015). Spor ve Egzersiz Psikolojisinin Temelleri (çev. Şahin, M. ve Koruç, Z.). Nobel Akademik. Ankara.
- Williams, J.M. (1993). *Applied Sport Psychology*. 2nd Ed. Mayfield Publishing Co. California.
- Veccio, R.P. (1988). *Organizational Behaviour*. The Dryden Press.
- Vugt, M., Jepson, S. & Hart, C. (2004). Autocratic Leadership in Social Dilemmas. *Journal of Experimental Social Psychology*. (40). 5.
- Yetim, A. & Şenel, Ö. (2001). Türkiye'de Spor Yöneticisi Yetiştirme Faaliyetlerinin Görünümü. *Milli Eğitim Dergisi*. 1(150). 13-15.

POZİTİF LİDERLİK YAKLAŞIMI PERSPEKTİFİNDEN ANTRENÖRLÜKTE OTANTİK LİDERLİK

Dr. Serpil BAŞER⁶

Özet

Yetenek seçiminin, takımı yürütmenin, sporcuyla geliştirmenin ve doğru yönlendirmenin en önemli olduğu alanlardan biri kuşkusuz ki spordur. Bu noktada özellikle yetenek tespiti, sporcuyla güçlendirme ve olumlu yönlendirme konusunda, en önemli sorumluluk aynı zamanda ona yol arkadaşlığı da yapan antrenörlerin otantiklik özelliklerine de aittir. Otantiklik kavramı, kişinin kendi inançlarına, karakterine, duygularına ve tercihlerine olan bağlılığının ölçüsüdür. Şeffaflığın, güvenin ve özgünlüğün esas alındığı bir ilişkiyi vurgulayan otantik liderlik, antrenörlere rehberlik edecek çok yönlü bir kavram olarak bu bölümde yer almaktadır.

1. Giriş

Pozitif liderlik, pozitif psikoloji yaklaşımından doğmuştur. Özellikle zor zamanlarda pozitifliğin liderler için kritik öneme sahip olduğu yapılan araştırmalar ile tespit edilmiştir. Pozitif liderlik özünde daha mutlu ve daha akıllı liderler yaratmaktadır (Lyubomirsky vd., 2005). Liderlik teorisi çalışmalarında nispeten yeni bir kavram olan pozitif liderlik, liderin örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için takipçilerini pozitif stratejiler kullanarak etkilemeye çalıştığı bir liderlik tarzıdır (Northouse, 2013). Pozitif liderlik, çalışanların olumlu bir iş ortamında çalıştıkları, daha mutlu ve daha üretken oldukları sonuçlarına dayanır. Liderin olumlu uygulamaları örgütsel performansın artışını sağlar (Lyubomirsky vd., 2005; Cameron vd., 2011).

Pozitif liderlik, pozitif zihinsel refahı, pozitif anlamı ve pozitif zihniyeti destekleyen bir stratejidir (Gladis, 2013). Bu kapsamda pozitif liderlik bir liderlik tarzından çok daha fazlasıdır, bir yaklaşım, bir zihniyettir. Liderin pozitif bir çalışma ortamı yaratması etkinlik ve verimlilik açısından son derece önemlidir, lider çalışanları ile olumlu ilişkiler kurduğunda, olumlu çalışma ortamı güçlendirildiğinde, çalışanlar yüksek motivasyonla daha verimli çalışacaklardır. Burada dikkat edilmesi gereken şudur ki, pozitif liderlik mantıksız, sahte bir iyilik hali, Pollyannacılık değildir. Pozitif liderlerin örgütleri ve iş görenlerine karşı olumlu, yüksek beklentileri vardır, olaylara yapabilirim tavrı ile yaklaşmaktadırlar. Olumsuz durumların, sorunların olabileceğinin tabii ki

⁶ Dr. Öğretim Üyesi, Fenerbahçe Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi Spor Yöneticiliği Bölümü, serpil.baser@fbu.edu.tr

farkındadırlar fakat pozitif liderler problemleri olumlu bir zihniyetle ele alırlar (Gauthier, 2013).

Pozitif lider antrenör nedir ve nasıl olunur? Daha etkili lider antrenör olmak için neler yapılabilir? Bu sorulara verilecek cevaplar pozitif lider antrenörlüğü ve daha yüksek sportif performansı teşvik eder. Bu kapsamda antrenörleri pozitif liderliğe teşvik eden üç faktör söz konusudur. Bu faktörler şunlardır (Cameron, 2012);

- Performanstan pozitif sapmalar sağlamak: Beklenen, tahmin edilen performanstan çok öte, mükemmel denebilecek seviyede pozitif performansa ulaşmayı kolaylaştırmak
- Spor ortamında erdemli olma vurgusu yaratmak: Sporcular arasında, takımda ve spor ortamında daima iyiliği teşvik etmek, geliştirmek.
- Olumlu odak noktası yaratmak: Sporcuların güçlü yanlarına, yeteneklerine odaklanmak. Potansiyelini doğrulamak, olumlu olanı vurgulamak, olumsuz yönlerini kabul etmek ve olumluya dönüştürebileceği fırsatlar sağlamak.

Pozitif lider olarak antrenör hem kendisi hem de sporcuların ve kulübün güçlü yönlerini ve yeteneklerini sistematik ve bütüncül bir yaklaşımla benimser. Bunun yanı sıra daha yüksek bir faaliyet ve kontrol duygusunu geliştirerek, sporcuları pozitif bir şekilde güçlendirerek bu güçlerini ve yeteneklerini yeni beceriler kazanmalarına doğru geliştirmede motive ederler (Youssef-Morgan ve Luthans, 2013). Pozitif lider antrenörlük dört stratejiden oluşmaktadır. Bu stratejiler sırasıyla şu şekildedir (Cameron, 2012);

- Olumlu bir iklim geliştirmek
- Olumlu ilişkiler kurmak
- Olumlu iletişim kurmak
- Olumlu bir anlam aramak

Olumlu iklim geliştirmek; sporcuların spor ortamındaki çevreye ilişkin algılarıdır. Antrenör tarafından uygulanan politikalar, antrenörün spor ortamındaki tutum ve davranışları spor ortamının iklimini belirler (Atkinson ve Frechette, 2009). Sporcular olumsuz, stres yüklü, kötü muamele edildikleri bir kulüp ortamında hayal kırıklığı yaşayacak, düşük performans sergileyecek ve hatta sporu bırakmayı dahi tercih edebileceklerdir. Olumlu iklimin hâkim olduğu spor ortamının sporcuların karar verme, başarılı sportif performans, yaratıcılık, takım uyumu ve sosyal bütünleşme davranışlarını geliştirdiği belirlenmiştir (Cameron, 2012).

Olumlu bir sportif iklimde negatif duygular ve durumlar hiç yok değildir. Burada önemli olan nokta, pozitif duygu ve durumların negatiflerden daha fazla olduğu ve antrenörler tarafından bunların çok daha fazla dikkate alındığıdır. Pozitif lider olarak antrenörlerin spor ortamında olumlu bir iklim yaratmaları, sporcuların önemsendiği ve desteklendiğini hissetmelerini sağlayacaktır. Bu his sporcuların cesaret kazanmasını ve böylelikle sportif performansları sırasında karşılaşılabilecekleri her türlü problem ya da baskı karşısında azimle, inançla performanslarını sürdürmelerine ve başarılı, yüksek verimlilikte performans sergilemelerine yardımcı olacaktır (Gladis, 2013; Goleman, 2000). Kısacası bu strateji yüksek sportif performans ve mükemmelleşmeye olanak sağlamaktadır.

Olumlu ilişkiler kurmak; pozitif lider antrenörler, pozitif ilişki ağları kurarak sporcuların güçlü yanlarını ortaya çıkarır ve spor ortamında pozitif ilişkileri teşvik eder. Sporcular güvenebilecekleri, istikrarlı, ilgili, şefkatli ve umut veren antrenörleri takip etmek isterler. Bu nedenle antrenörler spor alanı içerisinde yer alan her üyeyi kapsayacak şekilde olumlu ilişkiler kurmayı teşvik etmelidir (Gladis, 2013). Antrenör pozitif bir lider olarak daima olumlu ilişkiler kurmayı teşvik etmelidir. Bu sayede sporcular motive olur, desteklendiklerini, ihtiyaçlarının karşılandığını hisseder ve bu olumlu duygular onların performanslarını artırır.

Olumu iletişim kurmak; eleştirel, suçlayıcı ve olumsuz dilin yerini olumlu ve destekleyici dil aldığı olumlu iletişim inşa edilmiş olur (Cameron, 2012). Olumlu iletişim antrenörlerin seçtikleri kelimeler ve yansıttıkları tavırlarını içerir ve iyi olan tarafı ise öğrenilebilir ve zaman içerisinde geliştirilebilir olmasıdır. Pozitif lider antrenörlerin olumlu iletişim konusunda başarılı olabilmesi için aynı zamanda olumsuz olarak yorumlanabilen, olumsuz olduğu kabul edilen tavırları ve kelimeleri bilmesi gerekmektedir. Olumsuz etkileşime sebep olan söz konusu kelime ve tavırlar ise eleştiri, duvar örme, savunuculuk ve hor görme şeklindedir (Fowler ve Dillow, 2011). Antrenörlerin pozitif liderliğinde olumlu iletişim antrenörün gerçek, samimi ve otantik biçimde iletişim kurmasını gerektirir. Olumlu iletişim, antrenörün iyi bir insan olarak görünmesi için tasarlanmamaktadır. Antrenör olumlu iletişim de spor ortamında doğru ve anlaşılır bir mesaj oluşturur, mesajını etkili bir biçimde iletir ve mesajı alan tarafında kendisini iyi, mutlu ve enerjik hissetmesine yardımcı olmak için gerçek ve samimi bir iletişimi benimser (Cameron, 2013; Gauthier, 2013). Spor ortamında antrenörlerin olumlu iletişimi sağlaması optimal sportif performans için çok önemlidir. Antrenörlerin pozitif lider olarak olumlu iletişimi benimsemesi, sporcuların desteklenmesinin yanı sıra daha da önemli olarak tüm sorunları kabul eden ancak sorunları ele almak için olumlu bir sonuç geliştirmeye odaklanan canlı bir iletişimi ifade eder. Böylesine bir iletişim sporculara her

koşulda desteklendiklerini hissetmeleri, çok daha iyi ve etkili bağlantılar kurdukları bir spor ortamı oluşturarak performanslarının yükselmesi ve genel başarının artmasına fayda sağlayacaktır.

Olumlu bir anlam aramak; sporcuların anlamlı işlerle meşgul olmaları ve yüksek performans sergilemeleri için önemlidir. Bu strateji antrenörün belirli bir amaç için sporculara ilham verdiği bir süreçtir. Pozitif lider olarak antrenörler olumlu anlam ile sporcularına ilham vermenin bir yolunu teşvik ederler (Sinek, 2009). Sporcular, performanslarının ve varlıklarının önemli olduğunu hissettiklerinde, ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışacaklar ve kendilerini tamamen görevlerine adayacaklardır. Sporcu için sergilediği performansı ne kadar anlamlıysa performans ve yaşam doyumu o kadar fazla olacaktır. Böylesine bir tatmin daha iyi bireysel ve takım performansını ortaya çıkartacaktır. Antrenörlerin sporcular için anlamlı görevler tanımlaması, anlamlı spor ortamları oluşturması, daha büyük başarılar katkı sağlayacaktır (Cameron, 2013; Youssef-Morgan ve Luthans, 2013). Peki antrenör pozitif bir lider olarak sporculara olumlu anlamı olan bir spor ortamını nasıl yaratır? Olumlu anlama sahip görevlerin birkaç temel niteliği vardır. Söz konusu nitelikler şunlardır (Cameron, 2013);

1. Sporcu üzerinde olumlu, pozitif bir etki oluşturmali
2. Sporcunun değer yargıları ile görevin özellikleri ilişkili olmalıdır
3. Etkileri uzun vadeli olmalıdır
4. Birliktelik duygusu oluşturmalıdır

Sporculara bu nitelikleri sağlayabilen antrenörler, olumlu anlam yaratma ve sporcunun görevini anlamlı bulmasını sağlamış olacaktır. Bu ise optimal performans ve yüksek başarı düzeyleri üzerinde son derece etkilidir.

2.Otantik Liderlik

Otantik liderliğin tarihsel süreç içerisinde var olduğu ve felsefi bir yanı olduğunu söyleyebilmek mümkündür. Kavram olarak otantik liderlik tanımı yer almamış olsa da tarihsel süreç içerisinde otantik liderliğin yansımalarını görebiliriz. Bu türden örnek yansımalar olarak; Yunan mitolojisinin ‘Kendin ol’, Mevlâna Celaleddin Rumi’nin ‘Ya olduğun gibi görün ya da görüdüğün gibi ol’, Shakespeare’in ‘Düşündüğün gibi söyle ve ruhtan söyle’, Konfüçyüs’ün ‘Üstün insan konuşmadan önce hareket eder ve sonrasında hareketlerine göre konuşur’ söylemleri otantik liderliğin aslında uzun bir geçmişe sahip olduğunu gösterir.

Otantiklik kavramı, kişinin kendi inançlarına, karakterine, duygularına ve tercihlerine olan bağlılığının ölçüsüdür. Otantiklik, bireyin kendisi ile olan ilişkisi ile ilgili bir kavramdır (Erickson, 1995), birey kendi gerçekliğinin, tecrübelerinin,

isteklerinin ve tercihlerinin farkındadır, kendisini anlayabilmek için benliğine uygun davranır ve kendi duygu ve düşüncelerini dikkate alarak kendisini ifade eder (Harter vd., 2002). Kısacası otantiklikteki temel ölçüt bireyin kendisini bilmesi, kendisinin farkında olmasıdır.

Otantik liderler, yüksek ahlaki karaktere ve değer yargılarına sahiptirler ve başkaları tarafından ahlaki ve değer yargılarının nasıl algılandığının farkındadırlar. Otantik liderlik, dönüşümcü, hizmetkâr ve etik liderlik de dâhil olmak üzere, diğer tüm pozitif liderlik tarzlarının temeli olarak görülür (Avolio ve Gardner, 2005) ve özgün bir liderlik tarzını ifade eder. Otantik lider olarak antrenörler, şeffaf, başkalarını taklit etmekten kaçınan, daima kendi olmayı tercih eden, gördükleri gibi olan, kendilerini oldukları gibi ifade edebilen, sorumluluk sahibi, kurumsal bağlılıkları yüksek, sporcuları ile olan ilişkilerini karşılıklı güven, saygı ve sevgi üzerine inşa eden bir lider antrenör tarzıdır (Yılmaz ve Topaloğlu, 2018).

Dürüstlük ve samimiyet temelinde geliştirilen bir liderlik tarzı olarak otantik liderlik, öncelikli olarak antrenörün kendisine karşı dürüst ve samimi olması çerçevesinde şekillenir. Otantik liderlikte antrenörün kendine karşı dürüst olması en önemli faktördür. Objektif ve dürüst bir şekilde kendi duygu ve düşüncelerini gözden geçiren, sahip olduğu güçlü ve zayıf yönlerini samimi bir şekilde anlayıp kabul eden, kendinden emin, umutlu ve iyimser bir liderlik tarzı otantik lider antrenörleri tanımlar. Antrenörün otantik bir lider olarak öncelikli olarak kendisine karşı dürüst olması, sporcularına örnek olması ve güvenlerini kazanmasına etki eder. Otantik lider antrenörler, etik ve sorumluluk bilincinin dikkate alındığı profesyonel açıdan etkili eğitim yöntemlerini kullanırlar. Bu eğitim yöntemi, değer yargılarının ve ustalık deneyimlerinin yer aldığı bir liderlik tarzıdır (Baykal, 2017). Bu kapsamda otantik lider antrenörlük, değer yargılarından güç alan, bilginin önemli ve ön planda olduğu, etkili yönetme yeteneğine sahip bir liderlik tarzıdır.

Otantik lider antrenörler, sporcuları ikna edebilmek için ayrıca bir gayret göstermezler. Çünkü bu liderlik tarzında antrenör samimi, dürüst, objektif, sporcularının düşüncelerine ve duygularına önem vermekte, onların kişisel gelişimlerini desteklemektedir, bu tutum sporcuların kendiliğinden antrenörü takip etmesini sağlar. Her ne şartta olursa olsun davranışlarında tutarlı ve ahlaki değerlerinden ödün vermeyen bir liderlik tarzı antrenörü otantik lider yapar. Otantik lider olarak antrenörler, nerede, ne zaman ve nasıl davranacaklarını, kim olduklarını ve zamanla neye dönüşeceklerini çok iyi bilirler. Sporcular ya da takımlarına, saygı, dürüstlük, güven, şeffaflık, tutarlılık, iyimserlik gibi pozitif değerleri aktarırlar ve bu davranışları sebebiyle de daima güvenilen ve saygı duyulan lider antrenörler olarak anılırlar. Çevrelerini çok iyi analiz ederler,

algıları daima açıktır, karar alma durumunda ise toplumun ya da kulübün etik değer yargılarını dikkate alan ve sporcuları ve kulüp yönetimi ile kararlarını, bilgilerini paylaşan bir yapıya sahiptirler. Böylelikle bilgilerini ve ne istediklerini karşısındakilere açıkça ifade etmiş olurlar, bu aynı zamanda sporcularından ve üst yönetimden neler beklediğini de açıkça ortaya koymaktadır.

Kısacası otantik davranış, antrenörün amaçlarına ulaşamama ihtimali olmasına, başarılı olduğu bir iş karşılığında alacağı ödülünden mahrum bırakılmasına ya da hedeflerine ulaşmak için çabalarken herhangi bir uyarıya maruz kalacağına bilse dahi inandığı değerler ile örtüşmeyen hiçbir davranışta bulunmayacağını ifade eder.

3. Otantik Liderliğin Oluşumu

Otantik liderlik bir süreçtir. Bu süreç belli unsurlardan oluşur ve bu unsurların bir araya gelmesi ile birey otantik lidere dönüşür. Otantik liderin oluşum sürecinin en önemli başlangıç unsurları bireyin kişisel özgeçmişi ve tetikleyici olaylardır (Shamir ve Eilam, 2005). Kişisel özgeçmişi, antrenörün geçmişindeki olumlu ya da olumsuz değişimler, pozitif ya da negatif duyguları, yaşadığı olaylar, gelecekte izleyeceği liderlik seçiminde etkili olmaktadır. Antrenörün aile kültürü, yetiştiği bölge, rol model aldığı bireylerin özellikleri, lider olarak kabul ettiği kişilerin özellikleri, yaşamının ilk döneminde edindiği tecrübeler, eğitim ve hayatındaki deneyimleri kişisel özgeçmişini etkiler. Tüm bu faktörler antrenörün liderlik davranışının oluşumundaki önemli öncüllerdir. Antrenörün kişisel özgeçmişi zihninde bir çerçeve şeklinde yer alır ve kendisine ben kimim? sorusunu sorduğunda işte bu çerçeveye göre liderlik kimliğini oluşturacak yeni adımlar atar (Gardner vd., 2005).

Otantik liderliğin oluşumunda etkili olan diğer unsur ise tetikleyici olaylardır. Bu olaylar antrenörün yaşamını etkileyecek boyutta olan pozitif ya da negatif olaylardır. Bu tetikleyici olayların antrenörü otantik bir lidere dönüştürmesi, onun öz farkındalık düzeyini arttırmada hızlandırıcı etki oluşturmasından kaynaklanmaktadır (Gardner vd., 2005). Antrenörü otantik lidere dönüştüren unsurlardan bir diğeri ise benlik bilinci yani öz farkındalıktır. Antrenörün otantik düşünebilmesi ve davranışlarının da otantik yani özgün olabilmesi için öz farkındalığının yüksek olması gerekir. Antrenörün kendisini tanıması inançlarına ve değer yargılarına bağlı kalmasını sağlaması sebebiyle oldukça önemlidir. Öz farkındalıkta antrenör, çevresinde olan biteni ne şekilde anlamlandırdığını ve kendi algılarına dair belirli şemalar tasarlar. Bu şemalar ile birlikte davranışlarını sorgular, neyi neden yaptığını analiz eder ve böylelikle kendi davranışlarını anlamaya çalışır. Öz farkındalık ile antrenör, kendisine belirli hedefler ve standartlar belirler, hedeflerine ulaşma noktasında bu standartlara olan uygunluk

ve sapmaları gözden geçirip, bireysel gelişimini sürekli olarak takip eder (Gardner vd., 2005).

4. Otantik Liderliğin Bileşenleri ve Otantik Lider Antrenörün Özellikleri

Otantik liderlik, birbirini tamamlayan ve ilişki içerisinde olan beş temel bileşenden oluşur. Bu temel bileşenler şunlardır (Walumbwa vd., 2008);

- Öz farkındalık
- İlişkisel şeffaflık
- Karar almada dengeli yaklaşım
- İçselleştirilmiş ahlak
- Yüksek ahlaki yapı

Öz farkındalık, antrenörün kişisel yeteneklerini, güçlü ve zayıf yanlarını, karakteristik özelliklerini, isteklerini, değer yargılarını ve duygularını net bir şekilde bilmesi ve bunların davranışlarını nasıl etkilediğinin farkında olmasını ifade eder. Antrenör kimliğinin, şahsi değerlerinin, hedeflerinin, bilgisinin, becerilerinin ve kapasitesinin farkındadır (Gardner vd., 2005). Özetle öz farkındalıkta antrenör, yaşamı belirli bir çerçeveden anlamlandırır, bu süreçte kendisini değerlendirir ve başkaları üzerinde ne tür etkisi olduğunun da farkına vardığı bir durumdur (Walumbwa vd., 2008). İlişkisel şeffaflık, otantik lider olarak antrenöre ilişkilerinde net, açık ve güvenilir olması, içtenlikle, sahte olmayan ilişkiler kurmasını sağlar. Liderin gerçek kimliği ilişkili olduğu çevre tarafından kolaylıkla anlaşılır, sporcuları ile açık ve güvenilir ilişki kurar (Gardner vd., 2005; Kernis, 2003). Karar almada dengeli yaklaşım; antrenör karar alma durumunda mevcut tüm bilgileri değerlendirmektedir. Bu değerlendirme aşamasında otantik lider olarak antrenör gerek kendisi gerekse sporcular ve durumlar ile ilgili olan her bilgiyi, kendi menfaatini gözetmeksizin sadece objektif bir şekilde değerlendirir, bu değerlendirmede her türden bilgiye önem verir, dikkat alır, her kademedeki sporcunun fikrini önemser, görüşlerini dinler ve alacağı kararlarda bunları da dikkate alır (Kernis, 2003; Walumbwa vd., 2008). İçselleştirilmiş ahlak bileşenin de otantik lider olarak antrenör, davranışlarında rehber olarak kendi içinde özümsemiş olduğu ahlaki yargıları dikkate alır. Antrenörün inançları, değer yargıları, tercihleri ile uyumlu olarak sergilediği davranışlarla ilgili olan bileşendir. İçselleştirilmiş ahlak ile antrenör, toplumsal baskı ya da kurumsal değerlere göre değil kendi ahlaki standartlarına göre davranışlarını düzenler ve faaliyette bulunur (Walumbwa vd., 2008). Son ve en önemli bileşen ise antrenörün yüksek ahlaki yapıya sahip olmasıdır. Otantik liderler antrenörlerin yüksek ahlaki yapıya sahip olmaları, sporcularının onlara derinden saygı duymasını ve her koşulda bağlı olmalarını sağlar. Ahlaki değerleri

yüksek bir lider antrenörle çalışmak, sporcunun da değer yargılarına ve performansına pozitif etki etmektedir. Rol model olarak otantik lider antrenörü dikkate alan sporcu, antrenörün kulüp ya da takım içerisinde yarattığı pozitif iklim sayesinde görevine bağlı, yüksek performans için çabalayan bireye dönüşmektedir. Otantik lider antrenörlerin sahip oldukları özellikler şunlardır (Illies vd., 2005; Walumbwa vd., 2008);

- Otantik lider antrenörler sahte değil gerçek bir liderlik davranışı gösterirler.
- Otantik lider antrenörler taklitten kaçınırlar, kendileri özgü ve farklıdır.
- Otantik lider olarak antrenörlerin davranışları ile inançları birbiriyle uyumludur.
- Otantik lider antrenörlerin ilişki anlayışı uzun süreli ve daimi ilişkidir.
- Otantik lider olarak antrenörler eksikliklerinin farkında olarak, bireysel anlamda sürekli gelişim içerisindeyler.
- Otantik lider antrenörlerin değer yargılarına ve inançlarına olan bağlılığı kuvvetlidir.
- Otantik lider olarak antrenörler sporcularına her koşulda daima güvenirlir.
- Otantik lider antrenörler kurum içerisinde pozitif bir kültür oluşturmaya çalışır.
- Otantik lider antrenörler herkesin güvendiği ve saygı duyduğu pozitif kişiliği yansıtan liderlerdir.

Bu kapsamda başarılı bir otantik lider olarak antrenörlerin belirli özelliklere sahip olması gerekir. Bu özellikler özetle şunlardır;

- 1) Antrenör inandırıcı olmalıdır; antrenör karakterini belli etmekten çekinmemelidir. Her eyleminde sporcularına cesaret verebilmelidir. Konusunda uzman olmalı ve bunu ispatlamalıdır. Aksi halde şöyle düşünelim; antrenör ne kadar şampiyonluklar kazansa da kupalar alsada sporcular ona inanmıyorsa bunların hiçbir önemi olmayacaktır. Çünkü sporcular mesaja değil mesajı getiren rehberine inanmak isteyeceklerdir.
- 2) Sorumluluk alabilme; burada ifade edilen arzu edilmeyen durumlarda antrenörün suçu üstlenmesi, faturayı kendisine kesmesi olarak algılanmamalıdır. Antrenörün sorumluluk alması demek olumsuzluklar yaşanmadan önce inisiyatif kullanmak ve başarıyı elde edebilmek için gereken kararları alabilmektir. Buna rağmen işler yolunda gitmemişse bu defa da hesap verilebilirlik çerçevesi içerisinde, net bir biçimde sorumluluk almalıdır. Örneğin antrenör 'benim sorumluluğum bunlardı ve

gerçekleşmeyen şeyde bu, o yüzden sorumluluk bana aittir' şeklinde diyebilmelidir.

- 3) İkna edebilmek, etkileyebilmek; en önemli otantik lider antrenör özelliğidir. Etkileyebilmek, ikna edebilmek, otantik lider antrenörün sporcuları belli davranışları gerçekleştirmek ya da davranış kalıplarını değiştirmeleri için ilham vermeleri demektir. Peki ikna etmek, etkileyebilmek için antrenör neler yapabilir? Öncelikle anlaşılabilir, basit mesajlar içeren bir iletişimi tercih etmelidir. Mesajlarını kişiselleştirmeli yani genel değil de sporcunun şahsını hedef alan ifadeler içeren bir dil kullanılmalıdır, doğrudan ilgili kişiyi belirterek mesajını iletmelidir. Örneğin; 'bu genelde böyle yapılır' demek yerine sporcuya 'sen bunu böyle yapmalısın' diyebilmelidir. İletişimde olduğu sporcunun değer yargılarını, dünya görüşünü dikkate alarak mesajlarını ve iletişimini tasarlamalıdır. Kullandığı dil sporcunun pozitif duygularını da harekete geçirebilecek bir nitelikte olmalıdır. Pozitif bir anlayışa sahip olmak ve bunu sporcularla olan iletişimde daima hissettirmek sporcunun antrenöre güvenini sağlayacağı için ikna sürecini kolaylaştıracaktır.
- 4) Etkili iletişim; otantik lider antrenör için iletişim tek yönlü, antrenörden sporcuya olan bir mesaj akışını değil, çift taraflı bir diyalogu ve sporcuyu anlamayı ifade eder. Hatta kimi zaman antrenör ve sporcu arasında yaşanan sessizlik dahi önemli bir iletişim olarak kabul edilebilir. Çünkü başarılı pozitif lider olan antrenör duyguları anlamayı da bir iletişim olarak benimser, onun için sessizlikten çıkartacağı çok fazla anlam olması da mümkündür. İletişim de antrenör sporculara mutlaka geri bildirimde bulunmalıdır. Bu geri bildirim pozitif bir anlayışla övgü, bilgi paylaşımı, beklenti arttırmak, teknik ve taktik talepleri içeren bir türden olmalıdır.
- 5) Cesaretli olmak; sporun dinamik ve belirsiz doğasında etkin otantik liderlik için antrenörün cesaret sahibi ve her koşulda dirençli olması gerekir. Antrenörün cesaretli olması, kararlarını rahatlıkla alabilmesi, almış olduğu kararların arkasında durabilmesi ve her türden eleştiriyi kolaylıkla yüzleşebilmesini ifade eder. Karmaşık spor olayları karşısında soğuk kanlı, çözüm odaklı yani kriz yönetiminde yetenekli olması gerekir.
- 6) Pozitif bir tavra sahip olmak; iyimser, hırslı, kararlı, duygusal açıdan tutarlı ve ne olursa olsun rekabetçi ruhunu kaybetmemelidir.
- 7) Yüksek özgüven seviyesi; antrenör yeteneklerinin farkında, kendisine ve yaptıklarına inanan, sporcularına ve ekibine güvenen ve tüm bunları başarılı olmak için nasıl kullanacağını en iyi şekilde bilen bir yapıya sahip olmalıdır.

5. Otantik Lider Antrenörlük ve Sportif Performans

Otantik liderlik, pozitif örgütsel davranış kapsamında gelişen pozitif bir liderlik tarzıdır. Otantik liderlik tarzında antrenörün artan öz farkındalığı, öz denetimi ve pozitif davranış modellemesi sayesinde sporcuların da bireysel otantikliği artmaktadır (Walumbwa vd., 2010). Pozitif örgütsel davranış araştırmacılarına göre, istikrarsızlığın ve pek çok dengesizliğin yer aldığı modern dünyada, hemen her faaliyet alanında anlamlı olacak liderlik tarzı; net ve şeffaf bir yönetim şeklinin benimsendiği, inanılan değerler ve davranışların tutarlılık gösterdiği otantik liderliktir (Cameron vd., 2003).

Otantiklikteki kilit kavram, bireyin kendisini referans alan bir yapıya sahip olması yani özgün olmasıdır (Avolio ve Gardner, 2005). Otantik lider antrenörlük tarzında bahsedilen otantiklik kavramı, antrenörün çevresi ve sporcuları ile kurduğu samimiyetini, içten yaklaşımını ifade eden içtenlik kavramıyla aynıymış gibi algılansa da aslında içtenlik ve otantiklik kavramları burada oldukça farklıdır. Otantik lider antrenörlüğün özünü oluşturan içtenlik; antrenörün kendi içinde taşımış olduğu, yani kendisine karşı göstermiş olduğu içsel tutarlılığı ve bütünlüğü ifade eder (Erickson, 1995). Otantiklikte antrenör, kendisinin gerçeklerinin, tecrübelerinin, arzularının ve tercihlerinde farkındadır, kendini bilerek gerçek benliği ile uyumlu davranır ve bu doğrultuda da kendi duygu ve düşüncelerini uygun bir biçimde ifade edebilme yeteneğini gösterir (Harter, 2002).

Otantik lider olarak antrenör, kim olduğunun, nelere inandığının bilincinde, sözleri ve eylemlerinde tutarlı, etik değerlere bağlı, şeffaftır, gerek kendi iç dünyasında gerekse meslektaşları ile olan ilişkilerinde esnekliği ve iyimserliği özümsemiş pozitif tutumlara sahiptir, güvenilirliği, dürüstlüğü ile tanınır ve dolayısıyla herkes tarafından saygı duyulan bir liderdir (Avolio vd., 2005) ve kulüp ya da takım içerisinde yer alan her bireyin katkı sağlayabilecek potansiyele sahip olduğuna inanır. Otantik lider antrenörler daima ben değil biz anlayışına sahiptirler, bu anlayış onların buldukları ortamın pozitif bir hava kazanmasına yardımcı olur. Bencil olmamaları sebebiyle kendi menfaatlerini değil, sporcularının ve kulübün yüksek faydasını düşünürler, bunu ise uzun dönemli vizyonları ve misyonları aracılığıyla gerçekleştirirler (Cameron vd., 2003). Yönetilenler, takipçiler ya da bir diğer ifadeyle astlar, Sporcular, otantik lider antrenör ile ilişki içerisinde oldukça bireysel açıdan gelişip, becerilerinde yetkinleşirler. Peki bu nasıl olur? Antrenör ve sporcu arasındaki ilişki ne kadar otantik yani özgün olursa sporcu da antrenörden etkilenerek şeffaflaşmaya, eylem ve düşüncelerinde uyumlu olmaya ve etik değerlere dikkat etmeye özen gösterecektir. Zaman içerisinde antrenörden çok daha fazla yararlanan sporcu otantik lider olan antrenörün pozitif özelliklerinden daha fazla etkilenmiş ve

gelişmiş olur (Avolio ve Gardner, 2005). Örneğin; otantik bir liderlik tarzını benimsemiş bir antrenörün sporcuları için sportif başarı, her ne olursa olsun, hile ya da şike yaparak da olsa müsabakayı kazanmak değil, adil oyun çerçevesinde rakibe yaklaşarak, hakkaniyetli bir şekilde başarı kazanmaya inanmak olacaktır. Otantik lider olan antrenörün sporcuları, toplumsal ve kurumsal değer yargılarını önemseyen, kendi güçlü ve zayıf yönlerinin şeffaf bir şekilde farkında olan, bunu dikkate alarak kişisel gelişimine önem veren sporcular olarak yetişirler. Hile ile elde edilen anlık zaferleri değil, adaletin ve ahlakın temel alındığı bir sportif yaşamı seçerek uzun dönemli, hak edilmiş başarıları arzu ederler ve çabaları da bu yönde olur.

Otantik liderlik, otantik takipçiliği de oluşturan bir süreçtir. Yani otantik lider antrenörün varlığından söz edebilmemiz için aynı zaman da onu tamamlayan otantik sporcuların varlığını da unutmamamız gerekir. Otantik liderlik tarzı, antrenörden sporculara aktarılan bir süreç şeklindedir, bu süreç içerisinde otantik lider antrenörle çalışan sporcuların kendileri de birer otantik lidere dönüşmeye başlarlar. Peki bu nasıl olur? Sporcuların otantik lidere dönüşmesinde etkili olan faktörler söz konusudur, bu faktörler kapsamında sporcularda da otantik lider antrenörleri gibi otantik özellikler kazanmaya başlarlar. Söz konusu faktörler şunlardır (Shamir ve Eilam, 2005);

- Sporcular antrenörleri ile baskı ve zorlama nedeniyle değil onunla aynı fikir ve değer yargılarına sahip oldukları için uyumlu davranırlar, antrenörlerinin düşünce ve eylemlerine uyum göstermeyi kendi arzuları ile tercih ederler
- Sporcular antrenörleri ile ilgili yanlış bir fikre sahip değillerdir, antrenörleri hakkında kendi özgür iradeleri ve objektif değerlendirmeleri ile gerçekçi bir yaklaşımla antrenörün güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirir, onu lider olarak kabul edip takdir ederler
- Antrenörün amacının statü kazanmak, buldukları görevi mecburen ya da para kazanmak amacıyla yaptıklarını değil, görevlerini değer yargılarını ve tüm samimiyetlerini işlerine katarak yerine getirdiklerine derin bir güvenle inanırlar, onları gerçek bir lider olarak kabul ederler
- Sporcular, antrenörlerinin duyguları, değer yargıları ve düşünceleri ile davranışlarının uyumlu olup olmadığını sorgularlar, bu sorgulama sporcularında zaman içerisinde otantik bir özellik kazanmasını sağlayan tutumdur. Antrenörün öz farkındalığı, açık ve net davranışları, şeffaflığı ile beslediği davranışları, zamanla sporcularının da otantik özellik kazanmasına katkı sağlar.

Otantik liderlikte antrenör, sporcularının eksik yönlerini tamamlar, onların gelişimi ve performanslarının artırılmasında etkili ve tamamlayıcı olmaktadır (Grant vd., 2011; Wang vd., 2014). Otantik lider antrenörün güçlü psikolojik sermayesi ile sporcularının psikolojik kaynaklarının kapasitesini arttırdığı ve bu sayede yüksek performans çıktısına ulaşmalarına katkı sağladığı belirlenmiştir. Otantik lider antrenörler, sporcularının performansı üzerinde etkilidir. Bu etkinin kaynağı lider-üye değişim teorisine dayanır. Antrenörün performansa olan etkisinden söz edebilmemiz için iki temel etkene ihtiyaç vardır. İlki; antrenör ilişkisel bir tavra sahip olmalıdır. Antrenör ve sporcu arasında yakın ilişkinin olması gerekir. Söz konusu bu ilişkinin niteliği ve kalitesi antrenörün davranışlarını ve bunun sonucu olarak da sporcunun cevaplarını belirleyen temel etken olmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Howell ve Hall-Merenda, 1999). İkincisi ise antrenör-sporcu etkileşimi ile antrenörün sporcularının pozitif psikolojik sermaye kapasitelerine etki etmesi gerekir. Uzun süreli etkileşim ve ilişki sonucunda antrenör, sporcularının pozitif psikolojik kapasitesine etki eder, bu durum ise sporcunun pozitif gelişimine ve daha yüksek performansa ulaşmasına katkı sağlar (Ilies vd., 2005). Ancak önemli olan nokta şudur ki, sporcuların yüksek performans gösterebilmesi için tıpkı antrenörleri gibi otantik davranışları benimsemiş olmaları gerekmektedir. Bunun için antrenörün otantik lider olması yetmez, sporcularının da antrenörü otantik lider olarak kabul etmeleri gerekir. Bu kabul bireysel açıdan sporcunun performans artışına etki ederken, kolektif anlamda ise takımın toplam performansını arttırmaktadır. Otantik lider antrenörün pozitif tutumları yalnızca sporcuları etkilemekle kalmamakta, içinde yer aldıkları faaliyet alanının da gelişimine etki eder, bu sayede takımlara ya da kulüpleri çalışmalarını daha etkili bir şekilde yapabilmektedir (Marks vd., 2000).

6. Sonuç

Otantik liderlik, pozitif liderliği anlamaya yönelik geliştirilmiş bir liderlik tarzıdır. Antrenörlerde otantik liderlik, antrenörün kendi yetkinliğinin farkında olduğu, şeffaf ilişkileri benimsediği, içselleştirmiş ahlaki değerlerden oluşan dengeli ve çok boyutlu bir yapıdır. Otantik lider olarak antrenörler, spor ortamında istenilen davranış, tutum ve performansın elde edilmesini kolaylaştırmaktadır. Antrenörlerin otantik liderliği benimsemiş olması kendi değer yargıları, inançları ve temel varsayımlarını derinlemesine inceleme imkânı sunarken, aynı zaman da bunları sporcuların özellikleri ile karşılaştırıp aradaki tutarsızlıkları tespit edebileceği dinamik bir süreç sunar (Youssef-Morgan ve Luthans, 2013).

Otantik liderlik, pozitif psikolojinin gelişimi ile bağlantılı, pozitif bir liderlik tarzıdır, pozitif psikolojinin bir ürünü olarak olumlu farkındalık geliştirerek, öz

denetimin önemini vurgulayarak ve pozitif davranış kalıplarını dikkate alan antrenörlerin sporcularının da otantikliğinin gelişmesini ve yüksek performans göstermelerini sağlamaktadır (Walumbwa vd., 2010). Otantik bir lider olarak antrenörlerin sergiledikleri davranışlar sporcular açısından örnek teşkil eder, sporcuların fiziksel, duygusal ve bilişsel anlamda gelişimini destekler. Antrenörün otantik lider olarak etik ve güvenilir davranışlarda bulunması, sporcunun gözünde onu çekici, cazip bir rol model haline getirecektir. Otantik liderliği benimsemiş antrenörün sporcuları, antrenörlerine pozitif ve güçlü özellikler atfederler ve onun bu özelliklerini örnek alıp, içselleştirerek, antrenörleri gibi otantik olmak için çaba sarf ederler. Bunun sonucunda sporcularda tıpkı antrenörleri gibi etik değerler, olumlu bireysel gelişme, pozitif özelliklere sahip olmak ve pozitif davranışlar göstermeye başlarlar. Tüm bunlar otantik bir antrenörden gördükleri pozitif destek, şeffaf bir iletişim ve adil yaklaşım sayesinde olmaktadır, böylelikle sporcular optimal sportif performans gösterebilmekte, takıma bağlılığı artmakta ve adil oyun kurallarını özümseyebilmektedirler. Üstelik otantik antrenörlerin sporcularının kendilerini takip etmeleri için fazladan çaba harcamalarına da gerek yoktur, yalnızca otantik yani özgün ve pozitif yönelimli bir lider olmaları ve bunu ait oldukları spor ortamında gerçekçi bir şekilde ortaya koymaları yeterli olacaktır.

Antrenörlerin otantik liderliği gerçekleştirme de gösterecekleri çabanın kilit noktası şeffaf ve açık karşılıklı iletişimi benimsemiş ve bunu her ne olursa olsun hayata geçirmiş olmalarıdır. Antrenörün bu tür bir iletişim anlayışını benimsemiş olması, sporcuların kendisine karşı büyük bir güven duymalarını sağlar. Oluşan bu güven ortamında antrenörün bilgisine ve paylaşımlarına karşı sporcular sarsılmaz bir bağlılık gösterirken, onun güvenini kazanabilmek için kendilerinden beklenenden daha yüksek bir performans için gayret göstermeye çalışacaklardır. Dolayısıyla bireysel anlamda sporcunun yüksek performansı, kolektif açıdan ise yüksek takım performansı ve takım bağlılığı yaratılmış olacaktır.

Otantik lider olarak antrenör, sporcularına koşulsuz destek vererek, objektif değerlendirmede bulunarak, sporcularının öz farkındalığının gelişimini sağlayarak ve etik değerlere dayalı standartları oluşturarak spor ortamında gerçekçi pozitif bir atmosfer oluşmasını sağlar. Antrenörün bu denli şeffaf davranışları sporcular açısından negatif durumlar ve duygulara teslim olmak yerine, pozitif tutumlar geliştirmeyi ve performanslarının yükselmesini sağlamak için gereken çabayı göstermelerini sağlayacaktır. Otantik liderlik tarzını benimsemiş bir antrenör, davranışlarının ve tutumlarının çevresine olan ya da olabilecek muhtemel etkisinin farkındadır, sporcularına açık, şeffaf ve adil davrandıklarında bunun doğal bir sonucu olarak sporcularının da belirlenen

hedefler ve performansları hakkında daha duyarlı olacaklarını bilirler, sporcuların kendilerini daha rahat ifade edebilmeleri ve içsel motivasyona sahip sporcular olarak yetişmelerini sağlamış olurlar. Bu durum pozitif psikolojik etki ile sporcuların bilişsel ve fizyolojik olumlu gelişimini ve yüksek sportif performans çıktısına ulaşmasını sağlar. Kısacası, otantik lider antrenörler, sporcuların antrenöre ve kulübe bağlılık duymasını ve bu bağlılık sonucunda da yüksek sportif performans ve spora katılım güdüsü gibi pozitif çıktılarının oluşmasında anlamlı derece etkili bir liderlik biçimidir.

Özellikle spor örgütleri ve antrenörlerin özellikleri sporcunun sportif yaşamı üzerinde önemli derecede etkilidir. Spor kulüpleri, sporun gelişimi ve sürdürülebilirliği açısından önemli örgütlerdir. Sporun dinamik ve belirsizlik içeren yapısal ortamında antrenörlerin sorumluluğu her geçen gün artarken, davranış ve tutumları da önem kazanmaktadır. Antrenörlerin liderlik tarzları yalnızca sporcuları değil, büyük bir ekonomi olan spor endüstrisini de etkilemektedir. Bu nedenle kapsayıcı ve pozitif yaklaşımın dikkate alındığı bir liderlik modeli oldukça önemlidir. Başarılı bir otantik lider olarak antrenör, sporcu odaklı bir yaklaşımla, sporcunun yeteneklerini geliştirmeli ve hedef odaklı bir yaklaşımı benimsemiş olmalıdır. Antrenörün otantik lider olarak dikkat etmesi gereken önemli nokta, sporcu ve başarılı sportif performansı nasıl bir odakla dikkate aldığı ve bunlara ne attığıdır. Bu durum bize şunu ifade eder; kimi antrenör liderliği yalnızca sportif performansın başarısına endekslemiştir. Onun için liderlik etmek demek her ne şekilde ne şartta olursa olsun sporcunun başarılı performans elde etmesidir. Bunun aksine bazı antrenörlerin liderlik anlayışı ise öncelikli olarak sporcunun bilişsel ve fiziksel sağlığıdır. Bu türden bir liderlik tarzını benimsemiş antrenörün önem verdiği konu, topluma ahlaklı, adil bir sporcu, bir birey kazandırabilmektir. Otantik liderlik tarzını benimsemiş bir antrenörün öncelikli hedefi, ilişki içerisinde olduğu sporcuların duygularını yönetebilmesi ve yönlendirebilmesi olmalıdır. Otantik lider olarak antrenör, çalıştıkları takım ve/veya sporcularla öncelikli olarak pozitif ve açık iletişimi yani karşılıklı, nesnel ve güvenin yer aldığı bir iletişim şeklini oluşturmalıdır, daima açık ve net hedefler belirlemelidir. Çünkü otantik liderliğin omurgasını güven ve iletişim oluşturur. Güvene dayalı bir diyalog kültürü ve etkili iletişim kurma yeteneği antrenörleri başarılı otantik liderler haline getirecektir. Başarılı otantik lider antrenörler, sporculara etkili eğitim ve davranış yeteneği kazandırabilirler. Belirlenen hedeflere ulaşmada neyi, ne zaman ve nasıl yapacaklarını sporculara etkili bir biçimde öğretebilirler. Bunun yanı sıra bir lider olarak sporculara başarıları ve gayretleri karşısında pozitif, olumlu geri bildirimde bulunmalı, başarısızlık yaşanması durumunda ise bu olumsuzluğun yalnızca sporcunun değil aynı zamanda kendisine de ait olduğunu benimseyen bir yaklaşımla sporcuya

destek olmalı, onu cezalandırmamalı, yalnız bırakmamalıdır. Pozitif psikolojik kapasiteye önem veren, pozitif liderlik yaklaşımı olana otantik liderlik, bireyin davranışlarını farkındalık ile yerine getirmesi, hislerini açıkça belirtmesi, ilişkilerde şeffaflığı benimsemesi, içselleştirilmiş yüksek bir ahlaki yapıyı kabullenmiş olması özellikleri ile antrenörler tarafından benimsenmesinin ve geliştirilmesinin önemli olduğu bir liderlik tarzıdır.

Kaynakça

- Atkinson, T. & Frechette, H. (2009). Creating A Positive Organizational Climate In A Negative Economic One. Improving Organizational Climate To Transform Performance. Forum.
- Avolio, B.J. & Gardner, W.L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting To The Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*. 16(3). 315-338.
- Baykal, E. (2017). Otantik Liderlik ve Pozitif Çıktıları: Pozitif Örgütsel Davranış Bakış Açısı. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 7(3). 42-64.
- Cameron, K.S. (2013). *Practicing Positive Leadership, Tools and Techniques That Create Extraordinary Results*. Berrett-Koehler Publishers Inc. San Francisco. CA.
- Cameron, K.S. (2012). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance*. Berrett-Koehler Publishers Inc. San Francisco. CA.
- Cameron, K.S., Mora, C., Leutscher, T. & Calarco, M. (2011). Effects of Positive Practices on Organizational Effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 47 No. 3, 266-308.
- Cameron, K.S., Dutton, J.E., Quinn, R.E. & Wrzesniewski, A. (2003). Developing A Discipline of Positive Organizational Scholarship. *Positive Organizational Scholarship. Foundations of A New Discipline*. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco. 361-370.
- Erickson, R.J. (1995). The Importance of Authenticity for Self and society. *Symbolic Interaction*. 18(2). 121-144.
- Fowler, C. & Dillow, M.R. (2011). Attachment Dimensions and The Four Horsemen Of The Apocalypse. *Communication Research Reports*. 28 (1). ss. 16-26.
- Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R. & Walumbwa, F. (2005). Can You See The Real Me? A Self-based Model of Authentic Leader and Follower Development. *The Leadership Quarterly*. 16(3). 343-372.
- Gauthier, H. (2013). A Multi-Dimensional Model for Positive Leadership. *Strategic Leadership Review*. 5(1). 6-16.
- Gladis, S. (2013). *Positive Leadership: The Game Changer at Work*. Steve Gladis Leadership Partners. Annandale. VA.
- Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*. 78 (2). ss. 78-91.
- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based Approach To Leadership: Development of Leader-member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-level Multi-domain Perspective. *The Leadership Quarterly*. 6(2). 219-247.

- Grant, A.M., Gino, F. & Hofmann, D.A. (2011). Reversing The Extraverted Leadership Advantage: The Role of Employee Proactivity. *Academy of Management Journal*. 54(3). 528-550.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. & Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement and Business Outcomes: A Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 87(2). 268–279.
- Howell, J.M. & Hall-Merenda, K.E. (1999). The Ties That Bind: The Impact of Leader-member Exchange, Transformational and Transactional Leadership and Distance on Predicting Follower Performance. *Journal of Applied Psychology*. 84(5). 680.
- Ilies, R., Morgeson, F.P. & Nahrgang, J.D. (2005). Authentic Leadership and Eudaemonic Well-being: Understanding Leader-Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*. 16. 373– 394.
- Kernis, M.H. (2003). Toward A Conceptualization of Optimal Self-esteem. *Psychological Inquiry*. 14. 1–26.
- Lyubomirsky, S., King, L. & Diener, E. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? *Psychological Bulletin*. Vol. 131 No.6, 803-855.
- Marks, M., Zaccaro, S.J. & Mathieu, J. (2000). Performance Implications of Leader Briefings and Team-interaction Training for Team Adaptation To Novel Environments. *Journal of Applied Psychology*. 85. 971-986.
- Northouse, P.G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. 6th edition, SAGE Publications. Thousand Oaks. CA.
- Shamir, B. & Eilam, G. (2005). What's Your Story? A life-stories Approach To Authentic Leadership Development. *The Leadership Quarterly*. 16(3). 395-417.
- Sinek, S. (2009). *Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone To Take Action*. Penguin Group. New York. NY.
- Walumbwa, F., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J. & Avolio, B. (2010). Psychological Processes Linking Authentic Leadership to Follower Behaviors. *The Leadership Quarterly*. 21. 901–914.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. & Peterson, S.J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of A Theory-based Measure. *Journal of management*. 34(1). 89-126.
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D. & Wu, Y. (2014). Impact of Authentic Leadership on Performance: Role of Followers' Positive Psychological Capital and Relational Processes. *Journal of Organizational Behavior*. 35(1), 5-21.

- Yılmaz, E. ve Topaloğlu, C. (2018). Otantik Liderlik Bireysel Kariyer Planlaması Üzerine Etkili Midir? Turizm ve Gastronomi Dergisi. 252-266.
- Youssef-Morgan, C.M. & Luthans, F. (2013). Positive leadership: Meaning and Application Across Cultures. Published in Organizational Dynamics 42(3). 198–208.

FUTBOLDA GELİŞİM MERKEZLİ İLERLEME ODAKLI YETKİNLEŞTİRİCİ LİDERLİK

Dr. Tuna Uslu⁷

Özet

Günümüz endüstrilerinde, özellikle sağlık ve spor gibi katma değer üreten hizmet alanlarında nitelikli çalışanlar arasındaki bağlantısallığın, iletişim ağlarının ve sosyal alışverişlerin, kendiliğinden gelişen etkileşimlerin, stratejik ortaklıkların, yenilikçi (inovatif) ve yaratıcı düşünce modellerinin post modern bir şekilde profesyonel hayatı, iş yapış yöntemlerini ve çalışma tarzlarını etkilediği görülmektedir. Bu bağlamda spor ortamı insan kaynağı odaklı yapısı nedeniyle, beşerî varlıkları merkeze alan profesyonel süreç odaklı yöneticilik yaklaşımlarına ihtiyaç duymaktadır. Ancak aynı zamanda sporun performans ve sonuç odaklı yapısı nedeniyle, amaç ve hedef odaklı bir süreç yönetimine de ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bölüm hem insan yönetimini hem de görev bazlı çıktılarını en verimli şekilde yürütmeye çalışan antrenörlerin liderlik yaklaşımlarını çözümlenmeye çalışmaktadır.

1. Giriş

Günümüzde uluslararası futbol endüstrisi, işleyiş açısından kısmen tahmin edilebilir eğilimler yönünde önemli bir dönüşüm süreci içindedir, ancak değişim beklenenden çok daha hızlı gerçekleşmekte ve tüm endüstriyi etkilemektedir, bu süreçte kulüpler, ligler ve futbolla ilgili diğer örgütler gelişen ortama uyum sağlamak zorundadır. Dijital dönüşüm, değişen tüketici davranışları ve finansal yapı futbol endüstrisinin ileriye dönük işleyişini yeniden şekillendirmektedir. Bu bağlamda tüm örgütsel değişimlerin, inovasyonun ve kültürel dönüşümün ön saflarında liderlik yer almaktadır, bu nedenle liderlik tarzı ve algısı da son yıllarda evrim geçirmektedir (FBA, 2022). Szymanski (2015) de modern liderlik teorisinin büyük ölçüde takım oluşturmaya ve organizasyonlarda değişim yaratma kapasitesine odaklandığını belirtmektedir. Organizasyonel yenilikçilik de olumlu liderlik davranışları aracılığıyla çalışanların işlerini sahiplenmelerini ve örgütlerine bağlılıklarını sağlamaktadır (Uslu vd., 2015). Bu tespit futbol alanındaki güncel yönetim ihtiyaçları ve liderlik tarzlarıyla da örtüşmektedir. Örneğin; olumlu ve açık liderlik tarzı, teknik direktörün aynı seviyedeki diğer koçlardan en iyi bilgiyi almasını, gerektiğinde yardımcı veya akran desteği bulmasını sağlar. Futbol felsefesinin sahaya uyarlanması, yeni başlayanlar ve

⁷ Prof. Dr., Fenerbahçe Üniversitesi Spor Araştırmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi (FBU-SAMM), Spor Bilimleri Fakültesi Spor Yöneticiliği Bölümü, tuna.uslu@fbu.edu.tr

farklı yaş grupları için müsabaka formatları, yetenek izleme yöntemleri, genç yetenekli oyuncular hakkında bilgi paylaşımı, genç elit düzeydeki oyuncuların antrenmanları ve maçları hakkında geri bildirimler almaları, genç profesyonel oyunculara fark edilen ve tekrarlayan zayıflıkları değerlendirmeleri gibi konularda antrenörlerin kendi aralarında bilgi paylaşabilmeleri beklenmektedir (Uslu, 2023).

Ancelotti (2016) teknik direktörlüğü sürecinde oyuncularıyla mükemmel ilişkiler geliştirmesi ve sessiz bir liderlik tarzı ile tanınmıştır. Onun amacı, kulüpte bir aile ortamı yaratmak ve takipçilerin kolektif bir hedefe sahip olmalarını teşvik etmektir. Kendi cümleler ile “Aile atmosferini başarının temeli olarak görüyorum. Herhangi bir organizasyonun başarısının anahtarı, tüm aileyi aynı yönde hizalamaktır” demektedir. Her zaman yeni fikirleri hayata geçirmenin, yenilikçi olmanın önemini ve faydalarını da vurguladı: "Liderler yerinde duramaz, her zaman gelişmeli ve ilerlemelidirler." Ancelotti “Öncelikli ve esasen en önemli olan şey, yeteneklerinizi (yani oyuncuları ve çalışanları) insan olarak muhatap almaktır” demektedir. Futbol koçu, birlikte çalıştığı sporcuların bireysel kapasitelerini en üst düzeye çıkarma yolundaki tüm bireysel eksiklik ve kusurları tespit eden, bunları düzeltmek için planlar yapan, sporcularını takım ruhu içinde güdüleyen ve onları başarıya götüren kişidir. Bu bağlamda koç, futbolcuların özelliklerini dikkate alarak daha başarılı olmaları için neler yapması gerektiğini planlar, sporcuların kendi kör noktalarını görmelerine yardımcı olur, içinde buldukları duygusal ya da fiziksel girdaplardan çıkmaları konusunda destek olur. Bireysel olarak gerçek potansiyellerini gerçekleştirmelerinde aktif rol oynar. Antrenör sadece bir sporcu veya takımı yönetmez, aynı zamanda sporculara, takım oyuncularına ve taraftarlara bir disiplini, yaşam felsefesini ve kültürü aşılar (Uslu, 2023).

Yönetmel ve üst düzey mesleki yeterlilikler açısından da, örgütlerde koçluk davranışının süreç içerisinde bireysel ve durumsal faktörler arasında kurulan farklı bağlantılarla ortaya çıkması ve gelişmesi nedeniyle; eğitmen veya antrenörün teorik güçlendirme programları yerine, koçluk yetkinliğinin deneyimli liderler ve rol modeller tarafından, alanda kişiye özel ve kısmen yapılandırılmış uygulamalı eğitimler içeren, aktif katılımın ödüllendirildiği ve pozitif etki yaratan aktivite ve süreçlerle sağlanmasının daha sağlıklı olacağı savunulmaktadır. Yöneticilerin mesleki alanlarda da koçluğa yönlendirilmesi, örgüt içinde koçluk yapmaya teşvik eden insan kaynakları uygulamaları geliştirilerek değerlendirilebilir (Uslu, 2021). Bu uygulamalar aynı zamanda yöneticilerin yetkinleşmesinde, liderlik kapasitelerinin çok yönlü ve eşgüdümlü olarak gelişmesinde de etkili olacaktır.

2. Yönetsel Perspektiften Koçluk Yaklaşımı

Yönetsel anlamda koçluk, bir örgüt bünyesinde müşteri veya danışan olarak tanımlanabilecek bir kişi veya grupla düzenli, yapılandırılmış bir gelişim diyalogunun sürdürülmesi sürecidir. Burada amaç hem bireylerin hem de kurumların iş hedeflerine ulaşabilmesi için müşterilerin farkındalığını, süreçlerini ve davranışlarını iyileştirmektir (Uslu, 2017). Yöneticinin çalışanları bir süreçte yetkilendirmesi ve onlarla süreç boyunca ilgilenmesi de koçluk yaklaşımıyla örtüşmektedir. Koçluk, güncel yönetim ve pozitif psikoloji yaklaşımları bağlamında, gelişim, motivasyon, öğrenme ve yönlendirme aracı olarak bireylerin ihtiyaçlarını tespit etmeye, özgünlükleri aracılığıyla kişisel gelişime, öz farkındalık yaratmaya, deneyim kazanmaya ve performansı artırmaya odaklanmaktadır. Bu anlamda koçluk yaklaşımı organizasyon içerisinde bireyin aldığı inisiyatifi destekleyen, ödüllendiren, sürekli öğrenen ve değişime uyum sağlayabilen, sorumluluk sahibi bireylere organizasyonel süreç yetkinliğini kazandıran ekip ve örgüt oluşturma uygulamasıdır (Uslu, 2021).

Çalışanlara olumlu yaklaşmak ve hümanist odaklı bir liderlik tarzı belirlemek sonucunda astların psikolojilerini güçlendirmeleri, özgüvenlerini geliştirmeleri, sosyal çevreleriyle daha iyi ilişkiler kurmaları ve hatta bu kişilerin bile diğer bireylere koçluk yapma öz yeterliliklerini artırmaları muhtemeldir. Bu perspektif çalışanların karar alma süreçlerine ve yönetime katılımlarının, öz yeterliliklerinin artmasında ve kendilerini takip edenlere yol gösterecek bir olgunluğa ulaşmalarında da rol oynamaktadır. Bu sayede çalışanlar koçluğa hazır olacak olgunluğa da ulaşabilirler (Uslu, 2021). İlköğretim üçüncü sınıftaki çocuklara koçluk yapması istenen üniversite öğrencileri üzerinde yapılan bir araştırmada, rehber rolü üstlenmenin öğrencilerin olumlu liderlik yoluyla daha güçlü olmalarını sağladığı ve kendi performanslarını da daha yüksek algılamalarına neden olduğu bulunmuştur. Uygulama öncesi öğrencilerin aldıkları eğitim sırasında kendilerine motivasyon sağlayan olumlu ruh halinin uygulama sonrası performans algıları üzerinde bir etkisinin olmadığı, diğer taraftan uygulama sonunda yaptıkları işteki güçlenmelerinin başarıları için yeterli olduğunu düşündükleri görülmektedir. Bu sonuç, okullarda verilen teorik ve uygulamalı eğitimin öğrencilerin yapacakları işlere hazırlanmalarına yardımcı olduğunu ancak sahada iş başında sürdürülen liderlik yaklaşımı ve güçlendirmenin işe yeni başladıklarında bireysel performansı önemli ölçüde artırdığını göstermektedir. Araştırma sonucunda koçluğa hazırlanan öğrenciler için süreci pozitif liderlik yaklaşımıyla yönetmenin koç adaylarının performans algıları üzerinde olumlu ve sürdürülebilir bir etki yaratacağı gözlemlenmektedir (Ünlü vd., 2018).

Koçluk yaklaşımını benimseyen idareciler, birlikte çalıştıkları bireyleri içinde buldukları süreç ve sonuçları değerlendirmeye yönlendirir. Bireylerin

kendilerine gerçekçi ve spesifik hedefler belirlemelerine, doğru soruları sormalarına ve hedeflerine odaklanmalarına yardımcı olur. Kendi potansiyellerini anlamalarına yardımcı olarak, yetkinliklerini geliştirecek hedefler belirlemelerine ve değişimin sorumluluğunu almalarına destek verir. Sorunları çözmek ve durumlarını iyileştirmek için danışanların (müşteriler, çalışanlar, sporcular vb.) bu sorunları kendileriyle paylaşmalarına olanak tanır. Bu tarz idareciler insanların kafa karışıklıklarını basitleştirmelerine ve farklı bakış açıları geliştirmelerine yardımcı olarak şu anda buldukları yer ile olmak istedikleri yer arasındaki boşluğu doldurur. Bu sayede bireylerin başarıya odaklanmaları sağlanarak özgüvenleri artırılabilir ve onları uyumlu davranışlara yönlendirilebilir (Uslu, 2021). Teknik direktör Guardiola futbolun oynanma şeklini değiştiren ve kendi oyun felsefesine bağlı kalmasıyla, ancak aynı zamanda duygusal zekanın önemini farkında olan ve takımındaki farklı sporcuların kişiliklerini takıma uyumlandırmayı sağlamasıyla tanınmaktadır. Onun bakış açısında da bireysel müdahalelerin önemi ön plandaydı, "esasen benim işim futbolcularla değil, insanlarla..." diyerek bu perspektifi özetlemektedir (Balague, 2013).

3. Gelişim Merkezli İlerleme Odaklı Liderlik (Development-Centered Progress-Driven Leadership)

Günümüzde özellikle artı değer üreten iş alanlarındaki nitelikli çalışanlar arasındaki bağlantısallığın, iletişim ağlarının, kendiliğinden gelişen (spontane) etkileşimlerin, sosyal alışverişlerin ve stratejik ortaklıkların çalışma hayatını ve iş yapış şekillerini şekillendirdiği görülmektedir (Uslu, 2021). Sahada yönetici olmak, bir şirket idarecisinin rolünden kısmen farklı olsa da "sporun yaşam için harika bir metafor" olduğunu söyleyen Kobe Bryant'a katılmamak mümkün değildir. En iyi futbol yöneticilerinin nitelikleri ve onların ilişki kurma, değişime uyum sağlama, yenilikçilik ve yaşam boyu öğrenme gibi sosyal becerileri, günümüzde sahadan ofise transfer edilebilir deneyimler olarak değerlendirmek gerekmektedir (FBA, 2022). Bu deneyimlerin en karmaşıklarından biri olan pozitif atletik gelişimi yönetmek de aile farkındalığı, okul-spor-yaşam dengesi, pozitif koçluk yaklaşımı, güçlendirici liderlik, motivasyon iklimi, güncel antrenörlük ve pozitif gençlik uygulamaları, yapılandırılmış spor ve değerler eğitimi gibi alt sistemlerin etkileşimi ile akan bir süreçtir (Uslu, 2023). Günümüzün futbol ekosistemi de bu etkileşimleri kavrayabilme ve yönetebilme becerisine sahip eşsiz futbol liderlerine ihtiyaç duyar. Bu perspektiften futbol liderleri, hedeflerine ulaşmak için sporculara, takımlara ve kulüplere rehberlik eden, ilham veren, etkileyen ve yönlendiren kişilerdir.

Futbol dünyası, Alex Ferguson 1986'da Manchester United takımının başına geçtiği andan itibaren büyük bir evrim geçirdi; o zamanlar sporcu beslenmesinden, oyuncu ücretlerine ve spor teknolojilerine kadar her şey farklı bir boyuttaydı. Takımı yönettiği 2013 yılına kadar, Manchester United'a ulusal ve uluslararası 40 civarı kupa kazandırdı. Bir yönetici olarak, teknolojiye ilerlemelerin ve futboldaki devasa paraların oyuncularını milyardere ve yıldızlara dönüştürdüğü bir dönemde insanları yönetti. Ferguson, “herhangi bir organizasyonu yönetirken, mümkün olduğunca yolun sonuna bakmalısınız, kulüp (Manchester United) için uzun vadeli bir stratejiye öncelik vermek çok önemliydi” demektedir. Futboldaki değişen ortam nedeniyle, pek çok kulüp yeni koşullara reaktif olarak uyum sağlamaya çalıştığı halde, Ferguson'un sadece hızlı çözümler bulması değil, aynı zamanda uzun vadeli bir vizyonu göz önünde bulundurarak ayarlamalar yapması da gerekliydi, bu onun yöneticilik kariyeri boyunca her zaman sürdürmesi gereken bir yaklaşım oldu (Ferguson ve Moritz, 2015). Bu tip bir liderlik yalnızca rekabeti sağlamak için değil aynı zamanda koçluk, atletik liderlik, takım yönetimi ve spor idaresi gibi sporla ilgili bu ekosistem içindeki farklı aktörler için değişik boyutlarda önem taşır. Bu karmaşık sistem, profesyonel takımlardan çocuk liglerine kadar spor kulüplerinin operasyonlarını denetleyebilen, kritik kararlar alabilen ve kaynakları yönetebilen, farklı yönetim yaklaşımlarını ve tekniklerini bağlama göre kullanabilen etkili ve ilerleme odaklı liderlere ihtiyaç duyar. Futbol dinamik bir spordur ve liderlerin değişen koşullara, stratejilere ve rakiplere uyum sağlayabilmesi gerekir. Yoğun maç dönemleri, oyuncu yaralanmaları, öngörülemez zorluklar, kadro mühendisliği ve rekabet ortamındaki belirsizlikler gibi değişen koşullarda futbol liderleri bu özellikleri ile ön plana çıkarlar.

Bu bağlamda gelişim merkezli ve ilerleme odaklı bir liderlik yaklaşımı, oyuncuların sürekli gelişimine ve iyileştirilmesine güçlü bir vurgu yaparken aynı zamanda takımın performans artışını hedefler. Bu liderlik tarzı, oyuncu gelişiminin takım başarısıyla yakından bağlantılı olduğunu ve her iki hedefin aynı anda takip edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Oyuncuların ve takımın performansı düzenli şekilde ölçülerek sürekli değerlendirilir, bu ölçüm ve tespitler ileriye dönük olarak strateji ve taktiklere veri sağlayarak ve eğilimler takip edilerek, takımın ve oyuncuların devamlı gelişimi yönünde operasyonların planlanmasında kullanılır. İster maç sırasında taktiksel ayarlamalar isterse bireysel oyuncu gelişimi ihtiyaçlarının karşılanması olsun, bu yaklaşıma sahip sportif direktörlerin esnek bir şekilde değişen koşullara uyulanabilir olması beklenir. Aynı zamanda bu yaklaşım, üst yönetim tarafından güvence altına alınmış destekleyici, olumlu ve uyumlu bir örgüt kültüründe alternatiflerin değerlendirilmesini ve sürekli öğrenme iklimini teşvik eder, oyuncuların ve

teknik ekibin oyunun her alanında bilgi ve beceri elde etmek için fırsat araması yüreklendirilir.

Bu yaklaşımı güden sportif direktörler ve futbol yöneticileri, oyuncuların her anlamda beslenmesinin, güçlendirilmesinin ve yetkinleştirilmesinin, takımın genel görüntüsü ve kazanımlarıyla karmaşık bir şekilde bağlantılı olduğunun bilincindedirler. Bu yaklaşım, sahada başarılı olabilecek çok yönlü oyuncular yetiştirmeyi ve aynı zamanda onları futbol kariyerlerinin ötesindeki hayata hazırlamayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda bu liderlik yaklaşımı oyuncuların ve kulüplerin uzun vadeli başarılarına yönelik etkili bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır.

4. Futbolda Besleyici, Yetiştirici ve Yetkinleştirici Liderlik Özellikleri

Futbolda farklı liderlik tarzlarının etkinliği antrenöre, takıma ve özel koşullara göre değişiklik gösterebilir. Başarılı futbol liderleri genellikle özgün (otantik) bir tarza sahip olmakla birlikte, oyuncuları yönlendirici davranışlarını takımın ihtiyaçlarını karşılayacak ve taktiksel kararlardan disiplinler yaklaşımlarına ve oyuncu motivasyonlarına kadar oyunun çeşitli yönlerini dengeleyecek şekilde uyarırlar. Başarılı direktörler, farklı yönetim yaklaşımlarını ve liderlik stillerini birleştirebilme veya ihtiyaca göre makas değiştirebilme becerisine sahip liderlerdir. Örneğin hedef odaklı iş gördürücü veya eriştirici liderler öncelikle, ölçülebilir performansa ve başarıya odaklanarak, takım üyelerini bu amaca yönelik güdüler ve yönlendirirler, performansı artırmak ve hedeflere ulaşmak için ulaşılabilecek sonuçlar ve net bir odak sunarlar. Ancak spor alanındaki başarılı liderlerin tümü, esasen kontrol alanlarındaki oyuncuları desteklemenin ve onlarla ilgilenmenin öneminin farkındadır. Bu nedenle bu tip spor liderleri takipçilerinin bireysel ve takım olarak başarıları için gerekli olan fiziksel, zihinsel ve duygusal iyi olma haline, futbolcu sağlığına ve sporcuların yaşam kalitesine önem verirler. Yetiştirici liderlik yaklaşımı sporcunun potansiyelini gerçekleştirmesine, beceri gelişimine, kişisel ve profesyonel büyümesine odaklanırken, besleyici liderlik özellikleri sporcuların duygusal ve fiziksel refahlarını, iş gördürücü liderler ise sporcuların motivasyonu aracılığıyla hedeflere ulaşmayı ve performansı iyileştirmeyi amaç edinmiştir. Bu bağlamda futbolda besleyici bir koçluk ve yetiştirici bir liderlik yaklaşımı, oyuncuların kendilerini değerli hissettikleri, yönetim tarafından desteklendikleri, büyümeye odaklandıkları ve ellerinden gelenin en iyisini yapmaya motive oldukları bir iklim yaratmayı hedeflemektedir. Bu yaklaşım sporcuların hem futbolcu hem de birey olarak bütünsel gelişimine katkı sağlar. Bu tip bir liderlik yaklaşımı, güçlü ve uyumlu futbol takımları oluşturmada oldukça etkilidir.

Futbol liderliği, Grassroots ve çocuk futbolu, okul sporları, amat3r ligler, 3niversite takımları, profesyonel futbol 3rg3tlenmesi ve milli takım d3zeyi dahil olmak 3zere farklı seviyelerde kritik rol oynar. Başarılı futbol liderleri yalnızca futbolcuların ve takımların atletik gelişimine katkıda bulunmakla kalmaz, aynı zamanda 3zveri, azim ve takım 3alışması konusunda rol model olarak hizmet etmekle m3kelleftirler. 3rneğin, otantik liderler 3rneklerle astlarını y3nlendirirler, oyuncularından bekleedikleri değer ve davranışları somutlaştırırlar. Liderlerin s3zleri ve eylemleri arasındaki bu tutarlılık, takıma g3çl3 bir 3rnek teşkil eder, pozitif ve rekabetçi bir spor k3lt3r3n3n geliştirilmesinde hayati bir rol oynar. Futbolda yetiştirici liderlik, oyuncularının refahına, b3y3mesine, hem profesyonel hem de kişisel olarak ilerlemesine ve serpilmesine 3ncelik veren liderlik 3zellikleri ile karakterize olur. Bu liderler, oyunun teknik, taktik, fiziksel ve zihinsel y3nleri de dahil olmak 3zere oyuncuların kapsamlı gelişimine odaklanır, hem saha içinde hem de saha dışında oyuncularının potansiyellerine ulaşmalarını teşvik ederek, destekleyici ve pozitif bir iklim yaratırlar.

Futbol liderliğinde etkili 3rg3tsel iletişim esastır. İdarecilerin 3st y3netimin aktardığı talimatları iletmesi, astlarına geri bildirimde bulunması, oyunları koordine etmesi, futbolcular ve takım 3yeleriyle açık ve yapıcı bir etkileşim s3rd3rmesi gerekir. Otantik liderler vizyonlarını, beklentilerini ve geri bildirimlerini açık ve samimi bir şekilde oyunculara ve yardımcı antren3rlere aktarırlar, iletişimlerinde açık ve d3r3stt3rler, gerçek d3ř3ncelerini, duygularını veya niyetlerini saklamazlar. Oyuncularına karşı açık ve anlaşılır geri d3n3tler vererek, onların hem futbol performansları hem de kişisel yaşamları için b3y3melerine yardımcı olacak destek ve yapıcı geri bildirimler 3retirler. Bu bakış açısına sahip futbol antren3rleri oyuncularına rehberlik yaparak, onların kaygı ve endişelerini gidermeye 3alışırlar. Bu antren3rler aynı zamanda, sporcularının ve takımlarının ellerinden gelenin en iyisini yapmaya motive etmekten sorumludurlar. Bu sorumluluk, net hedefler belirlemeyi, pozitif bir takım k3lt3r3 yaratmayı, 3rg3tsel bağlılık geliştirmeyi ve oyunculara ilham vermeyi içerir. Futbolda besleyici ve yetiştirici liderler de pozitif koçluk yaklaşımlarıyla takım oyuncuları arasında birlik ve uyum duygusunu geliştirir, çeşitliliği kabul ederek yaş ve kıdem farklılıklarının 3tesine geçen g3ven, saygı, sevgi ve iş birliğine dayalı pozitif bir takım k3lt3r3n3 teşvik ederler.

Araştırmalar pozitif koçluk yaklaşımı ile psikolojik g3çlenme, hedefe y3nelim, iş doyum ve bireysel performans arasında pozitif ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur (Uslu, 2016). D3n3řt3r3c3 ve ilişki odaklı liderlik tarzları, çalışanların g3çlendirilmesinde ve olumlu 3rg3tsel davranışların geliştirilmesinde etkili olurken (Uslu vd., 2012b), d3n3řt3r3c3, otantik ve açık liderlik stillerinin pozitif 3rg3tsel davranışlara etkisinde çalışanların

güçlendirilmesi aracılık rolü oynamaktadır (Uslu ve Rodoplu Şahin, 2017). Benzer şekilde, pozitif liderliğin takipçilerin güçlendirilmesinde önemli ve doğrudan bir rol oynadığı, bu aracılık sayesinde bireylerin kendi performanslarında artış olduğunu düşündükleri ve bu bireylerin de koçluk davranışı geliştirmeye yöneldikleri savunulmaktadır. Bu bağlamda çalışanların koçluk davranışları pozitif liderlikle güçlendirilmeleriyle ortaya çıkar. Psikolojik güçlendirme özellikle spor alanında köprü görevi görmektedir. Bu sahada olumlu kişilik ve liderlik özellikleri çalışanları güçlendirir ve çalışanların koçluğa hazır olmaları ancak bu şekilde mümkün olur. Yine spor alanında pozitif kişilik özelliklerinin performans algısı üzerindeki etkisi ancak psikolojik güçlendirme yoluyla gerçekleşmektedir (Uslu, 2021).

Etkili liderler, astlarını güçlendirir ve yetkinleştirirken, aynı zamanda takım içinde güçlü bir dostluk duygusu ve kazanma kültürü inşa ederek dengeyi gözetir, kulübün başarısına ve bütünlüğüne katkıda bulunur. Otantik futbol liderleri, kendi değer yargıları ve inançları, güçlü ve zayıf yönleri dahil olmak üzere kendileri hakkında derin bir içgörüyü sahiptirler. Farkındalıkları sayesinde kendi duygularını ve tepkilerini değerlendirerek, eylemlerinin ve kararlarının takımı nasıl etkilediğini tahayyül edebilirler. Bu tip besleyici bir liderlik yaklaşımı, takım oyuncularının fiziksel ve duygusal ihtiyaçlarına odaklanır. Bu tarz liderler oyuncularına karşı da empati ve anlayış gösterir, oyuncularını aktif olarak dinler, onların görüş ve katkılarını göz önünde bulundururlar. Aynı zamanda, oyuncuların karşılaştıkları kişisel sorunları ve zorlukları anlayıp onlarla daha derin bağlar kurarak, onlara samimi bir şefkat gösterirler. Besleyici özelliklere sahip liderler takımın moralini yüksek tutmayı misyon edinerek oyunculara karşı empati besler, duygusal destek ve kişiselleşmiş ilgi gösterir. Böylece takım oyuncularının dinlendiklerini bildikleri ve değerli olduklarını hissettikleri bir ortam ve ahengi öncelleyen bir iklim yaratırlar. Oyuncuların kaygı ve endişelerini dinlemeye zaman ayırır, onların iyi olmalarına gerçek anlamda özen gösterirler. Etkili dinleme becerisi, liderlik özelliklerini geliştirmenin önemli bir yöntemidir. Liderler, oyuncularının endişelerini, geri bildirimlerini ve fikirlerini aktif olarak dinler ve onların iletilerine değer verildiğini gösterirler. Yetiştirici liderler de oyuncularının duygusal ihtiyaçlarına duyarlıdırlar, onların duygularını ifade etmeleri, endişelerini dile getirmeleri, kafa karışıklıklarını tartışmaları ve destek aramaları için güvenli bir alan oluştururlar.

Dürüstlük, etik değerler ve adil oyun (fair-play), futbol liderliğinde oldukça değerlidir. Teknik ve taktik ilkeleri kavramaları, etik standartlar ve ahlaki tutumlar geliştirmeleri ve adil oyun ilkelerine uygun hareket etmeleri konusunda antrenörlerden, futbol profesyonellerinden ve oyuncularla çalışan diğer görevlilerden oyuncularına ve takımlarına rehberlik etmeleri beklenmektedir (Uslu, 2023). Futbol liderleri genellikle bağlılık, azim ve takım çalışması konusunda rol model olarak

kabul edilirler. Özellikle otantik liderlerin, sportmenlik değerlerini bünyelerinde barındırmaları, oyuncuların kural ve düzenlemelere bağlılıklarını, rakibe saygı duymalarını, sportmence davranışlarını ve adil oyunu teşvik etmeleri ve onlara ilham vermeleri beklenir. Futbolda otantik liderlik, kişisel başarıyla değil, daha çok takımın performansıyla ilgilidir. Otantik liderler takımın hedeflerini ve ihtiyaçlarını bireysel başarılarından üstün tutarlar. Dahası, profesyonel futbolda liderler genellikle takım ile taraftarlar arasında bir köprü görevi görür. Kulübü dürüstlikle temsil etmeleri ve taraftarlarla kulüp arasındaki iletişimi de düzenlemeleri gerekmektedir. Çoğu zaman sporun ikonik figürleri ve elçileri haline geldikleri için yarattıkları etki sahanın ve taraftarların ötesine uzanarak toplulukları etkiler. Saha içi becerilerin ötesinde, yetiştirici liderler saha dışı gelişime de vurgu yaparak oyuncuları çok kariyerli, akademik olarak başarılı ve sorumluluk sahibi vatandaşlar olmaya teşvik ederler.

