

T.C.
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇALIŞANLARIN KOÇLUK UYGULAMALARI DENEYİMİ:
NİTEL BİR ANALİZ

Zeynep KÖREKEN DARTICI

MAYIS – 2025

T.C.
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇALIŞANLARIN KOÇLUK UYGULAMALARI DENEYİMİ:
NİTEL BİR ANALİZ

Zeynep KÖREKEN DARTICI

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Yasin ÇAKIREL

MAYIS – 2025

T.C.

KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Zeynep KÖREKEN DARTICI'nın “Çalışanların Koçluk Uygulamaları Deneyimi: Nitel Bir Analiz” başlıklı tezi 26/05/2025 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Doç. Dr. İskender GÜMÜŞ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Bu tezi okuyarak içerik ve nitelik açısından incelediğimi ve Yüksek Lisans Derecesi almak için yeterli olduğunu onaylıyorum.

Doç. Dr. Yasin ÇAKIREL
Tez Danışmanı

Bu tezi okuyarak içerik ve nitelik açısından incelediğimizi ve Yüksek Lisans derecesi almak için yeterli olduğunu onaylıyoruz.

Jüri Üyeleri

Bağlı Olduğu Kurum

İmza

Doç. Dr. Yasin ÇAKIREL

Kırklareli Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Sibel TOKATLIOĞLU

Kırklareli Üniversitesi

Doç. Dr. Mehmet YORULMAZ

Selçuk Üniversitesi

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde bizzat elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada özgün olmayan tüm kaynaklara eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

Zeynep KÖREKEN DARTICI

26/05/2025

ÖZ

ÇALIŞANLARIN KOÇLUK UYGULAMALARI DENEYİMİ: NİTEL BİR ANALİZ

Köreken Dartıcı, Zeynep
Yüksek Lisans, İşletme
Tez Yöneticisi: Doç. Dr. Yasin Çakırel
Mayıs, 2025

Bu tez, koçluk uygulamalarının Türkiye’deki çalışanlar üzerindeki bireysel ve örgütsel etkilerini nitel yöntemle araştırmaktadır. Koçluk uygulaması öncesi, sırasında ve sonrasındaki aşamalara ilişkin deneyimlere dair veriler, farklı sektörlerden 10 katılımcıyla gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış mülakatlar aracılığıyla toplanmış ve içerik analizi yoluyla incelenmiştir. Bulgular, koçluk öncesinde katılımcıların performansını engelleyen kişisel (motivasyon eksikliği, duygusal dalgalanma, odaklanma sorunu, stres) ve kurumsal (iş karmaşıklığı, geri bildirim eksikliği) zorluklar yaşadığını ortaya koymaktadır.

Katılımcılar, koçluk sürecinde farkındalık kazandıklarını ve koçun güven temelli, destekleyici yaklaşımının eşlik ettiği bir ortamda davranışlarında olumlu değişim yaşadıklarını belirtmiştir. Koçluk sonrası dönemde ise katılımcıların örgüte aidiyet hissinin arttığı, takım iletişiminde gelişim gösterdiği ve kariyer hedeflerini netleştirip motivasyon ve verimlilikte artış gözlemlediği belirlenmiştir.

Bu bulgular doğrultusunda koçluğun, bilişsel ve davranışsal yetkinlikleri geliştirmenin yanı sıra, bireyin psikolojik ve sosyal dünyasını dönüştürerek örgütsel bağlılık ve verimliliği destekleyen bütüncül bir gelişim süreci olduğu söylenebilir. Araştırma, koçluğun çalışan yetkinliklerini geliştiren ve örgütsel verimliliği destekleyen stratejik bir araç olarak değerlendirilebileceğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Koçluk, İnsan Kaynakları Yönetimi, Çalışan Motivasyonu, Kişisel Gelişim, Örgütsel Bağlılık

Zeynep Köreken Dartıcı Kırklareli, 2025

ABSTRACT

EMPLOYEES' EXPERIENCE OF COACHING PRACTICES: A QUALITATIVE ANALYSIS

Köreken Dartıcı, Zeynep
Master's Degree, Business Administration
Supervisor: Yasin Çakırel Ph.D.
May, 2025

This thesis investigates the individual and organizational impacts of coaching practices on employees in Turkey, utilizing a qualitative research method. Data regarding experiences during the pre-coaching, in-coaching, and post-coaching phases were collected through semi-structured interviews conducted with 10 participants from various sectors and subsequently analyzed via content analysis.

The findings reveal that participants encountered both personal (lack of motivation, emotional fluctuation, focus issues, stress) and organizational (job complexity, lack of feedback) challenges hindering their performance prior to coaching. Participants stated that they gained awareness during the coaching process and experienced positive behavioral changes in an environment supported by the coach's trust-based and encouraging approach. In the post-coaching period, an increase in participants' sense of organizational belonging, improvement in team communication, and clarified career goals, along with observed increases in motivation and productivity, were identified.

In light of these findings, coaching can be described as a holistic development process that not only enhances cognitive and behavioral competencies but also transforms an individual's psychological and social world, thereby supporting organizational commitment and productivity. The research indicates that coaching can be considered a strategic tool for developing employee competencies and fostering organizational efficiency.

Keywords: Coaching, Human Resources Management, Employee Motivation, Personal Development, Organizational Commitment

Zeynep Köreken Dartıcı Kırklareli, 2025

ÖN SÖZ

Bu çalışmanın oluşumunda bana rehberlik eden, bilgi ve deneyimleriyle yolumu aydınlatan değerli danışmanım, Doç. Dr. Yasin Çakırel'e en içten teşekkürlerimi sunarım. Akademik yolculuğumda gösterdiği desteği, bana kattığı bilgi ve bakış açıları ile her zaman hatırlayacağım. Tezimin değerlendirme aşamasında jüri üyesi olarak görev alan ve çalışmamı büyük bir titizlikle inceleyerek son haline ulaşmasına önemli katkılarda bulunan saygıdeğer hocalarım Dr. Öğr. Üyesi Sibel Tokatlıoğlu ve Doç. Dr. Mehmet Yorulmaz'a minnettarım. Sundukları yapıcı eleştiriler, yol gösterici öneriler ve değerli zamanları, bu çalışmanın niteliğini artırmamda kilit rol oynamıştır.

Araştırmam süresince, deneyimlerini büyük bir şeffaflıkla benimle paylaşan tüm katılımcılara, çalışmalarına olan katkıları ve değerli yorumları için minnettarım. Bu çalışmanın gerçekleşmesinde emeği geçen herkese içtenlikle teşekkür ederim.

Ayrıca, her zaman yanımda olan ve bana maddi, manevi destek veren aileme, eşime ve dostlarıma teşekkürlerimi sunarım. Sabırları, anlayışları ve sürekli motivasyonları sayesinde bu sürecin üstesinden gelebildim.

Son olarak koçluk desteği verdiğim tüm danışanlarım, öğrencilerim, personellerim ve birlikte çalıştığım kurumlar, bana kazandırdıkları bilgi ve deneyimlerle hayatımın en değerli perspektifini sundular. Onlara olan minnettarlığımı kelimelerle ifade etmek gerçekten güç; ama şunu bilsinler ki, her birine olan teşekkürüm sonsuzdur ve asla yeterli olamayacaktır.

Bu çalışmanın, insan kaynakları yönetimi ve koçluk yaklaşımını daha derinlemesine incelemek isteyen tüm araştırmacılar ve profesyoneller için faydalı bir kaynak olmasını diliyorum.

İÇİNDEKİLER

BEYAN	iv
ÖZ	v
ABSTRACT	vi
ÖN SÖZ	vii
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ.....	1

1.BÖLÜM

KOÇLUK NEDİR?

1.1.Koçluğun Kökenleri.....	6
1.2. Koçluk Tanımları.....	8
1.2.1 Genel Koçluk Tanımları.....	8
1.2.2 Koçluk Tanımı “Kitaplar”	9
1.3. Koçluğun Amacı.....	10
1.4. Koçluğun Önemi	12
1.5. Koçluk Çeşitleri.....	13
1.5.1. Kapsam Açısından Koçluk.....	14
1.5.2. Kaynak Açısından Koçluk	16
1.5.3. Uygulama Açısından Koçluk	18
1.6 Koçluk İlkeleri.....	19
1.7. Koçluk Becerileri	22
1.7.1. Kişisel Koçluk Becerileri	24
1.7.2. Teknik Koçluk Becerileri	29

2.BÖLÜM

KOÇLUK SÜRECİ VE KOÇLUĞUN İNSAN KAYNAKLARI BİRİMİNDEKİ YERİ

2.1. Koçluk Seanslarında Kullanılan Yardımcı Unsurlar	34
2.2. Literatürde Yaygın Kullanılan Koçluk Yöntem Ve Araçları.....	35
2.2.1. Değerler Çalışması	36

2.2.2. Yaşam Çemberi Çalışması	40
2.2.3. SWOT Analizi	42
2.2.4. SMART Tekniği	43
2.2.5. GROW Metodu	44
2.2.6. KAMÇI Metodu	46
2.2.7. ABCD Tekniği	47
2.3. Koçluk Yaklaşımının İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri	48
2.3.1. Aday Seçimi ve İşe Alımda Koçluk	49
2.3.2. Eğitim ve Sürekli Gelişimde Koçluk	49
2.3.3. İnsan Kaynakları Planlamasında Koçluk	50
2.3.4. Performans Değerlendirmede Koçluk	52
2.4. Koçluğun Yarattığı Değişim	54
2.4.1. Koçluğun Kurumda Yarattığı Değişim	55
2.4.2. Koçluğun İşgörenlerde Yarattığı Değişim	57

3.BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırma Problemi	59
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	59
3.3. Araştırma Yöntemi ‘Nitel Araştırma’	62
3.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	64
3.5. Araştırmanın Geçerliliği Ve Güvenilirliği	66
3.6. Araştırmacının Niteliği	66
3.8. Araştırmanın Sınırlılıkları	67
3.9. Araştırmanın Veri Toplama Araçları ve Analiz Teknikleri Süreci	68
3.9.1. Araştırma Soruları	68
3.9.2. Mülakatların Uygulanma Süreci	69
3.9.3. Nitel Araştırma Veri Analizi Tekniği Olarak “İçerik Analizi”	70
3.9.4. Verilerin Kodlanması ve Temalandırılması	70
3.9.5. Veri Analizi MAXQDA Programı	71

4.BÖLÜM

BULGULAR VE SONUÇ

4.1. Koçluk Öncesi Verilere Yönelik Bulgu ve Yorumlar	73
4.1.1. Koçluk Öncesi ‘‘Kişisel Zorluk’’ Kategorisinin Kodlara Göre Bulgu Yorumları	75
4.1.2. Koçluk Öncesi ‘‘Kurumsal Zorluk’’ Kategorisinin Kodlara Göre Bulgu Yorumları	76
4.1.3. Koçluk Öncesi Ortaya Çıkan Tematik Sonuç: Performans Engelleyiciler ve Literatürle Bağlantısı.....	77
4.2. Koçluk Sırasında Verilere Yönelik Bulgu ve Yorumlar	79
4.2.1. Koçluk Sırasında ‘Farkındalık ve Yapılanma Süreci ve Dinamikleri’ Kategorisinin Kodlara Göre Bulgu Yorumları.....	81
4.2.2. Koçluk Sırasında ‘Koçun Destekleyici Yaklaşımı’ Kategorisinin Kodlara Göre Bulgu Yorumları	82
4.2.3. Koçluk Sırasında Ortaya Çıkan Tematik Sonuç : Güven İklimi ve Davranış Değişimi ve Literatürle Bağlantısı	85
4.3. Koçluk Sonrası Verilere Yönelik Bulgu ve Yorumlar.....	90
4.3.1. Koçluk Sonrası ‘Örgütsel Gelişim’ Kategorisinin Kodlara Göre Bulgu Yorumları	91
4.3.2. Koçluk Sonrası ‘Kişisel Gelişim’ Kategorisinin Kodlara Göre Bulgu Yorumları	92
4.3.3. Koçluk Sonrasında Ortaya Çıkan Tematik Sonuç Kişisel ve Kurumsal Verimlilik Artışı ve Literatürle Bağlantısı	93
SONUÇ	97
KAYNAKÇA.....	101
EKLER	111
EK - 1 - Mülakat Protokolü Ve Derinlemesine Mülakat Soruları	111
EK – 2 - Özgeçmiş.....	113

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Kaynak Kitaplardan Koçluk Tanımları	9
Tablo 1.2. Kişisel ve Teknik Koçluk Becerileri	24
Tablo 2.1. Değerler Tablosu	38
Tablo 2.2. Değer Belirleme Soruları	38
Tablo 3.1. Mülakata Katılan Katılımcılar	65
Tablo 4.1. Kod Tablosu	72

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. C.O.A.C.H Kelime Diyagramı	10
Şekil 1.2. Koçluk Türleri	14
Şekil.1.3. Kurum İçi Kurum Dışı Koçluk Karşılaştırma	18
Şekil 1.4. Koçluk İlkeleri.....	21
Şekil 1.5. Koçluk Beceri Türleri ve Kapsamları	24
Şekil 1.6. Ruhsal Zeka Yetkinlikleri.....	29
Şekil 1.7. Koçlukta Soru Nitelikleri.....	32
Şekil 2.1. Koçluk Seanslarında Kullanılan Yardımcı Unsurlar	34
Şekil 2.2. Koçluk Yöntem ve Araçları.....	35
Şekil.2.3. Yaşam Çemberi	41
Şekil 2.4. SWOT Analizi	42
Şekil 2.5. SWOT Analizi Uygulama Alanları	43
Şekil 2.6. SMART Metodu	44
Şekil 2.7. GROW Metodu.....	45
Şekil 2.8. KAMÇI Metodu	47
Şekil 2.9. ABCD Metodu.....	47
Şekil 2.10. Koçluğun Yarattığı Değişim.....	54

GİRİŞ

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi, büyük ölçüde çalışanların performansına ve bu performansı destekleyen yönetim yaklaşımlarına bağlıdır. İnsan kaynakları yönetimi, bu süreçte yalnızca çalışanların işe alım ve gelişim süreçlerini değil, aynı zamanda onların motivasyon düzeylerini ve bireysel potansiyellerini desteklemeyi hedefleyen bir anlayışı benimsemektedir. Bu bağlamda, koçluk yaklaşımı, hem bireysel hem de kurumsal performansı artırmada önemli bir araç olarak öne çıkmaktadır.

Koçluk, bireylerin potansiyelini en üst seviyeye çıkarmayı hedefleyen bir gelişim süreci olarak tanımlanabilir. Bu süreç, çalışanların öz farkındalıklarını artırmalarına, hedeflerini netleştirmelerine ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli becerileri geliştirmelerine yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Özellikle yöneticilerin koçluk rolünü benimsemesi, hem liderlik yetkinliklerini güçlendirmekte hem de çalışanlar için ilham verici bir çalışma ortamı yaratmaktadır. Ancak, bu sürecin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için hem bireylerin hem de kurumların bu yaklaşımı benimsemesi ve desteklemesi gerekmektedir.

Bu tezde, insan kaynakları yönetimi süreçlerinde koçluk yaklaşımının çalışanlar üzerindeki etkileri ele alınmıştır. 21. Yüzyılın iş dünyasında, bireylerin yalnızca teknik bilgi ve becerileri değil; aynı zamanda psikolojik dayanıklılıkları, öz-farkındalıkları ve iletişim yetkinlikleri de kurumsal başarı açısından belirleyici hâle gelmiştir. Gelişen rekabet ortamı, dijitalleşme ve sürekli değişen organizasyonel yapılar, çalışanlardan daha fazla adaptasyon, özyönetim ve stratejik düşünme becerisi talep etmektedir. Bu bağlamda, işgörenlerin hem bireysel hem de kurumsal düzeyde sürdürülebilir gelişimlerini destekleyecek uygulamalara olan ihtiyaç giderek artmıştır (Boyatzis, Smith, Van Oosten, 2021: 22).

Koçluk, bu ihtiyaca yanıt veren çağdaş bir gelişim yaklaşımı olarak ön plana çıkmaktadır. Özünde öğrenen merkezli ve yapılandırılmış bir gelişim süreci olan koçluk; bireyin potansiyelini fark etmesini, içsel motivasyonunu keşfetmesini ve eyleme dönüştürmesini hedefler (Cavanagh ve Grant, 2014: 53).

Bu süreç, danışanın hedeflerine ulaşmasını desteklemekle kalmaz; aynı zamanda karar alma, problem çözme, zaman yönetimi, stresle başa çıkma ve kişilerarası iletişim gibi çok boyutlu becerilerin gelişimini de sağlar.

Koçluk sürecinde koçun empatik, yargılamayan ve destekleyici tutumu, danışanın psikolojik güvenlik içinde kendini ifade etmesini ve içgörü kazanmasını kolaylaştırır (Goodstone ve Diamante, 1998: 152).

Ancak Türkiye’de özellikle özel sektörde uygulanan koçluk programlarının çalışanlar üzerindeki etkilerine ilişkin ampirik veri hâlâ sınırlıdır. Literatürde koçluğun bireysel motivasyon, özgüven, performans ve örgütsel bağlılık gibi alanlara katkı sunduğu vurgulansa da, bu etkilerin bireysel deneyimlere dayalı içerik analizleriyle değerlendirilmesi oldukça sınırlıdır (Tarakçı, 2019: 4). Dolayısıyla, koçluk sürecinin çalışanların motivasyonel, bilişsel ve örgütsel yönelimleri üzerindeki etkilerini nitel veriyle derinlemesine incelemek önem arz etmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, koçluk programlarına katılmış beyaz yakalı çalışanların koçluk süreci öncesi, sırası ve sonrası deneyimlerini analiz ederek, koçluk uygulamalarının çalışan motivasyonu ve iş performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bu bağlamda, bireylerin sürece ilişkin algıları, yaşadıkları değişimler ve koçluk yaklaşımının örgütsel bağlılık, iletişim becerileri ve hedef odaklılık üzerindeki yansımaları incelenmiştir.

Araştırmanın özgün katkısı, nicel ölçekler ya da tek yönlü değerlendirmeler yerine, katılımcı deneyimlerine odaklanarak çok katmanlı bir içerik çözümlemesi sunmasıdır. Bu yaklaşım, koçluk sürecinin dinamik doğasını daha derinlemesine kavramaya olanak sağlamakta; yalnızca çıktı odaklı değil, sürece dair içgörülerini de değerlendirmeye imkân vermektedir. Ayrıca elde edilen temalar ve örüntüler, koçluk programlarının örgütlerce nasıl daha etkili uygulanabileceğine ilişkin öneriler geliştirilmesine de temel oluşturmaktadır.

Koçluk kavramı son yıllarda insan kaynakları ve liderlik gelişimi literatüründe hızla yükselen bir yer edinmiş olsa da, bu uygulamanın bireysel ve kurumsal yansımalarını eş zamanlı değerlendiren çalışmalar hâlâ sınırlıdır. Özellikle Türkiye bağlamında, çalışanların doğrudan koçluk deneyimlerinden elde edilen nitel verilerle desteklenen araştırmalara olan ihtiyaç dikkat çekicidir. Bu araştırma, bu boşluğu doldurmayı hedefleyerek koçluk uygulamalarının çok yönlü etkilerini analiz etmekte ve ilgili literatüre katkı sunmaktadır.

Koçluk sürecinin yalnızca performans odaklı bir gelişim aracı değil, aynı zamanda duygusal farkındalık, özgüven, iletişim becerisi ve kurumsal aidiyet gibi alanlarda da dönüşüm yarattığı gözlemlenmiştir. Bu durum, koçluk

uygulamalarının hem bireyin psikolojik sermayesini hem de örgütün insan kaynağı kalitesini artırabileceğini göstermektedir (Hart, 2003: 2).

Tez, üç temel bölümden oluşmaktadır ve her bölüm, araştırma kapsamını zenginleştirerek koçluk yaklaşımının teorik, pratik ve ampirik boyutlarını ele almaktadır:

Birinci bölümde, koçluğun temel kavramları, tarihsel gelişimi ve tanımları ele alınmıştır. Koçluğun kökenleri ve tarihsel süreçteki evrimi, literatürdeki farklı tanımlar çerçevesinde analiz edilmiştir. Bunun yanı sıra, koçluğun bireyler ve organizasyonlar için amacı ve önemi, koçluk çeşitleri ve ilkeleri gibi konular ele alınarak teorik bir temel oluşturulmuştur. Bu bölüm, koçluğun insan kaynakları yönetiminde nasıl bir işlev üstlendiğini anlamak için gerekli olan altyapıyı sunmaktadır.

İkinci bölüm, koçluk uygulama süreçlerini ve insan kaynakları birimindeki rolünü detaylı bir şekilde incelemektedir. Koçluk seanslarında kullanılan değerler çalışması, SWOT analizi, SMART tekniği ve GROW modeli gibi yöntemler bu bölümde ele alınmıştır. Ayrıca, koçluk uygulamalarının aday seçiminden performans değerlendirmesine, eğitim süreçlerinden organizasyonel değişime kadar geniş bir yelpazede nasıl etkili bir araç olarak kullanılabileceği tartışılmıştır. Böylece bu bölüm, teorik bilgilerin pratik uygulamalarla ilişkilendirildiği bir çerçeve sunmaktadır.

Üçüncü bölüm, çalışmanın araştırma yöntemini içermektedir. Bu bölümde, araştırmanın problemi, amacı, yöntemi, katılımcı profili, geçerlik ve güvenilirlik ilkeleri, veri toplama süreci, analiz teknikleri ve araştırma sınırlılıkları açıklanmıştır. Nitel araştırma yaklaşımıyla yürütülen çalışmada, yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. Görüşmelerden elde edilen veriler MAXQDA programı aracılığıyla kodlanmış, kodlar anlamlı kategorilere ayrılarak temalar altında birleştirilmiş ve bulgular bu yapı temelinde sunulmuştur.

Dördüncü bölümde, koçluk sürecinin üç temel aşaması olan *öncesi, sırası ve sonrası* bağlamında elde edilen nitel verilerin analizine yer verilmiştir. Her aşamada, katılımcıların deneyimleri doğrultusunda belirlenen kodlar, ilgili kategoriler altında toplanmış ve bu kategorilerden hareketle tematik sonuçlara

ulaşılmıştır. Koçluk öncesinde performansı engelleyen bireysel ve kurumsal zorluklar öne çıkarken; koçluk sürecinde farkındalık, yapılandırma ve destekleyici ilişki gibi dinamikler dikkat çekmiştir. Koçluk sonrasında ise kişisel gelişim ve örgütsel dönüşümün, verimlilik artışıyla nasıl ilişkilendiği ele alınmıştır. Her tema, alan yazınla ilişkilendirilerek yorumlanmış ve koçluğun çok boyutlu etkileri bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilmiştir.

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir; çünkü koçluk gibi kişisel ve bağlama duyarlı bir süreci yalnızca sayısal verilerle açıklamaya çalışmak, elde edilen bilgilerin derinliğini sınırlayabilir. Türkiye’de akademik gelenekte sıkça karşılaşılan “sayısal veri = bilimsel geçerlik” algısı, araştırmacıları çoğu zaman sorgulanmamış kalıplara mahkûm etmektedir. Şükrü Özen’in (2002) “Törenselleşme” kavramı, bu durumu eleştirel biçimde açıklar. Özen’e göre, kimi akademik çalışmalarda veriye biçimsel olarak yer verilse de, kuramsal derinlikten uzak bir yaklaşım benimsenmektedir. Ayrıca Özen (1999), son yıllarda giderek yaygınlaşan “guru söylemleri”ne de dikkat çeker. Yönetimsel bilgi üretiminde yüzeysel, sezgilere dayalı ve bağlamsal temelden yoksun bu yaklaşımlar, teorik temelli akademik bilgiye kıyasla oldukça sınırlıdır. Oysa yöneticilerin yalnızca sonuçlara değil, bu sonuçların ortaya çıktığı süreçlere ve kültürel farklılıklara duyarlı bilgiye ihtiyaç duyduğu vurgulanmaktadır (Özen, 1999: 102-104).

Bu bağlamda nitel araştırmalar, özellikle Türkiye gibi kendine özgü sosyo-kültürel yapıları olan toplumlarda, derinlemesine anlayış geliştirmeye olanak tanır. Ancak Özen (2002), nitel yöntemlerin bazı akademik çevrelerde hâlâ “hikâye anlatıcılığı” olarak görüldüğünü, bu nedenle yeterince değer görmediğini belirtmektedir. Oysa yönetimsel ve örgütsel olgular, yaşanan kültürel ve tarihsel bağlamdan ayrı düşünülemez. Bu nedenle, bu çalışmada tercih edilen nitel yaklaşım, katılımcıların koçluk sürecine ilişkin deneyimlerini, motivasyonlarını ve anlam dünyalarını derinlemesine anlamayı hedeflemektedir. Amaç yalnızca ne olduğuna değil, neden öyle olduğuna dair sorular sormak; böylece bilimsel bilgiye anlam ve bağlam katmaktır (Özen, 2002: 14).

Bulgular, koçluk uygulamalarının çalışanlar üzerindeki pozitif etkilerini birçok açıdan gözler önüne sermektedir. Örneğin, çalışanlar koçluk süreci sayesinde kendilerini daha özgüvenli hissetmekte, iş tatmini düzeyleri artmakta ve stres yönetimi konusunda daha etkili beceriler geliştirmektedir.

Koçluk, yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda kurumsal yapı içerisinde de güçlü bir aidiyet duygusu yaratmaktadır.

Bu durum, çalışanların organizasyona olan bağlılıklarını artırırken iş performansını olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca, koçluk süreci boyunca etkin iletişim tekniklerinin kullanılması, hem yöneticiler hem de çalışanlar arasında daha açık ve güçlü bir etkileşim ağı kurulmasını sağlamaktadır.

Bu bölümde elde edilen bulgular, koçluk uygulamalarının çalışan üzerindeki olumlu etkilerinin yanı sıra yöneticilerin bu süreçteki kritik rolünü de vurgulamaktadır. Yönetici ve çalışan algıları arasında ortaya çıkan farklılıklar, koçluğun organizasyonel bağlamda nasıl daha etkili uygulanabileceğine dair önemli ipuçları sunmaktadır.

Sonuç olarak, bu tez, insan kaynakları yönetiminde koçluk uygulamalarının hem bireyler hem de kurumlar üzerindeki etkilerini kapsamlı bir şekilde analiz etmekte ve bu alanda literatüre katkı sağlamayı hedeflemektedir.

1.BÖLÜM

KOÇLUK NEDİR?

1.1.Koçluğun Kökenleri

Koçluğun kökenleri, çok eski çağlara kadar uzanmaktadır bilinen en eski bulgu olarak milattan önceki yıllarda yaşamış olan filozof Sokrates'in kullanmış olduğu güçlü sorular sorma tekniği ve karşılık alma süreçlerinin, ilk koçluk görüşmelerine ilham kaynağı olduğu düşünülmektedir (Altıntaş ve Alimoğlu, 2015: 241). Sokrates, MÖ 4. Yüzyılda Atina'da yaşamış ve soru sorma, sorgulama yöntemi ile ün kazanmış bir filozoftur. Sokrates, insanları bilgiye ulaştırmak için nutuklar çekmek yerine, onlara sorular sorarak düşünmeye teşvik etmeyi tercih etmiştir. Bu yöntemi, "Sokratik Sorgulama" olarak bilinmektedir (Kabaş ve Tecir, 2022: 46). Minibaş Poussard (2004)'ın "Coaching/Yönetimde Yeni Bir Stil" adlı kitapta belirtildiği gibi ; Antik Yunan bilgisi Sokrates, "Düşünceleri Doğurmak" için kullandığı yöntemle, binlerce yıl önce zihinsel bir doğum gerçekleştirmiş ve bu yöntemle koçluk tekniğini ve koçluğun temel prensiplerini ortaya koymuştur. Bu yaklaşımda, sorular sorularak düşünceler ortaya çıkarılır (Minibaş Poussard, 2004: 14). Ancak literatüre baktığımızda koçluk teriminin kullanımının 16. Yüzyıldan bu yana var olduğu görülmektedir.

Kelime kökeni bakımından, "koç" terimi, Avrupa'da on beşinci yüzyılda ortaya çıkan ve ulaştırma araçlarına verilen bir isimdir. İngilizce de ise şehirlerarası sefer yapan araçlara genellikle "coach" denilmektedir (Uzaman, Yiğit Seyfi ve Özdemir, 2016: 17). İngilizce kökenli "coaching" terimi, temel olarak geçmişte uzun yolculuklarda kullanılan at arabalarına veya faytonlara verilen bir isimdir (Çabuk, 2011: 11).

Etymology Online'a göre, 'coaching' kelimesinin kökenini incelediğimizde ; Koçluk terim olarak ilk kez eğitim alanında kullanılmıştır. 1830 yılında, Oxford Üniversitesi'nde, öğrencilerini sınavlara hazırlayan ve sınavlarında öğrencilerine yardımcı olan özel öğretmenleri tanımlamak amacıyla özel eğitmenlere "koç" denmeye başlanmıştır. Bu ifade, öğrencilerin bir noktadan diğerine taşınması anlamında kullanılmış ve 1861'den itibaren spor alanında da yaygınlaşmıştır

(Etymology Online, t.y.). Sporda özellikle basketbol takımını yöneten ve onlara strateji veren hocalara, “koç” adı verilmeye başlanarak, bu terim günümüzdeki anlamını kazanmıştır (Çabuk, 2011: 11).

Ezerler’e (2005) göre; Sporcuların performanslarını geliştirmek amacıyla kullanılan koçluk, günümüzde iş dünyasında da geniş bir kabul görmektedir. Birçok şirket, hızla değişen iş ortamında, iş gücünü geleneksel yönetim modelleriyle yönetmenin zorluğunu fark etmiştir. Bu durum, sadece liderlik kavramını değil, aynı zamanda koçluk kavramını da ön plana çıkarmıştır. Prof. Dr. Zuhâl Baltaş’a göre ise koçluk liderlik gelişim programlarının bir türevidir ve bu alanda uzmanlaşmış isimler olan Anthony Robbins, Stephen Covey, Tom Peters gibi kişilerden çok önce de var olan bir yöntemdir (Baltaş, 2011: 6).

Koçluk, 1990’ların başlarında popülerlik kazanmaya başlamış ve zaman içinde kendine özgü bir endüstri haline gelmiştir. Bu alanda çeşitli eğitim kuruluşları, programlar ve enstitüler kurulmaya başlamıştır. Thomas Leonard, günümüzdeki anlamıyla koçluğu benimseyen ilk kişi olmuştur. Leonard, dünya genelinde koçluğun çatı kuruluşu olarak tanınan Uluslararası Koçluk Federasyonu’nun kurucusudur (Tarakçı, 2019: 8). 1993 yılında Thomas Leonard önderliğinde kurulan Uluslararası Koçluk Federasyonu (ICF), koçluk disiplininin profesyonelleşmesinde önemli bir rol oynamıştır. ICF, koçluk mesleğinin temelini oluşturan etik kurallar ve yetkinlikler belirlemiştir. Bu sayede koçluk hizmeti veren kişilerin belli bir standartta hizmet sunması ve etik değerlere bağlı kalması sağlanmış olup koçluk, yasal ve bilimsel bir çerçeveye kavuşarak profesyonel bir alan haline gelmiştir (Bilen, 2019: 33).

Kurumlar ve bireyler, değişen ihtiyaç ve hedeflerle koçluktan farklı şeyler beklemeye başladığı için zamanın akışı içinde koçluk evrim geçirerek günümüzdeki yerini almıştır. Bu değişime ayak uyduran koçlar da, hizmetlerini kişiselleştirerek daha özel çözümler sunmaya başlamışlardır (Disbennett ve Lee, 2010: 1). Günümüze baktığımızda “koçluk” kavramının en sık kullanıldığı alanlar müzik, spor, eğitim ve iş dünyası olmakla birlikte ilk kullanım anlamı olan “bir yerden bir yere taşımak” tabirini halen muhafaza ettiği gözlemlenmektedir.

1.2. Koçluk Tanımları

1.2.1 Genel Koçluk Tanımları

Literatür araştırmaları sonucunda bulunan genel koçluk tanımları şu şekilde özetlenebilir:

Türk Dil Kurumu ise koçluğu, bireylerin liderlik veya yöneticilik yeteneklerini güçlendirmeye odaklanan, belirlenmiş Bir hedefe odaklanarak daha etkin sonuçlar elde etmelerine yardımcı olan bir hizmet olarak tanımlanır (TDK, “Koçluk”: t.y.).

Uluslararası Koçluk Federasyonu ICF “International Coach Federation” tanımından yola çıkarsak, kısaca koçluk, müşterinin potansiyelini açığa çıkarması ve hedeflerine ulaşması için koç ile iş birliği yaptığı, farkındalık ve sorumluluk odaklı bir keşif yolculuğudur. (ICF Türkiye, “Profesyonel Koçluk Nedir?": t.y.)

Koçluk alanında faaliyet gösteren bir diğer kuruluş olan Association For Coaching’e göre ise koçluk, bireylerin veya takımların düşünce kapasitelerini artırma, sorumluluk üstlenme becerilerini geliştirme ve seçim yapma yeteneklerini iyileştirme amacı güden, kolaylaştırıcı, diyalog odaklı ve içsel düşünmeyi teşvik eden bir öğrenme süreci olarak tanımlanmaktadır (Associationforcoaching Web Sitesi: t.y.).

Mesleki Yeterlilik Kurumu (2013) tarafından yayımlanan “Koç (Seviye 6)” ulusal yeterlilik belgesinde, koçluk mesleği “bireylerin kişisel ve mesleki potansiyelini açığa çıkarmaya yönelik farkındalığı artırıcı, gelişimlerini destekleyici ve çeşitli çözüm seçeneklerini güçlendiren çalışmalar yürütür” şeklinde tanımlanmıştır (Mesleki Yeterlilik Kurumu, 2013: 5).

