

**TEKNİK DİREKTÖRLERİN MÜSABAKA ÖNCESİ VE DEVRE  
ARASI MAÇ KONUŞMALARININ PROFESYONEL  
FUTBOLCULARIN PERFORMANSLARINA ETKİSİ  
(PROFESYONEL FUTBOLCU GÖRÜŞLERİ ÜZERİNE  
NİTEL BİR ARAŞTIRMA)**

**EYLEM GENCER**

**CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ  
Sağlık Bilimleri Enstitüsü  
Beden Eğitimi Öğretmenliği Ana Bilim Dalı  
Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dalı  
DOKTORA TEZİ  
olarak hazırlanmıştır.**

**Danışmanlar: Yrd. Doç. Dr. Gökhan ÇOBANOĞLU,  
Doç. Dr. Erdinç DURU (Eş Danışman)**

**MANİSA, 2013**

T.C  
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
ULUSAL TEZ MERKEZİ

## TEZ VERİ GİRİŞİ VE YAYIMLAMA İZİN FORMU

|                          |  |
|--------------------------|--|
| Referans No              | 10004662   |
| Yazar Adı / Soyadı       | EYLEM GENCER   |
| Uyruğu / T.C.Kimlik No   | TÜRKİYE / 36271211654  |
| Telefon                  | 5366391170   |
| E-Posta                  | eylemgencer@gmail.com  |
| Tezin Dili               | Türkçe   |
| Tezin Özgün Adı          | Teknik Direktörlerin Müsabaka Öncesi ve Devre Arası Maç Konuşmalarının Profesyonel Futbolcuların Performanslarına Etkisi (Profesyonel Futbolcu Görüşleri Üzerine Nitel Bir Araştırma). |
| Tezin Tercümesi          | The Effect Of Coach's Pre-Match And Halftime Speech On Professional Football Players Performance (A Qualitative Study On Professional Football Player Views).                          |
| Konu                     | Spor   |
| Üniversite               | Celal Bayar Üniversitesi   |
| Enstitü / Hastane        | Sağlık Bilimleri Enstitüsü   |
| Bölüm                    | Beden Eğitimi ve Spor Bölümü   |
| Anabilim Dalı            | Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı   |
| Bilim Dalı               | Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dalı   |
| Tez Türü                 | Doktora  |
| Yılı                     | 2013   |
| Sayfa                    | 172  |
| Tez Danışmanları         | YRD. DOÇ. DR. MEHMET GÖKHAN ÇOBANOĞLU 48622525778 DOÇ. DR. ERDİNÇ DURU 35057149464   |
| Dizin Terimleri          |  |
| Önerilen Dizin Terimleri | Teknik direktör=Coach, Profesyonel Futbolcu=Professional Football Player, Maç Konuşması=Match Speech, Performans=Performance,  |
| Kısıtlama                | 12 ay süre ile 26.06.2014 tarihine kadar kısıtlı   |

Tezimin Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi tarafından çoğaltılması veya yayımının tarihine kadar ertelenmesini talep ediyorum. Bu tarihten sonra tezimin, internet dahil olmak üzere her türlü ortamda çoğaltılması, ödünç verilmesi, dağıtımı ve yayımı için, tezimle ilgili fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere hiçbir ücret (royalty) talep etmeksizin izin verdiğimi beyan ederim.

NOT: (Erteleme süresi formun imzalandığı tarihten itibaren en fazla 3 (üç) yıldır.)

02.07.2013

İmza:.....



T.C.  
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ



### DOKTORA TEZ SAVUNMA TUTANAĞI

Celal Bayar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Öğretmenliği Anabilim Dalı Doktora öğrencisi Eylem GENCER'in Doktora tezi olarak hazırladığı **“Teknik Direktörlerin Müsabaka Öncesi ve Devre Arası Maç Konuşmalarının Profesyonel Futbolcuların Performanslarına Etkisi (Profesyonel Futbolcu Görüşleri Üzerine Nitel Bir Araştırma)”** başlıklı bu çalışma, jürimizce Lisansüstü Eğitim Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca değerlendirilerek **“KABUL”** kararı verilmiştir.  
11/06/2013

Jüri Üyesi:

Yrd.Doç.Dr.Gökhan ÇOBANOĞLU (Tez Danışmanı)

Prof.Dr.Hatice ÇAMLIYER (CBÜ BESYO Öğretim Üyesi)

Prof.Dr.Pınar Erbay DÜNDAR (CBÜ Tıp Fakültesi Öğretim Üyesi)

Doç.Dr.Mehmet GÖRAL (CBÜ BESYO Öğretim Üyesi)

Yrd.Doç.Dr. Osman GÖDE (PAÜ SBTYO Öğretim Üyesi)

İmza

.....

.....

.....

.....

Celal Bayar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../.....  
tarih ve..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. İbrahim TUĞLU  
Enstitü Müdürü

## TEŞEKKÜR

Araştırmanın her aşamasında yardım ve katkılarını esirgemeyen değerli danışmanlarım sayın Yrd. Doç. Dr. Gökhan ÇOBANOĞLU ve sayın Doç. Dr. Erdiñ DURU' ya, kıymetli fikirleri ve katkıları için değerli hocalarım sayın Prof. Dr. Hatice ÇAMLIYER, sayın Prof. Dr. Pınar Erbay DÜNDAR' a, profesyonel futbolcularla görüşmelerin ayarlanmasında yardım ve katkılarını esirgemeyen değerli hocam Okt. Birol BALTACI' ya ve görüşmelere katılan tüm profesyonel futbolculara teşekkürlerimi sunarım.

Eylem GENCER

## İÇİNDEKİLER

|   |     |
|---|-----|
| TEŞEKKÜR.....   | i   |
| İÇİNDEKİLER .....   | ii  |
| TABLolar VE ŞEKİLLER DİZİNİ.....                                | v   |
| ÖZET .....  | vi  |
| SUMMARY .....   | vii |
| 1. GİRİŞ .....  | 1   |
| 1.1. Araştırmanın Amacı.....                                    | 5   |
| 1.2. Araştırmanın Önemi .....                                   | 5   |
| 1.3. Sayıtlılar.....  | 6   |
| 1.4. Sınırlılıklar .....  | 7   |
| 2. KURAMSAL ÇERÇEVE.....  | 7   |
| 2.1. Liderlik.....  | 7   |
| 2.2. Liderlik Teorileri.....                                    | 10  |
| 2.2.1. Özellik Teorisi .....                                    | 10  |
| 2.2.2. Davranış Teorisi.....                                    | 11  |
| 2.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışması .....       | 12  |
| 2.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışması .....         | 12  |
| 2.2.3. Durumsallık Teorisi .....                                | 13  |
| 2.2.3.1. Fred Friedler’in Durumsal Liderlik Teorisi .....       | 13  |
| 2.2.3.2. Hersey ve Blanchard’ın Durumsal Liderlik Teorisi ..... | 14  |
| 2.3. Liderlerin Güç Kaynakları .....                            | 15  |
| 2.4. Liderlik Modelleri.....                                    | 19  |
| 2.5. Sporda Çok Boyutlu Liderlik Modeli .....                   | 24  |
| 2.6. Antrenörlük ve Liderlik .....                              | 25  |
| 2.7. Antrenörün Görevleri ve Özellikleri.....                   | 28  |
| 2.7.1. Antrenörün Görevleri.....                                | 28  |
| 2.7.2. Antrenörün Özellikleri.....                              | 29  |
| 2.7.2.1. Antrenörün Entelektüel Özellikleri.....                | 29  |
| 2.7.2.2. Antrenörün Karakterine İlişkin Özellikler.....         | 30  |

|   |    |
|---|----|
| 2.7.2.3. Antrenörün Sosyal Özellikleri .....                      | 31 |
| 2.7.2.4. Antrenörün Psikolojik Özellikleri.....                   | 31 |
| 2.8. Antrenörlük Stilleri .....                                   | 32 |
| 2.8.1. Otoriter Antrenörlük Stili.....                            | 32 |
| 2.8.2. Liberal Antrenörlük Stili.....                             | 33 |
| 2.8.3. Demokratik Antrenörlük Stili .....                         | 34 |
| 2.9. Liderlik Teorileri Işığında Etkili Antrenörlük .....         | 35 |
| 2.10. Motivasyon (Güdüle(n)me) .....                              | 43 |
| 2.11. Antrenör ve Motivasyon .....                                | 47 |
| 2.12. İletişim .....  | 49 |
| 2.13. İletişim Şekilleri.....                                     | 52 |
| 2.13.1. Kişi İçi İletişim .....                                   | 52 |
| 2.13.2. Kişiler Arası İletişim.....                               | 52 |
| 2.13.3. Örgütsel İletişim .....                                   | 53 |
| 2.13.4. Kitle İletişimi .....                                     | 53 |
| 2.14. İletişim Yöntem ve Araçları .....                           | 54 |
| 2.14.1. Sözlü İletişim .....                                      | 54 |
| 2.14.2. Sözsüz İletişim.....                                      | 55 |
| 2.14.3. Yazılı İletişim .....                                     | 56 |
| 2.15. Antrenör - Sporcu İletişimi .....                           | 57 |
| 2.16. Antrenör ve İletişim Becerileri .....                       | 62 |
| 2.16.1. Etkileyici Konuşma ve İkna Becerisi.....                  | 62 |
| 2.16.2. Empati Kurma Becerisi.....                                | 63 |
| 2.16.3. Dinleme Becerisi.....                                     | 65 |
| 2.16.4. Geribildirimde Bulunma Becerisi .....                     | 68 |
| 2.16.5. Bilgilendirici (Eğitici-Öğretici) İletişim Becerisi ..... | 70 |
| 2.16.6. Pozitif Yaklaşımla İletişim Kurma Becerisi .....          | 72 |
| 2.16.7. İletişimde Zamanlama Becerisi .....                       | 73 |
| 2.16.8. Beden Dilini Etkili Kullanma Becerisi .....               | 73 |
| 2.17. Antrenörün Sporcu Başarısındaki Yeri .....                  | 75 |
| 2.18. Antrenörün Maç Konuşması .....                              | 76 |

|  |     |
|--|-----|
| 2.19. Teknik Direktörler ve Maç Konuşmaları..... | 78  |
| 3. GEREÇ VE YÖNTEM.....                          | 85  |
| 3.1. Araştırma Deseni/ Modeli.....               | 85  |
| 3.2. Araştırma Grubu .....                       | 85  |
| 3.3. Veri Toplama Aracı .....                    | 87  |
| 3.4. Veri Toplama Süreci.....                    | 87  |
| 3.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması ..... | 88  |
| 3.6 Verilerin Geçerliliği ve Güvenirliği.....    | 88  |
| 4. BULGULAR.....                                 | 90  |
| 5. TARTIŞMA VE YORUM.....                        | 117 |
| 6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....                        | 138 |
| 7. KAYNAKLAR .....                               | 142 |
| EKLER.....                                       | 159 |
| ÖZGEÇMİŞ .....                                   | 162 |

## TABLULAR VE ŞEKİLLER DİZİNİ

### Tablolar Dizini

|  |    |
|--|----|
| Tablo 1. Liderlik Tanımları .....  | 9  |
| Tablo 2. Antrenör Davranışlarının Kodlanması Örneği .....                                  | 38 |
| Tablo 3. Antrenörlük Davranışı Değerlendirme Sistemi .....                                 | 39 |
| Tablo 4. Katılımcıların lig, yaşı, profesyonel kariyer ve eğitim durumları özellikleri ... | 86 |
| Tablo 5. Durum ve Temalara İlişkin Analiz Sonuçları .....                                  | 90 |

### Şekiller Dizini

|   |    |
|---|----|
| Şekil 1. Liderliğin Durumsal Kuramında Temel Faktörlerin Kombinasyonu ..... | 42 |
| Şekil 2. Güdü Döngüsü .....   | 46 |



## ÖZET

Araştırmanın amacı, teknik direktörlerin müsabaka öncesi ve devre arası maç konuşmalarının profesyonel futbolcuların performanslarına etkisini profesyonel futbolcu görüşlerine göre incelemektir.

Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseni kullanılmıştır. Araştırma gurubunu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenen, Türkiye profesyonel futbol liglerinden; süper ligden 4 profesyonel futbolcu, 1. ligden 4 profesyonel futbolcu, 2. ligden 4 profesyonel futbolcu ve 3. ligden 4 profesyonel futbolcu olmak üzere toplamda 16 profesyonel futbolcu oluşturmuştur.

Araştırmada verileri toplamak için araştırmacı tarafından uzmanlar eşliğinde hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşmeler kulüp binalarının toplantı salonlarında gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler ses kayıt cihazıyla kayıt altına alınmıştır. Bunun yanında araştırmacı tarafından görüşmeler anında notlar da tutulmuştur.

Araştırmada, elde edilen verilerin analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Görüşme kayıtları yazılı metne çevrilmiştir. Elde edilen veriler kodlanmış, temalar bulunmuş, temalar üzerinden bulguların tartışma ve yorumlaması yapılmıştır.

Araştırmada; “güven-inanç, sorumluluk, övgü, bireysel farklılıklar, analiz, bireysel ve toplu konuşmalar, teknik direktörün duygusal ve fiziksel durumu, süre, tecrübe/kariyer, teknik direktörün kişiliği, iletişim/ilişki, yapıcı ve yıkıcı konuşmalar” temaları bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Teknik direktör, profesyonel futbolcu, maç konuşması, performans.

## SUMMARY

The aim of the research is to investigate the effect of coach's pre-match and halftime speech on professional football players performance according to professional football players views.

Phenomenologic method that is one of pattern of qualitative research methods has been used in the research. The research sample consist of 4 professional football players from Super League, 4 professional football players from 1st League, 4 professional football players from 2nd League and 4 professional football players from 3rd League, totaly 16 professional footbal players from Turkish Professional Leagues that is specified according to criterion sampling of purposeful sampling methods.

Semi-structured interview form that is organized in company with specialists has been used to gather data. The interviews have been made at the football clups meeting rooms. The interviews have been recorded with a tape recorder. Besides, it has also taken notes by the researcher at the moment of interviews.

Content analysis has been used while analysing data. Interview records have been converted to the written text. Obtained data has been coded, the themes have been found and the findings have been discussed and commented on themes.

In the research, the themes that have been found are; "trust-belief, responsibility, praise, personal differences, analysis, personal and group speechs, emotional and phsical status of coach, time, experience/career, character of coach, communication/relationship, constructive and destructive speechs.

**Keywords:** Coach, professional football player, match speech, performance.

## 1. GİRİŞ

Son yıllarda spor ve spor bilimleri etkileşimi ile sportif performansın yükseltilmesinde kondisyonel özelliklerin yanı sıra psikolojik özelliklerin de geliştirilmesinin önemi anlaşılmıştır. Performansın yükseltilmesinde önemli etkileri olan psikolojik faktörlerin başında sporcunun motivasyonu gelir. Motivasyonun derecesi ve başarı arasındaki ilişkinin özellikle sporda çok önemli olduğu açıktır. Motive edici etkileri düşük olan bir durumun, küçük bir başarıyla sonuçlanması muhakkaktır (Aslan ve Kuru, 1990).

Günümüzde spor branşları içinde önemli bir yer tutan futbol, bütün dünyada çeşitli spor organizasyonları arasında, insanların en fazla ilgisini çeken, aktif ve pasif olarak onların spora katılımını sağlayan, bütün ülkelerde hükümet ve diğer kuruluşları yatırım yapmaya zorlayan en popüler spordur. Futbol, geldiği ekonomik nokta itibarıyla sosyal, politik yönü de dikkate alınırsa kitleler üzerinde yaptığı etki, ortaya çıkardığı iş alanları bakımından çok önemli bir yere sahiptir. Futboldaki bu gelişmeler toplumda önemli bir yeri olan futbol kulüplerini çağın gereklerine uygun yönetilme zorunluluğu doğurmuştur. Bu nedenle, kulüp yöneticileri değişen dış çevre şartlarına uygun stratejiler geliştirerek, kulübün başarılı olmasını sağlamak zorunluluğu vardır (Genç, 1999).

Takımın başarısını etkileyen yollardan biri de takımın iyi yönetilmesinden geçmektedir. 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). Ayrıca başarılı antrenörler oyuncularını çok iyi okuyabilen ve analiz edebilen kişilerdir (Casey, 2004).

Bir grup içinde yer alan antrenörlerin etkili liderlik becerisi sergilemeleri sporcuların fiziksel, sosyal, duygusal ve zihinsel kapasitelerini sıhhatli bir şekilde gerçekleştirebilmelerinde önemli rol oynamaktadır. Nitekim antrenörlerinin grup üyelerini etkileme yeteneği, gerek antrenör-sporcu iletişimde ve gerekse istedik motivasyon düzeyine ulaşmada, öğretilmeye çalışılan kondüsyonel, koordinatif, teknik, taktik ve psikolojik becerilerde açıkça ortaya çıkmaktadır (Donuk, 2006).

Bir lider olarak etkili antrenörlük, kendi kişilik özelliklerini tanımayı, buna uygun liderlik stilini benimsemeyi, içinde bulunulan durumun özelliklerini ve sporcuların kişiliklerini tanımayı karşılıklı iletişim ve etkileşimle diğerlerini etkilemeyi ve yönlendirmeyi gerektiren dinamik bir süreçtir. Ancak, bütün bu koşullarda uyumu sağlayan antrenörler, bir lider olarak etkili antrenörlük becerileri ortaya koyduklarında başarıyı yakalama şansları yüksek olabilir (Lyle, 2002).

Günümüzde başarılı futbol oyuncularıyla çalışan futbol antrenörlerinin sahip oldukları liderlik davranış tiplerini bilmeleri, sporcularını anlamaları takım içinde çatışma yaşanmaması açısından önemlidir. Sporcuyla motive edebilmek için antrenörün uygulayacağı davranış biçimini iyi belirlemesi gerekmektedir. Çünkü sporcular psikolojik ve sosyal bakımdan çeşitlilik gösterirler. Bu nedenle de antrenörlerin kendilerini sürekli geliştirmesi, çağın yeniliklerine uyum sağlaması gerekmektedir. Böylece hem kendileri hem de takım için önemli faydalar sağlamış olacaklardır (Körük, 2003).

Spor takımlarında sporcuyla en fazla etkileyecek kişiler antrenörlerdir. Antrenör, takımın hem lideri hem de yöneticisi konumunda olduğu için, bir yöneticinin ve liderin görevlerini aynı zamanda antrenörün görevleri olarak kabul etmek gerekir. Ogilvie ve Tutko (1970) yaptıkları araştırmada, başarılı antrenörlerin kişilik özellikleri ile başarılı sporcuların kişilik özelliklerinin benzerlik gösterdiğini belirtmişlerdir. Sporcunun ya da takımın başarılı olmasında antrenörün kişiliği büyük önem taşımaktadır. Antrenör, bir eğitici ve yol gösterici olarak bazı özelliklere sahip olmalıdır. Ancak bu özelliklere sahip olduğunda sporcunun saygısını kazanabilir.

Sporcu antrenörünü seviyor ve ona saygı duyuyorsa, antrenörünün önerilerine uyar ve doğal olarak da görevini yerine getirir. Bunun sonucunda ise başarı kaçınılmazdır (Koç, 1994; Sevim, 2006).

Etkili antrenörlük alanında son 20 yıldır yapılan çalışmaların genel sonucu olarak şu ortaya çıkmıştır: “etkili bir antrenör” başarılı performans ortaya koyabilen veya sporcularından olumlu psikolojik tepkiler alabilen antrenördür (Horn, 2002). Antrenörler, sporcuların fiziksel performansları ile kalmayıp psikolojik olarak iyi olma hallerini de etkilediğinden etkili bir antrenör, sporcuların birçok kişisel ve bireysel ihtiyacına cevap vermeye hazır olmalıdır. Bu nedenle temel teknik, taktik, spor bilgi ve becerilerine ek olarak etkili antrenörlerin sporcularının yaşamlarındaki birçok rolü de oynaması gerekebilir. Bu roller arasında liderlik, arkadaşlık, öğretmenlik, rol modeli, sınır koyucu, psikologluk/danışmanlık ve/ya akıl hocalığı sayılabilir (Anshel, 2003).

Gerek bireysel sporlar gerekse takım sporlarında müsabakalar öncesi antrenörler sporcu ya da takımda optimal motivasyonu oluşturmak ve istenilen hedefe ulaşmak için maç konuşması yaparlar. Konuşmanın yapılmasındaki temel amaç sporcuların performanslarını artırarak müsabakadan başarıyla ayrılma isteğidir (Konter, 1996).

Antrenörler psikolojik açıdan sporcuları yarışma şartlarına gerçekçi olarak hazırlamalıdır. Takım; değişik kişilikte, duygusal ve zihinsel yapıda olan sporculardan meydana gelmektedir. Bu nedenle antrenör sporcularının bireysel farklılıklarını göz önünde bulundurmalı ve maç konuşmasında bunları dikkate almalıdır. Antrenör uygun gördüğünde sporcularla bireysel olarak ilgilenmeli ve maç konuşmasında bütün takıma yaptığı konuşmalarında dikkatli olmalıdır. Birçok genç sporcu heyecanlandırılmak ve kaygılarının yukarıya çekilmesinden çok sakinleştirilmeye gereksinim duymaktadır. Antrenörler maç öncesi konuşmalarında, sporcularındaki ve kendisindeki kızgınlık, öfke, korku, bitkinlik, usanmışlık ve kıskançlık gibi duygusal durumları dikkate almalıdırlar. Çünkü bu duygular başarılı performansın ortaya konulmasını engelleyici olabilir (Konter, 1996).

Bu bağlamda Madden (1995) yaptığı bir araştırmada, birçok gazetecinin oyunu kaybetme ve kazanmada, antrenörün sporcusuna maç günü öncesinde söylediklerinin ve bunları nasıl söylediğinin önemli olduğuna inandığını belirtmiştir. Antrenör sporcu iletişimi ve performans arasındaki ilişkiyi ortaya koyan Madden (1995), Avustralya futbol takımlarında görev yapan antrenörlerin maçın değişik devrelerinde ( ilk 15, yarı, 3. çeyrek) yaptıkları konuşmaları incelemiştir. Araştırma sonucunda antrenörün sporcusu ile iletişiminin oyunun sonucunun önemli bir belirleyicisi olduğunu belirtmiştir.

Bunun yanında yapılan araştırmalarda, Garland ve Barryt (1987), lider davranışlarının kolej futbolcuları üzerindeki etkilerini incelemiş ve liderin eğitici ve öğretici, demokratik, otokratik, ödüllendirici ve sosyal destekleyici gibi kişisel davranışlarının oyuncuların performansları ile bir etkileşim içinde olduklarını belirtmiştir. Çalışkan (2001), lider olarak antrenör davranışlarının sporcu performansı üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yaptığı çalışmasında, antrenör davranışlarının etkisinin bazı değişkenlere göre farklılık göstermesine rağmen genel olarak sporcuların performansları üzerinde belirleyici bir role sahip olduğunu, ayrıca takımların üst düzeyde başarılı olabilmesi için oyuncuların birbirleriyle ve takımın bütünüyle özdeşleştiği ve antrenörün liderlik özelliklerini kullanarak oyuncularda sahiplik ve kontrol duygusunu oluşturarak takım ruhunun ortaya çıkması ile yüksek performanslı bir takım oluşturulabileceğini ileri sürmüştür. Ulukan'ın (2006), antrenörlerdeki liderlik özelliklerinin futbolcuların kulübe bağlılıklarına ve performansa etkisinin belirlenmesi amacıyla Türkcül Süper Lig'de yer alan futbolculara yaptığı çalışmasında ise, futbolda takım birlikteliğini ve başarısını sağlamak için grup lideri olarak antrenöre ve bu başarıya emek verecek olan futbolculara gereksinim duyulduğu, antrenörlük tarzı ile sporcu tercihi arasındaki farklılığın artması ile doyumun azaldığı ve özellikle duygusal bağlılık ile ilgili anlamlı bir ilişki bulunduğu belirtilmiştir. Güngör (2009), araştırmasında başarılı takımların sporcularının kendi aralarında, antrenörleriyle ve yöneticileriyle iletişimlerinin iyi olduğunu belirtmiştir.

Şahan (2010) araştırmasında sporcuların motivasyonu etkilemede antrenörün özelliklerinin önemli bir yer tuttuğu ve antrenörlere sporcu motivasyonunu sağlamada önemli görevler düştüğünü vurgulamaktadır. Casey (2004), kazanan antrenör olmak için yapılması gerekenleri belirlemek üzere yaptığı çalışmada, başarılı futbol antrenörlerinin başarılarının arkasında yatan en temel özelliklerin; yaratıcılık, motive edicilik ve bilgi olduğunu belirtmiştir. Ramsay (2003), olumlu futbol antrenörü olmanın anahtarı adlı çalışmada, antrenörün her bir oyuncusunun sorun ve problemleri ile ayrı ayrı ilgilenmesini, bir doktor gibi davranması gerektiğinden bahsetmektedir. Høigaard, Jones ve Peters (2008), elit futbolcuların tercih ettikleri antrenör davranışı üzerine yaptıkları çalışmada, antrenörün olumlu geri bildirim, demokratik davranışı ve eğitici-öğretici komutlarının başarılı futbolcuların en çok tercih ettikleri davranış olduğunu ileri sürmüşlerdir. Chelladurai (1984), farklı branşlardaki sporcuların liderlik tercihleri üzerine yaptığı çalışmada liderlik davranışının sporcuların performanslarını etkilediğini belirtmiştir. McMillin (1990), antrenör davranışı ve sporcu memnuniyeti üzerine çalışmada, antrenör davranışının sporcuların tatmin ve performanslarını etkilediğini bulmuştur.

### **1.1. Araştırmanın Amacı**

Araştırma, teknik direktörlerin müsabaka öncesi ve devre arası maç konuşmalarının profesyonel futbolcuların performansına etkisini (futbolcu algılarına göre) incelemek amacıyla yürütülmüştür.

### **1.2. Araştırmanın Önemi**

Taraftarlar için futbolun en gizemli bölümü, teknik direktörler içinse mesleğin en hüner gerektiren parçalarından birisi olan maç konuşması, takımın performansında ve başarısında pay sahibi olabilmektedir. Bazı kulüplerin büyük başarılar elde etmesinden sonra, teknik direktörün maç konuşmalarının başarı öyküsünün anlatıldığı iletişim araçlarında yer alması, maç konuşmasının futbolcu performansında ve takım başarısındaki etkisine örnek olarak gösterilebilir. Bunun yanında, yazılı ve görsel

medyada başarı ve başarısızlık durumlarında teknik direktörlerin en büyük tartışma konularından birisi olması, teknik direktörün takım başarısındaki etkisine işaret etmektedir. Nitekim alınan bir dizi başarısızlıklar neticesinde teknik direktörlerin görevlerinden ayrılması bunun bir kanıtı olarak düşünülebilir. Teknik direktörün takım başarısıyla bu denli ilişkilendirildiği bir ortamda teknik direktörün liderlik tarzı, kişiliği, sporcusuyla ilişki ve iletişimi, duygu, tutum ve davranışları da büyük önem arz etmektedir. Alanyazın incelendiğinde, araştırmaların daha çok antrenör-sporcu iletişimi, sporcuların antrenörlük davranışı tercihleri üzerine yoğunlaştığı ve nicel araştırma temelli olduğu görülmektedir. Fakat; antrenör-sporcu iletişiminin daha özel bir boyutu olan, futbolcuların müsabakaya hazırlanması sürecinde önemli bir yer tutan, teknik direktörlerin müsabaka öncesi ve devre arası maç konuşmasını inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Teknik direktörlerin müsabaka öncesi ve devre arası maç konuşmalarında neler söyledikleri, bu söylemlerin futbolcular tarafından nasıl algılandığı, performanslarını nasıl etkilediği bilimsel temeller çerçevesinde araştırılmamış bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmada, teknik direktörlerin müsabaka öncesi ve devre arası maç konuşmalarının profesyonel futbolcuların performanslarına etkisi nitel araştırma yöntemiyle incelenecek olup, elde edilen bulguların gerek alanda çalışma yapan teknik direktör ve antrenörlere, gerekse kuramsal ve görgül çalışmalar yapan akademisyenlere büyük katkı saylayacağı düşünülmektedir.

Bu sayede, teknik direktörün müsabaka öncesi ve devre arası maç konuşmasındaki hangi temaların profesyonel futbolcuların performanslarında etkili olduğu belirlenebilecek, alandaki uygulayıcıların ve araştırmacıların dikkatleri bu konular üzerine çekilebilecektir.

### **1.3. Sayıtlar**

Araştırmaya katılan profesyonel futbolcuların görüşme sorularını ciddiyet ve samimiyetle cevapladığı varsayılmıştır.



Araştırmacı tarafından hazırlanan, kapsam geçerliği konu alanı uzmanlarınca kontrol edilen, teknik direktörlerin müsabaka öncesi ve devre arası ma konuşmalarının profesyonel futbolcuların performansına etkisine ilişkin görüşme sorularının amaca yönelik olarak ölçölmek isteneni ölçtüğu varsayılmıştır.

#### **1.4. Sınırlılıklar**

Araştırma, Türkiye Profesyonel Futbol Liglerinden; Süper lig 4 profesyonel futbolcu, 1. Lig 4 profesyonel futbolcu, 2. Lig 4 profesyonel futbolcu ve 3. Lig 4 profesyonel futbolcu olmak üzere 16 profesyonel futbolcudan elde edilen görüşme kayıtlarıyla sınırlıdır.

## **2. KURAMSAL ÇERÇEVE**

### **2.1. Liderlik**

Pratiği insanlık tarihi kadar eski olan lider ve liderlik kavramı, dünya literatürüne 14. yüzyılda girdiği ifade edilmesine rağmen son iki yüzyılda daha fazla kullanılmaktadır (Alderfer, 1977). Ralph M.Stodgill'e göre, literatürde lider ve liderlik ile ilgili çeşitli tanımlamalara rastlamak mümkün olmakla birlikte araştırmacılar, lider ve liderliğin tanımını daha çok kişisel paradigmalarına ve önem verdikleri olgulara göre yapmışlardır. Bu bağlamda liderlik konusunda araştırma yapan ne kadar kişi varsa, o sayıda liderlik tanımının olduğu belirtilmiştir (Butler ve Chinowsky, 2003; Johns ve Moser, 2001; Kent, 2006; Stoner ve Freeman, 1992; Stoner ve Wankel, 1986). Ancak, farklı tanımların birleştiği ortak noktaların genelde aynı olduğu değerlendirilmektedir. Ortak payda durumundaki kriterler; belli bir amacın ve belli bir grup insanın olması, bu grubu yönlendirebilecek bir liderin bulunması, kişiye verilen unvan, kişinin özelliği ve lider olan bireyin grup içindeki davranış yapısı şeklinde sıralanabilir (Eren, 2007; şimşek, Akgemci ve elik, 2001; Zel, 2001). Bu bağlamda liderliğin, potansiyeli

gerçeğe dönüştürerek, bir örgütte ve üyelerinde var olan potansiyeli başarıyla sonuçlandıran nihai bir etken olduğu söylenebilir (Davis,1982).

Liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde grupta bir kişinin ön plana çıkararak, insanları zihinsel, fiziksel, duygusal olarak etkileyebilme sanatı olarak ifade edilebilir. Bu süreç; yetki kullanarak kararlar alabilmek, karmaşık ve sorunlu bir işe girebilmek, sezgisel ve analitik düşüncüyü tümüyle kullanarak yaratıcı olmaktır. Ayrıca, sözlük anlamı gereği lider, bir gücü, bir otoriteyi, emir vermeyi, ödüllendirmeyi, izleyicilere sahip olmayı gerektirmektedir. Lider, izleyicileri üzerinde dürüstlük ve güven oluşturan, izleyicilerin kendi istekleri ile takip ettikleri kişilerdir. Liderlik, grup üzerinde etki oluşturarak, amaç üzerinde yoğunlaşmaktır (Bryman,1992).

Sosyal bilimlerin ortak inceleme konularından biri olan ve ne ifade ettiği konusunda ortak bir algının oluşmadığı liderlik kavramı; farklı bakış açılarıyla yaklaşıldığında değişik biçimlerde analiz edilebilen ve tanımlanabilen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir nesneye farklı açılardan bakıldığında onun farklı özelliklerinin görülmesinde olduğu gibi, liderlik kavramına da farklı yönlerden yaklaşıldığında, değişik biçimlerde analiz edilip tanımlanması doğal karşılanabilir (Karip, 1998).

Yönetim biliminin konusu ve iş yaşamı ile ilgili bir kavram olduğu kadar; psikolojik, sosyolojik, sportif, politik, askeri, felsefi, tarihsel açılardan da ele alınıp analiz edilebilen bir kavram olarak değerlendirilen liderlik kavramı üzerinde ortak bir tanımlamaya ulaşılamamış olması, örgütlerin içinde bulunduğu küresel ortamda, sürekli değişme ve buna bağlı olarak da liderlerden beklenen işlevlerin değişmesi ile ilgili olduğu düşünülmektedir (Eraslan, 2003). Yani, liderlik insan ve insan gruplarının olduğu her yerde var olan ve oldukça karışık, kesin olarak tanımlanamayan ve kapsamlı bir kavram olduğu söylenebilir (Şişman, 2002).

Tanım sayısındaki fazlalığa rağmen; bunların çoğu net ve tam anlaşılır olmadığı gibi liderliğin çeşitli boyutlarında paralel olunan noktalarda bile net bir ifade ortaklığı

kurulamamaktadır. Aslında bu durum her ortam ve şartta liderliğin farklı özellikler taşımasından ileri gelmektedir. Bu yüzden liderliğin anlamı, liderin içinde bulunduğu zamana, konuma, gruba ve sürece bağlı olarak farklı algılanmaktadır (Eraslan, 2003; Erçetin, 2002).

Tablo 1. ' de farklı zaman dilimlerinde liderlik tanımlarına yer verilmiştir.

**Tablo 1. Liderlik Tanımları**

| Yazar            | Yıl  | Tanım   |
|------------------|------|---|
| Stogdill         | 1950 | Hedeflerin oluşturulması ve hedeflere ulaşılmasına doğru örgütlenmiş grubun faaliyetlerini etkileme süreci.   |
| Hemphill ve Coon | 1957 | Bireyin, grup çalışmalarını ortak amaçlar doğrultusunda yönlendirirken gösterdiği davranış.   |
| Katz ve Kahn     | 1978 | Örgüt üyelerini rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdeleyecek etki fazlalığı yaratma.                             |
| Bass             | 1978 | Ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanılarak, bağımsız veya karşılıklı oluşturulan amaçlara ulaşmak için izleyicilerin harekete geçirilmesi. |
| Hollander        | 1978 | Lider ve izleyiciler arasındaki etkileşim süreci.   |
| Bennis           | 1981 | Görüşleri, eylemleri ve eğilimleri etkileme, yönlendirme ve yönetme.  |
| Rauch ve Behling | 1984 | Hedefleri başarmada grubun çalışmalarını yönlendirme süreci.  |
| Bass             | 1985 | Başkalarına etki ederek, onların davranışlarını hedeflere uygun olarak dönüştürme.  |
| Leihwood         | 1992 | İnsanların misyon ve vizyonlarının tekrar belirlenmesi, sorumluluklarının tazelenmesi ve amaca ulaşabilmek için sistemin tekrar yapılandırılması.               |
| Robert House     | 2005 | Vizyonu gerçeğe dönüştürme ve izleyicilerin motivasyonuna etki ederek, bu etkiyi misyonu gerçekleştirmek için kullanma yeteneği.                                |

(Aktaş, 2006; Alon ve Higgins, 2005; Burns, 1978; Johns ve Moser, 2001; Kuhnert ve Lewis, 1987).

Tablo 1.'de görüldüğü üzere, farklı zaman dilimlerinde benimsenen liderlik tanımları birbirinin aynı değildir. Toplumsal, örgütsel, bireysel farklılıkların, içinde bulunan zaman diliminin liderliğe ilişkin algı, beklenti ve değerlendirmeleri ile

geliştirilen yaklaşımların tanımları farklılaştırdığı söylenebilir (Karip, 1998; Erçetin, 2002).

Sonuç olarak, liderlik tanımlarında farklılıklar olsa da asıl olarak vurgulanan ve verilmek istenen mesaj ortaktır; bu da liderliğin, kendine atfedilen bazı özellikler ile grupta etkileşmesi ve yapıyı harekete geçirmesidir. Bir başka deyişle, birey ya da grup davranışını etkileme ve yönlendirme çabaları liderlik olgusunun özünde yer almaktadır. Bu doğrultuda liderlik, “bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamı” olarak tanımlanabilir (Zel, 2006).

## **2.2. Liderlik Teorileri**

Liderlik teorilerini üç ayrı kategoride toplamak mümkündür (Bryman, 1992; Zel 2001). Bunlar:

- Özellik teorisi,
- Davranış teorisi,
- Durumsallık teorisi’ dir.

### **2.2.1. Özellik Teorisi**

Liderlik konusu ile ilgili olarak geliştirilen ilk yaklaşım, liderlik özellikler teorisidir. Bu teoriye göre, liderin sahip olduğu özellikler, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Başka bir deyişle, belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak kabul edilmesi ve grubu yönetmesinin nedeni, bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Lider bu özellikler itibariyle diğer grup üyelerinden farklı bir kişidir. Bu teoriye göre lider, fiziksel ve kişisel özellikleri açısından izleyicilerden farklıdır. Liderlerin hangi açılardan izleyicilerden farklı olduğunu açıklayabilmek için yüzlerce araştırma yapılmış ve bu araştırmalar sonucunda aşağıdaki özellikler üzerinde durulmuştur.

- Yaş,
- Boy,
- Cinsiyet,
- Yakışıklılık/Güzellik,
- Başkalarına güven verme,
- Güzel konuşma yeteneği
- Zekâ, bilgi,
- Kişiler arasındaki ilişki kurma yeteneği,
- Kendine güven duyma,
- İş başarıma yeteneği,
- Dürüstlük, samimiyet, vb.

Liderlik sürecini, sadece “lider” değişkenini ele alarak inceleyen bu teori pek verimli olmamıştır. Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş, bazen grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Özellikler teorisinin, liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalması üzerine, araştırmacılar dikkatlerini liderliğe konu olan grupların yapısına ve işleyişine çevirmişlerdir. Liderin sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin özelliklerine, liderin nasıl davrandığına bakmaya başlamışlardır. Böylece karşımıza Davranışsal Liderlik Teorisi çıkmıştır (Elkins, 1980; Koçel, 1998).

### **2.2.2. Davranış Teorisi**

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki verip vermemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Koçel, 1998).

Liderin davranışsal teorisini yönlendiren iki önemli çalışma vardır. Bunlar;Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmasıdır.

### **2.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışması**

Liderin davranışsal teorisinin gelişmesine büyük katkıda bulunan çalışmalardan birisi 1945’de başlayan Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmasıdır. Askeri ve sivil birçok yönetici üzerinde yapılan bu çalışmanın amacı, liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur. Daha sonra bu tanımlar Faktör Analizi’ne tabi tutulmuş ve liderlik sürecini ve lideri açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bunu gerçekleştirmek için Lider Davranışını Tanımlama Suru Karnesi başlıklı ve liderlerin davranışlarını esas alan bir araç kullanılmıştır. Bu çalışmaların sonucunda, liderlik davranışlarını tanımlamada iki bağımsız değişkenin önemli olduğu belirlenmiştir. Bu iki faktör; kişiyi dikkate alma ve inisiyatiftir. Lider davranışlarının bu iki faktör etrafında yoğunlaştığı belirlenmiştir (Luthans, 1981). Kişiyi dikkate alma faktörü, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade etmektedir. İnisiyatif faktörü ise, liderin gerçekleştirmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için, amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, haberleşme sistemini belirleme, iş ile ilgili süreleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışını ifade etmektedir. Bu faktör, liderin davranışlarında işe ve işin tamamlanmasına verdiği ağırlığı ifade etmektedir (Hammer ve Organ, 1978).

### **2.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışması**

Liderin davranışsal teorisinin gelişmesine katkıda bulunan diğer önemli bir çalışma ise, 1947’lerde Michigan Üniversitesinde Rensis Likert’in yönetiminde yapılan bir seri çalışmadır. Bu çalışmaların amacı ise grup üyelerinin tatmine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek olmuştur. Bu çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır(Luthans, 1981). Bu çalışmaya göre işe yönelik

lider, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkiye dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Buna karşılık kişiye yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini arttıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve izleyenlerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir. Bu çalışmaların ulaştığı genel sonuç, kişiye yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğudur (Koçel, 1998).

### **2.2.3. Durumsallık Teorisi**

Liderin durumsallık yaklaşımının genel varsayımı, değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Lider, ortamın gereksinimlerine göre ortaya çıkar. Bireysel özellikler göz önüne alınmaz. Sadece ortamsal özellikler söz konusudur. Bu teoriye göre lider, işin durumuna göre çeşitli davranış biçimleri göstererek çalışanları güdülemeye ve onları başarılı olmaya yöneltir. Liderliğin etkinliğini belirleyen faktörler ise, gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, grup üyelerinin nitelikleri, yetenekleri ve beklentileri, liderliğin meydana getirdiği organizasyonun özellikleri, lider ve üyelerin geçmiş tecrübeleridir. Durumsallık teorisinin mantıklı görünen teorisine karşılık, hangi koşullarda hangi tür liderlik davranışının uygun olabileceğini gösteren çalışmaların sayısı fazla değildir. Bu konuda en çok bilinen çalışma Fred Friedler'in liderlik etkinlikleri ile ilgili çalışmasıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

#### **2.2.3.1. Fred Friedler'in Durumsal Liderlik Teorisi**

Fred Friedler tarafından geliştirilen liderlikte durumsallık teorisi, koşulların karmaşıklığı ve liderlerin kişiliklerini yargılamaktadır. Bu teoriye göre, liderlerin etkinliğinin koşullara bağlı olduğunu, bir liderin bir koşul veya örgütte etkin olurken diğer koşul veya örgütte bu etkinliği gerçekleştiremeyeceğini içermektedir. Teori bu farklılaşmanın niçin oluştuğunu ve lider-koşul tamamlayıcılığını açıklamaya çalışır (Keçecioğlu 1998). Bu teoriye göre, belli bir durumun lider açısından olumlu,

destekleyici ya da engelleyici oluşunu belirleyen üç temel durumsal değişken vardır. Önem sırasına göre bu değişkenler şunlardır (Aydın, 2000; Koçel, 1998).

**Lider-Üye İlişkileri:** Bu değişken liderin üyeler tarafından sevilip, tutulduğunu, lidere olan güven ve bağlılıklarını ifade etmektedir.

**Görevin Yapısı:** Bu değişken, grubun başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin bulunup bulunmaması ile ilgilidir.

**Konumun Gücü:** Liderin sahip olduğu formal otoritenin derecesini ifade etmektedir. Fredler'in durumsallık teorisine yönelik olarak yapılan araştırmalarda şu sonuçlara ulaşılmıştır (Başaran, 1998).

- İzleyenlerle ilişkisi iyi olan lider, görev yapısını izleyenleri karara katma yoluyla belirlediğinde ve konum gücü de güçlü olduğunda en yüksek etkililiğe ulaşmaktadır.
- Görev yapısını açıkça belirleyen ve güçlü olan bir lider, izleyenlerle ilişkisi kötü olsa bile yüksek verim sağlamaktadır.
- Etkililiği en düşük olan lider, görev yapısını belirlemede, konum gücünü kullanmada ve izleyenlerle ilişki kurmada zayıf olan liderdir.
- Bir grubun etkililiği kritik durumlarda liderin elverişli liderlik biçimi göstermesine bağlıdır.
- Herhangi bir grup üyesi, uygun ortam oluştuğunda liderlik davranışını gösterebilmektedir.
- Her ortamda geçerli olan evrensel ve en iyi bir liderlik modeli yoktur.

### 2.2.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi

Hersey ve Blanchard'ın (1982) "durumsal liderlik teorisi", diğer bir adıyla "yaşam çemberi teorisi", aslen Ohio Eyaleti Liderlik Araştırmaları sürecinde ortaya çıkmış ve liderin davranış biçiminin izleyenlerinin karakteristikleriyle ve özellikle de



onların olgunluk seviyeleriyle ilişkisine odaklanmıştır. Bu olgunluk seviyeleri, görev deneyimi ve sosyal-duygusal kaygılarla ilgilidir. Astların deneyimsiz olduğu durumlarda liderin yön gösterici olması gerektiği düşünülür ancak astlar deneyim kazandıkça lider de duygusal destek için daha fazla çaba harcamalıdır. Daha sonra takım üyeleri iyice olgunlaştıklarında lider daha az yön gösterici olmaya ve sosyal destek konusunda daha az çaba harcamaya başlayabilir (Lavallee, Kremer, Moran ve Williams, 2004).

Bu teori, spor alanında yeterince denenmemiş olsa da, spor psikologları arasında özellikle de bir sporcunun kariyerindeki antrenörlük tarzlarının değişimlerinin ele alınmasında oldukça popüler olduğu söylenebilir. Orijinal teorinin verdiği temel mesaj antrenörlerin sporcuların değişen ihtiyaçlarına karşı uyanık olmaları gerektiğidir. Chelladurai ve Carron (1983) teorinin spor alanlarında kullanımı için adaptasyon çalışmaları yapılması gerektiğini söylerler. Örneğin, profesyonellerin aksine, genç ve olgunlaşmamış sporcular, sporculuk kariyerlerinin başında yoğun sosyal desteğe ihtiyaç duyabilir ancak bu ihtiyaç zamanla azalır. Buna ek olarak Case (1987), sporculuk kariyerinin başlarında yetenek alıştırmalarına yoğunlaşmak uygun olmayabilir. Kariyerin orta aşamalarında sporcu kendi kendine yeteceğini düşünene kadar teknik tavsiyeler daha işlevsel olabilir. Case (1987) bu teoriye yönelik basketbol oyuncularıyla yaptığı bir saha araştırmasında, bu önermelerin doğruluğunu kanıtlamıştır. Bunlara ek olarak belli bir seçkinlik düzeyine ulaşmış sporcuların antrenörlerinden sosyal destek beklentisinin de artan rekabet seviyesiyle birlikte yükseldiği de gözlenmiştir.

### **2.3. Liderlerin Güç Kaynakları**

Güç, diğer insanların karar, davranış ve tutumlarını etkileyebilme kapasitesi, bir zorlama unsuru olmaktan ziyade başkalarını etkileme, başkalarını kendi istediği yönde davranışa ikna ile sevk edebilme yeteneği olarak ifade edilebilir. Cooper ve Sawaf (1997) göre, “Bir liderin gerçek gücü, yok etme kapasitesi olarak değil, başkalarını etkileme yeteneğidir.” Güç ve etkileme konusunda Erel’in ifadesine göre; Kişinin gücü, ancak başkaları ile ilişki kurduğu zaman anlaşılabilir. Etkileme ise, kişinin

gücünün kullanırken yararlandığı süreçtir. Etkileme, bir kişinin davranışları ile başka bir kişinin davranışlarını değiştirme süreci olarak da tanımlanabilmektedir. Ayrıca güç alanı, kişinin etkileyebileceği bireylerin toplamını; başkalarını hangi konuda etkilediğini; güç kaynakları ise, etkileme sürecinde kullanılan kaynakları ifade etmektedir. Güç (iktidar) örgüt içindeki konumdan değil, daha çok liderin başka kişi ya da grupları etkileme yeteneğinden kaynaklanmaktadır (Erel, 2008).