5. Antrenörlerin ve Takım Kaptanlarının Liderlik Rollerini

Her sporunun gerçek ve potansiyel bir kapasitesi vardır. Sporunun potansiyelini öngören ve ortaya çıkaran en önemli kişi antrenördür. Antrenörler, sporunun potansiyelini ortaya çıkarmak için gerekli teknik ve yöntemleri kullanır ve sporunun kendini geliştirmesi için gerekli ve planlı adımları atmasını sağlar (Uslu, 2023). Futbol liderlerinin en öne çıkan özelliklerinden biri antrenörlük formasyonudur. Futbol antrenörleri strateji geliştirmek, oyuncuların antrenman programlarını düzenlemek ve maçlar sırasında kritik kararlar vermekten sorumludur. Bir takımın oyun tarzını ve genel performansını şekillendirmede merkezi bir rol oynarlar. Futbolcuların becerilerini geliştirmek, onlara rehberlik sağlamak ve başarıya yönelik stratejiler oluşturmak için sporcularla yakın iş birliği içinde çalışırlar. Maç esnasında oyuncu değişikliği, taktiksel ayarlamalar ve penaltı vuruşları gibi önemli oyun içi kararların verilmesinden sorumludur. Taktiksel liderlik, futbol antrenörlerinin önemli bir yönüdür. Rakip takımı alt etmek için antrenörler ve takım kaptanları, oyun planları, dizilişler ve stratejiler geliştirmek üzere iş birliği yaparlar. Antrenörler maç stratejileri, oyuncu seçimi, antrenman programları ve futbol yönetiminin diğer yönleriyle ilgili önemli karar vericilerdir. Otantik liderler davranış, karar ve eylemlerinde tutarlıdır. Bu sayede takım oyuncuları, içeride yaratılan güven duygusu ve istikrarlı iklim nedeniyle, antrenörlerinin sahip olduğunu düşündükleri değer ve ilkelere uygun hareket edeceğine güvenirlir. Yetiştirici liderlik özelliği olan antrenörler de oyuncularını motive etmek ve güvenlerini artırmak için olumlu pekiştirme kullanır, çabaları ve başarılarından dolayı oyuncularını takdir eder ve överler. Ancak esasen bu liderler anı kaçırmamakla birlikte, uzun vadeli oyuncu gelişimine odaklanır, oyuncuların kariyerleri boyunca büyümesine ve ilerlemesine yatırım yaparlar. Bir sporunun atletik gelişiminde ve kariyer planlamasında kişiye özel, yaratıcı ve proaktif yöntemlere ihtiyaç vardır (Uslu, 2023). Bu nedenle

yetiştirici liderler oyuncularını yüreklendirme ile yapıcı biçimde eleştirme arasında bir denge kurar, duyarlı ve destekleyici olmakla birlikte aynı zamanda oyuncuların tam potansiyellerine ulaşmaları için onları zorlarlar. Oyuncuların aktif bir rol alarak kendilerine hedef belirlemelerine ve hedeflerini takip etmelerine fırsatlar yaratıp, gelişim ve performanslarının sorumluluğunu üstlenmelerine olanak tanır. Mücadele içinde karşılaştıkları zorluklara ve sorunlara kendi çözümlerini üretmeleri yönünde oyuncularını teşvik eder, onların saha içinde ve dışında karar ve sorumluluk almalarını yüreklendirir. Dönüştürücü liderler de oyunculara kendi rollerini üstlenmeleri ve sahada kararlar almaları konusunda yetki verir. Bu özerklik, oyuncuların daha fazla katılımını ve psikolojik sahiplenmesini sağlar. Yaptıkları hataları birer deneyim, büyüme ve öğrenme fırsatı olarak değerlendirir, kendi hatalarını analiz etmelerinde ve çözümlenmelerinde bireysel seanslarla destek sağlarlar. Aynı zamanda bu bağlamda oyuncuların birbirlerini desteklemesi ve güçlendirmesi de cesaretlendirilir. Kendilerine inanmanın önemine vurgu yapılarak, dayanıklılıkları ve özgüvenleri de geliştirilmeye çalışılır.

Yetkinleştirici liderler, oyuncularındaki liderlik niteliklerini de keşfetmeye ve geliştirmeye çalışır, böylece onların saha içinde ve dışında güçlenerek lider rolü almalarına olanak tanır. Özellikle sahada lider olarak görev yapmak üzere, futbol takımlarında teknik direktör tarafından görevlendirilmiş kaptanlar bulunur. Kaptanlar genellikle sahada kendine özgü bir kol bandı takar ve takımı temsil etmekten, sahada taktik kararlar vermekten ve örgütlemekten, takım arkadaşlarını motive etmekten sorumludurlar. Futbol takımlarında takım kaptanlığı görevi hayati bir liderlik rolüdür. Genellikle antrenör ve futbolcular arasında bir irtibat kanalı misyonu üstlenir ve antrenörün strateji ve taktiklerinin uygulanmasına yardımcı olurlar. Takım arkadaşlarını motive etmek ve birleştirmek, diğer futbolcular, teknik direktör ve yardımcı antrenörler arasında köprü görevi görmekten de sorumludurlar. Deneyimli futbolcular ve takım kaptanları bilgi birikimleriyle genellikle daha genç ve az deneyimli oyunculara veya takım arkadaşlarına saha içinde ve dışında rehberlik ve akıl hocalığı yaparak ve destek vererek, mentörlük rolü de üstlenirler. Koçluğun amacı bireyin özgünlüğünü, kişisel gelişimini ve kendi yeteneklerini destekleyerek performansını arttırmak iken, mentörlüğün amacı uzun vadeli kariyer gelişimidir (Uslu, 2021).

Bu yaklaşımı benimseyen yetiştirici liderler de özellikle kişisel gelişim ve öğrenme fırsatlarına odaklanırlar. Oyuncularını onların ihtiyaçlarına göre besleyerek rehberlik ve destek sağlarlar, temel odak noktaları eğitim, rehberlik, kişisel büyüme ve kariyer gelişimidir. Koçluk ve mentörlük becerilerini her oyuncunun bireysel gelişimini destekleyecek şekilde uyarlarlar. Takım üyelerinin becerilerini ve yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olur ve esas amaç olarak oyuncu gelişiminin devam eden bir süreç olduğu anlayışıyla bireylerin uzun vadeli büyümelerine katkıda

bulunur. Her oyuncunun benzersiz, farklı potansiyellere sahip olduğunu, ihtiyaçlarının değişkenlik gösterebileceğinin bilincindedirler. Kariyer gelişiminde bireysel farklılıklar ve çok değişkenli durumlar herkese uyan reçeteleri geçersiz kılar (Uslu, 2021), öz yönetim gibi birey merkezli yaklaşımlar daha işlevsel hale gelmiştir (Uslu ve Çubuk, 2015). Bu nedenle spor sahasındaki oyuncular, kendi gelişimlerinde inisiyatif alma yetkisine sahiptirler. Kişisel hedefler belirlemeye, oyun stratejilerine dahil olmaya ve takımın genel ilerlemesine katkıda bulunmaya teşvik edilirler. Bu bağlamda oyuncular, sadece sahadaki performansı değil aynı zamanda kişisel gelişimlerini de içeren, spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilişkili ve zamana bağlı hedefler belirleme ve takip etme sürecine aktif olarak katılırlar. Bu süreçte mentörlük yapan yetiştirici liderler, aksilikler ve engeller karşısında oyuncuların zihinsel ve psikolojik dayanıklılık geliştirmelerine onları güçlendirerek yardımcı olurlar. Onların becerilerini geliştirmelerine, sakatlık benzeri zorlukların üstesinden gelmelerine yardımcı olmak için tavsiyelerde bulunarak ve destek sağlayarak, oyuncularına akıl hocası olarak hizmet eder, aynı zamanda bu uzun yolda sebat etmeleri ve kararlı kalmaları için oyunculara ilham verirler.

Kaynakça

- Ancelotti, C. (2016). “Quiet Leadership: winning hearts, minds and matches”. London: Penguin.
- FBA (2022). Leadership Lessons From The World’s Best Football Managers, The Football Business Academy, Geneva, Switzerland, <<https://the-fba.com/blog/leadership-lessons-from-the-worlds-best-football-managers/>> Erişim Tarihi: 29.08.2022
- Balagué, G. (2013). Pep Guardiola. Another Way of Wining. London, Orion Publishing.
- Ferguson, A. & Moritz. M. (2015). “Leading: Learning from Life and My Years at Manchester United”. New York: Hachette Books.
- Szymanski, S. (2015). “Money and Football: A Soccernomics Guide”. New York: Nation Books.
- Uslu, T. (2016). Spor ve Sağlık Endüstrilerinde Çalışanların Algılanan Performanslarının Pozitif Psikoloji Çerçevesinde Öz Değerlendirmesi. 14th International Sport Sciences Congress Book of Abstracts, Spor Bilimleri Derneği, 435.
- Uslu, T. (2017) “Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı Olarak Koçluğun Psikolojik Özellikleri ile Mesleki Yeterliliklerinin İncelenmesi”. The International Balkan Conference in Sport Sciences Book of Abstracts, International Journal of Sport, Exercise & Training Sciences, 3(1), 415-416.

- Uslu, T. (2021) "Coaching in the Context of Positive Psychology: Enhancement of Performance Perception and Coaching Behaviours with Positive Leadership through Employee Empowerment in Organizational Processes", Fenerbahçe University Journal of Sport Science (FBU-JSS), Volume 1, Issue 2, ss. 27-55, e-ISSN: 2791-7096
- Uslu, T. (2023) "Evaluation Of Coaching Behaviors From A Flourishing Perspective In The Context Of Uefa Coaching Education Infrastructure (Part I)", Fenerbahçe University Journal of Sport Science (FBU-JSS), Volume 3, Issue 1, ss. 104-116, e-ISSN: 2791-7096
- Uslu, T. ve Çubuk, D. (2015) "The effects of knowledge management and self-organization on organizational creativity: The mediating roles of corporate innovativeness and organizational communication", International Journal of Organizational Leadership, 4(4), 403-413.
- Uslu, T., & Rodoplu Şahin, D. (2017) "The Mediating Role of Employee Empowerment Between Psychological Capital of Employees and Transformational, Authentic or Open Leadership". 15th European Congress of Psychology Abstract Book, Amsterdam, 35.
- Uslu, T., Kaygısız, E.G., & Acar, Ö. (2012b) "Individual and Organizational Outputs of the Transformational and Relationship-Oriented Leadership: The Effects on Personnel Empowerment, Organizational Communication and Psychological Capital". I. International Interdisciplinary Social Inquiry Conference Proceeding Book, Bursa: Uludağ University, 1827-1832.
- Uslu, T., Eser, G., Noyan, A.G. & Çubuk, D. (2015) "Örgütsel Yenilikçiliğin Olumlu Liderlik Aracılığıyla Çalışanlara Etkilerinin İncelenmesi", 3. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, ed. Kubilay Özyer, Sema Polatcı ve Musa Said Döven, Aybil: Konya, ISBN: 978-605-9119-36-8, ss. 226-232.
- Ünlü, H., Esen, S., Hacısöftaoglu, İ., Eroğlu, Y., Tuna, U. & Uslu, T. (2018) "Training Of Trainers In Grassroots Voluntary Leadership Course According to Positive Leadership Approach", Journal of Health and Sport Sciences (JHSS), Vol:1, Issue:1/2/3, ISSN: 2651-5202, 13-21.

2. BÖLÜM: FUTBOLDA GÜNCEL YÖNETİM ARAÇLARI

SPORDA ÇOCUK KORUMA VE FUTBOLDA SPORCU ESENLİĞİ

Nazlı Hilal KAYA⁸

Özet

Çocuk gerek uluslararası hukukta gerekse de ulusal hukuk sistemimizde on sekiz yaşını doldurmamış kişi olarak tanımlanır. Futbolda Sporcu Esenliği ve Çocuk Koruma Talimatı'nda "Futbolda Sporcu Esenliği ve Çocuk Koruma", futbol oynayan ve on sekiz yaşın altındaki tüm kişilerin yaşına ve gelişimine uygun olarak eğitimi, öğrenimini, kişiliğini ve toplumsal sorumluluğunu geliştirmesi için gerekli önlemleri almak olarak tanımlanmıştır. Futbolda Sporcu Esenliği ve Çocuk Koruma Talimatı kapsamında istismar tanımlanmış ve bu tanıma ek olarak ayrıca tek tek fiziksel istismar, cinsel istismar, duygusal istismar, dijital istismar, ihmal ve zorbalık tanımları ayrıca yapılmıştır. Futbolda Sporcu Esenliği ve Çocuk Koruma Talimatı'nın kapsamına giren tüm paydaşların bu talimatı detaylı şekilde incelemesi, öğrenmesi ve benimsemesi gerekmektedir; paydaşların ihbar yükümlülüğü, özenli istihdam ve görevlendirme yükümlülüğü, adli süreç bildirim yükümlülüğü ve çocuğun yalnız kalmaması yükümlülüğü vardır. TFF Sporcu Esenliği ve Çocuk Koruma Kurulu, kendisine yapılan ihbar, şikâyet veya başvuru üzerine, çocuğa yönelik bir eylemin gerçekleşip gerçekleşmediği, zarar meydana gelip gelmediği veya zarar riskinin bulunup bulunmadığını değerlendirerek başvuruyu ciddi bulması halinde kişiler hakkında soruşturmanın her aşamasında soruşturma tamamlanıncaya kadar idari tedbir vermeye yetkilidir. Spor organizasyonları, çocukların istismar ve kötü muameleden korunması amacıyla Çocuk Koruma Politika ve Prosedürleri hazırlamalı ve bu politikalar tüm ilgili paydaşlara bildirilmelidir ve işe alım süreçlerinde kişilerden ilave bilgi, belge ve referans talep edilmelidir. Kitabın bu bölümünde Sporda Çocuk Koruma'nın temelini oluşturan konular temel sorular üzerinden ele alınmaktadır ve Türkiye Futbol Federasyonu Yönetim Kurulu'nun 11.01.2023 tarih ve 49 sayılı toplantısında alınan kararla kabul edilen ve www.tff.org'da yayınlanarak 17.02.2023'te yürürlüğe giren Futbolda Sporcu Esenliği ve Çocuk Koruma Talimatı incelenmektedir.

1. Çocuk Kimdir?

"Çocuk", Birleşmiş Milletler Çocuk Haklarına Dair Sözleşmesi'nin 1. maddesinde tanımlanmıştır, "bu tanıma göre çocuğa uygulanabilecek olan kanun

⁸ Avukat, STNZ LEGAL Yönetici Ortağı

uyarınca daha erken yaşta reşit olma durumu hariç, on sekiz yaşına kadar her insan çocuk sayılır.”

Türk Hukukunda ise çocuk, 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nun 6. maddesinde “18 yaşını doldurmamış kişi” olarak ve 5395 sayılı Çocuk Koruma Kanunu'nun 3. maddesinde “daha erken yaşta ergin olsa bile, 18 yaşını doldurmamış kişi” olarak tanımlanmıştır.

Bu genel tanıma ek olarak; Futbolda Sporcu Esenliği ve Çocuk Koruma Talimatı'nda madde 3/1/(a) ise “çocuk”un “on sekiz yaşın altındaki tüm kişileri” kapsadığı düzenlenmiş ve ayrıca “kırılğan durumdaki çocuklar” tanımı yapılmıştır.

Futbolda Sporcu Esenliği ve Çocuk Koruma Talimatı'ndaki tanıma göre “kırılğan durumdaki çocuklar” “özellikle hassas olan, bunlarla sınırlı olmamak üzere; engelli çocuklar, mülteci statüsündeki çocuklar, azınlık grupların çocukları, yoksulluk içerisinde yaşayan çocuklar, alternatif bakım hizmeti alan çocuklar ve kanunlarla ihtilaf içerisindeki çocukları” ifade etmektedir.

1.1. Çocuklar Hukuken Nasıl Korunuyor?

Çocuk hakları alanındaki en önemli uluslararası düzenleme olan Birleşmiş Milletler Çocuk Hakları Sözleşmesi, Birleşmiş Milletler Genel Kurulu tarafından 20 Kasım 1989 tarihinde kabul edilmiştir, Türkiye, 14 Eylül 1990 tarihinde sözleşmeyi imzalamış ve 9 Aralık 1994 tarihinde kabul etmiştir.

Birleşmiş Milletler Genel Kurulu, Birleşmiş Milletler Çocuk Hakları Sözleşmesi'ne ek olarak Çocuk Suçluluğunun Önlenmesine İlişkin Birleşmiş Milletler Yönlendirici İlkeleri (Riyad Kuralları), Birleşmiş Milletler Çocuk Adalet Sisteminin Uygulanması Hakkında Asgari Standart Kuralları (Pekin Kuralları) ve Özgürlüğünden Yoksun Bırakılmış Çocukların Korunmasına İlişkin Birleşmiş Milletler Kuralları (Havana Kuralları) düzenlemiş ve çocuk hakları alanındaki önemli hususları uluslararası seviyede koruma altına almayı amaçlamıştır (Aydın ve Gül, 2019:6).

Türkiye'de ise çocuklar, temelde Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu, 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu, 5395 sayılı Çocuk Koruma Kanunu ve 6284 Sayılı Ailenin Korunması ve Kadına Karşı Şiddetin Önlenmesine Dair Kanun kapsamında korunmaktadır.

Bu düzenlemelere ek olarak ülkemizde 2828 sayılı Sosyal Hizmetler Kanunu, 1117 sayılı Küçükleri Muzır Neşriyattan Koruma Kanunu, 5271 sayılı Ceza Muhakemesi Kanunu, 6112 sayılı Radyo ve Televizyonların Kuruluş ve Yayın Hizmetleri Hakkında Kanun, 5187 sayılı Basın Kanunu, 5717 sayılı Uluslararası Çocuk Kaçırmanın Hukuki Yön ve Kapsamına Dair Kanun, 5651 sayılı İnternet Ortamında Yapılan Yayınların Düzenlenmesi ve Bu Yayınlar Yoluyla İşlenen

Suçlarla Mücadele Edilmesi Hakkında Kanun gibi çocukların korunmasına katkı sunan diğer yasal düzenlemeler de mevcuttur.

1.2. Sporda Çocuk Koruma Nedir? Neden İhtiyaç Duyuyoruz?

Futbolda Sporcu Esenliği ve Çocuk Koruma Talimatı'nda madde 3/1/(b) "Futbolda Sporcu Esenliği ve Çocuk Koruma", futbol oynayan ve on sekiz yaşın altındaki tüm kişilerin yaşına ve gelişimine uygun olarak eğitimini, öğrenimini, kişiliğini ve toplumsal sorumluluğunu geliştirmesi için gerekli önlemleri almak olarak tanımlanmıştır.

Birleşmiş Milletler Çocuk Hakları Sözleşme'nin 31. maddesine göre "Taraflar Devletler çocuğun dinlenme, boş zaman değerlendirme, oynama ve yaşına uygun eğlence (etkinliklerinde) bulunma ve kültürel ve sanatsal yaşama serbestçe katılma hakkını tanırlar. Taraflar Devletler, çocuğun kültürel ve sanatsal yaşama tam olarak katılma hakkını saygı duyarak tanırlar ve özendirirler ve çocuklar için, boş zamanı değerlendirmeye, dinlenmeye, sanata ve kültüre ilişkin (etkinlikler) konusunda uygun ve eşit fırsatların sağlanmasını teşvik ederler."

Yukarıdaki kısmı sayılan çocukları korumayı amaçlayan düzenlemelerden de anlaşıldığı üzere çocuk var olduğu her alanda farklı sebeplerle tehlikelere ve risklere açık ve bu nedenle de farklı şekillerde korunması gereken bir varlıktır. Örneğin, çocuklar internet kullanımında daha farklı tehlikelere maruz kalabilir, bu nedenle korunmaları için ilave tedbirler almak gerekir. Benzer şekilde çocuk spor etkinlikleri, müsabakaları ve eğitimi içerisinde de birçok farklı tehlikeyle karşı karşıya kalabilecektir. Çocukların spor eğitiminde ve müsabakaları esnasında karşılaştıkları tehlikelerden biri ise istismardır.

2. İstismar Nedir?

Futbolda Sporcu Esenliği ve Çocuk Koruma Talimatı kapsamında madde 3/1/(c) istismar, "fiziksel, psikolojik ve cinsel nitelikli olabilecek şekilde; ihmal, özensiz muamele, şiddet ve sömürünün her türüsü; birebir veya sanal olarak gerçekleşen her tür zararlı girişim başta olmak üzere; bir şeyin fazla veya yanlış kullanımı, ya da yetersiz girişimden dolayı ortaya çıkan zarar, hasar, zarar görme olasılığı ve bütün veya tek tek bu nedenlerden dolayı bir çocuğun gelişiminin zarara uğratılması" olarak tanımlanmıştır.

Bu tanıma ek olarak ayrıca madde 3/1/(ç-d-e-f-g-ğ) tek tek fiziksel istismar, cinsel istismar, duygusal istismar, dijital istismar, ihmal ve zorbalık tanımları yapılmıştır. Bu tanımları öğrenmek, bu hatalara düşmemek için bilgi sahibi olmaya ek olarak bu istismarların başkaları tarafından uygulandığının tespit edilebilmesi için de büyük önem arz etmektedir.

<p>Fiziksel İstismar Nedir?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Çocuklara vurmak, • Çocukları sarsmak, • Çocukları sallamak, • Çocuğa herhangi bir şey atmak/fırlatmak, • Çocuğu tekmelemek, • Çocukların canını yakabilecek kasti her türlü fiziksel eylem • Çocukların bedenine hasar veren veya verebilecek kasti her türlü fiziksel eylem, • Çocukların bedeninde iz bırakabilecek veya bırakmayacak kasti her türlü fiziksel eylem. 	<p>Cinsel İstismar Nedir?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Çocuklardan cinsel bölgelerinin gösterilmesinin istenmesi, • Çocuklarla pornografik içeriklerin paylaşılması, • Çocuklara pornografik içeriklerin seyrettirilmesi, • Çocukların uygunsuz biçimde hareket etmesinin istenmesi, • Çocuklardan cinsel hareketlere bakmasının istenmesi, • Çocukların cinsel hareketlere müdahil edilmesi, • Çocukların cinsel hareketlere teşvik edilmesi, • Fiziksel temas ve cinsel penetrasyon içeren veya içermeyen her türlü cinsel girişim, saldırı, sömürü ve benzeri faaliyetler.
<p>Duygusal İstismar Nedir?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Çocuğun yaşından ve gelişiminden daha ileri seviyede beklentiyle hareket etmek, • Çocuğa değersiz olduğunu söylemek, • Çocuğu değersiz hissettirmek, • Çocukların sevilmedikleri veya başkasını memnun etmedikleri sürece değerli olmadıklarını, sevilmeyeceklerini ve dışlanacaklarını düşündürecek davranışlar, • Çocukları korkutabilecek tüm davranışlar, • Çocukları tehlikede olduklarını hissetmelerine neden olabilecek tüm davranışlar. 	<p>Dijital İstismar Nedir?</p> <ul style="list-style-type: none"> • İnternet veya sosyal medya ortamlarında değişik yollarla; gizli veya açıktan, duygusal, zihinsel, ekonomik ve cinsel girişim, şiddet, saldırgan eğilim, sömürü, benzer paylaşım ve faaliyetleri.
<p>İhmal Nedir?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fiziksel, duygusal, cinsel ve gelişim sürecinin sekteye uğramasına sebep olabilecek şekilde, çocuğun temel duygusal ve fiziksel ihtiyaçlarının giderilmemesini veya kayıtsız kalınmasını/görmezden gelinmesini, • Hukuka aykırı ihmal sonucunun istenmemesine rağmen sonucun ortaya çıkmasında sair şekillerle gerekli özeni gösterilmemesini. 	<p>Zorbalık Nedir?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Daha üstün konumda ya da güçlü olanın karşısındakini -genellikle istediklerini yaptırmak amacıyla- etkilemesi, ezmesi ve gözünü korkutması.

2.1. Sporda Çocuk İstismarı Ne Şekillerde Karşımıza Çıkabilir?

UNICEF'in (2010:14) Sporda Çocuğu Şiddetten Koruma başlıklı Raporunda örneklendirdiği gibi sporda çocuk istismarı aşağıdaki hallerde karşımıza çıkabilir:

- Cinsiyet, vücut şekli veya performans ile ilgili psikolojik aşağılamalar veya küçük düşürmeler,
- Genç atletlerin yüksek performans sergilemeleri için gereksiz şekilde baskı altına alınması,
- Takıma seçilebilmek veya takımda ayrıcalık sahibi olmak için cinsel ilişkiye zorlanmak,
- Fiziksel sakatlığa veya cinsel aşağılamaya sebebiyet veren takıma giriş ritüelleri,
- Anoreksiya veya diğer sağlık sorunlarına yol açabilecek, beslenme alışkanlıklarına veya rejimlere maruz bırakılmak,
- Sporcunun performansını artırmaya yönelik dayak veya diğer fiziksel cezalandırmalar,
- Ekstrem ortamlarda risk almaya zorlanarak sakatlık yaşatılması,
- Doping veya performans artırıcı maddelerin kullanılması,
- Alkol veya bağımlık yapan maddeleri kullanılmaya yönelik akran baskısı,
- Genç atletleri sakatlıklarına rağmen oynamaya zorlamak,
- Fiziksel egzersizin ceza olarak kullanılması,
- Yeterli dinlenme ve özeninin sunulmaması.

UNICEF'in örneklerine ek olarak aşağıdaki sporda istismar hallerinden de bahsedebiliriz:

- Takım arkadaşları veya antrenörleri tarafından bir çocuğa onu psikolojik olarak etkileyebilecek takma isimlerin takılması,
- Çocuğun velisinin yazılı onayı dışında fotoğrafının veya videosunun çekilmesi,
- Çocuğun velisinin onayı olmasına rağmen fotoğraf/video çekilmek istemeyen çocuğun fotoğraf/video çekilmeye zorlanması,
- Takımdaki yaşça küçük sporcuların bazı haklardan (müsabaka sonrası duş almak gibi) mahrum bırakılması,
- Takımdaki bir çocuğun saçını uzatması veya kısaltması yönünde yoğun baskı kurulması,
- Çocukların maddi durumları nedeniyle ayrımcılığa uğraması.

2.2. İngiltere Futbolu Örneği ve Çocukların Cinsel İstismarına İlişkin Clive Sheldon Raporu (Sheldon, 2021)

16 Kasım 2016'da eski futbolcu Andy Woodward 43 yaşındayken, spor gazetecisi Daniel Taylor ile yaptığı röportajda 11 yaşından itibaren koçlarından biri tarafından istismara uğradığını ve nihayet bu konuda konuşabildiğini ve diğer mağdurlarında konuşmaya başlayacağını umduğunu açıkladı. Bu röportajın The

Guardian’da yayınlanmasının ardından diğer istismar mağdurları da Andy Woodward’ı takip ederek bir bir açıklama yapmaya başladı. Bunun üzerine İngiltere Futbol Federasyonu (FA) bu hususta bir inceleme başlatmaya ve çocukların spor içerisinde uğradığı cinsel istismarı araştırmaya karar verdi, bu amaçla da Hukukçu Clive Sheldon’ı bu konuda bir rapor hazırlamak için görevlendirdi.

Clive Sheldon raporunda 1970 ve 2005 yılları arasında yaşananları analiz etti, 200’den fazla tanıkla mülakatlar gerçekleştirildi, binlerce sayfa evrak incelendi ve raporun tamamlanması 4 yıl sürdü. Ekleri hariç 710 sayfa olan bu rapor, örneklerle çocukların nasıl cinsel istismar mağduru olduklarını detaylı şekilde ele aldı. Bu raporda Chelsea, Aston Villa, New Castle, Manchester City gibi birçok kulüpte istismarlar yaşandığı ve kimi zaman söylenti olarak duyulan hususların aslında birer uyarı fişeği olduğu fakat üzerine gidilmediği için gerçeklerin ortaya çıkmasını engellediği ve başka çocukların da mağdur olmasına neden olduğu açıklanmıştır. Bu rapor dahi tek başına sporda çocuk korumanın önemini ve bu alandaki düzenlemelere ve eğitimlere olan ihtiyacı gözler önüne sermektedir.

2.3. “Futbolda Sporcu Esenliği ve Çocuk Koruma Talimatı” Nedir? Kimleri Kapsar?

16 Kasım 2016’da eski futbolcu Andy Woodward’un The Guardian’a yaptığı açıklamalardan yaklaşık 14 gün sonra Türkiye Futbol Direktörü Fatih Terim de kendisine yöneltilen bir soru üzerine “*Göreve gelir gelmez, bu konuyla ilgili bir birim oluşturulması talimatını verdim. Bu projeyi uygulamaya başladığımızda çok daha zor, büyük ve derin bir sorun ile karşı karşıya olduğumuzu gördük. Fiziksel ve duygusal istismardan daha önemlisi cinsel istismar da bir hayli fazla*” şeklinde bir açıklamada bulundu. Terim, aynı basın açıklamasında farkındalık çalışmalarının yapıldığını, UEFA A ve B kurslarına katılan antrenörlere çocuk koruma eğitimlerinin verildiğini, Mesleki Davranış Kodu Bildirgesi imzalatıldığını ve Gelişim Ligleri’ne katılım gösteren kulüplere Esenlik ve Çocuk Koruma Programı oluşturulması zorunluluğu getirildiğini de belirtti (Cumhuriyet Gazetesi, 2016).

Türkiye Futbol Federasyonu, 2013 yılında “Esenlik ve Çocuk Koruma Birimi”ni kurduktan 10 sene sonra 2023 yılında Futbolda Sporcu Esenliği ve Çocuk Koruma Talimatı’nı hazırlamış ve yayınlamıştır.

Futbolda Sporcu Esenliği ve Çocuk Koruma Talimatı Madde 2, Türkiye Futbol Federasyonu’nu, TFF’ye bağlı kulüpleri, futbol okullarını, kulüp başkanlarını, onursal başkanlarını, yöneticilerini ve çalışanlarını, müsabaka görevlilerini, amatör ve profesyonel futbolcuları, teknik adamları, müsabaka organizatörlerini, futbol menajerlerini, taraftarları, bir müsabaka veya etkinlik

kapsamında görevlendirilmiş kişileri ve bir kulüpte tescilli olsun veya olmasın futbolla ilgili her türlü faaliyette bulunan diğer kişileri kapsar.

2.4. Futbolda Sporcu Esenliği ve Çocuk Korumanın Temel İlkeleri Nelerdir?

Futbolda Sporcu Esenliği ve Çocuk Koruma Talimatı'na (madde 4) göre

- Tüm süreçlerde *çocuğun üstün yararı*⁹ gözetilir.
- Futbol çocuklar için güvenli olmalıdır.
- Futbolda çocukların menfaatine hareket edilir.
- Çocukların futboldan keyif almaları sağlanmalıdır.
- BM Çocuk Hakları Sözleşmesinde belirtilen çocuk hakları her durumda ve her zaman göz önünde bulundurulur.
- Kuralların, herhangi bir yaş, cinsiyet, cinsel yönelim, ırk, sosyal konum, inanç, yetenek düzeyi veya engel durumu gibi hususlarda ayırım yapılmaksızın, tüm çocuklara uygulanır.
- Çocuk Koruma faaliyetlerinin hepsi, şeffaflık ve açıklık içinde yapılır.
- Çocuk koruma faaliyetlerinde, çocuğun üstün yararı ile kurum veya kişilerin itibarı gözetilir.
- Üst düzey merciler ve bilmesi gerekenler dışındakilerle dosya bilgisi paylaşılmaz.
- Çocuk koruma, ilgili herkesin sorumluluğundadır.
- Çocukların esenliği ve güvenliği konusunda edinilen her türlü bilgi ve endişenin ivedilikle dikkate alınması gerekir.
- Öncelikle çocuğun, sonrasında futbolun ve kurum çalışanlarının zarar görmemesi açısından ivedilikle aksiyon alınarak risk azaltılır.
- Çocukların yaşam, güvenlik, sağlık ve gelişme haklarına saygı gösterilir.
- Tüm süreçler, mahremiyet ve kişisel verilerin korunması hakkına uygun şekilde işletilir.
- Ayrımcılığa uğramama hakkına uygun olarak çocuklar ayrımcılıktan korunur.
- Çocuğun doğrudan veya dolaylı olarak kullandığı dijital ürün ve hizmetlerin tasarım aşamasından itibaren çocuğun üstün yararı ve esenliği gözetilir.

⁹ Futbolda Sporcu Esenliği ve Çocuk Koruma Talimatı'nın 3. maddesine göre **Çocuğun Üstün Yararının Gözetilmesi İlkesi**, çocuğun Birleşmiş Milletler Çocuk Hakları Sözleşmesinde tanımlanan bütün haklardan tam ve etkin bir şekilde yararlanmasını ve bütünsel gelişimini sağlamayı amaçlayan, çocukla ilgili yapılan bütün faaliyetlerde öncelikle bu amacın dikkate alınmasını zorunlu kılan ilkeyi ifade eder.

3. Futbolda Sporcu Esenliği ve Çocuk Koruma Talimatında Düzenlenen Temel Yükümlülükler Nelerdir?

Futbolda Sporcu Esenliği ve Çocuk Koruma Talimatı'nın kapsamına giren tüm paydaşların bu talimatı detaylı şekilde incelemesi, öğrenmesi ve benimsemesi gerekmektedir. Bunu söylemekle birlikte aşağıda talimatta düzenlenen temel yükümlülükler ele alınacaktır.

Şekil 1: Futbolda Sporcu Esenliği ve Çocuk Koruma Talimatı, Madde 5, 8, 10



3.1. İhbar Yükümlülüğü Nedir?

Futbol paydaşları, talimatla korunan değerlere yönelik herhangi bir vakanın oluştuğu veya ihlalin gerçekleştirildiğinden haberdar olmaları halinde, TFF Sporcu Esenliği ve Çocuk Koruma Kurulu'na bu konuda ihbarda bulunmakla yükümlüdür (Madde 5/2).

Futbolda Sporcu Esenliği ve Çocuk Koruma'nın korumayı amaçladığı değerlere yönelik tüm ihlaller ve ihmali davranışlara, ivedilikle müdahale edilmeli ve eylemin soruşturulmasına ilişkin her türlü bilgi ve belge, Futbolda Sporcu Esenliği ve Çocuk Koruma Talimatı'nda öngörülen şekilde ilgili mercilerle paylaşılmalıdır (Madde 5/4).

Türkiye Futbol Federasyonu, ihbarların TFF Sporcu Esenliği ve Çocuk Koruma Kurulu'na iletilebilmesi için bir form hazırlamıştır, bu form

Futbolda Sporcu Esenliği ve Çocuk Koruma Talimatı'nın ekinde ve Türkiye Futbol Federasyonu internet sitesinde yer almaktadır. Bu form gizlidir, formda tehlikede olan çocuk, çocuğun velisi/vasisine ait bilgiler ve şikâyete konu vakaya ilişkin doldurulması gereken alanlar mevcuttur. Bu alanların doldurulmasına ek olarak, vakanın fark edilmesi sırasında elde edilmiş tüm delillerin forma eklenmesi de sürecin hızlandırılması için faydalı olacaktır.

TFF Sporcu Esenliği ve Çocuk Koruma Kurulu, kendisine yapılan ihbar, şikâyet ve başvurularla ilgili olarak her türlü resmi ya da özel kuruluş, kurum veya kişilerden ve adli mercilerden bilgi ve belge isteyebileceğ; gerektiğinde müsabakada görevli hakemleri, gözlemcileri, temsilcileri, ilgili futbolcuları ve yöneticileri, aracı kişileri ve bunların dışında olayın aydınlatılmasına yardımcı olabilecek kişileri çağırıp dinleyebilecektir (Madde 8/2).

Futbolda Sporcu Esenliği ve Çocuk Koruma Talimatında ihbar sürecinde tüm işlemlerin gizlilik esasına dayalı olarak gerçekleştirileceği düzenlenmiş (Madde 8/2) ise de ihbarı yapan kişinin kimliğinin gizli kalıp kalmayacağı hususu açıkça düzenlenmemiştir, eğer ihbar nedeniyle oluşabilecek, öngörebileceğiniz, şikayetçi olarak kimliğinizin gizli kalmasını gerektiren bir durum olduğunu düşünüyor iseniz, bu durumda ilgili ihbarınızda bu durumu belirtebilir ve gizlilik gerekçenizi açıklayabilirsiniz. TFF Sporcu Esenliği ve Çocuk Koruma Kurulu'nun veya Türkiye Futbol Federasyonu'nun bu talebinize karşı nasıl bir uygulama yapacağı net olmamakla birlikte hassas durumların bildirilmesinin faydalı olacağı kanaatindeyiz. Ayrıca talimat uyarınca her şekilde çocuğun üstün yararını gözetmek zorunda olduğunuzu, ihbar yükümlülüğünüzün bulunduğunu ve Türk Ceza Kanunu kapsamında da suçu bildirme yükümlülüğünüz olduğunu da unutmamız. (Bu husus aşağıda detaylı şekilde ayrıca açıklanacaktır.) Ayrıca kulüpler, kulüp yöneticileri ve tüm tüzel kişiler, TFF Sporcu Esenliği ve Çocuk Koruma Kurulu'nun görevini yerine getirebilmesi için her türlü bilgi, belge ve delile ulaşılması konusunda gereken yardımı yapmakla yükümlüdürler (Madde 8/9).

3.2. Türk Ceza Kanunu Kapsamında Suçu Bildirmeme Suçu Nedir?

Suçu bildirmeme suçu, 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nun 278. maddesinde düzenlenmiştir, bu maddeye göre işlenmekte olan bir suçu yetkili makamlara bildirmeyen kişi, 1 (bir) yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır. İşlenmiş olmakla birlikte, sebebiyet verdiği neticelerin sınırlandırılması halen mümkün bulunan bir suçu yetkili makamlara bildirmeyen kişi de 1 (bir) yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır. Mağdurun 15 (onbeş) yaşını bitirmemiş bir çocuk,

bedensel veya ruhsal bakımdan engelli olan ya da hamileliği nedeniyle kendisini savunamayacak durumda bulunan kimse olması halinde ise verilecek ceza, yarı oranında artırılır.

Kamu görevlisinin ve sağlık mesleği mensuplarının¹⁰ suçu bildirmeme suçunu işlemesi Türk Ceza Kanunu'nda ayrıca düzenlenmiştir. Türk Ceza Kanunu'nun 279. maddesine göre kamu adına soruşturma ve kovuşturmayı gerektiren bir suçun işlendiğini göreviyle bağlantılı olarak öğrenip de yetkili makamlara bildirimde bulunmayı ihmal eden veya bu hususta gecikme gösteren kamu görevlisi, 6 (altı) aydan 2 (iki) yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır ve suçun, adli kolluk görevini yapan kişi tarafından işlenmesi halinde, verilecek ceza yarı oranında artırılır. Türk Ceza Kanunu'nun 280. maddesine göre görevini yaptığı sırada bir suçun işlendiği yönünde bir belirti ile karşılaşmasına rağmen, durumu yetkili makamlara bildirmeyen veya bu hususta gecikme gösteren sağlık mesleği mensubu, 1 (bir) yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır.

Ayrıca, TFF Sporcu Esenliği ve Çocuk Koruma Kurulu, talimata konu ihlallerle ilgili adli soruşturma açılmadığını tespit etmesi halinde durumu yetkili adli mercilere bildirmekle yükümlüdür (Madde 8/3).

3.3. Özenli İstihdam ve Görevlendirme Yükümlülüğü Nedir?

Türkiye Futbol Federasyonu'na tescilli tüm kulüpler, kulüp personellerinin seçiminde ve görevlendirilmesinde Futbolda Sporcu Esenliği ve Çocuk Koruma Talimatı kapsamındaki ilkeler ile korunması amaçlanan değerleri göz önünde bulundurmakla yükümlüdür (Madde 5/4).

Çocuklarla çalışacak ücretli veya gönüllü çalışanlardan talep edilecek evraklar Futbolda Sporcu Esenliği ve Çocuk Koruma Talimatı'nda sayılmıştır, bu evraklar arasında her sene yeniden alınacak adli sicil bilgisi, ikametgâh belgesi, referans mektupları, çalışma geçmişine ilişkin bilgiler, çoklu kişilik envanteri sonucu ve TFF Sporcu esenliği ve çocuk koruma kural ve düzenlemelerine uyacağını kabul ettiğine dair yazılı taahhütname yer almaktadır.

TFF'ye tescilli tüm kulüpler, TFF Sporcu Esenliği ve Çocuk Koruma Kurulu ile koordinasyonda bulunmak ve önleyici ve koruyucu çalışmalar ile bu talimatın uygulanmasının sağlanması amacıyla bünyelerinde çalışan en az bir uzman personelini Kulüp Sporcu Esenliği ve Çocuk Koruma Yetkilisi olarak görevlendirmek zorundadır; Kulüp Sporcu Esenliği ve Çocuk Koruma Yetkilisi'nin görev tanımı Talimatta düzenlenmiştir (Madde 10).

¹⁰ TCK Madde 280/(2): Sağlık mesleği mensubu deyiminden tabip, dış tabibi, eczacı, ebe, hemşire ve sağlık hizmeti veren diğer kişiler anlaşılır.

3.4. Adli Süreç Bildirim Yükümlülüğü Nedir?

Çocuklarla çalışan kişilerin yüz kızartıcı suç veya çocuğa karşı her seviyede şiddet olaylarıyla ilgili Türk Ceza Kanunu veya diğer kanunlar kapsamında soruşturma, şikâyet, derdest yargılama veya kesinleşmiş mahkeme ilamının olmasının tespit edilmesi halinde durum derhal kişinin kendisi veya durumu öğrenen, kulübü veya diğer paydaşlarca TFF Sporcu Esenliği ve Çocuk Koruma Kurulu'na bildirilmelidir (Madde 5/4).

Bu yükümlülük ile TFF Sporcu Esenliği ve Çocuk Koruma Kurulu'nun futbolun paydaşlarının devam eden ve çocuk koruma değerleri ile çelişki içerisinde olabilecek adli süreçlerini takip edebilmesi amaçlanmaktadır. Suçun kesinleşip kesinleşmemesi ve ceza yargılamasının hangi aşamada olduğundan bağımsız şekilde TFF Sporcu Esenliği ve Çocuk Koruma Kurulu'na bilgilendirme yapılmalıdır.

Ayrıca yukarıda açıklandığı üzere tüm çalışanlardan her sene Adli Sicil Belgesi alınması gerektiği de unutulmamalıdır, alınan bu belgeler Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında özel nitelikli kişisel veri niteliğinde olduğu için özel nitelikli kişisel verilere özel güvenlik tedbirleri alınarak Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'na uygun şekilde toplanmalı ve saklanmalıdır.

4. Çocuğun Yalnız Kalmaması Kuralı Nedir?

Futbolda Sporcu Esenliği ve Çocuk Koruma Talimatı'nda antrenmanlar, sağlık kontrolleri ve doping kontrolleri için çocuğun yalnız kalmaması kuralı getirilmiştir (Madde 5/5-6-7). Bu kapsamda paydaşlar aşağıdaki şekilde hareket etmelidir:

- Çocuklarla bire bir çalışmalardan mümkün olduğunca kaçınılmalıdır.
- Çalışmalar ve paylaşımlar en az iki yetişkinin gözetiminde gerçekleştirilmelidir.
- İki yetişkinin mevcut olmadığı hallerde, çalışmalar herkesin görebileceği açık alanlarda veya en az iki çocuğun mevcut olduğu bir ortamda gerçekleştirilmelidir.
- Asgari kişi sayısının sağlanamaması durumunda, söz konusu etkinlik iptal edilmelidir.
- Çocuğun, kendisine yapılacak sağlık müdahalesi sebebiyle bir yetişkin ile bire bir görüşmesi gerektiği durumlarda; çocuğun velisi veya vasisi yanında bulunmalıdır.
- Sağlık müdahalesinde çocuğun velisi veya vasisinin mevcut olmaması durumunda, sağlık müdahalesine çocuğun kendisinin seçtiği bir kişinin daha bulunması gerekir. (Bu kişi bir yetişkin olabileceği gibi başka bir

çocuk olabilecektir, önemli olan husus bu kişinin sağlık müdahalesinde bulunacak çocuk tarafından seçilmiş olmasıdır.)

- Reşit olmayan bir futbolcudan doping kontrolü için alınacak idrar numunesi, ancak kendi takımından bir erişkinin gözetiminde, numune alacak yetkili ile yalnız olmadan alınmalıdır.
- Çocuğun takımından birini ısrarla istememesi halinde, doping numunesi almakla yetkili kişinin yanında başka bir erişkinin eşlik etmesi suretiyle işlem yapılmalıdır.

5. İdari Tedbir Kararı Nedir? Hangi Sonuçları Doğurur?

TFF Sporcu Esenliği ve Çocuk Koruma Kurulu, kendisine yapılan ihbar, şikayet veya başvuru üzerine, çocuğa yönelik bir eylemin gerçekleşip gerçekleşmediği, zarar meydana gelip gelmediği veya zarar riskinin bulunup bulunmadığını değerlendirerek başvuruyu ciddi bulması halinde kişiler hakkında soruşturmanın her aşamasında soruşturma tamamlanıncaya kadar idari tedbir vermeye yetkilidir (Madde 8/5); tedbir kararı vermesi durumunda, tedbir kararı ilgili kişiye ve kişinin bağlı olduğu kulübe veya ilgili kuruma bildirilir (Madde 8/6).

TFF Sporcu Esenliği ve Çocuk Koruma Kurulu vakalarda tedbir kararına karar verebileceği gibi soruşturmanın her aşamasında ilgili tedbirleri kaldırma kararı da verebilecektir ve tedbir kararlarına karşı itirazlar yetkili Disiplin Kurulu'na karşı itiraz edilebilecektir (Madde 8/7).

TFF Sporcu Esenliği ve Çocuk Koruma Kurulu tarafından hakkında idari tedbir verilen kişi, tedbir kararı kaldırılana kadar veya hakkında kesin bir ceza hükmü tesis edilene kadar

- Futbol müsabakalarına iştirak edemez,
- Hakemlik, temsilcilik, gözlemcilik, saha komiserliği yapamaz,
- TFF veya kulüp yöneticisi, idari ve teknik görevlisi olarak müsabakalarda görev alamaz,
- Kulüp mensubu olarak futbola ilgili idari, sportif veya sair hiçbir faaliyette bulunamaz,
- Antrenmanlara katılamaz ve stadyumlara giremez (Madde 8/8).
-

5.1. Tedbir Kararına Uyulmamasının Sonuçları Nelerdir?

TFF Sporcu Esenliği ve Çocuk Koruma Kurulu tarafından verilen idari tedbir kararına uyulmadığı takdirde,

- Uymayan kişiler hakkında ilgili disiplin kurulu tarafından en az 1 yıl hak mahrumiyetine veya lisansın iptali cezası verilir,

- İlgili kulüplere idari para cezası verilir,
- Verilen cezaya rağmen tedbir kararını uygulamamaya devam eden kulüp hakkında ligden ihraç kararı verilebilir (Madde 11).

6. Sporda Çocuk Koruma Politikaları Nasıl Olmalıdır?

İngiltere’de 1884 yılında kurulan ve çocukların tüm alanlarda korunması amacıyla çalışan Çocuklara Karşı Zulmü Önleme Ulusal Derneği’ne (NSPCC: National Society for the Prevention of Cruelty to Children) bağlı olarak 2001 yılında kurulan Sporda Çocuk Koruma Birimi’ne (CPSU: Child Protection in Sport Unit) göre çocuğun refahı ve güvenliği için risk teşkil eden hallerin ortaya çıkması halinde takip edilecek adımları net bir şekilde gösteren politikalar ve prosedürler aşağıdaki şekilde hazırlanmalıdır (Standards for Safeguarding and Protecting Children in Sport, 2018:6):

- 18 yaş altı gençlerle çalışan tüm organizasyonların bir Çocuk Koruma Politikası olmalıdır.
- Politikada, çocuğun refahı ve güvenliği için risk teşkil eden hallerin ortaya çıkması halinde takip edilecek adımları açık ve belirsizliğe yer vermeyecek şekilde düzenleyen prosedürler tanımlanmalıdır.
- Organizasyonun çocuk koruma politikası, prosedürü ve yaklaşımları mevzuata uygun olmalıdır.
- Politika ve prosedürler kolaylıkla anlaşılacak şekilde kaleme alınmalı ve ilgili tüm taraflara bildirilmeli ve dağıtılmalıdır.
- Politika ve prosedürler üst yönetimler tarafından benimsenmeli ve desteklenmelidir.
- Politika ve prosedürler tüm çalışanlar ve gönüllüler için zorunlu kılınmalıdır.
- Politika en az 3 yılda bir gözden geçirilmelidir, ayrıca mevzuatta ve şirket yapısında önemli değişiklik olması halinde de gereğince revize edilmelidir.
- Politika içerisinde politikanın kimlere uygulandığına, istismarın ve kötü muamelenin tanımına, politikanın hazırlanma ve yayınlanma tarihine ve gözden geçirme sürelerine açıkça yer verilmelidir.
- Politika kapsamında ilgili organizasyon nezdinde bir Çocuk Koruma Sorumlusu atanmalıdır.
- Politika içerisinde kendisinin veya bir arkadaşının istismara uğradığını beyan eden çocuğa nasıl yaklaşılacağı ve nasıl cevap verileceği ile bir çalışana veya gönüllüye karşı dile getirilen iddialara nasıl cevap verileceği hususlarında yönlendirmeler yer almalıdır.

7. Sporda İstismar ve Kötü Muameleyi Engellemek İçin Alınabilecek Tedbirler Nelerdir?

İngiltere Sporda Çocuk Koruma Birimi'ne (CPSU: Child Protection in Sport Unit) göre spor kurumları ve organizasyonları içerisinde çocukların istismardan ve kötü muameleden korunması için aşağıdaki tedbirler alınmalıdır (Standards for Safeguarding and Protecting Children in Sport, 2018:8):

- Çocuklarla doğrudan iletişimi olacak kişilerin istihdam süreçlerinde en az iki referans istenmelidir.
- Tüm çalışanlar ve gönüllüler, çocuklarla çalışmaya başlamadan önce Çocuk Koruma Mevzuatı hakkında ve organizasyon Çocuk Koruma kuralları hakkında bilgilendirilmelidir.
- Geziler, seyahatler ve etkinlikler için özel risk analizi süreçleri yürütülmeli ve riskli süreçler tespit edilmelidir.
- Çocuklarla iletişim halinde olacak, onlarla konuşacak kişilerin işe alım süreçlerinde adli sicil kaydı talep edilmelidir.
- Telefonların, fotoğraf makinelerinin ve sosyal medya uygulamaların kullarımlarına ilişkin kurallar belirlenmeli ve bu kurallar hem çocuklarla hem de ilgili çalışanlarla paylaşılmalıdır.

Kaynakça

- 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu. (2001, Aralık 8). 24607 sayılı Resmi Gazete. 10.08.2023 tarihinde www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.4721.pdf'den erişilmiştir.
- 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu. (2004, Ekim 12). 25611 sayılı Resmi Gazete. 10.08.2023 tarihinde www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.5237.pdf'den erişilmiştir.
- 5395 sayılı Çocuk Koruma Kanunu. (2005, Temmuz 15). 25876 sayılı Resmi Gazete. 10.08.2023 tarihinde www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.5395.pdf'den erişilmiştir.
- Aydın H. ve Gül Ö. (2019). Sporda Uluslararası Çocuk Koruma Programlarının Türkiye Ekseninde Değerlendirilmesi. *ASOS Journal: Journal of Academic Social Science*, Sayı: 89, 558-581, dx.doi.org/10.16992/ASOS.14809
- Birleşmiş Milletler Çocuk Hakları Sözleşmesi. UNICEF Türkiye İnternet Sitesi. 7 Ağustos 2023 tarihinde www.unicef.org/turkiye/%C3%A7ocuk-haklar%C4%B1na-dair-s%C3%B6zle%C5%9Fme'den erişilmiştir.
- Fatih Terim'den Cinsel İstismar Açıklaması. (2016, Kasım 30). *Cumhuriyet Gazetesi*. 17 Ekim 2023 tarihinde www.cumhuriyet.com.tr/haber/fatih-terimden-cinsel-istismar-aciklamasi-638026 'den erişilmiştir.
- Futbolda Sporcu Esenliği ve Çocuk Koruma Talimatı Yayınlandı. (2023, Şubat 17). Türkiye Futbol Federasyonu Resmi İnternet Sitesi. 7 Ağustos 2023 tarihinde www.tff.org/default.aspx?pageID=687&ftxtID=39610'den erişilmiştir.
- Standards for Safeguarding and Protecting Children in Sport. (2018). Child Protection in Sport Unit Official Website. 18 Ekim 2023 tarihinde https://thecpsu.org.uk/media/445556/web_cpsustandards.pdf'den erişilmiştir.
- Protecting Children From Violence In Sport, A Review With A Focus On Industrialized Countries. (Temmuz 2010). United Nations Children's Fund (UNICEF). 7 Ağustos 2023 tarihinde www.unicef-irc.org/publications/pdf/violence_in_sport.pdf'den erişilmiştir.
- Sheldon, C. (2021). *Independent Review into Child Sexual Abuse in Football 1970-2005*. The FA. 7 Ağustos 2023 tarihinde www.thefa.com/-/media/thefacom-new/files/about-the-fa/sheldon-report/independent-review-into-child-sexual-abuse-in-football-1970-2005.ashx'den erişilmiştir.
- Türkiye Futbol Federasyonu Futbolda Sporcu Esenliği ve Çocuk Koruma Talimatı. (2023, Şubat 17). Türkiye Futbol Federasyonu Resmi İnternet Sitesi. 7 Ağustos 2023 tarihinde www.tff.org/Resources/TFF/Documents/TALIMATLAR/Futbolda-Sporcu-Esenligi-ve-Cocuk-Koruma-Talimatı.pdf'den erişilmiştir.

SPORDA ERDEM VE DEĞERLER EĞİTİMİ

Hülya ÜNLÜ¹¹

Özet

Değerler bireylerin hayatlarına kılavuzluk eden karakteristik özelliklerine etkisi olan inançlardır. Toplumdan topluma, kültürden kültüre değişkenlik gösteren değerler bireylerin davranışlarının farklı olmasına, olaylara yaklaşımların değişkenlik göstermesine neden olmaktadır. Bu değerlerin öğretilmesinde ve gelecek nesillere aktarılmasında en önemli araçlardan biri de spordur. Branşı fark etmeksizin spor doğasında olan sosyal etkileşim ile değer eğitimi gerçekleştirilebileceği toplumsal bir uyum ve toplumun devamlılığı, yani kültürel aktarımın sağlanması sürecinde önemli bir alandır. Spor ile birey kendi yeteneklerini keşfetmekle kalmaz karşısındaki kişiyi de tanıma fırsatı bulduğu herkese eşit koşullar sağlar. Birey spor ile kazanmayı, kaybetmeyi kabul etmeyi, rakibi tebrik etmeyi ve kural yürütücülere saygı göstermesi gerektiğini öğrenir. Kazanımlarının iyi planlandığı bir spor aktivitesi ile bireye; arkadaşlığı, hakkını savunmayı, adil olmayı, saygılı olmayı, yardımlaşmayı, kazanma ve kaybetme durumları ile baş edebilmeyi, empati kurmayı, duygularını kontrol etmeyi ve yardımseverlik gibi birçok sosyal ve ahlaki davranışları öğrenir. Kazanımlarının iyi planlandığı bir antrenmanda sporcu arkadaşlığı, saygılı olmayı, hakkını savunmayı, yardımlaşmayı, adil olmayı, kazanma ve kaybetme durumları ile baş edebilmeyi, duygularını kontrol etmeyi, empati kurmayı ve yardımseverlik gibi birçok sosyal ve ahlaki davranışları öğrenir. Bu çalışmada sportif erdem ve değerlerin ne olduğu, değer eğitimi ve spor aracılığı ile değerler eğitimi ile ilgili mevcut literatür sunulmuş, spor aracılığı ile değerler eğitimi ele alan çalışmalara değinilmiş ve futbol özelinde değer eğitiminden bahsedilmiştir. Sonuç olarak değer eğitiminde sporun muazzam bir eğitim aracı olduğu üzerinde durulmuş ve bu yönde öneriler verilmiştir.

1. Giriş

Sporun içinde erdem ve değer kavramlarının varlığından ve eğitimden bahsetmeden önce erdem ve değer kavramları üzerinde durmak gerekmektedir. Türk Dil Kurumu (2023) erdemi, ahlakın övdüğü iyi olma, alçak gönüllülük, yiğitlik, doğruluk vb. niteliklerin genel adı; fazilet olarak tanımlanmaktadır. Erdem düzgün kurallara uygun, kural ve ilkelerden sapmayan, iyi güzel gibi kavramları etrafında toplayandır. Herhangi bir uğraşta dürüst davranmak, hak

¹¹ Dr. Öğretim Üyesi, İstanbul Gedik Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi Spor Yöneticiliği Bölümü, hulu.unlu@gmail.com

gözetmek, mertçe yaşamak anlamına gelmektedir (Erdemli, 2021). Spor içinde erdemden söz edersek sportif erdem karşımıza çıkmaktadır. “Sportif Erdem”in İngilizce karşılığı Fair Play olarak karşımıza çıkmaktadır. Spor bağlamında “Fair” oyunu düzenleyen kuralların üzerinde bulunan, ama oyunun içinde ve oyunun güzelliklerinden doğan bir kuraldır; oyun kuralları içinde yazılı olarak işlemediği için kavranamayan fakat spor yapanları göz önünde bulundurup, bir gereksinme ve onur olarak kabul edilen, sözcüklerle dile getirilemeyen fakat tüm koşullar açısından eşit görme isteğidir (Erdemli, 2008; Güllü, 2018). Erdemli (2021)’ye göre; “Sportif Erdem” iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Kurallara ilişkin sportif erdem ve yaşama ilkesi olarak sportif erdem. Kurallara ilişkin sportif erdem oyunun kurallarına uyma, herhangi bir nedenle kurallardan sapmama durumunu tanımlamak için kullanılır. “Sportmence” diye tabir edilen sözcük bu tür durumları tarif etmek için dile getirilmektedir. Toplumsal yaşamda ise her insan düzeni oluşturan kurallara riayet ederek düzene uymayı başarabilir. Bu, bireyin kendisi için bir görev, başkaları için ise bir haktır (Erdemli, 2021; Sezen-Balçıkanlı, 2010). Sportmenlik kavramına baktığımızda ise; bu konudaki yaygın anlayış genellikle spordaki sosyo-ahlaki ilişkiler hakkında standartlarla alakalıdır. Sportmenlik, spor ruhuna uygun olarak nasıl davranılacağını ileri süren erdemli davranışsal eğilimleri anlatmaktadır (Stornes ve Bru, 2002). Bu erdemli davranışsal eğilimler bireylerin ve buldukları toplumları sahip oldukları ve benimsedikleri değerler ile oluşmakta ve gelişmektedir.

Değer kavramının ne olduğuna baktığımızda tek ve herkes tarafından kabul gören ortak bir tanıma ulaşmak güçlüğü karşımıza çıkmaktadır. Ekonomi, felsefe, antropoloji, psikoloji, sosyoloji ve din gibi birçok alanın ortak kavramı olmasından dolayı değerler tanım olarak alanyazında farklı yönleri ile ele alınmıştır (Ulusoy ve Dilmaç, 2012; Aşıcı, 2009; Bardi ve Schwartz, 2003; Schwartz, 2006). Değerler, bireylerin yaşamlarını sürdürdüğü toplumdan topluma, bağlı oldukları kültürden kültüre ve coğrafyadan coğrafyaya farklılık gösterebilmektedir (Mehmedoğlu, 2006). Değerler bireyler tarafından farklı algılanabildiği gibi tüm evren tarafından kabul edilen evrensel değerler de vardır. Scwartz (1992) değerleri bireylerin hayatlarına kılavuzluk eden olarak tanımlamaktadır. Genç ve Beldağ’a (2020) göre ise; “bir şeyin ne kadar istendiği veya istenmediği hakkındaki inançtır”. Türk Dil Kurumu (2023) değerleri, bir şeyin önemini belirten soyut bir ölçü, ona değer karşılık, kıymet olarak tanımlamıştır. Toplumsal hayatın kontrol mekanizması, dünyaya bakış açısı, bireyler arasındaki ilişkileri düzenleme, seçme, karar verme ve bir şey ile ilgili değerlendirme ölçütü oluşturma ve sürecini belirleme, insanları algılayış biçimi, bireyin hayatına yön verme ve düzenleme işlevine sahiptir. Toplumların devamlılığını sağlayan, kültürel beraberliği ve bunun kuşaklar arası

aktarılmasının sağlanmasında değerler önemli noktada yer almaktadır (Akyol, 2010; Sağlam, 2021). Sporun içinde bulunan değerlere baktığımızda, oyun ya da sportif branşın kurallarına, kural yürütücülere saygı duymak, hakça mızıkçılık etmeden oyunun içinde bulunmak gibi toplumsal davranışları içerir. Sportif erdemlilik olarak da tanımlanan bu davranışlar kolayca gerçekleşebileceği düşünülür fakat bireyler eşit koşullarda yarışmalar da kendi karakteristik özellikleri ve sahip oldukları toplumsal değeri ile ortaya koydukları davranışlar değişkenlik gösterebilir. Bireylerin toplumsal ahlak uyarınca sahip oldukları belirli değerler vardır ve bu değerler doğrultusunda ortaya koydukları davranışlara sahiptirler. Bu bakımdan bakıldığında sporun içerisinde renkli bir bütünlük görülür. Bireylerin yaşadıkları sıkıntılar, sevinçler, acılar, kederler, umutlar, tasarımlar, beklentiler, başarılar veya başarısızlıklar, girişimleri gibi hepsi bütünlüğün içindedir. Arada farklılıklar, sapmalar olsa da birey onu farklı biçimlerde kendisine uydurur.

İnsan spor ile kendi beden ve zihinsel gücünü zorlar, onu aşmak ister bunun için dürtüleri de devreye girebilir; rekor kırmak, yenilmek ya da yenmek gibi. Birey bunun için zihinsel ve bedensel gücünü geliştirmek ve kullanmak zorundadır. Başarıya ulaşamazsa yenilgiyi ve kendisini yenenin üstünlüğünü kabul etmeli ve anlayışla karşılamalı ve hoşgörü ile yaklaşmalıdır. Sporun bir oyun ve neşe veren bir aktivite ortaya koymasının burada işlevi büyüktür. Spora ilişkin ilkeler dışarıdan verilmez, bireyin dünya görüşü yaşam anlayışı yani Olimpizm ile belirlenir. Bunlar sporun yapısında bulunan ve oradan çıkartılan ilkelerdir. İlk önce birey kendisini yani kendi sportif yanını keşfetmesi gerekmektedir. Spor ortamında buldukça o insanı (kendisini) daha çok tanıyacaktır (Erdemli, 2008). Mükemmele ulaşma kendini tanıyarak, sürekli kendi ile ilgilenmesi yaptığı şeyle ilgili yetkin olması ve yeterli olması ile mümkündür. Sporun bir yaşama biçimi olması bireyin yaşamına katılması sonrasında kendi çabalarıyla kendini aşmasından daha derin bir mutluluk verecek başka bir eylem yoktur.

Değerler durağan bir yapıya sahip değillerdir, toplumsal yapıyla birlikte değişkenlik gösterirler. Bir toplumun kültürünü oluşturan değerler bir sonraki kuşağa sosyal roller aracılığı ile aktarılırlar ve bu yüzden kalıtsal bir özelliğe sahip değildir. Değerler, eğitim ile kuşaktan kuşağa aktararak, toplumu oluşturan kişilerin, karakter sahibi olmasını, kendi benliğine ve etrafındakilere tüm insanlığa yararlı olan bireyler olmasını sağlar (Tokdemir, 2007). Bireylerin toplumun ortak değerlerini tanıması, değerler üretmesi, değerleri benimseyip davranışlarına aktarılması bir eğitim olgusu ile gerçekleşmektedir (Yeşil ve Aydın, 2007). Eğitim ve değerler arasında yakın bir ilişki ve benzerlik vardır. Her ikisi de insan ve toplum için normlara dayalı varlığı sürdürülebilme

konusunda temel ilkelere dayanmaktadır (Ogelman ve Sarıkaya, 2015). Eğitimin temel işlevlerinden birisi, toplumların kültürel mirasının nesilden nesile aktararak sürekliliğini sağlamaktır. Bu aktarım o toplumun kültürel değerlerinin ve normlarının öğretilmesi yoluyla gerçekleşir. Bu noktada, bir yandan doğru alışkanlık ve tutumların nesilden nesile aktarılmasını ve geliştirilmesini, diğer yandan zararlı olabilecek toplumsal davranış biçimlerine karşı koymayı içine almaktadır (Tezcan, 1997; Tokdemir, 2007).

2. Spor ve Değer Eğitimi

Toplumsal yaşamın temelini oluşturan değerler ve onun eğitimi sosyal, ahlaki, manevi ve kültürel değerlerden olan ve evrensel kabul edilen hoşgörü, yardımlaşma, saygı, adil olma ve paylaşımcı olma gibi değerlerle ilgili olarak yeterliliklerinin artırılması ve bunun bireyin davranışına yansımalarının sağlanmasıdır (Öztürk Kunter ve Kunter, 2012). Herkesin bir yere ait olma, çevresindekiler tarafından sevilme, tanınma ve kabul edilme gibi karşılanması gereken sosyal ihtiyaçları bulunur. Kişinin toplumla uyumu bu ihtiyaçlarının karşılanması, yaşadığı toplumun ideallerinin benimsemesi ve toplumsal gelişmeye sağladığı katkı ile ortaya çıkan sosyal tatmin ile sağlanmaktadır. Bu özellikler bireye önce kendisini sonra da çevresindekileri tanıma fırsatı sağlamaktadır. Öztürk (1989) bu fırsatlar; etkileşimin daha yoğun olarak sürdüğü ortamlarda gelişmektedir. Spor bunun en iyi örneklerindedir.

Fiziksel zindelik, zihinsel esenlik ve sosyal etkileşimin gelişimine katkıda bulunan ve çeşitli fiziksel aktiviteyi beraberinde sunan spor temel bir insan hakkıdır (Yörükoğlu, 1990; Gilbert ve Bennett, 2012). Bireyin toplumsal davranışlarını şekillendiren, psikolojik esenlik veren hem fiziksel hem zihinsel olarak belirli bir noktaya erişmesini sağlayan, pedagojik ve biyolojik bir olgudur (Ölmez, 2010). Toplumsal sağlık ve modern bir toplum yaratmada etkili bir sosyal olgu olan spor, insanın beden ve ruhen gelişimine katkıda bulunur. İnsana sunduğu bireysel gelişimin yanında sosyal gelişiminde de önemli görevler üstlenmiştir (Aracı, 1999; Yetim, 2000). İnsanın karakteristik özellikleri üzerinde doğrudan etkisi olan spor, barış, saygı, sevgi, dürüstlük ve özveri gibi değerlerin öğretimini de beraberinde getirmektedir. Bunun yanı sıra dünya üzerinde barışın sürekliliğinin sağlanmasında da önemli bir rolü vardır (İşler, 2001; Özer, 2019). Sporun eğitim sistemi içinde gereken önemi ve yerini alması, bireye bu ihtiyaçlarını karşılamaya olanak sağlaması ile mümkündür (Erdemli, 2008). Bireylerin kendi kişilik gelişimleri ve toplumsal olarak da önemli olan bu alışkanlıkları, değerleri elde ederken eğlenme, gevşeme ve dinlenme fırsatlarını da spor ile elde ederler (Yıldıran, 2005). Çocukların dinamiğini aktif tutmak konusunda spor önemli bir noktadadır. Çünkü spor doğası gereği öğretirken

eğlenceli bir ortam yaratarak katılımın daha istekli olmasını sağlamaktadır. Spor yarattığı ortam gereği bireye hem kendini ve kendi yeteneklerini hem de başkalarının yeteneklerini keşfetmesi için eşit koşullar sağlayan bir ortamdır. Bunun yanı sıra başkalarını takdir etmeyi, yarışmayı, yenilginin kabulünü ve zamanı iyi kullanmayı öğrenebileceği, yani aslında toplumsal yaşamı kolaylaştıran ortam sağlamaktadır (Öztürk Kunter ve Kunter, 2012). İnsanın kendisinde olan sporla ortaya çıkardığı ve geliştirdiği bu erdemler, günlük yaşantıyı da etkiler yani spor değer eğitiminin aktarılması için önemli bir araçtır. Spor etkinliklerine katılan çocuklarda arkadaş sayılarının arttığı, sosyalleştikleri görülmektedir. Yaşam boyu spor alışkanlığı küçük yaşlarda spor yapan çocuklarda oluşur (Wright, 1993). Çocuklar bu alışkanlıkları elde ederken eğlenme, gevşeme ve dinlenme fırsatlarını da spor ile elde ederler (Yıldırım, 2005). Sporun bir eğitim aracı olarak değerlendirilmesi toplum içerisinde barış, huzur ve toplumsal sağlığa katkıda bulunmakla beraber, insanın kişiliği ve toplumun bütünlüğüne katkıda bulunacak şekilde değerlendirilmelidir (Erdemli, 2008).

Bir kültürün veya bir toplumun varlığını sürdürmesi bireylerin sahip oldukları değerlere bağlıdır. Çünkü bireyin sahip olduğu değerler toplumsal açıdan olgulara karşı davranışları ortaya koyan onları şekillendiren ve yön veren unsurlardan meydana gelir. Toplumun bir parçası olan spor da değerleri şekillendiren ve yön veren durumlardan biridir. Spor aracılığı ile birçok değer kazandırılması mümkündür (Şanverdi, 2022). Örneğin spor, birçok yönü ile yardımlaşmayı, iş birliğini, arkadaşlığı ve yarışma sırasında rakibe saygıyı, adil bir oyun oynanması, etik değerlere ve oyun kurallarına uyulması gibi durumları gerekli kılar (Păunescu vd., 2013; Şanverdi, 2022). Bu gereklilik özelde bireylerin genelde ise toplumların gelecekte verimli ve etkin olmalarına olanak tanır (Şanverdi, 2022). Karakullukçu ve Yıldız (2020) spor ortamlarının bireylere; sorumluluk, kötü alışkanlıklardan kurtulma, hoşgörü, centilmenlik ve empati gibi değerleri kazandırdığını ifade etmiştir. Spor yolu ile desteklenen değerler; birlik beraberlik, dürüstlük, yardımlaşma, iş birliği, adalet, başarı için çaba göstermek, yanlış bir davranış için özür dileme, sorumluluk, ayrımcılık yapmama, sabır ve hoşgörü gösterme, dostluk (Lee vd., 2000; Demirhan, 2014; Öztürk Kuter ve Kuter, 2012). Sporun doğası gereği ortaya koyduğu bu potansiyel bireye verilmek istenen değerlerin öğretilmesinde gerekli ortamı hazırlaması yönünden çok kıymetli olduğu düşünülmektedir.

3. Olimpik Değerler

Sporu bir eğitim aracı olarak gören Olimpizm, bedene, zihne ve iradeye özgü nitelikleri geliştirerek, dengeli bir yaşam tarzında bütünleştirmekte ve sporu

eğitim ve kültür ile birleştirerek çaba göstermenin ve temel ahlaki ilkelerine saygının verdiği mutluluğa dayalı bir yaşam biçimi oluşturmayı amaçlamaktadır (International Olympic Committee, 2021-a; Hsu, 2000). Olimpizm ne bir sosyal doktrin ne bir sosyal ve ekonomik sistem ne de bir dini inançtır. Olimpizm eğitsel ve pedagojik amaçlar gütmektedir (akt. Özbey, 2017). Olimpik Eğitim ise Olimpizmin, yaygınlaştırılmasında bir araç, farklı kültürlerin ve sosyal grupların, oluşturulmasında uluslararası anlayışa bir yol göstericidir. Olimpik Eğitim bir, öğrenme, sürecidir. Olimpik Eğitim tüm yaşam boyunca devam eden barış, kardeşlik, arkadaşlık, fair play, dürüstlük, eşitlik ve adiliyet gibi değerleri ifade etmektedir. Birleşmiş Milletler eski sekreteri Kofi Annan 2003 yılında New York'ta sunduğu bildirisinde, barış, özgürlük, toplumsal ilerleme, insani bütünlük ve eşitlik gibi evrensel değerleri sporla bağdaştırdığını ve bu değerlerin birey ve toplumlara tekrar vurgulanması üzerinde durmuştur (Beutler, 2006; Güzel, 2011).

Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC), sosyal sorumluluğu göz önünde bulundurarak ve Olimpik Hareketin temelini oluşturan değerleri iletmek ve değer temelli öğretme ve öğrenme sürecine bir zemin olarak için Olimpik Değerler Eğitim Programı (ODEP) ile spora odaklanmış, sportif aktivite ile değerleri ve kültürel eğitimi aynı çatı altında birleştirmiştir (OVEP Progress Report, 2012). IOC'nin ortaya koyduğu bu yapı Birleşmiş Milletler (UN) fonlarının ve programlarının içeriği ve Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültürel Organizasyonunun (UNESCO) ortaya koyduğu çalışmalar (Sport for Development) ile örtüşmektedir.

IOC'nin spor kültürünün temelini oluşturduğuna inandığı Olimpik Değerlerin Olimpik Hareketin temel değerleri olduğuna inanmaktadır. Sporun kültür ve eğitim ile bir araya getiren Olimpik Hareket insanlığı ileriye taşıması için gerekli olan üç temel değer; "Mükemmellik", "Arkadaşlık" ve "Saygı"dır (International Olympic Committee, The Fundamentals of Olympic Values Education, 2016).

Mükemmellik; oyun alanında veya profesyonel yaşamımızda yapabileceğimizin en iyisini yapmak anlamına gelir. Önemli olanın kazanmak değil, katılmak olduğu, gelişme sağlama ve bedenin, iradenin ve aklın sağlıklı birleşmesinin ortaya koyduğu hazdır (International Olympic Committee, The Fundamentals of Olympic Values Education, 2016). **Arkadaşlık;** Olimpik Hareketin kalbi olarak nitelendirilir. Spor sayesinde birlik-beraberlik, takım ruhu, eğlence ve pozitif bir yaşam sürerek daha barışçıl ve daha iyi bir dünya inşa etmeyi hedefler. Bireyler arasında ve dünyadaki tüm insanlar arasında karşılıklı anlayış için sporu bir araç olarak görmeye teşvik eder. (International Olympic Committee, The Fundamentals of Olympic Values Education, 2016). **Saygı;** kendinize ve vücudunuza, başkalarına, kurallara ve yönetmeliklere, spor ve

çevreye saygıyı içerir (International Olympic Committee, The Fundamentals of Olympic Values Education, 2016).

IOC'nin Olimpik Hareketin temel prensiplerinden örnek olarak eğitim amaçlarına göre uyarladığı temel değerler olan saygı, arkadaşlık ve mükemmelliği beş eğitim teması (çaba göstermeyi öğrenmek, adil oyunu öğrenmek, başkalarına saygı duymayı öğrenmek, beden, irade ve zihin arasındaki mükemmelliği ve dengeyi öğrenmek) ile ele alınabileceğini ve bunun okul müfredatlarına ve antrenman programlarına entegre edilebileceğini öne sürmektedir (International Olympic Committee, The Fundamentals of Olympic Values Education, 2016).

4. Değer Eğitimi ve Yapılan Çalışmalar

Sporun değer eğitimindeki etkisinin ortaya konulduğu çalışmalara baktığımızda sporcular, antrenörler ve hakemlerin kazanımlarını ortaya koyulduğu çalışmalar olduğu görülmektedir. Müsabık sporcuların “yarışma severlik” değer yöneliminin düşük olduğu; sorumluluk alma değerinin ise en yüksek değer olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra milli sporcuların değer yönelimlerine bakıldığında cinsiyet, yaş, millilik sayısı, anne baba eğitim durumu vb. değişkenlerinin etkili olduğunun altı çizilerek sporun bireye birlik ve beraberlik, disiplin, konsantrasyon, kariyer edinme, sosyalleşme, özgüven, ahlak, sorumluluk, fedakârlık, yardımlaşma, sabır ve hoşgörü gibi değerlerin kazanımının sağladığı yönünde bulgulara rastlanmıştır (Yıldız ve Güven, 2019). Genel anlamda bireyin branşa özgü performansının geliştirildiği antrenmanlarda ahlaki eğitimin de gerekliliğini ve önemini ortaya koyan Veronica (2010), bu eğitimin sporcuların/bireyin “Sportif Erdem” (Fair Play) tutumlarına ve saha içi veya dışı genel davranışlarına yansıdığını belirterek sporcularda ve aslında tüm spor camiasında zihinsel ahlaki eğitimin her bir birey için önemli husus olduğunu ortaya koymuştur (Veronica, 2010). Camire ve Trudel (2010) sporun ahlaki geliminin yanında karakter gelişiminde de önemli olduğuna vurgu yaptığı çalışmasında, sporun bireye ahlaki kazımlar sağladığını bunun yanı sıra sosyal karakter gelişimini de sağladığını ortaya koymuştur. Sosyal karakter gelişiminin en önemli yolunun spor ile alındığını belirten Camire ve Trudel bireylerin sosyal karakterlerindeki gelişimin topluma ve toplumsal yaşantıya da olumlu etkilerinin olduğunu ortaya koymuştur (Camire ve Trudel, 2010). Sporun eğlenerek bir öğretim ortaya koyduğuna vurgu yapan Gau ve James (2013), gösteri sporları ile uğraşan sporcuların değer yönelimlerine ve yaptıkları sporların bireye katkılarını ortaya koyduğu çalışmasında sporcuların, yaptıklarından keyif alma, ortaya koyulan gelişimlerinden haz duyma, kimlik oluşturma, sosyalleşme, statü kazanma ve ahlaki değerlerin ön planda olduğunu ortaya koymuştur (Gau ve

James, 2013). Şanverdi (2022) Türkiye Futbol Federasyonu'na (TFF) bağlı aktif lisansa sahip futbol hakemleri ile yaptığı görüşmelerde müsabaka öncesi ve sonrasında hakemlerin hakemlik mesleğinin ve sporun kendilerine ve hayatlarına yön verdiğini düşündükleri değerler olarak; disiplinli olma, sakin olma, hızlı ve doğru karar alabilme, özgüven, paylaşımcı olma, sosyal ilişkilerin güçlenmesi, empati, sorumluluk bilinci, sabırlı olma, dinamik olma, iletişim becerisi, spor kültürü kazanımı ve paylaşımcı olma gibi kazanımlarının olduğunu belirtmişlerdir (Şanverdi, 2022).

Sporun kesin kurallara göre bir aktivite olması, onun insanların birbirlerini sevip sayması, dürüst hareket etmeleri, disiplin kavramının kesinleşmesinde ve uygulanmasında ne kadar örnek bir aktivite olduğunun kanıtıdır. Spor insanın günlük yaşama temposunun dışında kalarak, olağan yaşama paralel görülebilecek bir kurallar sistemi içine girmekte ve kendi sınırları ile uğraşmaktadır. Sınırların böyle zorlandığı yerde bireyden istenen kurallara uymasıdır. Diğer bir deyişle kendi sınırlarını zorladığı noktada sporu düzenleyen kurallara karşılık hoşgörü göstermesi, sakin olması kısacası sporun gerekliliklerini yerine getirmesidir (Erdemli, 2008).

5. Futbol ve Değer Eğitimi

Günümüzde futbol denince ilk aklı gelenlerden biri büyük kitlelerin ilgi odağı olduğudur. Dinamik bir yapıya sahip olan futbol ani iniş çıkışların olduğu psikolojik savaşların verildiği, rakip ve taraftar baskısının olduğu bir spor branşı olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle insanların futbola olan ilgili her geçen gün artmaktadır. Bunun sebebi bu oyunun özelliklerinin ilgi çekici olmasından kaynaklanmaktadır (Afyon ve Işıkdemir, 2013; Balague vd., 2017; Nedelec vd., 2012). Akkoyun (2015) futbolun uzun yıllar boyunca tarihin çeşitli dönemlerinde ve çeşitli topluluklarca oynanan bir oyun olduğunu belirtmiştir. Futbol yapısı gereği kolay ve zevkli bir spor branşı olmasının yanı sıra başlı başına bir endüstri haline geldiği bu sebeple de oyuncular, teknik heyet, hakem ve taraftarlarına büyük baskılar yükleyen bir branştır aynı zamanda. Spor olayı insanı koşullara göre artan ve olağan yaşamda sık olarak karşılaşılmayan bir gerilime, farklı bir deyişle strese sokar. Sporcu sporda başarılı olmak için kendisini zorlar, bu zorlama oyuncunun kendi istek ve arzularında gelebileceği gibi çalıştırıcıların veya yönetimin isteklerini yerine getirme, kendi konumu koruma beklentilerinde de gelebilir hatta bunların hepsi de olabilir. Burada önemli olan sporcuya yakışan ortaya koyduğu bütün gayretlerinin ahlak ve toplumsal değer ölçülerinde başkalarına ve kendisine zarar vermeden ve eşit koşullar içerisinde yürütmesidir. Sporcu, oyun içerisinde günlük yaşam temposunun dışında oyunun kendi kuralları içinde kendi sınırları ile uğraşmak ve bunları aşmanın yolunu bulmaya

çalışmaktadır. Saha içerisinde tüm bu stres unsurlarına karşı oyunun kurallarına uyması, kurallara hoşgörü göstermesi, sakin kalması kısaca futbolun gerekliliklerini yerine getirmesi gerekmektedir. Sporcu için bu sınırlar önemlidir, kendisindeki yapıcı ve yaratıcı yanlarını bu şekilde keşfedecektir. Bireyin kendine egemen olması sınırlarını bilmesi ve bu yönde gelişmesi sportif erdem olarak tanımlanabilir.

