

Original Article

Futbolda Ulusal ve Uluslararası Başarı Elde Eden Türk Teknik Direktörlerin Liderlik Tarzları Üzerine Nitel Bir Araştırma

Kaan Cemallan Biçer¹ , Serap Mungan Ay² ¹Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul, Türkiye²Marmara Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölümü, İstanbul, Türkiye

Cite this article as: Biçer, K. C., & Mungan Ay, S. (2021). Futbolda ulusal ve uluslararası başarı elde eden türk teknik direktörlerin liderlik tarzları Üzerine nitel bir araştırma. *Research in Sports Science*. 11(2), 47-50.

Öz

Çalışmanın amacı, Türkiye liglerinde Teknik direktör olarak görev yapan ulusal ve uluslararası alanda başarılı olmuş olan Türk teknik direktörlerinin liderlik tarzlarının incelenmesidir. Çalışmada iki Teknik direktör ile yapılan derinlemesine görüşme sonucunda araştırmanın verileri elde edilmiştir. Verilerin analizinde Maxqda analiz programı kullanılmıştır. Kodlanan veriler temalaştırılmış ve analiz edilmiştir. Analiz sonucunda kavram haritaları oluşturulmuş ve yorumlanarak analiz süreci tamamlanmıştır. Mevcut çalışmada liderlik tarzları kapsamında başarı, hissiyat, eğitim, motivasyon temaları oluşturulmuştur. Teknik direktörlerin sportif başarıya önem verdiği, motivasyon sağlamanın takımda uzun süreli başarı sağladığı sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Ulusal, Teknik direktör, uluslararası, liderlik, nitel

A Qualitative Study on the Leadership Styles of Successful Turkish Coaches in National and International Football

Abstract

The aim of the study is to examine the leadership styles of Turkish coaches who have been successful in the national and international arena, who have worked as coaches in Turkish leagues. In the study, the data of the research were obtained as a result of in-depth interviews with two technical directors. Maxqda analysis program was used in the analysis of the data. The coded data were themed and analyzed. As a result of the analysis, concept maps were created and interpreted, and the analysis process was completed. In the current study, the themes of success, feeling, education and motivation were created within the scope of leadership styles. It has been concluded that the coaches attach importance to sportive success and that providing motivation provides long-term success in the team.

Keywords: Coach, international, leadership, national, qualitative

Giriş

Çalışma hayatının yoğun olarak yaşandığı günümüz şartlarında bireylerin kendi liderlik özelliklerini ön plana çıkarması bir kat daha önem kazanmıştır. Çalışma ortamı içerisinde bireyler birtakım sorunlar ile karşılaşmaya başlamışlardır. Bu sorunlara bakıldığında; etrafına yol göstermemek, iş arkadaşlarıyla saygı ve sevgi çerçevesinde çalışmamak olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknik direktörlük; planlı olmayı, zamanı iyi yönetebilmeyi, takım arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurabilmeyi gerektiren birçok özelliği barındırmaktadır. Bu noktada liderlik kavramı ve tarzları önem kazanmaya başlamıştır. Spor ve sportif faaliyetler insan sağlığı için daima faydalı olmuştur. Spor yapmanın hem zihinsel hem de fiziksel sağlığa iyi geldiği bilinmektedir. Sportif aktivite yapılan ortamlarda bireylerin kendilerini yönetecek ve yönlendirecek bir lidere ihtiyacı vardır.

Sosyal bir varlık olan insanlar, grup halinde yaşamanın yanı sıra oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere de ihtiyaç duyan varlıklardır (Eren, 2008). Bu noktada lider; grup üyeleri tarafından hissedilen, ortak düşünce ve arzuları, benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç doğrultusunda harekete geçiren kimsedir (Eren, 1984). Liderlik ise çeşitli sosyal bilimlerin ortak inceleme konularından biri olmasına karşılık, liderliğin ne ifade ettiği konusunda sosyal bilimciler arasında ortak bir algı dayanağı oluşmamıştır. Liderlik, farklı bakış açılarından ele alındığında farklı biçimlerde analiz edilebilen ve tanımlanabilen bir kavramdır (Şişman, 2004).