Güç, “kazan –kaybet” gibi olumsuz bir anlayışta olabileceği gibi, çalışanların yararına etkin bir şekilde kullanılarak “kazan-kazan” anlayışında da oluşturulabilir (Cüceloğlu, 2000; Macaleer ve Shannon, 2002). Bu kapsamda Burns (1978), lider ve izleyicilerin rollerini bütünleştirmeye çalışmış; liderin gücünün sadece kendinden veya konumundan kaynaklanmadığını, istenilen amaçlara ulaşmada izleyicilerin ihtiyaçlarının da liderin davranışları ve gücü ile doğrudan ilişkili olduğunu ileri sürmüştür. Bu bağlamda liderin gücü, insani ilgiler ve değerler gibi kişisel kaynaklardan gelmekte ve izleyicilerin ihtiyaçlarını doğru deşifre ederek, bunları doyuma ulaştırdıkça artabilmektedir (Daft,1997).

Bilinen ve en çok kullanılan güç kaynakları, John French ve Bertram Raven tarafından yapılan sınıflandırmadır. Bu sınıflamaya göre liderin gücünü alabileceği beş önemli kaynak ifade edilmiştir. Bunlar; Zorlayıcı, Yasal, Ödüllendirme, Karizmatik ve Uzmanlık Gücü’ dür (Bateman ve Zeithaml, 1990; Eren, 2003; Koçel, 1999; Stoner ve Wankel, 1986; Şimşek, 1999).

**Yasal Güç:** Örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan ve lidere örgüt içindeki statüsünden gelen otoriteyi ifade eden güçtür. Kişinin bulunduğu pozisyon nedeni ile etrafındaki kişileri etkileyebilme kaynaklı olduğu için “Pozisyon Gücü” olarak da tanımlanabilir (Aydın, 1994). Biri üst diğeri ast iki görevli arasındaki ilişki kaynaklıdır. Çünkü astlar üst kademelerden gelen istekleri uygulamaya kendilerini mecbur hissederler. Ancak, otoriter güce bağlı olarak istenilmeden yapılanlar, özellikle bağımsızlığa ve takdir edilmeye gereksinimi olan çalışanlarda gücenme ve endişeye yol açar. Kimi zaman çalışanlarına baskıcı, kaba davranan liderlerin istek ve emirlerine

karşı direnme oluşur. Çalışanlar, yöneticilerinin doğru isteklerini ve ne iş yapacakları konusunda söylediklerini genellikle kabul ederler. Etkili liderler, isteklerini en uygun biçimde ileterek otoritelerini kullanırlar. Yasal istekler açık bir şekilde ifade edilmeli ve isteklerin çalışanlar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı kontrol edilmelidir. Yapılacak işin nedenleri ve gerekçelerinin çalışanlar tarafından doğru algılanması sağlanmalıdır (Buchanan ve Huczynski, 1992).

**Ödüllendirme Gücü:** Ödül verme ya da ödülleri elinde tutma gücüdür. Astların liderin isteklerine ödül alma, gruplandırma, tanınma ve kazanç elde etme beklentisi ile uymalarını ifade eder. Liderin başkalarını ödüllendirme kaynakları varsa astları/izleyenleri etkilemek için önemli bir güce sahip olduğu söylenebilir. Çünkü ödüllendirme çalışanların motivasyonları üzerinde önemli etkiye sahiptir ve bunu sağlayan kişiye karşı bağlılığın arttırmasına yardımcı olur. Yöneticinin denetimi altında ücret artışı, yükseltme (terfi), önemli iş verme, ek ödeme, takdir, tanıma vb. ödüller bulunmaktadır. Genel olarak liderin denetimindeki ödüllerin sayısı ve önemi astlar için ne kadar çok ise, liderin ödüllendirme gücü o kadar fazladır (Mullins, 1996).

Ödül gücünün yaygın kullanımı; liderin isteklerini yaptırmak için teşvik ediciler önermesidir. Liderle çalışanlar arasındaki iyi ilişkinin kaynağı, karşılıklı çıkarlardan daha çok takım çalışması ve karşılıklı sadakat temelinde gelişir. Lider, çalışanları takdir ve onurlandırma ile birlikte, onların işlerinde yeterli ve bağlı olmasından dolayı somut ödül kullanabilir. Bu nedenle, ödülün ölçüsü işin sınırlı bir yönünden ziyade çalışanın toplam performansına dayandırılmalıdır (Mullins, 1996).

Etkili lider, çalışanlar için değerli olan şeyleri keşfedecek niteliktedir. Bunlar, bazen daha fazla dinlenme süresi, daha iyi çalışma programı ve daha cazip görevler olabilmektedir. Yani ödül gücü sadece maddi fenomenler kaynaklı değildir. Sözlü takdir, grup içinde onurlandırma gibi davranışlar da liderin ödül gücünü oluşturan önemli elemanlarıdır (Buchanan ve Huczynski, 1992).

**Zorlayıcı Güç:** Ödüllendirme gücünün karşıtı olan zorlayıcı güç, liderin direktiflerine karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtır ve liderin otoritesini ifade eder. Özünde zorlama bulunan bu güç, işverenlerin örgütün yapmakla yükümlü tuttuğu görevleri yerine getirmemeleri durumunda cezalandırılacakları korkusu ile iş gördürmeleri anlamına gelir (Eren, 2003). Etkili bir lider, güvenlik kurallarına uymama, değerli aletlere zarar verme, yasal isteklere doğrudan itaatsizlik gibi örgüt için zararlı davranışların önlenmesi gibi durumlar dışında genellikle zor kullanmaz. Lider zorlayıcı gücü kullanmadan önce çalışanların gerçekten hatalı olup olmadıklarını araştırmalıdır. Çünkü liderin aceleci davranarak ve haksız yere çalışanlarını kınaması ilişkilerin ciddi şekilde bozulmasına yol açar. Yöneticinin yapacağı uyarılar, düşmanlık görüntüsü vermekten uzak, sakin, çalışanların zorunlu cezalardan sakınmalarını ve kurallara uymalarını sağlamak için samimi şekilde ve onlara yardımcı olacak biçimde olmalıdır (Mullins, 1996).

**Uzmanlık Gücü:** Liderin sahip olduğu özel bilgi, uzmanlık, beceri ve tecrübe kaynaklıdır. Bilgi ne kadar önemli ve ne kadar az kişi tarafında ulaşabiliyorsa kişinin sahip olduğu uzmanlık da o kadar fazladır. Bacon'un "Bilgi güçtür." deyişi bu maddede anlamını iyice bulmaktadır. Zaten, grup üyeleri veya izleyenlerin liderin, özel yeteneğe ve geniş bilgiye sahip olduğuna inanmaları varsayımı izleyenler üzerinde etki kurmasında etkilidir (Ataman, 2001).

Uzmanlık gücü, çalışanların liderlerinin bilgisine ve duruma göre en iyi tepki verebilme konusundaki algılarına bağlı olarak gelişir. Bu nedenle, liderin uzmanlık gücü, fikirleri yüksek bir başarı sağladığı zaman artarken; başarısızlığa neden olan karar verdiğinde ya da hatalar yaptığında ise azalır. Bundan dolayı lider, uzmanlık gücünü arttırmak için yetkiyi ve deneyimi teşvik etmelidir, dikkatsiz ifadeler kullanmaktan ve aceleci kararlar vermekten kaçınmalıdır. Lider, teknik konular ve işi etkileyen dış faktörler hakkında bilgilenmeyi sürdürmelidir. Bir kriz anında sakin kalmak, düşünceli ve güvenli davranmak gerekir. Kararsız görünen ve sürekli karar değiştiren ya da paniğe kapılan bir lider, uzmanlık gücünü kısa sürede kaybedecektir. Dolayısı ile lider işi en iyi yapabilmenin yollarını düşünmeli ve olabilecek riski en aza

indirmek için hangi adımların atılacağını bilmeli veya kestirebilmelidir (Buchanan ve Huzynski, 1992).

**Benzetim ya da Karizmatik Güç:** Doğrudan liderin kişilik özellikleri ve davranışları ile ilgili olan karizmatik güç, liderin izleyenlere ilham vermesi ile alakalıdır. Temelde çekiciliğe dayanan karizma, lideri izleyenleri açısından çekici hale getirmesiyle astlarını lidere benzetmeye iter. Böylece lider izleyenleri daha kolay etkileyebilme şansına sahip olur (Buchanan ve Huzynski, 1992).

Karizmatik gücün etkililiği, lider ve çalışanlar arasındaki etkileşimin başarısına bağlıdır. Bu güç; liderin, çalışanlara karşı anlayışlı davrandığında, onların istek ve duygularına karşı ilgi gösterdiğinde, onlara karşı adil yaklaştığında ve gerektiğinde başkalarına karşı onları savunduğunda artar. Lider, çalışanları arasında ayırım yaptığında, onların sorun ve duygularına karşı kayıtsız kaldığında ise azalır (Eren, 2003)

#### **2.4. Liderlik Modelleri**

Günümüzde çok sayıda liderlik modelinden bahsetmek mümkündür. Bunlardan en çok bilineni liderliğin yetkinin kullanım şekline göre demokratik, otokratik ve liberal olarak sınıflandırıldığı Lewin'in klasik ayırım modelidir. Aşağıda Lewin'in klasik modeli ve günümüzde önem kazanan bazı liderlik modellerine değinilecektir.

Çeşitli kaynaklardan alınan ve örgütsel hedeflere ulaşmak için farklı şekillerde kullanılan yetke “verilen görevi yerine getirmeleri, direktifleri uygulamaları, işin ve organizasyonun beklentilerine uygun bir performans sergilemeleri için personeli etkileme becerisi veya kısaca yönetim gücü olarak tanımlanabilir (Warner, 1993). Lider, bu gücü daha önce incelediğimiz kaynaklardan alır ve örgütsel hedeflere ulaşmak için çeşitli şekillerde kullanır. Lewin, bu gücün kullanım şekline göre üç farklı liderlik modelinin olduğu öne sürmüştür (Baysal ve Tekarslan, 2004).

**Otokratik Lider:** Otokratik lider esas itibariyle izleyicileri yönetimin dışında tutan; amaçların, planların ve politikaların belirlenmesinde onlara hiçbir söz hakkı tanımayan liderlerdir. Bu tarz liderlere göre izleyiciler sadece liderden aldıkları emirleri yerine getirmekte yükümlüdür. Otokratik liderlik modelinde yönetim yetkisi tamamen liderde toplanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

Bu tarz liderlik anlayışı genellikle kısa dönemde etkili olabilir, ancak uzun dönemde astların iş tatminine gereken önemi vermemesi ve böylece iş tatminini yok etmesi nedeniyle başarılı çalışma ortamı yaratılamaz (Massie, 1983)

Otokratik liderlik modelinin en önemli sakıncası, liderin aşırı ölçüde bencil davranması, örgüt üyelerinin inanç ve duygularını hiç dikkate almamasıdır. Bu durum, iş görme arzusunu olumsuz biçimde etkiler ve işgörenler psikolojik açıdan tatminsizlikler oluşturur. Zamanla yönetime karşı nefret, moral düşüklüğü, grup içi çatışma ve anlaşmazlık ortaya çıkar. Yaratıcılık ve yenilik faaliyetleri azalır. Liderin doğal otoritesi gittikçe kaybolabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

**Demokratik-Katılımcı Lider:** Demokratik-Katılımcı tarzdaki liderler, yönetim yetkisini izleyicileri ile paylaşma eğilimi taşırlar. Bu tarz liderler, amaçların, planların ve politikaların belirlenmesinde daima astlarına danışır ve onlardan aldıkları fikirler doğrultusunda liderlik kararlarını sergilerler (Adalı 1986). Bu liderlik tarzının başlıca yarar ve sakıncaları şunlardır (Akat, 2002).

- İzleyicilerinde lider kadar amaç, karar, plan, politikalarla ilgili öneriler bulmaya çalışmaları daha sıhhatli karar vermeye olanak sağlar.
- Fikir, inanç ve arzularına değer verilen izleyicilerin, iş görme arzusu ve güdülleri olumlu biçimde etkilenir ve psikolojik tatmin sağlanır.
- En önemli sakıncası zaman kayıplarına neden olmasıdır. Acil durumlarda karar almak gerektiğinde başarısız olmaktadır.
- İzleyici grubu ne kadar büyük olursa, karar maliyetleri o derece artmaktadır. Uzman olmadığı halde, kendisinde fikir sorulması, izleyicileri zor durumda

bırakabilir ve bazen yanlış fikirlerin ortaya atılıp savunulmasına yol açar. Hızlı değişim ortamında kararlar etkinliğini kaybeder, hatta bazen grup karar alamaz hale gelebilir.

**Tam Serbesti Tanıyan Lider:** Tam serbesti tanıyan liderler, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi haline bırakan ve her izleyicinin kendisine tahsis edilen kaynaklar dâhilinde plan yapmasına izin veren bir davranış sergilerler. İzleyiciler kendilerini yetiştirip sorunlarına en iyi hal çaresini bulma konusunda güdülenmişlerdir. Gerekli gördüğü zaman isteyen kişi istediği kimselerle grup oluşturarak sorunlarını çözmekte, yeni fikirlerini test etmekte, en uygun kararları almaktadır. Liderin esas görevi kaynak sağlamaktır. Lider ancak kendisine herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüş bildirir, ama bu görüş izleyicileri bağlayıcı nitelikte değildir. Bu tip liderler yetkiye sahip çıkmamakta, yetki kullanma hakkını tamamıyla astlarına bırakmaktadırlar (Doğan, 2001). Tamamen otokontrol sistemine dayanır. Çok kullanılan bir liderlik modeli değildir. Üyeler birbirine karşı nitelikte amaçlar geliştirebilirler. Bu durum özellikle karışıklık dönemlerinde örgütün bozulmasına neden olabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

**Vizyoner Lider:** Vizyon, şu andaki gerçekler ile gelecekte gerçekleşmesi umulan koşulları bir arada değerlendirerek, örgütün gelecekteki imajını yaratmaktır. Başka bir ifade ile vizyon, örgütün hayal edilen geleceğidir (Shamir, House ve Arthur, 1993). Yüksek başarı için vizyon ifadesi örgüte yönelik ve açık olmalı, geleceğe yönelik olmalı, örgütün hedeflerini yansıtmalı ve yol göstermelidir (Erçetin, 2002).

Vizyoner lider, işte böyle bir vizyonu yaratabilen ve bunu tüm izleyicilerine benimseten liderdir. Vizyoner liderler, örgütlerini sadece güncel durumda ki yapıyı dikkate alarak değil, gelecekteki değişiklikleri dikkate alarak da yönetirler (Akdemir, 2003) İzleyicilerini belirlediği hedefler doğrultusunda yoğun bir şekilde çalışmaya ikna eder, örgütsel hedeflere ulaşılması konusunda öncelik duygusu yaratırlar. Vizyoner lider, yeni bir gözle geleceğe bakabilen liderdir (Genç, 2004).

**Karizmatik Lider:** Bireysel çekicilik olarak tanımlanabilen karizma, liderin izleyicileri etkilemesinde önemli rol oynar. Karizmatik lider, sahip olduğu karizma yaratan özellikler sayesinde izleyicileri kendi istediği yönde davranmaya sevk eder (Koçel, 2003).

House'un 1977 yılında ortaya attığı kurama göre, karizmatik liderler izleyiciler üzerinde derin etkilere sahiptirler. İzleyiciler, liderin inançlarını doğru olarak algılar, lideri sorgusuz sualsiz kabul eder ve ona gönülden ve memnuniyetle itaat ederler. İzleyiciler, bu tür liderlere karşı sevgi ve saygı hisleri beslerler, grubun ya da örgütün misyonuna inanarak coşkuyla bağlanırlar. Misyonunun başarılmasına katkıda bulunabileceklerine inanır ve yüksek performans hedefleri vardır (Celep, 2004).

Karizmatik liderler, gerilim ve kriz anlarında, mevcut değerler sorgulanmaya başladığında, işleri yapmanın alışılmış yoları iflas ettiğinde, radikal değişim arzusu doğduğunda ortaya çıkar (Erçetin, 2002). Yüksek bir özgüvene sahip olması, yüksek bir etkileme ve baskın olma gereksinimi duyması ve kendi inançlarının ahlaki yönden doğru olduğu konusunda izleyicilerini güçlü bir şekilde ikna etme gibi üç temel karakteristiği vardır (Us, 2003)

Dolayısıyla, karizmatik liderin grup üyelerini peşinden sürükleyen büyüleyici bir yapısı vardır, kararları kendisi verir ve her sözü emir kabul edilir, izleyicileri ile mesafeli olmasına rağmen emirleri kolaylıkla yerine getirilir. Karizmatik liderler vizyonları doğrultusunda kişisel risk alır ve özveride bulunurlar (Zel, 2006).

**Durumsal Lider:** Bu liderlik modelinde lider ile izleyenleri arasında ilişki ön plandadır. Lider etkili liderlik için çalışanların ihtiyaçlarını tesis edebilmelidir. Yeni personelin veya sorumluluk almaya istekli ve yetenekli olmayanların liderin yönlendirmesine ihtiyaçları vardır. Personel işi öğrendikten sonra, eğer hala kendi başına iş görmeye yeterli değilse, liderin açıklama ile zorlamayı birleştirmesi gerekir. Nihayet çalışanlar deneyim kazanıp özgüvenleri arttıkça, lider bir işin sorumluluğunu



başkasına devredebilir. Bu liderlik anlayışı, çalışanları sürekli denetlemeyi gerektirir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003; Eren, 2003).

Durumsal liderlikte liderin gösterdiği davranışlar temelde ikiye ayrılır. Bunlar, yönlendirici ve destekleyici davranışlar. Yönlendirici davranışlar tek yönlü bir iletişim içerisinde liderin çalıştığı bireylere ve işlerini açık şekilde söylemesi ve onların performansını yakından denetleyerek ne yapacaklarını, nasıl ve ne zaman yapacaklarını gösteren davranışlardır. Bu davranışlara; amaç ve hedefleri belirlemek, izleyenlerin başaracağı işleri önceden planlamak ve iş önceliklerini söylemek örnek olarak verilebilir (Koçel, 2003)

Destekleyici davranışlar ise karşılıklı iletişim yoluyla liderin izleyenleri dinlemesi, desteklemesi, cesaretlendirmesi ve kararlara ortak edici davranışları içerir. Durumsal liderin destekleyici davranışlarına da izleyenlerden de görevin başarılı olması için öneriler istemek, izleyenlerin görev veya görev dışı sorumluluklarını dinlemek, izleyenlere gerektiğinde geri bildirim vermek gibi davranışlar örnek gösterilebilir (Zel, 2006).

**Etkileşimci Lider:** Bu model, lider ve izleyicileri arasındaki ilişkiler üzerine yoğunlaşmıştır. Lider rolü ve görevi tanımlar, işin yapılması için astlarına gerekli güveni vererek, amaca ulaşılmasında izleyicilerine yardım eder. Eğer astları istenileni alırsa, onlara pozitif geri bildirim ve destek verir, ulaşamazsa yaptırımları kullanır. Etkileşimci lider daha çok örgütün bakımı, korunması, işletilmesi ve yönetilmesi ile ilgilendir. Etkileşimci liderin astlarıyla ilişkileri birkaç yöndedir. Astların işlerinden ne beklediğini bilir. Eğer astları yeterli performans düzeyini yakalarsa, liderler astların istediklerini vermeye çalışırlar. Çaba ve performans için astların kişisel bilgileri üzerine yoğunlaşır. Etkileşimci lider için çalışanlar, gereğinden fazlasını yapmazlar. Eğer başarılı olurlarsa, sadece söz verilen ödülleri almakla kalmaz, işlerini iyi yaptıkları için kendilerini de iyi hissederler (Erçetin, 2002; Koçel, 2003; Eren, 2003).

**Dönüştürücü Lider:** James M. Burns, ‘‘Dönüştürücü Liderlik’’ kavramını 1978’de daha önceki 20 yılın ‘‘İşe Yönelik Liderlik’’ olarak nitelendirilen liderliğine bir tepki olarak ortaya atmıştır. Dönüştürücü liderlikte, yöneticiler çalışanlarına bir misyon, hayal yani vizyon göstererek, buna katılmaya onları teşvik etmektedir. Böylece, dönüştürücü lider, çalışanların kendilerine güven ve yeteneklerini kullanmaya motive edebilmektedir. Dönüştürücü liderlik, izleyicilerin ortak beklentilerini karşılamının ötesinde onlara ilham kaynağı olmaktadır. Onlar, zorunlu olarak çevresel olaylara tepkide bulunan insanlar değil, aynı zamanda yeni bir çevre oluşturan kişilerdir. Dönüştürücü liderin başarısının altında bir karizmaya sahip olma yatmaktadır. Bu tür lider, ortak bir vizyon oluşturmaktadır ve yüksek performans beklentisine sahiptir. Bu liderler, İşgörenlerin kalite, mükemmellik ve yüksek performans beklentilerini karşılayacak davranışlar gösterirler (Kılınç, 1996).

## 2.5. Sporda Çok Boyutlu Liderlik Modeli

Chelladurai’nin (1984) araştırmaları liderlik alanında yapılmış en önemli spor tabanlı çalışmalar arasında sayılmaktadır. Chelladurai’nin ‘‘Çok Boyutlu Liderlik Modeli’’ çerçevesinde sporda antrenörlük tarzları konusunda sporcuların algılarıyla beklentileri arasındaki ilişkiler ele alınır. Üç lider davranışı, takımdaki sporcuların haz duymaları ve iyi performans göstermeleri için önemli olduğundan, liderin davranışlarına ek olarak, bu davranışların ortaya çıkmasındaki faktörleri de önceller olarak isimlendirmektedir. Bu önceller, yapılan sporun takım veya bireysel spor olup olmaması, takımın hedefi ve sosyo-kültürel çevre olarak durumsal özellikler; liderin cinsiyeti, yaşı, meslekteki deneyimi, yeteneği ve kişiliği gibi liderlik özellikleri ve yine yaş, cinsiyet, beceri düzeyi ve kişilik özellikleri gibi üyelerin özelliklerinden oluşur. Bu modelde ele alınan liderlik davranışları ise;

**Zorunlu Lider Davranışı:** Liderin üstlendiği görev gereği yerine getirmesi gereken davranışlardır. Takımda kuralların belirlenmesi, verilecek ödül ve cezaların neler olduğu, antrenörün zorunlu olarak yerine getirmesi gereken davranışlardır.

**Tercih Edilen Lider Davranışı:** Sporcuların liderlerinden bekledikleri davranış şekilleridir. Bu tercih edilen davranışlar genellikle sporcuların gereksinmelerinin bir ifadesi olarak da düşünülebilir.

**Gerçek Lider Davranışı:** Gerçek lider davranışı, liderin sahip olduğu davranışları anlatır. Yani zorunlu ve tercih edilen davranışlar dışında, liderin genel anlamda sahip olduğu ve gösterdiği davranışlardır.

**Performans ve Haz:** Performans ve haz, öncellerin ve lider davranışının bir sonucudur. Sporcunun performansının iyi veya kötü olmasında ya da haz duymamasında, hem takımdaki elemanların özellikleri hem içinde bulunduğu ortam, hem de liderin davranış şekilleri önemli olmaktadır. Sporcunun antrenörünün davranışlarından hoşnut olması, onun iyi performans göstermesi için yeterli değildir. Bununla birlikte takım arkadaşlarının özellikleri ve takım iklimi de önemli olmaktadır (Halis, 2007; Lavalley, Kremer, Moran ve Williams, 2004; Tiryaki, 2000)

Sonuç olarak, Chelladurai'nin önermesine göre, pozitif sonuç, optimal performans ve grup doyumunu, ancak üç liderlik davranışı arasında bir uyum varsa gerçekleşebilir. Eğer lider belirli bir durumda uygun şekilde davranıyorsa ve bu davranışı grup üyelerinin tercihleri ile uyuyorsa, sporcular en iyi performanslarını ortaya koyacak ve kendilerini doyumlu hissedeceklerdir (Martens, 1990).

## 2.6. Antrenörlük ve Liderlik

Antrenör, sporcuların fiziksel-fizyolojik, zihinsel, duygusal ve sosyal kapasitelerini amaçlı davranışlarla geliştirilmesine yardımcı olan ve bunun için antrenmanın bilimsel amaçlarını yerine getiren, özel eğitim-öğretim almış kişidir. Antrenörlük aynı zamanda karşılıklı etkileşim ve iletişimle diğerlerini etkileme ve yönlendirmeye dayalı bir liderlik sanatıdır (Konter, 1996).

Başka bir tanıma göre, sporcularına iyi huy ve doğru davranışları kazandırması yanında başarılı olabilmeleri için, müsabaka anında oluşan strese, rakibin baskılı oyununa, dar alandaki yüksek reaksiyon ve hareket çabukluğuna uyumunu sağlaması yanında antrenman formlarını uygulama anında, yeterli dinlenme molalarını da yerli yerine koyan kişidir (İnal, 2000).

Antrenör, sporcular için bir öğretmen ve takım üzerinde gerekli motivasyonu sağlayan kişidir. Antrenörün hedef ve amaçlarına ulaşması tamamen takımın performansı üzerinde odaklanmıştır (Giambatista, 2004).

Antrenörlerin davranış ve görevleri spordan spora, sporcudan sporcuya bazı değişiklikler gösterebilir. Ancak antrenörlük özelliklerinin hepsi antrenörün başarısında önemli olmaktadır. Antrenör; motorik, teknik, taktik konularda bilgili olabilir ancak sporculara bunları öğretebilme yeteneği yoksa ve onlarla etkili iletişime sahip değilse sporcuların motive olarak başarılı olmaları mümkün olmaz. Antrenörlükte başarı çok bilgili olmakla değil, bilgiyi öğretebilme ve pratiğe dönüştürmekle ortaya çıkar (Ulukan, 2006).

Genel manada antrenörlük; sporcu, spor yöneticileri, medya, seyirci ve antrenör arasındaki etkileşime dayanan basit ve özel olarak sporcu, spor ve antrenör arasındaki etkileşimle şekillenen hem bilim, hem de sanat özelliği taşıyan bir meslek olarak tanımlanabilir (Konter, 1996).

Buna göre bir teknisyen olarak antrenör alanı ile ilgili gerekli bilgilere sahip ve bu bilgileri bilimin ışığında takımın başarısı için kullanarak, spor becerileri ve stratejileri ile birleştirerek farklı mizaçtaki insanlara uygulayabilen kişi olarak değerlendirilebilir. Bu özelliklerinin yanında antrenör iyi bir organizatör, etkili lider, motivatör ve sporcuya bağımsızlığını, yeterliliğini kazandıran eğitimcide olması gerekir (Dolaşır, 2006).

Antrenörlük, takım üyelerinin görevlerini başarıya doğrultusunda onları yönetme ve koordine etmede etkinin zora dayanmayan kullanımı şeklinde tanımlanırken, pedagojik açıdan, oyuncunun en yüksek performansı yakalaması için verilen eğitim; psikolojik açıdan ise, yeteneğin gelişimini etkileyen kısıtlı bir yöntem; fizyolojik açıdan da vücuttaki iç ve dış yapı değişikliklerini yerine getirmek için yeteneği geliştiren tepki olarak açıklanmaktadır (Erkan, 2002).

Liderlik açısından antrenörlük ise, bir amaç için mücadele eden insanların (sporcuların) eğitimi yöneticisi ve bu amaca doğru sporcularını zekice yönlendiren kişi olarak tanımlanmaktadır (Terry, 1991).

Bu özelliklerden hareketle, antrenörün takım performansına etkisi üzerine yapılan çalışmalarda etkili antrenörün; “başarılı performans ortaya koyabilen veya sporcularından olumlu psikolojik tepkiler alabilen” antrenör olduğu belirtilmiştir (Horn, 2002).

Sporcuların fiziksel performansları yanında psikolojik olarak iyi olma hallerini de etkileyebilen antrenör, sporcuların kişisel ve bireysel ihtiyaçlarına cevap vermeye de hazır olmalıdır. Bu nedenle teknik ve sportif bilgi ve becerilerine ek olarak etkili antrenörlerin sporcularının yaşamlarında birçok rolü de oynaması gerekebilir. Liderlik, arkadaşlık, öğretmenlik, rol modeli, psikologluk/danışmanlık veya akıl hocalığı bu roller arasında sayılabilir (Anshel, 2003).

Bu roller itibarı ile spor alanında da antrenör; sporcu iletişimde, motivasyon arttırmada, öğretilmeye çalışılan kondüsyonel, koordinatif, teknik, taktik ve psikolojik becerilerde önemini açıkça ortaya koyar (Konter, 1996).

Bu nedenle, başarılı antrenör, etkili liderlik becerileri sergilemeli ve gösterdiği bu beceriler sporcuların fiziksel, teknik, taktik ve psikolojik performanslarını kolaylaştırıcı olmalıdır. Etkili liderlik becerilerine sahip antrenörlerle çalışan takımların, başarı ve yüksek performans yakalamaları daha olası bir durumdur (Konter, 2004).

Fakat, günümüzde birçok antrenör yüksek düzeyde yöneticilik yaparken, düşük düzeyde liderlik ortaya koymaktadır (Konter, 2006).

Dolayısı ile sezon içinde gerçekçi hedefler belirleyip oyuncularını bu hedeflere motive eden, takım moralini yükselten, uyguladığı programları genişletme ve ilerletme özellikleri gösteren antrenörlerin gerçek liderlik özelliklerine sahip olduğu söylenebilir (Konter, 2006).

## **2.7. Antrenörün Görevleri ve Özellikleri**

### **2.7.1. Antrenörün Görevleri**

Bir kulüpte göreve başlayan antrenör, o kulübün sporcularının ve takımın hedeflerine ulaşması için bir anlamda takıma liderlik yapar. Bu görevi yerine getirirken bilgi, beceri ve tecrübelerini kendi programlarını oluşturarak takımına ve sporcusuna yansıtır. Antrenörlerin sporcularına karşı görevleri; antrenmanların planlanması, antrenmanların uygulanması, performans gelişimlerinin denetlenmesi, müsabaka hazırlıklarının yapılması, sporcuların korunmaları, sporculara danışmanlık yapmaktır. Antrenörlerin sporcuları ve kulübüyle ilgili görevleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Başer, 1994):

- Sporcularının fizyolojik, psikolojik ve sosyal gelişimlerine yardımcı olmak,
- Yapılan sporun gereksinimlerine uygun fizyolojik, psikolojik ve sosyal gelişimin sağlanması ve korunması,
- Sporun teknik istemlerinin sporcular tarafından başarıyla yerine getirilmesi ve bunlarda mükemmel olmasına yardımcı olmak,
- Sporun istemlerine uygun psikolojik hazırlığı için psikologlardan yardım almak, bu konuda kendisini bilgilendirmek,
- Takımın optimal gelişimini hazırlığını yerine getirmek için planlama yapmak, periyodik ölçüm ve testlerle değerlendirmelerde bulunmak,
- Bütün koruyucu yöntemleri kullanarak sporcuların sakatlanmasını önlemek,

- Fizyolojik psikolojik antrenmanların temelleri beslenme, toparlanma ve planlama ile ilgili sporcuların teorik bilgilerinin gelişmesine ve zenginleşmesine yardımcı olmak (Bompa, 1989),
- Sporcuların müsabakalardaki motivasyonunu antrenmanlarda da sağlamaya çalışıp, ferdi çalışmalarla bu olgunun güçlendirilmesini sağlamak (Günay ve Yüce, 2001),
- Sporcuların aktif ve bilinçli katılımlarını sağlamak,
- Sporcuların kendilerine olan değerlerini ve motivasyonları koruma,
- İyi iletişim ve becerileriyle sporculara zaman zaman danışmanlık yapmak,
- Kendi uzmanlık alanında gerçekçi olmak ve diğer uzmanlıklardan yardım almak,
- Ekip çalışmasını güçlendirmek.

## 2.7.2. Antrenörün Özellikleri

### 2.7.2.1. Antrenörün Entelektüel Özellikleri

Antrenör, düşünen, yorumlayan, akıl yürüten, karar veren, plan yapan bir kimse olabilmesi için şu entelektüel özelliklere sahip olmalıdır.

**Genel kültür:** Yönetici tek konuda uzmanlaşmak yerine birçok konuda bilgi sahibi olmalıdır.

**Mantıklılık:** Genelden ayrıntılara, ayrıntılardan genele ulaşabilmelidir.

**Analiz ruhu:** Bir olayın nedenlerini analitik olarak incelemelidir.

**Sentez ruhu:** Bir olayın değişkenlerini bir çözüm veya plan yapmak için bir araya getirebilmelidir.

**Sezgi gücü:** İmkân, fırsat ve tehlikeleri önceden görebilmelidir.

**Hayal gücü:** Geleceğe ilişkin olayların muhtemel gelişmelerini zihinde canlandırmalıdır.

**Muhakeme ( Yargı gücü ):** İyiyi kötüden, doğruyu yanlıştan, haklıyı haksızdan ayırt edebilmelidir.

Bu nitelik ve özellikler, antrenörü çevresindeki insanları etkileme, onlara yol gösterme, düşünce ve kararlarını kabul ettirerek yönlendirme becerisini sağlayacaktır (Eren, 1998).

#### 2.7.2.2. Antrenörün Karakterine İlişkin Özellikler

Bir antrenörün başladığı işi başarı ile bitirebilmesi ve hareketlerinde dengeli, etrafına güven veren bir kimse olabilmesi için şu karakter özelliklerine sahip olmalıdır.

- Akıl ve duygu arasında denge sağlanmalıdır. Başka ifade ile objektiflik ile subjektiflik arasındaki uyumu başarabilmelidir.
- Değişken koşullara, ortamlara ve değişik kişilikteki insanlara uyum gösterebilmelidir.
- Dikkatlilik,
- İhtiyatlılık (aşırı riske girmeme),
- Girişkenlik (riski göze alabilme cesareti ),
- Hafıza gücü kuvvetli olmalıdır. Önemli olay, kişi ve değişkenleri aklında tutabilmelidir.
- Dinamiklik: Birçok konu ve olayları yerinde ve zamanında izlemeli ve tedbirler almalıdır.
- Tertiplilik ve düzenlilik: Her şeyi yerli yerinde tutmalı, dosya ve arşivleme sistemi içinde çalışmalıdır.
- Yöntemlilik: İşleri yaparken ve yaptırırken yararlılığı ispat edilmiş yol ve yöntemlerden yararlanmalı, işleri acillik durumuna göre sıraya koyarak yürütmelidir.



- Süratlilik: İşleri biriktirmeden ve geciktirmeden zamanında yürütmelidir.
- Ciddilik: Her işe gereken önemi vermeli, tehlike ve sorunları küçümsememelidir (Eren, 1998).

### 2.7.2.3. Antrenörün Sosyal Özellikleri

Antrenör kendisini çevresine, kulüp içindeki astlarına varsa üstlerine, kabul ettirebilmek için şu özelliklere sahip olmalıdır.

- Dış görünüşü, giyim kuşamı ile çevresinde kabul görmelidir.
- Gruba hitap edebilecek nitelikte olmalıdır.
- Grup yapılarını, ortak amaç, değer ve duygularını anlayabilmelidir.
- Kendisi ile beraber çalışacak her insandan yararlanmayı bilmeli ve onlarla işbirliği edebilmelidir.
- Bilgi, tecrübe, adalet, hakkaniyet, güven, özel hayatındaki dikkatlilik ile çevresinde etkili, otorite sahibi ve ikna gücü olan bir kimse olarak tanınmalıdır (Eren, 1998).

### 2.7.2.4. Antrenörün Psikolojik Özellikleri

Modern antrenörler kendilerini insan ilişkilerinde üst düzeyde geliştiren antrenörlerdir. Her takım kendisi için spor psikologu bulma şansına sahip değildir. Antrenörler bazı psikolojik danışma becerilerine sahip olarak, sporcuları ile etkileşime girerek bunları uygulaması gerekmektedir (Karagözoğlu, 2005).

Başarılı antrenörlük özelliklerinin belirlenmesi için kişilik özellikleri yaklaşımı kullanılarak araştırmalar yapılmıştır. Örneğin, bir çalışmada antrenörlerin katı, çetin, otoriter, taraftar ve medya baskısına katlanabilen, duygusal olarak olgun, düşüncesinde bağımsız vb. özellikleri çıkartılmaya çalışılmıştır. Ancak bu antrenörlük profili ile ilgili olarak kanıtlanmış ve bütün herkesin desteğini alan çok fazla araştırma bulunmamaktadır (Konter, 1996).

## **2.8. Antrenörlük Stilleri**

Antrenörlerin alması gereken en önemli kararlardan bir tanesi de, antrenörlük stilidir. Antrenörlük stili, nasıl kararlar alındığını hangi beceri ve stratejilerin öğretilceğini, yarışmaların nasıl organize edileceğini, oyuncularını disipline etmek için hangi metotların kullanılacağını ve de sporculara kararlar almaları için, hangi roller verileceğini belirleyici olmaktadır (Konter, 1996).

Antrenörlükte başlıca üç stil bulunmaktadır:

1. Otoriter (kumanda edici, emredici) stil,
2. Liberal (hoşgörülü, serbest davranan) stil,
3. Demokratik (katılımcı, paylaşımcı) stil.

Antrenörler özellik olarak tamamen bunlardan birini yansıtmasa da, bunlardan birinin içine girmeye veya kendilerine temel almaya daha eğilimlidirler.

### **2.8.1. Otoriter Antrenörlük Stili**

Otoriter stilde bütün kararlar antrenör tarafından alınır. Sporcuların rolü antrenörlerinin komutlarına ve emirlerine yanıt vermektir. Antrenör bilgi ve deneyime sahiptir ve onun rolü sporculara ne yapacağını söylemektir. Sporcunun rolü ise bunu dinlemek, anlamak ve itaat edip yerine getirmektir. Kontrol tamamen antrenördedir ve sporcular edilgen konumdadırlar. Antrenör sahip olduğu kontrolü sporcularına yavaş yavaş kazandırmak gibi bir kaygı taşımamaktadır. Aksine bu kontrolü kaybedecekleri ve sahip oldukları bilgilerle ilgili olarak bir sürü kaygıya sahiptir. Sporculara ve insanlara pek güven duymaz. Onun için yönetmek çok önemlidir. Kontrol kendilerinden kaydığına büyük bir kaygı, stres ve emniyetsizlik içine düşerler (Konter, 1996).

Otoriter antrenörlük stili maddeler halinde özetle;

- Bütün kararlar antrenör tarafından alınır.
- Sporcuların görevi, antrenörün komut ve emirlerini yerine getirmektir.
- Kontrol tamamen antrenörün kendisindedir.
- Sporcular edilgendir.
- Kontrolün aralıklı sporculara kaydırılarak verilmesi gerektiğine inanmazlar.
- Kendi bilgileriyle ilgili kaygılara sahiptir.
- Kontrolü kaybetme tasası ve korkusu taşır.
- Sporculara güven duymazlar.
- Ne olursa olsun yönetmek onlar için çok önemlidir (Konter, 1996).

### **2.8.2. Liberal Antrenörlük Stili**

Oldukça az karar almaya çalışırlar. Bu stili benimseyen antrenörler çok az talimat verirler ve aktiviteleri organize etmede çok az kural ortaya koyarlar. Disiplin sorunları karşısında tutumlarına gelince kesinlikle gerekli olmadıkça her şeye karışmazlar. Bu antrenörlük stilini benimseyenler, demokratik antrenörlük stilin de ötesine serbest bırakıcı bir anlayışla takımlarını ve sporcularını yönetirler. Antrenörlük sorumluluklarını yerine getirmede kuralcı değil hoşgörülü tavırlar sergilerler (Konter, 1996).

Liberal antrenörlük stili maddeler halinde özetle;

- Mümkün olduğunca az karar almaya çalışırlar.
- Çok az eğitim-öğretimde bulunurlar.
- Çalışma çığırından çıkmadıkça karışmazlar.
- Kontrol yeterince uygulanamaz, anarşik ortam doğabilir.
- Çalışanları organize etmede, plan ve program yapmada çok yetersizdirler.
- Kayıtsız, ilgisiz ve sorumsuz davranırlar.
- Oyuncu bakıcılığı ve bekleyiciliği yaparlar.

- Sorun çözmeye aciz, yetersiz kalabilirler.
- Sporcular sorabilme şansına sahip olsalar da açıklayıcı yanıtlar alamazlar.
- Sporcularını başlarından atmak, boş zaman geçirerek tembellik ederler.
- Eksikliklerini otoriterliğe başvurarak örtme gereksinimi duyarlar.
- Gerçek anlamda eğitim-öğretimde bulunmak gibi bir kaygıları yoktur.
- Başarılı değildirler, rastgele başarıları vardır.
- Motivasyon yönetimi söz konusu değildir.
- İçsel motivasyonu geliştirme kaygıları yoktur.
- Sporcularda kontrolün ve sorumluluğun gelişmesi ile ilgili kaygıları yoktur.
- Sporcularında özgüven ve saygıyı geliştirme ile ilgili bir tasaları yoktur.
- Ne demokratik ne de diktatör olabilirler.
- Sporcuları ve kendileri için hedefler gerçekleştirme gibi tasaları yoktur (Konter, 1996).

### **2.8.3. Demokratik Antrenörlük Stili**

Bu antrenörlük stilini kendilerine temel alanlar alınacak kararları sporcularla paylaşırlar. Demokratik stili benimseyen antrenörler, gençlerin kararlar almayı öğrenmeden sağlıklı birer yetişkin olamayacaklarına inanırlar. Sporcularına yardımcı olmada onların gelişimleri üzerinde etkili olarak, liderlik becerilerini öğretmede görev sorumluluğuna sahiptirler. Ne antrenörlüğü ne de kayıtsızlığı benimserler. Kendileriyle ilgili olarak olumsuz kaygılara sahip değildirler. Kontrolü yavaş yavaş sporculara yönlendirmeye kaydırma anlayışı içinde hareket ederler. Sporcuların kendi yaşamlarıyla ilgili sorumluluklarını üstlenmede yardımcı olmaya çalışırlar (Konter, 1996).

Demokratik antrenörlük stili maddeler halinde özetle;

- Alınan kararlar sporcularla paylaşılır.
- Gerekli, yerinde bir eğitim-öğretim hâkimdir.
- Sporcularda sorumluluk geliştikçe kontrolü onlara kaydırma düşünülür.

- Sporcuların özgürlüğüne önem verir.
- Öğrenmedikleri sürece sıhhatli birer yetişkin olamayacaklarına inanırlar.
- Sporcularına liderlik becerilerini öğretme sorumluluğu taşırlar.
- Diktatörlüğü de liberalliği de benimsemezler.
- Kendileri ve bilgileriyle ilgili aşırı kaygı ve şüphe içerisinde değildirler.
- Sporcuların sorma ve sorgulamaları için olanaklar yaratırlar.
- Öğrettikleri kadar öğrenme gayreti içerisindeyler.
- Başarıları, sporculara mal etme eğilimindedirler.
- Sporcuları, fiziksel, sosyal, duygusal ve zihinsel yönden motive ederler.
- Sporcuların zevk almalarına olanak yaratırlar.
- Sporcularında içsel motivasyon ve kontrolü yapılandırır.
- Sporcularda güven ve saygıyı geliştirirler.
- Kazanmak her şey değildir ama bir tek şeydir anlayışı içerisindeyler.
- Sporcular ilk ve önce, kazanmak ikici ve sonra anlayışı ile hareket ederler.
- Sporcuların karar ve sorumluluk almalarına yardımcı olurlar.
- Sporcular için anlam ifade eden çalışmalarını düşünür ve planlarlar.
- Ben sporcularım için varım düşüncesi hâkimdir.
- Sporcuların gelişimlerini amaç olarak görürler.
- Sporcu spor için değil, spor sporcu için vardır düşüncesi hâkimdir (Konter, 1996).

## 2.9. Liderlik Teorileri Işığında Etkili Antrenörlük

Antrenör lider olarak düşünüldüğünde, liderlik yaklaşımları ve bunların antrenörlük ile ilişkisinden söz edilmemesi kaçınılmazdır (Özerkan, 2004). Bu nedenle daha önceki bölümde ayrıntılı olarak açıklanan liderlik teorilerinden özellik, davranışsal ve durumsal yaklaşım burada antrenörlük açısından ele alınacaktır.

Tüm liderlerin ortak özellikler gösterdiği temeline dayanan özellik yaklaşımına göre, antrenörün başarılı olması, çalıştığı sporcuların- takımın ya da ortamın

özelliklerinden çok kendisinin sahip olduğu kişilik özelliklerine bağlıdır. Liderlik özelliği doğuştan gelir ve etkili liderler aynı ortak özellikleri paylaşırlar. Buna göre, spor ortamında lider durumunda olan antrenörün başarılı olması, çalıştığı sporcuların ve ortamın özelliklerinden ziyade antrenörün kişilik özelliklerine bağlıdır (Konter, 2004).

Başarılı ve etkili antrenörlükte kişilik özelliklerini savunan görüşler, içinde bulunulan koşulların önemine değer vermeksizin veya bunları hiç hesaba katmaksızın sadece belirli kişilik özelliklerinin başarılı-etkili (liderliğe) antrenörlüğe yol açtığını ileri süren bazı araştırmacılar; zekâ, atılganlık, iddiacılık, bağımsızlık, kendine güven, katılık, otoriterlik, baskıyla başa çıkma, duygusal açıdan sağlam olma, düşüncede bağımsız ve yönelimlerde gerçekçi olma gibi ortak özellikler belirlemeye çalışmış olmalarına karşın, antrenörlük profili ile ilgili olarak kanıtlanmış ve herkesin desteğini alan araştırmaların sayısı çok azdır (Konter, 1996).

Özellikle ikinci dünya savaşından sonraki araştırmalar kişilik ve liderlikle ilgili birkaç uyumlu özelliği ortaya koymuş ve bu yaklaşım değerini kaybetmiştir (Baysal 2004). Böylece başarılı antrenörlüğü kişilik özellikleri ile açıklamaya çalışan görüşlerde değerini kaybetmiştir. Zira pratik ve teorik deneyimler ve alandaki literatüre göre bu yaklaşım sağlıklı bir bakış açısı yansıtmamaktadır. Örneğin, otoriter antrenör X veya demokrat Y ile şampiyonluğu ya da başarıyı yakalayan takımlar olmuştur. X ve Y'nin ortak bazı kişilik özellikleri olabileceği gibi onları birbirinden ayıran değişik kişilik özellikleri de bulunabilir. Genel olarak araştırmalar, başarılı antrenörlük ile ilgili kanıtlanan ve herkesin desteğini alan tek tip profilden söz edilemeyeceğini göstermektedir. Dolayısı ile buradan hareketle bazı kişilik özelliklerine sahip olmanın yararlı olabileceği, ancak bunların başarılı antrenörlük veya liderliği garanti etmeyeceği söylenebilir (Konter, 2004; Yılmaz, 2008).

Bu haliyle, liderlik denklemini kişilik özellikleri ile açıklamakta yetersiz kalan araştırmacılar, yaptıkları çalışmalarla liderin evrensel davranışlarının incelenip öğrenilebilir ve öğretilir olduğu düşüncesinden birleşerek özellik yaklaşımının

savunduğu liderliğin doğuştan geldiği savına karşı davranışsal yaklaşımı ortaya atmışlardır (Eren, 2002).

