



## **Fair Play Kapsamındaki Antrenör Davranışlarının Sporcu ve Takım Üzerine Yansımaları**

**Doç.Dr. İlyas GÖRGÜT<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Kütahya, TÜRKİYE  
Orcid: 0000-0002-1497-4493 e-mail: ilyasgorgut@hotmail.com

### **Özet**

Bu araştırma ile fair play kapsamındaki antrenör davranışlarına yönelik sporcu görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışma nitel araştırma yöntemi ile hazırlanmış olup nitel araştırma desenlerinden olgubilim deseni tercih edilmiştir. Araştırmanın örneklem grubu amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemi ile belirlenmiş 12 sporcudan oluşmaktadır. Sporcular ile yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kapsamında ortalama 20 dakika süren bireysel görüşmeler yapılmıştır. Katılımcılara görüşmenin kaydedileceği ve sonrasında kayıtların yazıya dönüştürüleceği bilgisi verilmiş, gerekli izinler alınmış ve bu şekilde görüşmeler için uygun ortam oluşturularak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Metin haline getirilen katılımcı ifadelerine betimsel ve içerik analiz yöntemi uygulanmıştır. Analizler sonucunda sporcular antrenörün fair play yaklaşımının ve fair play'e uygun davranış sergilemesinin olumlu atmosferle birlikte takım içerisindeki iletişime ve antrenman ortamına katkı sağlayacağını, sporcu performansı açısından antrenörün sporcular arasında eşitlik sağlaması ve sağlamaması durumunda farklı sonuçların ortaya çıkacağını ve sorun yaşayan arkadaşları için takım bütünleşmesi, aile ortamı oluşturulması ve sosyalleşme kapsamında yoğun iletişim içerisinde olduklarını ifade etmektedirler. Spor faaliyetlerini düzenleme ve uygulama kapsamında görevi bulunan kesimlerin fair play bakış açısıyla antrenör ve sporcu davranışlarını teşvik edici, geliştirici ortamları tesis etmesi ve talep edilen eylemlerin sergilenmesini denetlemesi, sportif faaliyetlerin adil bir şekilde ve amaçlar doğrultusunda gerçekleşmesini sağlayacaktır.

**Anahtar kelimeler:** Antrenör Davranışı, fair play, sporcu, takım, yansıma

## **Reflections of Coaches' Behaviours on Athletes and Teams in the Scope of Fair Play**

### **Abstract**

It was aimed to determine the athletes' views on coaching behaviours within the scope of fair play with this research. The study was prepared with qualitative research method and phenomenology design was preferred from qualitative research designs. The sampling group of the study consists of 12 athletes determined by the easily accessible case sampling method, one of the purposeful sampling methods. Individual interviews were conducted with the athletes within the scope of semi-structured interview technique lasting an average of 20 minutes. The participants were informed that the interview would be recorded and then the records would be transcribed, the necessary permissions were obtained, and in this way, interviews were conducted by creating a suitable environment for the interviews. Descriptive and content analysis methods were applied to the transcribed participant statements. As a result of the analyses, the athletes stated that the coach's fair play approach and behaviour in accordance with fair play will contribute to the communication within the team and the training environment with a positive atmosphere, that different results will occur if the coach provides equality or does not provide equality between the athletes in terms of athlete performance and that they are in intensive communication within the scope of team integration, creating a family environment and socialisation for their friends who have problems. The fact that those who have duties within the scope of regulating and implementing sports activities establish environments that encourage and improve the behaviours of coaches and athletes within the scope of fair play and supervise the display of the demanded actions will ensure that sportive activities are carried out fairly and in line with the objectives.

**Keywords:** Coach behaviour, fair play, Athlete, team, reflection

**Sorumlu yazar:** Doç.Dr. İlyas GÖRGÜT, **E-posta:** ilyasgorgut@hotmail.com

## GİRİŞ

Spor, herhangi bir kurumda bulunan özellikleri benzersiz bir çekicilikle birleştirmesi sayesinde hemen hemen her toplumda çok önemli bir sosyal kurum olarak görülmektedir. Eğlenceli, katılım odaklı bir etkinlikten, ticarileşme ve eğlence ilkeleri tarafından yönlendirilen kurumsal bir forma benzeyen bir etkinliğe, evrimine odaklanmaktadır (Frey ve Eitzen, 1991). Gelişim, entegrasyon, insanlara ve onların farklı kapasitelerine saygı, hoşgörü, işbirliği ve adil oyun gibi kişisel ve sosyal gelişimin pratik değerlerini aktarmak için uygun bir araç olarak görülmektedir (Ponseti Verdager, vd., 2017). Etkili olan bu aracın kullanımını ve doğru yönlendirilmesinde birçok paydaş devreye girse de öncelikli sorumluluk antrenöre aittir. Antrenör yalnızca sporcularının performansı ve davranışları üzerinde değil, aynı zamanda sporcuların psikolojik ve duygusal refahı üzerinde de büyük bir etkiye sahip olan (Horn, 2008), hem profesyonel hem de amatör sporcuları, bir sporun temelleri hakkında eğiten, yönlendiren ve motive eden kişidir (indeed.com, 2023a). Sporcuların performanslarını analiz ederek, ilgili becerileri öğretmek ve teşvik sağlayarak onları bir spor dalında eğitmekten sorumludur. Rolü sadece koçluk yapmak değil, aynı zamanda öğrenmenin gerçekleşmesi için doğru koşulları yaratmak ve sporcuları motive etmenin yollarını bulmaktır. Ayrıca sporcuların tam potansiyellerini geliştirmelerine yardımcı olup sporcunun yaşamında ve seçtiği spor dalında rehberlik etmekten sorumludur (Short ve Short, 2005). Yine antrenörün temel sorumluluklarından bazıları, kaliteli spor uygulamaları yapmak ve yarışmaya hazırlanmak için planlama, öğretme, değerlendirme ve uyarlamayı gerçekleştirmektir. Zira antrenör açıkça tanımlanmış bir felsefe ve vizyon geliştirmekte, etik davranışları modelleyip öğretmekte, bir programdaki tüm paydaşlarla iletişim kurma, işbirliği yapma, onları eğitme ve destekleme becerileri geliştirmekte, duygusal ve fiziksel olarak güvenli bir spor ortamı yaratarak sporcular için fiziksel, psikolojik, sosyal faydaları ve spora katılımı teşvik etmektedir (blog.shapeamerica.org, 2023). Bu kadar hayati bir noktada olması sebebiyle antrenörün bulunduğu yapı içerisindeki rolü ve özellikle etkililiği hedeflere ulaşma noktasında oldukça önemlidir. Etkili antrenörlük, ya başarılı performans sonuçları (galibiyet-mağlubiyet yüzdeleri, bireysel oyuncu gelişimi ya da ulusal veya uluslararası düzeyde başarı olarak ölçülür) ya da sporcuların olumlu psikolojik tepkileri (örneğin, yüksek algılanan yetenek, yüksek öz saygı, içsel motivasyon yönelimi veya yüksek düzeyde spor keyfi ve memnuniyeti) ile sonuçlanan antrenörlük olarak tanımlanır (Horn, 2008). Yani antrenörün etkili olması antrenör tarafından istenen hedeflere ve sonuçlara ulaşma yeteneğini ifade etmektedir. Etkili antrenörlük, bireylerin anlamlı hedefler belirlemelerine ve bu hedeflere ulaşmak için belirli davranışları veya adımları tanımlamalarına yardımcı olmayı içermektedir. Dolayısıyla antrenörler, kilometre taşlarını veya başarı ölçütlerini netleştirmekte ve bireyleri bunlardan sorumlu tutmaktadırlar (Liu ve Xiang, 2020; Smith, 2016). Ayrıca antrenörlük sadece spor alanında değil, farklı alanlarda da performans arttırmaktadır. Bu

