Dr. Bilge Donuk

“YÖNETİM İSTİFA”

Etkin Spor Yönetim Modelleri

ÖTÜKEN

DR. BİLGE DONUK: 1977 yılında Adana'da doğdu. İlköğretim ve lise eğitimini İstanbul'da tamamladıktan sonra, lisans öğrenimini Marmara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Spor Yöneticiliği Bölümünde tamamladı.

2000 yılında girdiği Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Spor Yöneticiliği Yüksek Lisans Programından 2003 yılından mezun olduktan sonra aynı yıl aynı programda doktora eğitimine başladı ve 2006 yılında mezun olarak "doktor" unvanını aldı. 2001 yılından itibaren de İstanbul Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Spor Yöneticiliği Anabilim Dalında Araştırma Görevlisi Dr. olarak görevine devam etmektedir.

22–26 Eylül 2004 tarihlerinde Avusturya'nın başkenti Viyana'da yapılan 1. Gençler Fair Play Kongresi'nde ve 17–21 Ekim 2007 tarihinde Almanya'nın Frankfurt kentinde düzenlenen 2. Gençler Fair Play Kongresi'nde Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi'ni temsil etti. 2007 yılı Ocak ayından itibaren Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi Fair Play Konseyi'ne üye olarak kabul edildi.

2005 yılında, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarından mezun olan öğrencilere iş bulmalarında yol gösterecek *Spor Yöneticiliği ve İstihdam Alanları*, 2006 yılında *Futbolun Anatomisi* ve 2007 yılında ise *Liderlik ve Spor* adlı kitapları yazdı.

Uluslararası kongrelerde spor bilimleri alanında çok sayıda bildiriler sunan Donuk, *Tercüman Gazetesi*'nde spor yazarlığı yapmaktadır.

İÇİNDEKİLER

Önsöz.....**9**
Spor Yöneticisi Kimdir? **11**
Spor Yöneticiliği ve Etik.....**17**
Taraftar - Yönetim İlişkisi.....**22**
Altyapı Eğitiminde Yönetimin Rolü.....**26**
Uyanık Sporcular ve Kaybolan Fair Play.....**32**
Yönetim Sabır İşidir **40**
Yönetim İstifa.....**49**
Takım Ruhu.....**60**
Kulübün İmajı.....**65**
Bugünün İşini Yarına Bırakma.....**85**
Önce Sağlık.....**88**
İtici Güç Olarak Yönetim **94**
Stratejik Yönetim **97**
Çatışma Yönetimi.....**102**
Stres Yönetimi.....**107**
Kriz Yönetimi **113**
Toplam Kalite Yönetimi **119**
Mali Yönetim.....**125**
Savaş Ortamında Spor ve Yönetim.....**136**

Oyuncu Seçimi.....140
Yaş Takıntısı.....144
Vizyon Belirleme 148
Kaynakça 153

ÖNSÖZ

"Yönetim İstifa" sözü daha çok tribünlerde duyduğumuz klişeleşmiş bir slogandır. Takımının yönetiminden memnun olmayan taraftarlar başarısızlıkların akabinde stadyumlarda, kulübün tesislerinde hep bir ağızdan bu sloganı atarlar. Yönetimler için ise bu söz yolun sonu anlamına gelir. Çünkü spor alanında en ufak bir başarısızlığa tahammül yoktur. Sabırsızlık hâkimdir. Herkes başarının bir an önce gelmesini ister. Taraftar, kulüp camiası ve spor basını birer baskı unsurudur. Bu sabır süresinden geçmeyi başaran yönetimlerin sayısı çok azdır. Bunlardan başarıyı yakalamış olanlar gerçekten güçlü ve ne yaptığını bilen yönetimlerdir. Taraftarların tüm istifa çağrılarına rağmen hala görevlerinin başında olan yönetimler ise alternatiflerin olmayışı ve etkisiz muhalefet sebebiyle varlıklarını sürdürmeye devam etmektedir.