Sezen-Balçıkınlı ve Yıldırım (2011); Hoffman'ın ahlakın köklerinin empatide bulunduğu söylemini belirterek, bireylerin empati düzeylerinin yüksek olması ile sportmenlik düzeyleri (maç kaybedildiğinde bile rakibi, rakip takımın antrenörünü tebrik etme, iyi performansından dolayı rakibi kutlama, kazanma ve kaybetme durumlarında rakip ile tokalaşma gibi davranışlar) oranlarının da yüksek olacağını, sporcunun gerek rakibin gerek hakemin gerekse antrenörün veya takım arkadaşının duygu ve düşüncelerini anlayarak ona göre davranış modeli oluşturacağını ortaya koymaktadır. Balçıkınlı ve Yıldırım (2011) profesyonel futbolcuların sportmenlik yönelimleri ve empatik eğilim düzeyleri isimli araştırması, profesyonel futbolcuların empati becerileri ne kadar gelişirse sportmenlik davranışların da paralel olarak gelişeceğini ortaya koymaktadır. Sporcuların fantezi becerilerinin (okuduğu kitap, izlediği film gibi şeylerde kendini oradaki bir karakterle bağdaştırmak) gelişimi, sosyal normlara uyum (iyi performansından dolayı rakibi kutlama gibi), rakibe saygı ile kurallara ve yönetime saygı eğilimlerinin de gelişimini sağlayacağını ortaya koymaktadır. Yapılan çalışmalar spor ve etkinlikler aracılığı ile verilen değerler eğitiminin başarıya ulaştığını çocukları/sporcuların farkındalıklarının arttığını akademik ve sportif anlamda daha başarılı olduklarını ve deneyimleyerek öğrenmenin bireye toplumsal, kültürel ve Olimpik Değerin öğretilmesinde büyük bir katkısının olduğunu ortaya koymaktadır (Ünlü, 2023; Sezen-Balçıkınlı ve Yıldırım, 2011).

Elit futbol müsabakaları birçok stres unsurunu beraberinde getirmektedir. Futbol sadece sporcuların değil çalıştırıcılar, uzmanlar (hekim, sporcu psikoloğu, beslenme uzmanı vb.) yöneticiler, izleyiciler ve basın yayın kuruluşlarından oluşan bir bütündür. Bu bütünün bir tarafındaki aksama tüm olayı etkileyecektir. Bir sporcu ne denli futbolun özü gereği yetiştirilirse yetiştirilsin, eğer sadece kulübün adının duyurulması, şan şöhret için başarı elde edilmesi mesajı veriliyorsa burada sportif erdemden söz etmek mümkün değildir. Sporcu kazanma kaygısı ile değil oynadığı oyundan zevk alan, eğlenen birey olarak yetiştirilmeli. Başarı zaten bunla beraber gelecektir. Sporun içinde eğlence, heyecan vardır. Sporun eğlendirici özelliği sayesinde spor eğitiminin/futbol eğitiminin değer temelli verilmesi çocuklar ve gençlere hayat boyu öğrenmenin yolunu açmaktadır bu sayede geliştirilen becerilerin ve bilincin yaşam boyu kullanılması ve öğretilenin günlük yaşama aktarılmasının yanında bireyin psiko-

sosyal ve bilişsel gelişimini desteklemektedir. Değer temelli oluşturulan spor eğitimi çocuk ve gençleri yaşama hazırlama, iyi bir vatandaş olmalarına yardımcı olmanın yanında bireyin toplumsal, kültürel ve spor kültürünün öğretilmesinde büyük katkısı olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Bu şekilde sporun eğitim arası olarak kullanılması çocuklara deneyimlemeyi, empatiyi, daha iyiye ulaşmak için çaba harcamayı, uyumu, yardımlaşmayı, saygı ve paylaşmayı öğretmede önemli bir noktadır. Yaratılan bu öğrenme ortamları sayesinde hayat boyu karşılaşacağı insan ilişkilerine hazırlayan önemli bir araçtır.

Futbol önemli derecede popülasyonu peşinden koşturun bir branştır. Ülke genelinde çocukların küçük yaşlardan itibaren iyi bir futbolcu olma hayali ile bu branşa başladığı ve uzun yıllan branşın içinde kaldığı görülmektedir. Bu durum değer ve kültürel aktarım için branş içerisinde verilen antrenmanların değer temelli olmasını önemli kılmaktadır. Branş içerisinde verilen değer temelli antrenman, sadece değer ve kültürel aktarım için değil sportif erdemli gençlerin/çocukların yani bireylerin yetiştirilmesini de sağlayacaktır. Futbol branşında ortaya koyulan eğitimlerin yaş grubu fark etmeksizin (küçük yaşlardan elit sporculuğa değin) bu yönde antrene edilmesi erdem sahibi gençlerin oluşmasını, sahip oldukları değerleri ve kültürel anlayışlarının aktarılmasını, iyi vatandaş olma ve iyi bir toplumun yaratılmasında önem arz ettiğinden bu yönde bir antrenman sistemi belirlenmesi önerilmektedir.

Kaynakça

- Afyon, I. & Işıkdemir, E. (2013). Futbol antrenörlerinin iletişim becerileri, tükenmişlik düzeyleri ve yaşam tatminleri arasındaki ilişkinin incelenmesi, *International Journal of Human Sciences*, Vol. 10, Issue 1, 1706.
- Akkoyun, B. (2015). Teknoloji Yönetiminin Başarısında Örgütsel Yapı ve İnsan Kaynakları Yönetimi Unsurlarının Etkisi Üzerine Bir Araştırma. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Malatya (Danışman: Prof. Dr. Mehmet Tikici).
- Akyol, Ş. (2010). İlköğretim 6. sınıf türkçe ders kitaplarında yer alan sevgi temasının değerler eğitimi açısından incelenmesi (Yüksek lisans tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Aracı, H. (1999). Öğretmen ve öğrenciler için okullarda beden eğitimi. Bağırman Yayınevi. Ankara.
- Aşıcı, M. (2009). Kişisel ve sosyal bir değer olarak okuryazarlı. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 7(17), 9-26.
- Balague, N., Torrents, C., Hristovski, R. & Kelso, J.A.S. (2017). “Sport science integration: An evolutionary synthesis” *European Journal of Sport Science*, 17, 51–62. <https://doi.org/10.1080/17461391.2016.1198422>
- Bardi, A. & Schwartz, S.H. (2003). Values and behavior: Strength and structure of relations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(10), 1207-1220.
- Beutler, I. (2006). Report on the international year of sport and physical education 2005, United Nations, Geneva.
- Camire, M. & Trudel, P. (2010). High school athletes’ perspectives on character development through sport participation. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 15(2), 193- 207.
- Demirhan, G. (2014). Sportif değerler ve eğitimi. *Toplum ve Hekim*, 29(5), 351-355.
- Erdemli, A. (2021). Spor Yapan İnsan. E Yayınları, İstanbul.
- Erdemli, A. (2008). Spor Yapan İnsan. E Yayınları (2. Baskı), İstanbul.
- Gau, L.S. & James, J.D. (2013). A ten-value-type framework associated with spectator sports: A qualitative inquiry. *Sage Journal*, 3(2), 1-13. <https://doi.org/10.1177/2158244013485580>
- Genç, S.Z. & Beldağ, A. (2020). Karakter ve değer eğitimi farklı bakışlar örnek etkinlikler. (2. Baskı), Pegem Akademi, Ankara.
- Gilbert, K. & Bennett, W. (2012). Sport, peace and development. Sport and Society series, Common Ground Publishing.

- Güllü, S. (2018). Sporcuların Antrenör-Sporcu İlişkisi ile Sportmenlik Yönelimleri Üzerine Bir Araştırma. *Sportmetre*, 2018,16 (4),190-204. DOI: 10.1501/Sporm_0000000403.
- Güzel, P. (2011). Herkes için spor anlayışı çerçevesinde olimpiik dayanışma programlarının uygulamaları ve olimpiik değerlerin incelenmesi (Doktora tezi). T.C. Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Hsu, L. (2000). Olympism: A Dead Ideal and a western product?. Fifth International Symposium For Olympic Research “Bridging Three Centuries: Intellectual Crossroads and the Modern Olympic Movement” 249-256.
- International Olympic Committee (IOC) (2021), Sport and Active Society, International Olympic Committee, Sport and Active Society Commission, <https://olympics.com/ioc/sport-and-active-society>
- International Olympic Committee (IOC) (2016). The Fundamentals of Olympic Values Education: A Sports-Based Programme, 2nd Edition, OVEP Kit, International Olympic Committee, Department of Public Affairs and Social Development through Sport, Lausanne, Switzerland.
- İşler, H. (2001). Beden eğitimi ve spor bilgileri el kitabı. Lazer Ofset, Niğde.
- Karakullukçu, O.F. & Yıldız, O., (2020). Value perceptions of national boxers that study at physical education and sports department of universities. *International Journal of Educational Methodology*, 6(1), 153-160.
- Lee, M.J., Whitehead, J. & Balchin, N. (2000). The measurement of values in youth sport: Development of the Youth Sport Values Questionnaire. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 22(4), 307-326.
- Mehmedoğlu, A.U. (2006). Gençlik değerler ve din. Y. Mehmedoğlu ve A.U. Mehmedoğlu (Ed.), *Küreselleşme Ahlak ve Değerler*, (s. 42, 54-56). Litera Yayınları, İstanbul.
- Nedelec, M., McCall, A. & Carling, C. (2012). Recovery in soccer: part I—post-match fatigue and time course of recovery. *Sports Med.* 42(12):997–1015.
- Ogelman, H.G. & Sarıkaya, H.E. (2015). Okul öncesi eğitimi öğretmenlerinin değerler eğitimi konusundaki görüşleri: Denizli ili örneği. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29, 81-100.
- Ölmez, E. (2010). Görme engelli bireylerin sosyalleşme sürecine sporun etkisi (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi.
- Özbey S. (2017). Olimpiik Değerler. Özbey, S., Güzel P. ve Yıldız K. (Ed.) *Olimpizm ve olimpiik hareket*, (1. Baskı, s. 41-66). Nobel Yayınları, Ankara.
- Özer, M.K. (2019). Spor yoluyla gelişim. *Journal of Health and Sport Sciences*, 2(1), 1-2.

- Öztürk, F. (1998). Toplumsal boyutlarıyla spor. Bağırhan Yayınmevi, Ankara.
- Öztürk Kunter, F. & Kunter, M. (2012). Beden eğitimi ve spor yoluyla değerler eğitimi. Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama, 3(6), 75-94. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/210603>.
- Păunescu, M., Gagea, G., Păunescu, C. & Pițigoi, G. (2013). The moral dimension of fair play in high-performance sport. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 92, 692- 696.
- Sağlam, H.İ. (2021). Karakter ve değer eğitimi. (6. Baskı), Pagem Akademi, Ankara. <https://doi.org/10.14527/9786052416075>
- Şanverdi, M. (2022). Futbol hakemlerinin değer yönelimleri ve değerler eğitimine yönelik görüşleri (Yüksek lisans tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- Sezen-Balçıklanlı, G. (2010). Çok boyutlu sportmenlik yönelimi ölçeği'nin türkçe uyarlaması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Gazi Journal of Physical Education and Sport Sciences*, XV(1), 1-10.
- Sezen-Balçıklanlı, G. & Yıldırım, İ. (2011). Profesyonel futbolcuların sportmenlik yönelimleri ve empatik eğilim düzeyleri. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, IX (2), 49-56.
- Stornes, T. ve Bru, E. (2002). Sportspersonship and Perceptions of Leadership: An Investigation of Adolescent Handball Players' Perception of Sportspersonship and Associations with Perceived Leadership. *European Journal of Sport Science*; 2 (6): 1-15.
- Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in experimental social psychology*, Zanna, M.P. (Ed.), 25; (s. 1-65). CA: Academic Press, San Diego.
- Schwartz, S.H. (2006). Basic Human Values: Theory, *Measurement, and Applications*. *Revue Francaise De Sociologie*, 47(4), 929-968.
- Tezcan, M. (1997). Eğitim sosyolojisi, Bilim Yayıncılık, Ankara.
- Tokdemir, M.A. (2007). Tarih öğretmenlerinin değerler ve değer eğitimi hakkındaki görüşleri (Yüksek lisans tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi.
- Türk Dil Kurumu (TDK) (2023). *Büyük Türkçe Sözlük*, <https://sozluk.gov.tr/>
- Ulusoy, K. & Dilmaç, B. (2012). Değerler eğitimi. Pagem Akademi, Ankara.
- Ünlü, H. (2023). Olimpik Değerler Eğitim Programına Dayalı İşlenen Beden Eğitimi Derslerinin Psikolojik, Bilişsel ve Değer Kazanımına Etkisi: Ortaokul Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi. (Danışman: F. Hülya AŞÇI).
- Veronica, P. (2010). The importance of moral training in sports performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 869-874.

- Yeşil, R. & Aydın, D. (2007). Demokratik değerlerin eğitiminde yöntem ve zamanlama. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(2), 65-84.
- Yetim, A. (2000). Sporun sosyal görünümü. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1, 63-72.
- Yıldırım, İ. (2005). Fair play eğitiminde beden eğitiminin rolü. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi (Gazi BESBD)*, X (1), 3-16.
- Yıldız, M. & Güven Ö. (2019). Sporcuların değer yönelimleri ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Scientific Educational Studies Bilimsel Eğitim Araştırmaları*, 5(2), 159-177. <https://doi.org/10.31798/ses.1020314>
- Yörükoğlu, A. (1990). *Gençlik Çağı*. Özgür Yayınları. İstanbul.
- Wright, I. (1993) Civic education is values education. *Social Studies*, 84(4), 149-152. <https://doi.org/10.1080/00377996.1993.9958362>.

SPORDA PSİKOLOJİK SERMAYE GELİŞTİRME

Dr. Serpil Başer¹²

Zorlukları karşılamanın iki yolu vardır; ya zorlukları değiştirirsiniz ya da zorlukları çözmek için kendinizi. Phyllis BOTTOME

Özet

Spor, bireylerin bedensel, ruhsal, bilişsel ve sosyal açıdan gelişimine pozitif etkiler sağlayan önemli bir disiplindir. İnsan unsuru sporu oluşturan farklı tarafları temsil etmekle birlikte, bu disiplinin en önemli değerini oluşturmaktadır. Psikolojinin performans üzerinde yadsınamaz gerçeği, aynı zamanda psikolojik unsurların geliştirilmeye açık ve pozitif yönde yönetilebileceğine de dikkat çekmektedir. Sporda psikolojik sermaye, bireylerin psikolojik unsurlarını geliştirilebilir bir değer olarak ele alan ve bu kapsamda yöneticilere, antrenörlere ve sporculara belirli ilkeler sunan bir motivasyonu taşımaktadır. Bu bölüm, sporda psikolojik sermayenin nasıl geliştirilebileceğine odaklanmaktadır.

1. Giriş

Yaşamış olduğumuz çağın herkes tarafından kabul edilir en belirgin özelliği, hemen her alanda yaşanan sürekli ve yoğun değişimdir. Bu değişim karşısında özellikle örgütlerde insan kaynağının etkin ve verimli yönetimini gerçekleştirebilme isteği, yönetim bilimleri alanına farklı yönetim düşünceleri ve metotlarını kazandırmıştır. İşte bu türden bir motivasyon örgütsel davranış alanına 'Psikolojik Sermaye' kavramını kazandırmıştır. Bireyin aktiviteye başlaması, devam ettirmesi, zorlu durumlarla mücadelede kendine güvenmesi (öz yeterlik), belirlenen hedefleri elde edebilmek için gayret etmesi (umut), içinde bulunulan zamanda ve gelecekte başarı elde edileceğine yönelik beklenti içerisinde olması (iyimserlik) ve tüm problemlere ve zorluklara rağmen, her ne olursa olsun, hedeflerini başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmesi (psikolojik dayanıklılık) nitelikleriyle tanımlanan psikolojik sermaye, bireysel gelişim açısından olumlu psikolojik bir durumdur.

Psikolojik sermaye, pozitif psikoloji biliminin örgütsel davranış alanına kazandırdığı bir kavramdır ve en önemli etkisi, örgütlere sürdürülebilir rekabet avantajı kazandırmasıdır. Bu kapsamda insanın yer aldığı her örgütte psikolojik sermaye perspektifi uygulanabilir. Psikolojik sermaye, spor kulüplerinin maliyetlerin ve olumsuz sportif davranışların etkilerinin azaltılmasını sağlarken,

¹² Dr. Öğretim Üyesi, Fenerbahçe Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi Spor Yöneticiliği Bölümü, serpil.baser@fbu.edu.tr

sporcuların sahip oldukları güçlü yanlarının ve psikolojik kapasitelerinin geliştirilerek spor ortamına pozitif olarak yansımaları sağlamaktadır. Amacı sporcuların potansiyelini hayata geçirebilen bir sportif yapı oluşturmaktır. Bu çalışma yönetim psikolojisi perspektifinden, spor endüstrisi kapsamında antrenörleri sporcuları belirli hedefler doğrultusunda koordine eden, yönlendiren liderler, sporcuları ise bu endüstri içerisinde sportif performans üreten beyaz yakalı iş görenler olarak kabul etmekte ve bu perspektifle psikolojik sermayenin spor bilimleri kapsamında ele alınmasına yönelik bir yaklaşım ileri sürmektedir.

2. Psikolojik Sermaye

Psikoloji ve yönetim alanında yaşanan gelişmeler psikolojik sermaye kavramının örgütsel davranış alanına kazandırmıştır. Pozitif örgütsel davranışın gelişimi ile beraber psikolojik sermaye kavramı doğal bir süreç şeklinde ilgili alanda ortaya çıkmıştır (Luthans ve Avolio, 2009). Sermaye kelimesinin kavram içerisinde yer alması ekonomi ve finans alanında bilinen anlamıyla değil, burada psikolojik sermaye kavramında bir değeri belirtme amacı taşır ve bu yönü ile psikolojik sermaye pozitif psikolojinin temel varsayımlarını özünde barındıran bir kavramdır (Luthans vd., 2007). Sermaye kavramı burada maddi bir unsur değil, sahip olunan değeri, kaynağı ifade etmektedir. Bu kaynak adeta bir cevher niteliğindedir. İyi işlendiği takdirde görünen, bilinen formundan çok daha etkili ve sürdürülebilir bir gelişimin, kazanım varlığını ifade eder.

Psikolojik sermaye kavramını, pozitif psikolojinin örgüt bilimine yansımaları ile bireylerin pozitif psikolojik özelliklerine odaklanan bir yaklaşım olarak ele alınabileceği ilk kez Luthans tarafından ifade edilmiştir (Luthans, 2002a, 2002b; Wright, 2003). 2004 yılında Luthans tarafından örgütsel davranış literatürüne kazandırılan kavram, bireylerin motivasyonunu arttıran, zihinsel işleme mekanizmalarını aktifleştiren, başarılı olabilmek için çaba göstermek, hedef yönelimi ve performans gelişimine katkı sunan kapasitenin toplamıdır. Psikolojik sermayenin temelinde, pozitif psikoloji, pozitif örgütsel davranış ve sosyal bilişsel kuram yer alır (Wang vd., 2014).

Kavram, psikoloji biliminin genel kabulünün aksine, bireylerin negatif düşünceleri ya da olumsuz yönleri ile ilgilenmez bunun yerine, pozitif düşüncelerini, başarılı olabileceği alanları ve güçlü yanlarını dikkate alır (Keser, 2018). Psikolojik sermaye, bireyin psikolojik gelişimini ifade eder, bireyin kim olduğu ve yaşayacağı gelişim ile gelecekte kime dönüşeceği ile ilgili olan unsurları dikkate alır (Luthans vd., 2007), bireylerin eksiklikleri ya da sahip olduğu olumsuzluklarla ilgilenmez, bunun aksine bireylerin kim olacağı ile ilgilenip onların verimliliği ve etkinliğini arttırmaya çalışır. Psikolojik sermaye statik ya da anlık değişen davranışları ifade etmez, bireylerin psikolojilerinde

gerçekleşen pozitif gelişmeleri ifade eder (Goertzen ve Whitaker, 2015), pozitif psikoloji temelinde şekillenmiştir ve pozitif psikoloji ise bireylerin negatif, istenmeyen yönlerini tamamıyla ortadan kaldırmayı değil, bu güçsüz yönleri yerine daha güçlü ve geliştirilebilir yanlarına odaklanarak bireylerin başarıya ulaşacağını vurgular (Seligman vd., 2005). Kavramın ortaya çıkışı; örgütlerin sahip oldukları insan kaynağı unsurunu tam kapasite kullanımı ile rekabet avantajı kazanma arzusuna dayanır, kavram insan kaynağının uzun vadede sürdürülebilir bir rekabet unsuruna dönüşebilmesi için nasıl geliştirilmesi ve yönetilmesi üzerinde durmaktadır (Luthans vd., 2007).

Örgütlerin yer aldığı rekabet ortamında rakiplerince taklit edilemeyen temel yetkinliklere sahip olması günümüzün küresel ve yoğun rekabet ortamında son derece önemlidir. Donanımlar, ekipmanlar, finansal kaynaklar uzun vadede ele alındığında rakipler tarafından taklit edilebilir varlıklardır. Dolayısıyla rekabet modeli içerisinde taklit edilemeyen unsurların dahil edilmesi, uzun vadede örgüt açısından çok önemli avantajlar sağlayacaktır. Rakipler tarafından uyarlanamaz ya da taklit edilemez unsurlar rekabet avantajı adına üstünlük sağlamaktadır. Geleneksel kaynaklar uzun vadede rekabet avantajı sunmaz ancak insan unsuru devreye girince rekabet adına dengelerin değiştiğine dikkat çekmektedir. Örgütler adına fiziksel ve finansal kaynaklar ile insan kaynakları kıyaslandığında, insan kaynaklarının daha az taklit edilebilir bir unsur olduğu şüphesiz bir gerçektir (Luthans ve Youssef, 2004). Bu kapsamda spor alanı için şunu söylemek mümkün olabilmektedir; spor kulüpleri mali ve insani kaynakları içeren birer örgütlerdir. Sporcular ise bu spor örgütü içerisindeki en önemli insan kaynağıdır. Bu yaklaşım ile ele aldığımızda spor faaliyetleri farklı birçok paydaşın yer aldığı büyük bir ekosistemdir. Bu ekosistemin önemli unsuru olan sporcular ise bu örgütsel yapının en önemli insan kaynağıdır. Dolayısıyla sporcunun yani spor örgütlerinin insan kaynağının, örgütle olan ilişkisini inceleyen tüm unsurlar dikkate alınmalıdır. Çünkü söz konusu bu unsurlar sporcu özelinde onun performansına etki eden mekanizmalar olsa da aynı zamanda bir ekonomiyi temsil eden spor endüstrisi için de önemli örgütsel sonuçları geliştirmeye katkı sunacaktır.

3. Psikolojik Sermaye Boyutları

Bireyler kendilerine has belirli psikolojik kapasite ve kişilik özellikleri ile dünyaya gelmektedirler, bu nedenle her sporcu belli bir düzeyde psikolojik sermayeye doğuştan sahiptir. Fakat burada önemli ayrıntı ise bu psikolojik sermayenin aynı zamanda zaman içerisinde geliştirilebilir olmasıdır (Avey vd., 2011). Psikolojik sermaye Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından, bireyin pozitif gelişme hali şeklinde tanımlanmaktadır ve araştırmacılara göre psikolojik sermaye aracılığıyla bireyler ‘ben kimim?’ sorusuna cevap aramaktadırlar.

Psikolojik sermaye; bireyin kendisini nasıl algıladığı ve tanımladığı ile ilgilidir (Luthans vd., 2007).

Psikolojik sermaye, zorluk içeren faaliyetleri üstlenebilecek, başarı elde edebileceğine yönelik yeteneklerine güven olan öz yeterlik, içinde bulunduğu zamanda ve gelecekte başarılı olacağına dair pozitif bakış açısını taşıyan iyimserlik, başarı elde edebilmek için gösterilen azim ve bunun için gerekirse alternatif yolları denemeyi içeren umut ve zorluklar ve engellerle karşılaşılması durumunda, hedeflere ulaşmak için kararlılıkla yola devam edebilme, her zorlukla baş edebilme yeteneği olan psikolojik dayanıklılık nitelikleri ile tanımlanabilen, sporcuların olumlu gelişimini sağlayan psikolojik bir durumdur (Luthans vd., 2007). Psikolojik sermaye; sporcunun pozitif psikolojik durumunun gelişimini ifade ederken, öz yeterlik, iyimserlik, umut ve psikolojik dayanıklılık boyutları ise psikolojik sermaye kavramını meydana getiren alt boyutlar olarak kavramı karakterize eder (Beal vd., 2013). Bu boyutlar psikolojik sermayenin geliştirilmesi ve yönetilmesini sağlayan bileşenlerdir. Psikolojik sermaye bileşenleri olarak bu dört psikolojik unsur dışında başka bileşenlerin dahil edilmemesinin sebebi; kavramı oluşturan bu bileşenlerin ölçülebilir, yönetilebilir ve geliştirilebilir bir niteliğe sahip olmasından kaynaklanır (Luthans vd., 2006). Alt bileşenlerin geliştirilebilir olması şunu ifade eder; bu psikolojik unsurların statik bir yapıya olmadığı, böylelikle çeşitli müdahale mekanizmaları ile öz yeterliğin, iyimserliğin, umudun ve psikolojik dayanıklılığın geliştirilebildiği, dolayısıyla psikolojik sermayenin değiştirilip geliştirilebileceğini belirtir.

3.1. Öz Yeterlik

Öz yeterlik; belirli şartlar altında belirli görevleri yerine getirebilmek için sporcuların ihtiyaç duydukları motivasyon, bilişsel unsurlar ve davranış şekillerini organize edebilme ve yürütebilme noktasında, kendi yeteneklerine yönelik inancını ifade etmektedir (Wood ve Bandura, 1989). Bu tanıma göre öz yeterlik inancı sporcunun kendisine, göreve ve görevin yer aldığı çevreye bağlı, dinamik bir yapıya sahiptir, yani zamanla edinilen bilgi ve deneyimden etkilenmektedir. Ayrıca öz yeterlik algısı sporcuları harekete geçiren, değişen koşullara uyum sağlayabilen, üretken bir süreçtir (Gist ve Mitchell, 1992).

Belirli sonuçlar elde edebilmek için kişisel yeteneklere inanma ve bireysel olarak harekete geçme durumudur (Luthans ve Youssef, 2004). Sporcunun bir faaliyeti başarabileceğine dair motivasyonunu, bilişsel kaynaklarını ve davranış şeklini harekete geçirebilmede, kendisine duymuş olduğu inanç öz yeterlik olarak ifade edilir (Stajkovic ve Luthans, 1998). Sporcuların sahip oldukları öz yeterlik inancı, sportif başarı elde edebilmeleri üzerinde son derece etkilidir (Bandura, 1997). Bu nedenle yüksek öz yeterlik seviyesi sporcunun bir işi başarabilmesine

yönelik yüksek inanç taşımamasını sağlar ve bu sporcular herhangi bir eylemde zorlu görevleri seçme, sorunlara pozitif yaklaşma, kendi kendilerini güdüleyebilme, gayret gösterme ve engellerin üstesinden gelme noktasında diğer sporculara kıyasla farklıdır (Luthans vd., 2007c).

Öz yeterliğin üç boyutu söz konusudur (Bandura, 1977); büyüklük, sporcunun başarabileceğine inandığı faaliyetin zorluk derecesidir, direnme gücü, sporcunun faaliyetin zorluk veya kolaylığına yönelik düşüncesidir, genellenebilirlik ise, bireyin bu faaliyet ile ulaşacağı sonucu farklı faaliyetlere de genel olarak yansıtılabilir derecesidir. Bunun yanı sıra en önemli nokta ise öz yeterliğin geliştirilebilir bir psikolojik olgu olduğudur (Luthans vd., 2004), öz yeterlik doğrudan gözlemlenemez, genetik bir unsur değildir, sporcuların yaşam içerisinde kazandıkları ve tecrübeleri ile pekiştirdikleri bir psikolojik unsurdur, sporcunun karşılaşmış olduğu durumlara göre değişebilir bir yapıda olması sebebiyle kişilik özelliği olarak kabul edilmemektedir (Hefferon ve Boniwell, 2018), bu kapsamda öz yeterlik kavramı ele alındığında; geliştirilebilir uygulamaların esas alınması, spor kulüpleri açısından sporcunun performansın artması nedeniyle başarılı sportif performansının artmasına da yansımaları açısından son derece önemlidir.

Öz yeterlik duruma özgü ve geliştirilebilir bir psikolojik yapıdır. Öz yeterliği geliştirebilecek uygulamalar ise şu şekildedir (Bandura, 1997);

- I. Uсталık deneyimleri ve başarılı performans tecrübeleri: sporcunun geçmişte elde ettiği başarılı performansları, öz yeterlik inancının artmasına neden olmakta, bu ise sporcunun performansını arttırmaktadır. Ancak bu yaklaşım şu demek değildir; geçmişte başarılı performans deneyimleri olmayan sporcuların başarılı olamayacağı çıkarımı değildir elbette.
- II. Dolaylı öğrenme ve model alma: sporcunun üstlendiği ya da üstleneceği herhangi bir görevde, diğer sporcuları gözlemleyerek onların başarı ya da başarısızlıklarından çıkarım yaparak öz yeterlik inancını oluşturmaktadır. Gözlemlediği sporcu görevinde başarılı ise buradan belirli taklit davranışları ile kendisini başarıya ulaştıracak faaliyet koşullarını oluşturmaktadır. Burada taklit edilen durum ve sporcu, taklit eden sporcunun özelliklerine ne kadar çok benzerlik gösterirse, sporcunun öz yeterlik inancı da o denli artmış olacaktır. Sporcunun burada sahip olduğu anlayış ‘eğer başka sporcular yapabiliyorsa, ben de yapabilirim’ şeklindedir ve bu anlayış ile mevcut öz yeterlik inancı artmaktadır. Bunun yanı sıra sporcunun gözlemlediği davranış ya da durum, yüklendiği sorumluluklarına ne kadar benzer ise öz yeterliği de o denli arttırmış olacaktır (Luthans vd., 2007). Model almada sporcunun başkalarını gözlemlemesi dışında oldukça etkili olan başka bir yolda bulunmaktadır;

kendi başarılı olduğu durumları ya da hayali olarak kendinin başarılı olduğu sahneleri canlandırıp, hayali deneyimler ile kendisini rol model olarak almasıdır. Bu anlayışta; gelecekte elde edilecek bir başarının şimdiki ana yansıtılması söz konusudur. Hayali bir başarılı kendilik halinde sporcu, görevini yürütürken karşılaşmış olduğu zorluklarda gelecekteki başarılı olmuş kendini model olarak alıp, bu zorlukları aşarak öz yeterlik inancını arttırmaktadır (Avolio ve Luthans, 2006). Spor ortamında bu aslında çok bilindik bir metoda işaret etmektedir: imgeleme yöntemi. Araştırmacıların bahsettikleri bu yaklaşımdan hareketle, sporda zihinsel antrenman yöntemlerinden olan imgelemenin, başarılı bir performans sergilemek ve öz yeterliği arttırabilmek için kullanılacak bir antrenman yöntemi olduğunu söylemek mümkündür.

- III. Sosyal ikna ve pozitif geri bildirim: sosyal çevrenin sporcuya yönelik olumlu geri bildirimleri ve ikna faaliyetleri, sporcunun üstlendiği görevde cesaretle hareket etmesine, sorumluluklarını yerine getirirken karşılaştığı kendine yönelik şüpheciliğini bertaraf etmesine yardımcı olur. Sporcu bu durum ile ‘başarabilirim’, ‘yapabilirim’ algısını benliğinde arttırarak öz yeterliğini yükseltmiş olur (Luthans vd., 2007). Pozitif geri bildirim noktasında antrenörler, sporcular açısından önemli bir etki mekanizması olduklarını unutmamalıdır. Çünkü pek çok sporcu için antrenörü, aynı zamanda idolü, rol modelidir. Antrenörün sporcusuna inanması, bunu ona sözel ya da davranışlar ile geri bildirim şeklinde iletmesi, sporcunun öz yeterlik inancının oluşması ve gelişmesinde kritik öneme sahiptir. Buna bir nevi antrenör-sporcu arasındaki ‘Pygmalion Etkisi’ diyebiliriz. Yani kendini gerçekleştiren kehanet ile antrenörün sporcusunu yetenekli ve çalışkan bulması, sporcunun bu inancı kabul ederek kendisine inanmasına ve yeteneklerini geliştirerek başarılı olmasına etki eder
- IV. Fiziksel ve psikolojik durum: olumlu bir psikolojik hal, sporcunun sembolize etme, gözlem yapma, öngöründe bulunma, öz düzenleme gibi bilişsel süreçleri üzerinde etkilidir ve bunların harekete geçirilmesini sağlamaktadır. Bu durum sporcuların sorumluluk üstlendikleri görevleri kontrol edebilmelerini, başarılı bir şekilde yerine getirebilme algılarını etkileyerek öz yeterlik algısına etki etmektedir. Bunun yanı sıra tükenmişlik yaşayan ya da yoğun stres altında olan bir sporcu yaşadığı umutsuzluk sebebiyle çok daha düşük öz yeterlik düzeyine sahip olacaktır (Luthans vd., 2007). Fiziki sağlık durumu da oldukça etkilidir. Sporcunun kendisini fiziksel açıdan sağlıklı, rahat ve mutlu hissetmesi öz yeterlik algısını olumlu etkilemektedir. Psikolojik, fizyolojik ve duygusal açıdan

problemler yaşıyan sporcuların öz yeterlik algılarının hızla azaldığı belirtilmiştir (Luthans vd., 2007).

Öz yeterlik inancı; ustalık deneyimleri ve başarılı performanslar, dolaylı öğrenme ve modelleme, sözel ikna, psikolojik ve fiziksel uyarılma kaynakları dikkate alınarak eğitilebilir, geliştirilebilir ve yönetilebilir. Bu unsurların her biri öz yeterlik üzerine az ya da çok olmak üzere mutlaka etki etmektedir. Sporcular açısından bu durum ele alındığında; antrenörlerin, öz yeterlik inancının eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile geliştirilebilir olduğu ve sporcunun başarılı performansa ulaşabilmesinde son derece önemli olduğunu dikkate alması ve eğitim programlarında buna yönelik içeriklere yer vermesi gerekmektedir.

3.2. Umut

Bireylerin yaşamındaki kötü olayların düzeleceğine ve pozitif beklentilerine yönelik olan inanç (Luthans vd., 2004), belirledikleri hedeflerine ulaşmak için alternatif yollar bulma ve bu yönde motivasyonlarını yükseltmeleridir (Snyder, 2002). Umut; sporcuların belirli bir hedefe odaklanıp, sahip oldukları enerji ile hedefe ulaşabilmek adına alternatif yollar geliştirebilmesindeki başarısına bağlı olan pozitif motivasyonel bir durumdur. Tanım kapsamında umut kavramı; hedefe odaklı enerji ve hedefe ulaştırıcı yollar olarak iki boyut içermektedir. Enerji boyutu; istenen ya da hedeflenen sonucu elde edebilme arzusudur ve sporcuyu hedefe ulaşabilmesinde motive eder. Alternatif yolların belirlenmesi boyutu; hedefe ulaşmak için karşılaşılan zorluklar ya da engelleri öngörerek, hedefe ulaşabilme noktasında sporcunun proaktif bir yaklaşım benimsemesini ifade etmektedir (Snyder ve Taylor, 2000). Bu iki boyut birbirini tamamlamakta ve birbiriyle doğru orantılı olarak gerçekleşmektedir (Snyder ve Taylor, 2000). Bu nedenle bu iki boyuttan birinin varlığı sporcuyu umutlu hale getirmeye yetmemektedir, sporcunun umutlu olabilmesi ancak iki boyutun birlikte var olması ile mümkündür (Peterson ve Luthans, 2003).

Umut ve öz yeterlik kavram olarak birbirine benzese de aralarında farklılık bulunmaktadır. Kavramlar arasındaki temel farklılık; umut harekete geçme isteğini ifade ederken, öz yeterlik; harekete geçebilme yeterliliği ve kapasitesi ile ilgilidir. Öz yeterlilik, bir hedefe yönelik faaliyete başlamadaki en önemli ve son bilişsel kademedir. Umut teorisi ise her iki boyutun aynı derece önemli olduğundan bahseder (Snyder, 2002). Belirli amaçların bireyleri davranışa yönlendirdiği bilinen bir gerçektir. Umut söz konusu olduğunda ise sporcuları davranışa geçiren iki temel amaç karşımıza çıkmaktadır; negatif sonuçlu amaçlar ve pozitif sonuçlu amaçlar. Sporcu davranışlarını negatif sonuçlu amaçlar da beklenen sonuçların meydana gelmemesi için engellemek veya ertelemek

üzerine kurgulamaktadır. Pozitif sonuçlu amaçlar ise sporcu açısından ilk kez elde edilmiş olabileceği gibi daha önceden elde ettiği, deneyimlediği sonuçlarda olabilmektedir. Burada söz konusu olan durum, pozitif sonuçlu amaçların sporcu açısından anlamlı ve ulaşılmak istenen, bir değer taşıyan amaçlar olmasını ifade etmesidir (Snyder vd., 2000).

Amaçlara ulaşma noktasında umudun önemli bir belirleyici olduğu sıklıkla ifade edilmektedir (Hefferon ve Boniwell, 2018). Literatürde farklı alanda yapılmış pek çok çalışma kapsamında, performans çıktısı ve sporcuların umut düzeyleri arasında pozitif korelasyon olduğu belirlenmiştir (Youssef ve Luthans, 2003; Luthans vd., 2005; Adams vd, 2003). Yüksek umut seviyesi sporcular açısından daha pozitif duygulara sahip olmasına etki etmektedir. Bu durum sporcuların, yoğun stres altında dahi problem çözme odaklı yaklaşımı benimsemelerine, böylelikle amaçlarına ulaşabilmelerini kolaylaştırmaktadır (Steffen ve Smith, 2013). Ancak dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta umut ve performans arasında her zaman için pozitif bir korelasyonun olmayacağı gerçeğidir. Söz konusu bu ilişki için sporcu-antrenör-kulüp etkileşimi ve uyumu son derece önemli etki mekanizmasını temsil etmektedir. Bu yaklaşım şunu ifade etmektedir; yüksek seviyede umuda sahip sporcu ya da antrenörlerin, üyesi oldukları kulübün destekleyici bir kurumsal kültürünün olmaması halinde, sporcu ve antrenör açısından yüksek düzeydeki umut hayal kırıklığı sebebi olacak ve onları bir çıkmaza sürükleyecek etki oluşturacaktır. Yüksek umut düzeyi ile sporcu ya da antrenör, olumsuz kulüp iklimine rağmen her ne kadar bir noktaya kadar başarılı performans sergilese de zamanla kulübe olan bağlılıkları, iş tatminleri, işlerinden duydukları haz azalacak ve tüm bunlar bireysel performanslarını olumsuz olarak etkileyecektir. Bu nedenle yüksek performans için yalnızca sporcunun ya da antrenörün umut düzeyine odaklanarak, performansın sergilendiği ortamın iklimi ve şartlarının soyutlanması sağlıklı sonuçlara ulaştırmayabilecektir (Luthans vd., 2007a).

Performans çıktısına sporcuların umut seviyelerinin pozitif katkı sağlayabilmesi için; her ne alanda olursa olsun, kulüplerin, yöneticilerin ve spor ortamı özelinde ise sporcuların eğitiminden sorumlu olan tarafların, kulüp içerisinde sporcuların kendilerine karşı adil davranıldığı, şeffaflığın esas alındığı, katılımcı karar mekanizmalarının bulunduğu, açık ve şeffaf iletişim kanallarının kullanıldığı bir kulüp kültürü yaratılmalıdır (Avolio ve Luthans, 2006; Luthans ve Youssef, 2007; Luthans vd., 2007b). Antrenörlerin umut düzeyi gelişmiş sporcular yetiştirmelerine yönelik pratikler olarak; açık bir iletişim modeli kurgulamak, zorlayıcı hedefler belirlemek, hedefleri gerçekleştirmek için harekete geçilmesi halinde beklenmedik durumların planlanabilmesi ve

yönetilebilmesi için alternatif yolların, hedefler belirlenebilmesini de kapsayan bir eğitim modülü tasarımları etkili olabilecektir.

3.3. İyimserlik

Bireylerin farklı olaylar ve durumlar karşısında pozitif bir bakış açısı ile geleceğe yönelik beklentileridir (Luthans vd., 2008). İyimserlik Seligman tarafından 1988 yılında pozitif psikoloji bilimine ve psikolojik sermaye kavramına kazandırılmıştır. Sporcuların, belirli durumlar ya da davranışlarının nedenlerini açıklama biçimleri kendi öznel algılamaya ve yorumlama kapasitelerine bağlı gelişmektedir, bu nedenle yapacakları değerlendirmeler her zaman için gerçekçi olmayabilir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007). Sporcuların davranışların nedenlerini atfetme biçimlerine göre iyimser ya da kötümser olarak kategorize edilmektedir. İyimser sporcular; yaşadıkları olumlu olayların nedenlerini içsel, kalıcı, genel bir durum olarak atfederken, olumsuz olayların nedenlerini ise dışsal, geçici ve duruma özgü olarak atfetmektedirler. İyimserlik kavramının temelinde beklenti ve değer yer almaktadır, bu kapsamda sporcular için amaçların değerinin farklılaşabildiği, daha değerli olarak algıladığı amaç için çok daha fazla çaba sarf ettiği görülmektedir (Carver ve Scheier, 2010).

İyimserliğin zıttı ise kötümserliktir. Kötümser sporcular; yaşadıkları olumlu olayları dışsal, geçici ve duruma özgü nedenlere atfederken, olumsuz olayları ise içsel, kalıcı ve genel bir durum olarak atfetmektedirler (Seligman, 2002). İyimserliğin mevcut ve olası pozitif etkisinin ne denli önemli olduğunu anlayabilmek için kötümserlik iyi bir rehberdir. Kötümserlik, sporcuların elde ettikleri başarılarını yok sayarken, gelecekteki başarı kazanımlarını da baltalar, başarısızlığın istenmeyen yıkıcı ve negatif gücünü ise şiddetlendirir (Schneider, 2001). Sporcunun iyimser olması bir amacı devam ettirirken olumlu beklentilere sahip olmasına yol açarken, kötümser sporcular ise amaçlarına yönelik olumsuz beklentiler geliştirmektedirler.

Olayların belirli bir duruma özgü ya da genel olarak nitelendirilmesi; davranış ya da elde edilen sonucun spesifik bir duruma has ya da başka farklı durumlara da yansıtılabilecek şekilde genel olarak benimsenip benimsenmediğini ifade eder. Zaman içerisinde değişmezlik; davranışın nedeninin sabit ya da değişken olarak algılanıp algılanmamasıdır. Örneğin; bir müsabaka sonucunda başarısız olan sporculardan biri başarısızlığının nedenini yeteneksizliği olarak atfederken, bir diğeri ise yeterince zeki olmadığına atfettiği bir durumda; sporcular açısından benzer koşullar altında başarı anlamında farklılıklar olacaktır. Çünkü yeterince zeki olmamak belli bir duruma özgü olmadığı için farklı birçok durumda performansı olumsuz olarak etkileyebilecektir, yeteneksiz olduğunu belirtmek ise yalnızca belirtilen durumu nitelendirerek, sporcunun bu olumsuz sonucun

etkisinden hatalarını telafi ederek kolayca çıkabileceği inancına yönelmesine imkân sağlar.

Psikolojik sermaye bileşeni olarak iyimserlik, yaşama ve olaylara pembe gözlüklerle bakma anlamını taşımamaktadır. Bu kapsamda ele alınan iyimserlik, sporcunun her ne olursa olsun kendisini kabul etmesi, takdir etmesi, yaşamış olduğu tüm kötü ve iyi tecrübelerini heybesine koyup, hedefine olan yolculuğuna devam etmesini ifade etmektedir. Olumlu durumlardan kendisine örnek alınacak deneyimler çıkartıp gücüne, bilgisine bunları ilave etmeyi, olumsuz durumlardan ise hatalarını, kaçınması gereken durumları ve eksik yanlarını tespit edip, bunları geliştirebileceği özellikleri olarak benimseyerek iç muhasebesini yapmasıdır. İyimserlik hayali bir duygu hali değildir. Psikolojik sermaye bileşeni olarak değerlendirilmesindeki nedenler ise geçmişi hoş görme, bugünü takdir etme ve gelecek için fırsatlar arama yaklaşımları ile geliştirilebilir, öğrenilebilir (Schneider, 2001; Luthans vd., 2006) ayrıca geçerli ve güvenilir olarak ölçülebilir olmasıdır (Lopez ve Snyder, 2003). İyimserliğin sporcunun karakteristik yapısı ile ilgisi olmakla beraber zaman içerisinde kazandırılıp, geliştirebilir bir unsur olduğu da belirtilmektedir (Carver ve Scheier, 2002). İyimser sporcular, olumsuz durumları kendilerini geliştirebilecek bir fırsat olarak görür, olayları kontrol edebilecek olduklarına inanır ve olumlu durumların kendilerinden kaynaklandığını kabul etmekte güçlük çekmezler. Bunun aksine kötümser sporcular ise olumsuz olayları kontrol edemeyeceklerine, kötü gidişatı düzeltmeyeceklerine inanarak, olumsuz bu durumların uzun süre hayatlarında kalacağını düşünürler.

İyimserlik boyutu her zaman için olumlu sonuçlar üretmeyebilmektedir. İyimserlik açısından önemli olan gerçekçi ve esnek iyimserliktir. Gerçekçi iyimserlik; bulanık gerçekliğin kısıtlarına rağmen gösterilen iyimser süreçleri ifade eder (Schneider, 2001). Yani sporcu tüm başarılarını kalıcı, kendi kontrol edebildiği durumlar neticesinde elde ettiğini düşünüp, başarısızlıklarının kaynağı olarak ise başkalarını ve dış dünyayı sorumlu tutan uç bir anlayışı benimsememelidir. Esnek iyimserlik ise sporcunun içerisinde bulunduğu durumu doğru bir şekilde değerlendirip buna göre iyimser ya da kötümser açıklama tarzlarından hangisi faydalı ise onu seçmesi gerektiğini belirtir (Peterson, 2000; Seligman, 2006). Sporcuların kimi zaman dikkatsizlik kaynaklı kurdukları neden sonuç ilişkisi onları istemedikleri sonuçlara götürebilir. Bunun yanı sıra iyimser sporcular çok çalışarak daima başarılı olacaklarına inanır, bu ise onların olaylar ve hayatlarına yönelik çok fazla kontrol kurmaya çalıştıklarını göstermektedir. Bu yüksek beklenti ve baskılar sporcuların psikolojik, fiziksel ve duygusal anlamda olumsuz etkilenmelerine, istenmeyen sonuçlar elde etmelerine neden olabilmektedir veya gereğinden fazla iyimser olan bir antrenörün ya da sporcunun

varlığı, gereken zamanlar da uygun aksiyonların alınmaması sebebiyle istenmeyen kurumsal maliyetleri ya da performans sonuçlarını meydana getirebilmektedir (Luthans ve Youssef, 2004). Psikolojik sermaye açısından etkin bir iyimserlik gerçekçi ve esnek olmalıdır, bu sayede daha doğru bir durum değerlendirmesi yapılarak buna göre iyimserlik ya da kötümserlik benimsenmiş olur (Luthans vd., 2007c).

Psikolojik sermaye kapsamında yer alan iyimserlik esnek ve gerçekçi bir yapıdadır. Bu tür bir yapı sporcuya yani kulübün psikolojik sermayesine şunu kazandırmaktadır; esnek ve gerçekçi iyimserliğe sahip sporcular, spor ortamından ve yaşamın doğal akışından dersler çıkarırlar. Yaşadıkları zorlu durumları iyi analiz eder, doğruları saptar, yaptığı yanlışlıklar varsa bunlardan ders çıkararak değiştiremeyeceği ve kontrol edemeyecekleri şeyleri kabul ederek hayatlarına, görevlerine devam ederler (Luthans vd., 2007c).

3.4. Psikolojik Dayanıklılık

Psikolojik sermayenin diğer bileşenlerinden farklı olarak psikolojik dayanıklılık tepkisel bir yapıya sahiptir. Spor ortamının dinamik, karmaşık ve belirsizlik içeren yapısı, psikolojik açıdan dayanıklı olmayı sporcular için zorunlu kılar. Sürdürülebilir başarılı sportif performans için sporcuların her koşulda dayanıklılığı kazanmış olmaları gerekmektedir. Psikolojik dayanıklılık, sporcuların bulunduğu konumu olumsuz durumlarda dahi koruyabilmesi ve çok çabuk toparlanabilmesini ifade etmektedir (Leipold ve Greve, 2009). Zorlukların ve başarısızlıkların üstesinden gelebilme kapasitesi (Luthans ve Youssef, 2004), sporcuların farklı pek çok sorunlarla baş ederek, başarılı olabilme yeteneği (Luthans vd., 2006), zorluk ve risk karşısında sporcunun sergilediği olumlu adaptasyon davranışıdır (Masten vd, 2011).

Psikolojik dayanıklılık; belirsizlik, çatışma, zorluk gibi olumsuz, sorumluk artışı gibi olumlu stres oluşturan değişiklikler karşısında sporcunun adapte olma ya da kendini toparlama yeteneğidir (Luthans ve Youssef, 2007). Dayanıklılık araştırmaları bazı bireylerin diğerlerine kıyasla zorlu koşullarda daha iyi olduklarını, bu koşullarla daha iyi baş edebildiklerini tespit etmiş ve bireysel ve çevresel unsurları dikkate alarak bu durumun nedenini araştırmaya odaklanmışlardır. Çalışmalar kapsamında araştırmaların temel problem sorusu ise şudur; riskli ve zorlu koşullarda bazı kişiler neden diğerlerine kıyasla daha iyi bir durumdadır? (Masten ve Redd, 2002). Bu sorunun cevabı psikolojik dayanıklılığın gelişiminde etkili olan varlık ve risk faktörleridir. Varlıklar; bireylerin ölçülebilir kişilik özellikleri ya da belirli olumlu sonuçlara ulaştıracak durumları, riskler ise arzu edilmeyen bir sonucun, büyük olasılıkla meydana gelmesine neden olan unsurlardır (Masten ve Reed, 2002; Luthans, Youssef ve

Avolio, 2007). Başarısızlık, belirsizlik, çatışma ve zorlu koşulların yanı sıra gelişme ve sorumluluk artışı gibi olumlu durumlarda sporcunun kendisini toparlayabilmesi ve önceki kapasitesine gelebilmesi yeteneği de psikolojik dayanıklılık olarak tanımlanmaktadır (Luthans, 2002a). Görülmektedir ki psikolojik sermaye kapsamında dayanıklılık, olumsuz durumlar ya da olaylar yaşanması halinde değil, pozitif, olumlu durumlar söz konusu olduğunda da gereklidir. Bu nedenle psikolojik dayanıklılığın gelişimine katkı sunan varlıklar ve engelleyen risk faktörleri kavram açısından önemli etmenlerdir. Nasıl ki ihtiyaçlar bireylerin belirli güdülerinin gerekliliğini teşkil etmekteyse, varlık ve risk faktörleri de aynı şekilde bireyler açısından psikolojik dayanıklılık ve yeniden toparlanabilmenin öncülüdür (Luthans vd. 2007). Psikolojik dayanıklılık kapsamında varlıklar son derece önemli faktördür. Sporcuların gerek bireysel sahip oldukları gerekse ilişkisel olarak edindikleri varlıklar, psikolojik sağlamlıklarını arttırmada bütüncül bir etkiye sahiptir. Peki bu bütüncül etki nedir? Şöyle ki; sporcu sahip olduğu yeteneklerin bilincinde olabileceği gibi yeteneklerini fark edebilmesinde ya da zorlu bir durumda yeniden toparlanıp başarılı olabilmesine etki eden bir liderle karşılaşabilir (Luthans vd. 2007). Spor ortamı içerisinde bu lider, sporcu ile neredeyse ailesi ve arkadaşlarından daha çok zaman geçirdiği antrenörü, koçudur. Dolayısıyla antrenörler, sporcuların yeteneklerini keşfetmelerinde, kendilerini toparlamaları noktasında onlara rol model olarak, psikolojik sağlamlığın varlık unsuruna katkı bulunurken, risk unsurlarının da azaltılmasına destek olabilmektedirler.

Psikolojik dayanıklılık, sporcular açısından önemli olmakla beraber antrenörlerin yetiştirilmesinde de yani eğiticinin eğitimi açısından da oldukça önemlidir. Antrenörler, sporculara liderlik eden, onların sportif anlayışını biçimlendiren önemli mentörlerdir. Avolio ve Luthans (2006), psikolojik dayanıklılık ve otantik liderliğin, başarısızlık anlarında dahi yöneticilerin bu başarısız durumlardan kendilerini çıkarabildiklerini, hedeflerine ulaşma noktasında eylemlerini geleceğe yönlendirdiklerini belirtmişlerdir. Bu tür bir tutum yalnızca antrenörleri değil, aynı zamanda onlarla birlikte çalışan her seviyedeki sporcuyla da daha motive ve yüksek performansla çalışmaya teşvik edecektir. Psikolojik dayanıklılığın artırılmasını dikkate alan eğitim programları hem sporcuların hem de antrenörlerin yetiştirilmesinde dikkate alınmalıdır. Yüksek psikolojik dayanıklılığa sahip bireyler, hayatlarının kontrolünü kendileri sağlarlar, işlerine odakları son derece yüksektir, günlük faaliyetlerine olan bağlıları yüksektir ve beklenmedik durumları tehdit değil bir gelişme fırsatı olarak görürler (Tugade ve Fredrickson, 2004). Psikolojik dayanıklılığı yüksek olan antrenörlerin zorlu durumlardan çıkabildiği, yılmadan hedeflere ilerlemesi, aynı zamanda yetiştirdikleri sporcularında yılmadan, azimle, motive bir şekilde hedef yönelimli

olmaya sevk edecektir. Bu tutumda bir antrenörün varlığı, sporcuları gelişmeye ve öğrenmeye, zorlayıcı hedefler belirleyip bu hedeflere ulaşmaya gayret gösteren bir yapıya sevk edecektir. Psikolojik olarak dayanıklı olan bireylerin üç ortak niteliğe sahip olduğu belirtilmektedir; gerçeklerle yüzleşebilmede gönüllü olmak ve gerçeklerle her zaman yüzleşebilmek, onlardan kaçmamak, yaşadığı zorlu durumları gelecekteki kazanımları olarak ele alabilmek, sınırlı kaynaklara sahip olsa dahi sorunların üstesinden gelebilmek için alternatif yollar arayıp çözümler geliştirebilmek (Coutu, 2002). Psikolojik dayanıklılık bir sonuç değildir, bireyin gelişimine ve uyumuna dayanan bir süreci ifade eder. Bu süreç yalnız tepkisel durumları değil aynı zamanda proaktif bir yaklaşımın benimsenmesini de içermektedir (Masten, 2001).

Psikolojik dayanıklılık ve başarılı sportif performans arasında kuşkusuz ki pozitif ilişki vardır. Fakat sportif performans üzerindeki olumlu etkisi dışında, zihinsel dayanıklılığın sporcular açısından tehlike arz ettiği belli başlı durumların var olabileceği de gözden kaçırılmamalıdır. Psikolojik dayanıklılığı yüksek sporcuların acı eşiklerinin de yüksek olduğu, bu durumun sakatlık yaşadıkları anlarda bunu çok fazla ciddiye almadıkları, hazırlanmış olan tedavi protokolüne uygun davranmadıkları ve kendilerini başka yaralanmalara yatkın görmemeleri sebebiyle yeni sakatlanmalara çok açık oldukları tespit edilmiştir (Levy vd., 2006). Yine psikolojik sağlamlığın sporcu açısından zarar verici olan bir diğer boyutu ise sporcunun sakatlanmış olmasına rağmen oyuna devam etmesi durumudur. Yüksek psikolojik sağlamlık düzeyi ile her ne olursa olsun asla şikayetçi olmamak, yüksek başarıma hırsı ile sakatlanmış olsa bile oyuna devam ederek daha büyük bir sakatlanma riskini göze almak ve uygun tedavi çözümlerini dikkate almamak (Crust, 2008; Gucciardi, 2008; Richardson vd., 2008; Coulter vd., 2010; Gucciardi ve Mallet, 2010; Andersen, 2011), sporcular açısından psikolojik dayanıklılığı bir risk faktörüne de çevirebileceği gerçeği antrenörler tarafından daima göz önünde bulundurulmalı, dikkat edilmelidir. Bu riskler kapsamında sporcuların sakatlık yaşamaları durumunda yapılacak tıbbi müdahaleler ve tedavi protokollerinden önce, sporcunun psikolojik dayanıklılık düzeyinin bu uygulamalara yansıtacak olası olumsuz etkisinin tespit edilmesi anlamlı olacaktır. Antrenörlerin burada dikkat etmesi gereken nokta, sporcunun psikolojik dayanıklılığının sınırının ne olması gerektiğidir. Psikolojik dayanıklılık, sporcuyla başarılı sportif performansa ulaştırmaya hizmet etmelidir. Aksi halde sporcuyla sakatlıklara açık hale getirecek bir dayanıklılık anlayışının varlığına izin verecek bir antrenör-sporcu ilişkisinin kurulması, tarafların tümü için kazançtan çok kayıp olarak yansıtacaktır.

4. Sonuç

Kimim ve gelecekte ne olabilirim? sorusuna cevap arayan psikolojik sermaye, pozitif psikolojinin örgütsel davranış alanına yansımaları olarak pozitif örgütsel davranış alanı içerisinde geliştirilmiştir, rekabet avantajı ve performans üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahip olması sebebiyle de son derece önemli bir kavramdır (Luthans vd., 2005). Geliştirilebilir, pozitif ve duruma özgü olan öz yeterlik, iyimserlik, umut ve psikolojik dayanıklılık unsurları birbirleriyle uyumlu bir etki oluşturup bir araya gelerek üst düzey bir etmen olan psikolojik sermaye kavramını oluşturmuş olsalar da psikolojik sermayenin etkisi her bir bileşenin etkisinden çok daha fazladır. Psikolojik sermaye, üst bir faktör olmakla beraber, kendisini oluşturan boyutların birleşimi, kolektif bir motivasyonel etki oluşturmaktadır (Luthans vd., 2007).

Bireyin sahip olduğu psikolojik yapısını oluşturan kaynakların toplamını ifade eden psikolojik sermaye, verimli performans sergilemek için gerekli olan psikolojik kaynakları ifade etmektedir. Bu nedenle psikolojik performans, bireyin örgütsel performansı ve çabasının belirlenmesi açısından önemlidir (Gooty vd., 2009). Psikolojik sermaye kavramında yer alan psikolojik unsurların bireylerin davranışlarını, tutumlarını ve algılarını etkilediği tespit edilmiştir (Yan ve Zhang, 2016). Söz konusu bu kavram belirli sektör için geçerli olma şartı olmaksızın pek çok alana katkı sunan önemli bir yapıyı içermektedir. Bireysel ve örgütsel düzeyde katkı sunan psikolojik sermaye kavramının bireysel gelişim, performans artışı ve aynı zamanda zorluklarla baş edebilme gücü sağlayabilmesi, sporcu eğitimi açısından ne denli önemli olduğunu açıkça göstermektedir.

Psikolojik sermaye sporcuların hem özel yaşamlarının hem de sportif hayatlarının kalitesini arttıran önemli bir etken olarak kabul edilmektedir (Nguyen ve Nguyen, 2012; Baron vd., 2013). Birbirine bağlanan ve birikimli bir özelliğe sahip olan psikolojik sermaye, bu tür bir yapı sebebiyle rekabet avantajı sağlamada son derece etkilidir. Bireysel açıdan gelişimi ve performansı ön planda tutan, aynı zamanda örgütsel açıdan da performans artışına bağlı olarak kaldıraç etkisi oluşturan ve rekabet avantajı sağlayan psikolojik bir kaynaktır (Çetin vd., 2013). Bu kapsamda psikolojik sermayeye odaklanıldığında esas konu, sporcuların psikolojik sermaye düzeylerinin artırılarak pozitif duygularının artırılacağı, bu sayede yer aldıkları kulüplerine olumlu katkılar sağlayacağına odaklanmaktadır. Psikolojik sermaye ile sporcuların performans gelişiminin sağlanması spor kulüpleri açısından rekabet avantajı sağlaması sebebiyle güç sağlamış olmaktadır (Luthans, 2011). Yüksek psikolojik sermaye düzeyine sahip sporcuların hedeflerine ulaşabilme noktasında daha kararlı oldukları, bu sebeple düşük psikolojik sermaye düzeyine sahip olanlara kıyasla daha yüksek performans sergiledikleri belirtilmiştir (Luthans vd. 2007; Luthans vd., 2008).

Yüksek psikolojik sermayeye sahip sporcular, karşılaşmış olduğu zorluklar ne olursa olsun asla pes etmeyen, belirlemiş olduğu hedefleri gerçekleştirebilmek için fazlasıyla çaba ve kararlılık içerisinde hareket eden, verilmiş olan zorlu görevlerde çaba harcayan ve başarılı olacağına inan kişilerdir. Bu kişiler yeniliklere açık, bu yenilikleri başlatıp sürdürebilecek yetenekte olan kimselerdir (Hsu ve Chen, 2017).

Psikolojik sermaye, sporcuların problem çözme becerileri, adaptasyon mekanizmaları ve düşünce-aktivite koleksiyonunu geliştirmeyi desteklemektedir. Peki bu neyi ifade etmektedir? Zorluk, risk ve belirsizlik içeren durumlarla karşılaşıldığında dahi sporcunun performansının, adaptasyonunun ve esnekliğinin yüksek olmasına imkân sağlar (Fredrickson ve Joiner, 2002). Kavram sporcuya yalnızca olumlu tutum kazandırmakla kalmaz, aynı zamanda negatif durumların yıkıcı etkilerini de azaltan bir kalkan görevi üstlenmektedir. Sporcunun fiziki gücü ve branşına dair teknik bilgisi kadar sahip olduğu bilişsel yetileri de onu rakiplerinden üstün kılmaktadır. Aynı çalışma metodunun uygulandığı, aynı zaman aralığında antrenman yapıldığı halde yani çalışma performansları birebir benzer olan sporcular dahi aynı başarıyı elde edememektedirler. Çünkü sportif performansta etkili olan tek faktör fiziksel-kondisyonel hazırlık değildir. Bilişsel kapasite ve mental kaynaklar performansa önemli ölçüde yön verir. Bu durum antrenörler için şu anlama gelmektedir; bir sporcunun gerek eğitim gerekse bir branşa yönlendirilmesinde onun bilişsel yetenekleri, sahip olduğu psikolojik kaynaklarının kapasitesi belirleyici olmaktadır. Sporcuların eğitim programlarının yalnızca teknik, fiziki ve taktiksel açıdan genel modüller şeklinde tasarlamak yerine, sporcunun bilişsel yeteneklerini dikkate alan, sporcuya özgü bir şekilde tasarlanması önemli olacaktır. Sezon öncesi ve süresince tıpkı fiziksel sağlık ve yetkinliklerin ölçümü gibi psikolojik yeterlikler ve yetkinliklerde periyodik olarak tahlil edilmelidir.

Sporcuların psikolojik sermaye kapsamında ele alınmasındaki amaç; sporcunun potansiyelini hayata geçirebilen bir spor sistemi yaratabilmektir. Antrenörlerin sporcuları psikolojik sermaye olarak ele almaları, aynı zamanda antrenörün bir yetenek uzmanı olmasının da ne denli önemli olduğunu gün yüzüne çıkarmaktadır. Psikolojik sermaye, sporcuların fiziksel değil bilişsel gücünü ele alır, inceler. Dolayısıyla psikolojik sermaye kapsamında sporcular, bilişsel bir gelişim yolculuğundadırlar. Sporcuların bilişsel açıdan güçlü, gelişmiş ve eğitilebilir olması için öncelikli olarak doğru branşı seçmeleri sağlanmalıdır. İşte bu noktada yetenek uzmanı olarak antrenörler, sporcuların küçük yaşta yeteneklerinin doğru keşfedilmesini ve uygun bir eğitim ile başarılı sportif performansa ulaşmasını tesis etmelidirler. Psikolojik sermaye yaklaşımı antrenörün de başarısını simgeler. Antrenörün başarısı, sporcuyu amaçlarına

ulaştırma derecesi ile ölçölür. Bu başarı aynı zamanda bir spor kulübü açısından yönetsel etkinliği de ifade etmektedir. Yönetsel açıdan etkin olabilmek ve bu etkinliği arttırabilmenin ön koşulu ise mevcut insan kaynağını yani spor ortamı kapsamında sporcuları amaçlar kapsamında koordine etmek, harekete geçirmek ve verim sağlayabilmektir (Eren, 2001). Bu kapsamda sporda psikolojik sermaye yaklaşımının amacı; sporcuların potansiyellerini hayata geçirebilen eğitim programları ve spor ortamı tesis etmektir.

Kaynakça

- Avey, J.B., Reichard, R.J., Luthans, F. & Mhatre, K.H. (2011). Meta-Analysis of The Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors and Performance. *Human Resource Development Quarterly*. 127-152.
- Avey, J.B., Luthans, F. & Jensen, S.M. (2009). Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stres and Turnover. *Human Resource Management*. 48:5. 677-693.
- Avolio, B.J. & Luthans, F. (2006). *The High Impact Leader: Moments Matter For Accelerating Authentic Leadership Development*. New York: McGraw-Hill.
- Bandura, A. (1977). Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*. 84(2). 191-215.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The Exercise Of Control*. Freeman. New York.
- Baron, R.A., Franklin, R.J. & Hmieleski, K.M. (2013). Why Entrepreneurs Often Experience Low Not High Levels Of Stress: The Joint Effects Of Selection and Psychological Capital. *Journal of Management*. 42. ss. 742-768.
- Başer, E. (1994). *Futbolda Psikoloji ve Başarı*. Yayınevi Yayıncılık. İstanbul.
- Carver, C.S. & Scheier, M.F. (2010). Optimism. *Clinical Psychology Review*. 30(7). 879-889.
- Compton, W.C. (2005). *Introduction to Positive Psychology*. Wadsworth Thomson Learning.
- Coutu, D. L. (2002). How Resilience Works. *Harvard Business Review*. May. ss.46-51.
- Çetin, F., Şeşen, H. & Basım, N.H. (2013). Örgütsel Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Sürecine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(3), 95-108.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayım. İstanbul.
- Fredrickson, B.L. (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: A Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. *American Psychologist*. 56:3. 218- 226.
- Fredrickson, B.L. & Joiner, T. (2002). Positive Emotions Trigger Upward Spirals Toward Emotional Well Being. *Psychological Science*. 13. ss.172-175.
- Gist, M.E. & Mitchell, T.R. (1992). Self Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability. *Academy of Management Review*. 17 (2). 183-211.

- Goertzen, B.J. & Whitaker, B.L. (2015). Development of Psychological Capital in an Academic Based Leadership Education Program. *Journal of Management Development*. 34.(7). 773-786.
- Gooty, J. Gavin, M. Johnson, P.D., Frazier, M.L. & Snow, D.B. (2009). In The Eyes of The Beholder: Transformational Leadership, Positive Psychological Capital and Performance, *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 15(4). ss. 353-367.
- Hefferon, K. & Boniwell, I. (2011). *Positive Psychology: Theory, Research and Applications*. New York: Open University Press.
- Hefferon, K. & Boniwell, I. (2018). *Pozitif Psikoloji Kuram, Araştırma ve Uygulamalar*. Çev. Tayfun Doğan. Nobel Yayıncılık. Ankara.
- Hsu, M.L. & Chen, F.H. (2017). The Cross-Level Mediating Effect of Psychological Capital on The Organizational Innovation Climate–Employee Innovative Behavior Relationship, *The Journal of Creative Behavior*. 51. 2. ss. 128-139.
- Kobau, R., Seligman, M.E.P., Peterson, C., Diener, E., Matthews, M.Z., Chapman, D. & Thompson, W. (2011). Mental Health Promotion of Public Health: Perspectives and Strategies From Positive Psychology. *American Journal of Public Health*. 101:8. 1-9.
- Konter, E. (1996). *Bir Lider Olarak Antrenör*. Alfa Basım Yayım Dağıtım. İstanbul.
- Leipold, B. & Greve, W. (2009). Resilience: A Conceptual Bridge Between Coping and Development. *European Psychologist*, 14(1): 40-50.
- Lopez, S. & Snyder, C.R. (2003). *Positive Psychological Assessment: A Handbook of Models and Measures*. American Psychological Association. Washington, DC.
- Luthans, F. (2002a). Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths. *Academy of Management Executive*. 6:1. 57-71.
- Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695–706.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior* (12th ed.). McGraw-Hill. New York.
- Luthans, F. & Avolio, B.J. (2009). The Point of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 30. 291-307.
- Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J., Norman, B.J. & Combs, G.M. (2006). Psychological Capital Development: Toward a Micro Intervention. *Journal of Organizational Behavior*. 27. 387-393.
- Luthans, F., Norman, S.M. Avolio, B. & Avey, J.B. (2008). The Mediating Role of Psychological Capital in The Supportive Organizational Climate-

- Employee Performance Relationship. *Journal Of Organizational Behavior*. 29 (2), 219- 238.
- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J.B. & Norman, S.M. (2007a). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personel Psychology*. 60. 541-572.
- Luthans, F, Avolio, B.J., Avey, J.B. & Norman, S.M. (2007b). Positive Psychological Relationship with Performance and Satisfaction, *Personnel Psychology*. 60(3). 541-572.
- Luthans, F., Youssef, C.M. & Avolio, B.J. (2007c). *Psychological Capital: Developing The Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. & Weixing, L. (2005). The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance, Management and Organization Review, Vol. 1, Issue 2, 249-271.
- Luthans, F. & Luthans, K.W. ve Luthans B.C. (2004). Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital. *Business Horizons*. 47(1). 45-50.
- Luthans, F. & Youssef, C. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage, *Organizational Dynamics*, 33 (2), 143–160.
- Luthans, F. & Youssef, C. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*. 33.3. ss. 321-349.
- Masten, A.S. (2001). Ordinary Magic: Resilience Processes In Development. *American Psychologist*, 56 (3): 227-238.
- Masten A.S., Cutuli, J.J., Herbers, J.E. & Reed, M.G.J. (2011). Resilience in Development, Edit. Snyder, C.R. & Lopez, S. *Handbook of Positive Psychology*, Vol.2. Oxford University Press. İngiltere. ss. 117-131.
- Masten, A.S. & Reed, M.J. (2002). Resilience In Development. (Eds.). Snyder, C.R. ve Lopez, S. *Handbook Of Positive Psychology*. Oxford University Press. Oxford, UK. 74-88.
- Nguyen, T.D., Nguyen, T.T.M. (2012). Psychological Capital, Quality Of Work Life and Quality Of Life Of Marketers: Evidence From Vietnam. *Journal of Macromarketing*, 32, 87-95.
- Peterson, C. (2000). The Future of Optimism. *American Psychologist*, 55(1). 44-55.
- Peterson, S.J. & Luthans, F. (2003). The Positive Impact and Development of Hopeful Leaders. *Leadership&Organization Development Journal*. 24 (1/2). 26-31.

- Schneider, S.L. (2001). In Search of Realistic Optimism. *American Psychologist*, 56, 250-263.
- Seligman, M.E. (2002). Positive Psychology, Positive Prevention, and Positive Therapy. *Handbook of Positive Psychology*. ed. Snyder, C.R. & Lopez, S.J. Oxford University Press. 3-13.
- Seligman, M.E. (2006). *Learned Optimism: How To Change Your Mind and Your Life*. 3rd Ed. Vintage Books. New York.
- Seligman, M.E. & Csikzentmihaly, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55: 5-14.
- Seligman, M.E.P., Steen, T.A., Park, N. & Peterson, C. (2005). Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions. *American Psychologist*, 60, 410–421.
- Snyder, C.R. (2002). Hope Theory: Rainbows in The Mind *Psychological Inquiry*, 13(4), 249-275.
- Snyder, C.R. & Taylor, J.D. (2000). Hope as a Common Factor Across Psychoterphy Approaches: A Lesson from Dodo's Verdict. *Handbook of Hope*. Ed. Snyder, C.R. Academic Press. San Diego. ss. 89-109.
- Terry, P. (1991). *The Psychology of The Coach-Athlete Relationship*, Bull.S.J. Sport Psychology, Self-Help Guide, The Crowoode Press London.
- Tugade, M.M. & Fredrickson, B.L. (2004). Resilient Individuals Use Positive Emotions to Bounce Back From NegativeEmotional Experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 320-333.
- Wang, J.H., Chen, Y.T. & Hsu, M.H. (2014). A Case Study on Psychological Capital and Teaching Effectiveness in Elementary Schools. *International Journal of Engineering and Technology*, 6(4), 331-337.
- Wood, R. & Bandura, A. (1989). Impact of Conceptions of Ability on Self Regulatory Mechanisms and Complex Decision Making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56 (3), 407-415.
- Wright, T.A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 437–442.
- Yan, Q. ve Zhang, L. (2016). Research on Psychological Capital of College Graduates: The Mediating Effect of Coping Styles.4th International Conference on Management Science, Education Technology, Arts Social Science and Economics. Atlantis Press. 1704-1710.
- Youssef, C.M. & Luthans, F. (2003). Immigrant Psychological Capital: Contribution to The War For Talent and Competitive Advantage. *Singapore Nanyang Business Review*, 2(2), 1-14.

SPORDA PSİKOLOJİK TOPARLANMA: DUYGULARIN ROLÜ

Şeval KAYĞUSUZ¹³

Özet

Profesyonel sporcuların performans veriminin yükselmesinde psikolojik toparlanma önemlidir. Sporcuların antrenman yükünün fazla olması, birçok müsabakaya katılmaları ve rekabetçi sezon geçirmeleri gibi durumlar sporcularda zihinsel yorgunluğa sebep olmaktadır. Bu bağlamda psikolojik toparlanmanın gerçekleşmemesiyle birlikte sporcularda performansın düşmesi, duygu durum bozuklukları, tükenmişlik, stresle baş edememe, spor yaralanması ve sporu bırakma gibi durumlar görülmektedir. Bu çalışmada sporda psikolojik toparlanmanın önemi, psikolojik toparlanmada bozulmaya yol açabilecek potansiyel zihinsel yorgunluk durumları (psikolojik, sosyolojik ve fizyolojik stres etkenleri gibi) ve duyguların rolü ile ilgili mevcut literatür sunulmuş, psikolojik toparlanmaya yönelik ölçüm araçlarından bahsedilerek futbolda kullanımına ilişkin bilgi verilmiştir. Sonuç olarak psikolojik toparlanmanın niceliksel ve niteliksel önemini güçlendirmek ve etkileyen faktörleri belirlemek için etkili ve kişiselleştirilmiş çözüm ve öneriler vurgulanmıştır.

1. Giriş

Sporcular yapmaları gereken sürekli antrenmanlar ile zorlu müsabakalar sonucunda fiziksel ve psikolojik zorlukları içeren bir yaşam süreci geçirmektedirler. Profesyonel sporcuların birçoğunun rekabetçi bir sezon geçirdiği, Avrupa Şampiyonası, Dünya Şampiyonası ve Olimpiyat Oyunları'nda ülkelerini temsil ettikleri ve üst düzey müsabakaları içeren kulüp yarışmalarında yer aldıkları göz önünde bulundurulduğunda bu sporcuların ciddi bir efor sarf etmeleri beklenmektedir. Bununla beraber sıklıkla yolculuk etmeleri, art arda oynanan yarışmalarının olması sporcu performansını fizyolojik ve psikolojik yönden zorlayan bir süreci içermektedir (Bompa, 2015; Reilly ve Ekblom, 2005). Bu süreç sporcuları içsel ve dışsal uyaranlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu bağlamda içsel olarak uyarıcı olan sporcuların deneyimledikleri ve yaşadıkları duygular, performansları üzerinde kolaylaştırıcı ve zorlaştırıcı etkilere sahiptir. Sportif performansın gelişmesi için üzerinde çalışılan duyguların hoş olan duygular ve hoş olmayan duygular şeklinde ele alınması gerektiği konusunda artan bir fikir birliği vardır (Cerin vd., 2000; Crocker vd., 2002; Gould ve Tuffey,

¹³ Öğretim Görevlisi, İstanbul Gedik Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölümü, sevalkaygusuz@gmail.com

1996; Gould vd., 1999; Hanin, 1993, 1997; Jones ve Hanton, 2001; Robazza vd., 2004). Genel psikoloji literatüründe duyguların alandaki rolüne ilişkin çağdaş görüşlerin, uyum sağlamadaki rolüne vurgu yaptığı görülmektedir. Duyguların karar vermeyi geliştirdiği, öğrenmeye teşvik ettiği ve sosyal davranışları düzenlediği düşünülmektedir (Gross, 1999). Spor alanında ise duygular, antrenörler, sporcular araştırmacılar, uygulayıcılar ve hatta seyirciler tarafından rekabetçi deneyimin doğal bir parçası olarak kabul edilir (Botterill ve Brown, 2002). Rekabet, müsabaka sonucunda elde edilecek zafere ilişkin sevinç ya da tatmin duygusunu ortaya çıkarabilirken, müsabaka sonucunda elde edilecek yenilgiye yönelik umutsuzluk ve hayal kırıklığı gibi zıt tonlarda duygular oluşturabilir (Mellalieu, 2003). Buna karşılık duygular antrenman ve müsabaka sırasında sporcuların performansına fayda sağlayabilir veya performanslarını azaltabilir (Hanin, 2000).

Duyguların özelliklerini ve spordaki rollerini tartışırken birçok yazar Deci'nin (1980) tanımını kullanmışlardır: Duygu, gerçek ya da hayali bir uyarana verilen tepkidir. Duygular bireylerde biyolojik olarak değişikliklere sebep olmakla beraber karakteristik olarak öznel olarak deneyimlenmektedir. Bu bağlamda bireyler ifadeleri ve davranışları ile bu durumları yansıtır (Robazza, 2006). Ayrıca duygu-performans ilişkisini açıklamak için ve araştırmacılar ile uygulayıcılara teorik temeller sağlaması amacıyla çeşitli modeller geliştirilmiştir. Bu modeller incelendiğinde birey odaklı spora özgü bir yaklaşım olan IZOF Modeli karşımıza çıkar. Bu model başarılı ve başarısız performanslarla ilgili hoş olan ve hoş olmayan duyguların bireysel dinamiklerine odaklanır. Ayrıca IZOF modeli analizi bireysel duygu profillerine ve bireysel tutarlılık konusunda ısrar ettiğinden, sporculara ve durumlara doğrudan uygulanabilir (Hagtvetta ve Hanin, 2007).

Duygusal deneyimlerin öncüllerini içsel, kişiler arası ve grup içi olarak ayırt etmek önemlidir. İçsel faktörler, bir bireyin kişi-çevre etkileşimi algısını etkileyen faktörleri içerir. Kişi-çevre etkileşimleri önemlidir ve duygu-performans ilişkilerine yönelik dinamiklerinin işlevsel yorumunda psikososyal bir bakış açısı yönünden merkezdir. Kişilerin çevreyle olan etkileşimlerinin devam etmesiyle ortaya çıkan süreçte, duygusal deneyimler üzerinde kişisel olarak farklılık görülmektedir (Robazza, 2006). Spesifik olarak, bireyin kendini tanımlaması ve duygusal deneyimlerinin büyük bir kısmı, başarı ortamlarında kendilerinin nasıl algılandıkları ve başkalarında kendileriyle ilgili uyandırdıkları duygulardan türetilir. Örneğin, sporcular görevin sonucuna ve bu sonucun algılanan nedenine bağlı olarak farklı duygular yaşıyorsa, ilgili gözlemciler (takım arkadaşları, teknik direktör, taraftarlar) de farklı duygular yaşarlar. Bu bağlamda ele alınması gereken bir diğer yön sosyal duygulardır. Bu yön, duygusal deneyimlerin

kişilerarası ve grup içi belirleyicilerine odaklanır (Robazza, 2006). Böylelikle sporcuların kişilerarası ilişkilerinin de duygulardan beslendiği söylenebilir.