kapsamda antrenörler işyerindeki profesyoneller de dahil olmak üzere herkese fayda sağlayabilmektedirler. Araştırmalar, antrenörlüğün ya da koçluğun, etkinlikleri %55 oranında arttırdıklarını göstermektedir (positivepsychology.com, 2023). Yine antrenörlüğün özgüveni arttırdığı, antrenörlük desteği alan kişilerin yaklaşık %80'inin, performansları üzerinde olumlu bir etki yaratacak özgüven artışı sağladığı bildirilmektedir (Institute of coaching, 2023). Antrenörler işbirliğini teşvik edebilmekte, ekip çalışmasını güçlendirebilmekte ve genel ekip verimliliğini artırabilmektedir (Institute of coaching, 2023; indeed.com, 2023b). Antrenörlük, hedeflerini anlamalarına, bu hedeflere ulaşmak için stratejiler uygulamalarına, beceri boşluklarını belirleyip doldurmalarına ve profesyonel ağlarını genişletmelerine yardımcı olarak bireylerin kariyer gelişimlerine de destek olabilmektedir. Bireylerin net ve eyleme geçirilebilir hedefler belirlemelerine yardımcı olarak iş memnuniyetini artırabilmekte ve kariyer başarısı elde etme olasılığını yükseltmektedir (indeed.com, 2023a). Etkili antrenörlük, bir kulübün ya da şirketin çalışma kültürüne katkıda bulunabilmekte ve tüm organizasyonu olumlu yönde etkileyebilmektedir. İlaveten iş performansını iyileştirebilme, çalışan memnuniyetini artırabilme, işbirlikçi ve büyüme odaklı bir çalışma ortamını teşvik edebilme özelliklerine sahiptir (positivepsychology.com, 2023; indeed.com, 2023a). Yine araştırmalar sıklıkla adalet ve liderlik arasındaki bağlantıya odaklanmakta ve antrenörün adaletin liderlik etkinliği ile olumlu yönde ilişkili olduğu sonucuna varmaktadır. Bu kapsamda antrenörlerin takım sporlarının başarısında çok önemli bir rol oynadıkları konusunda genel bir fikir birliği olduğu görülmektedir. Özellikle takım sporlarında antrenörle ilgili adaletin, antrenörün sportif sonuçlardan (yani dağıtımsal adalet) ve bu sonuçlara ulaşmak için izlenen prosedürlerden (yani prosedürel adalet) sorumlu olması nedeniyle önemli olacağı varsayılmaktadır (De Backer, vd., 2015). Kısacası kendileri ve sporcuları için belirledikleri hedefler ve amaçlar, karar vermek için kullandıkları süreçler, uygulama durumlarında kullandıkları öğrenme faaliyetleri türleri, sporcuların performanslarına yanıt olarak verdikleri geri bildirimlerin türü ve sıklığı, bireysel sporcuları motive etmek veya disipline etmek için kullandıkları teknikler ve sporcularla kurdukları ilişki türü dahil olmak üzere antrenör davranışları birçok boyutu kapsamaktadır (Horn, 2008). Antrenörün rolü sonucu ortaya çıkan bu süreçler takım uyumu veya takım birlikteliği kavramını ön plana çıkarmaktadır. Takım uyumu, bir grubun bir arada kalma ve araçsal hedeflerinin peşinde üyelerin duygusal ihtiyaçlarının tatmini için bir arada kalma eğilimine yansıyan dinamik bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Carron, vd., 1998). Antrenörün adil yaklaşımı ile birlikte takım içerisindeki sporcular daha fazla başarı iklimi ve daha az performans iklimi yaşamaktadırlar. Başka bir deyişle, antrenör adil olarak algılandığında, sporcu kendini takımla özdeşleştirmekte, sosyal kimliği baskın hale gelmekte ve bu da grup normlarının içselleştirilmesine ve grubun refahı lehine davranılmasına yol açmaktadır. Yani oyuncular kişisel çıkarlarına ve takım üyeleriyle rekabete daha az, takım içindeki kişisel

görevlerini yerine getirerek takımın genel başarısına daha fazla odaklanmaktadır (De Backer vd., 2015). Adil yaklaşım, eşit davranma gibi eylemler kapsamında asıl odaklanması gereken antrenörün fair play davranışına sahip olma düzeyi ve bunu takım içerisine yansıtarak sporcuların takım amaçları doğrultusunda mücadelelerine sağladıkları katkıdır. Ponseti vd., (2017) ahlaki anlamda fair play'i bir rakip sakatlandığında topu dışarı atmak, dezavantajlı bir rakibi istismar etmemek, kişinin kurallara uymadaki kendi başarısızlığını fark etmesi ve topun saha dışına çıkıp çıkmadığını doğru bir şekilde belirtmesi gibi gözlemlenebilir davranışlara kolayca dönüştürülebilmesi olarak tanımlamaktadır. Bu kapsamda antrenörlerin rolü son derece önemlidir. Antrenörler, uygulamalarını adil oyun değerleri ve becerileri edinmeye odaklanmalıdırlar. Bu potansiyeli ölçmek için ise spor müsabakaları vazgeçilmez bir fırsat olarak görülmektedir (Damásio ve Serpa, 2006; Ludwiczak ve Bronikowska, 2022). Yine bir öz denetim modeli olarak antrenör figürüne büyük önem verildiğini, antrenörlerin sporcular üzerindeki etkisi kanıtlandığı üzere, davranışları sporcular tarafından taklit edilen bir örnek teşkil ettiğini, antrenman seansları ile ilgili olarak da, öfke ve sitemden kaçınmanın oyunculara sportmenliği teşvik etmeye yardımcı olduğunu belirtmektedirler (Palou vd., 2020). İlaveten antrenör, uygun davranışın hem oluşturulması hem de düzenlenmesi açısından iyi bir spor müsabakasının gerçekleştirilmesinde merkezi bir rol oynamaktadır. Bu tür ahlaki sorumluluklar, faullü oyunu denetlemenin, iyi davranışları öğretmenin ve bir dizi fair play kuralını aşılamanın ötesinde, sporun değerinin gerçekleştirilmesiyle doğrudan ilgili olan bazı erdemlerin geliştirilmesine ve teşvik edilmesine kadar uzanmaktadır (Hardman vd., 2010). Dolayısıyla bu çalışma ile sporcu bakış açısından antrenörlerin uygulamalarında fair play kapsamında hareket etme durumlarının, antrenör davranışlarının sporcu ve takım performansına, takım ruhuna, takım içi arkadaşlık duygularına ve rakip takım ile olan arkadaşlık ilişkilerine yansımalarının belirlenmesi amaçlanmaktadır.