Kitabın ismi korkutucu, ürpertici ve itici bir slogan olsa da, kitabı yazmamdaki amaç yönetimlerin bu sloganı duymamaları için yapmaları gerekenleri kendi öngördüğüm ölçülere göre sıralamaktır. Bu kitap ile spor yönetiminde nasıl daha etkili olunabilir, neler yapılabilir konularında, yöneticinin sorumlulukları ve özellikleri hakkında bilgiler verdim. Ayrıca kitapta spor sektöründeki ve farklı sektörlerdeki yöneticilerin başarıya ulaşmalarında basamak olarak kullanacakları pratik bilgiler bulunmaktadır. Kitap içinde, Spor Yöneticisi Kimdir, Spor Yöneticiliği ve Etik, Taraftar Yönetim İlişkisi, Altyapı Eğitiminde Kulüp Yönetiminin Rolü, Uyanık Sporcular ve Kaybo-

lan Fair Play, Yönetimlerin Kulüp Gelirlerindeki Payı, Yönetim Sabır İşidir, Zor Meslek "Hakemlik", Ülkeyi Yönetenlerin Spor Yönetimi, Yönetim İstifa, Lobi'nin Gücü, Protokol Yöneticisi, Spor Kulübü Olmak, Takım Ruhu, Kulübün İmajı, B Planı, Küreselleşen Yönetimler, Fırsat ve İmkân Eşitliği, Karaborsa ile Mücadele, Bugünün İşini Yarına Bırakma, Önce Sağlık, Sporcuların Sigortalanması, İtici Güç Olarak Yönetim, Stratejik Yönetim, Çatışma Yönetimi, Stres Yönetimi, Kriz Yönetimi, Toplam Kalite Yönetimi, Ücret Yönetimi, Mali Yönetim, Spor Organizasyonlarının Önemi ve Yönetimi, Dış Kaynaklardan Yararlanma, Savaş Ortamında Spor ve Yönetim, Oyuncu Seçimi, Yaş Takıntısı, Vizyon Belirleme başlıklarından oluşan 36 bölümde spor yönetimi ile ilgili konuları özetlemeye çalıştım.

Türkiye'de kişiye ve onun servetine dayalı spor yönetimi modelinden, kurumsallaşmış, gelecek olan kişiye bağlı olmayan, profesyonel spor yöneticilerinin ve ekiplerin yönettiği spor yönetimi modeline geçilmesi gerekmektedir. Milyon dolarlık spor kulüplerini iflasın eşiğinden kurtarmak ancak bu şekilde olabilir. Unutmayalım ki spor yöneticiliği bir meslektir ve Türkiye genelinde birçok üniversitede spor yöneticiliği bölümü vardır. Şimdilik en azından bu bölümlerde eğitim görmüş kişilerin kulüplerin mevcut yönetim modeline katılması sağlanabilir.

Sahip olduğumuz bilgiler paylaşıldıkça anlam kazanır. Bu anlamda bilgilerimin, çalışmalarımın paylaşımındaki desteklerinden ve Türk spor kitaplığına katkılarından dolayı ÖTÜKEN NEŞRİYAT'ın çok değerli yöneticilerine ve Sayın Erol KILINÇ'a teşekkürü bir borç olarak görüyorum.

Çalışmalarım boyunca beni destekleyen Sayın Erdoğan ARIPINAR'a, babam Prof. Dr. Abdulkadir DONUK'a, annem Rukiye DONUK'a, ailemin diğer üyeleri İskender, Ülkü, Bengü, Begüm UYGUNBAŞ'A ve sevgili eşim Filiz DONUK' a teşekkür ederim.

Ayrıca başta Prof. Dr. Turgay Atasü olmak üzere eğitimime ve akademik yaşantıma verdikleri destek dolayısıyla Prof. Dr. Turgay Biçer'e, Prof. Dr. Serap İnal'a, Prof. Dr. Müslim Bakır'a, Prof. Dr. Tayfun Amman'a, Doç. Dr. Kemal Nuri

Özerkan'a, ve Yrd. Doç. Dr. Zahit Serarslan'a şükranlarımı sunuyorum.

Saygılarımla.

Dr. Bilge Donuk

Spor Yöneticisi Kimdir?

