



Zeynep Gökçe Onağ, Pınar Güzel, Selhan Özbey

Celal Bayar Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Manisa, Türkiye

[pnrguzel@yahoo.com](mailto:pnrguzel@yahoo.com)

ORIGINAL ARTICLE

## FUTBOL ANTRENÖRLERİNİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE, TAKIM BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER: NİTEL BİR ARAŞTIRMA

### Özet

Bu araştırmanın amacı, futbol antrenörlerinin görüşlerine göre takım başarısını etkileyen faktörleri ortaya koyabilmektir. Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması yöntemi kullanılmıştır. Örneklem seçiminde ise, amaçlı örneklem yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme başvurulmuştur. Araştırma grubunu 35–50 yaş arası, amatör ve profesyonel liglerde ortalama 10 yıllık antrenörlük deneyimine sahip 7 futbol antrenörü oluşturmaktadır. Veri toplama yöntemi olarak, görüşme yaklaşımı kullanılmış ve görüşmeler yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Veri analizleri betimsel analiz yöntemi ile değerlendirilmiş ve bulgular, “antrenörün takım başarısına etkisi ile ilgili görüşler”, “takım başarısında antrenör dışı etmenler ile ilgili görüşler” ve “başarılı antrenörlerin genel özellikleri ile ilgili görüşler” olmak üzere 3 ana tema altında toplanmıştır. Sonuç olarak, spor takımlarının başarısını etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik yapılan bu araştırmada; futbol takımlarında görev yapan antrenörlerin bilgi birikimlerinin, mesleki donanımlarının ve sporcularına örnek teşkil edebilecek kişilik ve liderlik özelliklerinin, takım içerisindeki iletişimi, uyumu ve takım birlikteliğini arttırdığı görülmektedir. Ayrıca antrenör dışında kulübün yapısı, basın, taraftar, tesis gibi faktörlerin de takım başarısında önemli birer etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Takım başarısı, Futbol, Futbol Antrenörleri

## THE FACTORS THAT AFFECT TEAM SUCCESS TO THE VIEW OF THE SOCCER COACHES: THE QUALITATIVE RESEARCH

### Abstract

The aim of this research was to display the factors that affects the team success according to the football trainers. . For this aim “The Case Study Model” and for the sampling selection “Criterion Sampling Method” with the convenient sampling method was used. The 7 participants were determined who were between 35–50 and had an average 10 years experience in the amateur and professional training. In the data collection process, “interview approach” was used and semi-structured interview form was implemented. The method of the research was descriptive model and three basic themes were reached. These were “The views of the participants on the impact of trainers to the team success”, “The views of the participants on the non-impact of trainers to the team success” and “The views of the participants about the general characteristic of successful trainers”. As a result of this research that was for determining the trainers work in the team; the knowledge, the technical outfits and personal and leaderships features that will set an example to sportsmen are the positive supporting factors for team communication, cohesion and synergy. Besides the trainers structure of club’s management, press, fans and facilities are the other factors for team success.

**Keywords:** Team success, soccer, soccer coaches

## GİRİŞ

Takım ve takım başarısı kavramları ile ilgili literatür incelendiğinde; özellikle iş dünyasında oldukça popüler kavramlar olduğu görülmektedir. Birçok örgüt, ürün kalitelerini geliştirmek, müşteri memnuniyeti sağlamak ve iç müşteri olarak adlandırılan çalışanlarının iş deneyimlerini arttırabilmek için çaba sarf etmektedirler. Bu nedenle gerekli bilgi, beceri ve donanıma sahip kişiler bir araya getirilerek takım halinde çalışmaları sağlanmaktadır. Takım halinde çalışabilmek, amaçlanan hedeflere ulaşabilmekte büyük öneme sahiptir. Buna bağlı olarak da, takım başarısı, takım performansı ve takım etkililiği konularında birçok araştırma yapılmaktadır.

Spor örgütlerine bakıldığında ise, spor takımları ulusal ve uluslararası düzeyde faaliyet gösteren, kitleleri peşinden sürükleyen, sosyo-ekonomik açıdan etkileri olan oluşumlardır. Bu nedenle, bilinçli yöneticiler, antrenörler, sporcular, taraftarlar, medya vb. gibi takımları takım yapan etkenlerin koordineli bir şekilde çalışmaları, takım olmayı başarabilmeleri, beraber hareket edebilmeleri, takım içerisindeki üyelerin rolleri, görev ve sorumluluklarının belirlenmesi, bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi sonucunda takım etkinliği, performansı ya da takım başarısına ulaşılabilir. (Efil, 2006)

### Takım Kavramı ve Başarılı Takımların Özellikleri

Takım kavramı ile ilgili olarak birçok tanım yapılmıştır. Örneğin, Cohen ve Bailey (1997) takım; görevlerinde bağımsız, sonuçların sorumluluğunu paylaşan, kendileri ve diğerleri tarafından bir ya da daha çok sosyal sistemde görülen ve ilişkilerini organizasyonel sınırlar çerçevesinde yürüten bireylerin bütünü olarak tanımlarken, Donnollen (1998) ve Efil (2006)'in farklı uzmanlık alanlarından gelerek becerilerinin birleştirilmesi ile bir görevi yerine getirmek üzere bir araya gelen insanlar topluluğu olarak tanımlamışlardır. Straub (2002) için takım, ortak bir amaca ve ortak performans hedeflerine kilitlenen ve sorumlu oldukları şey konusunda ortak bir yaklaşım belirleyen, birbirlerini tamamlayan özelliklere sahip bireylerin oluşturduğu küçük bir gruptur. Eren (2008) ise takımı, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluk olarak tanımlamıştır.

Bu tanımlardan hareketle, takım; önceden belirlenmiş ortak bir amaca ulaşabilmek için farklı uzmanlık alanlarında farklı becerilere sahip, görevlerinde bağımsız, sonuçların sorumluluğunu paylaşan aralarında iletişim, etkileşim ve uyum olan iki veya daha fazla kişiden oluşan bir topluluk olarak tanımlanabilir.

Takımların özelliklerine bakıldığında,

- Oldukça yüksek düzeyde iletişimde bulunan insan grubudur.
- Takım üyeleri farklı alt yapıya, yetenek ve becerilere sahiptir.
- Takımlar ortak bir misyon anlayışına sahiptirler
- Takımların mutlaka açık şekilde tanımlanmış hedefleri vardır. Takım neye ulaşmak istediğini bilmelidir. (Efil, 2006)

Sonuç olarak takım; örgütün amaçları doğrultusunda kendine hedef gösterilen amaçları, planlanan bir düzeyde yerine getirdiğinde, etkililiğini yani başarısını ortaya koymuş demektir. Etkili ya da başarılı olarak adlandırılan takımlarda aşağıdaki özellikler mevcuttur:

- Standart hareket etme ve hedeflere bağlılık. Takım üyelerinin ortak amaçta birleşmiş, sorumlulukları paylaşma, üyelerin sahip olduğu değerlerle takımın değerlerinin bütünleştirilmesi,
- Bilginin etkin biçimde kullanımı, dürüst ve açık bir iletişim,
- Güven ortamının oluşması, üyelerin kendini takım içinde hissetmesi, olumlu ilişkilerin oluşması, karşılıklı anlayışın, başarıya ulaşılması için önemli olduğunun bilinmesi, grup kararları için geniş bir desteğin sağlanması, çatışmayı çözmede kazan-kazan yaklaşımının kullanılması, etkili çalışma yöntemlerinin kullanılması ve liderlik (Gökçegöz, 2000).

Eren (2008)'e göre, aşağıdaki maddeler uygulandığı takdirde takımların başarısı artabilmektedir:

1. Takımın kuruluş amacının tüm üyelerce benimsenmiş olması.
2. Takım elemanlarının birbirlerini daha iyi tanımları ve sağlıklı bir etkileşimin sağlanması için takımın mümkün olduğunca az üyeden oluşması.
3. Her üyenin amaca ulaşmaya katkıda bulunması.
4. Sık sık, yüz yüze, samimi konuşma imkânı ve yakınlık. Böylece bütün üyeler birbirlerini tanıma imkânına kavuşurlar.
5. Sürekli uygulama. Aynı kişilerle sürekli ve yoğun iletişim kurulduğunda bu kişilerin kapasiteleri ve neler yapabilecekleri hakkında bilgi edinilebilir. Bu bir bunalım halinde veya herhangi bir sorun ortaya çıktığında takım elemanlarının birbirleriyle uyum içinde düşünüp hareket etmelerini mümkün kılar.
6. Üyelerin takım ruhuna sahip olarak faaliyet göstermesi.