## YÖNTEM

Bu araştırma sporcuların bakış açısı doğrultusunda antrenörlerin fair play kapsamında davranış sergilemelerinin sporcu ve takım üzerindeki yansımalarının belirlenmesi amacıyla hazırlanmış nitel bir çalışmadır. Nitel araştırma sosyal olguları içerisinde buldukları çevrede gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya koymayı hedefleyen ve kültür analizi, kuram oluşturma, durum çalışması, eylem araştırması ve fenomenoloji (olgubilim) gibi farklı desenleri bünyesinde barındıran bir yaklaşımdır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu çalışmada ise nitel araştırma desenlerinden biri olan olgubilim (fenomenoloji) desen kullanılmıştır. Desen bir kavram ya da fenomen karşısındaki bireylerin kişisel tecrübelerinin belirlenmesi ve bu deneyimlerin tanımlanabilir evrensel özünün gösterilmesi için kullanılmaktadır (Creswell, 2018).

## Çalışma Grubu

Örneklem seçiminde amaçlı örneklem yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmacıya hız ve pratiklik sağlayan bu yaklaşım, yakın ve ulaşılması kolay bir durumdan örneklem grubunun oluşturulması için olanak tanımaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu kapsam Tablo 1’de bilgileri paylaşılan ve farklı branşlarda sporculuk hayatlarını devam ettiren 12 sporcu araştırma grubuna dahil edilmiştir

**Tablo 1.** Araştırmacılara ait kişisel bilgilerin dağılımları

Katılımcı	Yaş	Cinsiyet	İl	Eğitim	Branş	Spor Yaşı
S1	23	K	Bursa	Lisans	Basketbol	12 Yıl
S2	33	E	İzmir	Lise	Futbol	18 Yıl
S3	25	K	Eskişehir	Lisans	Yüzme	16 Yıl
S4	29	K	Bursa	Lisans	Voleybol	20 Yıl
S5	28	E	Elazığ	Lisans	Hentbol	16 yıl
S6	20	K	Kayseri	Lise	Badminton	11 Yıl
S7	36	E	İstanbul	Lisans	Futbol	23 Yıl
S8	23	K	Antalya	Lise	Tenis	12 Yıl
S9	29	E	Malatya	Lisans	Futbol	18 Yıl
S10	22	E	İstanbul	Lise	Basketbol	12 Yıl
S11	29	E	Bolu	Lisans	Güreş	17 Yıl
S12	25	K	Samsun	Lisans	Masa Tenisi	14 Yıl

## Veri Toplama Süreci

Sporcuların antrenörlerinin fair play kapsamında davranış sergilemelerinin takım içi süreçlere yansımaları amacıyla hazırlanan sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Literatür taraması ve sonrasında soru havuzu oluşturulması gerçekleştirilmiş uzman görüşleri doğrultusunda görüşme sırasında kullanılacak sorulara son hali verilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda 4 sorunun yer alması kararlaştırılmıştır. Sporculara sorulara verecekleri cevapların kaydedileceği ve sonra araştırmacı tarafından muhafaza edileceği, kayıtların yazıya dönüştürülerek analizlerinin yapılacağı bilgisi verilmiştir. Uygun ortam sağlandıktan sonra yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler ortalama 20 dakika sürmüştür. Görüşmede yer alan sorular aşağıda verilmiştir.

Soru 1: Fair play’e uygun davranış sergilemenin takım içi arkadaşlık duygularına etkileri nelerdir? Rakip takım ile olan arkadaşlık ilişkilerinin gelişmesine ne tür katkıları vardır?

Soru 2: Antrenörün fair play yaklaşımının takım ruhuna yansımaları nasıl olmaktadır?

Soru 3: Sporculardan birinin yaşadığı sorunları aşmasında ona destek olmak için neler yaparsınız?

Soru 4: Sporcular arasında eşitlik sağlanmasının performansa yansımaları nelerdir?

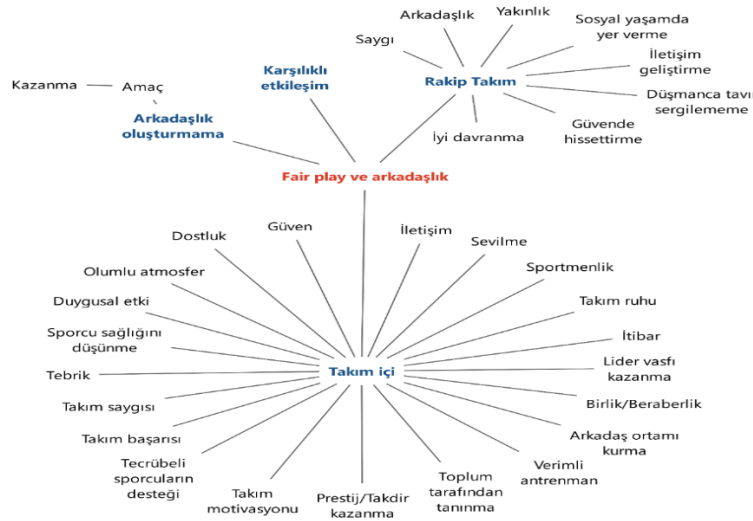
## Veri Analizi

Araştırmacı tarafından kayıt altına alınan görüşmeler, bilgisayar ortamında yazıya aktarılmıştır. Sporcular S1....S12 şeklinde kodlanmıştır. Elde edilen metinler betimsel ve içerik analiz yöntemi uygulanmıştır. Sporcu görüşleri kategoriler oluşturulması yoluyla içerik analizine, güvenilirliği sağlamak için ise birebir alıntılar yoluyla betimsel analize tabi tutulmuştur.

## BULGULAR

Bu bölüm altında sporculara yöneltilen sorulardan alınan cevaplar Maxqda istatistik programı aracılığıyla elde edilen şemalar yoluyla sunulmuştur. Katılımcılara yarı yapılandırılmış görüşme ile 4 soru sorulmuş ve betimsel ve içerik analizine başvurulmuştur.

Araştırmaya katılan sporculara “*fair play’e uygun davranış sergilemenin takım içi arkadaşlık duygularının ve rakip takım ile olan arkadaşlık ilişkilerinin gelişmesine ne tür katkıları vardır?*” sorusu yöneltilmiştir.