"Kendini yönet!
O zaman dünyayı yönetecek gücü bulabilirsin."
Plato

GENEL bir tarif yapacak olursak, yöneticiyi maddi imkânları, araç – gereci ve elinde bulundurduğu insan gücünü en iyi ve etkili bir biçimde yöneten kişi olarak tanımlayabiliriz. Bu tanımı spor yöneticisine uyarlayacak olursak, spor yöneticisi çalıştığı spor kurumuna ve kuruluşuna bağlı olarak oradaki personelden, spor tesis ve araç-gereçlerinden, son olarak da kurumun gelir ve giderlerinden sorumlu kişidir. Bu kadar çok sorumluluğun altından kalkmak kolay iş değil. Bu yüzden yöneticilik mesleğini yapacak kişilerin çok farklı bilgi ve birikimlere sahip olması gerekmektedir.

Tarifte maddi imkânlardan bahsettim. Yöneticinin sahip olduğu parayı çok iyi işletmesi için, gelir gider dengesini, kısa, orta ve uzun süreli plan ve hedeflerini ortaya koyması şarttır. Spor yöneticisinin parayı bu kadar etkili kullanabilmesi için iktisat, işletme, pazarlama ve muhasebe konularında bir dizi eğitimden geçmiş olması ona çok büyük avantajlar sağlayacaktır. Hiçbir yönetici süresine göre kendisine veya

kurumuna zarar ettirecek bir planlama içine girmez. Kazandığı paranın bir bölümünü tesisleşmeye ve modernleşmeye yatıran spor yöneticisi, bağlı bulunduğu kurumun kalitesini, güvenirliliğini, yaşam süresini ve gelir düzeyini de arttırmış olacaktır. Ancak kamu yatırımları söz konusu olunca işler biraz değişebilmektedir. Popülist yaklaşımlar uğruna yapılan birçok spor tesisi günümüzde kullanılmamaktadır, bazıları da harabeye dönüşmüş durumdadır.

1994 -1995 sezonunda birinci ligde mücadele eden Vanspor, 2002-2003 sezonu itibariyle amatör kümeye kadar düşmüştür. Birinci ligde oynadığı dönemde son derece modern bir stadyuma ve tesise sahip olan Vanspor'un 15 bin kişilik Vali Mahmut Yılbaş stadyumu bugün kullanılmaz hale gelmiştir. Bir zamanlar Türkiye'nin yıldız futbolcularının idman yaptığı ve dinlediği Vanspor Kulübü Tesisleri ise Pişmanlık Yasası'ndan faydalananların barındırılması için yeniden düzenlenmiştir.[1]

Spor yöneticisi sahip olduğu veya olacağı tüm araç ve gereçten sorumlu kişidir. Araç ve gereç sorumluluğunu 2 kısma ayırmak mümkündür. Birinci kısımda spor yöneticisi kurumundaki mevcut demirbaşın kullanımına azami ölçüde dikkat etmelidir. 10 yıl ömrü olan bir spor aletinin ömrü gerekli bakım ve onarım yapılmadığı için 5 yılda sona eriyorsa, bozuluyorsa orada bir problem var demektir. Burada spor yöneticisinin denetleme veya kontrol fonksiyonun önemi ortaya çıkmaktadır. Personeli üzerinde bu denetimi sağlayan, takibini sürdüren yönetici görevini yapmış demektir. Bu konunun diğer bir yönü de yeni alınacak malzemeler ile ilgilidir. Bu bazen takıma alınacak bir oyuncu bile olabilir. Eğer yönetici alınacakların bedeli konusunda fikir sahibi değilse,

[1] Kılıç E.: *Politik Goller*, s.58, Güncel Yayıncılık, İstanbul, 2006.