### **Spor Takımlarının Özellikleri ve Başarı Faktörleri**

Spor takımı kavramı, iki ya da daha fazla bireyin ortak bir kimliğe sahip olduğu, paylaşılan amaçlar hakkında fikir birliği olan, olayların sonuçlarını paylaşan, belirli bir etkileşim ve iletişim yolu sergileyen, grup yapısı hakkında ortak bir algıya sahip, kişisel ve araçsal olarak bağımsız olan ve bireyler arası karşılıklı olan çekicilikle kendilerini bir grup olarak kabul etmeleri olarak tanımlanmaktadır (Carron ve Hausenblas, 1998).

Takım olmayı başarabilen, farklı mevkilerde oynasalar bile beraber hareket edebilen, ortak amaçları gerçekleştirebilen spor ekipleri rakiplerinin önlerine geçerek başarıya ulaşabilmektedirler. Donuk (2008) 'a göre, takımında herkes üzerine düşen görevi tam olarak yapmak zorundadır. Ekip üyelerinden birinin eksik bir iş yapması başarısızlığa zemin hazırlayacaktır. Örneğin, kaleci, savunma ve orta saha oyuncularını çok iyi oynarken forvet hattında görev alan sporcuların kendilerini karşılaşmaya yeterince verememesi, mücadele etmemesi, diğer arkadaşları ile yardımlaşmaması

sonucu oluşacak zayıflık, skoru ve başarıyı doğrudan etkileyecektir. Baltaş (2005), özellikle futbol takımlarında futbolcular dışında hocanın, masörün, doktorun, yöneticinin bir ekip olarak çalışması halinde başarının gerçekleşebileceği üzerinde durmuştur. Bu kişilerin birbirlerini tamamlayıcı özellikte olmaları, açık başarı kriterlerinin oluşturulması ve bunun çevresinde organize olunmasının, iyi bir liderin olması, takım halinde hareket edebilmenin, yeni gelen oyuncularla iyi ilişkiler kurmanın ve kötü koşullarda birbirine destek olabilmenin başarıyı getiren unsurlar olduğunu belirtmiştir.

Takımın başarısını etkileyen yollardan biri de takımın iyi yönetilmesinden geçmektedir ve bir futbol takımının iyi bir şekilde yönetilmesinde antrenörlerin sahip olması gereken bazı temel nitelikler vardır. Bunlar, futbolcularla iletişim kurmak veya futbolcular arasındaki iletişimi sağlamak, antrenörün kendi oyun felsefesinin ve oyun mantığının benimsetilmesi çerçevesi içindeki bilgilerdir. Bu nedenle de antrenörler, bu bilgilerle donatılarak ve bilimsel yöntemleri en verimli şekilde kullanarak gelişim içinde olmalıdır. Böylece bir takımın başarılı yönetimi mümkün olacak ve sonunda da sportif başarı ortaya çıkacaktır (Erdem, 2005).

Birçok araştırma incelendiğinde, başarılı antrenörler “etkili antrenör” olarak adlandırılmaktadırlar ve etkili antrenörler, hem başarılı sonuçlar elde edecek hem de sporcularını pozitif yönde psikolojik destek vermektedirler. Bunun neticesinde, antrenörler, sporcularını yalnızca fiziksel olarak antrene eden kişiler değil aynı zamanda psikolojik olarak da mutlu eden kişilerdir. Sporcuların tekniksel becerilerine ek olarak, hayatlarının içerisinde bir lider, öğretmen, rol model, psikolog/rehber ya da mentor olarak yer almaktadırlar (Anshel, 2003; Kuchler, 2008).

Son yıllarda bazı araştırmacılar takım performansının sadece fizyolojik özelliklere bağlı olmadığı, bunun yanı sıra psikolojik faktörlerin de, takım başarısında önemli olduğu görüşü üzerinde durmaktadırlar. Araştırmacılar, liderlik, motivasyon, uyum, iletişim, norm, hedef belirleme, oyuncu kalitesi gibi kavramların takım başarısında etkisi olduğuna yönelik çalışmalar yapmaktadırlar (Yukelson 1997; Grieve ve ark 2000; Carron ve ark. 2002; Widmeyer ve ark. 2002; Laios 2005; Alfermann ve ark. 2005; Keshtan ve ark. 2010).

Sonuç olarak, spor günümüzde, ürün olarak saklanamayan ve anında tüketilmesi gereken, müsabakaların ve organizasyonların çoğunun canlı izlendiği, hizmetin ve ürün tüketiminin yalnızca müşteri memnuniyetine bağlı olmadığı bir endüstri olarak yer almaktadır (Basım ve Argan, 2009). Özellikle futbol, maddi boyutlarını birinci sıraya koymak gerekirse, sosyo-kültürel yapısı, oluşumu, yapılanması, taraftarı, transferleri, oyuncularını vb. birçok özelliği bakımından kitlelerin ilgiyle yakından takip ettiği bir spor dalıdır. Bu nedenle futbol takımlarının başarı ya da başarısızlıkları başta kulüp yönetimi olmak üzere, teknik ekibi, oyuncularını, taraftarı, medyayı bazen de bir ulusu etkilemektedir. Bu kadar büyük öneme sahip spor branşı olan futbol oyununda başarı faktörlerinin belirlenmesi her zaman ilgi çekici olmuştur.

Başarı faktörleri belirlenirken; “iç faktörler” (kulüp yapılanması, tesis, yönetim, teknik ekip, oyuncular vb) ve “dış faktörler” (taraftar, medya, rakipler vb) olarak her boyut ayrı ayrı veya iç içe geçmiş bir şekilde değerlendirilebilir.

Bu bağlamda, bu araştırmanın amacı; futbol antrenörlerinin görüşlerine göre takım başarısını etkileyen faktörlerin genel bir değerlendirme ile belirlenmesidir.

## YÖNTEM

### Araştırma Modeli

Araştırmada futbol antrenörlerinin görüşlerine göre takım başarısını etkileyen faktörler, nitel araştırma tekniklerinden durum çalışması yöntemi kullanılarak saptanmaya çalışılmıştır. Nitel araştırmayı; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlamak mümkündür (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

Araştırmada nitel araştırma modeli katılımcıların düşüncelerini, deneyimlerini, beklentilerini, önerilerini ve endişelerini ortaya çıkarmada etkili olacağı düşünüldüğü için tercih edilmiştir.

### Araştırma Grubu

Araştırma grubu, 35-50 yaş arası, amatör ve profesyonel liglerde ortalama 10 yıllık antrenörlük deneyimine sahip 7 futbol antrenöründen oluşmaktadır. Bu araştırmada, katılımcı seçiminde takım başarısını etkileyen faktörleri belirleyebilmek için en verimli bilgiyi yansıtabilmesi amacıyla, örneklem seçiminde “amaçlı örnekleme” yöntemlerinden “kolay ulaşılabilir durum örnekleme (convenience sampling) yöntemi” kullanılmıştır. Çalışma grubunu oluşturan 7 futbol antrenörünün kişisel bilgileri Tablo 1 ve Tablo 2’de yer almaktadır.

**Tablo 1:** Kişisel Bilgiler Tablosu

Kişi No	Cinsiyet	Yaş	Medeni Durum	Eğitim Durumu	Üniversite Bölümü	Yabancı Dil Düzeyi
1	Erkek	49	Evli	Lise	-	Yok
2	Erkek	48	Evli	Lise	-	İngilizce/İyi düzeyde
3	Erkek	-	Evli	Üniversite	BESYO	İngilizce/Orta düzeyde
4	Erkek	51	Evli	Üniversite	İşletme	İngilizce/Orta düzeyde
5	Erkek	42	Evli	Lise	-	İngilizce/İyi düzeyde
6	Erkek	40	Evli	Lise	-	İngilizce/Orta düzeyde
7	Erkek	37	Evli	Üniversite	BESYO	İngilizce/Orta düzeyde