1.2.2 Koçluk Tanımı ‘‘Kitaplar’’

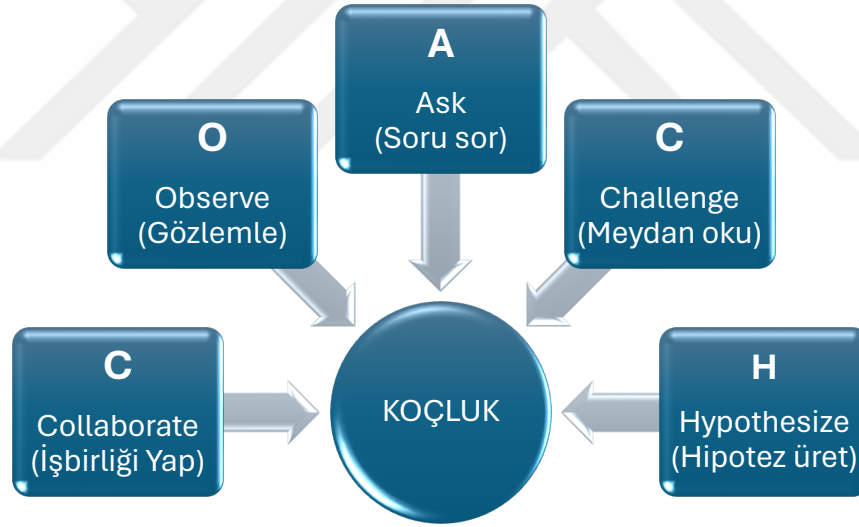
Tablo 1.1. Kaynak Kitaplardan Koçluk Tanımları (Tablo araştırmacı tarafından hazırlanmıştır)

YIL	YAZAR / KİTAP ADI	KOÇLUK TANIMI
2004	Jale Minibaş Poussard, ‘‘Coaching/Yönetimde Yeni Bir Stil’’ s.16	Koçluk , rehberlik ve etkileşim anlamına gelir. Bireysel ve kurumsal düzeyde performans artırılması için kişisel gelişime destek sağlamak hedeflenir.
2010	Tamer Keçecioğlu Demet Sun ‘‘Performans Koçluğu’’ s.4	Koçluk , bireylere kendi içsel kaynaklarını ve potansiyellerini keşfetmelerine, bunları etkili bir şekilde kullanarak kalıcı hale getirmelerine ‘‘herhangi bir öneri sunmaksızın’’ rehberlik edilmesidir.
2011	Zuhal Baltaş, ‘‘Kurum İçi Koçluk’’ s.7	Koçluk , bir bireyin tecrübeli bir rehberin rehberliğinde, güçlü ve gelişme potansiyeline sahip yönlerini keşfetmesini, beceri ve yetkinliklerini geliştirmesini, hatalarını düzeltmesini, karşılaştığı zorlukları fark etmesini ve çözümler üretmesini sağlayan bir öğrenme modeline dayanır.
2011	Çağlar Çabuk, ‘‘Koçluk Ve 4. Boyut’’ s.16	Koçluk , bireyin belirli bir konuda kendi çözümlerini kendisinin bulmasına yardımcı olmayı ifade eder.
2016	Selim Özdemir, Ümmühan Seyfi Yiğit, Rıza Cenat ‘‘Bir Meslek Olarak Koçluk Sanatı Ve İşletme Koçluğu’’ s.19	Koçluk , bir kişinin içinde henüz keşfedilmemiş bir potansiyele sahip olması durumunda, bu potansiyeli ortaya çıkararak yeni bir değer yaratma yeteneğine ulaşmasını sağlayan bir araç ve hizmet olarak ifade edilmektedir.
2018	İsmet Barutçugil, ‘‘Koçluk Becerileri’’ s.21	Koçluk , hedefler belirleme, yeteneklerin geliştirilmesi, davranış değişimi veya performans artışı sağlama amacı güden bir süreçtir.
2018	Gregg Thompson, ‘‘Usta Koç’’ s.32	Koçluk , bir bireyin gelişimini ivmelendiren ve daha üst düzeyde performans sergilemesine olanak tanıyan etkili bir kişilerarası süreçtir.
2019	Richard Boyatzis - Melvin Smith - Ellen Van Oosten, ‘‘Destekleyici Koçluk’’ s.31	Koçluk , bireylerin veya grupların kişisel ve işlevsel kapasitelerini en üst düzeye çıkararak onları harekete geçiren, düşünmeye teşvik eden ve yaratıcılığı destekleyen bir süreçtir.
2022	Oğuz Saygın Seyhan Genç ‘‘Koçluk İle Değişen Hayatlar’’ s.21	Koçluk , bireylerin kişisel ve mesleki yeteneklerini en üst seviyeye çıkarmayı hedefleyen, düşündürücü ve yaratıcı bir süreçte onlarla işbirliği yapma yöntemidir.

Tüm bu farklı tanımların ortak noktasına bakacak ve özetleyecek olursak; koçluk, bireylerin veya takımların liderlik, yöneticilik ve kişilik yeteneklerini güçlendirmeye odaklanan, belirlenmiş hedeflere yönelik etkili sonuçlar elde etmelerini sağlayan bir hizmettir. Bu süreç, bir uzman eşliğinde gerçekleşen etkileşimlerin ötesinde, müşteri ile kurulan özel bir ilişki içinde motive edici, düşündürücü ve yaratıcı bir öğrenme sürecini içerir. Koçluk, bireylerin kişisel ve mesleki potansiyellerini en üst düzeye çıkarmayı hedefleyen bir işbirliği sürecidir. Ayrıca, koçluk, bireylerin yaşamsal farkındalıklarını artırmaya odaklanarak, erişilebilir amaçlara yönelik bir gelişim sürecidir de diyebiliriz.

1.3. Koçluğun Amacı

Koç kelimesi, C.O.A.C.H. harfleriyle ifade edildiğinde, İngilizce’de kendini açıklar ve bu bağlamda koçluğun amaçlarını anlamamıza yardımcı olur



Şekil 1.1. C.O.A.C.H Kelime Diyagramı (Ceylan, 2002: 4)

- **Collaborate (İşbirliği Yapar):** Koç, ekip üyeleriyle ortak çıkarlar için birlikte çalışır,
- **Observe (Gözlemler):** Koç, çalışanların sürekli gelişimini izler, geri bildirimde bulunur, duyguları anlar, başarıları kutlar,

- **Ask (Soru sorar):** Koç, ekip üyelerinden bilgi alır, sorumluluk verir, katkılarına teşvikte bulunur,
- **Challenge (Meydan okur):** Problemlere çözüm bulur, yanıtları zorlar, tartışır ve korkulara meydan okuyarak çözümler üretir,
- **Hypothesize (Hipotez üretir):** Araştırmalar ve çalışmalarda düşünce beyan eder, iddialara mantıklı yanıtlar bulmaya çalışır (Ceylan, 2002: 4).

Koçluk kelimesi ilk ortaya çıktığından beri, uzun vadeli hedeflere ulaşmada yardımcı ve destekleyici olma rolünü ifade etmektedir (Saka, 2018: 33). Yani koçlar, geleceğe dair net bir görüşe sahip, işlerini yerine getirirken amaçlarına bağlı, içten gelen bir motivasyona sahip, her iki taraf için kazan-kazan ilişkilerine inanan, sürekli olarak kendilerini geliştiren ve büyüyen, öğrendiklerini aktarma yeteneğine sahip, yaşamı daha nitelikli bir şekilde deneyimlemeye inanan kişilerdir (Voss, 2002: 10). Kavramsal tanımlar incelendiğinde, koçluğun temel amacının anlaşılması ve yaşamdaki gerekliliklerin belirlenmesi ortaya çıkar. Koçluğun iki ana gereksinimi bulunmaktadır: İşletmelerin gereksinimleri ve bireylerin gereksinimleri (Damaş, 2010: 6). Bireylerin gereksinimlerinde koçluğun amacı bireyin kendi özelliklerini ve hedeflerini fark etmesini sağlamak ve belirlediği hedeflere ulaşması için rehberlik etmektir.

Koçluk, bireyin motivasyonunu artırıcı ve harekete geçirici bir rol üstlenir, ancak, bireyin kararlarına saygı duyarak, potansiyelini açığa çıkarmasına ve hedeflerine ulaşmasına rehberlik eder. Yönlendirme ve objektif bakış açısıyla, hedef odaklı bir şekilde destek sağlar. Koç, bireyin kendi yapısını ve özelliklerini anlamasına yardımcı olarak, kişisel ve mesleki gelişimine katkıda bulunur. Bu süreç, bireyin seçtiği hedeflere yönelik doğru adımları atması için gerekli yolu çizmeyi amaçlar (Doğan, 2018: 12).

Klasik yönetim yaklaşımında liderler ve yöneticiler genellikle “kontrol ve değerlendirmeye” odaklanırken, koçluğun amacı bu olmamıştır. Önceleri koçluk, eksiklikleri belirleme veya hataları düzeltme anlamına gelirken, bu kavramın günümüzdeki anlamı, bireylerin daha üstün sonuçlar elde etmelerini sağlamak amacıyla desteklenmelerine odaklanmıştır (Damaş, 2010: 107). Dolayısıyla koç;

bireylerin veya grupların çalışma performanslarını yönlendirmek ve idare etmek amacıyla, ilgili kişi veya gruba rehberlik etmek, ve kişilerin hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak için alternatif çözümler ve kişisel hizmet sunan bir uzmandır (Stevenson, 2007: 1).

Sonuç olarak koçluk yaklaşımı, bir müdahale biçimi olarak nitelendirilebilir. Temel amaç, bireyleri veya ekipleri, kendi yeteneklerini, tarzlarını ve uyumlarını geliştirmelerine engel olabilecek potansiyel zorluklardan kurtarmaktır. Bu süreç, öğrenme, kişisel ilerleme, sistematik dönüşüm ve durum değerlendirmesi gibi çeşitli konuları içerir. (Minibaş Poussard, 2004: 11-15).

İşletme gereksinimlerinde ise koçluk çalışanların iş performansını artırmaya yönelip bireylerin gelişimine odaklanarak kurum bağlılığını güçlendirmeyi amaçlamaktadır (Baltaş, 2011: 13).

Sonuç olarak koçluğun amacı; bireylerin kendi hedeflerini netleştirmesi, bu hedeflere ulaşırken karşılaştıkları engelleri aşmaları ve kendi çözümlerini üretebilmeleri için onları desteklemektir. Kurumsal açıdan bakıldığında ise koçluk, çalışan bağlılığını artırarak iş performansını yükseltmeyi ve kurum içi etkileşimi güçlendirmeyi hedeflenmektedir.

1.4. Koçluğun Önemi

Koçluk alanında büyük araştırmaları olan Boyatzis ‘‘Destekleyici Koçluk’’ kitabında bireysel koçluğun önemini şu şekilde ifade etmiştir; ‘‘Koçluk alanındaki araştırmalarımız, bireylerin kişisel vizyonlarını net bir şekilde belirlemenin önemine vurgu yaparak, bu sürecin açık bir şekilde ortaya çıkarılmasının büyük değer taşıdığını gösteriyor’’ (Boyatzis, Smith, Van Oosten, 2022: 18). Ayrıca koçluğun önemini anlamamıza yardım eden ‘‘Destekleyici Koçluk’’ kitabında koçluk hakkında geri bildirimler veren katılımcılardan derlenen bulgularda özellikle şu beş madde koçluğun önemini anlamamıza katkı sağlamaktadır;

1. İnsanları motive edici, ilham verici etki bırakmaları
2. İçten bir ilgi ve alaka sergilemeleri,
3. Destekleyip teşvik etmeleri,
4. Hayalleri ve tutkuları ortaya çıkarmada yardımcı olmaları,

5. Bireyin kişisel vizyonunu geliştirmeye ve ulaşmaya destek olmaları (Boyatzis, Smith , Van Oosten, 2022: 32-34).

Koçluk, yalnızca bireyler için değil, kurumlar açısından da son derece önemlidir. Bu alanda çalışmaları bulunan Baltaş (2022), kurumsal koçluğun önemini şu sözlerle vurgular “İş performansını yükseltmeye yönelik olan koçluk uygulamaları, çalışanların bağlılıklarını artırmak amacıyla insan kaynaklarına yatırım yapmaktadır.

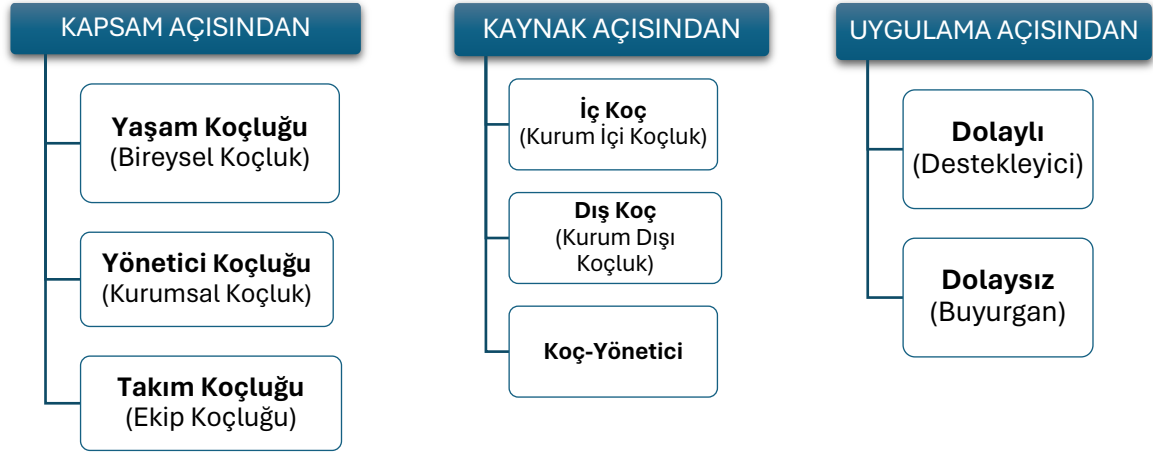
Çalışanlar, varlık nedenleri ile iş sonuçları arasındaki ilişkiyi anlayarak ve bu bağlamda duygusal bir bağ kurarak gelişmiş bir anlam duygusu elde ederler.” Baltaş ayrıca, koçluğun kurum içerisinde maliyetlerin düşürülmesi, karşılıklı öğrenmenin desteklenmesi, rol karmaşalarının önlenmesi ve çatışmaların çözülmesi gibi birçok açıdan kurumsal fayda sağladığını belirtmektedir (Baltaş, 2022: 13–14).

Tüm bu özellikleriyle koçluk sadece bir destek aracı değil, organizasyonlarda yeni bir yönetim anlayışı olarak kabul edilmektedir. Koçluğun katkılarıyla, organizasyonlar daha yüksek performans, daha motive bir işgücü ve daha parlak bir geleceğe ulaşabilirler (Minibaş Poussard, 2004: 17-25). Ve artık koçluk günümüzde örgüt içindeki bireylerin entelektüel sermayesini geliştirerek, uzun vadede örgütün verimliliğini artırmak için etkili bir yatırım olanağı sunan bir sistem olmuştur (Kara, 2012: 84).

Birinci bölümün sonunda detaylı anlatılacak olan “koçluğun faydaları” kısmında koçluğun hem “bireysel” hem de “kurumsal” faydalarına değinilerek “koçluğun önemi” daha da anlaşılmış olacaktır.

1.5. Koçluk Çeşitleri

Koçluk hizmeti, bireylerin veya kurumların özel durumlarına ve ihtiyaçlarına uygun olarak çeşitlendirilebilir. Literatürü incelediğimizde kuruluşların ve bireylerin gereksinimlerine uygun olarak spesifik şekilde tasarlanmış koçluk çeşitleri mevcuttur (Uyar ve Bayraktaroğlu, 2010 : 28). Koçluğun çeşitli türleri bulunsa da temel yetkinlikler genellikle aynıdır; sadece farklı bağlamlarda uygulanmaktadır (Kahramanoğlu, 2017: 165).



Şekil.1.2 – Koçluk Türleri

Uzaman, Yiğit Seyfi ve Özdemir'in "Bir Meslek Olarak Koçluk Sanatı ve İşletme Koçluğu" kitabında koçluk türleri 3 ana başlık altında toplanmış ve aşağıdaki diyagramda gösterilmiştir (Uzaman, Yiğit Seyfi, Özdemir, 2016: 79).

1.5.1. Kapsam Açısından Koçluk

Yaşam Koçluğu (Bireysel Koçluk): İlk çağdaş yaşam koçluğu pratiği, 1950-60 yılları arasında ABD'de ortaya çıkmıştır. Üst düzey yöneticiler, işyerleri ve kişisel yaşamlarıyla ilgili özel konuları güvenle paylaşabilecekleri birilerini aradıklarında endüstriyel psikologlara danışmışlar ve bu hizmet alanının ilk koçları onlar olmuştur. Zamanla, kişisel gelişim ve başarı rekabetçi bir önem kazandıkça, bu meslek dalı da doğal olarak değişime uğramıştır (Esen, 2006: 120). Bu koçluk türü, hayatlarında önemli değişiklikler yapmayı planlayan bireylere destek sağlamayı amaçlar ve temel hedefi, bireylerin ihtiyaçlarına odaklanarak hedeflerini belirlemelerine yardımcı olmaktır. Bireysel/yaşam koçluğu genellikle bireyin gündemini temel alarak, isteklerini ve ihtiyaçlarını keşfetmelerine yardımcı olur (Talak 2020: 193). Yaşam koçları, müşterilerinin kişisel ve mesleki yaşamlarını, sağlıklarını ve ilişkilerini içeren geniş bir yelpazeye odaklanır. Sürekli olarak çeşitlenen konular arasında diyet, egzersiz, iş ortakları, çocuklarla ilişkiler, çalışma, kariyer, emeklilik ve yaşam şartları gibi birçok alan bulunur (Kahramanoğlu, 2017: 165). Bireylerin hayatlarında daha iyisini hedeflemelerine ve bu hedeflere

ulaşmalarına destek olmayı amaçlayan, bireysel faaliyetlerin etkin bir şekilde yönetilmesini sağlayan bir motivasyon ve davranış değişikliği yaklaşımıdır (Armağan ve Altınkan, 2022: 328).

Yaşam koğluğu, terapi veya genel danışmanlık hizmetinden ayrılır çünkü koçlar, öncelikle şu anki zaman dilimine odaklanır ve geleceğe dönük eylemleri teşvik eder, bu yönüyle yaşam koğluğu geçmişe odaklanan sorunların kökenlerini inceleyen bir terapi veya genel danışmanlık yaklaşımından farklıdır (Uzaman, Yiğit Seyfi, Özdemir, 2016: 80).

Yönetici Koğluğu (Kurumsal Koçluk): Literatür incelendiğinde yönetici koğluğu ‘‘kurumsal koçluk’’ adı altında da incelenmektedir (Uzaman, Yiğit Seyfi, Özdemir, 2016: 81). Yönetici koğluğu, liderlerin öz farkındalık ve uygulama yetenekleriyle birlikte liderlik etkinliğini geliştirmelerini destekleyen kısa süreli ve etkileşimli bir süreçtir; bu süreç, örgüt içinde destek, teşvik ve geri bildirim aracılığıyla yeni beceri kazanımlarını kolaylaştırarak liderlere alçakgönüllü bir tutum benimsetir ve tereddüt yaşadıkları durumlarda doğru karar almalarına yardımcı olur (Karaman, 2018a: 2152). Ayrıca Yönetici koğluğu yaklaşımıyla kurum çalışanlarının bireysel niteliklerini geliştirme, etkili iç ve dış iletişim kurma, çatışma yerine uzlaşmaya yönlendirme, performans ve motivasyonlarını artırma, kişisel ve kurumsal hedeflere hızlı ulaşma ve iş ile özel yaşamda mutluluğa odaklanmayı sağlama gibi önemli başlıklara değinilmektedir (Uğur, 2010: 12).

Takım Koğluğu (Ekip Koğluğu) : Takım koçları, bireyleri tek tek değil, takımın bir bütün olarak bir sistem olarak değerlendirir ve bu sistemdeki gelişimin, takım üyelerinin bireysel gelişimine de katkı sağladığı bir yaklaşım benimser (Can, 2012 : 36). Takım koğluğu, çeşitli alanlardan gelen bireyleri ‘‘ortak hedeflere’’ yönlendirerek işbirliğini teşvik eden ve performanslarda yaşanan problemleri, iletişim sorunları, yönetim hataları gibi kilit konularda veri toplayarak çözüm öneren bir koçluk türüdür; bu süreçte bireylerin potansiyelleri fark edilir, ekip içinde işbirliğinin artırılması için çaba sarf edilir, ve takım koğu, kolaylaştırıcı bir rol üstlenerek bireylerin ve takımın başarisına tam bir inançla rehberlik eder (Evcı Saka, 2018: 45).

Baltaş'ın Kurum İçi Koçluk kitabına göre (2011) takım koçluğunda gruplar genellikle 5 veya 6 kişiden oluşur, bu sayıda katılımcı ile bir araya gelerek ortak düşünme, tartışma ve çözüm üretme süreçleriyle sinerji oluşturur; bu etkileşim, takım üyelerinin motivasyonunu artırır ve ilgili kararların daha verimli bir şekilde alınmasını sağlar (Baltaş, 2011: 85).

Bir başka kaynak olan Ahmet Şerif İzgören'in "Takım Çalışması" kitabında ise spor dünyasındaki olaylar ve örnekler, sadece sportif açıdan değil, aynı zamanda iş dünyasıyla ilişkilendirilerek ele alınmış; birçok spor haberi, iş yaşamındaki kavramlarla ilişkilendirilerek değerlendirilmiştir. İzgören (2015)'in vurguladığı üzere, etkili bir takımın oluşması için ortak hedefe odaklanmak, doğru rol paylaşımı yapmak ve güçlü bir liderlikle süreçlerin yönetilmesi gerekmektedir. Bu unsurlar, takım koçluğunun temel amaçları olan iş birliğini geliştirme, sinerji yaratma ve performansı artırma hedefleriyle örtüşmektedir. Ayrıca kurum kültürü, değerlerin belirlenmesi ve adil performans sistemleri gibi faktörler, takım koçluğunda da ekip dinamiklerini yönlendiren ve koçluk sürecinin başarısını etkileyen önemli unsurlar arasında yer alır (İzgören, 2015: 15–44).

1.5.2. Kaynak Açısından Koçluk

İç Koç (Kurum İçi Koçluk): Kurum içi koçluk uygulamaları, giderek yaygınlaşan bir eğilimdir ve genellikle dış kaynaklı koçluk hizmetlerine alternatif olarak gelişir; bu uygulamalar, kurumların kendi içindeki deneyimli yöneticileri, diğer çalışanlara farkındalık kazandırma ve bireysel gelişimlerini destekleme konusunda teşvik etmeyi amaçlamaktadır (Şanal, 2022: 29)

Kurum içi koçluk, işletmenin dışından profesyonel koçluk hizmeti alınmasıyla başlar; Bu uygulamanın hedefi; yöneticilerin koçluk konusundaki yetkinliklerini artırmaya yönelik katkı sağlamaktır (Can, 2012: 55).

Baltaş (2011) "İnsana yatırım yaparak, çalışanların iş performansını arttırmaya odaklanan kurum içi koçluk uygulaması kuruma olan bağlılığı güçlendirmektedir" diyerek kurum içi koçluktan istenilen sonuçların elde edilmesi için zoraki şekilde verilmemesine, çalışana süreç hakkında bilgi vererek ilerlenmesine, koçların projeleri titizlikle yürütebilmesine, koçların sürekli gelişim

bakış açısı ile ilerleyebilmesine, programına başlamadan önce hedeflerin net olarak belirlenmesine, koçların gizlilik ilkesine dikkat etmelerine ve çalışanların koçlara kolaylıkla ulaşabilme imkanı olmasına özen gösterilirse kurum içi koçluktan beklenen sonuçlar elde edilmektedir'' şeklinde ifade etmiştir (Baltaş, 2011: 15).

Kurumsal çalışanların kişisel gelişimi, çalışan mutluluğu ve bağlılığı ile güçlü bir bağa sahiptir; bu nedenle, danışanlar ve koç/mentörler için seçilmiş olma duygusu, kurum içinde ve bireylerde olumlu etkiler yaratarak, Türkiye’de de, küresel düzeyde olduğu gibi giderek yaygınlaşan bir uygulama olmaktadır (Şanal, 2022: 29).

Dış Koç (Kurum Dışı Koç): Personellerine koçluk hizmeti vermeye hazırlanan işletmelerin ilk ve en kritik kararı, koçluk hizmetini kendi çalışanlarından mı yoksa dışarıdan bir uzmanla mı alacağıdır. Özellikle küçük ölçekli işletmeler, bir çalışanı eğitmek yerine dışarıdan bir koçla çalışmayı daha uygun maliyetli bulmaktadır. Özellikle üst düzey yöneticiler, şirket dışı koçları tercih etme eğilimindedir çünkü bu koçlarla kişisel ve kurumsal verileri daha rahat paylaşabilmektedirler; firma içinde dış koç, danışanın kendini daha rahat ifade etmesine destek olur (Kadılar, t.y.).

Baltaş (2011)’e göre kurum dışı koçluğa şu durumlarda başvurulur:

- Koçluk ihtiyaç süresi kısa ve ulaşılmak istenen hedef belirginse,
- Kurum içi koça destek ve eğitim vermek gerekiyorsa,
- Sadece çalışanı tutundurmak değil işten çıkarma durumlarında sürecin yasal şekilde işlemesi içinde kurum dışı koçlar tercih edilmektedir.

Kurum içi koçluk, kurum dışı koçluk uygulamalarının avantaj ve dezavantajları aşağıdaki tabloda özetlemiştir (Baltaş, 2011: 11-13)

Şekil 1.3 Kurum İçi Kurum Dışı Koçluk Karşılaştırma (Baltaş, 2011: 11-13)

Kurum İçi Koçluk Avantajlar	Kurum Dışı Koçluk Avantajlar
● Düşük maliyet	● Kısa süreli ihtiyaçlarda uygun
● Hızlı geri bildirim	● Yöneticiler için gelişim
● Çift yönlü gelişim	● Tarafsızlık ve netlik
● Örgüt kültürüne hâkimiyet	● Şirket birleşmelerine destek
	● Üst düzeye rehberlik
Kurum İçi Koçluk Dezavantajlar	Kurum Dışı Koçluk Dezavantajlar
● Rol karmaşası	● Yüksek maliyet
● Sorumluluk karmaşası	● Kısa süreli ilişki
● İhtiyaçları dengelemede zorluk	● Gizlilik riski

1.5.3. Uygulama Açısından Koçluk

Dolaylı (Destekleyici) Koçluk :Literatüre baktığımızda ‘‘Destekleyici Koçluk’’ alanında çalışmaları olan ve Boyatzis (2021) ‘‘Eğer bir koç veya yardımcı rolündeki başka bir kişi, ikinci türden bir ortam yaratabilirse, bu durumu destekleyici koçluk olarak adlandırıyoruz’’ diyerek destekleyici koçluğu, gerçek bir ilgi ve özenle bireye odaklanıp, onun hayallerine, tutkularına yönelik arayışını ve keşfini teşvik ederek ona destek sunan bir koçluk türüdür şeklinde ifade etmiştir (Boyatzis, Smith, Van Oosten, 2021: 22).

Poussard (2004)’ün belirttiği üzere ; Destekleyici koçluk süreci, bireyin hedeflerini belirlemesi, potansiyelini artırması ve bu unsurlar arasında ilişki kurması etrafında organize edilmektedir. Dolaylı koçluk süreci, bireyin isteklerini belirleme, potansiyelini geliştirme ve bu unsurlar arasında ilişki kurma üzerine odaklanarak, bilgi ve sorun arasında bağlantı kurarak bir varlık oluşturmayı içerir (Minibaş Poussard, 2004: 31).

Destekleyici koçluk, danışanların kendi sorularına cevaplar bulmalarına yardımcı olur, özgüven ve motivasyonlarını artırır, hata yapma riskini göze alarak sorumluluk almalarını teşvik eder, yeni durumlarda bilgi verir ve bireysel potansiyeli geliştirmeyi amaçlar (Damaş, 2010: 29).

Doğrudan (Buyurgan/Dolaysız) Koçluk: Boyatzis (2021), Doğrudan Koçluğa “Buyurgan Koçluk” adını vermiştir. Buyurgan koçluk, kişilere kendi hedeflerine odaklanmaları ve ulaşmaları konusunda rehberlik etmek yerine, “belirli dışsal hedeflere yönlendirme amacı” taşıyan bir koçluk türüdür. Bu koçluk türüne örnek olarak ise spor, eğitim, ebeveyn ve doktor hasta ilişkisinde bile temel alınan koçluk türü buyurgan koçluktur. Örneğin satış işinde çalışan elemanın promosyon hedefine ulaşmak için belirlenmiş hedef haritası buyurgan koçluk yaklaşımı kullanılır ama bu şekilde koçluk yaklaşımı uzun soluklu ve sürdürülebilir değişimi ortaya çıkarması zordur (Boyatzis, Smith, Van Oosten, 2022: 22).

Dolaysız koçluk tarzında vurgu, dinleme, araştırma ve bireyleri kendi sorunlarını çözmeye yönlendirme üzerinedir. Bu tarz, iş arkadaşları veya terapistlerin destek sağlamasını içerir ve genellikle yeni başlayan veya performans kriterlerinde başarılı olamayan çalışanlara uygulanabilir (Damaş, 2010:29).

Dolaysız koçluk tarzında, koç dinleyici, problem çözücü, araştıran, keşfeden ve çalışanlara kendi sorunlarını çözmeyi öğreten bir rolde bulunur. Danışmanlar, iş arkadaşları ve terapistler genellikle dolaysız koçluğu tercih ederler. Bu tarz, dolaysız koçluk dolaylı koçluğa göre daha etkili kabul edilir. Temel özellikler arasında dürüst ve zamanında geri bildirim bulunur (Kara, 2012: 121). Uygulamada gerçekleştirilen koçluk çalışmaları arasında, hedeflere daha hızlı ve etkili ulaşma bakımından, dolaysız koçluk tarzının daha pratik olduğu görülmektedir. Araştırma ve anketler, bu oranın %61 olduğunu göstermektedir (Wise ve Voss, 2002:9).

1.6 Koçluk İlkeleri

Koçluk, insanlara rehberlik ederek, nasıl ve neden destek olunacağını iletmeyi amaçlayan bir süreç olarak özetlenmektedir. Bu yaklaşım, liderlikte de yüksek düzeyde etkileşim ve yönlendirmeyi içerir, bireylere kendi potansiyellerini keşfetme ve geliştirme konusunda yardımcı olur (Keçecioğlu ve Sun, 2010: 12). Bunun için gerekli olan ilk madde “yüksek kaliteli ilişkidir”. Yüksek kaliteli bir ilişki, karşılıklı ve süratli etkileşimi içeren bir bağıdır. Bu tür bir ilişki yaşayan birey, manevi olarak canlanmış ve enerji dolu hisseder. İlişkideki olumlu etkileşim, her iki taraf için de anlamlı hale gelir ve pozitif bir deneyim sunar. Yüksek kaliteli

ilişkiler, hem danışana hem de koça bir araya geldiklerinde “can suyu” katar (Boyatzis, Smith, Van Oosten, 2021: 158).

Yüksek kaliteli ilişki kurmak için bir koçun önceliğidir ve bu önceliği yerine getirmeden önce bir koç koçluğun ilke, prensip ve değerlerini çok iyi özümsemiş olması gerekmektedir. Bu konuda Baltaş (2011), “Yöneticilerin koçluk becerilerini artırmaya yönelik çalışmalarda, en zorlayıcı husus, bu rol için seçilecek yöneticinin karakteri ve gereken koçluk değerleri prensibini kazanmasıdır çünkü koçluk sürecini etkileyen kişilik ve değerler prensibi eğitimle kazanabilecek kadar kolay değildir” diyerek koçluk sürecinden ve koçluk becerilerini arttırmaya çalışmaktan önce ilkelere ve değerlere odaklanmamanın önemini vurgulamaktadır (Baltaş, 2011: 32).

Karşılıklı etkileşimin doğması için koçluğun bazı temel ilkeler üzerine kurulması şarttır.

Can (2012)’e göre koçluğun ilkeleri ;

Güven : Koçluk süreci, güvene dayalı bir ilişki üzerine inşa edilir. Koç ile birey arasındaki güven, samimiyet, dürüstlük ve karşılıklı saygıyı içerir. Birey, koçuna açılabilir ve gerçek potansiyelini keşfetmek için güvenli bir ortamda çalışabilir.

Nesnellik : Koçlar, tarafsızlık ilkesini benimserler. Nesnellik, koçun bireyin durumunu objektif bir bakış açısıyla değerlendirmesini ve duygusal bağlamdan uzaklaşarak daha geniş bir perspektif kazanmasını içerir. Bu, bireyin daha etkili bir şekilde hedeflerine odaklanmasına yardımcı olabilir.

İçtenlik : Koçlar, kendilerini doğal bir şekilde ifade ederler ve içtenlikle iletişim kurarlar. Bu, koçun gerçek, açık ve samimi olmasını içerir. İçten bir yaklaşım, bireyin koçla daha güçlü bir bağ kurmasına ve etkili iletişim kurmasına yardımcı olabilir.

Tutarlılık : Koçluk süreci boyunca tutarlılık, koçun kararlı ve öngörülebilir bir şekilde davranmasını ifade eder. Tutarlılık, bireyin güvenini artırır ve koçluk ilişkisinin istikrarını korur. Koç, vaatlerine sadık kalarak ve sürekli destek sağlayarak tutarlılık prensibini uygular (Can 2012: 24-25).

Çabuk (2011)’e göre ise “Koçluğun İlkeleri” şu şekildedir;

Tarafsızlık: Koç, bireyin bakış açısına önyargısız bir şekilde yaklaşır ve tarafsız bir rehberlik sunar. Kişisel görüşlerden arınarak, bireyin kendi içsel çözümlerini bulmasına destek olur.

Tutarlılık: Koç, kararlı ve sürekli bir rehberlik sunar. Bireyin hedeflerine ulaşma sürecinde kararlılık, güven inşa etme ve başarıya ulaşma konusunda önemlidir.

Dürüstlük: Koç, açık ve dürüst iletişim kurar. Bireyin güvenini kazanmak için gerçekçi bir değerlendirme sunar ve zorlu konuları da cesaretle ele alır.

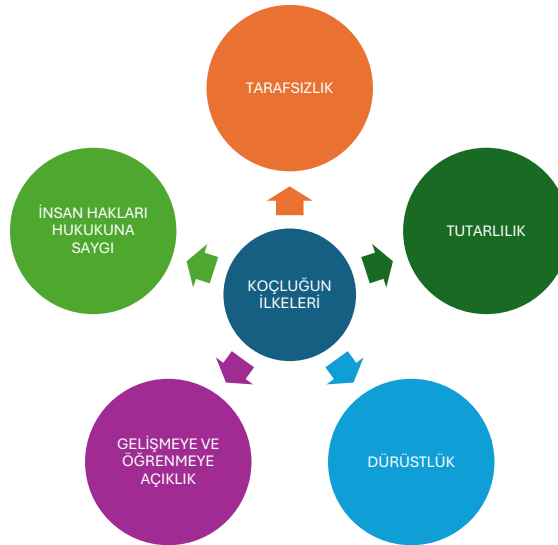
Gelişmeye ve Öğrenmeye Açıklık: Koç, sürekli öğrenmeye ve gelişime açık bir yaklaşım benimser. Kendi bilgi ve becerilerini güncel tutar, böylece bireyine en iyi rehberliği sağlayabilir.

İnsan Haklarına Saygı: Koçluk, bireyin insan haklarına saygı gösterir ve kişisel özelliklere dayalı ayrımcılık yapmaz. Her bireyin eşit haklara sahip olduğuna inanır ve bu temel değeri korur.

Hukuka Saygı: Koç, hukuki standartlara ve etik kurallara uygun bir şekilde hareket eder. Bireyin mahremiyetine ve yasal haklarına saygı gösterir.

Bu ilkeler, koçluk sürecinin temelini oluşturur ve koçların etik ve profesyonel bir şekilde rehberlik yapmasına yardımcı olur (Çabuk 2011: 35-38).

Şekil 1.4 Koçluk İlkeleri (Çabuk, 2011: 35-38)



1.7. Koçluk Becerileri

Koçluk, çeşitli disiplinlerin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan, farklı bakış açılarını sentezleyen bir alandır. Bu sentezde felsefenin derin bakış açısı, psikolojinin insan zihnini anlama yeteneği, kurumsal yaşamın gerektirdiği kişisel beceriler, stratejik yönetimin planlama ve uygulama gücü ve daha birçok bilgi alanı yer alır (Uygunkan, 2018: 42). Örneğin Felsefenin etik ve ahlak ilkeleri koçlukta danışanların bilinçli ve sorumlu seçimler yapmasına yardımcı olurken, psikolojinin motivasyon ve davranış teorileri hedef belirleme ve değişim süreçlerini destekler. Kurumsal yaşamın gerekli kıldığı iletişim, problem çözme ve liderlik becerileri ise koçluk seanslarında danışanın kişisel ve profesyonel gelişimine katkıda bulunur. Bu sebeple koçluk, bireylerin ve ekiplerin potansiyellerini açığa çıkarmalarına ve hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak için çeşitli alanlardan destek alan ve bir takım beceriler gerektiren bir süreç haline gelir (Uygunkan, 2018: 42).