Başarılı antrenörlükte davranışçı görüşü benimseyen araştırmacılar, başarılı olan antrenörlerin davranışlarını, performansa önem verme, sporcuya önem verme, sözel öğretimde bulunma, karar alma, paylaşma, sporcuları çabuklaştırma, tekrar açıklamalarda bulunma, kombine açıklamalar verme, eleştirme, cesaretlendirme, övme, memnuniyetsizlik belirten açıklamalarda bulunma; sporcunun o andaki hareketine bağlı tepkili davranışlar ve sporcunun hareketine bağlı olmayan kendiliğinden ortaya çıkan davranışlar, ödüllendirme, cezalandırma ve iletişim kurmada seçilen yollar gibi davranışları detayları ile incelemişlerdir (Konter, 1996; Konter, 2004).

Bu araştırmalar kapsamında Tharp ve Gallimore Amerika'nın en başarılı antrenörlerinden John Wooden'in davranışlarını otuz saat gözlemleyerek tablo 2.'de gösterilen sonuçlara ulaşmışlardır (Ahola ve Hotfield, 1986; Yılmaz, 2008).

**Tablo 2. Antrenör Davranışlarının Kodlanması Örneği**

| KOD       | KATEGORİ              | AÇIKLAMA   | TOPLAM İLETİŞİMDEKİ % |
|-----------|-----------------------|--|-----------------------|
| T         | Talimat               | Ne yapılması, nasıl yapılması gerektiği ile ilgili sözel talimatlar            | 50.3                  |
| A         | Ateşleme              | Öğretilen davranışı yoğun bir şekilde yaptırmak için aktive edici sözler       | 12.7                  |
| M+        | Olumlu model          | Nasıl yapılacağına doğrusunu gösterme  | 2.8                   |
| M-        | Olumsuz model         | Nasıl yapılmaması gerektiğini gösterme   | 1.6                   |
| Ö         | Ödül                  | Sözel komplimanlar, teşvik   | 6.9                   |
| AZ        | Azarlama              | Hoşnutsuzluğu belirten cümleler  | 6.6                   |
| SOÖ       | Sözel olmayan ödül    | Gülümseme, sırtına vurma gibi sözel olmayan komplimanlar veya teşvik           | 1.2                   |
| SOC       | Sözel olmayan ceza    | Kaşları çatarak tehditkâr bakış, elle çaresizlik hareketi                      | İzlenmedi             |
| AZ/Y<br>T | Azarlama/yeni talimat | Azarla ilgili tek bir sözel davranış, sonra az önce verilen talimatı yenileme. | 8.0                   |
| D         | Diğer                 | Yukarıdaki kategoriye girmeyen davranışlar                                     | 2.4                   |
| K         | Kodlanamayan          | Belirgin olarak görülmeyenler  | 6.6                   |

Wooden'i izleyen araştırmacılar yaptığı gösterimlerin genellikle beş saniyeden daha uzun sürmediğini belirlemişlerdir. Wooden'in gösterimleri, zihinde imgesel görünümle bırakan çok açık gösterimlerdir. Wooden bunları yaparken vücut hareketlerini kullanmakta ve doğru uygulamayı çabuk bir şekilde göstermektedir (pozitif model olma). Daha sonra hemen, oyuncunun yapmış olduğu yanlış bir hareketi taklit etmektedir (negatif model olma) (Özerkan, 2004).



Yapılan araştırmalar aynı zamanda başarılı antrenörlerin kendiliğinden ve tepkisel davranışlara sahip olduklarını göstermektedir. Small ve Smith göre tepkisel ve kendiliğinden oluşan davranış kategorileri tablo 3. 'te gösterilmiştir. Bu bilim adamları başarılı antrenörlerin davranışlarını taklit etmek için "Antrenör Davranışı Değerlendirme Sistemi"ni ( ADDS ) geliştirmişlerdir (Konter, 1996; Konter, 2006; Yılmaz, 2008).

**Tablo 3. Antrenörlük Davranışı Değerlendirme Sistemi ( ADDS )**

|   |  |
|---|--|
| <b>1.SINIF: TEPKİSEL DAVRANIşLAR</b>      |  |
| <b>Arzu edilir performansa tepkiler</b>   |  |
| Pekiştirme ödüllendirici tepki            | İyi oyun veya performans için sözel ve sözsüz pozitif                  |
| Pekiştireçsiz                             | İyi performansa tepkide başarısızlık                                   |
| <b>Yanışlara tepkiler</b>                 |  |
| Yanışa bağımlı teşvik                     | Bir yanış sonrası oyuncuyu teşvik etme                                 |
| Cezalandırma                              | Yanışı takiben sözel ve sözsüz olmayan negatif tepki                   |
| Cezalandırıcı teknik öğretim              | Bir yanışı takiben cezalandırıcı tavır içinde teknik öğretim           |
| Yanışları önemsememe                      | Oyuncunun yaptığı hatalara tepkide bulunmada başarısızlık              |
| <b>Kötü davranışa tepki</b>               |  |
| Kontrolü sürdürme                         | Oyuncular arasında düzeni korumak veya yenilemek için niyetlenen tepki |
| <b>2.SINIF: KENDİLİĞİNDEN DAVRANIşLAR</b> |  |
| <b>Oyunla ilişkili</b>                    |  |
| Genel teknik öğretim                      | Sporun teknik ve stratejileri içinde kendiliğinden öğretim             |
| Genel teşvikler                           | Bir hatayı takip etmeksizin kendiliğinden olan teşvikler               |
| Organizasyon                              | Görev ve sorumluluk vererek yönetimsel davranışları kurma ve düzenleme |
| <b>Oyunla ilişkili olmayan</b>            |  |
| Genel iletişim                            | Oyuncularla karşılıklı etkileşimde bulunmak                            |

Sisteme göre, antrenörlerin davranışları kodlanarak değerlendirilmekte ve elde edilen sonuçlara göre antrenörlerin davranışlarını geliştirmek için onlara eğitim-öğretim verilmekte, eğitim ve öğretim sürecinin bitiminde antrenör davranışları, sporcunun zevk alması ve tatmin düzeyi tekrar değerlendirilmektedir. ADDS kullanılarak yapılan araştırma sonuçlarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Konter, 2004);

- Antrenörlerin kendi davranışlarını algılamalarının gerçekte yerine getirdikleri davranışlardan çok farklı olduğu,
- Sporcuların, antrenörlerinin davranışlarını algılaması, antrenörlerin kendi davranışlarını algılaması ile uyumlu olmadığı,
- Oyuncular, antrenörlerin verdiği pekiştireçler, yanlışa bağlı cesaretlendirme, yanlışa bağlı teknik bilgi verme ve organizasyonlarını onların lehine değerlendirme eğilimi göstermektedir,
- Eğitim-öğretim programları antrenörlerin davranışlarını nicel ve nitel olarak değiştirmekte ve bu durum oyuncuların zevk alma ve tatmin düzeylerini yükseltmektedir.

Etkili kişilik özellikleri ile ortaya konulan davranışlar başarılı antrenörlüğü garanti edebilir mi? Sorusunun cevabını bulmaya yönelik araştırmalar, teoriler ve uygulamalardan elde edilen bilgiler, başarılı antrenörlüğün, ne sadece kişilik özelliklerinin ne de sadece ortaya konulan davranışlardan kaynaklanmayacağını göstermektedir (Konter, 2004).

Bu durumda, kişilik özellikleri ve davranışlar başarılı antrenörlüğü garanti etmiyorsa başarılı liderlikte hangi faktörlerin önemli olduğu sorusu önem kazanmaktadır. Antrenörlük psikolojisi ve sporda liderlik ile ilgili teori ve uygulamalardan çıkan bilgiler, başarılı veya etkili liderlik sergilemede var olan koşulların veya durumların önemine dikkat çekmiştir (Konter, 1996).

Böylece ortaya çıkan durumsal liderlik yaklaşımına göre etkin antrenörlük, hem antrenörün özelliklerine, hem de antrenörün (lider) içinde bulunduğu koşullara bağlı

olduğu kabul edilmiştir. Örneğin, bir takımda üç hafta içinde görevine son verilen antrenörün başka bir takımda başarılı olması ancak bu yaklaşımla açıklanabilir(Yılmaz, 2008).

Durumsallık yaklaşımında antrenörün davranışları kişiye yönelik veya göreve yönelik olmak üzere iki boyutta ele alınır. İlkinde antrenör, kişiler arası ilişkileri ön plana çıkarırken, görevi ikinci plana atmakta ve asıl olarak, takımdaki sporcu ve diğer kişilerle işbirliği, iletişim ve yakınlığa öncelik vermektedir. Göreve yönelik antrenörlerde birinci planda çalışmak ve herkesin üzerine düşen görevi yapması gelir. Dolayısıyla göreve yönelik liderlerin, görevini yerine getiren sporcularla iletişim içerisinde olacağı, görevini yapmayanlarla bu etkileşimin zayıf olacağı açıktır. Diğer bir anlatımla, antrenörün tercih ettiği ve etmediği çalışanlar (sporcular) bulunmaktadır. O nedenle ilişkiler “İyi-Kötü” şeklinde değerlendirilir. Dolayısı ile antrenör-sporcu ilişkileri ya iyi ya da değildir (Tiryaki, 2000).

Ayrıca antrenörün görevlerini yerine getirirken oluşan yapısal durum yapılandırılmış ve yapılandırılmamış şeklinde değerlendirilmektedir. Yapılandırılmış veya yapılandırılmamış olma, takımdaki bazı ilişki veya rollerin yapısı ile ilgilidir ve çoğunlukla birçok spor takımı yapılandırılmıştır. Yani, takım içerisindeki statü ve roller belirginleşmiş, hangi görevlerin kimin sorumluluğunda, yetki alanlarının kimler tarafından kullanılacağı açıklığa kavuşturulmuştur. Ancak, özellikle ülkemizdeki bazı takımlar ele alındığında, antrenörün yetkileri bir diğer antrenör veya yönetici tarafından kullanılabilen, hatta sahaya hangi sporcuların çıkması gerektiği başka ifade ile takım listesi yöneticiler tarafından yapılabilmektedir (Tiryaki, 2000).

Dolayısı ile antrenörün yapılandırılmış-yapılandırılmamış ortamda, yaptırımlarının gücü de farklılaşmaktadır. Örneğin, bir takımla anlaşmadan önce yöneticileri düşündüren koşullar sıralayan antrenörle, “bu takımda her koşulda çalışmak isterim” diyen antrenörün takımdaki gücü aynı olmayacaktır. İlkinde antrenör güçlü, ikincisinde “en büyük başkanın” piyonu konumundadır ve antrenör güçlü

değildir. Bu nedenle bir lider olarak antrenörün takımdaki gücü “güçlü-zayıf” şeklinde değerlendirilmektedir (Özerkan, 2004; Tiryaki, 2000).

Bu üç temel durumsal faktöre göre sekiz olası kombinasyon yaratmak olasıdır ve bu kombinasyonlar Şekil 1.’ de gösterilmiştir (Williams ve Campbell, 1992; Yılmaz, 2008).

|                           |                 |       |                   |       |                 |       |                   |       |
|---------------------------|-----------------|-------|-------------------|-------|-----------------|-------|-------------------|-------|
| <b>Lider-üye ilişkisi</b> | İyi             | İyi   | İyi               | İyi   | Kötü            | Kötü  | Kötü              | Kötü  |
| <b>Görevin yapısı</b>     | Yapılandırılmış |       | Yapılandırılmamış |       | Yapılandırılmış |       | Yapılandırılmamış |       |
| <b>Liderin gücü</b>       | Güçlü           | Zayıf | Güçlü             | Zayıf | Güçlü           | Zayıf | Güçlü             | Zayıf |

**Şekil 1. Liderliğin Durumsal Kuramında Temel Faktörlerin Kombinasyonu**

Yukarıdaki şekle göre çok iyi ve çok kötü durumlarda göreve yönelik, orta düzeyde uygun ortamlarda da kişiye yönelik antrenörlüğün daha uygun olacağı ifade edilmektedir. Yani, bir takımın sahip olduğu sporcular iyi, kulüp ekonomik olarak güçlü ya da bunun tam tersi doğruysa göreve yönelik liderliğin, genelde takım lig sıralamasının ortasında yer alıyor, kulübün ekonomik durumu da çok kötü değilse ilişkiye yönelik liderlik bu takımlara daha uygun gözükmektedir. Eğer antrenör, davranışlarında esneklik göstermiyor ve takım değiştiriyorsa, yeni gittiği takım ortamı antrenörün görev anlayışına (ilişkiye veya göreve yönelik olma) uyuyorsa antrenörün bu takımda başarılı olma şansı yüksek olacaktır (Martens, 1990).

Sonuç olarak, hem kişilik özellikleri hem de ortaya konulan davranışların, içinde bulunulan ortamla uyumlu olduğunda, başarılı liderliğin ortaya çıkmasının kolaylaşacağı ileri sürülebilir. Liderlik süreci, içinde bulunulan koşulların (kişi sayısı, kültür, var olan zaman, yardımcıların sayısı ve özellikleri, ligdeki durum, ekonomik koşullar vb.) liderlik yapılacak kişilerin özellikleri ve tercihlerini, kişilere uygulanacak liderlik stillerini (ne kadar demokratik ve ne kadar otoriter bir liderlik bu kişilere uygun düşeceği gibi) ve liderin kişilik özelliklerinin, durum ve koşullara ne kadar uygun düştüğünü dikkate almayı gerektirir (Yılmaz, 2008).

## 2.10. Motivasyon (Güdüle(n)me)

Motivasyon; istekleri, arzuları, gereksinimleri, dürtüleri (açlık, susuzluk, cinsellik gibi) ve ilgileri içeren bir kavramdır. Motivasyon bu terimler dikkate alınarak tanımlanmıştır. Buna göre motivasyon, insanları belirli durumlarda belirli davranışa yönelten etkenlerin tümüdür (Güney, 2000). Motivasyon, insanların başarılı olmalarına, kişisel tatmine ulaşmalarına yardımcı olmaktır (Coleman ve Barries, 2000).

Motivasyon (güdülenme), insan organizmasını davranışa iten, bu davranışların şiddet ve enerji düzeyini tayin etmeyi, davranışlara belirli bir yön vermeyi ve bunun devamını sağlayan çeşitli iç ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını kapsar (Arkonaç, 1998). Genellikle güdülenme ile organizmada genel bir etkinlik artışı söz konusudur. Canlı varlık ya hoşlandığı bir nesneye yönelir, ya da kendisi için zararlı bir nesne veya durumdan kaçma eğilimi gösterir. Bireyi bir iş ve eyleme yönelten güdülerden en önemlisi, bireyin içinden gelen güdülerdir. Bir başka açıdan güdülenme; yapılacak eylemin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen, organizmanın kaynaklanan dürtülerin geçmesine denir (Koç, 1994).

Güdüleme, harekete geçirici uyarıyı sağlayan ve harekete yön veren amaçlar bütünüdür. Güdülemede öne çıkan en belirgin özellik fiziksel ya da zihinsel etkinlik gerektirmesidir. Fiziksel etkinlik kapsamında, çaba, ısrarcılık ve gözlenebilen diğer eylemler, zihinsel etkinlik kapsamında ise planlama, deneme, düzenleme, gözetleme, karar verme, sorun çözme ve gelişmeleri değerlendirme gibi bilişsel eylemler yer alır (Öğülmüş, 2002).

Carron'a göre motivasyon, davranıştaki seçicilik, yoğunluk ve ısrarcılığı izah etmek için kullanılan bir terimdir (Tutko ve Richards, 1971).

Bir diğer tanıma göre de motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışlarıdır. Motivasyon konusu kişilerin beklenti ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları, kendilerine performansları hakkında bilgi

verilmesi konularıyla ilgilidir. Dolayısıyla motivasyon sürecini tam olarak kavrayabilmek için kişileri belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenler, kişinin amaçları, davranışların sürdürülme olanakları gibi konuların araştırılması gerekmektedir (Ohbuchi ve Suzuki, 2003).

20. yüzyılda psikoloji alanının önemli bir inceleme konusu haline gelen güdüleme, bireyi harekete geçiren, davranışlarına yön veren ve davranışın sürdürülebilirliğini sağlayan, bireyin davranışına enerji ve yön veren, davranışı anlamak ve açıklamak için geliştirilen bir kavram olduğu söylenebilir (Öğülmüş, 2002; Doğan, 2005; Cüceloğlu, 2006).

Tanımlardaki ortak noktalardan da anlaşılacağı gibi motivasyonun iki önemli özelliği; davranışı başlatmak (yönlendirmek) ve davranışı faal bir şekilde sürdürmektir. Teşvik etmek etki altına almak, harekete geçirmek gibi anlamlar içerir. İnsanların belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere davranışları biçiminde tanımlanmaktadır (Bingöl, 1998).

Motivasyon kavramıyla anlatılmak istenen, bireydeki enerjinin belirli hedeflere yönlendirilmesi için hareketlendirilmesi, aktive edilmesidir. Buna göre motivasyon, genel olarak iki soruya cevap veren bir süreçtir. Motivasyon sürecinin davranışsal boyutu olarak ifade edilen birinci soru, “Nasıl?” dır. Fakat esas süreci başlatan, yani bireydeki güdüleri harekete geçiren soru “Neden/Niçin?” dir (Euwema, Vliert ve Bakker, 2003).

Motivasyon (güdüleme), spordan yönetime pek çok alanla ilişkilendirilen kapsamlı ve karmaşık bir konudur. Genel olarak; davranışı uyandıran, yönlendiren ve sürdüren içsel bir durum olarak tanımlanır (Woolfolk, 1998).

Motivasyon insan yaşantısında ve iş hayatında merkezi bir önem taşıyan konulardan biridir. Toplumun arzularını tartışan bir politikacı, çalışma gücünün etkili olması ile ilgilenen iş adamı, çocuklarının göstermiş olduğu eforu tartışan ebeveyn,

sporcuların sorumlulukları ile ilgili şikayette bulunan antrenör ya da öğrencilerinin çalışma alışkanlıklarından sızlanan öğretmen vb. durumlarının tümü motivasyon seviyesi ile ilişkilidir (Roberts, 1992).

Literatüre bakıldığında kavram hakkında çok çeşitli tanımlamaların yapıldığı görülmektedir. Motivasyon bir araştırmacıya göre, organizmayı hedefe ulaşması için davranım yapmaya iten içsel ve dışsal olayların tümü olarak tanımlanırken (Erkuş, 1994); bir diğerine göre, kişinin eyleminin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç ve dış dürtücünün etkisiyle eyleme geçmesi olarak tanımlamıştır (Bakırcıoğlu 2006).

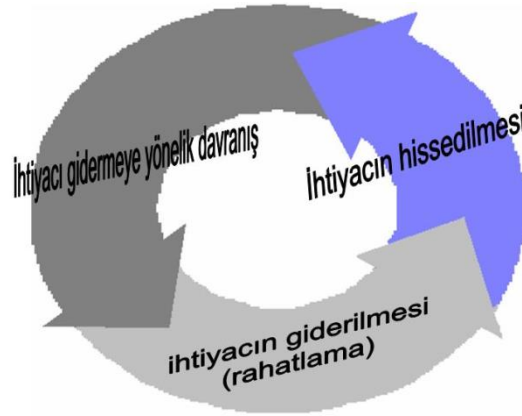
En genel anlamıyla motivasyon, organizmayı belli bir nesne veya duruma ulaşma yönünde davranışa sürükleyen itici güç; ruhsal ve fiziksel etkinliği başlatan, sürdüren ve yönlendiren süreç olarak tanımlanır (Budak, 2003).

Bireyden bireye farklılık göstermesi ve birçok bilim adamı tarafından çeşitli teorilerin ortaya atılması, güdülemenin karmaşık bir kavram olduğunu ve her tanımın eksik yönlerinin olacağını gösterir (Bilgin, 2003).

Güdüleme ulaşılmış bir sonuçtan ziyade, bir süreç olarak ifade edilmektedir. İnsanlarda gerçekleşen güdüleme olgusu, doğrudan doğruya gözlenemez, ancak süreç içerisinde bireyin gösterdiği davranışların gözlenmesi yoluyla anlaşılabilir (Öğülmüş, 2002; Çetinkanat, 2000).

Bilgin (2003), organizmadaki gerilimin davranışların gerçekleştirilmesi ile sona erdiğini belirtmiştir. Ancak, Bacanlı (1999) güdülerin ortaya çıkıp doyuruldukları zaman tamamen ortadan kalkmadığını ve üç aşamalı döngüsel bir süreç olduğunu belirtmiştir (bkz. Şekil 2). Birinci aşamada; organizma hissettiği eksikliği ihtiyaç halinde yaşar, ikinci aşamada; organizmadaki ihtiyaç onu harekete geçirir ve ihtiyacı gidermek üzere bir davranışta bulunur ve üçüncü aşamada; eksikliğin giderilmesi ile rahatlama evresine gelinir. Ancak bu rahatlama evresi bir son değildir, zira

organizmadaki eksiklikten kaynaklanan ihtiyacın yeniden hissedilmesi olağandır ve doğal olarak süreç tekrar başa dönecektir (Bacanlı, 1999).



Şekil 2. GÜDÜ DÖNGÜSÜ

Sabuncuoğlu ve Tüz'de (2005) güdülemenin, ihtiyaçların etkisiyle eyleme geçilen bir süreç olduğunu ve bu sürecin “Gereksinme-Uyarılma-Davranış-Doyum” şeklinde dört aşamalı olduğunu belirtmiştir, doyum aşamasından sonra gereksinmenin tekrar ortaya çıkmasıyla sürecin yeniden başladığını ifade etmiştir.

Genel olarak yapılan tanımlamalara bakıldığında, güdüleme ile gereksinim arasında doğrusal bir bağ göze çarpmaktadır. Güdüleme bir ihtiyacın giderilmesi ya da şiddetinin azaltılmasında etkili olurken, çok şiddetle ve öncelikle duyulan bir ihtiyaç ta güdülemeyi yoğun kılmaktadır (Arı, Üre ve Yılmaz, 1999).

Güdüleme kavramının incelenmesi sırasında ortaya çıkan diğer bir kavram ise gereksinimdir. Gereksinimler insan davranışında önemli bir role sahiptir. Bir bireyin çeşitli davranış yollarından birini tercih etmesinin sebebi gereksinimlere bağlanabilir. İnsanın yaşamını sürdürebilmesi için yerine getirilmesi gereken, doğuştan gelen, doyurulma biçimleri toplumsal, kültürel ve çevresel faktörlere göre değişiklik gösteren fizyolojik gereksinimler (açlık, susuzluk, cinsellik, uyku vb.) olduğu gibi, yaşamına anlam katan ve bireyin kendisi tarafından ortaya çıkarılan ruhsal ve toplumsal gereksinimleri de vardır (sevgi, kazanma isteği, başkaları üzerinde baskın olma-



hükmetme ve inanç gibi) (Bilgin, 2003; Tekinalp ve Uzun, 2006). Gereksinimlerin en belirgin özelliği kişilere göre değişkenlik göstermesidir. Farklı niteliğe ve öneme sahip gereksinimlerin giderilmesi, bireyde içsel yönlendirmeyi sağlayan bir güç olarak karşımıza çıkar (Bilgin, 2003).

Özet olarak güdüleme, insanın gereksinim veya hedefleri doğrultusunda iç ve dış unsurlardan belli bir ödül beklentisi içinde oluşuyla başlayan içsel bir devinimdir. Bireyin davranışına yön veren bir tür karar verme sürecidir ve bireyi gerçekleştirme arzusu ettiği faaliyet yönünde harekete geçiren bir seçimdir (Bilgin, 2003; Aydın, 1999). Bireyin eylem yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen, iç ve dış uyarıcıların etkisiyle organizmayı belirli davranışlara sürükleyen olayların tümünü kapsamaktadır (Ankay, 1992; Hasırcı, 2000; İnceoğlu, 1985).

### **2.11. Antrenör ve Motivasyon**

Bir güdüleme süreci içerisinde hem zihni hem de duygusal faktörler etkili olur. Yapılan çalışmalar, güdülemenin daha çok zihni bir süreç olduğu şeklindeki görüşü destekler niteliktedir. Fakat; güdüleme ve duygusal faktörler arasında da karşılıklı bir ilişki bulunmaktadır. Bir yandan, güdülerin etkisiyle oluşan faaliyetin başarılı veya başarısız bir şekilde sonuçlanmasına bağlı olarak duygusal tepkiler ortaya çıkarken, diğer yandan da duygular davranışlarımızı yönlendirmektedir (İkizler, 1993).

Sporcuların müsabakalarda iyi performans gösterebilmeleri için gereken şartlardan biri de yine o sporcuların güdülemelerini saylayacak etkenleri iyi bilmektir. Sporun ve spor psikolojisinin esaslarının başında güdüleme gelmektedir. Dolayısıyla sporla az ya da çok ilgisi olan herkesin güdüleme teriminin üzerinde durması ve bu terimi çok iyi bilmesi gerekir (Terzioğlu, 1992).

Bir lider olarak antrenörün görevi başında bulunduğu sporcu ya da takımı motive etmektir. Her takımın ve her sporcunun bir amacı ve bu amacı elde etmek için

hedefleri vardır. Antrenörün görevi bu amaçların gerçekleştirilmesini sağlamaya çalışmak ve grup üyelerini motive etmektir (Türksoy, 2010).

Antrenör için önemli unsurlardan birisi, harekete geçirici özelliğe sahip olmasıdır. Antrenörün kişiliği, prensipleri, amaçları, harekete geçirici özellikleri, sporcunun gelişmesi ve başarıya ulaşmasını sağlayan önemli faktörlerdir (Çakıroğlu, 1987).

Yüksek uyarılma düzeyine ihtiyacı olan sporcuları yöneten unsur daha çok duygularıdır. Dış uyarımların tetiklenmesi gerekir. Bu nedenle de antrenörün sporcularını duygusal olarak etkileyecek teknikler uygulaması gerekir. Düşük uyarılma düzeyine ihtiyaç duyan sporcular ise, daha çok kendilerine güven düzeyi yüksek olan sporculardır. Orta ve büyük hedeflere ulaşmak için kolayca motive olabilirler. Bu tür sporcular için temel problem, aşırı uyarılma düzeyine geçmeleri olacaktır (Türksoy, 2010).

Motivasyonun nitelik ve niceliğindeki bir yetersizlik ya da dengesizlik, performans üzerinde son derece etkilidir. Motivasyon düzeyinin düşük olması kadar, aşırı yüksek olması da performansı engeller (Türksoy, 2010).

Sporcusunu motive etmek isteyen bir antrenör, önce sporcusunun mevcut motivasyonunun niteliğini doğru saptamak zorundadır. Bunu saptamak için bazı testlerden yararlanabileceği gibi, kendi sezgi ve deneyimleri yoluyla da bunu başarabilir. Antrenör sezgi ve deneyimlerinin yardımı ile sporcusunu sürekli olarak gözlemler. Antrenmanda ve yarışmada, yolculuklarda, başarısızlık hallerinde, sosyal ilişkilerinde onun tepki ve davranışları, doğru değerlendirildikleri takdirde, antrenöre doğru ve kesin bilgiler verir. Bu testler ve gözlemler yardımı ile gerekli bilgileri kazanan antrenör, takımdaki sporcuların motivasyon düzey ve şekillerinin farklı olduğunu gördüğü gibi, sosyal ve psikolojik gereksinimlerinin de farklı olduğunu görecektir. Bu nedenle bir sporcu için doğru ve geçerli olan bir motivasyon yöntemi bir diğer sporcu için yanlış olabilmektedir. Bu durum özellikle takım sporlarında önemlidir.

Çünkü bazen her sporcu için ayrı bir yöntem gerekmektedir ve bu zaman açısından hemen hemen mümkün olamamaktadır. Bu nedenle de benzer özelliklere sahip sporcuları gruplandırmak gerekmektedir. Bir antrenör sporcuları motive etmek istiyorsa, önce kendi uyarılmışlık düzeyini kontrol altına almalıdır. Başka bir deyişle antrenör önce kendisini motive ederek bu uyarılma hissini sporculara aktarabilmelidir (Türksoy, 2010).

Bir antrenörün güdüleme eylemini gerçekleştirebilmesi için sporcuları hakkında çeşitli bilgilere sahip olması gerekir. Bu bilgiler sporcunun kişilik, sosyoekonomik ve kültürel özellikleri ile ilgilidir. Bu bilgileri elde etmek için bazı testlerden yararlanabileceği gibi, gözlemlerden ve çeşitli davranışlara gösterilen tepkilerden de yararlanabilir. Elde edilen bu bilgiler sporcusuna yaklaşım biçimini, seçilecek yöntemi ve yöntemin başarısını etkileyecektir (Doğan, 2005).

Antrenör, kendisine göre neyin önemli olduğu konusunda kendi felsefesini gözden geçirmelidir. Eğer yaklaşımı başarılı değilse durumu geliştirmek için nelerin gerektiğine karar vermelidir. Kendi felsefesinin avantaj ve dezavantajlarının farkında olmalıdır. Antrenör, güdüleme için çaba harcarken hangi noktalarda başarı sağlayamadığını görebilmelidir. Güdülemenin takımı üzerinde nasıl bir etki yaptığının ve sporcuyu nasıl etkilediğinin farkında olmalıdır (Çakıroğlu, 1987).

## **2.12. İletişim**

Dilimize Fransızca'dan ve Fransızca söylenişi ile geçen "communication" (komünikasyon) sözcüğü Latince'deki "communitio" sözcüğünün karşılığıdır. Bunun kökenindeki "communis" kavramı birçok kişiye ya da nesneye ait olan ve ortaklaşa yapılan anlamlarını taşımaktadır. Yani, iletişim sözcüğünün, yalın bir ileti alışverişinden çok, toplumsal nitelikli bir etkileşim, değiş tokuş ve paylaşımı içerdiği söylenebilir (Zıllıoğlu, 2003).

İnsanın psikolojik gereksinimlerinin doyurulmasında iletişim önemli bir rol oynar. Bunlar birincil gereksinimler olduğu gibi (barınma, beslenme, cinsellik gibi), ikincil gereksinimler (sevgi, Güven benliği geliştirme, dostluk) de olabilir. Birincil ve ikincil gereksinimlerin her ikisinin de odak noktası, bireyin var olma savaşıdır. Bunun içinde varlığını çevresine duyumsatma, kendisini tanıma, kendini başkalarına ifade edebilme, yeteneklerini geliştirme arzusu büyük rol oynar (Atalay, 1998).

İletişim, duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılmasıdır. İletişim bir süreç olarak ele alındığında tanımlama; simgeler aracılığı ile bilgi, fikir, tutum ve duygu iletişimin işi olacaktır. İletişimde gönderici ve alıcı taraflar bulunur. Taraflar birbirleriyle etkileşim içerisindedirler (Göğer, 1995).

Etkileşim içerisinde olduğumuz canlılarda nesnelere iletişim dünyamıza girerler. Nesnelere iletişimimizde yer alan araçlardır, canlılar ise iletişimimizin hedefini oluştururlar. İnsanlar arası iletişimler temel olarak duygu ve düşünce alışverişini yürütme düzenleridir. Burada ana öge anlatmaktır. İletişimi kuran ve başlatan kişi kendisini, duygu ve düşünce dünyasını, ilişkilerini kendisindeki karşılıklarını açıklamak ve karşısındakine iletmek ister. Kişilerin anlatma eylemlerinin iletişim açısından amacı anlaşılmasıdır (Baltaş, 2000)

İletişim, insanların kolektif olarak toplumsal gerçekliği yaratıp düzenledikleri süreç; bilginin fikirlerin, duyguların, becerilerin, simgeler kullanılarak iletilmesi; katılanların bilgi yaratıp, karşılıklı anlamaya ulaşmak amacıyla bu bilgiyi birbirleriyle paylaşma süreci; bilgi ve düşüncelerin herkes tarafından aynı biçimde ve aynı değerle anlaşılır olması veya anlaşılır duruma getirilmesi, paylaşılması ve karşılıklı etkinin sağlanması olarak tanımlanabilir (Dökmen, 2005).

Geleneksel anlayışta iletişim fonksiyonu genelde karşılıklı bir şeylerin değişmesi olarak görülmektedir (Oskay, 1994). Bu anlamı itibarıyla iletişim, karşılıklı bilgi iletmeye, aktarma olarak tanımlanabilir. Gürgen'e (1997) göre iletişim, iki kişinin duygu, düşünce ve bilgilerini paylaşarak birbirlerini anlaması süreci; Eren'e (2003) göre

ise kişiler arasında bilgi, düşünce ve duyguların bir kimseden diğerine geçmesi sürecidir.

Açıköz (2005), konu ile ilgili farklı tanımları sıralayarak iletişimi; iki kişinin birbiriyle söz, yazı, işaret vasıtasıyla anlaşması, bir mesaj veya ileti gönderim ve alım süreci; ileten, ileti ve iletilen üçlünün aktif etkileşim durumu ve son olarak da kişinin kendisini dışa açması, şeklinde tanımlarken; İletişim, en kısa ve en yalın haliyle haberin, bilginin ya da en genel anlamıyla kültürün insan topluluklarına dağıtım olgusu olarak tanımlanabilir (Gürgen, 1997).

İletişim, yaşama başladığı günden itibaren diğer insanlarla ve çevresiyle etkileşim halinde olan insanın kendini tanımlamasında, ifade etmesinde ve toplumsal yapının temel taşı olabilmesinde önemli rol oynar. İnsanoğlu, iletişim sayesinde diğerlerini ve çevresini etkilemekle kalmamış varlığını sürdürebilmek için belli kurallar ve değerler üreterek örgütlenmiş toplumsal ve kültürel kurumlar oluşturmuştur ve iletişim aracılığı ile geleneklerini ve kültürel kimliklerini korumakla birlikte yeni düşünce ve değerleri de yaygınlaştırma olanağı bulmuştur (Mutlu, 1994). Bu bağlamda, sosyal ve örgütsel yapının temelini oluşturan iletişim düzeni bireyler, gruplar ve örgütler arası ilişkiler kurmayı amaçlayan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). İletişim, insanları birbirine bağlayan, grup halinde ve eşgüdümlü çalışmalarını sağlayan etkileşim süreci; toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem; örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araçtır (Eren, 2003). Bu yapıyla iletişim örgütün bütünlüğünü sağlayan ve bir sinir sistemi gibi örgütün her yanını saran bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Açıköz, 2005). Bir sistem olarak iletişimin en önemli amacının, birbirinden kopuk ve dağınık olan ilişkilerin belirli bir düzene sokulması ve bu doğrultuda bireysel, grupsal veya örgütsel amaçlar arasında dengenin sağlanması olduğu söylenebilir (Kaya, 2001).

### **2.13. İletişim Şekilleri**

Genel olarak; kişinin kendisi ile iletişimi, kişiler arası iletişim, grup iletişimi ve kitle iletişimi olmak üzere (Tutar, 2005) dört başlıkta toplanabilen iletişim, ortaya çıktığı yer açısından sınıflandırıldığında; kişisel iletişim, örgütsel iletişim ve kitle iletişimi olarak da gruplandırılmaktadır (Zıllıoğlu, 2003).

#### **2.13.1. Kişi İçi İletişim**

'İçsel iletişim' ve ya 'öz-iletişim' olarak da bilinen kişinin kendi ile iletişimi, simgelerin dışa vurulmayacak şekilde bireyin kendi içinde üretilmesi, kendine iletmesi ve yorumlamasıdır. İçsel iletişimde hem kaynak hem de alıcı bireyin kendisidir. Birey iletişim kurma ihtiyacını başkaları ile karşılayamadığı durumlarda içsel iletişim ile bu gereksinimini gidermeye çalışır. Bu açıdan içsel iletişim, aynı zamanda bireyin içsel durumunu da ilgilendiren psikolojik bir durum (Tutar, 2005) olup, kişinin kendisi ile olan iletişiminin sağlıklı olabilmesi, çevresiyle olan iletişimde de başarıyı sağlayıcı olabilir (Alkan ve Kul, 2005).

Dökmen'e (2005) göre içsel iletişimin kaynakları bir insanın düşünmesi, duygulanması, kişisel ihtiyaçlarının farkına varması, iç gözlem yapısı, rüya görerek kendi içinden mesaj alması ya da kendine sorular sorarak cevaplar üretmesi olabilmektedir. Sonuç olarak insanlar, kendi içinde bir takım mesajlar üreterek ve bunları yorumlayarak kişi-içi iletişimde bulunmaktadır.

#### **2.13.2. Kişiler Arası İletişim**

İki ya da daha çok insan arasında karşılıklı iletilerle kurulan iletişim sürecine kişiler arası iletişim denilmektedir. Kişiler arası iletişim kişilerin (kaynak ve hedefin) yüz yüze karşılıklı konuştukları durumlarda gerçekleşir (Baltaş ve Baltaş, 1994). Dökmen (2005)'e göre iletişimin kişiler arası iletişim sayılması üç ölçüte bağlıdır;

- Kişiler arası iletişime katılanlar belirli bir yakınlık içinde yüz yüze olmaları,
- Katılımcılar arasında tek yönlü değil karşılıklı mesaj alışverişi,
- Söz konusu mesajlar sözlü ve sözsüz nitelikte olmalıdır. Bu iki tür mesaj dışındaki mesajların kullanıldığı iletişimler, kişiler arası iletişim sayılmaz; yazışmalar gibi.

Temelde, mesajın kaynağı ve hedefini bireylerin oluşturduğu ve genellikle yüz yüze gerçekleşen (Tutar, 2005) kişilerarası iletişimde genellikle roller bireyler arasında karşılıklı değişebilmektedir. Gönderici bazen alıcı, alıcıda süreç içerisinde her an karşısındakinin rolüne geçerek gönderici olabilmektedir (Hellriegel, Slocum ve Woodman, 1995). Kişiler arası iletişim, örgütlerde insan ilişkilerini kurmada ve devamlılığını sağlamada büyük önem taşımaktadır (Tutar, 2005; Nelson ve Quick, 1995).

### **2.13.3. Örgütsel İletişim**

Örgüt içinde veya dışında gerçekleşen örgütsel etkinlikleri ve işleri ilgilendiren ve örgütün amaçları doğrudan ya da dolaylı olarak bağlantılı iletişim şeklidir. Örgüt içi, örgüt dışı ve örgütler arası iletişim olarak gerçekleşmektedir. Örgütsel süreçlerden birisi olarak diğer süreçleri birbirine bağlayan ve süreçler arasında eşgüdümü kolaylaştıran özelliğiyle örgütsel iletişim, büyük öneme sahiptir. Özellikle günümüz örgütlerinin faaliyetlerinin dinamik ve değişken olması onları açık sistem olmaya zorlamakta ve başarı açısından etkili iletişim önemini bir kat daha arttırmaktadır (Tutar, 2005).

### **2.13.4. Kitle İletişimi**

Bir takım bilgilerin, sembollerin, hedefler tarafından üretilmesi, geniş insan topluluklarına iletilmesi ve bu insanlar tarafından yorumlanması sürecine kitle iletişimi, bu iletişim esnasında kaynak ve hedefler arasında kullanılan kanallar ise kitle iletişim araçları olarak ifade edilir (Dökmen, 2005; Alkan, 2005). Bu haliyle kitle iletişiminin veya toplumsal iletişimin, diğer iletişim şekillerine nazaran daha geniş grupları içine

alan bir iletişim şekli olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısı ile Hedef kitlesinin büyüklüğü nedeniyle önemi ve etkililiği oldukça fazladır. Özellikle teknolojinin gelişmesiyle birlikte iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler her geçen gün kitle iletişiminin önemini ve hızını daha da arttırmıştır. Artık günümüz toplumları uydular, televizyon ve radyo kanalları ve internet ile birbirine bağlanmış ve aralarındaki iletişim trafiği oldukça artmış ve hızlanmıştır (Tutar, 2005).

## **2.14. İletişim Yöntem ve Araçları**

İletişim engelleri başa çıkılamaz değildir. İnsanlar için asıl sorun çarpıklık ve belirsizliğin azaltılması için doğruluğun, iletişim akışının ve uygun iletişimin ne şekilde gerçekleştirileceğidir. Bu bakımdan, iletişim araçlarının seçimi ve kullanımı iletişimin etkililiği üzerinde belirleyici rol oynar. İletişim araçlarının seçiminde mesajın içeriğine uygunluğu, hızı, mesajın özünü değiştirmeden tam şekilde iletebilme ve alıcıları etkileme derecesi göz önünde bulundurulması gereken özelliklerdendir (Düşükcan, 2003). Örgütlerde ve kişiler arası iletişimde genel olarak, sözlü, sözsüz ve yazılı olmak üzere üç biçimde gerçekleşmektedir.

### **2.14.1. Sözlü İletişim**

İletişim sırasında kullandığımız semboller sistemi olan dil, konuşurken ve yazarken kullanılan sözcüklerden oluşan sözel mesajların kaynağını oluşturur (Yüksel, 2001).

Konuşma dili olarak da adlandırılan sözlü iletişim (Gürgen, 1997), en yaygın örgütsel iletişim türü olarak kabul edilir. Sözlü iletişim, iş yaparken, toplantılarda, informal ilişkilerde, sunumlarda, kısaca her yerde gerçekleşebilir. Örgütlerde kullanılan sözlü iletişim araçları yüz yüze görüşmeler, toplantılar, konferanslar, seminerler ve telefon görüşmeleri olarak sıralanabilir. Bu araçlar sayesinde diğer iletişim biçimleriyle karşılaştırıldığında sözlü iletişimin daha güçlü olduğu söylenebilir. Ancak, sözlü iletişim yalnızca konuşan kişinin sözcüklerini karşı tarafa iletilmesi anlamına gelmediği



de bu noktada unutulmamalıdır. Konuşanın ses tonu, hızı ve sözcüklerdeki vurgulamaları da sözlü iletişimin bir parçasıdır ve sözcüklere daha fazla anlam katmakta ve önem derecesini vurgulamaktadır. Dinleyicilerin genellikle sözlü mesajların içeriğini anlamaya çalışırken göndericinin ses tonu ve vurgulamalarını dikkate aldıkları bir gerçektir (Tutar, 2005; Düşükcan, 2003; Erdoğan ve Korkmaz, 1990).

Sözlü iletişimde her bireyin kullandığı dil o kişinin yaşantı ve deneyimlerine bağlı olarak kişiye özgü bir nitelik taşımaktadır. Bu nedenle, kullanılan dilin bazen öznel kaldığı ve gerçeklerin yanlış algılanmasına neden olduğu söylenebilir. Yanlış algılamalara neden olan değer yargılamaları da iletişimi güçleştirmekte ve çatışmalara neden olabilmektedir. Bu manada Kutadgu Bilig'in ‘ ‘ İnsanda dilince değişir ya yurda baş olur ya da gider baş’ ’ sözü konuyu daha iyi açıklamaktadır (Ünsal ve Telman, 2005).

#### **2.14.2. Sözsüz İletişim**

İletişimin temel yönünü sözsüz iletişim oluşturur. Günlük yaşamda gerçekleştirilen ilişkilerde başvurulan simgesel kodlar içinde sözsüz olanların anlam yaratmada ve paylaşmada çoğu kez bilincinde olmaksızın ama kaçınılmaz olarak sürekli kullanıldığını vurgulanmaktadır (Demiray, 2003).

Sözsüz iletişim aracılığıyla insanlar duygularını, düşüncelerini, isteklerini, ihtiyaçlarını ve ruhsal zenginliklerini başka insanlarla paylaşmaktadır (Yüksel, 2001). Dökmen (2005) de insanın iletişiminin tek başına sözcüklerle sınırlandırılmayacağını belirtmektedir.

Sözlü ve yazılı olmayan her türlü iletişim ögesini içeren sözsüz iletişim yüz ifadeleri ve beden dili ile gerçekleşir ve bazen kelimelerden daha fazla anlam iletebilmektedir. Bazen sözsüz iletişimin yerine kullanılan beden dili, jest, mimik, oturuş veya duruş pozisyonları ile gerçekleşir (Acat ve Acat, 2002). Kısaca yüz ifadeleri ilgi, heyecan, zevk, neşe, şaşkınlık, irkilme, ızdırıp, acı, korku, utanç, küçük düşme, hor görme, nefret etme ve öfke şeklinde karşı tarafa iletilir. Gözler ise yüz ifadelerinin en

açıklayıcı öğeleridir. Beden dili başka bir deyişle fiziksel hareketler, iletişim esnasındaki fiili hareketleri ve vücut pozisyonunu ifade etmektedir. Ayrıca, binalar, ofis genişliği ve mobilya gibi çevresel öğelerde mesaj iletebilmektedir. Geniş ofisler, pahalı perdeler, halılar ve mobilyalar odaya giren kişilere üst düzey bir yöneticinin odasına girdikleri izlenimini vermektedir (Griffin, 1993; Sims, 2002).

Sözsüz iletişimde dikkat edilmesi gereken noktalardan birisi beden dili gibi sözsüz davranışların evrensel anlamlar taşıyamayabileceğidir. Başkalarının sözsüz iletişimlerini okuyarak, iletişime dair onların duygu, düşünce ve tutumlarını belirlemek mümkündür. Bireyler, kendi iletişim tarzlarının karşılarındakiler tarafından olumsuz şekilde algılandığını fark ettikleri zaman kendi iletişim tarzlarını değiştirme konusunda açık olmalıdırlar (Tutar, 2005).

### **2.14.3. Yazılı İletişim**

İnsanlık var olduğundan bu yana, insanlar duvara veya yere resimler ya da bazı işaretler çizerek iletişim kurmaya çalışmışlardır (Ünsal, 2005). MÖ 4000 ile 3000 yılları arasında icat edildiği düşünülen yazının simgesel olarak kullanılan resimlerden türediği kabul edilir (Zıllıoğlu, 2003).

Mesajlarını yazılı olarak iletebilmesi bilgi veya duygu aktarımı, ikna etme, uyarma, yol gösterme, eğlenme ya da benzeri amaçlarla yapılır. Amaca göre şekil alan yazılı metin, kitap, dergi, broşür, afiş, pankart, bülten, yıllık, rapor, bildiri, gazete, mektup, elektronik posta olarak gerçekleştirilir (Ünsal, 2005).

Ancak, diğer iletişim türlerinde olduğu gibi yazılı iletişimde de dikkat edilmesi gereken önemli noktalar vardır. İletilecek yazılı mesajlarda amacın ve alıcının net bir şekilde belirtilmesi; amaca ve alıcıya uygun sözcük ve ifade seçimine özen gösterilmesi; anlatımın ve sade olmasına dikkat edilmesi bunlardan bazılarıdır (Gürgen, 1997).

Günümüzdeki bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişim ve değişim bireysel, örgüt ve kitle iletişiminde bilgisayar, dijital panolar, internet, video konferans, elektronik postalar, sesli duyuru sistemleri gibi elektronik iletişim araçlarını hayatımıza sokarak insanların yazılı iletişimdeki seçeneklerini arttırmıştır (Yatkın, 2003).

### **2.15. Antrenör - Sporcu İletişimi**

İletişim ve spor, toplumsal yaşamı belirleyen temel olgulardandır. İletişim olgusu bireyselliği gereği toplumsallığı sağlayan bir insan etkinliğidir. Bireyin olduğu kadar, toplumun varoluşunun gerçekleşmesi yine iletişimle sağlanır (Özkök, 1985). Spor ise, toplumsal yaşamın olmazsa olmaz bir ögesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplumun gündelik yaşamında doğrudan yer alan spor etkinlikleri her yaş ve cinse seslenebilecek bir nitelik taşımaktadır. Çeşitli dallarda gerçekleşen spor etkinlikleri, aynı zamanda toplumsal iletişime ve birlikteliğe katkı sağlamaktadır (Güven, 1982).