Lider, olumlu niteliklere sahip olmalıdır. Liderler, bir grubun/ takım üyelerinin iletişim, ilişkilerini düzenlemelidir. İlgili gruba ait çalışmaları planlamalıdır. Dünya genelinde liderlerin sahip

oldukları nitelikler incelendiğinde, hepsinin farklı özelliklere sahip olduğu görülmüştür. Ancak liderin sahip olması gereken özellikler hakkında genel geçer görüşler ifade edilmiştir. Bu ifadelere istinaden liderin taşıması gereken özellikler şunlardır: Liderin tutum ve davranışları esnek ve uyumlu olmalıdır. İlgili olduğu grup/takım arkadaşlarına değer vermelidir. Özeleştirme yapmalı, eleştiriye açık olmalıdır. Demokratik bir yapı benimsemelidir (Doğan, 2004).

Liderlikte antrenörlük kavramından bahsetmek gerekirse antrenör, beden eğitimi ve spor alan bilgisine hâkim olmalı, ilgili olduğu branşla alakalı donanımına sahip olmalıdır (Doğan, 2004). Antrenör yapmış olduğu program ve organize ettiği detayları gözetim altında tutması ve sporcuların bu program dâhilinde planlanmış olan organizasyonlara katılmalarında katkıda bulunarak planını hayata geçirmiş olur (İnal, 2000). Literatürde spor bilimleri alanında lider ve liderlik ile ilgili farklı çalışmalar, Çeyiz (2007); Kak (2018); Kandemir (2017); Körük et al., (2003); Paydaş (2019); Temel (2010); yer almaktadır.

Alanyazına bakıldığında, futbolda ulusal ve uluslararası alanda başarılı olan Türk teknik direktörlerin liderlik tarzlarının incelendiği çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle mevcut çalışmanın, ilgili konuda yapılacak benzer çalışmalara kaynak oluşturması açısından da önemli olacağı düşünülmektedir. Bu düşüncelerden hareketle araştırmanın amacı; Türkiye liglerinde futbol antrenörü olarak görev yapan ulusal ve uluslararası alanda başarılı olmuş olan Türk teknik direktörlerinin liderlik tarzlarının incelenmesidir.

Yöntem

Araştırma Modeli

Araştırmada yaygın veri toplama yöntemlerinden birisi olan görüşme yönetimi kullanılmıştır. İletişimin en yaygın biçimi kabul edilen konuşmayı temel alan, görüşlerin, deneyimlerin ve duyguların ortaya çıkarılması yönünden en güçlü yöntem olan görüşme (mülakat) yöntemi, nitel bir çalışmadır.

Çalışma Grubu

Nitelikli ve farklı bilgilerin elde edilebilmesi amacıyla mevcut çalışmada amaçlı örneklem yönteminin bir türü olan ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme yöntemi aracılığıyla ulaşılan iki katılımcı ile mülakat yapılmıştır.

Araştırmada iki Teknik direktör ile görüşme yapılmıştır. Katılımcıların ikisi de erkektir. Her iki katılımcı da Teknik direktörlük sürecinde şampiyonluk yaşamıştır. Teknik direktörlerin yaş ortalaması 71'dir. Görüşmelerin en uzununu 56 dakika 02 saniye, en kısası ise 23 dakika 30 saniyedir. Katılımcılar ile online (Zoom üzerinden) görüşme yapılmıştır. Bu süreçte katılımcıların ifadeleri,

eksiksiz olarak not alınmıştır. Notların bazı yerleri tekrar edilerek pekiştirilmiştir (Tablo 1).

Araştırma Verilerinin Toplanması

Araştırmacılar tarafından oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formu ile derinlemesine görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme verileri katılımcının onayına göre Zoom üzerinden kayıt alınarak ve not tutma şeklinde elde edilmiştir. Görüşmeler 2021 yılının Mayıs-Haziran aylarında iki aylık bir süreç içerisinde tamamlanmıştır. Bu zaman diliminde Futbolda Ulusal ve Uluslararası Başarı Elde Eden Türk Teknik Direktörler ile iletişime geçilmiş ve görüşmeler yapılmıştır.

Araştırma Verilerinin Analizi

Mevcut çalışma kapsamında Zoom üzerinden toplanan verilerin tamamı dinlenerek Microsoft Office Word programında metne dönüştürülmüştür. Ses kayıtlarına alınan dökümlerde veri kaybı yaşanmaması için dikkatli ve titizlikle yazıya geçirilmiştir. Bu aşamadan sonra kontrol amaçlı tekrardan gözden geçirilmiştir. Böylelikle veri kayıpların önüne geçilmiş, gözden kaçan noktalarda düzeltmeler yapılmıştır. Son olarak bütün dökümler birleştirilerek kodlama sürecine geçilmiştir. Kodlamalar araştırmacı tarafından titizlikle yapılmıştır. Dokümanlar üzerinde kodlama tamamlandıktan sonra kodların temalaştırma sürecine geçilmiştir. Araştırmacıların katılımıyla kodlar temalaştırılmıştır. Böylelikle kod geçerliliği de sağlanmıştır. Bu aşamadan sonra elde edilen kodlar ve temalar nitel analiz programlarından biri olan Maxqda Analytics Programı ile analiz edilmiştir. Maxqda programıyla bütün analiz süreci sistematikleştirilerek bir bütün halinde yapılmıştır. Analiz sonucunda kavram haritaları oluşturulmuştur. Bu kavram haritaları üzerinden bulgular kısmı yorumlanarak analiz süreci tamamlanmıştır.

Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde futbolda ulusal ve uluslararası başarı elde eden Türk Teknik direktörlerin "liderlik tarzları" hakkındaki görüşlerinden elde edilen verilerin bulgu ve yorumlarına yer verilmektedir. Kodlanan veriler, kategorize edilerek belli temalar altında tümevarım yöntemiyle toplanmıştır. Görüşlerin kime ait oldukları belirtilirken Teknik direktörler için T1, T2 kodları kullanılmıştır.

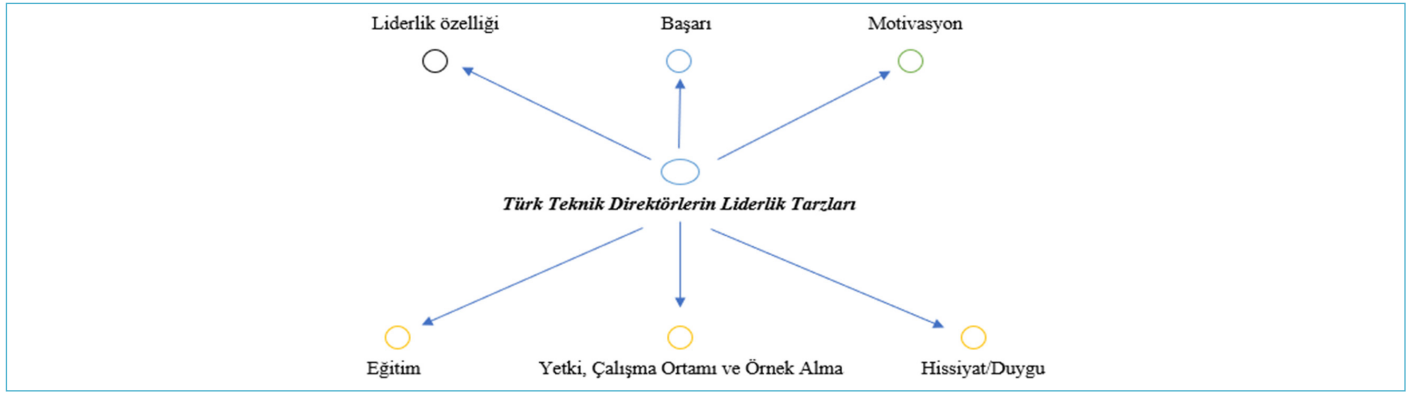
Teknik Direktörlerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında Teknik Direktörlerin Liderlik tarzlarının değerlendirmelerine yer verilmektedir. Bu kısımda katılımcılara sorular yönlendirilmiş, bu sorular kapsamında alt temalar ve kodlar oluşturulmuştur.

Şekil 1'de Teknik direktörlerin liderlik tarzlarına ilişkin düşünce ve değerlendirmeleri 6 tema üzerinden ele alınmaktadır. Özetle

Tablo 1.
Katılımcıların Görüşme Bilgileri

Statüsü	Müstear İsim	Cinsiyet	Yaş	Görüşme Süresi (dk)	Teknik Direktörlükte Şampiyonluk	Yurt Dışında Takım Çalıştırdınız mı?
T1	Şenol Bey	Erkek	70	56:02	Evet	Evet
T2	Mustafa Bey	Erkek	72	23:44	Evet	Evet



Şekil 1.
Liderlik Özelliğinin Teknik Direktörler Perspektifinden Değerlendirilmesine İlişkin Kavram Haritası.

Teknik direktörler sahip oldukları liderlik tarzlarına ilişkin düşünce ve tecrübelerini aktarmışlardır.