**Tablo 2: Sportif Bilgiler Tablosu**

Kişi No	Ant. Derecesi	Ant. Baş. Yılı	Antrenörlük Kariyer Düzeyi	Milli Sporculuk Geçmişi	Milli Antr. Geçmişi	Elde Ettiği Başarılar	Uluslararası Org. Deneyimi	Çalışma Deneyimi
1	UEFA -A	1998	Yrd. Antrenörlük	Yok	Yok	Sporcu-2.Lig Şampiyonluğu	Yok	İzmirspor K., Somalinyit S.K., Kayserispor K., Nazilli S.K., Göztepe S.K., Denizli Belediye S.K., Akhisar S.K., Muğla S.K.
2	UEFA-Pro	1999	Alt Yapı Koordinatörü/ Takım Antrenörlüğü	Yok	Var	Sporcu-2.Lig Şampiyonluğu Antrenör-Lig Şampiyonlukları Süper Lig terfileri	Var (Avrupa Ümitler Futbol Şamp.)	Manisa S.K., Ankara S.K., Altay S.K.
3	UEFA -A	2000	Amatör / Profesyonel Takım Antrenörlüğü	Yok	Yok	Antrenör-Lig Şampiyonluğu, Play-off	Var (Ümit Milli Takımlar Turnuvası)	Turgutluspor K., Afyonkarahisar S.K., Torbalıspor K., Balıkesir S.K.
4	UEFA -B	1992	Amatör Takım Antrenörlüğü	Yok	Yok	Antrenör - Amatör Küme Şampiyonlukları	Yok	Maliye S.K., Yeşilyurt S.K., Ulucak Belediye S.K., İzmir Fenerbahçe Alt Yapı
5	UEFA -A	2006	Amatör Takım Antrenörlüğü	Yok	Yok	Sporcu-2. Lig Şampiyonlukları	Yok	Bucaspor K., Maltepe S.K., Somaspor K.
6	UEFA-A	2002	2. Lig Takımı Antrenörlüğü	Var	Yok	Sporcu-2. Lig Şampiyonluklar, Süper Lig Takımına Sporcu çıkarma	Var (Futsal Turnuvaları, Akademik Ligler)	Galatasaray S.K.
7	UEFA-A	1997	Teknik Direktör	Yok	Yok	Antrenör-2.Dereceleri	Yok	Turgutluspor K.

### Araştırma Yapılan Alan

Araştırma süresince yapılan görüşmeler, katılımcıların gönüllü olarak tercih ettikleri, sessiz ve dikkat dağıtmayacak, uygun alanlarda yapılmıştır. Bu alanlar kişilerin ofisleri ya da toplantı salonları içerisinde yer almıştır.

### Verilerin Toplanması ve Görüşme Formunun Hazırlanması

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak, “görüşme” yaklaşımı ve bu yaklaşımda “görüşme formu yöntemi” kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan görüşme formu, katılımcıların kişisel bilgi formu ve araştırma konusu ile ilgili hazırlanan sorular olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır.

### Görüşmeler

Bu araştırmada yapılan yüz yüze görüşmeler, 35-50 yaş arası, amatör ve profesyonel liglerde ortalama 10 yıllık antrenörlük deneyimine sahip 7 futbol antrenörü ile gerçekleştirilmiştir. Yüz yüze

görüşme yapılan katılımcılardan önceden randevu alınmış ve konu ile ilgili kısa bir bilgi verilmiştir. Yapılan görüşmeler ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Uygulama süresince ses kayıt işlemleri araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Bu durum için katılımcıya görüşmenin kendi izni ile gerçekleştiğini ve görüşmenin kayıt altına alınmasında bir sakınca olmadığını belirten bir izin kâğıdı imzalatılmıştır. Bilgi Formu ve görüşme soruları, araştırmacı ve alanında uzman kişiler tarafından oluşturulmuştur.

### Geçerlik ve Güvenirlik

*Araştırmada geçerlik çalışması aşağıdaki hususlar dikkate alınarak yapılmıştır.*

- Bulguların kendi içerisinde tutarlı ve anlamlı olmasına dikkat edilmiştir.
- Elde edilen bulguların anlamlı bir bütün olması sağlanmıştır.
- Elde edilen veriler daha önce oluşturulan kavramsal çerçeve ile uyumludur. Bu çerçeve veri toplamada rehber olmuş ve uygulamada pratiklik sağlamıştır.
- Araştırmada elde edilen bulgular, araştırmacı tarafından hem ses kayıt cihazına kaydedilmiş hem de kısa notlar yoluyla denetlenmiştir. Böylece bulguların anlamlı bir bütün oluşturulması sağlanmıştır.

*Araştırmada güvenirlilik çalışması aşağıdaki hususlar dikkate alınarak yapılmıştır:*

- Araştırmacı, araştırmacının yöntemlerini ve aşamalarını açık ve ayrıntılı bir biçimde tanımlamıştır.
- Sonuçlar, ortaya konan verilerle açık bir biçimde ilişkilendirilmiştir.
- Araştırmacının izlediği yöntemler ve süreçler ayrıntılı bir biçimde tanımlanmıştır.
- Araştırmacının ham verileri başkaları tarafından incelenebilecek biçimde saklanmıştır.
- Araştırma soruları açık bir biçimde ifade edilmiştir.
- Araştırmacının sonuçları, verilerle uyum içindedir.
- Veriler araştırma sorularının gerektirdiği biçimde ayrıntılı ve amaca uygun bir biçimde toplanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

### Verilerin Analizi

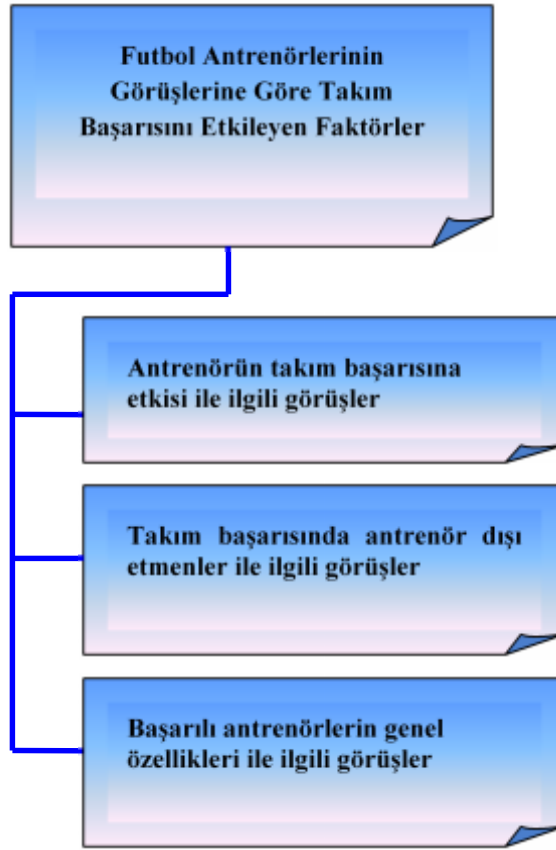
Araştırmada, verilerin anlaşılır bir biçimde çözümlenmesi, neden sonuç ilişkilerinin irdelenerek birtakım sonuçlara ulaşılması ve bulguların yorumlanması için, nitel analiz yöntemlerinden “betimsel analiz” yöntemi kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu analizin amacı, ham haldeki verilerin okuyucuların anlayabileceği ve isterlerse kullanabileceği bir şekle sokulmasıdır.

Görüşme yönteminde veriler, ses kayıt cihazı kullanılarak elde edilmiştir. Elde edilen bu veriler bilgisayar ortamında düz metin haline dönüştürülmüştür. Tüm katılımcılardan elde edilen veriler tek metinde toplanmış ve bu şekilde kodlama aşamasına geçilmiştir. Verilerin kodlanması

aşamasında, Strauss ve Corbin (1990)'in “verilerden çıkarılan kavramlara göre yapılan kodlama” biçiminden yararlanılmıştır. Bu kodlama türünde, araştırmacı verileri satır satır okur ve araştırmanın amacı çerçevesinde önemli olan boyutları saptamaya çalışır. Ortaya çıkan anlama göre araştırmacı, belirli kodlar üretir ya da doğrudan verilerden yola çıkarak kodlar oluşturur. Bu şekilde kod listesi oluşur ve tüm verilerin işlenmesi için bu liste kavramsal bir yapı oluşturur. Tümevarımcı analizde kodlar, doğrudan verilerden üretilir (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

## BULGULAR ve TARTIŞMA

Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler üç ana başlık altında sunulmuştur. Bu veriler aşağıdaki şekilde sunulmuştur.



Şekil 1: Genel Tema ve Alt Boyutları

### **1.Ana Tema:** Katılımcıların antrenörün takım başarısına etkisi ile ilgili görüşleri

Katılımcıların antrenörün takım başarısına etkisi ile ilgili görüşleri ile elde edilen verilerin analizi sonucunda yapılan kodlamalarda “alt temalar” altı başlık altında toplanmıştır (Tablo 3).