Profesyonel sporcular, sporun doğası gereği sosyalleşerek iletişimlerinin artması, sosyal medyanın varlığı, sponsor elde etme gibi fazla bilgi yüküne maruz kalmaktadır. Bu dış uyaranlar sporcularda zihinsel, duygusal ve sosyal taleplerin artmasına sebep olmaktadır (Botteril ve Wilson, 2002). Bu taleplerin artması sporcularda stresi yaratan etmenleri de beraberinde getirmektedir.

Antrenmanların amacı, bir sporcunun fonksiyonel sistemlerindeki homeostazi yani içsel dengeyi değiştirmektir. Böylelikle doğal sonuç yorgunluk olarak karşımıza çıkmaktadır (Venter, 2008). Yorgunluk bu sebeple toparlanma için gerekli olan performans bileşeni ve performansı etkileyen önemli faktörlerden biri olarak kabul edilirken maksimum performanstaki azalma olarak tanımlanır (Coutts vd., 2007; Joyce ve Lewindon, 2014; Kelmann, 2010). Yorgunluğun oluşumunda biyolojik süreçlerle beraber, psikososyal ve davranışsal faktörlerin de etkileşiminin olması, çeşitli araştırmacılar tarafından farklı tanımlamalarını da beraberinde getirmektedir (Aaronson vd., 1999; Adın, 2019). Yorgunluk, fizyologlar tarafından sinir sistemi ve iskelet-kas sistemiyle ilgili bir durum olarak, psikologlar tarafından bireylerin içsel süreçlerine etki eden öznel bir yaşantı olarak, endüstride çalışan araştırmacılar tarafından ise çalışma performansındaki azalmanın sebebi olan duygu durumu olarak ve sağlık çalışanları tarafından ise tek bir belirgin kimliği olmayan durum olarak ele alınmaktadır (Finsterer ve Mahjoub, 2014; Smeeding, 1987). Tüm bu kavramlarla beraber yorgunluk terimi alan yazında incelendiğinde yine birbirleri ile karıştırılan ve yerine kullanılan kavramlar olan tiredness, bitiklik (exhaustion), halsizlik/kuvvetsizlik (weakness), uykusuzluk (sleepiness), yorgunluğa yatkınlık (fatigability) ve yorgunluk (fatigue) ile karşılaşılmaktadır. Bu kavramlar ayrı ayrı incelendiğinde, tiredness dinlenme ve uyku ile azalan daha çok daha kısa süreli, normal bir kuvvetin ve enerjinin azalması şeklinde tanımlanırken, exhaustion, vücudun enerji kaynaklarını yenileyemediği ve tamamen tükendiği bir durum olarak ele alınır. Bu durumda bir bireyin enerji kaynaklarının yenilenmesi için vücudun işleyişi durma noktasına gelerek hastalık yaratıcı bir hal alabilmektedir (Trendall, 2000). Weakness kavramı incelendiğinde kassal kuvvetin veya kontrolün kaybolması sebebiyle meydana gelen bir durum olarak açıklanır. Bireyler kendilerini zorlasalar bile günlük yaşam becerilerinde tam otonomi sağlayamazlar (Ream ve Richardson, 1996). Sleepiness, genel olarak uyku ihtiyacı olarak ele alınması sebebiyle, düşük uyarılmışlık, uyuklama ya da uykuya dalma eğiliminin artması anlamındadır (Shahid vd., 2010). Fatigability kavramı, yorgunluğun nesnel olarak ölçülebilen fiziksel boyutudur ve fizyolojik ya da bilişsel performansta ortaya çıkan değişim şeklinde tanımlanır (Finsterer ve

Mahjoub, 2014). Son olarak yorgunluk olarak ifade edilen fatigue kavramı ise bireylerde sıklıkla görülen, herhangi bir soruna ya da hastalığa bağlı olmayan ve bireylerin kişisel özelliklerine göre tecrübe ettiği (öznel) bir durumdur (Aaronson vd., 1999). Bu bağlamda yorgunluk, fizyolojik, duygusal ve zihinsel boyutları olan, bireylerin günlük yaşam aktivitelerindeki performanslarını negatif yönde etkileyebilen, motivasyonun düşmesi ve dinlenme ihtiyacını beraberinde getiren, fiziksel ve/veya zihinsel enerji kapasitesindeki azalma hissi olarak tanımlanmaktadır (Mota ve Pimenta, 2006; Stein, vd., 2004). Bu bölümde de alan yazında belirtilen fatigue yani yorgunluk kavramı üzerinde durulmuştur.

Tüm bu bilgiler ışığında antrenmanların amacı düşünüldüğünde, bu pratiklerde oluşan uyumu en yüksek seviyeye getirmek için sporcular, yüklenmeler, yarışmalar ve dinlenmeler arasındaki dengeyi gerçekleştirmelidir. Bu dengenin sağlanması ise antrenman, gündelik yaşantı rutinleri ve toparlanma ile sağlanmaktadır (Bompa, 2015; Fuller ve Paccagnella, 2004; Goldsmith, 2006; Kallus ve Kellman, 2000; Kellman, 2002; Peterson, 2003). Sporcuların optimal performanslarının, antrenman veya müsabakada oluşacak stresi toparlanma ve yeterli zamanda dengeleyerek ortaya koyabilecekleri sıklıkla vurgulanmıştır (Norris ve Smith, 2002). Eğer sporcular toparlanmayı gerçekleştiremezlerse antrenman verimliliği düşebilir, planlanan antrenman yükü tamamlanamayabilir ya da istenen performans düzeyine ulaşamayabilir (Bompa, 2015).

Toparlanma, performans gerekliliklerine yönelik yeteneklerin yeniden oluşturulması için zaman içerisinde gerçekleşen ve bireysel olarak değişiklik gösteren, kaynakların yenilenmesi veya eksilen kaynakların yerine konması olarak tanımlanır (Kellman ve Kallus, 2001). Böylelikle homeostası yeniden sağlar ve sporcuların strese uyum sağlamasını kolaylaştırır (Kallus ve Kellman, 2000; Kellman ve Kallus, 2001). Eylem odaklı bileşenleri içeren toparlanma, kişisel kaynakları ve destekleri yeniden oluşturmak için sistematik olarak kullanılan performans gerekliliklerinden biridir. Böylelikle toparlanmada, sporcularda antrenman ya da müsabaka süresince azalan kaynaklar yeniden oluşur ve psikolojik, fizyolojik, duygusal, sosyal ve davranışsal bileşenleri yeniden kurmak için aktif süreçleri içerir (Kellman ve Kallus, 2001). Bütünsel bir yaklaşım olarak ele alınan toparlanma fizyolojik ve psikolojik bağlamda ele alınarak açıklanmalıdır.

Toparlanmanın amaçları incelendiğinde sıklıkla antrenman ya da müsabaka sonucunda oluşan yükün azaltılması, oluşan herhangi bir yaralanma ya da sakatlık durumunun iyileştirilmesi, yorgunluğun yok edilmesi ya da minimum seviyeye düşürülmesi ve enerji kaynaklarının yenilenmesi ya da eksilen kaynakların yerine yenisinin konulması gibi daha çok fizyolojik temelli amaçların alan yazında yer edindiği görülmüştür. Yine toparlanma yöntemleri

incelendiğinde aktif ya da pasif toparlanma, masaj uygulamaları, sıcak-soğuk su terapileri, buz banyosu, beslenme ve ergojenik takviyeler gibi fizyolojik yaklaşımlara rastlanmıştır (Balsom vd., 1992; Bishop vd., 2008). Ancak toparlanma tanımları göz önünde bulundurulduğunda toparlanmanın psikolojik ve duygusal boyutunun göz ardı edildiği sonucuna ulaşılmıştır. Toparlanmanın bütünsel bir yaklaşım olduğu düşünüldüğünde, herhangi bir boyutunun eksik kalması, sporcularda toparlanmanın tam olarak gerçekleştirilemeyeceği böylelikle istenilen performans veriminin tam anlamıyla ortaya konulamayacağı anlamına gelmektedir.

1. Sporda Psikolojik Toparlanma

Sporda toparlanma, sporcuların müsabaka ve antrenmanlardan sonra oluşan yükün azaltılması ile fizyolojik belirtilerin normal seviyeye dönmesi ve özellikle psikolojik durumları ile ilgili özelliklerin de yeniden kazanılması olarak tanımlanmıştır (Calder, 2000). Çeşitli kaynaklarda toparlanma modaliteleri incelendiğinde psikolojik toparlanmaya çok az sayıda yer verildiği görülmüştür (Kayğusuz ve Karagözoğlu, 2023). Sporcular ile yapılan bir çalışmada toparlanma çeşitleri incelendiğinde aktif toparlanma, soğuk-sıcak ve kontrast banyolar, cryoterapi, masaj, havuz toparlanması, ilaçlar ile elektromiyostimulasyonla beraber ek uyku uygulamasından bahsedilmiştir (Tavares vd., 2017). Tüm bu modaliteler içerisinde psikolojik alanda düşünülebilecek olan sadece uykudur (Kayğusuz ve Karagözoğlu, 2023).

Yetersiz toparlanmadan kaynaklanabilecek performans veriminin düşmesi, psikolojik performansı da büyük bir ölçüde etkiler. Psikolojik toparlanmanın gerçekleşmemesi durumunda sporcular tükenmişlik, stresle baş edememe, duygu durum bozukluğu ve sakatlık gibi birçok durumla karşı karşıyadır. Etkili bir toparlanma ile birlikte sporcuların yarışma rutinlerine adaptasyonu tüm bu olumsuzlukların önüne geçecektir. Bu bağlamda psikolojik toparlanmanın ne olduğu ve boyutlarıyla birlikte anlaşılması önemli olmakla beraber uygulamaya geçilmesi sporcuların bu durumlarının üstesinden gelebilmesi açısından önerilmektedir. Psikolojik toparlanmanın boyutları ele alındığında zihinsel toparlanma, psikolojik kopma, canlılık ve enerji ile iyiye dönüş kavramları karşımıza çıkmaktadır.

Zihinsel toparlanma, zihinsel yeteneklerin temel seviyelerini (uyanıklık, dikkat, konsantrasyon, karar verme gibi) elde etmeyi ve zihinsel yorgunluğun azalmasını hedefler (Balk vd., 2019; Loch vd., 2020a). Bu sebeple gerekli kaynakları yeniden doldurmayı, bilişsel yenilenmeyi ve stresi azaltmak için zihni dinlendirme ile rahatsız edici düşüncelerle başa çıkmayı içerir (Loch vd., 2020b). Zihinsel toparlanma süreci, gerçek bir durumun (yüksek zihinsel yorgunluk ya da

yüksek stres seviyesi gibi) tercih edilen veya ideal duruma (optimal toparlanma durumu gibi) getirerek her iki durum arasındaki tutarsızlığı en aza indirmeyi amaçlar. Böylelikle sporcuların hem fiziksel hem de zihinsel aktivasyon durumuna hazır olmaları gerçekleşir (Balk ve Englert, 2020). Bunun sonucunda zihinsel enerjinin de yükselmesi beklenmektedir. Sporcuların zihinsel yeteneklerinin temel seviyelerine dönmesi, spor performansına ilişkin durumlara ara vermeleri ile ilişkilidir (Kellman vd., 2018). Bu sebeple sporcuların toparlanma aşamasında fiziksel ve zihinsel olarak sporla ilişkili taleplerden uzak kalmaları önerilir (Jeffreys, 2005; Kentta ve Hassmen, 1998). Bu süreç bir strateji şeklinde ele alınırken, psikolojik kopma boyutunun devreye girdiğinden bahsedilebilir (Eccles ve Kazmier, 2019). Alan yazındaki çalışmalar incelendiğinde, psikolojik kopmanın, psikolojik toparlanmayı gerçekleştiren güçlü bir toparlanma deneyimi olduğu görülmüştür (Sonntag ve Fritz, 2014). Psikolojik kopma spor ortamı içerisinde ele alındığında, bireylerin antrenman veya müsabakadan uzak olma durumları şeklinde tanımlanır. Bu durum kişilerin sporla ilgili durumlar veya problemleri düşünmeyi bıraktığı anlamına gelir (Sonntag ve Fritz, 2007). Psikolojik kopma, harcanan efor boyunca talep edilen kaynakları geri kazanmaya sağladığı için fiziksel sağlığa ve zihinsel esenliğe yarar sağlar (Demerouti vd., 2009). Sporcuların sağlık ve esenlikleri ile ilgili olarak literatürde çok az ilgi gören bu durum (Beckmann ve Kellman, 2004), iyi bir şekilde konsantre olma, karar verme, enerjik hissetme ile ifade edilen zihinsel esenliğin bir göstergesi olarak zihinsel enerjiyi içerir (Kellman ve Kallus, 2001). Zihinsel enerji (bir sorun hakkında uzun süre verimli bir şekilde düşünmeye devam etme yeteneği, dikkati odaklama, dikkati dağıtan şeyleri devre dışı bırakma, çözüm arayışında ısrar etme), başarılı performansı belirlemede oldukça önemlidir (Lykken, 2005). Canlılık ve enerji olarak ele alınan bu boyut incelendiğinde, sporcuların performansları üzerinden geçen süre boyunca yenilenmesine yönelik gerekli bir değişken olarak değerlendirilir. Sporcuların performansları için Morgan Zihinsel Sağlık Modeli'nde önerilen yüksek seviyede enerji ile düşük seviyede gerginlik, depresyon, öfke ve bilişsel karmaşıklık durumu (Lochbaum vd., 2021); IZOF Modelinde sporcu performansını etkileyen biyopsikososyal özellikler içerisinde yer alan bedensel bilişsel, duygusal, motor davranışsal ve motivasyonel boyutlarla birlikte (Robazza, 2006), canlılık ve enerji boyutu da yakın bir kavram olarak modelin içerisinde yer alır. Son zamanlarda gelişen pozitif psikoloji literatüründe sıklıkla ele alınan kavramlardan biri de iyiye dönüş kavramıdır. İyiye dönüş, yılmazlık, sağlamlık ve esenlik ile ilişkili kavramlarla birlikte değerlendirilmektedir. Ryff (1989) iyiye dönüşü olumlu duygulanımlar, olumsuz duygulanımlar ve yaşam doyumunun birleşiminden çok, yaşam tutumlarından oluşan çok boyutlu bir yapı olarak

tanımlamıştır. Ryff (1989) modeli incelendiğinde iyiye dönüş boyutunda özerk olmak, bireylerin sosyal çevresinde ustalık geliştirmesi, başkalarıyla olumlu ilişkiler kurma, hedef ve yönelim ile kendini kabul göstergeleri bulunmaktadır. İyiye dönüş, sporcularda toparlanma aşamasında dengenin tekrar sağlanmaya başladığının bir göstergesidir.

2. Psikolojik Toparlanmanın Ölçülmesi

Psikolojik toparlanmaya ilişkin kavramların tanımı ile birlikte bu kavramların ölçülmesi ve değerlendirilmesi de spor ortamı için önemli bir konudur. Psikolojik toparlanmanın ölçülmesi ve değerlendirilmesine yönelik literatür incelendiğinde Görsel Analog Ölçeği/Borg skalası, IZOF Duygu Durum Profili, Duygu Durum Profili (POMS), Sporcular için Stres ve Toparlanma Ölçeği (Kellman ve Kallus, 2001) ve Sporda Psikolojik Toparlanma Ölçeği (SPTÖ) (Kaygusuz ve Karagozöglu, 2023) ölçeklerinin kullanıldığı görülmüştür.

2.1. Görsel Analog Ölçeği/Borg Skalası

Yorgunluğun ne kadar hissedildiğine yönelik şiddetinin belirlenmesi amacıyla kullanılan bir değerlendirme yöntemidir (Adın, 2019). Dikey ya da yatay olarak çizilen düz bir çizginin üzerinde yorgunluk durumu 0-hiç yorgun değilim ile 10-aşırı derecede yorgunum şeklinde bulunan noktayı katılımcılardan hissettikleri yorgunluğun şiddetini düşünerek işaretlemeleri istenir (Wood vd., 1990).

2.2. IZOF Duygu Durum Profili (ESP-40)

Bireysel Optimum Fonksiyon Alanı IZOF kuramına ilişkin bir değerlendirme aracı olarak kullanılan ve dört duygu kategorisini barındıran bu ölçekte pozitif ve işlevsel olan duygular (P+), pozitif ve işlevsel olmayan duygular (P-), negatif ve işlevsel olan duygular (N+) ile negatif ve işlevsel olmayan duygular (N-) şeklinde değerlendirme yapılır (Hanin, 1993). ESP-40'ta 40 tane duygu durumu yer alır ve dört sütuna yerleşmiş şekilde ilk sütunda 10 adet negatif olumsuz duygu, ikinci sütunda 10 adet negatif olumlu duygu, üçüncü sütunda 10 adet pozitif olumlu duygu ve dördüncü sütunda ise 10 adet negatif olumsuz duygu bulunur. Bireyler performanslarına yönelik ne hissettiklerini 1'den 4'e kadar puanlar (Ertürk, 2013).

2.3. Duygu Durum Profili (POMS)

Duygu Durum Profili, 1971 yılında McNair, Droppleman ve Lorr tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçek geçici, değişken ya da farklı duygu durumlarını değerlendirmek için kullanılan bir psikolojik testtir. Yedi alt boyuttan oluşan (yorgunluk-uyuşukluk, öfke-düşmanlık, dinçlik-hareketlilik, karmaşa-şaşkınlık,

depresyon-üzüntü, gerginlik-endişe ve arkadaşlık) bu ölçek beşli Likert tipinden oluşmaktadır (Selvi vd., 2011). Orijinal versiyonu 65 maddeden oluşurken kısaltılmış versiyonu 40 maddedir ve spor ortamında sıklıkla kullanılmaktadır (Berger ve Moti, 2000).

2.4. Sporcular İçin Stres ve Toparlanma Ölçeği (REST-Q)

Sporcular için Stres ve Toparlanma Ölçeği, Kellman ve Kallus (2001) tarafından geliştirilen sporcularda stresli durumlardan sonraki toparlanma durumlarının değerlendirilmesi için kullanılan bir ölçektir. Bu ölçek psikolojik, duygusal, bilişsel ve davranışsal performans ile fiziksel ve sosyal yönlerle ilgilenen çok boyutlu hem stresi hem de toparlanmayı ölçen bir araçtır. Modüler şekilde oluşturulan bu ölçek genel toparlanma, genel stres sporla ilişkili stres ve sporla ilişkili toparlanma boyutlarına yönelik 19 alt boyutu içerir. Genel Stres boyutu altında Genel Stres, Duygusal Stres, Sosyal Stres, Çatışmalar/Baskı, Yorgunluk, Enerji Eksikliği ve Fiziksel Şikayetler; Genel Toparlanma boyutu altında Başarı, Fiziksel Toparlanma, Sosyal Toparlanma, Psikolojik İyi Oluş ve Uyku Kalitesi, Sporla İlişkili stres boyutu altında Sporda Dinlenme, Duygusal Tükenmişlik, Fiziksel Uygunluk/Yaralanma ve Sporla İlişkili Toparlanma boyutu altında Kondisyon/Fiziksel Uygunluk, Tükenmişlik/Kişisel Başarı, Öz-Yeterlik ve Öz-Düzenleme alt boyutları yer almaktadır. Altılı derecelendirme sisteminden oluşan bu ölçek 77 maddeden oluşmaktadır (Kellman ve Kallus 2001).

2.5. Sporda Psikolojik Toparlanma Ölçeği (SPTÖ)

Sporda Psikolojik Toparlanma Ölçeği (SPTÖ), Kaygusuz ve Karagözoğlu tarafından 2023 yılında geliştirilmiştir. Sporcuların antrenman ya da müsabakadan sonraki psikolojik toparlanma durumlarını ölçer. Yirmi maddeden oluşan Sporda Psikolojik Toparlanma Ölçeği, Zihinsel Toparlanma, Psikolojik Kopma, Canlılık ve Enerji ile İyiye Dönüş olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır. Aynı zamanda toplam puan şeklinde hesaplanmaktadır. Onlu derecelendirme şeklindedir. Antrenman ya da müsabakadan sonraki 48 saat içerisinde sporcuların ölçeği doldurmaları istenir. Türk sporcular için geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracıdır.

3. Futbolda Psikolojik Toparlanma

Futbol dinamik bir çerçevede ele alındığında, birbiriyle ilişkili olarak fiziksel, teknik-taktik ve psikolojik talepleri içerir (Balague vd, 2017). Bir futbol maçına katılmak, maç sırasında rakip baskısı ile birlikte sürekli konsantrasyon, algısal becerilerin iyi düzeyde olması ve karar verme gibi bilişsel süreçler akut zihinsel yorgunluğa ve zihinsel yüke sebep olabilir (Nedelec ve vd., 2012). Bir futbol

görevini çözmek için gereken zihinsel çaba (García-Calvo, 2017), duygu ve düşünceler zihinsel yorgunluğa sebep olmaktadır (Van Cutsem vd., 2017). Zihinsel yorgunluk, uzun süreli zihinsel yükün neden olduğu çoklu türevleri olan psikobiyolojik bir durum olarak tanımlanmaktadır (Van Cutsem vd., 2017). Bu değişkenin fiziksel yorgunluktan farklı olduğu sonucuna varılan belirli zihinsel yorgunluk mekanizmaları gözlemlenmiştir (Van Cutsem vd., 2020). Yorgunluk esas olarak fiziksel bir bakış açısıyla analiz edilmiş olsa da futbolda zihinsel yorgunluğu analiz etmenin önemi, futbol performansı üzerindeki olumsuz etkisiyle desteklenmektedir (Kunrath vd., 2020). Zihinsel yorgunluk, yüksek ve düşük şiddetli koşu hareketlerinin sayısını azaltır çünkü zihinsel yorgunluk arttıkça futbolcularda fiziksel efor hissi de artar (Coutinho vd., 2017; Smith vd., 2015). Böylelikle zihinsel olarak yorgun futbolcular daha az başarılı teknik eylemler gerçekleştirir ve kötü taktiksel kararlar sergilerler (Badin vd., 2016; Coutinho vd., 2017; Coutinho vd., 2018; Smith vd., 2016). Bir maç sırasında oyun ortamı sürekli değişir, oyuncular mevcut hedeflere (ör. strateji, taktikler) ve hareket kısıtlamalarına dayalı olarak uygun bir tepkiye karar vermeden önce top, takım arkadaşları ve rakipler hakkında bilgi almalıdır (Williams, 2000). Bu süreç fizyolojik bir uyarana yol açar, ancak aynı zamanda maç sırasında rakip baskısı ile birlikte sürekli konsantrasyon, algısal beceriler ve karar verme ihtiyacı nedeniyle oyuncular üzerinde psikolojik strese neden olur. Bilişsel olarak zorlu görevler üzerinde önemli bir süre çalışmak genellikle zihinsel yorgunluğa yol açar ve bu da hem zihinsel hem de fiziksel performansı etkileyebilir. Bu sebeple futbol maçı kaynaklı zihinsel yorgunluğun hem psikolojik hem de fiziksel performansın üzerindeki olumsuz etkisinin azalması ve toparlanma süresi üzerindeki etkisini doğru bir şekilde değerlendirmek için psikolojik toparlanmanın dikkate alınması oldukça önemlidir.

Elit futbolda, oyuncuların genellikle ardışık maçlar oynaması gerekir ve tam bir toparlanma sağlanamayabilir. Eksik toparlanma, düşük performans ve yaralanmaya neden olabilir. Sıkışık programlar sırasında, maç sonrası yorgunluğu azaltmak, performansı daha hızlı geri kazanmak ve yaralanma riskini azaltmak için toparlanma stratejileri gereklidir. Futbol, sprint, koşu hızındaki değişiklikler, yön değişiklikleri, zıplamalar ve müdahaleler ile top sürme, şut atma ve pas verme gibi teknik eylemleri içeren birçok fiziksel aktiviteyi içerir. Bu aktiviteler, dehidrasyon, glikojen tükenmesi, kas hasarı ve zihinsel yorgunluğun bir kombinasyonu ile bağlantılı bir maç sonrası yorgunluğa yol açar. Futbol maçı kaynaklı yorgunluğun büyüklüğü, dışsal faktörler (yani maç sonucu, rakibin kalitesi, maç yeri, oyun yüzeyi vb.) ve/veya içsel faktörler (yani antrenman durumu, yaş cinsiyet, kas lifi tipolojisi, duygu durum vb.), olarak toparlanmayı etkiler. Sporcuları rekabetçi futbol oyununun fiziksel, fizyolojik, teknik-taktiksel

ve psikolojik gerekliliklerine hazırlamak için antrenman planlaması içerisinde psikolojik toparlanmanın dahil edilmesi bozulan dengenin yeniden sağlayacaktır. Psikolojik toparlanmanın gerçekleşmesiyle profesyonel futbolcuların esenlikleri, duygu durumları olumlu yönde artacak ve bilişsel yetenekleri gelişerek tükenmişlik, stresle baş edememe gibi olumsuz durumlardan uzaklaşarak fiziksel performanslarında da artış görülecektir. Psikolojik toparlanma özellikle maçın durduğu zamanlarda hızlı gevşeme teknikleri veya nefes teknikleriyle gerçekleştirilerek maç içerisindeki performans artabilir ve toparlanmanın fizyolojik olarak “çabuk toparlanma” boyutunda psikolojik olarak baskı hissi azaltılabilir. Maç sonrasında toparlanma için kritik olan ilk 24 saatin iyi değerlendirilmesi, fiziksel toparlanmaya ek olarak ileri gevşeme çalışmaları, uyku düzeninin planlanması, aktif stres yönetimi, sirkadyen ritim profiline göre yaşam düzeninin planlanması ve olumsuz düşüncelerden uzaklaşarak psikolojik toparlanmanın gerçekleştirilmesi önerilir.

Kaynakça

- Aaronson, L.S., Teel, C.S., Cassmeyer, V., Neuberger, G.B., Pallikkathayil, L. & Pierce, J. (1999). "Wingate A. Defining and measuring fatigue" *Image: The Journal of Nursing Scholarship*, 31 (1): 45-50.
- Adın, R.M. (2019). Chalder Yorgunluk Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlanması ve Genç Yetişkin Bireylerde Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Balague, N., Torrents, C., Hristovski, R. & Kelso, J.A.S. (2017). "Sport science integration: An evolutionary synthesis" *European Journal of Sport Science*, 17, 51–62. <https://doi.org/10.1080/17461391.2016.1198422>
- Balk, Y.A. & Englert, C. (2020). "Recovery self-regulation in sport: theory, research, and practice" *Int J Sports Sci Coach*, 15 (2): 73–81. <https://doi.org/10.1177/1747954119897528>
- Balk, Y.A., De Jonge, J., Oerlemans, W.G.M. & Geurts, S.A.E. (2019). "Physical recovery, mental detachment and sleep as predictors of injury and mental energy" *J Health Psychol*, 24 (13): 1828–38. doi: 10.1177/1359105317705980.
- Balsom, P.D., Seger, J.Y., Sjödın, B. & Ekblom B. (1992). "Maximal-intensity intermittent exercise: Effect of recovery duration" *Int J Sports Med*;13 (7): 528-33.
- Beckmann, J. & Kellmann, M. (2004). "Self-regulation and recovery: Approaching an understanding of the process of recovery from stress" *Psychological Reports*, 95: 1135–1153.
- Berger, B.G. & Motl, R.W. (2000). "Exercise and mood: A selective review and synthesis of research employing the profile of mood states" *Journal of applied sport psychology*, 12 (1): 69-92.
- Bishop, A.P., Eric, J. & Krista, W. (2008). "Recovery from training: a brief review" *J Strength Cond Res*, 22 (3): 1015-24.
- Bompa, T.O. (2015). *Dönemleme Antrenman Kuramı ve Yöntemi*. (Çev.) Bağırhan, T., Spor Kitabevi, Ankara.
- Botterill, C. & Wilson, C. (2002). "Enhancing recovery: preventing underperformance in athletes", 143. (Ed.) Kellman, M., *Overtraining: Emotional and interdisciplinary dimensions*, Human Kinetics.
- Botterill, C., And Brown, M. (2002). "Emotion and perspective in sport" *International Journal of Sport Psychology*, 33, 38-60.
- Calder, A. (2000). *Advanced Coaching Study Pack: Recovery Training*. Australian Sports Commission.

- Cerin, E., Szabo, A., Hunt, N. & Williams, C. (2000). "Temporal patterning of competitive emotions: A critical review" *Journal of Sports Sciences*, 18, 605–626.
- Crocker, P.R.E., Kowalski, K.C., Graham, T.R. & Kowalski, N. P. (2002). "Emotion in sport.", 107–131, (Eds.) Silva, J.M. & Stevens D.E., *Psychological Foundations of Sport* Allyn and Bacon, Boston.
- Coutinho, D., Gonçalves, B., Travassos, B., Wong, D.P., Coutts, A. J., & Sampaio, J.E. (2017). "Mental fatigue and spatial references impair soccer players' physical and tactical performances" *Frontiers in Psychology*, 8, 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01645>
- Coutinho, D., Gonçalves, B., Travassos, B., Abade, E., Wong, D.P. And Sampaio, J. (2018). "Effects of pitch spatial references on players' positioning and physical performances during football small-sided games" *Journal of Sports Sciences*, 37, 741–747. <https://doi.org/10.1080/02640414.2018.1523671>
- Coutts, A.J., Slaterry, K.M. And Wallace, L.K. (2007). "Practical tests for monitoring performance, fatigue and recovery in triathletes" *J Sci Med Sport*, 10 (6): 372-381.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Geurts, S.A.E. & Tarris, T.W. (2009). "Daily recovery from work-related effort during non-work time." 85–123, (Eds) Sonnentag, S., Perrewé, P.L. & Ganster, D.C. *Current Perspectives on Job-Stress Recovery*. Emerald Group Publishing Limited, Bingley.
- Ertürk, D.S. (2013). *Bireysel Optimal Fonksiyon Alanı Kuramı ve Duygu Durum Profili Testinin Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması ve Bireysel Sporcularda Uygulanması*, Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Finsterer, J. And Mahjoub S.Z. (2014) "Fatigue in healthy and diseased individuals" *American Journal of Hospice and Palliative Medicine*, 31(5):562-575.
- Fuller, K. And Paccagnella, M. (2004). "Revitalising body and soul—physiological and psychological strategies for recovery". *Sports Coach*, 27(3):14-16.
- García-Calvo, T. (2017). "The mental load of training in football: Conceptual aspects for its assessment and training" *Revista de Preparacion Física en el Fútbol*, 24, 23–33.
- Goldsmith, W. (2006). *Recovery Based Training—An Alternate Method of Athlete Preparation*, <http://coachesinfo.com/category/swimming/130/>
- Gould, D., Hardy, L., Medbery, L., Dieffenbach, K., Lauer, L., Damarjian, N., And Jones, G. (1999). *Identifying the Range of Emotions in Sport*

- Achievement Striving. In A paper Presented at the Association for the Advancement of Applied Sport Psychology, Banff, Alberta, Canada.
- Gould, D. & Tuffey, S. (1996). "Zones of optimal functioning research: A review and critique" *Anxiety, Stress, and Coping*, 9 (1): 53–68.
- Gross, J.J. (1999). "Emotion regulation: Past, present, future" *Cognition and Emotion*, 13, 551-573.
- Hanin, Y.L. (1992). "Social Psychology and Sport: Communication Processes in Top Performance Teams" *Sports Science Review*, 1 (2), 13-28.
- Hanin, Y.L. (1993). The Izof model. level 1 Certification Course. A Handbook and Materials. Practical Psychology, Jyväskylä.
- Hanin, Y.L. (1997). Emotions and Athletic Performance: Individual Zones of Optimal Functioning Model. *European Yearbook of Sport Psychology*, 1, 29–72.
- Hanin, Y.L. (2000). Emotions in sport. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Jeffreys, I. (2005). "A multidimensional approach to enhancing recovery" *Strength and Conditioning Journal*, 27(5), 78–85.
- Jones, G. & Hanton, S. (2001). "Pre-competition feeling states and directional anxiety interpretations" *Journal of Sports Sciences*, 19, 385–395.
- Joyce., D. & Lewindon, D. (2014). *High-Performance Training for Sports*, Human Kinetics, US.
- Kallus, K.W., Kellmann, M. & Hanin, Y.L. (2000). Burnout in athletes and coaches. Emotions in sport. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Kayğusuz, Ş. & Karagözoğlu, C. (2023). "Sporda Psikolojik Toparlanma Ölçeği (SPTÖ) Geliştirme Çalışması" *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8 (2), 157-174. doi: 10.25307/jssr.1192861
- Kellmann, M. (2002). *Enhancing Recovery. Under-recovery and Overtraining: Different Concepts-similar Impact*.
- Kellmann, M. (2010). "Preventing overtraining in athletes in high-intensity sports and stress/recovery monitoring" *Scand J Med Sci Sports*, 20 (2); 95-102.
- Kellmann, M. & Kallus, K.W. (2001). *Recovery-Stress Questionnaire for Athletes: User Manual*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Kellmann, M., Bertollo, M., Bosquet, L., Brink, M., Coutts, A.J., Duffield, R., Erlacher, D., Halson, S.L., Hecksteden, A., Heidari, K., Kallus, K. W., Meeusen, R., Mujika, I., Robazza, C., Skorski, S., Venter, R. & Beckmann, J. (2018). "Recovery and performance in sport: Consensus statement" *International Journal of Sports Physiology and Performance*, 13 (2), 240-245. <https://doi.org/10.1123/ijsp.2017-0759>.

- KENTTA, G. and HASSMEN, P. (1998). “Overtraining and recovery: a conceptual model” *Sports Med.*, 26 (1), 1–16. <https://doi.org/10.2165/00007256-199826010-00001>.
- Kunrath, C. A., Cardoso, F., García-Calvo, T. & Da Costa, I.T. (2020). “Mental fatigue in soccer: A systematic review” *Revista Brasileira de Medicina do Esporte*, 26, 172–178. <https://doi.org/10.1590/1517-869220202602208206>
- Loch, F., Hof Zum Berge, A., Ferrauti, A., Meyer, T., Pfeiffer, M. & Kellmann, M. (2020a). “Acute effects of mental recovery strategies after a mentally fatiguing task” *Front Physiol.* 11:558856. doi: 10.3389/fpsyg.2020.558856
- Loch, F., Hof Zum Berge, A., Kölling, S. And Kellmann, M. (2020b). “Stress States, Mental Fatigue and The Concept of Mental Recovery” 235-245, (Eds.) Ruiz, M.C. And Robazzo, C., *Feelings in Sport. Theorie, Research, and Practical Implications for The Performance and Well-being*, Routledge, Abingdon.
- Lochbaum, M., Zanatta, T., Kirschling, D. And May, E. (2021). “The Profile of Moods States and Athletic Performance: A Meta-Analysis of Published Studies” *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11 (1); 50-70. <https://doi.org/10.3390/ejihpe11010005>
- Lykken, D.T. (2005). “Mental energy”. *Intelligence*, 33 (4); 331-335.
- Mellalieu, S.D. (2003). “Mood matters: But How Much? A Comment on Lane And Terry (2000)” *Journal of Applied Sport Psychology*, 15, 99-114.
- Mota, D.D. & Pimenta, C.A. (2006). “Self-Report Instruments for Fatigue Assessment: A Systematic Review” *Research and Theory for Nursing Practice*, 20 (1); 49-78.
- Nedelec, M., McCall, A., Carling, C., Franck, L., Serge B. & Gregory D. (2012). “Recovery in Soccer: Part I—Post-Match Fatigue and Time Course of Recovery” *Sports Med.* 42 (12): 997–1015.
- Norris, S.R. & Smith, D.J. (2002). “Planning, Periodization, and Sequencing of Training and Competition: The Rationale for A Competently Planned, Optimally Executed Training and Competition Program, Supported by A Multidisciplinary Team.” *Enhancing recovery: Preventing Underperformance in Athletes*, 119-141.
- Peterson, K. (2003). “Athlete Overtraining and Underrecovery: Recognizing The Symptoms and Strategies for Coaches” *Olympic Coach*, 18 (3): 16-17.
- Ream, E. & Richardson, A. (1996). “Fatigue: A Concept Analysis” *International Journal of nursing Studies*, 33 (5): 519-529.
- Reilly, T. & Ekblom, B. (2005). “The Use of Recovery Methods Post-Exercise” *Journal of Sports Sciences*, 23 (6): 619-627. <https://doi.org/10.1080/02640410400021302>

- Robazza, C. (2006). "Emotion in Sport and IZOF Perspective", 127-158, (Eds) Hanton S. & Mellalieu, S.D., Literature Reviews in Sport Psychology, Nova Science.
- Robazza, C., Bortoli, L. And Hanin, Y. (2004). "Pre-Competition Emotions, Bodily Symptoms, and Task-Specific Qualities As Predictors of Performance in High-Level Karate Athletes" *Journal of Applied Sport Psychology*, 16 (2): 151–165
- Ryff, C.D. (1989). "Happiness Is Everything, or Is It? Explorations on The Meaning of Psychological Well-Being" *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, (6), 1069-1081.
- Selvi, Y., Gülec, M., Aydın, A. & Beşiroğlu, L. (2011). "Duygu durum Profili'nin (DP) Türkçe Formunun Psikometrik Değerlendirmesi" *Journal of Mood Disorders*, 1 (4): 152-61.
- Shahid, A., Shen, J. & Shapiro, C.M. (2010). "Measurements of Sleepiness And Fatigue" *Journal of Psychosomatic Research*, 69 (1): 81-89.
- Smeeding, S. (1987). *Clinical Fatigue Concept Clarification*, Master's thesis, The University of Utah, ABD.
- Smith, M.R., Zeuwts, L., Lenoir, M., Hens, N., De Jong, L.M.S. And Coutts, A.J. (2016). "Mental Fatigue Impairs Soccer-Specific Decision-Making Skill" *Journal of Sports Sciences*, 34, 1297–1304. <https://doi.org/10.1080/02640414.2016.1156241>.
- Sonnentag, S. & Fritz, C. (2007) "The Recovery Experience Questionnaire: Development And Validation of A Measure for Assessing Recuperation And Unwinding from Work" *Journal of Occupational Health Psychology* 12: 204–221.
- Sonnentag, S. & Fritz, C. (2014). "Recovery from Job Stress: The Stressor-Detachment Model As An Inte-Grative Framework" *Journal of Organizational Behavior* 36 (S1): S72–S103
- Stein, K.D., Jacobsen, P.B., Blanchard, C.M. & Thors, C. (2004). "Further Validation of The Multidimensional Fatigue Symptom Inventory-Short Form" *Journal of Pain and Symptom Management*, 27 (1): 14-23.
- Tavares, F., Healey, P., Smith, T.B. & Driller, M. (2017). "The Usage and Perceived Effectiveness of Different Recovery Modalities in Amateur and Elite Rugby Athletes" *Performance Enhancement & Health*, 5 (4): 142-146. <https://doi.org/10.1016/j.peh.2017.04.002>
- Trendall, J. (2000). "Concept Analysis: Chronic Fatigue" *Journal of Advanced Nursing*, 32 (5): 1126-1131.
- Williams, A.M. (2000). "Perceptual Skill in Soccer: Implications for Talent Identification and Development" *J Sports Sci*, 18 (9): 737-50

- Wood, C., Magnello, M.E. & Jewell, T. (1990). "Measuring Vitality" *Journal of the Royal Society of Medicine*, 83 (8): 486-489.
- Van Cutsem, J., Marcora, S., De Pauw, K., Bailey, S., Meeusen, R. & Roelands, B. (2017). "The Effects of Mental Fatigue on Physical Performance: A Systematic Review" *Sports Medicine*, 47, 1569–1588. <https://doi.org/10.1007/s40279-016-0672-0>
- Van Cutsem, J., Roelands, B., Pluym, B., Tassignon, B., Verschueren, J.O., De Pauw, K. & Meeusen, R. (2020). "Can Creatine Combat The Mental Fatigue-Associated Decrease in Visuomotor Skills?" *Medicine & Science in Sports & Exercise*, 52 (1), 120–130. <https://doi.org/10.1249/MSS.0000000000002122>
- Venter, R. (2008). "Sleep for performance and recovery in athletes: Sleep." *CME: Your SA Journal of CPD*, 26 (7): 331-333.

SPORTİF KARAR ALMA DAVRANIŞI

Dr. Erden OR¹⁴ ve Dr. Serpil BAŞER¹⁵

Özet

Spor, bireylerin kararları, hatta çoğu zaman anlık kararları üzerinde gelişen bir faaliyettir. Antrenörün teknik ve taktik stratejileri ve seçimlerinden, sporcunun müsabaka sırasındaki seçimlerine kadar sporun her aşaması bireysel karar davranışından oluşur. Örneğin futbolu düşünürsek, antrenörün taktiksel strateji seçimi, kalecinin degajı, futbolcunun rövaşata girişimi dahil müsabakaya ait her unsur bireysel kararların sonucudur. Bu nedenle karar alma davranışı ve sportif performans ayrılmaz bir bütündür. Alınan kararların niteliğinin artırılması, beraberinde daha iyi bir sportif performans getirecektir. Dolayısıyla karar davranışını irdelememiz, sportif performansın gelişiminin sağlanması ve daha başarılı bir performans çıktısının sağlanabilmesi açısından önemlidir. Bu bölüm, sporda ve futbol branşında karar verme davranışını örneklerle açıklamaktadır.

1. Karar Verme Kavramı

Karar verme, karar alıcının istekleri, beklentileri ve değer yargılarına göre seçenekler belirlemesi ve bu seçenekler arasından bir tercih yapması faaliyetidir. Bir diğer ifadeyle, belirlenen hedefe ulaşabilmek amacıyla alternatifler belirlemek ve bu alternatifler arasından bir veya birkaçının seçilmesini kapsayan bir olgudur (Teale vd., 2003). Karar verme kavramı, farklı ihtimallere sahip faaliyetler arasından bilinçli olarak birini seçerek, şüphe ve belirsizlikleri azaltma durumudur (Keleş vd., 2013). Bir tercih süreci olarak karar verme, problem çözme işlemi olarak alternatifler arasından uygun olanı seçmektir. Dolayısıyla karar vermeye problem çözmeye yönelik bir eylem planı da diyebiliriz. Günlük hayat içerisinde yaşamımızın olağan bir parçası olarak her birimiz farklı nedenler ve içeriklerde belirli alternatifleri dikkate alarak kararlar alırız. Üstelik rutin bir eylem haline gelmiş olması sebebiyle çoğu zaman farkında olmadan karar alırız. Her ne kadar karar alıcıların nitelik ve amaçları ile alınan kararlar değişiklik gösterse de tek bir ortak amaç vardır; alınan karar ile en faydalı duruma ulaşabilmek. Her karar alma durumu zihinsel bir süreç içerisinde gerçekleşir. Alınan kararlar bir sonuçtur ancak karar davranışının kendisi belirli süreçlerden oluşur. Bu süreçte karar alıcı duygularını, isteklerini, beklentilerini ve sezgilerini içeren belirli aşamaları geçerek nihai duruma, yani karara ulaşır. Ancak bazen

¹⁴ Hakem Akademisi Direktörü, Futbol Gelişim Direktörlüğü Teknik Koordinatörü, Türkiye Futbol Federasyonu (TFF), erdenor@tff.org, dredenor@gmail.com

¹⁵ Dr. Öğretim Üyesi, Fenerbahçe Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi Spor Yöneticiliği Bölümü, serpil.baser@fbu.edu.tr

süreç içerisinde geçemediği aşamalarla karşılaşır karar verememe davranışını da gösterebilir.

Yöneticilerin temel görevlerinden biri de karar vermektir. Yönetici koltuğuna oturmuş herkesin pek çok farklı konuda, farklı önem düzeylerinde kararlar alması kaçınılmazdır. Hangi iş alanında olursa olsun ‘Bir yönetici ne iş yapar?’ sorusuna verilebilecek ortak yanıt ‘Yöneticinin işi karar vermektir.’ olacaktır. Karar vermek sadece bir seferlik bir eylem olmadığı gibi birtakım sonuçların da tetikleyicisidir. Karar vermek bir seçimi ifade etmektedir. Bazen önemli bir yol ayrımında alınan bir karar, birbirinden çok farklı noktalara ulaşmaya yol açacak küçük ve geri dönüşü olmayan bir adım olabilir. Yönetici dediğimiz kişi kendisinin emrine verilmiş olan maddi ve beşerî kaynakları kullanarak belli bir amaca ulaşmak için çaba sarf etmektedir. Bu amaca ulaşmak için de görevde bulunduğu süre zarfında pek çok karar alması gerekecektir. Aldığı bu kararlar yöneticinin başarısını, görev süresini ve kariyerini etkileyecektir. Yöneticinin ya da herhangi bir kişinin belli bir konuda yapmış olduğu seçim karardır. Karar vericinin belli bir konu hakkında çözüm olarak benimsediği yol onun kararını ifade eder. Karar verme iyi veya kötü, doğru veya yanlış fark etmeksizin daima bir seçim yapma eylemidir. Kararsızlık durumu ise bir seçim yapamamak, karar verememek anlamına gelir. Fakat yöneticilik karar verme işidir. Bu nedenle karar veremeyen kişi yöneticilik işini yapamaz (Koçel, 2007). Spor alanı kapsamında antrenörler de birer yönetici konumundadırlar. Karar verme, bir antrenörün en önemli ve aynı zamanda en riskli ve zorlu işidir. Çünkü kötü bir karar antrenör için telafi edilemez kariyer hasarları oluşturabilir (Hammond vd., 1998).

Yaşamın her döneminde ve hemen her faaliyet alanında bireyler gerek özel hayatları gerekse mesleki hayatlarında sürekli olarak karar alırlar. Bu kararlar çok basit, sıradan kararlar olabileceği gibi, karmaşık ve zorlu problemleri çözmeyi amaçlayan kararlar da olabilir. Çoğu zaman problem çözme ve karar verme sıklıkla birbirine karıştırılan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır, fakat benzer kavramlar değildirler. Problem, arzu edilen performansta ya da önceden belirlenmiş standartlarda yaşanan sapma durumudur. Bu kapsamda problem çözme, problemin ne olduğunu anlayarak, probleme yönelik çözüm yollarına ulaştıracak alternatiflerin belirlendiği bir süreci ifade eder. Görüldüğü gibi problem çözme karar almayı içerir, ancak tüm kararlar problem içermez. Yani birey her zaman bir problem sebebiyle karar alma davranışında bulunmaz, olumlu ve istenilen bir durumda onu karar davranışına yönlendirir. Örneğin; üniversite sınavında çok yüksek puan alan bir öğrencinin okul seçimine yönelik kararı ya da alt yapıda oynayan çok başarılı bir futbolcunun A kadroya seçilmesine yönelik karar, bunlar sorun değil aksine daha iyi şartlara erişebilmeyi amaçlayan karar davranışlarıdır (Rue ve Byers, 2003). Problemler, bireyleri çözüm odaklı

yaklaşımına yöneltirken bu da bireyi karar almaya zorlar. Bu nedenle karar alma ve problem çözme eylemleri birbirleriyle etkileşim içindedirler (Koçel, 2007). Kişi aslında karar vermede kendi iç dünyasını dengelediği bir süreç içerisinde, karar vererek kendi iç dünyasının arzularını ve çevrenin ihtiyaçlarını karşılayabilme gayreti içerisinde. Böyle bir durumda bireyin karar alırken bireysel ve çevresel kaynaklardan etkili ve pozitif bir şekilde faydalanması gerekmektedir (Marco vd., 2003).

2.Karar Verme Süreci

Doğamız gereği sıkça karar alırız, bu nedenle karar alma eylemi aslında çok basitmişçesine görünse de oldukça karmaşık bir sürecin ürünüdür. Kararlarımız bir sonucu temsil ederken, karar verme işlemi bir sürecin ifadesidir. Kişi bu süreç içerisinde kişilik özellikleri, deneyimi, duyguları, bilgisi, zayıf ve güçlü yönleri, içinde bulunduğu durumun koşulları gibi pek çok unsurun etkisi altında belirli birtakım kararlar alır. Özellikle karar verme, yönetim sürecinin en önemli faaliyetlerindedir. Karar verme, geleceğe yönelik, ön görülere dayalı bir süreçtir. Yani karar verme, gelecekteki davranış tarzlarını ve bunun sonuçlarını değerlendirmeye yakından ilişkilidir. Dolayısıyla burada alınan kararların geleceğe yönelik ve doğru olabilmesi için dikkat edilmesi gereken nokta, geleceğin doğru tahmin edilmiş olmasıdır. Karar verme sorumluluğu olan kişiler, çeşitli ihtiyaçların giderilmesinde, kendi karar verme tekniklerini geliştirecek her türlü gelişmeyi kabul etmeye gönüllüdürler. Bu durum başkalarının gözünde kendi karar verme yeteneklerini yitirmemeyi isteyen pek çok yönetici için de geçerli bir durumdur (Cooper, 2000).

Karar verme, her zaman kesin olmayan durumlar sürecidir. Aksi halde bir karar vermeden bahsedilemez. Karar verirken ihtimaller az da olsa bilinir. Verilen kararların genellikle sadeleştirilmiş yani son halinin görülmesi yanıltıcıdır. Alınan bir karar geçmişteki bir davranışı ve gelecekteki olası sonuçları yansıtır. Bu nedenle karar vermeyi çeşitli aşamalardan oluşan bir süreç olarak görmek gerekir. Yalnızca kararın verildiği zamanı dikkate almak, bu seçimin yapılmasında etkili olan pek çok sürecin araştırma ve analizinin ihmal edilmesine neden olur. Dolayısıyla karar verme davranışı incelenirken yalnızca sonucu yansıtan seçim işleminin incelemesi yeterli değildir. Seçim işleminin daha önceki sürecine gidersek, bu aşamaya yani seçim yapmaya gelinceye kadar nelerin olup bittiğini gözden geçirmek gerekir (Koçel 2007). Karar vericilerin doğru kararlar alabilmesinin ön koşulu, karar vermenin hangi süreçlerden ve aşamalardan meydana geldiğini bilmesine dayanır. Spor alanı, kurumsal bir yapının yer aldığı örgütsel faaliyet alanıdır. Her örgütün önceliği kendi varlığını korumak ve hayatta kalmaktır. Spor örgütlerinin amacı da varlıklarını her geçen gün artan başarı ile

devam ettirebilmektir. Dolayısıyla sportif bir yapının yani örgütün hayatta kalabilmesi, sürdürülebilirliği ve koordine edilmesi verilen kararların kalitesine ve doğruluğuna bağlıdır. Bu kapsamda sporda yönetici konumunda olan antrenörlerin doğru ve sağlıklı karar verebilmesi ise kararın temelini oluşturacak olan karar süreçleri ve bu süreçlerin uygulama aşamaları hakkında bilgi sahibi olmasına bağlıdır (Bursalıoğlu, 1994). Karar verme, bilişsel bir çabanın ürünü olan önemli bir süreçtir. Önemli bir süreç olmasının nedeni ise doğrudan bireyin ve çevresinin yaşamına olan etkisinden kaynaklanmaktadır. Doğru ve uygun kararlar bireyin ve kararın etki ettiği çevresinin yaşamını olumlu değişim ve gelişmelere yöneltirken, yanlış ya da hatalı kararlar ise olumsuz etki olarak yansıyacaktır.

Karar verme sürecinin aşamaları hakkında farklı araştırmacıların değişik yaklaşımları vardır. Drucker (2001)'a göre etkin karar alma süreci altı adımdan oluşmaktadır ve bu adımları sırasıyla sınıflandırma, tanımlama, özelleştirmek, karar, kararı eyleme geçirmek ve kararın geçerliliğini ve etkinliğini olayların gerçek akışına karşı test etmek olarak belirtmiştir. Ona göre karar verme, yöneticinin görevlerinden yalnızca biri gibi görünse de aslında temel ve en önemli görevidir. Başarılı bir yönetici kararlarını açıkça tanımlanmış etkenler ve art arda atılan adımlar çerçevesinde, sistematik bir süreci dikkate alarak alır. Böylelikle bir kişiyi başarılı ve etkin bir yönetici yapan, konumu ve bilgisi gereği örgütün tamamına etki edecek, kişisel ve örgütsel performansı ve ulaştığı sonuçlar üzerinde pozitif ve önemli etkiler oluşturabilecek kararlar almasıdır (Drucker, 2001).

Adair (2008) karar verme sürecinin ardışık beş adımdan oluştuğunu belirtmiştir. Buna göre ilk olarak problem ya da amaç belirlenmeli, ardından gerekli olan bilgiler toplanmalı, daha sonra ise sonuca ulaştıracak uygun alternatifler oluşturulmalı, karar verilmeli ve verilen karar uygulanarak sonuçları değerlendirilmelidir. Antrenörlerin karar verme süreci Leith (1990)'e göre altı adımdan oluşmaktadır, bu adımlar sırasıyla; ihtiyaçların tespit edilmesi, karar kriterlerini belirlemek, kriterler içerisinde öncelikli olanı saptamak, alternatifler geliştirmek, alternatifleri değerlendirmek ve en uygun olan alternatifi seçmek. Genel bir karar verme süreci birbiri ardına belli adımları içermektedir, bu adımlar ise aşağıdaki gibidir (Baker vd., 2002).

1.Adım. Sorunu tanımlamak ya da amaç belirlemek

Karar verme fikrinin var olabilmesi için bir sorunun ya da amacın olması gerekir. Karar verme sürecinin başlangıç noktası bir sorunun ya da ulaşılmak istenen belli amaç/amaçların var olması ve tanımlanmasıdır.

Bir maç öncesinde sezon bařından beri ilk 11’de yer alan sađ bek oyuncusunun kart cezası olduđunu dűřünelim. Yedekler arasında yer alan diđer sađ bek oyuncumuz da sakatlanmıř olsun. Bu örnekte sorunumuzu sađ bek mevkiinde oynatacak bir oyuncu bulmak olarak belirleyelim.

2.Adım. Sorunları irdelemek ve öncelikleri belirlemek.

Bu adım karar vericinin kabul edilebilir bir çözüme ulaşmasını sağlayacaktır. Öncelikler, çözümin ne olması gerektiğini anlatır. Yani olası bir çözüml için, alternatiflerin gereklilikleri karşılıyıp karşılamadığına kesin olarak karar verilmesi gerekir. İhtiyaçları tartışarak ve bunları yazılı bir materyalle nasıl kontrol edeceğimizi tespit ederek önleyebiliriz.

Rakibimizin güçlü bir takım olması sebebiyle defans hattımızı güçlü tutmak gibi bir önceliğimiz olsun. Rakibimizin sol kanat oyuncusunun çabuk ve etkili ortalar yapabilen bir oyuncu olduğunu farz edelim. Yaptığımız ma analizlerinde de özellikle bu kanattan gelen uzun toplarla çok gol bulduklarını saptamış olalım. Hal böyleyken sağ bek mevkiine koyacağımız oyuncu ile ilgili önceliğimizi rakibin sol açığı ile mücadele edebilecek süratte, top çalma becerisi olan defansif yönü ağırlıklı bir oyuncu bulmak olarak belirleyelim.

3.Adım. Alternatifleri belirleme

Alternatifler, başlangıç durumunu istenen duruma değiştirmek için farklı yaklaşımlar sunarlar. Mevcut ya da sadece akılda inşa edilmiş olan herhangi bir alternatif, ihtiyaçları karşılamalıdır. Bir yönetici için alternatifler ne kadar çok minimize edilirse karar vermek daha kolay olacaktır. Tabi alternatiflerin tespitinde ve özellikle alternatiflerin azaltılmasında çok yönlü bir bakış açısı, yeterlik ve tecrübenin etkisi büyüktür. Yöneticinin bu özellikleri ile sayısı azaltılan alternatiflerden seçim yapması en uygun alternatifin seçilmesini kolay hale getirecektir.

Takımımızı sezon başından beri klasik 4-4-2 dizilişi ile sahaya sürdüğümüzü ve bu dizilişten kesinlikle vazgeçmek istemediğimizi farz edelim. Bu nedenle takım dizilişinde bazı değişiklikler yaparak sorunu çözmek gibi bir alternatifimizin olmadığını var sayalım. Bu durumda sağ bek oynatabileceğimiz bir oyuncu bulmamız gerekecek. Esas mevkiisi sağbek olan bir oyuncumuz elde olmadığına göre geçici olarak sağ bek oynatabileceğimiz bir oyuncu arayışına girelim. Sağ bek için alternatiflerimizi kadrodaki yedek stoper, yedek sağ açık, yedek sol bek, ilk 11’de oynayan sağ açık olarak belirlemiş olalım.

4.Adım. Alternatifleri değerlendirme

Karar verme ihtiyaçları için her doğru yöntem, girdi verileri, öncelikleri dikkate alarak alternatiflerin değerlendirilmesidir. Önceliklere bağlı kalınarak yapılan nesnel bir değerlendirmeyi ifade eder. Değerlendirmelerin ardından seçilen karar verme aracı, alternatifleri sıralamak veya en umut verici alternatiflerin bir alt grubunu seçmek için uygulanabilir.

Belirlemiş alternatifleri irdeleyelim.

- Yedek stoperimiz fizik olarak güçlü, markaj becerisi yüksek ancak yavaş bir oyuncu.
- Yedek sağ açığımız süratli, ofansif açıdan takıma katkı sağlayabilecek ancak defansif yönü hiç olmayan bir oyuncu.
- Yedek sol bekimiz süratli, top çalma becerisi iyi ancak sol ayaklı bir oyuncu.
- İlk 11’de görev verdiğimiz sağ açığımız ise süratli, ofansif yönü mükemmel ve ancak defansif oyun anlayışında ciddi eksiklikleri olan bir oyuncu. Ayrıca bu maçta ona takımın hücum varyasyonlarında önemli bir rol düşeceğine inandığımız için geriye çekmek istemiyorsunuz.

5.Adım. Seçim kriterlerini belirlemek ve seçim yapmak

Alternatifler arasından seçim yapabilmek için gerekli olan ayırım kriterlerinin belirlenmesini ifade eder. Her bir alternatifin hedeflere ne kadar iyi ulaştığını ölçmek için ayırt edici kriterleri hedeflerin objektif ölçütleri olarak tanımlamak gerekmektedir. Seçim kriterleri, alternatifler arasında ayırım yapabilme ve alternatiflerin performanslarını karşılaştırabilmeyi sağlar. Hedefe ulaştıracak genel kriterlere sahip olan alternatif bu aşama da karar alıcı tarafından karar olarak seçilir.

Yukarıda safhaları belirtilmiş olan karar sürecini bir örnek ile açıklamak konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

Önümüzde birbirinden farklı özellikleri, artı ve eksileri bulunan 4 alternatif bulunmaktadır. Seçim kriterimizi süratli, top çalma becerisi yüksek, defansif becerileri olan bir oyuncu olarak belirleyelim. Seçim kriterimize göre alternatifler arasından bir seçim yapmamız gerekecek.

- Yedek stoperi kullanma ihtimalimiz yok, kanatta ağır kalması sebebiyle rakibin çok süratli olan sol açığı ile başa çıkma şansı yok.
- Yedek sağ açığımız süratli ancak defansif yönü hiç olmayan bir oyuncu. Bu nedenle ondan da sağ bek olarak faydalanma şansımız yok
- İlk 11’deki sağ açığı geriye çekemiyoruz çünkü onun da top çalma, defans yapma özelliği pek yok.
- Geriye bir tek yedek sol bek kalıyor. Süratli olması, top çalma becerisinin bulunması sebebiyle seçim kriterlerimizi karşılıyor. Tek sıkıntısı sol ayaklı

olması, oyun içerisinde bindirmeler yapıp ofansif bir katkı sağlaması pek olası değil. Biz de bu maçta bu oyuncudan beklentilerimizi ofansif katkıdan çok rakibin sağ açığına etkisiz hale getirmek olarak sınırlandırmış olalım.

Karar; Maç günü geliyor, ilk 11'i açıklıyoruz. Sağ bek mevkiinde yedek sol bekimizi sahaya sürüyoruz. Bu durum basın ve taraftarların dikkatini çekiyor, eleştiriler, yorumlar yapılıyor. Maç başlıyor, orta saha mücadelesi şeklinde geçen bir oyun karşılıklı birer gol pozisyonu ve İlk 45 dakika 0-0 sona eriyor. İkinci yarı başlıyor. Ortada geçen, pozisyon anlamında kısır ve seyirciye keyif vermeyen bir oyun görüntüsü var. Aslında önemli bir taktik savaşı veriliyor, iki takım da diğerini etkisizleştirme ve risk almama düşüncesinde. 71. dakikada sağ açığımız topu kapıyor. Süratli bir biçimde sıfıra inip ön direğe çıkardığı ortaya forvet oyuncumuz dokunuyor ve top ağlarda. Gol sonrasında rakip takım beraberliğe ulaşabilmek adına daha ofansif oynamaya başlıyor. Özellikle sol kanattan gelme çabası içerisindedir. Sağ bekimiz rakibin sol açığı ile mükemmel başa çıkıyor, baskı yapıyor, top çalıyor ve rakibin ne orta yapmasına ne de topu içeri taşımasına izin vermiyor. 90 dakika sona erdiğinde maçı kazanan taraf biz oluyoruz. Maç sonrası en çok konuşulan konuların başında sağ bek mevkiinde çok başarılı bir oyun sergileyen yedek sol bek ve geriye çekmeyi düşünmediğimiz sağ açığın yaptığı mükemmel asist geliyor. Ne kadar doğru bir karar aldığımız, yaratıcılığımız her yerde konuşuluyor.

Karar süreci bu şekilde ilerlerken, peki bir kararsızlık durumu nasıl olurdu? 'En kötü karar bile kararsızlıktan iyidir.' sözü yöneticilerin hangi şartlarda olursa olsun iyi veya kötü bir karar vermek durumunda olduğunu göstermektedir. İş futbola gelince herhangi bir konuda kararsız kalma ve kararı geciktirme olasılığı da ortadan kalkmaktadır. Yukarıdaki örnekten yola çıkarsak şu aşamada kimi oynatacağıma karar veremedim maçı erteleyelim veya sağ beksiz takımı sahaya süreceğim deme gibi bir ihtimalin olmadığı bir kez daha görülmektedir.

Sporda yönetici konumunda olan teknik direktörler görevde buldukları süre zarfında pek çok konuda karar verici konumda bulunacakları için yukarıda değindiğimiz karar verme sürecini iyi bilmeli ve bu süreci çok pratik bir biçimde zihninde dahi işletebilmelidir. Karar verme sürecinde, mevcut durum ve şartlar hakkında ne kadar fazla bilgi sahibi olunur ise o kadar çok alternatif üretilip doğru kararlar alınabilir. Bu gerçekten yola çıkarak teknik direktörlerin kadrolarında yer alacak antrenör, maç analizcisi, mentör gibi yardımcılarını iyi seçmesi ve onların görüşlerine değer vermesi gerekir

3.İyi Bir Kararda Olması Gereken Nitelikler

Kararın, bireysel ya da toplumsal olası etkiye sahip olması, onun niteliğinin değerlendirilmesini önemli hale getirmektedir. Bireyler hemen her gün çeşitli düzeyde ve türde kararlar verirler. Bu kararlar kimi zaman çok basit, sıradan olabileceği gibi kimi zaman ise karar alıcının yaşamının akışını değiştirecek türden öneme sahip kararlar olabilmektedir. Dolayısıyla birey etkili karar alabiliyorsa yaşam memnuniyeti artacak, kendisini iyi hissedecektir, aksine kararları etkili değilse bu defa da mutsuzluk ve zorlu bir yaşam mücadelesi ile karşı karşıya kalması kaçınılmaz olacaktır. Kısacası alınan kararlar aslında yaşamımızı şekillendirmekte ve ona yön vermektedir.

Karar vermenin bu önemli doğası, farklı araştırmacıları etkili veya iyi kararlar ya da olumsuz veya kötü kararların niteliklerinin neler olduğunu belirlemeye yöneltmiştir. Etkili bir karar belirli kriterleri karşılamalıdır. Bunlar sırasıyla; neyin doğru olduğuna odaklanmak, mantıklı ve tutarlı olmak, hem öznel hem de nesnel faktörleri içermek, sezgisel ve analitik düşünmeyi bütünleştirmek, uygun bilgi ve fikirleri toplamak, kullanımı kolay ve esnek olmak şeklindedir (Hammond vd., 1998). Olumsuz ve yanlış kararların en önemli nedeni Dawson (1995)'a göre çok geç karar vermektir. Kararın gerekenden çok geç bir zamanda alınmış olmasının nedenini ise durum şimdilik iyi gidiyor herhangi bir tehlike olmazsa müdahale etmeye gerek yok fikri, karar almaktan kaçınma, çevre ile gereğinden fazla ilgilenip asıl işlere odaklanamamak, çok fazla bilgi toplama nedeniyle zaman kaybı yaşamak, geleceği tahmin etmeye çalışmak ve başarısızlık yaşama korkusu olduğunu ifade etmiştir.

Burada kritik soru şudur; 'karar ne zaman alınmalıdır?' Bu sorunun cevabı ise 'karar ne erken ne geç, tam zamanında alınmalıdır' olmalıdır. Zamanında alınmamış karar, en iyi ihtimalle etkinliği azaltacaktır. Yani kararsız kalmak ya da geç karar vermek de bir tercih olsa da bunlarında birer maliyeti olduğu unutulmamalıdır. Bazen yeterli zaman olmadan acele kararlar almak gerekebilir, bu durumda acil duruma cevap verebilmek için temel düzeyde bir karar alıp, kararı uygulama sırasında da eksiklikleri, hataları belirleyerek gerekli düzenlemelerin yapılması mümkün olabilir. Mecburi sebepler olmadıkça karar verme ertelenmemeli ya da geciktirilmemelidir. Doğru karar almanın tek bir yolu olmasa da doğru kararlar alan bireylerin tek bir ortak özelliği vardır; yerinde ve zamanında karar alabilmeleridir. Bu kişilerin zamanlamaları ve kararlarını uygulama becerileri iyidir (Dawson, 1995).

Bu noktada antrenörlerin doğru karar verebilmesi için birtakım görevleri yerine getirmesi beklenir. Bu görevler şunlardır (Carney ve Wells, 1994):

- Doğru, güncel ve detaylı bilgileri toplamak
- Alternatiflerin listesini hazırlamak

- Alternatifler arasındaki en ince farkları ve detayları tespit edebilmek
- En az iki alternatifi dikkate alarak karar vermek
- Değerlendirme ve alternatifleri belirlemek
- Alternatifleri eleyerek tek bir alternatife indirmek
- Karar için yöntemler geliştirmek
- Alınan kararı gözden geçirmek

Etkin, iyi bir kararın en temel özelliği, karar alıcıyı amacına ulaştırabiliyor olmasıdır. İyi bir karar, arzu edilen duruma ulaştırarak birey için yeni bir durumun oluşmasını da sağlar. Ancak elbette alınan kararlar içerisinde etkili olmayan, hatalı olan kararlar da olacaktır, bu ise kararın maliyeti olarak kabul edilir. Dolayısıyla bir kararın iyilik derecesi belirlenirken yalnızca etkili olması ile değil, kararın toplam maliyeti ve rasyonellik derecesinin de dikkate alınarak ölçülmesini gerektirir (Tosun, 1992). İyi karar ile kastedilen hedefe ulaştıran karardır ve etkililik, verimlilik, uygulanabilirlik ve zamanlama olmak üzere dört bağımsız değişkenden oluşmaktadır. Bahsedilen bu bağımsız değişkenler, kararın niteliğine etki ederek kararın iyiliğini arttırabilir ya da azaltabilirler (İmrek, 2003);

- İyi bir karar etkili olmalıdır; karar sorun çözücü olmalı, sorun karar vericinin karşısına aynı şekilde yeniden çıkmamalıdır. Karar bir sorunu ortadan kaldırdığı ya da bir durumu çözümlendiği sürece etkilidir.
- İyi bir karar verimli olmalıdır; kararın verilmesi ve uygulanması sırasında her safhada oluşabilecek maliyetlerin ön görülebilir olmasını ifade eder (İmrek, 2003).
- İyi bir karar uygulanabilir olmalıdır; kararların gerçekçi, güncel, geçerli olması, durumun koşulları kapsamında uygun bir şekilde uygulanmaya müsait olmasını ifade eder.

Özetle etkili, iyi ve doğru bir karar her şeyden önce antrenörün ya da kurumun amaç ve hedefleri kapsamında olmalıdır. Düşük maliyetli fakat yüksek getirili olmalıdır. Mutlaka zamanında alınmalıdır. Antrenörün bireysel ya da kurumsal imkânları doğrultusunda ve gerçekçi olmalıdır. Alınan iyi ve doğru bir karar, hemen uygulamaya konulmalıdır. Bireysel duygu ve düşüncelerden uzak bir özelliğe sahip olmalıdır. Kulübün tüm çalışanlarının yararına olmalıdır. Olabildiğince az risk içermelidir. Antrenörler karar verme işini bir süreç olarak görmeli ve bu sürecin tüm safhalarını bilerek doğru adımlar atmalı, alınan kararlar karar verme sürecinin tüm aşamalarından geçmiş olmalıdır. Sonuçlar az çok tahmin edilebilir yani öngörülebilir olmalıdır.

4.Sporda Karar Verme

Sporda karar verme durumu ile karşılaşıldığında çoğu zaman alternatiflerin tamamının özelliklerinin ve olası sonuçlarının derinlemesine incelenmesi mümkün değildir. Bu nedenle karar verme işleminin belirli bir sıraya göre yapılması, kararlar üzerindeki derin etkileri sebebiyle önemlidir (Newell vd., 2004). Sporda karar verme becerisi, özellikle etkili karar verebilme sportif başarının kazanılmasında büyük önem taşır. Spor alanı dinamik yapısı, belirsizlik içermesi, farklı grupların yer alması sebebiyle karar davranışlarının incelenmesi için son derece uygun bir alandır. Spor faaliyetlerinde bireylerin nasıl düşündükleri, analizlerini yaparken neleri dikkate aldıkları, karar yargılarına nasıl ulaştıklarının tespitinde spor ortamı doğal bir laboratuvar işlevi görmektedir (Bar-Eli ve Raab, 2006).

Sporda karar vermenin standart, tek tip bir türü yoktur, ancak bazı karakteristik özellikleri bulunmaktadır. Öncelikli olarak spor alanına özgü kararların ayırt edici temel niteliği, spor esnasında alınan kararlar doğal bir şekilde gerçekleşir. Sporcunun müsabaka sırasında net olarak görevleri tanımlanmış olsa bile birçok karar alternatifinin etkisi altındadır. Dolayısıyla karşılaşma esnasındaki potansiyel tercihleri sayıca artış gösterir. Örneğin; bir sporcu sahaya çıktığında kararlarını, sorumluluğunu ve oyundaki yaratıcılığını arzu ettiği şekilde kullanmak istiyorsa, daha önceden bir planlama yapmaz tam aksine oyun içinde ortaya çıkan beklenmedik ve önceden hazırlığı yapılmamış durumlarda karar vermek durumundadır (Johnson 2006). Bir diğer nitelik ise sporda alınan kararların dinamik bir özelliğe sahip olduğudur. Spor ortamı yapısı gereği dinamik yani zaman içerisinde son derece değişken bir ortama sahiptir. Bu dinamik yapı sebebiyle sporcuların, antrenörlerin ve spor yöneticilerinin bilgi oluşturma ve düzenleme yeteneğine sahip olmaları gerekir. Özellikle müsabaka esnasında sporcu ve antrenörlerin maruz kaldıkları dinamik durum karmaşık ve belirsiz yapısı sebebiyle yanıltıcı, ilgisiz bilgileri de içerebilmektedir. Dolayısıyla müsabaka anında spor insanlarının alakasız bilgiyi ayırt edebilmeleri gerekmektedir (Tenenbaum ve Eli, 1993). Bunun yanı sıra sporcu ve antrenörler müsabaka içerisinde kimi zaman karşılaşmış oldukları engeller sebebiyle kullanmaları gereken bilgileri uygulayamayarak farklı bilgilere ihtiyaç duyabilmektedirler (Johnson 2006). Sportif faaliyetlerde verilen kararlar açık davranışlar şeklinde, aynı zamanda yoğun zaman baskısı altında verilir. Bu durum sporda karar vermenin dinamik yapısıyla ilgilidir. Sporcular tarafından yapılan çoğu davranışlar oyun sırasında açık bir şekilde ortaya konulur (Johnson 2006). Bunun yanı sıra sporda karar vermede zaman sınırlaması branşlara göre farklılık gösterebilir. Örneğin, golf, yelken gibi sporlarda zaman kısıtlaması olmaz iken

futbol, basketbol gibi top oyunlarında, takım oyunlarında ve dövüş sporlarında sınırlı bir zaman içerisinde sportif kararlar verilir (Seiller, 1997).

Gigerenzer ve Selten (2001), sporda karar verme sürecinin üç bilişsel aşamayı kapsadığını ifade eder. Bu bilişsel sürecin temeli ise Simon (1956) tarafından ortaya konulan ‘sınırlı rasyonellik’ teorisine dayanır. İlk aşama, basit arama kurallarının benimsenmesidir. Bilgi toplama, durum hakkında bilgi ve veri toplamayı ve gerçekte problemin çözümünün bir karar gerektirip gerektirmediğinin belirlenmesini içerir. Örneğin, top oyununda, topu taşıyan sporcunun en iyi pas opsiyonunu belirleyebilmesi için pozisyonla ilgili bilgi edinir ve basit kuralları göz önüne getirir. İkinci aşama, karar alınması gerektiğinin belirlenmesi ile tasarım aşamasına geçilmesidir. Bu aramanın sonlandırılmasını ifade eder. Top taşıyıcısı durumundaki sporcu, seçenekler ve kriterleri tespit edip değerlendirir. Son aşamada ise, basit karar kuralları bulunur. Top taşıyan sporcu, basit bir karar kuralını oyundan önce tamamlanan bir taktik planına dayandırarak karar verme işlemini gerçekleştirmektedir (Westbury, 2003). Karar alma sürecinde söz konusu eylemi gerektiren duruma dair birçok bilişsel mekanizma bulunmaktadır. Karar almayı gerektiren spesifik bir durum geliştiğinde, duruma özgü önemli özellikler tespit edilir, hafızadaki geçmiş deneyimlere başvurulur ve çözüme dair anlamlı bir kombinasyon oluşturulur. İlişkili diğer bilgi kaynakları da bu kombinasyona dahil edilip anlamlı bir bütünlük sağlanır ve sonucunda bir karar verilir. Bu nedenle antrenörlerin ve sporcuların karar verme davranışlarını belirleyebilmek, geliştirebilmek ve etkin bir hale getirebilmek için karar alma mekanizmasına etki edecek bilişsel süreçlerini, duygularını, algılama biçimini, konsantrasyonunu ve problem çözme becerileri gibi faktörlerinin araştırılması gerekir. Bilişsel süreçlerin sporcuların karar mekanizması üzerindeki etkisine ilişkin iki temel varsayım ise şu şekildedir (Tenenbaum ve Bar-Eli, 1993);

- 1) Her sportif faaliyetin temelinde, sporcunun aldığı kararların niteliğini etkileyen bilişsel süreçler vardır.
- 2) Sporcuların karar mekanizmasını etkileyen bu bilişsel süreçler tespit edilebilir, değerlendirilebilir ve bir noktaya kadar eğitilebilir.

Sporcuların karar mekanizmalarında ve dolayısıyla da sportif performanslarında etkili olan bilişsel süreçlerin tespiti, değerlendirilmesi ve eğitimi, sporda psiko sosyal alan çalışmaları ile mümkündür. Özellikle psikolojik performans antrenmanları ile sporcuların bilişsel süreçlerinin eğitimi mümkündür.

Sportif faaliyetler, dinamik, karmaşık ve belirsizlik içeren durumlar olarak tanımlanabilir ve büyük çoğunluğu sonucun kesin olmadığı ortamlarda yerine getirilir, örneğin; antrenörlük yoğun stres altında sorun çözebilmeyi gerektiren

ortamlarda yerine getirilir. Görev sırasında alınan kararlar ya geçmiş tecrübelerle bağlı kalınarak onları devamı niteliğinde olur ya da içinde bulunulan duruma özgü yeni karar verme aşamasının devreye sokulmasını gerektirir. Görüldüğü gibi karar verme spor ortamı ve spor insanları için dinamik bir yapıyı gerekli kılmaktadır. Örneğin; bir antrenör sporcusunun optimal sportif performansa ulaşmasını sağlamak ve müsabaka süresince sporcusunu destekleyebilmek için yarışma süresince sporcusunun motor davranışlarını sıkça değerlendirmektedir. Bu değerlendirmenin her müsabaka için gerekli olduğunu düşündüğümüzde, sporda kararların durağan değil, sürekli dinamik, değişken yapıda olduğunu daha iyi anlamış oluruz. Sportif yetenek, kısa zaman içerisinde yoğun bilginin mevcut yetenekle harmanlanmasını gerektirir. Sporcular ve antrenörler spor ortamında, sürekli olarak görevleri ile ilişkili olan ya da olmayan çok sayıda uyarana maruz kalırlar. Bu uyarıların sportif başarı üzerinde olumsuz bir etki oluşturmaması için dikkat edilmesi gereken en önemli nokta; sporcunun ya da antrenörün müsabaka esnasında çevresel bilgi ya da aldatici olan bilgiyi birbirinden ayırt edebilme yeteneğini kazanmış olmasıdır (Tenenbaum ve Bar-Eli, 1993). Bu yeteneğin kazanılmasında ise dikkat, konsantrasyon ve deneyim önemlidir. Dikkat, diğerlerine kıyasla bazı şeyleri daha etkin ele almak amacıyla yapılan seçimdir (Tiryaki, 2000). Dikkat insanların neyi algıladıklarında önemli bir etkidir, aynı zamanda dikkat kapasitesi, dikkat aralığı ve seçici dikkat işlemlerini de içerisine alan büyük bir işlemi ifade eder. Dikkat aralığı, bireylerin belirli bir faaliyete konsantre olduğu zamanı ifade ederken, dikkat kapasitesi ve hafıza kapasitesi birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Seçici dikkat ise bireyin görevine uygun olan ipuçlarının kodlarının çözümlenmesini ve sürekli olarak gerekli bilginin hafızada korunması işleminin kontrolünü içerir (Morgan, 1980; Thomas vd., 1993).

Odaklanılmış ve dağılmış dikkat arasındaki fark spor psikologları tarafından ayırt edilmiştir. Odaklanılmış dikkat, çapı daha dar ve ayrıntıların çok daha zengin olduğu bir ortam tarafından belirlenir. Dağılmış dikkatte ise daha geniş çaplı bir dikkat alanı bulunur. Ancak dağılmış dikkatte görüş alanı ile nesnelere ayrıntılarına ait daha az bilgi vardır. Sporcular açısından eylemlerinin otomatikleşmesi spor ortamının karmaşık ve belirsizlik içeren ortamında dikkatlerini kontrol etmelerini gerektirir. Dikkat kontrolü, birden fazla faaliyetin eşgüdümlü bir şekilde yerine getirilmesine imkân verir. Dikkat esnekliği ile sporcular ve antrenörler, çevresel sinyalleri çok çabuk tespit ederek farklı durumları daha çabuk homojen hale getirebilirler. (Tenenbaum ve Bar-Eli, 1993). Tam anlamıyla hazır olmadıkları (start tabancasını kaçırarak 100 metre koşucusu), konsantrasyonlarını kaybettikleri (hedefe kilitlenmede sorun yaşayıp dikkatini toplayamayan bir okçu), dikkatlerinin dağıldığı (penaltı atışı esnasında rakip

taraf tar sesinden rahatsız olan futbolcu) için kötü performans sergileyen sporculara ait pek çok haber, bizlere seçici, optimal, belli bir süre devam ettirilebilen dikkatin ne kadar önemli olduğunu açıkça gösteren delillerdir.