İş görenlerin ve yöneticilerinin başarılarının büyük ölçüde güçlü ve sağlam yapılandırılmış iletişim becerilerine bağlı olduğu, başka bir ifadeyle iletişimde ne kadar etkili olunursa o kadar başarılı olunabileceği vurgulanmaktadır (Lewis, Goodman ve Fandt, 1994). İletişimin etkililiğini engelleyen birçok sorun bulunmaktadır. Bu sorunların üstesinden gelebilmenin yollarından birisi de hem göndericinin hem de alıcının gerekli iletişim becerilerine sahip olması ve bu becerileri geliştirmeye çalışmaktır. İletişim becerileri konusunda gerekli bilgi, birikim ve pratiğe sahip olmanın büyük önem taşıdığı ifade edilebilir (Sims, 2002).

Singer (1990) etkili iletişimin, iletişim engellerinin üstesinden gelebilmekle birlikte iletişim engellerinin üstesinden gelebilmek için geri bildirimde bulunmanın, empati kurmanın, mesajları iyi zamanlamanın, anlaşılır bir dil kullanmanın, anlaşılabilirliği kolaylaştırma açısından çoklu iletişim kanallarından yararlanmanın ve dinlemeyi öğrenmenin gerekli olduğunu vurgulamaktadır.

Sporcular yüksek performansı hedefleyen uzun ve yorucu yolda, başta antrenörleri olmak üzere kulüp idarecileri, seyirciler, basın, takım arkadaşları ve doğal olarak ailelerinden destek görmektedirler. Bu kişilerin sporcuya yaklaşımlarında kuracakları olumlu bir iletişim, pozitif düşünme, güven duyma, doğru davranışları pekiştirme ve övme hatta ödüllendirme ile mümkündür. Etkili bir iletişim ise sözlü olduğu kadar sözsüz mesajların önemini bilerek doğru ve yerinde kullanmaya dayanır. Ayrıca etkili bir iletişim için gönderilen mesajların, doğru bir şekilde algılanması da önemlidir (Kuter ve Öztürk, 1997).

Antrenörler, sporcularla iletişim kurarken iletmek istedikleri düşünceleri (fikirler, duygular, niyetler) iletme uygun mesaja dönüştürülmeli ve bunu bir kanaldan gerçekleştirmelidir. Eğer sporcu mesajın içeriğini ya da niyetini anlar ise kendi içinde yorumlar ve ona göre tepki verir (Martens, 1998).

Genelde antrenörler sporcusuna ne yapması ve yapmaması gerektiği gibi sürekli talimatlar gönderir. Oysa sporcular görev ve sorumlulukların farkındadır. Hiçbir sporcu başarısız olmak istemez. Başarısızlık durumunda hatasını bilir ve hataların nedenini açıklayacak durumdadır. Antrenörler sadece kendileri konuşmak yerine sporcularını da dinlemeye aynı derecede önem vermelidirler. Sporcu, kendi tespitlerine ve kendi düşüncelerine önem verildiğini hissetmelidir. Sporcuya iletişim kurma, olumsuzluklarını söyleyerek yermeye değil, bilgi vermeye, yardım etmeye, kendine güvenini pekiştirmeye yönelik olmalıdır (Kuter ve Öztürk, 1997).

Sporcuya yapılması gereken psikolojik yardımın amacına ulaşabilmesi için, sporcuya psikolojik yaklaşım çok önemlidir. Bunu doğru yapabilmek için önce sporcu kişiliği, daha sonra yardım yapılacak sporcunun kişiliği ve o sporcunun içinde bulunduğu toplum için taşıdığı önemin bilinmesi gerekir. Sürekli yüksek performans gösterme baskısı altında olan sporcuya yaklaşım esnasında bazı faktörler göz önünde bulundurulmalıdır (Başer, 1998).

Antrenör sporcunun fikirlerini serbestçe ifade edebileceği bir ortam hazırlamalıdır. Her antrenör kaybetmeye ve kaybedenlere karşı bir tavır içindedir. Eğer antrenör kaybedeni zayıf, yeteneksiz ve alay edilecek biri olarak görürse oyuncunun ve oyuncularının güvenini kaybeder. Eğer antrenör korku ile oyuncuyu kazanmaya zorlarsa, bunda da sonucun ne olacağı şüphelidir. Kaybetme durumunda olgun ve bilinçli bir yaklaşım, sporcunun sonraki başarılarını arttıracaktır. Her antrenör kaybetme durumunda tutarlı bir yaklaşıma sahip olmalıdır. Kazanmanın mutluluğunu tattığı kadar, kaybetmenin de üstesinden gelebilmelidir. Destekleyici ve moral arttırıcı konuşmalar bu hassas durumlarda başarıyı arttıracaktır. Karşılaşılabilecek büyük güçlüklerin ancak bu şekilde atlatılacağı unutulmamalıdır. Yapılması gereken en önemli davranış, sonucu akılcı bir biçimde analiz etmek, tekrar aynı duruma düşmemenin yollarını aramak olacaktır (Kuru, 2000).

Takım içerisinde lider pozisyonunda olan kişi çoğunlukla takım atmosferinden sorumludur. Takımın başarısında önemli rol üstlenen bu kişi genellikle antrenördür (White ve Lippitt, 1968). Takım içerisindeki atmosferden sorumlu olan antrenörlerin takımın başarısını sağlamak için mutlaka sporcuların birbirleriyle ve kendileriyle olan ilişkilerini çok iyi ayarlamalı ve bu konuda çok hassas davranmalıdırlar (Treasure, 1997).

Antrenör davranışları sporcuları olumlu ve olumsuz yönde etkiler, daha fazla hırs ve taktik veren dolayısıyla iyi iletişim kuran antrenörlerin sporcuları daha başarılıdır (Harter, 1978).

Bazen olaylar sporcuyla aranızda düzgün bir şekilde gerçekleşir ve her iki taraf da mesajları doğru olarak verip alırlar. Fakat bazen sorunlar ortaya çıkabilir ve mesajlar olumsuz algılanır. Antrenörlerle, sporcular arasında etkisiz iletişim oluşabilir. Şöyle ki;

- Vermek istediğiniz mesajın içeriği duruma uygun olmayabilir.
- Mesajı vermek için gerekli sözlü veya sözsüz becerilerden yoksun olduğunuz için mesajınız istediğiniz anlamı iletmez.

- Sporcu dikkat etmediği için mesajı alamaz.
- Sporcu uygun dinleme ya da sözsüz mesaj algılama becerilerine sahip olmadığı için mesajın içeriğini yanlış anlar ya da hiç anlayamaz.
- Sporcu mesajın içeriğini anlar, fakat amacını yanlış yorumlar.
- Zaman içinde mesajlar çelişkili ve düzensiz olursa sporcunun kafasını karıştırır ve anlamasını engeller.
- Etkisiz iletişim her zaman antrenörün kusuru değildir. Sorun sporcudan ya da her ikisinden de kaynaklanabilir (Martens, 1998).

Lewis, Goodman ve Fandt (1994) etkili iletişimin antrenör, sporcu, spor yöneticisi ve spor psikologlarında bulunabilecek güçlü araçlardan biri olduğunu ileri sürmektedir. Bu nedenle antrenörler, sporcularında kendilerine yardım ettiği hissini geliştirmesi ve her bir sporcunun aynı amaçlar için birlikte çalışması için açık iletişim modelleri kurmalıdırlar. Bu durum, antrenörün takıma olan ilgisi, kişiliği, antrenörlük felsefesi ve sabırlı şekilde sporcularla ilişki halinde olması karşılığında kurulacak olan açık iletişim modelleriyle başarılabilir.

Bloom (Erkan, 2002), antrenörün iletişim becerilerinin bir enerji açığa çıkardığını ve bunun “antrenörlük sürecinde” bütün faktörleri etkilediğini bulmuştur. Bloom’un yaptığı araştırmalarda yer alan antrenörler, mümkün olduğunca en iyi olmaya çalışan ve mesleki yaşantılarını bütün boyutlarıyla ve başarıyla yerine getirmeye çalışan kişilerden seçilmişlerdir. Bloom’un araştırma sonuçları, başarılı antrenörlükte iletişimin çok önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Örneğin antrenörün sert olduğu ve iletişim problemleri yaşadığı bir durumda, bundan yukarıda belirtilen modelin merkezi konuları olan organizasyon, antrenman ve karşılaşma da etkilenmektedir. Daha sıkı çalışan ve daha etkili iletişim özellikleri gösteren antrenörlerle çalışan sporcular, içinde buldukları organizasyon, antrenman ve müsabakalarda; daha iyi gelişme, keyif alma, başarılı olma ve kendilerini bütün potansiyelleri ile gerçekleştirme çizgisini yakalayabilirler.

İletişimin etkinliğinde iletişim becerisi, özellikle başkalarını anlama ve onların duygu ve düşüncelerini onlarla özdeşleşerek görme duyarlılığı kazanma çok önemlidir. Davranış değişikliği kazandırmayı başarmada ana etkenlerden birisi iletişim becerisidir. İletişim becerisi: iletişim sürecinde başkalarını anlamada onların duygu ve düşüncelerini onlarla özdeşleşerek görme duyarlılığı kazanmaktır (Demiray, 2003).

İyi bir iletişimci olmaya çalışan antrenörlerin özellikle mesajları iletebilme ve iletilen mesajları anlayabilme konusunda kendilerini geliştirmeleri gerektiği, kısaca iyi bir mesaj gönderici ve kodlayıcı olmalarının önemi vurgulanmaktadır. Ancak bu noktada antrenörlerin sadece anlaşılma konusunda değil, anlama konusunda da gayret göstermeleri gerektiği unutulmamalıdır. Bu iletişim özelliklerin geliştirilmesine katkı sağlayabilecek teknikler; mesaj iletilme sürecini izleme, bilgi akışını düzenleme, geri bildirim etkin kurma, empati kurma, tekrar etme, karşılıklı güven duygusunu arttırma, etkili zamanlama, dili sadeleştirme, etkili dinleme ve etik iletişimi geliştirebilme olarak sıralanabilir (Gibson, Ivancevich ve Donnelly, 1997).

Lunenburg ve Ornstein (1991), etkili iletişimi gerçekleştirebilmek, iletişim engellerinin üstesinden gelebilmek ve karşılıklı anlamayı güçlendirebilmek için hem antrenörlerin hem de oyuncuların uzun soluklu çabalarının gerekli olduğunu vurgulamaktadırlar. Ayrıca, iletişim engellerinin üstesinden gelebilmek için takımdaki iletişimi geliştirmenin, bunun için de tekrarlama, empati, anlama, geribildirim ve dinleme becerilerine sahip olmanın önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Günümüz toplum ve örgüt yaşamında iletişim olmadan başarılı ilişkiler kurulması oldukça güçtür. Bu nedenle, etkili iletişim bireysel ve mesleki yaşamda başarılı olmada hayati bir öneme sahip olduğu kadar, insan gruplarını yönetmek içinde gereklidir (Singer, 1990). Martens'de bir grup insanın yöneticisi durumundaki antrenörler için mutlaka geliştirilmesi gereken sekiz önemli iletişim becerisi üzerinde durmuştur (Konter, 1996);

- İletişimde bulunurken saygı ve değer verme,

- Pozitif yaklaşım,
- Bilgilendirmesi yüksek mesajlar verme,
- Tutarlılık,
- Dinleme becerisi,
- Sözel olmayan iletişime önem verme,
- “Güçlendirme ve Pekiştirme” ilkelerini bilme,
- Sportif becerileri öğretmede bilgi ve deneyim.

Ansel ve Orlik (Erkan, 2002), antrenör ve sporcu iletişiminin geliştirilmesi konusunda yaptıkları çalışmada, iletişimin kalitesi için antrenörlerin, dürüst, pozitif, yapıcı ve sempatik olma, alınacak kararlarda takımın düşüncesini alma gibi olumlu davranış özellikleri göstermelerinin önemini vurgulamışlardır.

Sonuç olarak, iletişim süreci insan davranışını değiştirmek, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak ve koordinasyon sağlamak amacıyla kullanılır (Taymaz, 2000). İletişimde başarılı olan antrenörlerin işlerinde daha başarılı olabileceği yadsınamaz bir gerçektir. Çünkü tüm yönetim süreçlerinin temelinde yer alması nedeniyle insan davranışlarını etkileyen önemli bir elemandır (Kaya, 1999). Etkili bir iletişimi gerçekleştirmeden etkili bir yönetimi gerçekleştirmek de zordur.

## **2.16. Antrenör ve İletişim Becerileri**

### **2.16.1. Etkileyici Konuşma ve İkna Becerisi**

Etkili liderlerin duygu, düşünce ve görüşlerini açıkça ifade ettikleri, yani kendilerini ifade etmede rahat ve başarılı oldukları; buna karşın içine kapanık ve konuşkan olmayan liderlerin ne düşündükleri konusunda çoğu zaman astlarını merak içinde bıraktıkları bilinmektedir. Kendini kolaylıkla ifade edebilen ve düşüncelerini açıklıkla anlatabilen liderler beraber çalıştıkları örgüt üyelerine nerede ve nasıl tutum sergileyeceklerini, neye inanacaklarını ve nasıl hissedeceklerini kestirme olanağı da sunabilmektedirler. Takım lideri konumundaki antrenörün de etkileyici konuşması ve



ikna becerisine sahip olması genel olarak kabul gören bir gerçektir. Ayrıca bu tip antrenörlerin oyuncularını takım hedeflerine yönelik daha iyi motive edebileceği de söylenebilir (Yılmaz, 2008).

Başarılı yöneticilerin emredici olmaktan ziyade ikna edici oldukları vurgulanmaktadır. Yöneticiler, performansı arttırmak ve hedefleri başarılı şekilde gerçekleştirmek için ya makama bağlı yetkilerini ya da etkilerini kullanmak durumundadırlar. Ancak, makama bağlı yetkiler yerine etkilerin kullanılması iyi bir yöneticilik ve ikna edicilik için anahtar öge durumundadır. Nitekim iyi yöneticilerin örgüt çalışanlarını etkilerken ikna edici iletişim becerileri sergiledikleri ve bu yönleriyle diğer yöneticilerden farklılık gösterdikleri belirtilmektedir. Bu nedenle, ikna edici liderlerin, hedeflere ulaşmak için astlarına emir vermek yerine onları cesaretlendirmeyi tercih ettikleri söylenebilir (Nelson ve Quick, 1995). Örgütsel liderlik için gerekli olan bu vasıf, antrenörlerin çok boyutlu fonksiyonları göz önüne alındığında başarılı antrenörlük için de gereklidir (Yılmaz, 2008).

### **2.16.2. Empati Kurma Becerisi**

Empati, bireyin kendisini karşısındakinin yerine koyabilme ve karşısındakinin bakış açısı ve ruh haliyle olayları görebilme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Bu haliyle, iletişim sürecinde empati kurma, göndericinin kendisi yerine alıcı yöneliminde olmasını gerekli kılmaktadır (Gibson, Ivancevich ve Donnelly, 1997). Kısaca, empati, karşı tarafın olaylara bakış açısını kestirebilme yeteneği olarak da ifade edilebilir (Lunenburg ve Ornstein, 1991). Nitekim Goleman (2000), sorunları henüz ortaya çıkmamışken ya da oluşurken saptayıp tarafları yatıştırabilmenin veya potansiyel çatışma kaynaklarını önceden belirleyebilmenin anlaşmazlıkların çözümünde sahip olunması gereken becerilerden biri olduğunu belirtmektedir. Spitzberg ve Cupach (Meyer, Boster ve Hect, 1988) ise empatiyi, iletişim yeterliliğinin ve becerilerinin gelişmesinde önemli bir değişken olarak görmektedirler.

Etkileyici bir konuşmacı olmanın yanı sıra, empatik dinleme ve empati kurabilme becerisinin de etkili yöneticilik için önemli olduğu ve iletişim sürecinde kritik değer taşıdığı belirtilmektedir (Umiker, 1993).

Empati kurabilme, göndericinin alıcı eğilimli olması ve alıcıya odaklanmasını gerektirir. Mesajı göndermeden önce özellikle duygu yüklü veya tartışmalı ortamlarda gönderici, alıcının ruhsal durumunu iyi şekilde analiz edebilmeli; kanal ve sembol seçimine özen göstermeli; gerektiğinde alıcının geçmişini ve deneyimlerini dikkate alarak mesajın anlaşılabilirliğini arttırabilme açısından sembollerde değişime gidebilmelidir. Zira bu tür çabalar mesajın anlaşılabilirliğini arttırmaktadır (Singer, 1990).

Danışmanlık ve psikologluk gibi mesleklerde empatinin ne kadar önemli olduğu araştırmalar ve pratik deneyimlerle kanıtlanmıştır (Konter, 1996). Liderin sahip olduğu bu özellik, etkili ve başarılı olmada, onu diğer insanlardan ayıran önemli bir nitelik olmaktadır. Empati becerisine sahip olan antrenörler, sporcuları tanımada ve istedikleri gibi yönlendirmede diğer antrenörlerden daha başarılı olurlar. Çünkü empati, sporcuların, eğilim, beğeni, istek ve gereksinimlerini tanıma ve anlamada çok önemlidir. Empati, etkili liderliğin bir gerekliliği olarak sporcuların motivasyonun da önemli değere sahiptir (Konter, 1996).

Empati, özü gereği, gerçekten önem verme ve samimi olmaktır. Genel olarak iletişim becerileri üzerinde, özel olarak da dinlemede önemli rol oynar. Antrenörler için empati üç aşamayı içine almaktadır (Martens, 1998);

- Gereksinmenin tanınması ve anlaşılması,
- Takım elemanlarını tanımak için acele edilmeden zamanın kullanılması,
- Takım elemanlarının hedeflerini başarmaları için, onlara yardımcı olma temelinde yaklaşılması ve eylemde bulunulmasıdır.

Empati, antrenörün sporcularıyla iletişime girmeden “Ben onların gereksinimlerini ve beklentilerini biliyorum.” demesiyle başarılmaz. Empatide, sporcuların kişisel farklılıkları göz önünde bulundurulmalı ve herkese aynı şekilde davranış gösterme ve eşit davranma yaklaşımı içinde sporcuların kişisel gereksinimleri göz ardı edilmemelidir. Herkesin aynı davranış şekliyle aynı şekilde değişeceği beklenmemelidir. Burada antrenör, sporcularına karşı geliştireceği davranışlarda genelle özelin karşılıklı etkileşimi ve uyumuna dikkat etmelidir (Martens, 1998).

### **2.16.3. Dinleme Becerisi**

Blancard (1992), insanları yönetmekte etkili olabilmenin yollarından birisinin dinleme becerisini arttırmak olduğunu, Ward (1990) ise dinleme olmadan iletişimin gerçekleşmeyeceğini belirtmişlerdir. Bu nedenle, iletişimi geliştirebilmek için yöneticilerin en etkili şekilde nasıl anlaşılacaklarını öğrenmeye ve uygulamaya çalışmalarının yanı sıra, karşılarındakini anlayabilme becerilerini geliştirebilmelerinin de büyük önem taşıdığı söylenebilir. Bu tür çabaların odak noktası dinleme becerilerinin geliştirilmesinde toplanmaktadır. Zira dinleme insanların gerçek duygu, düşünce ve arzularını ifade edebilmeleri için onları cesaretlendirmenin yollarından birisidir (Yılmaz, 2008).

Ancak, karşıdakini sadece dinlemek değil, aynı zamanda anlatmak istedikleri ile birlikte dinlemek gerekir. Bu nedenle, dinleme sürecinde ilgi dağıtıcı şeyleri ortadan kaldırmak; konuşmacıyı sürecin odağına yerleştirmek; karşı tarafa dinlemek için istekli olduğunuzu sezdirmek ve konuyla ilgili sorular sormak etkili şekilde dinlemeye katkı sağlayıcı yöntemler arasında düşünülebilir. Burada asıl önemli olanın öncelikle dinlemeye karar vermek olduğu da unutulmamalıdır. Aksi takdirde dinlemek için sunulan reçetelerin yararlı olacağını söylemek güçleşir (Gibson, Ivancevich ve Donnelly, 1997).

İletişim becerilerini geliştirmenin bireylerin dinleme becerisini geliştirmeye doğrudan ilgili olduğu söylenebilir. Çünkü iyi dinleme, mesajların tam duyulmasını

zamanından önce yargıda bulunulmasını, dikkatlice analiz edilmesini ve haksız şekilde özne yargılamada bulunmadan yorumlanmasını gerektirmektedir (Singer, 1990).

Spaulding ve O'Hair (2000), iletişimde yanlış anlaşılmalardan kaçınmak için dinleme konusunda çok büyük çabaların sarf edilmesi gerektiğini ve iletişim becerilerinin geliştirilebilmesi için ilk olarak dinleme yeteneğini zayıflatan engelleri anlamak gerektiğini vurgulamışlardır.

İletişim sürecini kavrama ve harekete geçirmede dinleme sürecinin üç ögesinin etkili olduğu söylenebilir; ne duyuldu, ne anlaşıldı ve neler hatırlanıyor? Etkili dinleme, sözcükleri duymaktan daha fazlasını gerektirir. Etkili dinleyiciler daha derin anlamları da dinleyebilmelidirler. Dinleyicilerin, sözlü mesajların sözcükleri arası ya da sözcükler ötesi anlamlarını dinlemeyerek mesajların duygusal içeriğini kaçırabildikleri belirtilmektedir. Sözlü iletişimde derin anlamları kavrayabilmek için eğitimcilerin, konuşmaların neyi anlattığından çok nasıl anlattığına odaklanmalarının faydalı olacağı ifade edilmektedir. Örneğin, eğitsel çalışma nedeniyle yöneticisi tarafından sözlü olarak takdir edilen öğretmenin yöneticisinin ses tonu ve vurgulamalarından aslında isteksiz şekilde takdir edildiğini algılaması o öğretmenin sözcüklerin ötesindeki anlamları da kavrayabildiğine işaret etmektedir. Ayrıca, etkili dinleme için geri bildirim de büyük önem taşıdığı; geri bildirim gerçekleşmediği ortamlarda göndericinin, alıcının kendisiyle aynı fikirde olup olmayacağını bilmeyeceği, iletişimden sıkılacağı ve iletişimi reddetme eğilimi göstereceği söylenebilir. Bu açıdan etkili dinleme ve iletişimin devamlılığı açısından geri bildirim büyük ihtiyaç duyulmaktadır (Spaulding ve O'Hair, 2000).

Ayrıca, dinleme becerilerinin geliştirilmesinde iki önemli adım bulunduğunu belirten Hartley ve Bruckmann (2002) a göre; birinci adım, dinleme etkinliğinin dikkatle gerçekleştirilmesini engelleyecek tüm etkenlerin farkında olmak ve bu engellerin üstesinden gelmeye çalışmak; ikincisi ise, dinlemeye yardımcı olacak davranışları kazanmak ve etkin kılmaktır.

Dinlemek ne kadar kolay görünse de hiç de kolay bir eylem değildir. Özellikle antrenörlerin aşağıda sıralanan nedenlerden dolayı düşük dinleme becerilerine sahip olduğu düşünülmektedir (Konter, 1996).

- Komutlar ve talimatlar vermekle o kadar meşgullerdir ki oyuncularına fazla konuşma fırsatı vermezler,
- Antrenörler bütünüyle her şeyi bildiklerini ve oyuncularının kendilerini ifade edebilecekleri hiçbir değere sahip olmadıklarını düşünürler. Sporcular sadece izlenilmelidir, dinlenilmemelidirler tarzında bir yaklaşımı benimsedikleri görülür.

Sporcular, sürekli olarak antrenörlerin kendilerini dinlemedikleri ortamlarla karşılaşınca onlarla konuşmaktan ve onları dinlemekten vazgeçebilirler. Sporcularını dinleme problemi olan antrenörler, çok daha fazla disiplin sorunları ile karşılaşır. Sporcular, antrenörlerinin dikkatini çekebilmek için kötü davranışlar gösterebilirler. Bu da antrenörlerin sporcularını zorunlu olarak dinlemesi için başvurdukları olumlu olmayan bir süreç doğurur (Konter, 1996). Lewis, Goodman ve Fandt (1995), dinleme becerisini geliştirebilmenin ve etkileyici bir dinleyici olabilmenin ana hatlarını şu şekilde sıralamaktadırlar:

- Mesajın içeriğini dinlemeye çaba gösterme; mesajda tam olarak ne anlatılmak istendiğini duymaya çalışma,
- Duygu ve heyecanları sezinleme; konuşmacının mesajın içeriği hakkında ne hissettiğini belirlemeye çalışma,
- Karşı tarafın duygu ve heyecanlarını karşılıksız bırakmama,
- Konuşmacıya mesajın içeriği kadar onun duygu ve heyecanlarının farkında olduğu izlenimini verme,
- Mesajların hem sözlü hem de sözsüz içeriğine karşı duyarlı olma; açıklığa kavuşturulması gereken karışık mesajları belirleme,
- Duyulanlar hakkındaki düşünceleri öznel sözcüklerle göndericiye yansıtma,

- Muhatabının bir sonraki adımda neler söyleyeceğini düşünürken de dinliyormuş gibi davranmama, birisi konuşurken sürekli kımıldama gibi davranışlarda bulunmama, rahat bir dinleme ortamı hazırlama ve tüm dikkati konuşmacı üzerine yoğunlaştırma,
- Sabırlı olma ve konuşmacının sözlerini kesmeme; yanıt vermeden önce konuşmacının söylediklerini kavramaya çalışmak, söylenenleri kelimesi kelimesine anlayabilmek ve soru işaretlerini giderebilmek için konuşmacıya soru sormaktan çekinmeme.

#### **2.16.4. Geribildirimde Bulunma Becerisi**

İletişim sürecinin geliştirilmesinde olası en etkili yöntemin geri bildirimde bulunma olduğu belirtilmektedir. Yüz yüze iletişim, geri bildirim için en iyi ortam olarak kabul edilmekte ve mümkün olduğu sürece iletişimin yüz yüze geliştirilmesinin yararlı olacağı vurgulanmaktadır. Ancak, örgüt ortamında yüz yüze iletişim kurabilmenin her zaman mümkün olmadığı bir gerçektir. Özellikle çok sayıda çalışanla yapılan aşağı yönlü bilgilendirme toplantılarında mesajların dinleyiciler tarafından anlaşılıp anlaşılmadığının kesin olarak belirlenmesinin mümkün olmadığı söylenebilir. Bu gibi durumlarda, iletişim sürecinin etkililiği açısından kaynağın mesajların doğru anlaşılıp anlaşılmadığına ilişkin kanıtlar peşinde koşmasının ve aktif arayış içinde bulunmasının önemli olduğu bir gerçektir. Bu gibi durumlarda geri bildirimde duyulan ihtiyaç daha fazla artmaktadır. Genellikle yukarı yönlü iletişimde kullanılan grup toplantıları, öneri kutuları veya açık oturumlar geri bildirimde geliştirilmesine ve artırılmasına yardımcı olabilmektedir (Singer, 1990).

Çift yönlü iletişim sürecinin önemli öğelerinden birisi ve göndericinin, mesajın alınıp alınmadığını ve istenilen davranışı gerçekleştirip gerçekleştirmediğini belirleyebilmesi için ihtiyaç duyduğu geribildirim alıcıda etkilerini elde etmesinde bir kanal görevi üstlenmektedir. Bu görevi yüz yüze iletişimde sıklıkla yerine getirirse de, aşağı yönlü iletişimde alıcının geri bildirimde bulunabilme olanaklarının yetersizliği nedeniyle yanlışlıklar gözlenebilmektedir. Örneğin, önemli bir uygulama hakkında

çalışanlara dağıtılan kısa notlar, iletişimin tam olarak gerçekleştiği anlamı taşımaz (Gibson, Ivancevich ve Donnelly, 1997).

Spaulding ve O’Hair (2000), iyi dinleyicinin yapıcı ve destekleyici geri bildirimini şu davranışlarda bulunarak gerçekleştirebildiklerini belirtmektedirler;

- Konuşmacının söylediklerine ilgi duyduklarını belli ederek,
- Uygun göz teması kurarak,
- Gülümseyerek ve uygun canlandırmalar sergileyerek,
- Konuşmacı ile aynı fikirde olduğunu baş sallama gibi değişik vücut hareketleri ile sergileyerek,
- Konuşmacıya karşı güvenilir, sır tutan ve konuya ilgi duyan tutumlar sergileme eğiliminde olduğunu göstererek,
- “Evet”, “Seni anlıyorum” gibi sözlü cesaretlendiriciler kullanarak,
- Doğru anlayıp anlamadığını teyit etmek için ne anladığını özetleyerek,
- Sözlü veya sözsüz her türlü geri bildirimini konuşmacıyı engellemeyecek şekilde ve zamanda gerçekleştirerek.

Hellriegel, Slocum ve Woodman (1995) yapıcı geri bildirim özelliklerini şu şekilde sıralamaktadırlar;

- Gönderici ve alıcı arasında oluşturulan güvene dayalıdır.
- Genel olmaktan ziyade daha özeldir.
- Alıcının geri bildirim almaya uygun olduğu zamanda verilir.
- Geri bildirim istenilen şekilde gerçekleşip gerçekleşmediği alıcı ile birlikte kontrol edilir.
- Alıcının kapasitesine uygun oranda gerçekleştirilir.

Dyer (Konter, 1996; Martens, 1998), geri bildirim vermede üç değişik yolu aşağıdaki gibi açıklamaktadır;

**Objektif-Tanımlayıcı Geri Bildirim:** Seyredilen davranışın açık ve objektif olarak tanımlanması ve açıklanmasına dayanır. Örneğin; “Alınla topun alt yarımına vurdun top havaya gitti. Topa koşarak geldin, ayağının üstüyle topun merkezine vurdun ve diğer ayağının üzerinde havalandın”. Bu tür açıklamalar objektiftir ve eleştiriye yönelik değildir. Karşımızdaki insanın davranışlarına açıklık getirir.

**Doğrudan-Tanımlayıcı Geri Bildirim:** Bu tür geri bildirimde karşımızdakinin davranışı tanımladıktan sonra bizim bu davranışa tepkimizden söz ederiz. Örneğin; “Arkadaşına arkadan, kasti şekilde tekme attığında ben küplere bindim”. “Rakip oyuncuyu yerden kaldırdığın için sevinç duydum”. gibi geri bildirimler karşımızdakinin davranışının açık bir görüntüsünü ona verir ve bunun bizler üzerindeki etkisini anlatır. Bu tür geri bildirimler daha çok yakın, içten ve tarafların düzelmeyi arzu ettikleri ilişkilerde kullanılmalıdır.

**Doğrudan-Değerlendirici Geri Bildirim:** Karşıdaki kişinin doğrudan eleştirildiği ve bu eleştiriye neden olan durumun açıklanmadığı daha az istenilen bir geri bildirim türüdür. Örneğin; “Sen işe yaramaz bir oyuncusun” gibi geri bildirimler daha çok oyuncuyu cezalandırmak ve aşağılamak için kullanılır ve istenmeyen durumlara sebep olabilir. Özetle, geri bildirim etkili iletişimi garantilemek, mesajların alınma ve anlaşılma derecesini belirlemek açısından antrenör için önemli bir rol oynadığı söylenebilir.

### **2.16.5. Bilgilendirici (Eğitici-Öğretici) İletişim Becerisi**

Etkili liderlik özelliklerinden bir başkası da çalışanlarını etkili şekilde bilgilendirebilme ve ilgili bilgileri çalışanların geneline yayabilmedir. Bilgilendirici yöneticilikte geniş çapta alınan bilgilerin uygun şekilde dönüştürülmesi, filtrelenmesini ve ilgililere aktarılması oldukça önem taşır. Çünkü ilgili mesajların seçilmesi ve ilgili olmayanların filtrelenmesi sekteye uğradığı zaman çalışanlar ya bilgi yüküyle ya da başarı ve performans için yeterli bilgi azlığı ile karşı karşıya kalacaklardır. Etkili liderlik



açısından örgütsel değişimler ve gelişmeler çalışanları önceden bilgilendirmenin ve örgüt politikalarının mantığını açıklamaya çalışmanın önemli olduğu, bu nedenle de bilgilendirici liderliğe ihtiyaç duyulduğu söylenebilir (Nelson ve Quick, 1995). Bu durumun takım veya sporcusuna yön veren bir lider olarak düşünüldüğünde antrenörlerin de dikkat etmesi gereken bir husus olduğu söylenebilir (Yılmaz, 2008).

Çünkü bazı antrenörler unvanlarıyla kendilerini hâkim, yargıç gibi görmeye başlar devamlı olarak oyuncularının yaptıklarının, doğru veya yanlış olup olmadığı ile ilgili kararlarını genellikle sporcular yanlış yaptıklarında konuşurlar. Ancak, sporcular neyi yanlış yaptıklarından ziyade, bunu nasıl doğru yapacaklarını anlatan özel bilgiye ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle, başarılı antrenörler hâkim ve yargıçlık yapanlardan çok etkili öğretme becerisine sahip olan bireylerden oluşmaktadır (Konter, 1996).

Bazı antrenörler hâkim gibi davranan antrenörleri model alarak bu negatif yaklaşımın içine düşse de bu davranış modelini benimsemenin önemli nedenlerinden biri sporcuların gereksinim duydukları bilgileri onlara vermekte antrenörün yetersiz kalmasıdır. Dolayısı ile böyle davranarak kendi eksiklerini örtmeye çalışırlar. Genellikle kumanda-otoriter-diktatör antrenörlük tarzını benimseyenler böyledir (Martens, 1998).

Hâkim olmak her zaman neyin doğru neyin yanlış olduğunu, neyin iyi neyin kötü olduğunu bildiklerini zannetmelerinden dolayı tehlikelidir. Ancak bu yönde davranış geliştirenlerin çoğu bir süre sonra, iyi olarak düşündüklerinin kötü, doğru olarak düşündüklerinin yanlış olduğunu görebilirler. Örneğin, çalışmaya geç kalan sporcuya antrenör hiçbir açıklama yapmasına müsaade etmeden 15 tur koşma cezası verir; sonra çocuğun annesinin işten eve geç geldiğini ve çocuğun annesi dönünceye kadar evde küçük kız kardeşine bakmak zorunda kaldığını öğrenir. Olay bütünü ile değerlendirildiğinde çocuğun sorumlu davrandığı ortaya çıkmasına karşın ceza almıştır (Martens, 1998).

Bilgilendirmesi yüksek olmayan mesajlara birçok örnek vermek mümkündür. Birçok kişi oyun alanlarında, derslerde, antrenmanlarda kendisine veya arkadaşlarına

bağırıldığına sıklıkla rastlamıştır. “Sana kaç kez söyleyeceğim topa öyle vurulmayacağını”, “çok berbat bir vuruş yaptın”, “gözün kaleyi görmüyor mu”, “ne kadar kafasızsın böyle vurulur mu hiç”, gibi geri bildirimler sporculara olumlu, yararlı, bilgilendirmesi yüksek mesajlar vermez. Sporcu zaten olayın sonucunu görmüş ve yaptığının kötü olduğunu ve iyi uygulayıp yerine getirilmediğinin farkındadır. Dolayısıyla antrenörün bunu tekrar hatırlatmasına gerek yoktur. Bu sporcuları daha stresli, kaygılı yaparak değersizlik duygusu yaşamalarına neden olabilir. Önemli olan neyin iyi gittiği ve neyin düzeltilmesi gerektiğini sporculara pozitif ve yararlı bilgilendirmelerle aktarabilmektir. Sporcular sürekli olarak eleştirilmeye, yerilmeye değil, çalışmaya, bilgilendirilmeye ve yardıma gereksinim duyarlar. Zaten bunlar da antrenörlerin ana görevleri arasında yer alır (Konter, 1996).

#### **2.16.6. Pozitif Yaklaşımla İletişim Kurma Becerisi**

Antrenörlükte öğrenilmesi gereken önemli becerilerden biri de, pozitif yaklaşımla iletişim kurmaktır. Pozitif yaklaşım, arzu edilir davranışları güçlendirmek-pekıştirmek için, övgü ve ödüllerin vurgulanmasını gerektirir. Buna karşılık negatif yaklaşım ise, arzu edilemeyen davranışı ortadan kaldırmak için yıkıcı, yıpratıcı eleştirilere ve cezalandırmalara dayanır (Konter, 1996).

Pozitif yaklaşım, sporcuların bireyler olarak kendilerine değer vermelerine yardımcı olur ve buna karşılık antrenöre saygı, değerlik, saygınlık ve güven kazandırır. Negatif yaklaşım, sporcunun başarısızlık korkusunu yükseltirken, kendilerine saygılarını azaltır ve güveninin yok olmasına neden olur (Konter, 2004).

Pozitif yaklaşım kullanma, gönderilen her mesajın aşırı iltifatlı ve övgülerle dolu olması anlamına gelmez. Aşırı övgü gençlerin gönderilen mesajların içtenliğinden şüphe duymalarına neden olur ve ödüllerin değerini düşürür. Aynı zamanda sporcuların gösterdikleri yanlış, kötü davranışlara antrenörün veya diğer sporcuların gözlerini yumacakları, görmezlikten gelecekleri anlamına gelmez. Çünkü bazı zamanlarda sporcuların cezalandırılmaları gerekebilir. Ancak, cezalandırmanın da pozitif yaklaşım

içerisinde uygulanabileceği gözden uzak tutulmamalıdır Ancak, verilecek cezada antrenör, kendini tatmin etmeden ziyade sporcusunun veya öğrencisinin gelişmesine yardımcı olup olamayacağını kendine sormalıdır (Warner, 1993; Konter, 1996).

### **2.16.7. İletişimde Zamanlama Becerisi**

Mesajın iyi zamanlanması iletişimin etkinliğini arttırabileceği gibi kötü zamanlama da yanlış anlamalara neden olabilir. Önemli mesajları göndermek için çalışanların iletişim seli içerisinde boğulmaya başladıkları bir zaman dilimi olan sabahın erken saatlerinin seçilmesinin en uygun zaman olduğu vurgulanmaktadır. Çünkü günün geç saatlerinde alıcılar mesajları uygun şekilde çözebilecek zamana ve zihinsel performansa bazen sahip olamamaktadır. Aynı şekilde, aşırı duygu yüklü zamanlarda gönderilen mesajlar da alıcılarda istenilen anlamların gerçekleşmemesine yol açabilmektedir. İyi yapılan bir zamanlama değişime karşı geliştirilen direncin üstesinden gelmede başrol oynadığı göz önüne alındığında antrenörlerin de iletişimde zamanlama konusunda dikkatli davranmaları gerektiği söylenebilir (Yılmaz, 2008).

Dolayısı ile antrenörler sporcuları değerlendireceği zamanları çok iyi seçmelidirler. Aşırı değerlendirmeler sporcularla kurulan iletişime hâkim olmamalıdır. Antrenörler değerlendirmelerini sporcularıyla yaptıkları öğretici çalışmalara saklamalı ve bunlarda da pozitif, yapıcı bir yaklaşımı benimsemelidirler (Konter 2006). Bunun yanında, antrenörler takım içerisindeki değişim ve gelişme ile ilgili kararları zamanında oyuncularına açık şekilde aktarmaları çıkabilecek söylenti ve sonucunda oluşacak engelleri önleme şansına sahip olacaklardır (Yılmaz, 2008).

### **2.16.8. Beden Dilini Etkili Kullanma Becerisi**

İletişim açısından anlam taşıyan beden dili duygu ve düşüncelerin kişinin karşısındakilere iletirken kullandığı hareketler, jestler (el ve kol hareketleri), mimikler (yüz ifadeleri) ve vücut duruşundan oluşan değerler bütünüdür (Tayfun, 2007). Sözsüz

iletişime ait altı temel boyut ortaya koyan Knapp (Ünsal ve Telman, 2005) bunları şöyle sıralamaktadır;

- El, kol, kafa, ayak, bacak hareketleri, vücut duruşları, jestler, göz hareketleri yüz ifadeleri ve mimikler,
- Söylenen sözlerin ötesinde ses yüksekliği, tizliği, frekansı, kekeleme, sözcükler arasında bırakılan sessizlikler gibi (örneğin, konuşma hızı) unsurlar,
- Dokunma gibi fiziksel temas davranışları,
- Kişisel alan kullanımı ve kişilerarası mesafelere ilişkin davranışlar,
- İletişime giren kişilerin vücut kokuları (örneğin kullandıkları parfüm) veya giysileri, kullandıkları aksesuarlar ile birbirlerine verdikleri mesajlar (örneğin, kullandıkları takılar, peruk, gözlük vs.),
- Davranışın olduğu ortamın fiziksel özelliklerine ait etkiler.

Kişilerarası iletişimde anlamların yapılandırılmasında sözcüklerin ortalama %10, ses tonunun %30 ve beden dilini oluşturan jest ve mimiklerin %60 rol oynadığı belirtilmektedir (Zıllıoğlu, 2003). O halde, sağlıklı antrenör sporcu iletişiminden söz edilmek için antrenörlerin beden dilini etkili kullanmaları gerektiğini söylemek yanlış olmayacaktır (Yılmaz, 2008).

Antrenörlerin düşüncelerini, bilgilerini, isteklerini, övgülerini, uyarılarını iletmede en temel araç olarak kullandığı sözlü iletişim; duyguların, heyecanların, coşkuların iletilmesinde her zaman yeterli ve etkili olmayabilir. Bu nedenle, çoğu insan gibi antrenörlerde konuşurken, duygu ya da heyecanlarını ifade ederken sıkça mimiklerine ve el-kol hareketlerine başvururlar (Yılmaz, 2008).

Beden dili, konuşma ve yazı diline kıyasla daha evrensel sayılsa da kültürler ve kişiler arasındaki ilişkilere göre farklı anlamlar ifade edebilir (Gökçe, 1997). Bu açıdan dil ve kültür farklılığı gösteren oyuncularla çalışmak zorunda olan antrenörlerin, oyuncuların beden dilini yorumlayabilme becerisine sahip olmalıdır. Ayrıca sürekli olarak oyuncu, medya, yönetici, taraftar, halk tarafından izlenen antrenör kendi beden

diline hâkim olarak onun verdiği mesajla ilişkisini kavrayıp, gerektiği biçimde kullanabilmelidir (Yılmaz, 2008).

Özet olarak sözsüz iletişimin öğelerini oluşturan görsel göstergeler; sözlü iletişimi tamamlama, duyguları açığa vurma, etkileşimi yönlendirme ve iletişimsizliği imkânsız kılma fonksiyonlarıyla oyuncu, antrenör iletişiminde önemli rol oynamaktadır (Gökçe, 1997).

### **2.17. Antrenörün Sporcu Başarısındaki Yeri**

Sporcuların sportif başarılarında antrenörler değişen oranda pay sahibi olmaktadır. Bu nedenle çoğu zaman takım ya da sporcuların başarı ya da başarısızlıklarından çok antrenörlerin başarısı tartışma konusu yapılır. Takım içinde antrenörün yetki ve sorumluluğunun sınırları da bu noktada belirginlik kazanır (Erdem, 2006).

Sporcunun doğuştan itibaren getirdiği bütün özellikler başarıda etkili olmaktadır fakat bütün bu özellikleri biçimlendirerek sporcuya yön veren kişi antrenör olmaktadır. Antrenörün rehberliği, takımı uyumlu hale getirmesi, sporcuların davranışlarını istenilen yönde geliştirilmesi başarı için gereklidir (Türksoy, 2010).

Antrenörün yapması muhtemel bazı hatalar da yapılan işi riskli hale getirebilir. Antrenörler yanlış antrenman yaptırabilir, yanlış taktik verebilir ve yanlış psikolojik yönlendirme yapabilir. Bu tip hatalardan kaçınılması için hem teknik hem taktik hem de psikolojik açıdan bazı yeterliliklere sahip olunması gerekmektedir. Bu yeterliğin bir kısmı teorik bilgi olması gerekirken, büyük bir kısmı ise insan ilişkileriyle ilgilidir (İkizler ve Karagözoğlu, 2000).

Sporcu ve antrenör, antrenman sisteminin temel taşlarıdır ve aktif rollere sahiptir. Aynı zamanda bütün antrenman kaynakları içinde yer alan faktörler içerisinde

belirleyici olarak gözükürler. Spordaki başarı, antrenör ve sporcu arasındaki ilişkiye ve antrenman kalitesine bağlı olarak değişir (Konter, 1996).

Türksoy (2010) ünlü teknik direktörlerden Giray Bulak'la yaptığı görüşmesinde Giray Bulak antrenörün sporcu başarısındaki yeri ile şunları aktarmıştır;

*“ Futbolculuk yaşamlarında, kendini çok geliştirmeyip sadece futbol topuna benden daha iyi vurmuş, 100 metreyi benden daha iyi koşmuş eski futbolcular var. Bu kişilere göre antrenörün sporcu başarısındaki yeri yüzde beş ile yirmi arasında, bana göre ise bu oran yüzde yüzdür. Çünkü antrenör liderdir ve oyuncunun idolüdür. O oyuncu antrenörün duruşuna, bakışına, bilgisine inanır. Antrenör yeri geldiğinde sosyolog, psikolog, mentör, fizyolog gibi farklı rolleri de üstleniyor. Teknik olarak bir topa nasıl vurması gerektiğinin yanı sıra parayı nasıl kazanacağını, nasıl yöneteceğini öğretiyorsunuz. Dolayısıyla sporcuyla tamamıyla geliştiren yetiştiren kişi antrenördür. Eskiden antrenörlük oyuncuyu çalıştırıp, sahaya çıkartıp taktik yüklemeler yapmak olarak algılanıyordu. Oysa antrenörlük sadece oyuncunun teknik becerisine katkı sağlamakla sınırlı kalmayarak kişilik olarak da gelişimine katkı sağlamayı içermelidir. Bir antrenörü lider, baba, dost, arkadaş, psikolog-sosyolog olarak görmek gerekir”.*

### **2.18. Antrenörün Maç Konuşması**

Gerek bireysel sporlar gerekse takım sporlarında müsabakalar öncesi antrenörler sporcu ya da takımda optimal motivasyonu oluşturmak ve istenilen hedefe ulaşmak için maç konuşması yaparlar. Konuşmanın yapılmasındaki temel amaç sporcuların performanslarını artırarak müsabakadan başarıyla ayrılma isteğidir (Konter, 1996).

Antrenörler psikolojik açıdan sporcuları yarışma şartlarına gerçekçi olarak hazırlamalıdır. Takım; değişik kişilikte, duygusal ve zihinsel yapıda olan sporculardan meydana gelmektedir. Bu nedenle antrenör sporcularının bireysel farklılıklarını göz önünde bulundurmalı ve maç konuşmasında bunları dikkate almalıdır. Antrenör uygun

gördüğünde sporcularla bireysel olarak ilgilenmeli ve maç konuşmasında bütün takıma yaptığı konuşmalarında dikkatli olmalıdır. Birçok genç sporcu heyecanlandırılmak ve kaygılarının yukarıya çekilmesinden çok sakinleştirilmeye gereksinim duymaktadır. Antrenörler maç öncesi konuşmalarında, sporcularındaki ve kendisindeki kızgınlık, öfke, korku, bitkinlik, usanmışlık ve kıskançlık gibi duygusal durumları dikkate almalıdırlar. Çünkü bu duygular başarılı performansın ortaya konulmasını engelleyici olabilir (Konter, 1996).