Koçluk sürecine başlayabilmek ve süreç esnasında en yüksek verimi alabilmek için ilk olarak koçun “sahip olması gereken temel beceriler” bulunmaktadır. Performans gelişimine destek sağlayabilme amacıyla koç, bu becerilere sahip olmalıdır. Koçluk becerileri, koçluk sürecinde belirtilen aşamalar arasında bağlantı kurabilme kabiliyetine dayanmaktadır. Bu temel yeteneklere sahip olunmaması durumunda, koçluk süreci etkili bir şekilde ilerleyemez (Homan Ve Miller, 2008: 98). Koçluk eğitimlerinin temeli iyi bir koç olabilmeyi hedef alır ancak iyi bir koç olabilmenin yegane ilk yolu koçluk becerilerini çok iyi anlayıp özümsemeden sonrasında ise uygulayabilmekten geçmektedir.

İyi bir koç olmak için teoride koçluk üzerine yazılmış tüm kaynakları okumak veya en iyi eğitimleri almak yeterli değildir. Koçluk esasında Barutçugil’in dediği gibi “pratik, deneyim ve uygulamalara dayalı bir sanat olarak kabul edilir ve bu sebepten dolayı “deneyimle ustalaşmayı” zorunlu kılan beceriler gerektirir. Beceriler ise üzerine mesai harcayarak emek vererek gerekirse beceri eğitimleri alarak kendini yetiştirmeyle gelişen bir süreçtir (Barutçugil, 2018 :187).

Barutçugil'in dediğinden yola çıkarak koçluk becerilerini etkili şekilde uygulayabilmek için herşeyden önce kişinin önce kendi üzerinde çalışma yapması gerekmektedir. Bu konuda özellikle "Destekleyici Koçluk" kitabında Boyatzis ve diğerlerinin dediği gibi "Koçların başkalarına destek olabilmeleri için ilk olarak kendi içsel ilham kaynaklarına sahip olmaları önemlidir. Koç kendi içsel motivasyonu ve duygularını anlamadan, bir başkasına yardım etmesi ve gerçek bir bağ kurması oldukça zordur. Bu sebepten dolayı her koç önce kendine odaklanmalı kendini iyi tanımalı ve kendi üzerinde detaylı çalışmalıdır" (Boyatzis, Smith, Van Oosten, 2019: 24).

Bir koç, rehberlik ettiği bireyin içsel dünyasını gün yüzüne çıkarmadan önce, kendi içsel dünyasını anlamalıdır. Koç, danışanın potansiyelini en üst düzeye çıkarmaya hazır olmalı ve bu süreçte kendi gelişiminden başlamalıdır. Koçluk mesleğini icra etmek isteyen bireyler, başkalarına profesyonel destek sağlayabilmek için, öncelikle bu yeteneklere sahip olup olmadıklarını kendilerine bakarak değerlendirmelidir. Ayrıca koçluk, bireyin derin bir farkındalık seviyesini gerektiren bir süreçtir. Zira koçluk, bireyin kendi gözlemleri ve içgörülerine dayanır. Farkındalık düzeyi düşük olan ve kişisel değerlendirme yapamayan bireylerde koçluk etkili olmayabilir (Uygunkan, 2018: 43-45).

Bu bağlamda öncelikle kişinin kendi kendine koçluk yapabilmesi için birbiriyle ilintili üç temel kişisel, üç temel teknik beceriye sahip olması gerekmektedir. Literatür incelendiğinde birbirinden bağımsız ve farklı onlarca koçluk becerileri bulunmaktadır. Kaynak taraması neticesinde "Kişisel Koçluk Becerilerinin" iki temel başlık altında incelenmesi ve bu iki başlığın kendi içinde "Kişisel ve Teknik" olmak üzere ayrılması koçluk becerilerinin düzenli bir çatı altında formüle edilmesine ve daha anlaşılır olmasına imkan sağlayacaktır.

Tablo 1.2. Kişisel Ve Teknik Koçluk Becerileri (Tablo araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.)

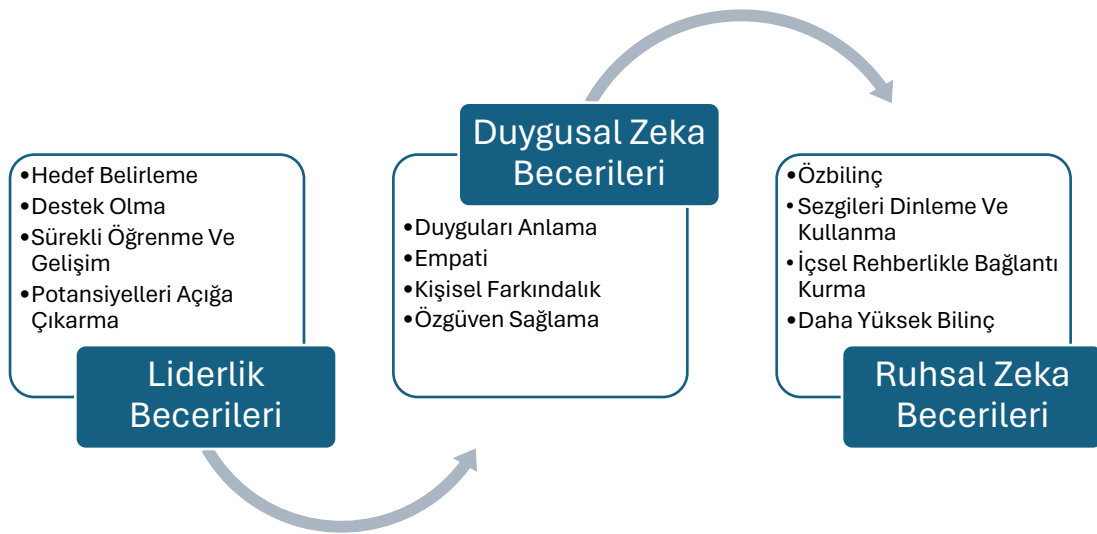
“KİŞİSEL” KOÇLUK BECERİLERİ	“TEKNİK” KOÇLUK BECERİLERİ
• Liderlik becerileri	• Etkin ve aktif dinleme becerisi
• Duygusal zeka becerileri	• Doğru ve güçlü soru sorma becerisi
• Ruhsal zeka becerileri	• Doğru çıkarımlarla geribildirim verme

Tablo 1.3’te koçluk sürecinde ihtiyaç duyulan temel beceriler “kişisel” ve “teknik” olmak üzere iki ana başlık altında sınıflandırılmıştır. Kişisel koçluk becerileri, koçun içsel yetkinliklerini ve liderlik vasfını yansıtırken; teknik beceriler ise sürecin işleyişinde etkinliği sağlayan yöntemsel yaklaşımları kapsamaktadır. Bu iki beceri alanı, koçluk sürecinin bütünsel başarısı için birbirini tamamlayıcı niteliktedir.

Koçluk sürecinde bu becerilerin nasıl uygulandığını anlayabilmek adına, tek tek açıklanacaktır.

1.7.1. Kişisel Koçluk Becerileri

Şekil 1.5 Kişisel Koçluk Beceri Türleri Ve Kapsamları (Şekil araştırmacı tarafından oluşturulmuştur)



1.Liderlik Becerileri

Hiç şüphesiz koçluğun en yakın olduğu beceri türlerinden ilki ‘‘liderlik becerileridir’’. Başarılı ve etkili liderler, bireyleri dinleyebilme ve anlayabilme yeteneklerini geliştirerek açık iletişim kurar ve bireylerin görüşlerine dikkatle odaklanır (Geçikli, 2012: 26-27). Bu yönüyle liderlik ve koçluk benzer çatıda bulunmaktadır. Özellikle bireyleri geliştirme, ilerletme, sürekli öğrenmeye odaklama ve motivasyon sağlama, koçluğu üstün liderlik yetenekleri gerektiren bir meslek haline getirmektedir. Dolayısıyla etkin bir koçluk sürecinde liderlik becerileri önemli rol oynamaktadır. Etkili koçlardan liderlik becerileriyle olaylara geniş bir bakış açısıyla yaklaşabilme, doğru soruları sorabilme, inançları destekleyebilme ve sorunların çözümünde çalışanları etkili bir şekilde dahil etme gibi davranışlar beklenir. Beklenen bu davranışları sergileyebilmesi içinse koçların, planlama becerisi, takım çalışmasına yatkınlık, öğrenen birey olabilme ve duygusal zeka gibi özellikleriyle mümkün olabilmektedir (Keçecioğlu ve Sun, 2010: 24-25).

Liderlik, bir kişinin kendi duygularını ve başkalarının duygularını tanıyarak, yönlendirerek ve kontrol ederek gerçekleşir. Bu da duygusal zeka kavramının önemini vurgular (Çakar ve Arbak, 2003: 88). Kendi duygularını ve başkalarının duygularını düzenleme yeteneği, etkili liderlik için önemli bir unsurdur. Duygusal zekası gelişmiş bir lider, insanları bir araya getiren, ikna eden ve motive eden bir etki yaratma kapasitesine de sahiptir (Vardarlier ve Yapıcı, 2020: 17).

Daniel Goleman, Richard Boyatzis ve Annie Mckee’in liderlikte duygusal zekânın rolünü bilimsel araştırmalara dayanarak anlattıkları ‘‘Yeni Liderler’’ adlı kitapta, şu ifadelere yer verilmiştir. ‘‘Liderler sadece emirler verip talimatlar yağdıran kişilerden çok daha fazlasıdır. Gerçek liderler, içimizdeki ateşi yakma ve harekete geçmemizi sağlama yeteneğine sahiptir. Bunu nasıl mı yaparlar? Duygularımıza hitap ederek. Büyük liderler, tutku ve ilham uyandırarak bizi ortak bir amaç için bir araya getirirler. Strateji ve vizyon elbette önemlidir, ancak asıl farkı yaratan şey, kalbimize dokunabilme becerileridir (Goleman, Boyatzis, Mckee, 2002: 9-11).

Tıpkı koçluk gibi liderlik de sadece zihinsel bir beceri değil, aynı zamanda duygusal bir beceridir. Yüksek EQ'ya sahip liderler, ekiplerini motive edebilir, ilham verebilir ve zorlukların üstesinden gelmelerine yardımcı olabilir. Liderlerin, zekalarını duygusal zekalarıyla dengelemeleri, onları zirveye taşıyacak ve profesyonel başarıyı yakalamalarını sağlayacak en önemli unsurdur (Elçi ve öte., 2021: 29). Bu bağlamda hem liderler hem de koçlar, bireylerin ve ekiplerin anlamlı ve ulaşılabilir hedefler belirlemelerine yardımcı olur. Liderlik ve koçluk, bireylerin ve ekiplerin potansiyellerini açığa çıkarmaya yardımcı olur. Her iki alan da hedef belirleme, motivasyon, geri bildirim, soru sorma, destek olma, iletişim, sorumluluk alma ve öğrenmeye açık olma gibi ortak özelliklere sahiptir.

Benzerlikleri olduğu gibi liderlik ve koçluk arasındaki temel farklar ise liderliğin genellikle daha resmi ve yönergelerle dolu olması, koçluğun ise daha kişisel gelişim ve destek odaklı olmasıdır. Liderlik genellikle bir pozisyonun bir gerekliliği olarak ortaya çıkarken, koçluk genellikle bireyin isteği üzerine kişisel ve profesyonel gelişim için bir destek sağlamaktadır.

2.Duygusal Zeka Becerileri

Koçluk sürecinin etkin şekilde yürütülmesi için koçun sahip olması gereken ikinci beceri ise duygusal zekadır. Koçlar pek çok süreçte duygusal zekayı kullanır. Dolayısıyla duygusal zeka, koçluğun birçok farklı alanında önemli bir rol oynar.

Koçluk Becerilerinde duygusal zekanın önemini anlayabilmek için duygusal zeka tanımlarına bakacak olursak; Goleman'a göre, duygusal zeka, kişisel duyguları ve başkalarının duygularını anlama yeteneği, kendi motivasyonumuzu yönlendirme yetisi ve içsel dünyamızı iletişimimizi etkili bir şekilde yönetme yeteneğiyle ilgilidir (Goleman, 1998: 393). Boyatzis (2006)'e göre ise duygusal zeka, bireyin kendi duygu dünyasını tanıması, duygularını yönetme becerisine sahip olması, başkalarının duygularını fark etmesi ve bu farkındalığı kullanarak ilişkilerini yönetme yeteneği olarak açıklanabilir (Boyatzis, 2006: 125). Taşkiran ve Köse'nin (2016) tanımına göre, duygusal zeka: Kişinin kendini olumlu yönde geliştirmesine ve ilerlemesine yardımcı olur. Bireyin yeteneklerini kullanarak diğer insanlarla sağlıklı iletişim kurmasını sağlar (Taşkiran ve Köse, 2016: 581). Tüm

tanımların haricinde duygusal zeka, duyguları fark etmenin, anlamının ve yönetmenin ötesinde, bu farkındalığı hayatımıza entegre etme ve sonuç alma yeteneğidir (Yeşilyaprak, 2001: 140). Bu sebeple duygusal zekaya sahip koçlar danışanlarıyla daha derin ve anlamlı bir şekilde bağlantı kurar. Duygusal farkındalık, empati ve aktif dinleme gibi beceriler sayesinde ise koçların danışanlarıyla güven ve açıklık duygusu oluşturmaya yardımcı olur.

Duygusal zeka, öğrenilmesi ve uzun dönemde sürdürülmesi için belirli keşifler yapmayı gerektiren bir öğrenme sürecini içerir. Bu öğrenme sürecine giren koçlar çaba ve emek gösterdikleri takdirde duygusal zekası yüksek kişilere dönüşebilirler (Barutçugil, 2018: 122-123).

3.Ruhsal Zeka Becerileri

Ruhsallık, insan varlığının özünü oluşturan beden, akıl, kalp ve ruh olmak üzere dört ana kavramdan oluşmaktadır. Moxley'e (2000) göre, bu dört unsurun bir araya getirilmesi bireyin verimliliği için hayati önem taşımaktadır. Bu öğeler arasında uyum ve iş birliği eksik olduğunda, birey işinden keyif alamaz, kendini tam olarak ifade edemez ve iş hayatında gereken başarıyı sağlayamaz. Bu unsurlar arasındaki denge ve uyum, kişinin genel refahı ve iş yaşamındaki başarısı için önemlidir (Yiğit Seyfi ve Köse, 2016: 768).

Zohar ve Marshall, ruhsal zeka kavramının öncüleri olarak kabul edilir. Çünkü ruhsal zeka kavramını ilk olarak tanımlayan araştırmacılar Danah Zohar ve Ian Marshall'dır (Akgemci ve Bekiş, 2013: 288).

Bozdağ (2005), ise ruhsal zekayı diğer zeka türleriyle karşılaştırırken; IQ (Intelligence Quotient)'yu hedef belirleme ve çözümlemek, EQ (Emotional Quotient)'yu duygusal yönetim ve ilişki kurma, SQ (Spiritual Quotient)'yu ise daha derin anlamlar ve evrensel bağlantılar üzerinde düşünme yetenekleriyle ilişkilendirir (Bozdağ, 2005: 18). Bu perspektifte, IQ ve EQ belirli hedeflere yönelirken, SQ daha geniş bir bakış açısını temsil eder sürekli bir gelişim ve ilerleme için önem taşır.

Stephen Covey'e göre ise, Ruh Zekası (SQ), diğer zeka türleri için bir kılavuz kaynağı olduğundan dolayı, merkezi ve tüm zekaların özüdür şeklinde ifade eder (Yiğit Seyfi ve Köse, 2016: 767).

Emmons'a (2000) göre ise ruhsal zeka, hayatın anlamı ve amacı üzerine derin düşünme yeteneği olarak tanımlanabilir. Ruhsal zekaya sahip kişiler, varoluşun gizemine ve kutsallığına karşı duyarlıdırlar ve günlük hayatlarını bu bilinçle yaşarlar (Akgemci ve Bekiş, 2013: 288).

Uzaman'a (2016) göre; Ruhsal zeka, insanlık tarihi kadar eski bir yetenek türü olsa da, bilimsel olarak ölçülmesindeki zorluklar nedeniyle tam olarak anlaşılamamıştır. Zohar ve Marshall'a göre bu durum, bu yeteneğin var olmadığı anlamına gelmemektedir. Aksine, son yıllarda yapılan nörolojik, psikolojik ve antropolojik araştırmalar, ruhsal zekanın varlığını destekleyen birçok bilimsel kanıt ortaya koymuştur (Uzaman, 2016: 52).

Nasel (2004), ruhsal zekayı içimizdeki manevi pusulayı kullanma yeteneği olarak da tanımlar. Bu pusula, doğru yolu bulmamıza, fırtınalarda yol almamıza ve hayatımızın anlamını keşfetmemize yardımcı olur (Akgemci ve Bekiş, 2013: 288).

Uzaman ve diğerleri (2016) Ruhsal zekayı, "bireylerin hayatta karşılaştıkları konular üzerinde düşünme, anlamlı kararlar alma, günlük problemleri çözme ve aynı zamanda günlük iş ve refah seviyelerini artırma süreçlerinde kullanılan ruhsal kaynakları, değerleri ve nitelikleri somutlaştırdıkları bir yetenekler serisidir" şeklinde ifade etmektedir (Uzaman, Yiğit Seyfi, Özdemir, 2016: 112). Ruhsal zekanın öncülerinden birisi kabul edilen Zohar (2014)'ün ruhsal zekanı nitelikleri aşağıdaki tabloda verilmiştir. Nitelikler koçluk özellikleri ile benzerlik göstermektedir.

Şekil 1.6. Danah Zohar Ruhsal Zeka Yetkinlikleri (Zohar, 2014: 40-45).



Özetle; ruhsal zeka; bireyin yaşamın anlamı, amacı ve evrensel değerler üzerine düşünme kapasitesini ifade eder. Zohar’a göre bu yetkinlikler, koçluk sürecinde rehberlik, anlam arayışı ve farkındalık gibi temel becerilerle örtüşmektedir. Bu yönüyle ruhsal zeka, koçluk becerilerinin bütünsellik kazanmasında önemli bir rol oynayabilir.

1.7.2. Teknik Koçluk Becerileri

Bir koç, koçluk sürecini bu üç temel iletişim becerisi doğrultusunda yürütmelidir. Bu becerilere sahip bir koç, danışanını etkin ve aktif bir şekilde dinler, doğru ve güçlü sorular sorar; yaptığı analiz ve değerlendirmeler doğrultusunda verdiği geribildirimlerle sürecin sağlıklı ilerlemesini sağlar.

Koçlukta iletişim becerileri şu başlıklar altında açıklanabilir:

1.Etkin Dinleme: Dinlemek, sadece duymak değil, anlamak ve empati kurmak için gerekli bir beceridir. Etkili dinleme, iletişimde ve bilgi edinmede kritik bir rol oynar. Bir koç dikkatli dinleme sayesinde mesajın tüm nüanslarını ve duygusal alt metnini kavrayabilir bu sayede, hiçbir ayrıntı gözden kaçırmaz (Özbay,

2008: 99). Etkin dinleme, iletişimin temel taşıdır. Anlama, bilgi edinme ve empati kurma yeteneğini geliştirir. Dikkatli ve empatik dinleme yoluyla, daha güçlü ilişkiler ve daha etkili bir iletişim kurulabilir (Saygın, 2022: 64-65).

Boyatzis ve diğerleri ise dinlemeyi şu şekilde ifade eder “Bir kişinin sadece size odaklandığı bir anı düşünün. Bu durumda, karşınızdaki kişi tamamen sizinle ilgilenmiş ve söylediklerinize odaklanmıştır. Bu an, gerçekten harika bir duygu olabilir. Çünkü bu durumda, saygı görmüş ve ilgilenilmiş hissedersiniz. Hatta sevildiğinizi düşünebilirsiniz. Temelde, her birimiz anlaşılma ve takdir edilmek isteriz. Başka bir kişi tarafından dinlenmek, o kişinin sizi umursadığını ve paylaştığınız şeylere değer verdiğini gösterir” (Boyatzis, Smith, Van Oosten, 2019: 173). Etkili dinleme, danışan kişiye tamamen odaklanmakla gerçekleşir. Ayrıca etkili dinleyen koç, cesaretlendirici sözlerle, açıklayıcı sorularla ve özetlemelerle danışanla sürekli etkileşim kurmaya çalışır. Fakat bu esnada koç, danışanın anlattığı veya anlatmaya çalıştığı konuları kendi bilgileri, deneyimleri ve algılarıyla filtreleyerek anlamını yeniden oluşturmak zorundadır; iyi dinleyen bir koç bu filtrelemenin bilincinde olmalıdır. Bu filtreleme sayesinde koç yargılamadan, geçmiş deneyimlerine takılmadan, çözüm odaklılıktan ziyade danışanı anlamaya çalışarak ilerler (Barutçugil, 2018: 208).

2. Doğru Ve Güçlü Sorular Sorma: Robbins (1995), sorduğumuz soruların hayatımızdaki rolüne dikkat çeker ve “sorularımızın niteliği, hayatımızın niteliğini de doğrudan etkiler” der (Robbins, 1995: 198).

Sorular, bilgi ve çözüme giden kapıyı açar. Doğru sorular sormak, aradığımız cevapları ve çözümleri bulmamızı sağlar. Güçlü sorular, güçlü cevapları tetikleyerek potansiyelimizi açığa çıkarmamızı ve hedeflerimize ulaşmamızı sağlar (Kabaş ve Tecir, 2022: 29).

Doğru sorular ve açık iletişim, koçluk başarısını doğrudan etkileyen iki önemli unsurdur. Koç, sorularla hatayı göstermeden doğruyu bulmaya yardımcı olur. Etkili iletişim için açıklık, netlik ve geribildirim önemlidir (Keçecioğlu ve Sun, 2010: 28).

Kabaş ve Tecir, (2022)’e göre koç, danışana güçlü sorular sorarak kendi gerçeklerini keşfetmesine, hedeflerine odaklanmasına ve harekete geçmesine

yardımcı olur. Bunu yaparken sistematik bir yaklaşım benimseyerek problemlere değil, çözümlere odaklanır. Koçluk sürecinde danışanın netlik kazanmasını ve sorumluluk almasını sağlar. Güçlü sorular sormak, hayatı bütünsel olarak algılamamızı sağlayan bir araçtır. Her insanın içinde, hayatını bütüncül bir şekilde geliştirmeye imkan tanıyan bir sistem barındırır (Kabaş ve Tecir, 2022: 100).

Güçlü sorular, danışanın kendisine doğru olan içsel yolculuğunu başlatmak için önemli bir araçtır. Bu sorular, danışanın öz farkındalığını artırmasına ve olaylara bakış açısını daha iyi anlamasına yardımcı olur. Güçlü soruların arkasındaki temel güç merak duygusudur. Merak duygusu ne kadar yüksek olursa, sorular o kadar güçlü ve etkili olur. Ayrıca açık uçlu sorular, danışanı düşünmeye ve keşfetmeye teşvik ederek bu merak duygusunu tetikler. Bu da danışan üzerinde olumlu bir etki yaratarak motivasyonlarını artırır, yaratıcılıklarını arttırır ve sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar (Şanal, 2022: 27).

Koçlukta, tüm becerilerin ve amaçların temelini soru sormak oluşturur. Fakat her soru değil, güçlü sorular bu temelin sağlamlığını belirler. Güçlü soruların en belirgin özelliği, basitlik, sadelik ve sonuç odaklı olmalarıdır. Bu tür sorular, danışanı derin ve çok yönlü düşünmeye teşvik ederek; farkındalıklarını artırır, kendi içlerindeki cevabı keşfetmelerini sağlar, yaratıcı çözümler üretmelerine yardımcı olur (Uyar ve Bayraktaroğlu 2012, 49-50). Güçlü sorular, danışanın (çalışanın) farkındalığını artırarak, üzerinde çalıştığı konuda eksiklerini anlamasına, mevcut durumu görmesine, seçenekleri genişletmesine ve daha fazla öğrenmeye yönlendirmesine olanak tanır. Sorular, kişiyi zorluklarla ve fırsatlarla başa çıkma konusunda düşünmeye davet eder; bu da öğrenme sürecini destekler. Güçlü sorular, danışanın yeni perspektiflere açılmasına yardımcı olur (Satenik, 2015: 45).

Koçlukta yönlendirmeye yer verilmediği için, sorular danışanın yolunu aydınlatmada kilit rol oynar. Koç, önerilerde bulunmadan, rehberlik veya teselli sunmadan sadece sorular aracılığıyla danışanı doğru yöne yönlendirebilir ve koçluk ilişkisini geliştirebilir (Kabaş ve Tecir, 2022: 100).

Şekil 1.7. Koçlukta Soru Nitelikleri (Kabaş ve Tecir, 2022: 100)



Özetle doğru ve güçlü soru sorma; danışanın farkındalığını ve öğrenmesini artırarak potansiyellerini keşfetmelerine ve yeni ufuklara açılmalarına yardımcı olur. Bu da danışanın koçluk hedeflerine ulaşmasını ve hayatında olumlu değişiklikler yapmasını sağlar.

3. Geribildirim: Koçluk, tıpkı bir hazine avcısı gibi, kişinin içinde saklı olan potansiyeli keşfetmesine ve ortaya çıkarmasına yardımcı olan bir süreçtir. Bu keşif yolculuğunda ise geri bildirim, bir rehber ve pusula görevi görür (Arısoy, 2017: 135). Geri bildirim, kişinin güçlü yönlerini aydınlatarak ve gelişim alanlarını göstererek potansiyelinin kilidini açmaya yardımcı olur. Bu sayede kişi, farkındalığını artırarak ve daha bilinçli seçimler yaparak performansını sürekli olarak geliştirebilir.

Koçlukta geri bildirim sürekli bir yolculuktur bu yüzden koçlukta geri bildirim, sadece tek seferlik bir eylem değil, sürekli bir etkileşim ve gelişim döngüsüdür. Bu döngü, koçluk ilişkisinin başından sonuna kadar devam eder ve derin bir anlayış, empati ve destek zihniyeti üzerine kuruludur (Blog BSH Group, t.y.).

Geribildirim 3 türü vardır bunlar

Olumlu Geri Bildirim: Doğru adımları öven ve başarının nedenini açıklayan, pekiştirici bir yaklaşımdır.

Yapıcı Geri Bildirim: Gelecekteki başarı için hassas öneriler sunan, faaliyet-etki-sonuç döngüsüne dayanan bir yaklaşımdır.

Olumsuz Geri Bildirim: Yıkıcı bir etkiye sahip, çözüm sunmadan hatayı tanımlayan, karşı koyma ve savunmaya yol açan, gelişime katkıda bulunmayan,

bireydeki güveni ve özsaygıyı zayıflatarak ilişkiyi sonlandırabilecek bir yaklaşımdır (Damaş, 2018: 39-40).

Geri bildirim, kişisel yorumlara değil, somut gözlemlere dayanmalıdır. Amaç, bireyin kişilik özelliklerini değerlendirmek değil, davranış veya performansı hakkında fikir beyan etmek ve gelişme sağlayabilecek alanları belirlemektir. Yani geri bildirim, objektif gözlemlere dayalı ve yapıcı bir şekilde sunulmalıdır. Kişinin karakterini değil, eylemlerini ve performansını değerlendirmeye odaklanmalıdır (Minibaş Poussard, 2004: 54).



2.BÖLÜM

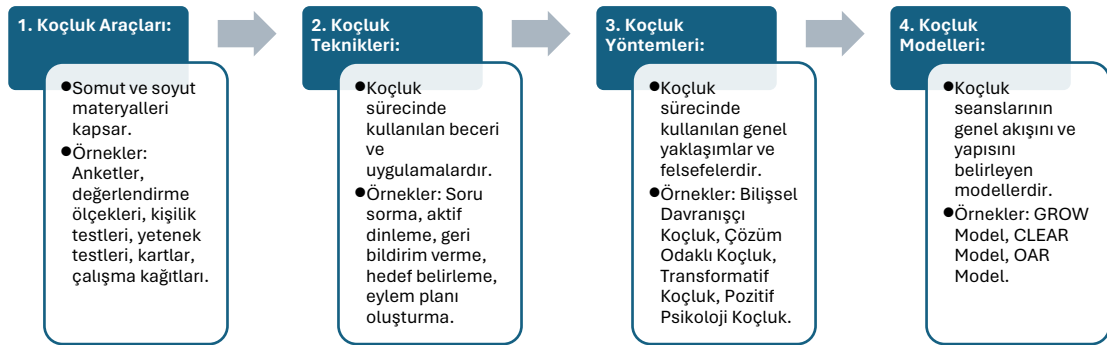
KOÇLUK SÜRECİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEKİ YERİ

2.1. Koçluk Seanslarında Kullanılan Yardımcı Unsurlar

Koçluk, danışanın potansiyelini ortaya çıkarmasına ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için kullanılan güçlü bir araçtır. Etkili bir koçluk uygulaması için çeşitli yöntem ve tekniklerin bilinmesi ve uygun şekilde kullanılması gerekmektedir.

Literatüre baktığımızda koçluk seanslarında kullanılan yardımcı unsurlar için “koçluk araçları”, “teknikleri”, “yöntemleri”, “modelleri” gibi çeşitli terimler kullanılmaktadır. Herd ve Russell (2011), bu terimler arasındaki ayrımı netleştirmek için bir sınıflandırma sistemi geliştirmişlerdir: Bu sınıflandırma sistemi, koçluk terminolojisinde kullanılan terimleri daha net bir şekilde anlamamıza ve birbirinden ayırt etmenize yardımcı olmaktadır (Tarakçı, 2019: 25).

Şekil 2.1. Koçluk Seanslarında Kullanılan Yardımcı Unsurlar (Tarakçı, 2019: 25).



Koçluk seanslarında, sorular yol gösterici bir ışık olmaktadır. Fakat bu yolculukta danışana rehberlik edecek daha pek çok araç da mevcuttur. Araştırmalar, oturumun başlangıç, ilerleme ve sonlanma aşamalarını tanımlayan, danışanın önceliklerine göre hedefler koymasına ve bu hedeflere ulaşmasına yardımcı olabilecek çeşitli araçlar olduğunu göstermektedir. Bu araçlar, danışana genel resmi görmesine, büyük hedefleri küçük adımlara bölmeye ve farkındalık oluşturmaya yardımcı olmaktadır. Bu araçların etkin kullanımı için güçlü sorularla desteklenmesi ise, danışanın potansiyelini açığa çıkarmak için anahtar rol oynamaktadır (Evcî Saka, 2018: 61).

Whitworth ve diğerleri (2016) tarafından da belirtildiği şekilde, danışanları tanımak için kullanılabilecek birçok değerlendirme ve araç mevcuttur. Danışanları anlamak ve koçluk sürecinde rehberlik etmek için çeşitli formlar ve araçlar kullanılmaktadır. Bu araçlar sayesinde elde edilen bilgiler, danışanın güçlü ve zayıf yönlerini, bakış açısını ve hedefe ulaşmada karşılaşılabileceği engelleri belirlemeye yardımcı olur. Bu sayede, koç danışana daha özelleştirilmiş ve etkili bir şekilde destek sağlayabilmektedir (Whitworth, Kimsey, Kimsey, 2016: 196).

Bu bölümde koçluk teknik ve araçları adı altında koçluk seanslarında kullanılan çeşitli yöntem ve uygulamalar ele alınmaktadır.

2.2. Literatürde Yaygın Kullanılan Koçluk Yöntem ve Araçları

Palus ve diğerleri (2003) tarafından belirtildiği gibi, koçlukta yaygın olarak kullanılan bazı yöntem ve araçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Palus, Selvin, Pulley, 2003: 26-40).

Şekil 2.2. Koçluk Yöntem ve Araçları



Ek olarak literatürde yer alan ve koçlukta kullanılan diğer bazı yöntem ve araçlar şunlardır:

- Kamçı Metodu,
- Sanki Tekniği,
- Geçmiş Başarıları Hatırlatma Ve İyi Örnek İnceleme Tekniği,
- Hedef Çalışması Ve Aksiyon Planı,
- Yaşam Amacı İkigai,
- Sprey Boya Tekniği,
- Swicht Tekniği,
- Dematini Metodu,
- Walt Disney Metodu,
- Yeniden Çerçeveleme (Nlp)

Koçlukta en sık kullanılan tekniklerin yöntemleri aşağıda sıralanmıştır.

2.2.1. Değerler Çalışması

Smith (2007) bireylerin yaşamdaki rolleri ve misyonunun değerleriyle uyumlu hale getirilmesiyle kişisel ve profesyonel başarıya ulaşılacağını savunmaktadır. Smith'in kitapta vurguladığı anahtar nokta: "Kişinin kendini daha iyi anlaması ve hayatında neyin gerçekten önemli olduğunu belirlemesi için değerlerin belirlenmesi ve önceliklendirilmesi aynı zamanda günlük yaşamda uygulanması önemlidir. Bu, bireyin kararlarını, davranışlarını ve ilişkilerini yönlendirecek bir kılavuz sağlar. Bunun da kişisel tatmin, mutluluk ve başarıya ulaşma yolunda önemli bir adım olduğunu belirtir (Smith, 2007 : 94-109).

Robbins (1993) ise "İnsanların değerleri, onların kim olduklarını ve neye inandıklarını belirler dolayısıyla insanların hedefleri, değerlerine dayalı olmalıdır" şeklinde ifade eder. Robbins, kişilerin gerçek mutluluğu ve tatmini elde etmek için değerlerine uygun hedefler belirlemesi gerektiğini savunmaktadır. Değerleri insan yaşamının temelini oluşturan ve her şeyi motive eden bir güç olarak tanımlayan Robbins değerlerimizin, neyin önemli olduğunu, neye öncelik vermemiz gerektiğini ve ne için çabalamamız gerektiğini belirleyen temel ilkeler olduğunu belirtir (Robbins, 1993: 350-369).

Bu adımlar, koçluk sürecinde Anthony Robbins'ın değerlere dayalı yaklaşımını uygulamak için kullanılmaktadır. Koç, danışanın değerlerini tanımlamasına, onların değerlerine uygun hedefler belirlemesine, bu değerleri günlük yaşamda uygulamasına ve iş ve sosyal ilişkilerinde değerlerini nasıl kullanacağını öğrenmesine yardımcı olarak onları daha tatmin edici bir yaşama yönlendirmekle görevlidir.

Boyatzis ve diğerleri (2021)'e göre ise değer belirleme çalışmasının amacı “kişilerin kendi değerlerini tanımları ve bu değerlere dayalı olarak daha tatmin edici bir yaşam sürmelerine yardımcı olmaktır” şeklinde ifade edilir. Bu çalışma, bireylerin içsel motivasyonlarını anlamalarına ve kişisel hedeflerini bu motivasyonlarla uyumlu hale getirmelerine katkıda bulunmaktadır (Boyatzis, 2021: 151-154).

Demartini (2020) değerlerin ne olduğuyla ilgili şu açıklamaları yapar: “Değerler, insanların hayatta neyi gerçekten önemsediklerini, neyin onlar için anlam ifade ettiğini ve motivasyonlarını belirleyen temel prensiplerdir.” Demartini'ye göre, değerler, bireylerin tüm kararlarını ve eylemlerini etkileyen temel itici güçlerdir. Değerler, kişisel yaşamın yanı sıra iş, ilişkiler ve başarı gibi alanlarda da önemlidir. Demartini, değerleri “bireyin ruhunu ve hayatını şekillendiren temel ilkelere” benzetmektedir. Ayrıca, Demartini değerlerin insanların içsel rehberi olduğunu ve onları doğru yönde ilerlemeye teşvik ettiğini de belirtmektedir. Değerler, kişinin önceliklerini belirler ve onları hedeflerine ulaşmak için motive eder. Demartini'ye göre, değerlerin tanımlanması ve anlaşılması, kişinin kendini daha iyi anlamasına ve dolayısıyla daha tatmin edici bir yaşam sürmesine yardımcı olmaktadır. Demartini, değerlerimizi belirlemek için “değerler testi” gibi çeşitli araçlar sunar. Bu testler, bize koçlukta neyin önemli olduğunu ve neye öncelik vermemiz gerektiğini daha iyi anlamamıza yardımcı olmaktadır (Demartini, 2020: 19-21).