**Tablo 3:** Antrenörün Takım Başarısına İlişkin Görüşleri İle İlgili Bulgular

	Görüşme Sonucu Ortaya Çıkan Kodlar	Alt Temalar	Katılımcılar
Size göre bir antrenör takım başarısını nasıl etkiler?	Antrenörün bilgi birikiminin önemi	1. Antrenörün Bilgi Birikimi	K2,K3,K4, K5, K6
	Liderlik özelliklerinin katkısı	2. Liderlik	K1,K3,K6
	Motivasyonun sağlanması	3. Motivasyon	K1
	Misyon ve vizyonun önemi	4. Misyon ve Vizyon	K2, K4
	İletişimin sağlanması	5. İletişim	K6
	Uyum özellikleri	6. Uyum	K7

Katılımcıların, “antrenörün takım başarısına etkisi ile ilgili görüşleri” analiz edildiğinde; antrenörün bilgi birikiminin, liderlik, motivasyon, misyon-vizyon, iletişim ve uyum gibi kavramlar üzerinde durdukları görülmüştür. (Tablo 3)

Katılımcılar, antrenörlerin branşlarına özgü bilgi birikimlerine sahip olmalarının önemli olduğunu, ayrıca sahip oldukları bilgiyi sporcularına doğru bir şekilde aktarabildikleri sürece takımlarını başarıya götürebileceklerini ifade etmişlerdir. Katılımcıların ifadeleri şu şekildedir;

**K2:** “...teknik direktörün yaptıkları, oyuncuların sahadaki ve antrenmandaki yaptıklarının maça yansımadır. Çünkü teknik direktör ayna gibidir. Kulübe getirdiği bilgi birikimi, vizyonu neyse oyuncularda ona göre gelişir.”

**K3:** “...Tabi burada antrenörün bilgisi ön plandadır. Kişisel beceriyle bunu birleştirdiği zaman, takım mutlak suretle maksimum verim alacaktır.”

**K4:** “Bilgi birikimiyle etkiler. Kendi tecrübelerini, bilgi birikimini futbolcularına aktarabilmesiyle etkiler. Bence en önemli husus bilgi birikimi .”

**K5:** “...Bir antrenörün yeterli bilgi birikimi varsa ve bu bilgilerini sporculara yansıtabiliyorsa bu olumlu bir etkidir. Bir antrenör ne yaptığını çok iyi bilmelidir. Örneğin bir maça yaptığı yanlış değişiklik takımı olumsuz yönde etkileyebilir. Anacak bana göre bir antrenör takımın başarısında %100 etkili değildir. Antrenör verebileceği her şeyi oyuncularına verir. Burada önemli olan oyuncunun bu bilgileri alabilmesidir.”

**K6:** “Her bilgi her yerde doğru değildir. Doğrunun uygulanışı çok farklıdır. Futbol zaten yorum işidir. Yoksa yetmiş milyonluk ülkede altmış milyon antrenör olan bir ülkede (herkes yorum yapabiliyor) doğruyu yapmak güçtür.”

Antrenörler sahip oldukları bilgi ve tecrübeleri sporculara aktarırlar, sporun uygulanışı ile ilgili olarak onlara bilgi verirler, takımda birlik ve beraberliğin kazanılmasını sağlamaya çalışırlar. Antrenörler sporcuları dışarıdan gözlemleyip onların eksikliklerini ve olumsuz yönlerini tespit ederek onları yönlendirirler. Bu nedenlerle mesleklerine yönelik bilgi sahibi olmaları ve bu bilgi ve donanımlarına sporcularının anlayabileceği düzeyde aktarabilmeleri büyük önem taşımakta olduğu düşünülmektedir.

Katılımcılara göre; antrenörlerin liderlik özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Bu konudaki görüşleri şu şekildedir;

**K1:** “...Ayrıca takımını istenen hedefe doğru yönlendirecek olan antrenörde liderlik özelliğinin bulunması başarı için önemli bir faktördür.”

**K3:** “Bir antrenör aynı zamanda takımın lideri olmalıdır. Bu anlamda takımın lideri bulunduğu şartlara göre en iyi şekilde hareket edebilen kişi olmalıdır. Çünkü her antrenör eşit şartlarda imkanlara sahip olamıyor, eldeki imkanlara göre hareket etme zorunluluğu ortaya çıkıyor.”

**K6:** “...Antrenörün lider etkisinin de önemli olduğunu düşünüyorum.”

Remzaninezhad ve Keshtan (2009)’ın futbol antrenörlerine yönelik olarak yaptıkları araştırmanın sonucunda, futbol antrenörlerin liderlik stillerinin takım başarısı ve uyumu üzerinde oldukça fazla öneme sahip olduğunu, başarılı takımların antrenörlerinin daha çok demokratik liderlik özellikleri ve sosyal destek davranışı sergiledikleri görülmüştür. Takım uyumu, takım başarısı için önemli bir faktör olduğunu bulmuşlardır. Bu sonuçlar, çalışmadaki sonuçlar ile benzerlik göstermektedir. Bir katılımcıya göre, antrenörün sporcularını belirlenen hedeflere ulaşmaları konusunda onları motive etmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu görüşünü şu şekilde açıklamıştır;

**K1:** “Antrenörün amacı, takımın amaçlanan hedefe ulaşmasında aktif olarak sporcuları yönlendirmektir. Bunun için sporcuları çalıştırması, motive etmesi, organizasyon ve gerekli planlamayı yapması gereklidir.”

Smoll ve Smith (2006)’in sporcularla yaptıkları çalışmalar sonucunda, iyi bir performans sonrasında sporculara olumlu geri bildirim yapıldığında, hatalı bir performans sonrasında hataları düzeltmeye yönelik direktifler verildiğinde ve cesaretlendirmeler yapıldığında, antrenör ile sporcu arasında etkili bir iletişim yaşandığını bulmuşlardır.

Katılımcılar, antrenörler için misyon ve vizyon kavramlarının önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Onlara göre;

**K2:** “Antrenörün vizyonu, saha dışındaki sosyal yapısı ülke gelişimine ve dünya gelişimine katkı sağlar. Yabancı futbolcular için de geçerlidir bu durum.”

**K4:** “...Antrenör takım başarısını vizyonuyla etkiler. Yüklediği misyonuyla etkiler.”

Bir katılımcı, takımdaki iletişimin önemli bir etken olduğu görüşünü şu şekilde ifade etmiştir.

**K6:** “O antrenörün orada yaptığı işler, oyuncularla iletişimi, karşısındakinin bunu ne kadar anladığı bence çok önemlidir. Bunları elinizdeki materyale ve insana göre uyarlamak zorundayız.”

Burton ve Readeke (2005)’e göre, etkili iletişim kurabilen antrenör başarılı bir antrenördür. Sporcularını antre ederken antrenörler, açık bir ifadeyle, onları motive edici ve ilham verici şekilde iletişim kurmalıdırlar. Bunu başarabilen antrenörler, sporcuları ile uyumlu ilişkiler kurabilmekte ve

takım harmonisini geliştirebilmektedirler. İletişim eksikliği olduğu durumlarda ise, takım içerisinde tartışmalar yaşanabilmekte, başarısızlıklar ortaya çıkmakta, strese ve sporcu memnuniyetsizliklerine neden olmaktadır

Bir katılımcı, takımdaki sporcuların etkileşimlerini sağlayarak, onları uyumlu bir şekilde organize eden antrenörlerin, takım başarısı konusunda etkili olacağını düşünmektedir. Ona göre;

**K7:** “Futbol takım oyunu olduğu için, bu takımı organize etmek, yönetmek, birlikte hareket ettirebilmek, onları uyum içerisinde oynatabilmek, taktiksel anlamda onlara doğru bir şekilde bilgi verebilmek bunların hepsi antrenör için önemlidir başarıyı yakalamakta. Eğer antrenör doğru işler yapmıyorsa takım iyi bile olsa başarılı olamıyor. Çünkü takımı takım haline getirmek, birlikte hareket ettirmek gerekiyor.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde antrenör-sporcu ilişkisi iyi olan takımlarda takım içi uyumun, takım başarısının ve sporcu memnuniyetinin arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür.(Eichas ve Krane 1993; Kozub ve Peace 1994, Shields 1997; Carron ve ark. 2002; Murray 2006; Ramzaninezhad ve Keshtan 2009; Keshtan ve ark. 2010). Bu araştırmalar futbol antrenörlerin görüşleri ile paralellik göstermektedir.