**Şekil 1.** Sporcuların fair play'e uygun davranış sergilemenin takım içi arkadaşlık duygularının ve rakip takım ile olan arkadaşlık ilişkilerinin gelişmesine sağladığı katkılara yönelik ifadeleri

Araştırmada yer alan sporcular antrenörün fair play'e uygun davranış sergilemesinin olumlu atmosferle birlikte takım içerisinde arkadaş ortamı, güven, dostluk, iletişim, sevilme, motivasyon, birlik ve beraberlik, takım saygısı ve verimli bir antrenman ortamı oluşmasına katkı sağlayacağını düşünmektedirler. Sporcular arasında duygusal etkileşim, takım başarısı görülmesi ve bu sayede prestij sağlanarak toplum tarafından tanınma söz konusudur. Sporcuların sağlığının düşünülmesi, tecrübeli sporcular tarafından destek görülmesi, lider vasfı kazanma ve müsabaka ortamında sportmenlik duygularının sergilenmesinin de antrenörün takım içerisindeki fair play'e uygun davranışlarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Ayrıca sporcular bu davranışın rakip takım ile karşılıklı etkileşim çerçevesinde olması gerektiğini aksi takdirde sadece kazanma ve amaca odaklanılması durumunda müsabaka ortamında arkadaşlık duygularının yaşanılmayacağını belirtmektedirler. Müsabaka ortamındaki rakip takımla karşılıklı etkileşim durumunda ise arkadaşlık ortamı ile birlikte iyi davranma, güvende hissetme ve saygı hissini geliştireceği, düşmanca tavırlar sergilenmeyeceğinden iletişim geliştirilerek sosyal yaşamda da vakit geçirilebileceği öne sürülmektedir.

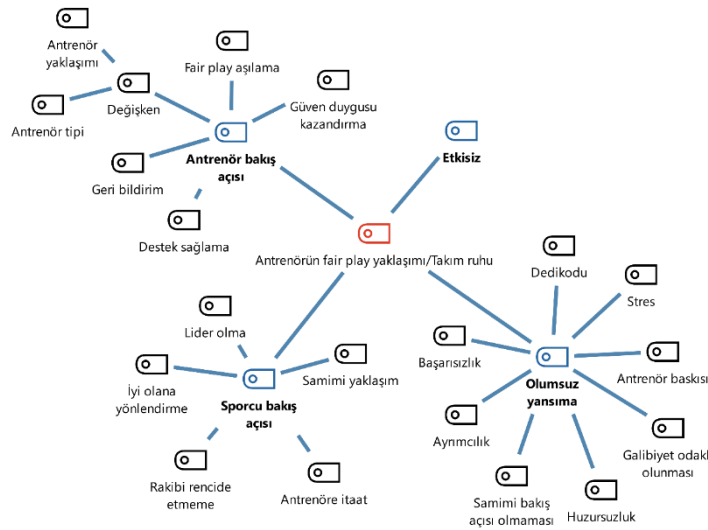
**S3:** ... Antrenmanlarda sürekli aynı kişilerle antrenman yaptığımız için birbirimize saygılı olmamız o antrenmanı güzelleştiriyor, daha verimli antrenman yapmamızı sağlıyor, arkadaş ortamını kuruyor, maç içinde de o saygı size kazanmayı getiriyor...

**S7:** ... Fair play'e uygun davranmak, takım içinde saygınlığı ve itibarı beraberinde getirir. Bu itibar sayesinde fair playe uygun davranan bir oyuncu, takım arkadaşlarını komuta eden bir liderlik vasfı kazanabilir. Bu oyuncu rakibinin de saygısını kazanır ve spor; birlik, beraberlik, kardeşliktir zaten. Bunu da gerçekleştirmiş oluruz...

**S9:** .. birlik, beraberliğe katkı sağlar bence. Çalışanın, çaba gösterenin, azim gösterenin kazanması da, takım içinde bunun görünmesi, çalışanın kazandığının görünmesi takımın motivasyonunu artırır. Takım ruhunu, birlik ruhunu, kazanma ruhunu oluşturabilir, artırır. Bu da zaten bütün takımı kazanmaya götürür.

**S11:** ... maç bittikten sonra, ya kazandık ya kazanmadık pek önemli değil, yine saygılı bir şekilde selamlaşıp bitirdiğimiz zaman, aynı camiaya tekrar geldiğimizde o insanlarla biz arkadaşlık kurabiliyoruz. Bunu sosyal hayatımıza da yansıtıyoruz. Bu şekilde bizim sosyal yaşantımızda onların yeri de olmuş oluyor...

Araştırmaya katılan sporculara “antrenörün fair play yaklaşımının takım ruhuna yansımaları nasıl olmaktadır?” sorusu yöneltilmiştir.



**Şekil 2.** Sporcuların antrenörün fair play yaklaşımının takım ruhuna yansımaları hakkındaki ifadeleri

Araştırmada yer alan bazı sporculara göre antrenörün fair play yaklaşımının takım ruhuna antrenör ve sporcu bakış açısına göre farklı şekillerde yansiyabileceği, bazı sporculara göre olumsuz etkileri olabileceği ve bazı sporcular için ise herhangi bir etkisinin olmayacağı ileri sürülmektedir. Antrenörün fair play davranışının takım ruhuna yansımalarının fair play aşılama ve güven duygusu sağlama noktasında destek ve geri bildirim açısından antrenör tipi ve yaklaşımına göre değişkenlik gösterdiği düşünülmektedir. Sporcu açısından ise antrenörün yaklaşımı ve iyi olana yönlendirmesi sonucunda sporcuda liderlik vasfı gelişmekte, samimi yaklaşım ile birlikte antrenöre itaat edilmekte ve müsabaka ortamında rencide edici davranışlardan uzak durulmaktadır. Antrenör davranışının olumsuz etkilerine yönelik görüşlerde ise başarısızlık, dedikodu ortamı, huzursuzluk, samimi ortam eksikliği ayrımcılık duyguları görülebileceği, antrenör baskısı ve sadece galibiyet odaklı yaklaşımı sonucu ise sporcuda stres görülebileceği ifade edilmektedir.

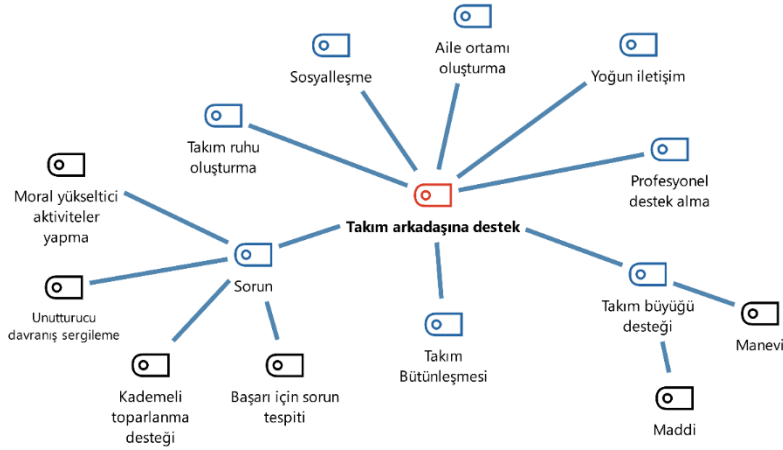
**S2:** ... Bence bir takımın hocasının yaklaşımı nasılsa takımına da ona yansır. Mesela hocanın Fair play'e yaklaşımı çok iyi olumlu bir şekildeyse ya da bunu benimsediye takımına da benimsetmeye çalışır. O yüzden hoca gerçekten Fair play'i anlamış ve bunu takımına anlatmışsa takımın da o şekilde olduğunu, ondan büyük bir şekilde etkilendiğini düşünüyorum....