Saygın'ın (2022) ise “değerler bireyin hayatına rehberlik eden ve davranışlarını yönlendiren temel ilkeler” olarak tanımlanır. Saygın'a göre, değerlerimiz “hayatta neyin önemli olduğunu” ve “neye öncelik vermemiz

gerektiğini” gösteren pusulalarımız gibidir der ve koçluk sürecinde değerlerin önemli bir rol oynadığını savunur.

Saygın’ın koçluk kitabında değerlerle ilgili savunduğu diğer görüşler kısaca şunlardır:

- 1.Değerlerimiz değişebilir,
- 2.Değerlerimizle uyumlu yaşamak önemlidir,
- 3.Değerlerimizle ilgili farkındalığımızı artırmak önemlidir,
- 4.Değerlerimizi yaşamamıza yardımcı olacak koçluk araçları vardır,
- 5.Değerlerimizle uyumlu bir hayat kurmak mümkündür (Saygın, 2022: 137-142).

Aşağıdaki tabloda Meltem Evci Saka’nın yüksek lisans tezinden aktarılan Tarakçı ve Avcı’nın koçluk eğitim kitapçığında yer alan “Değerler Listesi” ve “Değer Belirleme” soruları yer almaktadır (Evcı Saka,2019: 60-61).

Tablo 2.1. Değerler Tablosu (Tarakçı ve Avcı, 2016: 7)

Dürüstlük	Sağlık	Aile	Vizyonerlik	Cemiyet
Kişisel gelişim	Görünüm	Para	Huzur	Komşuluk
Yemek	Eş	Çocuk	Yenilikçilik	Öğretmek
Paylaşım	Romantizm	Sanat	Bütünlük	Hayvan sevgisi
Doğruluk	Gülmek	Canlılık	İnanç	Doğru söz
Adalet	Para kazanmak	Akrabalar	Bağımsızlık	Devamlılık
Eğlence	Açıklık	Ekip ruhu	Özgürlük	Yönetim
Aydınlatma	İmaj	Kazanma	Saygı	Arkadaşlık
Bağlama / Bağ kurma	Boş zaman	Sadelik	Ülke	Takdir görmek
Bağlılık	Serüven	Macera	Düzenli olmak	Çalışkanlık
Başarma	Bağımsızlık	Emniyet	Disiplin	Haklı çıkmak
Onarmak	Mutluluk	Gizlilik	Yenilikçilik	Duygusallık
Çevre	Sevgi	Eşsizlik	Yaratıcılık	Yardımseverlik
Doğru olanı yapma	Neşe	Sosyal gelişim	Öğrenme	Çağdaşlık
Doyum	Toplumsal kabul	Öz güven	Duygusallık	Kendini adamak
Spor	Liderlik	Güç	Katkıda bulunmak	Sevilmek
Güzel olmak	Eylem/söylem birliği	Yardımseverlik	Üretmek	Yeterlilik
Eşitlik	Sadakat	Kendini aşma	Eşitlik	Ün
Eylemi ilerletme	Ortaklık	Problem çözme	Yönetmek	Sakinlik
Fedakârlık	Yardım etme	Yeteneklerimi kullanma	Gezmek	Cesaret

Tablo 2.2 Değer Belirleme Soruları (Tarakçı ve Avcı, 2016: 6)

DEĞER BELİRLEME SORULARI	CEVAPLAR (Birden fazla olabilir)	DEĞER HALİ
Hayatınızda en önem verdiğiniz şey nedir?		
Hayatınızda sizi en çok mutlu eden olay nedir?		
Hayatınızda olmasını çok istediğiniz şey nedir?		
Yapmaktan hoşlandığınız şey nedir?		
Yapmaktan hiç hoşlanmadığınız şey nedir?		
Hayatınızda kendinizi en güçlü hissettiğiniz an nedir?		
Kendinizi nerede iyi hissedersiniz?		
Sahip olmayı en çok arzuladığınız şey nedir?		
Kaybetmekten korktuğunuz şey nedir?		

Yukarıda yer alan *Tablo 2.1: Değerler Tablosu*, bireylerin yaşamlarında önemli buldukları temel değerleri örnekler üzerinden sunmaktadır. Bu tablo, kişisel farkındalığın artırılması ve bireyin hangi değerlere öncelik verdiğini belirleyebilmesi açısından bir referans niteliğindedir. Her birey farklı yaşam deneyimlerine ve önceliklere sahip olduğundan, bu değerler kişiden kişiye değişebilir.

Tablo 2.2: Değer Belirleme Soruları ise bireyin kendi değerlerini keşfetmesini amaçlayan yönlendirici sorulardan oluşmaktadır. Bu sorular aracılığıyla birey, yaşamında önem verdiği unsurları düşünme fırsatı bulur ve hangi değerlerin kendi hayatında ön planda olduğunu daha net bir şekilde fark edebilir. Sorulara verilen cevaplar, *Tablo 2.1*'de yer alan örnek değerlerle eşleştirilerek bireysel bir değer haritası oluşturulabilir.

Bu noktadan itibaren çalışmanın ilerleyen bölümünde, katılımcıların verdikleri cevaplara göre ortaya çıkan değer profilleri analiz edilecek ve bu değerlerin bireysel ya da kurumsal süreçlerde nasıl rol oynadığı değerlendirilecektir.

2.2.2.Yaşam Çemberi Çalışması

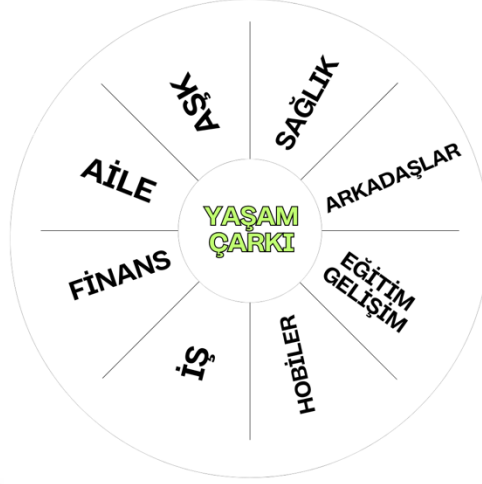
Yaşam Çemberi çalışması, koçluk sürecinde danışanın yaşam alanlarını tanımlamak için kullanılan oldukça etkili bir araçtır (Mesleki Yeterlilik Kurumu, 2013: 3). Bu çalışmada danışanın önceliklerini belirlemek amacıyla çark üzerinde değerlendirmeler yapılır. Koç, çemberin dış çevresinin tatmin düzeyini temsil ederken, iç kısımlarının da yaşam çarkını yansıttığını belirtir. Bu noktada eğer bu bir tekerlek olsaydı, yaşam gezintisinin ne kadar sarsıntılı olacağını düşünmek gerekir. Ardından, tatmin düzeyini artırmak istediği alanlara odaklanarak, bu konuda neler yapabileceği düşünmeye başlanır (Whitworth, Kimsey, Kimsey, 2016: 200).

Yaşam Çemberini, Çabuk (2011) bir zihin haritasına benzetir ve danışanın yaşamındaki önemli alanları görselleştiren ve analiz etmesine yardımcı olan bir araç olduğunu belirtir. Bu araç, bir daireyi kullanarak danışanın farklı yaşam dinamiklerini ve bu dinamiklerden aldığı tatmini değerlendirmesini sağlar (Çabuk, 2011: 40).

Kişiler hayatlarında çeşitli roller üstlenir ve bu rolleri farklı alanlarda gerçekleştirirler. Koçluk programlarında bu alanlar, “Yaşam Çarkı” adı verilen bir araçla değerlendirilir ve kişinin yaşamın her alanındaki memnuniyet düzeyi ölçülür (Akıncı, 2019: 41).

Yaşam Çemberi genellikle Aile ve Arkadaşlar, Kariyer, Finans, Sağlık, Ev Ortamı, Eğlence ve Boş Zaman, Kişisel Gelişim ve Önemli Diğer Alanlar kategorilerini içerir. Danışanın yaşamına ve önceliklerine göre kategoriler değiştirilebilir, eksiltilebilir veya arttırılabilir. Yaşam Çarkı, danışanın yaşamındaki tüm önemli alanları tek bir çerçevede görselleştirerek büyük resmi görmesine yardımcı olur.

Şekil 2.3. Yaşam Çemberi (Akıncı, 2019: 41).



Uygulama şekli :

- 0 (merkez) ile 10 (dış çevre) arasında puanlama yapılır.
- Danışan, her alan için puanlama yaparak “yaşam çarkı”nı oluşturur.
- Düşük puanlar, danışanın o alanda tatminsizlik yaşadığını gösterir.
- Koç, danışanla birlikte öncelikleri belirler ve iyileştirme planı oluşturur.

Farklı alanlardaki puanlar karşılaştırılarak danışanın genel yaşam tatmin düzeyi değerlendirilebilir (Uyar ve Bayraktaroğlu, 2012: 73).

Yaşam Çemberi’nin Faydaları:

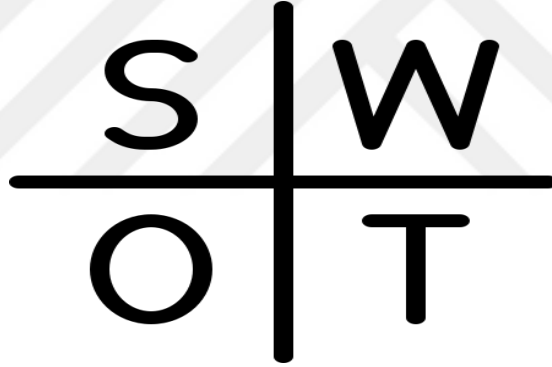
Akalın (2019), Yaşam Çarkı’nın kişinin hayatındaki farklı alanlardaki tatmin seviyesini değerlendirmeye yardımcı olduğunu belirtmektedir ayrıca;

- Yaşam Çemberi, danışanın önceliklerini belirlemesine ve hangi alanlarda gelişmeye ihtiyacı olduğunu görmesine yardımcı olur.
- Danışanın yaşamındaki tatminsizliklerin farkına varmasını sağlar.
- Geliştirilmesi gereken alanları belirlemeye yardımcı olur.
- Danışanın yaşamındaki tatmin düzeyini artırmak için hedefler belirlemesine yardımcı olur (Akalın, 2019).

2.2.3.SWOT Analizi

SWOT analizi, bir kuruluşun iç ve dış faktörlerini değerlendirerek güçlü ve zayıf yönlerini belirleme, fırsatları ve tehditleri tanımlama amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Bu analiz, stratejik yönetim süreçlerinde önemli bir rol oynar ve örgütsel stratejilerin ve rekabet stratejilerinin belirlenmesinde yardımcı olur. Organizasyonun kendi yeteneklerini ve dış çevresindeki değişkenleri anlamak, daha etkili stratejiler geliştirmek için kritik öneme sahiptir. Bu süreç, kuruluşun hem içsel hem de dışsal faktörlerini değerlendirerek stratejik kararlar almak için bir temel oluşturur (Gürel ve Tat, 2017: 994).

Şekil 2.4. Swot Analizi (Çabuk, 2011: 40-41).



Koçluk sürecinde SWOT analizi, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde gerçekleştirilebilir. Bireylerin kişisel gelişimlerine odaklanmak için kişisel SWOT analizi kullanılır. Bu analiz, koçluk sürecinde danışanın ihtiyaçlarına göre uygulanabilir. Koç, güçlü sorularla danışandan bilgi elde eder ve bu bilgileri değerlendirerek kişinin kendi hayatıyla ilgili düşüncelerini, çözümlerini ve alternatiflerini geliştirmeye odaklanır. Bu yöntem, bireylerin yaşamlarındaki etkileyici faktörleri belirlemelerine ve mevcut durumlarıyla ilgili kapsamlı bir analiz yapmalarına yardımcı olur (Bilen, 2019: 64).

Şekil 2.5. Swot Analizi Uygulama Alanları (Gürel ve Tat, 2017: 994).



SWOT analizi, danışanın hem olumlu hem de olumsuz yönlerini değerlendirmesine yardımcı olur. Ayrıca, bu analiz olumsuz özelliklerin nasıl olumluya dönüştürülebileceğini sorgulamayı ve bunları kalıcı hale getirerek sürekli gelişmeyi sağlamayı amaçlar. Bu süreç, danışanın potansiyelini anlamasına ve kişisel veya profesyonel hedeflerine ulaşmak için stratejiler geliştirmesine yardımcı olur (Çabuk, 2011: 40-41).

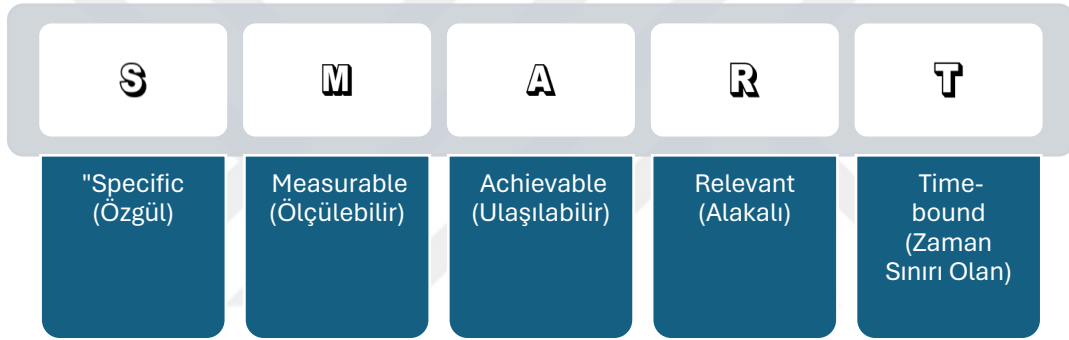
2.2.4. SMART Tekniği

SMART tekniği, koçlukta hedef belirleme ve koçluk seanslarını yapılandırma için kullanılan güçlü bir araçtır. Bu teknik, “Specific (Özgül), Measurable (Ölçülebilir), Achievable (Ulaşılabilir), Relevant (Alakalı) ve Time-bound (Zaman

Sınırı Olan)” kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır. SMART hedefler belirlemek, koçluk danışanlarının hedeflerine ulaşmalarına ve potansiyellerini tam olarak gerçekleştirmelerine yardımcı olur. Hedeflerinizi net, ulaşılabilir ve başarıya odaklı hale getirmenize yardımcı olacak bir çerçeve sunar (Kaizen Atölyesi, t.y)

Hem iş yaşamında hem de özel yaşamda, hedef belirleme son derece önemli bir rol oynar. Kişisel gelişim kitaplarının da ortak noktası, başarıya ulaşmak için net hedefler belirlemenin önemidir. Bu noktada, SMART tekniği, uzun vadeli, kısa vadeli ve bireysel hedefleri sistematik bir şekilde belirlemenize ve başarıya ulaşmanıza yardımcı olur (Örs, 2019: 48-49).

Şekil 2.6. Smart Metodu (Kaizen Atölyesi, t.y.).



2.2.5. GROW Metodu

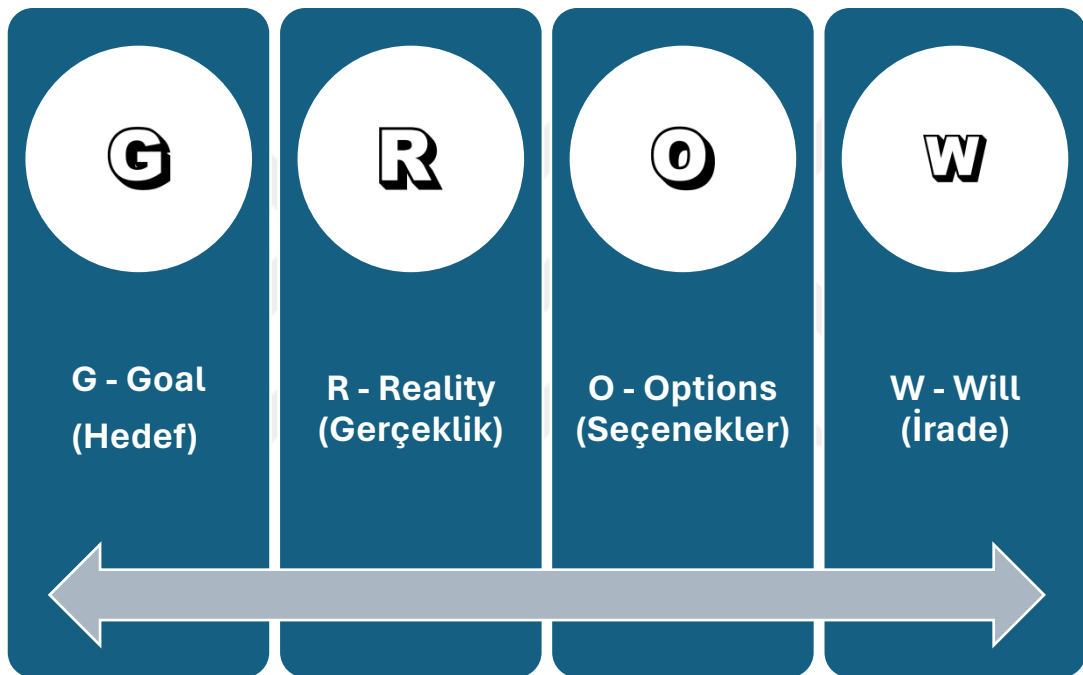
GROW metodu, hedef belirleme ve koçluk alanlarını ilerletmek için kullanılan popüler bir tekniktir. Bu model, Graham Alexander, Alan Fine ve Sir John Whitmore tarafından geliştirilmiştir. Özellikle 1980’li ve 1990’lı yıllarda İngiltere’de oldukça yaygın olarak kullanılmıştır (Peki Games, 2023). GROW modeli, ismini oluşturan dört aşamadan (Goal - Hedef, Reality - Gerçeklik, Options - Seçenekler, Will - İstek) alır. Bu aşamalar, performans koçluğu seanslarını yapılandırmak ve danışanların hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak için kullanılır (Tarakçı, 2019: 26).

GROW modeli, İngiltere’de koçluk eğitiminin temelini oluşturmaktadır. Bu model, koçluk ilişkisini güçlendirmek ve koçluk alan kişinin hedeflerine ulaşmasını sağlamak için bir çerçeve sunar.

Jenkins'e (2009) göre, GROW modeli, psikolog olmayanlar tarafından da kolayca kullanılabilecek bir modeldir. Bunun sebebi, modelin temelini oluşturan Amaç, Gerçeklik, Seçenekler ve İstek gibi bileşenlerin, herhangi bir özel psikolojik teoriye dayanmamasıdır (Vardarlier, Özsürünç, 2019: 148-149).

GROW modeli, performans ve amaçların geliştirilmesine odaklanan güçlü bir araçtır (Tarakçı, 2019: 26-27).

Şekil 2.7 Grow Metodu (Tarakçı, 2019: 26-27).



- **G - Goal (Hedef):** Koçluk seansının başında, koç ve koçlanacak kişi, seansın sonunda neyi başarmak istediklerini SMART (Özgül, Ölçülebilir, Ulaşılabilir, Alakalı ve Zamanlı) bir hedef belirler.
- **R - Reality (Gerçeklik):** Bu aşamada, koçlanacak kişi, şu anki durumunu, sahip olduğu beceri ve kaynakları ve hedeflerine ulaşmak için karşılaşılabileceği engelleri değerlendirir.

- **O - Options (Seçenekler):** Bu aşamada, koçlanacak kiři, hedefine ulaşmak için hangi seçenekleri olduğunu belirler. Koç, koçlanacak kişinin yaratıcı dūřınmesini ve farklı bakış açılarını keşfetmesini teşvik eder.

- **W - Will (İrade):** Danışan, hedefe ulaşmak için gerekli olan adımları atmaya istekli olduğunu ve kararlı olduğunu ifade eder

GROW Modelinin Faydaları:

- Hedef belirlemeyi ve planlama yapmayı kolaylaştırır.
- Motivasyonu ve özgüveni artırır.
- Sorun özme ve karar verme becerilerini geliştirir.
- Hedeflere ulaşma şansını artırır (Örs, 2019: 47 46).

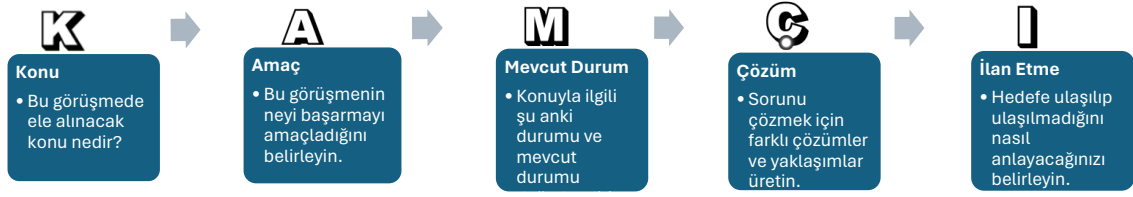
2.2.6. KAMÇI Metodu

Kamçı Modeli, House of Human Öğrenci Koçluğu Koordinatörü Günay Özarın Öztürk tarafından geliştirilmiş, GROW tekniğinden esinlenen bir koçluk tekniğidir. Bu model, koçluk seanslarının ko tarafından organize bir şekilde yürütölmesini ve koçluk görüşmeleri sürecinin eksiksiz bir şekilde tamamlanmasını sağlar.

Modelin Altı Temel Basamağı:

1. **Konu:** Koçluk görüşmesinin ana konusunun belirlenmesi.
2. **Amaç:** Koçluk görüşmesinden ne elde etmek istendiğinin açıklanması.
3. **Mevcut Durum:** Koçluk görüşmesinin başında mevcut durumun net bir şekilde değerlendirilmesi.
4. **are/özüm:** Hedefe ulaşmak için farklı özümelerin ve stratejilerin belirlenmesi.
5. **İsmarlama:** Koçluk görüşmesi sonucunda atılması gereken adımların ve sorumlulukların belirlenmesi.
6. **İlan :** Koçluk görüşmesi sonucunda elde edilen kazanımların ve atılacak adımların ilan edilmesi (Bilen, 2019: 61).

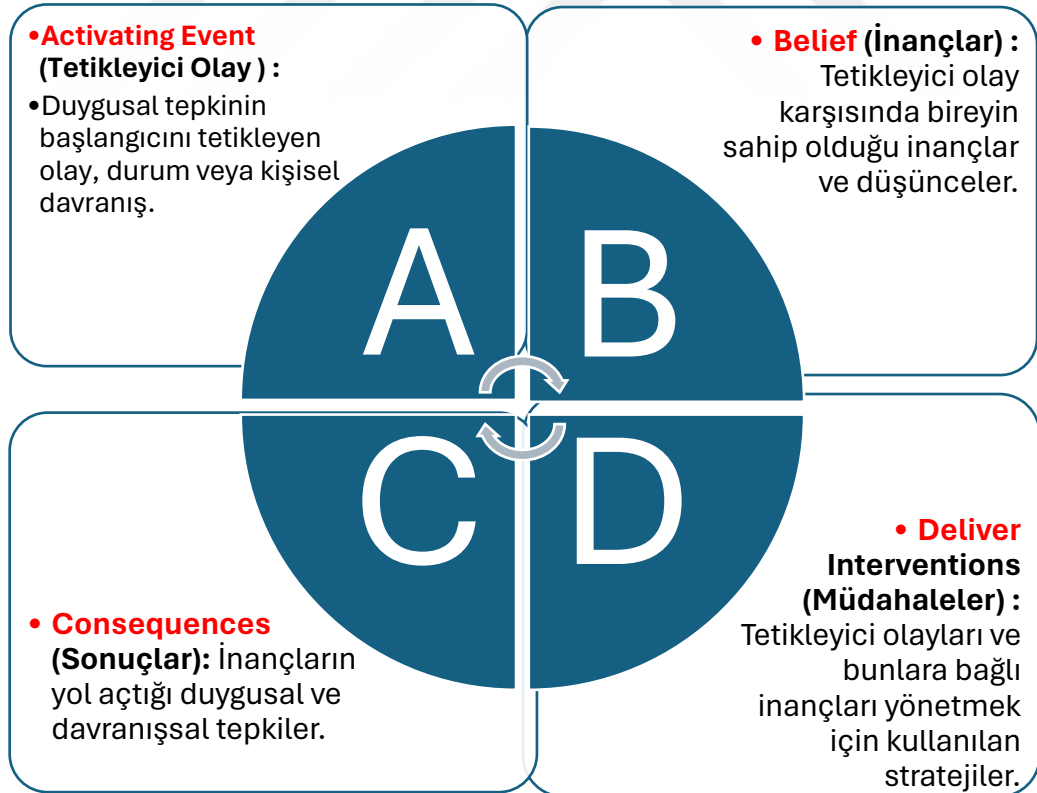
Şekil 2.8 Kamçı Metodu (Tarakcı, 2019: 28)



Bu teknik, danışanın gündemini tüm ayrıntısıyla ele alarak, derin bir farkındalık yaratmayı ve konuyu çözümsüz bırakmadan sonuca bağlamayı amaçlar. Danışanın sorumluluğunu almasını sağlayarak, kendi çözümlerini üretmesine yardımcı olur (Kayganacı, 2023)

2.2.7. ABCD Tekniği

ABCD Tekniği, koçlukta yaygın olarak kullanılan bir duygusal tepki yönetimi yöntemidir.



Şekil 2.9 ABCD Tekniği (Rasyonel Psikoloji, 2016).

Bireylere, zor duygularla başa çıkmalarına ve daha sağlıklı tepkiler vermelerine yardımcı olmak için tasarlanmıştır. Düşüncelerimiz duygularımızı ve davranışlarımızı nasıl etkilediğini anlamamıza ve zor duygularla başa çıkmamıza yardımcı olur.

ABCD Tekniği, koçluk sürecinde önemli bir araçtır ve bireylerin:

- Duygusal tetikleyicilerini daha iyi anlamalarına,
- Düşüncelerinin duyguları üzerindeki etkisini fark etmelerine,
- Daha sağlıklı düşünme kalıpları geliştirmelerine,
- Zor duygularla başa çıkmak için stratejiler geliştirmelerine,
- Kendilerini güçlendirmelerine ve daha dirençli hale gelmelerine yardımcı olabilir (Rasyonel Psikoloji, 2016).

2.3. Koçluk Yaklaşımının İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri

İngilizcede iki önemli kelime vardır: “source” ve “resource”. “Source” Türkçe’de “kaynak” anlamına gelirken, “resource” ise “yetenek, cevher” demektir. İngilizcesi Human Resources yani İnsan Kaynakları bölümü, bu iki kelimenin özünde yatan anlamları bir araya getirerek, “Kurumun elindeki yetenekleri nasıl daha etkin kullanırım ve çevredeki cevherleri, potansiyeli kuruma nasıl taşıyım” sorusuna cevap aramaktadır. Basitçe ifade etmek gerekirse, İnsan Kaynakları, bir kurumun en değerli varlığı olan insanlarını yöneten, geliştiren ve kuruma en yüksek faydayı sağlamalarını amaçlayan bir bölümdür. Bu bölüm, işe alımdan eğitime, performans değerlendirmeden motivasyona kadar insan odaklı birçok süreçle ilgilenmektedir (İzgören, 2016: 49).

İnsan kaynakları, bir organizasyonun çalışanlarını yönetmek ve geliştirmekle ilgilenen bir departmandır. Uğraş alanları ise işe alım, eğitim, performans yönetimi, ücretlendirme, işçi ilişkileri gibi konuları içermektedir (Sabuncuoğlu, 2013: 9-10).

2.3.1. Aday Seçimi ve İşe Alımda Koçluk

Doğru aday seçimi ve işe alımı, her işletmenin başarısı için kritik önem taşımaktadır. Bu aşamada, insan kaynakları uzmanları ve işe alım yöneticileri, liderlik yeteneği olan, gelişime açık ve uyumlu adayları seçmelidir çünkü nitelikli, motive ve bağımsız çalışanlar bulmak, bir işletmenin temel hedeflerinden biridir (Bilen, 2019: 80). Bir kuruluştaki çalışanlar en değerli kaynak olarak görüldüğünde, çalışanlar daha iyi işler yapmaya teşvik edilir ve kişisel gelişimleri desteklenir. Bu sayede, bu tür bir kuruluştaki çalışanlar ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışır. Bu tür bir kuruluş oluşturabilmek için, değişime uyum sağlayabilen çalışanların işe alınması gerekmektedir. İşe alınan çalışanların işe koçluk yöntemleriyle gelişmeleri teşvik edilmelidir. Bu sebepten dolayı İK ve koçluk aktiviteleri birbirleriyle bağlantılıdır (Walker, 2004: 16). Bu yaklaşım benimsendiğinde, organizasyonların daha yetenekli adayları belirleme ve onları doğru görevlere yerleştirme imkanı ortaya çıkar. Doğru görevlerde değerlendirilen adaylar, koçluk uygulamalarının organizasyonlar üzerindeki olumlu etkileriyle birlikte başarıya ulaşabilirler (Karaman, 2018a: 2154). İşe alınan adayların oryantasyon koçluğu programı ile yetiştirilmesi sayesinde organizasyona uyum sağlamaları ve işe alım sürecinin ötesinde firmayla bir bağ kurmaları kolaylaşır. Bu program, sadece işe alım ve oryantasyon süreçlerini değil, yeni çalışanların uzun vadeli başarısını da desteklemektedir (Yıldırım, 2020: 43).

2.3.2. Eğitim ve Sürekli Gelişimde Koçluk

Bu yaklaşım, çalışanlara birebir ilgi göstererek onları daha nitelikli hale getirmeyi amaçlayan bir yetiştirme geliştirme tekniği olarak uygulanmaktadır. Dolayısıyla koçluk, insan kaynaklarının iş gereklerine göre yeterliliklerinin geliştirilmesinde güçlü bir araçtır. Bu yaklaşım ile yönetim, çalışanlara birebir ilgi göstererek onları daha nitelikli hale getirmeyi amaçlar. Koçun alanında uzman olması ve destekleyici bir rol üstlenmesi, koçluk sürecinin başarısı için kritik önem

taşımaktadır. Koçluk yoluyla insan kaynağına bilgi, beceri ve yetenek kazandırmak, kurumların genel başarısına katkıda bulunur (Akın ve Ulukök, 2017: 280). İnsan kaynakları biriminin eğitim ve geliştirme fonksiyonunun hedefi olan sürekli gelişim odaklı olma ve öğrenen organizasyon modeli de, işle paralel sürekli öğrenme sürecini vurgulamaktadır. Bu bakış açısı yenilikçilik ve yaratıcılığa odaklanırken, bilgi kaynaklarına ve sürekli öğrenmeye teşvik eder. Öğrenen organizasyonlar, herkesin gelişime ve değişime inandığı, rakiplerden önde olma hedefine odaklanan ve her zaman gerekli bilgiyi kullanabilen organizasyonlardır. Dolayısıyla, koçluk, standart organizasyonları öğrenen organizasyonlara dönüştürme misyonunu üstlenmektedir (Ersen ve öte., 2015: 114). Çalışanların yeteneklerini ve potansiyellerini keşfetmelerine, yaratıcılıklarını teşvik etmelerine ve en iyi olma hedefine ulaşmalarına yardımcı olan faaliyetler içeren koçluk, organizasyonların eğitim ve geliştirme işleviyle sıkı bir ilişki içindedir. Kurumun değişim çabaları ve çalışanların kariyer gelişim istekleri temel alınarak, mevcut durum belirlendikten sonra bir dizi aşamada gelişim sağlanır. Süreç, mevcut durumu belirlemekle başlar, başarı için bir plan belirlenir ve ilerleme sağlanır. Uygun çalışma ortamı sağlandıktan sonra eksiklikler, doğru ve etkili iletişim yoluyla giderilir. Koçluk, tüm bu sürecin koordinasyonunu çeşitli teknikler kullanarak sağlamaktadır (Karaman, 2018b: 303-304).

2.3.3. İnsan Kaynakları Planlamasında Koçluk

Planlama kelime anlamı olarak, ulaşılmak istenen hedefleri belirleyerek bu hedeflere en hızlı ve etkili şekilde ulaşmanın yolunu çizme yöntemidir''

- Nereye varmak istiyoruz? (Hedefler)
- Ne zaman varmak istiyoruz? (Zaman Çizelgesi)
- Nasıl varacağız? (Stratejiler ve Taktikler)
- Neden varmak istiyoruz? (Amaç)
- Hangi araç ve kaynaklarla varacağız? (Kaynaklar)

- Nerede varacağız? (Yer)
- Kimler vasıtasıyla varacağız? (Sorumlular) sorularına cevap arar (Koca, 2010: 90).

Sabuncuoğlu (2013); ‘‘Her işletme, *-planlı olmak plansızlıktan iyidir-* ilkesini benimseyerek kendi koşullarına ve olanaklarına uygun bir işgücü planlaması yapmalıdır ve bu plan, üretim planları, yatırım planları, finans planları ve pazarlama planları gibi diğer planlarla uyumlu hale getirilmelidir’’ der. Ayrıca işgücü planlamasının, bir organizasyonun personel ihtiyacını önceden tahmin ederek, bu ihtiyacı karşılamak için gerekli adımları belirleme süreci olduğunu belirtmektedir (Sabuncuoğlu, 2013: 32). Dolayısıyla İnsan Kaynakları (İK) profesyonelleri, planlama esnasında kritik bir rol oynarlar ve bu süreçte, koçluk uygulamaları, İK’nın rollerini ve katkılarını önemli ölçüde geliştirme potansiyeline sahiptir. Planlama aşamasında İK profesyonelleri, stratejik hedeflere ulaşmak için koçluk desteğine ihtiyaç duyabilirler. Bu sayede, planlama becerilerini geliştirebilir, yeni bakış açıları kazanabilir ve daha etkili stratejiler oluşturabilirler. Veya bazı İK profesyonelleri, planlama aşamasında kendileri koçluk rolünü de üstlenebilirler. Bu sayede, yöneticiler ve çalışanlarla birlikte çalışarak, bireysel ve kurumsal hedeflere ulaşmalarına yardımcı olabilirler (Opoku, 2012: 24). Tüm bunlardan hareketle İnsan Kaynakları Planlaması ve Koçluk, ilk bakışta farklı alanlarda yer alan iki kavram gibi görünse de, birçok ortak noktaya sahiptirler.

Hem İKP hem de koçluk, açık ve net hedefler belirlemeyi ve bu hedeflere ulaşmak için bir plan oluşturmayı içerir. Her ikisi de organizasyonun uzun vadeli hedeflerine ve stratejik yönelimine uygun şekilde hareket etmeyi hedefler. İnsan kaynakları planlaması, organizasyonun gelecekteki ihtiyaçlarını tahmin ederken, koçluk da bireylerin uzun vadeli hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur.

2.3.4. Performans Değerlendirmede Koçluk

Koçluk yatırımının temel amacı iş performansını artırmaktır. İş insanları, yatırım yapmadan önce genellikle yatırımın getirisini değerlendirirler. Bu nedenle, koçluğun dünya çapında kullanımının artmasıyla birlikte, koçlukla ilgili araştırmalar da artmaktadır. Özellikle 2000’li yıllardan sonra koçluk üzerine yapılan araştırmalarda büyük bir artış gözlenmiştir; bu araştırmalarda genellikle koçluğun sonuçları ele alınmıştır (Tarakçı, 2019: 119).