Maç konuşması hakkında bazı öneriler şu şekildedir:

**Maç Konuşmasında Antrenör Pozitif Yaklaşımı Tercih Etmelidir:**

Antrenörler maç konuşmalarında pozitif pekiştireçler kullanmalıdır. Antrenörler sporcuların geçmişte başarılı oldukları hareketleri, becerileri, teknikleri ve taktikleri onlara devamlı hatırlatmalarda bulunarak bunları pekiştirmeli, kötüye değil sporcularını iyiye konsantre etmelidir. Böylelikle sporcular geçmiş uygulamalarının zihinsel ve duygusal süreçlerini hayal edebilir ve uyarımlarını yakalayabilirler (Konter, 1996).

**Maç Konuşmalarında Antrenör Sporcularına Bilgilendirmesi Kuvvetli Olan Mesajlar Vermelidir:** Antrenörler sporcularından yapılacak karşılaştırmada hangi davranışları beklediğini somutlaştırmalıdır. Maç öncesi konuşmalarda en iyini ortaya koy, kendini iyice zorla, bütün varlığını ortaya koy, rakibini darmadağın yap gibi duygu yüklü ifadeler sporcular için zarar verici olabilir. Bu şekilde ifadelerle sporcular nasıl oynayacakları ve uygulamalarda bulunacakları, bireysel ve takım olarak beceri, teknik ve taktiklerinin ne olacağı ve rakiplerinde dikkat etmesi gereken noktalarla ilgili fazla bilgi sahibi olamazlar (Konter, 1996).

**Maç Konuşmasında Antrenörün Ses Kontrolü:** Antrenör maç konuşmasında bağırılmamalıdır. Sesin tonu futbolcuların heyecan ve kaygıları üzerinde etkilerde bulunmaktadır. Bağırarak antrenör sporcuların yüksek olan uyarılmışlık düzeylerini daha da yukarı çekerek daha telaşlı olmalarına ve panik davranışlar göstermelerine sebep olabilir. Ses tonunun biraz düşük ve sakin olması sporcuların dikkatlerinin önemli

durumlara ve konulara çekilmesinde yararlı olmaktadır. Güvenli ve sakin ses gerginlik ve kaygının düşürülmesine yardımcı olmaktadır. Bazı zamanlarda yüksek sesle konuşmak sporcular üzerinde daha etkili olur. Bu nedenle antrenörler yüksek sesle bağırımları özel durumlara saklamalıdır (Konter, 1996).

**Antrenörler Maç Konuşmalarını Kısa Kesmelidir:** Sporcular için antrenörün maç öncesi konuşması beş dakikayı geçmemelidir. Maç öncesi konuşma, oyuncuların oyun süresince neye konsantre olacaklarını ve daha önce antrenmanlarda yapılanların bir özetini içermelidir. Antrenörler maç öncesi sporcularına daha önce yapılanlarla ve yapılacaklarla ilgili çok detaylı dersler vermeye kalkmamalıdır (Konter, 1996).

## 2.19. Teknik Direktörler ve Maç Konuşmaları

**Bülent UYGUN;** *Genelde idmanlarda yaptığım taktik çalışmayı, rakip üzerinde yapılan analizler sonucunda dikkat edilmesi gereken hususları, arkadaşlığın gereğinin neler olduğunu, takım oyununun önemini, yardımlaşmayı ve kazanmak için yapmamız gerekenleri hafta içerisinde anlatırım. Maç günü ise 5 dakikalık akıcı, vurucu, hırslandırıcı, konsantre edici bir konuşma yaparak maça çıkarız (Türksoy, 2010).*

**Cevat GÜLER;** *Müsabaka için oynayacak oyuncuların isimlerinin açıklanması 60 saniye ya da daha kısa sürer. Ancak böyle bir isim açıklama sporcuya hangi mesajın verildiği ile ilgilidir. Ben oyuncuların isimlerini seslendirirken gözünün içine bakar mesajlarımı öyle veririm. Genel mesajlar için zaman daha kısa sürebilir; ancak benim müsabaka öncesi konuşmalarım bireysel konsantrasyonun sağlanmasına katkıda bulunmak içindir. Burada müsabaka içinde olası istenmeyen durumlara karşı ön görüşlerin açıklanmasıdır. Bu bireysel olduğu gibi takımın tümüne yapılan konuşmalardır. Oyuncuların kendilerine verilen görevlere odaklanmalarını sağlamaya çalışırım. Bu durum Türk, yabancı, tecrübeli ve genç oyuncular için farklı olabilir (Türksoy, 2010).*



**Ersun YANAL;** *Bir müsabakanın konuşması, müsabaka öncesinin ilk hazırlık gününde yapılması lazım. Öncelikle o maçın stratejisinden başlayarak değerlendirmek gerekiyor. Kısacası bir müsabakanın konuşması, o müsabakaya yapılan hazırlık çalışmalarında başlar, müsabakaya çıkıncaya kadar devam eder. Oyuncuların kaygısına, performansına, o andaki motivasyonuna bağlı olarak hafta içerisinde yapmış olduğumuz hazırlıklar, kendini analiz etmek ve oyuncularını hazırlamak, bireysel-takımsal yapmış olduğunuz hazırlık aşamasındaki çalışmalar, analizler, taktiklerin kullanılması, diğer taraftan rakibi tanımak ve anlamak için yapılan analizler, bunların hazırlıkları ve en sonunda müsabakaya çıkarken bütün hazırlık çalışmalarının hatırlatılması. Bu hazırlıklar hafta içerisinde de devam ediyor. Geniş ve kısa zamanda verilmesi gerekenler var kuşkusuz. Örneğin; rakibinize karşı çok üstün olduğunuz ve rakibinize karşı bütün üstünlükleri kabul ettirebileceğiniz bir dönemse, rakibin zaafı ve güçlü yönleriyle ilgili hatırlatmalar önem arz etmiyorsa, birkaç vurguyla yapmanız gerekiyorsa, bunu maç gününe de bırakabilirsiniz. Fakat rakibiniz çok güçlü ve sizinle boy ölçüşecek noktalarda ise bu kez sizin psikolojik durumunuz önemli oluyor. Oyuncuların ekonomik, fiziksel birtakım sorunları varsa tümünü bir araya toplayıp, oyuncularını o konuşmanın içerisine çekebilmek ve onların motivasyonlarını sağlayabilmek haftanın değişik günlerinde veya anlarında olabiliyor. Spontane gelişen durumlar yaşanabiliyor, sizin konuyu değerlendirip o dakikada bunu yapmanız gerekebiliyor. Her fırsattan yararlanmak gerekiyor. Öyle zamanlar oluyor ki, o gün maç toplantısını yapmanız gerekebiliyor. İşte o akşam maçı ya kazanıyorsunuz ya da kaybediyorsunuz.*

*Bu çalışmalar maça başlangıç yerinden başlar, hafta içi önce kendinizi analiz edersiniz. Maç öncesini, sonra bu maçta yapmamanız gerekenleri analiz edersiniz. Sonra rakibi analiz edip ikisini birleştirip neler yapıp neler yapmamanız gerektiğini ve bu arada bunları yaparken de antrenmanlarda taktik çalışacağınız yerlerde ya da o maça özgü çalışmaların yapılacağı yerlerde ya da kendi oyununuzu çalışacağınız yerlerde bu argümanları işleyerek sona*

gelirsiniz. En sonunda müsabakada görev vereceğiniz oyuncuları tek tek çağırıp onlara görevlerini verirsiniz. Aynı zamanda takımın önünde takımla ilgili görevler, dağılımlar yapılır ve anlatılır. En son toplantılar genellikle müsabaka saatinden (birçok toplantıyı maç akşamı da yaparım ve görevlerini bireysel olarak veririm) 2,5-3 saat önce, en son yediğimiz yemekten yarım saat sonra toplanırız. Hareket etmeden önce oyunculara tekrar görevlerini hatırlattığımızda olur. Bazen de bunu tek tek ya da hep beraber yaparım. Bu takımın ruh haline bağlıdır.

Maç günü yaptığım konuşma 10 dakikalık kısa bir süreyi içerir. Müsabakaya çıkmadan önce en son soyunma odasında toplanıp herkese görevlerini bir kez daha hatırlatıp, o günün önemiyle ilgili birkaç cümleyle maça çıkarız. Bu cümleleri ya siz kullanabilirsiniz ya da oyuncuya kullanabilirsiniz.

Maç konuşmasının maçın hazırlığının başladığı günden itibaren olması gerekiyor. Bazen biz maç konuşması yapmadan da sahaya çıkarız. Yapmış olduğumuz hazırlıklar bizim o gün boyunca maça çıkacağımız gün dahil olmak üzere yaptığımız bütün hazırlıklardır. Sahaya gidip gün içerisinde birkaç hatırlatmayla, belki birkaç cümleyle maça çıkarırsınız oyuncuyu. O hafta içerisinde oldukça yoğun bir şekilde oynayacağınız maça çalışmışsınız ve siz bu çalışmalarını maçın olduğu gün içerisinde birkaç hatırlatmayla (feed-back) yaptığınız iletişimle oyuncuyu sahaya çıkartırsınız. Belki de hiç maç konuşması yapmadan, sadece maçın önemini belirten bir konuşma ya da maçın tansiyonunu yükseltecek birkaç cümleyle sahaya çıkartırsınız. Ama bazen de maçın olduğu gün birtakım şeyleri anlatarak takımı sahaya çıkartmanız gerekebilir. Bu hem zaman hem de karşı takımın analizi hem de sizin takımın analiziyle ilgili bir durumdur (Türksoy, 2010).

**Giray BULAK;** “Pazar günü maç varsa bir gün öncesinde 21.30 da bir toplantı yaparız bu toplantı tamamen felsefeyle ilgilidir. Bunun bir spor olduğunu; kazanma, kaybetme, berabere kalmanın futbolun doğal üç sonucundan biri

*olduğunu ama kazanırsak neler kazanacağımızı, kaybedersek neler kaybedeceğimizi empati yaparak, oyuncularını da olayın içerisine katarak konuşmayı gerçekleştiririm. Maç konuşması, maç taktiği ve rakiple ilgili hiçbir bilgi bu toplantı içerisinde yer almaz. Maç konuşmasını maçın olduğu gün maçtan 2-3 saat öncesinde gerçekleştiririz.*

*Bir iki hafta öncesinden rakiplerimizi izlediğimiz için o haftaki çalışmalarımız tamamen taktik üzerine gelişmiştir. Maç günü yaptığımız son toplantımızda kimlerin ne görev yapabileceğini, kısa bilgiler vererek anlatırız. Çünkü bir hafta boyunca zaten o çalışmalarını yaparak o güne hazırlanarak geliyorsunuz ve maç günü de son hatırlatmaları yaparak maça çıkıyoruz. Maç konuşmasını 30-35 dakika içerisinde yaparız. Çünkü bizim de kendi içimizde görev alan oyuncularımız var ve onlara görevlerin hatırlatılması rakip hakkında küçük bir bilginin verilmesi bu süreyi kapsar (Türksoy, 2010).*

**Yılmaz VURAL;** *Maçtan 4 saat önce yemek yer, yemekten 1 saat sonra maç konuşmasını yaparız. Maç konuşması bir plandır. Önce kendi kadromu açıklarım. Daha sonra rakip kadrosunu. Rakibin puan cetvelindeki yerini ve rakibi anlatırım. Rakibin bireysel, grup ve takım taktiğini anlattıktan sonra kendi taktiğimi açıklarım. Oyuncumuza oynayacağımız sistemi, santra yaparken takımın ne yapacağını, topu ileri mi geri mi vereceğini, öne doğru kimin götüreceğini, tacı, korneri, serbest atışları, yanları, direk ve çift vuruşları kullanırken penaltıyı kimin atacağını, baraja kimin gireceği, rakip barajına kimin gireceği, bütün duran topları kimin kullanacağını anlatırım. Daha sonra da hakemi anlatırım. Hakemin karakterini, yapısını, tavrını, tepkisiyle ilgili görüşlerimi açıklarım. Son olarak o gün oynayacağımız maç ile ilgili motive edici küçük bir konuşma yaparım. İç ve dış sahada oynayacağımız tüm maçlarda stadyuma 1,5 saat önceden gider ve oyuncularla birlikte sahaya gireriz. Özellikle bunu yaparız ki rakip seyircinin durumunu görelim, zemini tanyalım. Maçın başlamasına bir saat kala içeri gireriz. Masajları bittikten, bandajları yapıldıktan sonra maçın başlamasına 45 dakika kala sahaya çıkararak, yaklaşık*

yarım saat ısınma yapar ve tekrar soyunma odalarına geri döneriz. 5-10 dakika oyuncunun formasını giymesi, 3-5 dakika yeniden toparlanmak için motivasyon konuşması ve kural gereği maça 7 dakika kala saha içerisine gireriz (Türksoy, 2010).

### **Abdullah AVCI;**

**Hazırlık:** Maç konuşmasını kafamda bir gün önceden hazırlarım. Zaten Çarşamba ya da Perşembe günü gerçekleştirilen taktik antrenmanda karşılaşmada yapmak istediklerimizi, rakiple ilgili gözlemlerimizi oyuncularımıza anlatırız. Maç öncesinde özellikle akşam yapılan karşılaşmalarda öğle yemeğinin ardından maç konuşmasını yaparım. Soyunma odasına bırakmam. Bu sayede oyuncularımın dinlenme süresinde söylediklerimi düşünmesini ve maçı kafalarında oynamalarını sağlarım. Elbette ani gelişmeler kafamdaki maç konuşması kurgusunda değişikliğe gitmemi ve yeni bir senaryo üretmemi gerektirebilir (TFF Futbol Gelişim Bülteni, 2012).

**Özel Yaklaşımlar:** Maç konuşması kimi zaman tamamen gruba yönelik yapılırken kimi zaman ise özel yaklaşımların sergilenmesi gerekebilir. Bazen oyunculara isimleriyle hitap ederek onların mücadeledeki rolünü anlatmak gerekebilir. O haftaki fiziksel ve zihinsel duruma göre toplantıya girerken bazı oyuncuları rahatlatmak için yaptığım şakalar da vardır. Uzun zamandır oynamayan bir futbolcuyu ya da hafta içinde sıkıntı yaşamış bir oyuncuyu motive etmek için duruma göre farklı yaklaşımlar sergilenebilir. Eğer bir oyuncuyla çok uzun süredir çalışıyorsanız ona bir bakışınız dahi çok şey ifade eder. Antrenör o maçın ve oyuncuların o anki atmosferine göre bu özel yaklaşımları sergileyebilecek mental esnekliğe sahip olmalıdır (TFF Futbol Gelişim Bülteni, 2012).

**Olumlu Yaklaşım:** Bir antrenörün maç konuşmasındaki olumlu yaklaşımı son derece önemlidir. Oyuncu grubuna hitap ederken pozitif bir tavır sergilemek gerekir. Maç öncesindeki pozitif davranış biçimini maç sonrasına taşımak, aynı

*şekilde devam ettirmek önemlidir. Antrenörün olumsuz tavırlarıyla oyuncular üzerinde yaratacağı hasar negatif sonuçlara yol açabilir (TFF Futbol Gelişim Bülteni, 2012).*

**Süre:** *Konular dikkatlice seçilmeli net ve kısa ifadelerle oyuncuya aktarılmalıdır. Mesajlar yalın anlaşılır bir dille verilmelidir. Konuşma için 20 dakikalık bir süre yeterlidir. Teknik adamın uzun süre çalıştığı takımlarda bu süre 5-10 dakikaya düşebilir (TFF Futbol Gelişim Bülteni, 2012).*

**Beden Dili ve Ses Tonu:** *Teknik adamın maç konuşmasındaki beden dili, ses tonu ve vurgulaması önemlidir. Karşılaşmaya çıkarken de motivasyonu sağlamak amacıyla kullanılacak doğru seçilmiş kısa cümleler çok faydalı olabilir. Bu içerikte olumlu bir beden dili ve ses tonu ile yapılan konuşmanın katkısı önemli olacaktır. Galibiyetler ülkemizde çoğu zaman zafer olarak nitelendirilir. Oysa ki zaferler bütün bir sezona yayılan küçük küçük başarıların toplamından gelmektedir. Dolayısıyla her maç konuşmasını büyük bir zafere hazırlık olarak yapmayı doğru bulmuyorum. Bunun yanı sıra bu aşamada göz temasıyla da oyuncuyla iletişim kurarak onları konuşmanın içerisinde tutmak ve motive etmek önemlidir (TFF Futbol Gelişim Bülteni, 2012).*

**Nelerden Kaçınılmalı:** *Olumsuzluklar karşısında beden dilinin değişmesi, oyuncuya yönelik olumsuz davranışlar sergilenmesi benim felsefemde teknik adamın yapmaması gereken şeylerdir. Dalgalanmalarda, kötü sonuçlarda olumlu yaklaşım kaybedilmemelidir. Takım bir maçı kaybetse de zihinsel olarak hazır tutulmalıdır. Çünkü üç gün ya da bir hafta sonrası sizi yeni bir sınav beklemektedir. Ben antrenörlük yaşantımda bu ilkelerden şaşmadım. Bunun doğru olduğuna inanıyorum ve bundan sonra da her zaman olumlu yaklaşım içinde olmayı sürdüreceğim. Çünkü oyuncuya sert ve olumsuz yaklaşıldığında onu bir sonraki karşılaşmaya hazırlama süreci uzar. Yıkıp parçalarsan bunu toparlamak zorlaşır (TFF Futbol Gelişim Bülteni, 2012).*

**Bilgilendirme:** *Takımı bilgilendirme ma konuşmasının en kilit noktalarından birini oluşturmaktadır. Hem takımın kendi yapması gerekenler aktarılmalı hem de rakiple ilgili bilgiler oyunculara sunulmalıdır. Geçmişte tahta kullanılarak ya da aynı kağıdın üzerinde yazıp çizerek oyunculara teknik taktik bilgiler verilirdi. Günümüzde ise teknik taktik ve rakiple ilgili görsel materyaller kullanılması, elektronik ortamda maçı oyuncuların kafalarında canlandırarak ve verileri bilinaltlarına yerleştirecek animasyonlar sunulması gerektiğini düşünüyorum (TFF Futbol Gelişim Bülteni, 2012).*

**Devre Arası:** *Devre arasında ma içerisinde olabilecek bütün senaryoların teknik adamın kafasında olması ve bunlara mental olarak hazır olması gerekiyor. Çünkü takım eksik kalmış, skorda ummadığı Şekilde geriye düşmüş özetle işler beklendiği gibi gitmemiş olabilir. Maçın gidişatına göre devre arasında beden dilini kullanarak ya da ses tonunu yükselterek takımı harekete geçirmek gerekebilir. Bunu yaparken de oyuncuyu kmsemekten, demoralize etmekten kesinlikle kaçınılmalıdır. Bu aşamada yeni senaryoyla ilgili konuşmalar yapmak ve davranış sergilemek gerekir. Ben oyun disiplinine çok önem veririm bu nedenle yaşanan olumsuzluklara karşın takımı oyun disiplini içinde tutacak konuşmalar da gerekebilir (TFF Futbol Gelişim Bülteni, 2012).*

### 3. GEREÇ VE YÖNTEM

#### 3.1. Araştırma Deseni/ Modeli

Araştırmada teknik direktörlerin müsabaka öncesi ve devre arası maç konuşmalarının profesyonel futbolcuların performanslarına etkisi ile ilgili olgular belirlenmek istendiği için nitel araştırma yöntemlerinden *olgubilim (phenomenology) deseni* kullanılmıştır.

Olgubilim deseni farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Olgular yaşadığımız dünyada olaylar, deneyimler, algılar, yönelimler, kavramlar ve durumlar gibi çeşitli biçimlerde karşımıza çıkabilmektedir. Bize tümüyle yabancı olmayan aynı zamanda da tam anlamını kavrayamadığımız olguları araştırmayı amaçlayan çalışmalar için olgubilim uygun bir araştırma zemini oluşturur (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

#### 3.2. Araştırma Grubu

Olgubilim araştırmalarında veri kaynakları araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ve bu olguyu dışa vurabilecek veya yansıtabilecek bireyler ya da gruplardır. Alanda yapılacak gözlemler ve görüşmeler sonucu araştırma grubu belirlenir. Bu tür çalışmalar uzun görüşmeler gerektirdiğinden araştırma grubunun sınırlı kalması doğaldır. “Kartopu” ya da “ ölçüt örnekleme yöntemleri” bu tür çalışmalarda uygun olabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Araştırmada *amaçlı örnekleme* (Punch, 2005) yöntemlerinden *ölçüt örnekleme* yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme yöntemindeki temel anlayış, önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların çalışılmasıdır. Burada sözü edilen ölçüt veya ölçütler araştırmacı tarafından oluşturulabilir ya da daha önceden hazırlanmış bir ölçüt listesi kullanılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Türkiye profesyonel futbol ligleri; süper lig, 1. lig, 2. lig ve 3. lig olmak üzere 4 kategoriden oluşmaktadır. Dolayısıyla

araştırma grubunu oluşturan profesyonel futbolcuların belirlenmesinde her kategoriden 4 birey seçilmiştir.

Araştırmaya süper ligden 4 profesyonel futbolcu, 1. ligden 4 profesyonel futbolcu, 2. ligden 4 profesyonel futbolcu ve 3. ligden 4 profesyonel futbolcu olmak üzere toplamda 16 profesyonel futbolcu katılmıştır. Araştırmaya katılan profesyonel futbolcuların yaşları 20 ile 35 arasında değişmektedir. Katılımcıların yaş ortalamaları 27,18' dir. Katılımcılar 2 ile 17 yıl arasında profesyonel kariyere sahiptirler. Katılımcıların profesyonel olarak futbol oynama yıl ortalamaları 8' dir.

**Tablo 4. Katılımcıların lig, yaş, profesyonel kariyer ve eğitim durumları özellikleri**

| Katılımcı | Lig       | Yaş   | Profesyonel Kariyer | Eğitim Durumu |
|-----------|-----------|-------|---------------------|---------------|
| 1         | 2. Lig    | 21    | 2                   | Lise          |
| 2         | 2. Lig    | 30    | 13                  | Üniversite    |
| 3         | 2. Lig    | 35    | 17                  | Üniversite    |
| 4         | 2. Lig    | 30    | 12                  | Lise          |
| 5         | Süper Lig | 29    | 5                   | Lise          |
| 6         | Süper Lig | 23    | 5                   | Lise          |
| 7         | Süper Lig | 26    | 4                   | Lise          |
| 8         | Süper Lig | 25    | 5                   | Lise          |
| 9         | 1. Lig    | 20    | 2                   | Lise          |
| 10        | 1. Lig    | 32    | 14                  | Üniversite    |
| 11        | 1. Lig    | 30    | 8                   | Üniversite    |
| 12        | 1. Lig    | 28    | 9                   | Lise          |
| 13        | 3. Lig    | 28    | 8                   | Üniversite    |
| 14        | 3. Lig    | 28    | 12                  | Üniversite    |
| 15        | 3. Lig    | 25    | 6                   | Lise          |
| 16        | 3. Lig    | 25    | 6                   | Üniversite    |
| $\bar{x}$ |           | 27,18 | 8                   |               |
| Ss        |           | 3,97  | 4,45                |               |

Araştırmada, profesyonel futbolcuların sorulara içtenlikle cevap vermeleri için isimleri ve kulüpleri belirtilmeyip, kodlanarak aslı araştırmacıda saklı tutulmuştur.

Katılımcıların kimliklerinin gizliliği açısından her bir katılımcıya K1, K2,..K16 şeklinde kodlar verilmiştir.



### 3.3. Veri Toplama Aracı

Olgubilim araştırmalarında başlıca veri toplama aracı *görüşmedir*. Olgulara ilişkin yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmak için görüşmenin araştırmacılara sunduğu etkileşim, esneklik ve sondalar yoluyla irdeleme özelliklerinin kullanılması gerekmektedir. Araştırmacını görüşülen bireyle güven ve empatiye dayalı bir etkileşim ortamı oluşturabilmesi önemlidir. Böyle bir ortam içinde bireyler kendilerinin bile daha önce farkında olmadıkları ya da üzerinde fazla düşünmedikleri yaşantıları ve anlamları dışı vurabilir, ortaya koyabilirler (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Araştırmada kullanılacak veriler görüşme yoluyla toplanmıştır. Her bir katılımcıyla yarı yapılandırılmış “görüşme formu” üzerinde bilgiler alınmıştır. Görüşme formu oluşturulurken iki farklı yöntem izlenmiştir. Birincisi; alan yazında konuyla ilgili çalışmalar incelenmiş, teknik direktörün müsabaka öncesi ve devre arası maç konuşmasının profesyonel futbolcuların performansları üzerine etkisi ile ilgili değişkenler belirlenmiş, 3 profesyonel futbolcuyla ön çalışma yapılarak bu değişkenler yarı yapılandırılmış, açık uçlu soru haline getirilmiştir. İkincisi; farklı spor branşlarındaki sporcuların liderlik tercihleri ile ilgili çalışmaları olan ve teknik direktörlük kariyerine sahip Beden Eğitimi ve Spor alanından 2 öğretim üyesi, nitel çalışmaları bulunan PDR alanından 1 öğretim üyesi ve Halk Sağlığı alanından 1 öğretim üyesi görüşme formunu incelemiş, bazı sorularda ekleme ve çıkarma işlemleri yapılarak forma son şekli verilmiştir.

### 3.4. Veri Toplama Süreci

Türkiye Profesyonel Futbol Ligleri’nden (Süper lig, 1. Lig, 2. Lig, 3. Lig) her bir ligden profesyonel futbolcularla iletişime geçilerek araştırmanın amacı açıklanmış ve görüşmeler için izin alınmıştır. İletişime geçilen 3 profesyonel futbolcu görüşmelerin medyaya yansiyabileceği endişesiyle görüşmeyi kabul etmemiştir. Görüşme için izin alınan futbolcuların kariyerlerini sürdürdükleri kulübe önceden belirlenen tarih ve saatte

gidilerek futbolculara ulaşılmıştır. Katılımcılara araştırmanın amacı ve gizliliğiyle ilgili bilgi verilmiştir.

Görüşmeler 2011-2012 futbol sezonu ikinci yarısında futbolcuların kendi kulüp binalarının toplantı salonlarında gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde her bir profesyonel futbolcuya çalışmanın amacı ve içeriği açıklanmıştır. Görüşmeler, profesyonel futbolculardan izin alınarak ses kayıt cihazıyla kayıt altına alınmıştır. Bunun yanında araştırmacı tarafından görüşme anında notlar da tutulmuştur. Görüşmeler her bir futbolcuyla yaklaşık olarak 30 ile 55 dakika arasında sürmüştür.

### **3.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması**

Olgubilim araştırmalarında veri analizi, yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmaya yöneliktir. Bu amaçla yapılan içerik analizinde verinin kavramsallaştırılması ve olguyu tanımlayabilecek temaların ortaya çıkarılması çabası vardır. Sonuçlar betimsel bir anlatım ile sunulur ve sık sık doğrudan alıntılara yer verilir. Bunun yanında ortaya çıkan temalar ve örüntüler çerçevesinde elde edilen bulgular açıklanır ve yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Araştırmada, nitel mülakat verilerinin ve açık uçlu soruların analizinde oldukça sık kullanılan (Robson, 2001; Bell, 1999) *içerik analizi* yöntemi kullanılmıştır. Profesyonel futbolcuların teknik direktörlerin müsabaka öncesi ve devre arası maç konuşmalarının performanslarına etkisi üzerine algıları ile ilgili görüşme kayıtları yazılı metne çevrilmiştir. Elde edilen veriler kodlanmış, kodlardan yola çıkılarak temalara ulaşılmaya çalışılmıştır.

### **3.6 Verilerin Geçerliği ve Güvenirliği**

Kodlanan nitel veri seti, güvenilirlik sorunlarını gidermek amacıyla alandan bir öğretim üyesi tarafından yeniden kodlanmıştır. Yapılan her iki kodlama arasındaki tutarlığın kontrol edilmesi için kodlamayı gerçekleştiren kişiler bir araya gelmiş ve

kodlanan anlamlı veri birimlerini gözden geçirmişlerdir. Farklı biçimlerde kodlanan veri birimleri tartışılarak uzlaşılan noktalar temalara ulaşmada temel alınmış, diğer noktalar ise irdelenmemiştir.

#### 4. BULGULAR

Araştırmada elde edilen bulgular “müsabaka öncesi” ve “devre arası” olmak üzere iki başlık altında sunulmuştur. İçerik analiz yöntemi kullanılarak müsabaka öncesiyle ilgili; güven/inanç, sorumluluk, bireysel farklılıklar, övgü, analiz, bireysel/toplu konuşmalar, duygusal durum, fiziksel durum, süre, kişilik, tecrübe/kariyer, ilişki/iletişim temalarına ulaşılmıştır. Devre arasıyla ilgili olarak; yapıcı konuşmalar, yıkıcı konuşmalar temalarına ulaşılmıştır. Bulgular açıklanırken temalar dikkate alınmış, temaları en iyi açıklayan alıntılara yer verilmiştir. Tablo. 5’ te araştırmada elde edilen durum ve temalara ilişkin analiz sonuçları verilmiştir.

**Tablo 5. Durum ve Temalara İlişkin Analiz Sonuçları**

| <b>Durum</b>           | <b>Temalar</b>            | <b>Temayı Vurgulayan Katılımcı Sayısı</b> |
|------------------------|---------------------------|---|
| <b>Müsabaka Öncesi</b> | Güven/İnanç               | 8   |
|                        | Sorumluluk                | 6   |
|                        | Bireysel Farklılıklar     | 5   |
|                        | Övgü                      | 3   |
|                        | Analiz                    | 4   |
|                        | Bireysel/Toplu Konuşmalar | 10  |
|                        | Duygusal Durum            | 13  |
|                        | Fiziksel Durum            | 8   |
|                        | Süre                      | 12  |
|                        | Kişilik                   | 10  |
|                        | Tecrübe/Kariyer           | 6   |
| <b>Devre Arası</b>     | İlişki/İletişim           | 11  |
|                        | Yapıcı Konuşmalar         | 13  |
|                        | Yıkıcı Konuşmalar         | 10  |

Teknik direktörlerin müsabaka öncesi ve devre arası maç konuşmalarının profesyonel futbolcuların performanslarına etkisi üzerine yürütülen araştırma kapsamında, profesyonel futbolculara öncelikle teknik direktör ve müsabaka öncesi maç konuşmasının performanslarında etkili olup olmadığı sorusu yöneltilmiştir. Araştırmaya katılan profesyonel futbolcuların tümü teknik direktör ve müsabaka öncesi maç konuşmasının performanslarında etkili olduğunu belirtmişlerdir.

*Maç konuşması, 5-10 dakika önceki duygusal konuşma çok önemli. Maça çok iyi başlamayı sağlıyor. Ligdeki konumumuz iyiye, başarılı bir durumdaysak, hocanın o başarıları bize hatırlatması, bizi övmesi ve bize güvendiğini söylemesi, bizim başarabilecek güçte ve yetenekte olduğumuzu hatırlatması çok önemli. Bu söylemler tabiri caizse bizi gaza getiriyor. Maça iyi başlamak çok önemli. Bu konuşmalar da iyi başlamamıza sebep oluyor. Daha önceki deneyimlerimden ve izlenimlerimden gördüğüm kadarıyla bir hocanın en büyük silahı bu. Çok iyi bir konuşma maça iyi başlamayı sağlar. Maça iyi başlıyorsan 1-0 önde başlıyorsun demektir (K4, 2. LİG).*

*Teknik direktörün etkisi %70. Hocanın katkısı büyük. Evet, maç konuşması etkili. Sahaya çıkarken motivasyonu çok etkiliyor (K10, 1. LİG).*

*%60-%70 hocanın etkisi. Sporcunun karşısındaki aynadır hoca. Teknik direktörün maç konuşması futbolcularda doping etkisi yaratır (K8, SÜPER LİG).*

*Maça çıkış anındaki konuşma beni çok etkiler. Hoca futbolcuyu bilir, ona göre konuşur. Ben maça çıkarken tüylerim diken diken olurdu. Hoca %40 etkiler, çok önemli (K13, 3. LİG).*

*Teknik direktörün etkisi bence çok fazla. Müsabakadan önceki iyi bir maç konuşması etkili olur (K1, 2. LİG).*

*Teknik direktör orta derece etkili. Maç öncesi konuşma etkili. Hoca motive ederse daha istekli ve arzulu maça çıkarsın (K15, 3. LİG).*

*Teknik direktör %70 etkili. Maç konuşması çok önemli faktör. Hocanın gaz vermesi lazım. Sporcuyu zaten motive eder. Ama hocanın vereceği gazla performansı daha da olumlu olur (K7, SÜPER LİG).*

*Teknik direktör çok etkili. Güvenceler, yardımcı olacak, yanlış bir şey yaptığında doğruları söyleyecek. Maç konuşması çok önemli. Hoca diğer takımı anlatıyor size (K16, 3. LİG).*

*Teknik direktörün etkisi çok fazladır. Hocanın sporcuyu ilişkisi, futbolcunun hocaya yaklaşımı, aralarındaki saygı sevgi... Bazı futbolcu hocasını çok sever, hocası için oynar. Hocanın davranışları, babacan tavırları çok önemli... Hoca %70-80 etkilidir. Maç konuşmaları, maç gecesi konuşması beni daha çok etkiler. Takımlar analiz edilir maç gecesi konuşmasında. Neler yapacağımız ayrıntılı olarak anlatılır. Hoca yeri geldiğinde karşı takımı izletir. Olumlu yaptığımız şeyleri hatırlatır. Böylelikle zihinde canlandırmış oluyoruz. Bu da maçta doğru davranışları yapmamızı sağlıyor (K3, 2. LİG).*

*Teknik direktör çok etkili. Sonuçta sahada oynayan futbolcu ama onu motive eden, programlayan, taktik veren hoca. Maç konuşmaları muhakkak etkiler. Seviyesi değişir. Bazı futbolcu gamsızdır. Bazı futbolcu ise iyi konsantre olur (K10, 1. LİG).*

*Maç konuşması etkili. Herkes zaten konsantre olmuştur. Maçtan bir gün önceki konuşma bizi maça konsantre olmaya itiyor. Hocanın gözünde ışık varsa bir şey söylemesine de gerek kalmıyor (K11, 1. LİG).*

## Müsabaka Öncesi Temalar

### Güven/İnanç

Profesyonel futbolcularla yapılan görüşmelerde; futbolcular, teknik direktörün müsabaka öncesi maç konuşmasındaki güven-inanç faktörünün önemine vurgu yapmışlardır. Teknik direktörün futbolcularına inanması ve güvenmesi, bu inanç ve güveni müsabaka öncesi maç konuşmasında ifade etmesi futbolcuların müsabaka anındaki performanslarında olumlu bir etki oluşturmaktadır. Teknik direktörün müsabaka öncesi maç konuşmasındaki güven aşılayıcı sözleri, futbolcuların kaygılarını azaltmakta, motivasyonlarını yükseltmekte ve özgüvenlerini artırmaktadır. Bunun yanında teknik direktörün futbolcularına yönelik güven ve inancında samimi olması gerektiği belirtilmiştir.

*Bazen hocam bize maça çıkmadan önce maçın skoru ne olursa olsun bize inandığını yetenekli futbolcular olduğumuzu ve bize sonuna kadar güvendiğini söyler. Bu benim için çok önemli... Hocamın bana inanması ve güvenmesi olaya bakış açımı değiştiriyor. Bu güveni ve inancı boşa çıkaramam diyorum kendi kendime. Maça daha farklı bir motivasyonla çıkıyorum. Sahada elimden gelenin daha fazlasını yapmaya çalışıyorum. Bu normal hayatta da böyle... Birisi size inanıyor ve güveniyorsa bu güveni boşa çıkarmamak için olayı daha çok önemsiyor ve elinizden gelenin en iyisini yapmaya çalışıyorsunuz. (K2, 2. LİG).*

*Eğer ki hoca bana güveniyorsa kendimde bir sorumluluk hissediyorum. Sahaya çıkmalıyım ve takımın başarısı için ne gerekiyorsa yapmalıyım diye düşünüyorum. Bazen buna benzer durumlardan sonra geriye dönüp baktığımda o maçlarda daha iyi oynadığımı görüyorum. Hocayla aranızdaki güven çok önemli (K14, 3. LİG).*

*Hocamızın “arkadaşlar biz size her halükarda güveniyoruz, kaybetsek te canınız sağ olsun” demesi beni rahatlatıyor. Kendimi daha rahat hissediyorum ve bu*

*durum müsabakadaki performansına olumlu şekilde yansıyor (K7, SÜPER LİG).*

*Hocam bir maçtan önce yanıma gelerek, “ben sana güveniyorum, takımımızın önemli bir oyuncususun, iyi oynarsan maçı kazanabiliriz” dedi. Bu beni olumlu etkilemişti. Ben de bir gün teknik adam olursam oyuncuma öncelikle güveni aşılıyorum. Bir futbolcu hocasına yürekte inanıyor ve güveniyorsa sınırlarını zorlar (K6, 2. LİG).*

*Hoca sana güvenecek. Sen takımın bir parçasıysan mutlaka senin de takım için yapacağın şeyler var. Fakat bu güven samimi olacak. Bazen hoca size güveniyorum diyor; ama o samimiyeti hissetmiyorsun. Hoca bunu içten söylemiyorsa futbolcuda bir etki yaratacağını düşünmüyorum (K15, 3. LİG).*

*Ben teknik direktör olsam futbolcumun özgüvenini artırıcı şeyler söyledim. “Sen daha iyisin, daha iyisini yapabilirsin, daha iyi yerlerde oynayabilirsin, sahanın yıldızı olabilirsin” gibi şeyler söylerim. Bana böyle söylendiğinde kendimi daha iyi hissediyorum (K10, 1. LİG).*

*Teknik direktör futbolcusuna güvendiğini hissettirirse, güven aşıllarsa performansı etkiler (K11, 1. LİG).*

*Teknik direktör olursam bir gün, futbolcularıma inandığımı, beraber oldukları zaman üstesinden gelemeyecekleri bir şeyin olmadığını söyledim. (K12, 1. LİG).*

### **Sorumluluk**

Profesyonel futbolcularla yapılan görüşmelerde; futbolcular, teknik direktörün müsabaka öncesi maç konuşmasında maçın sorumluluğunu üstlenmesine dikkat çekmektedirler. Teknik direktörün, maçın skoru ne olursa olsun futbolcularının



arkasında olduğunu ve maçın sorumluluğunun kendisine ait olduğunu ifade etmesinin futbolculara rahatlık verdiğini, kaygılarını azalttığını, müsabaka anındaki performanslarında olumlu etki yarattığını ifade etmişlerdir.

*Bazen hoca “maçın skoru ne olursa olsun size güvenim tam ve tüm sorumluluk benim” der. Bu söylem maça daha rahat çıkmamı sağlıyor. Maçta rahatsam daha iyi oynuyorum (K2, 2. LİG).*

*Hocamız bir maç öncesinde, “maçın olumlu ya da olumsuz bitmesi sorun değil, Ben her zaman akanızdayım, siz benim söylediklerimi yapın gerisini bana bırakın, kendinizi çok sıkmayın, elinizden geleni yapın yeter” demişti. O maça stressiz çıktım ve daha rahattım. O maçta galip geldik. Takım arkadaşlarımın da aynı duyguları hissettiğini düşünüyorum (K14, 3. LİG).*

*Teknik direktör maçın sorumluluğunu üstlenirse futbolcular daha rahat oluyor (K8, SÜPER LİG).*

*Hocanın maçın sorumluluğunu alması çok önemli. Bu durum futbolcuları olumlu etkiliyor. Baskı üzerinizden kalkıyor. Daha rahat top oynuyorsunuz (K9, 1. LİG).*

*Ben teknik direktör olsam maçın tüm sorumluluğunu alırım. Futbolcuların maçın sonucuna değil maça konsantre olması lazım (K4, 2. LİG).*

*Hocanın maçın sorumluluğunu alması futbolcuya güven verir. Hoca bize güveniyor diyoruz. Bu güveni boşa çıkarmamak için daha iyi oynamaya çalışıyorum (K6, SÜPER LİG).*

### **Bireysel Farklılıklar**

Profesyonel futbolcularla yapılan görüşmelerde; futbolcular, teknik direktörün müsabaka öncesi maç konuşmasında bireysel farklılıklara dikkat etmesi gerektiğini

belirtmektedirler. Her futbolcunun ilgi ve ihtiyacının farklı olabileceğini, her futbolcunun aynı konuşmalarla motive olamadığını vurgulamaktadırlar. A futbolcusunu motive eden sözler B futbolcusunu etkilemeyebilmektedir. Her futbolcunun farklı özelliklere sahip olduğunu ve teknik direktörün maç konuşmalarında bu durumu dikkate almasının performanslarında etken olduğunu ifade etmişlerdir.

*Maça çıkış anındaki konuşma beni çok etkiler, teknik direktör futbolcusunun ilgi ve ihtiyaçlarını bilir ve ona göre konuşur. Ben maneviyatı, milli duyguları kuvvetli olan birisiyim. Bana Çanakkale Zaferi'ni anlatırdı. Askerimizin zorluklar altında galip geldiğini. Gece hayatını seven arkadaşımıza da “seni Laila’ ya (gece kulübü) götüreceğim” derdi. Bu çok önemli bence (K3, 2. LİG).*

*Teknik direktör ben olsam futbolcularımın karakterlerini ayrı ayrı öğrenirdim ayrıntılı olarak. Kimin ne hoşuna gidiyorsa o yönlerini kullanarak konuşmalar yapardım. Herkes aynı şekilde motive olmaz (K4, 2. LİG).*

*Teknik direktör futbolcusunu tanımalı. Bazen alıngan ve gaza gelen futbolcular vardır. Onlarla bireysel konuşmalı (K13, 3. LİG).*

*Bazen duygusal futbolcular vardır. Ben hoca olsam onlara “adamlar gelip elimizden ekmeğimizi mi alsınlar” derim (K9, 1. LİG).*

*Adamına göre muamele yapmalı. Bana bağırsa ben o zaman anlarım. Yumuşak konuşursa etkilenmem. Benim gibi oyunculara sert ve yüksek sesle kendini otoriter göstermesi gerek. Bazı oyuncularda da tam tersi olur. Onlara bağırsa moral ve motivasyon kaybı yaşarlar (K5, SÜPER LİG).*

## **Övgü**

Profesyonel futbolcularla yapılan görüşmelerde; futbolcular, teknik direktörün müsabaka öncesi maç konuşmasında, takımı ve takım üyelerini öven konuşmalar yapmasının önemine dikkat çekmektedirler. Takımın ve takım üyelerinin iyi yanlarının

övülmesinin futbolcuları motive ettiğini, özgüvenlerini artırdığını ve performanslarında olumlu etki oluşturduğunu vurgulamaktadırlar.

*Duygusal bir toplumuz. Hocanın beni övmesi beni etkiler. “Aslansın, çok iyisin, yetenekli bir futbolcusun” demesi bende doping etkisi yaratır (K3, 2. LİG).*

*Teknik direktör ben olsam maç öncesindeki konuşma toplantılarını uzun tutmam. Rakip takımdan bahsetmem. Rakip takımın iyi yanlarından bahsetmem rakibi önemli kendi sporcumu önemsiz göstermek gibidir. Kendi futbolcularımı överim. Karşı takımın forvetini öveceğime kendi stoperimi överim. Rakip bana önlem alsın (K7, SÜPER LİG).*

*Hocamız bir maçta “iyi takımız, rakip kim olursa olsun kendinize güvenin, sahaya her iki takım da 11 kişiyle çıkacak, bizim her mevkideki oyuncumuz birbirinden yetenekli kişiler, karşı takımdan hiçbir eksikimiz yok, önemli olan ne kadar iyi olduğunuzu hatırlamanız ve bunu sahada göstermeniz” demişti. O maçta inanılmaz futbol oynadık. 4–1 kazanmıştık sanırım (K12, 1. LİG).*

### **Analiz**

Profesyonel futbolcularla yapılan görüşmelerde; futbolcular, teknik direktörün müsabaka öncesi maç konuşmasında kendi takım ve futbolcuları, rakip takım ve futbolcuları hakkındaki analizlerinin performanslarında etkili olduğu görüşündedirler.

*Ben stoperim. Bazı maçlarda hocamız karşı takımın üstün yönlerinden bahsediyor. Mesela çok iyi bir forvet oyuncuları var. Bire birde çok iyi... Maç anında açık verip onu kaçırırsam gol olacağını belirtiyor. Maçtan bir gün önce beni çağırdı ve karşı takımın forvetini izletti. Eksi ve artılarını göstererek anlattı. Ertesi gün maça daha konsantre çıktım. Futbolcuyu iyi marke ettim ve gol atamadı (K6, SÜPER LİG).*

*Bundan önceki takımda çalıştığım hocam genelde rakipleri analiz ederdi ve daha çok bunlar üzerine konuşurdu. Karşı takımın hangi sistemle oynadığını, hangi kanatlardan atağa çıktıklarını, daha çok nerden gol yediklerini vs. Bu söylemler bence çok önemli. Karşı takımın güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgi veriyor ve kendinizi ona göre hazırlıyorsunuz (K4, 2. LİG).*

*Hoca maçtan önce karşı takımı çözmeli. Antrenmanlarda onları nasıl yenebileceksek ona göre çalışmalar yaptırmalı. Her takımın mutlaka iyi ve eksik yanları vardır. Eğer ki hoca bunları dikkate alarak bizi çalıştırır ve maça çıkmadan önce bunları hatırlatırsa daha başarılı olacağımızı düşünüyorum. Her takıma karşı aynı sistemle oynayamazsınız (K10, 1. LİG).*

*Her maçın ayrı bir taktiği var. Her takımın ayrı zaafı var. Analiz içeren konuşmalar Türkiye' deki en büyük eksik. Hoca takımın sistemini, artı ve eksi yönlerini bulup ona göre takımını yönlendirmeli (K6, SÜPER LİG).*

### **Bireysel/ Toplu Konuşmalar**

Profesyonel futbolcularla yapılan görüşmelerde; futbolcular, teknik direktörün müsabaka öncesi maç konuşmasında hem bireysel hem de toplu konuşmalar yapması gerektiği görüşünü bildirmişlerdir. Bireysel konuşmaların genellikle müsabakadan önceki günlerde, toplu konuşmaların ise müsabaka günü yapılmasının performansları açısından daha olumlu olduğunu düşünmektedirler.