**S5:** ... Bence çok etkisi var. Farklı hoca tarzları vardır. Kimisi oyun amaçlı, insan odaklı olur, kimisi de kazanma hırsıyla, her şey mubah der. Birisi yedek kulübesini sustururken birisi de yedek kulübesini ateşler, “yangın yapın, oyuna karışın” tarzında değişiklik gösteriyor...

**S7:** ..Liderlik vasfını aşıyor biraz ama daha çok kötü yönde. Bir ayrımcılık zaten yapıyordu, o takımın kaptanlığını yapıyordum ben zaten. Ne olursa olsun, benden biliyordu genellikle onu. Maçlarda hakemlere karşı olan davranışı, diğer takımlara olan davranışları, onda hiçbir sıkıntı yoktu ama maçta yaptığı baskılar bize çok kötü bir şekilde yansdı. Sürekli bir stres içerisindeydik zaten...

**S12:** ... Bir antrenör aslında nasıl bir karakterdeyse, genelde sporcular da müsabaka içinde ve antrenman içinde o karaktere bürünür. Çünkü, “aslan, aslan doğurur” diye bir söz var. Şimdi, antrenör; saygısız, vicdansız, terbiyesizse, yine söylüyorum istisnalar haricinde, sporcuya bunları aşılar aslında. İstemli ya da istemsizce bunları aşılar. Bu yüzden antrenör saygılıysa ve vicdanlıysa, ki, iyi bir insansa sporcular da bu şekilde yetişir...

Araştırmaya katılan sporculara “*takım arkadaşlarınızdan birinin yaşadığı sorunları aşmasında ona destek olmak için neler yaparsınız?*” sorusu yöneltilmiştir.



**Şekil 3.** Sporcuların sorun yaşayan takım arkadaşlarına destek olma durumlarına ilişkin ifadeleri

Araştırmada yer alan sporcular sorun yaşayan arkadaşları için takım bütünleşmesi, aile ortamı oluşturulması ve sosyalleşme kapsamında yoğun iletişim içerisinde olduklarını, takım büyüklerinden maddi ve manevi yardım almaya çalıştıklarını ancak yine de profesyonel destek alınması gerektiğini ifade etmektedirler. Sorun durumunda sporcular arkadaşları ve takım başarısı için sorunu tespit etmeye çalıştıklarını, moral yükseltici ve unutturucu davranış ve aktiviteler sağlamaya çalıştıklarını, bu sayede kademeli toparlanma desteği sağladıklarını belirtmektedirler.

**S4:** ... Ona destek olmak için, takım arkadaşları, takım büyükleriyle konuşursun. “Bu arkadaş neden böyle düşük? Antrenmanda veya dışarda neden morali bozuk?” Bunu gördüğümüzde onun sevdiği şeyleri yapmaya çalışırız. Onu dışarıya yemeğe götürürüz, hangi şeylerden hoşlanıyorsa, hangi şeylere gülüyorsa onun istediklerini yapmaya çalışırız. Daha çok eğlendirirsin. Bunu da takımla bir bütün olarak yaptığında daha çok mutlu olur ve motive olur, daha çok güzel şeyler yapmaya çalışır....

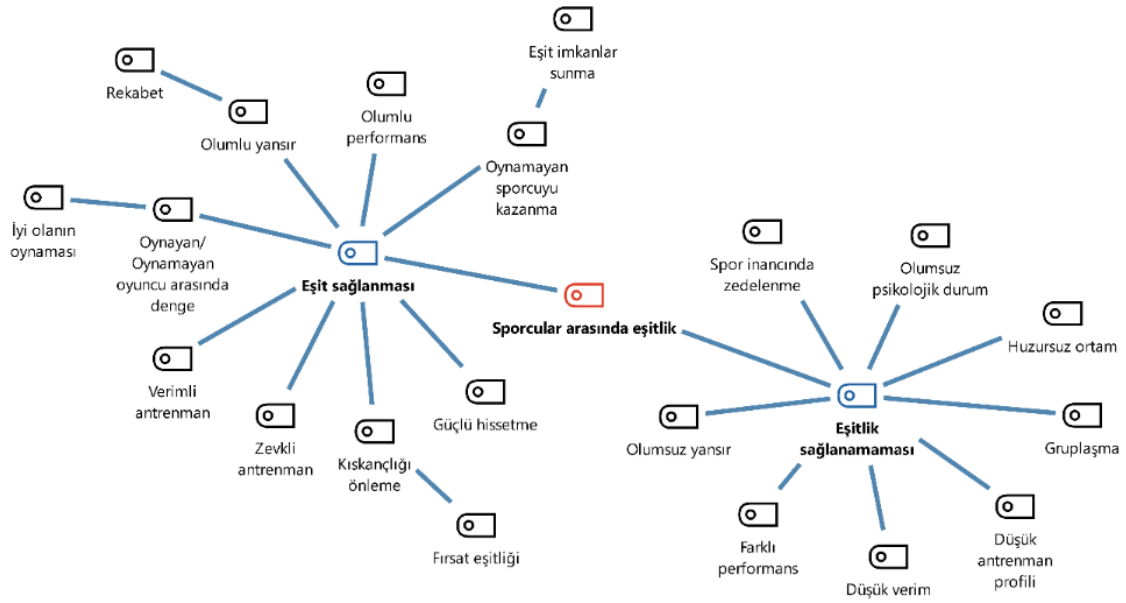
**S7:** ... Elimden geleni yaparım, onu dinlerim, elimden bir şey geliyorsa onu yaparım. Çabalarız, sadece tek başıma değil, takım olarak bunu düşünüyorum zaten iyi bir takımsak, beraber bir takımsak. Çabalarız yani elimizden ne geliyorsa onu yaparız. Çünkü arkadaş ortamı çok farklı oluyor bir takım içinde. Sürekli beraber oluyorsun, her gün antrenmana giriyorsun, o yüzden bunlar önemli....

**S10:** ....Öncelikle tabi konuşmak önemli. O sorunun ne olduğunu tespit etmek önemli. Bir konuşurum, kendim çözebilirim çözmesinde yardımcı olmak isterim, yönlendiririm. Belki profesyonel bir desteğe ihtiyacı varsa yönlendiririm ya da o kişi üzerinde etkili olabilecek başkalarına yönlendiririm. Onları araya sokmaya çalışırım. Bir şekilde yardımcı olmaya çalışırım....