Keçeci ve Sun (2010) ’a göre, bir koçun, performans sorunlarıyla mücadelede önemli bir rol oynadığı ifade edilmektedir. Ayrıca koçların, çalışanların potansiyellerini açığa çıkarmalarına, hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak gibi temel görevlerinin yanı sıra özellikle performans beklentilerini karşılayamayan çalışanlar söz konusu olduğunda daha da destekleyici görevler üstlendiklerini belirtmektedir.

Bu noktada bir koçun başarısı, zayıf performans sergileyen bir çalışanı doğru şekilde yönlendirdiği ölçüde ortaya çıkmaktadır. Koçluğun asıl amacı, çalışanın beklentilere uygun hale gelmesine yardımcı olmaktır. Bu nedenle, koçun bazı görevleri vardır. Öncelikle, koç, çalışanın beklentilerin altında kaldığını fark ettiğinde hızlı bir şekilde harekete geçmeli, önceden belirlenmiş beklentileri gözden geçirmeli ve çalışanın performansını değerlendirmelidir. Bu görüşmelerin amacı, çalışanı uyarmak ve ona yardımcı olmaktır.

Koç, bu görüşmelerde çalışanın yetersiz performansını açıkça ifade etmeli ve gelişim planı oluşturmalıdır. Bu sayede, çalışan nereye gittiğini, neyi doğru yapabileceğini ve neyi geliştirmesi gerektiğini anlayabilir (Keçeci ve Sun, 2010: 78-79).

Yöneticiler genellikle düşük performansın sonuçlarına odaklanırken, bu durumun nedenlerini göz ardı ederler. Düşük performansın kökenleri belirlenmedikçe, koçluk süreci eksik kalır. Eğer bir organizasyonda takım çalışması ve verimliliğin artırılması hedefleniyorsa, koçluk uygulamaları

yaygınlaştırılmalıdır. Bu uygulamalar, çalışanların takdir edilmesini, güvenin sağlanmasını ve işbirliği ortamının gelişmesini destekler. Koçluk, performansı değerlendirmekten ziyade geliştirmeye odaklanmalıdır (Minibaş Poussard, 2004: 45).

Baştürk (2003)'e göre performans geliştirme sadece düşük performans gösteren çalışanları hedeflemez; başarılı çalışanların performansını da artırmayı amaçlar. Bu durumlarda, yöneticiler genellikle çalışanları daha üst pozisyonlara hazırlamak, kariyer gelişimlerine yardımcı olmak, onları motive etmek ve memnuniyetlerini artırmak için belirli stratejiler seçerler ve geliştirme faaliyetlerini planlarlar ve uygularlar (Baştürk,2003: 19).

Bilgi teknolojileri ve eğitimli personel sayısının artmasıyla birlikte, çalışanların beklentileri artarken yöneticilerin rollerinde büyük değişiklikler yaşanmıştır. Bu süreçte, motivasyonun yerini koçluk çalışmaları almıştır. Koçluk, değişen İnsan Kaynakları Yönetimi'nin yeni bir boyutu olarak kabul edilmektedir. İyi bir şekilde uygulandığında, koçluk insan kaynağının gelişimini teşvik ederek bireysel başarı, kurumsal performansı artırabilmekte ve organizasyonel açıdan büyük bir rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Budak, 2016: 369).

Özetlemek gerekirse koçluk, çalışanların potansiyellerini açığa çıkarmalarına ve işletmelerin rekabet gücünü artırmalarına yardımcı olan güçlü bir araçtır. Bu süreçte insan kaynakları, koç seçiminden değerlendirmeye kadar önemli bir rol oynar.

Koçluk, insan kaynakları uzmanlarının:

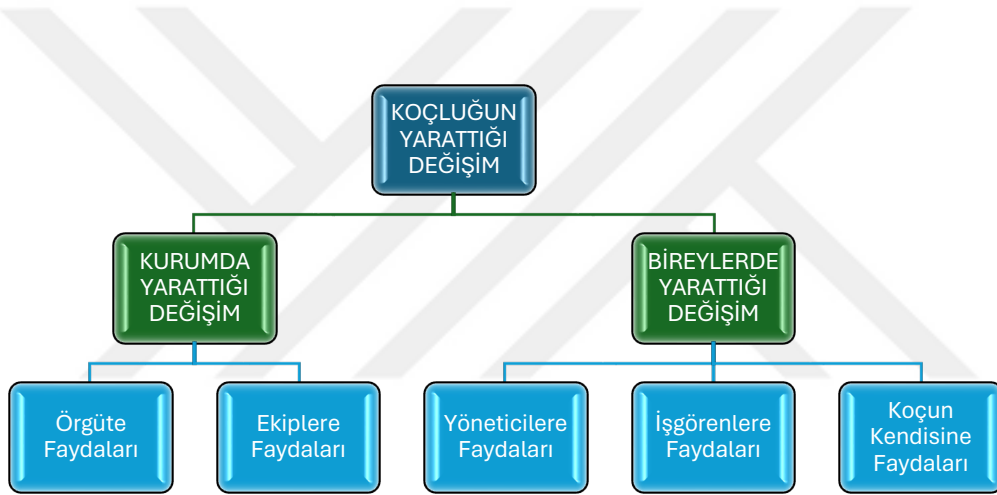
- Çalışan performansını ve motivasyonunu artırmasına
- Potansiyelleri keşfetmesine ve geliştirmelerine
- Daha iyi liderler ve ekip üyeleri olmalarına
- Değişime ve yeniliğe uyum sağlamalarına yardımcı olur.

İnsan kaynakları uzmanları:

- Uygun koçları seçer ve onları eğitir
- Koçluk programlarını tasarlar ve uygular
- Koçluk faaliyetlerini değerlendirir ve mekanizmaları geliştirir
- Çalışanlara koçluk hakkında bilgi ve kaynak sağlar şeklinde koçluk sürecine katkıda bulunur (Keçeci ve Sun, 2010: 13).

2.4. Koçluğun Yarattığı Değişim

Şekil 2.10 Koçluğun Yarattığı Değişim (Kalkavan, 2014: 24)



Koçluk, sadece bir rehberlik ve destek sunmaktan öte, organizasyonları, ekipleri, yöneticileri ve çalışanları kökten dönüştürme potansiyeline sahip bir yaklaşımdır. Bu dönüşüm, her bir paydaş üzerinde olumlu ve kalıcı bir etki yaratarak, daha başarılı ve sürdürülebilir bir çalışma ortamı oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır.

Koçluk, son yıllarda hem bireyler hem de kurumlar tarafından ilgi gören bir alan olmasından dolayı literatürde farklı kaynaklarda bahsedilen çok sayıda potansiyel fayda, koçluğun gücünü ve etkisini açıkça göstermektedir. Bu nedenle koçluk, hem bireyler hem de kurumlar için önemli faydalar sağlayan güçlü bir araçtır. Bireysel ve kurumsal faydaların birbirini desteklemesi, koçluğun etkisini ve

önemini daha da artırmaktadır. Koçluk, daha başarılı ve tatmin edici bir yaşam ve çalışma ortamı oluşturmak için güçlü bir yatırımdır (Kalkavan, 2014: 24).

Amerikan Yönetim Derneği (AMA) tarafından “Başarılı Koçluk Uygulamaları Üzerine Global Çalışma” adlı bir çalışma yapılmıştır. Bu kapsamlı çalışma, koçluğun günümüzdeki ve gelecekteki rolünü incelemek için 1.000’den fazla yöneticiyi araştırmıştır ve Amerikan Yönetim Derneği’nin çalışması, koçluğun iş dünyasında güçlü bir araç olduğunu ve kurumlara ve yöneticilere birçok fayda sağlayabileceğini açıkça göstermektedir. Koçluk, performansı artırmak, yeniliği teşvik etmek ve daha iyi liderler geliştirmek için etkili bir stratejidir (Arz, 2019: 52).

Tompson ve Vickers ve London ve Morrison, (2019)’un yaptığı araştırmaya göre; Koçluk, iş dünyasında giderek daha önemli hale gelen bir alandır. Amerikan Yönetim Derneği’nin çalışması, koçluğun potansiyel faydalarını ve kurumlara ve yöneticilere sağlayabileceği değerli katkıyı açıkça ortaya koymaktadır. Koçluk sistemi, kariyerlerinde ilerlemek ve başarılı olmak isteyen yönetici ve yönetici adayları tarafından yoğun ilgi görmektedir. Bu ilginin sebebi, koçluk hizmetinin önemini ve yararını ortaya koyan birçok çalışma olmasıdır (Tompson ve öte., 2019: 11)

Bu araştırma sonuçlarından anlaşıyor ki koçluk sistemi, hem bireyler hem de kurumlar için birçok fayda sağlayan güçlü bir araçtır. Araştırmalar, koçluğun performansı artırmak, yeniliği teşvik etmek ve daha iyi liderler geliştirmek için etkili bir strateji olduğunu açıkça göstermektedir

2.4.1. Koçluğun Kurumda Yarattığı Değişim

- ***Artan Verimlilik:*** Koçluk, çalışanların performanslarını ve verimliliklerini arttırarak, kurumun genel üretkenliğini ve verimini yükseltir,

- ***Çalışan Güçlendirmesi:*** Koçluk çalışanların kendi becerilerini ortaya koymalarına ve potansiyellerinin farkına varmalarına imkan tanır (Uzaman, Yiğit Seyfi, Özdemir,2016:121). Çalışanların kendilerini tanımalarına ve güçlü ve zayıf yönlerini keşfetmelerine yardımcı olur. Bu sayede çalışanlar, potansiyellerinin farkına vararak şirket için daha verimli hale gelirler. Kendi gelişimlerine önem

verildiğini gören çalışanlar, kuruma olan bağlılıklarını artırırılar. Bu da işten ayrılma oranlarını düşürerek kuruma fayda sağlar (Baltaş, 2011: 8).

- **Gelişmiş İletişim:** Koçluk, kurum içindeki kişiler arası yazılı ve sözlü iletişimi daha verimli hale getirir. Bu sayede çalışanlar ve yöneticiler arasında daha açık ve şeffaf bir iletişim kurulur (Uzaman, Yiğit Seyfi, Özdemir, 2016:121). Koçluğun sağladığı açık ve sağlıklı iletişim sayesinde, ast ve üst arasındaki ilişki daha uyumlu ve işbirlikçi hale gelir (Baltaş, 2011: 8).

- **Güçlü İlişkiler:** Koçluk, yönetici ve çalışan arasında daha iyi bir ilişki kurulmasını ve çalışanın üstünü kabullenmesini sağlar. Bu da takım ruhunu ve iş birliğini geliştirerek, kurum kültürünü daha sağlam bir temele oturtur. (Uzaman, Yiğit Seyfi, Özdemir, 2016:121) Ortak amaçlar ve hedefler doğrultusunda çalışan ekipler, daha güçlü bir ekip ruhu ve dayanışma geliştirirler. Bu da iş birliğini ve iletişimi artırarak, daha başarılı sonuçlara ulaşılmasını sağlar (Baltaş, 2011: 8).

- **Sorun Çözme Becerileri:** Koçluk, kurum içindeki sorunların anlaşılmasını ve bu sorunlara çözüm yolları geliştirilmesini sağlar. Bu sayede kurumlar, engelleri ve krizleri daha kolay aşabilir ve daha hızlı ilerleme kaydedebilirler (Uzaman, Yiğit Seyfi, Özdemir, 2016:121). Özellikle krizler, her kurum için büyük bir tehdit oluşturur. Bu zorlu dönemlerde doğru adımlar atmak ve kurumu ayakta tutmak hayati önem taşır. Koçluk hizmeti, bu noktada kurumlara güçlü bir silah sunarak krizden sağlam çıkmalarına yardımcı olur (Can, 2012: 52)

- **Geleceğe Hazırlık:** Koçluk, yöneticilerin gelecekteki görev ve roller için etkili bir planlama yapmalarına yardımcı olur. Bu sayede kurumlar, değişen iş dünyasına daha hızlı ayak uydurabilirler (Uzaman, Yiğit Seyfi, Özdemir, 2016:121). Ekip içinde ortak bir farkındalık oluşturarak amaç, hedefler, görevler ve sorumluluklar etrafında birleşmeyi sağlaması bulunmaktadır. Etkili bir şekilde yürütülen ekip koçluğu, ekipteki mevcut dinamikleri ortaya çıkararak ekibin zeka ve potansiyelini en iyi şekilde kullanmasına olanak tanır (Barutçu, 2018: 333).

- **Uyum Yetenekleri:** Koçluk, insan kaynaklarının değişime daha kolay uyum göstermesine yardımcı olur. Bu sayede kurumlar, yeni trendlere ve

teknolojilere daha hızlı adapte olabilirler (Uzaman, Yiğit Seyfi, Özdemir, 2016:121).

- **Yol Haritası Oluşturma:** Koçlar, çalışanlarla birlikte kişiye özel bir yol haritası oluşturarak, onların istek ve beklentilerini somutlaştırır. Bu sayede çalışanlar, neyi başarmak istediklerini net bir şekilde görür ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli adımları atabilirler (Kara, 2012:115).

- **Hedef Sahiplenme:** Hedeflerin ve bu hedeflere ulaşma yollarının net bir şekilde belirlenmesi, çalışanların işi sahiplenmelerini sağlar. Hedeflere ulaşmak için sorumluluk alan çalışanlar, daha motive ve üretken olurlar. (Uzaman, Yiğit Seyfi, Özdemir, 2016:121). Başarılı bir biçimde uygulanan bir ekip koçluğu, takımdaki mevcut dinamikleri açığa çıkararak takımın zeka ve potansiyelini en etkili biçimde kullanmasını sağlayacaktır (Barutçu, 2018:33).

- **Müşteri Memnuniyeti:** Çalışanların gelişimi ve motivasyonu, iç ve dış müşterilerde de memnuniyet sağlar. Koçluk hizmetini bünyelerine katan kurumlar, birçok yönden farklılaşarak rekabet ortamında bir adım öne çıkmaktadır. Bu farklılıklar, koçluk sayesinde kurum kültüründe, çalışanlarda ve iş sonuçlarında meydana gelen değişimlerden kaynaklanmaktadır (Baltaş, 2011: 8).

Özetlemek gerekirse kurum içinde, çalışanların strateji ve hedeflere odaklanması ve sorumluluk bilincinin artmasıyla birlikte, iş kalitesi artar. Sorunların azalmasıyla hataların önceden engellenmesi sağlanır. Çatışmaların çözümünde harcanan kaynaklar daha verimli alanlara yönlendirilir. Bu sayede kurumun performansı ve verimliliği artar, kârlılık yükselir. Değişime hızlı uyum sağlanarak kurumun gelişimine önemli katkılar sağlanır (Damaş, 2010 24).

2.4.2. Koçluğun İşgörenlerde Yaratdığı Değişim

Koçluk genellikle orta seviyede performans sergileyen, bilgi ve becerileri orta seviyede olan çalışanlara odaklanır. Ana amaç, çalışanların kendi yeteneklerini keşfetmelerini ve geliştirmelerini sağlamaktır (Özbay, 2008: 85).

Çalışanlarınızın performansını desteklemek için sadece maaş artışı değil, aynı zamanda onların özsaygılarını geliştirecek bir ortam sağlamak da önemlidir. Bu bağlamda, koçluk, verimli bir araçtır. (Can, 2012: 58).

Yeni işe başlayan bireyler için koçluk ihtiyacı önemlidir. Kariyerlerine ilk adımı atan çalışanlar, başlangıç heyecanı ile elde ettikleri etkili performans seviyelerini sürdürmek için destek ararlar. İşgörenin iş yaşamına uyum sağlamak için çaba göstermesi, kişisel gelişimine odaklanması, kariyer hedefleri belirlemesi ve bu hedeflere ulaşması için koçun rehberliğine ihtiyaç duyarlar (Özbay, 2008: 86).

Koçluğun, yöneticiler ve organizasyonlar için çeşitli avantajları bulunmaktadır ve bu avantajlar farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmalardan biri, performans sorunlarının üstesinden gelme ve çalışanların yeteneklerinin gelişmesi gibi konuları içerir. Performans sorunlarının çözülmesi, koçluğun en önemli faydalarından biridir (Talak, 2020: 194).

Koçluk, çalışanları amaçlarına ulaşmaları için motive eder ve harekete geçirir. Gelişimlerini takip eder, hedefler belirlemelerine yardımcı olur. Bu hedeflere ulaşmaları için gerekli araçları sağlamak için çalışana destek olur, güçlü yönlerini ve gelişime açık alanlarını belirler. Koçluk alan bir çalışan, kendi potansiyelini keşfeder, daha fazlasını başarabileceğini farkeder ve kendi yeteneklerine güvenir. Zorlukları fırsata dönüştürmeyi öğrenir. Kendini tanır, yeteneklerinin farkına varır ve değişimini kontrol eder. Yöneticilerle çalışanlar arasındaki bağlar güçlenir. Performans sorunları çözülür. Çalışanların yetkinlikleri artar, motivasyonları yükselir ve karar verme süreçlerine katılım sağlanır. Ortak hedeflere odaklanarak kendi gelişimlerinde sorumluluk alır. İşçilerin yaratıcılığı artar (Uyar ve Bayraktaroğlu, 2010:21). Bu artan yaratıcılık, bağlılık ve motivasyon, tüm şirket çalışanlarının işlerine bakış açılarını güçlendirir ve iş yapma şekillerinde belirgin farklar ortaya çıkarır. Oluşturulan bu farklılık, şirketin iç ve dış müşteri ilişkileri, sunulan hizmetin kalitesi ve işletmenin yenilikçilik etkinliği gibi birçok alanda gözlemlenebilir (Damaş, 2010: 58).

3.BÖLÜM

YÖNTEM

Bu çalışmanın ilk bölümünde koçluğun tarihsel kökenleri, tanımları, kuramsal temelleri, ilkeleri, yetkinlikleri ve uygulama biçimleri detaylı olarak ele alınmıştır. İkinci bölümde ise koçluk sürecinde kullanılan yöntem ve araçlar, insan kaynakları yönetiminde koçluk yaklaşımının yeri ve bu yaklaşımın kurumlar ve çalışanlar üzerindeki etkileri açıklanmıştır. Kuramsal ve uygulamalı çerçeve doğrultusunda, araştırmanın bilimsel altyapısını oluşturan yöntemsel süreç bu bölümde ayrıntılı açıklanacaktır.

3.1. Araştırma Problemi

Koçluk uygulamalarının, bireyin örgütsel tutumları üzerindeki etkileri nelerdir?

Problemi Doğrulayan Literatür Bulguları

Koçluk uygulamaları, son yıllarda örgütsel gelişim, liderlik, insan kaynakları yönetimi ve çalışan davranışları gibi birçok alanda etkili bir araç olarak değerlendirilmektedir. Mevcut literatür incelendiğinde, koçluğun özellikle yöneticiler ve çalışanlar üzerindeki etkileri, iletişim becerilerinin gelişimi, performans artışı ve içsel motivasyonun güçlendirilmesi gibi birçok olumlu çıktıya katkı sunduğu görülmektedir (Whitmore, 2017: 45). Bununla birlikte, insan kaynakları yönetimi süreçlerinde koçluk yaklaşımının yapısal bir araç olarak nasıl işlediğine ve çalışanların deneyimleri bağlamında ne tür farklar doğurduğuna dair ampirik bulgular henüz yeterince kapsamlı değildir.

Yurtdışında yapılan çalışmalarda, koçluğun çalışan motivasyonu ve performans üzerindeki olumlu etkileri açıkça ortaya konmuştur. Grant (2003)'ın araştırmasında bireysel koçluğun çalışanların hedeflerine ulaşmasında, öz farkındalık ve motivasyon düzeylerinin artmasında etkili olduğu ifade edilmiştir (Grant, 2003: 259). Ellinger ve diğerlerinin (2003) çalışmasında ise koçluk

davranışlarının çalışan memnuniyeti ve iş performansını artırdığı vurgulanmıştır (Ellinger, Ellinger, Keller, 2013: 440). Benzer şekilde, Cavanagh ve Grant (2014), koçluğu sadece bireysel gelişimi değil, aynı zamanda örgütsel öğrenmeyi destekleyen stratejik bir kaynak olarak değerlendirmiştir (Cavanagh ve Grant, 2014: 112). Bu çalışmada, kurum içi koçluğun örgütsel kültür ve iletişim süreçleriyle bütünleştğinde yüksek düzeyde etki sağladığı belirtilmiştir.

Türkiye bağlamında yapılan araştırmalar da koçluk uygulamalarının insan kaynakları yönetimi süreçlerine katkı sağladığını göstermektedir. Armağan ve Altınkan (2022), kurum içi koçluk uygulamalarının çalışan motivasyonunu artırdığını ve insan kaynakları süreçlerine olumlu katkılar sunduğunu ortaya koymuştur (Armağan ve Altınkan 2022: 325). Barutçu ve Özbay (2009) ise, koçluk yaklaşımının yöneticiler ve çalışanlar üzerindeki etkilerini deneyimsel verilerle incelemiş ve bu uygulamaların örgütsel etkililiği artırdığını belirtmiştir. Bu bulgular, koçluk uygulamalarının kurumsal fayda sağladığını desteklemekte, ancak çalışan deneyimlerine dayalı derinlemesine analizlerin eksikliğini de ortaya koymaktadır (Barutçu ve Özbay, 2009: 50).

Benzer şekilde, daha önce yapılmış bazı yüksek lisans tezleri de farklı bakış açılarıyla bu konuya katkı sunmuştur. Bilen'in (2019) tezi, özel sektörde faaliyet gösteren hizmet işletmelerinde yöneticiler ve çalışanlar üzerinde koçluk yaklaşımının etkilerini incelemiştir. Saka'nın (2019) çalışmasında, çalışanların kurum içindeki koçluk ve mentorluk uygulamalarına yönelik beklentileri ele alınmıştır. Şanal'ın (2022) araştırmasında ise, koçluk uygulamalarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkileri nicel yöntemle incelenmiştir. Yıldırım'ın (2020) nitel araştırmaya dayalı tezi ise, işyeri koçluğunun insan kaynaklarının geliştirilmesine etkilerini geniş perspektiften değerlendirmiştir.

Ancak bu tezlerin çoğu, ya yalnızca yöneticiler odaklıdır ya da çalışanlar açısından yüzeysel motivasyon çıktıları sunmaktadır. Bu çalışmada ise, insan kaynakları yönetimi süreçlerinde koçluk yaklaşımının etkisi, doğrudan koçluk deneyimi yaşayan çalışanların algı ve anlatıları üzerinden, nitel bir içerik analizi yöntemiyle ele alınmakta ve hem bireysel hem kurumsal düzeydeki etkileri çok boyutlu şekilde irdelenmektedir.

Araştırma kapsamında, çalışanların koçluk sürecine yönelik algıları, sürece aktif katılım düzeyleri ve bu sürecin bireysel farkındalık, performans ve kurumsal gelişim üzerindeki etkileri sistematik olarak analiz edilmiştir. Bulgular, koçluk uygulamalarının sadece bireysel gelişimi desteklemekle kalmayıp, aynı zamanda örgüt içinde güven iklimi, açıklık, destekleyici liderlik ve çalışan bağlılığı gibi stratejik konularla da doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Katılımcıların deneyimleri, insan kaynakları politikaları açısından koçluğun nasıl işlevsel hale geldiğine dair somut ipuçları sunmaktadır.

Bu yönüyle çalışma, mevcut literatürde eksikliği hissedilen bir boşluğu doldurarak, koçluk yaklaşımının insan kaynakları süreçlerinde nasıl yapılandırılabilmesine ilişkin teorik ve pratik bir çerçeve sunmaktadır. Araştırma, yalnızca akademik bilgiye katkı sunmakla kalmayıp, aynı zamanda kurumsal uygulayıcılara da çalışan deneyimi temelli bir değerlendirme modeli sunarak koçluk yaklaşımını stratejik bir insan kaynakları aracı olarak ele alma fırsatı yaratmaktadır.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Kurum içinde koçluk uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl deneyimlendiğini ve bu deneyimlerin insan kaynakları yönetimi süreçlerinde kullanımına ve katkılarına ilişkin çıkarsamalar yapmaktır. Bu tez, koçluk yaklaşımının çalışanlar üzerindeki etkisini derinlemesine inceleyerek, insan kaynakları uygulamalarında koçluğun nasıl daha etkili kullanılabileceğine dair öneriler sunmayı amaçlamaktadır. Literatürdeki boşluğu doldurarak, koçluk ve değişim ilişkisine dair niteliksel bir perspektif kazandırmakta ve alana özgün bir katkı sağlamaktadır.

Ayrıca ;

o Alandaki Boşluğu Doldurma:

Mevcut literatürde, insan kaynakları süreçlerinde koçluk yaklaşımının personelin motivasyonuna neden ve nasıl katkıda bulunduğu dair derinlemesine nitel bir inceleme eksikliği bulunmaktadır. Bu çalışma, bu boşluğu doldurarak,

literatüre katkı sağlayabilir ve gelecekte yapılacak araştırmalara ilham vererek, bu alandaki bilgi ve anlayışı artırabilir.

- **Koçluğun Çalışan Üzerindeki Etkisini Anlama**

Mevcut literatür, koçluğun çalışan üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ancak, bu etki nasıl ve neden oluşmaktadır? Bu çalışma, koçluk programına katılan çalışanların deneyimlerini, algılarını ve duygularını analiz ederek, koçluğun sadece motivasyon üzerindeki etkisini değil genel anlamda katkılarını derinlemesine anlamayı amaçlamaktadır.

- **İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelik Öneriler Sunma**

Araştırmanın bulguları, insan kaynakları uygulamalarında koçluk programlarının tasarımı ve uygulamasına yönelik öneriler sunmak için kullanılabilir. Bu sayede, koçluk programlarının daha etkili ve faydalı hale getirilmesi sağlanabilir.

3.3. Araştırma Yöntemi ‘Nitel Araştırma’

Bu çalışmada, insan davranışını içeren olguları incelemek amacıyla zengin araçlar sağlayan nitel araştırma yöntemine başvurulmuştur. Nitel araştırma, gözlem, mülakat ve belge analizi gibi yöntemlerle nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamlarında gerçekçi ve kapsamlı bir şekilde ortaya konulmasını amaçlayan bir süreci ifade etmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 84).

Koçluk yaklaşımının çalışanlar üzerindeki etkisini derinlemesine anlamak ve bu konuda açık uçlu sorular sorarak keşiflerde bulunmak amacıyla bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmalar, önceden belirlenmiş hipotezleri test etmek yerine, araştırma konusunu bağlamı içinde anlamaya ve anlamların nasıl oluştuğunu ortaya koymaya odaklanır (Güler, Halıcıoğlu, Taşgın, 2018: 54).

Koçluk yaklaşımının çalışanlar üzerindeki etkisine yönelik literatürde çeşitli araştırmalar bulunsada, bu çalışmaların büyük çoğunluğu nicel yöntemlerle yapılmış, genellikle ölçme-değerlendirme temelli verilerle sınırlı kalmıştır. Ancak motivasyon gibi öznel ve çok boyutlu bir kavramın, yalnızca sayısal verilerle

açıklanması, bireyin içsel deneyimlerini tam olarak yansıtmakta yetersiz kalmaktadır. Bu bağlamda, literatürde açık uçlu, derinlemesine ve katılımcı perspektifini önceleyen nitel çalışmalara ihtiyaç duyulduğu görülmektedir.

Bu yöntem sayesinde, nicel yöntemlerle ulaşılamayan bağlam, yeni fikirler, katılımcı sesleri ve duygular gibi önemli bulgulara ulaşabilmektedir ve yine bu yöntem sayesinde, sayılarla ifade edilemeyen, insan deneyimleri gibi konuları daha net anlaşılıp adlandırılabilir (Creswell, 2021: 44-45). Ayrıca koçluk yaklaşımının çalışan motivasyonuna etkisi üzerine açık uçlu keşiflerde bulunmak ve bu ilişkiyi derinlemesine anlamak hedeflendiği için bu keşifçi yaklaşım, nitel araştırmanın temel özelliklerinden birisi görülmektedir. Nitel araştırma, hipotez testi gibi doğrulayıcı yaklaşımların aksine, konunun organik bir şekilde keşfedilmesine izin veren bir araştırma yöntemidir (Güler, Halıcıoğlu, Taşgın, 2018: 54).

Özetle “Çalışanların Koçluk Uygulamaları Deneyimi: Nitel Bir Analiz” başlıklı tez için nitel araştırma yöntemini seçmek, konunun doğası, araştırma amaçları ve yazarın sahip olduğu deneyim ve yetkinliklere dayanmaktadır. Bu yöntem, tezin amacını ve hedeflerini en iyi şekilde karşılamak için uygun bir tercihtir.

Bu araştırmanın verileri, nitel araştırma yöntemleri kapsamında en uygun veri toplama tekniklerinden biri olan derinlemesine mülakat yöntemiyle elde edilmiştir. Bu yöntemin tercih edilme nedeni yalnızca yaygın kullanımına değil; aynı zamanda araştırmanın odağını oluşturan insan kaynakları süreçleri ile koçluk uygulamalarının temelinde de yer alan mülakat temelli iletişim biçimleriyle doğal bir uyum içinde olmasına dayanmaktadır. Derinlemesine mülakat, bireylerin duygu, düşünce, deneyim ve bakış açılarını detaylı biçimde ifade etmelerine imkân tanıyan, yapılandırılmış bir sözlü iletişim sürecidir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 127). Bu yönüyle, insan kaynakları ve koçluk uygulamalarında sıkça başvuru mülakat temelli yaklaşımlarla yöntemsel bir paralellik göstermektedir.

Araştırmada temel veri toplama aracı olarak *yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakatlar* kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış mülakatlar,

araştırmacının önceden belirlenmiş bir soru setine dayanarak katılımcının deneyimlerini keşfetmesine olanak tanır. Ancak bu yöntemde, katılımcının kendi bakış açısını özgürce ifade edebilmesi için esneklik sağlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 104-107).

Mülakatlar sırasında ses kayıt cihazı kullanılmış ve görüşmeler birebir kaydedilmiştir. Bu, hem veri doğruluğunu sağlamak hem de analiz sürecinde verinin detaylı şekilde incelenmesini kolaylaştırmak amacıyla yapılmıştır (Merriam, 2009: 101). Kayıt altına alınan görüşmeler, detaylı bir şekilde yazıya dökülerek (transkript) analiz için hazırlanmıştır (Patton, 2002: 380). Her katılımcıya görüşme öncesi ‘Gönüllü Onam Formu’ ve ‘Mülakat Protokolleri’ doldurultularak imzaları alınmıştır. Derinlemesine mülakata başlamadan önce ise açılış konuşması hazırlanmış olup tüm katılımcılara araştırmacının kim olduğu, araştırmanın amacı ve önemi, ortalama kaç dakika süreceği ve ses kaydı alınacağı konusunda bilgilendirmeler yapılmıştır.

Görüşme soruları, araştırmanın temel temaları olan motivasyon ve koçluk deneyimini kapsamlı bir şekilde anlamayı hedeflemiştir. Sorular, açık uçlu bir şekilde tasarlanmış ve katılımcının deneyimlerini daha ayrıntılı olarak ifade etmesine olanak tanımıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 112).

3.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Evren: Bu araştırmanın evrenini, Türkiye’de faaliyet gösteren ve koçluk yaklaşımını benimseyen işletmelerde çalışan beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır.

Örneklem: Türkiye’de faaliyet gösteren ve koçluk programlarını uygulayan 10 farklı şirkette çalışan 10 çalışandan oluşmaktadır. Örneklem seçiminde, amaçlı örnekleme ile araştırma sorularına en uygun şekilde yanıt verebilecek katılımcıların seçildiği bir yöntem tercih edilmiştir. Katılımcıların koçluk programlarına katılmış ve bu süreçte belirli deneyimler edinmiş olmalarına dikkat edilmiştir. Katılımcılar, gönüllülük esasına göre belirlenmiş koçluk öncesi, sonrası ve sonrası deneyimlerini paylaşmaları istenmiştir. Bu sayede, koçluk yaklaşımının çalışan motivasyonuna olan etkilerini daha kapsamlı bir şekilde incelemek mümkün olmuştur.

Amaçlı örnekleme, araştırma sorularına en iyi şekilde yanıt verebilecek katılımcıların seçildiği bir yöntemdir (Çelebi, 2021: 124). Araştırmada, demografik çeşitliliği sağlamak adına farklı yaş gruplarından, cinsiyetlerden ve iş deneyimlerinden katılımcılar seçilmiştir. Bu yöntem, elde edilen verilerin genellenebilirliğini artırmayı amaçlanmaktadır.

Bu araştırmanın katılımcılarına, Türkiye’de koçluk hizmeti sunan ve bu alanda profesyonel faaliyet gösteren bir danışmanlık firması aracılığıyla ulaşılmıştır. Firmanın yürüttüğü bireysel koçluk programlarına gönüllü olarak katılmış ve en az dört seansı tamamlamış danışanlar, çalışmanın örneklemini oluşturmuştur.

Araştırma başlamadan önce firma yetkilileriyle görüşmeler gerçekleştirilmiş ve etik ilkeler doğrultusunda, çalışmanın amacı, yöntemi ve gizlilik esasları hakkında detaylı bilgi verilmiştir. Koçluk sürecine katılan danışanlar, firmanın yönlendirmesiyle bilgilendirilmiş ve araştırmaya katılım tamamen gönüllülük esasına göre sağlanmıştır. Katılımcılardan yazılı onam alınmış, kimlik bilgileri gizli tutulmuş ve görüşmeler sırasında katılımcıların mahremiyetine azami özen gösterilmiştir.

Tablo 3.1 Mülakata Katılan Katılımcılar

KATILIMCI	SEKTÖR	POZİSYON	CİNSİYET
Katılımcı - 1	Teknoloji	Müşteri İlişkileri Yöneticisi	Kadın
Katılımcı - 2	Eğitim	Doktora Sonrası Araştırmacı	Kadın
Katılımcı - 3	Turizm	Müşteri İlişkileri Temsilcisi	Kadın
Katılımcı - 4	Tekstil	Pazarlama ve Müşteri Temsilcisi	Erkek
Katılımcı - 5	Tekstil	Kalite Kontrol - İşletme Şefi	Erkek
Katılımcı - 6	Banka	Özel Kalem - Memur	Kadın
Katılımcı - 7	Belediye	İnsan Kaynakları Uzman Yard.	Kadın
Katılımcı - 8	Banka	Gişe Memuru	Kadın
Katılımcı - 9	Oda ve Borsa Hizmetleri	Araştırma ve Proje Müdür Yard.	Erkek
Katılımcı - 10	Hava Yolları	Uçuş Harekat Uzmanı	Kadın

3.5 Araştırmanın Geçerliliği Ve Güvenilirliği

Geçerlilik

1. **Veri Toplama Tekniğinin Uygunluğu:** Araştırmada kullanılan derinlemesine mülakatlar, çalışanların koçluk yaklaşımı etkilerini detaylı bir şekilde anlamak için uygun bir yöntemdir. Mülakat soruları, katılımcıların deneyimlerini ve duygularını özgürce ifade etmelerine olanak tanıyacak şekilde tasarlanmıştır.

2. **Veri Toplama Sürecinin Doğruluğu:** Mülakatlar, önceden belirlenen protokoller çerçevesinde gerçekleştirilmiş ve tüm katılımcılara aynı sorular yöneltilmiştir. Mülakatlar sırasında ses kayıt cihazları kullanılarak verilerin doğru ve eksiksiz bir şekilde kaydedilmesi sağlanmıştır.

3. **Sosyal Gerçekliği Yansıtma:** Katılımcıların koçluk programları öncesi ve sonrası düşünce, duygu ve deneyimlerini karşılaştırmak amacıyla nitel veriler toplanmıştır. Bu veriler, katılımcıların gerçek deneyimlerini ve yaşadıkları değişimleri yansıtmaktadır.