*Hoca genellikle maçtan bir gün önce herkesi teker teker yanına çağırır. Bireysel konuşmalar yapar. Maçta futbolcudan neler beklediğini anlatır. Bu sayede amacına odaklanıyorsun. Hocanın söylediklerini maçta yapmak için gayret gösteriyorsun (K1, 2. LİG).*

*Tek tek konuşmalar müsabakadan önceki günlerde daha iyi. Hoca odana gelir mesela. Çay içerken maçın öneminden bahseder. Belki sen bu maçta kilit*

*adamsın. Bunu herkesin içinde söylerse seni olumlu etkileyebilir; fakat diğer takım arkadaşların kendilerinin önemsiz olduğunu düşünebilir. Bu sebeple toplu konuşmaları herkese yönelik olarak maçtan önce soyunma odasında, bireysel konuşmaları da maçtan önceki günlerde yapmalı (K3, 2. LİG).*

*Birebir konuşmalar da etkili, toplu konuşmalar da... Hoca birebirken daha samimi ve ayrıntılı konuşabilir. Birebirde daha fazla güven aşılar. Birlik beraberlik ve takım motivasyonu adına da toplu konuşmalar daha etkili (K4, 2. LİG).*

*Bireysel konuşmalı. Değer yargılarını bilir ve ona göre konuşursa beni olumlu etkiler. Bence bireysel konuşma daha önemli. Toplu konuşmalarda herkesin frekansına giremeyebilir (K5, SÜPER LİG).*

*Bence toplu konuşmalar daha etkili oluyor. Bireysel konuşmalar bence özgüveni eksik olan futbolcular için daha yararlı olur. Ama ben toplu yapılmasının daha yararlı olacağını düşünüyorum (K7, SÜPER LİG).*

*Gerektiğinde bire bir, gerektiğinde de toplu konuşmalar yapılmalı. Bire bir konuşmalarda, "senin şuyun eksik, karşıdaki oyuncu şu özelliklere sahip, çalım atan birisi değil, hava toplarında çok iyi". Toplu konuşmalar ise tüm takımın anlayacağı ve herkese hitap eder şekilde olmalı (K8, SÜPER LİG).*

*Hoca önce futbolcularına birer birer neler yapacağını söylemeli, ondan neler beklediğini, sahada neler yapması gerektiğini, ya da rakip takımı analiz ederek ona anlatmalı. Takıma da toplu olarak motive edici konuşmaları müsabaka öncesi yapmalı (K11, 1. LİG).*

*Toplu konuşmalar daha önemli. Bireyselde "ben sana güveniyorum, şöyle oynayacaksın, karşında oynayacak kişi şöyle" gibisinden ayrıntılı bilgiler verir. Toplu görüşmede "senden şunu bekliyorum" derse diğer futbolcular benden*

*beklemiyor mu diye sorar kendine ve morali bozulabilir. Bu durum da futbolcuyu sahada olumsuz etkiler. Morali bozulabilir yani (K12, 1. LİG).*

*Bazı hocalar bireysel, bazıları da mevkilerine göre çağırır. Bireysel ve mevkilerine göre bence daha önemli. Bireysel görevlerden ya da mevki görevlerinden bahsedebilir. Soyunma odasında toplu konuşmalar daha etkili (K14, 3. LİG).*

*Bence bire bir konuşmalar daha iyi. Bire birde yeteneklerini hatırlatır. Daha önce iyi yaptığın şeyleri hatırlatır. Sahada yine aynısını yapmanı söyler. Müsabaka anında hocanın söyledikleri aklıma geliyor, aynı şeyleri yapmak için gayret gösteriyorum (K16, 3. LİG).*

### **Duygusal Durum**

Profesyonel futbolcularla yapılan görüşmelerde; futbolcular, teknik direktörün müsabaka öncesi maç konuşması esnasındaki duygusal durumunun performansları üzerinde etki gösterdiği görüşündedirler. Teknik direktörün müsabaka öncesi maç konuşmasında kendinden emin, inanmış, hırslı, arzulu olması futbolcuların performanslarını olumlu yönde etkilerken; kaygılı, stresli, agresif olması da olumsuz yönde etkilemektedir.

*Hocanın duygusal durumu etkiler. Maçtan önceki konuşmalarında kendinden emin olmalı ki bize de o duyguyu versin. Kaygılı olması bizi de kaygılı yapar. Bu da skora yansır (K3, 2. LİG).*

*Hoca ne kadar rahatsa biz de rahatız. Kaygılıysa kaygılı oluruz. Hoca maçı kaybederse gidecekse stresli oluyor. Ama bu durum bize olumlu yansiyabilir (K4, 2. LİG).*

*Hocanın agresif olması olumsuz etkiliyordu. Antrenör biraz daha rahat olmalı ve asabiyeti yansıtmamalı bence. Futbolcu biraz rahat ve large' dir, çok da rahat bırakmamalı, suistimal olabilir (K5, SÜPER LİG).*

*Hocanın duygusal durumu etkiler. Hoca konuşma yaparken kaygılıysa, söylediğine kendisi bile inanmıyorsa futbolcu bunu anlar. Sürekli beraberler çünkü (K6, SÜPER LİG).*

*Mesela art arda maç kaybedilmiştir. Bu maçı da kaybedersek hoca büyük ihtimal gidecektir. Bazen hoca veda konuşması gibi konuşma yapar. Bu etkilidir mesela. Hoca için oynarız (K2, 2. LİG).*

*Hoca kaygılıysa maç konuşmasında olumsuz etkilenirim. Hoca kendinden emin olmalı (K7, SÜPER LİG).*

*Kesinlikle etkiler. Mağlupken hocanın yüzünün asık olması olumsuz etkiler. Hoca dik durur, inanır ve ateşli konuşma yaparsa, mağlup durumda olsan bile o maçı alacağına inanırsın (K8, SÜPER LİG).*

*Hocanın rahatlığı bizi de rahatlamaya sevk eder. Hocanın rahat olması, bize güvendiğini hissettirmesi bizi olumlu etkiler. Hocada olumsuz hava yoksa futbolcuda da olumsuz hava olmuyor (K10, 1. LİG).*

*Bir hoca maçtan önce psikolojik olarak nasılsa futbolcusuna direk geçiriyor bu duyguyu. Konuşmalarında kaygılıysa futbolcu bunu çok rahat anlar. Kendinden emin, kendine güvenli şekilde konuşursa futbolcuyu daha olumlu etkiler (K11, 1. LİG).*

*Hepimiz insanız sonuçta. Türk toplumu olarak ta duygusal bir toplumuz. Bu duygusallık karşı tarafı etkiler. Kendisine güvenmemesi ya da futbolcusuna güvenmemesi, ona sürekli "şunu sakın yapma" gibi konuşmalar yapması*

*futbolcuyu olumsuz etkileyebilir. Ama futbolcusuna ve kendisine güvendiğini hissettirmesi olumlu etkiler (K12, 1. LİG).*

*Kendinden emin olması olumlu etkiler. Hoca konuşmalarında kendisinden emin ve inanmış olarak konuştuğunda o duyguyu bize de veriyor ve özgüvenimiz daha yüksek oluyordu. Ateşliyordu bizi (K13, 3. LİG).*

*Bu durumlar hocalarda sürekli değişen durumlar. Hocalar maç öncesi ölü gibi konuşma yapmaz, takıma yansımaması için. Bu önemli. Hoca istekli olursa biz de istekli oluruz. Hoca inanmazsa bende inanmam (K14, 3. LİG).*

*Hocanın hırslı olması çok önemli. Bunu oyuncuya yansıtmalı. Maç konuşmasında vereceği his ve duygu, oradaki tüm oyuncuların maça başlayacağı duygudur. Sakin bir şekilde “beyler bu maç bizim için çok önemli” yerine canlı ve kendinden emin bir şekilde “hadi aslanlarım, bu maç bizim için çok önemli, çıkın savaşın” çok daha etkili olur (K15, 3. LİG).*

### **Fiziksel Durum**

Profesyonel futbolcularla yapılan görüşmelerde; futbolcular, teknik direktörün müsabaka öncesi maç konuşması esnasındaki fiziksel durumunun performanslarını etkilediğini belirtmektedirler. Teknik direktörün ses tonunun, kıyafetlerinin, beden dili, jest ve mimiklerinin futbolcuyu etkilediğini vurgulamışlardır.

*Hocanın fiziksel görünümü önemli. Hocanın bir stili olacak, takım elbiseden saatine kadar. Bunun üzerine güzel konuşma da yaparsa çok etkiler. Karizması olacak (K2, 2. LİG).*

*Fiziksel durum etkiler. Giyimi önemli. Senin karşında giyimiyle duruşuyla maça hazır olmalı, bunu hissettirmeli. Ses tonu da kendinden emin olmalı. Ne yüksek ne alçak (K3, 2. LİG).*



*Kelimeyle anlatamadığını bir duruş bir bakışla anlatabilir. Kendinden emin bir ses tonu, diksiyonu da önemli. Bazı hocalar konuşmayı bile bilmiyor ama bana hocalık yapmaya çalışıyor. Hoca biraz karizma olacak giyimiyle. “Helal olsun hocaya bak nasıl giyinmiş” derim. Söylediklerini yaşayarak anlatması da insanı titretiyor. Aynı bir motive oluyorsun maça (K4, 2. LİG).*

*Fiziksel görünüm etkili. Hoca soyunma odasına girdiği andan itibaren hocayı süzerim, ne giymiş hal ve tavırları nasıl. Karizmatik bir hocanın sözü daha çok dinleniyor, daha çok dikkate alınıyor, daha çok saygıdeğer oluyor. Ses tonu da önemli ses tonunun yüksek olması da beni etkiliyor. Ama bağırma şeklinde olmamalı (K6, SÜPER LİG).*

*Hocamız maç konuşmasını yaparken bazen kendini kaybediyor. Transa geçiyor sanki. Bizi maça motive etmek için yapmamız gerekenleri anlatırken el ve vücut hareketleriyle sanki bizim yapacaklarımızı o yapıyor. Bazen maça savaşa çıkar gibi çıkıyoruz (K10, 1. LİG).*

*Hoca ilk yarıda hep aynı elbise, aynı saat ve ayakkabıyla maça çıkmıştı. Totem yapmıştık, toteme inandık. Beden dili, jest mimikler ne kadar samimi ve gerçekçi ise bu futbolcuya geçer ve etkiler. Olumlu söylüyorsa olumlu, ya da tam tersi (K11, 1. LİG).*

*Beden dili, jest ve mimikler hocanın inancının göstergesi bence. Hocanın bu tavırları seni de aynı olayın içine sokuyor (K14, 3. LİG).*

*Fiziksel durum çok önemli. Hırsını vücut diliyle, mimikleriyle yansıtmalı. Bazen hırs ve isteğinden ağlayan hoca gördüm. Bu oyuncuyu full motive ediyor. Fakat full motive bazen ters de tepebiliyor. Dozajında yapmalı. Ayrıca futbolcu çok iyi gözlemcidir. Hocanın ayakkabısından saatine kadar her şeye dikkat eder. Karizmatik hoca daha başka bir etki yaratır (K15, 3. LİG).*

## Süre

Profesyonel futbolcularla yapılan görüşmelerde; futbolcular, teknik direktörün müsabaka öncesi maç konuşmasının kısa ve öz olması gerektiğini belirtmektedirler. Uzun konuşmaların dikkat ve konsantrasyonun bozulmasına sebep olduğunu bu durumun da kendilerini olumsuz etkilediğini vurgulamışlardır.

*Maç konuşması uzun olmamalı, uzun olması sıkılmaya sebep oluyor (K1, 2. LİG).*

*Maç konuşma süresi kısa ve öz olmalıdır. Bazı hocalar kafa ütülüyor. Hafta içi zaten konuşuyorsun (K2, 2. LİG).*

*Maç konuşması kısa ve öz olmalı. Ben zaten fiziki ve duygusal olarak hazırım. Önceden tüm toplantılar yapılmış. Uzun konuşmaları dinlemezsin (K3, 2. LİG).*

*Maç öncesi konuşma kısa olmalı. Sporcular kendisini zaten hazırlıyor. Maç konuşması uzadıkça sıkılıyorz (K4, SÜPER LİG).*

*Konuşma süresi kısa olmalı. Kısa ve öz olmalı. Maçta futbolcunun aklına gelmeli (K6, SÜPER LİG).*

*Müsabakadan önceki gün uzun konuşma olabilir. Fakat müsabaka öncesi soyunma odasında kısa ve öz olmalı (K7, SÜPER LİG).*

*Kısa ve öz cümleler daha iyi olabilir. Uzun olursa konsantrasyon bozuluyor (K8, SÜPER LİG).*

*Maç konuşmalarının süresi kısa ve öz olmalı. Konuşma uzadıkça konsantrasyon bozuluyor. Konuşma saçma sapan yerlere gidiyor (K10, 1. LİG).*

*Maç konuşması kıvamında olmalı. Ne kısa ne uzun... Uzun olursa sıkıcı olur, kısa olursa eksik kalır. Sonuçta anlatılması gereken şeyler var (K11, 1. LİG).*

*Maç konuşması çok uzun olmamalı. Önceden tasarlayıp, ne söyleyecekse bir defa söylemeli, hissederek söylemeli (K12, 2. LİG).*

*Konuşma süresi kısa ve öz olmalı. Futbolcu formasını giymiş hazır bekliyor. Uzatmanın bir anlamı yok (K13, 3. LİG).*

*Müsabaka öncesi uzun olması sıkıcı hale getiriyor. Ayakkabını bağlamışsın, bir an önce sahaya çıkmak istiyorsun. Uzaması dikkat dağıtıyor (K14, 3. LİG).*

### **Kişilik**

Profesyonel futbolcularla yapılan görüşmelerde; futbolcular, teknik direktörün kişiliğinin müsabaka performanslarında etkili olduğunu belirtmektedirler. Teknik direktörün adil, güvenilir, tutarlı, sevilir sayılır olması futbolcuları ve performanslarını olumlu etkileyebilmektedir.

*Teknik direktör lider olmalı, model olmalı, ayna olmalı. Herkese karşı sevgisi eşit olmayabilir; ama saygısı eşit olmalı (K3, 2. LİG).*

*Teknik direktör öncelikle tutarlı olmalı. Senin yanındayken seni övüyor, başkalarının yanında farklı konuşuyorsa hocaya karşı güvenim kırılır. Eğer hocayla aramda güven varsa, sahada diyorum ki hocam bana güveniyor. Daha rahat oluyorum. Yapacaklarımı daha rahat yapıyorum. Bana gerçekten güvendiğine inandığım bir hoca için elimden gelen en üst düzey performansı sergilerim (K4, 2. LİG).*

*Teknik direktörün kişiliği futbolcunun performansını etkiler. Diyelim ki ben hocaya güvenmiyorum, inanmıyorum, sevmiyorum. Böyle bir durumda söylediklerini yapmam. Fakat güvendiğim inandığım bir hocaysa onun için elimden geleni yaparım (K5, SÜPER LİG).*

*Sakin bir kişiliğe sahip hoca beni daha çok etkiler. Bunun yanında karşılıklı güven de olması lazım. Adil olması önemli. Tutarsız olması da olumsuz bir etki yaratır (K7, SÜPER LİG).*

*Kişilik inanılmaz etkiler. Teknik- taktik olarak hoca kötü olsa da futbolcu hocayı severse, hocanın takımdan ayrılmasını istemediği için elinden geleni yapar. Formayı hak ettiğin halde formayı başkasına verirse hocaya karşı güven kaybı olur. Bu da futbolcuyu olumsuz etkiler (K8, SÜPER LİG).*

*Futbolcu hocanın güvenilir, adil olduğuna inanırsa bu özellikler futbolcuyu etkiler. Mesela futbolcu sakattır, oynamak istemez; ama hocaya güveniyorsa ve seviyorsa sakatlığı unuttur ve oynar (K11, 1. LİG).*

*En önemli faktör bence. Her şeyde hakikatli olmalı, tutarlı olmalı, özü sözü bir olmalı. Dürüstlüğü insanlığı çok önemli. Böyle bir hoca için elimden geleni yaparım (K12, 1. LİG).*

*Hocanın adil olması çok önemli. Şimdiye kadar inandığım güvendiğim birçok hoca için oynadığım oldu. Aradaki sevgi saygı önemli. Hocamız takımdan ayrılmasını diye oynadığımız oluyor (K15, 3. LİG).*

*Hocanın kişiliği %100 etkili. Takımdaki en önemli unsur çalıştığın antrenörün kişiliğidir. Senin hakkını arayıp aramadığı, takımdaki dengeleri nasıl kurduğu, adalet dağılımı... Bunlar futbolcunun oynadığı oyunu muazzam derecede etkiler (K16, 3. LİG).*

*Ayrımcılık olmasın, çifte standart olmasın. Oynatıp oynatmamak hocanın tercihi tabii ki. Fakat adil olmazsa hocayı dinlemezsin. Baban bile haksızlık yapsa saygını yitiriyorsun (K6, SÜPER LİG).*

### **Tecrübe/Kariyer**

Profesyonel futbolcularla yapılan görüşmelerde; futbolcular, teknik direktörün tecrübesinin (kariyer) performanslarında etkili olduğu görüşündedirler. Tecrübeli teknik direktörlerin sözleri daha fazla dikkate alınmaktadır.

*Hocanın kariyeri olması lazım. Maçtan önce kendi anılarından bahsediyor. Ben böyle oynadığım için buralara geldim vs. diyor. Hocaya güvenmeliyim. Hocanın havaalanında seyircilerden olumlu tepkiler alması, hayranı olması hocayı daha etkileyici yapıyor. Bu da kariyeriniz olduğunda oluyor (K2, 2. LİG).*

*Tecrübeli hoca futbolcular üzerinde daha etkilidir. Ama tecrübesiz de olsa iyi niyetli olması çok önemli (K4, 2. LİG).*

*Tecrübe önemli, profesyonel yaşantısında nerelerde oynamış, hangi takımları çalıştırmış bu önemli (K5, SÜPER LİG).*

*Tecrübeli hocanın etkisi daha fazladır. İnanırcılığı fazladır (K8, SÜPER LİG).*

*Tecrübe önemli, şu an bu durumu yaşıyorum. Hocamız 29 yaşında çok ciddi bir profesyonel geçmişi yok. Saha içi psikolojiyi tam bilmiyor. Kaleci antrenörümüz ise tam tersi. Birçok yerde oynamış, kariyeri çok iyi. Hocamız bir şey söylediğinde beni rahatsız edebiliyor. Ama kaleci antrenörü bir şey söylediğinde daha ciddi alıyorum. Görmüş geçirmişliği var (K14, 3. LİG).*

*Hoca tecrübeli ise saygı duyuyorsun. Sistemle ilgili bir değişiklik yaptığında hocanın kesin bildiği bir şey vardır diyorsun. Tecrübesizse yaptığı ve söylediği doğru bile olsa sorgulayabiliyorsun (K15, 3. LİG).*

### **İlişki / İletişim**

Profesyonel futbolcularla yapılan görüşmelerde; futbolcular, teknik direktörün futbolcusuna yakın olması gerektiğini, uzak ve mesafeli olmamasını vurgulamaktadırlar. İletişimde yerine göre abi gibi, yerine göre arkadaş, yerine göre de babacan tavırlar göstermesi gerektiğini belirtmektedirler. Bunun yanında teknik direktörün zaman zaman otoriter özelliğe sahip olması gerektiğini, yeri geldiğinde aradaki mesafenin kaybolmaması için bu yanını futbolcuya hissettirmesinin suistimalin önüne geçeceğini bildirmektedirler.

*Hoca futbolcusuna yakın olursa daha iyi olur. Gerektiğinde abi gibi olmalı, gerektiğinde de baba gibi olmalı. Ama yeri ve zamanına göre... Hoca candan olursa hocam için saha içi ve dışında her şeyi yaparım (K1, 2. LİG).*

*İkili diyalog çok önemli. Abi kardeş ilişkisi olmalı. Bazen abi gibi olmalı bazen de baba gibi. Hoca zor zamanlarında gelir yardımcı olursa hocayı seversin. Candan olsun, içten olsun canımı yesin. Uzak ve mesafeli olursa kopukluk oluyor. Robot gibi oluyorsun. Futbolcu hocasını sevecek, herkes birbirini sevecek ama yeri ve zamanına göre davranacak (K10, 1. LİG).*

*Samimi ve yakın olması bende daha etkili. Abi kardeş gibi olmalı; ama otoriter de olmalı. Hoca olduğunu da hissettirmeli. Arkadaşça yaklaşması beni daha olumlu etkiler. Yeri ve zamanına göre davranmalı. Samimi olduğunu bileyim gerisi sorun değil. Futbolcu hisseder hocanın ne kadar samimi olduğunu. Soğuk ve mesafeli olmasını onaylamam. Sporcu her istediğinde hocasına ulaşabilmeli. Candan olursa onun için sahada elimden gelen her şeyi yaparım. Başarı sevgi ortamında oluşur, aşırı otorite ve soğuklukla olmaz (K6, SÜPER LİG).*

*Hocanın futbolcuyla kaynaşması lazım. Abi gibi olabilir. Mesela bizde hocanın yemekhanedeki masası ayrı. Gelsin bizimle yemek yesin. Böyle bir hoca için daha çok çalışırım. Odamıza gelsin bizimle çay içsin (K4, 2. LİG).*

*Hoca bence arkadaş gibi olmalı. Samimi, içten olmalı. Futbolcusuna aşırı mesafe koymamalı. Her iki tarafı da olumsuz etkiler. İletişim kopukluğu olur. İletişim kopuksa başarı da fazla olmaz (K7, SÜPER LİG).*

*Hoca abi gibi olmalı, çok arkadaşça iyi değil. Yani yol gösterici olacak yardımcı olacak. Arkadaş gibi olursa bazen futbolcu sınırı kaçırabiliyor. Bu olumlu bir sonuç oluşturmuyor (K8, SÜPER LİG).*

*Babacan tavırlarıyla, futbolcuyla futbolcu gibi davransın. Futbolcunun sorunu vardır örneğin, antrenmana çıkmak istemeyebilir. Futbolcuyu anlayabilmeli. Hocayla futbolcu arasında çok mesafe olmamalı. Çok şeyler paylaşıyoruz. Anne babamızdan daha çok görüyoruz birbirimizi. Tabii ki belli bir mesafe olmalı, sonuçta teknik direktör, söz sahibi. Ama ne az, ne çok. Mesafe korunmalı (K9, 1. LİG).*

*Abi kardeş ilişkisi olmalı. Futbolcu her türlü sıkıntısını anlatabilmeli hocasına. Ama hoca otoriter de olmalı. Saha içi biraz otoriter, saha dışında abi gibi... Böylesi daha sağlıklı olur (K11, 1. LİG).*

*Hoca disiplinli olmalı; ama diktatör gibi değil. Sonuçta hoca da futbolun içinden geliyor. Futbolu ve futbolculuğu o da yaşamış. Bu sebeple zaman zaman arkadaşça, zaman zaman abi gibi... Ama aşırı samimiyet asla olmamalı. Bizde aşırı samimiyet tez ayrılık getirir (K13, 3. LİG).*

*Yakın olduğun hoca performansın kötü olduğunda sebebini tahmin edebiliyor. Ama uzak ve mesafeli olunca bilmiyor. Bu da yanlış anlaşılmalara sebep oluyor.*

*Hocanın sporcusuna yakın olması çok önemli. Muhabbetimin olmadığı hocalar vardı. Bu çok kötü bir durum. Hoca abi gibi olmalı ama otoriter de olmalı. İllaki futbolcuyla arasında mesafe olmalı ama saha dışında daha candan olmalı. Kasıntı olan hocaları sevmiyorum saha dışında da çok sıkı fıkı olmamalı. Suistimal oluyor (K15, 3. LİG).*

*Hocanın sporcusuyla arkadaş gibi diyalog kurması, sorunlarıyla ilgilenmesi performans iniş çıkışlarında çok etkili. Yerine göre abi, baba, arkadaş gibi olmalı. İş zamanı iş, muhabbet zamanı muhabbet, gırgır zamanı gırgır... Yerine göre arkadaş gibi sohbet edebileceğin, yerine göre de sesini yükselttiğinde herkesi mum gibi hizaya geçirebilmeli (K16, 3. LİG).*

### **Devre Arası Temalar**

Profesyonel futbolcularla yapılan görüşmelerde; bütün futbolcular, teknik direktörün devre arası maç konuşmasının devre sonrası maç performanslarını etkilediğini belirtmektedirler.

### **Yapıcı Konuşmalar**

Profesyonel futbolcularla yapılan görüşmelerde; futbolcular, teknik direktörün devre arası maç konuşmasında futbolculara yönelik destekleyici, cesaretlendirici, kendine getirici, güven tazeleyici, moral verici konuşmalarının ve olumlu davranışlara olumlu geri bildirimde bulunmalarının ikinci devre performanslarını olumlu yönde etkilediğini ifade etmişlerdir.

*Devreyi galip tamamladığımızda hocamız doğru yaptığımız şeyleri söylüyor. Bunlar futbolcuyu teşvik ediyor. Yaptığın şeylerin hoca tarafından takdir edilmesi güzel bir duygu. İkinci devrede de aynı performansı göstermek için çabalıyorsun (K2, 2. LİG).*



*Devreyi mağlup tamamladığımızda bir şeyler yolunda gitmiyor demektir. Moraliniz de bozuk oluyor doğal olarak. Buna rağmen hoca derse ki, “ben size güveniyorum siz elinizden geleni yapın, tüm sorumluluk benim. Sonuçta yenilebiliriz de. Ama siz elinizden geleni yapın.” Hoca bunu söylediğinde düşünüyorsun. Kötü oynamana rağmen hoca hala arkamızda duruyor. Bu da futbolcuyu olumlu etkiler. İkinci devreye çıktığında daha iyi oynamak için çaba harcar (K3, 2. LİG).*

*Devreyi mağlup tamamladığımızda hoca üzüntüsünü belli etmemeli, ümidini ve inancını kaybetmemeli. Takımı daha çok sahiplenmeli. Takım zaten moralsiz ve üzgün. Birinin çıkıp tekrardan herkesi kendine getirmesi lazım. Bu da hoca olmalı. Takımı toparlayıcı, kendine getirici, cesaretlendirici sözler söylemeli ki futbolcular da ikinci yarıya istekli ve arzulu çıksın (K4, 2. LİG).*

*Devre mağlup tamamlandığında hoca futbolcuların kendilerine gelmelerini beklemeli. Yorgun oluyor haliyle futbolcular. Ve şunu asla unutmamalı hoca! İkinci yarıda o futbolcular ona yine lazım. Onun için futbolcuları olumsuz ifadelerle demoralize etmemeli. Aksine güvenlerini tazelemeli. Onlara güvendiğini ve inandığını söylemeli. Her türlü skorda yanlarında olduğunu belirtmeli. Anahtar sözcük bu bence. Futbolcular hocanın her şartta yanlarında arkalarında olduğunu bilirse ikinci yarıda daha iyi şeyler yapacaklardır (K5, SÜPER LİG).*

*Ben teknik direktör olsam, diyelim ki ilk devreyi galip tamamladık. Zaten devreyi üstün bitirdiğinizde takımda olumlu bir hava olur. Önemli olan ikinci yarıda da bu havanın devam etmesi ve maçı kazanman. Bu sebeple oyuncuların iyi yaptıkları şeyleri hatırlatırım. Mesela defans iyiyse, “hava toplarında iyiydiniz rakibe fazla hava topu vermedik, İkinci yarıda da aynı performanslarımızı koruyoruz” derdim. Bu söylemler futbolcuya doğru yaptığı şeyi hatırlatacaktır. Futbolcu güven kazanacak ve ikinci yarıda da ilk devredeki gibi hatasız oynamaya çalışacaktır (K6, SÜPER LİG).*

*Ben hoca olsam devre arasında skor ne olursa olsun hep olumlu konuşurum. Çünkü 45 dakika daha var. Futbolcunun moralini bozmam (K7, SÜPER LİG).*

*Devrede işler iyi gidiyorsa, aynı performansta devam etmemizi söyler hoca. Futbolculara neleri iyi yaptığını söyler. Mesela, “adamı iyi marke ettin, pozisyon verdirmedin, Aferin oğlum!” gibi sözler futbolcuyu motive eder. Futbolcu iyi yaptığı şeyleri duyunca güveni daha da artar (K8, SÜPER LİG).*

*Devre arası konuşma önemli. Siz sahadayken nabız yükseliyor, her şeyi göremiyorsunuz. Hoca dışardan her şeyi daha iyi görüyor. Diyelim ki ilk 10 dakikada gol yediniz. Sonraki 35 dakika rakip takımı boğdunuz ama gol atamadınız. Takım zaten iyi oynuyor, hoca devrede inanç aşılmalı. Aynı şekilde devam edersek sonucun geleceğini söylemeli (K9, 1. LİG).*

*Devrede hoca takımın eksi artı yönlerinden bahseder. Bizim hocamız devrede kötü oynuyorsak ses tonunu yükselterek konuşur. Ama hakaret olarak değil. Mesela bir maçta ilk devre çok kötüydük, devreye girdiğimizde “ Biz bu muyuz, bize yakışıyor mu bu oyun, çıkın kendiniz gibi oynayın” dedi. Bu söylem bizi kendimize getirdi. Futbolcular kendi aralarında “biz bu değiliz, hadi beyler ikinci yarıda daha iyi oynuyoruz” diyerek birbirimizi motive ederek maça çıktık. Hocanın sesini yükselterek futbolculara kendilerine getirici sözler söylemesi önemli. Özellikle de mağlubiyet durumlarında (K10, 1. LİG).*

*Devre arası çok etkili, geridesindir, galipsindir, kötü oynuyorsundur, 1 kişi eksilmiştir. Hepsinde farklı farklı konuşmalar yapılması gerek. Diyelim ki ilk devreyi galip tamamladık. Takım işini iyi yapmıştır ki önde girmiştir devreye. Hoca futbolculara iyi olduğunu hissettirmeli. “ ikinci yarıya da böyle başlıyoruz, 1 gol daha bulup maçı galip tamamlayacağız” gibi sözlerle takımı motive etmeli. Bunun yanında hoca ilk devrede gördüğü eksiklikleri de söyler genelde ama söyleyiş tarzı çok önemli. Kırmadan, oyuncunun psikolojisini*

*dağıtmadan olumlu şekilde hatırlatması gerekir. Oyuncu ilk devrede kötü bir şey yaptı, penaltı yaptırdı mesela. “Sen ne yapıyorsun” gibi kızarak bir şeyler söylerse oyuncu dağılır. Onun yerine “hadi aslanım herkesin başına gelebilir” diyerek futbolcuya moral verirse, o oyuncu yeniden doğmuş gibi başlar ikinci devreye (K11, 1. LİG).*

*Devre mağlup tamamlandığında oyuncuların kafaları karışık olur. Moral eksikliği de olabiliyor. Futbolcular kendi aralarında zaten birbirlerine destek olurlar. İkinci yarı daha iyi olmamız gerektiği ve kendimizi toparlayarak ikinci yarıya çıkmamız gerektiği söylenir. Hocanın da buna paralel konuşması lazım. Futbolcu kendi arasında birbirini motive ederken hocanın içeri gelerek bağırıp çağırması tüm takımı olumsuz etkiler. Hoca takımı toparlamak için güzel şeyler söylerse, futbolcular zaten hatanın farkında oluyorlar. Hocanın da olumlu desteğiyle ikinci yarıya daha özgüvenli ve moralli çıkacaktır (K12, 1. LİG).*

*Devreyi galip tamamladığımızda özgüvenimiz yerinde oluyor. Mesela 1-0 öndeyiz. İkinci devrede birinci amacımız gol yememek. Bir gol yesek bile bir puan cepte. Hoca burada devreye girip, “ ilk 10-15 dakika yol yemiyoruz. Rakip takım bastıracaktır, öncelikli amacımız bu ataklara kontra ataklarla cevap vermek. İlk yarıda defans bloğunu çok iyi koruduk ve bunun için ilk devreyi galip tamamladık. Bunun yanında küçük açıklar da verdik ama yerinde ve zamanında müdahalelerle bunu atlattık. Bu pozisyonu aynı şekilde ikinci yarıda da devam ettireceğiz. Aferin beyler, ikinci yarıda da bu oyunumuza devam ediyoruz ve inşallah maçı kazanıyoruz” gibi sözleri futbolcularda muazzam motivasyon oluşturur. İkinci yarıda da herkes elinden geleni yapar (K14, 3. LİG).*

*Ben teknik direktör olsam, devre arasında ilk yarıda yapılmış olan hatalara dikkat çekerdim. İkinci yarıda galip gelmek için gerekli taktikleri verirdim. Çıkarken de ateşleyici bir konuşma yaparak takımı özgüvenle sahaya sürerdim. Bazı hocalarımız bize böyle yaptığında olumlu sonuçlar aldık (K15, 3. LİG).*

### **Yıkıcı Konuşmalar**

Profesyonel futbolcularla yapılan görüşmelerde; futbolcular, teknik direktörün devre arası maç konuşmalarında hakaret içerikli ve aşağılayıcı konuşmalarının ikinci devrede performanslarını olumsuz yönde etkilediğini ifade etmektedirler.

*Futbolcu sahadayken her şeyi göremeyebiliyor, doğru pozisyon alamayabiliyor. Bunları hoca kenardan daha iyi görüyor. Hoca bu eksiklikleri takıma söylüyor. Ama önemli olan hocanın nasıl söylediği. Takımı toparlayacak nitelikte bu eksiklikleri söylüyorsa, futbolcu eksiğinin farkına varıyor. İkinci yarıda düzeltmek için gayret gösteriyor. Fakat hoca eksiği söylerken kaba ve aşağılayıcı bir dil kullanırsa söylediklerinin anlamı kalmıyor. Futbolcu eksiğe ya da söylenene odaklanmıyor. Tam aksine demoralize oluyor. Bu sebeple hocaların bu duruma çok dikkat etmeleri gerekir. Futbolcuya eksiğini söylesinler ama bunu doğru şekilde söylesinler. Yoksa kaş yapayım derken göz çıkarabilirler (K3, 2. LİG).*

*Bazen futbolcu sahada kötü olabiliyor. Hocanın beklentisine cevap veremeyebiliyor. Böyle durumlarda hocanın futbolcusuna kızıp bağırması ya da aşağılayıcı konuşmalar yapması futbolcuyu olumsuz etkiler. Futbolcu zaten hata yapmış ve bunun hayal kırıklığını yaşıyor. Bir de hoca bunun üstüne futbolcuya yüklenirse futbolcuyu tamamen bitirir ve ikinci yarıda futbolcudan fazla bir şey bekleyemezsin (K4, 2. LİG).*

*Devre arası konuşmalar devre sonrası performansı çok etkiliyor. Mesela ilk devrede kötü oynadın. Hocanın buradaki göstereceği tepki çok önemlidir. “Sen nasıl adamsın, çok kötüydün” gibi hakaret içeren konuşmalar yaparsa futbolcu bundan olumsuz etkilenir. Hoca tabii ki hataları ve eksikleri söyleyecek. Söylesin ama hakaret etmesin (K6, SÜPER LİG).*

*Devre mağlup tamamlandığında genellikle takımda bir umutsuzluk olur. Bazen hocalar böyle durumlarda, “neden kötü oynuyoruz? Adamı kaçırdın gol oldu, ben dememiş miydim?” gibi sözlerle takıma fırça atarlar, bağırıp çağırırlar. Ama bu durum takımı olumsuz etkiler (K7, SÜPER LİG).*

*Bazen hoca ilk devredeki oyunu sebebiyle oyuncuya kızar. “ Niye kafana göre oynuyorsun, ben sana adamı kaçırma demedim mi?” gibi sert sözler sarf eder. Takımda evli olan futbolcular var, yaşları neredeyse hocaya yakın. Sonuçta bu bir oyun. Mutlaka hata da olacaktır. Uyarılarda bulunsun ama hakaret etmesin (K9, 1. LİG).*

*İlk yarıyı mağlup tamamladığınızda moraller zaten düşmüştür. Hoca bazen soyunma odasına geldiğinde su şişesine tekme atar. O tekme aslında şişeye değil bana atılıyor. Bu futbolcuyu çok olumsuz etkiler. Bunun yanında bazen hoca isim vererek eleştiri ve hakarete bulunuyor. Bu durum da futbolcuyu çok olumsuz etkiler (K12, 1. LİG).*

*Ben hata yaptığımda hoca bana devre arasında bağırırsa ikinci yarıda ruh gibi olurum. Hoca şunu asla unutmamalı. Oyuncusu ona ikinci yarıda da lazım. Ruh gibi maça çıkan bir futbolcu ne kadar yararlı olabilir ki? K13, 3. LİG).*

*Devreyi kötü kapattığınızda hoca hakaret içeren konuşmalar yaparsa bunlar takıma katkı sağlamaz; tersine demoralize eder. Futbolcu ilk yarıda bekleneni verememiş olabilir. Devreye girdiğinde zaten yorulmuş oluyor, iyi düşünemiyor. Bunun üzerine hoca da olumsuz konuşmalar yaparsa futbolcu bunları yanlış anlayabilir. Hoca asla bağırıp çağırmamalı, hakaret boyutunda bir şeyler söylememeli. Önce futbolcuların dinlenmesine izin vermeli, sonra hakaret boyutuna varmadan uyarılarda bulunmalı (K14, 3. LİG).*

*Takım devreye mağlup girdiyse zaten genelde başlar öne eğilmiştir. Hoca bu durumda futbolcuyu uyandıran eski haline getiren konuşmalar yapmalı. Herkes*

*hata yapabilir. Futbolcunun hatasını herkesin içinde yüzüne vurmak ikinci yarıda o futbolcuyu bitirir (K16, 3. LİG).*

*Hata futbolda her an her saniye var. Dünyanın en iyi oyuncularını da çok bariz hata yapabiliyor. Bir arkadaşımız hata yaptığında, eğer ki oyunsal anlamda çok fazla dağılma olmamışsa, hoca ikinci yarıda da onunla devam edeceğini unutmuyor. Zaten oyuncu psikolojik olarak yıkıma uğramış. Mesela kaleci topu kaçırdı gol yedi. Hocanın buradaki konuşması oyuncunun ikinci yarı performansını belirliyor. “Canın sağ olsun, olabilir böyle hatalar, biz sana güveniyoruz” derse futbolcu ikinci yarıya güvenle çıkıyor. Bunun aksine “Sen ne yaptın, takımı yaktın” derse, oyuncu ikinci yarıda ona benzer bir hatayı ya da daha kötüsünü tekrarlayabilir (K15, 3. LİG).*

## 5. TARTIŞMA VE YORUM

Araştırmanın amacı, teknik direktörlerin müsabaka öncesi ve devre arası maç konuşmalarının profesyonel futbolcuların performanslarına etkisini incelemektir. Analiz sonuçları, teknik direktörün müsabaka öncesi ve devre arası maç konuşmasının profesyonel futbolcuların performanslarında etkili olduğunu, teknik direktörün güven-inanç içerikli, sorumluluk alıcı, övgü içerikli ve yapıcı maç konuşmalarının profesyonel futbolcuların performanslarını olumlu etkilediğini ortaya koymuştur. Bunun yanında, teknik direktörün maç konuşmasında bireysel farklılıkları dikkate almasının, analiz içerikli maç konuşmalarının, bireysel ve toplu maç konuşmalarının, maç konuşması anındaki duygusal ve fiziksel durumunun, kişiliğinin, tecrübe-kariyerinin ve sporcularla ilişki ve iletişiminin profesyonel futbolcuların performanslarında etkili olduğu saptanmıştır. Ayrıca, yıkıcı maç konuşmalarının profesyonel futbolcuların performanslarını olumsuz etkilediği bulunmuştur.

Araştırmada teknik direktörün müsabaka öncesi maç konuşmasının profesyonel futbolcuların performanslarında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Maç konuşmasının yapılmasındaki temel amaç; sporcularda optimal motivasyonu oluşturmak, sporcunun performansını artırarak müsabakadan başarıyla ayrılma isteğidir (Konter, 1996). Bu doğrultuda, teknik direktörün müsabaka öncesi maç konuşması, profesyonel futbolcuların motivasyon düzeylerinde etkili olabilir. Son yıllarda sportif performansın yükseltilmesinde kondisyonel özelliklerin yanı sıra psikolojik özelliklerin de geliştirilmesinin önemi anlaşılmıştır. Performansın yükseltilmesinde önemli etkileri olan psikolojik faktörlerin başında sporcunun motivasyonu gelir. Motive edici etkileri düşük olan bir durumun, küçük bir başarıyla sonuçlanması muhakkaktır (Aslan ve Kuru, 1990). Her futbolcunun müsabakaya optimal psikolojik ve zihinsel hazırlıkta çıkması dışsal ve içsel faktörlere bağlı olarak mümkün olmayabilir. Fiziksel olarak müsabakaya hazır olan bir futbolcunun, müsabakaya isteksiz, korkak, ümitsiz gibi olumsuz psikolojik yapıyla çıkması başarıya ulaşmak için gerekli olan performansı sergilemesini olumsuz etkileyebilir. Buna karşın müsabakaya daha istekli, arzulu, hırslı çıkan bir futbolcunun daha olumlu bir performans gösterme olasılığı daha yüksektir. Müsabaka

anında performansı sergileyen futbolcu olsa da, futbolcuyu müsabaka öncesinde programlayan, motive eden, taktik veren ve yönlendiren teknik direktördür. Teknik direktörler müsabaka anında futbolculardan azami verimi almak için hafta içi antrenmanlar ve görüşmelerle her bir futbolcuyu müsabakaya en iyi şekilde hazırlamaya çalışırlar. Bu hazırlık sürecinin önemli bir ögesi olan maç konuşması, futbolcuların uyarılmışlık düzeylerine ve motivasyonlarına etki ederek performanslarında yön verici olabilir. Alanyazında teknik direktörün müsabaka öncesi maç konuşmasının profesyonel futbolcuların performanslarına etkisi üzerine herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırmada ortaya konulan bu bulgu teknik direktörün müsabaka öncesi maç konuşmasının profesyonel futbolcuların performanslarına etkisine dikkat çekmesi bakımından önem arz etmektedir.

Araştırmada, teknik direktörün müsabaka öncesi maç konuşmasında güven-inanç içerikli ifadelerinin profesyonel futbolcuların özgüvenlerini artırdığı, kaygılarını azalttığı ve motivasyon düzeylerini üst seviyelere çıkararak müsabaka anındaki performanslarını olumlu etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgudan yola çıkarak, teknik direktörlerin futbolcularına inanıp güvenmeleri, bu inanç ve güveni maç konuşmasında samimi olarak dile getirmelerinin futbolcuların performanslarında olumlu etkiye sahip olduğu söylenebilir. Araştırmanın bulguları alanyazındaki çalışmalarla da örtüşmektedir. Nitekim, Akyüz (2003) tarafından yapılan “Spor Takımlarında Grup İçi Bağlılık ve Performansa Etkisi” başlıklı doktora tez çalışmasında, oyuncuların takım içinde bağlılığa verdikleri önem ve inancın takımın başarı motivasyonu ile performansını doğrudan etkilediği ortaya konulmuştur. Hardy, Jones ve Gould (1996), araştırmalarında yüksek kendine güvenin olduğu durumlarda stres durumlarında ve yüksek kaygı durumlarındaki belirtilerle daha rahat başa çıkılacağı sonucuna ulaşmışlardır. Müsabakalar öncesinde futbolcuların dışsal ve içsel sebeplere bağlı olarak stres ve kaygılarının yükselmesi olağan bir durumdur. Kaygı düzeyinin yükselmesi güven duygularının azalmasına sebep olabilir ve profesyonel futbolcuların performanslarını olumsuz etkileyebilir. Stavrou, Psychountaki ve Zervas (2006), sporcuların müsabaka kaygısı üzerine yaptıkları bir çalışmada, kaygının kendine güven duygusu ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Hanton, Mellalieu ve Hall (2004), on



elit erkek sporcu ile yaptıkları çalışmalarında düşük kendine güven ve yüksek kendine güven olarak sporcuları iki gruba ayırmışlardır. Yarışmadan önceki bir saatte hem düşük kendine güven hem yüksek kendine güvene sahip sporcuların yarışma kaygılarında artış olmuştur. Kendine güvenin düştüğü zamanlarda performansta bozulma ve kontrol dışı hareketler gibi bazı kaygı belirtileri ortaya çıkmıştır. Diğer yandan yüksek kendine güvenin kontrol altında olduğu durumlarda bu belirtiler kontrol altına alınmış ve kendine güvenin artırılması ve yorumlanması kolaylaşmıştır. Koroç, Altay ve Yılmaz (2004), ritmik cimnastik bayan milli takımında yer alan sporcuların yarışmadan 2 gün, 2 saat, 1 saat, 20 dakika önce ile yarışmadan 2 saat ve 1 gün sonra yarışma kaygısı ve bileşenlerinde (bilişsel kaygı, bedensel kaygı ve kendine güven düzeylerinde) ne tür değişimler yaşadıklarını ortaya koymak amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Yarışma yaklaştıkça bilişsel ve bedensel kaygı puanlarının yükseldiği, kendine güven puanlarının ise düştüğü gözlenmiştir. Mamassis ve Doganis (2004), 9 elit tenisçi ile 25 hafta süren zihinsel antrenman programı ve sporcuların bedensel kaygı, kendine güven ve performans ile etkileşimini inceledikleri çalışmalarında kendine güven puanlarında başlangıç ve son ölçümler arasında büyük farklar bulmuşlardır. Ayrıca, sportif kendine güven durumsallık gösteren bir durum olarak ta düşünülebilir. Müsabakanın önemi, yarışma şartları, rakibin durumu, futbolcuların kişilik özellikleri gibi faktörler profesyonel futbolcuların güven duygularını etkileyebilir. Vealey (1986) sportif kendine güveni, başlangıçta hem bir kişilik özelliği hem de durumsallık gösteren bir özellik olarak görmesine rağmen; daha sonra (2001), durumsal olarak değişebilen veya kalıcı bir özellik olarak değerlendirmiştir. Buna göre sportif kendine güven; içinde bulunulan zamana, sportif disiplinin yapısına, yarışma ve rakiple ilgili mevcut ipuçları gibi çeşitli faktörlere göre durumsallık gösteren bir yapıdır ya da bu sayılan durumsal faktörlerden etkilenmeyecek sabit bir özellik durumudur. Bu açıklama ve bulgular ışığında profesyonel futbolcuların güven duygularının durumsal faktörlere göre değişebileceği, müsabaka zamanı yaklaştıkça futbolcuların yarışma kaygısı ve stresin artmasına bağlı olarak kendilerine güven duygularının düşebileceği, bu durumun da performanslarında bozulmalara sebep olabileceği söylenebilir. Nitekim Cox (1994) araştırmasında sportif performansla durumluluk kaygı arasında negatif bir ilişki saptamıştır. Kaygı yükseldikçe performans düşmektedir. Horn (2002) güreşçilerde

yaptığı araştırmasında sporcuların durumluluk kaygılarının yarışma öncesinde yükseldiğini tespit etmiş, müsabaka öncesinde bu kaygıyı düşürecek konuşmaların yapılmasını önermiştir. Dolayısıyla teknik direktörlerin müsabaka öncesi güven-inanç içerikli maç konuşmaları profesyonel futbolcuların yarışma kaygısının düşürülmesinde, yarışma kaygısının artmasına bağlı olarak düşebilen güven duygularının yükseltilmesinde ve müsabaka anındaki performanslarında etki yaratabilir. Kendine güvenerek maça çıkan bir profesyonel futbolcunun sahip olduğu yetenekleri istendik düzeyde ortaya koyması daha olası bir durumdur.

Araştırmada, teknik direktörün müsabaka öncesi maç konuşmasında maçın sorumluluğunu üstlenmesinin futbolcuları rahatlattığı, stres ve müsabaka kaygısını azalttığı ve müsabaka anında olumlu performans sergilemelerinde yardımcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Müsabaka zamanının yaklaşması sporcuların kaygı düzeylerini yükseltebilir. Martens, Vealey ve Burton (1990), Jones ve Cale (1991), Gould ve Krane (1992) müsabakanın yaklaşmasına bağlı olarak sporcuların kaygı düzeylerinin yükseldiğini ortaya koymuşlardır. Kaygı düzeyinin artması sportif performans olumsuz etkileyebilir. Nitekim alanyazında yarışma kaygısı ile sportif performans arasında ters bir ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır. Baştuğ (2009) voleybolcular üzerinde yaptığı araştırmada, müsabakadan 30 dakika önce aldığı durumluk kaygı puanların yüksekliğinden ve performansa etkisinden bahsetmiştir. Çalışmada, yüksek kaygı puanlarının performansı olumsuz yönde etkilediği sonucunu vurgulamıştır. Weinberg ve Genuchi (1980) golfçüler üzerinde yaptıkları araştırmada yarışma kaygısının artmasına bağlı olarak performansta azalma olduğunu bulmuşlardır. Gould, Horn ve Spreeman (1983) güreşçilerde yaptıkları araştırmalarında yarışma kaygısının artmasının performansı olumsuz etkilediğini tespit etmişlerdir. Taylor (1987) sporcular üzerinde yaptığı araştırmasında da benzer bulgular elde etmiştir. Müsabaka öncesi her futbolcu müsabaka anındaki görevlerini eksiksiz yerine getirebilmenin sorumluluğu içine girebilirler. Bu sorumluluk hissi ve müsabaka kaygısı futbolcuları stres altına sokabilir. Bunun yanında, futbolda zaman zaman kaybedilen müsabakalardan sonra maçın kaybedilmesinin faturası bazı oyunculara çıkarılmaktadır. Futbolcu hatası sonucu kaybedilen müsabakalar sonrasında teknik direktörün mağlubiyeti futbolculara

yüklememesi futbolcunun sonraki müsabakalardaki performansında belirleyici olabilir. Müsabakanın sorumluluğunun futbolcuya yüklememesi futbolcu üzerinde baskı oluşturabilir ve müsabaka öncesinde hata yapmama düşüncesine kapılan futbolcu stres altına girebilir. Dolayısıyla da kaygı düzeyi yükselebilir. Ortaya çıkan bu olumsuz durum futbolcunun süreçten çok sonuca odaklanmasına, müsabaka anında maçtan zevk alma, takımın başarısı için yeteneklerini sergileme düşüncesini ortadan kaldırarak sadece hata yapmamaya odaklanmasına ve daha kontrollü bir oyunu tercih etmesine sebep olabilir. Müsabaka öncesinde sadece hata yapmama düşüncesine kapılan bir futbolcunun performansına odaklanması ve takımın başarısına katkı sağlaması beklenemez. Buna karşın, bazı teknik direktörler futbolcu hatasıyla mağlup tamamlanan bir maç sonrasında bile tüm sorumluluğun kendilerine ait olduğunu belirtmekte ve futbolcularına sahip çıkmaktadırlar. Bu durum oyuncuların hocaya olan inanç ve güvenlerini perçinleyebilir. Müsabaka öncesinde sadece müsabakaya ve müsabaka anındaki görevlerine konsantre olmalarını sağlayabilir. Müsabaka öncesinde sadece müsabakaya odaklanan bir futbolcunun, müsabaka dışı faktörlere odaklanmak zorunda kalan bir futbolcuya göre daha istendik performans gösterme olasılığı daha yüksek olabilir. Buna paralel olarak, teknik direktörün müsabaka öncesi maç konuşmasında maçın sorumluluğunu üstlenmesi futbolcuların müsabakaya daha rahat çıkmalarına, müsabaka anında performanslarına odaklanarak takım başarısına olumlu katkıda bulunmalarını sağlayabilir. Teknik direktörün maç konuşmasında maçın sorumluluğunu üstlenmesi futbolcuların yüksek kaygılarını düşürebilir; fakat unutulmaması gereken nokta olumlu performansın aşırı yüksek kaygıdan olumsuz etkilenebileceği gibi aşırı düşük kaygıdan da olumsuz etkilenebileceğidir. Olumlu performans kaygının optimal seviyede, yani istendik düzeyde olmasıyla gerçekleşir. Teknik direktörlerin maçın sorumluluğunu üstlenmesi bazı futbolcuları aşırı rahatlığa da sokabilir. Aşırı rahatlık hissi futbolcunun hedeften sapmasına ve motivasyonunu kaybetmesine sebep olarak istendik düzeyde performans göstermesini engelleyebilir. Teknik direktörler müsabaka öncesi gözlemlerle futbolcuların kaygı düzeyleri hakkında bilgi sahibi olabilir ve yönlendirmelerini bu doğrultuda yapabilir. Araştırmada elde edilen temalardan “güven-inanç” teması ile “sorumluluk” temasının birbiriyle ilişkili olduğu da görülmektedir. Teknik direktörün müsabaka öncesi güven-inanç içerikli ve sorumluluk alıcı maç

konuşmalarının profesyonel futbolcuların kaygı düzeylerini düşürdüğü, güven duygularını arttırdığı da ek bir bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmada her futbolcunun ilgi ve ihtiyacının farklı olabileceği, her futbolcunun aynı konuşmalarla motive olmadığı, A futbolcusunu motive eden konuşmaların B futbolcusunu etkilemeyebildiği, dolayısıyla teknik direktörün müsabaka öncesi maç konuşmasında bu durumu dikkate almasının profesyonel futbolcuların performanslarında etkili olabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Bireysel farklılıklar, genel olarak her birey için farklı kişisel özelliklerini ifade eder. Bu farklılıkların çoğu zaman en dikkat çeken fiziksel farklılıklardır. Ancak, bireyler yalnızca fiziksel farklılıklar açısından değil, zihinsel, psikolojik, toplumsal ve kültürel açıdan da birbirinden farklılık göstermektedirler. Bazı bireylerin oldukça sosyal, girişken, neşeli, mutlu, bazılarının ise anti-sosyal, içe kapanık veya mutsuz olduğu bilinmektedir (Kuzgun ve Deryakulu, 2004). Takım; değişik kişilikte, duygusal ve zihinsel yapıda olan sporculardan meydana gelmektedir. Bu nedenle antrenör sporcularının bireysel farklılıklarını göz önünde bulundurmalı ve maç konuşmasında bunları dikkate almalıdır. Antrenör uygun gördüğünde sporcularla bireysel olarak ilgilenmeli ve maç konuşmasında bütün takıma yaptığı konuşmalarında dikkatli olmalıdır. Birçok genç sporcu heyecanlandırılmak ve kaygılarının yukarıya çekilmesinden çok sakinleştirilmeye gereksinim duymaktadır. (Konter, 1996). Bilindiği üzere her futbol takımı müsabakaya 11 kişi olarak çıkmaktadır. Bu 11 kişinin ilgi ihtiyaçları ve özellikleri birbirinden farklı olabilir. Bu farklılıkların futbolcuların motivasyon sürecine yansması muhtemeldir. Takıma yeni katılmış genç bir futbolcunun ilk defa maça çıkacak olması kaygı düzeyinin yükselmesine sebep olabilir. Dolayısıyla teknik direktörün bu ve benzer futbolculara yönelik sakinleştirici maç konuşmaları, futbolcunun performansı açısından daha yararlı olabilir. Bunun yanında duygusunu yoğun yaşayan futbolculara yönelik ateşleyici konuşmalar, takım kaptanına yönelik takımı müsabaka anında yönetmesi bakımından taktiksel konuşmalar yararlı olabilir. Bu doğrultuda, teknik direktörün futbolcularını iyi tanıması ve ne tür konuşmaların onları daha iyi motive edeceğini, performanslarını olumlu etkileyebileceğini bilmesinin takım başarısına katkı sağlayacağı söylenebilir. Araştırmaya katılan profesyonel futbolcuların da ifade ettiği gibi; bazı futbolcular analiz

içerikli sakin konuşmalarla motive olabilirken, bazıları ateşleyici konuşmalarla motive olabilir. Bazılarına bir göz teması yeterken, bazılarına yüksek sesle konuşmak gerekebilir.

Araştırmada, teknik direktörün müsabaka öncesi maç konuşmasında takımı ve takım üyelerini öven konuşmalar yapmasının profesyonel futbolcuların performanslarında olumlu etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Profesyonel liglerde genellikle yetenekli oyunculardan kurulmuş takımlar yer almaktadır. Profesyonelliğe geçmiş olmaları bunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Teknik direktörün maç konuşmasında oyuncuların yeteneklerine ve takımın olumlu yanlarına yönelik övgü içerikli maç konuşmaları, takım üyelerinin kendilerini önemli ve değerli hissetmelerini sağlayabilir. Kendisini değerli gören bir futbolcunun özgüveninin yüksek olması beklendik bir durumdur. Bunun yanında futbolcuların davranışlarının övülmesi, davranışın tekrarlanma olasılığını da beraberinde getirir. Yetenekleri ve olumlu davranışları övülen takım oyuncuları yaptıkları davranışların doğru olduğuna inanabilir ve benzer davranışları tekrarlamak için bir gayret içine girebilirler. Övülmeyen ve takdir görmeyen bir davranış, futbolcu tarafından sıradan bir davranış olarak algılanabilir. Dolayısıyla olumlu davranışın tekrarı için bir gereksinim hissedilmeyebilir. Bu doğrultuda, teknik direktörlerin futbolcularına yönelik yapacağı övgü ve takdir içerikli maç konuşmalarının futbolcuların performanslarında olumlu etki yaratabileceği söylenebilir.

Araştırmada, teknik direktörün müsabaka öncesi analiz içerikli maç konuşmalarının profesyonel futbolcuların performanslarında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Teknik direktörler haftalık müsabaka periyotlarından önce rakip takım ve futbolcuları hakkında bilgi sahibi olmak için çeşitli araştırmalar yapmaktadırlar. Rakip takımın müsabakalarda hangi oyun sistemini benimsediğini, nasıl bir oyun anlayışı ortaya koyduklarını (defansif-ofansif), ataklara nasıl çıktıklarını, hangi futbolcuların daha etkili olduğunu vs. incelerler. Elde edilen analiz sonuçları takımın müsabakaya hazırlanması sürecine yön verir. Nitekim Ersun Yanal (Türksoy, 2010), bir müsabakanın konuşmasının o müsabakaya yapılan hazırlık çalışmalarından başlayıp,

müsabakaya çıkıncaya kadar devam ettiğini, bu süreçte kendi takım oyuncularının analizlerinin ve rakibi tanımak ve anlamak için yapılan analizlerin müsabaka öncesi maç konuşmasında hatırlatılmasıyla son bulduğunu ifade etmiştir. Müsabakaya hazırlık sürecindeki bu analizler takıma büyük katkı sağlayabilir. Futbolcular rakip takım hakkında yeterince bilgi sahibi olabilir ve maça zihinsel ve psikolojik olarak daha hazır bir biçimde çıkabilirler. Araştırmada ayrıca, analiz içeren maç konuşmalarının Türkiye’deki en büyük eksikliklerden birisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Türkiye’deki teknik direktörlerin birçoğunun kendi oyun sistemi, oyun anlayışı olduğu ve hemen hemen tüm rakiplere yönelik aynı anlayış içinde futbol oynadıkları, bu durumun da zaman zaman kayıplara sebep olduğu belirtilmiştir. Bir teknik direktörün her rakibe yönelik aynı oyun sistemi ve anlayışı olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilir. Bir futbol takımı her ne kadar üstün yetenekli oyunculardan kurulmuş olsa da rakip takımın üstün yönlerini bilmek ve gerekli önlemleri almak müsabaka sonucuna etki edebilir. Dünyanın en iyi takımları bile zaman zaman kendilerinden daha kötü olarak kabul edilen bir takıma karşı mağlubiyet alabilmektedir. Alınan bu mağlubiyetlerde rakip takımın küçümsenmesi gibi faktörler etkili olabilirken, rakibin üstün yönlerinin gözden kaçırılması ve gerekli önlemlerin alınmaması da bu sonuçta etkili olabilir. Yapılan analizler sonucunda karşı takımın üstün yönlerinin tartışılıp bu konularda önlemler alınması, müsabaka sürecinde futbolcunun davranışlarına da yön verebilir. Rakip takımın ataklara genellikle kanatlardan çıktığı durumlarda teknik direktörün bunun farkında olması ve müsabaka hazırlık sürecinde takımını bu atakları savuşturucu ve engelleyici biçimde hazırlaması, rakip takımın benzer ataklarla sonuca gitme olasılığını azaltabilir. Çünkü takım üyeleri karşı takımın taktiğinin farkına varmış, gerekli önlemleri almış ve karşı bir taktik geliştirmiştir. Özetle, teknik direktörün takımını analiz içerikli direktifleriyle müsabaka hazırlaması profesyonel futbolcuların farkındalıklarına etki edebilir. Dolayısıyla müsabaka esnasındaki performanslarına da yön verebilir.

Araştırmada, teknik direktörün müsabaka öncesi maç konuşmasında hem bireysel hem de toplu konuşmalar yapması gerektiği, bireysel konuşmaların müsabakadan önceki günlerde, toplu konuşmaların ise müsabakadan önce yapılmasının profesyonel futbolcuların performansları açısından daha olumlu olduğu sonucuna

ulaşılmıştır. Teknik direktörlerden Abdullah Avcı, maç konuşmasının kimi zaman tamamen gruba yönelik yapılırken kimi zaman ise özel yaklaşımların sergilenmesi gerektiğini, bazen oyunculara bireysel olarak mücadeledeki rolünü anlatmak gerekebileceğini ifade etmiştir (TFF Futbol Gelişim Bülteni, 2012). Teknik direktörler bireysel konuşmalarda futbolcunun ilgi ihtiyaçlarını dikkate alarak futbolcuyla daha özel iletişim kurma şansını yakalayabilirler. Futbolcudan beklentilerini ayrıntılı biçimde aktararak futbolcunun amaca odaklanmasını sağlayabilirler. Bazı maçlarda kilit adam durumunda olan, skora direkt olarak etki yapabilecek oyuncular olabilir. Böyle durumlarda teknik direktörün o futbolcuya kilit adam olduğunu diğer takım arkadaşlarının yanında söylemesi diğer takım oyuncularında olumsuz duygu ve düşüncelere yol açabilir. Kendilerinin önemsiz futbolcular olduğu izlenimi edinmelerine sebep olabilir. Yine benzer şekilde, tüm takıma yönelik yapılan maç konuşmalarında teknik direktörün futbolculardan birinin ismini vererek müsabakada ondan çok şey beklediğini herkesin içinde söylemesi diğer takım üyelerinde onlardan fazla bir şey beklenmediği düşüncesini de oluşturabilir. Bu durum diğer futbolcuların demoralize olmasına ve motivasyon kaybı yaşamalarına sebep olarak performanslarında olumsuz etki yaratabilir. Bunun yanında futbolcuların özel sorunları da olabilir. Bu sorunların çözümü ve gizliliği noktasında da bireysel konuşmalar daha yararlı olabilir. Takım içerisinde özgüveni eksik ya da genç oyuncuların olduğu durumlarda da teknik direktörler bu oyunculara özgüven aşılama ve futbolcuyu maça daha hazır bir hale getirmek için de bireysel konuşmaları tercih edebilirler. Tüm takıma yönelik yapılan maç konuşmalarında ise asıl amaçlanan takım birlikteliğini, takım motivasyonunu oluşturmak ve her futbolcunun ortak bir amaca yönelmesini sağlamaktır. Teknik direktörün müsabaka öncesi maç konuşmasında takım sargınlığını oluşturmak için toplu konuşmalar yapması hedefe ulaşma açısından daha yararlı olabilir. Bu sebeple, bireysel ve toplu konuşmaların yeri ve zamanının doğru ayarlanmasının, futbolcu ve takım performansı üzerinde etkili olabileceği söylenebilir. Araştırmada ayrıca, “bireysel farklılıklar” teması ile “bireysel-toplu konuşmalar” temalarının örüntüsel bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Bu ilişkiden yola çıkarak, teknik direktörün müsabaka öncesinde bireysel maç konuşmalarını, futbolcuların bireysel farklılıklarından kaynaklanan sebepler dolayısıyla yaptığı sonucuna da ulaşılabilir.

Araştırmada, teknik direktörün müsabaka öncesi maç konuşmasında kendinden emin, inanmış, hırslı, arzulu gibi duygusal özelliklerinin futbolcuların performanslarını olumlu yönde etkilediği; kaygılı, stresli, agresif olmasının da performanslarını olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgudan hareketle, teknik direktörlerin müsabaka öncesi maç konuşmalarındaki duygusal durumunun futbolcuların performanslarında etki oluşturabileceği söylenebilir. Profesyonel futbolda bazı müsabakalar çok büyük önem taşıyabilmektedir. Takımların ligden düşme tehlikesi içinde olmaları, şampiyonluğa odaklanmaları, art arda alınan mağlubiyetler gibi durumlar müsabakalar öncesinde teknik ekip ve futbolcular üzerinde psikolojik baskı oluşturabilir. Maçın yine kaybedilmesi, teknik direktörün takımdan ayrılma olasılığını, ligden düşme olasılığını ve şampiyonluğu kaçırma ihtimallerini de beraberinde getirebilir. Bu durum teknik direktör ve futbolcularda duygusal karmaşalara sebep olabilir. Bu duygusal karmaşalar teknik direktörün maç konuşmalarına da yansiyabilir. Maç konuşmaları esnasında kendinden emin, istekli ve arzulu bir duygu yoğunluğuyla maç konuşmasını yapan teknik direktör futbolculara da bu duyguyu yansıtabilir ve futbolcuların müsabakaya daha istekli, coşkulu ve özgüvenle çıkmalarını sağlayabilir. Buna karşın teknik direktörün kaygılı ve stresli olduğu durumlarda da yine bu stres ve kaygı futbolculara yansiyebilir ve müsabaka öncesinde futbolcuları da benzer durumun içine sokabilir. Müsabakaya stres altında ve kaygı düzeyi yüksek olarak çıkan bir futbolcunun istendik performansı göstermesi de beklenemez. Nitekim Baştuğ (2009), Weinberg ve Genuchi (1980) Gould, Horn ve Spreeman (1983) ve Taylor (1987) yarışma kaygısının artmasının performansı olumsuz etkilediğini tespit etmişlerdir.

Araştırmada, teknik direktörün müsabaka öncesi maç konuşması esnasındaki ses tonunun, kıyafetlerinin, beden dili, jest ve mimiklerinin futbolcuların performanslarında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Teknik direktörlerden Abdullah Avcı, teknik adamın maç konuşmasındaki beden dili, ses tonu ve vurgulamasının önemli olduğunu, karşılaşmaya çıkarken doğru seçilmiş kısa cümlelerin, olumlu bir beden dili ve ses tonu ile yapılan konuşmanın futbolcuların motivasyonlarına katkısının büyük olacağını belirtmiştir (TFF Futbol Gelişim Bülteni, 2012). Teknik direktörün maç konuşması



esnasındaki ses tonu, duruşu, kıyafeti, jest ve mimikleri iç dünyasının bir yansıması olarak düşünülebilir. Her bir ögenin futbolcuya verdiği bir mesaj vardır. Teknik direktörün fiziksel durumundaki ustalık müsabakaya ne kadar hazır olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Maç konuşması esnasındaki ses tonunun azalıp yükselmesi, teknik direktörün vurgu yaptığı noktalar hakkında futbolculara bilgi verebilir. Duruşu ve kıyafeti müsabakaya bakış açısının ve işini ne derece ciddiye aldığına bir ifadesi olabilir. Beden dili, jest ve mimikleriyle de olayı ne denli yaşadığını gösterebilir. Teknik direktörün maç konuşması esnasında birincil iletişim aracı olarak kullandığı sözel iletişim, teknik direktörün müsabaka öncesindeki duygularını, heyecan ve coşkusunu futbolcuya yeterli düzeyde ulaştıramayabilir. Sözel ifadelerin, duygu yüklü bedensel hareketler, jest ve mimiklerle futbolcuya iletilmesi futbolcuların müsabakaya yönelik arzu ve coşkularını artırabilir. Yetkin bir teknik direktör müsabakalar öncesinde futbolcuların hal, tavır ve davranışlarından kaygı düzeyleri ve motivasyon seviyeleri hakkında bilgi sahibi olabilir. Kaygı düzeyi yüksek olan futbolculara yönelik yüksek ses tonuyla yapacağı konuşmalar futbolcunun kaygı düzeyini daha da yükselterek performansının olumsuz etkilenmesine sebep olabilir. Bunun yanında yeterli motivasyona sahip olmayan futbolculara yönelik yapacağı maç konuşmalarında, ses tonunu biraz yükselterek, duygu yüklü bedensel ifadelerle futbolcuların uyarılmışlık düzeylerini istendik seviyeye çekebilir ve performanslarında olumlu bir etki yaratabilir. Araştırmada ayrıca “duygusal durum” ve “fiziksel durum” temaları arasındaki örüntüsel ilişki göze çarpmaktadır. Teknik direktörün müsabaka öncesi maç konuşması esnasındaki duygusal durumunu; beden dili, jest ve mimiklerinin yansıttığı görülmektedir. Dolayısıyla teknik direktörün müsabaka öncesi maç konuşması esnasındaki duygusal yoğunluğunu beden dili, jest ve mimikleriyle desteklemesinin profesyonel futbolcuların performanslarında daha yüksek bir etki oluşturabileceği söylenebilir.

Araştırmada, teknik direktörün müsabaka öncesi maç konuşmasının kısa ve öz olmasının profesyonel futbolcular tarafından tercih edildiği, uzun konuşmaların dikkat ve konsantrasyonun bozulmasına sebep olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Nideffer (1993), düşünce süreçlerini kontrol edebilme ve bir göreve konsantre olabilme yeteneğinin,

sporda etkili performans için en gerekli anahtar öge olduğunu belirtmiştir. Bunun yanında Abernethy (1993), sporcunun dikkatinin dağılması, kafasının karışması nedeniyle konsantrasyonunu kaybetmesiyle iyi performans ortaya koyamadığını saptamıştır. Teknik direktörlerden Ersun Yanal, maç günü konuşmasının 10 dakikalık bir süreyi kapsadığını; Abdullah Avcı, maç konuşmasındaki konuların dikkatli seçilip oyuncuya net ve kısa ifadelerde aktarılması gerektiğini; Bülent Uygun, 5 dakikalık akıcı, vurucu, hırslandırıcı ve konsantre edici bir maç konuşmasıyla maça çıktıklarını Cevat Güler, maç konuşmasında oyuncuların kendilerine verilen görevlere odaklanmalarını sağlamaya çalıştığını ifade etmişlerdir (Türksoy, 2010). Bu ifadeler ve bulgular ışığında teknik direktörün müsabaka öncesi maç konuşmasının amaçlarından birisinin profesyonel futbolcuların müsabakaya odaklanmalarını sağlamak olduğu söylenebilir. Bunun yanında maç konuşmasının kısa ve öz ifadelerle yapılmasının futbolcu performansı açısından daha yararlı olabileceği de söylenebilir. Nitekim bulgularda da görüldüğü üzere konsantrasyonun bozulması sportif performansı olumsuz etkileyebilmektedir.

Araştırmada, teknik direktörün adil, güvenilir, tutarlı, sayılır sevilir olmasının futbolcuları ve performanslarını olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ansel ve Orlik (Erkan, 2002), antrenör ve sporcu iletişiminin geliştirilmesi konusunda yaptıkları çalışmada, iletişimin kalitesi için antrenörlerin, dürüst, pozitif, yapıcı ve sempatik olma, alınacak kararlarda takımın düşüncesini alma gibi olumlu davranış özellikleri göstermelerinin önemini vurgulamışlardır. Martens (1998), iletişimde bulunurken saygı ve değer verme, pozitif yaklaşım, bilgilendirmesi yüksek mesajlar verme, tutarlılık, dinleme becerisi, sözel olmayan iletişime önem verme, güçlendirme ve pekiştirme ilkelerini bilme, sportif becerileri öğretmede bilgi ve deneyimi bir antrenör için mutlaka geliştirilmesi gereken sekiz önemli iletişim becerisi olarak sıralamıştır. Kişilik, bir kişiyi diğerinden ayıran, zamandan zamana ve durumdan duruma tutarlılık gösteren, o kişiye özgü düşünceler, duygular ve davranışlar örüntüsüdür (Baymur, 1994). Nitekim Köknel (1997), kişiliği bir insanı diğerlerinden ayıran bedensel, zihinsel ve ruhsal özelliklerinin bütünü olarak tanımlamıştır. Dolayısıyla kişilik kavramından, bir insanı nesnel ve öznel yanlarıyla diğerlerinden farklı kılan duygu, düşünce, tutum ve davranış özelliklerinin

tümü anlaşılır. Kişiliğin öznel ve nesnel yanları arasındaki tutarlılık sağlıklı kişiliğin temelidir. Öyle ki Allport (1937), kişiliği, kişinin çevreye uyumunu belirleyen, bireyin psiko-fiziksel sistemlerdeki dinamik örgütlenmesi olarak tanımlamıştır. Kişilik, bireyi diğer bireylerden ayıran duygu, düşünce, tutum ve davranışlar olarak değerlendirildiğinde, her teknik direktörün farklı kişilik özelliklerine sahip olduğu söylenebilir. Olumlu kişilik özelliklerine sahip bir teknik direktör futbolcularıyla daha sağlıklı ve istendik iletişim kurabilir. Dolayısıyla futbolcularıyla arasında güven bağı oluşturabilir. Teknik direktörüne inanan ve güvenen futbolcunun hocasını daha çok dikkate alacağı şüphesizdir. Futbolcu olumsuz bir durumla karşılaşsa bile, eğer ki teknik direktörün adalet dağıtımına inanıyorsa bu durumdan olumsuz etkilenmeyebilir. Nitekim zaman zaman futbolcular teknik direktörün adil olmadığı gerekçesiyle hocasıyla sıkıntılar yaşayabilmekte ve bu durumdan olumsuz etkilenebilmektedir. Bir örnekle açıklanacak olursa; kadroda kendisine yer bulamayan bir profesyonel futbolcu hakemediği halde kadro dışında kaldığına inanıyorsa hocasına karşı inancı ve güveni sarsılabilir. Bu durum profesyonel futbolcunun motivasyon, istek ve arzusunu kırarak performansında düşüş yaşamasına sebep olabilir. Bunun yanında kadroda yer alamadığı durumlarda hocanın hakkaniyetine güvenen bir profesyonel futbolcu bu süreçten olumsuz etkilenmeyebilir. Daha çok çalışarak kadroda kendisine yer bulma gayreti içine girebilir. Özetle ifade etmek gerekirse; futbolcunun her iki durumda da yaşadığı durum aynıdır; yani kadroda yer alamamıştır. Fakat her iki duruma verdiği tepki farklıdır. Bu farklılığı etkileyen durum ise teknik direktörün kişilik özelliklerinin ve futbolcusuyla kurduğu iletişimin bir yansımasıdır. Dolayısıyla teknik direktörün kişilik özellikleri profesyonel bir futbolcunun performansına yön veren önemli bir faktör olarak düşünülebilir. Teknik direktörün kişiliğinin araştırmada elde edilen birçok temayla ilişkili olduğu görülmektedir. Teknik direktörün maç konuşmasındaki güven-inanç, sorumluluk, övgü, analiz içerikli maç konuşmaları her ne kadar profesyonel futbolcuların performanslarını etkileyebilse de antrenör ve sporcu arasında sağlıklı bir iletişim yoksa futbolcu antrenörüne inanmıyor, güvenmiyor, sevgi ve saygı duymuyorsa söylemlerini dikkate alması beklenemez. Bu doğrultuda teknik direktörün kişiliğinin, maç konuşmasının etkililiğini sorgulayan en önemli faktörlerden birisi olduğu söylenebilir.

Araştırmada, teknik direktörün tecrübesinin (kariyer) profesyonel futbolcuların performanslarında etkili olduğu tecrübeli teknik direktörlerin sözlerinin daha fazla dikkate alındığı sonucuna ulaşılmıştır. Teknik direktörün geçmiş yaşantılarındaki profesyonel futbolcu kariyeri ve antrenörlük kariyeri profesyonel futbolcuların teknik direktöre bakış açısını etkileyebilir, teknik direktöre yönelik tutum ve davranışlarına yön verebilir. Ciddi kulüplerde futbol oynamış ve antrenörlük yapmış bir teknik direktörün futbol yaşantısındaki deneyimlerini futbolcularına aktarması, futbolcuların hocaya karşı tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkileyebilir. Bu doğrultuda bazı futbolcular tecrübe ve kariyer sahibi bir teknik direktöre kendilerini kanıtlamak için daha iyi performans sergileyebilme eğilimine de girebilirler. Kariyer sahibi bir teknik direktörün futbolcular tarafından daha fazla saygı görmesi, daha fazla dikkate alınması olası bir durumdur. Bunun yanında ciddi bir kariyere sahip teknik direktörün gerek antrenmanlarda gerekse müsabaka anındaki direktiflerinin sorgulanma olasılığı daha düşüktür. Futbolcu bu direktiflerin tecrübe edilmiş bir yaşantının sonucunda ortaya çıktığını düşünebilir. Bu durum doğal olarak teknik direktörün maç konuşmasına da yansiyabilir. Kariyer sahibi bir teknik direktörün maç konuşmasının etki derecesi daha yüksek olabilir. Buradan hareketle, tecrübe ve kariyer sahibi bir teknik direktörün maç konuşmalarının futbolcular tarafından daha çok dikkate alınacağı, performanslarında daha yüksek bir etki oluşturabileceği söylenebilir. Araştırmada ayrıca, teknik direktörün kariyeri maç konuşmasının etkililiği açısından avantaj olsa da, kariyerin tek başına etken olmadığı, teknik direktörün kişilik ve sporcusuyla iletişiminin olumlu olduğu durumlarda teknik direktörün kariyerinin futbolcuları etkileme sürecinde önem kazandığı bulgusuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla, olumlu kişilik özelliklerine sahip, sporcusuyla sağlıklı iletişim kurabilen kariyer sahibi bir teknik direktörün maç konuşmasının futbolcuların performanslarını etkileme olasılığının daha yüksek olacağı söylenebilir.

Araştırmada, teknik direktörün futbolcusuyla yakın ilişkiler kurmasının, demokratik yaklaşımının, sporcusuyla iletişimde yerine göre abi gibi, yerine göre arkadaş, yerine göre de babacan tavırlar göstermesinin profesyonel futbolcu

performansında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında teknik direktörün otoriter yapısının zaman zaman gerekliliği de ön plana çıkmıştır. Alanyazındaki çalışmalar da araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Ramsay (2003), olumlu futbol antrenörü olmanın anahtarı adlı çalışmasında, antrenörün her bir oyuncusunun sorun ve problemleri ile ayrı ayrı ilgilenmesini, bir doktor gibi davranması gerektiğini vurgulamıştır. Donuk (2006), futbol antrenörlerinin liderlik tarzları ile ilgili yaptığı çalışmada, antrenör görüşleri doğrultusunda liderlik tarzlarının; sporcuların eğitim ve öğretimine önem veren, onlara sosyal destek sağlayan, yarı demokratik, yarı otokratik bir liderlik tarzlarının olduğu tespit edilmiştir. Sporcuların görüşlerine bakıldığında ise, antrenörlerinin daha az otokratik, daha çok demokratik olmalarını istemektedirler. Özgan, Müniroğlu ve Tanılkan (2002) tarafından yapılan çalışmada, Ankara'daki futbol liglerinde mücadele eden takımlardaki futbolcuların ve antrenörlerin görüşleri alınarak, "başarılı futbol antrenörlüğü" için gerekli olan nitelikler belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda "Başarılı Antrenörlük" kavramında her iki grup en çok antrenörün, antrenman sürecince takımın disiplin kontrolünü elinde bulundurması ve antrenörün, oyuncuların antrenmandan zevk almalarını sağlaması gerektiği görüşünü benimsedikleri gözlenmiştir. Paksoy ve Ordun (2000), antrenörlerin liderlik tarzları ile ilgili basketbol voleybol ve futbol üzerine araştırma yapmışlardır. Çalışma sonucunda, ideal bir antrenörün sahip olması gereken liderlik özellikleri altı boyutta incelenmiş ve ideal bir antrenör için en önemli faktörün oyuncuları ve kendini geliştirme davranışı olduğu tespit edilmiştir. En az arzulanan boyut ise otokratik davranış boyutunda görülmüştür. Otokratik davranış diğer boyutlara nazaran en düşük ortalama değer almasına rağmen zaman zaman da olsa oyuncuların bir antrenörün otokratik davranış göstermesini bekledikleri ortaya konulmuştur. Tatar (2009) araştırmasında, sporculara sosyal destek sağlayan, başarılarını takdir eden ve daha demokratik yönde davranış gösteren antrenörlere dikkat çekmektedir. Sevil (1997), "Sporda Liderlik Davranışlarının Takım Başarısı Üzerindeki Etkileri" başlıklı yüksek lisans tezinde, Hentbol I. Liginde yer alan takımların antrenörlerinin başarıya ulaşmak için genelde otokratik lider davranışına eğilimli oldukları görülmüştür. Çakıroğlu (2003), sporcunun tatmin düzeyinin tercih edilen ve gerçek liderlik davranışı arasındaki uyum ile bir ilişkisi olmadığını, Türksoy (2008) ise sporcuların antrenörlerinden daha fazla

demokratik ve otokratik davranış beklediklerini, otokratik davranışın bireysel performans, takım performansı ve akademik destek hizmetlerinden tatmin üzerinde daha etkili olduğunu ileri sürmüştür. Körük (2003), amatör futbol antrenörlerinin liderlik davranış tiplerinin ve kullandıkları motivasyon tekniklerinin belirlenmesine yönelik yapmış olduğu çalışmada, amatör futbol antrenörlerinin büyük çoğunluğunun demokratik ağırlıklı durumsal liderlik davranış tipi sergiledikleri tespit etmiştir. Teknik direktör ve futbolcular sürekli bir ilişki ve iletişim içindedirler. Bu iletişimin sağlıklı olması futbolcu performansı üzerinde etki gösterebilir. Teknik direktörün futbolcusuyla kuracağı yakın iletişim futbolcusunu daha iyi tanımasına ve anlamasına olanak sağlar. Futbolcusunun özelliklerini bilen bir teknik direktörün futbolcusunu istendik yönde yönlendirebilmesi kuşkusuz daha olası bir durumdur. Bunun yanında teknik direktörün futbolcusuyla iletişimindeki ilişki biçimi de büyük önem arz etmektedir. Futbolcular ve teknik direktör sadece antrenmanlarda ve müsabakada birlikte değildir. Sosyal hayatlarında da bir birliktelik vardır. Teknik direktörün futbolcusuyla zaman zaman arkadaş gibi kuracağı iletişim aralarındaki saygı, sevgi ve güven bağlarını güçlendirebilir. Bunun yanında abi ve baba rolünü üstlenerek kuracağı iletişim de futbolculara yol gösterme, sorunlarını dinleme ve çözme sürecinde yarar sağlayabilir. Teknik direktörün futbolcusuyla uzak ve mesafeli bir iletişimi tercih etmesi antrenör ve sporcu arasında iletişim kopukluğu yaşanmasına sebep olabilir. İletişim kopukluğunun yaşandığı bir durumda teknik direktörün mesajlarını futbolculara açık ve net bir şekilde iletmesi mümkün olmayabilir. Dolayısıyla teknik direktörün futbolcusuyla kuracağı ilişki biçimi antrenör futbolcu arasındaki sarginlığı etkileyebilir. Nitekim; 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 sonucuna ulaşmıştır. Carron, Colman ve Wheeler (2002) yapmış oldukları araştırmalarında grup sarginlığı ve performans arasında bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Remzaninezhad ve Keshtan (2009), futbol antrenörlerine yönelik olarak yaptıkları araştırmanın sonucunda, futbol antrenörlerin liderlik stillerinin takım başarısı ve uyumu üzerinde oldukça fazla

öneme sahip olduğunu, takım uyumunun, takım başarısı için önemli bir faktör olduğunu bulmuşlardır. 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. Eichas ve Krane (1993), Kozub ve Peace (1994), Shields (1997), Murray (2006), antrenör-sporcu ilişkisi iyi olan takımlarda takım içi uyum, takım başarısı ve sporcu memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Araştırmada ayrıca, teknik direktörün otoriter davranışlarının gerekliliği bulgusuna da ulaşılmıştır. Yukarıdaki bazı çalışma bulgularında görüldüğü gibi sporcular antrenörün sadece demokratik davranışlarını değil, zaman zaman otokratik davranışlarını da tercih etmektedirler. Teknik direktörün futbolculara yönelik tam serbesti tanıyan bir lider olması antrenör ve futbolcu rollerinin karışmasına, aradaki mesafenin kaybolmasına sebep olabilir. Teknik direktörün futbolculara yönelik demokratik yaklaşımı antrenör ve sporcu arasındaki sağlıklı iletişim açısından ne kadar önemliyse, otoriter yaklaşımı da antrenman ve müsabakalardaki iş disiplini açısından o kadar önemlidir. Buradan hareketle teknik direktörün futbolcuyla kuracağı iletişim ve ilişki biçiminin maç konuşmasına yansiyebileceği de söylenebilir. Futbolcusuyla sağlıklı ve istendik bir iletişim ve ilişki kuran teknik direktörün maç konuşmasının futbolcular tarafından daha çok dikkate alınabileceği, performanslarında etki oluşturabileceği söylenebilir. Araştırmada ayrıca teknik direktörün kişiliği ile futbolcularla kurduğu iletişim ve ilişki biçiminin birbiriyle iç içe olduğu da görülmektedir. Bu bulgu ışığında teknik direktörün kişilik özelliklerinin futbolcusuyla kuracağı iletişimde etken olduğu söylenebilir.

Araştırmada, teknik direktörün devre arası maç konuşmasında futbolculara yönelik destekleyici, cesaretlendirici, kendine getirici, güven tazeleyici, moral verici konuşmalarının ve olumlu geri bildirimlerinin futbolcuların performansında olumlu etki oluşturduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu bulgu alanyazındaki araştırmaları destekler niteliktedir. 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. Sagar ve Jowett (2012), antrenör ve sporcu iletişimi üzerine yaptıkları araştırmalarında, sporcuların antrenman ve müsabakada hata yapmaları durumunda antrenörün olumlu geri bildirim vermesinin önemine dikkat çekmiştir. Sporcuların, antrenörlerinin performans değerlendirmesi ve geri bildirimlerinde pozitif bir tutum içinde olmasını tercih ettiklerini, saldırgan reaksiyonları tercih etmediklerini bulmuştur. Chelladurai ve Riemer (1998), sporda liderliğin ölçülmesi ile ilgili çalışmalarında, antrenörün olumlu geri bildirim, demokratik davranışı ve eğitici-öğretici komutlarının en çok tercih edilen davranış olduğunu belirtmişlerdir. Chelladurai, Imamura, Yamaguchi, Oinuma, ve Miyauchi (2001) araştırmalarında antrenörün olumlu geri bildirim, demokratik davranışı ve eğitici-öğretici komutlarının en çok tercih edilen davranış olduğunu ifade etmişlerdir. Schliesman (1987), araştırmasında antrenörün olumlu geri bildirim, demokratik davranışı ve eğitici-öğretici komutlarının sporcular tarafından en çok tercih edilen davranış olduğunu ifade etmiştir. Terry (2000), üniversite olimpiyat oyunlarına katılan sporcuların antrenör tercihleri üzerine yaptığı araştırmada, antrenörün olumlu geri bildirim, demokratik davranışı ve eğitici-öğretici komutlarının en çok tercih edilen davranışlar olduğunu belirtmişlerdir. Smith ve Smoll (1990); Smoll, Smith, Barnett ve Everett (1993), araştırmalarında, antrenörün cesaretlendirici, destekleyici ve motive edici, takım birlikteliğini artırıcı ve eğitici öğretici davranışlarını sporcuların benlik saygısını olumlu etkilediğini bulmuşlardır. Hebert ve Landin (1994) tenis öğrenmeye yeni başlayanlar üzerinde yaptıkları çalışmada, teniste vole vurusunun öğrenilmesinde ve kalıcılığında sözel ve görsel dönütün etkilerini araştırmışlardır. Deney grupları dönüt almayan kontrol grubuna göre anlamlı düzeyde öğrenme gerçekleştirmişlerdir. Kernodle, Johnson ve Arnold (2001) çalışmalarında beysbolda omuz üstünden atışta (overhand throw) hatalarının düzeltilmesinde sözel dönüt ve sözel dönüt+video tekrarı yönteminin beceri edinimi ve kalıcılığa etkisi araştırılmıştır. Çalışma sonunda son testte ve kalıcılıkta sözel dönüt alan grup daha başarılı olmuştur. Müftüler (2005), sözel dönüt ve öz denetimin temel basketbol beceri öğrenimi üzerine etkisini araştırdığı çalışmasında sözel dönüt alan gruplar daha etkili olmuştur. Akıncı (2004), sözel, görsel, sözel+görsel dönütün top sürme ve turnike becerilerinin öğrenimine olan etkisini araştırmıştır. Sözel dönüt grubunun öğrenmeleri görsel dönüt grubundan anlamlı olarak daha yüksek



bulunmuştur. Konttinen, Mononen, Viitasalo ve Mets (2004) tüfekle isabetli atış yapmada dışsal işitsel dönütün, performans ve öğrenme üzerine olan etkisini araştırmışlardır. Son test ve kalıcılık testleri sonucuna göre işitsel dönüt grubunun, sonuç bilgisi grubu ve kontrol grubuna göre daha çok doğru performans sergilediği bulunmuştur. Baudry, Leroy, Thouvarecq ve Choller (2006) yaptıkları çalışmada, anında verilen işitsel (sözel) dönütün jimnastikte atlama beygirinde çember hareketinin düzgünlüğüne etkisini araştırmışlardır. Analizlere göre, deney grubunun atlama beygirinde çember hareketini %2.3 geliştirdiğini, kontrol grubunda gelişme olmadığı bulunmuştur. Sonuç olarak anında verilen işitsel (sözel) dönüt atlama beygirinde çember hareketi gibi birçok kompleks hareketlerin düzeltilmesinde kullanılabileceğini belirtmişlerdir. Futbolda teknik direktörün devre arası maç konuşmaları büyük önem taşımaktadır. Bir takım için galibiyetle tamamlanan bir devrenin ardından ikinci devrede skorun korunması ve galibiyete ulaşılması amaçlanmaktadır. Mağlubiyetle tamamlanan bir devrenin ardından ikinci devrede önce beraberlik sonrasında da galibiyet hedeflenmektedir. Berabere kapatılan bir devrede, ikinci devre için aynı skorun korunması ya da galibiyete ulaşmak amaçlanmaktadır. Her üç durumda kapatılan devrelerde teknik direktörler soyunma odasında takıma bazı konuşmalar yapmaktadırlar. Bu konuşmalar bazen olumlu geri bildirim içeren yapıcı konuşmalar olurken, bazen de eleştirici ve yargılayıcı içerik taşıyan yıkıcı konuşmalar olabilmektedir. Zaman zaman düzeltilmesi gereken oyun şekilleri ön plana çıkarken zaman zaman da başarıyla yerine getirilen oyun şekilleri üzerinde hatırlatmalar ve uyarılar yapılmaktadır. Bu konuşmaların futbolcuların ikinci yarı performanslarında etkili olma olasılığı yüksektir. Nitekim araştırmada, araştırmaya katılan tüm profesyonel futbolcular teknik direktörün devre arası maç konuşmalarının devre sonrası performanslarında etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Devrenin galip tamamlandığı durumlarda takımın soyunma odasına olumlu bir havayla gitmesi şüphesizdir. Oluşan bu motivasyonel havanın devam ettirilmesi adına, teknik direktörün futbolcuların ilk devredeki olumlu davranışlarına olumlu geri bildirimlerde bulunması, futbolcuların ilk devrede ortaya koydukları olumlu performansın ikinci devrede de devam ettirilmesini sağlayabilir. İlk devrenin mağlubiyetle tamamlandığı durumlarda ise futbolcuların moralleri bozulabilir ve özgüvenleri sarsılabilir. Bunun yanında ilk yarıda kendinden

beklenen performansı gerçekleştiremeyen oyuncular da olabilir. Bu durumlarda da teknik direktörün devre arası maç konuşmasında, takıma ve performansı düşük futbolculara yönelik destekleyici, kendine getirici ve toparlayıcı konuşmaları futbolcuların özgüvenlerini tekrar kazanmalarında ve morallerinin yükseltilmesinde etki yaratarak futbolcuların ikinci devre performanslarını olumlu yönde etkileyebilir.

Araştırmada, teknik direktörün devre arası hakaret içerikli ve aşağılayıcı konuşmalarının profesyonel futbolcuların ikinci devre performanslarını olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Alanyazındaki çalışmalar da araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir. Baker, Cote ve Hawes (2000), Smith ve Smoll (2007) araştırmalarında, antrenörün tehdit ve sert davranışlarının sporcuların kaygı düzeylerini artırdığını, motivasyonlarını azalttığını bulmuşlardır. Bunun yanında teknik direktörlerden Abdullah Avcı, devre arası işler beklendiği gibi gitmediğinde futbolcuyu demoralize edici konuşmalardan kaçınılması gerektiğini ifade etmiştir (TFF Futbol Gelişim Bülteni, 2012). Futbol hataya açık bir oyundur. Dünyanın en iyi oyuncularını bile zaman zaman çok basit hatalar yapabilmektedirler. Futboldaki hatalar bazen skoru etkileyici düzeyde de olabilmektedir. Teknik direktörlerin hata yapan futbolcuya vereceği tepkiler hatanın düzeltilmesinde ya da benzer hataların devam ettirilmesinde etken olabilir. Hata yapan bir profesyonel futbolcu şüphesiz ki bu hatası sebebiyle üzüntü içindedir. Teknik direktörün devre arası maç konuşmasında hata yapan profesyonel futbolcuya yönelik olarak hakaret içerikli ve aşağılayıcı söylemleri futbolcuyu daha olumsuz bir duygu yoğunluğuna sokabilir, demotive olmasına sebep olabilir. Psikolojik açıdan deformasyona uğramış bir futbolcunun olumlu performans gösterme olasılığı çok düşüktür. Bu durum futbolcunun ikinci devre performansını olumsuz etkileyebileceği gibi, teknik direktörle futbolcu arasındaki iletişimini de bozabilir. Bilindiği üzere sporcuların olumlu performans sergilemeleri fiziksel iyi oluşlarının yanında zihinsel, psikolojik iyi oluşlarıyla ve takım birlikteliği ve sargınlığıyla da ilişkilidir. Nitekim antrenörün destekleyici, motive edici konuşmalarının sporcuların performanslarına olumlu yansıdığını ortaya koyan çalışmalara araştırma içinde yer verilmiştir. Buradan hareketle, teknik direktörlerin devre arası maç konuşmalarında aşağılayıcı ve hakaret içerikli konuşmalarının

futbolcuların devre sonrası müsabaka performanslarını olumsuz etkileyebileceği söylenebilir.