Sportif faaliyetlerde konsantrasyonun sağlanması ve sürdürülmesi de doğru kararlar verilmesinde büyük önem taşımaktadır. Uzatmalara giden bir futbol maçı nedeniyle sporcular dikkatlerini koruyamaz ve konsantrasyonlarını kaybedebilirler. Bu gibi bir durumda buna neden en önemli faktörlerden biri, sporcunun yarışma sırasında ilişkili olmayan uyarılara yönelmesi olduğu söylenilebilir (Tiryaki, 2000). Tenenbaum ve Bar-Eli (1993), futbol gibi açık bir görev içeren oyunda, sporcunun takım arkadaşlarından ve rakip takım oyuncularından gelen tüm ilişkili uyarıları yakalamak için geniş ya da dışsal konsantrasyona ihtiyaç duyduğundan bahseder. Ona göre uygun konsantrasyon, sporcunun ve antrenörün entelektüel bilgisini ve davranışını geliştirip, zenginleştirirken, uygun olmayan konsantrasyon ise entelektüel davranışı bloke eden bir etki yaratır ve konsantrasyon optimal sportif performansın öncülü kabul edilir. (Tenenbaum ve Bar-Eli, 1993). Buna göre sportif görevlerdeki karar verme eyleminde Tenenbaum ve Bar-Eli (1993)'ye göre bireyler şu sıralamayı izlemektedir;

- 1) Durumun özelliklerini algılamak
- 2) Görev için gerekli ipuçlarını araştırmak ve bulmak (gerekli olanları olmayanlardan ayırt etmek)
- 3) İpucu alternatiflerini tespit etmek
- 4) Oyunu, ara zamanı stratejisini ve önceki defansif taktikleri planlamak için kısa süreli belleği kullanma (Bunlar hafızada kaydedilmiş olan stratejilere örnektir)
- 5) Uzun süreli bellekten yararlanmak
- 6) Karar verme

Karar vermede önemli diğer bir nokta da deneyim faktörüdür. Motor performansın pek çok aşamasında deneyimli ve deneyimsiz olmanın farklılıkları vardır. Bu farklılıklar yeterli biçimde anlaşılammıştır. Bu noktada birey ne kadar deneyimli ise, karar işleminin tanımlanması da o kadar hızlı ve etkili olur. Deneyimli olan sporcuların deneyimsiz olanlara kıyasla daha önce pek çok sportif durumla karşılaşmış olmalarının onların problem çözmeye becerilerini geliştirmiş olması ve böylelikle performans ile ilişkili gerekli ve gereksiz bilgiyi ayırt edebilmeleri, nasıl analiz edeceklerini bilmeleri ile açıklanabilir. Dolayısıyla algısal motor işlemler bireyin geçmiş tecrübelerine dayanmaktadır (Tenenbaum ve Bar-Eli, 1993). Yapılan çalışmalarda, antrenörlerin lisans seviyesi arttıkça karar verme yeteneklerinde artış ve buna bağlı olarak da takım performansının arttığını belirlemiştir. Sporcuların performanslarının artırılmasında antrenörlerin

karar alma yetenekleri ve karar stratejilerinin önemli olduğu görülmektedir. Örneğin; futbol için pro lisans sahibi antrenörlerin takım performanslarının en iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir. Yine futbolda müsabaka analizinden faydalanan antrenörlerin takım performanslarının, müsabaka analizinden faydalanmayan antrenörlerin takım performanslarına kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiş, bu olumlu farklılığın ise müsabaka analizinde videolu maç analizini tercih eden antrenörlerin lehine olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bir karar alınırken bu karara karşı gelebilecek tepkilerin neler olabileceğinin ve hangi adımların atılması gerektiğinin iyi planlanması gereklidir (Cooper, 2000). Antrenörler, sporcularının güçlü ve zayıf yönlerini doğru bir şekilde değerlendirmek, uygun değişiklikler yapabilmek ve doğru kararlar alabilmek için cesaretli olmak zorundadırlar. Aksi takdirde işler büyük ihtimalle ters gidecektir. Bu nedenle antrenörlerin müsabaka öncesinde derslerini çok iyi çalışmalarını gerekir. Kendi stratejisini rakibin oyun stratejisine göre değerlendirmeli ve yapılması gereken hamleleri müsabaka zamanına kadar analiz etmesi önemli bir zorunluluktur. Bu nokta da rakibin incelenmesi ve istatistiklerin yorumlanması gerekir. Özellikle takım sporlarında teknik analiz, antrenörler için antrenman ve maç planlarını hazırlama da önemli oranda kolaylıklar sağlayan bir araç olduğu unutulmamalıdır. Takım içerisinde yer alan oyuncuların bireysel olarak müsabaka performanslarının verimliliği, geliştirilen istatistikî bilgiler aracılığıyla, antrenörlerin takımın hedef ve stratejilerine dair karar verme sürecinde etkili olabilmektedir.

Karar vermek bir süreçtir ve bu süreç aynı zamanda bir yönetim faaliyetinin de temelini oluşturur. İnsanlar her türden davranışlarında bir yönetim faaliyeti olarak karar verme sürecine başvururlar. Örneğin; futbolda teknik direktörlük de bir yöneticilik alanıdır. Teknik direktörler de görevde buldukları süre zarfında diğer iş alanlarındaki yöneticiler gibi bir amaca ulaşabilmek için pek çok karar vermektedir. Bu amaç görev aldığı kulübün bütçesine, takım kadrosunun gücüne göre şampiyonluk da olabilir, ligde kalmak da olabilir. Bu noktada teknik direktörlerin verdikleri kararlara birkaç örnek vermek konunun anlaşılmasına katkı sağlayacaktır;

- Yeni bir oyuncunun transfer edilmesi
- Kadrodaki bir oyuncunun takımdan gönderilmesi
- Takımın sahaya belli bir diziliş ve taktik ile sürülmesi
- Maç sırasında yapılan oyuncu değişiklikleri
- Sezon öncesi kamp yerinin seçimi

Bütün bunlar teknik direktörün karar almasını gerektiren durumlardan sadece bir kaçıdır. Bir yönetici olarak teknik direktörün performansı diğer hiçbir sektördeki yöneticiler için geçerli olamayacak kadar açık bir şekilde skor

tabelasında ve puan cetvelinde görülmektedir. Bu nedenle teknik direktörleri eleştirmek, aldığı kararların nedenleri konusunda bilgisi olan ve olmayan herkes için bir hak sanılmaktadır. İşin ilginç yanı diğer pek çok iş alanında önemli kararlar almak durumunda olan yöneticilerin aldıkları kararlar nedeniyle bu kadar eleştiriye maruz kalmamasıdır. Bir restoran yöneticisinin işe aldığı aşçının eti az pişirmiş olması nedeniyle müşteriler tarafından istifaya davet edilmesi pek rastlanılır bir durum değildir. Veya bir giyim markasının müdürünün defolu çıkan bir gömlek nedeniyle müşterileri tarafından küfür ve hakaretlere maruz kalması olası bir şey değildir. Taraftar, yönetici, yorumcu kim olursa olsun herkesin kendisini bir teknik direktör kadar futboldan anlar sanması, teknik direktörlerin kararlarını eleştirme, farklı alternatifler sunma konusunda kendilerini hak sahibi bulmalarına yol açmaktadır. Tek bir maçta dahi alınan yenilgi onu oynatmayıp bunu oynatsaydı, şu dizilişle değil bu dizilişle oynasaydı gibi söylemleri beraberinde getirmektedir. Böylesine eleştiri baskısının üst düzeyde olduğu, alınan kararların sonuçlarının açıkça görüldüğü bir ortamda teknik direktörlerin kararlarını eleştirilere karşı durabilecek geçerlilikte ve objektiflikte vermeleri gerekir. Teknik direktörlerin yapılan her eleştiriye cevap vermek gibi bir zorunluluğu bulunmasa da yeri gelindiğinde belli bir konuda hangi koşullar çerçevesinde, hangi alternatiflere sahip olarak ve hangi öncelikleri göz önünde bulundurarak karar verdiğini açıklaması gerekebilecektir.

Sürdürülebilir başarılı bir sportif performans belirlenmiş amaçlar, koordinasyon ve iş birliğini gerektirir. Bu noktada spor alanında yönetici konumunda olan antrenörlerin, örgütsel değişkenler olarak amaçların belirlenmesi, iş birliği ve koordinasyonun başarılı yönetimini gerçekleştirebilmesi karar alma davranışlarının kalitesi ile yakından ilişkilidir. Dolayısıyla bireysel ya da takım performansı fark etmeksizin, başarılı sportif performans bir ekip işidir. Bu ekibin başarısındaki temel öge olan antrenörün karar davranışı nihai spor performansına etki eden önemli bir unsurdur. Karar verme sürecinin her aşamasının nesnel bir şekilde antrenörlerce öğrenilmesi, kendi branşları ile ilgili yeni gelişmeleri takip etmeleri uygulama becerilerini geliştirecek, bu durum sporcuların sportif performansının geliştirilmesi, iyileştirilmesine etki edecektir. Antrenörlerin karar verme becerilerinin geliştirilmesi, kararlarının kalitesinin artırılması sporcunun mevcut yeteneklerinin geliştirilmesi ve potansiyelinin açığa çıkarılması noktasında da etkili olacaktır. Bu nedenle antrenörler neredeyse iyi işleyen bir bilgisayar algoritması gibi hızlı ve etkin karar alabilme yetkinliğine sahip olmalıdır.

Spor faaliyetlerinde antrenörlerin ve sporcuların bilgiyi işlemek ve tepkide bulunmak için çok fazla zamanları yoktur. Sporcunun mükemmel performans sergileme isteği ile başarısız olma korkusu onu gerçekten başarısızlığa

ulaştırabilir. Yetenekli bir sporcu ve antrenör deneyimsiz bir antrenör ya da sporcudan farklı olarak durumun içerdđđ bilgiyi bilinçli bir biçimde seçer, işler ve karar alır. Bununla birlikte, yetenekli oyuncular ve antrenörler daha az yetenekli olanlara göre çevresel bilgi kodlarını daha kolay kırıp gerçek bilgiye daha çabuk mu ulaşırlar ve müsabaka sırasındaki bilişsel işlevleri nasıl işler gibi sorular halen cevapsızdır. Bu ve benzeri soruların yanı sıra genel zekâ kapasitesi ve oyun zekâsının ilişkili olup olmadığı sorusunun cevabı da halen önemini korumaktadır.

Kaynakça

- Adair, J. (2000). Karar Verme ve Problem Çözme. (Çev. Nurdan, K.). Gazi Kitabevi. Ankara.
- Baker, D., Bridges, D., Hunter, R., Johnson, G., Krupa, J., Murphy, J. & Sorenson, K. (2002). Guide Book To Decision-making Methods. Department of Energy. USA.
- Bar-Eli, M. & Raab, M. (2006). Judgement and Decision Making in Sport and Exercise: Rediscovery and New Visions. *Psychology of Sport and Exercise*. 7(6). 519-524.
- Bursalioğlu, Z. (1994). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Pegem. Ankara.
- Carney, C.G. & Wells, C.F. (1994). Discover The Career Within You. Brooks-Cole Publishing. United States.
- Cooper, J.D. (2000). Etkili Karar Verme Sanatı. (Çev. Alp, A.E.). Umut Matbaacılık. İstanbul.
- Dawson, R. (1995). Güvenli Karar Alma Rehberi. (Çev. Eshar, K. ve Ziya, K.). İnkılap Kitabevi. İstanbul.
- Hammond J.S., Keeney R.L. & Raiffa H. (1998). The Hidden Traps in Decision Making. *Harvard Business Review*. September-October. 1-11.
- Hammond, J.S., Keeney, R.L. & Raiffa, H. (1998b). Karar Verme Sanatı. (Çev. Şebnem, Ö.). Beyaz Yayınları. İstanbul.
- İmrek, M.K. (2003). Yöneticiler İçin Karar Verme Teknikleri El Kitabı. 1. Baskı. Beta Basım Yayım. İstanbul.
- Johnson, J.G. (2006). Cognitive Modeling of Decision Making in Sports. *Psychology of Sport and Exercise*. 7(6). 631-652.
- Kelecek, S., Altıntaş A. & Aşçı F.H. (2013). Sporcuların Karar Verme Stilllerinin Belirlenmesi. *Celal Bayar Üniversitesi. Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 8(1), 21-27.
- Koçel T. (2007). İşletme Yöneticiliği. Arıkan Basın Yayın Dağıtım. İstanbul.
- Leith, L.M. (1990). Coaches Guide to Sport Administration. Leisure Press. Illinois.
- Marco, C.D., Hartung, P.J., Newman, I. & Parr, P. (2003). Validity of The Decisional Process Inventory. *Journal of Vocational Behavior*. 63(1). 1-19.
- Morgan, C.T. (1980). Psikolojiye Giriş Ders Kitabı. Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayını. Ankara.
- Newell, B.R., Rakow, T. Weston, N.J. & Shanks, D.R. (2004). Search Strategies in Decision Making: The Success of Success. *Journal of Behavioral Decision Making*. 17(2). ss.117-137.

- Rue, L.W. ve Byars, L.L. (2003). *Decision Making Skills. Management Skills and Application*. 10th. Edition. Mc-Graw Hill. New York. 75-95.
- Seiler, R. (1997). *Decision Making in Sport*. International Symposium of the Turkish Association of Sport Psychology. 10-12 October. Mersin, Turkey.
- Teale, M., Dispenza, V., Flynn, J. & Currie, D. (2003). *Management Decision-making Towards An Integrated Approach*. (First published). Pearson. United Kingdom.
- Tenenbaum, G. & Eli, M.B. (1993). *Decision Making in Sport*. Macmillan Publishing Company. New York.
- Thomas, J.R., Thomas, K.T. & Gallagher, J.D. (1993). *Developmental Considerations in Skill Acquisition*. *Handbook of Research on Sport Psychology*. Macmillan Publishing Company. New York.
- Tiryaki, Ş. (2000). *Spor Psikolojisi Kavramlar, Kuramlar ve Uygulama*. 1. Baskı. Eylül Kitap ve Yayınevi. Ankara.
- Tosun, K. (1992). *İşletme Yönetiminin Genel Esasları*. 6. Baskı. Savaş Kitap ve Yayın Evi. Ankara.
- Westbury, T. (2003). *Decision Making in Sport - Outlining The Theory of The Adaptive Toolbox*. 6th European Congress of Sport Psychology. 22-27 July. Copenhagen.

SPORTİF KARAR MEKANİZMASI VE HEVRİSTİK UYGULAMALAR

Dr. Serpil BAŞER¹⁶

Speküllasyonlardan kaynaklanan istikrarsızlığın dışında bir de insan doğasından kaynaklanan istikrarsızlık vardır. Pozitif hareketlerimizin büyük bölümü matematik beklenti yerine ahlaki, hedonist ya da ekonomik anlık iyimserliklerimizden kaynaklanır.

J. Maynard Keynes, The General Theory of Employment, Interest and Money

Özet

Hevristik mekanizma; bireylerin karar alma sırasında hızlı, tutumlu, tahmine dayalı ve belirli çıkarımlar yaparak, sezgisel olarak ifade edilen basit karar stratejilerini tanımlamaktadır. İnsanların genel itibariyle sınırlı bilgi, sınırlı zaman ve sınırlı bilişsel kapasiteye sahip olması, basit karar stratejilerini niteliği her ne olursa olsun karar davranışları açısından anlamlı kılmaktadır. Genel kabul görmüş rasyonel karar almaya her ne kadar bir başkaldırı gibi görünse de bilgi işleme kapasitemizin sınırsız olmayışı bizleri farkında olmasak da çoğu zaman hevristik mekanizmalara yönlendirmektedir. Bu başlık altında gerçek hayattaki durumlarda spor ortamında nasıl karar veririz ve karar almamıza yardımcı olan yapı taşları nelerdir bunlara değinilmiştir. Son olarak ise sporla ilgili taraflara rehberlik edebilmesi için hevristiklerin spor ortamında göz önüne alınmasına yönelik ilkeler sunulmuştur.

1.Giriş

Bu çalışma, karar davranışına etki eden hevristik çerçevesinin, sportif karar mekanizması ve sporcu davranışları bağlamında spor ortamına uygulanmasının neden gerekli olduğunu ve nasıl genişletilebileceğine yönelik bir yaklaşım içermektedir. Karar davranışında bayes kurallarına dayalı hesaplamalı yaklaşım bakış açısına kıyasla, daha az öncülle davranışları tanımlayabilme, açıklayabilme ve tahmin edebilme imkânı veren bilişsel kısa yollar yani hevristikler ile sporcular ve sporla ilgili olan tüm tarafların karar davranışlarına yönelik yeni bir teorik bakış açısı sağlayacaktır. Hevristikler yapısı itibariyle, özellikle spor gibi karar almanın çok hızlı olması gereken bir ortamda incelenmesi önemli olan ve arzu edilen bir kavramdır.

¹⁶ Dr. Öğretim Üyesi, Fenerbahçe Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi Spor Yöneticiliği Bölümü, serpil.baser@fbu.edu.tr

2.Karar Davranışı ve Sınırlı Rasyonellik

Yaşam, başlı başına bir karar sürecidir. Her an ve her yerde belli başlı tercihler ve vazgeçişler yaşarız. Hangi filmi izlemeli?, ne yemeli?, ya da tasarrufları hangi finansal araçlara yönlendirmeli?, bir doktor hastasına hangi tedavi protokolünü uygulamalı?, müsabaka esnasında sporcu hangi stratejiyi tercih etmeli?, antrenör, sahada ki sporcuyu oyuna devam ettirmeli mi yoksa yerine bir başkasını mı oyuna almalı? gibi farklı alanlara özgü daha pek çok karar alma örneği sıralanabilir. İnsanların günleri aslında kararlarla doludur. Kimi zaman çok önemli kararlar vermemiz gerekirken, kimi zaman ise sıradan, alelade tercihler yapmamız gerekebilir. Karar davranışının bu vazgeçilmez doğası, bizleri aldığımız ve vazgeçtiğimiz kararların toplamı haline getirmiştir. Karar stratejilerinin temsil ettiği bilişsel süreçler, esasında rasyonaliteye yönelik eleştirimizi, cevabımızı ortaya koymaktadır.

Klasik normatif modele göre insan, saf akılcıdır, rasyoneldir yani her an her koşulda yalnızca aklını kullanır, daima mantıklı karar davranışında bulunur. Rasyonel insan modeline göre, bireyin bir seçim yapması yani karar alması gerektiğinde, mevcut seçeneklerin tüm faydalarını, olası sonuçlarını matematiksel hesaplamalar (Bayesyen bir yaklaşım) ile gerçekleştirip, elde ettiği sonuçlar arasından ise en yüksek fayda sağlayan alternatifini seçeceği kabul edilir (Neumann ve Morgenstern, 1953). Bu yaklaşım tarzı sonucunda bireylerin benzer hesaplamalar ile benzer sonuçlara ulaşması, hata yapmaması, daima kazanç elde etmesi gerekir. Fakat gerçek yaşamda, basit kumar oyunları dışında bu tür bir karar davranışı neredeyse hiç tercih edilmemektedir. Karar alıcılar her ihtimali matematiksel hesaplamalar dahilinde analiz edip, elde edilen fayda maksimizasyonuna göre karar alma durumlarını benimsememektedirler. Bunun öncelikli nedeni, her bilgiye tam olarak sahip olmamız mümkün değildir. Ayrıca kusursuz hesaplama yapabilecek zamana, sınırsız bilgi kapasitesine, yeteneğe sahip olmayışımız ve her alternatifin olası sonuçlarını tam olarak bilmiyor olmamız da bizleri yani normatif modelin ideal insan dışındaki gerçek yaşamın ‘normal insanların’, rasyonel insan tanımından uzaklaştırmaktadır. Gerçek yaşamın normal insanı yani sınırlı bilgiye, zamana ve bilişsel yeteneklere sahip olan bu insan ‘sınırlı rasyonel’ olarak tanımlanmıştır. Rasyonel insan eleştirisini ilk olarak Simon’ın ‘sınırlı rasyonellik’ önermesinde görmekteyiz. Simon (1957)’a göre; rasyonel insan bir idealizmidir, gerçek hayatta insan, olsa olsa sınırlı rasyonel olabilir. Sınırlı rasyonalite; bilgi toplama maliyeti, sınırlı bilişsel kapasite ve zaman kısıtı sebebiyle bireylerin daima en doğru olan kararları veremediği, bunun yerine kendilerince uygun olan kararları aldığını ifade eder (Simon, 1957). Sınırlı rasyonalite insanların, sınırlı zaman, bilgi ve hesaplama

yeteneği nedeniyle rasyonel olamayacağını, rasyonelitenin ise gerçeklikten uzak bir yaklaşım olduğunu ileri sürer. Herbert Simon (1956) tarafından geliştirilen sınırlı rasyonellik kavramı, bireylerin karar alırken sınırlı hesaplama yeteneğine, bilgiye, zaman ve bilişsel özelliklere sahip olduklarını, bu nedenle kararların faydasından çok tatmin ediciliğini dikkate aldıklarını ifade etmektedir. Bu yaklaşımda insanlar, faydalarını maksimize etmeyi değil, tatmin edici sonuçlar elde etme fikrine bağıdırlar. Yani bireyler karar davranışlarında tüm seçenekleri göz önünde bulundurarak en uygun çözüme ulaşmak yerine, yeterli bir çözüme ulaşmak için bir ya da birkaç seçeneği değerlendirmelerinde dikkate almaktadır (Raab,2012). Buna göre, insanlar karar davranışında sezgilerine başvurarak, bilişsel kısa yollardan yararlanırlar. Olasılık hesaplamaları ve istatistiksel sonuçlardan saparak, hızlı, tutumlu bilişsel kısa yollara güvenirler (Kahneman vd., 1982), hatta bu tutum kimi zaman sistematik ön yargıya da neden olabilmektedir (Kahneman, 2003). Sınırlı rasyonellik, en doğru olan benim demezken, rasyonel insanın her daim var olamayacağını belirtmek motivasyonu ile geliştirilmiştir.

3. Hevristik Kavramı ve Sporda Hevristik Uygulamaları

Sınırlı rasyonellik, karar verme davranışlarımızda basit bilişsel kısa yolların bir diğer ifadeyle 'hevristiklerin' varlığına dikkat çeker. Gündelik yaşam içerisinde bireyler sınırlı bilgi kaynağına, zamana ve bilişsel özelliklere sahip olması nedeniyle bilişsel kısa yollara sıklıkla başvurmaktadırlar. Hevristikler; bireylerin bir karar alma ya da karşılaştıkları problemleri çözebilmek amacıyla yararlandıkları fakat her koşulda mutlak olarak doğru çözüme ulaşmanın garanti olmadığı kısa yollardan oluşan stratejilerdir (Atkinson vd., 1996). Bireyler karar alma durumunda, mevcut alternatifleri değerlendirme aşamasında karmaşıklığı gidermek, hızlı, basit ve daha az maliyetli bir şekilde yargılama yapabilmek amacıyla sıklıkla bilişsel kısa yollara, bir diğer ifadeyle hevristiklere güvenmektedirler (Kahneman ve Tversky, 1972). Basit bilişsel kısa yollar (hevristikler); bilginin karmaşık yöntemlerden daha hızlı, tutarlı ve doğru kararlar almak amacıyla kullanıldığı, parçayı oluşturan bütünün yok sayıldığı bir stratejidir (Gigerenzer ve Gaissmaier, 2011), daha basit bir karar stratejisinin, kompleks, karmaşık bir stratejiden daha iyi bir performans gösterdiğinde veya daha az seçeneğe, bilgiye sahip olmanın uygun kararlarla sonuç verdiği durumlarda güvenilebilirdir (Glockner vd.,2011; Williams ve Ward, 2007; Raab ve Johnson, 2007).

Hevristikler, karar sürecinde bilginin otomatik bir işleme tarzına güvenilmesini ifade eder. Bireyler bu tutumda, faydalarını maksimize etmeyi değil, tatmin edici kararlar almayı yeterli görmektedirler. Yani tüm seçenekleri

göz önünde bulundurarak en uygun çözüme ulaşmayı değil, onun yerine tatmin edici bir çözüme ulaşmayı yeterli görmektedir (Simon, 1956). Karar alma ya da problem çözümü durumlarında bireylerin hevristiklerden yararlanması, kişiyi hızlı çözümlere, aksiyonlara ulaştıracak bir algoritma kullanmaya ve geliştirmeye teşvik etmektedir. Bu türden bir basitleştirme süreci, karmaşık bir dünyada bireyin hızlı ve etkili sonuçlara ulaşma imkânı bulmasına yardımcı olurken, burada dikkat edilmesi gereken nokta, kimi zaman bu hızlı tutumların ön yargıya dönüşerek sistematik hatalara sebebiyet verebileceğidir (Fuller, 2000). Hevristikler, belirsizlik içeren bir dünyada, tanımlanmış belirli görevleri gerçekleştirmek ya da karşılaşılan problemlere çözüm geliştirebilmek amacıyla en iyi stratejiyi ya da çözüm malzemesini seçebileceğimiz zihnin uyarlanabilir malzeme çantasını temsil etmektedir (Gigerenzer vd., 1999). Belirli koşullarda ve zamanda etkili olan strateji koleksiyonunu içeren bu çanta, spor ortamında birçok motor davranışın açıklanmasının temelini oluşturabilmektedir. Finansal yatırım kararları (Boyd, 2001), tıbbi tedavi protokolü uygulanması kapsamında alınan kararlar (Wegwarth vd., 2009), hukuki kefaret kararları (Dhami ve Ayton, 2001) türünden sporla benzer dinamik yapıları paylaşan farklı alanlarda alınan kararlarda, saf rasyonelliğin, rasyonel insan varsayımının sıklıkla ihlal edildiği belirlenirken, sınırlı rasyonelliğe işaret eden kanıtlar olduğu belirlenmiştir (Raab, 2012).

Sporcuların performans iyileştirmelerinin sağlanabilmesi noktasında, psikolojik özelliklerin kilit öneme sahip olduğu yapılan çalışmalar tarafından desteklenmektedir. Spor pratiğinde sporcunun en iyi performansı ya da beklenmedik bir şekilde gelişen en kötü performansı, genellikle sporcunun psikolojik beceri düzeyine atfedilmektedir. Gerçekten de, bir sporcunun fiziksel ve teknik becerilerinin yanı sıra bilişsel becerilerinin de yer aldığı branşı ile örtüşmesi, sportif başarısında etkili olmaktadır. Son yıllarda yapılan araştırmalar, sporcuların başarılarını tahmin etmede belirli bilişsel özelliklerin önemli rol oynadığını ortaya koymaktadır (Morris, 2000; Mahoney vd., 1987). Çalışmalar bilişsel kapasitenin sporcuların başarısında fark yaratan bir etki gösterdiğini kanıtlamıştır (Orlick ve Partington, 1988; Morgan, 1984). Sportif performans, risk unsurlarından daha çok belirsiz durumlar ve sonuçlar içermektedir. Riskin varlığında, olasılıklar ve tüm olası alternatifler matematiksel olarak belirlenebilmektedir (Knight, 1921). Dolayısıyla risk ve belirsizlik kıyaslaması yapıldığında, riskin kendisine özgü modellerle hesaplanabilir, öngörülebilir olduğu gerçeği, belirsizliğin spor gibi performans bilimi açısından ne denli önemli olduğunu bir kez daha vurgulamaktadır. Sportif performans tanımlanabilir, açıklanabilir, tahmin edilebilir ve bu kapsamda aynı zamanda değiştirilebilmesi de mümkün bir davranıştır. Örneğin; bir futbol karşılaşmasında

tarafтары olduğunuz takımın yıldız oyuncusunun attığı golü düşünün. Bu performansı oyuncunun teknik ve taktik yetenekleri kapsamında tanımlayabilmek, geçmişteki başarılı performansları ve beceri geliştirme eğitimlerindeki ilerlemeleri dikkate alınarak başarılı bir performans sergileyebileceğini tahmin eden bir strateji geliştirebilmek mümkündür. Ancak bu başarılı performansının söz konusu maç için bir gole dönüşeceğini tahmin edebilmek, bahis piyasasının milyarlarca dolar kazandırdığı türden bir davranıştır ve çoğu insan için değil gol performansını, maçın nihai skorunu bile tahmin edebilmek mümkün değildir.

Performansın esas olduğu alanlarda bireylerin sezgilerini, bilişsel kapasitelerini dikkate almamak, en iyi ihtimalle eksik analiz yapılmasına neden olacaktır. Spor gibi performansın önemli olduğu alanlardan biri de tıptır. Örneğin; yoğun kalp ağrısı ile hastaneye başvuran bir hastanın, yoğun bakıma mı yoksa polikliniğe mi yatırılması gerektiğini içeren bir karar davranışını ele alalım. Doktor bu karara yanıt bulabilmek için bir takım tanı ve teşhis prosedürüne ihtiyaç duymasının yanı sıra mesleki deneyim ve sezgilerinden de yararlanacaktır, üstelik tüm bunları çok kısa bir zaman aralığında gerçekleştirmek zorundadır. O an için yalnızca kalp ağrısı olan bir hastanın, birkaç saat içerisinde kalp krizi geçirip geçirmeyeceğini tahmin edebilmek oldukça zordur. Buradan da anlaşılacağı üzere, tanı yöntemleri kalp krizi riskini belirleyebilmede yardımcı olurken, kalp krizine yönelik belirsizlik hakkında herhangi bir veri sağlamamaktadır. Tıpkı bu örnekte olduğu gibi spor olayları da tüm ihtimallerin, alternatiflerin ya da sonuçların kesin olarak bilinmediği, bu nedenle olasılık hesaplamalarının tam olarak çözüm bulamayacağı belirsiz durumları fazlasıyla içermektedir. Dolayısıyla sporda yer alan karar davranışlarında, belirsiz spor olayları ile mücadele edebilmede yararlanılacak önemli araçlar ise sezgisel yöntemler yani basit hevristiklerdir (Gigerenzer ve Gaissmaier, 2011).

Spor karmaşık, dinamik ve belirsiz yapısı nedeniyle hızlı ve tutumlu bilişsel karar davranışının işlerlik kazanacağı doğal bir ortamı temsil etmektedir. Bireyler belirsizlik içeren durumlarda, uzun matematiksel hesaplamalar ya da istatistiksel analiz yaparak bu sonuçlara uygun davranmamaktadırlar. Bunun yerine bazen kabul edilebilir yargılar geliştiren bazen de sistematik hatalara sebep olan sınırlı bilişsel bilgilerine güvenmektedirler (Kahneman ve Tversky, 1973). Belirsizlik altında alınan kararların incelenmesi finans bilimine davranışsal finans alanını kazandırmış olsa da sezgisel karar vermenin incelendiği farklı birçok alan mevcuttur. Buna örnek olarak ise hukuk (Saks ve Kidd, 1980), yönetim (Bazerman, 1990), tıbbi teşhis (Wegewarth vd., 2009), seçmenlerin siyasi parti seçimleri (Marewski vd., 2009) vb. alanlar verilebilir. Son 10 yılda sportif performansta sezgisel karar davranışlarının çalışıldığı alanlar arasında yer

almıştır. Psikoloji çalışmaları, bireylerin standartlar dışında karar alıp tercihlerde bulunduğunu, hatta pek çok kez ön yargılı değerlendirmeler sebebiyle sistematik hatalar yaptığına dair sonuçları ortaya koymaktadır. Bu durum klasik iktisadın, ussal, tam akıllı rasyonel insanından sapmalar olduğunu kanıtlar niteliktedir.

Değişik zaman ölçeklerinde meydana gelen farklı görevler, nitelikleri gereği farklı türden bilişsel yetenek ve bilgi gerektirdiğinden, hevristiklerin görevler ve kararları alan kişilere göre yapılandırılması çok önemlidir. Örneğin; spor kapsamında bilişselliği ele aldığımızda, bir müsabaka esnasında ilgili kişilerin bakış açıları ve kararları oldukça farklıdır. Bu perspektiften bir futbol maçını ele aldığımızda; sporcu açısından topu kime tahsis edeceğini saliseler içinde seçmesi gerekirken, teknik direktörün dakikalar içerisinde futbolcuyu sahada tutup tutmayacağına karar vermesi, hakem oyuncunun faul yapıp yapmadığına saniyeden daha az bir sürede karar vermeli, yönetici açısından bu futbolcunun satılıp satılmayacağına dair bir karara varması gerekecek, evlerinde bu maçı izleyen taraftarlar için ise bu futbolcunun takıma şampiyonluğu kazandırıp kazandırmayacağını, bu karar kapsamında elde edilecek sonuçların bir bahis kazandırıp kazandırmayacağı üzerine düşündüğü durumları içermektedir. Kısacası, spor ortamında yer alan farklı taraflar için bir dizi farklı bilişsel kısa yoldan, hevristik birikiminden bahsetmek mümkündür.

Bir sporcunun performansı verdiği karar kadar iyidir. Düşük kaliteli bir karar vermek veya karar verirken yaşanan saniyelik bir tereddüt sporcu için başarı ve başarısızlık arasındaki fark anlamına gelmektedir. Buna göre sporcunun performansını geliştirmenin bir yolu da karar verme becerilerini geliştirmektir. Daha iyi kararlar alabilmek adına karar verme yeteneklerini geliştirmek için psikolojik ve bilişsel özelliklerin karar verme sürecini nasıl etkilediğini anlamak gerekir (Hepler, 2015). Karar alma davranışını inceleyen araştırmalar, bireylerin belirli alternatifler arasından nasıl tercih yaptıklarını, alternatiflere yönelik seçimlerini incelemektedir. Ancak bireylerin alternatifleri nasıl oluşturdukları ise sınırlı bir şekilde incelenmiştir. Karar verme sürecinde etkili olan söz konusu bu faktörlerin tespiti ile kararların kalitesinin iyileştirilmesi, bu sayede başarılı bir sportif performans elde edilebilecektir. Karar verme mekanizmasının performans üzerindeki etkisini incelemek aynı zaman da araştırmacılara spor ortamında alınan kararlarda hevristiklere dair ipuçları/bilgiler vermektedir.

Peki spor gibi gerçek yaşam ortamında sınırlı bilgi, bilişsel yetenek ve zaman koşulları kapsamında insanlar kararlarını nasıl verirler? Karar alma, insanın doğası gereği saf matematiksel modeller, istatistiki yöntemler ve olasılık hesaplamalarına indirgenerek genelleştirilebilecek kadar basit bir eylem değildir. Karar mekanizmasına insanın duygu ve biliş düzeyini dahil etmemek ütöpik bir yaklaşım olacaktır. Sosyal ilişkilerimiz, yaşam pratiklerimiz karmaşık ilişkiler örüntüsünü kapsamakta, bu durum ise karar durumunda birey açısından tahmin mekanizması

zorlaştırmaktadır. Geleceğe yönelik tahminlerin zor hatta çoğu zaman maliyetli olması, çok fazla çaba harcamadan karar alma davranışına olan eğilimi artırmaktadır. Bu durumda birey karar davranışı sırasında daha basit kısa yolları tercih etmektedir. Psikoloji çalışmaları, belirsizlik içeren gerçek dünya koşulları altında bireylerin karar alırken bir takım bilişsel ve davranışsal faktörlerin etkisi altında olduklarını tespit etmiştir. Bunun en güzel örneği hevristikler yani bilişsel kısa yollar kavramını literatüre kazandıran davranışsal finans çalışmaları olmuştur. Davranışsal finans, insanların finansal karar alma söz konusu olduğunda rasyonellikten çok uzak, sınırlı rasyonalite kapsamında davrandıklarını, karar mekanizmalarında sıklıkla hevristikleri dikkate aldıklarını ifade eder. Davranışsal finansa göre eğer bireyler geleneksel finans öğretilerindeki gibi gerçekten saf rasyonel olsalardı, geleneksel finansın kalbini oluşturan etkin piyasalar hipotezinin varlığına rağmen, piyasa anomalilerinin finans literatüründe yer alması, finansal varlık fiyatlandırma modellerinde yanlış fiyatlamaların varlığının, bireylerin duygularının ve bilişsel kapasitelerinin finans alanına yansımaları olarak kabul eder. Nobel ekonomi ödüllü Simon (1957)'a göre insanlar, sınırlı bir bilgi işleme kapasitesine sahip olarak doğarlar. Bu nedenle ekonomi biliminin temel varsayımı olan Homo Economicus ve rasyonalite gerçekçi bir kabul değildir, insanlar ancak sınırlı rasyonelliğe sahip olabilirler. Sınırlı rasyonellik, insanların mükemmel bilgi işleyiciler olmadığına, rasyonalitenin belli kısıtlar içerdiğine dikkat çeker (Simon, 1957). Sınırlı rasyonalite yaklaşımı temelinde Kahneman ve Tversky, çalışmalarında hevristiklerin bir yelpazesini oluşturmuşlardır.

Spor da hevristikler, sporcular, antrenörler, yöneticiler, taraftarlar gibi sporun farklı paydaşlarının iç ve dış kısıtlamaların etkisi altında verimli karar alabilmelerine yardımcı olan temel kurallardır. İç kısıtlamalar; sporcuların performans sergilerken hızlı seçimlerine etki eden dikkat ve bellek sınırları iken, dış kısıtlamalar; zaman baskısı ve diğer karar alternatiflerini ifade eder (Raab, 2012). Sporcuların sezgisel analize başvurma nedeni, sporda alınan kararların oldukça hızlı olması gerektiği ve hızlı seçimler yapmaya odaklanmalarıdır. Moran(2009), sporda hevristik mekanizmasının kullanılmasına dair şuna dikkat çekmektedir; geleneksel bilgi işleme yaklaşımının zihindeki sınırlamaları göz önüne alındığında, spor psikolojisi araştırmacılarının, spor psikolojisi ve karar verme eylemlerini ele alırken geleneksel psikolojinin yanı sıra bilişsel psikoloji ve sinir bilimi de dikkate almaları, bu sayede karar verme davranışına dair alternatif bir perspektifi göz önünde bulundurmaları gerekir. Spor davranışlarında sezgisel analizlerin (hevristiklerin) tespitine yönelik yapılan çalışmaların ana odak noktası şu şekildedir (Raab, 2012);

- i. Bir oyuncunun takıma tahsisinde oyuncuya ait temel oranlardan daha çok ipuçlarına güvenip güvenmeme yönünden antrenörler incelenmiştir.

- ii. Sporcular açısından ise karar davranışı gerektiren bir tercih durumunda son dönemde yaşadıkları ya da önceden yaşadıkları alternatifini seçip seçmedikleri test edilmiştir.

Spor aktiviteleri zaman baskısı altında hızlı kararlar verme becerisini gerektirmektedir ve bu yapı kararların çoğu için hevristiklerden yararlanmayı gerekli kılmaktadır. Bu durumda sporcular, antrenörler ve hakemlerin verecekleri kararlar ile ilgili ayrıntıları düşünmeleri, detaylı bayes hesaplamaları yapabilecekleri zamanları yoktur. Bunun yerine sınırlı bilgiye dayalı basit bilişsel kısa yolları yani hevristikler kullanılır. Sporcular hevristikleri dikkate aldıkları karar davranışlarında, arama, durdurma, karar ve uygulama aşamaları altında bir seçim işlemi yapmaktadırlar. Arama; belirli değişkenler için uygun stratejilerin aranması (Glockner vd., 2011), durdurma; seçim için gereken tatmin edici seçeneğe ulaşmayı (Raab vd., 2011), karar; durdurma sonucunda ulaşılan tatmin edici stratejinin seçimini, uygulama ise seçilen hevristiği dikkate alarak karar alma işlemi ifade etmektedir (Raab ve Johnson, 2007).

Spor uygulamaları kapsamında belirlenen, sportif karar davranışları kapsamında uygulanan hevristikler Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Sportif Kararlarda İncelenen Hevristikler

Hevristik	Arama	Durdurma	Karar	Uygulama Alanı
Temsil Edicilik (Miller vd., 2012)	Geçerlik sırasında, ipuçlarına göre arama yapılır.	Ayırt edici bir işaret bulunur bulunmaz arama durdurulur.	İşaretin belirttiği alternatif tercih edilir.	Tarafatların bahis davranışları, sporcuların tahsis kararları, yöneticilerin sporcuları satın alma ya da satma kararları.
İlk Olan Al (Johnson ve Raab, 2003).	Geçerlilik sırasına göre seçenekler oluşturulur.	Uygulanabilecek iki ya da üç seçenek belirlendikten sonra arama yapma durdurulur.	Oluşturulan seçenekler arasından ilk sırada olan seçilir	Sporcuların tahsis kararları, antrenörlerin sporcuları seçim kararları.
Sıcak El (Raab, 2012)	Bir takım veya sporcunun son performansındaki başarılı ipuçları aranır.	En yakın zamanda gerçekleşmiş olan başarılı performans bulununca arama durdurulur.	En yüksek başarıya sahip olan takım ya da sporcu seçilir.	Antrenörlerin sporcu seçim kararları, taraftarların bahis kararları.

Temsil edicilik; alternatifler arasında diğ erlerine nazaran tanınan ya da çok daha fazla tanınan bir seçeneğ in olması halinde, tanınan alternatifin seç ilceğ ini belirtir. Temsil edicilik hevristiğ i birçok etki alanına uygulanmış ve nörofizyolojik olarak desteklenmiştir. Örneğ in; Wimbledon'da kimin kazanacağı na yönelik spor alanında test edilmiştir. Temsil edicilik hevristiğ inin test edildiğ i bu deneye katılanlar, tanınan bir sporcunun bir sonraki maçı %70 isabet oranıyla kazanacağı nı tahmin etmiştir. Açıkçası buradaki kısıtlama; sporcuların her ikisinin de tanındığı ya da her ikisinin de tanınmadığı bir durumda bu hevristiğ in uygulanamamasıdır (Miller vd., 2012).

İlk olanı al; akla ilk gelen alternatifin seç ilmesidir. Burada özellikle tecrübeli sporcuların tüm olası alternatifleri kapsamlı bir şekilde oluşturmadığı , bunun yerine belli bir durumda alternatiflerin kendiliğ inden oluşturduğ u sıraya güvenip akla ilk gelen seçeneğ i seçtiklerini tespit eden amprik kanıtlar mevcuttur. Amprik kanıtlar sporcuların %60-%90 oranında basketbol, futbol ve hentbolda karar davranış larının ilk olanı al hevristiğ i tanımını karşıladığı nı göstermiştir (Johnson ve Raab, 2003).

Sıcak el; bir sporcunun üst üste iki veya daha fazla başarılı performans göstermesini takip eden bir sonraki performansının da başarılı olacağı na olan inançtır. Örneğ in; bir futbolcu arka arkaya iki veya daha fazla gol atarsa bir sonraki denemesinde yine gol atacağı na olan inançtır. Halbuki rasyonel insan kapsamında bayesgil bir yaklaşımla değ erlendirildiğ inde, gol atma ihtimali %50'dir, çünkü her performans bir öncekinden bağımsızdır, yeni bir sonuç doğurmalıdır (Raab, 2012).

Sporda hevristiklerin uygulama alanlarına bakıldığında, yalnızca sporcuları kapsamadığı görülmektedir. Uzmanların ve yetenekli sporcuların sportif davranış a ait kararlarında ve problem çözme faaliyetlerinde, basit sezgiseller olarak hevristiklerin spor psikolojisinde son derece etkili olduğı pek çok kez kanıtlanmıştır. Bu durum sadece elit sporcuların karar davranış ları ile sınırlı kalmamış, aynı zaman da diğ er spor uzmanları için de görülmüştür (Cote vd., 1995; Jones, 2006; Jones ve Wallace, 2005; Jones ve Bowes, 2006).

Sporda biliş sel kısa yollar olarak hevristiklerin çalış ilması ile ne gibi fayda sağ lanacaktır? Sporcular ve spor ortamını oluşturan ilgili diğ er tarafların, spor faaliyetlerine ilişkin kararlarına hevristiklerin nasıl yardımcı olabileceğ ini, biliş sel mekanizmalardan kararlarında nasıl yararlandıklarını öğrenecek ve araştırmacıların spor biliminde hevristiklerin genel bir çerçevesini sağlayabilmesine yönelik bilgilerini genişletmeye yardımcı olabilecektir. Bu

sayede antrenörlerin, belirli performans çıktısı için sporcuların küçük yaşta belirli roller ve oyuncu uzmanlığını sağlayabilme ve sporcuların oryantasyonu hakkında karar vermelerine destek sağlayacaktır. Spor uygulamalarında hevristiklerin doğru bir şekilde değerlendirilmesi, hem en iyi sporcuları seçebilmek hem de genç sporcuların üst düzey bir spor kariyeri için temel olan karar mekanizmalarının geliştirilmesini sağlayacaktır. Sporda hevristiklerin kullanımının tespit edilmesi iki önemli amaç içermektedir (Johnson ve Raab, 2003);

- Bir sporcunun sportif performansı için gerekli olan ön hazırlığın (zihinsel ve/veya fiziksel antrenman) ve sporcunun tahsis kararlarının (yetenek keşfi, takım seçimi vb.) iyileştirilmesi.
- Yüksek tempolu sportif ortamlarda yürütülen hakemlik görevlerinin iyileştirilmesi.

Kısacası hevristikler, sporda özellikle zaman ve performans baskısı altında, doğru bir eğitim metodu belirlemek ve başarılı performans çıktısı elde etmek için yararlanılabilecek karar mekanizması işlevi görmektedir. Sporda hevristik çalışmalarının ortak vurgusu şudur; hevristikler insan aklındaki parazitler değil onun başlıca özellikleridir. Bizi akıllı yapan basit hevristik yöntemlerdir. Bunun için;

- Sporcunun mevcut durum ile hevristik mekanizması arasındaki alaka durumunu keşfetmek gerekir. Spor bağlamında bu durum; yetenek ve hevristik uyumunun mevcudiyetini güçlü bir aydınlatma aracı olarak kullanabilmek gerekliliğini ifade eder.
- Sporcunun hevristikleri bir kusur olarak değil, kendisinin doğası gereği olduğunu bilmesi, kabul etmesi gerekir.

4.Sonuç

Hevristiklerin sporda uygulanması, sporcuların kararlarını, davranışlarını daha az öncelle tahmin etmek, açıklamak ve tanımlayabilmeye yardımcı olacak yeni ve farklı bir teorik bakış açısı kazandırmayı sağlayacaktır. Sporda hevristik mekanizmalar yeni araştırılmaktadır. Bu nedenle bilişsel kısa yollar olan hevristiklerin spor ortamı kapsamındaki belirli görevler, durumlar ve kişilere nasıl uygulandığını gösteren amprik kanıtların bir listesi halen bulunmamaktadır. Hevristiklerin spor biliminde yeni araştırılması kısıtlı bir

çerçeveye sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Kısıtlı bir çerçeveye sahip olması sezgisel yaklaşımın spor alanında nadiren uygulanmasından kaynaklanmaktadır. Bu sınırlı uygulamanın/sınırlamanın iki önemli nedeni vardır. İlki; öncelikle sporun etki alanında hevristik anlayış oldukça yenidir. Duygu durumlarının tam olarak kavramsallaştırılmadığı, bu nedenle amprik kanıtlar ile hevristiklerin bir listesi ve belirli görevlere, kişilere ve durumlara uygunlukları hala bir araya getirilmektedir. Bunun için gelecekteki araştırmaların çabaları, farklı birçok spor uygulamasında test edilebilir bilişsel uygulamalar oluşturmaya ve bunları alternatif modellere yapılandırmaya odaklanmak olmalıdır. Bunun yanı sıra spor alanında cevaplanması gereken, bilişsel kısa yolların kullanım mekanizmasına dair çeşitli sorularda bulunmaktadır. Bu sorular ise şunlardır; spor ortamında yer alan bireylerin, sportif yaşamları süresince aldıkları kararları nasıl değişmektedir? Sportif kararlarda yalnızca önemli ipuçlarını kullanmayı, dikkate almayı nasıl öğreniyorlar? Farklı hevristikler arasından nasıl tercih yapmaktadırlar? Spor faaliyetleri kapsamında bilişsel mekanizmaların işlevliliğinin olmadığı, hevristiklerin uygulanmadığı bir davranış var mıdır? Hevristikler algı, biliş ve eylem göz önüne alınarak nasıl inşa edilmektedir? Bir diğer önemli sınırlama ise ‘ekolojik rasyonalite’ kavramıdır. Bir hevristiğin etkili olup olmadığı yani başarı ya da başarısızlığı uygulandığı çevrenin bilgi yapısına ne kadar uyumlu olduğu ile ilgilidir. Ekolojik rasyonalite; hevristik mekanizmaların kendi başlarına iyi ya da kötü olarak değerlendirilemeyeceğini, bunun çevrelerine olan uyumu ile değerlendirilebilir olduğunu belirtir. Bu yaklaşıma göre hevristiklerin başarıları, belli bir ortamın yapısıyla eşleşmesine bağlıdır. Farklı karar stratejisi modellerinden oluşan bir dünyada davranışlarımızı yeniden ve yeniden üretiriz. Hangi hevristiğin daha iyi olduğunu sorgulamayı değil, hangi hevristiğin kullanılabilirliğinin diğerine göre daha iyi olacağını, daha uygun kriterleri olduğunu göz önüne almalıyız. Bu durumu Box (1979); ‘tüm hevristik modeller yanlıştır fakat bazı hevristik modeller faydalıdır’ şeklinde belirtmektedir.

Spor alanındaki hevristik çalışmaları, mevcut hevristik çalışmalarından farklı olmalıdır. Hevristik araştırmalarında ele alınan alternatiflerin sayısı iki ya da üç olacak şekilde genellikle sınırlıdır. Dolayısıyla bireylerin alternatifleri seçimleri aslında önceden belirlenmiş olmaktadır ve böyle bir ortamda aslında seçim sırasının pek de önemi olmamaktadır. Fakat spor, oldukça dinamik bir ortamdır, sporcuların görevleri, sahip oldukları bilgiler, bu bilgileri işleyecek

zamanlarının kısıtlı ve ortamın yoğun dinamizmi, spor ortamına özgü bir takım yeni hevristiklerin geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Spor faaliyetlerinde dinamik bir ortam içerisinde yorgun ya da hızlıca koşarken saniyeler içerisinde birçok karar alınmakta ve bu doğrultuda seçim yapılmaktadır. Dolayısıyla sporun dinamik, belirsiz, karmaşık ve sosyal bir yapıya sahip olması, esasında hevristik mekanizmaların test edilmesine imkân sağlayan doğal bir ortamdır.

Spor ortamının sağladığı birçok fırsata rağmen sporla ilgili alanlarda hevristik araştırmaların az olduğu görülmektedir. Bu kapsamda yapılan araştırmaların büyük çoğunluğunun ve alana kazandırılan ilk çalışmaların laboratuvar ortamında nörolojik veya hormonal tespitler içeren çalışmalar olduğu görülmektedir. Bu şekilde laboratuvarda yürütülen çok değerli çalışmalar var olsa da, bir uygulamanın önemli bir testi de gerçek hayatta kullanılmasıdır. Gerçek dünyada hevristikleri, bilişsel kısa yolların kullanımını test etmek, spor uygulamaları için önem arz etmektedir. Spor alanı özellikle birçok araştırmacı için uzmanlara erişimin olduğu ve araştırmalarını doğrudan test edebildiği için özellikle hevristik araştırmaları açısından doğal bir laboratuvar durumundadır. Spor, pek çok diğer alan ve meslek ile karşılaştırıldığında hevristik eğitimin testine izin veren iyi yapılandırılmış bir ağa sahiptir. Sadece laboratuvar ortamında araştırmacılar tarafından seçilen uyaranlar ile çalışma yürütmek gerçek hayatın anlık ya da araştırma konusuna yönelik tespit edilmemiş, öngörülmemiş uyaranlarından araştırma grubunu soyutlamaya neden olacaktır. Fakat tüm bu sınırlamalara rağmen spor ortamı belirli sosyal ve zamansal parametreler altında hevristiklerin test edilebilmesi için hazırlanmış belirsiz, karmaşık, dinamik ve sosyal bir doğal ortamdır. Spor, bu özellikleri sebebiyle hevristiklerin test edilmesi ve uygulanması için mükemmel bir şekilde uygundur. Spor ortamında çoğu kararlar grup halinde hatta çoğu zaman grubun kendisi tarafından verilir. Bu nedenle kararların sosyal kararlar olma eğilimi, sosyal öğrenme, ceza, uygunluk ve rekabet konularını içermesi, spora hevristik araştırmalar için önemli bir çalışma alanı olma sıfatı kazandırmaktadır.

Hevristiklerin spor biliminde kullanımına veya aleyhine bir yorum yapabilmek için, bu alanda daha fazla ampirik kanıtı ihtiyaç duyulmanın ötesinde, hevristik çerçevenin kendisinin sınırlamalarına ve diğer teorilere kıyasla değerlendirilmesi gerekmektedir.

Kaynakça

- Atkinson, R.E.E., Smith, D.J.B. & Hoeksemaç, S.N. (1996). Psikolojiye Giriş (Çev.: Yavuz Alogan) 12. Edition, USA.
- Box, G.E.P. (1979). Robustness In The Strategy Of Scientific Model-Building. In R. L. Launer & G. N. Wilkinson (Eds.), Robustness In Statistics. Academic Press. New York.
- Boyd, M. (2001). On Ignorance, Intuition and Investing: A Bear Market Test Of The Recognition Heuristic. *Journal of Psychology and Financial Markets*, 2. 150-156.
- Dhami, M.K. & Ayton, P. (2001). Bailing and Jailing The Fast and frugal Way. *Journal of Behavioral Decision Making*, 14. 141-168.
- Gigerenzer, G. & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic Decision Making. *Annual Review of Psychology*, 62. ss. 451-482.
- Glockner, A., Heinen, T., Johnson, J. & Raab, M. (2011). Network Approaches For Expert Decisions In Sports. *Human Movement Science*. Advance online publication.
- Johnson, J.G. & Raab, M. (2003). Take The First: Option-Generation And Resulting Choices, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 91. 215–229.
- Kahneman, D. (2003). Maps Of Bounded Rationality. *Psychology For Behavioral Economics*. *American Economic Review*. 93. ss. 1449–1475.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1972). Subjective Probability: A Judgment Of Representativeness. In *The Concept of Probability In Psychological Experiments*. Springer, Dordrecht.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1973). On The Psychology Of Prediction. *Psychological Review*. 80. ss.237-251.
- Kahneman, D., Slovic, P. & Tversky, A. (1982). *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Cambridge University Press. Cambridge.UK.
- Knight, F.H. (1921). *Risk, Uncertainty, and Profit*. Houghton Mifflin. New York.
- Mahoney, M.J. Gabriel, T.J. & Perkins, T.S. (1987). Psychological Skills and Exceptional Athletic Performance. *Sport Psychol.* 1, 181–199.
- Marewski, J.N., Gaissmaier, W., Schooler, L.J., Goldstein, D.G. & Gigerenzer, G. (2009). Do Voters Use Episodic Knowledge to Rely

- on Recognition? In N.A. Taatgen & H. van Rijn (Eds.), *Proceedings of the 31st Annual Conference of the Cognitive Science Society*. Austin, TX. 2232-2237.
- Morgan, W.P. (1984). Selected Psychological Factors Limiting Performance: A Mental Health Model. (ed) Clarke, D.H. ve Eckert, H.M. *Limits of human performance*. Champaign: Human Kinetics. 70–80.
- Morris, T. (2000). Psychological Characteristics and Talent Identification In Soccer. *Journal Of Sports Science*. 18. ss. 715– 726.
- Orlick, T. & Partington, J. (1988). Mental Links To Excellence. *Sport Psychol*. 2. ss. 105–130.
- Raab, M. (2012). Simple Heuristics In Sports. *International Review of Sport and Exercise Psychology*. 5:2. 104-120
- Raab, M., Gula, B. & Gigerenzer, G. (2011). The Hot Hand Exists and is Used. Manuscript submitted For Publication.
- Raab, M. & Johnson, J. (2007). Expertise-Based Differences In Search and Option-Generation Strategies. *Journal of Experimental Psychology: Applied*. 13. 158-170.
- Simon, H. (1956). *A Behavioral Model of Rational Choice in Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*. Wiley. New York.
- Simon, H.A. (1957). *Models of Man; Social and Rational*. Wiley. Oxford, England.
- Todorov, A. (2001). Predicting Real Outcomes: When Heuristics Are As Smart As Statistical Models. Unpublished manuscript.
- Von Neumann, J. & Morgenstern, O. (1953). *Theory of Games and Economic Behavior*. John Wiley and Sons. New York.
- Williams, A.M. & Ward, P. (2007). Anticipation Skill In Sport: Exploring New Horizons. In G. Tenenbaum & R. Eklund (Eds.), *Handbook of sport psychology*. Wiley. New York. 203-223.

İNSAN KAYNAKLARI PERSPEKTİFİNDEN YETENEK YÖNETİMİ VE ANTRENÖR SEÇİMİ

Dr. Murat ÇELİK¹⁷

Özet

Firmaların çalışacakları personellerin seçiminde ve elde tutulmasında insan kaynakları ve yetenek yönetimi büyük önem arz etmektedir. İnsan kaynakları ile personelin işe başvurmak için birime geldiği andan itibaren yetenek yönetimi süreci başlar. Yetenek yönetimi süreci seçme, oryantasyon, yerleştirme, yetenekleri elde tutma ve geliştirme ile devam eder. Spor sektörü de günümüzde artık endüstri haline geldiğinden dolayı spor dışı firmalarda karşılaştığımız insan kaynakları ve yetenek yönetimi uygulamaları sporda da geçerlilik sağlamaktadır. Kulübe uygun antrenör ve sporcu seçiminde ve çalıştırmada bu uygulamaları seçen kulüplerde başarı kaçınılmaz olacaktır. Antrenör seçimi kulüp stratejilerine ve yetenek yönetimi sürecine uygun olarak antrenör meslek ilkeleri ve davranışları çerçevesinde birleştirildiğinde ortaya başarılı bir spor kulübü yönetimi çıkması kaçınılmazdır. Bu çalışmanın amacı insan kaynakları yönetimi alanında kulüplerin antrenör seçimini yetenek yönetimi süreci ile harmanlayarak uygun antrenör seçimi sürecinde literatüre katkı sağlamaktır. Alanla ilgili literatür taraması yapılarak insan kaynakları ve yetenek yönetimi uygulamaları sporda ve özellikle futbolda antrenörün görevleri ile birlikte bir araya getirilmiştir. Sonuç olarak da sporda özellikle futbol branşında insan kaynakları stratejileri ve yetenek yönetimi uygulamalarının kullanılması antrenör seçiminde ve kulüplerin branşlarının yöneticisi olan antrenörlerinin geliştirilmesi ve elde tutulmasında büyük önem arz ettiği ortadadır.

1. Sporda İnsan Kaynağının Planlaması

İnsan kaynağının planlanması her sektörde olduğu gibi spor sektöründe de önemlidir. Spor bir hobi unsuru olmaktan çıkıp bir sanayi sektörü haline gelmiştir. Bu nedenle sektörde yer alacak meslek gruplarının seçiminde ve kurumda muhafaza edilmesinde büyük önem vardır.

Spor hizmetlerinde insan unsuru işletmenin başarısında önemli bir temel fonksiyondur. Bu fonksiyonun öneminin giderek artması bu unsur adına bir birim açılmasını sağlamıştır. İlk yıllarda personel yönetimi olan bu birim adını zamanla kendisini insan kaynakları yönetimi olarak güncellemiştir (Çavuşoğlu, 2022:57). İnsan kaynakları yönetiminin üzerindeki fonksiyonlarda bu gelişime paralel

¹⁷ Misafir Öğretim Görevlisi, Fenerbahçe Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi Spor Yöneticiliği Bölümü

olarak artış göstermiştir. Bu görevlere personelin işe alınışından sonraki kariyer gelişimi kısmı da eklenmiştir.

Spor işletmeleri spor hizmeti sunan kamu veya özel işletmelerdir. Büyük veya küçük olmasının yanında stadyumdan fitness salonuna, yüzme havuzundan futbol kulübüne kadar bu işletmeler arasında sayılır. Bu sayılanları büyük işletme olarak kabul etmekte fayda vardır. Bunun nedeni büyük işletmelerde küçük işletmelere göre alt-üst hiyerarşisinin daha fazla görülmesidir (Basım ve Argan, 2009:81). Spor işletmeleri günümüzde sonradan gelişme göstererek şirketleşmeye geçtiği için insan kaynakları organizasyonları ve yapısı yeni yeni oluşmaktadır. Büyük işletme ve küçük işletme farkı burada da büyük kulüp ve küçük kulüp şeklinde kendini göstermektedir.

Bir organizasyonun temel ihtiyaçlarını görmek ve bir işi yürütmek tesadüfler yerine insan kaynakları planı gerektirir. İşin düzgün yürümesi bilinçli olarak iyi organize edilmiş eylemle mümkündür (Gezer, 2015:111). Büyük tabir ettiğimiz kulüplerde insan kaynakları yönetimi daha etkin kullanılırken küçük kulüplerde ya kullanılmamakta ya da imkanlar dolayısıyla eksik kullanılmaktadır.

Bir kurumda yapılan işin niteliğinin kalitesi personel becerisinden gelir ve beceri de eğitimle elde edilir. Spor sektöründe de tüm spor disiplinleri insan tarafından uygulandığı için insan kaynakları bir mecburiyettir. Spor sektöründe bir kulübün başarılı olabilmesi elindeki insan kaynağını iyi planlaması ve yönetmesi ile mümkündür. Planlama gelecek için iyi bir eylem planını özgün yönler bularak yapmaktır.

Bir organizasyonda insan kaynaklarında iyi planlama, insan planlamasını üretim planlamasına bağlanması insan kaynakları departmanınca dikkate aldırır. İK yöneticisi, insan kaynakları planlaması ile firmanın stratejik İK planlaması arasında firmanın gelecek beklentilerini de içine olan bir ilişki oturtmalıdır.

Bir kurumda stratejik planlama belirlenen amaçlara ulaşmak için detaylı planlar hazırlamak amacıyla İK hedeflerini oluşturma sürecidir. Kurumlardaki stratejik planlama insan kaynakları ile yapı ve süreç arasındaki etkileşimi içeren temel yön belirleme süreci ile ilgilidir (Erbil vd., 2007:25). Kurumun stratejik hedefleri ile insan kaynakları uygulamaları paralellik göstermelidir. İnsan kaynakları analizleri ve görev tanımları da İK planlaması sırasında belirlenir. Hangi personelin hangi işe alınacağına bu sayede karar verilir. İş alanındaki sorunlar; İş kapsamı ile ilgili sorunları hallederek işi tamamlamaya katılan tüm faktörleri belirleme aşamasıdır.

2. Kadrolama, Personel Sağlama ve Seçimi

İdareci seçme ve yerleştirme aşaması, organizasyonun mevcut durumda personel ihtiyacının bulunması, mevcut ihtiyacın uyumlu araç ve araçlarla

bildirilmesi, talepte bulunanların başvurusunun alınması ve mülakatları yapılarak açık bulunan işlere yerleştirme sürecini içerir. Mevcut durumda doğru işe doğru kişiyi yerleştirmek çok önemlidir. Bunun uygun şekilde gerçekleştirilebilmesinde organizasyonun iyi seviyede insan kaynakları planlama sürecini tamamlamış olması buna paralel olarak da değişik iş analizleri ve görev tanımları hazırlanarak personel gereksiniminin saptanması gereklidir. (Ersen, 2003:52). Kurumun ihtiyaç duyduğu iş analizine uygun personel seçimi insan kaynakları planlama sürecinin en zor aşamalarından biridir. Bu personel insan kaynakları yönetimi sürecinin tüm aşamalarında kurumda yer alacak ve üzerine planlar yapılacak kişidir.

Kadro arama ve bulma çalışmalarının sonunda bir aday grubu oluşturulur ve seçim aşamasına geçilir. Küçük organizasyonlarda çalışan seçimi iş yeri sahibinin veya yöneticinin iş adaylarıyla gerçekleştirdiği görüşme sonucunda işe alınan personelinin bilgilendirilmesiyle olur. Küçük işletmelerin büyük bir bölümü nitelikli personeli bulmakta ve elinde tutmakta sorunlar yaşamaktadır. İnsan kaynakları uzmanları, daima en iyi elemanı istihdam etmeye çabalamaktadır. İnsan kaynakları departmanının en önemli gücü başka işletmelerle karşılaştırıldığında kendi işletmelerinin değerini bilmelerine katkı sağlamaktadır. İnsan kaynakları birimi iş görenlere sundukları avantajların kaynaklarını onlara anlatacak çok miktarda araca sahiptir. Mevcut avantajları çalışanlarla iyi bir ilişki kurarak anlatabilirler. Öncelikli olarak yapılacak iş işletmenin avantajlarının raporlanarak çalışanın yıllık ücretine eklenmesidir. Rapora konulacak olanlar; sağlık sigortası, ücret, ücretler için ödenen ekstra vergiler, sağlık primi, işsizlik prim vb... avantajları kapsar. Bu şekilde bunlara bakılarak diğer işletmelerle doğru karşılaştırmalar yapılabilir. Elite Benefits firması bu sistemi kullanarak çalışanlarına rapor halinde sunmuş bununla çalışanlara moral verici bir etki yaptığını belirlemiştir. Çalışanlar normal ücret dışında olan işverenin ödediği bu ekstralara görmesi şaşırtıcı etki uyandırmıştır. (Young, 2006). Biz bunu spor sektörüne uyguladığımızda işe alınan antrenörün yukarıda saydığımız unsurları da içine alacak şekilde kendini geliştirici eğitimlere gönderilmesi ve kendisine kariyer basamakları sunulması da antrenörler için kurumu bir adım öne çıkaracaktır. Zira spor sektöründe kariyer planlaması yapılan ve bu yönde hizmet sunulan antrenör sayısı çok azdır.

Spor sektöründe de özellikle antrenör seçimi bir yönetici topluluğu tarafında yapılmaktadır. Takımın istenilen hedeflerine ve o kulübün kültürüne ve yapısına uygun antrenör seçmek kulüp dengeleri açısından olumlu olacaktır. Özellikle futbolda taraftar ve basın tarafından kabul görececek antrenör seçimi yöneticiler açısından önemlidir. Bu iki paydaşın benimsemediği antrenörlerin başarılı olması daha da zorlaşır. Tüm bunların yanında kulübün anlayışına uygun ve kulüp

kültürüne uygun antrenör seçimi başarı şansını arttıracaktır. Zira sporcular dahil tüm paydaşların kabul ettiği bir antrenöre takımı teslim etmek daha olumlu bir takım iklimi oluşturacaktır.

Takım için uygun antrenör seçiminden itibaren antrenörün ya da antrenör ekibinin kulüp stratejileri çerçevesinde yeteneklerini yönetme ve geliştirme sürecine geçilir.

3. Yetenek Yönetimi

Yetenek Yönetimi, stratejik amaçlarla paralellik göstererek, doğru anda uygun kişileri uygun pozisyonlara yerleştirmek kaydıyla ihtiyacı karşılar. Yani bir anlamda da Yetenek Yönetimi kurumun stratejik amaçlarını gerçekleştirmesini gerçekleştirecek kişisel özelliklerin planlı şekilde ortaya çıkarılması ve devam ettirilmesi sürecidir. Ellerinde daha kabiliyetli kişilere sahip olan kurumlar daha başarılı olurlar (Ulrich, 2012:42). Bu bize kurumun olduğu sektörde rekabet üstünlüğü sağlayacak olup, yetenek yönetimi sürecini düzgün bir şekilde başaran kurumların daha fazla ön plana çıkmasını sağlayacaktır.

Bir spor kulübü açısından seçilen antrenör veya antrenör ekibinin kurumda tutulması amacıyla güçlü kariyer planlamasının yanı sıra teknik becerilerini daha yukarıya çıkarmak amacıyla verilecek eğitimler ve imkanlar hem antrenörleri hem de kulübü bir üst seviyeye çıkaracaktır.

Yeteneğin kuruma alınması, elde tutulması ve yeteneği geliştirmek için firmaların çalışmalar yapmasının yanında iş görenlerine iyi imkanlar vermesi gereklidir. Yetenek yönetimi, bir kurumdaki iş görenlerin kabiliyetlerinin yanında donanımlarını ve kuvvetlerini yönetmek olarak tanımlanabilir. Bu durum iş görenlerin saklı kalan ve normal dışı özelliklerini bulmayı ve istenilen sonuçların kazanılması amacıyla onları geliştirmeyi de yapar. Sektör dünyasında kabiliyeti en yüksek kişileri işe almak firmalara bazen büyük sorunlar da çıkarabilmektedir. Bu çalışanları kendi kurumlarına adapte etmek, onları değiştirmek ve onlardan en yüksek performansı almak en önemli noktalardan biridir. Kurumlarda olması gereken şekilde uygulanan Yetenek Yönetimi Yaklaşımı sektörde bulunan en donanımlı çalışanları firmaya çekmekte, bununla birlikte kurumun ihtiyaçlarını da görmek için kaynak bulmaktadır. İş görenlerin işletmeye alınması, geliştirilmesi, tutulması ve motivasyonunun sağlanması Yetenek yönetiminin öncelikli adımdır. Kurumlar çalışanlarının kabiliyetlerini geliştirerek sektörde rekabet üstünlüğü sağlamak isterler. Bu nedenle kuruma yükselecek personelleri işe almak, işleyişte kullanmak ve örgüte bağlılıklarını sağlamak çaba gerektirmektedir. Yetenek yönetimi süreci bir iş görenin sadece işe giriş sürecinden değil işten çıkış süreci de kapsayan detaylı bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Gündüzalp ve Özcan, 2018:14). Kuruma alınan personelin yüksek

motivasyonda tutulması ve kuruma aidiyet duymasında önemli rol üstlenen yetenek yönetiminin süreçlerinin kurumlar tarafından uygulanması gereklidir.

3.1. Yetenek Yönetimi Yaklaşımının Süreçleri

Yetenek Yönetimi iş görenleri ile alma, işte tutma, özellik geliştirme ve tekrar düzenleme aşamalarında oluşur. Organizasyon sonrasında çalışanın performansında eksiklik gözlemlendiyse çalışan tekrar gelişim sürecine yönlendirilerek çalışanın zayıf yönleri güçlendirilir. Sürecin tamamında elemeler gerçekleşmektedir (Schweyer, 2004:46). İşe alım sürecinden itibaren işte tutmak için çalışana çeşitli cazip imkanlar sunulur. Ayrıca çalışanın kariyer ilerlemişini gerçekleştirmek ve yetkinliklerini arttırmak adına ona çeşitli eğitim imkanları kurumca sunulur. Kurumca istenilen özellikler ve çalışma performansı çalışanda oluşuncaya kadar ilgili konularda eğitim süreçleri devam eder.

Kurumun strateji, plan ve programlarından Yetenek Yönetiminin bütün süreçleri etkilenir. İşe alma, işten çıkarma ve başka bir pozisyonda değerlendirme kurum performansının analiz edilmesi sonucu belirlenirken bu konuda Yetenek Yönetimi yaklaşımından faydalanılır. Çeşitli aktiviteler iş görenlerin motivasyonunu arttırmak amacıyla yapılabilir ve uygun görüldükçe tekrarlanır. İletişim ve nitelikli ilişkiler kurmak Yetenek Yönetiminin her aşamasında önemlidir.

3.1.1. İşe Alım Süreci

İşe alım Yetenek Yönetiminin tüm devrelerinde insan kaynakları uzmanınca takip edilmesi gereken en önemli noktadır. Organizasyondaki işgücü ihtiyaçlarının çözüm bulması lazımdır. Kurumlar kendileri mevcut birimlerinde ihtiyaç duyulan yetenekli çalışanları bulmakta zorluk çekmektedirler. Kurumda işgücünde oluşan değişiklikler insan kaynakları uzmanları tarafından fark edilerek ayrıntılarla yetenekleri ortaya koymalıdır. İşe alım süreci, işe bir kişinin gelmesinden itibaren insan kaynakları ile ilişki kurma sürecine kadar olan her anı kapsamaktadır. Bu süreci meydana götüren pek çok faktör bulunmaktadır (Atlı, 2012:18). Kişinin kuruma ilk başvuru itibarıyla başlayan bu süreçte insan kaynakları bölümü çalışan adayını çeşitli yöntemlerle süzgecinden geçirir.

3.1.2. Seçme

İşe alma sürecinde firmalar değişik adaylarla görüşür ve bunlar işe uygun olacakları seçme aşaması olarak devam eder. İş talebinde bulunan kişinin donanımına ve ihtiyaçlarına göre beceri durumu incelendikten sonra en yetenekli ve uygun adayları iş görüşmesine davet ederler. Sert bir eleme aşamasından geçen aday elit bir firmaya girdiğini hisseder ve kendisinden yüksek performans

beklediğini ve elemanların firma için önemli olduğunu bilir (Ulrich, 2012). Firma ile çalışan karşılıklı anlaşılardan sonra işe başlangıç tarihi ile iş görene verilecek mali ve aynı haklar konusunda yazılı sözleşme yapılır.

3.1.3. Oryantasyon

Oryantasyon kuruma yeni başlayanlar ile kurum içinde birim değiştirenlerin yeni pozisyonlarına alışmaları için verilen uyum programının adıdır. Yeni personele oryantasyon sürecinde kendini ekibin bir parçası görmesinin yanında kurumun işleyişini ve yapısını öğrenmesi ve tanınmasına yardımcı olmak yanında yapacağı işin de önemli olduğu hissettirilir (Karakaş, 2014:62). Oryantasyondaki asıl amaç işe yeni alınan personelin kurum kültürüne, kurum çalışma usul ve esaslarına alışmalarını sağlamaktır.

3.1.4. Yerleştirme

İşe alım programı olan oryantasyonun tamamlanması ile çalışan görevli olacağı pozisyona yerleştirilir. Adayın işe alım süreci, yerleştirme aşaması ile birlikte sonlanır. Kurumların diğer işletmelerde olan üstün kabiliyetli çalışanları sorgulamaları, bulmaları ve insan kaynakları havuzunda tutmaları gereklidir (Yenice, 2012:22). Doğru işe doğru personeli bulup yerleştirmek kurumun başarısında çok önemli bir husustur.

3.1.5. Yetenekleri Elde Tutma ve Geliştirme Süreci

Günümüzde kurumların yetenekli çalışanları ellerinde tutmaları, bağlılıklarını arttırmaları ve kuruma yerleştirmeleri oldukça zor bir hale gelmiştir. Firmaların yüzde 70'i yapılan çalışmalarda personeli elde tutma sorununu firma performansını etkileyen en önemli unsur olarak görmektedir (Pogorzelski ve Harriot, 2010:18). Kaliteli personel kurumların diğer kurumlara rekabet üstünlüğü sağlamasında büyük pay sahibidir. Firmanın kaliteli personelce tercih edilebilir ve uzun vadede çalışılabilir olması ana etkidir.

Kurumların işe personel almaktan çok yetenekli personellerini elde tutmaya zaman harcıyor olması zaman ve para kaybına neden olmaktadır. Görevden ayrılan bir kişinin görevinin yeni işe alınan bir çalışana verilmesinin maliyeti işten ayrılan yetenekli kişinin 12 aylık maaşı kadar maliyete neden olduğu yapılan araştırmalarla belirlenmiştir. Bu masraflar işe alım ve eğitim masrafları ile açıklanmaktadır. Devamlı olarak personel değişikliği yaşayan bir işletme sağlıklı bir iş ortaya koyması mümkün değildir (Hürriyet, 2014:6). Firmalar kariyer planlaması, eğitim faaliyetleri, performans ölçümleri ve terfi ile ücretleme de adaletli davranarak kurum kültürü oluşturarak personellerini ellerinde tutma, motive etme ve personel devamlılığını sağlamak istemektedirler. Hangi sektör

olursa olsun bu süreçlerin eksiksiz uygulanması kurumdaki nitelikli personeli daha ileri götürerek kurumunda sektörde rekabet üstünlüğünü arttıracaktır.

4. Sporda Yetenek Seçimi

Milletlerarası spor başarıları, ülkelerin, prestij elde etmeleri ve yapabileceklerini görmeleri için; politik ve mali olarak pozitif yönlere ilerlemelerin kazanılabileceği bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumu fark eden ülkeler, spora çok erken yaşlarda yatırım sağlayarak kısa sürede bunun sonucunu milletlerarası alanda elde ettikleri sportif dereceler ile görmüşlerdir. Ancak bu kazanımların olmasında en önemli unsur çocukların erken yaşlarda tespit edilerek spora başlamaları, yönlendirilmesi, dikkatli ve sistematik olarak antrenörler tarafından bilim ve teknolojiyi birleştirerek çalıştırılması ile anlamlı olacaktır. Olimpik sporcular üzerinde yapılan araştırmalarda yetenekli çocukları bulup spora yönlendirmeyen ülkelerin milletlerarası müsabakalarda hayal kırıklığı yaşadığı tespit edilmiştir. Sadece tesis ve antrenörün olması, başarının kazanılmasında tek başına yeterli değildir. Bunun yanında yetenekli antrenör ve sporcunun seçiminin de gerekli olduğu bilinmektedir (Muratlı,1997:26).

Kulüplerde günümüzde sektörde bir nevi kâr amacı güden firma konumuna geçtikleri için yetenekli spor adamlarıyla çalışmaları kaçınılmaz olmuştur. Kulüplerinde başarılı olması için iyi personeller seçilmesi ve bu personellerin kulüp bünyesinde tutulması ile mümkün olmaktadır.

Dünyada özellikle 1960-1970 yılları arasında yetenekli sporculara ulaşmada birçok ülke pek çok yöntem geliştirmiştir. Kullanılan bu yöntemler bilim insanları tarafından geliştirilerek antrenörlere kullanacakları bilimsel veriler olarak sunulmuştur (Bompa, 2009:9).

Spor branşlarının tamamındaki önemli gelişmeler, sporcuların temel ve spesifik, antropometrik ve kinesyolojik karakterlerinin incelenmesi ile ortaya çıkan unsurdur (Heimer, Misigoj ve Medved,1988:63).

Normal işletmelerden bir farkı kalmayan spor kulüplerinin, özellikle futbol branşında en yönetici ile yani futbol takımını çalıştıran en iyi antrenör ile çalışmak istemesi gayet doğal bir olgudur. Bu sebeple uygun antrenörleri seçerek yetenek yönetimi ile kulüp stratejileri çerçevesinde yönetmek ve onun yeteneklerini geliştirmek kulüpler içinde önemlidir.

6. Bir Meslek Olarak Antrenörlük

Sporcular ne kadar kabiliyetli, başarılı ve azimli olursa olsun doğru şekilde yönlendirilip teknik ve taktik açıdan geliştirilemezse bir başarıdan söz etmek mümkün olmaz. Sportif başarı için sporcular iyi bir antrenör himayesinde çalışmalıdır. Antrenörler mesleki bilgi ve deneyimleriyle sporcularını

yeteneklerine göre yönlendirerek, çalıştıran ve müsabakalara hazırlayan lider konumundaki insandır (Doğan, 2004:44). Toplumumuzda da bir antrenör iyi bir öğretmen olmanın yanı sıra kulübün teknik patronudur. Bu sebeple kendisine futbolculardan farklı olarak yol gösterici gözüyle bakılmaktadır.

Antrenörün görevi sadece sporcuları çalıştırmak ve ilgili spor branşının nasıl yapıldığını göstermek değildir. Bir antrenör spor hekimleri, spor bilimciler ve spor psikologları ile koordineli çalışarak onlardan aldığı kurumsal bilgileri kendi deneyimlerinin süzgecinden geçirerek pratik uygulamaya döker bunu da sporcularının karakter ve teknik özelliklerine göre değişikliğe uğratarak sporcularına aktarır (Başer, 1986:55). Antrenörlük bu bakımdan çeşitli bilimlerle ilişkisi olan kompleks bir meslektir.

Sağlıklı antrenör-sporcu ilişkisi sporda temel amaç olan başarıyı getirecektir. Bir antrenör grup ya da kişi olan sporcu ya da sporcu topluluğu ile ilişki kurar ve asıl çalışma alanı da burasıdır. Normal insan ilişkisinden amacı, işleyişi ve yapısı itibarıyla farklı olan bu ilişkide ilişkinin yapısı daha belirgindir (Çeyiz, 2007:47). İletişim becerileri bir antrenör için oldukça önemlidir.

Tüm bunlara ek olarak antrenörün kariyer planlaması yapan gelişime açık yapıda olması da çok önemlidir. Zira büyük kabul ettiğimiz kulüpler en uygun antrenör seçiminin yanında rekabet üstünlüğü sağlamak için antrenörün yetenek yönetimi kısmına da uyum sağlayacak antrenörler istemektedir.