ürünün kalitesi ve özelliği hakkında yeterli bilgiye sahip değilse, alınan ürün veya transferde etkili ve yeterli bir sözleşme yapamıyorsa kendisini her türlü kandırmacanın ve zorluğun içinde bulabilir. Bunların sonuçları da oldukça ağır olur. Aynı Beşiktaş Spor Kulübünün eski antrenörü Del Bosque ile yaşadığı sorun gibi. Beşiktaş, eski hocasına ve ekibine ayrılmasından sonra 8 milyon Euro gibi bir para ödemek zorunda kalmıştır. Bunun gibi bir çok olay göstermektedir ki kulüpler ve genel olarak sporla ilgilenen kurumlar sözleşme tanzim ederken ve sonraki hukuki süreci takip ederken spor hukuku üzerine eğitim almış, uzman kişilerden faydalanmalıdırlar.

İkinci kısımda ise spor yöneticisi sadece kurumundaki spor araç ve gereçlerinden değil tüm tesisteki malzemeden sorumlu kişidir. Örneğin yangın tüplerinin ortalama boşalma süresi 1-2 yıl arasında değişmektedir. Eğer yönetici tesisteki yangın tüplerini kontrol etmez ve bir yangın olayı ile karşı karşıya kalınca tüplerin boş olması sebebiyle yangın söndürülemezse hatta bu olay sonucunda can ve mal kaybı olursa, yönetici olaydan birinci derecede sorumlu kişi olarak suçlanabilir. Bu örnekteki gibi birçok ayrıntıyı göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Yapılacak olan senelik planlamanın görülecek bir yerde bulunması ve bütün işlerin bu planlama içersinde yer alması yöneticinin karşılaşabileceği sorunları asgariye indirmesinde yardımcı olacaktır.

Yönetici kurumundaki insan malzemesini de yöneten kişidir. İnsanı yönetmek parayı ve araç-gereci yönetmek kadar kolay değildir. Çünkü insanlar çok değişkendir. Her insanın farklı düşüncesi, görüşü, karakter yapısı vardır. Dedikodu yapmayı severler. Yaptıkları işte kolay tatmin olmayıp kaçma yoluna gidebilirler. Yöneticinin başarısı insanlar üzerinde kurduğu hakimiyet ve onlara iş konusunda sağladığı

motivasyon ile doğru orantılıdır. Yöneticinin motivasyon tekniklerini bilmesi gerekmektedir. Çalışanların işyerinde mutlu olmasını sağlamak önemlidir. Mutsuz bir çalışan size gelen müşteride memnuniyetsizlik yaratabilir. İşlerin aksamasına yol açabilir. Çalışanları takip etmek ve iletişim içinde olmak, onların sorunlarına yardım etmek bazı problemlerin çözülmesinde fayda sağlayacaktır. Kısacası yöneticinin birlikte çalıştığı ekip ve diğer personel o yöneticinin başarılı veya başarısız olarak adlandırılmasında doğrudan etkili olacaktır. Bu yüzden ekibin seçimine özen gösterilmeli, kriterlere uyan işin uzmanı kişiler ekibe katılmalıdırlar. Uyum problemi yaşayan, sürekli sorun çıkaran, adeta zincirin en zayıf halkası konumunda bulunan kişilerle de yollar ayrılmalıdır.

İnsanları yönetme konusunda en fazla önem verilmesi gereken husus, üç duygudan uzak durulmasıdır. Bu duygular, korku, nefret ve hakarettir. İnsanlardan korkan, nefret eden veya onları aşağılayan biri insanları yönetemez. İnsanları küçümsememek de gerekir. İnsanların hem duygularına saygı göstermek, hem de insanlıklarına hürmet etmek, herkese karşı dürüst olmak gerekir.

Akıllı bir patron, bütün mesai arkadaşlarını ve çalışanlarını harekete geçirebilir. Ufak tefek düşünceler ve tavsiyeler işçilerin aklına yeni bir ufuk açar ve belki de büyük düşüncelerin doğmasına sebep olur. Frederick Taylor işçiler ile konuştuğunda "ben" kelimesini kullanmaz, daima "biz" diye söze başlarmış. Kazanılan başarıda işçinin payını korur, iş verimi artığında bütün arkadaşlarını takdir edermiş.