4. **Yapı Geçerliliği:** Veri toplama ve analiz süreçleri detaylı bir şekilde açıklanmış, kullanılan yöntemlerin doğruluğu ve uygunluğu literatürdeki örneklerle desteklenmiştir. Bu, araştırmanın yapı geçerliliğini sağlamıştır.

Güvenilirlik

1. **Veri Analizinin Şeffaflığı:** Elde edilen verilerin analiz süreci adım adım açıklanmış ve analiz sonuçları açık bir şekilde sunulmuştur. Bu, sonuçların anlaşılabilir ve denetlenebilir olmasını sağlamıştır.

2. **Güvenilirlik ve Tekrarlanabilirlik:** Araştırma sürecinin tüm aşamaları detaylı bir şekilde dokümanite edilmiş ve gelecekteki araştırmacılar için rehber niteliğinde bilgiler sunulmuştur. Bu, araştırmanın bulgularının tekrarlanabilirliğini ve güvenilirliğini artırmıştır.

3.6. Araştırmacının Niteliği

Nitel araştırmalarda araştırmacı, pasif bir gözlemci olmaktan öte, aktif bir katılımcı rolü oynar.

Araştırmacının katılımcı rolü, araştırmanın merkezinde yer alarak katılımcılarla etkileşime girmesi ve araştırmanın amacına ulaşmak için gerekli veriyi toplamasıdır. Araştırmacı, katılımcılarla derin ve anlamlı ilişkiler kurmaya çalışır ve onların deneyimlerini birinci elden anlamaya çalışır. Bu nedenle, araştırmacının açık fikirli, empatik ve saygılı olması önemlidir. Araştırmacı, katılımcılarla olan ilişkisiyle araştırmanın yönünü belirler ve veri toplama sürecini yönetir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 40). Çalışanların koçluk deneyiminin etkisini inceleyen bir tez çalışmasında, araştırmacının katılımcı rolü oldukça önemlidir. Şöyle ki aktif bir katılımcı rolüyle derinlemesine mülakatlardan daha zengin ve daha ayrıntılı veriler toplanmasını sağlar. Bu veriler, insan kaynakları süreçlerinde koçluk yaklaşımının çalışan motivasyonuna etkisini daha iyi anlamamızı sağlar. Ayrıca, araştırmacının katılımcı rolü, araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini artırır.

3.8. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, nitel bir yaklaşımla yürütüldüğü için sınırlı sayıda katılımcıyla gerçekleştirilmiştir. Bu durum, elde edilen bulguların farklı bölgelerdeki veya sektörlerdeki kurumlara doğrudan genellenmesini kısıtlamaktadır.

Çalışmada sadece yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmış olup, veri çeşitliliğini artıracak yöntemsel üçgenleme uygulanmamıştır. Bu nedenle, bulguların inandırıcılığı ve aktarılabilirliği, kullanılan veri toplama tekniğinin doğası gereği belirli sınırlar içerebilir. Ayrıca araştırma bulguları, yalnızca çalışmaya katılan bireylerin öznel deneyim ve algılarına dayanmakta olup, daha geniş bir örneklemle yapılacak nicel veya karma yöntem çalışmalarında farklı sonuçlar elde edilebilir. Örneklem seçimi, coğrafi olarak belirli bir bölgede ve belirli sektörlerde faaliyet gösteren çalışanlarla sınırlı tutulmuştur, bu da çalışmanın kapsamını belirleyen bir diğer sınırlılıktır.

3.9. Araştırmanın Veri Toplama Araçları ve Analiz Teknikleri Süreci

Bu bölümde, araştırma kapsamında elde edilen nitel verilerin sistematik olarak analizine yer verilmiştir. Katılımcılarla gerçekleştirilen derinlemesine mülakatlardan elde edilen veriler, **içerik analizi** yöntemiyle çözümlenmiştir. Görüşme metinlerinden elde edilen anlamlı ifadeler kodlanarak benzer içerikler altında kategorilere ayrılmış, bu kategorilerden yola çıkılarak ortak temalar oluşturulmuştur. Verilerin analizinde nesnel kalmaya özen gösterilmiş, doğrudan alıntılarla desteklenen bulgular aracılığıyla koçluk yaklaşımının çalışan deneyimleri üzerindeki etkileri ortaya konmuştur.

3.9.1. Araştırma Soruları

Nitel araştırmada araştırma sorularını belirlerken, genellikle araştırmanın amacı, kapsamı ve odaklanacağı konu dikkate alınır. Nitel araştırma soruları açık ve kapalı uçlu olmak üzere iki başlık altında incelenir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 84). Bu çalışmada açık uçlu derinlemesine mülakat soruları oluşturulmuştur. Nitel araştırmada açık uçlu mülakat soruları, araştırmacının katılımcılara yönelteceği, geniş cevapları teşvik eden ve katılımcıların düşüncelerini, deneyimlerini ve duygularını daha derinlemesine ifade etmelerini sağlayan sorulardır. Bu tür sorular, katılımcıların düşüncelerini serbestçe ifade etmelerine olanak tanır ve araştırmacıya zengin, ayrıntılı ve niteliksel veri sağlar. Açık uçlu mülakat soruları genellikle “nasıl”, “neden”, “ne zaman” gibi soru kelimeleriyle başlar ve katılımcıya cevaplamak için daha fazla alan bırakır (Aydın, 2023: 92).

Koçluk öncesi, sırası ve sonrası olarak mülakat sorularının üç gruba ayrılmasının sebepleri şunlardır:

Değişim Sürecini İzleme: Koçluk süreci genellikle bir değişim sürecini temsil eder. Bu süreçte, çalışanlar belirli hedeflere ulaşmak ve kişisel gelişimlerini sağlamak için koçlarıyla birlikte çalışırlar. Koçluk öncesinde, çalışanların motivasyon seviyeleri, beklentileri ve ihtiyaçları belirlenebilir. Koçluk sırasında, koçluk sürecinin etkileri ve bu süreçte karşılaşılan deneyimler daha yakından incelenebilir. Koçluk sonrasında ise, koçluk sürecinin sonuçları ve çalışanların

motivasyonlarındaki değişiklikler değerlendirilebilir. Bu üç aşama, değişimin nasıl gerçekleştiğini anlamak için önemlidir.

Farklı Deneyimleri Anlama: Her aşamada çalışanların deneyimleri farklı olabilir. Koçluk öncesinde, çalışanlar genellikle mevcut durumlarını ve ihtiyaçlarını belirlemek için hazırlık yaparlar. Koçluk sırasında, çalışanlar koçlarıyla birlikte hedefleri belirler ve gelişim alanlarında çalışırlar. Koçluk sonrasında ise, çalışanlar koçluk sürecinin etkilerini değerlendirir ve bu sürecin kariyerleri üzerindeki uzun vadeli etkilerini gözlemleyebilirler. Bu farklı deneyimlerin incelenmesi, koçluk sürecinin nasıl algılandığını ve etkilediğini anlamak için önemlidir.

Koçluk Sürecinin Etkilerini İnceleme: Koçluk sürecinin etkilerini anlamak için koçluk öncesi, sırası ve sonrasında çalışanların motivasyonları ve performansları üzerindeki değişiklikleri incelemek önemlidir. Bu ayrım, hangi aşamada hangi tür etkilerin ortaya çıktığını belirlemeye yardımcı olabilir. Örneğin, koçluk öncesi mülakatlar, çalışanların koçluk sürecine nasıl geldiklerini ve beklentilerini anlamak için önemlidir. Koçluk sırası mülakatlar, koçluk sürecinin nasıl ilerlediğini ve hangi konuların üzerinde durulduğunu belirlemeye yardımcı olabilir. Koçluk sonrası mülakatlar ise, koçluk sürecinin sonuçlarını ve çalışanların üzerindeki değişiklikleri değerlendirebilir.

3.9.2. Mülakatların Uygulanma Süreci

Araştırmada kullanılan yarı yapılandırılmış mülakatlar, 2025 yılının Ocak ve Şubat aylarında gerçekleştirilmiştir. Mülakatlar, katılımcıların uygunluk durumuna göre çevrim içi platformlar (Zoom, Google Meet, WhatsApp) üzerinden bire bir görüşmeler şeklinde yapılmıştır. Her bir mülakat ortalama 40-60 dakika sürmüş ve araştırmacı tarafından ses kaydı alınarak gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerden önce katılımcılara, çalışmanın amacı, kapsamı ve gizlilik ilkeleri hakkında bilgi verilmiş; yazılı onam formu dijital ortamda iletilerek onayları alınmıştır.

Mülakatlar sırasında, katılımcıların kendi ifadeleriyle koçluk süreci deneyimlerini aktarmalarına olanak tanınmış ve araştırma sorularını destekleyecek şekilde yönlendirici olmayan, açık uçlu sorular tercih edilmiştir. Katılımcıların koçluk sürecine ilişkin duygu, düşünce ve gözlemlerini özgürce paylaşabilmeleri

için güvenli ve yargılayıcı olmayan bir görüşme ortamı sağlanmasına özen gösterilmiştir. Görüşmeler sonrasında ses kayıtları yazıya dökülmüş ve içerik analizi süreci için anonimleştirilerek kodlamaya hazır hale getirilmiştir.

3.9.3. Nitel Araştırma Veri Analizi Tekniği Olarak “İçerik Analizi”

Bu çalışmada, “çalışanların koçluk uygulamaları deneyimi” ele alınmaktadır. Araştırmanın temel amacı, çalışanların koçluk sürecine dair yaşantılarını, bu sürece ilişkin algılarını ve deneyimlerinin iş yaşamlarına etkilerini derinlemesine incelemektir. Bu doğrultuda, nitel verilerin sistematik bir biçimde çözümlenmesini sağlayan içerik analizi yöntemi tercih edilmiştir.

İçerik analizi, yazılı ya da sözlü verilerdeki anlamlı örüntüleri, temaları ve ilişkileri ortaya çıkarmaya yönelik sistematik bir analiz sürecidir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 239). Bu yöntem, elde edilen verilerin kategorilere ayrılarak anlamlandırılmasına ve araştırma sorularına yönelik tematik yapının geliştirilmesine olanak tanır.

Bu çalışmada kullanılan yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla elde edilen veriler, içerik analizine tabi tutularak, çalışanların koçluk uygulamalarına ilişkin düşünce ve duygularının ortak noktaları belirlenmiş; katılımcı ifadeleri üzerinden anlamlı temalar oluşturulmuştur.

Bu yöntem sayesinde, çalışanların koçluk süreciyle ilgili deneyimlerinin detaylı ve bütüncül bir biçimde değerlendirilmesi hedeflenmiştir. Ayrıca içerik analizi, çalışmanın güvenilirliğini ve geçerliliğini artırmak adına sistematik bir kodlama süreciyle desteklenmiş ve elde edilen bulgular nitel araştırma ilkelerine uygun biçimde yapılandırılmıştır.

3.9.4. Verilerin Kodlanması ve Temalandırılması

Katılımcılarla yapılan derinlemesine mülakatlar sonucunda elde edilen veriler kodlanmış, benzer ifadeler bir araya getirilerek kategoriler oluşturulmuş ve bu kategorilerden yola çıkılarak temalar belirlenmiştir. Analiz süreci üç aşamada yürütülmüştür: Koçluk öncesi, koçluk süreci ve koçluk sonrası.

3.9.5. Veri Analizi MAXQDA Programı

Bu araştırmanın veri analiz süreci, nitel veri analiz programı olan MAXQDA yazılımı kullanılarak yürütülmüştür. MAXQDA, nitel araştırmalarda araştırmacıya sistematik bir kodlama ve içerik analiz süreci sunan etkili bir analiz aracıdır.

Veri analizine ilişkin süreçte, ilk olarak katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmeler yazılı dökümlere (transkriptlere) dönüştürülmüş; ardından bu dökümler MAXQDA yazılımına aktarılmıştır. Açık kodlama yöntemiyle, katılımcı ifadelerinde tekrar eden kavramlar ve dikkat çeken içerikler belirlenmiş; bu ifadeler kodlar olarak işaretlenmiştir. Kodlama sürecinin ardından, benzer içerikler taşıyan kodlar bir araya getirilerek anlamlı kategoriler oluşturulmuştur. Daha sonra bu kategoriler, araştırma amacıyla ilişkili olacak şekilde daha kapsayıcı temalar altında gruplandırılmıştır.

Bu analiz süreci, araştırma verilerinin güvenilir, izlenebilir ve sistematik biçimde çözümlenmesine olanak tanımış; elde edilen bulguların açık, düzenli ve yorumdan bağımsız bir şekilde sunulmasını sağlamıştır.

4.BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, çalışmanın temel bulgularını sunmak amacıyla, koçluk süreciyle ilişkili ‘kodlar’, ‘kategoriler’ ve ‘temalar’ tablo halinde detaylı bir şekilde ele alınarak, koçluğun bireysel ve kurumsal gelişim üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Tablo 4.1 Kod Tablosu

KODLAR		KATEGORİLER	TEMALAR
KOÇLUK ÖNCESİ	n		
Motivasyon Eksikliği	11	KİŞİSEL ZORLUKLAR	PERFORMANS ENGELLEYİCİLERİ
Duygusal Dalgalanma	12		
Odaklanma Sorunu	5		
Stres	10		
İş karmaşıklığı	11	KURUMSAL ZORLUKLAR	
Geri Bildirim Eksikliği	6		
KODLAR		KATEGORİLER	TEMALAR
KOÇLUK SIRASINDA	n		
Hedef Belirleme	8	FARKINDALIK VE YAPILANMA SÜRECİ	GÜVEN İKLİMİ VE DAVRANIŞ DEĞİŞİMİ
Stres Yönetimi	5		
Zaman yönetim	5		
Doğru rol ve görev dağılımı	5		
Empatik tutum	9	KOÇUN DESTEKLEYİCİ YAKLAŞIMI	
Destekleyici tutum	14		
KODLAR		KATEGORİLER	TEMALAR
KOÇLUK SONRASI	n		
Aidiyet hissetme	31	ÖRGÜTSEL GELİŞİM	KİŞİSEL VE KURUMSAL VERİMLİLİK ARTIŞI
Takım iletişimde gelişim	19		
Kariyer hedeflerini netleştirme	18	KİŞİSEL GELİŞİM	
Verimli Çalışma	26		
Motive hissetme	17		

Bu araştırma kapsamında nitel veri analizi ile koçluk süreci üç temel aşamada incelenmektedir: koçluk öncesi, koçluk sırası ve koçluk sonrası. Her bir aşama için katılımcı görüşme transkriptlerinden elde edilen veriler doğrultusunda anlamlı ifadeler açık kodlara dönüştürülmüş; bu kodlar içerik benzerliklerine göre kategorilere ayrılmış ve ardından bütüncül anlam taşıyan temalar altında

toplanmıştır. Kod, kategori ve tema ilişkileri sistematik bir biçimde yapılandırılarak sürecin çok boyutlu olarak değerlendirilmesi sağlanmıştır.

Bu bölümde, her bir kod, ilgili katılımcı ifadeleriyle desteklenerek detaylı biçimde ele alınacaktır. Kodlar, görüşmeler sırasında katılımcıların deneyimlerine dayalı olarak türetilmiş olup, her bir kodun karşılık geldiği anlam alanları, örnek katılımcı cümleleriyle somutlaştırılacaktır.

4.1. Koçluk Öncesi Verilere Yönelik Bulgu ve Yorumlar

KODLAR		KATEGORİLER	TEMALAR
KOÇLUK ÖNCESİ	n		
Motivasyon Eksikliği	11	KİŞİSEL ZORLUKLAR	PERFORMANS ENGELLEYİCİLERİ
Duygusal Dalgalanma	12		
Odaklanma Sorunu	5		
Stres	10		
İş karmaşıklığı	11	KURUMSAL ZORLUKLAR	
Geri Bildirim Eksikliği	6		

1. Verilerin Kodlanması

Katılımcıların koçluk öncesi deneyimlerine dair sıklıkla belirttiği sorunlar şu şekilde kodlanmıştır:

- Motivasyon eksikliği (n=11)
- Duygusal dalgalanma (n=12)
- Odaklanma sorunu (n=5)
- Stres (n=10)
- İş karmaşıklığı (n=11)
- Geri bildirim eksikliği (n=6)

2. Kategorilerin Oluşturulması

Bu aşamada, kodlama sürecinden elde edilen benzer anlamlar taşıyan ve birbiriyle ilişkili kodlar, daha üst düzeyde ortak bir anlamı temsil edecek şekilde

gruplandırılarak kategoriler oluşturulmuştur. Bu kategoriler, verilerdeki temel örüntüleri ve yapıları ortaya koymaktadır:

- **Kişisel Zorluklar:** Bu kategori, katılımcıların bireysel iç dünyalarından veya kişisel deneyimlerinden kaynaklanan zorlukları içermektedir. Bu kategori altında yer alan kodlar şunlardır:

- Motivasyon Eksikliği
- Duygusal dalgalanma
- Odaklanma sorunu
- Stres

- **Kurumsal Zorluklar:** Bu kategori, katılımcıların çalıştıkları kurumun yapısından, iş süreçlerinden veya yönetsel uygulamalarından kaynaklanan zorlukları ifade etmektedir. Bu kategori altında yer alan kodlar şunlardır:

- İş karmaşıklığı
- Geri bildirim eksikliği

Koçluk öncesi bulgulara yönelik kodlar, katılımcıların ifadelerinde tekrar eden anlamlı birimlerin adlandırılmasıyla oluşturulmuştur. Örneğin, “motivasyon eksikliği”, “duygusal dalgalanma”, “stres” ve “odaklanma sorunu” gibi kavramlar **kişisel zorluklar** kategorisinde birleştirilmiştir. Bu kodlar, bireyin içsel durumuna ve psikolojik süreçlerine dair yaşadığı problemleri yansıtmaktadır. Buna karşılık, “iş karmaşıklığı” ve “geri bildirim eksikliği” kodları ise daha çok organizasyonel bağlama, iş ortamındaki yapısal ve iletişimsel eksikliklere işaret ettiği için **kurumsal zorluklar** başlığı altında kategorize edilmiştir.

3. Temaların Oluşturulması

Her iki kategori, koçluk öncesi dönemin ana teması olarak tanımlanan “**Performans engelleyicileri**” teması altında birleştirilmiştir. Tüm bu zorluklar, çalışanların iş performansını olumsuz etkileyen faktörler olarak ortak bir tema

altında toplanmıştır. Hem kişisel hem kurumsal zorluklar, performans üzerinde engelleyici rol oynamaktadır.

4.1.1. Koçluk Öncesi “Kişisel Zorluk” Kategorisinin Kodlara Göre Bulgu Yorumları

Koçluk süreci öncesinde katılımcıların yaşadığı bireysel zorlukları temsil eden “Kişisel Zorluk” kategorisi altında yer alan her bir kod, ilgili katılımcı ifadeleriyle desteklenerek detaylı biçimde ele alınacaktır.

Motivasyon Eksikliği

Katılımcılar, koçluk öncesi dönemde içsel motivasyonlarında ciddi düşüş yaşadıklarını, işe dair anlam arayışında olduklarını ve kişisel gelişimlerinde bir durağanlık hissettiklerini belirtmişlerdir. Bu durum, sadece performansı değil, aynı zamanda bireyin işe olan bağlılığını ve psikolojik tatmin düzeyini de olumsuz etkilemektedir. Katılımcı 10’un şu ifadesi bu sorunu yansıtmaktadır:

“Koçluk öncesi motivasyonum düşüktü. Kendimin bir yükselmeye, bir motivasyona ihtiyacım olduğunu hissediyordum.” (Katılımcı 10)

Duygusal Dalgalanma

Katılımcılar, koçluk sürecinden önce yoğun duygusal dalgalanmalar yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Özellikle artan iş yükü, zaman baskısı ve işyeri içi iletişimde yaşanan sorunların birikimli şekilde psikolojik baskı yarattığı görülmektedir. Bu baskının, bireylerin yalnızca zihinsel değil aynı zamanda bedensel ve duygusal bütünlüklerini de olumsuz etkilediği anlaşılmaktadır. Nitekim Katılımcı 7’nin şu ifadesi bu durumu açıkça ortaya koymaktadır:

“Duygularımı rahatça dile getiremiyordum. Çalışma temposu beni ruhsal ve bedensel olarak çökertmişti.” (Katılımcı 7)

Odaklanma Sorunu

Katılımcılar, koçluk süreci öncesinde işlerine yeterince odaklanmakta güçlük çektiklerini belirtmişlerdir. Özellikle kurumsal belirsizlikler, rol karmaşası ve yoğun iş temposunun, bireylerin dikkatlerini toplamalarını ve işlerine tam anlamıyla kendilerini verebilmelerini zorlaştırdığı görülmüştür. Bu durumun yalnızca bireysel performansı değil, ekip içi etkileşimleri ve genel iş verimliliğini de olumsuz etkilediği anlaşılmaktadır. Katılımcı 10'un şu ifadesi bu durumu açıkça ortaya koymaktadır:

“İşime tam odaklanamıyordum. Enerjim düşüktü ve bu hem çalışma arkadaşlarıma hem bana yansıyor.” (Katılımcı 10)

Stres

Araştırmaya katılan bireylerin büyük çoğunluğu, koçluk öncesinde stresle baş etmekte zorlandıklarını ve bu durumun zamanla duygusal tükenmişliğe dönüştüğünü dile getirmiştir. İş yerindeki beklentilerin yüksekliği, zaman baskısı ve kontrolsüz değişkenler, bireylerin stres seviyelerini artırmakta ve psikolojik olarak zorlayıcı bir çalışma ortamı yaratmaktadır. Katılımcı 7'nin şu sözleri bu durumu özetler niteliktedir:

*“Motivasyonum düşüktü. Stresle çalışmak tükenmişliğe yol açıyordu.”
(Katılımcı 7)*

4.1.2. Koçluk Öncesi ‘Kurumsal Zorluk’ Kategorisinin Kodlara Göre Bulgu Yorumları

İş Karmaşıklığı

Koçluk öncesinde katılımcılar, görev ve rollerinin net olmamasından kaynaklı bir belirsizlik yaşadıklarını ve bunun iş verimliliği ile motivasyon üzerinde olumsuz etkiler yarattığını dile getirmiştir. Kurumsal yapıda rollerin net çizgilerle belirlenmemesi, çalışanlarda kafa karışıklığına, sorumlulukların

ihmal edilmesine veya aşırı yüklenmeye yol açabilmektedir. Katılımcı 5'in ifadesi bu sorunu şu şekilde ortaya koymaktadır:

“İşimde tam olarak ne yapmam gerektiği bazen belirsizdi.” (Katılımcı 5)

Geri Bildirim Eksikliği

Kurumsal açıdan değerlendirildiğinde, katılımcılar koçluk süreci öncesinde yeterli ve yapıcı geri bildirim alamadıklarını ifade etmişlerdir. Bu eksiklik, çalışanların hem motivasyonlarında düşüşe hem de kuruma olan aidiyet duygularında zayıflamaya neden olmuştur. Katılımcı 4'ün ifadesi bu durumu açıkça yansıtmaktadır:

“Geri bildirim alamadığımda, söylediklerimin yönetime ulaşmadığını düşünüyordum.” (Katılımcı 4)

4.1.3. Koçluk Öncesi Ortaya Çıkan Tematik Sonuç: Performans Engelleyiciler ve Literatürle Bağlantısı

İçerik analizi yöntemiyle yürütülen bu araştırmada, koçluk süreci öncesinde katılımcıların deneyimlerine dayalı olarak elde edilen kodlar (motivasyon eksikliği, duygusal dalgalanma, stres, odaklanma sorunu, iş karmaşıklığı, geri bildirim eksikliği), çalışanların iş ortamında karşılaştıkları temel zorluklara ışık tutmuştur. Bu kodlar, yapısal benzerliklerine göre iki ana kategori altında sınıflandırılmıştır: **Kişisel Zorluklar** ve **Kurumsal Zorluklar**. Her iki kategori de ortak bir temada, yani **“Performans Engelleyicileri”** başlığı altında birleştirilmiştir. Bu tema, çalışanların bireysel ve örgütsel düzeyde yaşadıkları çeşitli engellerin, iş performanslarını nasıl olumsuz yönde etkilediğini bütüncül biçimde açıklamaktadır.

Bulgular, koçluk öncesi dönemde bireylerin sıklıkla motivasyon eksikliği yaşadığını ve bu durumun, özellikle örgütsel düzeyde destek ve geri bildirim mekanizmalarının yetersizliğinden kaynaklandığını göstermektedir. Katılımcıların işlerinde anlam bulamama ve içsel tatminsizlik hissetmeleri, Bilen (2019: 45) 'in “Bireylerin işlerinde anlam bulamama ve içsel tatminsizlik

hissetme durumlarının yaygın olduğu görölmüştür” bulgusuyla örtüşmektedir. Bu durum, Erdem (2016: 2)’in koçluğun iş görenlerin öğrenme sürecini etkinleştirmesi ve iş ortamını daha anlamlı algılamalarını sağlaması gerektiğini belirtmesiyle de paralellik taşır. Tarakçı (2019: 60-63)’nın öz-yeterlilik algısının motivasyonu artırıcı bir faktör olduğu ve koçluk süreçlerinin öz-yeterliliği güçlendirerek performansı yükselttiği yönündeki vurguları, motivasyon eksikliğinin temelinde yatan içsel inançların önemine dikkat çekmektedir. Benzer şekilde, Damaş (2010: 3) da motivasyon eksikliği yaşayan bireylerin, koçluk süreçleriyle işlerine anlam ve enerji katabileceklerini ifade etmektedir.

Koçluk öncesi deneyimlerde sıklıkla dile getirilen **stres**, çalışanların performansını olumsuz etkileyen önemli bir faktördür. Tarakçı (2019: 78), stresin bireylerin performansını düşürebileceğini ve koçluğun bu tür duygusal yükleri hafifletmede etkili bir araç olduğunu belirtmektedir. Bu bulgular, koçluğun bireylerin stres yönetim becerilerini geliştirme ve psikolojik denge sağlama konularında etkili bir yöntem olduğunu göstermektedir. Damaş (2010: 7)’a göre, “Koçluk hizmetlerinin temel faydalarından biri, bireylerdeki olumlu güçleri ortaya çıkararak özgüven ve kendine inanma özelliklerini geliştirmektir”. Bu yaklaşım, çalışanların iş yükü ve iletişim sorunlarından kaynaklanan streslerini hafifletmeye yardımcı olabilir.

Kurumsal zorluklar arasında öne çıkan **geri bildirim eksikliği**, çalışanların motivasyon kaybına ve kuruma olan aidiyet hislerinin azalmasına neden olmaktadır. Bilen (2019: 45), geri bildirim eksikliğinin motivasyon kaybına yol açtığını ve çalışanların yalnızlık hissini artırdığını belirtmektedir. Oysa Uygunkan (2018: 68), etkili geri bildirim süreçlerinin bireylerin hem özgüvenini hem de iş yerindeki bağlılığını artırabileceğini vurgular. Tarakçı (2019: 118) da geri bildirim mekanizmalarının, bireylerin iş ortamında daha güçlü bir aidiyet duygusu geliştirmesine olanak sağladığını ifade etmektedir. Damaş (2010: 67)’a göre, “Etkili geri bildirim süreçleri, bireylerin güçlü yönlerini anlamalarına ve gelişim alanlarını keşfetmelerine olanak tanır”. Bu durum, iş ortamında destek mekanizmalarının eksikliğini gidermeye ve

Çalışanların kendilerini daha az izole, daha çok desteklenmiş hissetmelerine yardımcı olabilir.

Dolayısıyla “Performans Engelleyicileri” teması, yalnızca bireysel bir problem alanını değil, aynı zamanda kurumsal kültür ve yapının da işlevselliğini sorgulayan ve geliştirilmesi gereken alanları tanımlayan çok katmanlı bir tema olarak ortaya çıkmaktadır. Bu temanın ne çıkması, koçluk uygulamalarının hem bireysel farkındalık ve psikolojik dayanıklılık geliştirme hem de kurumsal iletişim, rol netliği ve geri bildirim kültürünü iyileştirme açısından çift yönlü bir gelişim fırsatı sunduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, elde edilen bulgular doğrultusunda yapılandırılan “Performans Engelleyicileri” teması, hem çalışanların yaşadığı sorunların kaynağını hem de bu sorunların performans üzerindeki çok boyutlu etkisini açıkça ortaya koymaktadır. Bu tema, koçluk süreçlerinin neden sadece bireysel gelişimi değil, kurumsal dönüşümü de hedeflemesi gerektiğini güçlü biçimde desteklemekte; içerik analizine dayalı bu bütüncül yaklaşım, koçluğun çok katmanlı bir gelişim aracı olduğunu bilimsel bir temele oturtmaktadır.

4.2. Koçluk Sırasnda Verilere Yönelik Bulgu ve Yorumlar

KODLAR		KATEGORİLER	TEMALAR
KOÇLUK SIRASINDA		n	
Hedef Belirleme	8	FARKINDALIK VE YAPILANMA SÜRECİ	GÜVEN İKLİMİ VE DAVRANIŞ DEĞİŞİMİ
Stres Yönetimi	5		
Zaman yönetim	5		
Doğru rol ve görev dağılımı	5		
Empatik tutum	9	KOÇUN DESTEKLEYİCİ YAKLAŞIMI	
Destekleyici tutum	14		

1. Kodlama Aşaması

Katılımcıların koçluk süreci sırasında dile getirdikleri gelişim alanları aşağıdaki şekilde kodlanmıştır:

- Hedef belirleme (n=8)
- Stres yönetimi (n=5)

- Zaman yönetimi (n=5)
- Doğru rol ve görev dağılımı (n=5)
- Empatik tutum (n=9)
- Destekleyici tutum (n=14)

2.Kategorilerin Oluşturulması

Bu araştırma kapsamında yürütülen koçluk süreci sonunda, katılımcıların ifadeleri doğrultusunda elde edilen kodlar, belirli içeriksel benzerlikler ve anlamsal kümelenmeler doğrultusunda sınıflandırılarak iki ana **kategori** altında toplanmıştır. Bu kategoriler: **Farkındalık ve Yapılanma Süreci, Koçun Destekleyici Yaklaşımı** olarak adlandırılmıştır.

• Farkındalık ve Yapılanma Süreci

(Bireyin içsel süreçlerinde yaşadığı dönüşümler)

- Hedef belirleme
- Stres yönetimi
- Zaman yönetimi
- Doğru rol ve görev dağılımı

• Koçun Destekleyici Yaklaşımı

(Koçun birey üzerindeki ilişkisel ve psikolojik etkisi)

- Empatik tutum
- Destekleyici tutum

Bu kategoriler, koçluk sürecinin hem içeriksel uygulamalarını hem de koç ile katılımcı arasındaki ilişkinin niteliğini kapsamaktadır.

3.Temaların Oluşturulması

“Güven iklimi ve davranış değişimi” ana teması, bu iki kategorinin birbirini tamamlayıcı doğasından ortaya çıkmaktadır. “Koçun destekleyici yaklaşımı” kategorisi altında toplanan empatik ve destekleyici tutumlar, koç ile danışan arasında bir güven iklimi oluşmasının temelini atmaktadır. Bu güvenli

ortam, danışanın kendini açmasını ve sürece aktif katılımını teşvik etmektedir. Oluşturulan bu güven iklimi içerisinde ise “farkındalık ve yapılanma süreci” kategorisi devreye girmekte, danışanın hedef belirleme ve yönetim becerilerini geliştirerek kalıcı davranış değişimi yaşamasını sağlamaktadır. Dolayısıyla, koçun yarattığı destekleyici atmosfer, danışanın yapılandırılmış bir değişim sürecine girmesine zemin hazırlamakta ve bu iki unsurun birleşimi, araştırmanın ana temasını oluşturmaktadır.

4.2.1. Koçluk Sırasında ‘Farkındalık ve Yapılanma Süreci’ Kategorisinin Kodlara Göre Bulgu Yorumları

1. Hedef Belirleme: Koçlukla Netlik ve Yön Kazanma

Katılımcıların %80’i, koçluk sürecinin en güçlü çıktısının hedeflerinin netleşmesi olduğunu belirtmiştir. Katılımcı 7, “*programlı bir şekilde çalışmanın başarıyı artıracak*”ı” vurgularken, Katılımcı 10 ise “*koçluk hedef belirleme ve araç seçme konusunda yol haritası sundu*” ifadesiyle sürecin yönlendirici etkisini vurgulamıştır. Katılımcı 2 ise “*hedefinizi daha belirgin şekilde görmenizi sağlıyor*” diyerek özgüven kazanımını ön plana çıkarmıştır.

2. Stres Yönetimi: Tükenmişlikten Psikolojik Dayanıklılığa

Katılımcılar, koçluk süreci öncesi stres nedeniyle yaşadıkları tükenmişlik, motivasyon düşüklüğü ve karar karmaşası gibi durumları detaylandırmıştır. Katılımcı 3, “*fevri davranmak yerine stresle baş etmeyi öğrendim*” derken, Katılımcı 6 stresin motivasyon düşüklüğünü tetiklediğini; ancak koçluk sonrası bu durumla baş edebildiğini ifade etmiştir. Katılımcı 7 ise mobbing ortamında stres yönetiminde zorlandığını belirtmiş, koçlukla birlikte bu durumun hafiflediğine işaret etmiştir.

3. Zaman Yönetimi: Yapılandırılmış Planlama ile Verimlilik

Katılımcılar, koçluk seansları aracılığıyla zamanlarını daha etkili planladıklarını, öncelikleri belirleme ve erteleme alışkanlıklarıyla başa çıkma

konusunda farkındalık kazandıklarını belirtmiştir. Örneğin katılımcı 2, koçluk sırasında kullanılan teknik ve yöntemler sorusuna şu şekilde cevap vermiştir ; "Öncelikle zaman yönetimi derim. Çünkü birden fazla proje bize yükleniyor. O projeleri nasıl ve ne kadar zaman ayırmam gerektiğini öğrendim. "

4. Doğru Rol ve Görev Dağılımı: Belirsizlikten Sorumluluk Bilincine

Katılımcılar, koçluk öncesinde rol belirsizliklerinin motivasyonlarını düşürdüğünü, ancak süreç sonunda görev tanımlarını daha iyi anladıklarını belirtmişlerdir. Katılımcı 6, görev belirsizliğinin motivasyon eksikliğine neden olduğunu vurgulamış; Katılımcı 8 ise kendini “robot gibi” hissettiğini, ancak koçlukla birlikte rolüne anlam yüklemeye başladığını ifade etmiştir.

4.2.2. Koçluk Sırasında ‘Koçun Destekleyici Yaklaşımı’ Kategorisinin Kodlara Göre Bulgu Yorumları

Bu bölümde, koçluk süreci esnasında katılımcıların koçun tutum ve yaklaşımına ilişkin deneyimleri, oluşturulan kodlar çerçevesinde ayrıntılı biçimde analiz edilecektir. Katılımcı ifadelerine dayalı olarak geliştirilen bu kodlar, koçun destekleyici, yargılamayan, güven veren, aktif dinleyen ve motive edici tavırlarının, sürecin etkili biçimde ilerlemesine nasıl katkı sunduğunu ortaya koymaktadır. Her bir kod, ilgili katılımcı yorumlarıyla desteklenerek derinlemesine incelenecek; böylelikle koçun yaklaşımının, danışan üzerinde nasıl bir etki bıraktığı, ilişki dinamiğini nasıl şekillendirdiği ve destekleyici tutumun hangi bağlamlarda ön plana çıktığı bütüncül biçimde değerlendirilecektir. Ayrıca, bu bulguların mevcut literatürle ilişkisi kurulacak ve koçluk sürecindeki insani temasın, değişim ve farkındalık üzerindeki dönüştürücü gücü ortaya konacaktır.