Liderlik tarzları öncelikle uzun bir süreç olduğu, yol gösterici ve fedakar kavramlarıyla ilişkilendirilerek T1 ve T2 tarafından ele alınmıştır. Sahip olunan liderlik tarzları ile ilgili olarak T2, "Liderlik sonradan kazanılan bir özellik değildir. Mahalleden başlayıp okulda devam eden bir süreç oldu benim için. okulda sınıf başkanı olmam, oynadığım takımın takım kaptanı olmam lider özelliğimin olduğunu göstermiştir" şeklinde yorumda bulunmuştur

Liderlik tarzı kapsamında Teknik direktörlerden T1 başarıyı, "Başarı, mutluluğa giden adımlardan biridir. Bir işi yapmaktır. Bir sınava çalışıyorsun ve istediğin sonucu elde ediyorsun, bu başarıdır. Önemli olan bu başarı seni nereye götürmektedir. Başarı bazen yan sebeplere bağlı olarak gelişebilir. Maç günü takım çok iyidir, benim çok az katkı ile takım başarılı olabilir. O zaman bu başarı beni yanıltabilir. Ancak, ben doğru hamleleri yaptığım zaman takımım başarısızda olsa ileriye dönük sağlam temeli oluşturmuş olurum. Başarının önemlidir" şeklinde yorumlamıştır.

Motivasyon teması kapsamında T1 "takımda motivasyon sağlarken içsel ve dışsal motivasyonu kullanabilirsiniz. Dışsal motivasyonu para işle sağlayabilirsiniz ancak içsel motivasyon tamamen farklıdır. Oyuncunun kendine iş ahlakı, destek olma, paylaşma duygularının gelişmiş olması gerekli ki teknik direktör olarak ben de katkı sunabileyim. Oyunculara prim vermek belirli bir yere kadar başarıyı getirir. Ancak ben içsel motivasyonun daha önemli olduğunu söylemek isterim" ifadesini kullanmıştır. Eğitim teması kapsamında T2 "güncel olayları sıcak sıcakına takip etmeyi severim. Eğitim sadece okulda olmaz. Eğitim hayatın her anıdır. Okul bağlamında aldığınız eğitim her zaman tam anlamıyla yeterli değildir. Bu nedenle sürekli okur, kendimi geliştiririm" şeklinde cevap vermiştir.

Hissiyat/Duygu teması kapsamında T1, "eğer bir futbolcu, antrenör, teknik direktör veya kulüp yöneticisiyseniz tribünlerden mutlaka iyi körü, olumlu olumsuz bir tezahürat gelecektir. İlk zamanlarda olumlu ya da olumsuz yönden daha fazla etkilenmekteydim, ancak maçlara çıkıp çıkıp farklı deneyimler edinmiş oldum. Zamanla edilen kötü tezahüratları sadece duyar oldum. Beni zihinsel olarak etkilememeye başladım. Tek olumsuz tarafı kötü tezahüratların beni

üzmesidir" şeklinde cevap vermiştir. Yetki, Çalışma ve Örnek Alma teması kapsamında T2 "takım arkadaşlardan, yardımcı antrenörlerden, yöneticilerden etkilendim ancak bu etkilene sürecinde doğruları yanıma aldım, cebime koydum diyebilirim. Kendi rol modelimi oluşturdum" şeklinde cevaplamıştır.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Mevcut çalışma kapsamında teknik direktörlerin geçmişte futbol oynadıkları bilinmektedir. Geçmişte futbol oynamış olmanın liderlik özelliklerine olumlu etki yarattığı görülmüştür. Literatür incelendiğinde lider davranışı alt boyutlarının geçmişte futbol oynama durumu değişkenine göre ortalamaları anlamlı bir farklılık görülmemiştir (Özalp, 2019). Ayrıca futbol antrenörlerin, antrenörlüğe başlamadan önce futbol oynama durumlarına göre iki grup arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark görülmemiştir (Timurkaan, 2016). Elde edilen bu bulgu, liderlik özelliklerinin gelişmesinde kazanılan deneyimin önemli olduğunu göstermiştir. Geçmişte futbol oynamış olmanın teknik direktörlük aşamasında liderlik özelliklerini güçlendirdiği tespit edilmiştir.

Mevcut çalışmada Teknik direktörlerin sahip oldukları Lisans türü, ulusal ve uluslararası kapsamda birçok başarı elde etmelerinde etkili olmuştur. Yapılan çalışmada futbol antrenörlerinin lisans türlerine göre A antrenörlük lisansına sahip antrenörlerin Durumsal liderlik tarzını sergiledikleri görülürken ve C antrenörlük lisansına sahip antrenörlerin Otokratik liderlik tarzını sergiledikleri görülmektedir (Timurkaan, 2016). Sahip olunan lisans türü liderlik tarzı içerisinde farklılığa yol açtığı görülmektedir.