Son olarak, araştırma bulguları incelendiğinde teknik direktörün maç konuşmasının etkililiğini sorgulayan en önemli iki temanın teknik direktörün kişiliği ve futbolcularla ilişki ve iletişimi olduğu görülmektedir. Her ne kadar teknik direktörün güven-inanç, sorumluluk, övgü, analiz içerikli maç konuşmaları, bireysel farklılıklara yönelik maç konuşmaları, bireysel ve toplu maç konuşmaları, yapıcı ve yıkıcı maç konuşmaları futbolcuların performanslarını etkilese de, teknik direktörün kişilik özelliklerinin ve futbolcularla ilişki ve iletişiminin bu etkinin derecesine yön verdiği anlaşılmaktadır. Sevilen, sayılan, inanılan, güvenilen ve sporcusuyla sağlıklı ilişki ve iletişim kuran bir teknik direktörün maç konuşmasının futbolcular tarafından daha çok dikkate alınacağı, performanslarında daha yüksek bir etki yaratacağı söylenebilir.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada, teknik direktörlerin müsabaka öncesi ve devre arası maç konuşmalarının profesyonel futbolcuların performanslarına etkisi (futbolcu görüşlerine göre) incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- Teknik direktörlerin müsabaka öncesi maç konuşması profesyonel futbolcuların performanslarında etkilidir.
- Teknik direktörün müsabaka öncesi maç konuşmasında “güven/ inanç” içerikli söylemleri profesyonel futbolcuların performanslarını olumlu etkilemektedir.
- Teknik direktörün müsabaka öncesi maç konuşmasında maçın sorumluluğunu alması, profesyonel futbolcuların performanslarını olumlu etkilemektedir.
- Teknik direktörün müsabaka öncesi maç konuşmasında, bireysel farklılıklara yönelik söylemleri profesyonel futbolcuların performanslarını etkilemektedir.
- Teknik direktörün müsabaka öncesi maç konuşmasında övgü içerikli konuşmaları, profesyonel futbolcuların performanslarını olumlu etkilemektedir.
- Teknik direktörün müsabaka öncesi maç konuşmasında analiz içerikli konuşmaları profesyonel futbolcuların performanslarını etkilemektedir.
- Teknik direktörün müsabaka öncesi maç konuşmasında bireysel ve toplu konuşmaları profesyonel futbolcuların performanslarını etkilemektedir.
- Teknik direktörün müsabaka öncesi maç konuşmasındaki duygusal durumu, profesyonel futbolcuların performanslarını etkilemektedir.

- Teknik direktörün müsabaka öncesi maç konuşmasındaki fiziksel durumu, profesyonel futbolcuların performanslarını etkilemektedir.
- Teknik direktörün müsabaka öncesi maç konuşmasının süresi, profesyonel futbolcuların performanslarını etkilemektedir.
- Teknik direktörün kişiliği, profesyonel futbolcuların performanslarını etkilemektedir.
- Teknik direktörün tecrübe ve kariyeri profesyonel futbolcuların performanslarını etkilemektedir.
- Teknik direktörün profesyonel futbolcularla iletişim ve ilişkisi profesyonel futbolcuların performanslarını etkilemektedir.
- Teknik direktörün devre arası maç konuşmaları profesyonel futbolcuların performanslarını etkilemektedir.
- Teknik direktörün devre arası maç konuşmasındaki yapıcı konuşmaları, profesyonel futbolcuların performanslarını olumlu etkilemektedir.
- Teknik direktörün devre arası maç konuşmasındaki yıkıcı konuşmaları, profesyonel futbolcuların performanslarını olumsuz etkilemektedir.

Araştırmada profesyonel futbolcuların algılarına göre teknik direktörün müsabaka öncesi ve devre arası maç konuşmasının profesyonel futbolcuların performanslarına etkisi incelenmiştir.

Araştırma sonuçları gerek alanda çalışan uygulamacılara, gerekse kuramsal ve görgül çalışmalar yapan akademisyenlere bazı önemli bulgular sunmaktadır. Araştırma bulguları bir bütün olarak düşünüldüğünde teknik direktörün müsabaka öncesi ve devre

arası ma konuşmalarının profesyonel futbolcuların performanslarında önemli bir etkiye sahip olduğu görölmektedir. Teknik direktörün müsabaka öncesi ve devre arası ma konuşmalarının araştırmaya katılan tüm profesyonel futbolcular tarafından performanslarında etkili bir unsur olarak ifade edilmesi teknik direktörün ma konuşmasının futbolcu performansındaki önemini ortaya koymaktadır.

Günümüzde profesyonel bir futbol takımının bir dizi başarısız sonuçlar alması durumunda teknik direktör değişikliğine gidilmesi, teknik direktörlerin takım başarısındaki etkisine örnek olarak gösterilebilir. Teknik direktörün takım başarısıyla bu derecede ilişkilendirildiği bir ortamda teknik direktörün sporcularla iletişimi, liderlik tarzı, tutum ve davranışları bu süreçte büyük önem taşımaktadır. Profesyonel futbolcuların müsabakaya hazırlanmasında büyük bir etkiye sahip olan teknik direktörün ma konuşması da bu sürecin en önemli faktörlerindedir.

Bu sebeple, Türkiye Futbol Federasyonunca düzenlenen antrenör lisans kurslarında, araştırmadaki ve benzer araştırmalardaki bulguların kurs içeriklerine eklenmesi antrenörlerin bilgilenmesi bakımından yararlı olabilir.

Bunun yanında, Türkiye Futbol Federasyonunun düzenlediği antrenör ve teknik direktörlere yönelik eğitim seminerlerinde bu ve benzer çalışmalarda yer alan güncel bulguların sunulmasının tüm antrenörlerin bilgilenmesi ve bilinçlenmesi açısından yararlı olacağı düşünülmektedir.

Profesyonel futbol liglerinde görev yapan teknik direktörler ve antrenörlerin olumlu kişilik özellikleri geliştirmeleri, futbolcularla sağlıklı ilişki ve iletişim kurmaları futbolcu performansı ve takım başarısı açısından yararlı olabilir.

Bunun yanında benzer çalışmanın teknik direktörler algılarına göre yapılması önerilmektedir. Böylelikle teknik direktörler ve futbolcu algılarındaki benzerlik ve uyumsuzluklar tespit edilebilecektir. Ayrıca araştırma grubu sadece Türk profesyonel

futbolculardan oluşmaktadır. Benzer çalışmaların yabancı uyruklu profesyonel futbolcularla da yapılması önerilmektedir.

Son olarak araştırmanın bazı sınırlılıklarından sözedilebilir. Araştırmanın bulguları nitel yöntem kullanılarak elde edilmiştir. Bu nedenle, bulgular ancak benzer özelliklere sahip durumlarla ilgili bir kavramsal çerçeve sunabilir. Bunun yanında araştırma grubu sadece Türk profesyonel futbolculardan oluşmaktadır. Bu sebeple teknik direktörün maç konuşmasının yabancı uyruklu profesyonel futbolcu performansı üzerinde farklı dinamikleri olabileceği beklenebilir. Dolayısıyla konuyla ilgili yapılacak yeni çalışmalar, bu araştırmanın bulgularının etkililiği ve genellenebilirliğine katkı sağlayacaktır.

## 7. KAYNAKLAR

- Abernethy, B. Attention In R.N. Singer, M. Murphey, L.K. Tennant (Eds.), *Handbook of Research on Sport Psychology*, New York: Macmillan Publishing Company. 1993, 127-70.
- Acat Z, Acat A. *Beden Dili*. 30.Baskı. İstanbul: Remzi Kitapevi; 2002.
- Açıköz H.M. *Etkili İletişim*. Ankara: Elis Yayınları; 2005.
- Adalı S. *Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katımlı Yönetim*. İstanbul: Türk Dünyası Araştırma Vakfı Kutuyay Yayınları; 1986.
- Ahola S.E., Hotfield B. *Psychology of Sport; A Social Psychological Approach*. USA: Wm. C.Brownlowa; 1986.
- Akat İ. Budak G. *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları; 2002.
- Akdemir A. *Temel İşletmecilik Bilgileri*. İstanbul: Türkmen Kitapevi; 2003.
- Akıncı, Y. Effect Of Visual, Verbal, Visual+Verbal Feedback On Learning of Dribbling and Lay-ap Skill, Yayımlanmamış *Yüksek Lisans Tezi*, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2004.
- Aktaş A. Farklı Kültürlerdeki Yöneticilerin Kişilik Özelliklerine Dayanarak Liderlik Anlayışlarının Belirlenmesi: Türk ve Amerikan Otel Yöneticilerinin Karşılaştırmalı Analizi, *Yüksek Lisans Tezi*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya 2006.
- Akyüz U. Spor Takımlarında Grup İçi Bağımlılık ve Performansa Etkisi. M. Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, *Doktora Tezi*, İstanbul. 2003.
- Alderfer, C.P. Handbook of Leadership Reviewed, *The American Political Science Review*, 1977, Vol.71, No.3.
- Alkan N., Kul M. *Etkili İletişim*. Ankara: Pınarcık Matbaası; 2005.
- Allport G.W. *Personality: A Psychological Interpretation*. New York, NY : Holt Rinehart, Winston .1937; 12-15.
- Alon, I., Higgins J.M. Global Leadership Success. Through Emotional and Cultural Intelligences, *Business Horizons*, 2005, 48, 501-512.
- Ankay A. *Eğitim Psikolojisine Giriş*. 1.Baskı. Turhan Kitabevi; Ankara: 1992.



- Anshel M.H. *Sport Psychology: From Theory to Practice*. 4th ed. San Francisco: CA: Benjamin Cummings; 2003.
- Arı R, Üre Ö, Yılmaz H. *Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi* (Eğitimin Psikolojik Temelleri). 2. Baskı. Konya: Mikro Basım-Yayım; 1999.
- Arkonaç S. A. *Psikoloji Zihin Süreçleri Bilimi*, Alfa, İstanbul. 1998.
- Aslan A., Kuru, E. Profesyonel ve Amatör Futbolcuların Başarı Motivasyonu ve Sportif Tecrübe İle ilişkisi. *G.Ü. Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, I. Ulusal Sempozyumu Bildirileri, Ankara, 1990, 64-65.
- Atalay A. *Spor Gazeteciliği*. İstanbul: Filiz Kitapevi Yayını; 1998.
- Ataman G. *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitapevi; 2001.
- Aydın C. Sosyal Bilimler – *Psikoloji*. Ankara: Takav Matbaacılık; 1999.
- Aydın M. *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları; 1994.
- Aydın M. *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Hatiboğlu Basımevi, Ankara, 2000, 139.
- Bacanlı H. *Eğitim Psikolojisi-Gelişim ve Öğrenme*. 2.Baskı. Nobel Yayın Dağıtım; Ankara: 1999.
- Baker, J., Cote, J., Hawes, R. The relationships between coaching behaviours and sport anxiety in athletes. *Journal of Science and Medicine*, 2000, 3, 110–119. doi:10.1016=S1440- 2440(00)80073-0
- Bakırcıoğlu R. *Ansiklopedik Psikoloji Sözlüğü*. 1.Basım. Ankara: Anı Yayıncılık; 2006.
- Baltaş Z, Baltaş A. *Beden Dili*. İstanbul: Remzi Kitapevi; 1994.
- Baltaş Z, Baltaş A. *Bedenin Dili*. 27.Basım. İstanbul: Remzi Kitap Evi Yayını; 2000.
- Başaran İ. E. *Eğitim Yönetimi*. Pegem A Yayıncılık, Ankara, 1998, 77.
- Başer E. *Futbolda Psikoloji ve Başarı*, 2. Basım, İstanbul, Yayınevi Yayıncılık, 1994, 99-101.
- Başer E. *Futbolda Psikoloji ve Başarı*. Ankara: Bağırhan Yayınevi; 1998.

- Baştuğ G. Bayan voleybolcuların müsabaka dönemi kaygı ve umutsuzluk düzeylerinin incelenmesi, *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 2009; 11 (3): 15–20.
- Bateman T. S, Zeithaml C. P. *Management Function and Strategy*, Reichard D.Irwing Inc., Second Edition. 1990.
- Baudry L. D., Leroy R., Thouwarecq D., Choller. Auditory Concurrent Feedback Benefits on the Cicle Performed in Gymnastics, *Journal of Sports Science*, Feb; 24(2), 2006. ss:149-156.
- Baymur F. *Genel Psikoloji*. Ankara, İnkilap ve Aka Kitabevi. 1994.
- Baysal C, Tekarslan E. *Davranış Bilimleri*. 4.Baskı. İstanbul: Avcıol Basım Yayın; 2004.
- Bell, J. *Doing your research project*. Buckingham, USA: Open University Pres. 1999.
- Bilgin N. *Sosyal Psikoloji Sözlüğü*. 1.Baskı. İstanbul: Bağlam Yayınları; 2003.
- Bingöl D. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 4. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları; 1998.
- Blanchard K. Crucial Skills of Communication. *Exucutive Excellence* 1992; 9 (2): 8–14.
- Bompa T. *Theory And Methodology Of Training*, The Key to Athletic Performance, Kendall/Hunt Publishing Company. Iowa. 1989.
- Bryman, A. *Charisma and leadership in organizations*. London, Sage. 1992.
- Buchanan D., Huzynski A. *Organizational Behavior an Introductory Text*, 3th ed. U.K: Prentice Hall Publishing; 1992.
- Budak S. *Psikoloji Sözlüğü*, Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları; 2003.
- Burns J. M. *Leadership*, New York, Harper and Row Publishers. 1978.
- Butler C. J., Chinowsky P. S. Emotional Intelligence and Leadership Behavior in Construction Executives, *Journal of Marketing in Engineering*, 2006, 7, 119-125.
- Carron, A.V., Colman M. M., Wheeler. J. (2002). Cohesion and Performance in Sport: A Meta Analysis. *Journal of Sport and Exercise Psychology*. 2002, 24, 168-188.

- Case R. W. Leadership Behavior in Sport: A Field Tests of The Situational Leadership Theory, *International Journal of Sport Psychology*, 1987, 18, 68.
- Casey G. What It Takes To Become a Winning Coach (Soccer), *Coach and Athletic Director*. August, 2004, Vol. 74, No: 1, p. 36-37.
- Celep C. *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık; 2004.
- Chelladurai P., Carron A. V. Athletic maturity and preferred leadership. *Journal of Sport Psychology*, 1983, 5, 371-380.
- Chelladurai P. Discrepancy Between Preferences and perceptions of Leadership Behavior and Satisfaction of Athletes in Varying Sports. *Journal of Sport Psychology* 1984; 2 (6): 24-41.
- Chelladurai, P., Riemer, H.A., *Measurement of Leadership in Sport*, in: Duda, J.L., ed., *Advances in Sport and Exercise Psychology Measurement*, Fitness Information Technology, Morgantown, WV, 1998, 227-253.
- Chelladurai, P., Imamura, H., Yamaguchi, Y., Oinuma, Y., Miyauchi, T., Sport Leadership in a Cross- National Setting: The Case of Japanese and Canadian University Athletes, *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 2001, 10, 374-389.
- Coleman R, Barries G, *Yöneticinin Kılavuzu*, (Çev: Harmancı M.) Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000.
- Cooper R.K., Sawaf A. *Liderlikte Duygusal Zekâ*, (Z.Ayman ve B.Sancar Çev). İstanbul, Sistem Yayıncılık. 1997.
- Cox, R. H. Personality and the athlete. *Sport Psychology: Concepts and Applications* (3rd ed., pp.18-51). Dubuque, IA: Brown & Bench. 1994.
- Cüceloğlu, D. *İçimizdeki Çocuk*, 25.Baskı. İstanbul, Remzi Kitapevi. 2000.
- Cüceloğlu D. *İnsan ve Davranışı- Psikolojinin Temel Kavramları*. 15. Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi; 2006.
- Çakıroğlu T. Antrenör-sporcu ilişkileri ve başarıda spor psikolojisinin önemi. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi; 1987.
- Çakıroğlu A. Futbolda Liderlik ve Sporcu Tatmini; Tercih Edilen ve Gerçek Liderlik Davranışı Arasındaki Uyum ve Sporcu Pozisyonu Açısından

Değerlendirilmesi. O.D.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara. 2003.

- Çalışkan G. Liderlik Açısından Antrenör Davranışlarının Sporcu Performansı Üzerine Etkisinin Değerlendirilmesi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Kütahya. 2001.
- Çetinkanat C. *Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu*. 1.Baskı. Ankara: Anı Yayıncılık; 2000.
- Daft R. L. *Management*, USA, The Dryden Pres. 1997.
- Davis K. *İşletmelerde İnsan Davranışı*, (K.Tosun, T. Somay, F. Akar ve diğerleri, Çev). İstanbul, İstanbul Matbaası. 1982.
- Demiray U. *Genel İletişim*. Ankara: Pegem A Yayıncılık; 2003.
- Doğan S. Liderlik mi? Yöneticilik mi? Geleneksel Liderlik Tarzları ve Bu Konudaki Yeni Yaklaşımlara Bir Bakış. *Atatürk Üniversitesi i.i.B.F.Dergisi* 2001; 15 (3-4): 247-277.
- Doğan O. *Spor Psikolojisi*. 2.Baskı. Adana: Nobel Kitapevi; 2005.
- Dolaşır S. *Antrenörlük Etiği ve İlkeleri*. Ankara: Gazi Kitapevi; 2006.
- Donuk B. Türkiye Profesyonel Futbol Ligleri Antrenörlerinin Liderlik Tarzlarının İncelenmesi ve Bir Model Yaklaşım. M.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, *Doktora Tezi*, İstanbul. 2006.
- Dökmen Ü. *İletişim Çatışmaları ve Empati*. 34.Baskı. Ankara: Sistem Yayıncılık; 2005.
- Düşükcan M. Örgütlerde Çatışma ve Çatışma Yönetimi Sürecinde Örgütsel İletişimin Etkililiği: Kurumsal ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Doktora Tezi*. Konya; Selçuk Üniversitesi; 2003.
- Eichas T. M., Krane V. Relationship among Perceived Leadership Styles, Member Satisfaction, and Team Cohesion in High School Basketball Players, *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 1993, 64, 243-256.
- Elkins A. *Managment: Structures Functions and Processes*, Addison-Wesley Pub.Co., 1980, 358.
- Eraslan L. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri. *Yüksek Lisans Tezi*. Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi; 2003.

- Erçetin Ş. *Lider Sarmalında Vizyon*. Genişletilmiş 2.Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım; 2002.
- Erdem K. *Futbolda Kenar Yönetimi*. Morpa Yayın Evi, İstanbul. 2005, 10.
- Erdoğan İ, Korkmaz A. *İletişim ve Toplum*. Ankara: Bilgi Yayınevi; 1990.
- Erel, C. *Lider, İdealist Düşünce*, İstanbul, İkinci Basım, MMP Baskı. 2008.
- Eren E. *Yönetim ve Organizasyon*, 3. Basım, İstanbul, Beta Yayınevi, 1998, 380, 404.
- Eren E. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. 6.Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım; 2002.
- Eren, E. *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, İstanbul, Beta Yayınları. 2003.
- Eren E. *Yönetim Psikolojisi*. 4.Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım; 2003.
- Eren, E. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, 10.Baskı Beta Yayınları. 2007.
- Erkan M. Sporda İletişimin Önemi ve Takım Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi; Haziran 2002.
- Erkuş A. *Psikolojik Terimler Sözlüğü*. 1. Baskı, Ankara: Doruk Yayınları; 1994.
- Euwema M.C., Vliert E. V., Bakker A. B., Substantive and Relational Effectiveness of Organizational Conflict Behavior, *The International Journal of Conflict Management*; 2003, 14 (2): 119-139.
- Garland D., Barryt J. R. *Personality and Leader Behavior in Collegiate Football: A Multidimensional Approach to Performance*, Annual Convention of the American Psychological Association in New York City, NY. 1987.
- Genç D.A. *Futbol Kulüplerinin Stratejik Yönetimi*. Bağırman Yayınevi, Ankara, 1999, 26.
- Hammer W. C., Organ D. *Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach* Business Publications, 1978, 314-386.
- Genç N. *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık; 2004.

- Giambatista, R. C. Jumping Through Hoops: A longitudinal study of leader life cycles in the NBA. *Leadership Quarterly*, 2004, 15, 607-624.
- Gibson J.L, Ivancevich J.M, Donnelly J.H. *Organizations; Behavior Structure Processes*. 9th ed. Boston: Irwin McGraw-Hill; 1997.
- Griffin R.W. *Management*. 4th ed. Boston: Houghton Mifflin; 1993.
- Golaman D. *İşbaşında Duygusal Zeka*. Çeviren: Can A. 2.Baskı. İstanbul: Varlık Yayınları; 2000.
- Gould D., Horn T., Spreeman J. Sources of Stress in Junior Elite Wrestlers. *Journal of Sport Psychology*. 1983, 5, 159-171.
- Gould D., Krane V. *The Arousal-Athletic Performance Relationship: Current Status and Future Directions*. In: *Advances in Sport Psychology*, T.S. Horn (Edit).Champaign: Human Kinetics Publishers, 1992, 119-141.
- Göğer İ. *İletişim ve İletişim Teknikleri*. Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Teftiş Kurulu Başkanlığı Yayınları; 1995.
- Gökçe O. *İletişim Bilimine Giriş*. Ankara: Turhan Kitapevi; 1997.
- Günay M, Yüce İ. A. *Futbol Antrenmanının Bilimsel Temelleri*, 2. Basım, Ankara, Gazi Kitapevi. 2001.
- Güney S. *Davranış Bilimleri*, Genişletilmiş 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.
- Güngör M. Hentbol Kulüplerindeki Sporcu, Antrenör Ve Yöneticilerin İletişimsel Yapı İle Takım Başarısı Arasındaki İlişkisi, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, İzmir, 2009.
- Gürgen H. *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Dergah Yayınları; 1997.
- Güven A. *Ansiklopedik Spor Dünyası*. 4.Cilt. İstanbul: Serhat Yayınları; 1982.
- Halis M., Çoban M., Şafak B., Şahin H. M. *Stratejik Liderlik*. Alfa Basım, İstanbul, 2007, 379-389.
- Hanton S., Mellalieu S.D., Hall R. Self-confidence and anxiety interpretation: Aqualitative investigation. *Psychology of Sport and Exercise*, 2004, 5, 477-495.

- Hardy L., Jones G., Gould D. *Understanding psychological preparation for sport: Theory and Practice of Elite Performers*. New York: Wiley. 1996.
- Harter S. *Effectance Motivation Reconsidered*. Human Development 1978; 21(1); 34-64.
- Hartley P, Bruckmann C.G., *Business Communication*. London: Roudledge; 2002.
- Hasırcı S. *Sporda Denetim Odağı*. Ankara: Bağırğan Yayınevi: 2000.
- Hebert E.P., Landin D. Effects of a Learning Model and Augmented Feedback on Tennis Skill Acquisition. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, Sep:65(3), 1994, 250-257.
- Hellriegel D, Slocum J.W, Woodman R.W. *Organizational Behavior*. 8th ed. Minneapolis/St. Paul: West Publishing; 1995.
- Hersey P., Blanchard K. H. *Management of organizational behavior: Utilizing human resources (4th ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1982.
- Høigaard R., Jones G. W., Peters D. M. Preferred Coach Leadership Behaviour in Elite Soccer in Relation to Success and Failure, *International Journal of Sports Science & Coaching*. 2008, 3, 2. 241-250.
- Horn, T. S. Coaching effectiveness in the sport domain. In T.S. Horn (Ed.), *Advances in Sport Psychology*, Champaign, IL: Human Kinetics. 2002, 309-355.
- İkizler C. *Sporda Başarının Psikolojisi*. 1.Baskı. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım; 1993.
- İkizler C., Karagözoğlu C. *Sporda Sosyal Bilimler*, Alfa Yayınevi, İstanbul. 2000.
- İnal A. N., *Beden Eğitimi ve Spor Bilimlerine Giriş*, Konya, Desen Yayıncılık, 2000.
- İnceoğlu M. *Güdüleme Yöntemleri*, Ankara: Ankara Üniversitesi Basın Yayın Yüksek Okulu Yayınları; 1985.
- Jones, G., Cale A. Gender Differences in Precompetition Temporal Patterning and Antecedents of Anxiety and Self-Confidence. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 1991; 13, 1-15.

- Johns H. E., Moser H. R. From Trait to Transformation, The Evolution of Leadership Theories, *Education*, 2001, Vol.110, No.1, 115-122.
- 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.
- Karagözoğlu C. *Sporda Psikolojik Destek*. İstanbul: Morpa Yayınları, 2005.
- Karip E. Dönüşümcü Liderlik. *Eğitim Yönetimi* 1998; 4 (16): 14–21.
- Kaya Y.K. *Eğitim Yönetimi*; Kuram ve Türkiye'deki Uygulama. 7.Baskı. Ankara: Bilgi Yayıncılık; 1999.
- Kaya D. *Etkili İletişim*, Sunum Teknikleri ve Beden Dili, Eğitim Semineri Metinleri. İstanbul: Harp Akademileri Basımevi; 2001.
- Keçecioglu T. *Liderlik ve Liderler*. Kalder Yayınları, İstanbul, 1998, 9-10-131.
- Kent, T.W. Leadership and Emotions in Health Care Organizations, *Journal of Health Organization and Management*, 2006, Vol.20, No.1, 49-66.
- Kernodle M.W., Johnson R., Arnold D.R. Verbal Instruction for Correcting Errors Versus Such Instructions Plus Videotape Replay on Learning the Overhand Throw. *Perceptual Motor Skills*. Jun;92(3 Pt 2), 2001,10-39-51.
- Kılınç T. Liderlikte Durumsallığın Ötesi: Karizmatik Liderlik Yaklaşımı. *İ.Ü İşletme Fakültesi Dergisi* 1996; 25 (2): 67–108.
- Konttinen N., Mononen K., Viitaslo J., Mets T. The Effect of Augmented Auditory Feedback on Psychomotor Skill Learning in Precision Shooting. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, cilt:26, 2004, 306-316.
- Koç Ş. *Spor Psikolojisine Giriş*. Saray Medikal Yayıncılık, İzmir, 1994, 154-161, 211.
- Koçel T. İşletme Yöneticiliği, *Yönetim ve Organizasyon*, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar. Beta Basım, İstanbul, 1998, 400-425.
- Koçel, T. İşletme Yöneticiliği, 7.Baskı, İstanbul: Beta yayınları, 1999.
- Koçel T. *İşletme Yöneticiliği*. 9.Baskı. İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım; 2003.



- Konter E. *Bir Liderlik Olarak Antrenör*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım; 1996.
- Konter E. *Antrenörlük ve Takım Psikolojisi*. Ankara: Palme Yayıncılık; 2004.
- Konter E. *Spor Psikolojisi El Kitabı*. Ankara: Nobel Yayınları; 2006.
- Kuruç Z., Altay F., Yılmaz V. Comparison of Pre-Competition and Post-Competition Anxiety Levels in National Female Rhythmic Gymnastics Team. *10th ICHPER-SD Europe Congress & The TSSA 8th International Sport Sciences Congress*, 17-20 November, Antalya (poster presentation), 2004.
- Kozub S. A., Peace D. G. Perceived Coaching Behaviors and Team Cohesion in High School Girl's Basketball Teams, *J. Sport and Exercise Psychol.*, 1994, 16: 85-83.
- Köknel Ö. *Kişilik*. İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi. 1997.
- Körük E. Amatör Futbol Antrenörlerinin Liderlik Davranış Tipleri ve Kullandıkları Motivasyon Tekniklerinin Belirlenmesi, M. Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul, 2003.
- Kuhnert K.W., Lewis P. Transactional and Transformational Leadership, A Constructive/Developmental Analysis, *Academy of Management Review*, 1987, Vol.12,No.4, 648-657.
- Kuru E. *Spor Psikolojisi*. 1.Baskı. Ankara: G.Ü. İletişim Fakültesi Basımevi; 2000.
- Kuter M. Öztürk F. *Antrenör ve Sporcu El Kitabı*. 2.Baskı. Bursa: Bağırhan Yayınevi; 1997.
- Kuzgun, Y., Deryakulu, D. *Eğitimde Bireysel Farklılıklar*, Ankara: Nobel Yayınları, 2004.
- Lavalley D., Kremer J., Moran A. P., Williams M. *Sport Psychology Contemporary Themes*, Palgrave Macmillan, Great Britain, 2004, 182-205.
- Lewis P. S., Goodman S. H, Fandt P. M., *Management: Challenges in the 21st Century*. New York: West Publishing Company; 1994.
- Lunenburg F.C, Ornstein A.C. *Educational Administration Concepts And Practices*. Belmont California: Wodworth Publishing; 1991.
- Luthans F. *Organizational Behavior*. Mc Graw Hill, U.S.A. 1981, 415-417.

- Lyle J. *Sports Coaching Concepts: A Framework For Choshes' Behavior*. London: Routledge; 2002.
- Macaleer W. D., Shannon, J. B. Emotional Intelligence, How Does It Affect Leadership?, *Employment Relations Today*, 2002, 29(3), 9-19.
- Madden C. C. The nature and relative importance of coaching communications in Australian rules football. *International Journal of Sport Psychology*, 1995, 26, 524-540.
- Mamassis G., Doganis G. The effects of mental training program on juniors pre-competitive anxiety, self confidence and tennis performance. *Journal of Applied Sport Psychology*, 2004, 16, 118-137
- Martens M. *Successful Coaching*. 2nd ed. USA: Leisure Pres; 1990.
- Martens R., Vealey R.S., Burton D. *Competitive Anxiety in Sport*. Champaign Human Kinetics Books, 1990; 21.
- Martens R. *Başarılı Antrenörlük*. Çev: Tuncer Büyükonat. 2.Baskı. İstanbul: Beyaz Yayıncılık; 1998.
- Massie J.L. *İşletme Yönetimi*. Çeviren: Özalp Ş. Eskişehir: Bayteş Yayınları; 1983.
- McMillin C. J. The Relationship of Athlete Self-Perceptions and Athlete Perceptions of Leader Behaviours to Athlete Satisfaction, *PhD Thesis*, University of Virginia, 1990.
- Meyer D. J, Boster F. J, Hect M. L. A Model of Empathic Communication. *Communication Research Repors* 1988; 5 (1): 19–27.
- Mullins J.L. *Management and Organizational Behavior*. 4th ed. U.K: Pitman Publishing; 1996.
- Murray N. P. The Differential Effect of Team cohesion and Leadership Behavior in High School Sports, *Individual Differences Research*, 2006, 4, 216-225.
- Müftüler, M. Effects of Verbal Feedback and Self-evaluation on Learning Fundamental Basketball Skills, Yayımlanmamış *Yüksek Lisans Tezi*, Orta Dogu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2005.
- Mutlu E. *İletişim Sözlüğü*. Ankara: Ark Yayınevi; 1994.

- Nelson D. L., Quick J. C. *Organizational Behavior Foundations, Realities and Challenges*. New York: West Publishing; 1995.
- Nideffer R. M. *Concentration and attention control training*. In J.M. Williams (Ed.), *Applied Sport Psychology Personal Growth to Peak Performance*. California: Mayfield Publishing Company. 1993, 243-261.
- Ogilvie B. C., Tutko T. A. Self-perceptions as compared with measured personality of selected male physical educators. In G. S. Kenyon (Ed.), *Contemporary psychology of sport*. Chicago: Athletic Institute. 1970, 73-78.
- Ohbuchi K., Suzuki M. Three Dimensions of Conflict Issues and Their Effects on Resolution Strategies in Organizational Settings, *International Journal of Organizational Management*; 2003, 14 (1): 61-73.
- Oskay Ü. *İletişimin ABC'si*. Ankara: Simavi Yayınları; 1994.
- Öğülmüş S. Güdüleme (Motivasyon) Kuramları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Araştırma Uygulama Merkezi Yayınları* 2002; (5): 92-105.
- Özerkan N.Ö. *Spor Psikolojisine Giriş*. Ankara: Nobel Yayınları; 2004.
- Özgan Y., Müniroğlu S., Tanılkan, K. Ankara'da Profesyonel Liglerde Mücadele Eden Futbolcular ve Farklı Kategorilerdeki Antrenörlerin Başarılı Antrenörlük Kavramı Üzerine Görüşlerinin İncelenmesi, *7. Uluslar arası Spor Bilimleri Kongresi*, Antalya, 2002, 67.
- Özkök E. *İletişim Kuralları Açısından Kitlelerin Çözülüşü*. 1.Baskı. Ankara: Tan Yayınları; 1985.
- Paksoy M., Ordun G. Leadership in Sport Management. *Turkish- Austrian Management Seminar*, İstanbul, 2000.
- Punch K. F. *Sosyal Araştırmalara Giriş: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar*. Çeviren: Dursun Bayrak, H.B Arslan, Z. Akyüz. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2005.
- Ramsay A. Learning From Mistakes: A Key to Positive Soccer Coaching, Coach and Athletic Director, 2003, 73: 60.
- Ramzaninezhad R., Keshtan M. H. The Relationship Between Coach's Leadership Styles And Team Cohesion In Iran Football Clubs Professional League, *Brazilian Journal of Biomotricity*, 2009, v. 3, n. 2, p. 111-120.

- Roberts G.C. *Motivation in Sport and Exercise*. Conceptual Constrains and Convergence. Human Kinetics Books. Boston: Allyn and Bacon; 1992.
- Robson C. *Real world research*. USA: Blackwell Publishers, 2001.
- Sabuncuoğlu Z., Tüz M. *Örgütsel Psikoloji*. Livane Matbaası, Bursa, 2001, 167-192, 199-197-223.
- Sabuncuoğlu Z, Tüz M. *Örgütsel Psikoloji*. 4.Baskı. Bursa: Furkan Ofset; 2003.
- Sagar S. S., Jowett S. Communicative Acts in Coach–Athlete Interactions: When Losing Competitions and When Making Mistakes in Training, *Western Journal of Communication* Vol. 76, No. 2, March–April 2012, 148–174.
- Schliesman E. S. Relationship Between the Congruence of Preferred and Actual Leader Behaviour and Subordinate Satisfaction with Leadership, *Journal of Sport Behaviour*, 1987, 10, 157-166.
- Sevil T. Sporda Liderlik Davranışlarının Takım Başarısı Üzerindeki Etkileri. Anadolu Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Eskişehir, 1997.
- Sevim Y. *Antrenör Eğitimi İlkeleri*. Nobel Yayınları, Ankara, 2006, 9-10.
- Shamir B, House R. J, Arthur M. B. The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science* 1993; 8 (3): 577–594.
- Shields D. L. The Relationship between Leadership Behaviors and Group Cohesion in Team Sports, *The Journal of Psychology*, 1997, 131, 2, 196-210.
- Sims R. R. *Managing Organizational Behavior*. Quorum Boks. USA: Westport; 2002.
- Singer M. G. *Human Resource Management*, Boston: Pws-Kent Publishing Company; 1990.
- Smith R. E., Smoll F. L. Self-esteem and children's reactions to youth sport coaching behaviors: A field study of self-enhancement processes. *Developmental Psychology*, 1990, 26, 987–993. doi:10.1037=0012-1649.26.6.987
- Smith, R. E., Smoll, F. L. Social-cognitive approach to coaching behaviors. In S. Jowett & D. Lavallee (Eds.), *Social psychology in sport*. Champaign, IL: Human Kinetics, 2007, 75-90.

- Smoll F. L., Smith R. E., Barnett N., Everett, J. Enhancement of children's self-esteem through social support training for youth sport coaches. *Journal of Applied Psychology*, 1993, 78, 602–610. doi:10.1037=0021-9010.78.4.602
- Smoll F. L., Smith R. E. Leadership Behaviors in Sport: A Theoretical Model and Research Paradigm, *Journal of Applied Social Psychology*, 2006, 19, 1522-1551.
- Spaulding A, O'Hair M. J. *Listening, Nonverbal and Conflict-Resolution Skill*, Public Relations in Schools: Ed: Kowolski J.T. Public Relations in A Communication Context. 2nd Ed. New Jersey: Merrill an Imprint of Prentice-Hall, Upper Saddle River; 2000. 137–162.
- Stavrou N. A., Psychountaki M., Zervas Y. Intensity and Directions Dimensions of Competitive State Anxiety. A time-to-event Approach, 2006; 103, 1, 91.
- Stoner, J. A. F., Wankel, C. *Management*, New Jersey, Prentice Hall International Inc., 1986.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., *Management*, Fifth Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1992.
- Şahan T. Takım Ve Bireysel Sporlarda Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Kayseri, 2010.
- Şimşek, M.Ş. *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 1999.
- Şimşek M. Ş., Akgemci T., Çelik A. *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 2.Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001.
- Şişman M. *İlköğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık; 2002.
- Tatar G. Futbolda Takım Birlikteliği Ve Liderin Takım Birlikteliği Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, *Doktora Tezi*, İstanbul, 2009.
- Tayfun R. *Etkili İletişim ve Beden Dili*. Ankara: Nobel Yayınları; 2007.
- Taylor J. Predicting Athletic Performans with Self-Confidence and Somatic and Cognitive Anxiety as a Function of Motor and Physiological Requierements in Six Sports. *Journal of Personality*. 1987, 55, 139-153.
- Taymaz H. *Okul Yönetimi*. 5.Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık; 2000.

- Tekinalp Ş, Uzun R. *İletişim-Araştırma ve Kuramları*. 2.Baskı. İstanbul: Beta Basım; 2006.
- Terry P. C. The Coaching Preferences of Elite Athletes Competing at Universiade '83, *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 1984, 9, 201-208.
- Terry P. *The Psychology of The Coach- Athlete Relationship*. London: The Crowood Press; 1991.
- Terzioğlu A. E. Spor Eğitiminde Motivasyon Kavramı, *Atatürk Eğitim Fakültesi Spor Bilimleri Dergisi* 1992; (2): 11-13.
- TFF *Futbol Gelişim Bülteni*, Mart-Nisan 2012, 1, 24-26.
- Tiryaki Ş. *Spor Psikolojisi, Kavramlar Kuramlar ve Uygulamalar*. Eylül Yayınevi, Ankara, 2000, 117-144-145-188.
- Treasure D. C. Perceptions of the Motivational Climate and Elementary School Children's Cognitive and Affective Response, *Journal of Sport & Exercise Psychology* 1997; 19(3); 278-290.
- Tutar H, Yılmaz K. *Genel İletişim*. 5.Baskı. Ankara: Seçkin Yayınları; 2005.
- Tutko T. A., Richards V. M. *Psychology of Coaching*. Brown Publishers. Boston: Allyn & Bacon; 1971.
- Türksoy A. Futbolda Sporcu Tatmini ile Antrenörlerden Beklenen ve Gerçekleşen Liderlik Davranışlarının Tespiti. M.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, *Doktora Tezi*, İstanbul, 2008.
- Türksoy A. *Futbolda Liderlik ve Antrenörlük*. İstanbul, Nobel Yayın Dağıtım, 2010.
- Ulukan M. Futbolcuların Kulübe Bağlılıklarında Antrenörlerin Liderlik Özelliklerinin Rolü, Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Doktora Tezi*, 2006.
- Umiker W. Powerful Communication Skill; The Key to Prevention and Resolution of Personal Problems. *The Health Care Supervisor* 1993; 11 (3): 30–34.
- Us A.T. *Geleceğin Lideri*. İstanbul: Müsiad Yayınları; 2003.

- Uygur K, İri R. Voleybolcularda Takım Birliğinin Başarıya Etkisinin Araştırılması, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 2006.
- Ünsal P, Telman N. *İnsan İlişkilerinde İletişim*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık; 2005.
- Vealey R. S. Coceptualization of Sport Confidence and Competitive Orientation: Preliminary Investigation and Instrument Development. *Journal of Sport Psychology*, 1986, 8, 221–246.
- Vealey R. S., Greenleaf C. A. Seeing is Believing: *Understanding and Using Imagery in Sport*. In: J.M. Williams (Ed.). *Applied sport psychology: Personal growth to peak performance* (4th ed.). Mountain View, CA: Mayfield, 2001, 247-283.
- Ward J. R. Now Hear This: Without Listening, There is No Communication. *Communication World* 1990; 7 (7): 20–22.
- Warner I. *Liderlik ve Yönetim*. Çeviren: Üner V. İstanbul: Rota Yayınları; 1993.
- Weinberg R. S., Genuchi M. Relationship between competitive trait anxiety, state anxiety, and golf performance: a field study. *Journal of Sport & Exercise Psychology*. 1980, 2, 148-54.
- White R, Lippitt R. Leader Behaviour and Member Reaction in Three Social Climates, *Group Dynamics*. USA: Newyork-Harper & Row; 1968.
- Williams J. D, Campbell L. F. *Exercise Psychology*. USA: Competing Human Kinetics; 1992.
- Woolfolk A. E. *Educational Psychology*. Seveth Edition. Boston: Allyn and Bacon; 1998.
- Yatkın A. *Halkla İlişkiler ve İletişim*. Ankara: Nobel Yayınları; 2003.
- Yıldırım A., Şimşek H. *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. 5.baskı. Seçkin Yayınevi. Ankara, 2005.
- Yılmaz İ. Sporcu Algıları Çerçevesinde Farklı Spor Branşlarındaki Antrenörlerin Liderlik Davranış Analizleri ve İletişim Beceri Düzeyleri, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, *Doktora Tezi*, Ankara, 2008.
- Yüksel A. H. *İkna ve Konuşma*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları; 2001.

- Zel, U. *Kişilik ve Liderlik*, 1. Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2001.
- Zel U. *Kişilik ve Liderlik*. 2.Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım; 2006.
- Zıllıoğlu, M. *İletişim Nedir?* İkinci basım. Cem yayınevi, İstanbul, 2003



## EKLER

### Ek 1. Görüşme Formu

Merhaba, adım Eylem GENCER. Ahi Evran Üniversitesi BESYO araştırma görevlisiyim. Aynı zamanda Celal Bayar Üniversitesi BESYO’ da doktora eğitimine devam etmekteyim. “Teknik direktörlerin müsabaka öncesi ve devre arası maç konuşmalarının profesyonel futbolcuların performanslarına etkisi” üzerine bir araştırma yapıyorum. Bu araştırma kapsamında profesyonel futbolcularla görüşüyorum. Yaptığım tüm görüşmelerde verilen bilgiler, sadece bu araştırmada kullanılacak ve kişisel bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. İzin verirseniz görüşmeyi kaydetmek istiyorum.

1. Profesyonel bir futbolcu olarak sizce bir maçta performansınızı neler etkiler?
2. Teknik direktörün etkisi ne kadardır?
3. Teknik direktörlerin müsabaka öncesi maç konuşmaları, müsabaka performansınızı etkiliyor mu? Nasıl etkiliyor, yani olumlu ya da olumsuz etkilediğini düşünüyor musunuz?
  - Olumlu etkileyen söylemler nelerdir?
  - Olumsuz etkileyen söylemler nelerdir?
  - Sizi nasıl etkiliyor, örneklendirebilir misiniz?
4. Teknik direktörlerin müsabaka öncesi maç konuşmalarında nasıl bir yol izlemeli? Bireysel farklılıklara dikkat etmeleri gerektiğini düşünüyor musunuz? Nasıl yapılabilir sizce? Her bir sporcunun ihtiyaçlarını dikkate alacak konuşmalar mı, yoksa toplu konuşmalar mı yapılmalı? Hangisi etkili oluyor, neden?
5. Teknik direktörlerin müsabaka öncesi maç konuşmaları esnasındaki duygusal durumu (sakin, kaygılı, stresli, başarıya inanmış, samimi, korkak, çekingen, öfkeli vs.)

müsabaka performansınızı etkiliyor mu, nasıl, olumlu ve olumsuz etkilemesine örnekler verebilir misiniz?

**6.** Teknik direktörlerin müsabaka öncesi maç konuşmaları esnasındaki fiziksel durumu (ses tonu, kıyafeti, beden dili, jest ve mimikleri vs.) müsabaka performansınızı etkiliyor mu, nasıl, olumlu ve olumsuz etkilemesine örnekler verebilir misiniz?

**7.** Teknik direktörlerin müsabaka öncesi maç konuşmalarının süresi nasıl olursa bu futbolcunun performansını olumlu etkiler? Yani konuşma süresi kısa mı uzun mu olmalı ne düşünüyorsunuz? Örneklendirebilir misiniz?

**8.** Teknik direktörlerin kişiliği, tecrübesi, saygınlığı müsabakadan bağımsız olarak müsabaka performansınızı etkiliyor mu? Nasıl? Örneklendirebilir misiniz?

**9.** Teknik direktörlerin size psikolojik yakınlığı ya da uzaklığı, sizinle kurduğu ilişki biçimi, sizinle iletişimde kullandığı dil, sizin için ulaşılabilir, dokunulabilir olması ya da soğuk, uzak ve mesafeli olması, müsabaka performansınızı etkiliyor mu? Nasıl? Örneklendirebilir misiniz?

**10.** Teknik direktör siz olsaydınız, futbolcuların müsabaka performanslarını artırmak için müsabaka öncesi maç konuşmalarında neler söylediniz?

**11.** Teknik direktörlerin devre arası maç konuşmalarının devre sonrası maç performansınızı olumlu ya da olumsuz etkilediğini düşünüyor musunuz?

**12.** Devreyi galip tamamladığınızda takımında nasıl bir ruh hali egemen oluyor? Teknik direktörler bu durumlarda neler söylüyorlar? Odağa neyi koyuyorlar (skoru mu, futbolculardan beklentileri mi)? Bu söylemler sizi ve devre sonrası müsabaka performansınızı nasıl etkiliyor, olumlu ve olumsuz etkilemesine örnekler verebilir misiniz?

- Devreyi galip tamamladığınızda teknik direktörler bireysel olarak ya da tüm takıma olumlu geri dönütler veriyorlar mı? Sizce vermeliler mi? Bu durumun maç performansınıza etkisi hangi yönde oluyor?

**13.** Devrenin mağlup tamamlanması takım üzerinde nasıl bir etki yaratıyor? Teknik direktörler bu durumda neler söylemektedirler? Odağa neyi koyuyorlar? Bu söylemler sizi ve devre sonrası müsabaka performansınızı etkiliyor mu, nasıl, olumlu ve olumsuz etkilemesine örnekler verebilir misiniz?

- İlk devrede kendinden beklenen performansı yerine getiremeyen futbolcuya(lara) teknik direktörler nasıl yaklaşıyor, bu yaklaşım futbolcunun(ların) maç performanslarını nasıl etkiliyor? Sizce nasıl yaklaşılmalı?

**14.** Devrenin berabere tamamlanması takım üzerinde nasıl bir etki yaratıyor? Teknik direktörler bu durumda neler söylemektedirler? Odağa neyi koyuyorlar? Bu söylemler sizi ve devre sonrası müsabaka performansınızı etkiliyor mu, nasıl, olumlu ve olumsuz etkilemesine örnekler verebilir misiniz?

**15.** Teknik direktör siz olsaydınız; devrenin galibiyetle, mağlubiyetle ve beraberlikle tamamlanmasından sonra soyunma odasında futbolculara devre sonrası maç performanslarını artırmak için neler söylediniz? Neden?

- Galibiyet sonrası söylemler nelerdir?
- Mağlubiyet sonrası söylemler nelerdir?
- Beraberlik sonrası söylemler nelerdir?

## ÖZGEÇMİŞ

11.06.1984 tarihinde Denizli ili Acıpayam ilçesinde doğmuştur. İlköğretimi Acıpayam ilçesi Dedebağı kasabasında, orta ve lise eğitimini Denizli ilinde tamamlamıştır. Lisans eğitimini 2006 yılında Pamukkale Üniversitesi Spor Bilimleri ve Teknolojisi Yüksek Okulu Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümünde bölüm birincisi (1.) olarak tamamlamıştır. Aynı yıl Pamukkale Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretimi Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başlamış, 2008 yılında mezun olmuştur. Orta, lise ve yüksek öğrenimi süresince birçok defa güreş milli takımlarında yer almış, ulusal ve uluslar arası alanlarda birçok başarılar elde etmiştir. Bunun yanında Denizli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde dört yıl boyunca mentor olarak görev yapmış, Denizlispor Futbol Kulübünde de 2009-2010 sezonu altyapılar mentoru olarak görev yapmıştır. 2008 yılında Celal Bayar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Öğretmenliği Anabilim Dalı, Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dalında Doktora eğitimine başlamıştır. Yine, 2008 yılında Ahi Evran Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulunda Araştırma Görevlisi olarak göreve başlamıştır. Halen bu üniversitede araştırma görevlisi olarak görev yapmaktadır.