**S11:** ... İlk önce sorunun kaynağını bulurum. Eğer ki yaptığı sporda eksiklikleri varsa, bu eksikliklerden dolayı bir sorun yaşıyorsa onu tamamlayabilmesi için elimden geleni yaparım, belli bir süreç içerisinde. Ama onu dışındaki sorunlarda yine aynı şekilde sadece takım arkadaşımın değil, ailemiz olduğu için bizim çalıştığımız ekipler, ailemiz olduğu için onların sorunlarını çözmek için elimdeki bütün imkanları hatta dışarıdaki bütün imkanları onun için kullanmaktan asla kaçınmam....



Araştırmaya katılan sporculara “sporcular arasında eşitlik sağlanmasının performansa yansımaları nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir.



**Şekil 4.** Sporcular arasında eşitlik sağlanması durumunun performansa yansımalarına ilişkin sporcu ifadeleri

Araştırmada yer alan sporcular performansları açısından antrenörün sporcular arasında eşitlik sağlama ve sağlamaması durumunda farklı sonuçların ortaya çıkacağını öne sürmektedirler. Eşitlik sağlanması halinde rekabete olumlu yansıtacağı, sporcu performansını olumlu yönde etkileyebileceği, eşit imkânlar sunularak iyi oynayanın desteklenebileceği, kıskanma ortamının ortadan kaldırılması ile birlikte zevkli ve verimli bir antrenman ortamının oluşabileceği ve sporcuların kendilerini daha güçlü hissedebileceği düşünülmektedir. Eşitlik sağlanmaması halinde ise olumsuz yansıma sonucunda sporcu inancında zedelenme, olumsuz psikolojik durum, huzursuz takım ortamı, gruplaşma, performanslarda farklılık, düşük antrenman profili ve verimi görülebileceği ifade edilmektedir.

**S1:** ... Hoca açısından, herkese eşit davranıldığı zaman sporcu kendini daha iyi daha güçlü hisseder. Bu yüzden performansına da çok katkı sağlayacağını düşünüyorum. Motive açısından da daha farklı olacağını düşünüyorum. Yani hocanın bütün sporcular eşit bir şekilde güzel davranmasıyla olacağını düşünüyorum. Performansı kesinlikle artırır...

**S6:** ... İlk başta, gruplar oluyorsa takım içinde, takımda büyük bir huzursuzluk oluyor. Herkesin eşit şekilde, beraber bir şeyler yapması gerekiyor. Eğer birisi iyiyse ondan, o hocanın söz hakkıdır, hoca ne derse o olur orada, kimse bir şey söyleyemez, bir saygısızlık yapamaz zaten. Takım içinde de zaten antrenmanlarda sürekli birbirimizi gördüğümüz için, kimin daha iyi kimin daha kötü olduğunu biliyoruz ve bunun için, birbirimizi geçmek için çabalıyoruz. Antrenman içinde de rakibiz bir bakıma. Ama bunu her zaman alttan alıyoruz çünkü o iyiyse o oynamalı. Çünkü önemli olan takımın kazanması, bir kişinin kazanması değil...

**S8:** .. Sporcular arasında eşitliği sağlamak, performansı istenilen seviyeye çıkartır. Sporcuların eşit olduğu bir ortamda, kim daha fazla çalışır, çaba gösterir, daha fazla isterse performans yükselir...

**S10:** ... Herkes olduğu kadarını sergiler. Yani, ben ne kadar çok emek veririm, karşı taraf ne kadar çok emek verirse, bu emekler sadece görülür. Ama benim verdiğim emek eksiye düşürülüp, karşı tarafın verdiği emek yukarıya çıkartılırsa burada bir dengesizlik söz konusu olur. Onun için verilen eşitlik, bize, iki tarafın da ne kadar mücadele verdiğinin ne kadar antrenman yaptığının, ne kadar ter döktüğünü gösterir. Benim performansıma yansır. Yani tüm motivasyonumu düşürür, spora olan aşkıma aşağı indirir ki zaten bu tür durumlarla biz daha öncesinde karşılaştık. Ben altı yedi ay spor yapmaktan vazgeçtim. Çünkü zaten yenemediğimiz bir hakem var, yenemediğimiz bir antrenörler var...

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Sporcuların antrenörleri tarafından sergilenen davranışlarının takıma yansımalarına yönelik gerçekleştirilen bu çalışmada antrenörün uygun ve verimli bir atmosfer sağlamasının önemli olduğu görülmektedir. Bu olumlu ortam sonucunda sporcuların birbirlerine karşı olan özellikle arkadaşlık, güven, sevmeye, birlik, beraberlik, saygı davranışlarında gelişmeler olması, iletişimin gelişmesi ve motivasyonun artması beklenmektedir. Bu sayede takımda başarının ön plana çıkması ve toplum tarafından daha fazla kabul göyerek prestij sağlanması mümkündür. Liderlik ve sportmenlik vasıflarının kazanılmasında da yine antrenörün fair play kapsamındaki davranışlarının etkili olduğu düşünülmektedir. Sporcular tarafından ifade edilen fair play doğrultusundaki antrenör yaklaşımının rakip takım ile karşılıklı olarak gerçekleşmesi gerektiği, bu sayede rakip takım sporcusu ile arkadaşlık ortamının oluşabileceği ve sporcuların kendilerini güvende hissedecekleri, düşmanca bir ortam söz konusu olmadığı için de rakip takım sporcuları ile müsabaka dışında da arkadaşlık kurulabileceği ve vakit geçirilebileceği öne sürülmektedir. Müsabaka ortamlarında anti-sosyal davranışları izlemek oldukça yaygındır. Bu davranışlar genellikle ebeveynler, antrenörler ve akranlar da dâhil olmak üzere genç sporcuları çevreleyen çeşitli psiko-sosyal faktörler tarafından pekiştirilmektedir (Lee vd., 2007). Yine oyunbazlık olarak ifade edilen davranışların akranlar ve antrenörler tarafından da kabul gördüğü ve izin verildiği ve fiziksel şiddet kullanımıyla ilişkili olanların aksine, takımlarında "akıllı" oyuncular olmasını isteyen antrenörler ve takım arkadaşları tarafından zaman zaman pekiştirildiği görülmektedir (Ponseti vd., 2017). Yine iletişim, araştırmacılar tarafından ekip içi etkileşimin, özdeşleşmenin en önemli yönü olarak görülmektedir (LeCouteur ve Feo, 2011). Ayrıca Norveçli ve Belçikalı sporcular ile yapılan bir çalışmada da antrenörle ilgili adaletin sporcu becerilerini ya da ustalığını ve takım özdeşleşmesini pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Norveçli sporcularda pozitif yönde oluşan bu farklılığın ise Norveçli sporcuların daha yüksek performans düzeyine sahip olmaları, dünyanın en güçlü müsabakalarından birinde birinci sınıf takımlarda oynayan profesyonel ya da yarı profesyonel sporcular olmaları, Belçikalı sporcuların ise sadece ülke içerisindeki müsabakalarda elit düzeyde spor yapan amatör olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir (De Backer vd., 2015). Bu kapsamda literatür ve araştırma bulguları incelendiğinde takım içi ve müsabaka ortamında rakip takım sporcusu ile olan iletişimin yönünün belirlenmesinde antrenörün önemli etkileyici faktörlerden biri olduğu, antrenörün fair play kapsamında hareket etmesinin sporcunun şiddet eğilimini ya da iyi arkadaşlık ortamı tesis etmesini biçimlendirdiği düşünülmektedir. Antrenör davranışlarının takım ruhuna etkileri incelendiğinde ise fair play aşılama ve güven duygusu oluşturma amacıyla destek ve geri bildirim sağlama, liderlik vasfını teşvik etme, samimi yaklaşım ile birlikte antrenöre itaat edilmesi ve müsabaka ortamında rakip takım sporcusuna zarar verici eylemlerden kaçınma davranışlarıyla takım ruhuna olumlu etkileri olmaktadır. Ancak antrenörün fair play kapsamında davranış sergilememesi başarısızlık, dedikodu ortamı, huzursuzluk, samimi ortam eksikliği, ayrımcılık duygularının tetiklenmesi, antrenör baskı ve sadece galibiyet odaklı yaklaşımı ile birlikte sporcuda stres gibi faktörler nedeniyle takım ruhuna olumsuz yansımaktadır. Oyuncuların koçun adil olduğunu düşünmeleri ve takımla özdeşleşmeleri arasındaki ilişki, koçun yarattığı motivasyonel iklim üzerinden gerçekleşmektedir (De Backer vd., 2015). Bir sporcu seçilen takım kaptanından memnun olmayabilir. Ancak, kaptanı seçmek için kullanılan prosedürler adil olarak algılanıyorsa, sporcunun nihai kararı kabul etme olasılığı daha yüksektir (Jordan vd., 2004). Dolayısıyla sporcu tarafından hoş karşılanmayan ancak eşitlik duygusu gözetilerek alınan