Antrenörlerin bu mevcut sporcu veya sporcu gruplarıyla hedefe uygun bir biçimde ilişki kurmasında kendisinin özelliklerinin yanı sıra sporcu veya sporcu grubunun özellikleri de önemlidir. Antrenörün sporcu veya sporcu grubu ile ilişkisinin sağlıklı olmasında antrenörün kişisel özellikleri ve çalışma yöntemleri ana etkenler olarak belirleyici olmaktadır (Doğan, 2004:29). İnsan karakterleri ve tercihleri kişiler arasında büyük farklılıklar göstermektedir. Antrenörün sporcu grubunun karakterini bilerek ona göre yaklaşım sağlaması işini kolaylaştıracaktır.

Antrenör sporcu grubuna liderlik yapan özel hayatlarına kadar dokunan bir abi pozisyonunda olmalıdır. İstenilen başarı motivasyon ve takım ilişkilerinin daha da yükselmesiyle daha kolay gelecektir. Sporda teknik-taktiğin yanında duygusal faktörlerinde takım olmada oldukça büyük önemi vardır.

6.1. Antrenörün Özellikleri

Antrenörlerde olması gereken özellikleri şöyle sıralayabiliriz;

Spor Bilgisi: Sporcular antrenörün bilgi düzeyinden emin olmalıdır. Antrenörün mesleki bilgi ve deneyimiyle karşılaşılacak her türlü güçlüğü çözebileceğine inanmalıdır (Başer, 1986:39). Teorik olarak bilgi olarak üst düzeyde olması sporcuların ve idarecilerinde antrenöre olan tutumlarını etkileyecektir.

Antrenörün genel spor bilgisi dışında alanıyla ilgili üst seviyede bilgiyi özümsemiş olması gereklidir. Spor özelindeki güncel bilgileri de takip etmeli bunu uygulamaya aktarmalıdır. Sporcular bu şekilde çalıştıkları antrenöre daha da fazla güven duyarlar (Doğan, 2004:41).

Yeniliklere ve gelişmelere açık olmak: Antrenör spor bilgisi ve spor kültürünün yanında dünya görüşü de gelişime açık olmalıdır (Başer, 1986:40). Günümüz dünyasında her bilgi ve yöntem kendini sürekli yenilemekte ve çeşitli gelişmelere evrilmektedir. Branşlarında söz sahibi olmak isteyen antrenörler bu değişimleri ve gelişimleri yakından takip etmelidir.

Antrenörün güncel ve gelişen spor alanını takip etmek için internet, kitap, kongre ve dergi gibi araçları takip etmeli gelişmelere ulaşmada istekli olmalıdır (Çeyiz, 2007:61).

Kişilik özellikleri: Antrenör tutarlılık, olumlu yönleri destek, sorumluluk alma, adil olma, demokratik olma, empati yapabilme, eleştiriye açık olabilme, alçak gönüllü olma, olgun olma, lider olma ve özeleştirme yapabilme vb... gibi olumlu kişilik özelliklerine sahipse sporcular ve ilişki kurduğu diğer insanlarla sağlıklı ilişkiler kurabilir. Bunların yanında medya ve kulüp yönetiminden gelecek baskılara karşı dirençli olmalıdır (Çeyiz, 2007:61). Pozitif kişilik özellikleri çalışma ortamını çok olumlu hale getireceği gibi takım olmayı da kolaylaştıracaktır.

İlgi alanının geniş olması: Antrenörün genel kültür seviyesinin yüksek olması gereklidir. Yaptığı meslekle ilişkili olan meslek gruplarıyla iş birliği içinde olmalı ve bu grupların alanları hakkında da bilgili olması gereklidir (Çeyiz, 2007:62). Meraklı bir kişilik her zaman kendisine mesleki avantaj sağlayacaktır.

Örnek olma: Bir antrenör spor alanında gerekse de spor dışındaki özel yaşamında sporcularına iyi örnek olmak zorundadır (Doğan, 2004:47). Antrenör sporcularında hangi kurala uymalarını istiyorsa sporcularının yanında kendisi de o kurala uymalıdır.

Dürüstlük: Bir antrenör sporcularına karşı dürüst olmalı bunu davranışlarına da yansıtmalıdır. Gerekli performansı ortaya koyan sporcusuna, haklarını kazanacağını fiili olarak da göstermelidir (Başer, 1986:41). Sporcu antrenörünün dürüst olduğuna inanırsa kendisinin de olumsuz davranışlara ya azalır yada azalma gösterir.

Antrenörün adil olduğuna inanan sporcular performansları için daha fazla çaba göstereceklerinden dolayı rekabet en üst seviyeye çıkacaktır.

İlgili olma: Bir antrenör hem mesleği ile hem de çalıştığı sporcu grubu ile yakında ilgili olmalıdır. Sporcuların spor dışında olan yaşantıları ile de ilgilenerek sorunları çözmeye kolaylaştırıcı olmanın yanında sporcularına destek olmalıdır (Çeyiz, 2007:62).

Yapıcı davranma: Takım başarısız dahi olsa yapıcı konumda bulunmalı ve olumlu yönlendirmelerle yapmalıdır (Doğan, 2004). Antrenör takımın kimyasını ve iklimini belirleyen kişidir. Takımına liderlik eden bir antrenör takımı gol kaçırdığında kendini yerden yere atarsa ve maçtan sonra hatalı sporcusunu suçlarsa futbolcuların gözünde saygınlığını ve liderliğini kaybeder (Baltaş, 2000:81). Özellikle genç sporcuların gelişiminde antrenörün yapıcı davranması sporcunun kazanılması için büyük fayda sağlayacaktır.

Takım olmayı başarabilmenin en önemli hususlarından biri de sporcuların antrenöre güvenip onu benimsemesidir. Bu da yukarıda bahsedilen antrenör donanımı ve davranışlarıyla mümkündür.

6.2. Antrenörün Çalışma Yöntemi

Antrenörlerin başarıya ulaşmaya çalışmada uyguladığı birçok yöntem vardır. Uyguladığı bu yöntemlerin neleri barındırdığı, sporcuların mevcut özelliklerini dikkate alıp almadığı önemli bir unsurdur (Doğan, 2004:74). Çalışma yöntemleri antrenörün bilgi ve becerisi ile doğru orantılıdır. Her sporcu farklı bir insan olduğu içinde her sporcuya uygun antrenman metotları bilmesi gereklidir.

6.2.1. Antrenör ile sporcu ilişkisinin durumu

Antrenör otoriter ve saldırgandır. Antrenör demokrat ve her daim yardım sunar yapıda olmalıdır.

6.2.2. Antrenörün eğitim anlayışı

Bilimsel temele sahip, sistematik, pratik, kendi deneyimlerini ön planda tutan yapıda olmalıdır.

6.2.3. Yarışma sırasında yönetim yaklaşımı

Rakibini, yarışma zamanını rakibin taktiğini inceliyor, riske giriyor, kendine güveni yerinde ve heyecanı yüksek. Sporcularını tanıyarak onları motive ediyor (Başer, 1986:64). Sporcu yarışma sırasında tek başına değildir. Antrenör sporcuya yarışmasında teknik ve manevi destekte bulunur.

Bir antrenörün çalışma programı hazırlamasında iki çeşit vardır. Bilimsel bilgilerle düzenlenmiş olması veya kendi deneyimleri ile planlanmış olması. Bu iki yaklaşım bir arada kullanılır ise daha makuldür. Bunun nedeni bilimsel verilerin belirli koşullarda elde edilmesidir. Deneyimler ise antrenman ve yarışmalarda değişken dış koşullar altında elde edilmektedir. Bu sebeple bu iki yöntemin harmanlanarak kullanılması en verimli yöntem olacaktır (Çeyiz,

2007:63). Antrenör kendi deneyimlerini de sporcunun kullanması için sunar. Zira teorik bilginin spor branşlarında tek başına yeterliliği yoktur.

Antrenörlerin çalışma esnasındaki tutumları da başarı için önemlidir. Gergin ve otoriter davranan antrenörler daha demokratik tutum sunabilirler. Disiplini uygularken daha otoriter olunması gerekirken diğer zamanlarda yumuşak tavır takınabilirler. Yukarıda bahsettiğimiz gibi bu maddede de ikisinin ortası olan tatlı-sert tutumun kullanılması daha olumlu sonuç verecektir (Doğan, 2004:75). Sert antrenörün sporcuyu olumsuz etkilemesi sporcuyu stresle daha fazla hata yapmaya zorlayacaktır. Yahut çok fazla yumuşak davranan ve umursamayan antrenöründe olumsuz tutumu sporcunun yeterli performans göstermemesine sebep olacaktır. Bunun tam ortasını bulmak, optimum seviyede davranışlar belirlemek oldukça önemlidir.

6.3. Antrenörün Davranış Özellikleri

Antrenörler öncelikle mesleğe kendi antrenörlük tarzını belirleyerek başlamalıdır. Zira antrenör tarzı oyuncuların disipline edilmesinden hangi beceri ve stratejilerin nasıl öğretilceğine, nasıl kararlar alacağına ve hangi metotları uygulayacağına kadar geniş bir alanı kapsamaktadır. Ayrıca sporculara verilecek rollerinde belirleyicisi olur. Bu antrenörlük tarzlarını üç özelliğe açıklamak mümkündür;

- a. Otoriter (emredici),
- b. Liberal (Anlayışlı ve serbest bırakan),
- c. Demokratik (Katılımcı ve paylaşmayı seven).

Antrenörler bu özellikleri karma olarak dönem dönem kullansalar da genel olarak bunlardan bir tanesini daha çok kullanmaya daha yatkındırlar (Konter, 1996:77). İnsan doğası gereği ve ailesinin yanında çevre faktörünün etkisi ile kişilik özelliklerini daha baskın olarak belli tarzlarda kullanmaktadır. Spor sektörü iş kolu olarak görülmeye başladığından rekabete en uygun verimi sağlayan antrenör tarzlarına sahip olunması önemlidir.

6.3.1. Otoriter Antrenörler

Bütün kararların antrenörce alındığı bu tarz da sporcular antrenörlerinin emirlerini yerine getirir. Antrenör deneyimi ve bilgisi ile sporculara neler yapması gerektiğini söyler. Sporcuların görevi ise bu görevleri anlamak ve emirlere itaat etmektir. Sporcular bu yapıda edilgen durumdadır. Antrenörler takım üzerindeki kontrolünü kaybetmek istemezler ve sporculara ve diğer görevlilere güvenmezler. Bu tarzdaki antrenörler için yönetmek çok önemlidir. Kontrol kendilerinden

başkasına geçmeye başladığında veya geçtiğinde büyük bir güvensizlik ve stres içine girerler (Konter, 1996:72).

6.3.2. Liberal Antrenörler

Bu tarz antrenörler çok fazla talimat vermezler daha çok demokratik tarzda takımlarını yönetirler. Kuralcı olmak yerine hoşgörülü olmayı tercih ederler ve sorun olmadıkça fazla detaya karışmazlar. Az karar alıcı bir tutuma sahiptirler (Konter, 1996:72).

6.3.3. Demokratik Antrenörler

Bu antrenör tarzına sahip olan antrenörler kararları genelde sporcularına bırakır. Genç sporcuların liderlik özelliklerinin gelişmesinde etkilidirler. Karar almayı gençlere bırakmanın onlara sağlıklı yetişkin olma yolunda önemli katkılar sağladığına inanırlar. Yönetme kaygıları yoktur sorumluluğu yavaş yavaş sporculara vermeyi severler. Sporcuların sorumluluk almalarını ve bunu kendi yaşamlarında da göstermelerini isterler (Konter, 1996:73).

Yukarıdaki antrenör tarzlarını belli ölçülerde harmanlamak antrenör açısından daha uygun olacaktır. Tek düze sadece belli bir tarzda olmak olumsuzluklara neden olabilir.

6.4. Antrenörlük İlkeleri

Antrenör ilkelerini maddeler halinde sunarsak;

- a. Sporcuların gelişimi amacıyla onlara yardım sunan kaynak kişidir.
- b. Sporcuların kişisel farklılıklarını bilerek onların gelişimini ve çıkarlarını düşünmek.
- c. Sporcuların gelişimini sağlarken gerçekçi hedefleri sürekli kılmak.
- d. Örneklerle yol gösterici olmak, disiplinli olmak, öğretici olmak ve yardımcı olmak. Hakemler, rakipler ve tüm paydaşlara saygılı davranmak ve uygun tepkilerde bulunmak.
- e. Sporun eğlenceli ve mücadelecı yanını ortaya çıkararak acı çekerek öğrenmenin yerine zevk alarak öğrenmeyi hâkim kılmak.
- f. Sporcularıyla ilişkilerinde güvenilir ve tutarlı olmak.
- g. Sporcu, medya, yönetim ve sporcu yakınlarıyla ilişkilerini düzgün tutabilmeli ve paydaşların büyük önemi olduğunu unutmamalıdır.
- h. Antrenörler devamlı gelişimi ve yapılan işten zevk alınması gerektiğini bilerek çalışmalarını sürdürmelidir.
- i. Antrenörler fiziksel kondisyonu sağlamada temel sorumlu olup yardımcı veya yardımsız olarak takım için bunun sağlanması zorunludur (Konter, 1996:74).

7. Futbolda Antrenörün Görevleri

Antrenörler çalıştıkları kulübün hedeflerine ulaşmasında bilgilerini ve tecrübelerini bir program dahilinde ortaya koyarak o takıma liderlik ederler. Antrenörün antrenman planlaması, uygulaması, performans gelişiminin takibi, müsabaka planlaması ve sporculara danışmanlık yapma ve onları koruma gibi görevleri bulunmaktadır.

Antrenörlerin görevlerini maddelemek gerekirse;

a. Futbolcuların fizyolojik, psikolojik ve sosyal gelişimlerine katkıda bulunmak

b. Yapılan sporun ihtiyacı olan fizyolojik, psikolojik ve sosyal gelişimin kazanılması ve gelişiminin sağlanması

c. Futbolda takımın teknik açıdan ihtiyaç duyduğu özellikleri futbolculara kazandırmak ve futbolcuların bu teknik özellikleri sahaya yansıtılmalarını sağlamak

d. Futbolda gerek duyulan psikolojik faydalar için psikologlardan yardım almak ve psikoloji konusunda mesleğine destek olacak bilgiler edinmek.

e. Takımın istenilen gelişimini sağlamak adına planlama yapmak, periyodik ölçüm ve testlerle değerlendirmeler yapmak ve eksik olan yönleri geliştirmek.

f. Sporcularının sakatlığını koruyucu yöntemler kullanarak engellemek.

g. Futbolcuların antrenman bilgisi, psikolojik antrenmanlar, beslenme, toparlanma ve planlama ile ilgili bilgilerini geliştirmek

h. Futbolcuların istekli olarak antrenmanlara katılmalarını sağlamak

ı. Futbolcuların kendine olan güveni ve motivasyonu sağlamak ve korumalarına yardımcı olmak.

j. Sporcularla iyi iletişim kurarak onlara danışmanlık yapmak.

k. Kendi mesleki bilgi ve alanını bilerek diğer uzmanlık alanlarına saygı duymak. Ekip çalışmasını bu yönde verimli kullanmak (Başer, 1996:65).

Diğer branşlardan farklı olarak özellikle futbol özelinde antrenör sporcularına olduğu gibi tüm futbolun paydaşları olan taraftar, basın, yönetim ve sporcu ailelerine karşı sorumludur. Tüm bu kesimleri düşünerek kararlar almalı ve konuşmalıdır. Tüm bu dengelerin gözetilmesi takım huzurunu ve birliğini olumlu yönde etkileyecektir.

8. Antrenör ve Liderlik

Genel anlamda antrenörlük; sporcu, yöneticileri, medya, seyirci ve antrenör arasındaki iletişime dayalı olarak özel bir biçimde sporcu ve antrenör arasındaki etkileşimle şekillenen bilim ve sanat niteliği olan bir meslek olarak açıklanabilir

(Konter, 1996:75). Çok fonksiyonlu ve çok etkileşimli olan bu meslek sadece sporcuları antrenmanlarda fiziki çalıştırma olarak düşünülemez.

Spor kulübü açısından da kendisine teslim edilen takımın teknik patronu ve yol göstericisidir. Takımdaki dengeleri, sporcu davranışlarını ve sorunları liderlik özelliklerini kullanarak çözer.

Sahada bir teknik mühendis görevi gören antrenör alanı ile ilgili gerekli donanımına sahip, bilimle güçlendirerek bu bilgileri takımın başarılı olması için uygulayan spor dalıyla ilgili stratejileri ile sportif yetenekleri birleştirerek farklı kişilik ve yetenek özelliklerine sahip futbolcularına uygulayan kişi olarak anlatılabilir (Terlemez, 2019:62). Farklı özellikleri taşıyan bu sporcuların tek bayrak altında güçlerini birleştirerek savaşmaları ve bir ahenk içinde uyumlu olmalarını sağlamak antrenörün görevidir.

Tüm bunların yanında antrenörün bir lider, mentör ve aynı zamanda iyi bir organizatör olması olmalıdır. Sporcuya temel yetkinlikler kazandırarak ona bağımsızlıkta sunan bir eğitimcidir (Dolaşır, 2006:55).

Sporcularını yöneterek onların görevlerini başarmalarını sağlamanın yanında fizyolojik olarak vücutta iç ve dış olarak yeteneğin gelişimi için meydana gelen değişim tepkisini, psikolojik olarak da yeteneğin gelişimine kısıtlı etkisini, pedagojik olarak da istenilen yüksek performansın yakalanması için verilen eğitimi sağlayan kişi olarak değerlendirmek mümkündür (Terlemez, 2019:63). Sporcuların yanında kendi kariyerleri içinde çalıştıkları kulüpteki yetenek yönetimi unsurları önemlidir. Kariyer hedefi olmayan ve yetenek yönetimi süreçlerini uygulamayan bir kulüpteki antrenörün takıma liderlik yapması çok uzun sürmeyecektir. Daha uygun bir teklif bulduğunda ya kendisi başka kulübe gidecek ya da yetenekleri gelişmediği için takım yerinde sayacak bu sebeple de kulüple yollar ayrılacaktır.

Bir lider olarak antrenör; bir hedef için mücadele veren sporcu grubunun başındaki donanımlı yönetici ve sporcularını hedefe akıllıca yönlendiren kişi olarak açıklanabilir (Erkan, 2002:69). Antrenörün olumlu değerlendirilebilmesi için takımın sezon sonunda istenilen noktaya gelip gelmediğine bakılır.

Yukarıda belirttiğimiz özelliklerden hareket edersek, bir antrenörün takım performansına etkisine bakılan çalışmalarda etkili antrenörün istenilen seviyede performans ortaya koyabilen ya da sporculardan pozitif tepkiler alan antrenör olduğu düşünülmektedir (Terlemez, 2019:63).

Antrenör, sporcuların atletik performansı dışında sporcuların özel ihtiyaçlarını da çözmek için her zaman hazır olmalıdır. Bundan dolayı antrenörler sportif donanım ve becerilerine ek olarak sporcuların yaşamına dokunan rolleri de eklemeleri gereklidir. Eğitimlik, dostluk, liderlik, rol model ve psikolojik danışman rolleri bu belirtilen roller arasında sayılabilir. Bu rolleri gerçekleştiren

antrenörün liderlik becerisi teknik, psikolojik, kondüsyonel, koordinatif, motivasyonel ve sporcu iletişimde net bir şekilde ortaya konur. Yani antrenörün başarısından söz edilmesi için liderlik becerilerini bu araçları kullanarak sergilediğinde sporcuların performanslarında artış görülmelidir. Takımların liderlik özelliklerini bu şekilde sunan bir antrenörle çalıştıklarında başarı göstermeleri daha mümkündür. Ancak genel anlamda antrenörlere bakıldığında etkin liderlik özellikleri göstermekten ziyade yüksek düzeyde yöneticilik yapmaktadırlar. Tüm bunlar bir araya getirildiğinde oyuncularını belirlenen amaçlara motive eden, moral veren, uyguladığı programları şekillendiren antrenörler gerçek liderlik özelliklerini ortaya koyan antrenörlerdir (Konter, 1996:75). İyi bir lider olan antrenör en olumsuz şartlarda bile takımını motive eden, sporcuları yönlendirerek kötü ve zor durumdan sporcuları ve takımı çıkarabilen bir takım patronudur.

Uygun liderlik becerilerine sahip antrenör seçimini gerçekleştiren kulüpler, antrenöre sunduğu imkanlarla ve yetenek yönetimi ile onun yeteneklerini geliştirip kariyerine katkı sağlayarak çalıştıkları antrenörün kulüplerinde uzun yıllar hizmet etmesi sayesinde spor sektöründe rakiplerine karşı güçlü bir rekabet üstünlüğü elde edecektir.

Kaynakça

- Atlı, D. (2012). Yetenek Yönetimi. İstanbul: CREA Yayıncılık.
- Basım, N. & Argan M. (2009). Spor Yönetimi, Detay yayınevi, S.81
- Başer, E. (1996), Futbolda Psikoloji ve Başarı. 2. Baskı, Bağırhan Yayınevi, Ankara.
- Başer, E. (1986), Uygulamalı Spor Psikolojisi, Bilimsel Spor Yayınları, Ankara.
- Çavuşoğlu, B. (2022), Spor Yönetiminde Temel Alanlar, Nobel Yayınevi, 3. Basım, İstanbul, S.57
- Çeyiz S. (2007), Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Doğan O. (2004). Spor Psikolojisi Ders Kitabı, Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları, Sivas.
- Dolaşır S. (2006). Antrenörlük Etiği ve İlkeleri, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Erbil, H., Sezer, E., Taştan, B., Arca, E. & Kurumlu, Z. (2007). Efficacy and safety of serial glycolic acid peels and a topical regimen in the treatment of recalcitrant melasma. The Journal of dermatology, 34(1), 25-30.
- Erkan M. (2002). Sporda İletişimin Önemi ve Takım Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma (Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Süper Ligi Örneği 2001-2002 Futbol Sezonu), Yüksek Lisan Tezi, Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Anadolu Üniversitesi
- Ersen, H. (2003). Topyekün mükemmelleşme sürecinde insan kaynakları ve kalite. SOYAK.
- Gezer, N. S., Bağara, I., Altay, C., Harman, M., Rocher, L., Karabulut, N. & Seçil, M. (2015). Abdominal sarcoidosis: cross-sectional imaging findings. Diagnostic and Interventional Radiology, 21(2), 111.
- Gündüzalp, S. & Özan, M. B. (2018). Yetenek Savaşlarından Yetenek Yönetimine. Journal of Anatolian Education Research, 14-46.
- Hürriyet. (2014.04.27). İnsan Kaynakları İş ve Yönetim. (968), 6.
- Karakaş, A. (2014). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alıştırma Eğitimi Programlarının Önemi. Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4(7), 1-14.

- Konter E. (2002), Bir Lider Olarak Antrenör. 1. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, (1996). Yüksek Lisans, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Pogorzelski, S. & Harriot, J. (2010). Yetenekleri Bulmak- Dünyanın En İyi Çalışanlarını Bulmanın ve Elde Tutmanın Yolları. İstanbul: BZD Yayın.
- Schweyer, A. (2004). Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning. Canada: John Willey& SonsLtd.,21-22
- Terlemez, M. (2019), Antrenörlerin Davranış Özellikleri, İlke ve Çalışma Yöntemleri, Anadolu Akademi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 1 Sayı I Ek Sayı, 19-28.
- Ulrich, D. (2012). İK Dönüşümü. İstanbul: Hümanist Kitap Yayıncılık.
- Yenice, E. (2012). Liderler Kahvesi. Sistem Yayıncılık
- Young, J. (2006). Using your benefits program to retain your best employees. Orange County Business Journal.

FUTBOLDA YETENEK SEÇİMİ

Dr. Serkan ESEN¹⁸

Özet

Futbolda yetenek seçimi, sporda mükemmellik arayışının ilk aşamasıdır. Yetenekli çocukların erken yaşta keşfedilmesi ve uygun eğitim programlarına alınması, hem bireysel hem de takım performansını artırır. Futbolda yetenek seçimi, çocukların fiziksel, teknik, taktik ve psikolojik özelliklerini değerlendirmeyi içerir. Bu özelliklerin her biri için farklı testler ve ölçümler kullanılabilir. Ancak futbolda yetenek seçimi sadece nicel verilere dayanmamalı, aynı zamanda nitel değerlendirmeler de yapılmalıdır. Futbola yetenekli sporcuları erken yaşta keşfeden antrenörler ve dolayısıyla bağlı oldukları kulüpler için sportif ve ekonomik başarıdan söz etmek daha kolay olmaktadır.

1. Giriş

Futbolda yetenek seçimi, antrenörler için göz ardı edilmemesi gereken önemli bir konudur. Antrenörler, iyi futbolcu grubu ile çalışarak takımın başarısını ve kendi kariyerini geliştirmeyi isterler. Yetenekli futbolcularla oluşturulan takımların hedefi zirveye ulaşmaktır ve bu hedef antrenörleri de motive eder. Zirve hedefleyen takımlar ise sürekli baskı altındadır ve bu baskıyla baş etmek antrenörleri farklı şekillerde geliştirir. Bu nedenle yetenek seçimini, antrenörlerin gelişimine katkı sağlayan bir unsur olarak da görebiliriz. Kaliteli bir futbolcu grubu ve iyi motive olmuş bir antrenöre sahip olmak isteyen kulüpler bu noktada altyapıya ve dolayısıyla yetenek seçimine önem vermek zorundadır.

Futbol kulüpleri, rekabet ortamında güçlü kalmak, sezon başında belirledikleri hedeflere ulaşmak ve kendilerine gönül veren taraftarları memnun etmek için, ekonomik güçlerine uygun olarak kadrolarına nitelikli oyuncular katmak isterler. Ancak bu yapılırken, yanlış transfer politikaları izleyerek ligden düşen ve bir daha eski konumlarına gelemeyen birçok kulübün örneği vardır. Ayrıca altyapıya yatırım yapmak yerine anlık çözümler arayan ve bu yüzden gelişemeyen takımlar da çoktur. Futbolda yetenek seçimi, küçük yaşta fark edilen sporcuların, bir futbol takımının kendi kaynağı olarak üretilip geliştirdiği ve ekonomik açıdan bağımsızlaştıran en önemli unsurdur. Avrupa'da birçok kulübün altyapı tesislerine ve diğer bileşenlerine gösterdiği önemi göz önüne aldığımızda, ülkemizdeki altyapı eksikliğini net bir şekilde görebiliriz. Ulusal ve uluslararası

¹⁸ Dr. Öğretim Üyesi, Fenerbahçe Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi Spor Yöneticiliği Bölümü, serkan.esen@fbu.edu.tr

düzye rekabet edebilmek için kulüplerin vazgeçilmezi, altyapıdan futbolcu yetiştirmek ve bunun için de yetenek seçimi ile futbolcu bulabilmektir.

2. Yetenek nedir?

Spor alanında uluslararası rekabet edebilmek ve dünyada söz sahibi olabilmek, yetenekli sporcuların keşfedilmesi ve geliştirilmesine bağlıdır. Bu süreç, sistemli ve koordineli bir çalışmanın yanı sıra, spora uygun bireylerin belirlenmesini de zorunlu kılmaktadır. Spor yeteneği, spor seçimlerinde temel bir prensip olarak kabul edilmektedir (Gürses ve Olgun, 1991). Spor dallarına erken yönlendirme ise sporda üst düzey başarı için önemli bir faktördür. Çocukların ve gençlerin en yüksek verim sağlayacakları spor dallarına zamanında yönlendirilmeleri, spor biliminin temel amaçlarından biridir. Bu nedenle, çocukların başarılı olabilecekleri spor dallarına mümkün olan en erken yaşta yönlendirilmeleri gerekmektedir (Tutkun, 2002; Demiral vd., 2006).

Literatürde yeteneğin tanımı farklı şekillerde verilmekte ve tutarsızlıklar göstermektedir. Örneğin, Brown (2001) yeteneği “özel, doğal bir yetenek” ve “başarı veya başarı kapasitesi” olarak tanımlamıştır. Buna karşın, Howe ve arkadaşları (1998) yeteneğin “belirli alanlarda olağanüstü yetkin olma olasılığının, doğuştan gelen niteliklerin varlığına veya yokluğuna bağlı olduğunu” ileri sürmüşlerdir. Bu nitelikler çeşitli şekillerde yetenek veya armağan olarak etiketlenmiştir. Gagné (2011) ise yeteneği, “insan faaliyetinin en az bir alanında, yaş akranlarının en az %10’u arasına yerleştirecek derecede yetkinlikler (bilgi ve beceriler) olarak adlandırılan sistematik olarak geliştirilmiş yeteneklerin olağanüstü ustalığı” şeklinde tanımlamıştır. Bu örneklerden de anlaşılacağı gibi, tanımlar arasında doğuştan gelen yeteneklere odaklanma ile eğitim ve deneyimden kaynaklanan sonuçlara odaklanma arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır.

Elit spor, bireysel olarak en iyi performansın gerçekleştirilmesinin ötesinde, ulusal ve takım düzeyinde bir temsil sorumluluğu da taşımaktadır. Yüksek performanslı sporcular, şöhret, saygınlık, halk tarafından tanınma, sponsorluk ve para ödülü gibi faydalar elde etmek için rekabet etmektedirler. Spor alanında büyüklük peşinde koşma ve sporun ticarileşmesi, dernek ve kulüplerin kaynaklarını performans geliştirme ve yeni yeteneklerin tespiti için harcamalarına yol açmıştır (Vaeyens vd., 2009).

Futbol gibi takım temelli sporlarda yetenek seçimi, fiziksel, fizyolojik, taktik ve teknik özelliklerin yanı sıra psikolojik ve sosyolojik etkiler de dahil olmak üzere performansla ilişkili farklı nitelikler nedeniyle karmaşık bir süreçtir. Bu niteliklerin dinamik olması, birbirleriyle etkileşime girmesi, uygulamaya ve

eğitime duyarlı olması sebebiyle antrenörler ve scout ekipleri için zorlayıcı olabilmektedir (Larkin ve O'Connor, 2017).

Konuya futbol özelince bakacak olursak kulüpler, ekonomik ilkeler (özellikle Finansal Fair-Play) nedeniyle bazı sporculara maksimum potansiyellerini kullanma fırsatı sağlamak için sistematik programlara odaklanmıştır (Güllich vd., 2006, Esen ve Uslu, 2020). Birçok ulusal federasyon ve kulüp takımı, özellikle elit düzeyde gelişim sürecini hızlandırmak için olağanüstü yetenekli gençleri erken yaşta tespit etmek için önemli kaynaklara yatırım yapmıştır ve yapmaya devam etmektedir (Vaeyens vd., 2009). Elbette bu yola çıkmak için yetenek tanımlama ve geliştirmeye odaklanmak gerekmektedir.

Yetenek tanımlama ve geliştirme programları son yıllarda popülerlik kazanmış olsa da, yeteneğin nasıl tanımlanması gerektiği konusunda literatürde fikir birliği sağlanamamıştır ve mevcut uygulamalara rehberlik edecek kabul görmüş bir teorik çerçeve bulunmamaktadır (Vaeyens vd., 2009). Bu nedenle, bu bölümde “futbolda yetenekli oyuncu nasıl keşfedilir?” sorusuna cevap vermekten ziyade, futbolda yetenek seçimine alternatif bir bakış açısı sunulacaktır. Literatürde iki tip yetenek seçimi türü belirtilmektedir:

- 1- **Doğal seçim:** Sporcuların çevresel faktörlere bağlı olarak içinde bulunduğu spor dalına uyum sağlaması ve yönelmesi sürecidir. Bu süreç, bireyin rastgele bir spor dalının içinde yer almasına dayanır. Bu seçim türünde, bireyin yeteneğine uygun olmayan spor branşı seçimi yapması doğaldır ve bireysel ilerlemede gecikmelere neden olur.
- 2- **Bilimsel seçim:** Spor alanında çalışan bilim insanlarının sporcular üzerinde uyguladığı testler sonucunda bireylerin özelliklerine göre en uygun spor branşına yönlendirmesi sürecidir. Bu şekilde, bireylerin ilgili spor branşına olan yeteneği bilimsel olarak kanıtlanır ve antrenörler bu yetenekli çocukları değerlendirir (Demiral, 2007).

Yetenek tanımlama programları, üst düzey elit sporlarda başarı potansiyeli olan genç sporcuları belirlemek için tasarlanmıştır. Son yıllarda, yetenek tanımlama programları popüleritesini arttırmıştır ve sporcuların başarıya ulaşma potansiyelini en üst düzeye çıkarmak için kritik bir süreç olarak görölmektedir. Bu, özellikle ülkelerin uluslararası düzeyde sporda başarılı olmaları için yapılan baskının her zamankinden daha fazla olmasına da neden olmaktadır. Ülkelerin rekabet avantajı elde etmek için kanıta dayalı yaklaşımlar geliştirmek için milyonlarca dolar yatırım yaptığını görmek de kaçınılmazdır. Bu durum, son yıllarda yetenek tanımlama konularının doğru bir şekilde anlaşılması ve spor uzmanlığının geliştirilmesi üzerine yapılan araştırmalardaki artışla da ortaya konmuştur (Johnston vd., 2018).

Etkili bir yetenek tanımlama programının yetenekleri erken tespit etme potansiyeline sahip olduğu ve bunun da bir ülkenin sportif başarı şansını artırmak için hayati bir bileşen olarak hareket edebileceği öne sürülmüştür. Anshel ve Lidor (2012), yetenek tanımlama programlarının, sistemin geri bildirim ve değerlendirilmesi yoluyla rafine edilebilecek kanıta dayalı süreçleri kullanarak sporcu seçim sürecini kolaylaştırdığını, böylece hem ulusal hem de uluslararası düzeyde üstün yetenekli bireylerin sayısını en üst düzeye çıkardığını öne sürmüştür. Benzer şekilde, Durand-Bush ve Salmela (2001), yetenek tanımlama programlarının yetenekli sporcuları erken tanıma kapasitesine sahip olduğunu ve bunun da finansman ve eğitim fırsatlarının başarı için en büyük potansiyele sahip sporculara odaklanmasına yardımcı olduğunu belirtmiştir (Johnston vd., 2018).

Sporadaki temel yeteneklerin ağırlıklı olarak fiziksel olduğu görülmekle birlikte (Van Rossum ve Gagné, 2006), spor yeteneğinin çok boyutlu doğası, bir bireyin duyuşsal motor yetenekler dışındaki alanlardan da (örneğin liderlik veya problem çözme yetenekleri) kurucu unsurlara sahip olması gerektiğini göstermektedir. Kısmen genetik olan bu yetenekler, küçük çocuklarda daha doğrudan gözlemlenebilir, çünkü çevresel girdiler ve sistematik öğrenme sadece sınırlı bir ılımlı etkiye sahip olabilir. Bununla birlikte, insana bahşedilen bu armağanlar daha ileri yaşlarda kendini gösterebilir ve bireylerin yeni beceriler edinme kolaylığı ve hızı ile ölçülebilir. Sportif yeteneğin ağırlıklı fiziksel olarak ölçülmesi gerekliliği vurgusundan yola çıkarak bu bölümde duyuşsal alanlardan ziyade fiziksel özelliklere değinilecektir.

Futbol; dayanıklılık, güç, hız, koordinasyon, esneklik gibi çeşitli performans bileşenlerinin birleşimini gerektiren bir spordur. Performans parametrelerinin belirlenmesi spor bilimlerinin en önemli konularından biridir. Spor bilimlerindeki gelişmeler, fiziksel uygunluk ve spor performansını değerlendirmek için yeni testlerin geliştirilmesine yol açmıştır. Bu testler, antrenörlerin ve araştırmacıların antrenmanın performans üzerindeki etkilerini değerlendirmelerini sağlar. Özellikle takım sporlarında yapılan antrenmanların takibi ve değerlendirilmesi için belirli performans parametrelerinin (hız, güç, esneklik ve VO2max vb.) değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu sebepten dolayı; Avrupa Konseyi Bakanlar Kurulu, 19 Mayıs 1987 tarih ve R(87)9 sayılı (Committee of Experts on Sports Research, 1988) tavsiye kararında, üyelerine 6-7 ve 16-18 yaş arasındaki okul çağındaki çocukların fiziksel uygunluklarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi amacıyla Avrupa Fiziksel Uygunluk Testi'nin (EUROFIT) kullanılmasını ve bu uygulama için gerekli önlemlerin alınmasını önermiştir (Erikoğlu vd., 2015).

Çocukların fiziksel uygunluğunun değerlendirilmesine ilişkin düşünce ve politikaların merkezinde yer alan EUROFIT testleri, tanımlayıcı ve yeni bilgiler sunmaktadır. Her çocuk için fiziksel uygunluğun ölçülmesi, onların vücutlarına karşı olumlu tutumlar geliştirmelerine ve fiziksel durumları hakkında bilgi edinmelerine

yardımcı olur. EUROFIT testleri, ebeveynlerin çocuklarının sağlıkla ilgili eksikliklerini ortaya çıkarmak için bir temel oluşturmanın yanı sıra çocuklarının fiziksel uygunluğu ile aktif olarak ilgilenmelerini sağlar. EUROFIT test bataryasının çeşitli yaş gruplarında uygulanması, genel sağlık durumunun belirlenmesinde, düzenli egzersiz ve spor yapma alışkanlığının değerlendirilmesi ve kazandırılmasında, beden eğitimi öğretmenleri ve antrenörlerine çocukların yapısal ve fonksiyonel özellikleri hakkında bilgi verilmesinde, ulusal normların geliştirilmesinde ve çocuklarla ilgili ulusal politikaların belirlenmesinde yardımcı olmaktadır (Fjortoft, 2000, Gronmo, 2000, Houwen, 2006, Ziyagil, 1996).

Fiziksel uygunluk, bireyin günlük yaşamını, aktivitelerini ve sportif üretkenliğini etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğundan hem sağlık hem de becerilerle yakından ilişkilidir (Houwen, 2006, Lieberman ve McHugh, 2001). Çocukluk ve ergenlik döneminde ortaya çıkan pek çok sorunun yetersiz egzersiz alışkanlığı ve kötü yaşam standartlarından kaynaklandığı belirtilmektedir (Astrand, 1977). Düşük fiziksel aktivitenin esneklikte azalma, dayanıklılıkta yetersizlik, güç ve hızda düşüşe neden olduğu spor bilimciler tarafından fazlasıyla vurgulanmaktadır (Houwen, 2006, Riddoch ve Boreham, 2000). Günümüzde dünyada en çok sevilen ve en çok yapılan spor branşlarından biri olan futbolda performansını etkileyen parametrelerin belirlenmesi önemli bir yer tutmaktadır. Futbolun bir takım sporu olması nedeniyle bu parametrelerin sahada belirlenmesinin daha güvenilir olacağı düşünülmektedir (Erikoğlu vd., 2015).

Eurofit Fiziksel Uygunluk Test Bataryası, esneklik, hız, dayanıklılık ve gücü kapsayan dokuz fiziksel uygunluk testinden oluşan bir settir. Standartlaştırılmış test bataryası, Avrupa Konseyi tarafından okul çağındaki çocuklar için tasarlanmıştır ve 1988'den beri birçok Avrupa okulunda kullanılmaktadır. Test serisi, 35 ila 40 dakika içinde gerçekleştirilebilecek şekilde tasarlanmıştır.

Eurofit Testleri

- 1- Flamingo denge testi (Denge)
- 2- Disklere vuruş (Hız)
- 3- Oturarak uzanma (esneklik)
- 4- Durarak Uzun atlama (Kuvvet)
- 5- El kavrama testi (Kuvvet)
- 6- Mekik (Kas dayanıklılığı)
- 7- Bükülü kol ile asılma (Kas dayanıklılığı)
- 8- Mekik koşusu (10x5m) (Hız ve çeviklik)

Testlerde dikkat edilmesi gerekenler;

1. Testlerin tamamı spor kıyafetleriyle ve çıplak ayakla yapılmalıdır.
2. Testler havalandırma sorunu olmayan geniş bir salonda ve kaygan olmayan bir zeminde yapılmalıdır.
3. Testler her deneye iyi bir şekilde açıklanmalı ve objektif olunmalıdır.
4. Test bataryası bir sırayı takip etmelidir. Bu nedenle her istasyon numaralandırılmalı ve sıra karıştırılmamalıdır.
5. Testlerden önce denekler herhangi bir aktivite ya da deneme gibi bir hazırlık yapmamalıdır.
6. Test esnasında denek daha iyi skor elde edebilmesi için teşvik edilebilir.

3. Eurofit Testleri Normları

3.1. Flamingo Denge Testi

Gerekli ekipman: Kronometre, 50 cm uzunluğunda, 5 cm yüksekliğinde ve 3 cm genişliğinde metal kiriş (kiriş her iki ucunda iki destekle stabilize edilir ve kaymaz bir yüzeye sahip olmalıdır).

Prosedür: Ayakkabıları çıkarılmış olarak kirişin üzerinde durun. Eğitmenin elini tutarak dengeyi koruyun. Tercih edilen bacak üzerinde denge kurulurken serbest bacak dizde bükülür ve bu bacağın ayağı kalçaya yakın tutulur. Eğitmenle temas kesildiğinde süreyi başlatın. Kişi dengesini her kaybettiğinde kronometreyi durdurun (ya kirişten düşerse ya da tutulan ayağı bırakırsa)ve baştan başlayın. 60 saniyelik dengeleme işlemindeki düşüş sayısını sayın. İlk 15 saniyede 30'ten fazla düşme olursa test sonlandırılır ve sıfır puan verilir.

Puanlama: 60 saniye içindeki toplam düşme veya denge kaybı sayısı kaydedilir.

Resim 1: Denge Testi (Kaynak:

<https://www.topendsports.com/testing/tests/balance-flamingo.htm>)



3.2. Disklere Vuruş

Gerekli ekipman: Masa (ayarlanabilir yükseklik), sarı diskler (20cm çap), dikdörtgen (30 x 20 cm), kronometre.

Prosedür: Mümkünse masa yüksekliği, deneğin disklerin önünde rahat duracağı şekilde ayarlanmalıdır. İki sarı disk, merkezleri 60 cm olacak şekilde masanın üzerine yerleştirilir. Dikdörtgen, her iki disk arasına eşit uzaklıkta yerleştirilmiştir. Tercih edilmeyen el dikdörtgenin üzerine konur. Denek, tercih ettiği eli ortadaki el üzerinden diskler arasında olabildiğince hızlı bir şekilde ileri geri hareket ettirir. Bu eylem 25 tam döngü (50 vuruş) için tekrarlanır. 25 döngü tamamlandığında toplam süre kaydedilir.

Puanlama: Testi iki kez yapılır ve en iyi sonuç kaydedilir.

Resim 2: Kol Hareket Sürati (Kaynak:

https://www.wincol.ac.il/community_service/adaptip/knowledge_integration/the_plate_tapping_test/)



3.3. Oturarak Uzanma (Otur Eriş)

Gerekli ekipman: Otur ve uzan kutusu

Prosedür: Kişi ayakkabıları olmadan yerde oturur pozisyonda bacaklar düz bir şekilde öne doğru eğilir. Ayak tabanları kutuya düz bir şekilde yerleştirilir. Her iki diz de kilitlemeli ve yere düz bir şekilde bastırılmalıdır (test lideri dizlerden tutarak yardımcı olabilir). Avuçlar aşağıya bakacak şekilde ve eller birbirinin üstünde veya yan yana olacak şekilde, nesne ölçüm çizgisi boyunca mümkün olduğunca ileriye doğru uzanır. Ellerin aynı seviyede kaldığından emin olun, biri diğerinden daha ileri uzanmamalıdır. Bir iki alıştırmadan sonra ulaşılan en son noktada 1-2 saniye beklenir.

Puanlama: Skor, elin ulaştığı mesafe en son noktada santimetre cinsinden kaydedilir.

Resim 3: Otur Eriş (Kaynak: <https://www.topendsports.com/testing/tests/sit-and-reach.htm>)



3.4. Durarak Uzun atlama

Gerekli ekipman: Atlanan mesafeyi ölçmek için mezura, kalkış için kaymaz zemin ve yumuşak iniş alanı tercih edilir.

Prosedür: Sporcu bir çizginin arkasında durur yerde ayakları hafifçe birbirinden ayrı olacak şekilde, kolların sallanması ve dizlerin bükülmesi sonrasında ileriye doğru en iyi atlayışla gerçekleştirilir. Sporcu sıçrayışı gerçekleştirdikten sonra ölçümün yapılabilmesi için bir süre dengede kalması gerekmektedir.

Puanlama: Ölçüm noktası, sporcunun topuklarının olduğu noktadan hesaplanır. Toplam üç deneme yapılır ve en iyi derece kaydedilir.

Resim 4: Durarak Uzun Atlama (Kaynak: <https://www.topendsports.com/testing/tests/longjump.htm>)



3.5. El kavrama testi

Gerekli ekipman: El dinamometresi

Prosedür: Sporcu dinamometreyi dirsekleri vücudunun yanında olacak şekilde ve testi gerçekleştireceği elinde tutar. Sporcu hazır olduğunda dinamometreyi maksimum düzeyde sıkar yaklaşık 5 saniye boyunca bekler. Başka hiçbir vücut hareketine izin verilmez. Bu noktada sporcunun azami çaba göstermesi şiddetle teşvik edilmelidir.

Puanlama: Her iki el için de test uygulanır, birkaç denemeden sonra en iyi derece kaydedilir.

Resim 5: El Kavrama (Kaynak: <https://cathe.com/2-simple-tests-that-measure-overall-fitness-and-the-odds-of-dying-early/>)



3.6. Mekik

Gerekli ekipman: Sporcu matı veya düz zemin, kronometre, ayakları tutmak için bir gönüllü.

Prosedür: Bu testin amacı, 30 saniye içinde mümkün olduğunca çok mekik çekmektir. Sporcu dizleri dik açılarla bükülmüş, ayakları yere düz olacak ve bir gönüllü tarafından tutulacak şekilde matın üzerine uzanır. Parmaklar başın arkasına kenetlenmelidir ve 'Başla' komutuyla göğüs ve üst gövde dik bir şekilde kalkar ve eski haline geri döner. 30 saniye boyunca bu hareket devam eder.

Puanlama: 30 saniye içinde maksimum doğru gerçekleştirilen oturuş sayısı kaydedilir. Sporcu prosedürde belirtildiği şekilde hareketi tam olarak gerçekleştirmezse puan verilmez.

Resim 6: Mekik (Kaynak: <https://www.topendsports.com/testing/tests/sit-up-30seconds.htm>)



3.7. Bükülü kol ile asılma

Gerekli ekipman: Kronometre, yükseltilmiş yatay çubuk.

Prosedür: Sporcu vücut ve çenesi yatay çubukla aynı hizada olacak şekilde bir yüksekliğe kaldırılır. Çubuk, eller omuz genişliğinde birbirinden ayrı olacak şekilde bir el üstü kavrama (avuç içleri vücuttan uzağa bakmaktadır) kullanılarak kavranır. Zamanlama, sporcu serbest bırakıldığında başlar. Sporcu bu pozisyonu mümkün olduğunca uzun süre tutmaya çalışmalıdır. Kişinin çenesi çubuk seviyesinin altına düştüğünde veya çenenin çubukla aynı hizada kalmasını sağlamak için baş geriye doğru eğildiğinde zamanlama durur.

Puanlama: Esnek kol pozisyonunda tutulan toplam süre saniye cinsinden kaydedilir.

Resim 7: Bükülü Kolla Asılma (Kaynak:

<https://www.topendsports.com/testing/tests/bent-arm-hang-eurofit.htm>)



3.8. Mekik koşusu (10x5m)

Gerekli ekipman: Kronometre ya da fotosel, işaretleyici koniler, düz kaymaz bir yüzey.

Prosedür: İşaretleyici koniler ve/veya çizgiler beş metre arayla yerleştirilir. Test lideri tarafından “başla” komutu verildiğinde, sporcu karşı işaretleyiciye koşar, döner ve başlangıç çizgisine geri döner. Bu hareket durmadan beş kez tekrarlanır (toplamda 50 metreyi kapsar). Her işaretleyicide her iki ayak da çizgiyi tamamen geçmelidir.

Puanlama: 50 metrelik parkuru tamamlamak için geçen toplam süre kaydedilir (topendsports.com,2023).

Resim 8: Mekik Koşusu (Kaynak:

<https://www.topendsports.com/testing/tests/shuttle-10x5m.htm>)



4. Yetenek Seçimi İçin Hesaplama

Konunun bu bölümünde örnek bir çalışma üzerinden ve bükülü kol asılma testi haricindeki diğer testlerin hesaplanması işlenecektir. Bu nedenle benzer bir uygulama yapan okuyucuların adımları dikkatle takip etmesi gerekmektedir.

Testlerin objektif bir şekilde tamamlanıp dijital ortamda kayıt altına alınmasından sonra verilerin işleme aşamasında Microsoft Excel programına ve çeşitli formüllere ihtiyaç duyulmaktadır. Örnek uygulamada 27 sporcu el kavrama testi (EL KAVRAMA), Flamingo denge testi (FLAMİNGO), disklere vuruş (DİSK), oturarak uzanma (OTUR ERİŞ), mekik (MEKİK), durarak uzun atlama (DUA) ve mekik koşusu (10x5) testlerine tabi tutulmuşlar ve elde ettikleri değerler skor, saniye ve santimetre cinsinden parantez içindeki isimlerle excel çalışmasında adlandırılmışlardır (Tablo 1).

Tablo 1: Sporculara ait testlerin sayısal değerleri

SPORCU	EL KAVRAMA	FLAMİNGO	DİSK	OTUR ERİŞ	MEKİK	DUA	10X5
A	16,7	0	86	30	10	1,54	6,55
B	17,6	10	67	16	12	1,36	5,69
C	17,4	3	26	35	20	1,37	4,88
Ç	16,6	0	52	31	11	1,33	4,01
D	19,4	0	0	21	0	0,96	1,18
F	19,3	5	42	21	7	1,36	5,72
E	11,8	11	56	17	6	1,3	8,15
F	17,2	5	65	29	16	1,53	8,65
G	18,1	6	90	24	14	1,32	7,68
Ğ	17,2	0	53	20	16	1,03	4,61
H	17,7	4	60	14	5	1,48	5,98
I	16,6	3	89	16	10	1,34	4,47
İ	24,4	6	88	26	17	1,47	6,87
J	20,9	0	87	15	19	1,6	7,93
K	21,1	5	97	35	13	1,6	9,16
L	16,7	0	71	24	14	1,05	5,65
M	15,2	12	90	26	15	1,7	8,35
N	17,5	7	53	23	17	1,29	7,41
O	17,5	12	89	22	10	1,26	7,31
Ö	12,3	9	53	29	9	1,25	0,00
P	13,3	11	81	19	5	1,1	6,40
R	20,6	3	116	24	11	1,38	2,36
S	21,2	2	102	27	10	1,46	3,11
Ş	18,4	6	107	32	16	1,33	6,33
T	15,1	8	68	22	10	1,55	2,95
U	17,6	4	81	30	11	1,28	5,33
Ü	16,6	0	69	16	6	1,08	3,78

Bu aşamada dikkat edilmesi gereken 3 test bulunmaktadır. Flamingo denge testi, disklere vuruş ve mekik 10x5 değerleri, grubun maksimum derecesinden sporcunun derecesi çıkartılara tabloya işlenmelidir. Şöyle ki A sporcusu flamingo denge testinde 15 defa düştüğü için ve grubun maksimum derecesi 15 olduğundan ilk tabloya 0 olarak işlenmiştir. Benzer durum diğer iki test için de hesaplanmalıdır.

İlk tablo oluşturulduktan sonra verilerin skor, saniye ve metre cinsinden olduğu ve bunların ortak bir puan değerine dönüştürülmesi gerekliliği doğmaktadır. İkinci tablonun oluşturulması için tüm bu değerler Min.-Max. normalizasyonu ile ortak bir değere dönüştürülür. Bunun için uygulanması gereken formül aşağıda gösterilmiştir:

$$(X-MİN)/(MAX-MİN)$$

El kavrama testi için örnek vermek gerekirse öncelikle örneklem grubunun el kavrama testi minimum ve maksimum değerlerini bulmak gerekir. Bunun için boş bir hücreye (bu çalışma için G29 hücresi kullanılmıştır) “=MAK(G2:G28)” formülü yazılır ve G2 ile G28 arasındaki tüm hücrelerin içindeki en yüksek değer otomatik olarak G29 hücresine işlenir. Benzer şekilde “=MİN(G2:G28)” formülü G30 hücresine yazılır ve G2 ile G28 arasındaki tüm hücrelerin içindeki en düşük değer otomatik olarak G30 hücresine işlenir. A sporcusuna ait el kavrama testi değerine ait (G2) Min.-Max. Normalizasyonu hesaplaması formülü aşağıdaki şekilde 2. Tabloya işlenir:

$$“=(G2-G\$30)/(G\$29-G\$30)”$$

Böylelikle maksimum değeri 24,4 ve minimum değeri 11,8 olan grubun içinde 16,7’lik skorla A sporcusunun normalizasyon sonucu değeri 0,39 olarak 2. tabloya işlenir (Tablo 2). Diğer sporcular için de aynı formül uygulanır ve hesaplama işlemi tamamlanır.

Tablo 2: Min.-Max. Normalizasyonu sonucu elde edilen değerler

SPORC U	EL KAVRAMA	DENGE (EKSi)	DİS K	OTUR ERİŞ	MEKİ K	DU A	10X5 (EKSi)
A	0,39	0,00	0,74	0,76	0,50	0,78	0,72
B	0,46	0,83	0,58	0,10	0,60	0,54	0,62
C	0,44	0,25	0,22	1,00	1,00	0,55	0,53
Ç	0,38	0,00	0,45	0,81	0,55	0,50	0,44
D	0,60	0,00	0,00	0,33	0,00	0,00	0,13
F	0,60	0,42	0,36	0,33	0,35	0,54	0,62
E	0,00	0,92	0,48	0,14	0,30	0,46	0,89
F	0,43	0,42	0,56	0,71	0,80	0,77	0,94
G	0,50	0,50	0,78	0,48	0,70	0,49	0,84
Ğ	0,43	0,00	0,46	0,29	0,80	0,09	0,50
H	0,47	0,33	0,52	0,00	0,25	0,70	0,65
I	0,38	0,25	0,77	0,10	0,50	0,51	0,49
İ	1,00	0,50	0,76	0,57	0,85	0,69	0,75
J	0,72	0,00	0,75	0,05	0,95	0,86	0,87
K	0,74	0,42	0,84	1,00	0,65	0,86	1,00
L	0,39	0,00	0,61	0,48	0,70	0,12	0,62
M	0,27	1,00	0,78	0,57	0,75	1,00	0,91
N	0,45	0,58	0,46	0,43	0,85	0,45	0,81
O	0,45	1,00	0,77	0,38	0,50	0,41	0,80
Ö	0,04	0,75	0,46	0,71	0,45	0,39	0,00
P	0,12	0,92	0,70	0,24	0,25	0,19	0,70
R	0,70	0,25	1,00	0,48	0,55	0,57	0,26
S	0,75	0,17	0,88	0,62	0,50	0,68	0,34
Ş	0,52	0,50	0,92	0,86	0,80	0,50	0,69
T	0,26	0,67	0,59	0,38	0,50	0,80	0,32
U	0,46	0,33	0,70	0,76	0,55	0,43	0,58
Ü	0,38	0,00	0,59	0,10	0,30	0,16	0,41

İkinci tablo oluşturulduktan sonra tüm veriler 0 ile 1 arasında dağılmış ve ortak bir değere ulaşmıştır. 3. Tablonun oluşturulması için her bir değerin ilgili testin ağırlık derecesiyle çarpılması gerekmektedir. Farklı branşlara özgü fiziksel özellikler değişkenlik gösterebilir. Örneğin voleybolda sıçrama en önemli özellik olabilirken futbolda hız ve çeviklik daha önemli olabilir. Bu çalışmada futbola özgü ağırlık değerleri Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3: Futbola özgü testlerin fiziksel ağırlık değerleri

EL KAVRAMA	FLAMİNGO	DİSK	OTUR ERİŞ	MEKİK	DUA	10X5
5,00	15,00	5,00	15,00	15,00	15,00	30,00

Bu değerler ilgili branş antrenörlerinin görüşleri alınarak hazırlanabilir. Esen ve Uslu'nun (2020) çalışmasında benzer bir ağırlık hesaplaması yapılmış ve farklı bir hesaplama yönteminde kullanılmıştır.

A sporcusuna ait 0,39 değerindeki el kavrama testi değeri, ilgili testin Q30 hücresine yazılmış olan 5 değeri ile çarpılarak 3. Tablonun tamamı oluşturulur. Bunun için ilgili formül aşağıda gösterilmiştir:

$$"=Q2*Q\$30"$$

Bu formülde Q2 üçüncü tablonun el kavrama değerinin normalizasyon değerinin bulunduğu hücre (0,39), Q30 ise sabit olan ağırlık değeridir (5). Formülün diğer hücrelere işlenmesi ile birlikte elde edilen üçüncü tablo aşağıdaki gibi şekillenmiştir:

Tablo 4: Normalizasyon sonucu elde edilen değerlerin ağırlık değerleri ile çarpılması neticesinde elde edilen tablo

SPORCU	EL KAVRAMA	FLAMİNGO	DİSK	OTUR ERİŞ	MEKİK	DUA	10X5
A	1,94	0,00	3,71	11,43	7,50	11,76	21,45
B	2,30	12,50	2,89	1,43	9,00	8,11	18,64
C	2,22	3,75	1,12	15,00	15,00	8,31	15,99
Ç	1,90	0,00	2,24	12,14	8,25	7,50	13,12
D	3,02	0,00	0,00	5,00	0,00	0,00	3,85
F	2,98	6,25	1,81	5,00	5,25	8,11	18,73
E	0,00	13,75	2,41	2,14	4,50	6,89	26,70
F	2,14	6,25	2,80	10,71	12,00	11,55	28,33
G	2,50	7,50	3,88	7,14	10,50	7,30	25,16
Ğ	2,14	0,00	2,28	4,29	12,00	1,42	15,09
H	2,34	5,00	2,59	0,00	3,75	10,54	19,58
I	1,90	3,75	3,84	1,43	7,50	7,70	14,63
İ	5,00	7,50	3,79	8,57	12,75	10,34	22,48
J	3,61	0,00	3,75	0,71	14,25	12,97	25,98
K	3,69	6,25	4,18	15,00	9,75	12,97	30,00
L	1,94	0,00	3,06	7,14	10,50	1,82	18,51
M	1,35	15,00	3,88	8,57	11,25	15,00	27,36
N	2,26	8,75	2,28	6,43	12,75	6,69	24,26
O	2,26	15,00	3,84	5,71	7,50	6,08	23,93
Ö	0,20	11,25	2,28	10,71	6,75	5,88	0,00
P	0,60	13,75	3,49	3,57	3,75	2,84	20,96
R	3,49	3,75	5,00	7,14	8,25	8,51	7,73
S	3,73	2,50	4,40	9,29	7,50	10,14	10,19
Ş	2,62	7,50	4,61	12,86	12,00	7,50	20,73
T	1,31	10,00	2,93	5,71	7,50	11,96	9,66
U	2,30	5,00	3,49	11,43	8,25	6,49	17,45
Ü	1,90	0,00	2,97	1,43	4,50	2,43	12,36

Son aşamada her bir sporcu için hesaplamaları yapılan tüm test değerlerinin (Tablo 4) toplanması işlemi yapılacaktır. Puan hesaplamasının AE sütununda yapıldığını varsayarsak A sporcusuna ait tüm test değerlerinin hesaplanması için AE2 hücresine “=TOPLA(X2:AD2)” formüllü yazılarak X2 ve AD2 hücreleri arasındaki 7 testin değerleri toplanır ve sporcunun toplam puanı bulunur. İlgili

formül diğer hücreler için de hesaplanır ve örnek uygulamadaki son tablo sıralaması ile birlikte ortaya çıkar (Tablo 5).

Tablo 5: Üçüncü tablodaki hesaplamalar sonrası her bir sporcuya ait toplam puan hesaplaması

SPORCU	EL KAVRAM A	FLAMİNGO	DİSK	OTUR ERİŞ	MEKİK	DUA	10X5	PUAN
M	1,35	15,00	3,88	8,57	11,25	15,00	27,36	82,41
K	3,69	6,25	4,18	15,00	9,75	12,97	30,00	81,84
F	2,14	6,25	2,80	10,71	12,00	11,55	28,33	73,80
İ	5,00	7,50	3,79	8,57	12,75	10,34	22,48	70,44
Ş	2,62	7,50	4,61	12,86	12,00	7,50	20,73	67,82
O	2,26	15,00	3,84	5,71	7,50	6,08	23,93	64,32
G	2,50	7,50	3,88	7,14	10,50	7,30	25,16	63,98
N	2,26	8,75	2,28	6,43	12,75	6,69	24,26	63,43
C	2,22	3,75	1,12	15,00	15,00	8,31	15,99	61,39
J	3,61	0,00	3,75	0,71	14,25	12,97	25,98	61,28
A	1,94	0,00	3,71	11,43	7,50	11,76	21,45	57,79
E	0,00	13,75	2,41	2,14	4,50	6,89	26,70	56,39
B	2,30	12,50	2,89	1,43	9,00	8,11	18,64	54,87
U	2,30	5,00	3,49	11,43	8,25	6,49	17,45	54,41
T	1,31	10,00	2,93	5,71	7,50	11,96	9,66	49,08
P	0,60	13,75	3,49	3,57	3,75	2,84	20,96	48,96
F	2,98	6,25	1,81	5,00	5,25	8,11	18,73	48,12
S	3,73	2,50	4,40	9,29	7,50	10,14	10,19	47,74
Ç	1,90	0,00	2,24	12,14	8,25	7,50	13,12	45,16
R	3,49	3,75	5,00	7,14	8,25	8,51	7,73	43,88
H	2,34	5,00	2,59	0,00	3,75	10,54	19,58	43,80
L	1,94	0,00	3,06	7,14	10,50	1,82	18,51	42,98
I	1,90	3,75	3,84	1,43	7,50	7,70	14,63	40,75
Ğ	2,14	0,00	2,28	4,29	12,00	1,42	15,09	37,23
Ö	0,20	11,25	2,28	10,71	6,75	5,88	0,00	37,08
Ü	1,90	0,00	2,97	1,43	4,50	2,43	12,36	25,60
D	3,02	0,00	0,00	5,00	0,00	0,00	3,85	11,86

Yapılan testler sonucu elde edilen değerler normalizasyon işlemi sonrası tek bir değerde toplanmış ve her sporcu için testlerin toplamı hesaplanmıştır. Daha önce de belirtildiği üzere bu yöntem yalnızca sporcuların futbola özgü fiziksel özelliklerini ortaya çıkarmak ve bir fikir verebilmesi için uygulanabilecek bir yöntemdir. Aynı testlerin uygulanması ile farklı branşa özgü ağırlıkların belirlenmesi neticesinde ise sporcuların branş yönlendirmeleri de bu yolla yapılabilir.

Kaynaklar

- Anshel, M.H. & Lidor, R. (2012). Talent Detection Programs in Sport: The Questionable Use of Psychological Measures. *Journal of Sport Behavior*, 35(3).
- Astrand, P.O. (1977). *Health and Fitness*. New York. Barron's Woodburry.
- Brown, J. (2001). *Sports Talent*. Human Kinetics.
- Demiral, Ş., Erdemir, İ. & Kızılyaprak, H. (2006). Bayan Judocularında Yetenek Seçimi, 9. Uluslararası Spor Bilimleri Kongre Kitabı, S. 176-178.
- Demiral, Ş. (2007). *Bayan Judoculada Yetenek seçimi* (Doctoral Dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Durand-Bush, N. & Salmela, J. H. (2001). The development of talent in sport. *Handbook of sport psychology*, 2, 269-289.
- Erikoğlu, Ö., Güzel, N., Pense, M. & Örer, G.E. (2015). Comparison of physical fitness parameters with EUROFIT test battery of male adolescent soccer players and sedentary counterparts. *International Journal of Sport Culture and Science*, 3(3), 43-52.
- Esen, S. & Uslu, T. (2020). Futbolda Yetenek Seçiminin Analitik Hiyerarşi Süreci ve TOPSIS Yöntemi Aracılığıyla Değerlendirilmesi. *Türkiye Spor Bilimleri Dergisi*, 4(2), 111-123.
- Fjortoft, I., (2000). Motor fitness in pre- primary school children: The Eurofit motor fitness test explored on 5 to 7 years old children. *Pediatric. Exer. Sci.*, 12: 424-436.
- Gagné, F. (2011). Academic talent development and the equity issue in gifted education. *Talent Development & Excellence*, 3(1), 3-22.
- Gronmo, S.J. & Augestad, L.B., (2000). Physical activity self-concept and global self-worth of blind youths in Norway and France. *J. Visual Impair. Blind.* 94: 522-527.
- Güllich, A., Emrich, E. & Schwank, B. (2006). Evaluation of the support of young athletes in the elite sport system. *Eur J Sport Sci EJSS*, 3(2):85–108.
- Gürses, Ç. & Olgun, P. (1991). *Sporda Başarıyı Etkileyen Faktörler*, Sportif Yetenek Araştırma Metodu, Tsv, S. 5-16, Ankara.
- Howe, M.J., Davidson, J.W. & Sloboda, J.A. (1998). Innate talents: Reality or myth?. *Behavioral and brain sciences*, 21(3), 399-407.
- Houwen, S. (2006). Test- retest reliability of eurofit physical fitness items for children with visual impairments. *Pediatric Exercise Science, Human Kinetics*, 18: 300-313.
- Johnston, K., Wattie, N., Schorer, J. & Baker, J. (2018). Talent identification in sport: a systematic review. *Sports medicine*, 48, 97-109.

- Larkin, P. & O'Connor, D. (2017). Talent identification and recruitment in youth soccer: Recruiter's perceptions of the key attributes for player recruitment. *PLOS one*, 12(4), e0175716.
- Lieberman, L.I. & McHugh, E., (2001). Health- related fitness of children who are visually impaired. *J. Visual Impair. Blind.*, 95: 272-287.
- Riddoch, C. & Boreham, B. (2000). Physical activity, physical fitness and childrens health: Current concepts. In: *Paediatric Exercise Science and Medicine*. Armstrong N. and Van Mechelen W, editors. Oxford, UK: Oxford University Pres., 243–252.
- Topensports.com/testing/eurofit.htm, Erişim Tarihi: 21.07.2023.
- Tutkun, E. (2002). Samsun İli İlk Öğretim Çağı Çocuklarının Yetenek Seçim Yönteminin Geliştirilmesi, Doktora Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Vaeyens, R., Güllich, A., Warr, C.R. & Philippaerts, R. (2009). Talent identification and promotion programmes of Olympic athletes. *Journal of sports sciences*, 27(13), 1367-1380.
- Van Rossum, J. H. A. & Gagné, F. (2006). Talent development in sports. *The handbook of secondary gifted education*, 281-316.
- Ziyagil, M.A. (1996). EUROFIT test batteryası ile 10-12 yaşları arasındaki erkek ilkokul öğrencilerinin fiziksel uygunluk ve antropometrik özelliklerinin yaş gruplarına ve spor yapma alışkanlıklarına göre değerlendirmesi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4: 25-27.

FUTBOL KULÜPLERİNİN MARKA İLETİŞİMİ VE MARKALAŞMA STRATEJİLERİ İÇERİSİNDE GÜNCEL BİR YAKLAŞIM OLARAK DEBRANDING

Tolga Berkay KESEN¹⁹

Özet

Debranding, markaların “marka ismi” hariç diğer tüm kimlik unsurlarından herhangi biri ya da tümü ile iletişim kurabilme becerisidir. Bu iletişim becerisi, markalar tarafından pazarlama veya markalaşma faaliyetlerinde kullanılan bir strateji olarak kullanılmaktadır. Kitabın bu bölümü, oldukça özel bir strateji olan debranding hakkında duyurum yapmak ve farkındalık sağlamak amacını taşımaktadır. Markaların örnek debranding uygulamaları ve konuyla alakalı sınırlı sayıdaki basılı ve elektronik materyaller, literatür taraması ve gözlem yöntemi ile incelenmiştir. Elde edilen bilgiler sentezlenerek debranding kavramının genel hatları ortaya çıkartılmıştır. Çıkarımlarımız; markaların debranding stratejisi uygulama potansiyellerinin, markanın gücü ve iletişim tasarımı kalitesi ile doğru orantılı olduğu yönündedir. Marka gücü ve iletişim tasarımı kalitesi arttıkça debranding stratejisi uygulayabilme potansiyeli artmaktadır. Bu sayede, stratejiyi uygulayabilmek bir üstünlük göstergesi olmaktadır. Uygun koşullar sağlandığı taktirde, rakiplerinden farklılaşarak avantaj yakalaması için markalara debranding stratejisi önerilmektedir. Bu bölümde futbolda pazarlama bağlamında debranding stratejisi açıklanmaktadır.

1. Giriş

İletişim, en az bir gönderici ve bir alıcının aralarında çift yönlü faydalanma temeline dayanan ileti/mesaj aktarma sürecidir (Yaban, 2012). Sosyal varlıkların temel ögesi konumunda bulunan iletişim, bilgi üretmek üzerine kuruludur. Bir göndericinin aktarmış olduğu mesaj, bir alıcı tarafından anlamlandırıldığı taktirde iletişim kurulmuş ve bilgi üretimi gerçekleşmiş olur (Tuna vd., 2012). İletişim türleri/modelleri ile ilgili çeşitli sınıflandırmalar mevcut olmakla birlikte; yazılı, sözlü ve görsel iletişim olarak üç önemli modelden bahsetmek mümkündür (Yavuz, 2020). Kitabın bu bölümünün odak noktası olan “debranding” kapsamında açıklanması gereken iletişim türü ise görsel iletişimdir. Görsel iletişim; işaret, sembol vb. unsurlar ile somut ve soyut içerikli bilgilerin aktarılmasını ifade etmektedir (Künüçen ve Olguntürk, 2014). Görsel iletişim sayesinde bilgilerin hafızamızda daha uzun süreli depolanması (Sekman, 2017;

¹⁹ Öğretim Elemanı, İstanbul Aydın Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Rekreasyon Bölümü, tolgaberkeykesen@aydin.edu.tr

Simonson ve Bern, 2000), bilgilerin hem estetik hem de derleme olarak (enformasyon) sunulabilmesi (Denli, 2016) görsel iletişimin ayırt edici özellikleri arasında yer almaktadır. Görsel iletişime dayalı işaret ve semboller, farklı dil ailelerine mensup toplumları ortak bir noktada buluşturan evrensel dil niteliğindedir. Bu sebeple iletişim kurmanın en kolay ve en işlevsel hali görsel iletişim temeline dayandığı söylenebilmektedir (Becer, 2015).

İletişim, sosyal varlıkların temel gereksinimleri olduğu kadar ticari bir değer taşıyan ve amaçları doğrultusunda paydaşlarıyla iletişim kurma zorunluluğu bulunan markalar için de bir o kadar önemli kavramdır. Marka kavramı, ürünlerin kaynağını (üreticisini) işaret eden ve bu kaynağı rakiplerinden ayırt etmeye yarayan kimlik unsurlarıdır (Aaker, 1991). Markaların meydana gelmesini sağlayan kimlik unsurları; marka ismi, logo, renk, tipografi, ambalaj/paketleme, slogan, jingle (tanıtıcı müzik), maskot/karakter, ses-koku-tat-hareket olarak sıralanabilmektedir (Perry ve Wisnom, 2003). Markalar hedef kitlesine üretici hakkında bilgi vermektedir (Can, 2007). Bu yüzden marka, varlık sebebine ve hedef kitlesinin algılama biçimine uygun yaratılmalıdır (Tosun, 2017). Markaların bilgi vermek istedikleri hedef kitleler; tüketiciler, rakipler, ortaklar, araçlar, personel, devlet, toplum ve çevre olarak sınıflandırılabilir (Spence vd., 2001).

Günümüz sert rekabet koşullarında ve geniş paydaş yelpazesi içerisindeki tüm unsurlar göz önünde bulundurulduğunda, markalar için iletişim stratejik bir yönetim unsuru haline gelmiştir (Elmasoğlu, 2016). Marka iletişim stratejileri hedef kitlede; tanınmak, hatırlanmak, ayırt edilmek, vaatlerde bulunmak, somut ve soyut değerleri yansıtmak, ikna etmek gibi çeşitli amaçlarla kullanılabilir (Vural, 2007; Elden, 2009). Markaların yönetim süreçlerinin tüm safhalarında yer alması gereken marka iletişimi (Tosun, 2014), etkili ve sürekli aktif olan pazarlama iletişimi çalışmalarının başarısıyla doğru orantılıdır (Vural, 2007).

Marka iletişimi ve buna dair strateji örnekleri, endüstri kolları içerisinde ekonomik hacmi ile önemli bir yere sahip olan Spor endüstrisi ve bu endüstri içerisindeki spor markalarında da görülebilmektedir. Spor endüstrisi, doğrudan spor ile alakalı veya dolaylı olarak spora hizmet eden ürünlerinin (mal ve hizmetlerin) üretildiği ve ilgili ürünlerin spor tüketicisiyle bir araya geldiği pazarın adıdır (Argan ve Katırcı, 2008). Spor endüstrisinin üreticileri; spor olayı kural koyucuları (etkinlikler, ligler vb.), spor kulüpleri, medya, sponsorlar, araç-gereç ve malzeme/ekipman üreticileri, araçlar olarak sınıflandırılmaktadır (Shank ve Lyberger, 2014). Spor endüstrisinin günümüz büyüklüğüne ulaşmasındaki en büyük etkenlerden bir tanesi futbolun küresel etkisidir. Futbol, Dünya üzerindeki taraftar kitlesi ve lisanslı sporcu sayıları ile spor endüstrisinin

lokomotifi konumundadır. Futbolun küreselleşmesi, futbolun beden ve ruh sağlığı aracı olmasının yanı sıra büyük bir ekonomi yaratması ve ticarileşmesini beraberinde getirmiştir. Futbol ticari bir bakış açısı ile irdelendiğinde; transfer, bilet, lisanslı ürün satışı, stadyum, sponsorluk, yayın hakları, bahis gibi birçok gelir kaynağına sahip olan futbol kulüpleri (Soygüden, 2016) en önemli spor markaları arasında yer almaktadır. Ticari kaygısı olan tüm markalar gibi büyük bir endüstride büyük bir kitleye hitap eden futbol kulüpleri açısından da markalaşma olmazsa olmazdır. Futbol kulüplerinde markalaşma çift yönlü işleyen başarı-ekonomi ilişkisine dayanmaktadır. Bu sayede futbol kulüpleri güçlü bir marka imajına kavuşabilmektedir. Kitabın bu bölümünde, güçlü markaların markalaşma ve/veya pazarlama faaliyetlerinde güncel bir strateji olarak uygulanabilen “debranding” kavramı ele alınacaktır.

2. Debranding

Markaların iletişim kurma gereksiniminin olduğu tüm unsurlar (tüketiciler, rakipler, tedarikçiler, personel çevre vb.) ile marka kimlik unsurları içerisinde “marka ismi” hariç diğer tüm kimlik unsurlarından herhangi biri ya da tümü ile iletişim kurabilme becerisine debranding denilmektedir (Kesen, 2023). Debranding, İngilizce’de markalaşmama anlamına (de: olumsuzluk eki, branding: markalaşma) gelmesine rağmen günümüz uygulamalarında İngilizce anlamının aksine markalaşmanın en üst seviyesi olarak nitelendirilen (http-1) bir kavramdır. Bu sebeple debranding, dilimizde “isimsiz tanınma” ya da “isimsiz markalaşma” olarak yorumlanabilmektedir (Kesen, 2023).

Debranding; markaların ürünlerini tasarım aşamasından fiyatlandırma politikalarına, tüketiciyle buluşturulma noktalarından pazarlama iletişim süreçlerine kadar uzanan yani pazarlama kavramının 4P (product:ürün, price:fiyat, place:dağıtım, promotion:tutundurma/pazarlama iletişimi) olarak adlandırılan tüm sürecini kapsayabilen stratejik bir hamledir. Bu strateji neticesinde ürünlerin kendisinde ve ambalajında, ürün dağıtım/satış noktalarında (tabela, personel kıyafeti, web sayfası, sosyal medya platformları vb), pazarlama iletişimi çalışmalarında (reklam, halkla ilişkiler, kişisel satış, satış tutundurma) marka ismi kullanılmamaktadır (Kesen, 2023).

Markalar için marka ismi en önemli kimlik unsurları arasında yer almaktadır. Bu sebeple marka isminden feragat etmek normal şartlarda markalar için oldukça riskli bir durum teşkil etmektedir. Fakat debranding stratejisinde olduğu gibi eğer bir marka isimsiz de var olabileceğini kanıtlıyorsa işte o zaman bu durum gövde gösterisine dönüşebilmektedir. Bir markanın marka ismi olmadan iletişim kurabilme becerisinin gelişmesi iki koşula bağlıdır. Bu koşullar, iletişim

tasarımının amaçlara uygunluk ilkesi içerisinde hazırlanmış olması ve güçlü marka konumunda olması koşullarıdır.

İletişim Tasarımının Amaçlara Uygunluk İlkesi İçerisinde Hazırlanmış Olması: Markanın kimlik unsurları ve paydaşlarına mesaj verme özelliği taşıyan markaya ait diğer tüm unsurların (fiziksel yapıların tasarımı, dekorasyonu, web sitesi, sosyal medya platformları, personel kıyafeti vb.) tutarlı ve birbirleriyle bağlantı içerisinde olması gerekmektedir. Marka kimlik unsurları tasarlanırken aşağıda yer alan özellikleri taşıması gerekmektedir (Keller ve Swaminathan, 2019).

- **Anlamlılık:** Ürünün işlevi markanın nitelikleri hakkında bilgi verebilmesi
- **Beğenilirlik:** Estetik açıdan ilgi çekici olması
- **Aktarılabilirlik:** Yeni pazarlarda veya yeni ürün kategorisinde yer alınması gerektiğinde yeni koşullar içerisinde işlevsel olması
- **Uyarlanabilirlik:** Beklentiler karşısında güncel kalabilmesi
- **Korunabilirlik:** Yasal çerçeve ile korunabilir olması
- **Tanınabilirlik ve Hatırlanabilirlik:** Tanıma ve hatırlama algılama süreci ile alakalı kavramlardır. Bu sebeple kimlik unsurlarının öncelikle algılama sürecini kolaylaştıracak şekilde tasarlanması gerekmektedir. Algılama sürecinin sonunda hedef kitle tarafından maruz kalınan unsura ait bir fikir ve tanıma meydana gelmektedir. Tanınmayan bir şeyi hatırlamak mümkün değildir. Hatırlanamayan bir şey daha önce hiç tanınmamış demektir. Çünkü, hatırlama için daha önce tanınmış unsurun bellekten geri çağrılması gerekmektedir.

Bahsedilen özellikler arasında debranding stratejisi için üzerinde durulması gereken en önemli özellik tanınabilirlik ve hatırlanabilirliktir. Günümüzde debranding stratejisi uygulayan markaların genellikle marka kimlik unsurları arasından en fazla logo unsurunu tercih ettiği görülmektedir. Logolarda marka ismi yer alıyorsa bu bir debranding sayılmamaktadır. Bu sebeple, debranding uygulanacaksa marka ismi logodan çıkartılmalıdır.

Şekil 1: Nike Debranding Örneği (http-2)



Logolar görsel sembollerdir. Görsel sembollerde tanınabilirlik ve hatırlanabilirlik özelliğine yanıt arayan bazı araştırmalar (örn. Van Grinsven ve Das, 2014; Wenzel, 2018; Kesen ve Argan, 2023), Henderson ve Cote (1998) tarafından oluşturulan yönergeleri takip etmektedir. Araştırmacı tarafından doğallık, uyumluluk ve ayrıntınlık kriterleri, tanınırlık ve hatırlanabilirlik özelliğini arttıran kriterler olarak önerilmektedir. Ayrıca Özbakır-Umut (2019) tarafından yapılan “Türk Markalarının Debranding Stratejisine Uyumu” adlı çalışmada, Henderson ve Cote (1998), Van Grinsven ve Das (2014) ve Wenzel (2018)’in çalışmalarının bir sentezi olarak “debranding stratejisine katkıda bulunan logo tasarım özellikleri” adı altında aşağıdaki kriterler yer almaktadır.

Doğallık: tasarım unsuru olan logoların doğa ile ilişkisinin tespitidir.

- **temsili gerçeklik/soyutluk:** logodaki unsurların doğada karşılaştığımız somut unsurlar ya da hayal ürünü soyut unsur barındırması
- **organik olma/inorganik olma:** logodaki unsurların doğada karşılaştığımız mükemmeliyetçi olmayan eğrilerden oluşması ya da yapay olarak mükemmeliyetçi tasarıma sahip olması

Uyumluluk: logo içerisindeki unsurların kendi içerisinde ahenk oluşturmasının incelenmesidir.