## **2.Ana Tema:** Katılımcıların takım başarısında antrenör dışı etmenler ile ilgili görüşleri

Katılımcıların takım başarısında antrenör dışı etmenler ile ilgili görüşleri ile elde edilen verilerin analizi sonucunda yapılan kodlamalarda “alt temalar” yedi başlık altında toplanmıştır (Tablo 4).

**Tablo 4:** Antrenörün Takım Başarısında Antrenör Dışı Etmenlere İlişkin Görüşleri İle İlgili Bulgular

Size göre bir takımın başarılı olmasında antrenör dışı etmenler nelerdir?	Görüşme Sonucu Ortaya Çıkan Kodlar	Alt Temalar	Katılımcılar
	Takımda birliktelik faktörünün sağlanması	<b>1. Takım birlikteliği</b>	K3,K6,K7
	Antrenör dışında sporcuların önemi	<b>2. Sporcular</b>	K1,K2,K3,K5,K7
	Yönetimde yapı unsurunun önemi	<b>4.Yönetimde yapı</b>	K1,K2,K3,K4,K7
	Taraftarlarla ilişkiler	<b>7. Taraftar</b>	K1,K2,K3,K5,K7
	Tesisin önemi	<b>6. Tesis</b>	K2, K3,K4,K5
	Basının Etkisi	<b>5. Basın</b>	K1,K3

“Takım başarısında antrenör dışı etmenler ile ilgili görüşler” analiz edildiğinde; Katılımcıların, takım birlikteliği, sporcular, yönetim, taraftar, tesis, basın gibi kavramlar üzerinde odaklandıkları görülmüştür (Tablo 4)

Katılımcıların görüşlerine göre; ekip üyelerinin birlikte hareket etmeleri takım birlikteliğini sağlamakta bu da takım başarısını arttırmaktadır. Katılımcılar görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir.

**K3:** “...Bir başka başarı faktörü de takım birlikteliği. Biz bireysel bir spor yapmıyoruz. 24-

25 farklı karakter var, bunların hepsini sorunsuz bir şekilde, bir arada tutmak çok kolay değil. Sahada dışarıda bu ortamı sağlamalıyız.”

**K6:** “...Bir takımın başarılı olabilmesindeki en büyük etken bir takım olmasıdır. “Biz” olmasıdır yani. Bir takımı malzemecisiyle, masörleriyle, antrenörleriyle, futbolcusuyla, yöneticisiyle takımı oluşturan her elemanıyla bir bütün olmalıdır.”

**K7:** “... Bunun haricinde uyumlu bir takım kurmanız çok önemli. Takım içi birlikteliği sağlayabilecek takım oluşturmanız çok önemli.”

Uygur ve İri (2006), genç bayan voleybolcuların takım birlikteliği ve takım performansları arasındaki ilişkiyi incelemişler ve takım birlikteliği ile takım performansı arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Ayrıca, takım birlikteliğinin yüksek olduğu takımlarda, takım performanslarının da yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuçlar çalışmanın sonuçları ile paralellik göstermektedir. Benzer şekilde, Hogg’a göre (1997); grup üyelerini bir arada tutan, grubun bir bütün olarak devamlılığını sağlayan en temel süreç grubun bütünleşmesi ve bağlılığıdır. Takım olmayı başarabilen, bütünleşmeyi sağlamış takımların “biz” duygusu ile hareket ettikleri ve sonuçların sorumluluğunu paylaşarak başarıya ulaştıkları söylenebilmektedir.

Katılımcılara göre, takım başarısını belirleyen diğer bir etken sporcu faktörüdür. Sporcuların hem kendi aralarında hem de teknik ekiple iyi ilişkiler kurabilmeleri takım başarısını olumlu yönde etkilemektedir. Katılımcılar, görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir.

**K1:** “...yardımcı antrenörler ya da teknik direktörler sporcu arasında iletişim kuranlar. Çünkü onlar teknik direktörün gözü kulağıdır, futbolcular söylemek istediklerini önce onlara söylerler, onlar da söylenenler süzgeçten geçirip yukarıya aktarırlar. Burada iki görevli var ki bunlar takım için çok önemlidirler: masör ve malzemeci. Onların odasında neşe, kahkaha boldur, onlar futbolcunun neden hoşlanıp hoşlanmadığını iyi bilirler, onlar başarılı bir takımın görünmez kahramanları, aynı zamanda emekçileridirler.”

**K2:** “...Dediğim gibi hem teknik kadroda istikrar hem futbolcudaki istikrar, yönetsel, kurumsal yapı, tesis, ayrıyeten özel bir stadın olması, taraftarın büyüklüğü gibi etkenler teknik direktörün dışında kalanlardır. Teknik direktörle bu saydıklarım arasındaki ilişki mutlaka olması gereklidir. “

**K3:** “ Oyuncu kalitesi yine bir diğer faktör. Mutlaka kaliteli oyuncu olmak zorunda. .... mutlaka o ligin ayarında oyuncu olmalılar. ... Oyuncunun özel yaşamı da başarıda önemli.Oyuncu iyi beslenmeli, iyi dinlenmeli, işine saygısı olmalı. İş disiplini de denebilir.””... Son olarak personel ve takım arasında uyumda önemli. Bir doktor, masör, malzemeci, aşçı, şoför takıma olumlu katkı yapabilirler.”

**K5:** “Sporcuların arkadaşlık düzeyi, birbirlerine olan saygısı da takımın başarısını etkileyen önemli etkenlerdendir”

**K7:** “Sorumluluk alan sporculardan oluşturmalısınız başarı için”

Antrenörlerin görüşlerine; kalitesi yüksek, aralarında uyum olan, hem birbirleriyle hem de teknik ekiple iyi iletişim kuran sporcuların takım başarısında etkili olduğu düşünülmektedir.

Katılımcıların büyük bir çoğunluğu, kulübün yönetim yapısının ve yöneticilerle ilişkilerin önemli olduğu görüşü üzerinde durmuşlardır. Katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

**K1:** “...Öncelikle başkan, yöneticiler, teknik direktör gibi kişilerin uyum içerisinde çalışmaları başarıdaki en önemli unsurdur.”

**K2:** “Kulübün kurumsal yapısı çok önemlidir. Zaten baktığımızda bir kulübü geliştirecek en önce idari yapılardır. İdari yapılar ekonomik yapıları geliştirir. Ekonomik yapılarda teknik yapıları geliştirir. Teknik direktörlerden başka kulübün başkanının, yönetiminin, kurumsal yapının çok doğru işlemesi; tesislerin çok doğru bir şekilde ve doğru noktada olması”

**K3:** “Öncelikle iyi bir yönetimin olması gerekiyor. Neden? Profesyonel futbolda hedef başarı ama yönetimin o günkü ekonomik şartları ligde kalma da olabilir, yapılanmada olabilir, ayağını yorganına göre uzatma prensibi de olabilir veya çok büyük hedeflerle inanılmaz bir bütçeyle şampiyonlukta olabilir. Ama işin özünde şu var: oyuncuyla ilk gün oturup anlaştı mı ne söylediye onu uygulamak zorunda, sözler yerine getirilmeli...”

**K4:** “...Antrenörü ayırırsanız takımın başarısında birinci önemli olan sporcu kalitesi. İkinci etken bu sporcu kalitesini oluşturan yönetim.”

**K7:** “...Antrenör dışında tabii ki en önemli etken “yönetim”. Yönetim bir takımın doğru gidişine olumlu katkılar yapabilir ama doğru işler yapmazsa da iyi giden işleri dahi bozabilir. .... Sporcuların hak edişlerini vermelerinden tutun da onları organize etmeye kadar her şeyde yönetim önemlidir. Yönetimin antrenörün aleyhine davrandığı durumlarda da takımın uyumu etkileniyor, sporcuların antrenöre bakış açısı etkileniyor, takımda değişmeler başlayabiliyor, bu yüzden yönetim 2. derecede önemli başarıyı etkilemede.”

Crust ve Lawrence (2006) ‘e göre, takımın başarılı olmasında futbol yöneticilerinin önemli bir rolü vardır ve liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin, oyuncular arasında paylaşılan zihinsel bir model geliştirmek suretiyle takımın koordinasyonunu ve performansını arttırmabileceklerini savunmaktadırlar. Bu görüş, çalışmadaki antrenörlerin görüşleri ile yakından ilişkilidir. Yöneticiler takımlar için sadece para kaynağı değil aynı zamanda, teknik ekip ile sporcular arasındaki ilişkileri düzenleyen bir yapıda olmaları gerektiği düşünülmektedir.