Henry Ford'da böyle çalışmıştır. İşçileri ile daima iletişim halinde olan Ford, her işçinin düşüncelerini dinler ve hatta onları da yanına alarak gezmeye çıkarmış. Ford'un makinistliği sırasındaki kişiliği ne

ise işadamı olduktan sonraki tavrı da aynı olmuştur. Amerika iç savaşları sırasında zaferlere imza atan General Jackson, askerlerinin hem sağlıkları hem de duygularıyla yakından ilgilenir, her yürüyüşü dinlenme araları ile sıkıcı olmaktan kurtarır ve küçük bir başarıdan sonra onları kutlar. Napolyon'da ilk dönemlerde insan yönetiminde hünerli bir grafik çizmiştir. Askerleri arasında dolaşır, onların ihtiyaçları ile ilgilenir ve onlara cesaret veren sözler söyler.

Rockfeller, Colaroda'daki demir fabrikasını ele aldığı zaman, bu şirkette sık sık grevler olmaktadır. Rockfeller işin başına geldikten sonra her işçinin kendisini istediği zaman görebileceğini ilan eder ve bu tavır, grevlerin sona ermesini sağlar.

Gerek savaş, gerekse iş ve spor dünyasında liderler kendi çıkarlarıyla olduğu kadar emir komutaları altında bulunan insanların çıkarları ile de ilgilenmelidirler. Onlarla kurdukları güven, iş ve dostluk bağlarını mütemadiyen güçlendirmelidirler. Bu davranış tarzı başarının anahtarlarından biri olacaktır.[2]

Yöneticinin elinde, verimi arttırma gücü ve bir üretim elemanı olarak insan vardır; ancak ondan gereği gibi yararlanabilmek için, onu yakından tanımak, davranışlarını belirleyen bedensel, ruhsal ve kültürel nitelikleri öğrenmek ve bilmek zorundadır. İnsanı tanımanın ne kadar güç bir iş olduğu gün geçtikçe daha iyi anlaşılan bir gerçektir. Bu zorluk önce insanın söz konusu niteliklerini ortaya koyma konusundaki güçlüklerden ileri gelmektedir. İkinci olarak, belli bir zaman içinde tanınan ve bilinen insanın her türlü durum ve koşul altında, nasıl davranacağını kestirmek zordur. İnsanın, içinde yaşadığı sosyal, ekonomik, mesleki koşullar her zaman

---

[2] Casson H.N.: *İnsan Yönetme Sanatı*, Hayat Yayınları, s.25-27, İstanbul, 2006.

aynı olmamaktadır. Üçüncü olarak tanıdığımızı sandığımız bir kişinin, aynı şartlar altında dahi her zaman aynı biçimde davranacağını beklemek doğru değildir. Daha başka etmenlerin işlemesi nedeniyle, aynı bireyden aynı koşullar altında farklı davranış ve hareketler de beklenebilir. Örneğin bir kişinin makam sahibi olması ile önceki davranışları arasında farklar meydana gelebilir. Göstereceği davranışlar onun kişiliğini yansıtacaktır. Ancak kişi çıkmış olduğu makamın gelip, geçici olduğunu ve tekrar eski konumuna dönebileceğini unutmamalıdır. Dördüncü ve belki daha önemli olarak, birey, yaşına göre ve ona bağlı olarak sürekli bir değişme ve gelişme içindedir. Bugün tanıdığımızı sandığımız bir kişinin aylar ve yıllar geçtikçe farklı bir kişilik olarak karşımıza çıktığını veya o yönde değişme ve gelişmeler gösterdiğini görürüz. Öyleyse iş gördürme durumunda olan yönetici, iş görenin içinde bulunduğu koşullarla birlikte, o andaki moral durumunu ve yaşı gereği sahip olduğu nitelikleri de, gözden uzak tutmamalıdır. Son olarak, insanı anlama konusundaki en büyük zorluk kaynaklarından biri de kişinin yalnızken başka, büyük yada küçük bir grup içinde bulunduğu zaman başka biçimlerde davranmasıdır.[3]

[3] Tosun K.: *İşletme Yönetimi*, Savaş Yayınları, s.260, Ankara, 1992.