Koçun Destekleyici Yaklaşımına Dair Katılımcı Yorumları

Koçluk sürecine ilişkin yapılan değerlendirmelerde, özellikle "empatik tutum" ve "destekleyici tutum" kodlarının tekrar eden biçimde vurgulanması, sürecin psikolojik yönünün ne denli güçlü ve dönüştürücü olduğunu göstermektedir. Katılımcıların ifadeleri doğrultusunda elde edilen bu iki güçlü

kod, doğal olarak “Koçun Destekleyici Yaklaşımı” kategorisinde anlam kazanmıştır. Bireylerin koçlarla kurduğu ilişkide duygusal güvenin sağlanması ve bireyin desteklendiğini hissetmesi sürecin belirleyici yapı taşı olmuştur.

Katılımcı 2’nin ifadesi olan *“Oldukça yani supportive, destekleyici. Kendime güvenmesem bile kendimi güvendirmeyi sağlıyor. Ve pozitif birisi.”* cümleleri bu bağlamda değerlendirildiğinde, hem destekleyici hem de empatik tutumun nasıl iç içe geçtiği gözler önüne serilmektedir. Burada *“kendime güvenmesem bile kendimi güvendirmeyi sağlıyor”* ifadesi, koçun kişide yarattığı güven duygusunun bireyin kendi benliğini yeniden inşa etmesini sağladığını göstermektedir. Bu durum, koçluk sürecinin yalnızca dışsal destek sağlamakla kalmayıp, kişinin içsel bir dönüşüm geçirmesine de katkı sunduğunu göstermektedir. “Pozitif birisi” ifadesi ise koçun enerji düzeyinin ve yaklaşım biçiminin de ilişkiyi güçlendirdiğine dair bir ipucu sunar. Pozitif tutum, destekleyici ortamın daha da kalıcı olmasını sağlar.

Katılımcı düşmekte; koçun bireyde oluşturduğu güven duygusunun bireyi nasıl harekete geçirdiği somut biçimde gözlemlenmektedir.

Katılımcı 4’ün ifadesi olan *“Bayağı destekleyici davrandı... kendimi onun yanında daha rahat hissettim... arkadaşlarımla konuşur gibi hissettim... kendimi onun yanında daha kendim gibi hissettim.”* cümleleri ise koçluk sürecinde duygusal güvenin nasıl kurulduğunu göstermektedir. *“Arkadaşlarımla konuşur gibi hissettim”* ifadesi, koçun yaklaşımında hiyerarşik bir yapı değil, yatay ve eşitlikçi bir ilişki kurduğunu gösterir. Bu, geleneksel otoriter yaklaşımların dışına çıkan bir koçluk anlayışını temsil eder. Ayrıca *“daha kendim gibi hissettim”* ifadesi, bireyin otantik benliğini açığa çıkarabildiği, sahici olabildiği bir ortam yaratıldığını ortaya koyar. Bu da yalnızca dış destek değil, bireyin içsel dünyasında da bir kabul görme ve özgürleşme süreci yaşadığını gösterir.

Bu ifadede yer alan destekleyici davranış, koçun bireye psikolojik alan tanıyarak onu güçlendirdiğini düşündürmektedir.

Katılımcı 6’nın ifadesi olan *“Son derece iyimserdi. Duygularımı ve düşüncelerimi dikkatle dinleyerek kendimi ifade etmek için güvenli bir ortam oluşturdu. Bu güvenli ortamı çok sevdim. Tarafsızdı, yüreklendirici,*

motivasyonumu artırıcı konuşmalarıyla beni çok etkiledi.” cümleleri ise doğrudan “güven iklimi” temasını güçlendiren önemli bir örnektir. Burada koçun tutumunun yalnızca empatik ve destekleyici olmakla kalmayıp, aynı zamanda kişiye tarafsız yaklaşması ve onun ifade özgürlüğünü tanınması, bireyin gelişiminde etkili bir zemine işaret eder. “*Kendimi ifade etmek için güvenli bir ortam*” vurgusu, bu sürecin merkezinde güven kavramının yer aldığını göstermektedir. Ayrıca “yürekendirici ve motivasyon artırıcı konuşmalar” bireyin potansiyelini harekete geçirmesine olanak tanımış, koçluk ilişkisinin kişiyi yalnızca yönlendiren değil aynı zamanda duygusal olarak da güçlendiren bir yapı olduğunu ortaya koymuştur.

Tüm bu ifadelerden hareketle; empati ve destekleyicilik nitelikleri, koçluk sürecinde bireyin gelişim yolculuğuna olan katkısı belirleyen temel faktörler olarak öne çıkmaktadır. Katılımcılar yalnızca bilgi edinme süreci yaşamamış, aynı 3’ün ifadeleri olan “*Koç'um bana pusula oldu diyebilirim aslında. Güven ve motivasyon sağladı. Sabırlıydı, empati yeteneği güçlüydü ve öngörülü, destekleyiciydi, ilgiliydi.*” sözlerinde ise koçun bir yönlendirici figür olarak konumlandığı görülmektedir. “Pusula” metaforu, bireyin içsel yolculuğunda yönünü bulmasında koçun önemli bir rehberlik rolü oynadığını açıkça ortaya koymaktadır. Aynı zamanda sabır, empati, öngörü ve ilgi gibi duygusal zekâyâ dair niteliklerin bu süreçte ne denli belirleyici olduğu da anlaşılmaktadır. Empati yeteneği güçlü ve destekleyici bir koç, yalnızca yön gösteren biri değil, aynı zamanda kişinin duygusal ihtiyaçlarını da fark eden ve ona göre davranan biridir. “*Güven ve motivasyon sağladı*” ifadesi, doğrudan analizdeki temaya denk

zamanda içsel farkındalık kazanmış, kendilerini daha rahat ifade etmiş, motivasyonlarını artırmış ve öz güven kazanmışlardır. Bu da gösteriyor ki, koçun sahip olduğu tutum ve yaklaşımlar; bilgi, deneyim ya da teknik yönlendirme kadar önemli, hatta daha belirleyici olabilir. Empatik ve destekleyici tutumlar, bireyin hem duygusal hem bilişsel süreçlerini olumlu yönde etkilemiş; güven ikliminde, sahici, samimi ve dönüştürücü bir ilişki ağı inşa edilmiştir.

Sonuç olarak, analizde öne çıkan “Empatik tutum” (9 tekrar) ve “Destekleyici tutum ” (14 tekrar) kodları, katılımcıların deneyimlediği koçluk süreçlerinin özünü oluşturmaktadır. Katılımcıların deneyimlerinin temelini oluşturan bu kodlar, “Koçun Destekleyici Yaklaşımı” kategorisini meydana getirmektedir. Bu kategori, koçun sergilediği tutumların öncelikle bir güven iklimi yarattığını ve bu güven ortamının da davranış değişimini mümkün kıldığını göstermesi bakımından “Güven İklimi ve Davranış Değişimi” ana temasının en önemli dayanağını oluşturmaktadır. Dolayısıyla, katılımcı ifadeleri bütüncül olarak değerlendirildiğinde, koçluk ilişkisi içinde kurulan bu destekleyici yapının kişisel gelişim, motivasyon ve kalıcı dönüşüm süreçleriyle ne denli iç içe geçtiği açıkça görülmektedir.

Yapılan içerik analizinde koçluk sürecinde **empatik** ve **destekleyici** tutumların ön plana çıktığı görülmüştür. Katılımcıların ifadeleri, koçların bu tutumları sayesinde bir **güven iklimi** oluştuğunu ve bireylerin kendilerini ifade etme, rahat hissetme, motivasyon kazanma gibi birçok yönden olumlu deneyimler yaşadığını göstermektedir. Özellikle koçun sabırlı, tarafsız, yüreklendirici ve ilgili yaklaşımı; bireylerin içsel dünyalarına hitap ederek duygusal dönüşümlerini mümkün kılmıştır. Bu bulgular, koçluk ilişkisinin yalnızca bilişsel gelişimi değil, aynı zamanda psikolojik destek ve duygusal güçlenmeyi de kapsayan çok boyutlu bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır.

4.2.3. Koçluk Sırasında Ortaya Çıkan Tematik Sonuç: Güven İklimi ve Davranış Değişimi ve Literatürle Bağlantısı

Bu bölümde, koçluk sürecinde ortaya çıkan "Farkındalık ve Yapılanma Süreci" ile "Koçun Destekleyici Yaklaşımı" kategorilerinin, nihai olarak "Güven İklimi ve Davranış Değişimi" ana temasını nasıl desteklediği ve ilgili literatürle ilişkisi ele alınacaktır.

Tablo 1'de yer alan "Hedef Belirleme" (n=8), "Stres Yönetimi" (n=5), "Zaman Yönetimi" (n=5) ve "Doğru Rol ve Görev Dağılımı" (n=5) kodları, koçluk sürecinin katılımcılar üzerinde ortak bir etki mekanizmasına sahip olduğunu

açıkça göstermektedir. Bu ortak etki mekanizması, "Farkındalık ve Yapılanma Süreci" kategorisi altında ele alınmaktadır.

Koçluk, bireylerin başlangıçtaki sorunlarına, zorluklarına ve belirsizliklerine karşı derinlemesine bir farkındalık geliştirmelerini sağlamıştır. Bu farkındalık, sadece sorunları tanımlamakla kalmamış, aynı zamanda bunların bireysel deneyimdeki yerini ve etkilerini anlamalarına da olanak tanımıştır. Bilen (2010), farkındalık artışının bireylerin kendilerini daha net değerlendirme becerisi kazanmalarına olanak tanıdığını ifade etmektedir. Bu bağlamda, koçluk süreci, katılımcıların kendi içsel ve dışsal durumlarını daha bilinçli bir perspektiften ele almalarını mümkün kılmıştır (Bilen, 2010: 60).

Ardından, koçluk seansları aracılığıyla bireyler, bu farkındalıklarını pratik ve uygulanabilir adımlara dönüştürecek somut yapılanmalar gerçekleştirmişlerdir. Bu yapılanmalar, hedeflerin netleştirilmesi, stresle başa çıkma stratejilerinin geliştirilmesi, zamanın daha etkin planlanması ve rol tanımlarının belirginleşmesi şeklinde kendini göstermiştir. Tarakçı (2019), hedef belirlemenin öz-yeterlilik algısını artırmada ve bireysel performansı geliştirmede kritik bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Bu bulgular, koçlukla kazanılan hedef netliğinin bireyin kendini daha yetkin hissetmesine ve daha yüksek performans sergilemesine zemin hazırladığını desteklemektedir (Tarakçı, 2019: 163-164).

Stres yönetimi ve genel beceri gelişimi bağlamında, Damaş (2010), koçluğun bireylerin mevcut becerilerini geliştirmelerine ve bu becerileri daha etkili bir şekilde kullanmalarına destek olduğunu belirtmektedir (Damaş, 2010: 56). Tarakçı (2019) ise, stresle başa çıkma becerilerinin geliştirilmesinin bireylerin iş performansı üzerindeki olumlu etkilerine dikkat çekmektedir. Bu durum, koçluk sürecinin, bireylerin zorlayıcı koşullar altında dahi daha verimli ve dayanıklı olmalarına yardımcı olduğunu göstermektedir (Tarakçı, 2019: 78). Ayrıca, Uygunkan (2018), stratejik analiz tekniklerinin bireylerin hem duygusal zekâlarını hem de iş yerinde etkili karar alma becerilerini geliştirdiğini ifade etmektedir. Koçlukla edinilen bu stratejik düşünme ve duygusal düzenleme becerileri, katılımcıların yaşam ve iş süreçlerini daha yapılandırılmış ve bilinçli bir şekilde yönetmelerini sağlamıştır (Uygunkan, 2018: 59-61).

Araştırmada koçluk sırasında gözlemlenen hedef belirleme, stres yönetimi ve zaman yönetimi gibi pratiklerin koçluk sürecinin temel bileşenleri olduğu görülmüştür. Bu bulgular, koçluğun yapılandırılmış bir gelişim süreci olduğu yönündeki literatürle uyumludur. Mesleki Yeterlilik Kurumu (2013) tarafından belirlenen Koç (Seviye 6) Ulusal Meslek Standardı da, koçluğun hedeflerle çalışma ve süreç yönetimi gibi yetkinlikleri içerdiğini belirtmektedir (Mesleki Yeterlilik Kurumu, 2013).

Sonuç olarak, "Farkındalık ve Yapılanma Süreci" kategorisi, koçluğun pasif bir bilgi aktarımı olmaktan öte, katılımcıların içsel bir yolculuğa çıkarak kendilerini, hedeflerini ve çevreleriyle olan etkileşimlerini derinlemesine anlamalarını sağladığını göstermektedir. Koçluk, bu farkındalığı pratik ve uygulanabilir stratejilerle (yapılanma) birleştirerek, bireylerin kendi potansiyellerini açığa çıkarmalarına ve iş ile özel yaşamlarında daha etkili olmalarına olanak tanımıştır. Bu tema, koçluğun sadece problem çözmeye odaklanmadığını, aynı zamanda bireyin kendini sürekli geliştirme kapasitesini artıran, zihinsel ve davranışsal bir dönüşüm aracı olduğunu güçlü bir şekilde ortaya koymaktadır.

Yapılan içerik analizi sonucunda, Tablo 1'de görüldüğü üzere "Koçun Destekleyici Yaklaşımı" kategorisinde öne çıkan "Empatik tutum" (n=9) ve "Destekleyici tutum" (n=14) kodlarının, katılımcıların koçluk deneyimlerinin temelini oluşturduğu gözlemlenmiştir. Bu kodların bir araya gelerek "Güven İklimi ve Davranış Değişimi" ana temasını ortaya çıkardığı gözlemlenmiştir. Bu kategori, koçluk sürecinin yalnızca bilişsel bir bilgi aktarımı ya da yönlendirme olmadığını, aksine derinlemesine insani bir bağ ve psikolojik güvenlik alanı yarattığını vurgulamaktadır.

Katılımcıların deneyimlediği empatik ve destekleyici bir koç tutumu, koçluk ilişkisinin güven iklimini oluşturmada kritik bir rol oynamaktadır. Carl Rogers'ın empatik ve destekleyici tutumun temelini oluşturduğu güven iklimi, bireylerin kuruma karşı daha açık ve pozitif bir tutum sergilemesini sağlamıştır (Öğüt, Karalar, Karaçay, 2018: 280-285). Koçluk sürecinde doğru ve güçlü sorular sormanın önemi de vurgulanmıştır. Nitekim Robbins (1995) sorduğumuz

soruların hayatımızdaki rolüne dikkat çekerek, "sorularımızın niteliği, hayatımızın niteliğini de doğrudan etkiler" demektedir (Robbins, 1995: 198). Bu bağlamda, koçlukta kullanılan güçlü soruların, bireyin farkındalık düzeyini artırarak kendi çözümlerini bulmasına yardımcı olduğu anlaşılmaktadır (Kabaş ve Tecir, 2019: 29). Satenik (2015), çalışmasında koçluk sürecinde metafor kullanımının problem çözme becerilerine etkisini incelemiş olup, koçluk araçlarının etkinliğine işaret etmektedir. (Satenik, 2015: 45). Wise ve Voss (2002) araştırmaları, dolaysız koçluk tarzının hedeflere daha hızlı ve etkili ulaşmada daha pratik olduğunu ve araştırmaların bu oranın %61 olduğunu gösterdiğini ortaya koymuştur (Wise ve Voss, 2002: 9).

Richard Boyatzis, "Destekleyici Koçluk" kitabında ve bu konuyu ele aldığı makalelerinde, koçların empatik ve destekleyici tutumların önemini vurgulamaktadır. Boyatzis ve arkadaşları (2021: 22), destekleyici koçluğu, bireyin hayalleri ve tutkularını keşfetmesini teşvik ederek onun potansiyeline odaklanan bir yaklaşım olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşım, bireylerin güven ortamında daha rahat bir şekilde kendilerini ifade etmelerine ve sürece olan bağlılıklarının artmasına olanak tanımıştır. Katılımcıların destekleyici tutumla ilgili ifadeleri de bu tanımlı destekler niteliktedir.

Damaş (2010: 28) da belirttiği gibi, destekleyici koçluk yönteminde, koç rehberlik ve yönlendirme rolünü üstlenir. Danışana doğrudan önerilerde bulunur ve öğretici bir yaklaşımla geri bildirim verir. Bu yöntem, genellikle hızlı çözüm odaklıdır ve otoriter bir yapı sergiler. Spor koçları, aileler ve eğitim koçları tarafından sıkça tercih edilir.

Boyatzis'in (2021) destekleyici koçluk üzerine yaptığı vurgu ve bilimsel çalışmalar, bireyin kendi içsel motivasyonunu anlamasının önemini öne çıkarmaktadır. Bu bağlamda, Boyatzis'e göre, bir kişinin öğrenmesine ve değişmesine yardımcı olmanın en iyi yolu, sorunları çözmeye çalışmak yerine, o kişinin olumlu vizyonuna veya uzun süredir hayalini kurduğu bir hedefe odaklanmaktır (Boyatzis, Smith ve Van Oosten, 2021: 18). Bu yaklaşım, bireylerin kendi potansiyellerini keşfetmelerine olanak tanırken, empatik ve destekleyici tutumun sürecin etkisini nasıl artırdığını da göstermektedir. Ayrıca

katılımcılar tarafından vurgulanan empatik tutum, Boyatzis'in empati tanımıyla da paralellik göstermektedir. Boyatzis ve diğerleri (2021: 173), empatiyi, "Başka bir kişinin tamamen size odaklandığı ve söylediklerinizi anlamaya çalıştığı anlar" olarak tanımlamaktadır. Bu durumda birey, anlaşıldığını ve değer gördüğünü hisseder. Katılımcıların empatik tutuma dair ifadeleri, bu tanımla büyük ölçüde uyum göstermiştir.

Bu konu ile ilgili literatürdeki diğer araştırmalar da incelendiğinde, Damaş (2010: 29), empatik ve destekleyici tutumun bireylerin motivasyonunu artırdığını ifade etmektedir. Aynı şekilde, Şanal (2019 : 23-24), koçların empatik ve destekleyici tutumun çalışanların süreç içinde kendilerini değerli hissetmelerini sağladığını ve motivasyonu artırdığını vurgulamaktadır. Uygunkan (2018: 44-45), empatiyi koçluk ilişkisinin temel taşı olarak tanımlamakta ve bunun bireylerin iş tatminini artırmada önemli bir unsur olduğunu belirtmektedir.

Sonuç olarak, "Koçun Destekleyici Yaklaşımı" kategorisi, koçluğun salt bir teknik uygulama alanı olmaktan ziyade, insan ilişkilerinin dönüştürücü gücünü merkeze alan bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır. Koçun empatik ve destekleyici tutumu, katılımcılar için bir güven köprüsü kurarak, onların kendilerini güvende hissetmelerini, içsel bariyerlerini aşmalarını, motivasyonlarını artırmalarını ve potansiyellerini tam anlamıyla hayata geçirmelerini sağlamıştır. Bu kategori, koçlukta "kimyasal" denilen ve sürecin başarısı için kritik olan ilişki boyutunun önemini vurgulamakta, literatürdeki insancıl yaklaşımların koçluk pratiklerindeki yansımalarını somut bulgularla desteklemektedir. Bu bulgular, koçluk sürecinin yalnızca teknik uygulamalarla sınırlı kalmadığını, duygusal bağların ve bireyin ihtiyaçlarının dikkate alınmasının süreçte hayati bir rol oynadığını açıkça ortaya koymaktadır.

Yukarıda detaylandırılan "Farkındalık ve Yapılanma Süreci" ile "Koçun Destekleyici Yaklaşımı" kategorileri, koçluk sürecinin nihai çıktısı olan "Güven İklimi ve Davranış Değişimi" ana temasını oluşturmaktadır. Koçluk sürecinde bireylerin kendileri hakkında farkındalık geliştirmeleri, somut hedefler belirleyip bu hedeflere yönelik yapılanmalar gerçekleştirmeleri ve bu süreçte koçun empatik ve destekleyici tutumuyla güvenli bir ortamda bulunmaları, bireylerin

davranışlarında kalıcı ve olumlu değişiklikler meydana gelmesine zemin hazırlamaktadır. Güven iklimi, bireylerin kendilerini açmalarına, risk almalarına ve yeni davranışları denemelerine olanak tanırken, elde edilen farkındalık ve yapılanmalar bu davranış değişikliklerinin somut adımları olmuştur. Bu kapsamda, koçluk sürecinin bütünsel bir dönüşüm aracı olarak işlev gördüğü ve bireylerin hem içsel dünyalarında hem de dışsal davranışlarında anlamlı gelişmeler kaydettiği söylenebilir.

4.3. Koçluk Sonrası Verilere Yönelik Bulgu ve Yorumlar

KODLAR		KATEGORİLER	TEMALAR
KOÇLUK SONRASI	n		
Aidiyet hissetme	31	ÖRGÜTSEL GELİŞİM	KİŞİSEL VE KURUMSAL VERİMLİLİK ARTIŞI
Takım iletişimde gelişim	19		
Kariyer hedeflerini netleştirme	18	KİŞİSEL GELİŞİM	
Verimli Çalışma	26		
Motive hissetme	17		

1. Kodlama Aşaması

Koçluk sonrası katılımcı ifadelerinde sıkça yer alan gelişim alanları aşağıdaki şekilde kodlanmıştır:

- Aidiyet hissetme (n=31)
- Takım iletişimde gelişim (n=19)
- Kariyer hedeflerini netleştirme (n=18)
- Verimli çalışma (n=26)
- Motive hissetme (n=17)

2. Kategorilerin Oluşturulması

Kodlar, içeriksel yakınlık ve konu başlığına göre iki ana kategori altında toplanmıştır:

- **Örgütsel Gelişim**
 - Aidiyet hissetme

- Takım iletişiminde gelişim
- **Kişisel Gelişim**
- Kariyer hedeflerini netleştirme
- Verimli çalışma
- Motive hissetme

Koçluk süreci sonrasında katılımcılardan elde edilen nitel veriler, içerik analizi tekniği ile çözümlenmiştir. Kodlama aşamasında, katılımcı ifadelerinde tekrar eden anlamlı ifadeler tespit edilmiş ve bunlar alt anlam birimlerine (kodlara) dönüştürülmüştür. Bu kodlar daha sonra benzerlik ve içerik bütünlüğü açısından gruplanarak kategorilere ayrılmış; nihayetinde bu kategoriler, araştırma sorularıyla uyumlu üst düzey anlam bütünlüklerini (temaları) oluşturmuştur.

3. Temaların Oluşturulması

Koçluk Sonrası elde edilen bulgular, koçluk sürecinin tamamlanmasının ardından gözlemlenen çıktıları ve etkilerini yansıtmaktadır. Bu dönemde ortaya çıkan "Aidiyet Hissetme" (n=31) ve "Takım İletişiminde Gelişim" (n=19) gibi kodlar, bireylerin kurumsal çevreleriyle olan bağlarını ve işbirliği yeteneklerindeki artışı göstererek "Örgütsel Gelişim" kategorisinde toplanmıştır. Aynı şekilde, "Kariyer Hedeflerini Netleştirme" (n=18), "Verimli Çalışma" (n=26) ve "Motive Hissetme" (n=17) kodları ise bireysel yeterliliklerdeki ve motivasyondaki artışı göstererek "Kişisel Gelişim" kategorisini oluşturmuştur.

Bu iki kategori ("Örgütsel Gelişim" ve "Kişisel Gelişim") bir araya gelerek, koçluğun hem bireysel hem de kurumsal düzeyde sağladığı pozitif dönüşümleri ve kazanımları özetleyen "Kişisel ve Kurumsal Verimlilik Artışı" ana temasını oluşturmuştur.

4.3.1. Koçluk Sonrası 'Örgütsel Gelişim' Kategorisinin Kodlara Göre Bulgu Yorumları

Bu analiz birimi, koçluk sonrası katılımcıların kurumsal yapı ve takım dinamikleriyle olan ilişkilerindeki değişimleri ele almaktadır.

• **Aidiyet hissetme,** Katılımcıların koçluk sonrası iş yerlerine ve kurumlarına karşı hissettikleri bağlılığın arttığına dair ifadeler bu kod altında toplanmıştır.

"Eee yani önceki sorularda da dediğim gibi iş yerine olan bağlılığım arttı zaten. Hani benim kafamdaki soru işaretleri gittikten sonra bu da benim daha çabuk, daha efektif çözümler bulmama daha sağlıklı bir düşünme şekline ulaşmamı sağladı." (Katılımcı 1)

"Çalışma azmimin ve aidiyetimin arttığını söyleyebilirim. Kendimi takımın bir parçası gibi hissediyorum." (Katılımcı 7)

"Koçluk aldıktan sonra işe duyduğum ve kuruma duyduğum tabii ki de bağlılık ve saygıyla birlikte işe olan bağlılığım şu anlamda arttı." (Katılımcı 8)

• **Takım iletişiminde gelişim,** Koçluk sonrası katılımcıların ekip arkadaşlarıyla olan iletişimlerinde ve iş birliğinde gözlemlenen olumlu değişimler bu kodla ifade edilmiştir.

"İletişim güçlendi. Takım arkadaşlarımla da aramızda güçlü bir bağ oluştu." (Katılımcı 3)

"Ekip arkadaşlarımla iletişim daha belirgin bir şekilde iyileşti." (Katılımcı 5)

"Takım çalışmalarındaki başarımlar katlanarak çoğaldı... Daha güçlü bir takım oyuncusu olmamda çok yardımcı oldu." (Katılımcı 6)

4.3.2. Koçluk Sonrası 'Kişisel Gelişim' Kategorisinin Kodlara Göre Bulgu Yorumları

Bu analiz birimi, koçluk sürecinin katılımcıların kişisel yetkinlikleri, motivasyonları ve iş performansları üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır.

- **Kariyer hedeflerini netleştirme** Katılımcıların koçluk sayesinde kariyer yolları, hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak için atmaları gereken adımlar konusunda daha net bir vizyona sahip olduklarını gösteren ifadelerdir.

"Öncelikle kariyerime nasıl devam et, devam etmek istediğime yöneldim... hedeflerim neler neler olacak bunları daha net karar vermeye başladım." (Katılımcı 1)

"Gelecekte nereye odaklanmam gerektiğini sağladı. Hangi fizik üzerine çalışmam gerektiğini gördüm diyelim." (Katılımcı 2)

- **Motive Hissetme** Katılımcıların işlerine karşı duydukları istek, enerji ve genel motivasyon seviyelerinde koçluk sonrası meydana gelen artışı ifade eden yorumlardır.

"Koçluktan sonra motivasyon tabii ki güçlendi." (Katılımcı 3)

"Koçluk sayesinde motivasyonum önemli ölçüde arttı diyebilirim. Daha planlı programlı olduğum için güne daha zinde ve mutlu başlıyorum." (Katılımcı 7)

4.3.3. Koçluk Sonrasında Ortaya Çıkan Tematik Sonuç: Kişisel ve Kurumsal Verimlilik Artışı ve Literatürle Bağlantısı

Koçluk süreci sonrasında elde edilen bulgular, katılımcıların deneyimlerinde ortak ve güçlü bir çıktıya işaret etmektedir: Kişisel ve kurumsal verimlilik artışı. Bu tema, koçluğun bireysel gelişim üzerindeki olumlu etkilerinin doğrudan kurumsal bağlamda somut faydalara dönüştüğünü göstermektedir. Katılımcılar, koçluk sayesinde hem çalıştıkları kuruma hem de işlerine karşı artan bir aidiyet hissi ve bağlılık geliştirmişlerdir. Bu bağlılık artışı, birden fazla faktörün etkileşimiyle ortaya çıkmıştır. Koçluk sürecinde bireylerin kendi rollerini ve hedeflerini daha net anlamaları, iş yerinde karşılaştıkları belirsizlik ve stresi daha etkin

yönetmeleri, genel motivasyonlarını ve öz-güvenlerini artırmıştır. Bireysel düzeyde yaşanan bu olumlu değişimler, katılımcıların iş süreçlerine daha aktif ve pozitif bir şekilde katılımını teşvik etmiştir. Ayrıca, koçlukla birlikte gelişen takım içi iletişim ve iş birliği becerileri, katılımcıların kendilerini "takımın bir parçası" olarak hissetmelerini sağlamış, bu da sosyal bağları ve dolayısıyla örgütsel bağlılığı güçlendirmiştir.

Literatürle bağlantılı olarak, bu bulgu, **duygusal örgütsel bağlılık** teorileriyle örtüşmektedir. Koçluk, çalışanların iş yerleriyle duygusal bir bağ kurmalarına, kendilerini değerli ve anlamlı hissetmelerine olanak tanıyarak, kuruma karşı olumlu tutumlar geliştirmelerine yol açmıştır. Carl Rogers'ın empatik ve destekleyici tutumun temelini oluşturduğu güven iklimi, bireylerin kuruma karşı daha açık ve pozitif bir tutum sergilemesini sağlamıştır. Bu sonuçlar, koçluğun sadece bireyin kişisel refahını değil, aynı zamanda çalıştığı organizasyona olan adanmışlığını ve genel örgütsel sağlığı da olumlu yönde etkileyen stratejik bir gelişim aracı olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, koçluk yatırımı, çalışan memnuniyetini ve verimliliği artırmanın ötesinde, uzun vadeli örgütsel bağlılığı pekiştirerek sürdürülebilir başarıya zemin hazırlamaktadır (Öğüt, Karalar, Karaçay, 2018: 80-285).

Koçluk sonrası elde edilen bulgularımız, literatürdeki genel eğilimlerle güçlü bir uyum sergilemektedir. Katılımcıların işyerine bağlılıklarında gözlenen artış, koçluğun örgütsel bağlılığı pekiştirme potansiyeline işaret etmektedir. Öğüt, Karalar ve Karaçay (2018)'ın bir kamu kuruluşunda yaptıkları çalışma, yönetim kadrolarının koçluk becerilerinin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur (Öğüt, Karalar, Karaçay, 2018: 268-290). Benzer şekilde, Şanal (2022) da bankacılık sektöründe yaptığı araştırmada koçluk davranışlarının çalışanların duygusal bağlılığını olumlu yönde etkilediğini bulmuştur (Şanal, 2022: 59-83). Anderson, Brill, Lynch (2009) de koçluk kültürü geliştiren kurumlarda kuruma duyulan güven ve aidiyet duygusunun güçlendiğini belirtmiştir (Anderson, Brill, Lynch, 2009: 12-16).

Takım iletişimde gelişim ve sağlıklı iletişim kurma bulgularımız, koçluğun iletişim becerilerini geliştirme potansiyelini vurgulamaktadır. Özbay (2009), koçluk yaklaşımının yöneticilerin iletişim becerilerini artırdığını belirtmiştir (Özbay, 2009: 117-121). Kariyer hedeflerini netleştirme koçluğun bireysel gelişim üzerindeki dönüştürücü etkisini göstermektedir. Huang ve Hsieh (2015)'in araştırması, koçluğun çalışanların rollerindeki belirsizlikleri azaltmada ve proaktif kariyer davranışlarını teşvik etmede önemli bir rol oynadığını tespit etmiştir (Huang ve Hsieh, 2015: 42-58). Şanal (2022)'in çalışması da koçluk sürecinden sonra çalışanların özgüven ve iletişim becerilerinde belirgin bir artış gözlemlendiğini ortaya koymuştur (Şanal, 2022: 59-83).

Farkındalık düzeyindeki artış, koçluğun bireylerin kendilerini daha iyi anlamalarına yardımcı olduğunu göstermektedir. O'Neill ve Broadbent'in (2003'ten akt. Palankök, 2004) aktardığı bir araştırmaya göre, katılımcıların %67,6'sı bireysel farkındalık seviyelerinin arttığını ifade etmiştir (Palankök, 2004: 37-38). Ruhsal zeka konusundaki literatür de bu farkındalığın derinleşmesine katkı sağlar; Nasel (2004) ruhsal zekayı içimizdeki manevi pusulayı kullanma yeteneği olarak tanımlarken, bu pusulanın doğru yolu bulmaya ve hayatın anlamını keşfetmeye yardımcı olduğunu belirtir. Yeşilyaprak (2001) ise duygusal zekayı, duyguları fark etme, anlama ve yönetmenin ötesinde, bu farkındalığı hayata entegre etme ve sonuç alma yeteneği olarak tanımlar (Yeşilyaprak, 2001: 140). Bu tanımlar, koçluğun bireyin içsel dünyasını keşfetmesine ve farkındalık kazanmasına olanak tanıdığını düşündürmektedir.

Araştırmada gözlemlenen performans artışı ve motivasyon artışı bulguları, hem Türkiye'deki hem de uluslararası literatürdeki pek çok çalışmayla desteklenmektedir. Barutçu ve Özbay (2009) tarafından yürütülen bir araştırmada, koçluk uygulamalarının ardından kurumlarda verimliliğin %53, kârlılığın %22 oranında arttığı saptanmıştır (Barutçu ve Özbay, 2009: 51). Özbay (2009) da koçluğun yöneticilerin performansını artırdığını belirtmiştir (Özbay, 2009: 117-121). Yalçınkaya (2005), GSM sektöründe

koçluk uygulamalarının motivasyonu artırdığını gözlemlemiştir (Yalçinkaya, 2005: 136-145). Örs (2019), koçluk ve geri bildirimin çalışan motivasyonunda pozitif etkiler yarattığını bulmuştur (Örs, 2019: 68-131). Yıldırım (2011), koçluk sisteminin çalışan performansını artırdığını ve liderlik becerilerini geliştirdiğini göstermiştir (Yıldırım, 2011: 125-174). Bilen (2019) de koçluğun işletme başarısına katkı sağladığını belirtmiştir (Bilen, 2019:108-165). Tarakçı (2019)'nın doktora tezi de koçluğun bireysel performansı anlamlı ve pozitif şekilde etkilediğini ortaya koymuştur (Tarakçı, 2019: 181-193).

Uluslararası alanda ise Utrilla, Grande ve Lorenzo (2015) koçluk uygulamalarının hem bireysel hem de kurumsal performansı artırdığını bulmuşlardır (Utrilla, Grande ve Lorenzo, 2015: 182). (2003)'da destekleyici koçluğun iş tatminini ve performansı olumlu yönde etkilediğini göstermiştir (Ellinger, Ellinger, Keller, 2013: 454). Arz (2019) da koçluğu, performansı artırmak, yeniliği teşvik etmek ve daha iyi liderler geliştirmek için etkili bir strateji olarak tanımlar (Arz, 2019: 52).

Koçluk sayesinde yaşanan bu olumlu değişimler, bireylerin işlerinden daha fazla keyif almalarını ve kendilerini tam olarak ifade etmelerini sağlamaktadır. Moxley (2000)'e göre, bireyin verimliliği için hayati önem taşıyan unsurlar arasında uyum ve iş birliği eksik olduğunda, birey işinden keyif alamaz, kendini tam olarak ifade edemez ve iş hayatında gereken başarıyı sağlayamaz (Moxley, 2000 : 68-131). Bu da koçluğun, bahsedilen uyumu ve iş birliğini sağlayarak bireysel refahı artırdığı yönündeki bulgularımızla paralellik göstermektedir.

Elde edilen tüm bu bulgular, koçluk uygulamalarının hem bireysel hem de örgütsel düzeyde belirgin ve olumlu değişimler yarattığını ortaya koymaktadır. Katılımcıların kişisel ve mesleki gelişimlerine sağlanan katkılar, aynı zamanda örgütsel verimlilik ve bağlılık üzerinde de pozitif etkiler bırakmaktadır. Bu durum, koçluğun literatürde ifade edilen dönüştürücü rolünü doğrulamakta ve kurumlar için stratejik bir gelişim aracı olma potansiyelini pekiştirmektedir.