kararların kabul edilmesi gibi sporcu eylemlerinin altında yatan temel belirleyici faktörün antrenörün güven odaklı güdüleyici ilişkilerinin olduğu varsayılmaktadır. Sporcular arasında sorun yaşayanlar için yardımda etme gayretinde olanlar, takım birlikteliği ve aile ortamı düşüncesi ile yaklaşmakta, takım büyüklerinden yardım almaktadırlar. Öncelikle sorunu tespit edip moral yükseltici ve olumsuz atmosferi unutturucu davranış ve aktiviteler sergilemektedirler. Hızlı bir düzelmeye ziyade kademeli bir toparlanmayı tercih etmektedirler. Bir oyuncunun antrenmanlarda ve maçlarda takım arkadaşına yardım ve desteğinin kalitesi ve kapsamı, takımın kolektif etkinliğinin önemli bir yönünü yansıtmaya ve etkileşimli takım sporlarında, takım üyeleri arasındaki teşvik ve tavsiye gibi sosyal destekler takım performansını artırabilmektedir (Bjørkly, 2007). İyi takım oyuncuları her türlü sorunla çözüm odaklı bir şekilde ilgilenmeye isteklidir. Suçlayıcı, sorun çıkarıcı ya da sorunlardan kaçınan değil sorunları çözücüdürler, Takım oyuncuları sorunları tartışmaya açmakta, çözüm bulmakta ve eylem planları oluşturmak için diğerleriyle işbirliği yapmaktadırlar (Brounstein, 2014). Dolayısıyla sporcuların, sporcu ve takım performansına olumsuz yansımalarının olmaması maksadıyla takım içerisinde sorun yaşayan arkadaşlarına bir aile üyesi gibi yaklaşarak sorunlarına çözüm bulmaya çalışmakta ve iyileşme sürecini hızlandırmaya çalışmaktadırlar. Antrenör tarafından sporcular arasında eşitlik sağlanması durumunun takım içi rekabete ve sporcu performansına olumlu olarak yansıdığı ve bu sayede verimli bir antrenman ortamının oluştuğu görülmektedir. Eşitlik sağlanmaması halinde ise sporcunun psikolojisi ve performansı bozulmakta, huzursuz takım ortamı nedeniyle takım üyeleri arasında gruplaşmalar ve performans düşüklükleri görülmekte ve sporcunun antrenörüne karşı inancı zedelenmektedir. Sporcuların antrenörden algıladıkları adaletin, elit spor takımlarında takım özdeşleşmesini ve takım uyumunu olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (De Backer vd., 2015). Antrenörle kurulan kişilerarası ilişkinin kalitesi, sporcuların antrenörden duydukları memnuniyetin, içsel motivasyonlarının ve performanslarının önemli bir belirleyicisidir (De Backer, vd., 2011). Bu çalışmada elde edilen bulgular ve alanyazında yer alan çalışmalar doğrultusunda takım içerisinde huzur ortamı ve adil rekabet ortamının tesisi ile birlikte performans artışının gerçekleşmesinin, psikolojik olumsuzlukların önlenmesinin ve takım içi diyalogun üst seviyelere çıkarılmasının, antrenörün sporcular arasındaki eşitlik duygusunu sağlama durumu ile doğru orantılı olduğu düşünülmektedir.

Sonuç olarak sporcular arasındaki takım içi fair play algısı ve bu algının sporcu ve takım performansına yansımaları, antrenör tarafından başlatılan ve sporcu tarafından gözlemlenebilen davranışlarında fair play'e uygun hareket etmesi ile sağlanmaktadır. Dolayısıyla antrenörün sahip olduğu karakter özellikleri, performanstan takım içi iletişim ve rekabet ortamına, sporcunun psikolojik hazır oluşundan rakip takım sporcularına yaklaşımına kadar her alanda kendisini göstermektedir. Antrenörün takım içerisinde veya müsabaka ortamında fair play kapsamında hareket etmemesinden etkilenen sporcuların sadece galibiyete odaklanmaları ve bu nedenle yüksek kaygı ve stres yaşamaları, mağlubiyet halinde antrenörün tepkisini çekmemek için rakip takım sporcusuna şiddet içeren eylemlerde bulunmaları gibi olumsuz birçok sonucun ortaya çıkma ihtimali bulunmaktadır. Aksi durumda ise yani fair play kapsamında hareket eden antrenöre sahip sporcuların sadece müsabaka ortamında yarışma amacıyla olmaları, galibiyetten ziyade katılıma önem vermeleri ve şiddet içeren eylemlerden uzak durmaları beklenilmektedir. İlâveten antrenör ve sporcu arasında sağlam iletişim kanallarının kurulması ve sporcunun antrenöre güvenmesi ve itaat etmesinde de antrenör tarafından gerçekleştirilen eşitlik duygusunun büyük önemi vardır. Bu kapsamda antrenörlerin her koşul altında şeffaf olması, sporcular arasındaki eşitlik anlayışının sporcu tarafından da