Katılımcılara göre, taraftarlar takım başarısında önemli bir etkiye sahiptirler. Bu görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir.

**K1:** “...Taraftar ve basın da bir takımın başarısını etkileyen önemli parçalardandır.”

**K2:** “...Taraftarın olması bir kulübün ileriki hedefleri koymasında, coşku ve heyecan duymasında hem de kulübün büyüklüğünde önemlidir.”

**K3:** “...Bir diğer faktör de taraftar! Futbol taraftarla güzeldir. Taraftarın takıma katkısı olumlu olur.”

**K5:** “Bunların yanında taraftar çok önemlidir. Büyük takımların taraftar kitlesini hepimiz biliyoruz. Taraftar bir takımın mağlupken galip hale gelmesinde önemli katkı sağlayabilir.”

**K7:** “...Taraftar da yine itici bir güçtür başarıyı ama çok çok belirleyici değildir. Bir diğer etmende basındır. Basın da olumlu ya da olumsuz katkılar yapabilir takıma. Taraftarı harekete geçiren basındır. Eğer basın olumlu katkı yaparsa sizi havaya da sokabilir ama olumsuz katkı yaparsa özellikle küçük yer ve kulüplerinde başarıyı etkileyebiliyor. “

Saltık (2002) taraftarlığı, bir şeyden, bir görüşten, düşünceden ya da birinden yana olma, ondan yana saf tutma olarak tanımlamaktadır (Pulur, Kaynak ve Orhan, 2004). Taraftarlar, şartlar ne olursa olsun takımını destekleyen, ona gönülden bağlı olan, kendini takımı ile özdeşleşen kişilerdir. Bu özelliklerinden dolayı, futbol taraftarları, daha çok fanatik taraftar olarak adlandırılmaktadırlar ve fanatik taraftarlar futbol endüstrisinin en önemli destekleyici faktörü olarak görülmektedir. (Öğüt Eker, 2010). Taraftarlar, hem takımlarının başarılı olmasında etkilidirler hem de takımları başarılı olduğunda etkilenmektedir. Bu bulgular neticesinde, takımların başarılı olmalarında taraftarların itici bir güç olduğu söylenebilmektedir.

Katılımcılara göre, tesis de başarı unsurları arasında yer almaktadır.

**K2:** “...tesislerin çok doğru bir şekilde ve doğru noktada olması ...”

**K3:** “.. tesis! Bir diğer etken. Çok iyi yönetimin olabilir, çok kaliteli oyuncuların olabilir ama takımın verimi nerede belli oluyor? Resmi maçta. ... iyi bir tesisin olmadan, iyi bir antrenman sahan, oyuncuların dinlenebileceği bir lojman, sosyal olarak oturup sohbet edebileceği bir salon, vb. bir ortam olursa bunlarda başarıyı etkiler.”

**K4:** “... sahanın, tesisin, kullanılan malzemelerin kaliteli olması takımın başarısını etkiler.”

**K5:** “...Sonraki etken, tesis.”

Spor tesisleri, spor faaliyetlerinin her spor branşının kendine özgü çalışma, hazırlık antrenmanlarının, ulusal ve uluslar arası müsabakaların yapılabilmesine uygun, spor faaliyetleri öncesi ve esnasında sporcu ve seyircilerin ihtiyaçlarını karşılayacak (saha, tribün, tuvalet, duş, soyunma odası v.b.g.) üniteleri bulunan yapı, saha ve alanlardır. Spor tesislerinin kuruluş yerinin doğru seçilmesi ve faaliyette bulunduğu alan başarı açısından önemli bir unsurdur (Ramazanoğlu F, Ramazanoğlu N., 2000) Ayrıca futbol müsabakalarının yapıldığı yer olan stadyumlar; sadece fizikî bir mekân değil, üzerinde oynayan oyunlarla, bugünün futbolcularının yanında, geçmiş ve gelecekteki kahramanlarla da bağlantı sağlayan/sağlayacak bellek fonksiyonu yüklenen, geçmişle geleceğin birleştiği duygusal

atmosferin mekânıdır. Stadyum, ‘geçmişini diriltiren’, geleceği inşa eden bir yuva olduğu için bedenî ve psikolojik bağlanmayı beraberinde getirir; aynı zamanda, hem futbol oynanacak saha hem de ev ve aile sıcaklığı hissedilip yaşanacak bir mekândır. (Öğüt Eker,2010). Sporcularının antrenman yaptıkları tesislerin ve maçlarını yaptıkları stadyumların hem fiziki açıdan hem de futbola özgü özelliklerinden dolayı kuruluş yerlerinin doğru tespit edilmesi ve antrenörler tarafından başarı unsuru olarak görülen tesislerin, bilinçli kişiler tarafından işletilmeleri gerekmekte olduğu söylenebilmektedir.

İki katılımcı basının yapıcı eleştiriler yapması dahilinde bir takımın başarı üzerinde olumlu etkileri olabileceği görüşünü savunmuşlardır;

**K1:** “...basın da bir takımın başarısını etkileyen önemli parçalardan biridir.”

**K3:** “...Bir de basın var. Eğer basın olaylara yapıcı eleştiri yaparsa, eksiklerin düzeltilmesine de katkısı olur.”

Göral’ın (2003) spor basını ahlakı ile ilgili olarak yapmış olduğu çalışmada, büyük kitlelere ulaşabilen spor basını seyirci ve taraftarlara eğitici yazılarla seslenebilmenin yanında sporun amaçlarıyla ilgili mesajlar yollayarak, onları taraftarı oldukları kulüp adına centilmenliğe davet etmesi gerektiğinin, basının ahlaki değerler çerçevesinde sporcuların özel hayatlarına saygı duyarak, olayları tarafsız bir şekilde aktarmaları gerektiği üzerinde durmuştur. Bu çalışmadan hareketle yazılı ve görsel basının izleyiciler ve okuyucular üzerindeki etkisi göz önüne alınarak, takımlarla ilgili gelişmeleri tarafsız ve doğru bir biçimde yansıtmaları gerektiği bunun sonucunda da takımların kendilerini doğru bir şekilde ifade edecekleri ve başarı ya da başarısızlıklarında önemli bir etken olacağı söylenebilmektedir.

### **3.Ana Tema:** Katılımcıların başarılı antrenörlerin genel özellikleri ile ilgili görüşleri

Katılımcıların başarılı antrenörlerin genel özellikleri ile ilgili görüşleri ile elde edilen verilerin analizi sonucunda yapılan kodlamalarda “alt temalar” iki başlık altında toplanmıştır (Tablo 5).

**Tablo 5:** Katılımcıların Başarılı Antrenörlerin Genel Özelliklerine İlişkin Görüşleri İle İlgili Bulgular

Başarılı bir antrenörde olması gereken kişilik özellikleri nelerdir?	Görüşme Sonucu Ortaya Çıkan Kodlar	Alt Temalar	Katılımcılar
	Bilgi ve donanımın etkisi	<b>1. Bilgi ve donanım</b>	K1, K2, K3, K5, K6 K1, K3, K5, K6
	Kişilik faktörlerinin etkisi	<b>2. Kişilik faktörü</b>	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7

“Katılımcıların başarılı antrenörlerin özellikleri” ile ilgili görüşlerinden elde edilen verilerin analizi sonucunda yapılan kodlamalarda “alt temalar” bilgi ve donanım ve antrenörlerin kişilik özellikleri olmak üzere iki başlık altında toplanmıştır (Tablo 5).

Katılımcılar, bilgili ve donanımlı antrenörlerin başarılı antrenörler olabilecekleri görüşü



üzerinde durmuşlardır.

**K1:** “Öncelikle bilgili ve donanımlı olmalı, söylediği ve yaptıklarıyla tutarlı olmalı, en önemlisi de yaptırım gücü olmalı olmalıdır. Yaptırım gücü neden önemlidir? Şöyle ki; futbolcunun rahat edebileceği şekilde tesisin ve antrenman sahalarının eksiklerinin giderilmesini sağlayacak yaptırım gücüne sahip olmalıdır.”

**K3:** Öncelikle bilgili olmak zorunda. Bilgiyle dolu olmak zorunda. Çünkü teknik adamlar performans için bilimselliği savunurlar. Bilimsellik nedir? Doğru yüklenmeyi yapacaksınız, doğru zamanda antrenman yapacaksınız, ....., beslenme olacak. Teknik adam sürekli araştırmak zorundadır bu yüzden.