SONUÇ

Teknolojinin hızlı gelişimi ve küreselleşme, rekabet şartlarının sürekli değişmesine ve risklerin artmasına yol açmaktadır. Bu hızlı değişim, organizasyonlardan farklı beklentiler ve yeni yönetim yaklaşımları talep etmektedir. Bu sebeple geleneksel yönetim anlayışları, modern organizasyonların karşılaştığı sorunları çözmede yetersiz kalmaktadır. Son yıllarda organizasyonel yapılar, yöneticilerin kontrol odaklı rolünden destekleyici ve yol gösterici bir rol üstlenmelerine olanak tanımıştır. Bu dönüşümle birlikte, yöneticilerin direktif verme ve denetleme yerine geliştirme ve rehberlik yapma yetkinlikleri ön plana çıkmıştır. Başarı, artık yaratıcılık ve gelişim ile özdeşleşmiştir. Bu nedenle, kurumlar geleneksel yönetim anlayışları yerine, insan odaklı yönetim modellerine yönelmektedirler.

Bu araştırmanın temel amacı, çalışanların koçluk uygulamaları deneyimlerini derinlemesine nitel bir bakış açısıyla incelemek ve bu deneyimlerin kişisel, örgütsel ve mesleki gelişim üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Koçluk, insanların bireysel yaşantılarına ve bulundukları ortama göre şekillenen bir süreçtir. Bu gibi konuları sadece sayılarla anlatmaya çalışmak, olayların derinliğini ve taşıdığı anlamı eksik bırakabilir. Özellikle Türkiye’de, bilimsel bir çalışmanın sadece sayısal verilerle yapılması gerektiği gibi bir düşünce hâlâ yaygın olduğundan araştırmacıların sorgulamadan bazı alışılmış kalıplara yöneldiği görülmektedir. Özen (2002), bu durumu “Törenselleşmiş Görgülcülük” diye tanımlar. Araştırmada veri var gibi görünse de, aslında sağlam bir kuramsal altyapı olmadığında, o çalışma yüzeyde kalır ve fazla bir katkı sunmaz.

Kurumların yeni nesil uygulamalarında, çalışanların sadece teknik yeterlilikleri değil, aynı zamanda psikolojik ve duygusal ihtiyaçları da örgütsel başarı için büyük önem taşımaktadır.

Kurumların en değerli varlıklarından biri, sahip oldukları insan kaynağıdır. Bu nedenle, son yıllarda birçok şirket, çalışan eğitimi,

profesyonel gelişim ve kariyer planlaması gibi konulara daha fazla önem vermekte, işveren markalarını güçlendirmek ve yetenekli çalışanları bünyelerine katmak için çeşitli stratejiler geliştirmektedir. İşte bu stratejilerden biri olan koçluk, bireylerin öğrenme, gelişim, performans, verimlilik ve motivasyon süreçlerini destekleyen etkin bir yaklaşımdır. Bu süreçte kazanılan beceriler, bireylerin potansiyellerini ortaya çıkarmalarına ve performanslarını iyileştirmelerine yardımcı olur. Klasik yönetim ve tek başına performans değerlendirme sistemlerinin yerine, bireysel değerlere odaklanan ve farkındalık yaratan koçluk uygulamaları, şirketin Avrupa normlarına uyumunu arttıracak önemli bir gelişim aracıdır ve bu bağlamda, koçluk yaklaşımı, çalışanların bireysel gelişimini destekleyen ve motivasyonlarını artıran stratejik bir insan kaynakları yönetimi aracı olarak öne çıkmaktadır.

Literatürde belirtildiği üzere, kurumlarda genellikle üç farklı koçluk yöntemi uygulanmaktadır: dışarıdan profesyonel koçluk, iç koçluk (insan kaynakları departmanında görevli, koçluk eğitimi almış kişiler tarafından yürütülen destek) ve yönetici-koçluk (yöneticilerin hem liderlik hem rehberlik rollerini üstlendiği model). Bu üç model aracılığıyla, kurum içinde bazen deneyimli bir yöneticiden, bazen ise dışarıdan gelen profesyonel bir koçtan, çalışanların daha verimli çalışmasına katkı sağlayacak gelişim desteği sunulmaktadır.

Bu çalışmada, Türkiye’de giderek yaygınlaşan koçluk uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl deneyimlendiğini anlamak amacıyla, farklı sektörlerde çalışan ve koçluk desteği almış 10 kişiyle derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. Koçluk süreci bireysel deneyimlere, kişisel farkındalığa ve bağlamın dinamiklerine bağlı gelişen bir yapıya sahip olduğundan, bu süreci anlamak için nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Çünkü nitel yaklaşım, yalnızca “ne oldu?” sorusuna değil, “neden oldu?” ve “nasıl oldu?” gibi süreç odaklı sorulara da yanıt arayarak derinlikli bilgi sunma imkânı tanır.

Nitekim bu konu ile alakalı olarak Özen (1999) ‘‘Türkiyede Guru Söylemi Modasının Nedenleri’’ makalesinde, özellikle yönetim alanında son yıllarda artış gösteren ‘‘guru söylemleri’’ne dikkat çeker. Bu söylemler genellikle sezgilere, kişisel deneyimlere ve bağlamsız önerilere dayanmakta; ancak bilimsel geçerliliği ve kuramsal temeli zayıf olduğu için, yönetsel bilgi üretiminde sınırlı katkı sağlamaktadır. Oysa örgütsel ortamlar, çok katmanlı ve kültürel olarak şekillenen yapılardır; dolayısıyla yönetime dair bilgilerin sağlam temellere dayanabilmesi için yalnızca sonuçlara değil, bu sonuçları oluşturan süreçlere ve içinde geliştiği bağlama da odaklanmak gerekir (Özen, 1999: 102–104). Türkiye gibi sosyo-kültürel yapısı kendine özgü olan toplumlarda, nitel araştırmalar bu bağlamı ortaya koyarak sadece nicel değil, anlam ve içgörü temelli bilimsel katkı sunar (Özen, 2002: 14).

Bu araştırmada, bireysel ve örgütsel düzeyde koçluk sürecinin etkileri derinlemesine analiz edilmiştir. Nitel veri analizine dayalı olarak üç aşamada (koçluk öncesi, sırası ve sonrası) yürütülen incelemeler, koçluğun hem kişisel dönüşüm hem de örgütsel etki bağlamında çok katmanlı bir yapı arz ettiğini göstermektedir. Bulgular, koçluk uygulamalarının yalnızca bir rehberlik süreci olmanın ötesine geçerek bireyin farkındalığını artıran, psikolojik güven ortamı yaratan ve örgütsel verimliliği destekleyen etkili bir gelişim aracı olduğunu ortaya koymuştur.

Araştırma kapsamında yürütülen mülakatlar sonucunda elde edilen veriler, koçluk öncesi, koçluk sırası ve koçluk sonrası olmak üzere üç ana aşama altında toplanmış ve bu aşamalar altında kategoriler ve temalar belirlenmiştir.

Koçluk öncesi dönemde, katılımcıların büyük çoğunluğunun duygusal dalgalanmalar, odaklanma sorunları ve stres gibi kişisel zorluklarla karşı karşıya olduğu, aynı zamanda iş karmaşıklığı ve geri bildirim eksikliği gibi kurumsal engellerle mücadele ettiği tespit edilmiştir. Bu zorluklar, katılımcıların motivasyon seviyelerini ve genel iş performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir.

Koçluk süreci incelendiğinde, koçluğun bir farkındalık ve yapılanma süreci olduğu gözlemlenmiştir. Koçluk seanslarında, katılımcıların hedef belirleme, stres yönetimi, zaman yönetimi ve doğru rol ve görev dağılımı gibi konularda çalıştıkları ortaya çıkmıştır. Koçun empatik ve destekleyici tutumu, katılımcıların süreçten daha fazla fayda sağlamasında kilit rol oynamış, bu da güven iklimi ve destekleyici ilişkilerin oluşmasına zemin hazırlamıştır. Koçun güçlü soru sorma teknikleri ve geribildirim mekanizmaları, katılımcıların kendilerine dönük içsel bir yolculuk yapmalarını sağlamıştır.

Koçluk süreci sonrasında elde edilen bulgular, katılımcılarda hem örgütsel hem de kişisel düzeyde önemli gelişmeler olduğunu ortaya koymuştur. Bireylerde aidiyet hissi ve takım iletişimde gelişim gözlemlenirken; kariyer hedeflerini netleştirme, verimli çalışma ve motive hissetme gibi kişisel becerilerde de belirgin iyileşmeler kaydedilmiştir. Tüm bu kazanımlar, koçluğun "Kişisel ve Kurumsal Verimlilik Artışı" ana temasını destekleyerek, bireyler ve kurumlar üzerinde somut ve olumlu dönüştürücü etkiler yarattığını göstermektedir.

Sonuç olarak, bu araştırma, koçluk uygulamalarının çalışanların kişisel ve mesleki zorluklarının üstesinden gelmelerine yardımcı olarak, onların örgütsel bağlılıklarını, iletişim becerilerini, motivasyonlarını önemli ölçüde artırdığını teyit etmiştir. Araştırmamızın bulguları, koçluğun modern insan kaynakları yönetimi ve organizasyonel gelişim stratejilerinde vazgeçilmez bir araç olduğunu güçlü bir şekilde desteklemektedir. Gelecek araştırmacılar için bazı eksiklikler bulunmaktadır. Öncelikle, farklı sektörlerden daha geniş bir katılımcı kitlesi ile yapılacak çalışmalar, koçluğun etkilerini daha çeşitli bağlamlarda inceleme fırsatı sunabilir. Ayrıca, koçluk süreçlerinin uzun vadeli etkilerini ölçmek amacıyla daha uzun süreli takip çalışmaları yapılabilir. Bunun yanı sıra, koçluk uygulamalarının organizasyonel yapılar üzerindeki etkileri, takım dinamikleri ve liderlik stilleriyle olan ilişkisi daha ayrıntılı bir şekilde ele alınabilir. Bu tür araştırmalar, koçluk yaklaşımının etkinliğini daha geniş bir perspektiften değerlendirmeye olanak sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Akalın, B. (2019, Temmuz 18). *Yaşam çarkı uygulaması*. <https://burakakalin.com/2019/07/18/yaşam-carki-uygulaması> (Erişim tarihi: 08.02.2024)
- Akgemci, T., & Bekiş, T. (2013). Liderlikte ruhsal zeka üzerine bir alan araştırması. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, S. 13(26), ss. 225–244.
- Akın, A., & Ulukök, E. (2017). Koçluk yaklaşımı ile işgören geliştirme. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 7(2), ss. 279–300.
- Akıncı, D. (2019). *Kişisel farkındalık analizi aracılığıyla bireysel kariyer yönetimi* Yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Altıntaş, L., & Alımoğlu, M. K. (2015). Koçluk nedir? Tıp eğitiminde uygulanabilir mi? *Toraks Cerrahisi Bülteni*, S. 9, 240–245.
- Anderson, M. C., Brill, P., & Lynch, J. (2007). *The utilization and impact of leadership coaching in organizations: Results from the second annual benchmark study*. MetrixGlobal, LLC and Linkage Inc.
- Anka Koçluk. (t.y.). *Hakkımızda*. <https://www.ankakocluk.com.tr/page4-hakkimizda.html> (Erişim Tarihi:08.02.2024).
- Arısoy, B. (2017). Performans Yönetiminde Koçluk. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, S. 2(2), ss. 235-252. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/259033>
- Armağan, E., & Altınkan, A. (2022). Yönetim Kadrolarının Koçluk Yaklaşımının Çalışan Motivasyonuna Etkisi. *Akademik İstihdam Dergisi*, S. 7(1), ss. 323-338.
- Arz, A. (2019). *Koçlukla büyü: Bireysel koçluktan takım koçluğuna, liderliğe ve organizasyonel kültüre*. Alfa Yayınları.
- Association for Coaching. (t.y.). *Hakkımızda*. <https://www.associationforcoaching.com/page/Hakkimizda> (Erişim Tarihi:25.02.2024)

- Aydın, A. A. (2020). Yetkinlik modelleme: Koç yetkinliklerinin Analitik Hiyerarşi Prosesi ile değerlendirilmesi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. (56), ss. 157–182.
<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1467180>
- Aydın, N. (2023). *Nitel araştırma yöntemleri*. Özgür Yayınları.
- Baltaş, Z. (2011). *Kurum İçi Koçluk*. Remzi Kitabevi - İş ve Yönetim Dizisi.
- Barutçu, E., & Özbay, Ö. (2009). Koçluk Yaklaşımının Yönetici ve İş Gören Üzerine Etkilerine İlişkin Bir Araştırma. *Kilis Üniversitesi Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, S. 1(1), ss. 47-62.
- Barutçugil, İ. (2018). *Koçluk Becerileri*. Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kariyer Developer.
- Baştürk, C. (2003, Ocak-Şubat). İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi. *Active Dergisi*, ss. 19.
- Bayram, A., Yıldırım, Y., & Ergan, S. (2017, Mart 4-5). *Yönetici Koçluk Davranışı ile İçsel Pazarlama Arasındaki İlişki*. III. IBANESS Kongreler Serisi – Edirne, Türkiye, ss. 71-83.
- Bilen, L. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Koçluk Yaklaşımı Ve Etkileri: Özel Sektörde Faaliyet Gösteren Hizmet İşletmeleri Yöneticileri Ve Çalışanları Örneklemi* Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Blessingwhite. (2016). *Research Report: The Coaching Conundrum 2016. Coaching in the post-performance-assessment era*. Blessingwhite, A Division of GPStrategies.
- Boyatzis, R. (2006). Using tipping points of emotional intelligence and cognitive competencies to predict financial performance of leaders. *Psicothema*, S. 18, ss. 124-131.
- Boyatzis, R., Smith, M., & Van Oosten, E. (2021). *Destekleyici Koçluk*. Albaraka Yayınları.
- Bozdağ, M. (2005). *Ruhsal Zeka*. Pozitif Yayınları.
- BSH Home Appliances. (t.y.). *İş Hayatında Geri Bildirim ve Koçluk*. BSH Blog.
<https://blog.bsh-group.com.tr/makale/is-hayatinda-geri-bildirim-ve-kocluk>
(Erişim Tarihi: 24.02.2024).

- Budak, G. (2016). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. Nobel Yayıncılık.
- Can, D. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Koçluk: Tutumlar, Beceriler ve Uygulamalar* Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cavanagh, M. J., & Grant, A. M. (2014). *The complete handbook of coaching*. Sage Publications.
- Ceylan, C. (2002). *Yönetisel ve Organizasyonel Açından Koçluk Yaklaşımı ve Bir Uygulama* Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Covey, S. (2005). *8'inci Alışkanlık Bütünlüğe Doğru*. (S. Soner & C. Erendağ, Çev.). Sistem Yayıncılık.
- Creswell, J. W. (2021). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. Siyasal Kitabevi.
- Çabuk, Ç. (2011). *Koçluk ve 4. Boyut*. Elma Yayınevi.
- Çakar, U., & Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü liderlik duygusal zeka gerektirir mi? Yöneticiler üzerinde örnek bir çalışma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, S. 18(2), ss. 83-98.
- Çelebi, M. (2021). *Nitel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Damaş, G. (2010). *Kariyer Geliştirme Aracı Olarak Koçluk ve Yönetim Becerilerini Geliştirmeye Yönelik Örnek Bir Koçluk Uygulaması* Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Demartini, J. F. (2020). *Değerler Prensibi*. Destek Yayınları.
- Disbennett-Lee, R. (2004). *365 days of coaching: Because life happens every day*. Universal Publishers.
- Doğan, M. H. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Koçluk Yaklaşımı* Uzmanlık Tezi, İller Bankası Anonim Şirketi.
- Elçi, M., Eminoğlu, G. M., Şerifoğlu, F. S., Ay, Ş. Ç., & Keçeci, A. (2021). Lider Etkinliği ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişkiler: Kadın Akademisyenler Üzerinde Bir Çalışma. *İşletme Ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, S. 9(2), ss. 28-41.
- Elibol, F. (2023). *Uluslararası Koçluk Federasyonu güncellenmiş temel yetkinliklerin koçluk seanslarıyla bütünleştirilmesi*. Fatihelibol.com. <https://fatihelibol.com/kocluk/uluslararasi-kocluk-federasyonu-guncellenmis->

[temel-yetkinliklerin-kocluk-seanslariyla-butunlestirilmesi](#) (Erişim tarihi 25.02.2024)

Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory Coaching Behavior, Employee Satisfaction, and Warehouse Employee Performance: A Dyadic Perspective in the Distribution Industry. *Human Resource Development Quarterly*, S. 14(4), 435-458.

Erdem, Z. (2016). *İş hayatında performans yönetimi için koçluk* Yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ersen, N., Ardıç, M., Akyüz, İ., Peker, H., & Bardak, S. (2015). Mobilya Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları. *Artvin Çoruh Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, S. 16(2), ss. 113-123.

Esen, E. (2006). Koçluk: Yöneticiler İçin Özel Bir Danışmanlık Modeli. *Amme İdaresi Dergisi*, S. 39(2), ss. 117-134.

Etymonline. (t.y.). *Coaching*. <https://www.etymonline.com/search?q=coaching> (Erişim tarihi 25.02.2024)

Evcî Saka, M. (2019). *Çalışanların Kurum İçerisindeki Koçluk Ve Mentörlük Uygulamalarından Beklentileri: Bir Alan Araştırması* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ezerler, D. U. (t.y.). *Bir Gelişme Modeli olarak Koçluk (Coaching)*. http://www.peryon.org.tr/Icerik_detay.asp?ContentID=94 (Erişim Tarihi:08.02.2024).

Fazel, P. (2013). Teacher-Coach-Student Coaching Model: A Vehicle to Improve Efficiency of Adult Institution. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, S. 97, 384-391. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.249>

Geçikli, F. (2012). Liderlik Ve Duygusal Zeka: Mustafa Kemal Atatürk örneği. *Atatürk İletişim Dergisi*, S.3, ss. 19-38.

Goleman, D. (2000). *İş Başında Duygusal Zeka*. Varlık Yayınları.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2003). *Yeni liderler*. Varlık Yayınları.

Gorby, C. B. (1937). Everyone gets a share of the profits. *Factory Management & Maintenance*, S. 95, 82-83.

Goodstone, M. S., & Diamante, T. (1998). Organizational Use of Therapeutic Change: Strengthening Multi-Source Feedback Systems Through

Interdisciplinary Coaching. *Consulting Psychology Journal Practice & Research*, S. 50(3), 152-163.

Grant, A. M. (2003). The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health. *Social Behavior & Personality*, S. 31(3), 253-264.

Grant, A. M. (2007). Enhancing coaching skills and emotional intelligence through training. *Industrial and Commercial Training*, 39(5), 257-266.

Güler, A., Halıcıoğlu, M. B., & Taşgın, S. (2015). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri teorik çerçeve – pratik öneriler 7 farklı nitel araştırma yaklaşımı – kalite ve etik hususlar*. Seçkin Yayıncılık.

Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, S. 10 (51), ss. 994-1006.

Hart, E. W. (2003). *Developing a Coaching Culture*. Center for Creative Leadership.

Herd, R. G., & Russell, C. (2011). Coaching defined and the establishment of a common language. In T. G. G. H. W. Bachkirova, E. Cox (Ed.), *The complete handbook of coaching* (pp. 5-18). Sage Publications.

Homan, M., & Miller, L. J. (2008). *Coaching in organizations*. John Wiley & Sons, Inc.

Huang, J. T., & Hsieh, H. H. (2015). Supervisors as Good Coaches: Influences of Coaching on Employees' in-role Behaviors and Proactive Career Behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, S.26(1), 42-58. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.940993>

ICF. (2018). *Temel Koçluk Yetkinlikleri*. <https://www.icfturkey.org/temel-kocluk-yetkinlikleri/> (Erişim Tarihi: 04.03.2024)

International Coach Federation Turkey. (t.y.). *Profesyonel Koçluk Nedir?* <https://www.icfturkey.org/anasayfa/profesyonel-kocluk-nedir/> (Erişim tarihi 25.02.2024)

İzğören, A. Ş. (2015). *Takım Çalışması*. Elma Yayınevi.

İzğören, A. Ş. (2016). *Moks Başarıya Giden Yol*. Elma Yayınevi.

Kabaş, G., & Tecir, Y. B. (2019). *Güçlü soru sorma sanatı (Yaşam yolculuğunda pusulanız, sorularınız olacaktır)*. Olimpos Yayınları.

Kadılar, R. (t.y.). *Koçluk Hizmeti Satın Alma Rehberi: 11 Şirket İçin veya Şirket Dışı Koç Seçimi* [PDF]. <https://www.rizakadilar.net/wp->

<content/uploads/Ko%C3%A7luk-Hizmeti-Sat%C4%B1n-alma-rehberi-11-%C5%9Eirket-i%C3%A7in-veya-%C5%9Firket-d%C4%B1%C5%9F%C4%B1-ko%C3%A7-se%C3%A7imi.pdf> (Erişim tarihi 29.02.2024)

Kahramanoğlu, A. (2017). İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirme Ve Koçluk. *Türk & İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, S. 4(11), ss. 155-168.

Kaizen Atölyesi. (t.y.). *SMART Hedefler*. <https://kaizenatolyesi.com.tr/smart-hedefler/> (Erişim tarihi: 05.04.2024)

Kalkavan, G. (2014). *Koçluk sürecinin yönetici performansına etkisi ve bir uygulama* Yüksek lisans tezi, İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kara, E. (2012). *Liderlik ve koçluk yaklaşımının yöneticiler üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karaman, D. (2018a). Kişisel Yetenek Gelişiminde Koçluk Eğitiminin Rolü: İşsizlikle Mücadele İçin Bir Model Önerisi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, S. 8(15), ss. 2146-2174.

Karaman, D. (2018b). Koçluk Eğitimleri ile Sürdürülebilir Bireysel Performans ve İstihdamın Sağlanması. *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi*, ss. 28-30.

Karaman, F. (2010). *İşletmede Motivasyon ve Verimlilik*. Etap Yayınevi.

Kayganacı, S. (t.y.). *KAMCI Modeli*. <https://www.suzankayganaci.com/kamci-modeli/> (Erişim tarihi: 06.04.2024)

Keçecioğlu, T., & Sun, D. (2010). *Performans Koçluğu*. Ekin Basım Yayın.

Koca, H. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kum Saati Yayınları.

Koçluk merkezi. (t.y.). *Yaşam Çarkı Nedir? Nasıl Kullanılır?* <https://www.koclukmerkezi.com/yaşam-carki-nedir-nasil-kullanilir/> (Erişim tarihi: 05.04.2024)

Merriam, S. B. (2009). *Nitel Araştırma: Tasarım ve Uygulama için Bir Rehber*. Jossey-Bass.

Mesleki Yeterlilik Kurumu. (2013). *Koç (Seviye 6) ulusal meslek standardı* (Referans Kodu: 13UMS0318-6).

https://www.myk.gov.tr/images/articles/editor/020713/koc_seviye_6.pdf
(Erişim tarihi 25.02.2024)

- Minibaş Poussard, J. (2004). *Coaching/Yönetimde Yeni Bir Stil*. Morpa Kültür Yayınları.
- Moxley, R. S. (2000). *Leadership and the art of struggle: Eight practices for guiding groups through conflict, courage, and change*. Jossey-Bass.
- Nasel, D. D. (2004). *Spiritual intelligence in the workplace* Doktora tezi, University of South Africa.
- Opoku, Y. (2012). *An Analysis of Human Resource Planning and Its Effect on Organisational Effectiveness – A Case Study of Information Services Department, ACCRA Office* Yüksek Lisans Tezi, Kwame Nkrumah University of Science and Technology.
- Öğüt, A., Karalar, S., & Karaçay, B. (2018). Yönetim kadrolarının koçluk becerilerinin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi: Bir kamu kuruluşunda uygulama. *Journal of Management and Economics Research*, S. 16(3), 268-290.
- Örs, İ. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Koçluk Yaklaşımı Ve Geribildirim Veriminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Bir Özel Hastane Örneği* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özbay, Ö. (2008). *Koçluk Yaklaşımının Yönetici Üzerine Etkileri ve Bir Araştırma* Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi.
- Özdemir, A. (2016, Ekim 23). *Rasyonel Terapide ABCDE Modeli*. Rasyonel Psikoloji. <https://rasyonelpsikoloji.com/2019/02/15/akilci-rasyonel-duygucu-davranisci-terapi/> (Erişim tarihi: 25.02.2024).
- Özen, Ş. (2002). Türkiye’deki örgütler/yönetim araştırmalarında törensel görgülcülük sorunu. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, S. 2(2), ss. 5–22.
- Özen, Ş. (1999). Türkiye’deki Guru Söylemi Modasının Nedenleri*. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, S. 54(01). https://doi.org/10.1501/SBFder_0000001940
- Palankök, N. Y. (2004). *Kariyer Yönetimi Araçları Olarak Mentorluk ve Koçluk* Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Palus, C. J., Selvin, A. M., & Pulley, M. L. (2003). Exploration For Development: Developing Leadership By Making Shared Sense Of Complex Challenges. *Consulting Psychology Journal*, S. 55(1), ss. 26-40.

- Patton, M. Q. (2002). *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri*. SAGE Publications.
- Patton, M. Q. (2018). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- PDR. (2023). *Koçluk eğitimi ile kazanılan beceri ve yetkinlikler nelerdir?* PDR Blog. <https://pdr.com.tr/blog/kocluk/kocluk-egitimi-ile-kazanilan-beceri-ve-yetkinlikler-nelerdir> (Erişim tarihi 21.03.2024)
- Pekigames. (t.y.). *Bir Başarı Modeli Olarak GROW*. <https://www.pekigames.com/blog-detay/bir-basari-modeli-olarak-grow/112> (Erişim tarihi: 06.04.2024)
- Pürçek, K. I. (2017, Mayıs 29). Okul Müdürlerinin Koçluk Davranışı Gösterme Düzeyi ve Okulun Liderlik Kapasitesi. *Karaelmas Eğitim Bilimleri Dergisi*, S. 5, ss. 64-74.
- Rasyonel Psikoloji. (2016, Ekim 23). *Rasyonel Terapide ABCDE Modeli*. <https://rasyonelpsikoloji.com/2016/10/23/rasyonel-terapide-abcde-modeli/> (Erişim tarihi: 06.04.2024)
- Robbins, A. (1995). *Sınırsız güç*. (Çev. A. Arslan). İnkılap Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Basım Yayım.
- Satenik, Z. (2015). *Koçluk sürecinde metafor kullanımının danışanların problem çözme becerilerine etkisi* Yüksek lisans tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Saygın, O., & Genç, S. (2022). *Koçluk İle Değişen Hayatlar*. Karma Kitaplar Yayınevi.
- Smith, H. W. (2007). *Roller Değerler Misyon*. Arıtan Yayınları.
- Spence, G. B., & Grant, A. M. (2005). *Individual and Group Life Coaching: Initial Findings From a Randomized, Controlled Trial*. Evidence-based Coaching.
- Stevenson, D. (2007). *Coaching and mentoring: A pocket guide*. Kogan Page.
- Şanal, G. (2022). *Kurum İçi Koçluk ve Mentörlük Uygulamaları Ve Bu Uygulamaların Çalışanların Motivasyonuna Etkisi* Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Talak, K. (2020). Koçluk Desteği Alan Çalışanların İş Tatmini Üzerine İncelenmesi. *19 Mayıs Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 1(3), ss. 191-204.

- Tarakcı, U. A. (2019). *Öz Yeterlilik Algısı Ve Performans İlişkisinde Kişilik Profillerinin Düzenleyici Rolü Ve Koçluk Hizmeti Alan Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma* Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tarakcı, U. A., & Avcı, N. M. (2016). *House Of Human Koçluk Eğitim Danışmanlık Koçluk Eğitimi Kitapçığı*. House Of Human.
- Taşkıran, E., & Köse, A. (2016). Duygusal Zekanın Liderlik Tarzları Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 7(14).
- Thompson, G. (2018). *Usta Koç*. Sola Unitas.
- Tompson, B., Vickers, M., London, J., & Morrison, C. L. (2019). *Coaching: A Global Study of Successful Practices*. American Management Association. <https://www.opm.gov/WIKI/uploads/docs/Wiki/OPM/training/i4cp-coaching.pdf>
- Tümen Akyıldız, S., & Semerci, Ç. (2017). Bilişsel Koçluk Destekli Yansıtıcı Öğretim Yaklaşımının Öğrencilerin Yansıtıcı Düşünme Düzeylerine Etkisi. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, S. 12(4), ss. 507-530.
- Türk Dil Kurumu [TDK]. (t.y.). *Kuram, Yaklaşım, Model*. TDK Sözlük Resmi Web Sitesi. <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 23.02.2024)
- Uğur, E. (2010). *Yönetici Hemşirelerin Koçluk Becerileri ve Öz-Etkililik-Yeterlilik Algılamaları* Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Uyar, D., & Bayraktaroğlu, G. A. (2012). *Yönetimde Koçluk Yaklaşımı*. Sistem Yayıncılık.
- Uygunkan, S. B. (2018). *Profesyonel Koçluk Uygulamalarında Sözlü İletişim Becerileri: Bir İletişim Yaklaşımı ve Diyalog Tekniği Önerisi* Doktora Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi.
- Uzaman, R. C., Yiğit Seyfi, Ü., & Özdemir, S. (2016). *Bir Meslek Olarak Koçluk Sanatı ve İşletme Koçluğu*. Cinius - Kişisel Gelişim Dizisi.
- Van Manen, M. (1990). *Yaşantıyı Araştırmak: Eyleme Duyarlı Pedagoji için Beşeri Bilimler*. SUNY Press.
- Vardarlıer, P., & Özsürünç, R. (2019). Koçluk Eğitiminde GROW Modelinin Uygulanması. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, S.9(17).

- Voss, B. (2002). *Coaching for performance: GROWing human potential and purpose (The GROW model)*. Nicholas Brealey Publishing.
- Walker, S. (2004). The Evolution of Coaching: Patterns, Icons and Freedom. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, S. 2(2), ss. 16-28.
- Whitworth, L., Kimsey, K., & Kimsey, H. (2016). *Koaktif Koçluk*. MediaCat Yayıncılık.
- Williams, W., Parkes, E. L., & Davies, P. (2013). Wordle: A method for analysing MBA student induction experience. *The International Journal of Management Education*, S. 11(1), ss. 44-53.
- Wise, L. E., & Voss, D. (2002). *Coaching in organizations: A survey of practices*. Center for Creative Leadership.
- Yalçinkaya, A. (2005). *Performans Geliştirmede Bir Araç Olarak Koçluk Sistemi ve Bir Uygulama* Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yeşilyaprak, B. (2001). *Duygusal zeka ve eğitim*. Pegem A Yayıncılık.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, B. F. (2020). *İnsan Kaynakları Yönetimi Programı İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Yönelik Bir Yöntem Olarak İşyeri Koçluğu ve Etkileri* Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, E. (2011). *Çalışan Performansının Geliştirilmesinde Koçluk Uygulaması Üzerine Bir Araştırma* Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Zohar, D. (2014). *SQ: Spiritual intelligence, the ultimate intelligence*. Bloomsbury Publishing.

EKLER

Ek - 1 - Mülakat Protokolü ve Derinlemesine Mülakat Soruları

Mülakat Protokolü (Creswell, 2021:166-167)

1. Mülakat Konusu :

2. Mülakat Saati :

3. Tarih :

4. Yer :

5. Mülakatı Yapan Kişi :

6. Mülakat Yapılan Kişi :

7. Mülakat Yapılan Kişinin Konumu :

DERİNLEMESİNE MÜLAKAT SORULARI

KOÇLUK ÖNCESİ

1. Koçluk almadan önce işyerinde motivasyon seviyeniz nasıldı?
2. İşyerinde hangi alanlarda motive eksikliği yaşıyordunuz?
3. Motivasyon eksikliğinin iş performansınızı nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz ?

KOÇLUK SIRASINDA

4. Koçluk seansları sırasında hangi konularda çalıştınız?
5. Koçunuz hangi teknikleri ve yöntemleri kullandı?
6. Koçluk seansları sırasında nasıl hissettiniz?
7. Koçun yaklaşımını ve tutumunu nasıl değerlendiriyorsunuz?

KOÇLUK SONRASI

8. Koçluk aldıktan sonra işyerinde motivasyon seviyeniz nasıl değişti?
9. Hangi alanlarda motivasyon artışı yaşadınız?
10. Motivasyon artışının iş performansınızı nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?
11. Koçluk aldıktan sonra işyerinde tutkunuzu ve bağlılığınızı nasıl hissediyorsunuz?
12. Koçluk aldıktan sonra çalışma arkadaşlarınızla ve liderlerinizle ilişkileriniz nasıl değişti?
13. Koçluk aldıktan sonra kurumsal kültüre bakış açınız nasıl değişti?
14. Koçluk almanın işyerinden ayrılma niyetinizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?
15. Koçluk sisteminin işyerinde daha etkili bir şekilde uygulanması için neler yapılabileceğini düşünüyorsunuz?
16. Koçluk deneyiminizi başkalarına tavsiye eder misiniz? Neden?

Zeynep KÖREKEN DARTICI

İnsan Kaynakları Yöneticisi - Kurumsal Koç

Hakkımda

10 yılı aşkın süredir uluslararası şirketler ve Türkiye genelinde faaliyet gösteren firmalarda insan kaynakları yönetimi departmanında etkin ve aktif şekilde çalıştım. Stratejik insan kaynakları çözümleri ile çalışan memnuniyetini artırırken, çalışan bağlılığı ve organizasyonel dönüşüm stratejileriyle verimliliği yükselttim. Halka arz hazırlıkları yapan kurumsal firmalar ve holding bünyesindeki grup şirketlerinde insan kaynakları danışmanlığı ve kurumsal proje yöneticiliği yaparak, değişim süreçlerini yönettim. MYK belgeli kurumsal koç olarak, ekiplerin potansiyellerini açığa çıkaran projeler gerçekleştirdim ve organizasyonel gelişimi destekleyen koçluk programları tasarladım bu konularda eğitimler verdim.

Eğitim

- **PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ**
İngilizce İktisat
(Mezun)
- **ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ**
İş Sağlığı Ve Güvenliği
(Mezun)
- **ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ**
İş Sağlığı Ve Güvenliği
YL-Tezsiz (Mezun)
- **KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ**
İşletme Tezli - YL (Mezun)

YABANCI DİL

C1 seviye

SERTİFİKALAR

- Myk Koçluk Belgesi
- Sağlık Bakanlığı Onaylı İlk Yardımcı Belgesi
- Uluslararası Geçerliğe Sahip Kurum ve Kuruluşlardan alınan 30'dan fazla Eğitim ve Sertifika

İş Deneyimi

İnsan Kaynakları Eğitim Uzmanı (2013 - 2016)

- Türkiye Genelinde Faaliyet Gösteren Şirket

İnsan Kaynakları Müdürü (2016 - 2020)

- Büyük Ölçekli Uluslararası Şirket

İnsan Kaynakları Danışmanlığı ve Kurumsal Proje Yöneticiliği (2020 -)

- Halka Arz Hazırlıkları Yapan Kurumsal Firmalar,
- Holding Bünyesinde Grup Şirketleri

Eğitim - Atölyeler ve Danışmanlıklar

- Bireysel/Kurumsal İnsan Kaynakları Danışmanlığı
- Bireysel/Kurumsal Koçluk- Kariyer Danışmanlığı
- MYK Koçluk Sınav Mentörü
- Gölge Çalışması Atölyesi
- "Kendine Bir Yolcu" Okulu Kişisel Gelişim Seminerleri
- Yaratıcı Yazarlık ve Hikaye Anlatıcılığı Eğitimleri



Zeynep Köreken Dartıcı