- **dengeli/dengesiz:** tasarımda denge merkezinin olması ya da olmaması
- **simetrik/asimetrik:** tasarımın yatay, dikey ya da hem yatay hem dikey incelendiğinde simetrisinin olması ya da olmaması

Ayrıntınlık: logo içerisindeki unsurların tasarım dokunuşu ve detayları açısından incelenmesidir.

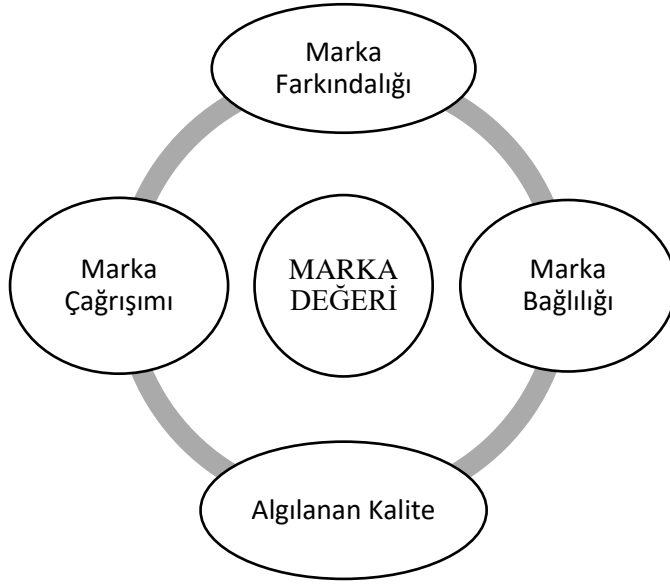
- **karmaşık/basitlik:** tasarımdaki unsurların düzensiz heterojen görüntüye veya düzenli homojen yapıya sahip olması

- **hareketli/hareketsiz:** tasarımda akış (hareket) algısının olması ya da olmaması
- **derinlik/düzlemsel:** tasarımda boyut algısının olması ya da olmaması

Yukarıda yer alan 3 ana kritere bağlı 14 alt kriter, logoların debranding stratejisine olan potansiyellerinin analizi için önemli kriterlerdir. Bu kriterler arasında bulunan; temsili gerçeklik, organik olma, dengeli, simetrik, basitlik, hareketli ve derinlik alt kriterleri logonun debranding stratejisi potansiyelini olumlu anlamda desteklemektedir.

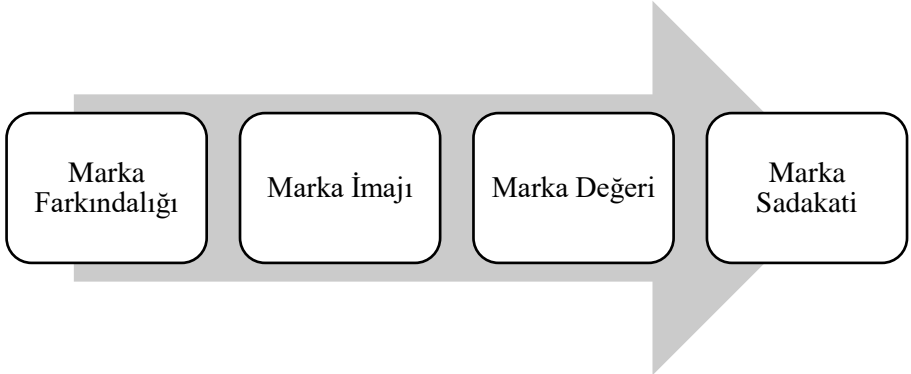
Güçlü marka olması: Markaların güçlü marka olarak nitelendirilmesi marka değeri ile ilişkilendirilebilmektedir. Marka değeri, tüketicilerin zihnindeki markaya ilişkin düşünceler ve bu düşüncelerin markanın maddi varlıklarında değişim yaratacak şekilde karşılık bulması olarak ifade edilebilmektedir (Keller, 1993). Tüketici zihnindeki markaya dair olumlu düşünceler markaya yönelik ürünlerin satın alınmasını ve bu sayede markanın maddi varlıklarının artmasını sağlamaktadır. Bu sayede markalar kendi pazarında diğer markalara göre bir adım öne çıkabilmektedir. Marka değeri; marka farkındalığı (markanın tanınır ve hatırlanabilir olması), marka çağrışımı (markayla alakalı hafızada yer edinen her şey), marka bağlılığı (tüketicilerin fiyat duyarlılığının körelmesi ve diğer tüketicilere tavsiyede bulunması), algılanan kalite (tüketicinin markayı sübjektif olarak değerlendirmesi) bileşenlerinden oluşmaktadır (Aaker, 1991).

Şekil 2: Marka Değeri Bileşenleri (Aaker, 1991)



Markalaşma çabası sürekli aktif olan bir stratejik yönetim sürecidir. Markalaşma, farklılaştırma temelli rekabet stratejilerinin bir sonucudur. Kalite, işlevsellik, teknoloji, tasarım, satış sonrası hizmetler vb. özellikler, tüketici açısından markayı diğerlerinden ayırabilecek ve biricik yapabilecek özellikler arasında yer almaktadır. Bu sayede tüketici memnuniyeti sağlanabilir ve sürdürülebilirse, uzun vadede markaların güçlü markalar olarak adlandırılması mümkün olacaktır. Müşteri sadakatinin sürekli korunduğu marka-tüketici ilişkilerinde, markalar kendi pazarında güçlü marka olarak faaliyet gösterebilirler.

Şekil 3: Markalaşma Süreci (Shank ve Lyberger, 2014)



Bir önceki kısımda bahsedildiği üzere, markaların isimsiz şekilde iletişim kurabilme becerileri, iletişim tasarımı ve markanın gücü ile ilişkilidir. Güney Kore’de düzenlenen 2018 Kış Olimpiyatları, bu koşullarının önemini kanıtlar nitelikte bir olaya tanıklık etmiştir. Kış Olimpiyatlarının açılış töreninde ev sahibi ülke tarafından Güney Kore bayrağı oluşturma amacıyla bir koreografi sergilenmek istenmiştir.

Şekil 4: Güney Kore Bayrağı (<http-3>)



Şekil 5: 2018 Kış Olimpiyatları Açılış Koreografisi (<http-4>)



Fakat oluşturulan bu bayrak koreografisi, açılış törenini olay yerinde ve ekran başında izleyen hatırı sayılır kitle tarafından Pepsi markasının logosu olarak algılanmış ve bu durum sosyal medyada gündeme gelmiştir. (Özoğul, 2018).

Şekil 6: Pepsi Güncel Logo (http-5)



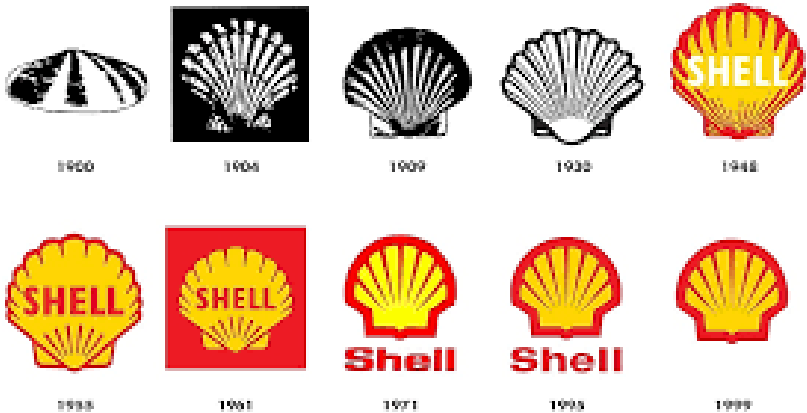
Yaşanan bu durum, Pepsi markasının yadsınamaz bir marka gücüne sahip olduğunu ve görsel iletişim tasarımının tanınırlık ve hatırlanabilirlik özelliklerine sahip olduğunu göstermektedir. Bu sayede markanın herhangi bir teşebbüsü olmadan bile akla gelen (çağrışım yapan) ilk şey olma özelliği taşıdığını göstermiştir. Ayrıca bu örnek sayesinde, Pepsi markasının logosunda marka ismi yer alması sebebiyle debranding stratejisi kapsamında olmamasına rağmen debranding stratejisi için potansiyelinin olduğu da görülmektedir.

3. Debranding Uygulama Şekilleri

Debranding stratejisi markalar tarafından iki şekilde kullanılabilir. Debranding stratejisi markalar tarafından iki şekilde kullanılabilir.

Markalaşma stratejisi olarak: Süresiz ya da uzun dönemli olarak marka ismi kullanmadan marka farkındalığını ve farklılaştırmayı hedefleyen stratejilerinin uygulanması olarak karşımıza çıkabilmektedir.

Şekil 7: Shell İsimsiz Markalaşma Örneği (http-6)



Uluslararası enerji şirketi olan Shell, 1999 yılından itibaren kurumsal kimlik ögesi olan logosundan marka ismini çıkartmıştır. Başlangıçta deniz kabuğu ve marka isminin yer aldığı logosu zaman içerisinde marka isminden kurtularak modernize edilmiş, deniz kabuğu sembolü ve marka renkleri ile hedef kitlesi tarafından tanınabilecek seviyede markalaşma örneği göstermiştir. Kurumsal kimliğini günümüzde de aynı şekilde sürdürmeye devam eden Shell, markalaşma stratejisi olarak kullanılan debranding için iyi bir örnektir.

Pazarlama stratejisi olarak: Kısa süreliğine çeşitli pazarlama iletişimi çalışmaları ile marka ismi kullanılmadan diğer marka kimliği unsurlarının hedef kitledeki farkındalık düzeylerini ölçmeye veya arttırmaya yönelik uygulanan stratejiler olarak karşımıza çıkabilmektedir.

Şekil 8: Doritos İsimsiz Pazarlama Kampanyası (<http-7>)



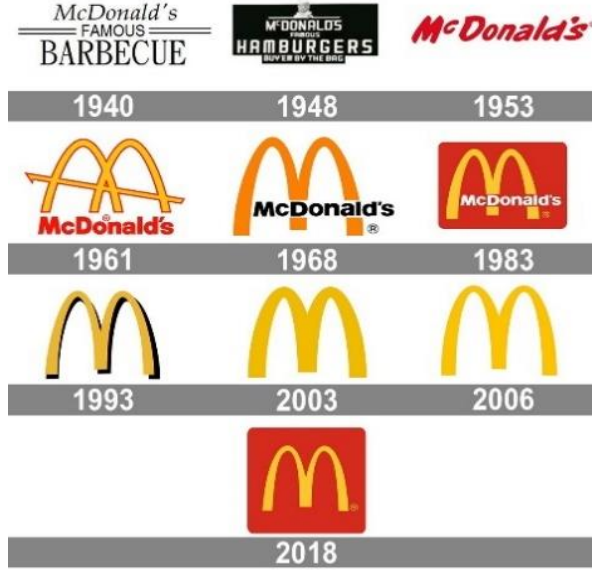
Mısır cipsi markası olan Doritos, 2020 yılında “logo yok” kampanyası ile ürün ambalajlarında logo ve marka ismi kullanmamıştır. Ürünlerinin, ikonik üçgen cips şekli ve ambalaj renkleriyle de tanınmasını hedefleyen marka, bu stratejiyi aynı zamanda “another level” (bir başka seviye) olarak adlandırmıştır. Bu şekilde, sektöründe bir başka seviyede olduğunu iddia ederek debranding stratejisi uygulamıştır. Marka, günümüzde logo ve marka ismini tekrar kullanmaya başlamıştır. Bu sebeple Doritos iletişim çalışması, kısa süreli olarak bahsedebilecek bir pazarlama stratejisidir.

4. Debranding Özellikleri

Debranding stratejisi, uygulanış biçimleri ve yarattığı etkiler bakımından bazı özelliklere sahiptir. İlgili özellikler çeşitli markaların uygulamaları ile örneklendirilerek aşağıda açıklanmaktadır.

Marka farkındalığı (tanınabilirlik ve hatırlanabilirlik) yüksek markalar tarafından uygulanabilir.

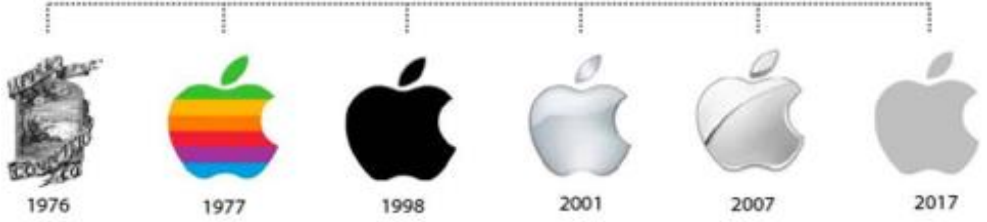
Şekil 9: McDonald's Örneği (http-8)



1940 yılında kurulan ve günümüzde 119'dan fazla ülkede 34.000'den fazla restoranla hizmet veren McDonald's (http-9), fastfood sektörü içerisinde marka farkındalığına sahip önemli markalardan bir tanesidir. McDonald's markasının logo değişim sürecinden görüldüğü üzere, 1983 yılından itibaren logosunda marka ismi kullanmayarak hizmet vermeye devam etmektedir.

Marka değeri yüksek (güçlü marka) markalar tarafından uygulanabilir.

Şekil 10: Apple Örneği (http-10)



Uzun süredir en önemli teknoloji şirketleri arasındaki pozisyonunu korumayı başaran Apple, 2022 yılında hazırlanan en değerli 500 marka listesinde 1. sırada yer almaktadır (http-11). Apple'ın logo değişim sürecinde görüldüğü üzere, zaman içerisinde logosunda sadeliği ve marka ismi kullanmamayı benimsemiştir.

Dönemsel/kısa süreli ya da süresiz/uzun süreli uygulanabilir.

Şekil 11: Tadelle Örneği (http-12)



Türkiye'nin ikonik çikolata markalarından bir tanesi olan Tadelle, dönemsel olarak uyguladıkları "hayatın tadı elinde kampanyası" ile konuşan ürün ambalajları tasarlamışlardır. Bu tasarım, ürünlerin marka ismi kullanılmadan tüketiciyle buluşmasını sağlamıştır.

Markaların bir ürün grubunda ya da tüm ürün gruplarında uygulanabilir.

Şekil 12: Nike Örneği (<http-13>)



Nike, 1995 yılından itibaren logosunda marka ismi kullanmamaktadır. Bazı ürün gruplarında marka ismi yer almazken, bazı ürün gruplarında ise logo ve marka isminin bir arada kullanıldığı görülmektedir.

Marka ismi hariç diğer tüm kimlik unsurları debranding için kullanılabilir.

Şekil 13: McDonald's Örneği (<http-14>)



McDonald's 2020 yılında uygulamaya koyduğu açık hava reklam kampanyasında markanın renkleri ve tipografisinin yer aldığı billboardlar ile tanınırlık sağlamaya çalışmıştır. Görselde yer alan kampanya debranding örneği olarak ele alınabilmektedir.

Ürün kişiselleştirmeye uygulamalarına zemin hazırlayarak marka-tüketici bağı geliştirme etkisi vardır.

Şekil 14: Coca-Cola Örneği (http-15)



Coca-Cola dünyanın en büyük içecek markalarından bir tanesidir. 2011 yılında Avustralya'da "share coke" adlı pazarlama kampanyası başlatmıştır. Bu kampanya, ürün ambalajları üzerinden marka isminin kaldırılarak kişi isimlerine yer verilmesini kapsamaktadır. Daha sonra çok uluslu bir pazarlama kampanyasına dönüşen ve tüm dünyada uygulanan "share coke" kampanyası tüketiciler tarafından büyük ilgi görmüştür.

Minimalizm etkisi sağlar.

Şekil 15: Minimalizm Örneği (http-16)



Lüks ürün kategorisi üreticisi olan Gucci markası, bir dönem gösterişçi tüketim çılgınlığına mesafeli olan tüketicileri için logosuz çantalar üretmiştir. Bu uygulama sonrasında logosuz çantalar logolu çantalara göre daha fazla talep görmüştür (http-17). Gösterişçi tüketim karşıtı olan tüketiciler tarafından minimalizm etkisi taşıyan ürünler tercih önceliği olabilmektedir.

Her markanın uygulayamayacağı bir strateji olduğu için, uygulayabilen markalar tarafından üstünlük ve özgünlük sağlar.

Şekil 16: Starbucks Örneği (http-18)



Kahve dükkanları zincirleri arasında popüler bir marka olan Starbucks, 1992 yılından itibaren logosunda marka ismine yer vermemektedir. Starbucks markasının 2022 yılına ait en değerli markalar listesinde (http-28) 29. sırada yer aldığı görülmektedir. Listede rakiplerinin çok önünde yer alan Starbucks, bulunduğu konum ve uygulayabildiği strateji itibariyle rakiplerine göre üstünlük sağladığını göstermektedir.

5. Debranding ile Karıştırılmaması Gereken Kavramlar

Rebranding: Debranding ile sözcük yapısı olarak benzerlik gösteren fakat anlam olarak ayrışan rebranding (re: yeniden, branding: markalaşma) yeniden markalama olarak tanımlanmaktadır. Rebranding, markanın çeşitli sebeplerden dolayı yeniden konumlandırma ve yeni bir kimlik geliştirmek için marka ismi, slogan, logo, renk vb. kimlik unsurlularının değiştirilmesi (yeniden tasarlanması) ile gerçekleştirilen stratejidir (Muzellec ve Lambkin, 2006).

Şekil 17: Instagram Rebranding Örneği (http-19)



Debadging: Debranding ile sözcük yapısı olarak benzerlik gösteren fakat anlam olarak ayrışan bir diğer kavram ise debadging (de: olumsuzluk eki, badging: işaretleme/markalama)'dir. Çeşitli sebeplerden dolayı otomobillerin üzerinde bulunan markaya ait isim ve logoların kullanıcılar tarafından arındırılması olarak ifade edilmektedir (http-20).

Şekil 18: Debadging Örneği (http-20)

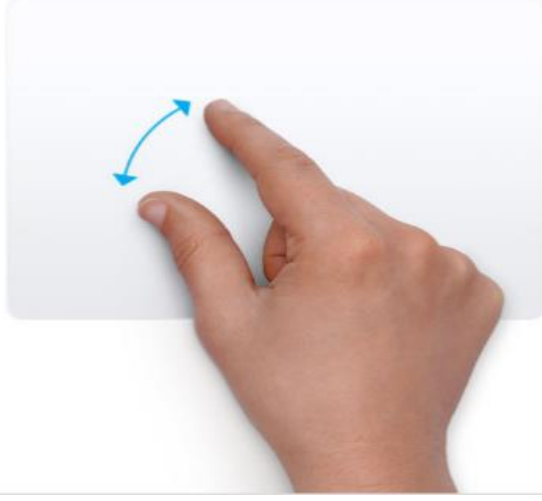


6. Gelecekteki Debranding Yaklaşımları

Günümüz debranding stratejisi uygulamalarının kısıtlı sayıda yöntem ile gerçekleştiği görülmektedir. Bunlar; markaların logolarında marka ismi yer alıyorsa logodan marka ismini çıkartılması ve bunun duyurumunun yapılması, marka ismi yer almıyor ise mevcut logo üzerinden pazarlama iletişimi yapılması veya marka kimlik unsurları arasında yer alan renk unsurunun pazarlama iletişim çalışmalarında kullanılması gibi örneklendirilebilir. Fakat markaların kendilerine has ve baskın olan diğer kimlik unsurları ile bu stratejiyi uygulayabilme potansiyelleri mevcuttur. Örneğin; Apple marka akıllı telefonlar ile hayatımıza giren iki parmak ekran büyültme-küçültme hareketi, Tesla markasının otomobillerinde kullandığı kapı açılma tasarımı, Magnum markasının reklamlarından aşına olduğumuz dondurma çikolata kaplamasının ısırdığında ortaya çıkan ses, 1990'lı yıllarda Nokia marka telefonların ikonik zil sesi, Ferrari markasının otomobillerinde kullandığı özel kırmızı renk, bazı sosyal medya platformlarında sayfa yenileme veya video bitiminde çıkan ses Twitter, TikTok, Coca-Cola ve Pepsi markalarının kendilerine has tat ve aromalara sahip olması ve tüketicileri tarafından kolaylıkla ayırt edilebilmeleri, Coca-Cola markasının

ikonik cam şişesinin şekli, Kawasaki ve Yamaha gibi motorların egzoz ve motor seslerinin diğere marka motorlardan ayrıştırılabilmesi örnekleri verilebilmektedir.

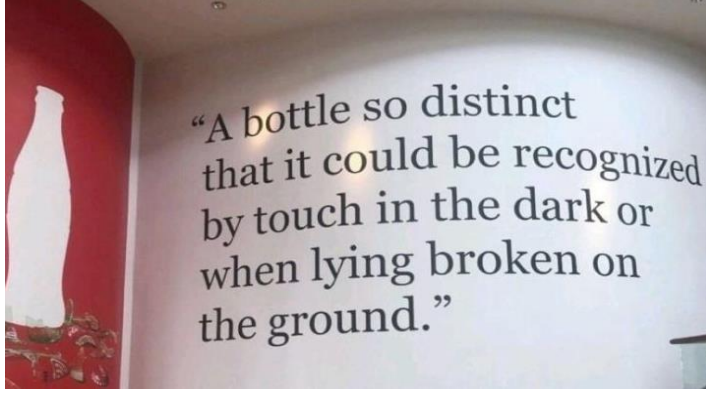
Şekil 19: Apple Örneği (<http-21>)



Şekil 20: Tesla Örneği (<http-22>)



Şekil 21: Coca-Cola Örneği (<http-23>)



Yukarıda bahsedilen örnekler ve daha niceleri, markaların birkaç kimlik unsuru haricinde renkler, sesler, tatlar, dokular ve hareketler gibi markayı biricik kılan unsurlarının da debranding stratejisine zemin hazırlayabileceğini göstermektedir. Özellikle spor endüstrisi içerisinde üretici konumundaki futbol kulüplerinin; renkleri, marşları ve sloganlarının debranding stratejisi için önemli bir potansiyeli olduğu düşünülmektedir. Türkiye Süper Lig’inde yer alan futbol kulüplerinin marşları ve sloganları aracılığıyla debranding stratejisi potansiyellerinin ölçüldüğü çalışmada (Kesen ve Argan, 2023), futbol kulüplerinin marş ve sloganlarının sporseverler tarafından farkındalık düzeylerinin yüksek olduğu ve bu sayede debranding stratejisine olanak sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Kesen ve Argan (2021) tarafından yapılan “Futbol Kulüplerinin Markalaşma Süreçlerinin Debranding Potansiyeli ile Ölçümlenmesi” adlı bir diğer çalışmada, futbol kulüplerinin kimlik renklerinin hatırlanabilirlik üzerinde önemli etkilerinin olduğu görülmektedir.

7. Futbol Kulüplerinde Debranding Örnekleri

Juventus FC

1897 yılında İtalya’nın Torino şehrinde kurulan Juventus futbol kulübü, İtalya futbol liglerinin en üst seviyesi olan Serie A liginde en çok şampiyonluk yaşayan futbol kulübü olarak zirvede yer almaktadır. Brand Finance marka değerlendirme raporuna (<http://11>) göre, Juventus futbol kulübünün 2023 yılının en değerli futbol kulüpleri sıralamasında dünya genelinde 11. sırada yer alması, kulübün sadece ulusal anlamda değil aynı zamanda uluslararası boyutta da başarılı olduğunu kanıtlar niteliktedir. Köklü tarihi, ulusal ve uluslararası başarıları ve ekonomik hacmi ile güçlü bir marka olarak ele alabileceğimiz Juventus futbol kulübü, 2017 yılında logo tasarımında tarihinde daha önce benzerine rastlanmayacak köklü bir değişikliğe gitmiştir. Bu değişiklik, İtalya’nın Milano şehrinde gerçekleşen bir etkinlik ile tüm sporseverlere duyurulmuştur. Yeni tasarlanan logonun alt metni

“daha fazla siyah, daha fazla beyaz” olarak ifade edilmiştir. Yeni logo tasarımı ile kulübün siyah-beyaz çubuklu formalarını anımsatan ve kulüp kimliğinden uzaklaşmayacak şekilde sade ve modern bir tasarım elde edilmiştir.

İlgili değişiklik sadece marka kimlik unsuru olan logonun değişimi olarak değil, aynı zamanda bir marka iletişim çalışması olarak da görülmelidir. Kulüp mirasını taşıyan çizgiler ve renkler ile logo daha modern görünümüne kavuşmuştur. Bu sayede çağın gerisinde kalmayan, değişime ve gelişme açık, dinamik bir futbol kulübü olduğu mesajı verilmektedir. Böylece, sadece kendi taraftarlarına değil, modern çağın tüm ilgililerine seslenmiş olmaktadır. Bu hamle aynı zamanda hedef kitlesi arasında yer alan ve kulüp mirasının yeni taşıyıcıları konumunda olan dijital yerliler ya da Z kuşağı olarak adlandırabileceğimiz genç sporsever neslin ilgi ve dikkatini çekebilmek adına önemli bir stratejik hamledir.

Şekil 22: Juventus FC Logo Değişimi (http-24)



Juventus futbol kulübünün logosu, 2017 yılında gerçekleştirdiği köklü değişimin ardından 2020 yılında logo üzerinde bulunan kulüp isminin (Juventus) kaldırılmasıyla günümüzdeki en sade halini almıştır. 2017 ve 2020 yılları arasındaki 3 senelik geçiş süreci, yeni logonun spor paydaşları tarafından benimsenmesi ve farkındalık oluşması üzerine kurgulanmıştır. 2017 yılında

minimalizm ve modernizm esintisi ile benimsetilmeye çalışılan kurumsal kimlik, 2020 yılında spor paydaşlarının farkındalık kazanması ile yerini debranding stratejisine bırakmıştır.

Şekil 23: Juventus FC 2023-2024 İç Saha ve Dış Saha Formaları (http-25)



Günümüzde Juventus futbol kulübü spor paydaşlarıyla görsel iletişim kurma potansiyelinin olduğu her kanalda (sosyal medya platformlarında, lisanslı ürünlerinde, mağaza tabela, stadyum vb.) marka ismi (kulüp ismi) yer almayan logosunu kullanmaktadır. Örneğin; 2023-2024 sezonu iç saha, dış saha ve alternatif 3. formalarının hiçbirinde marka ismi (Juventus FC) görülmemektedir. Bu nedenle Juventus futbol kulübünün debranding stratejisi uyguladığını söylemek mümkündür.

FC Internazionale Milano

Inter, İtalya Serie A ligin'in en önemli futbol kulüplerinden biridir. İtalya liginde 19 kez şampiyonluk yaşayarak şampiyonluk sayılarının eşit olduğu AC Milan futbol kulübü ile birlikte Serie A liginin ikinci sırasını paylaşmaktadır. Brand Finance marka değerlendirme raporuna (http-11) göre, 2023 yılının en değerli

futbol kulüpleri arasında Dünya genelinde 14. sırada yer almaktadır. Inter futbol kulübünün logosu incelendiğinde dönem dönem keskin değişikliklerin yapıldığı görülmektedir. 2007 yılından itibaren logosunda marka ismini ve kuruluş tarihini kullanmamayı tercih eden Inter futbol kulübünün, bu tarihten itibaren yapılan her logo yenileme çalışmasında sadeliğe bir adım daha yaklaştığı görülmektedir. Bu değişikliklere zaman içerisinde logoda yer alan yıldızın ve sarı rengin kaldırılması da eklenmiştir.

Şekil 24: FC Internazionale Milano Logo Değişimi (http-26)



2021 yılında son halini alan ve güncel olarak hala kullanılan logo, kendisini oluşturan tüm unsurlarla birlikte kulüp tarihinin en sade ve en modern logosu olarak dikkat çekmektedir. Inter futbol kulübünün marka kimliği anlamında minimalizm akımına uyduğu ve günümüz tasarım anlayışını takip ettiği görülmektedir. Güncel logoda daha önce kaldırılan marka ismi (Inter), kuruluş tarihi (1908), yıldız ve sarı renk unsurlarına ek olarak kulüp ismi kısaltmaları olan F(Football), C(Club), I(Internazionale), M(Milano) harflerinden F ve C harflerinin de kaldırıldığı görülmektedir. Logo içerisinde mevcudiyeti korunan “I” ve “M” harfleri Internazionale Milano kısaltması olarak hala kulüp mirasını devam ettirme amacını taşımaktadır. Aynı zamanda iletişimsel açıdan bakıldığında, yeni logo lansmanında slogan olarak kullanılan “IM INTER” (Ben İnter'im) anlamındaki birlik/beraberlik ve sahiplenme mesajını da taşımaktadır. Renkler bakımından siyah, mavi ve beyaz renklerin mevcudiyetinin korunması ise Inter futbol kulübünün özünü koruma çabasına ek olarak en önemli rakiplerinden olan AC Milan futbol kulübünün kırmızı rengine karşılık mavi renk ile ezeli rekabetin sürdüğü mesajını yansıtmaktadır.

Şekil 25: FC Internazionale Milano 2023-2024 İç Saha ve Dış Saha Formaları (http-27)



2007 yılındaki değişiklik ile logosundaki marka ismini kullanmayı bırakan Inter futbol kulübü, 2021 yılında logosunu daha da sadeleştirmiştir. 2023 yılına gelindiğinde ise spor paydaşlarıyla görsel iletişim kurma potansiyelinin olduğu kanallarda marka ismi yer almayan logosunu kullanmaktadır. 2023-2024 sezonu iç saha, dış saha ve alternatif 3. formalarının hiçbirinde marka ismi (Inter/FC Internazionale Milano) görülmektedir. Bu nedenle Inter futbol kulübünün debranding stratejisi uyguladığını söylemek mümkündür.

8. Sonuç

Debranding stratejisi uygulayacak futbol kulüplerinin Juventus FC ve FC Internazionale Milano örneklerinde görüldüğü gibi rekabet ortamında farkındalık (tanınabilirlik ve hatırlanabilirlik) yaratmış ve güçlü marka (marka değeri yüksek) konumunda olmaları gerekmektedir. Güçlü marka konumunda olmayan markalar için debranding stratejisi riskli bir tercih olacaktır. Henüz marka farkındalığı sağlayamamış markaların debranding stratejisi girişimleri, markaların bir daha asla farkındalık yaratma şansları kalmayacak şekilde kötü

sonuçlanabilir. Markaların varlıklarını sürdürebilmek için ilk girişimleri kurumsal kimlikten ödün vermek değil aksine daha fazla tanınır ve bilinir olmaktan geçmektedir. Sadece ulusal ölçekte güçlü marka olmak da debranding stratejisi için yeterli bir seviye değildir. Bu durum markanın debranding stratejisi gücünü ulusal ölçekte kısıtlamak demektir. Bu sebeple debranding stratejisinin gerçek gücü, örneklerimizde görüldüğü üzere uluslararası marka statüsündeyken hissedilmektedir.

Markaların uluslararası marka statüsüne erişebilmesi için markalaşma sürecini iyi planlaması ve yönetmesi gerekmektedir. Fakat söz konusu markalar futbol kulüpleri olduğu zaman sporun sosyal, ekonomik ve yönetsel açıdan diğer endüstri kollarına göre farklı ve özel dinamikleri olduğu unutulmamalıdır. Bu dinamiklerin en önemlisi sportif başarıdır.

Sporun ve özellikle futbolun ticarileşmesi sonucunda futbol kulüpleri gibi organizasyonlarının, “pastadan daha büyük pay almak” olarak da tabir edebileceğimiz, mevcut pazar içerisinde daha fazla ekonomik gelire sahip olma eğilimleri bulunmaktadır. Bu eğilim marka değerini yükseltme çabası olarak da yorumlanabilmektedir. Spor pazarı içerisinde özellikle futbol kulüplerinin ekonomik gelirlerinin artması için sportif başarı önemli bir kriterdir. Ulusal ve uluslararası organizasyonlardaki müsabaka başarıları, doğrudan ve dolaylı olarak kulüplerin tüm gelir kaynaklarının olumlu etkilenmesini sağlayacaktır. Sponsorluk anlaşmaları, yayın hakları, lisanslı ürün satışı, transfer gelirleri, bilet ve diğer maç günü gelirleri gibi futbol kulübü gelir kaynakları sportif başarı ile olumlu etkilenmektedir. Gelirleri artan futbol kulüpleri, doğru yönetim anlayışı ile yönetildiği takdirde gelirlerini doğru yatırımlara kullanarak yeni başarıların gerçekleşmesine zemin hazırlayabilecektir. Böylelikle çift yönlü işleyen başarı-ekonomi mekanizması sağlanmış olacaktır.

Futbol kulüplerinin sportif başarıya bağlı elde edecekleri yüksek marka değerinin yanı sıra debranding stratejisi için dikkat etmeleri gereken diğer bir husus iletişim tasarımıdır. Debranding stratejisi kararı alınmadan önce kurumsal kimlik öğelerinin stratejiye uygunluğu kontrol edilmelidir. Logo, marşlar, sloganlar (tezahürat/beste), renkler, figürler (örn. kartal, aslan, kanarya vb.) ve hatta stadyumun fiziksel yapısı gibi futbol kulüplerini birbirinden ayırtıran ve kimlik unsuru sayılabilecek birçok unsur, futbol kulüplerinde debranding stratejisi potansiyeli yaratabilmektedir.

İletişim tasarımı kararları alınırken; tasarımın hatırlanabilirlik özelliği, hedef kitle ve çevresel koşulların tümü göz önünde bulundurulmalıdır. İletişim tasarımında her bir kimlik unsuru kendi alanı içerisinde alan uzmanları tarafından farkındalık odaklı tasarlanmalıdır. Örneğin, bir futbol kulübünün renklerinin, sloganlarının, tezahürat ve bestelerinin, logolarının, maskot vb. unsurların her biri

kendi alanında hatırlanabilirlik özelliğine istinaden tasarlanmalıdır. Hedef kitlenin (tarafar) beklentileri, yasalar, teknolojik gelişmeler, kültürel miras, kalıplaşmış ve değişen toplum yargıları vb. koşullar tasarım sürecinin başında analiz edilmesi gerekmektedir. Örneğin, son dönemlerde kurumsal kimlik öğesi olan logolarında yenileme çalışması yapan bazı futbol kulüpleri, taraftarların logoyu beğenmemeleri sebebiyle eleştirilere maruz kalmıştır. Buna maruz kalan futbol kulüpleri taraftar baskısından dolayı logolarını tekrar değiştirmek zorunda kalmıştır. Günceli yakalamak önemlidir. Kurumsal kimlik öğelerinin tasarımında güncel koşullar değerlendirilmelidir. Örneğin, günümüz hedef kitlesinin çoğunluğunu oluşturan “dijital yerlilerin” (Z kuşağı) dikkat süreleri, beklentileri, ilgilenimleri X ve Y kuşağı bireyelerine göre daha farklıdır. Markaların ve spor markaları olarak nitelendirdiğimiz futbol kulüplerinin bireyelerle iletişim kurma gerekliliği göz önünde bulundurulursa, iletişim tasarımının muhakkak hedef kitle odaklı olması gerektiği önerilmektedir.

Kaynakça

- Aaker, D.A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing On The Value Of A Brand Name*. New York: Free Press.
- Becer, E. (2015). *İletişim ve Grafik Tasarım*. Ankara: Dost Kitabevi Yayınları.
- Can, E. (2007). Marka ve Marka Yapılandırma. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1.
- Denli, S. (2016). Görsel İletişimde İnfografik. *Journal Of International Social Research*, 9(42).
- Elden, M. (2009). *Reklam ve Reklamcılık*. İstanbul: Say Yayınları.
- Elmasoğlu, K. (2016). Marka Kimlik Ögesi Olarak Logoların Marka İletişimi Açısından İncelenmesi: “Google Doodles” Örneği, *Erciyes İletişim Dergisi*, 4(4), 82-102. doi: 10.17680/akademia.97733
- Henderson, P. W. & Cote, J. A. (1998). Guidelines For Selecting Or Modifying Logos. *Journal Of Marketing*, 62(2), 14–30.
- Argan, M. & Katırcı, H. (2008). *Spor Pazarlaması*. (2. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Keller, K.L. (1993). Conceptualizing, Measuring, And Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57, 1–22.
- Keller, K.L. & Swaminathan, V. (2019). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. London: Pearson.
- Kesen, T.B. & Argan, M. (2021). Futbol Kulüplerinin Markalaşma Süreçlerinin Debranding Potansiyeli ile Ölçümlenmesi. 5. Uluslararası Akademik Spor Araştırmaları Kongresi Özet Kitabı, Trabzon. 538–839
- Kesen, T.B. & Argan, M. (2023). Futbol Kulüplerinin Marş ve Slogan Unsurları Aracılığıyla Debranding Potansiyellerinin İncelenmesi: Türkiye Süper Ligi 4 Büyükler Örneği. 4. Uluslararası Rekreasyon ve Spor Yönetimi Kongresi. 17-20 Mayıs, Antalya, Türkiye, 350-351.
- Kesen, T.B. (2023). Adını Unuttum Ama Yüzünü Görsem Hatırlarım: Farklı Liglerdeki Futbol Takımlarının Debranding Stratejisi Potansiyellerine Yönelik Karşılaştırma Çalışması (Yüksek Lisans Tezi) Eskişehir Teknik Üniversitesi, Eskişehir. Ulusal Tez Merkezi.
- Künüçen, H. & Olguntürk, K. (2014). Görsel İletişim Öğelerinin Yeni Bir Medya Dili Olarak Sinemada Yeniden Tasarımı. *International Conference on Communication, Media, Technology and Design*, 24(26).
- Muzellec, L. & Lambkin, M. (2006). Corporate Rebranding: Destroying, Transferring Or Creating Brand Equity? *European journal of marketing*, 40(7/8), 803-824.
- Özbakır-Umut, M. (2019). Türk Markalarının “Debranding” Stratejisine Uyumu. *Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi*, 31, 233–250.

- Perry, A. & Wisnom, D. (2003). Markanın Dna'sı- Eşsiz ve Dayanıklı Markalar Yaratmanın Kuralları. (Z. Yılmaz, Ed.). İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Sekman, M. (2017). Kesintisiz Öğrenme. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Shank, M.D. & Lyberger, M.R. (2014). Sports Marketing: A Strategic Perspective. Routledge.
- Simonson, A. & Bern, S. (2000). Pazarlama Estetiği. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Soygüden, A. (2016). Profesyonel Futbol Kulüplerinin Gelir Kaynaklarının İncelenmesi. Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(4), 21–35.
- Spence, L. S., Coles, A. M. & Harris, L. (2001). “The Forgotten Stakeholder? Ethics and Social Responsibility in Relation to Competitors”, Business and Society Review, 106(4), 331-353.
- Tosun, N.B. (2014). Marka Yönetimi (2. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Tosun, N.B. (2017). Marka yönetimi (3. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Van-Grinsven, B. & Das, E. (2014). Logo Design In Marketing Communications: Brand Logo Complexity Moderates Exposure Effects On Brand Recognition And Brand Attitude. Journal of Marketing Communications, 22(3), 256–270.
- Vural, B.A. (2007). Kurumsal Marka Bütünleşik Pazarlama İletişimi Yaklaşımı. T. Dereli ve A. Baykasoglu (Ed.). Toplam Marka Yönetimi (s.111-137). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Yaban, N.T. (2012). Sanat ve Görsel İletişimin Buluşma Noktası: Ekslibris. Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi, 1(1), 973–984.
- Yavuz, V. (2020). Yeni Medyada Bir Görsel İletişim Modeli: Emojiler. Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4 (1), 22-34. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ysbed/issue/54710/705829>
- Wenzel, M.C. (2018). Simplification, Debranding, And New Marketing Techniques: An Historical Analysis Of Brand Logo Design. Degree of Master of Science. Colorado State University Fort Collins, Colorado.
- http-1, Marketing Türkiye (2018). Markalaşmanın Zirvesi: Debranding. 10 Eylül 2023 tarihinde <https://www.marketingturkiye.com.tr/haberler/markalasmanin-zirvesi-debranding/> adresinden erişildi.
- http-2, Altan, S. (2020). 6 Dev Markanın Logolarına Dair İlginç Detaylar, Pazarlamasyon. 10 Eylül 2023 tarihinde <https://www.pazarlamasyon.com/6-dev-markanin-logolarina-dair-ilgincl-detaylar> adresinden erişildi.

- http-3, Vikipedi (2023). Güney Kore Bayrağı. 10 Eylül 2023 tarihinde https://tr.wikipedia.org/wiki/G%C3%BCney_Kore_bayra%C4%9F%C4%B1 adresinden erişildi.
- http-4, Özoğul, E.M. (2018). Kış Olimpiyatları Açılışını İzleyenler Güney Kore Bayrağı'nı Pepsi Logosu Sandı. Pazarlamasyon. 12 Eylül 2023 tarihinde <https://www.pazarlamasyon.com/kis-olimpiyatları-acılışını-izleyenler-güney-kore-bayragını-pepsi-logosu-sandı/> adresinden erişildi.
- http-5, Vikipedi (2023). Pepsi Logo. 12 Eylül 2023 tarihinde https://tr.m.wikipedia.org/wiki/Dosya:Pepsi_logo_2014.svg adresinden erişildi. <https://www.shell.com.tr/hakkimizda/the-shell-brand.html>
- http-6, Shell Markası (2023). Shell. 12 Eylül 2023 tarihinde <https://www.shell.com.tr/hakkimizda/the-shell-brand.html> adresinden erişildi
- http-7, Aydın, A. (2003). Kendini Anlatan Marka – Logosuz. Adgager.com <https://blog.adgager.com/kendini-anlatan-marka-logosuz/>
- http-8, 1000Logos (2003). Mcdonald's Logo. 10 Eylül 2023 tarihinde <https://1000logos.net/mcdonalds-logo/> adresinden erişildi.
- http-9, Vikipedi (2023). McDonald's. 13 Eylül tarihinde <https://tr.wikipedia.org/wiki/McDonald%27s> adresinden erişildi.
- http-10, <https://www.tailorbrands.com/blog/apple-logo> adresinden erişildi.
- http-11, Brand Finance Brandirectory (2022). Global 500 2022 ranking. 15 Eylül 2023 tarihinde <https://brandirectory.com/rankings/global/table> adresinden erişildi.
- http-12, Tailor Brands (2023). From Fruit to Fame: The Evolution of the Apple Logo. 15 Eylül 2023 tarihinde <https://ceotudent.com/basarili-orneklerle-riskli-bir-pazarlama-oyunu-debranding> adresinden erişildi.
- http-13, Nike (2023). Ayakkabı Saklama Çantası. 7 Eylül tarihinde <https://www.nike.com/tr/t/ayakkab%C4%B1-saklama-%C3%A7antas%C4%B1-k%C3%BC%C3%A7%C3%BCk-8-l-CW8hW3/DV6092-870> adresinden erişildi.
- http-14, Jardine, A. (2023). Typography Replaces Beef, Lettuce And Cheese In Mcdonald's Unbranded Billboards. AdAge. 7 Eylül tarihinde <https://adage.com/creativity/work/mcdonalds-hero-menu-items/2235056> adresinden erişildi.
- http-15, Haberler.Com (2023). "Bu Coca-Cola Senin İçin" Projesi Paylaşılmayı Bekliyor. 15 Eylül 2023 tarihinde <https://www.haberler.com/guncel/bu-coca-cola-senin-icin-projesi-paylasilmayi-5339640-haberi/> adresinden erişildi.

- http-16, Pinterest (2023). Gucci Çanta. 7 Eylül tarihinde <https://tr.pinterest.com/maslakoutlet/gucci-%C3%A7anta/> adresinden erişildi.
- http-17, Onedio (2023). Riskli ama Prestijli Bir İsimsizleşme Oyunu: Pazarlamada Markaların Son Gözdesi ‘Debranding’. 13 Eylül tarihinde <https://onedio.com/haber/riskli-ama-prestijli-bir-isimsizlesme-oyunu-pazarlamada-markalarin-son-gozdesi-debranding-764828> adresinden erişildi.
- http-18, Vikipedi (2023). Starbucks. 7 Eylül tarihinde <https://en.wikipedia.org/wiki/Starbucks> adresinden erişildi.
- http-19, Murphy, S. (2018). Forgotten Rebranding Success. Medium. 7 Eylül tarihinde <https://medium.com/@smurphy28/instagrams-unforgettable-yet-forgotten-rebranding-success-bc87c073080c> adresinden erişildi.
- http-20, Vikipedi (2023). Debadging. 15 Eylül 2023 tarihinde <https://en.wikipedia.org/wiki/Debadging> adresinden erişildi.
- http-21, Support-Apple (2023). Mac'inizde Multi-Touch Hareketlerini Kullanma. Apple. 7 Eylül tarihinde <https://support.apple.com/tr-tr/HT204895> adresinden erişildi.
- http-22, Soysal, Ş. (2018). Tesla Model X'in Kapıları Ne Kadar Güvenli? Motor1.com. 13 Eylül tarihinde <https://tr.motor1.com/news/225855/tesla-model-x-falcon-doors/> adresinden erişildi.
- http-23, DesignPorn (2023). Coca Cola Bottle Design Brief. 13 Eylül tarihinde https://www.reddit.com/r/DesignPorn/comments/10z70by/coca_cola_bottle_design_brief/?rdt=36045 adresinden erişildi.
- http-24, Logolook (2023). Juventus Logo. 13 Eylül tarihinde <https://logolook.net/juventus-logo/> adresinden erişildi.
- http-25, Juventus (2023). Juventus Official Online Store. 7 Eylül tarihinde <https://store.juventus.com/en/903/0/juventus-men> adresinden erişildi.
- http-26, Ceylan, A. (2021). Twitter Gönderi. 15 Eylül 2023 tarihinde <https://twitter.com/akselceylan/status/1376925331190382593> adresinden erişildi.
- http-27, Inter (2023). Match-Kit/Home-Jerseys-2023-24/Man/. 7 Eylül tarihinde <https://store.inter.it/en-tr/match-kit/home-jerseys-2023-24/man/> adresinden erişildi.
- http-28, Brand Finance Brandirectory (2023). Global 500 2023 Ranking. 7 Eylül tarihinde <https://brandirectory.com/rankings/global/table> adresinden erişildi.

FUTBOL ANTRENÖRLERİ İÇİN BESLENME VE BESİNSEL ERGOJENİK DESTEK YÖNETİMİ

Dr. Yusuf Ulusoy²⁰

Özet

Yıllar içinde futbol, teknik, taktik ve fiziksel olarak kendini yenilemektedir. Bundan yirmi yıl öncenin en iyi futbolcularının günümüz futboluna uygunlukları bile tartışma konusu olabilmektedir. Değişen bu şartlara uyum sağlayabilmek sporcuların olduğu kadar teknik heyetlerinde görevi haline gelmiştir. Bu doğrultuda en büyük değişim noktalarının başında da beslenme alışkanlıkları ve planlamaları gelmektedir. Teknik ekip liderinin günümüz futbol şartlarına uygun planlamaları her nokta yapabilmesi başarının anahtarı olacaktır. Ekip içerisinde beslenme planlamasını iyi yapabilecek uzmanlar, bireysel sporcu performanslarına direkt etkide bulunacaktır. Amacı en yüksek verimi almak isteyen antrenörlerin bu oluşumu düzenleyebilmeleri ve takip edebilmeleri takım performansı ve başarısı yönünden değerli olacaktır.

1. Giriş

Futbol Antrenörleri, takımlarının performans gelişimini takip edebilmek ve geliştirmek için bir ekip olarak çalışmaktadır. Bu noktada yardımcı antrenörler takımın performans anlamındaki birçok planlamasını yapmaktadır. Teknik ve Taktik antrenörleri, performans antrenörleri, analist antrenörleri ve kaleci antrenörleri en temel anlamda günümüz antrenör çizgisini ifade etmektedir. Ama başarılı ekiplerin arkasında futbolcuların antrenman yüklemelerini, toparlanma süreçlerini, spor yaralanmalarını en etkili olarak destekleyecek bir sağlık heyeti çok önemli rol oynamaktadır. Günümüz sağlık heyetlerinin içerisinde de “Beslenme Uzmanları” takım için önemli ve etkili bir pozisyona gelmektedir.

Genel olarak bakıldığında beslenme uzmanları günümüzde futbolcuların antropometrik ölçümlerini takip eder ve beslenme menülerini oluşturur. Bu sayede futbolcuların yıl içerisindeki yağ-kas dengesinin sağlanmasına ve performans gelişimlerine direkt katkıda bulunurlar. Bununla beraber gelişen spor endüstrisi futbolcuların performanslarını en yüksek seviyeye çıkarmak için çeşitli yollar aramaktadır. Yapılan birçok araştırmayla da desteklenmekte olan Besinsel Ergojenik Destekler her spor branşında olduğu gibi futbol için de önemli bir noktaya gelmektedir. Bu doğrultuda Beslenme Uzmanlarının takım içinde yaptığı

²⁰ Dr. Öğretim Üyesi, Fenerbahçe Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi Beden Eğitimi ve Öğretmenliği Bölümü, yusuf.ulusoy@fbu.edu.tr

bir diğerk önemli çalışma da futbolcuların ihtiyaına göre doğru Besinsel Ergojenik Destek planlamasını yapmaktır.

Futbol Antrenörleri çalıştıkları kulübün şartlarına göre bir teknik ekibe sahip olmaktadır. Her zaman en iyi şartlarda bir ekibe sahip olunamayacağı gibi günümüz taleplerine cevap verebilecek tüm teknik ekibe de sahip olunabilmektedir. Bu noktada antrenörün, ekibinin yaptığı işi iyi anlaması genel planlama açısından büyük önem taşımakta ve takımın verimini artırabilmektedir. Teknik ekibin baş sorumlusunun temel anlamda beslenme ve besinsel ergojenik desteklerin önemini ve etki mekanizmalarını bilmesi oluşan şartlara göre daha iyi bir plan ve program yapılabilmesinin nn açacaktır.

2. Futbol, Beslenme ve Performans Beklentisi

Futbol, milyonlarca insanı ekran başına ve binlerce taraftarı statlara çeken, milyon dolarlık gelirler sağlayan büyük bir endüstri haline geldi. Antrenörler ve futbolcular da bu endüstrinin en önemli aktörleri olarak her geçen gün kendilerini daha da geliştirmekte ve bu sahne de önemli yer tutma arayışındadır (Kubayi vd., 2017; Saatçioğlu, 2018).

Futbol fizyolojik olarak zor bir spordur. Değişken enerji sistemleri ve metabolik olarak vücudu zorlayan özelliklere sahiptir. Bu sebeple futbolcuların bu zorlu fizyolojik süreçleri en iyi şekilde yönetmesi ve geliştirmesi gerekmektedir. Temelinde maksimum dayanıklılık ve yüksek motorik özellikler beklenmektedir (Carauna vd., 2018; Tuncel, 2018).

Futbolcunun beslenmesinde amaç futbolcunun sağlıklı olmasını, spor yaralanmalarından uzak kalmasını, antrenman ve müsabaka yüklerini fizyolojik olarak dengelenmesine yardımcı olmaktır. Bu doğrultuda beslenme uzmanları teknik ekibin bir parçası olarak futbolcunun performans değerlendirmesinde önemli rol oynamaktadır. Antrenör olarak bu değerlendirmenin de yakın takipçisi olmak futbolcuların performans gelişimlerini anlamak adına önemli olmaktadır (Thomas vd., 2016; Devlin vd., 2017).

3. Futbol ve Besinsel Ergojenik Destekler

Bir ergojenik destek, sportif performansı geliştirmenin yanında antrenman uyumlarını ilerletebilen farklı teknik, potansiyel cihazlar, besin maddeleri veya besinsel uygulamaları, farmakolojik olarak çeşitli yöntemleri veya psikolojik tekniği ifade eder. Ergojenik destekler, kişiye spor yapmaya hazırlamaya, yaptırmaya, sportif performansını artırmaya, spordan sonra toparlanma sürecinin hızlanmasına yardımcı olmakla birlikte özellikle yoğun egzersiz döneminde spor yaralanmalarının önüne geçilmesinde destek olabilir (Kerksick vd., 2018).

Futbolcuların kramponları, formaları hatta çorapları bile daha iyi performans elde edebilmek için özel tasarlanmaktadır.

Beslenme Uzmanları gün içinde yemeklerle alınabilen protein, karbonhidrat, vitamin-mineral gibi makro ve mikro boyuttaki besin öğelerini daha pratik çözüm olarak sıvı, toz ve tablet formda besinsel ergojenik form olarak adlandırılan şekilde futbolculara kullanırlar. Bu doğrultuda günlük beslenme ihtiyaçları desteklenirken farklı form ve içeriklerdeki desteklerle performans gelişimine katkıda bulunurlar (Ulusoy, 2020).

4. Futbolda Besinsel Ergojenik Desteklerden Beklentiler

Temelinde beslenme ile yeterince alamadığımız besin öğelerinin dışarıdan alınmasını sağlamak için var olan besinsel ergojenik destekler, bununla birlikte antrenman ve yarış performansını artırmak, devamlılık sağlamak hatta antrenmanla kazanılamayan performans artışının oluşması için de kullanılmaktadır. Yarışların saliselerle kazanıldığı, minimum kuvvet farklarıyla zaferlerin olduğu ortamda hem sporcuların hem de uzmanların performansı daha ileriye taşıyacak arayışlar içinde olması çok normal bir durum olmaktadır. Literatür çalışmalarında yetersiz beslenmenin, antrenman seviyesi ve performans düşüklüğüne sebep olacağı, bu durumda daha yavaş toparlanma ve sporcu yaralanmalarına yol açabileceği belirtilmektedir. Bu doğrultuda doğru planlanmış besinsel ergojenik desteklerin sporcular için önemli olabileceği ifade edilmektedir.

Antrenman öncesi ve sonrası pratik kullanımları, bu doğrultuda hızlı emilimleri ile çabuk tüketilebilen enerji bar, enerji jel, protein, kafein, kreatin, karbonhidrat, vitamin ve mineraller gibi besin öğeleri sporcular için çok iyi alternatif olmaktadır.

Maughan vd. (2011) sporcu besin desteklerinin sporcuların egzersiz adaptasyonu, sportif gelişimi ve sağlıklı yaşamı destekleme potansiyelleriyle kullanım amaçlarını aşağıdaki gibi belirtmişlerdir.

1. Antrenmana adaptasyon, dokuların onarılması ve kas gelişimi
2. Yağsız kas gelişimi
3. Kasların ve dokuların ihtiyacı olan enerjiyi desteklemek
4. Bağışıklık sisteminin gelişimi
5. Daha iyi bir gelişim için merkezi sinir sistemini desteklemek
6. Sporcular için önemli olan eklemleri desteklemek
7. Sporcunun kişisel sağlığını desteklemek

Sonuç olarak her branştan birçok sporcu bu amaçlar doğrultusunda besinsel ergojenik desteklerden faydalanmaktadır. Tscholl vd. (2008), 2002 ve 2006

Dünya kupalarında oyuncular tarafından 10.384 maddenin kullanıldığını, kullanılanların %57,2' sinin sporcu besin desteği olduğunu rapor etmiştir. Maç öncesi sporcuların ortalama olarak 1.8 takviye aldığı ve bu değerın 1 tanesinin sporcu besin desteği olduğu rapor edilmiştir. Sporcuya göre değişmekle birlikte müsabakaya göre 5 ila 7 takviyenin kullandığı ifade edilmiştir. Bu çalışma göstermiştir ki, Dünya kupası gibi en önemli organizasyonlarda dahi, sporcuların çok önemli düzeyde besinsel ergojenik desteklerden faydalandıkları görölmektedir.

5. Futbolda Besinsel Ergojenik Destekler ve Bekleyen Tehlikeler

Günümüzde sporcuların performanslarına destek olacak yeni destekler üzerinde çalışılırken bir yandan da tükettirilen besin desteklerinin insan sağlığı açısından etkileri araştırılmaktadır. Yapılan araştırmalar da düşük kalitedeki ürünlerin, içeriği tam net olmayan ürünlerin ve ürünlerini WADA standartlarında üretmeyen ürünlerin olası yan etkilerinden bahsedilmiştir. Bazen ürünlerin üzerindeki etiketler bile bazı şeyler ifade etmektedir. Örnek olarak, metabolizmayı hızlandırdığını iddia eden bir ürün, çok muhtemel ki, kalp atış hızınızda ve kan basıncınızda değişikliğe sebep olacaktır.

Performans artışı umuduyla kullanılan her destek fayda sağlamayabilir. Doğru ürün ve planlı kullanım fayda sağlayacaktır. Endüstriyel olarak sürekli yeni ürünler geliştirilmekte ve bir takım sağlam temellere dayanmayan iddialarda bulunmaktadır. Ticari çıkarlar uğruna, ürün etiketlerinde belirtilmeyen ama ürünlerin içine eklenen ekstra katkı maddeleri, sporcunun hem sağlık hem de sportif sorun yaşamasına sebep olmaktadır.

Uluslararası Olimpiyat Komitesi, 2000 ve 2001 yıllarında, kullanımı serbest olan kreatin, protein ve karbonhidrat gibi besin destekleri üzerinde yaptığı hormon ve steroid testleri sonucunda, ürünlerin %15'inde yasaklı maddeye rastlamıştır. Bilinçsiz tüketim ve market raflarından veya internette yeterli bilgi ile alınmayan ürünlerin ciddi sağlık ve sportif problemlere yol açabileceği görölmektedir.

Gelişme dönemindeki gençlerin gelişimlerini etkili devam ettirebilmeleri için bu ve benzeri ürünlerin kullanılması konusunda dikkatli olmaları gerekmektedir. Bununla birlikte, önerilen dozajların üstünde kullanımların da sorunlara yol açabileceği bilinmektedir. Örnek olarak günlük 800mg ile 2000 mg arasında alınması gereken c vitamini, daha fazla dozajla alınırsa ishal ve eklem ağrısı gibi sorunlar görölmektedir.

Özetle besinsel ergojenik destekler uzmanlar tarafından doğru ürün, doğru zaman ve doğru dozaj ile sporculara verilmelidir. İçeriğine güvenilmeyen ve detayları bilinmeyen besinsel ergojenik desteklerin kullanımı hem sağlık

açısından hem de sportif anlamda ciddi riskler taşımaktadır. Bu alanda yapılan çalışmalar, besin desteklerinin performans anlamında pozitif etkilerinin olabileceğini gösterirken, bu ürünlerin bir sihir gibi görülmesini de desteklememektedir (Ulusoy, 2020).

6. Futbolda Toparlanma üzerine Besinsel Ergojenik Destekler

Sporcuların fikstür sıklığı ve maçlar arasındaki sınırlı toparlanma süresi (2-4 gün) ile sezon başına ≥ 60 rekabetçi maçta mücadele edebildiği sporlarda toparlanma stratejileri zorunludur. Yetersiz toparlanma maç performansını engelleyebilir, oyuncu sağlığını olumsuz etkiler ve aşırı yüklenme yaralanma riskini artırır. Gerçekten de sezon içinde daha düşük yaralanma oranlarına sahip takımlar yerel liglerde ve kupa müsabakalarında daha başarılıdır. Bu nedenle, etkili ve kanıtlara dayalı bir müdahaleler dizisi uygulamak önemlidir (Field vd., 2021).

Antrenman ve müsabaka yükü oyuncunun performansını olumsuz etkileyebilir. Uygun olmayan toparlanma bazı oyuncuları aşırı yaralanmalara ve düşük performansa yatkın hale getirebilir. Bu nedenle, oyuncuların maksimum performans göstermesini sağlamak için tam iyileşme önemlidir. Bu, kan laktat uzaklaştırma oranını artırmayı, egzersize bağlı kas yaralanmasının ve kas ağrısının şiddetini ve süresini azaltmayı, iskelet kasındaki enerji seviyelerinin restorasyonunu ve performans parametrelerinin daha hızlı normalleştirilmesini (örneğin, atlama, sprint ve kuvvet performansı) içerir. Pratikte birkaç toparlanma stratejisi kullanılır: düşük yoğunluklu antrenman, aktif ısınma, masaj, stretching, su terapisi, beslenme ve ergojenik destekler, psikolojik destek bunların etkin kullanılanlarıdır. Bu stratejiler, maçların neden olduğu stresi en aza indirmek ve toparlanmayı hızlandırmak için tasarlanmıştır (Anderson vd., 2008).

Seçkin sporcuların antrenman programları, gün içinde 1-3 antrenman içerebilir ve genellikle seanslar arasında 6-24 saat dinlenmeye izin verir, yarışma çizelgeleri ise performanslar arasında 1-48 saat olan bir dizi etkinlik veya aşama içerebilir.

Toparlanma, homeostazı yeniden sağlamaya yardımcı olan veya vücudun fizyolojik strese uyum sağlamasına izin veren karmaşık bir dizi süreci içerir. Daha iyi anlaşılan süreçler, kas ve karaciğer glikojen depolarının restorasyonunu, terle kaybedilen sıvı ve elektrolitlerin yerine konmasını, onarım ve uyum için protein sentezini ve kişinin sağlık içinde kalmasına yardımcı olmak için bağışıklık ve antioksidan sistemlerinin tepkilerini içerir. Bu süreçlerin çoğu, antrenman veya yarışmadan sonraki saatlerde yeme veya içme yoluyla besinlerin sağlanmasına büyük ölçüde bağımlıdır (Burke, 2010).

Dayanıklılık egzersizi, oksijen tüketiminde büyük artışlarla karakterize edilen nispeten uzun süreli, sabit yüklü egzersizle klasik olarak ilişkilidir, ancak tekrarlanan daha kısa süreli, daha yüksek yoğunluklu egzersizler de optimal performans için büyük ölçüde aerobik enerji sistemlerine bağlıdır. Bu dayanıklılık tipi egzersizler, insan vücudu için stresli olaylar olabilir ve endojen enerji depolarının (örneğin, kas ve karaciğer glikojen) tükenmesine eşlik edebilir ve çeşitli farklı vücut proteinlerinin yeniden şekillenmesi ve onarımı için bir uyarıcı olarak hizmet edebilir.

Doğru beslenme, egzersiz sonrası toparlanmayı optimize etmek için hayati önem taşır. Karbonhidrat ve protein, glikojen sentezini ve kas yapılanmasını artırmak için gerekli içeriği sağladıkları için dayanıklılık sporcusu için önemli makro besinlerdir. Sıvı restorasyonu ve bağışıklık fonksiyonunun korunması gibi iyileşmenin diğer yönleri de sporcular için makro beslenmenin yanında önem taşımaktadır (Moore, 2015).

Besinsel ergojenik destekler performansı artırmaya yönelik iddia edilen özellikleriyle sporcular için önemli bir pazarlama noktası olmaktadır. Spor takviyeleri sürekli büyüyen bir endüstriyi temsil eder, ancak üretim ve pazarlama düzenlemelerinin eksikliği, sporcuların yanlış reklamlara ve asılsız iddialara kurban gitmeleri anlamına da gelebilmektedir. Sporcular arasında takviye kullanım oranı %37-%89 olarak tahmin edilmekte olup, elit ve yaşlı sporcular arasında daha yüksek sıklıklar bildirilmektedir. Besinsel ergojenik destekler kullanım için motivasyonlar, performansın artırılması veya toparlanma, sağlığın iyileştirilmesi veya sürdürülmesi, enerjide bir artış, yetersiz beslenme için alternatif, bağışıklık desteği ve vücut kompozisyonunun destekçisi gibi söylemlerle sporcular arasında yayılmaktadır (Thomas vd., 2016)

Spor etkinlikleri öncesi, sırası ve sonrasında besinsel ergojenik destekler ile toparlanmaya destek olmak ve buna paralel performans korunmasına veya artışına katkıda bulunmak önemlidir.

Hidroterapi, aktif toparlanma, uyku, germe, kompresyon giysileri, masaj, kontrast, soğuk suya daldırma ve ergojenik destekler profesyonel ortamlarda en sık kullanılan stratejiler arasındadır. Bu doğrultuda takım sporları için önemli bir örnek sayılabilecek İspanya 1. Basketbol Ligindeki takımlar ile toparlanma stratejileri üzerine yapılan çalışmada besinsel ergojenik desteklerin en sık tercih edilen toparlanma stratejisi olduğu rapor edilmiştir (Bartes vd., 2021).

7. Futbolda Besinsel Ergojenik Desteklerin Planlanması

Besinsel ergojenik desteklerin toparlanma beslenmesi üzerindeki etkilerine bakıldığında, aşırı yüklenmeden kaynaklanan yaralanma veya açıklanamayan düşük performans sendromu riskini en aza indirmek için de çok önemli olduğu

bilinmektedir. Enerji yüklemesi (karbonhidrat), rehidrasyon (uygun sıvı) ve onarım (protein) için bu destekler önem taşımaktadır. (Kim ve Kim, 2020).

Amatör ve profesyonelleşmiş kişilerin, sahip oldukları performans durumlarını ileri taşımak amacıyla sporcu besin desteklerine yöneldikleri görülmektedir. Bu takviyelerin maliyetlerinin fazla olduğu görülmekle birlikte özellikle bazılarının etkilerinin çok sınırlı bilimsel verilere sahip olduğu bilinmektedir. Ürünlerden daha iyi etki alınması adına üretici firmalar yasaklı veya tehlikeli etken maddeleri ürünlerin içine koymaktadır. Konu hakkındaki bilgisizlikler sebebiyle de sporcular bazı tehlikelerle karşılaşmaktadır. Hem sağlık problemleri hem de sportif kontroller açısından ciddi riskler oluşabilmektedir (Molinero ve Marquez, 2009).

Ray vd. (2001), popüler sporcu besin desteklerinin kullanılmasının sağlık açısından ve sporcu etiği yönünden riskli bir süreç olduğunu ifade etmektedir. Özellikle küçük ve genç sporcuların gelişimleri açısından (psikolojik ve fizyolojik) önemli bir dönem olması sebebiyle bu konudaki dikkat daha önemlidir. Bu sebeple hangi ürünün nasıl kullanılacağı ile ilgili bilgilerin doktor veya diyetisyen gözetiminde yapılması sağlık ve performans açısından büyük önem taşımaktadır.

Tablo 1: Toparlanmayı destekleyici Besinsel Ergojenik Desteklerin Sınıflandırılması (Greenwood vd., 2008)

<p>Oral rehidrasyon ve elektrolit dengesi</p> <ul style="list-style-type: none">• Geleneksel oral rehidrasyon çözümleri, diyare veya gastroenterit sırasında dehidrasyonun önlenmesi ve tedavisi için Dünya Sağlık Örgütü yönergelerine göre yapılır. Bu tıbbi durumlar için, oral sıvı replasmanının etkili bir şekilde verilmesi, en iyi şekilde düşük karbonhidratlı (%2 veya 2 g/100 ml) ve sodyum 50-80 mmol/L ve potasyum konsantrasyonlarında elektrolitler sağlayan bir solüsyonla sağlanır.• Terle kaybedilen sodyumun yerine konmasına yardımcı olmak için daha yüksek sodyum içeriğine (~30 mmol/L) sahip daha yeni sporcu içecekleri mevcuttur.
<p>Enerji rezervlerinin yenilenmesi ve Spor içecekleri</p> <ul style="list-style-type: none">• Genellikle, esas olarak sodyum (10-25 mmol/L) ve potasyum (3-5 mmol/L) içeren karbonhidrat açısından zengin bir çözelti (%6-8 karbonhidrat). Ek elektrolitler (kalsiyum, klorür, magnezyum, potasyum) ve mikro besinler (krom) içeren içecekler <p>Spor jelleri</p> <ul style="list-style-type: none">• Kolayca tüketilen ve hızla sindirilen jel formunda yüksek konsantrasyonlu karbonhidrat kaynağı (%65-70).• Genellikle sporcu içeceklerinden önemli ölçüde daha yüksek karbonhidrat konsantrasyonuna sahiptir. Kendine özgü gastrointestinal sıkıntı oluşabileceğinden dikkatli kullanım gerektirir.• Bazı jeller ayrıca orta zincirli trigliseritler (MCT'ler) ve az miktarda kafein (~20-40 mg) gibi başka bileşikler de içerir. <p>Spor barları</p>

<ul style="list-style-type: none">• Çubuk formunda kompakt karbonhidrat ve protein kaynağı. İstisnalar olmasına rağmen, genellikle hem yağ hem de lif bakımından düşüktür. Bazıları mikro besinlerle güçlendirilmiştir (tipik olarak çeşitli vitamin ve minerallerden bar başına yaklaşık %25-50 RDA içerir). <p>Sıvı yemek takviyeleri</p> <ul style="list-style-type: none">• Su veya süt ile karıştırmak için karbonhidrat açısından zengin, orta düzeyde protein, az yağlı toz (veya sıvı).• Genel olarak makro besinler ve mikro besinler arasında bir denge sağlamaya yöneliktir.
<p>Oksidatif hasarı en aza indirme: Antioksidanlar</p> <ul style="list-style-type: none">• Klasik olarak, C ve E vitaminlerinin yanı sıra çinko ve selenyum gibi diğer mikro besinler. Daha yeni eklemeler arasında l-karnitin, belirli meyve/sebze özleri, coQ10 ve çaylar bulunur.
<p>Kas onarımı</p> <p>Protein ve protein hidrolizatları</p> <ul style="list-style-type: none">• Peynir altı suyu (izole ve konsantre)• Kazein• Yumurta• Soya <p>Amino asitler</p> <ul style="list-style-type: none">• Dalli zincirli amino asitler (lösin, izolösin, valin)• Glutamin• Kreatin• Hidroksi beta-metilbutirat (HMB) <p>İmmün Sistem Destekleyici</p> <ul style="list-style-type: none">• Amino asitler• Vitaminler (C ve D)• Bitki Özleri• Omega 3 Yağ Asitleri

7.1. Futbolda Maç Günü Beslenme Stratejisi

Bir futbol maçı sırasında oyuncular, rakip oyuncularla temasın yanı sıra yürümekten, koşmaya, yön değiştirmeye, zıplamaya ve topa vurmaya kadar çeşitli faaliyetlerde bulunurlar. Mevkilere göre değişmekle birlikte kalp atış hızı %85, VO2 Max ise %70 ortalamalarında performanslar sergilenmektedir. Bu performans beraberinde yüksek enerji taleplerinide beraberinde getirmektedir. Mevkilere göre değişmekle birlikte 2.500 – 3.500 kkal enerji ihtiyacı oluşmaktadır. Değişen futbol talep ve beklentileriyle birlikte yüksek yoğunluklu koşu mesafeleri, sprint mesafeleri, sprint sayıları ve ikili mücadeleler her geçen gün artmakta, bu da futbolcuların enerji ihtiyaçlarını ve beslenme stratejilerini değiştirmektedir (Bangsbo vd., 2006; Ferrauti vd., 2006; Anderson vd., 2017; White vd., 2018; Barnes vd., 2014)

7.2. Futbolda Maç Günü Hazırlık

Karbonhidrat, şiddetli egersizler için ilk yakıt kaynağıdır, bu sebeple sporcuların antrenman veya maç gününde değerli bir ana besindir. Bir maç günü öncesi genel olarak egersiz şiddeti düşüktür. Maç öncesi karbonhidrat depolarını (Kas ve Karaciğer) optimum seviyeye getirmek için ortalama 6-8 g/kg karbonhidrat tüketimi önemlidir. (Anderson vd., 2016).

Düşük kas glikojen depolarına sahip bir oyuncu, özellikle ikinci yarıda, yeterli glikojen depolarına sahip olanlara göre kat ettiği mesafe düşecek ve yüksek şiddette çok daha düşük yol kat edecektir. Müsabaka programının sıkışık fikstürlerden oluştuğu durumlarda (örn. yurt içi fikstürler, Avrupa müsabakaları, Uluslararası oyunlar), optimum karbonhidrat stoğunu desteklemek için karbonhidrat alımı müsabakalar arasındaki 48-72 saat süresince 6-8 g/kg/gün tutulmalıdır. Maalesef sporcular çoğunlukla planlanandan daha azını tüketiyor ve günlük tüketim yaklaşık 4 g/kg seviyesinde olabiliyor.

Uygun bir hidrasyon (sıvı dengesi) durumunun sürdürülmesi oyuncuların sağlığını ve performansını destekleyecektir. Terleme hem serin hem de sıcak ortamlarda futbol antrenmanı ve maç sırasında üretilen metabolik ısıyı dağıtan temel mekanizmadır. Oyuncular maça tam hidrat olarak başlamayı hedeflemelidir. Susama derecesi, idrar rengi, ozmolalite ve idrarın özgül ağırlığı hidrasyon durumunun yararlı göstergeleri olabilir (Collins vd., 2021).

7.3. Futbolda Maç Öncesi (Karbonhidrat ve Sıvı Tüketimi)

Günde 6-8 g/kg Karbonhidrat genel kılavuzu kapsamında, futbolcuların maça yeterli enerjiyle başlamaları önemli olduğundan maç saatinden 3-4 saat önce karbonhidrat bakımından zengin bir öğün (1-3 g/kg) planlamaları tavsiye edilir. Maç öncesi yemek, karaciğerdeki karbonhidrat depolarının desteklenmesi açısından değerlidir, zira karbonhidrat stokları gece açlığı sonrasında yüksek oranda azalabilir. Bu durum öğle vakti oynanan maçlarda ayrıca önemlidir. Gastrointestinal problemlerin (örneğin reflü) riskini düşürmek için maç öncesi yemeğin kolayca sindirilebilir olması gerekir. Maç öncesi yemek aynı zamanda oyuncuların 'daha iyi hissetmesini' sağlamalıdır, bu nedenle yalnızca karbonhidrat alımı kurallarına uymaya odaklanan katı stratejiler yerine konfor göz önünde bulundurulmalıdır (Williams & Serratos, 2006).

Pek çok araştırmadan alınan sonuçlar, müsabaka öncesi ve müsabaka sırasında yüksek karbonhidrat tüketiminin yorgunluğu geciktirebileceğini ve aralıklı yüksek yoğunluklu egzersiz kapasitesini artırabileceğini öne sürüyor. Maç öncesi yemeklerin faydaları, oyuncuların teknik performansını da etkileyebilir (Russel vd., 2012).

Son olarak, oyuncular başlama vuruşundan önceki 2-4 saat içinde 5-7 ml/kg sıvı olarak maça sıvı dolu bir şekilde başlamayı hedeflemelidir. Bu, fazla sıvının egzersizden önce boşaltılması için zaman tanır ve soluk sarı renkli idrarın atılması hedeflenir (Amstrong vd., 2010).

7.4. Futbolda Maç Sırası (Karbonhidrat ve Sıvı Tüketimi)

Yeterli karbonhidrat ve sıvı tüketimi, müsabaka sırasında iki temel beslenme noktasıdır. Araştırmalar göstermiştir ki futbol maçlarını simüle eden protokollerde karbonhidratın egzersiz sırasında 30–60g/saat oranlarında tüketildiğinde performans faydalarını göstermektedir. Bu sebeple beklentileri karşılamak için ısınmadan sonra ve devre aralarında 30-60 g karbonhidrat tüketilir. Bu, gastrointestinal sorunları en aza indirmek için spor gıdalarının (örn. karbonhidrat içecekleri ve jeller) tercih edilen bir dağıtım seçeneği sağlayabileceği bir durumdur (Stevens vd., 2015). Maç sırasındaki duraklamalar ayrıca karbonhidrat ve/veya sıvı ihtiyaçları artan oyuncular için veya sıcak koşullarda tüm takım için değerli bir fırsat sağlayabilir. Futbol müsabakalarının kuralları gereği uzatmalara ve penaltı atışlarına gidebileceği, burada hem beynin hem de kasların ilave enerji desteği talebi olacağı bilinmelidir.

Ter oranları oyuncular arasında büyük farklılıklar gösterir. Öncelikle egzersizin yoğunluğundan ve çevre koşullarından etkilenir. Terlemenin neden olduğu hipohidrasyonun futbol performansını bozabileceği mekanizmalar tam olarak açıklanamamıştır ancak artan kardiyovasküler zorlanmayı, bozulmuş bilişsel işlevi, artan efor algısını içerebilir. Ayrıca azalmış fiziksel fonksiyon ve azalmış teknik beceriler de yapılan çalışmalarda belirtilmiştir (Osgnach vd., 2010; Brown vd., 2016).

Uzatmaların (2×15 dakika) oynandığı maçlarda hem hidrasyon hem de karbonhidrat alımı özel dikkat gerektirebilir. Takviyelerin (spor gıdaları) kullanımı da dahil olmak üzere tüm maç beslenme stratejileri, kişiselleştirilmiş protokollerin geliştirilmesine ve oyunculardaki olumlu ve

olumsuz etkilerin belirlenmesine olanak sağlamak için antrenmanlarda ve hazırlık maçlarında denenmelidir.

7.5. Futbolda Maç Sonrası Toparlanma (Karbonhidrat, Protein ve Sıvı Tüketimi)

Zorlu bir müsabakadan sonra ilk hedef, hızlı toparlanmak için ihtiyaç olan süreyi düşürmektir. Yapılması gerekenlerden ilki, karbonhidrat stoklarını en kısa sürede yenilemektir. Müsabaka sonrası öğünler ve aparatifler, 4 saat boyunca ~ 1 g/kg/saat karbonhidrat tüketimini amaçlamalıdır. Bu durum, soyunma odasında sıvı tüketimi ve aparatiflerin tüketilmesi ve daha sonra stadyumda, yolculukta ve maç sonrası yemeklerin tüketilmesiyle kolaylaştırılır. Sporcular müsabaka sonrasında oluşan sıvı ve elektrolit kayıplarını hızla düşürmelidir. Doğru beslenme planlaması ile normal yeme/içme uygulamalarıyla hidrasyon ve elektrolit dengesinin yeniden sağlanması için yeterli fırsat ve zaman vardır (Polglaze & Hope, 2019; Leblanc vd., 2002; Beaton vd., 1997). Bu noktada sporcunun takibi önemli olmakta ve gerektiğinde ek desteklerle varsa oluşan açığı kapatmak gerekmektedir.

Profesyonel futbolcular akşam maçlarından sonra toparlanmada karbonhidrat hedeflerine ulaşamayabilirler, bu da optimalin altındaki glikojen depolarının oluşmasına sebep olacağı için bunun sonucu da sıkışık fişkür programları sırasında toparlanma ve hazırlık açısından futbolcu sorun yaşayacaktır. Yukarıda bahsedildiği gibi, bir maçı arkasından 24 saat içinde 6-8 g/kg aralığında günlük karbonhidrat alımı, karbonhidrat stoklarını yenilemeye devam edecektir ve bu alım, müsabaka sonrası 48-72 saate kadar sürdürülmelidir. Kas hasarı durumunda glikojen sentezi bozulduğundan, sporcular kas ağrısı ve kas hasarı belirtileri bildirdiklerinde daha yüksek alımlar ve ek beslenme planlaması gerekebilir. Onarım ve adaptasyon için protein sentezini optimize etmek için yemekler ve atıştırma alımları 3-4 saatlik aralıklarla 20-25 g (yüksek kaliteli) protein alımını sağlayacak şekilde programlanmalıdır. Ayrıca, uykudan önce 30-60 g kazein proteini tüketmenin gece boyunca protein sentezini artırabileceğine dair öneriler de bulunmaktadır (Trabulsi & Schoeller, 2001; Hutchesson vd., 2015; Jeong vd., 2011).

Egzersiz sonrası protein alımı şüphesiz protein sentezi oranlarını ve net protein birikimini arttırırsa da bu yavaş bir süreçtir ve kas fonksiyonunda

akut iyileşmelere dair çok az kanıt vardır. Bazı çalışmalar, egzersiz sonrası protein veya dallı zincirli amino asit alımıyla kas ağrılarında azalma olduğunu bildirmiştir (Coelho vd., 2010; Anderson vd., 2019).

8. Sonuç

Son on yılda futbol oyunu hem fiziksel hem de teknik olarak değişti. Aynı zamanda spor beslenmesinde futbola özel araştırmalar da büyük ölçüde genişledi. Antrenman beslenmesi, maç beslenmesi, spor yaralanmalarında beslenme, hastalıkta beslenme, farklı iklim ve yüksekliklerde beslenme, vücut kompozisyonuna göre beslenme, seyahat ve stress durumlarında beslenme gibi farklı durumlara uyum sağlayabilmek önemli olmaktadır.