**K5:** “Üst düzey takımlarda antrenörlük yapıyorsan doğal olarak sporcularında üst düzey sporculardır. Bu sporcuları idare etmek için yeterli bilgi birikimine sahip olmalısın. Bu bilgileri tabii ki sporcuya iyi bir şekilde vermelisin ki yeterli verimi alabilesin. Başta spor kültürü bilinci, antrenman bilgisi ve sakatlanmalar hakkında yeterince bilgi olmalıdır. En önemlisi güncel olmalısın. Yani sürekli kendini yenilemelisin. “

**K6:** “Bütünleştiricilik” özelliği önemlidir. Liderlik anlayışıdır. Liderlik anlayışı ben söylerim onlar yapar değildir. Bir şeyi paylaşıyoruz, doğru olanı kabul ettiririz. Verileri özümseyebilmelidir lider yani antrenör.

Katılımcıların hepsi; örnek tavır ve davranışlar, özel yaşantıda örnek olma, liderlik vasfıyla örnek olma, iletişim becerisiyle örnek olma, hakkaniyet ve eşitlik duygusuna sahip olma, hoşgörülü olma, mütevazı olma, olgunluk gösterebilme, sabırlı olma, cesaretli olma, güvenilir olma, psikolojik güçlülüğe sahip olma, sakinlik yetisine sahip olma, ikna edicilik ve inandırıcılık özelliklerine sahip olma gibi kişilik özelliklerine sahip antrenörlerin başarılı olabilecekleri konusunda hem fikirdirler. Bu yöndeki görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir;

**K1:** “...antrenörler yeniliklere açık olmalı, araştırmacı olmalı ve elde ettiği yeni bilgilerden mümkün olduğunca faydalanmalıdır.”

**K2:** Vizyon sahibi olmalısınız, kulüpte fark yaratmalısınız, bu fark saha içinde oynanan futbolla ve saha dışında kulübün vizyonu ile örtüşmelidir. Siz bir temsilcisiniz antrenör olarak. Taraftar sizi temsil eder. Gelişime açık, çağdaş, özgüveni olan, eleştirilere açık, her zaman ileri giden biri olma özelliklerine sahip olmalısınız. Adaletli mutlaka olmalısınız, oyunculara bu adaleti doğru bir şekilde dağıttığınız zaman size güveni de saygısı da artar. Zaten saygı duyulmayan, güvenilmeyen bir yerde başarılı olamazsınız, hem yönetimin hem de taraftarın size güvenmesi gereklidir. Perspektifinizin geniş olması gereklidir. Karar verme mekanizmanın çok iyi olmalıdır. Çünkü bir teknik adam, kulüp içinde, dışında, sahada, antrenmanda her yerde bir sürü kararlar vermektedir. Konuşma tarzı, vücut dili çok iyi ve doğru olmalıdır. .... Organizasyon yeteneğinizin de olması gerekir. ... Karakterli olmalıdır.”

**K3:** Çalışkan olursan beraberinde hırsta gelecek. Hırslı olmak bir antrenörün önemli özelliklerinden birisidir. ...Oyuncularla iletişimin iyi olmak zorunda. Sonuçta bir sezon birlikte



geçiriyorsun, gece-gündüz berabersin, yeri geliyor aileni göremiyorsun. .... 25 karakterle farklı iletişimler kurmak zorunda olabiliyorsun. Her türlü özel sorununu senin çözen gerekebiliyor bazen. .... Teknik adam mutlaka yapılan hatalardan ders çıkarmalı., özeleştiriyi yapabilmeli, eleştiriye açık olmalı....ilkelerinden taviz vermeyeceksin ama hakkı hak edene vereceksin.... Mutlaka dürüstlük ön planda olacak. Her söylediğimizin arkasında olmanız gerekir. Bugün savunduğum bir tezi, yarın yaptıklarınla, eylemlerinle yıkmaman gerekiyor .... mütevazı olacaksın.”

**K4:** “... Kişinin misyonunun ve vizyonunun olduğu bir yapısı olması gereklidir. Kendini yeterli görmeyip, sürekli gelişmeleri takip eden, bildiklerinin üstüne bir şey koymayı isteyen, okumayı, araştırmayı seven bir antrenör özelliklerine sahip olması gerekir...”

**K5:** “... Olgun davranmalısın, sporcunun zayıf yönlerini yerinde ve yapıcı olarak düzeltme yoluna gitmelisin. Sabırlı olmalısın. Mesela maç 90 dk 0-0 gider, bu konuda sabırlı ve cesaretli olmalısın ki sporcuların bu güveni sende görüp kendilerine de olumlu yansıtılabilsin. .... Kendini kontrol edebilmelisin. Bir de bence hocanın mizah duygusu gelişmiş olmalıdır. Futbolcularla arkadaş gibi olabilmelisin tabi ki seviyeyi korumalıdır. Hak yememelisin, adaletli olmalısın, yani hak edene hakkını vermelisin.”

**K6:** “...Bir söz vardır; güvenilir olmanın tek yolu güvenilir olmaktır. başka seçenek yok. ... her konuda adil olunacak.”

**K7:** “Bir defa tüm baskıları göğüsleyebilecek, onları karşılayabilecek, onları eritebilecek psikolojik güçte olması gerekiyor. Taraftardan, yönetimden, basından gelen eleştirileri karşılayabilecek, onlara doğru cevaplar verebilecek dirençte olabilmesi gerekiyor. Psikolojik olarak güçlü iseniz işi belirli bir noktada tutabiliyorsunuz. .... Burada antrenörün belirleyici olması gerekiyor. Sakin olabilmek, doğru düşünebilmek, panik yapmamak çok önemli özellikler. Doğru mesajlar verebilmek, iletişim kurabilmekte çok önemlidir.”

Çalışmanın bulgularına bakıldığında, başarılı bir antrenörde olması gereken kişilik özelliklerinin, kişilik faktörü ile bilgi ve donanımın ön planda olduğu görülmektedir.

Sporla liderlik özellikle sporun bilimsel temeller üzerine oturmasıyla birlikte önemini arttırmıştır. Antrenörün liderlik fonksiyonu çeşitli kaynaklarda antrenörün en önemli görevleri arasında gösterilmektedir. Antrenör açısından liderlik, öncelikle sporculara rehberlik etme, onları yönlendirebilme noktasında kendini göstermektedir (İkizler, 2000 aktaran; Körük, Biçer ve Donuk; 2003) Bilgi ve tecrübelerini sporcularının anlayabileceği şekilde aktarabilen antrenörlerin başarılı antrenörler olduğu düşünülmektedir.

Ayrıca, antrenör- sporcu arasındaki ilişkilerde, yakınlık, bağlılık ve bütünleştiricilik büyük bir öneme sahiptir. Yakınlık; sempati, saygı ve güven gibi kişilerarası faktörlerin bir fonksiyonu olarak duyguları ve algıları ifade eder. Açık iletişim kanalları, ihtiyaçların dile getirilmesi, etkili problem çözme, kabul ve takdir yakınlığı artıran unsurlardır. Bağlılık, sporcu ve antrenör arasındaki fikir

birliğini ifade eder ve ilişkilerini korumak ve iyileştirmek için bir eğilim olarak kabul edilir. Eleştirilerin artması, iletişimdeki bozulmalar ve ortak hedeflerin azalması sporcu antrenör arasındaki bağlılığın azalması ile ilişkilendirilmektedir. Bütünleştiricilik ise, antrenör ve sporcuların birlikte çalışmalarını için olumlu bir çalışma çevresi oluşturularak performansı arttırmaktadır (Jowett, Paull, Pensgaard, Hoegmo ve Riise, 2005). Bu üç boyut ele alındığında; antrenörlerin sporcuları ile yakından, açık iletişime dayalı, bağlılığı arttıran ve bütünleştirici ilişkilerin kurulmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

Kajnta ve Baric, 2009), Sloven antrenörlerle yaptıkları çalışma neticesinde; başarılı sporcuların antrenörlerinin, sporcularının duygu ve ihtiyaçlarını önemseyen demokratik liderlik özelliklerine sahip, sporcularının mesleki sorunları ve sosyal hayattaki sıkıntıları ile ilgili konuşmaya istekli olduklarını, daha az başarılı sporcuların antrenörlerinin ise, daha çok görev odaklı oldukları, sporcuları ile ilişkilerinin zayıf olduğu sonucunu bulmuşlardır. Bu sonuçlardan yola çıkarak, takım antrenörlerinin liderlik vasıflarının sporcular üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu, özellikle demokratik liderlik özelliğinin sporcuların daha başarılı olmalarında etkili olduğu söylenebilmektedir.

Antrenörlerin kişilik özellikleri incelendiğinde, dürüstlük, ahlak, bilgili olma, olgunluk, misyon ve vizyon sahibi olma gibi olumlu kişilik özelliğine sahip antrenörlerin takım oyuncularını etkiledikleri ve performanslarını arttırmaları hususunda pay sahibi olduğu görülmektedir.

## **SONUÇ ve ÖNERİLER**

Futbol antrenörlerinin görüşlerine göre takım başarısını etkileyen faktörler incelendiğinde; takım başarısında antrenörün rolü, antrenör dışındaki etmenler ve başarılı antrenörlerin kişilik özellikleri incelendiğinde hepsinin iç içe geçmiş ortak özellikleri olduğu görülmektedir. Hem teknik hem de taktik anlamda bilgili, tecrübeli ve donanımlı, bilgilerini sporcularına aktarabilen, sporcularıyla iyi ilişkiler kurabilen olumlu kişilik özelliklerine ve liderlik vasıflarına sahip antrenörlerin takım başarısı üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Bu nedenle, antrenörlerin daha çok demokratik liderlik vasıflarına sahip, sporcuları ile yakından ve samimi ilişkiler kuran iletişimi yüksek, ortak hedefler belirleyebilen, bilimselliği ön planda, vizyon sahibi kişiler olmaları yönünden kendilerini geliştirmeleri gerektiği önerilmektedir.

Antrenör özelliklerinin yanı sıra kulüp yapısı, sporcular, teknik ekip, tesis, taraftar, basın gibi unsurlarında takım başarısı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu noktadan hareketle, spor takımlarının birçok bileşenden oluşan kompleks bir yapı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, bütün bileşenler arasında açık iletişim temel alınarak, koordineli bir şekilde çalışılmalı ve sorunlar en aza indirgenerek performansın artırılmasına gayret gösterilmelidir.

**KAYNAKLAR**

- Alfermann, D. Lee, M. J.; Wurth, S., (2005). "Perceived Leadership Behavior And Motivational Climate As Antecedents Of Adolescent Athletes` Skill Development, Athletic Insight", The Online Journal Of Sport Psychology. v:7 n.2.
- Anshel, M. H., (2003). Sport Psychology: From Theory To Practice (4th Edition), San Francisco.
- Baltaş A., (2005). Ekip Çalışması ve Liderlik, 6. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Basım N. ve Argan M., (2009). Spor Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Burton D., Raedeke, T.D., (2005). Sport Psychology For Coaches, Human Kinetics.
- Carron, A.V. ve Hausenblas H., (1998). Group Dynamics in Sport (2nd Edition). Morgantown, Wv, Fitness Information Technology.
- Carron A.V; Bray S.R.; Eys M.A., (2002). "Team Cohesion And Team Success in Sport" Journal Of Sports Sciences, 20, 119-126.
- Cohen, S.G., Bailey, D.E., (1997) "What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research From Shop Floor To The Executive Suite" Journal Of Management. V.23, N.3, 239-290
- Dexter, D. J., (2002). "An Analysis Of The Perceived Leadership Styles And Levels Of Satisfaction Of Selected Junior Collage Athletic Directors And Head Coaches", The Sport Journal, V. 5, P. 2, 6.
- Crust, L., Lawrence I. (2006). A Review of Leadership in Sport: Implications for Football Management, Athletic Insight The Online Journal Of Sport Psychology, v. 8, n.4.
- Donnollen, A., (1998). Takım Dili (Çev: Osman Akınhay), Sistem Yayıncılık, Birinci Basım, İstanbul.
- Donuk, B., (2008). Yönetim İstifa, Etkin Spor Yönetim Modelleri, Ötüken Yayıncılık, İstanbul.
- Efil, İ. (2006). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 8. Baskı, Alfa Akademi Basım, Bursa.
- Eichas, T.M., Krane, V., (1993). "Relationship among Perceived Leadership Styles, Member Satisfaction, and Team Cohesion in High School Basketball Players", Research Quarterly for Exercise and Sport, v. 64, p. 243-256.
- Erdem K., (2005). Futbolda Kenar Yönetimi, Morpa Yayın Evi, S. 10, İstanbul.
- Eren E., (2008). Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım, İstanbul.

- Gökçeğöz F., (2000). "Etkili Takım Çalışması", Polis Bilimleri Dergisi, Cilt :2 (7-8) 259-274.
- Göral M., (2003). Spor Basını Ahlakı, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, s.8
- Grieve F.G., Whelan J.P., Meyers A.W., (2000). "An Experimental Examination Of The Cohesion-Performance Relationship In An Interactive Team Sport", Journal Of Applied Sport Psychology 12, 219-235.
- Hogg M., (Çev. Aktaş A. M.,) (1997). Sosyal Psikolojik Açından Grupla Bütünleşme, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Jowett, S., Paull, G., Pensgaard, A., Hoegmo, P., & Riise, H. (2005). Coach-Athlete Relationship. In J. Taylor & G. Wilson (Eds.), Applying Sport Psychology. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Kajnta T., Baric R. (2009). Psychological Characteristics Of Coaches Of Successful And Less Successful Athletes In Team And Individual Sports, Review of Psychology, v.16, n.1.
- Keshtan M. H., Ramzaninezhad. R., Kordshooli S.,S. ve Panahi P.,M, (2010) "Relationship Between Collective Efficacy And Coaching Behaviors In Professional Volleyball League Of Iran Clubs" World Journal Of Sport Sciences 3 (1): 01-06.
- Kuchler. W.J.,(2008). "Perceived Leadership Behavior and Subordinates' Job Satisfaction in Midwestern NCAA Division III Athletic Departments", The Sport Journal, v.11,n.2.
- Kozub, S.A. D.G. Peace, (1994). "Perceived Coaching Behaviors and Team Cohesion in High School Girl's Basketball Teams", J. Sport and Exercise Psychol., 16: 85-83.
- Körük E., Biçer T., Donuk B., (2003). Amatör Futbol Antrenörlerinin Liderlik Davranış Tipleri Kullandıkları Motivasyon Tekniklerinin Belirlenmesi, İ.Ü Spor Bilimleri Dergisi, 11;3.
- Laios A. (2005). "Communication problems in professional sports: the case of Greece", Corporate Communications: An International Journal, Vol. 10 Iss: 3, pp.252 – 256
- Murray, N. P. (2006). "The Differential Effect of Team cohesion and Leadership Behavior in High School Sports", Individual Differences Research, v. 4, p. 216-225.
- Öğüt Eker G., (2010). Futbolun Dayanılmaz Çekiciliği, Büyülenen Taraftar Portresi, Fanatizm ve Beşiktaş, Milli Folklor, 22, s.85
- Pulur A., Kaynak İ., Orhan S., (2004). Polislerin Spor Müsabakalarındaki Saldırgan Seyirciye Müdahalede Kendi Taraftarlığının Etkisinin Araştırılması, Gazi Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi, c.5,s. 2.

- Ramazanoğlu F., Ramazanoğlu N., (2000). Spor Tesislerinin Planlandırılması ve İşletmesi, Spor Araştırmaları Dergisi, c.4, s.3.
- Ramzanezhad R., Keshtan M. H. (2009). “The Relationship Between Coach's Leadership Styles And Team Cohesion In Iran Football Clubs Professional League”, Brazilian Journal of Biomotricity, v. 3, n. 2, p. 111-120
- Shields, D. L. (1997) “The Relationship between Leadership Behaviors and Group Cohesion in Team Sports”, The Journal of Psychology, 131, 2, 196-210.
- Smoll F.,L ve Smith R.E. (2006). “Leadership Behaviors in Sport: A Theoretical Model and Research Paradigm”, v.19,n.18,p.1522-1551
- Straub, J. (2002) Ekip Kurma ve Yönetme (Çev: Savaş Şenel), Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Uygur K, İri, R., (2006), Voleybolcularda Takım Birliğinin Başarıya Etkisinin Araştırılması, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- Widmeyer, W.N., Brawley L.R. ve Carron A.V, (2002). “The Effect Of Group Size In Sport”. Journal of Sport And Exercises Psychology., 49: 372-380.
- Yıldırım, A., Şimşek , H. (2006). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (6. Basım), Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yukelson, D. (1997). “Principles Of Effective Team Building Interventions in Sport: A Direct Services Approach At Penn StateUniversity”. Journal Of Applied Sport Psychology, 9, 73–96