algılanabilir bir düzeyde sergilenmesi, sporcu ve takım amaçlarının gerçekleşmesinde gerekli bir unsurdur. Antrenör donanımlarının sporcu psikolojisi ve mesleki yeterlilik özelinde arttırılması, fair play'e ilişkin karakter özelliklerinin geliştirilmesi, yine benzer şekilde sporcuların takım içi ve rakip takım ile olan ilişkilerinin bu kapsamda teşvik edilmesi, takım olma bilincinin sağlanması ve ortak hedefler dahilinde etkili bir şekilde mücadele edilmesinde ilgili paydaşlara büyük katkılar sunacaktır. Spor faaliyetlerini düzenleme ve uygulama kapsamında görevi bulunan kesimlerin fair play kapsamında antrenör ve sporcu davranışlarını teşvik edici, geliştirici ortamları tesis etmesi ve talep edilen eylemlerin sergilenmesini denetlemesi, sportif faaliyetlerin adil bir şekilde ve amaçlar doğrultusunda gerçekleşmesini sağlayacaktır.

**Çıkar Çatışması:** Herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

### **Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı:**

1. Yazar: % 100

**Etik Kurul İzni ile ilgili Bilgileri:** Çalışmada etik kurul izni ve/veya yasal ya da özel izin alınmasını gerektirecek herhangi durum söz konusu değildir. Araştırmacı, herhangi bir çıkar için manipüle edilmemiş doğru verilere sahiptir. Katılımcılar bilgilendirilmiş ve gerekli tüm veriler kendilerine sağlanmıştır. Katılımcıların dahil olduğu araştırma tüm etik standartlara ve düzenlemelere uygun olarak gerçekleştirilmiştir. Veriler hassasiyetle ele alınmıştır

### **KAYNAKLAR**

- Björkly, S. (2007). Soccer players' perceptions of their coping strategies: a screening evaluation before and after a sport psychology service delivery. *International Journal of Sport Psychology*, 38(2), 207-226.
- Brounstein, M. (2014). Ten Qualities of an Effective Team Player. 14.08.2023 tarihinde <https://blogs.vsb.bc.ca/sjames/files/2012/10/Ten-Qualities-of-an-Effective-Team-Player.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Carron, A.V., Brawley, L.R. & Widmeyer, W.N. (1998). The measurement of cohesiveness insport groups. In: Duda JL, ed. *Advances in sport and exercise psychology measurement*. WV: Fitness Information Technology, Morgantown, USA.
- Creswel, J. W. (2018). *Qualitative inquiry & esearch design choosing among five approach*. SAGE Publications, Inc.: California
- Damásio, L., & Serpa, S. (2000). O treinador no desporto infanto-juvenil. *Revista Treino Desportivo*, 3, 41-44.
- De Backer, M., Boen, F., Ceux, T., De Cuyper, B., Høigaard, R., Callens, F., & Broek, G. V. (2011). Do perceived justice and need support of the coach predict team identification and cohesion? Testing their relative importance among top volleyball and handball players in Belgium and Norway. *Psychology of Sport and Exercise*, 12(2), 192-201.
- De Backer, M., Boen, F., De Cuyper, B., Høigaard, R., & Vande Broek, G. (2015). A team fares well with a fair coach: Predictors of social loafing in interactive female sport teams. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 25(6), 897-908.
- Frey, J. H., & Eitzen, D. S. (1991). Sport and society. *Annual review of sociology*, 17(1), 503-522.

- Hardman, A., Jones, C., & Jones, R. (2010). Sports coaching, virtue ethics and emulation. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 15(4), 345-359.
- Horn, T. S. (2008). *Coaching effectiveness in the sport domain*. In T. S. Horn (Ed.), *Advances in sport psychology*. Human Kinetics: USA.
- Jordan, J. S., Gillentine, J. A., & Hunt, B. P. (2004). The influence of fairness: the application of organizational justice in a team sport setting. *International Sports Journal*, 8(1), 139-149.
- LeCouteur, A., & Feo, R. (2011). Real-time communication during play: Analysis of team-mates' talk and interaction. *Psychology of sport and exercise*, 12(2), 124-134.
- Lee, M., Whitehead, J., and Ntoumanis, N. (2007). Development of the attitudes to moral decision-making in youth sport questionnaire (AMDYSQ-1). *Psychology of Sport and Exercise*, 8, 369-392.
- Liu, W., & Xiang, S. (2020). The effect of leaders' coaching behaviors on employee learning orientation: A regulatory focus perspective. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-15.
- Ludwiczak, M., & Bronikowska, M. (2022). Fair Play in a context of physical education and sports behaviours. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4), 2452.
- Palou, P., Bermejo, J.M., Borràs, P.A. & Ponseti, F.J. (2020). Effects of an educational intervention regarding fair play on sports team coaches. *Journal of Human Sport and Exercise*, 15(2), 419-431.
- Ponseti Verdager, F. J., Cantallops, J., Borràs Rotger, P. A., & Garcia Mas, A. (2017). Does cheating and gamesmanship to be reconsidered regarding fair-play in grassroots sports?. *Revista de psicología del deporte*, 26(3), 28-32.
- Short, S. E., & Short, M. W. (2005). Essay: Role of the coach in the coach-athlete relationship. *The Lancet*, 366, S29-S30.
- Smith, A. L. (2016). Coach behaviors and goal motives as predictors of attainment and well-being in sport. In *Sport and exercise psychology research*. Academic Press.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. (9. Genişletilmiş Baskı) Ankara: Seçkin Yayıncılık.

### **Elektronik kaynaklar**

- blog.shapeamerica.org. (2023). 13. 07. 2023 tarihinde 7 Core Responsibilities of Sport Coaches: The Revision of the National Standards <https://blog.shapeamerica.org/2019/02/7-core-responsibilities-of-sport-coaches/> adresinden erişilmiştir.
- Institute of Coaching. (2023). *Benefits of Coaching*. 13. 07. 2023 tarihinde <https://instituteofcoaching.org/coaching-overview/coaching-benefits> adresinden erişilmiştir.
- [indeed.com](https://www.indeed.com). (2023a). *How to become a sports coach (includes average salary and job outlook)*. 13. 07. 2023 <https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/career-in-sports-coaching> adresinden erişilmiştir.
- [indeed.com](https://www.indeed.com). (2023b). *11 coaching in the workplace examples*. 13. 07. 2023 <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/coaching-scenario-examples> adresinden erişilmiştir.
- positivepsychology.com (2023). *What is coaching in the workplace and why is it important?* 13.07.2023 tarihinde [https://positivepsychology.com/workplace-coaching/#google\\_vignette](https://positivepsychology.com/workplace-coaching/#google_vignette) adresinden erişilmiştir.