

Antrenör Liderliği ve Sporcular Arasında Çatışma Çözme Becerileri

Fuat Orkun Tapşın¹

Özet

Spor ortamları, farklı deneyim ve beklentilere sahip bireylerin bir arada yer aldığı dinamik sosyal yapılardır. Bu ortamda antrenörler, yalnızca teknik ve taktik yönlendirme yapmakla kalmaz; aynı zamanda takım içi iletişimi destekleme ve ortaya çıkabilecek anlaşmazlıkları yapıcı şekilde yönetme sorumluluğunu üstlenirler. Bu bağlamda, antrenör liderliği ve sporcular arasında çatışma çözme becerilerinin önemi, takım uyumu, motivasyon ve spor performansının sürdürülebilirliği açısından öne çıkar. Antrenör liderliği, etkili iletişim, güven oluşturma ve motivasyon sağlama süreçlerini kapsayan bir dizi beceriyi içerir. Liderlik davranışları, spor ortamında çatışmaların yapıcı biçimde ele alınmasına katkı sağlayarak, takım içinde olumlu bir etkileşim ve iş birliği ortamı oluşturur. Çatışma çözme becerileri ise anlaşmazlıkların yıkıcı etkilerini önler, sporcuların psikolojik iyi oluşunu destekler ve takımın genel işleyişini güçlendirir. Bu kitap bölümü, antrenör liderliği ve çatışma çözme becerilerinin kuramsal temellerini ve spor ortamlarında uygulanabilir yönlerini ele almayı amaçlamaktadır.

1. GİRİŞ

Spor, bireylerin fiziksel, psikolojik ve sosyal gelişimlerini destekleyen çok boyutlu bir etkinliktir (Yazıcı, 2014). Ancak sporcuların performanslarını artırmaları ve takım içi uyumu sürdürmeleri, yalnızca fiziksel yeteneklerle değil, aynı zamanda etkili bir iletişim ve yönetim süreciyle de doğrudan ilişkilidir (Beşiktaş, 2023). Bu bağlamda, antrenörler takımın başarısı ve sporcuların motivasyonu üzerinde merkezi bir rol oynamaktadır. Antrenörlerin liderlik tarzları, sporcuların davranışlarını, takım içi ilişkilerini ve genel performanslarını şekillendiren önemli bir faktördür (Kim ve Cruz, 2016).

1 Doktor, Kocaeli Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Bilimleri, fuat_orkun@hotmail.com, ORCID 0000-0001-6374-534X

Antrenörler, sporcuların gelişiminde merkezi bir rol üstlenir. Antrenörlerin liderlik davranışları, takım içi uyumu, bireysel performansı ve motivasyonu şekillendirir (Kalkan ve Sarı, 2021). Bu nedenle spor alanında liderlik, sadece bir yönetim görevi değil, aynı zamanda psikolojik ve sosyal bir etkileşim süreci olarak görülmektedir (Smoll ve Smith, 1989). Etkili liderlik, sporcuların kendilerini değerli hissetmeleresini sağlamalı, takım bağlılığını artırmalı ve performansın sürdürülebilirliğine doğrudan katkıda bulunabilmelidir.

Liderlik, yalnızca görev dağılımı yapmak veya talimat vermekten ibaret değildir. Etkili liderlik, sporcuların bireysel ve takım hedeflerini anlamak, onları motive etmek ve takımın ortak hedefleri doğrultusunda yönlendirmekle mümkündür (Cotterill ve Fransen, 2016). Spor bağlamında liderlik, hem bireysel hem de grup düzeyinde ortaya çıkar ve çoğu zaman takım içi çatışmaların yönetiminde belirleyici bir rol oynar (Tatar, 2009). Çatışmalar, spor ortamında kaçınılmazdır ve çoğunlukla hedef farklılıkları, kişilik çatışmaları veya iletişim eksikliklerinden kaynaklanır (Wachsmuth ve ark., 2017). Bu nedenle, antrenörlerin çatışma çözme becerileri, hem takım uyumunun korunmasında hem de sporcular arasındaki iletişimin sürdürülmesinde kritik öneme sahiptir.

Çatışma çözme becerileri, bireyler arası anlaşmazlıkların etkili ve yapıcı bir şekilde yönetilmesini sağlar (Güngör ve Özdemir, 2025). Bu beceriler, güvenli ve iş birliğine dayalı ilişkilerin kurulmasına katkıda bulunur. İnsanların iletişim, problem çözme ve sosyal etkileşim yeteneklerini geliştirir. Çatışma çözme becerileri hem bireysel gelişim hem de grup veya organizasyon başarısında bir önemli etkidir.

Sporcular arasında çatışmalar, takım ortamının doğal bir parçasıdır. Farklı beklentiler, kişilik farklılıkları veya iletişim eksiklikleri, çatışmaların ortaya çıkmasına yol açabilir. Çatışmalar, eğer uygun şekilde yönetilmezse, takım içi uyumu bozabilir ve bireysel performansı olumsuz etkileyebilir (Tekleab ve ark., 2009). Bu nedenle, antrenörlerin çatışma çözme becerileri, takım içi ilişkilerin sağlıklı bir şekilde sürdürülmesi ve sporcuların motivasyonlarının korunması açısından önemli bir rol oynamaktadır. Etkili çatışma yönetimi yalnızca sorunların çözülmesine katkıda bulunmamalı; aynı zamanda sporcuların sosyal ve iletişim becerilerini geliştirebilmeli, takım içinde güven ortamı oluşturabilmeli ve takım içi uyumu destekleyebilmelidir.

Sporcuların çatışma çözme becerileri, yalnızca anlaşmazlıkları çözmekle kalmamalı; aynı zamanda sosyal etkileşimlerini, iletişimlerini ve problem çözme yeteneklerini geliştirmelerine de katkı sağlamalıdır. Yapıcı bir çatışma yönetimi, takım içi güveni artırır ve sporcuların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar (Wachsmuth ve ark., 2018). Bu süreç, bireysel performansın ve takımın genel başarısının artırılmasında bir rol oynamalıdır.

1.1. Liderlik Kavramı ve Temel Özellikleri

Sosyokültürel farklılıkların etkisiyle (Hodgetts ve Luthans, 2003) liderlik kavramı tarih boyunca çeşitli biçimlerde tanımlanmıştır. Bununla birlikte, liderlik için evrensel bir tanım henüz belirlenmiş değildir (Bass, 1990). Bu doğrultuda, liderlikle ilgili literatürde farklı bakış açılarına dayalı çeşitli tanımlara rastlanmaktadır.

Lider, bir veya birden fazla takipçiyi seçip, onlara yetenek kazandıran, rehberlik eden, eğiten ve etkileyen; uyumlu ve koordineli bir biçimde çalışmalarını sağlayan, ayrıca takipçilerini kuruluşun amaç ve hedeflerine yönlendiren ve onların manevi, duygusal ile fiziksel enerjilerini gönüllü ve istekli bir şekilde örgütsel hedeflere ulaşmak için harcamalarını sağlayan kişidir (Winston ve Patterson, 2006).

Liderlik, belirli bir ortamda, bazı bireylerin ortak amaçlara ulaşmak için bir kişiyi lider olarak tanıması durumunda ortaya çıkan etkileşimli bir süreçtir (Silva, 2016).

Liderlik, belirlenen bir amaca ulaşmak amacıyla başkalarının çabalarını maksimum düzeye taşıyan sosyal bir etkileşim sürecidir (Kruse, 2013).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere, liderlikte etkileme gücü temel bir unsurdur. Liderlik, belirli bir amaca ulaşmak için gerçekleştirilen etkileme sürecini ifade ederken, lider ise insanları etkileyebilme yetisine sahip ve bu süreçte yönetim sorumluluğunu üstlenen kişidir (Yatkin, 2007). Liderlik, bireyleri belirlenmiş hedefler doğrultusunda yönlendirme ve ikna etme kapasitesini kapsarken, lider grup üyelerini bir araya getirip onları ortak amaçlara ulaşmaları için motive eden kişidir (Kırmaz, 2010).

Bu nedenle liderin etkisi, yönettiği grubun onu kabul etme derecesiyle yakından ilişkilidir. Burada kritik olan, liderin ekibin ihtiyaçlarını karşılamada yeterli olacağına dair duyulan inançtır. Liderlerin başlıca görevlerinden biri, kendi gereksinimleri ile grubun ihtiyaçları çatıştığında, ortaya çıkan anlaşmazlıkları yapıcı bir şekilde çözmektir. Bu denge kurulduğunda, ekip üyeleri lideri benimser ve onunla iş birliği yapmaktan çekinmezler (Vural, 2018).

1.2. Liderlik Tarzlarının Sporcular İçin Önemi

Liderlik, spor ortamında yalnızca bir yöneticilik ya da otorite kavramı olarak ele alınmamalıdır; aynı zamanda sporcuların gelişimi, motivasyonu ve takım içi uyum üzerinde belirleyici bir rol oynayan dinamik bir süreçtir (Türksoy, 2008). Antrenörler, sahip oldukları liderlik tarzları aracılığıyla sporcuların performanslarını yönlendirebilir, güven duygusunu pekiştirebilir

ve takım içinde sağlıklı ilişkilerin oluşmasına katkı sağlayabilir. Bu nedenle, liderlik tarzlarının sporcular için taşıdığı önem, hem bireysel gelişim hem de takım başarısı açısından ele alınmalıdır.

Liderlik tarzları genel olarak otoriter, demokratik ve serbest olarak sınıflandırılabilir. Otoriter liderlik, genellikle kesin talimatlar ve disiplin odaklı bir yaklaşımı ifade eder (Dunbar, 2024). Bu tarz liderlik, kısa vadeli performans artışları sağlasa da uzun vadede sporcuların motivasyonu ve içsel motivasyon kaynaklarının gelişimi üzerinde sınırlayıcı etkiler yaratabilir. Demokratik liderlik tarzı ise sporcuların sürece katılımını teşvik eder (Bensiz, 2006), karar alma süreçlerine dahil olmasını sağlar ve takım içi iletişimi güçlendirir. Serbest liderlik yaklaşımı ise sporculara geniş bir özerklik alanı tanır, fakat yönlendirme eksikliği nedeniyle bazen takımda koordinasyon sorunlarına yol açabilir. Bu bağlamda, liderlik tarzları, yalnızca performans ölçütleriyle değil, aynı zamanda sporcuların psikolojik ve sosyal gelişimiyle de ilgili olduğu söylenebilir.

1.3. Takım Uyumunu ve Motivasyona Katkısı

Takım uyumu, spor ve grup temelli faaliyetlerde başarıyı etkileyen temel unsurlardan biri olarak değerlendirilebilir. Uyumunu yüksek takımlarda, bireyler arasındaki iletişim etkin, roller net ve iş birliği güçlüdür (Tatar, 2009). Bu durum, yalnızca grup performansını artırmakla kalmaz, aynı zamanda bireysel motivasyonu ve katılımı da olumlu yönde etkiler (Bruner ve ark., 2014). Takım içindeki ilişkilerin düzenli ve sağlıklı bir şekilde yönetilmesi, sporcuların veya çalışanların kendilerini değerli ve güvenli hissetmelerini sağlayarak performanslarını sürdürülebilir kılar (Morgan ve ark., 2019).

Motivasyon, bireylerin hedeflere ulaşma isteği ve çaba gösterme eğilimi olarak tanımlanabilir (Bayrakçeken ve ark., 2021). Takım uyumu ile motivasyon birbiriyle bağlantılı kavramlardır. Takımda güven ortamı ve iş birliği sağlandığında, bireyler hem kendi görevlerini daha etkin yerine getirir hem de takımın ortak hedeflerine katkıda bulunma konusunda daha istekli olabilirler. Bu durum, bireysel tatminin artmasına ve takım içindeki bağlılığın güçlenmesine yardımcı olabilir. Öte yandan, uyumsuz ve çatışmalı ortamlar, motivasyonu düşürmesine ve performansın olumsuz etkilenebilmesine yol açabilir.

Takım uyumu, bireylerin birbirlerini tanıması, güçlü ve zayıf yönleri hakkında farkındalık kazanması ve ortak hedefler doğrultusunda birlikte çalışmasıyla güçlenir. Takım üyeleri arasındaki etkili iletişim, güvenin sağlanması ve sorunların yapıcı şekilde çözülmesi, uyumun sürdürülebilir olmasını sağlar. Motivasyonun artması, bireysel performansın yükselmesine ve takım hedeflerine ulaşılmasına doğrudan katkı sağlayabilir.

1.4. Çatışma Kavramı

İnsan, yaşamı boyunca çok sayıda farklı kişiyle etkileşim içinde bulunan toplumsal bir varlık olarak değerlendirilebilir. İletişim sürecinde ortaya çıkan çeşitli etkenler, bireyler arasında zaman zaman anlaşmazlık ve çatışmalara yol açabilmektedir. Bu durum, insan hayatının doğal ve kaçınılmaz bir yönü olmakla birlikte yalnızca insanlara özgü değildir. Tüm canlılar, varlıklarını sürdürebilmek adına çevreleriyle sürekli bir etkileşim ve mücadele içinde olmakta, bazı durumlarda çatışma yaşamaktadır. Söz konusu süreç, hayatta kalma ve güçlüklerle başa çıkma amacıyla evrimsel olarak şekillenmiştir. İnsanların farklı düşünce sistemlerine, değerlere ve iletişim biçimlerine sahip olmaları, iletişim sırasında uyuşmazlıkların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bununla birlikte bu çatışmalar, bireylerin farklı bakış açılarını fark etmelerine, anlamalarına ve karşılıklı uyum geliştirmelerine de katkı sağlamaktadır. Burada esas olan, çatışmaları yıkıcı değil yapıcı bir yaklaşımla ele alarak çözüm odaklı iletişim yöntemlerini kullanabilmektir. Empati kurma, etkili iletişim becerilerini kullanma ve ortak bir anlayış oluşturma yoluyla bireyler, çatışmaları daha sağlıklı biçimde çözebilmekte ve ilişkilerini güçlendirebilmektedir. Bu yaklaşım, kişiler arası iletişimi destekleyerek daha olumlu ve yapıcı bir sosyal ortamın oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Ünlü, 2008; Budak, 2004).

Çatışmalar; ortaya çıkış nedenleri, gelişim süreçleri ve işlevsel özellikleri bakımından farklılıklar barındırdığından, kapsamlı ve net bir biçimde tanımlanması güç bir olgu olarak değerlendirilebilir. Bu çeşitlilik, çatışma kavramının araştırmacılar tarafından birbirinden farklı yaklaşımlar ve tanımlar çerçevesinde ele alınmasına yol açmıştır.

March ve Simon'a (1975) göre çatışma, rutin karar alma süreçlerinin işleyişini aksatan bir durum olarak ele alınmaktadır. Bu aksama, bireylerin ya da grupların mevcut seçenekler arasından uygun bir davranış veya eylem alternatifini seçmekte zorlanmalarına yol açmaktadır.

Çatışma kavramı, gündelik yaşamda çoğunlukla şiddet, kavga, düşmanlık ya da savaş gibi olumsuz ve ürkütücü çağrışımlarla ele alınmaktadır. Bununla birlikte, çatışma sürecinde tarafların temel hedefi her zaman şiddet uygulamak olmayabilir; aksine, kendi tercih ve beklentilerinin kabul edilmesini sağlama ya da daha öncelikli bir konuma ulaşma isteği gibi unsurları da içerebilir. Her ne kadar çatışmaya ilişkin herkes tarafından kabul edilen ortak bir tanım bulunmasa da, genel çerçevede çatışmanın belirli bazı özellikleri barındırdığı görüşü yaygın olarak benimsenmektedir.

- **Süreç Özelliği:** Çatışma, tek seferlik bir durumdan ziyade zaman içerisinde gelişen ve aşamalardan oluşan bir olgu olarak ele alınmaktadır.

- **Tarafların Algılanması:** Çatışma tarafların karşılıklı etkileşimleri sonucunda ortaya çıkan ve bireyler tarafından varlığı hissedilen bir olgu olarak değerlendirilmektedir.
- **Çatışma olgusu:** doğası gereği farklı sonuçlar doğurabilmekte olup hem yapıcı etkiler ortaya çıkarabilmekte hem de olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir.
- **Tercih Güçlüğü:** bireyin birden fazla alternatif arasından seçim yaparken zorlanması durumunu ifade etmektedir.
- **Amaç, düşünce, bakış açısı ve çıkarlar arasındaki farklılıklar;** bireyler ya da gruplar arasında ortaya çıkan anlaşmazlık, gerilim ve karşıtlık durumlarının başlıca nedenlerini oluşturmaktadır. Bu farklılıklardan beslenen çatışma süreci, söz konusu unsurların bir araya gelmesiyle şekillenmektedir (Çarman, 2015).

Çatışmanın genellikle olumsuz bir olgu olarak algılanmasının nedenleri arasında, geçmişte yaşanan olumsuz deneyimlerin bireylerde bıraktığı duygusal izlerin çatışma kavramına yansıtılması ya da bu konuya ilişkin bilgi eksikliğinin bulunması yer almaktadır. Oysa çatışma, taşıdığı niteliklere bağlı olarak hem olumlu hem de olumsuz yönler barındırabilmekte; bir yandan olası risklere işaret ederken diğer yandan yeni gelişme ve fırsatların ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilmektedir (Uysal, 2006). Çatışmanın sonuçlarının yapıcı ya da yıkıcı olması ise, ortaya çıktığı koşullara ve sürecin nasıl yönetilip çözüme kavuşturulduğuna bağlı olarak değişmektedir.

Çatışma; farklı görüşlerin yol açtığı kırıncı, sert ve nezaketten uzak ifadeler ya da rekabetin tetiklediği doğrudan davranışlar şeklinde ortaya çıkabildiği gibi, yaşamın pek çok alanında gizil olarak varlığını sürdüren bir olgudur. Günlük yaşamda, özellikle çalışma hayatında, ailemize, yakın çevremize ve iş arkadaşlarımıza ayırmamız gereken zamanı kısıtlayan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum, iş yaşamı ile içinde yer aldığımız sosyal gruplar arasında denge kurmakta güçlük çekilmesinden kaynaklanan bir düzensizlik ve risk ortamı yaratabilmektedir. Dolayısıyla çatışma, denge yetersizliği sonucunda hem iş yaşamında hem de kişilerarası ilişkilerde ortaya çıkabilen, istikrarsızlığa ve gerilime açık bir durumu ifade etmektedir (Akgül, 2011).

1.4.1. Çatışma Türleri

Çatışmalar, ele alındıkları perspektife göre farklı kategoriler altında incelenebilmektedir. Bu kategorilendirmedeki çeşitlilik, araştırmacıların konuya yaklaşım biçimlerine göre değişiklik göstermektedir. Çatışma türlerinin

belirlenmesinde; çatışmaya dâhil olan aktörler, çatışmanın yapısal özellikleri, ortaya çıkış süreci ve yaşam içerisindeki işlevi gibi unsurlar belirleyici olmaktadır.

Çatışma olgusuna ilişkin sınıflandırmalar, çatışmaya dâhil olan aktörlerin birey ya da grup düzeyinde ele alınmasına dayanmaktadır. Bu kapsamda çatışmalar; bireyin kendi içinde yaşadığı çatışmalar, bireyler arasında ortaya çıkan çatışmalar, grup içi çatışmalar, gruplar arası çatışmalar ve örgütler arasında görülen çatışmalar olmak üzere beş farklı düzeyde incelenmektedir. Söz konusu ayrımlar, çatışmanın kapsamı ve içinde bulunduğu koşullara bağlı olarak çeşitlenmekte; bu durum çatışmanın doğru biçimde analiz edilmesi ve etkili şekilde yönetilmesine yönelik farklı değerlendirme perspektifleri sunmaktadır (Topaloğlu ve Avcı, 2008).

Bireyin içsel çatışması; kişinin kendi iç dünyasında yaşadığı belirsizlikler ile birbirinden farklı ve birbiriyle çelişen beklentilerin ortaya çıkması sonucu oluşan bir durumdur. Bu süreçte kişi, kendisinden tam olarak ne beklediğini kestiremediği, aynı anda farklı ve uyumsuz davranışlar ya da kararlar sergilemesinin istendiği ya da kapasitesinin üzerinde taleplerle karşılaştığı durumlarla yüz yüze kalabilmektedir. Söz konusu içsel çatışmalar çoğu zaman bireyin kendini huzursuz, baskı altında ve öfkeli hissetmesine neden olmaktadır. Kişilerin kendi içlerinde deneyimledikleri bu çatışmalar, genel olarak üç temel başlık altında ele alınmaktadır (Luthans, 2005).

İstenen hedefe yönelmiş bir motivasyonun ya da becerinin çeşitli engeller nedeniyle kesintiye uğraması, engellenmeye dayalı çatışmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Söz konusu engeller, somut ve fiziksel bir nitelik taşıyabileceği gibi, bireyin zihinsel süreçlerinden ya da içinde bulunduğu sosyal ve psikolojik koşullardan da kaynaklanabilmektedir. Bu çatışma türünde, kişinin ulaşmak istediği amaç doğrultusundaki güdülerini veya yeterlilikleri ile karşılaştığı sınırlayıcı unsurlar arasında bir gerilim oluşmaktadır. Engellerin hedefe ulaşma sürecini güçleştirilmesi, bireyin kendi içinde bir çatışma yaşamaya zemin hazırlayabilmektedir (Şahin, 2008).

Amaç çatışması, bireylerden birinin belirli bir hedefe yönelik girişiminin, başka bir bireyin aynı hedefe ulaşma ihtimalini ortadan kaldırması durumunu ifade etmektedir. Bu tür çatışmalarda, birbirleriyle rekabet eden ya da hem olumlu hem de olumsuz özellikler barındıran en az iki farklı hedefin varlığı söz konusudur. Literatürde amaç çatışması genel olarak üç temel biçimde ele alınmaktadır (Şahin, 2008).

1. **Yaklaşma-yaklaşma türündeki çatışmalar**, bireyin her ikisi de çekici ve olumlu özellikler taşıyan iki seçenek arasında karar vermekte zorlanması durumunu tanımlar. Bununla birlikte, bu çatışma biçiminin kişi açısından

genellikle olumsuz sonuçlara yol açmadığı; çünkü seçeneklerden biri belirlendiğinde yaşanan kararsızlık ve buna bağlı kaygının sona erdiği ifade edilmektedir.

2. **Yaklaşma-kaçınma çatışması**, bireyin hem çekici hem de olumsuz sonuçlar barındıran alternatifler arasında seçim yapmakta zorlanmasıyla ortaya çıkan bir durumdur. Bu süreçte kişi, bir yandan belirli bir amaca yönelme isteği hissederken, diğer yandan olası olumsuz sonuçlardan uzak durma eğilimi yaşamaktadır.
3. **Kaçınma-kaçınma çatışması**, bireyin hoşlanmadığı ya da uzak durmak istediği iki ya da daha fazla hedef arasında seçim yapmakta zorlandığı bir durumu tanımlamaktadır. Bu tür bir çatışmada kişi, mevcut alternatiflerin tamamından kaçınma eğilimi gösterse ve durumu ertelemeye ya da görmezden gelmeye çalışsa da, olumsuz nitelik taşıyan seçeneklerden birini tercih etmek zorunda kalması nedeniyle çatışma devam etmektedir (Çam ve Akgün, 2007; Şahin, 2008).

Bireyler arasında yaşanan anlaşmazlıklar, tek bir nedene bağlı olmaksızın çok sayıda unsurun karşılıklı etkileşimiyle ortaya çıkmaktadır. Bu sürecin oluşumunda; kişiler arasındaki etkileşim biçimleri, bireylerin kişilik özellikleri, sergiledikleri davranış ve tutumlar ile kurumların yönetim anlayışı ve iletişim yapısı gibi çeşitli değişkenler etkili olmaktadır. Söz konusu unsurlar, çatışma sürecinin başlamasında ve şekillenmesinde belirleyici bir işlev üstlenmektedir.

Bireylerarası çatışmaların oluşumunda, ortak çıktılara yönelik önemli durumlar genellikle bireyler arasında fikir ayrılıklarının, olayların veya hedeflerin konuşulmasına dayalı olarak ortaya çıkmaktadır. Bireylerin eğilimleri, sosyal statüleri ve algıları arasındaki farklılıklar, bireylerarası çatışmalara sıkça yol açan faktörlerdir. Bu durum, iletişimin tamamen tıkanmasına veya bireyleri farklı konulara yönlendirmesine neden olabilmektedir. Örgütsel yaşam da bu tür çatışmaları sıklıkla deneyimler, özellikle amaçlar ve bireysel farklılıklar konusundaki çatışmalar gibi. Çatışmaların özünde, bireyler arasındaki farklı bakış açıları ve hedeflere yönelik farklılıklar, etkili iletişim ve iş birliği için engel teşkil edebilmektedir. Bu durumlar, çatışmaların çözülmesi için örgüt içinde etkili iletişim stratejilerinin geliştirilmesini ve bireyler arasında anlayışın artırılmasını gerektirebilmektedir (Yıldırım ve Şahin, 2020).

Grup içinde ortaya çıkan çatışmalar, bireylerin dâhil oldukları grubun hedeflerine, yerleşik uygulamalarına, alışkanlıklarına ve kurallarına uyum sağlama konusunda güçlük yaşamalarından kaynaklanmaktadır. Çoğu zaman bireyler, grup tarafından benimsenmek ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilmek için grup normlarına uygun davranma eğilimi göstermektedir. Bununla birlikte,

grubun belirlediği amaç ve kurallarla uyum sağlamak zorlanan bireyler çatışma durumuyla karşı karşıya kalabilmektedir (Eren, 2008; Koçel, 2003). Bu durum, bireylerin kişisel değer ve düşünceleri ile grubun normatif yapısı arasında bir uyumsuzluk yaşandığını ortaya koymaktadır.

Grup içerisinde ortaya çıkan çatışmalar; bireylerin üstlendikleri görevler ve konumlara dair netliğin olmaması, değer yargılarındaki uyumsuzluklar ya da iletişim süreçlerindeki yetersizlikler gibi çeşitli nedenlere bağlı olarak gelişebilmektedir. Bu çatışmaların doğru biçimde analiz edilmesi ve uygun yöntemlerle ele alınması, grup içi iş birliğinin güçlenmesine yardımcı olmakta ve üyeler arasındaki ilişkilerin daha dengeli ve sürdürülebilir şekilde devam etmesini desteklemektedir.

Gruplar arasında yaşanan çatışmalar çoğunlukla, bir grubun kendi belirlediği kuralları bireylere zorlayıcı biçimde kabul ettirmeye çalışması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Birey, ait olduğu grubun benimsediği kuralları, hedefleri ya da uyguladığı yöntemleri benimsemediğinde, grup ile arasında anlaşmazlık yaşanması olasıdır. Bunun yanı sıra, grup tarafından belirlenen verimlilik düzeyinin altında kalan ya da bu sınırın üzerine çıktığı için yaptırımla karşılaşan bireyler, yaşadıkları çatışmayı çoğu zaman duygusal tepkilerle dile getirebilmektedir. Bu tür çatışmaların temelinde; grup içindeki güç ilişkileri, liderlik biçimleri veya grup normlarında görülen uyumsuzluklar gibi etkenler yer alabilmektedir (Baykal ve Kovancı, 2008). Gruplar arası çatışmaların etkin biçimde ele alınması, üyeler arasındaki ilişkilerin korunması ve iş birliğinin devamlılığı açısından büyük önem taşımaktadır. Etkili iletişim, esnek liderlik anlayışları ve grup içinde şeffaf iletişim ortamlarının oluşturulması, bu çatışmaların çözümünde önemli rol oynamaktadır.

1.5. Çatışma Çözümü Kavramı

Çatışma çözümü, çoğunlukla taraflar arasındaki anlaşmazlıkların etkisini azaltmak ve süreci yapıcı bir sonuca yönlendirmek amacıyla bireylerin ya da grupların kendi sorunları üzerinde bilinçli biçimde çalıştıkları bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu süreçte, çatışmaların yönetilmesi ve giderilmesi için çeşitli yöntem ve yaklaşımlar kullanılmaktadır. Ancak, hangi çatışma durumunda hangi yöntemin tercih edilmesi gerektiğine karar verebilmek için bu yöntemlerin doğurabileceği olumlu ve olumsuz sonuçların bilinmesi büyük önem taşımaktadır. Çatışma çözümünde başvurulan yaklaşımlar arasında iletişim becerilerinin güçlendirilmesi, karşılıklı anlayışın artırılması, uzlaşma sağlama, arabuluculuk, müzakere süreçleri ve güç dengelerinin düzenlenmesi gibi farklı stratejiler yer almaktadır. Bu stratejilerin her birinin, çatışmanın türüne ve koşullarına bağlı olarak değişen düzeylerde etkililik gösterdiği kabul

edilmektedir. Örneğin, yoğun duyguların ön planda olduğu çatışmalarda, duygusal farkındalığı ve duygusal zekâyı geliştirmeye yönelik yaklaşımlar daha işlevsel olabilmektedir. Çatışma çözüm sürecinde tarafların açık ve etkili iletişim kurabilmeleri, empati becerilerini geliştirmeleri ve hakkaniyetli çözümler üretebilmeleri temel unsurlar arasında yer almaktadır. Bunun yanı sıra, esnek olma, şeffaflık ve iş birliğine açık olma gibi tutumlar da çatışmanın sağlıklı ve sürdürülebilir biçimde çözümlenmesine önemli katkılar sunmaktadır (Almost, 2006; Karip, 2003).

Çatışma çözümü, anlaşmazlık yaşayan birey ya da gruplar arasında sağlıklı iletişim kurulması ve karşılıklı iş birliğinin geliştirilmesine dayanan bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu sürecin temel hedefi, tarafların her birinin gelişimini destekleyen ve karşılıklı fayda sağlayan çözümler ortaya koymaktır. Çatışma çözümü kapsamında, tarafların birbirlerini daha iyi anlamaları, ortak noktaların tespit edilmesi ve soruna uygun çözüm yollarının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Aynı zamanda, taraflar arasındaki güven duygusunun güçlendirilmesine yönelik girişimler sürecin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Açık ve dürüst iletişim, empati kurma, etkin dinleme gibi iletişim becerileri ön plana çıkarılarak karşılıklı anlayışın artırılması hedeflenmektedir. Bu yaklaşım, çatışmanın altında yatan nedenlerin doğru biçimde kavranması ve ortak bir çözüm doğrultusunda uzlaşmaya varılması esasına dayanmaktadır. İş birliği, çatışma çözüm sürecinin temel unsurlarından biri olarak görülmektedir. Taraflar, birlikte hareket ederek sorunların üstesinden gelmeyi ve karşılıklı kazanım elde etmeyi amaçlamaktadır. Bu anlayış, uzun vadede ilişkilerin devamlılığını desteklemekte ve çatışma sürecinin sonunda her iki tarafın da memnuniyet duymasına katkı sağlamaktadır (Akbalık, 2001).

Johnson ve Johnson'un (1995) çalışmalarına göre, çatışma çözümünde olumlu ve yapıcı sonuçlara ulaşılabilmesi için belirli adımların sistematik biçimde hayata geçirilmesi gerekmektedir.

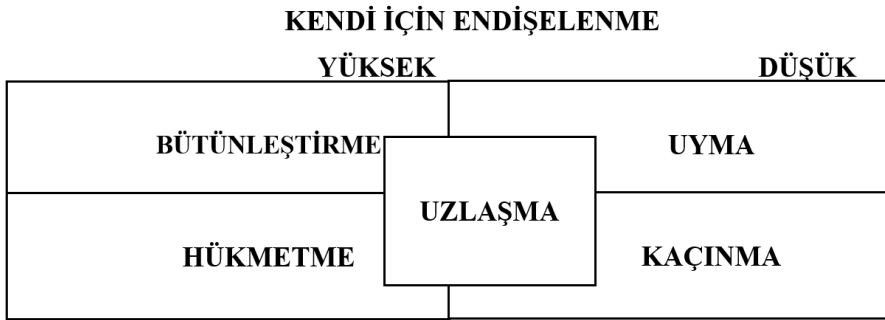
1. Karşılıklı Kazançları Maksimize Etme: Çatışma çözümüne yönelik planlama sürecinde, yapılacak uzlaşmanın her iki taraf için de en yüksek faydayı sağlayacak biçimde kurgulanması gerekmektedir. Başka bir ifadeyle, çatışmanın sonunda tarafların kendilerini tatmin olmuş ve memnun hissetmeleri amaçlanmalıdır. Bu yaklaşım, taraflar arasında hakkaniyete dayalı ve uzun vadede geçerliliğini koruyabilecek bir çözümün oluşturulmasını ifade etmektedir.

2. İş Birliğini Destekleme ve Saygı-Güven Ortamı Oluşturma: Çatışma yaşayan taraflara, birlikte hareket edebilecekleri bir çalışma zemini sunulmalı; karşılıklı saygı ve güven duygularının gelişmesi özendirilmelidir. İş birliği yaklaşımı, tarafların ortak paydada buluşarak çözüm üretmelerini ve sürece

birlikte katkı sağlamalarını mümkün kılar. Saygı ve güvenin varlığı ise iletişimi daha sağlıklı hale getirir ve çözümün ilerleyişini olumlu yönde destekler.

1.6. Çatışma Çözümünde Kullanılan Yöntemler

Rahim (2002), bireylerin çatışmaları ele alırken başvurdukları beş temel yaklaşım olduğunu belirtmektedir. Bu yaklaşımlar; baskın olma, çatışmadan kaçınma, karşı tarafa uyum sağlama, karşılıklı ödün verme ve bütünleştirici çözüm yolları olarak ifade edilmektedir. Bireyler, çatışma içeren durumlarla karşılaştıklarında söz konusu çözüm stratejilerinden bir ya da birkaçını tercih edebilmektedir.



Şekil: 1 Çatışma Çözüm Modeli (Rahim, 2002).

1. Bütünleşme

Çatışma yaşayan bir birey, hem kendi çıkarları hem de karşı tarafın beklentileri konusunda yoğun bir hassasiyet taşıdığında, çatışmayı bütünleştirme yaklaşımıyla ele alabilmektedir. Bütünleştirme yaklaşımı, tarafların her ikisinin de kaygılarını karşılayacak ortak bir çözüm üretilebilmesi amacıyla karşılıklı ve etkin bir iş birliği sürecini zorunlu kılmaktadır. Bu yaklaşım; açık iletişim, karşılıklı bilgi paylaşımı ve mevcut farklılıkların detaylı biçimde incelenmesi gibi temel unsurlar üzerine inşa edilmektedir (Ünver, 2002)

2. Hükmeme

Birey, kendi çıkarlarına yönelik kaygısı yüksek düzeydeyken karşı tarafın ihtiyaçlarını yeterince önemsemiyorsa, çatışma durumlarında çözüm yolu olarak baskın olmayı tercih edebilmektedir. Bu yaklaşımı benimseyen kişiler, anlaşmazlıklarda kendi önerilerini karşı tarafa kabul ettirerek gereksinimlerini karşılamaya yönelirler. Süreçte karşıdaki kişiyi zorlayabilir ve gerektiğinde güç kullanmaktan kaçınmayabilirler. Bu bireyler için temel öncelik kendi talepleridir; ilişkisel boyut çoğunlukla geri planda kalır ve amaç, her koşulda

üstünlük sağlamaktır. Çatışmayı genellikle kazanan ve kaybedenin olduğu bir süreç olarak algılarlar ve hedefleri daima galip gelmektir. Onlar açısından kazanmak güç ve özgüvenin göstergesi iken, kaybetmek zayıflık, başarısızlık ve yetersizlik anlamına gelmektedir. Bu nedenle başarıya ulaşmak için tehditkâr tutumlar sergileme, şiddete başvurma ya da karşı tarafı baskı altına alma eğilimi gösterebilirler (Taştan ve Öner, 2010; Rahim, 2001).

3. *Uyma*

Çatışma süreci, bireyin karşı tarafın taleplerini bütünüyle benimsemesi yoluyla çözüme kavuşturulmaktadır. Bu yaklaşımda kişi, kendi isteklerini ifade etmesinin durumu daha da karmaşıklştıracağı düşüncesiyle hareket ederek çözüm sorumluluğunu tamamen diğer tarafa bırakmaktadır. Söz konusu tutum, rekabetçi davranışın zıddı niteliğindedir. Çoğu durumda bireyler, olası bir çatışmayı önlemek amacıyla kendi çıkarlarından çok karşı tarafın beklentilerini ön planda tutmaktadır. Uyum gösteren taraf, taraflar arasındaki farklılıkları görmezden gelerek ortak noktalar üzerinde yoğunlaşmaktadır (Baykal ve Kovancı, 2008). Bu tutumu benimseyen bireylerin genellikle kabul görme gereksinimi taşıdıkları görülmektedir. Çatışmadan kaçınma isteğiyle karşı tarafın taleplerine uyum sağlamayı tercih etmekte; aksi halde çatışmanın sürmesinin ilişkiye zarar verebileceği kaygısını taşımaktadırlar (Uysal, 2006).

4. *Kaçınma*

Kaçınma, bireyin bir çatışma sürecinde hem kendi çıkarlarını hem de karşı tarafın çıkarlarını önemseme düzeyi düşük olduğunda başvurduğu bir yaklaşımdır. Bu stratejiyi benimseyen kişiler, sorunların gündeme gelmesinden ve bu sorunlara çözüm aramaktan bilinçli olarak uzak dururlar. Çatışma ortamlarına girmek istemez, çatışmaya neden olan kişilerle mesafe koymayı tercih ederler ve sorunları çözmeye yönelik çabaların anlamsız olduğu düşüncesini taşırlar. Bu tutum, zamanla bireylerde güçsüzlük ve umutsuzluk hislerinin ortaya çıkmasına yol açabilmektedir (Taştan ve Öner, 2010; Vural, 2002).

5. *Uzlaşma*

Çatışmalarını uzlaşma yoluyla çözmeye çalışan kişiler, genellikle hem kendi hedeflerine hem de karşılarındaki kişilerle olan ilişkilerine karşı dengeli ve ılımlı bir yaklaşım sergilerler. Bu kişiler, uzlaşma sağlamaya çalışır, kendi amaçlarından belirli ölçüde ödün verir ve karşı tarafın da benzer şekilde taviz vermesini sağlamaya gayret ederler. Taraflar, her iki tarafın da kazançlı çıkabileceği bir çözüm üzerinde uzlaşmaya çalışır. Çatışmanın çözümü sürecinde, kısa vadeli bir sonuca ulaşabilmek için hangi noktalardan feragat edilebileceği ve karşı tarafın orta yolu bulabilmesi için hangi konularda ödün vermesi gerektiği

tartışılır. Böylece her iki tarafın da ihtiyaçları belli ölçüde karşılanmış olur (Almost, 2006; Arnold ve Boggs, 1999).

1.7. Antrenör Liderliği Açısından Çatışma Çözme Becerilerinin Önemi

Spor ortamlarında, farklı kişilik yapısına ve motivasyon düzeyine sahip bireylerin bir araya gelmesi kaçınılmaz olarak çeşitli çatışmaları beraberinde getirebilir. Bu çatışmalar, ekip içi iletişim eksikliğinden, performans beklentilerindeki farklılıklardan veya kişisel hedeflerin uyumsuzluğundan kaynaklanabilir. Bu nedenle, antrenörler yalnızca teknik ve taktik bilgiye sahip olmakla kalmayıp, aynı zamanda takım içindeki çatışmaları yönetme ve çözme becerilerine de sahip olmalıdır.

Antrenör liderliği, sporcuların motivasyonunu artırma, takım uyumunu sağlama ve performansın sürdürülebilirliğini güvence altına alma süreçlerinde kritik bir rol oynar (Kim ve Cruz, 2016). Çatışmalar doğru şekilde yönetilmediğinde, bireyler arasında gerginlik oluşabilir, motivasyon ve performans olumsuz etkilebilir. Bu bağlamda, çatışma çözme becerileri, antrenörlerin liderlik etkinliğini artıran önemli unsurlardan biridir.

Etkin bir çatışma çözme süreci, sorunları yapıcı bir şekilde ele almayı, farklı bakış açılarını anlamayı ve adil çözümler geliştirmeyi içerir. Antrenörler bu becerileri kullanarak takım içindeki güven duygusunu pekiştirebilir, sporcuların birbirine karşı sorumluluk duygusunu güçlendirebilir ve takım içi uyumu artırabilir. Ayrıca, çatışma çözme becerisine sahip liderler, kriz anlarında soğukkanlı kararlar alabilir ve takımın moralini yüksek tutabilir.

Antrenörlerin çatışma çözme becerilerini geliştirmesi, yalnızca bireysel sporcu performansını değil, takımın genel başarısını ve sürdürülebilirliğini de etkileyebilir. Bu nedenle, spor yönetimi ve antrenörlük eğitimlerinde, teknik bilgi kadar sosyal ve duygusal becerilerin de önemi vurgulanmalıdır.

1.8. Başarılı Çatışma Çözme Stratejilerinin Takım Başarısına Katkısı

Spor takımlarında, bireyler farklı karakter, deneyim ve motivasyon düzeyleri ile bir araya geldiğinde çatışmaların ortaya çıkması doğal bir durumdur. Bu çatışmalar, uygun şekilde yönetilmediğinde takım uyumunu bozabilir, sporcuların performansını düşürebilir ve uzun vadede takımın başarısını olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle, antrenörlerin ve takım liderlerinin çatışma çözme stratejilerini etkin biçimde kullanmaları, takım başarısı açısından kritik bir öneme sahiptir.

Başarılı çatışma çözme stratejileri, takım üyeleri arasında yapıcı iletişimi teşvik eder, farklı bakış açılarını anlamayı kolaylaştırır ve sorunları çözmek için işbirliği ortamı yaratır (Badriyah ve ark., 2024; Behfar ve ark., 2008). Bu süreç, sporcuların birbirine güvenini artırırken, takım içinde karşılıklı saygı ve sorumluluk duygusunu güçlendirir. Dolayısıyla, çatışma çözme sürecinin etkin yönetimi, yalnızca bireysel performansı değil, takımın genel başarısını ve hedeflerine ulaşma kapasitesini de etkiler.

Antrenörler, sahip oldukları liderlik ve çatışma çözme becerileri ile sporcuların motivasyonunu artırabilir, güven ortamı oluşturabilir ve takım uyumunu sürdürülebilir hâle getirebilir. Etkili çatışma yönetimi, sporcuların sosyal ve iletişim becerilerini geliştirirken, kriz anlarında takımın moralini yüksek tutmayı da hedeflemelidir.

Başarılı çatışma çözme stratejileri, takım başarısını olumlu yönde etkileyebilecek unsurlar arasında değerlendirilmektedir. Etkin çatışma yönetimi, takım üyeleri arasındaki iş birliğini güçlendirebilir ve motivasyonu artırabilir. Bu süreç, sporcuların bireysel ve kolektif performanslarını olumlu yönde destekleyebilir.

SONUÇ

Antrenör liderliği ve sporcuların çatışma çözme becerileri, hem bireysel performans hem de takım uyumu açısından büyük bir öneme sahiptir. Etkili liderlik, sporcuların motivasyonunu artırırken, çatışmaların yapıcı bir şekilde çözülmesine katkı sağlar. Liderlik tarzları, çatışma çözme süreçlerini doğrudan etkileyerek takım içi iletişim ve güven ortamının güçlenmesini sağlar. Bu bağlamda, antrenörlerin liderlik ve çatışma çözme becerilerini bilinçli olarak geliştirmesi, takım başarısını ve sporcuların gelişimini destekleyen temel bir unsurdur. Sonuç olarak, liderlik ve çatışma çözme becerileri, spor ortamında sürdürülebilir başarı ve uyum için kritik bir role sahiptir.

Kaynakça

- Akbalık, F. G. (2001). Çatışma çözme ölçeği'nin (üniversite öğrencileri formu) geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal*, 2(16), 7-13.
- Akgül, G. (2011). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin duygusal zeka düzeyleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki*, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Almost, J. (2006). Conflict within nursing work environments: concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 53(4), 444-453.
- Arnold, E., ve Boggs, K. (1999). *Interpersonal Relationship Professional Communication Skills For Nurses*. Third Edition. WB Saunders Company.
- Badriyah, N., Sulaeman, M. M., Wibowo, S. N., & Anggapratama, R. (2024). The role of constructive conflict management in fostering team collaboration and innovation: A perspective of transformational leadership. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 2(1), 402-408.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership*, Theory, Research, and Managerial Applications (3. Baskı). New York: The Free Press.
- Baykal, K. ve Kovancı, A. (2008). Yönetici ve astlar arasındaki anlaşmazlıkların çözümüne yönelik bir araştırma. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 3(3), 21-38.
- Bayrakçeken, S., Oktay, Ö., Samancı, O., & Canpolat, N. (2021). Motivasyon kuramları çerçevesinde öğrencilerin öğrenme motivasyonlarının artırılması: Bir derleme çalışması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 677-698.
- Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A., & Trochim, W. M. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: A close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of applied psychology*, 93(1), 170.
- Bensiz, A. (2016). *Amatör futbolcuların algılarına göre antrenörlerin liderlik özelliklerinin incelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Bartın Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bartın.
- Beşiktaş, M. Y. (2023). *Fiziksel aktivite ve sporda grup dinamikleri*. fiziksel aktivite ve sağlık, 401.
- Bruner, M. W., Eys, M. A., Wilson, K. S., & Côté, J. (2014). Group cohesion and positive youth development in team sport athletes. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 3(4), 219.
- Budak, G. (2004). *İşletme yönetimi*. Ankara: Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları.

- Cotterill, S. T., & Fransen, K. (2016). Athlete leadership in sport teams: Current understanding and future directions. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 9(1), 116-133.
- Çam, O. ve Akgün, E. (2007). Sağlık kurumlarında çatışma. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 23(1), 115-124.
- Çarman, K. (2015). *Kişilerarası çatışma çözme yaklaşımlarının, psikolojik sağlamlık ve kişilik özellikleri açısından incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Dunbar, E. (2024). A Typology of Authoritarian Leadership. In *The Psychology of Authoritarian Leaders: Strongmen, Crooks, and Celebrities* (pp. 67-113). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Eren, E. (2008). *Yönetim ve organizasyon: (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta.
- Güngör, T. A., & Özdemir, Ö. (2025). Okulöncesi öğretmenlerinin çatışma çözme becerileri. *Studies in Educational Research and Development*, 9(1), 130-146.
- Hodgetts, R. M. ve Luthans, F. (2003). International Management, Culture, Strategy, and Behavior. New York: McGraw Hill/Irwin Publish.
- Johnson, D. W. ve Johnson, R. T. (1995). Teaching students to be peacemakers: Results of five years of research. *Peace and Conflict*, 1(4), 31-44.
- Kalkan, T., & Sarı, İ. (2021). Antrenör davranışları: Kuramsal yaklaşımlar, antrenörün sporcuya etkisi ve öneriler. *Egzersiz ve Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 41-54.
- Karip, E. (2003). *Çatışma Yönetimi*. 3. Baskı, Ankara: Pegama Yayıncılık.
- Kırmaz, B. (2010). Bilgi çağı lideri. *Ankara Barosu Dergisi*, (3), 207-222.
- Kim, H. D., & Cruz, A. B. (2016). The influence of coaches' leadership styles on athletes' satisfaction and team cohesion: A meta-analytic approach. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 11(6), 900-909.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Kruse, K. (2013). *What is leadership*. Forbes Magazine, 3.
- Luthans, F. (2005). Organizational Behavior. New York: McGrawHill. International Edition. Management Series.
- March, J. G. ve Simon, H. A. (1975). *Örgütler* (Çev. Ö. Bozkurt, O. Onaran). Ankara: TODAİE.
- Morgan, P. B., Fletcher, D., & Sarkar, M. (2019). Developing team resilience: A season-long study of psychosocial enablers and strategies in a high-level sports team. *Psychology of Sport and Exercise*, 45, 101543.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. USA: Taylor & Francis.

- Silva, A. (2016). What is leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1.
- Smoll, F. L., & Smith, R. E. (1989). Leadership behaviors in sport: a theoretical model and research paradigm 1. *Journal of applied social psychology*, 19(18), 1522-1551.
- Şahin, Ö. (2008). Örgütsel çatışma ve çatışma türleri. *Hastane Yönetimi*, 12(1), 45- 49.
- Taştan, N. ve Öner, U. (2010). *Çatışma Çözme Eğitimi ve Akran Arabuluculuğu*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tatar, G. (2009). *Futbolda takım birlikteliği ve liderin takım birlikteliği üzerindeki etkisinin incelenmesi*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Tekleab, A. G., Quigley, N. R., & Tesluk, P. E. (2009). A longitudinal study of team conflict, conflict management, cohesion, and team effectiveness. *Group & organization management*, 34(2), 170-205.
- Topaloğlu, C. ve Avcı, U. (2008). Çatışma, nedenleri ve yönetimi. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 13(2), 75-92.
- Türksoy, A. (2008). *Futbolda sporcu tatmini ile antrenörlerden beklenen ve gerçekleşen liderlik davranışlarının tespiti*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Uysal, Z. (2006). *Çatışma çözme eğitim programının ortaöğretim dokuzuncu sınıf düzeyindeki öğrencilerin çatışma çözme becerilerine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Ünlü, S. (2008). *Etkili İletişimde Çatışma Yönetimi*. Etkili iletişim (Ed.: U. Demiray), (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yay.
- Ünver, S. (2002). *Örgütsel çatışma ve çatışma çözümleme yaklaşımlarının incelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, İzmir.
- Vural, B. (2002). *İş Hayatından Örneklerle Yönetici Asistanlığı*. Ankara: Hayat Yayınları.
- Vural, Z. B. A. (2018). *Kurum kültürü*. İletişim Yayınları.
- Wachsmuth, S., Jowett, S., & Harwood, C. G. (2017). Conflict among athletes and their coaches: What is the theory and research so far?. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 10(1), 84-107.
- Wachsmuth, S., Jowett, S., & Harwood, C. G. (2018). Managing conflict in coach—athlete relationships. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 7(4), 371.
- Winston, B. E., ve Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 6-66.

- Yatkin, A. (2007). Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik: Liderlikte Kalite. IS-GUC *The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 9(1), 126-147.
- Yazıcı, A. G. (2014). Toplumsal dinamizm ve spor. *International Journal of Turkish Literature, Culture, Education*, 3(1).
- Yıldırım, N. ve Şahin, Ö. (2020). Hemşirelerin yaşadıkları çatışmalarda kullandıkları çatışma çözüm yöntemleri ile duygusal zeka arasındaki İlişki. *MEYAD Akademi*, 1(2), 91-110.