Teknik ekiplerin bu değişimi takip etmesiyle başta futbolcu performansı olmak üzere takım performansı üzerinde de olumlu etkilerinin olması beklenmektedir. Futbolun artık sadece 1 antrenör ve 11 oyuncudan oluşan spor olmadığı, geniş teknik ekiplerin en yüksek seviyede verim almaya çalıştığı çok önemli bir spor etkinliği olduğunu kabul etmek gerekir. Futbol endüstrisinde oluşan ekonomiden pay almak isteyen takımların başarılı olmaları gerektiği ve bu başarının teknik ekip ve futbolcuyla sağlanabileceği bir ortamda teknik ekibin içerisinde bulunacak beslenme uzmanlarının takım üzerinde pozitif etkileri olacağı bir gerçektir.

Kaynakça

- Altarriba-Bartes, A., Peña, J., Vicens-Bordas, J., Casals, M., Peirau, X. & Calleja-González, J. (2021). The use of recovery strategies by Spanish first division soccer teams: a cross-sectional survey. *The Physician and sportsmedicine*, 49(3), 297–307.
- Anderson L, Orme P. & Di Michele, R. (2016). Quantification of training load during one-, two- and three-game week schedules in professional soccer players from the English premier League: implications for carbohydrate periodisation. *J Sports Sci*, 34:1250–9.
- Anderson, L., Orme, P. & Naughton, R.J. (2017). Energy intake and expenditure of professional soccer players of the English premier League: evidence of carbohydrate Periodization. *Int J Sport Nutr Exerc Metab*, 27:228–38.
- Anderson, L., Close, G.L., Morgans, R., Hambly, C., Speakman, J.R., Drust, B. & Morton, J.P. (2019). Assessment of Energy Expenditure of a Professional Goalkeeper from the English Premier League Using the Doubly Labeled Water Method. *Int. J. Sports Physiol. Perform.*, 14, 681–684.
- Andersson, H., Raastad, T., Nilsson, J., Paulsen, G., Garthe, I., & Kadi, F. (2008). Neuromuscular fatigue and recovery in elite female soccer: effects of active recovery. *Medicine and science in sports and exercise*, 40(2), 372–380.
- Armstrong, L.E., Pumerantz, A.C. & Fiala, K.A. (2010). Human hydration indices: acute and longitudinal reference values. *Int J Sport Nutr Exerc Metab*, 20:145–53.
- Barnes, C., Archer, D.T. & Hogg, B. (2014). The evolution of physical and technical performance parameters in the English premier League. *Int J Sports Med*, 35:1095–100.
- Bangsbo, J., Mohr, M. & Krstrup, P. (2006). Physical and metabolic demands of training and match-play in the elite football player. *J Sports Sci*, 24:665–74.
- Beaton, G., Burema, J. & Ritenbaugh, C. (1997). Errors in the interpretation of dietary assessments. *Am. J. Clin. Nutr.*, 65, 1100S–1107S.

- Brown, D.M., Dwyer, D.B., Robertson, S.J. & Gustin, P.B. (2016). Metabolic Power Method: Underestimation of Energy Expenditure in Field-Sport Movements Using a Global Positioning System Tracking System. *Int. J. Sports Physiol. Perform.* 2016, 11, 1067–1073.
- Burke, L. (2010). Fasting and recovery from exercise. *British journal of sports medicine*, 44(7), 502–508.
- Caruana Bonnici, D., Akubat, I., Greig, M., Sparks, A., & Mc Naughton, L.R. (2018). Dietary habits and energy balance in an under 21 male international soccer team. *Research in Sports Medicine*, 26(2), 168-177.
- Coelho, D., Coelho, L., Mortimer, L., Condessa, L., Ferreira-Junior, J., Borba, D., Oliveira, B., Bouzas-Marins, J., Soares, D. & Silami-Garcia, E. (2010). Energy expenditure estimation during official soccer matches. *Braz. J. Biomotricity*, 4, 246–255.
- Collins, J., Maughan, R. J., Gleeson, M., Bilsborough, J., Jeukendrup, A., Morton, J. P., Phillips, S. M., Armstrong, L., Burke, L. M., Close, G. L., Duffield, R., Larson-Meyer, E., Louis, J., Medina, D., Meyer, F., Rollo, I., Sundgot-Borgen, J., Wall, B. T., Boullosa, B., Dupont, G. & McCall, A. (2021). UEFA expert group statement on nutrition in elite football. Current evidence to inform practical recommendations and guide future research. *British journal of sports medicine*, 55(8), 416. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2019-101961>
- Devlin, B.L., Leveritt, M.D., Kingsley, M. & Belski, R. (2017). Dietary intake, body composition, and nutrition knowledge of Australian football and soccer players: Implications for sports nutrition professionals in practice. *International journal of sport nutrition and exercise metabolism*, 27(2), 130-138.
- Ferrauti, A., HT, G. & Merheim G. (2006). Indirekte Kalorimetrie Im Fußball indirect calorimetry in a soccer game. *Deutsche Zeitschrift für Sportmedizin*, 57:142–6.
- Field, A., Harper, L. D., Christmas, B., Fowler, P. M., McCall, A., Paul, D. J., Chamari, K., & Taylor, L. (2021). The Use of Recovery Strategies in Professional Soccer: A Worldwide Survey. *International journal of sports physiology and performance*, 1–12.

- Greenwood, M. Kalman, D.S. & Antonio, J. (2008). Nutritional supplements to enhance recovery. *Nutritional supplements in sports and exercise*. New Jersey: Human Press.
- Hutchesson, M.J., Rollo, M.E., Callister, R. & Collins, C.E. (2015). Self-Monitoring of Dietary Intake by Young Women: Online Food Records Completed on Computer or Smartphone Are as Accurate as Paper-Based Food Records but More Acceptable. *J. Acad. Nutr. Diet.* Elsevier Inc., 115, 87–94.
- Jeong, T., Reilly, T., Morton, J., Bae, S. & Drust, B. (2011). Quantification of the physiological loading of one week of “pre-season” and one week of “in-season” training in professional soccer players. *J. Sports Sci.*, 29, 1161–1166.
- Kerksick, C.M., Wilborn, C.D., Roberts, M.D., Smith-Ryan, A., Kleiner, S.M., Jäger, R., Collins, R., Cooke, M., Davis, J.N., Galvan, E., Greenwood, M., Lowery, L.M., Wildman, R., Antonio, J. & Kreider, R. B. (2018). ISSN exercise & sports nutrition review update: research & recommendations. *Journal of the International Society of Sports Nutrition*, 15(1), 38.
- Kim, J., & Kim, E. K. (2020). Nutritional Strategies to Optimize Performance and Recovery in Rowing Athletes. *Nutrients*, 12(6), 1685.
- Kubayi, A., Paul, Y., Mahlangu, P., & Toriola, A. (2017). Physical performance and anthropometric characteristics of male South African university soccer players. *Journal of human kinetics*, 60(1), 153-158.
- Leblanc, J.C., Le Gall, F., Grandjean, V. & Verger, P. (2002). Nutritional intake of French soccer players at the Clairefontaine Training Center. *Int. J. Sport Nutr. Exerc. Metab.*, 12, 268–280.
- Maughan, R. J. Greenhaff P.L. & Hespel, P. (2011) Dietary supplements for athletes: Emerging trends and recurring themes, *Journal of Sports Sciences*, 29:sup1, S57-S66
- Molinero O. & Marquez, S. (2009). Use of nutritional supplements in sports: risks, knowledge, and behavioural-related factors. *Nutr Hosp* ;24(2):128-134

- Moore, D.R. (2015). Nutrition to Support Recovery from Endurance Exercise: Optimal Carbohydrate and Protein Replacement. *Current sports medicine reports*, 14(4), 294–300.
- Osgnach, C., Poser, S., Bernardini, R., Rinaldo, R. ve Di Prampero, P. (2010). Energy Cost and Metabolic Power in Elite Soccer: A New Match Analysis Approach. *Med. Sci. Sports Exerc.* 2010, 42, 170–178.
- Polglaze, T. & Hoppe, M.W. (2019). Metabolic Power: A Step in the Right Direction for Team Sports. *Int. J. Sports Physiol. Perform.*, 14, 407–411.
- Ray, T.R., Eck, C.J., Lauries, A., Covington, R., Murphy, B. & Williams, R. (2001). Use of oral creatine as an ergogenic aid for increased sports performance: perceptions of adolescent athletes. *Southern Medical Journal*, 94(6), 608–612
- Russell, M., Benton, D. & Kingsley, M. (2012). Influence of carbohydrate supplementation on skill performance during a soccer match simulation. *J Sci Med Sport* 15:348–54.
- Saatçioğlu, C. & Çakmak, U.D. (2018). Avrupa ve Türkiye’de Futbol Ekonomisi: Karşılaştırmalı Bir İnceleme. *Sakarya İktisat Dergisi*, 8(4), 331-350.
- Stevens, T.G., De Ruiter, C.J., Van Maurik, D., Van Lierop, C.J., Savelsbergh, G.J. & Beek, P.J. (2015). Measured and estimated energy cost of constant and shuttle running in soccer players. *Med. Sci. Sports Exerc.*, 47, 1219–1224.
- Thomas, D.T., Erdman, K.A. & Burke, L.M. (2016). American College of Sports Medicine Joint Position Statement. Nutrition and Athletic Performance. *Medicine and science in sports and exercise*, 48(3), 543–568.
- Thomas, D.T., Erdman, K.A., & Burke, L.M. (2016). Position of the Academy of Nutrition and Dietetics, Dietitians of Canada, and the American College of Sports Medicine: nutrition and athletic performance. *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, 116(3), 501-528.
- Trabulsi, J. & Schoeller, D.A. (2001). Evaluation of dietary assessment instruments against doubly labeled water, a biomarker of habitual energy intake. *Am. J. Physiol. Endocrinol. Metab.*, 281, E891–E899.

- Tscholl, P., Junge, A. & Dvorak, J. (2008). The use of medication and nutritional supplements during FIFA World Cups 2002 and 2006. *Br J Sports Med*; 42:725–730
- Tuncel, O. (2018). *Futbolda Dayanıklılık Performansı*. Iğdır Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi, 1(1), 16- 23
- Ulusoy, Y. (2020). *Sporcu Beslenmesinde Besinsel Ergojenik Destekler*. Editör: Özen, G. *Spor Bilimlerinde Multidisipliner Araştırmalar 2*. İstanbul: Efe Akademi Yayınevi.
- White, A., Hills S.P. & Cooke, C.B. (2018). Match-Play and performance test responses of soccer Goalkeepers: a review of current literature. *Sports Med*, 48:2497–516.
- Williams, C. & Serratos, L. (2006). Nutrition on match day. *J Sports Sci*, 24:687–97.

UEFA FUTBOL ANTRENÖRÜ EĞİTİM SİSTEMİ

Dr. Serkan ESEN¹

Özet

UEFA, antrenörlerin oyunun gelişimindeki öneminden yola çıkarak 1998 yılından bu yana UEFA Antrenörlük Konvansiyonu olarak Avrupa futbolunda antrenörlük için bazı standartlar geliştirmektedir. Tüm UEFA üye birliklerinde yüksek antrenör eğitimi standartları belirleyerek, daha iyi antrenörler ve nihayetinde daha iyi oyuncular ve oyunun genel kalitesini arttırmayı hedeflemiştir.

1. Giriş

Futbol, yüksek ve düşük egzersiz yoğunlukları arasında sık sık dalgalanmaların yaşandığı ve farklı antrenman yöntemlerine ihtiyaç duyan bir takım sporudur. Bu öngörülemeyen faktörlere, olağandışı hareket ve özel becerilerle ortaya çıkan farklı performans göstergeleri eşlik edebilir (Durst vd., 2007). Takım sporlarında yer alan sporcular arasında antrenör eğitiminin gelişimle ilgili değişkenler üzerindeki etkileri henüz anlaşılmamıştır (Langan vd., 2015; Reynders vd., 2019). Antrenörler genç sporcuların gelişiminde çok önemli bir rol oynamasına rağmen, antrenörlerin sporcuları için daha iyi eğitilip eğitilemeyeceği, iyi oluşla ilgili davranışlar sergileyip sergilemeyeceği ve sağlıkla ilgili konuları vurgulayıp vurgulamayacağı hala bir çalışma konusu değildir (Raabe vd., 2020).

Avrupa'da UEFA'nın üye birlikleri genelinde asgari bir antrenör eğitimi standardını garanti eden çalışmalar, aynı zamanda antrenörlük mesleğinin korunmasına, standartların yükseltilmesine ve nitelikli profesyonellerin Avrupa içinde serbest dolaşımının kolaylaştırılmasına yardımcı olmaktadır. Günümüzde 200.000'den fazla kişi UEFA onaylı geçerli futbol antrenörlüğü lisansına sahiptir (UEFA Coaching Convention, 2020).

2. UEFA Antrenörlük Eğitimi

UEFA, C, B, A ve Pro seviyelerinde lisansları onaylamakta olup, Genç B, Elit genç A, Kaleci B, Kaleci A ve Futsal B seviyelerinde de uzmanlık yeterlilikleri mevcuttur. Bu lisanslar, kursları oyun geliştikçe düzenli olarak revize edilen ve güncellenen UEFA kriterlerini ve standartlarını karşılaması gereken üye

¹ Dr. Öğretim Üyesi, Fenerbahçe Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi Spor Yöneticiliği Bölümü, serkan.esen@fbu.edu.tr

dernekler tarafından verilir ve üç yıl süreyle geçerliliğini korumaktadır (UEFA Coaching Convention, 2020).

2.1. Antrenör Eğitimcileri

Tüm UEFA antrenörlük diploma kursları, en azından eğitim verdikleri kursla aynı seviyede geçerli bir antrenörlük lisansına sahip olan antrenör eğitimcileri tarafından verilmektedir. Buna ek olarak, konvansiyonel taraf, antrenör eğitimcilerinin ulusal bir antrenör eğitimcisi yeterliliğine sahip olmasını şart koşmalıdır. Bununla birlikte, bir konvansiyon tarafı, belirli niteliklere, uzmanlığa ve deneyime sahip ancak ilgili UEFA antrenörlük lisansına sahip olmayan uzmanların, düzenledikleri UEFA antrenörlük diploma kurslarının belirli bölümlerini öğretmelerine de izin verebilir. Belirli bir konvansiyon üyeliği statüsü elde etmek için bir konvansiyon tarafı tarafından düzenlenen ilk UEFA antrenörlük diploması kursunun amaçları doğrultusunda, UEFA, başka bir konvansiyon tarafı tarafından verilen ilgili seviyede bir antrenör eğitimcisi yeterliliğine veya antrenörlük lisansına sahip antrenör eğitimcilerini onaylayabilir (UEFA Coaching Convention, 2020).

2.2. UEFA Antrenörlük Lisansları ve Diplomaları

UEFA antrenörlük diplomaları, aşağıdaki kurslardan birini başarıyla tamamlayan herkese verilen bir yeterliliklerdir ve beraberindeki her lisans, yenilenmesi gerekmeden önce üç yıllık bir süre için verilir.

Bir UEFA antrenörlük diploma kursuna kabul edilmek için adayların;

- Resmi kurs dilinde yeterli sözlü ve yazılı becerilere sahip olmak
- Bir yetenek değerlendirmesini de içermesi gereken kursu veren kurumun kabul kriterlerini karşılamak
- Kursu veren kurum tarafından istenen tüm kabul belgelerini sunmak
- Antrenörlük mesleği ile bağdaşmayan suçlardan sabıka kaydı bulunmaması

Grassroots antrenörlerine yönelik C Diploması ile başlayarak, en yüksek profesyonel oyundaki baş antrenörlere yönelik Pro lisansı olmak üzere dört ana UEFA lisansı bulunmaktadır:

- UEFA C lisansı
- UEFA B lisansı
- UEFA A lisansı
- UEFA Pro lisansı (UEFA Coaching Convention, 2020).

2.3. UEFA C Lisans Eğitimi

Antrenör profili

Futbol antrenörlüğü, bir takımı yönetmekten ve sezonu devam ettirerek kupalar kazanmayı hedeflemekten daha fazlasıdır, esasen deneyim kazanmaktır. Bir antrenör için en büyük başarı kazandığı maç sayısı ya da kupalar değil, yıllar sonra eski bir oyuncusuyla hiç zaman geçmemiş gibi sohbet edebilme imkanındır (Uslu, 2023). Bu perspektiften bakıldığında bu betimlemeye uygun bir UEFA C lisansı sahibi, oyuncuların keyif, bilgi ve becerilerini artıran olumlu bir gelişim deneyimi sağlayabilmeli ve aşağıdaki dört alanda yetkinlik göstermelidir:

Grassroots antrenörü

UEFA C lisansına sahip olacak bir antrenör adayında tablo 1’de gösterilen modüller altında yer alan yetkinliklerin olması beklenmektedir. Ana lisansların içinde tabana en yakın olan UEFA C lisansı daha çok Grassroots felsefesini benimseyen, futbolu becerisini verirken spor kültürü, eğlence ve küçük yaş grubuna yönelik gelişim odaklı olmayı hedeflemektedir.

Tablo 1: UEFA C adaylarının Grassroots konusundaki yetkinlikleri

Grassroots antrenörü	
Yeterlilikler	Modüller
<ul style="list-style-type: none">• Bir taban koçunun rolünü anlamak• Oyuna ve bireylere saygı gibi olumlu koç davranışlarının kullanılması• Katılımcı merkezli bir yaklaşımın kullanılması (oyuncuların ihtiyaçlarına göre)• Yaşam boyu öğrenme tutumu sergilemek	Felsefe, değerler ve inançlar
<ul style="list-style-type: none">• Farklı koçluk modellerini bilmek• Koçluk becerilerini temel haliyle uygulamak:<ul style="list-style-type: none">○ Davranış yönetimi○ İletişim: açıklama, koçluk pozisyonu, geri bildirim, öğrenme kanalları○ Gösteri○ Farklılaştırma: bireysel farklılıklarla başa çıkma○ Organizasyon• Müdahalelerin öneminin anlaşılması	Öğretim metodolojisi: Antrenörlük sanatı
<ul style="list-style-type: none">• Kısa ve orta vadeli planlama konusunda yetkinlik gösterme• Oturumları dikkatlice planlama• Oturumları etkili bir şekilde sunmak• Oturumlardan sonra geri bildirim yapmak	Planlama, sunum ve gözden geçirme
Kursun Grassroots bölümü en az 10 saatlik gerçeğe dayalı eğitim gerektirmektedir.	

Çevre

Spor ortamı, bir takıma veya topluluğa dahil olma, ast-üst ilişkilerini öğrenme, akranlarla sosyalleşme, aktif bir yaşam sürme, yeni deneyimler edinme, turnuvalar için seyahat etme ve yeni yerler görme gibi çeşitli fırsatlar sunarak ergenlerin gelişimini destekler (Uslu, 2020). Bu kapsamda UEFA C antrenörlerinin bu görevleri yerine getirebilme yetkinliğinin olması beklenmektedir. Tablo 2'deki yetkinlikler incelendiğinde futbol becerisinin öğretilme aşamasında sporcuların keyif alarak bu süreci sürdürmesine odaklanıldığı görülmektedir. Organizasyon becerisi ve çocuğun iyi olma halinin de korunması antrenör adaylarından beklenen yetkinlikler içerisinde yer almaktadır.

Tablo 2: UEFA C adaylarının çevre konusundaki yetkinlikleri

Çevre	
Yeterlilikler	Modüller
<p>Aşağıdaki bileşenlerle motivasyonel bir iklim yaratmak:</p> <ul style="list-style-type: none">• Eğlence• Bireysel ihtiyaçlar• Öğrenme kültürü: hata yapma korkusu yok, uygun zorluklar, pozitif koçluk• Kapsayıcılık ve arkadaşlık, aidiyet duygusu• Temas kurma• Oyuncunun güçlendirilmesi ve özerkliği• Başarı, kişisel gelişim ve çaba, süreç ve sonuç	Motivasyon iklimi
<p>Grassroots faaliyetleri için doğru yapıyı oluşturmak:</p> <ul style="list-style-type: none">• Faaliyetlerden önce (varış, soyunma odaları)• Faaliyetler sırasında<ul style="list-style-type: none">○ Fiziksel ortam ve ekipman○ Etkinlik süresi○ Tutarlı kurulum (düzenli alan = düzenli zihin)• Faaliyetler sonrası	Organizasyon
<ul style="list-style-type: none">• Oyuncu iyi olma halinin sağlanması• Çocuk koruma yönergelerini ve mevzuatını bilmek• Temel ilk yardım bilgisi• Kulübün veya kuruluşun davranış kurallarını bilmek ve buna uygun hareket etmek• Diğer kaynakların oluşturulması ve kullanılması (gönüllüler ve ebeveynler)	Bakım ve iyi olma hali
Kursun çevre bölümü en az 10 saatlik gerçeğe dayalı eğitim gerektirmektedir.	

Oyuncu

Oyuncu gelişimine bütünsel bir yaklaşım benimsemek, oyuncuların temel tekniklerini ve oyun anlayışlarını geliştirmek, oyuncuları kendileri için düşünmeye teşvik etmek, oyuncuların düzenli olarak futbol oynamanın sağlık açısından faydalarını deneyimlemelerini ve genel kondisyonlarını geliştirmelerini sağlamak ve oyunculara adil oyun ve saygı değerlerinin aşılması UEFA C lisansına sahip antrenörlerden “oyuncu” teması altında beklenen yetkinlikler olarak belirtilmiştir. Ayrıca futboldaki tabana hizmet veren UEFA C lisansı için oyuncunun tanınması, futbol becerisinin geliştirilmesinin yanında fiziksel, psikolojik ve sosyal gelişimleri de aynı başlık altında tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3: UEFA C adaylarının oyuncu konusundaki yetkinlikleri

Oyuncu	
Yeterlilikler	Modüller
<ul style="list-style-type: none">Bireyselliği kabul etmek ve saygı duymak (önce insan)Her oyuncunun ihtiyaç ve isteklerini tanımakOyuncunun sosyal, psikolojik, fiziksel ve futbol yeteneklerini bilmek	Oyuncuyu tanımak
<ul style="list-style-type: none">Oyuncunun bireysel tekniğini, taktik becerilerini, iş birliği becerisini vb. geliştirmek	Bireysel futbol becerileri
<ul style="list-style-type: none">Oyuncuların düzenli olarak futbol oynamanın sağlık açısından faydalarını deneyimlemelerini sağlamakOyuncuların fiziksel okuryazarlığının geliştirilmesiTemel hareket becerilerinin geliştirilmesi: denge, nesne kontrolü, hareketOyuncuların genel kondisyonunun geliştirilmesi: hız, güç ve kuvvet, dayanıklılıkFiziksel olgunlaşmanın temel özelliklerini ve fiziksel yüklenme üzerindeki etkisini bilmek	Fiziksel gelişim
<ul style="list-style-type: none">Bir oyuncunun büyüme zihniyetini ve onun merak, öğrenme, bağlılık, çaba, esneklik unsurlarını geliştirme önemi anlamakOyuncuların problem çözme, karar verme, bilgi işleme, merak ve yaratıcılıklarını geliştirmekOyuncuların özgüven ve özsaygılarını geliştirmek ve duygu yönetimlerini desteklemek için temel araç ve yöntemleri uygulamakÖz düzenlemenin öneminin açıklanması ve temel araç ve yöntemlerin gösterilmesi	Psikolojik gelişim
<ul style="list-style-type: none">Oyuncu gelişiminin farklı yaş ve aşamalarında duygu ve davranışların rolünü anlamakİlişki kurmak, ekip çalışmasını geliştirmek, etkileşimi artırmak ve akran öğrenimini desteklemek için temel araçları uygulamakOyuncuların liderlik becerilerini geliştirmek için temel araçların uygulanması	Sosyal gelişim
Kursun oyuncu bölümü en az 10 saatlik gerçeğe dayalı eğitim gerektirmektedir.	

Oyun

Oyun başlığı altında ilgili antrenörlerden keyif ve gelişim odaklı çeşitli oyun formatlarının planlanması ve sunulması, oyunu, oyuncuların kişisel ve futbol gelişimlerine yardımcı olacak bir araç olarak kullanması beklenmektedir. Tablo 4'te aday antrenörün oyuncu, antrenman, oyun formatı ve maç ortamı ile ilgili yetkinlikleri gösterilmiştir. Yeterlilikler başlığı altında taban futboluna özgü becerilerin sporculara aktarılması ile ilgili maddeler de yer almaktadır.

Tablo 4: UEFA C adaylarının oyun konusundaki yetkinlikleri

Oyun	
Yeterlilikler	Modüller
<ul style="list-style-type: none">Hücum, savunma ve geçişlerin temel prensiplerinin anlaşılması ve öğretilmesiOyuncuların temel teknik ve taktiksel oyun anlayışını geliştirmek: oyun pozisyonları ve oyun farkındalığıTemel oyun yönetimi ilkelerinin öğretilmesiOyuncu özerkliğinin geliştirilmesi: karar verme, problem çözme, oyun gücü	Oyuncu
<ul style="list-style-type: none">Temel antrenman yöntemlerinin faydalarını ve ilkelerini anlamak:<ul style="list-style-type: none">Teknik uygulama (rakipsiz uygulama)Beceri pratiği (karşıtlık ile çok yönlü pratik)Oyunla ilgili antrenman (tek yönlü takım antrenmanı)Temel antrenman ilkelerini anlama (özgünlük, ilerleme, vb.)	Antrenman
<ul style="list-style-type: none">Çeşitli oyun formatlarının tasarlanması ve düzenlenmesi (11'e 11, küçük alan oyunları, festivaller)Oyun süresinin önemini anlamak ve bunu çeşitli oyun formatlarında uygulamakKuralları ve yönergeleri bilmek ve bunlara saygı göstermek: Oyun kuralları, kulüp politikası, yönetmelikler	Oyun formatları
<ul style="list-style-type: none">Maç günü davranışları ile başa çıkmaTakım/kulüp faaliyetlerinde gönüllüler ve ebeveynlerle uygun şekilde etkileşim kurmak	Maç ortamı
Kursun oyun bölümü en az 10 saatlik gerçeğe dayalı eğitim gerektirmektedir.	

Değerlendirmeler

Yukarıda gösterilen tablolarda UEFA C lisans adayı antrenörlere yönelik değerlendirme tablosu tablo 5'te gösterilmiştir. Grassroots antrenörü, çevre, oyuncu ve oyun başlıklar altındaki alt başlıkların teorik ve uygulamalı olarak anlaşılması beklenmektedir.

Tablo 5: UEFA C adaylarının değerlendirilmesi (UEFA, 2020a).

Biçimlendirici ve özetleyici değerlendirmeler	
Teori: Koç aşağıdakileri anlayabilmeli ve açıklayabilmelidir:	Uygulama: Koç aşağıdaki ilkeleri uygulayabildiğini göstermelidir:
Grassroots antrenörü <ul style="list-style-type: none">• Oyuncu merkezli yaklaşımın ve olumlu koç davranışının faydaları• Temel koçluk becerileri• Planlama, teslim etme ve gözden geçirme	
Çevre <ul style="list-style-type: none">• Tutarlı, güvenli ve olumlu bir öğrenme ortamı yaratmak• Oturumların ve etkinliklerin organizasyonu	
Oyuncu <ul style="list-style-type: none">• Bir oyuncunun bütünsel gelişimi: teknik, fiziksel, psikolojik ve sosyal	
Oyun <ul style="list-style-type: none">• Temel teknik ve taktik oyun anlayışı• Temel oyun yönetimi ilkeleri• Temel eğitim yöntemlerinin temel faydaları ve ilkeleri	
Kişisel antrenörlük kayıt defteri: <ul style="list-style-type: none">• Güvenli ve uygun antrenörlük faaliyetlerini planlama ve sunma• Antrenörlük faaliyetlerinin analiz edilmesi ve gözden geçirilmesi	

2.4. UEFA B Lisans Eğitimi

Antrenör profili

UEFA B lisansı sahibi antrenör, gençlerden üst düzey amatör seviyeye kadar oyunculara ve takımlara bilgi ve beceri edinme yoluyla performanslarını arttıracak olumlu bir deneyim sunabilmeli ve aşağıdaki dört alanda yeterlilik göstermelidir:

Antrenör

UEFA B lisansına sahip bir olacak bir adaydan antrenör başlığı altında gençler ve üst düzeylerde taban ve elit futbol arasında çalışabilmesi, oyuncuları ve takımı yaşlarına ve yeteneklerine uygun bir şekilde geliştirebilmesi, bireysel ve ekip performansının tüm yönlerini yönetmek ve destek personeli ile uyum içinde çalışabilmesi ve çeşitli hikayelere ve geçmişlere sahip oyuncuların ihtiyaçlarını karşılamak için neyin nasıl öğretileceğine dair net bir metodoloji geliştirebilmesi beklenmektedir.

Tablo 6: UEFA B adaylarının antrenör başlığı altındaki yetkinlikleri

Antrenör	
Yeterlilikler	Modüller
<ul style="list-style-type: none">• Amatör ve elit seviyelerde koçluk yapmak arasındaki farkları anlamak• Olumlu koç davranışlarının kullanılması, örn. oyuna ve bireylere saygı• Koçluk programını geliştirmek için koçluk personeli ile yakın çalışmak• Kulübün felsefesini uygulamak• Oyun ruhu ve spor etiği ile ilgili uygun değerleri benimsemek	Felsefe, değerler ve inançlar
<ul style="list-style-type: none">• Çeşitli öğretme ve öğrenme stillerini anlama (koçluk modelleri)• Duruma göre farklı öğretim stilleri kullanmak• Tüm oyuncuların ihtiyaçlarını karşılamak için neyin ve nasıl öğretilceğine dair net bir metodoloji geliştirmek• Bir dizi koçluk müdahale yöntemini kullanarak hataları belirleme ve düzeltme• Koçluk yaklaşımında sürekli olarak iyi bir örnek oluşturmak• Bireysel oyuncular ve takım için hedefler ve zorluklar belirlemek• Oyuncular, destek personeli ve ebeveynler ile etkili iletişim kurma	Öğretim metodolojisi: Antrenörlük sanatı
Kursun antrenör bölümü en az 20 saatlik gerçeğe dayalı eğitim gerektirmektedir.	

Oyuncu ve çevre

Adaylardan oyuncu ve çevre başlığı altında bireyler ve ekip için öğrenme çıktılarının geliştirilmesi, ilgili oyun formatına dayalı olarak takım yapısı içinde oyuncuları geliştirmek için özellikleri ve oyun pozisyonlarını anlaması, oyuncuların etkili çözümler ararken keşfetmelerine ve denemelerine izin vermesi ve uygun antrenman seansları aracılığıyla oyuncuları motive etmesi beklenmektedir.

Tablo 7: UEFA B adaylarının oyuncu ve çevre başlığı altındaki yetkinlikleri

Oyuncu ve Çevre	
Yeterlilikler	Modüller
<ul style="list-style-type: none">• Amatör futbol ortamını ve oyuncuların tabandan elit futbola uzanan yollarını anlamak• Öğrenmenin farklı aşamalarını bilmek ve oyuncuların nasıl öğrendiğini anlamak• İlgili oyun formatına dayalı olarak takım yapısı içinde oyuncuları geliştirmek için oyun pozisyonlarının özelliklerini ve gereksinimlerini anlamak• Bireysel performansları etkin bir şekilde analiz etmek için oyuncu profilinin uygulanması• Ekip içindeki farklılıkları yönetmek• Oyuncuların etkili çözümler aramak için keşfetmelerine ve denemelerine izin vermek• Hem oyuncuları hem de takımı geliştirmek amacıyla kulüp yapısının aktif bir üyesi olmak	Oyuncuyu tanımak ve çevre
<ul style="list-style-type: none">• Temel antrenman prensiplerini ve fiziksel yükü dikkate alarak güvenli ve etkili entegre haftalık antrenman planları tasarlamak• Çeşitli futbol antrenman türlerinin fiziksel yükünün araştırılması• Yaralanma riskini artıran faktörlerin neler olduğunu anlamak ve yük takibi, ısınma ve prehab egzersizi kullanarak güvenli ve etkili antrenmanlar tasarlayarak bunların nasıl azaltılabileceğini göstermek, fitness antrenmanına entegre ve izole yaklaşımın faydalarını ve sınırlamalarını karşılaştırmak	Fiziksel gelişim
<ul style="list-style-type: none">• Performansla ilişkili temel zihinsel niteliklerin ve bunların nasıl yönetileceğinin anlaşılması• Eğitimler ve oyunlar sırasında bireysel oyun ve sosyal davranışların değerlendirilmesi	Psikolojik gelişim
<ul style="list-style-type: none">• Uyuşturucu ve alkol bağımlılığı ile ilgili sosyal sorunları bilmek• Sosyal medyayı ve yanlış kullanılması halinde ekip uyumunu ve performansını nasıl etkileyebileceğini anlamak• İş birliği, özdenetim ve disiplinin diğerlerini destekleme ve onlarla birlikte çalışmada önemli rol oynadığı ekip ruhunu geliştirerek olumlu bir ortam yaratmak• Oyuncular, aileleri ve destek personeli ile olumlu etkileşim yoluyla açık, kararlı, eğlenceli bir ortamı teşvik eden sosyal bir ortam yaratmak	Sosyal gelişim
<ul style="list-style-type: none">• Güvenli bir çalışma ortamı yaratmak• Her bir oyuncunun ihtiyaçlarının ve geçmişinin farkında olmak• Beslenme, su tüketimi, uyku gibi iyi yaşam tarzı alışkanlıklarının oyuncu sağlığı ve performansı için faydalarının anlaşılması• Çocuk koruma yönergelerini ve mevzuatını bilmek	Bakım ve iyi olma hali

Kursun oyuncu ve çevre bölümü en az 20 saatlik gerçeğe dayalı eğitim gerektirmektedir.

Antrenman

Antrenman başlığı altında adaylardan zorlayıcı ve bireyin, grupların ve tüm ekibin ihtiyaçlarını karşılayan eğitim oturumları planlaması ve sunması, yetenekli bir teknik performans elde etmek için oyuncu grubunu etkili bir şekilde yönetmesi, liderlik yapması ve motive etmesi, fiziksel performans unsurlarının koçluk seanslarına entegre edebilmesi ile antrenman seansları ve oyunlar sırasında bireysel oyun ve sosyal davranışların değerlendirilmesi beklenmektedir.

Tablo 8: UEFA B adaylarının antrenman başlığı altındaki yetkinlikleri

Antrenman	
Yeterlilikler	Modüller
<ul style="list-style-type: none">Oyuncuların yaş ve yetenek seviyelerine uygun etkileşim ve bağlantı geliştirmek için etkili koçluk stillerini kullanmakOyuncuları ve takımı sürekli olarak zorlamak için çeşitli teknik ve taktik seanslar tasarlamakOyuncu sayısına bağlı olarak alan ve bölgelerin nasıl yönetileceğinin ve aşırı yüklemelerin (örn. 3'e 2 veya 4'e 3) oyuncuların karar verme mekanizmalarını geliştirmek için nasıl kullanılabileceğinin anlaşılması	Antrenman tasarımı ve içeriği
<ul style="list-style-type: none">Kısa ve orta vadeli planlama konusunda yetkinlik göstermeBireysel oyuncuların ve bir bütün olarak takımın ihtiyaçlarını karşılamak için antrenman seansları planlama ve sunmaGrubun zorluklarını ve özel ihtiyaçlarını karşılamak için oturum sırasında eğitim tekniğinin gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesiOyunculara ve ekibe etkili geri bildirim sağlamak için performansın analiz edilmesi ve yansıtılmasıPerformansı neyin artırabileceğini daha iyi anlamak için maç ve oyuncu analizi yöntemlerini uygulamakBireysel ve takım performanslarını ölçmek için bir oyuncu profillemesi ve değerlendirme sistemi tasarlamak	Planlama, sunum ve gözden geçirme
<ul style="list-style-type: none">Etkili ve uygun antrenman içerikleri aracılığıyla oyuncuları motive etmekOlumlu davranışlarla oyunculara ve takıma ilham vermekHem saha içinde hem de saha dışında makul ölçüde standartlar talep etmek ve iyi bir örnek oluşturmakÇeşitli liderlik tarzlarının uygulanmasıDoğru hazırlık ve planlama ile bir öğrenme ortamı yaratmak	Motivasyon ve öğrenme iklimi

Kursun antrenman ve çevre bölümü en az 20 saatlik gerçeğe dayalı eğitim gerektirmektedir.

Maç

Maç başlığı altında ise takımın performansını artırmak için etkili planlama yapabilmesi, takıma uygun bir şekilde liderlik yapabilmesi, maçlar sırasında bireysel ve takım performansını değerlendirebilmesi ve son olarak bireysel oyunculara ve bir bütün olarak takıma etkili geri bildirim sağlamak için çeşitli farklı yöntemler kullanarak performansı analiz edebilmesi beklenmektedir.

Tablo 9: UEFA B adaylarının maç başlığı altındaki yetkinlikleri

Maç	
Yeterlilikler	Modüller
<ul style="list-style-type: none">• Çeşitli oyun formatlarında ve farklı oyun sistemlerinde oyuncuların rollerini ve oyun pozisyonlarının temel gereksinimlerini net bir şekilde anlayarak oyuncuları ve takımı maçlara hazırlamak• Bir maç için doğru takımı seçmek ve maç sırasında takıma liderlik yapmak• Kadrodaki tüm oyunculara mümkün olduğunca eşit oynama fırsatı vermek	Oyuncular
<ul style="list-style-type: none">• Maç öncesinde, sırasında ve sonrasında olumlu takım konuşmaları aracılığıyla performansı yönetmek• Mümkün olan her yerde çeşitli analiz sistemlerini kullanarak bireysel ve ekip perspektifinden oyuncuların performansını analiz etmek ve değerlendirmek• Gelecekteki performansı iyileştirmek için oyuncuları ve takımı öğrenme ortamına dahil ederek etkili geri bildirim sağlamak ve teşvik etmek• Olumlu bir maç deneyimi yaratmaya dahil olan destek personeliyle nasıl etkileşim kurulacağını anlamak	Maç ortamı
<ul style="list-style-type: none">• Farklı oyun veya maç formatlarında koçluk deneyimi kazanma (Örn. küçük saha oyunları, 11'e 11, turnuva futbolu vb.)	Oyun formatları
Kursun maç bölümü en az 20 saatlik gerçeğe dayalı eğitim gerektirmektedir.	

Değerlendirmeler

Tablo 10'da, UEFA B lisansına sahip antrenörlerin teorik ve uygulamalı olarak açıklayabilmesi ve uygulayabilmesi gereken maddeler gösterilmiştir:

Tablo 10: UEFA B adaylarının değerlendirilmesi (UEFA, 2020b).

Biçimlendirici ve özetleyici değerlendirmeler	
Teori: Koç aşağıdakileri anlayabilmeli ve açıklayabilmelidir:	Uygulama: Koç aşağıdaki ilkeleri uygulayabildiğini göstermelidir:
Koç <ul style="list-style-type: none">Oyuncuların ve takımın ihtiyaçlarını karşılayan çalışmaların planlanması ve tasarlanmasıNeyin nasıl öğretileceğine dair net bir metodoloji geliştirmekBir dizi antrenörlük müdahale yöntemini kullanarak hataları belirleme ve düzeltmeKendi performansını yansıtmak ve analiz etmek	
Oyuncu ve çevre <ul style="list-style-type: none">Öğrenmenin farklı aşamalarını ve oyuncuların nasıl öğrendiğini anlamakOlumlu davranışlarla oyunculara ve takıma ilham vermekİlgili oyun formatına dayalı olarak takım yapısı içinde oyuncuları geliştirmek için oyun pozisyonlarının özelliklerini ve gereksinimlerini anlamakOyuncuların oyun ve antrenman sırasındaki davranışlarını değerlendirmek	
Eğitim <ul style="list-style-type: none">Oyuncuları ve takımı sürekli olarak zorlamak için teknik ve taktik çalışmalar hazırlamak ve yürütmekEtkin planlama ve hazırlık yoluyla olumlu bir öğrenme ortamını oluşturmakBireysel ve takım performanslarını ölçmek için bir oyuncu profillemesi ve değerlendirme sistemi tasarlamakTemel yük izleme yönetiminin tanımlanmasıEntegre ve izole fitness antrenmanları arasındaki farkların gösterilmesi	
Maç <ul style="list-style-type: none">Çeşitli oyun formatlarında ve farklı oyun sistemlerinde oyuncuların rollerini ve oyun pozisyonlarının temel gereksinimlerini net bir şekilde anlayarak oyuncuları ve takımı maçlara hazırlamakMaç öncesinde, sırasında ve sonrasında olumlu takım konuşmaları kullanarak performansı yönetmekMümkün olan her yerde çeşitli analiz sistemleri kullanarak performansı analiz etmek ve değerlendirmekGelecekteki performansı iyileştirmek için oyuncuları ve ekibi öğrenme ortamına dahil ederek etkili geri bildirim sağlamak ve teşvik etmek	
Kişisel antrenörlük kayıt defteri: <ul style="list-style-type: none">Güvenli ve zorlu eğitim çalışmaları planlama ve sunmaAntrenman seanslarının ve maçların analiz edilmesi ve gözden geçirilmesiÖz-değerlendirme, öz-yansıtma ve gelecekteki planlama ve antrenörlük faaliyetlerini uyarlama becerisiBireysel oyuncularla ve takımla gelişimlerinin tüm yönleri üzerinde çalışabilme becerisi	

2.5. UEFA A Lisans Eğitimi

Antrenör profili

Bir UEFA A lisansı sahibi, en üst amatör seviyede oyuncu ve takım gelişimi ve antrenörlük konusunda net bir anlayışa sahip olmalı ve aşağıdaki dört alanda yetkinlik göstermelidir:

Antrenör

UEFA A lisansına sahip bir antrenörden ilgili başlık altında ağırlıklı olarak üst seviyedeki amatör takımların baş antrenörü olarak veya bazı durumlarda profesyonel düzeyde antrenör kadrosunun bir üyesi olarak çalışabilmesi, tüm ekibiyle yakın çalışabilme becerisinin olması, bir kulübün teknik politikasının geliştirilmesi ve uygulanmasına dahil olabilmesi, oyuncuların futbol, profesyonel ve özel hayatları arasında doğru dengeyi sağlayabilmesi, farklı kültürel geçmişlerden gelen, farklı yaş ve deneyime sahip oyuncularla sorunsuz bir şekilde çalışabilmesi, takımın performansını etkileyen diğer tüm faktörlerle ilgilenebilmesi (medya, ebeveynler, oyuncuların menajerleri, taraftarlar/taraftarlar, gözlemciler vb.) ve kulüp yönetimine karşı sorumluluk sahibi olabilmesi beklenmektedir.

Tablo 11: UEFA A adaylarının antrenör başlığı altındaki yetkinlikleri

Antrenör	
Yeterlilikler	Modüller
<ul style="list-style-type: none">• Üst düzey amatör futbolda antrenörün rolünü anlamak• Saha içinde ve dışında olumlu davranışların sürdürülmesi• Üst düzey amatör futbolda ve özel yaşamlarında bireysel oyuncuların ihtiyaçlarını net bir şekilde anlayarak performans için olumlu bir ortam yaratmak• Bu performans seviyesinde esnek ve uzlaşmacı olmak• Üst düzey amatör seviyede liderlik, yöneticilik ve kaliteli antrenörlük sergilemek• Oyunun ruhu, spor etiği ve doping ile ilgili uygun değerleri benimsemek	Felsefe, değerler ve inançlar
<ul style="list-style-type: none">• Kulübün futbol vizyonunu oyuncuların sosyal ve özel hayatlarına saygı duyarak uygulamak• Çeşitli öğretme, öğrenme ve liderlik stillerini uygulama (koçluk modelleri)• Takıma/oyunculara yaşlarına, deneyimlerine ve gelişim aşamalarına uygun bir şekilde antrenörlük yapmak• Kazanmanın önemi de dahil olmak üzere bir performans geliştirme yaklaşımının teşvik edilmesi• Antrenman ve maçlar sırasında oyuncuların fiziksel yüklerini izlemek ve yönetmek için teknolojinin nasıl kullanılabileceğini anlamak ve analiz etmek	Öğretim metodolojisi: Antrenörlük sanatı

<ul style="list-style-type: none"> • Gelişim sürecinde yardımcı antrenör, kaleci antrenörü, kondisyoner, takım doktoru vb. antrenörlük personeli ile etkili bir şekilde iş birliği yapmak • Üst düzey amatör oyuncuların keşfedilmesi ve seçilmesinde görev alan personel (Scout ekibi) ile iş birliği yapmak • Kulüp personeli ile iş birliği yapmak, kulübü olumlu bir şekilde temsil etmek • Kulübün teknik politikasını uygulamak ve yerel paydaşlarla sosyal etkileşimlerde aktif rol oynamak • Oyuncu ve takım performansını etkileyen çeşitli faktörlerle başa çıkmak (kulüp yönetimi, oyuncuların aileleri, medya, taraftarlar vb.). 	İş birliği
Kursun antrenör bölümü en az 30 saatlik gerçeğe dayalı eğitim gerektirmektedir.	

Oyuncu ve takım

Bu başlık altında antrenörlerden kendi hedefleri de dahil olmak üzere bireysel oyuncu gelişimini planlayabilmesi, yürütebilmesi ve kulübün teknik politikasına uyabilmesi, oyuncuları öğrenme sürecine dahil ederek ve kendi sorumluluklarını alabilmelerini sağlayabilmesi, teknik, tıbbi ve performans personeli gibi tüm destek personeli ile işbirliği içinde takımın gelişimi üzerinde çalışabilmesi, ekibin performansının tüm yönlerini yönetebilmesi ve pozitif bir ortamda kazanma zihniyeti ve performans kültürü oluşturabilmesi beklenmektedir.

Tablo 12: UEFA A adaylarının oyuncu ve takım başlığı altındaki yetkinlikleri

Oyuncu ve Takım	
Yeterlilikler	Modüller
<ul style="list-style-type: none"> • Üst düzey amatör oyuncuların özelliklerini ve ihtiyaçlarını anlamak • Bireysel oyuncular için teknik/taktik/fiziksel yetenek ve üst düzey amatör futbolun psikolojik taleplerine göre hedefler belirlemek ve bunları sürekli gözden geçirmek • Oyuncuları hedef belirleme ve sürekli gözden geçirme sürecine dahil etmek • Genç oyuncuların özelliklerini anlayarak takıma entegre olmalarına yardımcı olmak • Oyuncuları bireysel gelişim süreçlerinde etkin bir şekilde yönlendirmek için çeşitli değerlendirme yöntemlerini ve geri bildirim tekniklerini kullanmak • Üst amatör seviyedeki oyuncuları motive etmek ve onlara ilham vermek • Oyuncuları stres ve baskı ile başa çıkmaya hazırlamak 	Oyuncuları tanımak
<ul style="list-style-type: none"> • Oyuncuları aşağıdaki hususlara dahil ederek başarılı bir takım oluşturmak ve en üst amatör seviyede doğru takım dinamiklerini geliştirmek: <ul style="list-style-type: none"> ○ Grup içindeki çeşitli sosyal rollerin netleştirilmesi 	Takım inşası

<ul style="list-style-type: none"> ○ Sahada ve soyunma odasında standartları belirlemek ○ Ekip hedeflerinin tanımlanması ○ Motive edici, ilham verici ve eğlenceli bir ortam yaratmak ○ Hayal kırıklıklarını ve çatışmaları yönetmek 	
<ul style="list-style-type: none"> ● Fitness antrenmanına entegre ve izole yaklaşımın pratik örneklerinin gösterilmesi ve değerlendirilmesi ● Üst amatör seviyede güvenli ve dengeli bir fiziksel program oluşturmak için antrenman çalışma yükleri, toparlanma ve kondisyon testlerinin uygulanması ● Yük izleme ve yönetiminin (iş yükü, kapasite ve iyileşme arasındaki denge) günlük ve haftalık rutinlere entegrasyonunun araştırılması ● Antrenman ve maçlar sırasında iç ve dış fiziksel yükü değerlendirmek, mümkün olan yerlerde oyuncu izleme teknolojileri tarafından toplanan ölçümleri kullanmak 	Fiziksel gelişim
<ul style="list-style-type: none"> ● Oyunun psikolojik yönleriyle başa çıkmalarına yardımcı olmak için oyuncuları desteklemek ● Üst düzey amatör futbolda gösterdikleri performansla bağlantılı olarak aşağıdaki konularda oyunculara destek vermek: <ul style="list-style-type: none"> ○ Baskı ve stresle başa çıkma ○ Çeşitli gereksinimlerle başa çıkmak: futbol, profesyonel ve özel hayatlar ○ Zihinsel eğitim ● Oyuncuların büyüme zihniyetini ve bunun öğrenme, bağlılık, çaba, esneklik ve öz düzenleme unsurlarını geliştirmek 	Psikolojik gelişim
<ul style="list-style-type: none"> ● Eğlenceli, olumlu davranışlar, eylemler ve iletişim yoluyla sağlam bir ekip ahlaki ve kazanma zihniyeti oluşturmak ● Oyuncuların futbol, profesyonel ve özel hayatları arasındaki dengenin önemini anlamak ● Oyuncuların, antrenörlerin veya destek personelinin dahil olduğu çeşitli zorlu durumlarda takım ortamında etkili iletişim kurma ● Sosyal medyanın yanlış kullanılması halinde ekip uyumunu ve performansını nasıl etkileyebileceğini anlamak 	Sosyal gelişim
Kursun oyuncu ve takım bölümü en az 30 saatlik gerçeğe dayalı eğitim gerektirmektedir.	

Antrenman ortamı

Antrenman ortamı başlığı altında antrenörlerden en üst amatör seviyede bireysel ve takım antrenmanlarının hazırlanması ve yürütülmesi, bireysel oyuncularla ve takımla çalışabilmesi ve antrenman seansı tasarımının performansı nasıl etkileyebileceğini anlayabilmesi, rakip, baskı ve yoğunluk açısından oyun odaklı eğitim planlamalarını yapabilmesi, kulübün antrenörlük felsefesine uygun olarak antrenman seanslarının planlaması, sunması ve gözden geçirmesi beklenmektedir. Ayrıca fiziksel hazırlık ve gelişim için disiplinler arası bir yaklaşımı benimsemek ve

mümkün olan her yerde performans analistleri, fitness/spor bilimcileri, tıbbi ve diğer performans personeli gibi multidisipliner ekibin diğer üyeleriyle iş birliği yapması da bu seviyedeki antrenörlerden beklenen yetkinlikler olarak belirtilmiştir.

Tablo 13: UEFA A adaylarının antrenman ortamı başlığı altındaki yetkinlikleri

Antrenman ortamı	
Yeterlilikler	Modüller
<ul style="list-style-type: none"> • Üst düzey amatör futbolda performansın geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için teknik, taktik ve fiziksel gerekliliklerin anlaşılması • Karar verme ve problem çözüme süreçlerinin eğitim çalışmalarına düzenli olarak entegre edilmesi 	Antrenman tasarımı ve içeriği
<ul style="list-style-type: none"> • Bireysel ve takım periyodizasyonunun anlaşılması • Üst düzey amatör futbolda bireysel oyuncuların ve takımın gelişimine odaklanan haftalık, aylık ve sezonluk planların (teknik, taktik ve fiziksel) tasarlanması • Destek personeli ile iş birliği içinde oyun odaklı taktiksel antrenman seanslarının (rakip, baskı, yoğunluk) planlanması, sunulması ve gözden geçirilmesi • Destek personeli ile iş birliği içinde, seansın fiziksel hedefini, beklenen fiziksel yükü, uygun içeriği, egzersizleri ve metodolojik adımları dikkate alarak entegre fitness antrenman seanslarını planlamak, sunmak ve gözden geçirmek • Oyuncuların seviyesine ve gelişim aşamasına göre uyarlanmış bireyselleştirilmiş teknik, taktik veya fiziksel antrenman seanslarının planlanması, sunulması ve izlenmesi • Uygun modern teknolojinin kullanılması 	Planlama, sunum ve gözden geçirilmesi
<ul style="list-style-type: none"> • Üst düzey amatör oyuncular için hem saha içinde hem de saha dışında zorlu ve olumlu bir öğrenme ortamı yaratmak • Oyuncuların seviyelerine ve ihtiyaçlarına uygun farklı liderlik ve öğretim stillerinin kullanılması • Antrenmanlar sırasında takıma/oyunculara uygun şekilde koçluk yapmak • Bireysel ve ekip performansını geliştirmek için sürekli gözden geçirme ve üzerinde düşünme 	Motivasyon ve öğrenme iklimi
<ul style="list-style-type: none"> • Oyuncunun iyi olma halinin sağlanması • Beslenme, sıvı tüketimi, uyku gibi iyi yaşam tarzı alışkanlıklarının sağlık ve performans açısından faydalarının anlatılması ve benimsetilmesi • Rehabilitasyon, egzersize dönüş, antrenmana dönüş, oyuna ve performansa dönüş ilkelerinin anlaşılması • Kulübün veya kuruluşun davranış kurallarını bilmek ve buna uygun hareket etmek 	Bakım ve iyi olma hali
Kursun antrenman ortamı bölümü en az 30 saatlik gerçeğe dayalı eğitim gerektirmektedir.	

Maç

Maç başlığı altında antrenörlerden üst düzey amatör maçlar için bir takım hazırlayabilmesi ve onlara liderlik yapabilmesi, oyunu her bir oyuncuyu ve takımı geliştirmek için kullanabilmesi, maç planını kulübün oyun felsefesine uygun olarak, rakip takımı da dikkate alarak hazırlayabilmesi ve maçları bireysel oyuncular ve bir bütün olarak takım için bir değerlendirme ve öğrenme aracı olarak analiz edebilmesi beklenmektedir.

Tablo 14: UEFA A adaylarının maç başlığı altındaki yetkinlikleri

Maç	
Yeterlilikler	Modüller
<ul style="list-style-type: none">• Rakip takımların analizi de dahil olmak üzere oyuncu ve takım görevlerine dayalı olarak en üst amatör düzeyde oyunu okuma ve analiz etme• Modern analitik araçları bilmek ve kullanmak• Oyuncuların bireysel performanslarının görevlerine ve gelişim planlarına göre analiz edilmesi• Oyuncuların kendi oyunlarını değerlendirmelerine ve oyun sırasındaki davranışlarını uyarlamalarına yardımcı olmak	Maç ve performans analizi
<ul style="list-style-type: none">• Üst düzey amatör futbolda farklı diziliş ve oyun stillerini etkili bir şekilde uygulamak• Farklı oyun sistemlerindeki çeşitli oyun pozisyonlarını ve görevlerini anlama• Modern teknik, taktik ve fitness trendlerini bilmek ve oyun stiline uyarlamak	Oyun stilleri
<ul style="list-style-type: none">• Destek personeli ile iş birliği içinde bireysel oyuncuları ve takımı en iyi maç performansı için hazırlamak• Oyuncuların potansiyellerini gerçekleştirebilmeleri için maçlar sırasında etkili ve olumlu liderlik yapmak• Karar verme ve problem çözme konusunda oyuncuların özerkliğinin desteklenmesi• Diğer antrenörler ile iş birliği içinde maçların değerlendirilmesi	Maç ortamı
Kursun maç bölümü en az 30 saatlik gerçeğe dayalı eğitim gerektirmektedir.	

Değerlendirmeler

UEFA A lisansı adaylarının aşağıdaki değerlendirmelere teorik ve uygulamalı olarak cevap verebilmesi beklenmektedir:

Tablo 15: UEFA A adaylarının değerlendirilmesi (UEFA, 2020c).

Biçimlendirici ve özetleyici değerlendirmeler	
Teori: Koç aşağıdakileri anlayabilmeli ve açıklayabilmelidir:	Uygulama: Koç aşağıdaki ilkeleri uygulayabildiğini göstermelidir:
Koç <ul style="list-style-type: none">• Üst düzey amatör futbol ortamı ile futbol, profesyonel ve özel yaşam arasında doğru dengeye sahip olmanın önemini anlamak• Üst amatör seviyede kendi futbol felsefesini sergilemek (seviyeye özgü özellikler)• Üst amatör seviye için uygun liderlik stillerini ve koçluk metodolojisini kullanma• Teknik ekip ve diğer destek personeli ile iş birliği yapmak	
Oyuncu ve takım <ul style="list-style-type: none">• Üst düzey amatör futbolda oyuncuların ve takımın özelliklerini ve ihtiyaçlarını bilmek• Başarılı bir ekip kurmak ve üst amatör seviyede doğru ekip dinamiklerini geliştirmek• Üst düzey amatör oyuncuların teknik/taktik/fiziksel yeteneklerinin geliştirilmesi	
Eğitim ortamı <ul style="list-style-type: none">• Bireysel ve ekip performans gelişimini ve temel eğitim ilkelerini dikkate alarak haftalık ve aylık eğitim programlarından türetilen eğitim oturumlarını planlamak, sunmak ve gözden geçirmek• Fitness antrenmanına entegre ve izole yaklaşımın faydalarını ve sınırlamalarını anlama• Toparlanma, beslenme, sıvı tüketimi, uyku gibi iyi yaşam tarzı alışkanlıklarının sağlık ve performans faydalarını teşvik etmek için yöntemler uygulamak	
-Maç <ul style="list-style-type: none">• Oyuncuları ve takımı üst düzey amatör futbol maçlarına hazırlamak• Oyuncuların ve takımın potansiyellerini gerçekleştirebilmeleri için maçlar sırasında takıma etkili ve olumlu bir şekilde liderlik yapmak• En üst amatör seviyede hem bireysel hem de takım performansının analiz edilmesi	
Kişisel antrenörlük kayıt defteri: <ul style="list-style-type: none">• Genel sezon planının bir parçası olarak sezon öncesi, sezon başlangıcı, sezon ortası gibi seçilen sezon dönemlerinin ayrıntılı bir periyotlama planının hazırlanması• Ekip tarafından belirlenen bir süre boyunca en üst amatör seviyedeki antrenman seanslarını ve maçları (rakiplerin oyunu dahil) analiz etmek ve gözden geçirmek• Öz değerlendirme, üst amatör düzeyde gelecek planlama ve koçluk faaliyetlerini uyarlama becerisi• Üst düzey bir amatör futbol ortamında teknik ekip ile iş birliği içinde bireysel oyuncularla ve takımla gelişimlerinin tüm yönleri üzerinde tutarlı bir şekilde çalışabilme becerisi	

2.6. UEFA Pro Lisans Eğitimi

Antrenör profili

Bir UEFA Pro lisansı sahibi, profesyonel düzeyde oyuncu ve takım gelişimi ve antrenörlük konusunda net bir anlayışa sahip olmalı ve aşağıdaki dört alanda yetkinlik göstermelidir:

Profesyonel antrenör

UEFA Pro lisans, yukarıda bahsedilen dört ana lisans arasındaki en yüksek seviyedeki lisanstır. Bu seviyedeki bir antrenörden profesyonel antrenör başlığı altında profesyonel bir kulübün A takımında baş antrenör olarak veya bazı durumlarda profesyonel düzeyde antrenör kadrosunun bir üyesi olarak çalışabilmesi, teknik ekip ve multidisipliner personel ile yakın çalışabilmesi ve onlara liderlik edebilmesi, bir kulübün teknik politika ve felsefesinin geliştirilmesi ve uygulanmasına dahil olabilmesi, oyuncuların profesyonel ve özel hayatları arasında doğru dengeyi sağlayabilmesi, genç yetenekli oyuncular, deneyimli oyuncular, yıldız oyuncular gibi farklı kültürel geçmişlerden gelen, farklı yaş ve deneyime sahip profesyonel oyuncularla çalışabilmesi, takımın performansını etkileyen tüm faktörlerle ilgilenebilmesi, kulüp yönetimine karşı sorumlu olabilmesi ve kulübün genel politikasına katkıda bulunabilmesi beklenmektedir.

Tablo 16: UEFA Pro adaylarının profesyonel antrenör başlığı altındaki yetkinlikleri

Profesyonel antrenör	
Yetkililikler	Modüller
<ul style="list-style-type: none">Profesyonel futbolda antrenörün rolünü anlamakYüksek performans için olumlu bir ortam yaratmakYüksek performanslı bir ortamda talepkar, profesyonel ve esnek (gerekirse uzlaşmaya istekli) olmak (denge)Saha içinde ve dışında olumlu davranışların sürdürülmesiOyunun ruhu, spor etiği ve doping ile ilgili uygun değerleri benimsemek	Felsefe, değerler ve inançlar
<ul style="list-style-type: none">Kulübün futbol vizyonunu oyuncuların sosyal ve özel hayatlarına saygı duyarak uygulamakTakıma/oyunculara yaşlarına, deneyimlerine ve gelişim aşamalarına uygun bir şekilde antrenörlük yapmakKazanmanın önemine odaklanırken performans geliştirme yaklaşımını teşvik etmekAntrenman ve maçlar sırasında oyuncuların fiziksel yüklerini izlemek ve yönetmek için teknolojinin nasıl kullanılabileceğini anlamak ve analiz etmek	Öğretim metodolojisi: Antrenörlük sanatı

<ul style="list-style-type: none"> • Profesyonel düzeyde liderlik, yöneticilik ve kaliteli antrenörlük sergilemek • Çeşitli öğretim, öğrenme ve liderlik stillerini uygulama (koçluk modelleri) • Profesyonel oyuncuların ihtiyaçlarını net bir şekilde anlamak ve özel hayatlarına saygı duymak • Oyuncuların yaşam tarzlarının ve kamuoyundaki olumlu imajlarının farkındalığının yönetilmesi • Doğru sonuca ulaşmak için zor kararlar almak • Medyanın etkisini yönetmek 	Liderlik
<ul style="list-style-type: none"> • Gelişim ve performans sürecinde yardımcı antrenör, kaleci antrenörü, kondisyoner, takım doktoru vb. personel ile etkili bir şekilde iş birliği yapmak • Yeteneklerin belirlenmesi, profesyonel oyuncuların izlenmesi ve seçilmesinde görev alan personelle birlikte çalışmak • Kulüp politikasına dayalı olarak takımın teknik politikasına katkıda bulunmak, desteklemek ve uygulamak • Kulübün sosyal sorumluluk politikasını desteklemek ve aktif rol oynamak • Oyuncu ve takım performansını etkileyen çeşitli faktörlerle başa çıkma, örneğin kulüp yönetimi, oyuncuların aileleri, medya, taraftarlar vb. • Tüm profesyonel oyun ortamıyla ilgili olarak medya ile olumlu ve etkili bir şekilde iş birliği yapmanın önemini anlamak: nasıl, ne, neden ve ne zaman? 	İş birliği
Kursun profesyonel antrenör bölümü en az 60 saatlik gerçeğe dayalı eğitim gerektirmektedir.	

Oyuncu ve takım

UEFA tarafından bu başlık altında ilgili antrenörlerden oyuncuların kendi hedefleri de dahil olmak üzere bireysel oyuncu gelişimini planlayabilmesi, yürütebilmesi ve kulübün teknik politikasına uyabilmesi, oyuncuları yönlendirebilmesi ve desteklemesi, bireysel gelişimleri için sorumluluk almalarını sağlayabilmesi ve onları sürece dahil edebilmesi, tüm teknik ve idari personel ile işbirliği içinde takımın gelişimi üzerinde çalışabilmesi, takımın performansının tüm yönlerini yönetebilmesi ve profesyonel düzeyde pozitif bir ortamda kazanan bir takım ve yüksek performans kültürü oluşturabilmesi beklenmektedir.

Tablo 17: UEFA Pro adaylarının oyuncu ve takım başlığı altındaki yetkinlikleri

Oyuncu ve Takım	
Yeterlilikler	Modüller
<ul style="list-style-type: none"> • Profesyonel oyuncuların özelliklerini ve ihtiyaçlarını anlamak • Bireysel oyuncular için teknik/taktik/fiziksel yeteneklerine ve profesyonel futbolun psikolojik gerekliliklerine göre hedefler belirlemek ve bunları sürekli gözden geçirmek • Oyuncuları hedef belirleme ve sürekli gözden geçirme sürecine dahil etmek (öz düzenlemeyi teşvik etmek) • Genç oyuncuların (yüksek potansiyelli oyuncular) özelliklerini anlamak ve profesyonel takıma ve sonuca dayalı bir ortama entegre olmalarına yardımcı olmak • Oyuncuları bireysel gelişim süreçlerinde etkin bir şekilde yönlendirmek için çeşitli değerlendirme yöntemlerini ve geri bildirim tekniklerini kullanmak • Profesyonel düzeyde oyuncuları motive etmek ve onlara ilham vermek • Oyuncuları stres ve baskı ile başa çıkmaya hazırlamak 	Oyuncuları tanımak
<ul style="list-style-type: none"> • Oyuncuları aşağıdaki hususlara dahil ederek başarılı bir takım oluşturmak ve profesyonel düzeyde doğru takım dinamiklerini geliştirmek: <ul style="list-style-type: none"> ○ Sahada ve soyunma odasında standartları belirlemek ○ Ekip hedeflerinin tanımlanması ○ Motive edici, ilham verici ve eğlenceli bir ortam yaratmak ○ Hayal kırıklıklarını ve çatışmaları yönetmek 	Takım inşası
<ul style="list-style-type: none"> • Fitness antrenmanına entegre ve izole yaklaşımın pratik örneklerinin gösterilmesi ve değerlendirilmesi • Profesyonel düzeyde güvenli, dengeli bir fiziksel program oluşturmak için antrenman iş yüklerini, toparlanmayı ve kondisyon testlerini uygulamak • Yük izleme ve yönetiminin (iş yükü, kapasite ve iyileşme arasındaki denge) günlük ve haftalık rutinlere entegre edilmesi • Antrenman ve maçlar sırasında iç ve dış fiziksel yükü değerlendirmek, mümkün olan yerlerde oyuncu izleme teknolojileri tarafından toplanan ölçümleri kullanmak 	Fiziksel gelişim
<ul style="list-style-type: none"> • Oyunun psikolojik etkenleriyle başa çıkmalarına yardımcı olmak için oyuncuları desteklemek • Profesyonel futboldaki performanslarıyla bağlantılı olarak aşağıdaki konularda oyuncuları desteklemek <ul style="list-style-type: none"> ○ Baskı ve stresle başa çıkma ○ Çeşitli gereksinimlerle başa çıkmak: profesyonel futbol ve özel yaşam dengesi ○ Zihinsel eğitim • Oyuncuların büyüme zihniyetini ve bunun öğrenme, bağlılık, çaba, esneklik ve öz düzenleme unsurlarını geliştirmek 	Psikolojik gelişim

<ul style="list-style-type: none"> • Sosyal uyuma odaklanarak farklı kültürleri (dilleri) profesyonel bir ekip ortamına entegre etmek • Keyifli, olumlu davranışlar, eylemler ve iletişim yoluyla sağlam bir ekip ahlakı ve kazanma zihniyeti oluşturmak • Oyuncuların profesyonel futbol ve özel hayatları arasında doğru dengenin önemini anlamak • Oyuncuların, antrenörlerin veya destek personelinin dahil olduğu çeşitli zorlu durumlarda takım ortamında etkili iletişim kurma • Sosyal medyanın yanlış kullanılması halinde ekip uyumunu ve performansını nasıl etkileyebileceğini anlamak 	Sosyal gelişim
Kursun oyuncu ve takım bölümü en az 60 saatlik gerçeğe dayalı eğitim gerektirmektedir.	

Antrenman ortamı

Antrenman ortamı başlığı altında antrenörlerden profesyonel düzeyde bireysel ve takım eğitimleri hazırlaması ve yürütmesi, bireysel oyuncularla ve takımla çalışması ve antrenman seansı tasarımının profesyonel düzeyde performansı nasıl etkileyebileceğini anlaması, rakip, baskı ve yoğunluk açısından oyun odaklı (takım taktiksel) antrenman seansları tasarlaması, kulübün antrenörlük felsefesine uygun olarak antrenman seanslarının planlanması, sunması ve gözden geçirmesi, müsabaka takvimine ve kulübün hedeflerine uygun olarak sezonluk bir takım taktik ve fiziksel antrenman planı çıkartması, performans analistleri, kondisyon antrenörleri, spor bilimcileri, sağlık ve diğer performans personeli gibi çok disiplinli ekibin diğer üyeleriyle işbirliği içinde mümkün olan her yerde fiziksel ve zihinsel hazırlık ve gelişim için disiplinler arası bir yaklaşımı benimsemesi ve uygulaması beklenmektedir.

Tablo 18: UEFA Pro adaylarının antrenman ortamı başlığı altındaki yetkinlikleri

Antrenman ortamı	
Yeterlilikler	Modüller
<ul style="list-style-type: none"> • Profesyonel futbolda performansın geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için teknik, taktik ve fiziksel gerekliliklerin anlaşılması • Karar verme ve problem çözüme süreçlerinin eğitim çalışmalarına düzenli olarak entegre edilmesi 	Antrenman tasarımı ve içeriği
<ul style="list-style-type: none"> • Bireysel ve takım periyodizasyonunun anlaşılması • Profesyonel futbolda bireysel oyuncuların ve takımın gelişimine odaklanan haftalık, aylık ve sezonluk planların (teknik, taktik ve fiziksel) tasarlanması • Teknik ekip ile iş birliği içinde oyun odaklı taktiksel antrenman seanslarının (rakip, baskı, yoğunluk) planlanması, sunulması ve gözden geçirilmesi 	Planlama, sunum ve gözden geçirilmesi

<ul style="list-style-type: none"> • Teknik ekip ile iş birliği içinde, antrenmanın fiziksel hedefini, beklenen fiziksel yükü, uygun içeriği, egzersizleri ve metodolojik adımları dikkate alarak entegre fitness antrenman seanslarını planlamak, sunmak ve gözden geçirmek • Oyuncuların seviyesine ve gelişim aşamasına göre uyarlanmış bireyselleştirilmiş teknik, taktik veya fiziksel antrenman seanslarının planlanması, sunulması ve izlenmesi • Eğitim sürecini yönetmek, analiz etmek ve değerlendirmek için uygun modern teknolojiyi kullanmak 	
<ul style="list-style-type: none"> • Profesyonel oyuncular için hem saha içinde hem de saha dışında zorlu ve olumlu bir öğrenme ortamı yaratmak • Oyuncuların seviyelerine ve ihtiyaçlarına uygun farklı liderlik ve öğretim stillerinin kullanılması • Antrenmanlar sırasında takıma/oyunculara uygun şekilde koçluk yapmak • Bireysel ve ekip performansını geliştirmek için sürekli gözden geçirme • Eğitim sürecinin verimliliğini artırmak için bireysel ve toplu geri bildirim oturumlarının kullanılması 	Öğrenme iklimi
<ul style="list-style-type: none"> • Oyuncunun iyi olma halinin sağlanması • Yenilenme, beslenme, sıvı tüketimi, uyku gibi iyi yaşam tarzı stratejilerinin uygulanması • Yaralanmayı önleme, rehabilitasyon, egzersize dönüş, antrenmana dönüş, oyuna dönüş ve performans stratejilerini anlama ve uygulama • Kulübün veya kuruluşun davranış kurallarını bilmek ve buna uygun hareket etmek 	Bakım ve iyi olma hali
Kursun antrenman ortamı bölümü en az 60 saatlik gerçeğe dayalı eğitim gerektirmektedir.	

Maç

UEFA Pro lisans antrenörlerinden ilgili başlık altında profesyonel düzeyde maçlar için bir takımı hazırlaması ve onlara liderlik yapması, oyunu her bir oyuncuyu ve takımı geliştirmek, aynı zamanda kazanan bir takım ve yüksek performanslı bir kültür yaratmak için kullanması, maç planını (personelle birlikte) kulübün oyun felsefesine uygun olarak, rakip takımı da dikkate alarak hazırlaması, bireysel oyuncular ve bir bütün olarak takım için bir değerlendirme ve öğrenme aracı olarak maçları analiz etmesi beklenmektedir.

Tablo 19: UEFA Pro adaylarının maç başlığı altındaki yetkinlikleri

Maç	
Yetkililikler	Modüller
<ul style="list-style-type: none">• Rakip takımların analizi de dahil olmak üzere oyuncu ve takım görevlerine dayalı olarak oyunu profesyonel düzeyde okuma ve analiz etme• Maç öncesinde, sırasında ve sonrasında modern analitik araçları bilmek ve kullanmak• Oyuncuların bireysel performanslarının görevlerine ve gelişim planlarına göre analiz edilmesi• Oyuncuların kendi oyunlarını değerlendirmelerine ve maç sırasındaki davranışlarını uyarlamalarına yardımcı olmak• Gerçeğe dayalı geri bildirim oturumları düzenlemek ve eğitim sürecinin verimliliğini artırmak için performans personeli ile iş birliği içinde ekip performansına (görevler) ilişkin eşleşmeleri analiz etmek ve değerlendirmek	Maç ve performans analizi
<ul style="list-style-type: none">• Profesyonel futbolda farklı diziliş ve oyun tarzlarını etkili bir şekilde uygulamak• Farklı oyun sistemlerindeki çeşitli oyun pozisyonlarını ve görevlerini anlama• Modern teknik, taktik ve fitness trendlerini bilmek ve oyun stiline uygulamak	Oyun stilleri
<ul style="list-style-type: none">• Teknik ekip ile işbirliği içinde bireysel oyuncuları ve takımı en iyi maç performansı için hazırlamak• Oyuncuların potansiyellerini gerçekleştirebilmeleri için maçlar sırasında etkili ve olumlu liderlik yapmak• Karar verme ve problem çözüme konusunda oyuncuların özerkliğinin desteklenmesi• Teknik ekip ile iş birliği içinde maçların değerlendirilmesi	Maç ortamı
Kursun maç bölümü en az 60 saatlik gerçeğe dayalı eğitim gerektirmektedir.	

Değerlendirmeler

Tablo 20: UEFA Pro adaylarının değerlendirilmesi (UEFA, 2020d).

Biçimlendirici ve özetleyici değerlendirmeler	
Teori: Koç aşağıdakileri anlayabilmeli ve açıklayabilmelidir:	Uygulama: Koç aşağıdaki ilkeleri uygulayabildiğini göstermelidir:
Profesyonel antrenör	
<ul style="list-style-type: none">• Profesyonel futbol ortamını ve profesyonel hayat ile özel hayat arasında doğru dengiyi kurmanın önemini anlamak• Profesyonel düzeyde kendi futbol felsefelerini sergilemek (seviyeye özgü özellikler)• Profesyonel düzeyde uygun liderlik stillerini ve antrenörlük metodolojisini kullanma• Doğru sonuca ulaşmak için gerektiğinde zor kararlar alabilmek	

<ul style="list-style-type: none"> • Tüm personel ile işbirliği yapmak, yönetmek ve liderlik etmek • Kulüp sahibi, kulüp yönetim kurulu, teknik direktör gibi yukarıya doğru etkili bir şekilde nasıl yönetileceğinin öneminin anlaşılması ve gösterilmesi • Profesyonel oyunun tüm çevresiyle ilgili olarak medya ile olumlu ve etkili bir şekilde iş birliği yapmak <p>Oyuncu ve takım</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesyonel futbolda oyuncuların ve takımın özelliklerini ve ihtiyaçlarını bilmek • Başarılı bir ekip kurmak ve profesyonel düzeyde doğru ekip dinamiklerini geliştirmek • Profesyonel oyuncuların teknik/taktik/fiziksel yeteneklerinin geliştirilmesi <p>Antrenman ortamı</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bireysel ve takım performansının maç analizine dayalı olarak haftalık ve aylık eğitim programlarından türetilen eğitim oturumlarının planlanması, sunulması ve gözden geçirilmesi • Eğitim sürecini yönetmek, analiz etmek ve değerlendirmek için uygun modern teknolojiyi kullanmak • Fitness eğitimine entegre ve izole yaklaşımın faydalarını anlama • Yenilenme, beslenme, sıvı tüketimi, uyku gibi iyi yaşam tarzı stratejilerinin uygulanması • Yaralanmayı önleme, rehabilitasyon, egzersize dönüş, antrenmana dönüş, oyuna dönüş ve performans stratejilerini anlama ve uygulama <p>Maç</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesyonel futbolda oyuncuların ve takımın maçlara hazırlanması • Oyuncuların ve takımın potansiyellerini gerçekleştirebilmeleri için maçlar sırasında takıma etkili ve olumlu bir şekilde liderlik yapmak • Hem bireysel hem de ekip performansının profesyonel düzeyde analiz edilmesi <p>Kişisel antrenörlük kayıt defteri:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Genel sezon planının bir parçası olarak sezon öncesi, sezon başlangıcı, sezon ortası gibi seçilen sezon dönemlerinin ayrıntılı bir periyotlama planının hazırlanması • Ekip tarafından belirlenen bir süre boyunca profesyonel düzeyde antrenman seanslarının ve maçların (rakiplerin oyunu dahil) analiz edilmesi ve gözden geçirilmesi • Öz-değerlendirme, yansıtma ve gelecekteki planlama ve koçluk faaliyetlerini profesyonel düzeyde uyarlama becerisi • Profesyonel bir futbol ortamında, tüm personel ile iş birliği içinde, bireysel oyuncular ve takımla gelişimlerinin tüm yönleri üzerinde tutarlı bir şekilde çalışabilme becerisi
--

UEFA'ya bağlı ülkeler ve bu ülkelerdeki yetkili kurumlar tarafından düzenlenen her bir kurs, interaktif ve gerçeğe dayalı eğitimlerden oluşmaktadır. Bu eğitimler futbolda gerçekçi durumlarla başa çıkmak, eğitim ve istihdam dünyalarını başarılı bir şekilde birbirine bağlamak için bilgi, beceri, deneyim ve tutum kullanarak kulüp bağlamında öğrenmeyi desteklemektedir. Ayrıca yaşam boyu öğrenme tutumunu teşvik ederek çeşitli yollarla yetkinlik geliştirir. Bu yetkinlikler kurs sırasında uygulamalı oturumlarda bilgi aktarımı, iş deneyimi

(işyerinde bireysel ve kolektif öğrenme), öğrenme döngüsü (faaliyet, yansıtma, teori oluşturma ve planlama) ve yeni kavramlar (mentorluk, uzaktan eğitim, vb.) olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim sonunda her antrenör adayının yeterliliğinin eğitmenler tarafından biçimlendirici ve özetleyici bir şekilde değerlendirilmesini gerekmektedir.

Kaynakça

- Drust, B., Atkinson, G. & Reilly, T. (2007) Future perspectives in the evaluation of the physiological demands of soccer. *Sports Medicine*, 37(9), 783-805.
- Langan, E., Toner, J., Blake, C., & Lonsdale, C. (2015). Testing the effects of a self-determination theory-based intervention with youth Gaelic football coaches on athlete motivation and burnout. *The Sport Psychologist*, 29(4), 293-301.
- Raabe, J., Schmidt, K., Carl, J., & Höner, O. (2019). The effectiveness of autonomy support interventions with physical education teachers and youth sport coaches: A systematic review. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 41(6), 345-355.
- Reynders, B., Vansteenkiste, M., Van Puyenbroeck, S., Aelterman, N., De Backer, M., Delrue, J., De Muynck, G.-J., Franssen, K., Haerens, L., & Broek, G.V. (2019). Coaching the coach: Intervention effects on need-supportive coaching behavior and athlete motivation and engagement. *Psychology of Sport and Exercise*, 43, 288-300.
- UEFA Coaching Convention, 2020 Edition.
https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/CoachingCoachedu/02/63/75/18/2637518_DOWNLOAD.pdf (Erişim tarihi: 30.06.2023)
- UEFA (2020a). Coaching Convention Syllabus of Minimum Content: UEFA C Diploma 2020 Edition. https://editorial.uefa.com/resources/0267-11ec01bba280-63cf6747f768-1000/uefa_diploma_c_2020_en.pdf (Erişim tarihi: 30.06.2023)
- UEFA (2020b). Coaching Convention Syllabus of Minimum Content: UEFA B Diploma 2020 Edition. https://editorial.uefa.com/resources/0267-11ebff960bb7-405a74be27d5-1000/uefa_b_diploma_2020_en.pdf (Erişim tarihi: 30.06.2023)
- UEFA (2020c). Coaching Convention Syllabus of Minimum Content: UEFA A Diploma 2020 Edition. https://editorial.uefa.com/resources/0267-11ebfbc0180-826a14a5a788-1000/uefa_a_diploma_2020_en.pdf (Erişim tarihi: 30.06.2023)
- UEFA (2020d). Coaching Convention Syllabus of Minimum Content: UEFA Pro Diploma 2020 Edition. https://editorial.uefa.com/resources/0267-11ea4a73c70c-394e8502245f-1000/uefa_pro_diploma_2020_en.pdf (Erişim tarihi: 30.06.2023)
- Uslu, T. (2023). Evaluation Of Coaching Behaviors from a Flourishing Perspective in The Context of UEFA Coaching Education Infrastructure (Part I). *Fenerbahçe Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 3 (1), 104-116.