Mevcut çalışmaya katılan teknik direktörlerin babacan ve demokratik lider yapısına sahip oldukları anlaşılmıştır. Yapılan bir çalışmada araştırmaya katılan antrenörlerin "Eğitici ve Öğretici" davranış düzeylerinin düşük seviyede olduğu, "Demokratik" davranış düzeylerinin düşük seviyede olduğu, "Otokratik" davranış düzeylerinin düşük seviyede olduğu sonucuna varılabilir (Paydaş, 2019).

Genel olarak liderlik tarzının şekillenmesinde birçok faktör etkilidir. Bu faktörler içerisinde geçmiş deneyimlerin (futbolculuğun),

sahip olunan lisans türünün, sporculara yansıtılan davranış biçiminin başarı elde edilmesinde öneme sahiptir.

Yapılacak çalışmalarda örneklem grubuna farklı branş antrenör ve teknik direktörleri dahil edilebilir. Teknik direktörlerin yabancı dil öğrenimlerinin pekiştirilmesi için eğitimler düzenlenmelidir.

Etik Komite Onayı: Bu çalışma için etik komite onayı Marmara Üniversitesi'nden (Tarih: 14 Ekim 2019, Onay No: 187) alınmıştır.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Yazar Katkıları: Fikir – K.C.B., S.M.A.; Tasarım – K.C.B., S.M.A.; Denetleme – K.C.B., S.M.A.; Literatür Taraması – K.C.B.; Yazıyı Yazan – K.C.B., S.M.A.; Eleştirel İnceleme – S.M.A.

Çıkar Çatışması: Yazarlar çıkar çatışması bildirmemişlerdir.

Finansal Destek: Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadıklarını beyan etmişlerdir.

Ethics Committee Approval: Ethics committee approval was received for this study from the ethics committee of Marmara University (Date: October 14, 2019, Approval No: 187).

Peer-review: Externally peer-reviewed.

Author Contributions: Concept – K.C.B., S.M.A.; Design – K.C.B., S.M.A.; Supervision – K.C.B., S.M.A.; Literature Search – K.C.B.; Writing Manuscript – K.C.B., S.M.A.; Critical Review – S.M.A.

Conflict of Interest: The authors have no conflicts of interest to declare.

Financial Disclosure: The authors declared that this study has received no financial support.

References

- Çeyiz, S. (2007). *Adana ilinde futbol antrenörlüğü yapan bireylerin liderlik tarzlarının belirlenmesi* (Master's Thesis). Adana, Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Doğan, O. (2004). *Spor psikolojisi ders kitabı*. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları.
- Eren, E. (1984). *Yönetim psikolojisi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını.
- Eren, E. (2008). *Yönetim ve organizasyon (çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- İnal, A. N. (2000). *Beden eğitimi ve spor bilimlerine giriş*. Konya: Desen Yayıncılık.
- Kak, Y. (2018). *Elazığ ilindeki farklı spor branşlarındaki profesyonel takımlarda görev yapan antrenörlerin liderlik tarzlarının belirlenmesi* (Master's Thesis). Elazığ, Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Kandemir, D. (2017). *Elazığ ilinde farklı bireysel spor dallarında görev yapan antrenörlerin liderlik tarzlarının incelenmesi*. Konya: Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Körük, E., Biçer, T., & Donuk, B. (2003). Amatör futbol Antrenörlerinin liderlik davranış tipleri Kullandıkları Motivasyon Tekniklerinin Belirlenmesi. *İ. Ü. Spor Bilimleri Fakültesi*, 11(3), 53–57.
- Özalp, A. (2019). *Futbol antrenörlüğü yapan bireylerin liderlik tarzlarının belirlenmesi (balıkesir il örneği)* (Master's Thesis). Balıkesir, Balıkesir Üniversitesi.
- Paydaş, M. (2019). *Antrenörlerin liderlik tarzlarının problem çözme becerisine olan etkisi*. (Master's Thesis). Karaman: Kahramanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pagem Akademi.
- Temel, V. (2010). *Konya iline ait bireysel ve takım sporu antrenörlüğü yapan bireylerin liderlik tarzlarının karşılaştırılması* (Master's Thesis). Karaman, Kahramanoğlu Mehmetbey üniversitesi sosyal bilimler Enstitüsü.
- Timurkaan, H. S. (2016). *Malatya ilinde futbol antrenörlüğü yapan bireylerin liderlik tarzlarının belirlenmesi*. Ankara: Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi.