



T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

**İNSAN KAYNAKLARININ GELİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK
BİR YÖNTEM OLARAK İŞYERİ KOÇLUĞU VE ETKİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BİLNUR FİDAN YILDIRIM

TEZ DANIŞMANI
DOÇ.DR. NİYAZİ ERDOĞAN

ANKARA
2020

T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

**İNSAN KAYNAKLARININ GELİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK
BİR YÖNTEM OLARAK İŞYERİ KOÇLUĞU VE ETKİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BİLNUR FİDAN YILDIRIM

TEZ DANIŞMANI
DOÇ.DR. NİYAZİ ERDOĞAN

ANKARA

2020

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinden aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

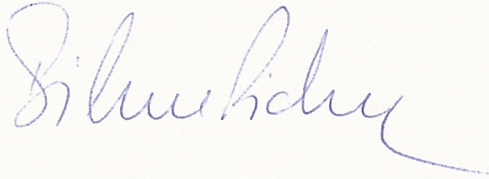
Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Tezim sadece Ufuk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

- ✓ Tezimin 2 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvurmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Haziran 2020

Bilnur FİDAN YILDIRIM



TEŞEKKÜR

Çalışmamı tamamlamamda birçok değerli insanın emeği geçti.

Öncelikle tez çalışmam süresince desteğini esirgemeyen, yeri geldiğinde bir koç gibi meydan okuyarak bu araştırmanın gelişmesine vesile olan, yeri geldiğinde değerli bilgileriyle mentorluk yapan kıymetli hocam ve danışmanım Doç. Dr. Niyazi Erdoğan'a sonsuz teşekkür ve sevgilerimi iletmek isterim.

Henüz yönümü tam olarak belirlemediğim ve çalışmamın başında olduğum dönemde benim uluslararası koçluk literatürüyle buluşmama vesile olan değerli arkadaşım ve EMCC Dünya Başkanı Dr. Rıza Kadılar' a, bu zaman diliminde benden desteğini esirgemeyen birçok koç arkadaşşıma, çalışmamın araştırma aşamasında öneri ve geribildirimleriyle destek olan yüksek lisanstan arkadaşım Yasin Gürler'e, çalışmamın her aşamasında yanımda olan, beni sabırla dinleyen ve manevi desteğini esirgemeyen değerli arkadaşım Emine Erol'a teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmanın araştırma aşamasının gerçekleştirilmesinde emeği geçen ICF Türkiye, AC Türkiye, EMCC Türkiye, Peryön İç Anadolu Yönetim Kurulu ve araştırmaya değerli vakitlerini ayırarak katılan yöneticilere gösterdikleri ilgiden dolayı şükranlarımı sunarım.

Son olarak, çalışmamın her aşamasında desteğini hiç eksik etmeyen daima yanımda olan ve büyük özveride bulunan, aynı zamanda çalışmamı okuyarak redaksiyonunu yapan değerli eşim Bülent Yıldırım'a çok teşekkür ederim.

Bilnur FİDAN YILDIRIM / Ankara, 2020

ÖZET

FİDAN YILDIRIM, Bilnur. İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Yönelik Bir Yöntem Olarak İşyeri Koçluğu ve Etkileri, Yüksek Lisans Çalışması, Ankara, 2020.

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de işyeri koçluğunun gelişimini ve insan kaynaklarının geliştirilmesinde işyeri koçluk uygulamalarının etkilerini ortaya koymaktır. Bunun için, öncelikle koçluğun kavramsal çerçevesi oluşturulmuş ve koçluk ile öğrenme teorileri arasındaki ilişki incelenmiştir. Sonrasında işyeri koçluğu, teorik ve uluslararası uygulamalar bağlamında incelenmiş ve kavramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Araştırmanın devam ettiği dönem içerisinde, Dünya Sağlık Örgütü (WHO), dünyayı etkisi altına alan Covid- 19 salgını nedeniyle “pandemi” ilan etmiştir. Bu çalışmada ayrıca Covid-19 pandemi sürecinin işyeri koçluğuna olası etkileri değerlendirilmiştir.

Son bölümde işyeri koçluk uygulamalarından yararlanan 10 şirketin yöneticisi ile görüşülerek; şirketlerin işyeri koçluğu uygulamalarına ilişkin ve işyeri koçluk uygulamalarının insan kaynaklarının gelişimine ilişkin etkileri üzerine bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, örneklem bazında elde edilen bulgular, Türkiye’de işyeri koçluğunun uluslararası literatüre ve incelenen uluslararası uygulamalara paralel bir gelişim çizdiğini, işyeri koçluğu ile insan kaynakları gelişimi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Buna göre insan kaynakları, işyeri koçluğu uygulamaları ile desteklenerek geliştirilebilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Koçluk, Koçluk ve Öğrenme Teorileri, İşyeri Koçluğu, İnsan Kaynakları Gelişimi

ABSTRACT

FİDAN YILDIRIM, Bilnur. Workplace Coaching and Its Effects as a Method for Human Resources Development, Master's Study, Ankara, 2020.

The aim of this study is to demonstrate the development of workplace coaching in Turkey and to reveal the effects of coaching practice in the development of human resources. Therefore, primarily, the coaching framework has been created and the relationship between coaching and learning theories has been examined conceptually. Thereafter, workplace coaching was theoretically examined and its conceptual framework has been established. During the research period, because of the Covid-19 outbreak that affects all around the World, The World Health Organization (WHO) declared that the coronavirus crisis is a “pandemic.” In addition, the effects of Covid-19 pandemic on workplace coaching has been examined in this study.

In the last part, a research has been carried out on workplace coaching practices of companies and the effects of workplace coaching practices on the development of human resources by interviewing the managers of 10 companies benefiting from workplace coaching practices. Findings obtained from the research were evaluated.

According to the research results, findings obtained on the basis of sample show that, the workplace coaching in Turkey draws a parallel development to the international literature and a significant relationship is found between human resources and workplace coaching. Hence, human resources can be developed by supporting workplace coaching practices.

Key Words: Coaching, Coaching and Learning Theories, Workplace Coaching, Human Resources Development

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
TABLO LİSTESİ.....	viii
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR.....	x
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
KOÇLUK KAVRAMI VE ÇERÇEVESİ.....	4
1. 1. KOÇLUK KAVRAMI VE TANIMLARI.....	4
1.1.1. Koç Tanımları.....	4
1.1.2. Koç Türleri.....	5
1.1.3. Koçluk Tanımı.....	6
1.1.4. Koçluğun Benzer Kavramlarla Karşılaştırması.....	10
1.2. KOÇLUĞUN AMAÇLARI.....	12
1.3. KOÇLUK SÜRECİ.....	13
1.4. TEMEL KOÇLUK YETKİNLİKLERİ.....	15
1.5. KOÇLUK TÜRLERİ.....	17
1.5.1 Beceri Koçluğu.....	20
1.5.2 Performans Koçluğu.....	22
1.5.3. Gelişim Koçluğu.....	25
1.5.4. Dönüşümsel Koçluk.....	27
1.6. KOÇLUK VE ÖĞRENME.....	29
1.6.1. Koçluk Sürecinin Unsurları Bağlamında Öğrenme.....	29
1.6.2. Koçluk Sürecinde Kullanılan Öğrenme Teorileri.....	31

İKİNCİ BÖLÜM

İŞYERİ KOÇLUK KAVRAMI VE ÇERÇEVESİ	37
2.1. İŞYERİ KOÇLUK KAVRAMI VE TANIMLARI	37
2.1.1. İşyeri Koçluk Tanımı.....	38
2.1.2. İşyeri Koçluğunu Etkileyen Faktörler	39
2.1.3. İşyeri Koçluğu Özellikleri	41
2.2. İŞYERİ KOÇLUĞUNUN SOSYO-TARİHSEL GELİŞİMİ	44
2.3. İŞYERİ KOÇLUK TÜRLERİ	46
2.3.1. Yönetici ve Lider Koçluğu	46
2.3.1.1. Yönetici ve Lider Koçluğunun Kuruma Etkisi	48
2.3.2. Koç -Yönetici	48
2.3.2.1. Koç – Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler	49
2.3.2.2. Koç – Yöneticinin Çalışana ve Kuruma Etkisi	51
2.3.3. Takım Koçluğu.....	53
2.3.3.1. Takım Koçluğunun Çalışana ve Kuruma Etkisi	55
2.3.4. Grup Koçluğu	55
2.3.4.1. Grup Koçluğunun Çalışana ve Kuruma Etkisi	57
2.3.5. Akran Koçluğu	58
2.3.5.1. Akran Koçluğunun Çalışana ve Kuruma Etkisi.....	59
2.4. İŞYERİ KOÇLUĞUNUN ETKİLERİ.....	60
2.4.1. İşyeri Koçluğunun Çalışana Etkisi	61
2.4.2. İşyeri Koçluğunun Kuruma Etkisi.....	65
2.5. İŞYERİ KOÇLUĞUNA ULUSLARARASI BAKIŞ VE PANDEMİ SÜRECİNDE İŞYERİ KOÇLUĞU	67

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARININ GELİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK BİR YÖNTEM OLARAK İŞYERİ KOÇLUĞU VE ETKİLERİ

ALAN ARAŞTIRMASI	72
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	72
3.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	72
3.2.1. Veri Toplama Süreci.....	73
3.2.2. Veri Toplama Araç ve Teknikleri.....	74
3.2.3. Verilerin Analizi	76
3.3. BULGULAR VE YORUMLAR.....	76
3.3.1. İşyeri Koçluğu Uygulayan Kurumların Genel Bilgilerine İlişkin Bulgular	76
3.3.2. İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi İçin Bir Yöntem Olarak İşyeri Koçluğuna İlişkin Bulgular	81
SONUÇ VE ÖNERİLER	94
KAYNAKÇA	98
EKLER	104

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 Literatürde yer Alan Koçluk Tanımları Tablosu.....	8
Tablo 2 Koçluk ve Mentorluğun Diğer Profesyonel Hizmetler ile Karşılaştırması	11
Tablo 3 Beceri Koçluğu Yetkinlikleri	22
Tablo 4 Performans Koçluğu Yetkinlikleri	24
Tablo 5 Gelişim Koçluğu Yetkinlikleri	26
Tablo 6 Dönüşümsel Koçluk Yetkinlikleri.....	28
Tablo 7 Literatürde Yer alan İşyeri Koçluğu Tanımları.....	39
Tablo 8 İşletmelerde Etkili Koçluk Uygulamalarına Katkıda Bulunan Faktörler.....	40
Tablo 9 Literatürde Yer Alan Yönetici Koçluğu Tanımları	47
Tablo 10 Yönetimsel Koçluk Davranışları	50
Tablo 11 Akran Koçluğu ve SCARF Modeli	59
Tablo 12 İşyeri Koçluğunun Çalışan Açısından Faydaları.....	64
Tablo 13 İşyeri Koçluğunun Kuruma Sağladığı Faydalar.....	66
Tablo 14 Katılımcıların Demografik Özellikleri	75
Tablo 15 İYK Uygulayan Kurumlar Hakkında Elde Edilen Bulgular	77
Tablo 16 İnsan Kaynaklarının Gelişimi Hakkında Elde Edilen Bulgular	82
Tablo 17 İKG Değer Matrisi ve Değer Yapıları.....	90

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Koçluk ve Öz Düzenleme.....	13
Şekil 2: Beceri, Performans ve Gelişim Koçluğu Süreci.....	25
Şekil 3: Koçluk Sürekliliği	28
Şekil 4: Kaliteli Konuşma Çerçevesi.....	42
Şekil 5: İşyeri Koçluğu Yapılanma Süreci	46
Şekil 6: Yönetici/Lider ve İK/YY/EG Profesyonellerinin Koçluğu Uygulama Nedenleri.....	51
Şekil 7: Koçluk Becerilerinin Kullanım Alanı ve Kullanım Sıklığı.....	52
Şekil 8: Birey/ Ekip / Kurum İçin Gözlemlenen En Önemli 5 Koçluk Etkisi.....	61
Şekil 9: İKG'nin Yapısı.....	89
Şekil 10: Koçluk Bilgi Alanı	89

KISALTMALAR

AC	Association for Coaching
Bkz.	Bakınız
EMCC	European Mentoring & Coaching Council
EG	Eğitim ve Geliştirme
ICF	International Coach Federation
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
İKG	İnsan Kaynakları Geliştirme
İYK	İşyeri Koçluk
İK	İnsan Kaynakları
PERYÖN	Türkiye İnsan Yönetimi Derneği
s.	Sayfa
t.y.	Tarih yok
n	Veri Sayısı
No	Numara
v.b.	ve benzeri
Vol.	Cilt
YY.	Yetenek Yönetimi

GİRİŞ

21. Yüzyılın başından itibaren birçok şirket, İnsan Kaynakları Yönetiminde eğitim ve geliştirmeyi yeniden konumlandırması gerektiğinin farkındadır. Çünkü 21. Yüzyıl Covey (2015)' in belirttiği gibi “Bilgi Çağı”dır ve Endüstri Çağı'nın nesne paradigmasından farklı bir paradigmayı temel almalıdır. Drucker (1999), içinde bulunduğumuz çağı yönetim zorlukları açısından şöyle tanımlamıştır :

“Endüstri Çağı'nın 20. Yüzyıl yönetimlerine en önemli katkısı kol gücüyle çalışanların verimliliğinde görülen artış olmuştur. Bilgi Çağı'nda 21. Yüzyıl yönetimlerine yapılması gereken en önemli katkı ise bilgi işçisinin verimliliğini arttırmak olacaktır.

Bir 20. Yüzyıl şirketinin en değerli varlığı üretim ekipmanıydı. Bir 21.Yüzyıl şirketinin en değerli varlığı ise o şirketin bilgi işçileri ve o işçilerin verimliliği olacaktır.”

İşyeri Koçluğu Bilgi Çağı'nda 21. Yüzyıl şirketlerinin en değerli varlığı olan bilgi işçileri ile bilgi işçilerinin verimliliğine ve dolayısıyla şirketin verimliliğine katkı sağlayacak önemli araçlardan birisidir.

İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği'nin 2013 yılında ABD'de yayınladığı işyeri trendleri ve tahminleri raporunda, insan kaynakları yönetimi (İKY)'nde belirlenen ilk dört sorun; en iyi çalışanları elde tutmak, esnek zaman ve uzaktan çalışma gibi geleneksel olmayan çalışma şekilleri, eski nesil kurumsal liderlerin emekli olmaları için yeni nesil kurumsal liderleri geliştirmek ve bu arada kurumsal bilgiyi korumak ve yetenekli çalışan bulmak, olmuştur. Belirtilen İKY sorunları Amerika Birleşik Devletleri dışında, dünya çapında, kuruluşlardaki işyeri sorunlarına tipik örnektir ve koçluk müdahaleleriyle belirtilen sorunların başarılı şekilde ele alındığı bilinmektedir.

Covey bize şu soruyu sormuştur “Kaçınız, kurumunuzda çalışanların çoğunun yaptıkları işin gerektirdiğinden, hatta olanak tanındığından çok daha fazla yetenek, zeka, beceri ve yaratıcılığa sahip olduğunu kabul edersiniz? (Covey, 2015).

Kurumlar bugün pek çok bilgi çalışanı istihdam ettiğinden, temel yeterlilik geliştirme çalışmalarını için eğitim ve geliştirme faaliyetleri artık yeterli değildir. Birçok şirket, İnsan Kaynakları, Eğitim ve Gelişim Uzmanlarının işlevlerini pekiştirmek için

koçluk yetkinlikleri edinmelerini sağlamaya başlamış veya bu niteliklere sahip yeni çalışanlar istihdam etmiş veya dış koçluk hizmeti almaya başlamıştır.

Koçluk iş dünyasında uzun bir dönem yöneticiler için gelişimsel bir araç olarak kullanılırken, günümüzde artık koçluğun etkisini fark eden birçok şirket her seviyedeki çalışanın becerilerini geliştirmek, farkındalık yaratmak, değerlerini artırmak, davranış değişikliğini desteklemek ve mesleki hedeflerine ulaşmalarını sağlamak için “İşyeri Koçluğu” yaklaşımına odaklanmıştır.

Bu yaklaşım, aynı zamanda şirketlerin odağını ‘Yönetim’ yerine ‘Gelişim’ yönünde dönüştürerek, İnsan Kaynakları Yönetiminden (İKY) İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine (İKG) doğru bir değişimi teşvik edecek ve aynı zamanda Örgütsel Gelişimi de olumlu yönde etkileyecektir. Bu dönüşüm diğer taraftan İnsan Kaynakları departmanlarının, temel yetkinlik ve sürdürülebilir gelişim sağlamak için İşyeri Koçluğunu stratejik güçlü bir araç olarak görmeye zorlayacaktır. Çünkü mevcut standart eğitim yaklaşımları 21. Yüzyılın Bilgi Çalışanı’ nın yeteneklerini geliştirecek yeterlilikte değildir. Standart eğitim yaklaşımları daha çok çalışanların görevleri için gerekli olan bilgi ve becerilerin transferine odaklanan tek yönlü bir metodolojidir.

Bununla birlikte, İşyeri Koçluğu, çalışanların görevleri için gerekli olan becerileri edinmenin yanı sıra işle ilgili hedeflere ulaşma yeteneklerini geliştirmeyi, çalışanların dahil oldukları ve giderek daha karmaşık bir şekle bürünen sistemleri daha etkin bir şekilde çözme yeteneklerini arttırmayı ve çalışanın performansına müdahale eden sorunlu tutumların veya davranışların düzeltilmesine yönelik davranışsal değişikliği amaçlayan öğrenme sürecini yaratır. Bu süreç aynı zamanda örgütsel öğrenmeyi de besleyecek bir süreçtir ve kurumlar için örgütsel öğrenme bir tür stratejik hedefdir.

Diğer taraftan, liderler ve yöneticiler, artık koçluğu kişisel ve iş hedeflerine ulaşmak dışında ayrıca liderlik tarzları içinde durumsal olarak kullanacaklardır. Çünkü Bilgi Çalışanı olan astlarını geliştirmeleri, yönlendirmeleri ve yönetmeleri gerekecektir.

Sonuç itibariyle, bu çalışma işyeri koçluğunu yukarıdaki öngörüler ve aşağıda yer alan sorular çerçevesinde araştırmıştır.

1. İşyeri koçluğu, Türkiye’de kurumlarda ne şekilde uygulanmaktadır?

2. İşyeri koçluğu ile insan kaynakları geliştirme arasında nasıl bir ilişkisi vardır?

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de işyeri koçluğunun gelişimini ve insan kaynaklarının geliştirilmesinde işyeri koçluk uygulamalarının etkilerini ortaya koymaktır. Ülkemizde işyeri koçluğuna yönelik yayınlanan çalışmalar ve yapılan araştırmalar oldukça kısıtlıdır. Dolayısıyla bu çalışmanın aynı zamanda işyeri koçluk uygulamaları alanına katkı sağlaması hedeflemektedir.

Çalışma, koçluk kavramı ve çerçevesi, işyeri koçluğu kavramı ve çerçevesi, insan kaynaklarının geliştirilmesinde işyeri koçluk uygulamalarının etkileri üzerine alan araştırması olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır.

İlk bölümde literatür taraması yapılarak koçluk kavramı üzerinde durulacaktır. Koçluğun amacı, koçluk süreci ve koçluk sürecinde gerekli olan temel beceriler ile koçluk türleri incelenerek koçluğun genel bir çerçevesi oluşturulacaktır. Bu bölümde ayrıca koçluk ve öğrenme teorileri arasındaki ilişki kavramsal olarak derinlemesine değerlendirilecektir.

İkinci bölümde ise insan kaynaklarının geliştirilmesinde bir yöntem olarak işyeri koçluğunun teorik çerçevesi çizilecek ve işyeri koçluk kavramı, işyeri koçluğunun sosyo-tarihsel gelişimi, işyeri koçluk türleri ve işyeri koçluğunun çalışan ve kurum üzerindeki etkileri açıklanacaktır. Bu bölümde, ayrıca, işyeri koçluğuna uluslararası uygulamalar çerçevesinden bir bakış sağlanacak ve Covid-19 pandemi süreciyle işyeri koçluğunda olabilecek değişimler değerlendirilecektir.

Üçüncü bölüm ise insan kaynaklarının geliştirilmesi için bir yöntem olarak işyeri koçluğuna yönelik alan araştırmasını içermektedir. Çalışmanın bu son bölümünde işyeri koçluk uygulamasından yararlanan şirketlerin yöneticileri ile yapılacak araştırma bulgularına yer verilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KOÇLUK KAVRAMI VE ÇERÇEVESİ

İşyeri Koçluğunun insan kaynakları gelişimine etkisini tartışabilmek için önce koçluk kavramını tanımamız gerekir. Grant (2013) koçluğun etkinliğini tartışabilmek için önce koçluğun doğasını anlamamız gerektiğini söyler.

1. 1. KOÇLUK KAVRAMI VE TANIMLARI

Kavramsal çerçeveyi oluşturmak için önce “Koç” un tanımı, sonra “Koçluk” tanımının yaygın olarak kullanımı üzerine bir literatür araştırması yapılmış ve sonrasında koçluğun doğası detaylandırılmıştır.

1.1.1. Koç Tanımları

Koç terimi dilimize İngilizce “Coach” kelimesinden gelir ve yönetim literatürüne 1950’lerde girmiştir. Performansını arttırmak isteyen kişilere profesyonel destek veren kişiler için kullanılmıştır (Doyuk, 2017)

Koç teriminin literatürde birçok tanımı yer alır, bazıları aşağıda verilmiştir:

Carey, Philippon ve Cummings’e (2011) göre koç (coach) bire bir koçluk veren kişi, danışan ise (coachee) koçluk hizmetini alan kişidir. (Carey, Philippon, & Cummings, 2011)

Hawkins, koçu, hedeflere ulaşmak, problem çözmek, öğrenmek ve geliştirmek için yardım etmeye çalışan ortak olarak tanımlamıştır. (Hawkins, 2008)

Bir diğer tanımı Altuğ (2017) yapmıştır (Altuğ, 2017); “Koç, bir kişinin olduğu yerden, olmak istediği yere gitmesi amacıyla danışanını yüreklendiren, güçlü yönlerini keşfettiren ve onun adım atmasına yardımcı olan profesyonel bir uzmandır.”

Barutcugil (2018) “Koç bir kolaylaştırıcı ve farkındalık uyandırıcıdır, eğitici veya sorun çözücü değildir” cümlesiyle koçun ne olmadığını açık tanımını yapmıştır. Koçu, kişilerin iş ve özel hayatlarındaki hedeflerine ulaşmaları için davranışlarını, yetkinliklerini ve performanslarını iyileştirmelerine yardımcı olan kişi olarak tanımlamıştır (Barutcugil, 2018).

International Coach Federation (ICF) Koçu, koçluk hizmeti alan birey ve takımların çevresine karşı farkındalığını arttıran, onları aktif dinleyen, onları fırsat ve potansiyellerini görmeleri için destekleyen, yeri geldiğinde zorluklara meydan okumaları için teşvik eden, farklı şekilde düşünmeye cesaretlendirerek yeni bakış açılarının oluşmasını teşvik eden, karanlık noktalara ve yeni olasılıklara ışık tutan ve tüm bunları koçluk mesleğinin sınırları ve etik kuralları çerçevesinde gerçekleştiren kişi olarak tanımlamıştır. (ICF, 2018a)

Tüm bu tanımlar doğrultusunda koç, koçluk alan kişilerde farkındalık yaratan, güçlü yönlerini keşfetmelerine katkıda bulunan, bilgi ve yetkinliklerini arttırmaları, performanslarını iyileştirmeleri, hedeflerini netleştirmeleri ve bu doğrultuda adım atmalarını kolaylaştıran profesyonel bir kişi olarak tanımlanabilir.

1.1.2. Koç Türleri

Son on yılda, dünya çapında kurumlarda işyeri ve yönetici koçluğunun temel gelişimsel bir faaliyete dönüşmesiyle (Grant , Cavanagh, & Parker, 2010) koç tanımında yeni bir ayırım dikkat çekmeye başlamış ve koçluk uygulayıcıları dış (harici) koç ve iç (dahili) koç olarak ayrılmıştır.

Dış koç, koçluğun verileceği kuruluşun dışından sağlanan bir koçtur. Başka bir ifadeyle, bir organizasyon tarafından o organizasyona koçluk hizmeti vermek üzere çalışan bir koçluk uygulayıcısıdır. Dış koç bireysel olarak çalışan bir profesyonel olabilir veya organizasyonlara koçluk hizmeti sunan bir firmada çalışabilir (Australia, Standards, 2010). Diğer bir tanımla, dış koçlar, dış koçluk sağlayıcıları tarafından uygulanan , yani müşteri olan kurumun bir parçası olmayan profesyonel koçlardır (Grant , Cavanagh, & Parker, 2010).

İç koç, kurumun içinden sağlanan ve kurumun diğer üyeleri ile resmi koçluk ilişkileri kurmaya yetkili olan kişidir. İç koçun rolü tam zamanlı veya yarı zamanlı bir rol olabilir. Bir iç koçun organizasyonda denetleyici veya yönetsel sorumluluğu olabilir, böyle durumlarda, koçluk rolü normal yönetim faaliyetlerinden farklı olarak görülür. İç koçluk genellikle koçun yönetsel sorumluluğa sahip olmadığı çalışanlara uygulanır (Australia, Standards, 2010). İç koç, genellikle insan kaynakları uzmanları ile eğitim ve gelişim uzmanlarının koçluk rolü üstlenmesi olarak tanımlanır (Grant , Cavanagh, & Parker, 2010).

1.1.3. Koçluk Tanımı

Koçluk kavramı son on yılda, önemi artmaya başlamış bir olgu olarak ortaya çıksa da uzun süredir spor, eğitim ve liderlik gibi birçok alanda, öğrenmeyi, değişimi ve gelişmeyi destekleyen bir araç olarak karşımıza çıkıyor (Passmore & Jastrzebska, 2011).

En sık yapılan tanımlardan birisi Sir John Whitmore'a aittir ve şöyle der; "Koçluk, insanların kendi performanslarını azamiye çıkarmaları için potansiyellerini serbest bırakmaktır. Onlara öğretmek yerine öğrenmelerine yardım etmektir" (Whitmore, 2015)

Whitmore bu tanımı ile 40 yıl önce koçluk yönteminin basit tanımını yapan Timothy Gallwey'in "İç Oyun Denklemine" atıfta bulunur. Gallwey " Bir insanın kendi aklının içindeki rakibi, filenin diğer tarafındakinden daha zordur" (Whitmore, 2017) diyerek iç engellerin dış engellerden daha korkutucu olduğuna, koçun teknik katkı yerine, performansın önündeki engelleri kaldırarak doğal bir öğrenme sürecini başlattığına vurgu yapar.

Geçen zaman içerisinde koçluk tanımına katkıda bulunan ve benzer bir yaklaşım sunan Whitworth vd. (2016) koçluğu, danışanın ihtiyaçlarını karşılamak için karşılıklı yapılan bir anlaşma olarak belirtmiştir. Bu anlaşmanın yapı taşı olarak her danışanın doğuştan yaratıcı, bütün ve becerikli olduğunun dolayısıyla ihtiyaç duydukları cevaplara içlerinde sahip olduklarının ve koçluk sürecinde danışanın tüm yaşamının ele alınması gerektiğinin (Whitworth, Kimsey-House, Kimsey-House, & Sandahl, 2016) altını çizerek, potansiyele ve doğal öğrenme sürecine vurgu yapmıştır.

(Passmore & Fillery-Travis, 2011) ise koçluğu aşağıdaki şekilde tarif etmiştir:

"Bir kolaylaştırıcı (coach) ve bir katılımcı (coachee / müşteri) arasında, katılımcının öz farkındalığını ve kişisel sorumluluğunu teşvik etmek için kolaylaştırıcının açık sorular kullandığı, aktif dinleme yaptığı, özetlediği ve yansıttığı sokratik temelli, geleceğe odaklı bir diyalog."

Genel tanımların dışında koçluğu, koçluğun etki alanlarını dikkate alarak daha spesifik olarak tanımlayan araştırmacılar da olmuştur. Grant ve Stoper, koçluğu, müşterinin (danışan) kişisel gelişimini ve öz-yönelimli öğrenimini teşvik etmek, hedef

belirleme üzerine odaklanmak ve bu hedefler için çözümler geliştirmek için eşitlikçi ve iş birliğine dayalı bir ortaklık olarak tanımlamıştır (Passmore, Peterson, & Freire, 2013)

Cox ve meslektaşları ise koçluğu, performansı artıran ve performans sonuçlarını görmek için kişisel etkinliği optimize eden güçlü bir araç olarak kabul etmiş ve koçluğu; “Koçluk, yapılandırılmış, odaklanmış, etkileşimi yüksek, danışan ve potansiyel olarak diğer paydaşın yararına arzu edilen ve sürekli değişimi teşvik etmek için uygun stratejilerin, araçların ve tekniklerin kullanılmasını içeren bir insani gelişme süreci olarak görülebilir.” (Cox, Bachkirova, & Clutterbuck, 2010) şeklinde tanımlamaktadır.

Koçluğu tanımlayabilmek için öncelikle koçluğun doğasını anlamak gerektiğini belirten Grant, koçluğu, danışanın profesyonel veya kişisel gelişiminin amaçlandığı hedef odaklı bir faaliyet olarak tanımlamıştır (Grant A. M., 2013)

Son 10 yıldır her sektörde popülerliği artan koçluğu, Kilburg (2000), kurumsal bir perspektifte ele almak gerektiğini belirtmiş ve aşağıdaki tanımı vermiştir (Passmore & Jastrzebska, 2011)

“Bir kurumda yönetsel yetki ve sorumluluğu olan bir danışanın; profesyonel performansını ve kişisel memnuniyetini arttırmak için, karşılıklı olarak belirlenmiş hedefler çerçevesinde çeşitli davranışsal teknikler ve yöntemler kullanan bir koç ile arasında kurulan ilişkidir. Sonuç olarak, müşteri olan organizasyon resmi olarak tanımlanmış bir koçluk anlaşması dahilinde çalışmaktadır” .

International Coach Federation (ICF) koçluğu “günümüzün belirsiz ve karmaşık ortamlarında, kişisel ve mesleki potansiyeli maksimize eden, müşteriyi daha fazla düşünmeye teşvik ederek yaratıcı süreçler içerisine girmesi için ilham veren, müşteri ile koçun iş birliği içinde olduğu bir ilişkidir.” şeklinde açıklamıştır. “Bu süreç, müşterilerin liderlik becerilerini geliştirir ve potansiyelini ortaya çıkarırken, iş ve özel yaşamlarındaki durumlarını geliştirmelerine önemli ölçüde yardımcı olur.” Profesyonel koçluk almanın faydaları ise aşağıdaki biçimde sıralanmıştır (ICF, 2018b);

- İş performansında artış
- Yönetim becerilerinde gelişme

- Zaman yönetiminde iyileşme
- Takım çalışmasında verimlilik
- Özgüvende gelişme
- İletişim becerilerinde gelişme
- İş özel yaşam dengesinde gelişme

Koçluk, istenen hedef ve performansa ulaşmak için koç (coach) ve danışan (coachee) arasında kurulan planlı bir gelişim ilişkisidir. Kişilerin var olan potansiyelini ortaya çıkararak, ulaşılabilir hedeflere ve olasılıklara odaklanan bir öğrenme ve gelişim sürecidir. Bu anlamda koçluk; “doğru sorular ile kişilerde farkındalık yaratma sanatıdır” (ICF, 2018c)

Bu tanımların dışında literatürde yer alan diğer tanımlara Tablo 1 'de yer verilmiştir:

Tablo 1
Literatürde yer Alan Koçluk Tanımları Tablosu

Yazar	Yıl	Tanımlar, Amaçlar ve Süreçler
Orth, Wilkinson ve Benefari	1987	Koçluk...çalışanların performans ve kapasitelerini arttıracak fırsatları fark etmeleri için yardım etmeyi içeren, günü gününe ve uygulamalı bir süreçtir.
Fournies	1987	Sorunlu iş performansını arttırmak için bir süreç.
Evered & Selman	1989	Koçluk... Sonuçları üretmeleri için bireyleri ve ekipleri güçlendirir. İletişim yoluyla iklim, çevre ve bağlamı yaratma yönetsel faaliyetini ifade eder.
Popper & Lipshitz	1992	Koçluk... [bir] gelişim kültürü, bir öğrenme ortamı yaratma sürecidir. İki bileşeni vardır: beceri seviyesinde performansın geliştirilmesi; ve bir koçun danışanın psikolojik gelişimini arttırmasına izin veren ilişkiler kurmak.
Mink, Owen ve Mink	1993	Koçluk, bireylerin öğrenmelerini kolaylaştıran ve başkalarıyla ilişki kurmalarını sağlayan bir süreçtir.
Hargrove	1995	Koçluk, insanlarla işlerinde sık sık muhteşem sonuçlar üretmeyi öğretecek şekilde etkileşimde bulunmakla ilgilidir. Koçluk, insanlara meydan okumak ve desteklemekle ilgilidir ve onlara varlığınızın hediyesidir.
Parsloe	1995	Koçluk, “ öğrenme ve gelişmenin gerçekleşmesini ve iyileştirilmesi için performans sağlayan bir süreçtir”.
Peterson ve Hicks	1996	Koçluk, insanları kendilerini geliştirmeleri ve daha etkili olmaları için gerekli olan araç, bilgi ve fırsatlarla donatma sürecidir.
Whitmore	1996	Bir bireyin kendi kapasitesini ortaya çıkararak performansını en üst seviyeye arttırmasını sağlamaktır.
Burdett	1998	Koçluk, yalnızca, gelişmiş performansa odaklanan bir süreçtir.

Clutterbuck	1998	Koçluk, “insanların beceri kazanımlarını veya becerilerini geliştirmelerini yönetmelerine yardımcı olmak için pratik bir yaklaşım”dır ve “yönlendirici veya yönlendirici olmayan” olabilir ...
Hudson	1999	Bir koç 'Geleceğe yönelik yeteneklerle sonuçlanan deneyimsel öğrenmeyi kolaylaştıran bir kişi' ve 'Başkalarını artan yetkinlik, bağlılık ve güvene yönlendirmek için eğitilmiş ve kendini adanmıştır'.
Grant	2000	Koçluk, iş performansının, yaşam tecrübelerinin, kendi kendine öğrenmenin ve kişisel gelişimin artırılmasına olanak sağlayan, işbirliğine dayanan, çözüm odaklı, sonuç eğilimli ve sistematik bir süreçtir.
Redshaw	2000	Bir bireye rehberlik, teşvik ve destek verme süreci... koçluk dediğimiz şeydir.
Kampa-Kokesch and Anderson	2001	Koçluk, “ mesleki becerileri, kişilerarası farkındalığı ve kişisel etkinliği arttırmayı amaçlayan bir sistematik geribildirim müdahalesi şeklindedir”.
Hunt ve Weintraub	2002	Koç, yönetici bir iş lideri ve idarecisidir; çalışanlarının öğrenmesi ve gelişmesi için koçluk yapar; öğrenmeyi, büyümeyi ve uyum sağlamayı mümkün kılan bir işyeri yaratır ve liderlik ile etrafındakilere yardım etmek için duyduğu gerçek bir ilgiyi birleştirir.
Clutterbuck	2003	Koçluk, asıl olarak kısa vadeli bir müdahale ile belirli bir yetkinliğin geliştirilmesine ve performansın artırılmasına olanak sağlamaktır.
Star	2003	Koçluk, bireyin bir başka birey ile olan performans geliştirme odaklı iletişimidir .
Downey	2003	Koçluk, bir başka bireyin performans, öğrenme ve gelişimine olanak sağlama sanatıdır.
Caplan	2003	Bir koç, yardımcı olduğu bireyle işbirliği içinde olan ve bireyin hedeflerine ulaşmasında, sorunlarını çözmesinde, öğrenmesinde ve gelişim sağlamasında yardımcı olan ortaktır.
Ellinger, Ellinger ve Keller	2003	Koç, öğrenmeyi kolaylaştırmaya değer veren ve destekleyen yönetim teknikleri kullanarak, yüksek performans içeren bir çalışma ortamını teşvik eden kişidir.
Grant and Cavanagh	2004	Profesyonel koçluk, 'sürekli değişimi kolaylaştırmak ve devam eden öz yönetimli öğrenmeyi ve danışanın kişisel gelişimini teşvik etmek için tasarlanmış teorik olarak temellenmiş, sistematik, hedefe yönelik bir süreçtir' ve ' beceri geliştirme, performans geliştirme ve kişisel gelişim ' hedeflenir.
Grant	2006	Koçluk, koçun kişisel performans, yaşam deneyimi, öz yönetimli öğrenme ile bireylerin ve organizasyonların gelişimini artırmalarını kolaylaştırdığı işbirlikçi çözüm odaklı, sonuç odaklı ve sistematik bir süreçtir.
International Coaching Federation	2007	Profesyonel koçluk, insanların yaşamlarında, kariyerlerinde, işletmelerinde veya organizasyonlarında olağanüstü sonuçlar üretmelerine yardımcı olan sürekli bir profesyonel ilişkidir. Performansı ve yaşam kalitesini arttırmayı öğrenmeyi derinleştirir .
Hamlin, Ellinger ve Beattie	2009	Koçluk, yardımcı olmayı ve kolaylaştırmayı amaçlayan bir süreçtir; bireylerin, grup/ekiplerin ve şirketlerin yeni beceriler, yeterlilik ve performans edinmesini sağlar ; kişisel etkinliklerini, kişisel gelişimlerini ve kişisel büyümelerini destekler.
Concise Oxford Sözlük		Koçluk olaylar ile ilgili ders çıkartıcı yol göstermek, eğitmek, ipuçları vermektir .
Bozer ve Jones	2018	Koçluk, danışanı öğrenme deneyiminin merkezine yerleştiren bir öğrenme ve geliştirme yaklaşımıdır.

Kaynak: Hamlin, Ellinger, Beattie, (2009). "Toward a Profession of Coaching? A Definitional Examination of 'Coaching,' 'Organization Development,' and 'Human Resource Development' s.28-31

ve Kalkavan, (2014). '*Farklı Örgütsel Kültürlerde Yönetici Koçluk Davranışının Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Performans Algularına Etkisi*', s.6. * Kaynaklarından derlenmiştir.

1.1.4. Koçluğun Benzer Kavramlarla Karşılaştırması

Bir çok yazar koçluk kavramını tanımlamaya çalışmıştır. Bazıları önceki tanımları incelemeye odaklanmış, bazıları ise yeni tanımlar sunmuştur. Tüm bu tanımlar koçluk alanını belirleme arzusundan kaynaklanmaktadır. Koçluk; mentorluk, danışmanlık, değerlendirme ve geri bildirim gibi diğer kurumsal müdahalelerden farklı bir bakış açısı sunduğundan alanın sınırları çizilmek istenmiştir. Passmore ve meslektaşlarına (2013) göre, koçluğun diğer örgütsel müdahalelerle birçok benzerliği bulunmakta ve bu müdahalelerin çoğu ile çakışmakta olduğu yönündedir (Passmore, Peterson, & Freire, 2013)

Passmore, Peterson, ve Freire (2013) göre Mentorluk terimi, daha yaşlı, daha deneyimli bir kişi (mentor) ile daha genç ve daha az deneyimli bir çömez (menti) arasındaki ilişkiyi belirtmek için kullanılır. Kariyer gelişimini desteklemek amacıyla kurulan bu ilişkide mentor, menti ile aynı organizasyonda çalışmayabilir, ancak aynı sektörde çalışması veya mentinin karşılaştığı sorunları ve zorlukları derinlemesine anlaması gerekir.

Hem koçluk hem de mentorluk, bireysel ve kurumsal müşterilerin tüm potansiyellerine ulaşmalarını sağlayan süreçlerdir. Her türlü koçluk ve mentorluğu bir araya getiren ortak konu, bu hizmetlerin, müşterinin yaşamlarının veya çalışmalarının bir alanında başarı elde etmelerini sağlayan analiz, yansıtma ve eylemler için araçlar sunmasıdır. Mentorluk, geleneksel anlamda, bireyin bilgiye, tecrübeye ve ulaşamayacağı fırsatlara daha yaşlı ve daha akıllı bir meslektaşının yolunu takip etmesiyle ulaşmasını sağlar. Diğer taraftan, koçluk genellikle, spesifik bilgi ve becerilere odaklanmadıkça, koçun müşterisinin resmi mesleki rolü konusunda doğrudan deneyime sahip olmasına gerek yoktur. Bu ayrımın dışında koçluğun ücretli (profesyonel), mentorluğun ücretsiz (destek) bir rolde sunulması koçluğu ve mentorluğu ayıran ikinci noktadır (Coachingnetwork)

Tablo 2

Koçluk ve Mentorluğun Diğer Profesyonel Hizmetler ile Karşılaştırılması

Koçluk /Mentorluk	Geleneksel Eğitim Araçları
<ul style="list-style-type: none">• Gelişim etkinlikleri, müşterinin kişisel gereksinimine ve öğrenme stiline uyacak şekilde tasarlanır.• Becerilerini geliştirir.• Geleneksel eğitim ortamında etkili şekilde aktarılamayan kişilerarası becerilere odaklanabilir.• Müşteriye kariyerlerini ilerletmesine yardımcı olacak irtibatlar ve ağlar sağlar.• Kilit becerilerin gerçek ortama aktarılmasını sağlamak için eğitim girişimlerini destekleme aracı olarak etkilidir.• Kendileri yapmak yerine becerileri müşteriye aktarırlar	<ul style="list-style-type: none">• Yeni beceriler bir anda toptan transfer edilir,• Programlar çoğunlukla geneldir, bireysel ihtiyaçlara göre uyarlanmamıştır. Mevcut bilgi, beceri veya tercihleri hesaba katacak şekilde düzenlemek için çok az alan yaratır.• Etkili beceri transferi sağlamak için gerçek çalışma ortamına her zaman yeterince benzer değil.• Kişisel niteliklerin veya yeterliliklerin geliştirilmesi yerine belirli bilgilerin aktarılması için en uygun yöntemler.
<ul style="list-style-type: none">• Anlayışı artırmak veya daha fazla öz farkındalık geliştirmek için kişisel sorunları tartışma yoluyla keşfettirir.• Amacı, müşterinin hedeflerine ulaşması için kendi kendini yönetebileceği eylemlere yönlendirmektir.	<ul style="list-style-type: none">• Odak örgütsel uygulamalar, süreçler ve yapı geliştirmedir.• Genellikle daha stratejik, geniş kapsamlı değişim programlarını başlatmak ve tasarlamak için kullanılır.• Sık sık belirli konular ve örgütsel süreçler hakkında uzman tavsiyesi içerir.• İş sorunlarına ve gereksinimlerine özel 'çözümler' sağlamak içindir.• Danışman kuruluşun işine önderlik eder: çalışanı / müşteriye geliştirmek hizmetin sözleşmeye bağlı bir parçası olsada, genellikle öncelikli amaç değildir.
Rehberlik	Danışmanlık

Kaynak: www.coachingnetwork.org.uk, 2018

Tanımlar dikkate alındığında koçluğun mentorluk ile benzer yönlerinin oldukça fazla olduğunu ve benzer araçları kullandıklarını, buna karşın koçlukta mentorlukta gerekli olan sektörel deneyime gerek olmamasının, koçluğun uygulama alanını genişlettiğini söyleyebiliriz. Koçluk, geleneksel eğitim araçları, danışmanlık, rehberlik gibi diğer profesyonel hizmetlerle karşılaştırıldığında ise, aralarında çok az benzerlik bulunduğunu, koçluğun daha çok bu hizmetleri destekleyen ve güçlendiren bir disiplin olduğunu söyleyebiliriz.

1.2. KOÇLUĞUN AMAÇLARI

Literatürde koçluk üzerine yapılmış olan tanımları, kavramsal çerçevede ve “koçluğun amaçları” bağlamında incelediğimizde sıkça tekrarlanan ortak tema, bireyin iş performansını arttırmak, bireyin öğrenmesini kolaylaştırmak ve bireyi geliştirmek şeklinde olmuştur (bkz. sayfa 6-8, Tablo.1).

Koçluk literatürüne katkı sağlayan çok sayıda araştırmacı koçluğun amacını farklı şekillerde tanımlamışlardır: çalışanların performans ve kapasitelerini arttırmak (Orth, Wilkinson ve Benefari, 1987); sorunlu iş performansını arttırmak (Fournies, 1987); sonuç üretmeleri için bireyleri ve ekipleri güçlendirmek (Evered & Selman, 1989); beceri seviyesinde performansı geliştirmek ve danışanın psikolojik gelişimini arttırmasına izin veren ilişkiler kurmak (Popper & Lipshitz, 1992); bireylerin öğrenmelerini kolaylaştırmak ve başkalarıyla ilişki kurmalarını sağlamak (Mink, Owen ve Mink, 1993); öğrenme ve gelişmenin gerçekleşmesini sağlamak (Parsloe, 1995); beceri kazanımını veya beceri geliştirmeyi sağlamak (Clutterbuck, 1998); deneysel öğrenmeyi kolaylaştıran ve yetkinlik, bağlılık ve güvene yönlendirmek (Hudson, 1999); iş performansının, yaşam tecrübelerinin, kendi kendine öğrenmenin ve kişisel gelişiminin artırılmasına olanak sağlamak (Grant,2000); rehberlik, teşvik ve destek vermek (Redshaw, 2000); mesleki becerileri, kişilerarası farkındalığı ve kişisel etkinliği arttırmak (Kampa-Kokesch and Anderson; 2001); belirli bir yetkinliğin geliştirilmesini ve performansın artırılmasını sağlamak (Clutterbuck, 2003); bireyin hedeflerine ulaşmasına, sorunlarını çözmesine, öğrenmesine ve gelişim sağlamasına yardımcı olmak (Caplan; 2003); öğrenmeyi kolaylaştırmak ve yüksek performans içeren bir çalışma ortamını teşvik etmek (Ellinger, Ellinger ve Keller, 2003); bireylerin ve organizasyonların gelişimini arttırmak (Grant, 2006)’ dır.

Literatürde tanımlanmış koçluk amaçlarından hareketle;

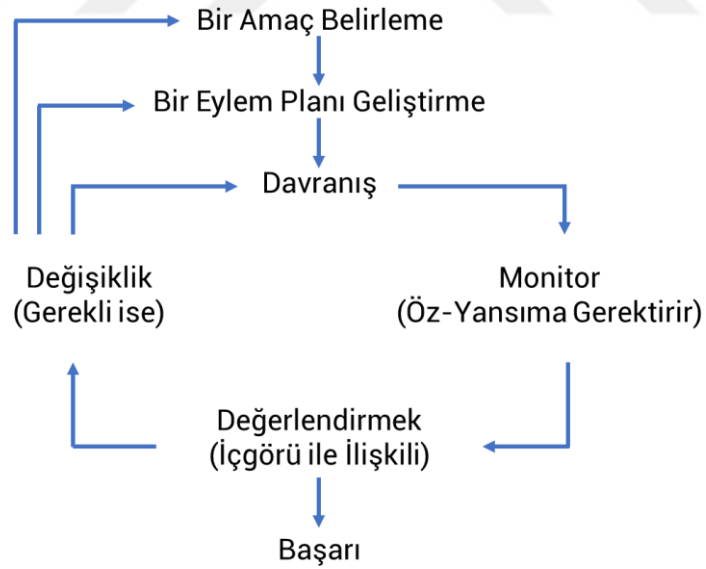
“Koçluğun en temel amacını, bireylerin kişisel ve profesyonel öğrenmesini kolaylaştırmak, bireylerin ve organizasyonların gelişmesini arttırmak, desteklemek ve devamında sürdürülebilir bir değişim sağlamaktır.” şeklinde özetleyebiliriz.

1.3. KOÇLUK SÜRECİ

Grant koçluk sürecinin sistematik ve hedefe yönelik bir metodoloji (Grant M. , 2005) olduğunu belirtmiş ve süreci aşağıdaki Şekil 1 ile tanımlamıştır;

1. İstenen sonuçları belirlemek,
2. Özel hedefler koymak,
3. Güçlü yönleri tespit ederek ve öz yeterlilik oluşturarak motivasyonu artırmak,
4. Kaynakları tanımlamak ve belirli eylem planları hazırlamak,
5. Hedeflere yönelik ilerlemeyi izlemek ve değerlendirmek,
6. Geri bildirimlere dayanarak eylem planlarını değiştirmek,

Koçluk süreci, izleme – değerlendirme – değiştirme adımlarından oluşan bir öz düzenleme sürecidir ve bu adımlar, danışanda davranış döngüsü yaratır. Koçun bu süreçteki görevi ise, danışanın eylem planları geliştirmesine, öz denetim süreci oluşturmasına yardımcı olmak ve hedeflere yönelik ilerlemesini izlemek ve değerlendirmektir (Grant A. M., 2013)



Şekil 1: Koçluk ve Öz Düzenleme

Kaynak: Grant, A.M. (2008). *Evidence-based Coaching as an Applied Positive Psychology?*, s.8

Cox, Bachkirova ve Clutterbuck, (2010) için koçluk süreci odaklanmış, yapılandırılmış, etkileşimi yüksek bir insani gelişim sürecidir ve bu süreçte uygun stratejilerin, araçların ve tekniklerin kullanılması gerekmektedir (bkz. S. 5).

Koçluk sürecini bir ortaklık olarak tanımlayan Passmore, Peterson ve Freire, (2013) koç ve danışan arasındaki bu ortaklığın eşitlikçi ve iş birliğine dayalı olması gerektiğini belirtmiştir (bkz.s. 4).

Koçluk süreci, sözel ve sözel olmayan (beden dili, ses tonu vb.) davranışlar ile teknikler kullanılarak gerçekleştirilir. Danışanla yürütülen görüşmenin danışan tarafından belirlenmiş bilinçli bir gündemi bulunur ve koç bu görüşme akışını planlama ve yönetme sorumluluğunu taşır. Görüşmenin koçluk etik kuralları ve gizlilik ilkeleri çerçevesinde yürütülmesi, koçun, danışanın görüş, duygu ve düşüncelerini rahat ifade etmesini sağlar. Koçluk görüşmelerinin her biri danışanın farklı amaçları hedeflediği ayrı gündemlerden veya bir dizi, birbirini takip eden bir gündem olabilir. Koçluk sürecinde tanışma görüşmesi süreç hakkında planlama yapmak, danışanın koçluktan beklentilerini almak ve gerçekleştirmek istedikleri konusunda çerçeveyi oluşturmak, koçun bu süreçteki rolü ve sınırları hakkında bilgi vermek ve danışanın bu süreçteki rolü ve sorumluluklarını anlatmak amacıyla yapılır. Koçluk sürecinde görüşmeler, aşağıdaki aşamalar şeklinde gerçekleştirilir (Çabuk, 2017)

- Koç – danışan ilişkisinin kurulması
- Görüşmenin gündeminin belirlenmesi
- Gündem doğrultusunda hedef belirleme
- Harekete geçmek için eylem adımlarını planlama
- Süreci sonlandırma

Teoride koçluğun özü, hedef belirleme, eylem planları geliştirme ve bu hedeflere doğru ilerlemeyi yönetme konusunda nispeten basit bir süreçtir. Bu nedenle, koçluğun etkinliğinin değerlendirilmesinin nispeten kolay bir süreç olması gerektiğini varsaymak tamamen makul olabilir. (Grant A. M., 2013)

Bu bilgilerden hareketle koçluk sürecini şu şekilde tanımlayabiliriz:

“Koçluk süreci, sürecin sağlık işleyebilmesi ve çalışanın süreçten maksimum faydayı elde edebilmesi için öncelikle iş birliğine dayanan

eşitlikçi bir ilişki olmalı ve karşılıklı güven esasları üzerine kurulmalıdır. Sonrasında danışan tarafından belirlenmiş bir gündem dahilinde, koç tarafından yapılandırılan bir dizi görüşme adımları ve teknikleriyle ilerler ve gündem amacı doğrultusunda harekete geçmek için eylem adımlarının planlanmasıyla sonlanmaktadır.”

1.4. TEMEL KOÇLUK YETKİNLİKLERİ

Koçluk için gerekli olan bazı yetkinlik ve beceriler vardır. Bu konuda, dünyadaki koçluk birlikleri ve yazarlar koçlar için belli yetkinlikler önermiştir. Whitmore (2017) koçluğun, koçluk alan kişinin kendisine olan inancını ve motivasyonunu arttırmasına, öğrenmesi, gelişmesi ve başarıya ulaşmasına yardım edecek dikkati odaklayan güçlü sorular sorma becerisi gerektirdiğini, bunun için de koçun karşıdan yansıyan kelime / ses tonu / beden dili bütünlüğünü dikkate alarak aktif dinleme becerisine sahip olması gerektiğini belirtir.

IOC (Institute of Coaching), koçluk için ihtiyaç duyulan en temel becerileri şu şekilde tanımlamıştır (IOC, 2019a):

1. Aktif Dinleyici Olmak

Aktif dinleme saygı ve anlayış içeren bir modeldir. Koça, danışan hakkında bilgi ve bakış açısı kazandırır. Aktif dinlemenin beş temel unsuru vardır:

- *Dikkat Etmek.* Koçun, danışana bölünmemiş dikkatini vermesi ve söylenmeyen alt mesajların fark edilmesi.
- *Dinlendiğini Göstermek.* Dikkati karşı tarafa iletme için beden dili, jest ve mimiklerin kullanılması.
- *Geri Bildirim Sağlamak.* Bir dinleyici olarak, danışanın ne söylendiğini anlamak ve söylenenlerin sorular sorarak geri yansıtılması.
- *Konuşmaya İzin Vermek.* Konuşmayı kesmek mesajın tam olarak anlaşılmasını sınırlar. Bu nedenle danışanın konuşmasının bitmesine izin verilmesi.
- *Uygun Şekilde Cevap Vermek.*

2. Üç Dinleme Seviyesi Kullanmak

3. Sınırlayıcı İnançları Tanımak

4. Takdir Edici Sorgulama Yaklaşımı

5. Danışana ve Yeteneklerine İnanıldığını Göstermek.

ICF (International Coaching Federation) tarafından tanımlanmış olan 11 ana koçluk yetkinlikleri ise aşağıda belirtilmiştir (ICF, 2018d):

A. Temeli Kurmak

1. Etik kurallara ve mesleki standartlara uymak
2. Koçluk anlaşması oluşturmak

B. İlişkiyi Birlikte Oluşturma

1. Müşteri ile güven ve samimiyet kurmak
2. Koçluk varlığı

C. Etkili İletişim Kurmak

1. Aktif dinleme
2. Güçlü sorgulama
3. Doğrudan iletişim

D. Öğrenmeyi ve Sonuçları Kolaylaştırmak

1. Farkındalık yaratmak
2. Eylem tasarımı
3. Planlama ve hedef belirleme
4. İlerleme ve hesap verebilirliği yönetme

Çoğu koçluk anlaşmaları için geçerli olan çeşitli temel bilgi, beceri ve yetkinlikler bulunmaktadır. Bunlar dört ana kategoriye ayrılarak şu şekilde verilmiştir (Australia, Standards, 2010):

Temel iletişim ve yardım becerileri

(a) *Temel mikro beceriler:* Bunlar, odak veya bağlamdan bağımsız olarak her türlü koçlukta kullanılan temel iletişim ve yardım becerileridir. Tüm koçlar bu becerilerin etkin kullanımını gösterebilmelidir. Uygunluk oluşturma, dinleme, bilgi toplama ve paylaşma, hedef belirleme ve geri bildirim verme gibi becerileri içerir.

Koçluk görevini ve içeriğini anlama ve etkili müdahaleleri planlama

(b) *Kavramsal ve teknik beceriler:* Bunlar, koçluk görevini anlamak ve koçluk ilişkisini tatmin edici bir sonuca çıkarmak için gereken kavramsal bilgi ve prosedürel yetenekleri temsil eder. Yukarıda belirtilen temel mikro becerilerin kullanımını yönlendiren, koçun kavramsal ve usule ilişkin becerileridir. Bunlar kavramsallaştırma (veya koçluk ihtiyacının ortak bir anlayışını oluşturma), müdahale planlaması, değişim yönetimini anlama ve sistemik yeterliliği sağlama yeteneğini içerir. Önemli olarak, bu becerilere dahil olmak, koçluğu örgütsel bağlamında anlama ve bulma ayrıca koçluğun etkinliğini uygun şekilde ölçme yeteneğidir.

Kendini yönetmek ve becerilerini sürdürmek ve geliştirmek

(c) *Kendi kendine yönetim ve gelişim becerileri:* Bunlar, koçun çok çeşitli koçluk görüşmelerinde tutarlı ve etkili bir şekilde yer alması ve koçluğun merkezinde devam eden gelişim sürecini modellemesi için gerekli olan meta yeterliliklerdir. Bunlar arasında duygusal öz yönetim, temel değerlerin gösterilmesi, yansıtıcı uygulama ve sürekli mesleki gelişim, gözetim ve değerlendirme yer almaktadır.

Mesleki sınırların ve uygulamaların sürdürülmesi

(d) *Sınır yönetimi becerileri:* Bunlar, koçluk sözleşmesinin profesyonel sınırlarının oluşturulması ve yönetilmesi ile ilgili beceriler ve yeteneklerdir. Bunlar, koçluğu koçluk görevini raydan çıkarabilecek ya da koçun profesyonel yeterliliği dışında kalan konular ve olaylarla başa çıkmada etkili tepkiler geliştirmesinde rehberlik eder. Bu beceriler arasında sözleşme yapma, sevk etme, ilişki yönetimi ve etik uygulama sayılabilir.

1.5. KOÇLUK TÜRLERİ

Koçluk türleri literatürde üzerinde tartışılan konulardan birisi olmuştur. Koçluğun tarihsel gelişimi süresince birçok farklı koçluk türü ve modeli tanımlanmıştır.

Cox ve meslektaşları koçluk türlerini, Beceri ve Performans Koçluğu, Gelişim Koçluğu, Dönüşümsel Koçluk, Yönetici ve Lider Koçluğu, Koç Olarak Yönetici, Takım Koçluğu, Akran Koçluğu, Yaşam Koçluğu, Kariyer Koçluğu ve Kültürlerarası Koçluk

şeklinde koçluğu bağlamlarına göre 10 başlık altında değerlendirmiştir (Cox, Bachkirova, & Clutterbuck, 2010).

University of Sydney Koçluk Psikolojisi Birimi, koçluk yaklaşımlarını, türlerine göre üç temel kategoride tanımlamaktadır; Beceri Koçluğu, Performans Koçluğu ve Gelişim Koçluğu. Yönetici ve Lider Koçluğu, İşyeri koçluğu ve Yaşam Koçluğunu ise ayrıca tanımlamıştır (Grant M. , 2005)

Koçluk yaklaşımları kesin çizgilerle ayrılmamıştır. Örneğin, utangaç veya içe dönük bir danışanın sunum becerilerini geliştirmeye odaklanan bir koçluk müdahalesi aynı zamanda önemli bir gelişimsel unsura da sahip olabilir. Ya da duygusal zeka veya liderlik yetkinliklerini geliştirmeyi amaçlayan gelişimsel bir koçluk programı bazı becerileri geliştirmek üzere beceri koçluğunu da içerebilir. Bununla birlikte, koçluk oturumları ve tüm koçluk anlaşmaları bu üç türden birine girme eğilimindedir (Grant M. , 2005)

Avustralya Standartları, Organizasyonlarda Koçluk El Kitabı'nda dört tür koçluk tanımlamaktadır (Australia, Standards, 2010):

- Beceri Koçluğu: İşle ilgili becerileri edinmeyi veya geliştirmeyi amaçlamıştır.
- Performans Koçluğu: Danışanın belirli organizasyonel sonuçlar gibi işle ilgili hedeflere ulaşma yeteneğini geliştirmeyi amaçlamıştır.
- Gelişimsel Koçluk: Bir danışanın kendisinin, başkalarının ve danışanın dahil olduğu sistemlerin giderek daha karmaşık bir şekle bürünmesiyle, şimdiki ve gelecekteki zorlukları daha etkin bir şekilde çözme yeteneğini arttırmayı amaçlamıştır.
- Düzeltici Koçluk: Danışanın örgütsel performansına müdahale eden sorunlu tutumların veya davranışların düzeltilmesine yöneliktir.

Teoriden Pratiğe Koçluk (2018) yayını koçluk türlerini, Performans Koçluğu, Yönetici Koçluğu, Öğrenci Koçluğu, İlişki Koçluğu, Ebeveyn Koçluğu, Kariyer Koçluğu, Takım Koçluğu, DEHB (Dikkat eksikliği hiperaktivite bozukluğu) Koçluğu,

İşletme Koçluğu ve Kurum İçi Koçluk Sistemi şeklinde 10 başlık altında tanımlamıştır (Çabuk, 2017)

Barutçugil (2018) uygulanacak koçluk türünün; duruma ve kişiye göre esneklik göstermesi gerektiğini; koçluk alan kişinin veya takımın çalışma şekli, nitelikleri ve içinde buldukları durumun koçluk türünü etkilediğini; koçun ise, bu durumların gerekliliği ile paralel koçluk türleri arasında geçiş yaparak durumsal koçluk uygulamasının gerekeceğini belirtmiştir. Bu doğrultuda yönelten, geliştiren ve ilham veren olmak üzere üç tür koçluk tanımlamıştır (Barutçugil, 2018).

Koçluk literatüründe NLP Koçluğu (McDermot ve Jago, 2003); Koaktif Koçluk (Whitworth ve ark.2016); Çözüm Odaklı Koçluk (Grant ve O'Connor, 2018); Bilişsel Davranış Koçluğu (Williams,Edgerton ve Palmer, 2010); Anlatı Koçluğu (Drake, 2007); Yaşam Koçluğu (Grant, 2010) gibi bir çok koçluk kavramı yer almaktadır.

IOC, son birkaç yıl içinde hızla gelişen koçluğa yönelik bir dizi farklı yaklaşımın temelinde koçluk alanının gelişimsel psikoloji, spor psikolojisi, koçluğun organizasyonel alandaki gelişimi gibi farklı köklerden gelmesine bağlamaktadır. Bu farklı alanlarda kullanılan yaklaşımlar birleştiğinde, hedef odaklı koçluk, vizyon temelli koçluk, takım bazlı koçluk, akran koçluğu ve dönüşümsel koçluk gibi farklı koçluk yaklaşımlarının ortaya çıktığını belirtmektedir. Ancak çoğu durumda, koçluk türleri arasındaki temel farkın, koçluk ortamına bağlı olduğunu, örgütsel temelli koçluğun tipik olarak liderlik veya yönetici gelişim ihtiyacı olan bir bireyden veya ekip tabanlı koçluk modellerine ihtiyaç duyan bir gruptan oluştuğunu, örgütsel ortamlar dışındaki koçluğun ise daha çok yaşam ve sağlık alanı gibi danışanın kişisel ihtiyaçlarına yönelik oluştuğunu belirtmektedir (IOC, 2019b).

Koçluk, koçluk alan bireyin ihtiyaçlarına göre şekillendiğinden koçluğun tanım, alan, süreç ve içerik bakımından farklı olması doğaldır. IOC ve Barutçugil'in de belirttiği üzere koçluk türleri konusunda literatürde bir kavramsal karmaşa yaşanmaktadır. Bu karmaşada koçluk ekollerinden gelen modeller (örn. Koaktif koçluk) ile koçluğun temelinde yer alan kuramsal yaklaşımların (örn. Çözüm odaklı koçluk) karıştırılıyor olması da etkili olmuştur.

Bu bilgilerden hareketle: koçluk türleri, bu çalışmada aşağıdaki biçimde tanımlanmış olup çalışma süresince bu tanımlar kullanılacaktır:

*“Koçluk, koçluk alan bireyin ihtiyaçlarına göre **Koçluk Türleri** ve koçluk alan birey veya kurumun odak alanına göre **Koçluk Alanları** olarak iki ana kategoriye ayrılmıştır. **Koçluk Türleri:** Beceri Koçluğu, Performans Koçluğu, Gelişimsel Koçluk ve Dönüşümsel Koçluk olarak dört türe ayrılmıştır. **Koçluk Alanları:** İşyeri Koçluğu ve Yaşam Koçluğu olarak iki alana ayrılmıştır. İşyeri Koçluğu ise kendi içinde (a) Yönetici ve Lider Koçluğu, (b) Koç-Yönetici, (c) Takım koçluğu, (d) Grup Koçluğu ve (e) Akran Koçluğu olarak 5 alandan oluşmaktadır. Ebeveyn Koçluğu, Öğrenci Koçluğu gibi kişisel koçluk alanları Yaşam Koçluğu alanının altında yer almaktadır.”*

Beceri koçluğu insanların yetkinliklerini arttırmalarına yardımcı olur; performans koçluğu insanlara davranışlarında, becerilerinde, eylemlerinde ve sonuçlarında artan değişiklikler yapmalarına yardımcı olur; gelişim koçluğu, insanlara performanslarını yöneten düşüncelerinde, duygularında, inançlarında ve diğer zihinsel-duygusal çerçevelerinde evrimsel değişiklikler yapmalarında yardımcı olur; dönüşümsel koçluk, insanlara amaç, niyet, yön ve vizyonu yöneten zihin çerçevelerinde radikal değişiklikler yapmalarında yardımcı olur.

Bu tanım ve özetleme doğrultusunda koçluk türleri bölümün devamında detaylı olarak incelenmiş ve açıklanmıştır.

1.5.1 Beceri Koçluğu

Beceri koçluğu, belirli bir beceri seti geliştirmeye odaklanır. Bu tür bir koçluk diğer koçluk türlerine göre nispeten daha kısa bir müdahaledir ve bir veya iki seans yeterli olabilir. Beceriler için koçluk uygulaması genellikle koçun belirli davranışlara odaklanmasını gerektirir ve koçluk seansları oldukça ayrıntılı olabilir. Koç gerekli becerileri modelleyebilir ve koçluk seansları genellikle bir prova ve geri bildirim sürecini kapsar. Örneğin, iletişim becerilerinin, satış becerilerinin geliştirilmesini veya sunumlar veya müzakerelerin prova edilmesini içerebilir (Grant M. , 2005).

Beceri koçluğu, temel becerileri geliştirmeyi veya ilerletmeyi amaçlayan koçluğu ifade eder. İşle ilgili beceri geliştirme genellikle kuruluşun tanımlanmış beceri gereksinimleri doğrultusunda yönlendirilir. Bu tür becerilerde, örnek olarak delegasyon, zaman yönetimi, aktif dinleme, sorgulama, geri bildirim ve performans yönetimi

becerileri yer almaktadır. Beceri koçluğunun amacı, kişisel veya işle ilgili belirli hedeflere ulaşmak yerine, yetenek oluşturmaktır. Beceri koçluğu bağımsız bir müdahale olarak gerçekleştirilebilir. Bununla beraber genellikle daha geniş bir koçluk müdahalesinin alt kümesidir. Beceri koçluğunu uygulayan koçlar beceri kazanma sürecinde gerekli yetkinliklere sahip olmalı ve danışanın hedefleri ile geliştirilen beceri ilişkisinin danışan tarafından net bir şekilde anlaşılması sağlanmalıdır (Australia, Standards, 2010).

İçsel değere sahip bir öğrenme ihtiyacının belirlenmesi beceri koçluğunun ilk zorluğudur. Harici performans gereksinimlerinin içsel öğrenme amaçlarıyla bütünleştirilmesi gerekmektedir. Çalışan kendi sebeplerinden dolayı bir şeyler öğrenmek istemediği sürece, koçluk süreci talimat ve teşviklerden öteye gidemeyecektir. Bu nedenle çalışanın ne ve nasıl öğrenmek istediği beceri koçluğunun ilk adımıdır. Beceri koçluğu sürecinde izlenen adımları şu şekilde tanımlayabiliriz (Tschannen-Moran , 2010):

1. Anlamak ve desteklemek için dinlemek
Dış performans gereklilikleri ile çalıştığından, empatiyi genişletmek onun temel süreçlerinden biridir.
2. Kapasiteleri, güçlü yönleri ve kaynakları keşfetmek
Problem çözmekten güçlendirici bir odağa kaydırmak, insanların zaten bildikleri ve iyi yaptıklarını genişletmek, öğrenmenin daha etkili ve eğlenceli bir yoludur.
3. Başarıyı ve başarılı örnekleri gözlemlemek
Gözlem ve keşif yoluyla kendilerini keşfetmek, görselleştirme çalışmaları ve diğer yaratıcı faaliyetler ile başarının net bir resmini çizerek kişisel ustalık vizyonunu formüle etmek.
4. Yenilikçi ve stratejileri tasarlamak için beyin fırtınası
5. Yeni davranışları uygulamak ve geliştirmek
İnsanların ilerlemelerinde sürekliliği sağlamak için içsel anlayışları ve dış ortamları hizalamak, böylece uyarlanabilir seçimler yaparak yeni davranışları sürdürmek
6. İyileştirme kutlamak

hızlı sonuçlar elde etmek ve yeni hedeflere ve olasılıklara geçmeden önce başarıyı takdir etmek yardımcı olmak. Beceri ve performans geliştirmede önemli bir öz-yeterlilik kaynağıdır.

7. Sürekli iyileştirme için bu adımları tekrarlamak

Koçluk için temel yetkinliklere ilave olarak, Beceri Koçluğunda gerekli olan yetkinlikler Tablo 3 ile belirtilmiştir.

Tablo 3

Beceri Koçluğu Yetkinlikleri

Beceri Koçluğu Yetkinlikleri
<ul style="list-style-type: none">Becerinin anlaşılması için hangi becerinin istendiğini kavramsal ve pratik olarak gösterir.Odak becerisinin kazanılması ve sürdürülmesi için ilişkili süreçleri gösterir.Mevcut beceri seviyesinin değerlendirilmesi ile beceriyi edinme, geliştirme ve mevcut duruma adaptasyonu için etkili planlar oluşturur.
Gerekli olan başlıca destekleyici temel bilgiler
<ul style="list-style-type: none">Hangi beceri koçluğunun uygulandığına bağlı olarak değişkendir.Koçluğa özel teorileri araştırılmalıdır.Spor koçluğuYetişkin öğrenme ilkeleri

Kaynak: STANDARDS AUSTRALIAN, (2010). *Coaching in Organizations*. Committee Title: Public Safety, Public Administration and Business Management, Subcommittee Title: Coaching. s.54

1.5.2 Performans Koçluğu

Performans koçluğu, belirli bir zaman diliminde performansı iyileştirmekle ilgilidir. İşyerinde bu dilim 1 ay ile 2 yıl arasında olabilir. Koçluk, müşterinin hedefleri belirleme, engellerin üstesinden gelme ve hedeflerine yönelik olarak performanslarını değerlendirme ve izlemeye odaklanır. Uygun yaklaşım, mevcut durumu ana hatlarıyla belirtmek, ideal sonucu detaylandırmak, mevcut durumdan ideal sonuca nasıl ulaşılacağını analiz etmek ve bir eylem planı ve gözden geçirme süreci oluşturmaktır. Bu tür bir koçluk, beceri koçluğundan daha stratejik olma eğilimindedir ve işyerinde bir performans incelemesini izleyebilir (Grant M. , 2005).

Performans koçluğu, danışanın işle ilgili belirli hedeflere ulaşma yeteneğini geliştirmeyi amaçlayan koçluğu ifade etmektedir. Bu nedenle, performans koçluğu genellikle kişinin kurum içindeki rolü için gerekli ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadır.

İşle ilgili becerilerin kazanılması veya oluşturulmasıyla ilgilenmez, hedeflere ulaşmak için istenen performans seviyelerinin ve yollarının ifade edilmesini kapsamaktadır. Ayrıca, performans için mevcut ve potansiyel bilişsel, davranışsal ve çevresel blokajların tanımlanmasını içermektedir. Bu bağlamda koçun hedef belirleme motivasyonu ve değişim psikolojisi hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Performans koçluğu için ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve yetkinlikler; ileri hedef belirleme, düşünce ve davranışlar arasındaki ilişkilerin anlaşılması ve motivasyon ilkelerinin ve değişim sürecinin anlaşılmasını içermektedir (Australia, Standards, 2010).

Performans Koçluğu, en yaygın olan koçluk türüdür ve temelinde, birine bir şeyleri daha iyi yapmayı öğrenmesi için yardım etmek bulunmaktadır. Performans koçluğunun görevleri şu şekildedir (Tschannen-Moran , 2010):

1. Motivasyonu geliştirmek: Çalışanı, olumsuz yönlendiricilerden uzaklaştırarak yetkinlik ve beceri gibi çekici motive edicilere yönlendirmektir. Böylece çalışan, istenmeyen şeyden ziyade istenen performansın yarattığı gelecek vizyonuna odaklanarak performansını iyileştirir.

2. Farkındalığı artırmak: Şu an ne oluyor? Gerçekten önemli olan ne? İşler iyi gittiğinde, o şey neye benziyor, ne söylüyor ve nasıl hissettiriyor? Koçlar, güçlü sorularla mevcut anın net ve doğru bir şekilde tarifi için çalışanlara destek olur. Mevcut anın net ve doğru bir şekilde tarifi – ne olmadığından ziyade ne olduğu - performans iyileştirmeleri için önemli bir haritadır. Aynı zamanda Gallwey'in (2008) 'doğal öğrenme' dediği şeyi kolaylaştırır.

3. Öz yeterlilik oluşturmak: Bandura (1995) “öz-yeterliliği”, “kişinin olası durumları yönetmek için gereken eylem planlarını düzenleme ve yürütme yeteneklerine olan inancı” olarak tanımlamaktadır. Performans Koçluğu, çalışanların, farkındalık, motivasyon ve bilinçli öğrenme yoluyla bu alanda güçlenmelerini sağlar.

4. Fırsatları çerçevelemek: Performans iyileştirmeleri, hareketi, yeniliği ve esnekliği destekleyen anlayışlar ve ortamlar gerektirir. Koçluk, bu tür fırsatları değerlendirmek ve geliştirmek için çalışanlara yardımcı olur.

5. Deneyimi yeniden tasarlamak: Performans Koçluğu, çalışanı, becerileri ve performans iyileştirmeleri için, tek bir fikir üretmek yerine, birçok fikir üretmek ve test etmek noktasında güçlendirir.

6. Tekrarı yapılandırmak: Yeni bir fikir veya stratejiyi bir kez uygulamak yeterli değildir. Performans iyileştirmeleri pratik yapmakla gelişir. Yetenek ve Performans Koçluğu, çalışanı, yeni davranışları uygulama konusunda cesaretlendirir.

7. Başarının tadını çıkarmak: Performans Koçluğu, çalışanlara, hedefledikleri performansa ilerlerken, elde ettikleri ara başarıları kutlamaları için teşvik eder. Ara başarıları takdir etmek öz-yeterlilik ve uzun vadeli başarı getirir.

Koçluk için temel yetkinliklere ilave olarak, Performans Koçluğunda gerekli olan yetkinlikler Tablo 4 ile belirtilmiştir.

Tablo 4
Performans Koçluğu Yetkinlikleri

Performans Koçluğu Yetkinlikleri
<ul style="list-style-type: none">• Ele alınan performans hedefleri danışanın iş ve organizasyondaki durumunu etkilediği için, anlaşılmasını sağlamak.• Çalışanın mevcut performans seviyesini değerlendirmesine ve anlamasına yardımcı olmak.• Çalışanın performansını etkilediğinden, çalışanı destekleyen ve engelleyen düşünce, eylem ve duygu kalıplarını belirleyebilmek.• Çalışanın mevcut performansını ve hedeflere ulaşmak için gerekli olan potansiyel performansını çalışan ile birlikte uygun yollarla geliştirebilmek.• Performans hedefine ulaşılmasını sağlayacak erişilebilir, uygun eylem planını ve eylem adımlarını geliştirebilmek.• Performansı değerlendirmek için kullanılan araçların kullanımları ve sınırlamaları hakkında bilgi sahibi olmak.• Hedefleri desteklemek için yetişkin öğrenmesi ve değişim yönetimi ilkelerini anlamak ve uygulayabilmek.• Performans hedeflerine odaklanmayı sürdürmek.• Performans hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşmak için paydaşlar arasında, zaman ve kaynaklar (gerekli ve mevcut) olarak açık ve ortak bir anlayış geliştirmek.• Hedeflere ulaşma ve ulaşamamaya bağlı ölçütlerin ve muhtemel sonuçların ortak olarak net ve açık bir şekilde anlaşılmasını sağlamak.• Hedefe ulaşmayı etkilemesi muhtemel önemli zihinsel veya fiziksel sağlık sorunlarının varlığını tanımlayabilme ve uygun tedaviye yönlendirebilme.
Gerekli olan başlıca destekleyici temel bilgiler
<ul style="list-style-type: none">• Söz konusu performans hedefine bağlı olarak değişkendir.

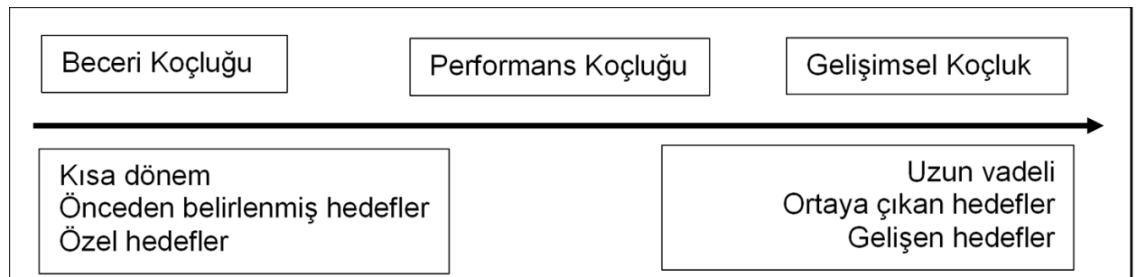
-
-
- Koçluğa özel teorileri araştırılmalıdır.
 - Spor koçluğu
-
-

Kaynak: STANDARDS AUSTRALIAN, (2010). *Coaching in Organizations. Committee Title: Public Safety, Public Administration and Business Management, Subcommittee Title: Coaching. s.54*

1.5.3. Gelişim Koçluğu

Gelişim koçluğu kişisel ve mesleki gelişim ile ilgili daha samimi sorularla ilgilenerken daha geniş bir stratejik yaklaşım benimsemektedir. Bu tür koçluk, duygusal yetkinlikleri arttırmaya veya ekip üyeleriyle daha etkin çalışmaya odaklanmaktadır (Grant M. , 2005).

Gelişim koçluğu, çalışanın, mevcut rollerini gelecekte nasıl kullanabileceğine, gelecekteki rol ve zorluklar için kapasitesini geliştirmeye ve kişinin bütün olarak uzun vadeli gelişimine odaklanmaktadır. Gelişim koçluğu; koçun, çalışanın işini yaparken yetenek ve potansiyelini geliştirme veya kullanma fırsatı sağlaması olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle beceri ve performans odaklı koçluğun doğal bir ilerlemesi olarak görülebilir. Bu alanda çalışan koçlar, insanların becerilerini ve performanslarını arttırdıkça güvenlerinin ve öz yeterliliklerinin arttığını ve kendileri hakkında daha fazla şey öğrendiklerini tespit etmiştir. Buna göre, gelişim koçluğu, beceri koçluğundan (örn. spor, işin teknik yönlerinde ustalaşma) performans koçluğuna (organizasyonel, kariyer veya diğer istenen hedefler) ve sonrasında gelişim koçluğuna (kişinin bütün olarak gelişmesi) doğru ilerlemektedir. Bu ilerleme Şekil 2'de gösterilmiştir (Cox & Jackson, 2010):



Şekil 2: Beceri, Performans ve Gelişim Koçluğu Süreci

Kaynak: Cox and Jackson, 2010, *Skills, performance and developmental coaching - an evolution.*, s.218

Gelişim Koçluğu, karar alma ve eylemin temeli olarak gittikçe daha karmaşık seviyelerde kişisel farkındalık, duygusal düzenleme ve bilişsel anlayış geliştirmeyi amaçlayan koçluğu ifade etmektedir. Çalışanın kendini, başkalarını ve çalışanın dahil olduğu karmaşık sistemleri anlama anlayışı geliştirerek mevcut ve gelecekteki zorlukları daha etkin bir şekilde yerine getirme yeteneğini arttırmasını amaçlamaktadır. Gelişim terimi, kişilerin örgütsel rolleri üstlenmeleri için daha iyi donatıldığı bir değişikliği ifade etmek için yaygın olarak kullanılır. Bu nedenle hem beceri hem de performans koçluğu, çalışanın geliştirilmesini içerir. Tam bir gelişimsel koçluk katılımı aynı zamanda koçun ve çalışanın yeni becerilerin kazanılması için çalışmasını veya yerleşik becerileri geliştirmek için performans koçluğu yapmasını gerektirebilir. Bu bağlamda koçun, yetişkin gelişimi kalıplarını, sistem dinamikleri hakkında bilgi sahibi olmasını gerektirmektedir (Australia, Standards, 2010).

Koçluk için temel yetkinliklere ilave olarak, Gelişim Koçluğunda gerekli olan yetkinlikler Tablo 5 ile belirtilmiştir.

Tablo 5
Gelişim Koçluğu Yetkinlikleri

Gelişim Koçluğu Yetkinlikleri
<ul style="list-style-type: none">• Kanıta dayalı insan gelişimi teori ve süreçlerini açıkça ifade edebilmek.• Bu bilgiyi çalışanın yaşadığı zorluklar bağlamında uygulayabilmek.• Kişisel gelişim alanlarının belirlenmesinde çalışana yardımcı olma yeteneği.• Çalışanın şu anki bakış açısını anlama ve anlamlı bir yaşam amacı kazanmasını karşılama yeteneğini.• Bakış açısı ve davranışı şekillendiren, davranış ve anlam oluşturmayı sınırlayan gizli varsayımları ve inanç kalıplarını hassas şekilde tanımlayabilme.• İkilemleri çözmek, görünür paradoksları kullanmak, belirsizliği yönetmek ve davranışları daha etkin biçimde şekillendirmek için danışana yeni anlayış ve bakış açıları geliştirmede yardımcı olabilmek.• Gelişimsel koçluğun yararları, kısıtlamaları ve potansiyel sonuçlarının anlaşılmasını sağlamak.
Gerekli olan başlıca destekleyici temel bilgiler
<ul style="list-style-type: none">• Gelişim teorileri araştırılmalıdır.• Psikoloji ve psikoterapi.• Yetişkin eğitimi

Kaynak: STANDARDS AUSTRALIAN, (2010). *Coaching in Organizations*. Committee Title: Public Safety, Public Administration and Business Management, Subcommittee Title: Coaching. s.54

1.5.4. Dönüşümsel Koçluk

Dönüşümsel Koçluk, çalışanların başkalarıyla olan ilişkilerinde düşünme, hissetme ve davranış tarzlarını değiştirerek kapasitelerinde temel değişimler yaratmak üzerine odaklanır. Dönüşümsel Koçluk, dört temel unsur ile ayırt edilir (Hawkins & Smith, Transformational Coaching, 2010):

1. Anlam Şemasını Değiştirmek

Çalışanın, koçluk seansı sırasında “anlam şemasını” (özel inançlar, tutumlar ve duygusal tepkiler) değiştirmesine yardımcı olarak bakış açısını dönüştürmektir. Dönüşümsel koçluk modeli, kısmen yetişkinlerin öğrenme ve davranışlarını değiştirme süreçlerini netleştiren Mezirow anlayışına dayanmaktadır.

2. Aynı anda birden fazla seviyede çalışmak

Çalışan değişimini tetiklemek için, koçun aynı anda birden fazla seviyede (fiziksel, psikolojik, duygusal) çalışabilmesini gerektirir. Perspektifteki değişimin, gerçekten dönüşümsel olabilmesi için çalışanın düşünmesi, hissetmesi ve farklı şekilde yapması gerekir.

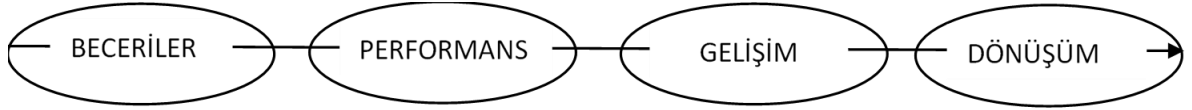
3. Değişim yaratmak

Dönüşümsel koçluk, çalışanın oturum içindeki 'sıkışmış' bakış açısını serbest bırakmaya yoğunlaşır. Koçun, çalışanın perspektifindeki dönüşümü deneyimlemesine yardımcı olduğu bu süreç, “odada değişim yaratma” olarak adlandırılır.

4. Dört katılım düzeyi

Perspektifteki değişim, çalışanın varsayımlarında, değerlerinde ve inançlarında bir değişiklik meydana getirir. Dönüşümsel koçlar, bu varsayımların davranışları yönlendiren duygularla olan bağlantısını, daha sonra bir yöneticinin değiştirmeye çalıştığı belirli tepkileri üreten duyguları eşleştirmek için 'dört katılım düzeyi' modelini kullanabilir. Dönüşümsel koçluk, sürecin her aşamasında düşünce, duygu ve davranışlarda bir değişim yaratmaya odaklanır (Sözleşme, Dinleme, Keşfetme, Eylem, Gözden Geçirme).

Hawkins ve Smith (2010), dönüşümsel koçluğun, beceriler, performans ve gelişimsel koçluk ile ilişkisini gösteren bir koçluk süreci oluşturmuştur. Bu ilerleme Şekil 3'de gösterilmiştir.



Şekil 3: Koçluk Sürekliliği

Kaynak: Hawkins & Smith, *Transformational Coaching*, 2010.s.242

Koçluk sürekliliğinin bir ucu, çalışanda yeni beceriler veya yeterlilikler geliştirmeye odaklanmaktadır. Bu beceriler özellikle satış, insan yönetimi becerileri (örneğin, personelin değerlendirilmesi, geri bildirim alma) gibi rol veya işlerle ilgili olabilir. Beceri koçluğunu çoğunlukla kurum içi koçlar uygulamaktadır.

Koçluk sürekliliğinin diğer ucu olan dönüşümsel koçluk çoğunlukla işyeri eğitimlerine dahil edilir ve iş öğrenmenin genel bir parçasını oluşturmaktadır. (Hawkins & Smith, 2010):

Koçluk için temel yetkinliklere ilave olarak, Dönüşümsel Koçlukta gerekli olan yetkinlikler Tablo 6 ile belirtilmiştir.

Tablo 6

Dönüşümsel Koçluk Yetkinlikleri

Dönüşümsel Koçluk Yetkinlikleri
Sorunlu davranış, duygu, düşünce ve ilişki kalıplarını doğru bir şekilde değerlendirebilme.
Danışanın durumuna katkıda bulunan karmaşık nedensel faktörler ağını anlayabilme.
Daha etkin işleyiş için çözüm odaklı yolları belirleme yeteneği.
Daha etkili işlemesi için iç ve dış kaynakları etkin bir şekilde kullanabilmesi için danışana yardımcı olmak.
Başlıca zihinsel, fiziksel veya hedefe ulaşmaya etkisi olabilecek diğer ortak konuların varlığını tespit edebilme.
Hedefe ulaşmayı etkilemesi muhtemel önemli zihinsel veya fiziksel sağlık sorunlarının varlığını tanımlayabilme ve uygun tedaviye yönlendirebilme.
Zorlu kişilerle çalışmak ve bu konuda kişisel sınırlarını bilmek yeteneği.
Koçlukta uygun sınırları çizebilme ve tutabilme.
Gerekli olan başlıca destekleyici temel bilgiler
• Bağlantılı teorileri araştırılmalıdır.
• Zihinsel sağlık

-
-
- Sağlık ve fitness
 - Danışmanlık
-
-

Kaynak: STANDARDS AUSTRALIAN, (2010). *Coaching in Organizations. Committee Title:Public Safety, Public Administration and Business Management, Subcommittee Title: Coaching. s.54*

1.6. KOÇLUK VE ÖĞRENME

Birçok farklı disiplin ve bilgi alanı, koçluğun bilgi tabanına katkıda bulunmaktadır. Bunlardan bir kısmı yönetim, eğitim, sosyal bilimler, felsefe ve psikolojidir. İnsanın doğası, insanların nasıl büyüdüğü, geliştikleri ve değiştikleri ve bu sürecin nasıl kolaylaştırılabileceği konusundaki çeşitli varsayım ve teoriler koçluğun bilgi tabanını zenginleştirmektedir. Bireyin öğrenmesi ise koçluğun merkezinde yer almaktadır.

Öğrenme, bireyin çevresiyle olan etkileşimi sonucu ve olgunlaşma düzeyiyle paralel yeni davranışlar kazanması veya eski davranışlarını değiştirmesidir. Diğer bir tanımla, öğrenme, yaşantılar yada tekrarlar yoluyla davranışta kalıcı değişiklik yaratan bir süreçtir. Öğrenmenin olabilmesi için sürekliliğin olması (Tan , 2014), öğrenmenin gerçekleştiğini söyleyebilmemiz için de davranışta kalıcı değişiklik yaratması gerekir.

Literatürde tanımlanmış koçluk amaçlarından hareketle, koçluğun en temel amacının, bireylerin kişisel ve profesyonel öğrenmesini ve gelişmesini kolaylaştırmak, desteklemek ve devamında sürdürülebilir bir değişim sağlamak olduğu çalışmanın başında belirtilmiştir (bkz.s.12).

1.6.1. Koçluk Sürecinin Unsurları Bağlamında Öğrenme

Diyalog Yoluyla Bireysel Öğrenme. Koçluk, diyalog yoluyla düşünmeyi teşvik eden bir süreçtir. Düşünme süreci zihniyet düzeyinde gelişme sağlayarak bireylerin öz farkındalıklarını düşünme yoluyla yeniden güçlendirilir. Böylece bireyler mevcut zihinsel durumlarının, biliş ve davranışlarının hedefleri için uygun ve etkili olup olmadığını anlayabilir. Diğer taraftan, koçluk diyalogları bireylerin psikolojik kör noktalarını oluşturan bilişsel sapmaları anlamalarına yardımcı olur. Bu bir başka kişisel farkındalık türüdür, çünkü psikolojik kör noktaların keşfi, bireylerin koçluk yapma hedeflerine ulaşmak için daha fazla seçenek ve olasılık bulmalarını sağlar. Koçluk

diyalogundaki kritik faktör, etkinlik üretebilecek eylemlerin yaratılmasıdır, çünkü eylemler bireyin iyileştirme, tamamlama ve başarı üretme yollarıdır. Kwan (2015)'ın bu konudaki araştırması koçluk sürecinde bireylerin koçlarla diyalogları sonucunda öğrenme gerçekleştirdiklerini göstermiştir. Bu süreçte bireyler durumlarına ve yetenek seviyelerine uygun, kendi seçeneklerini ve eylemlerini keşfetmişlerdir (Kwan, 2015).

Koçluk Sürecine Katılan Çalışan ve Koç. Çalışanın, öğrenmeye ve potansiyel değişime ilişkin tutumu ve değerleri, koçluk sürecinde öğrenmeyi etkileyecek unsurlardan birisidir. Koç, çalışanın kendisini daha iyi anlamasına yardımcı olmak için değerleri ve tutumları üzerinde çalışacak olsada, koçluk iş birliğine dayalı bir ilişkidir ve çalışanın koçluk için bir isteği ve mental hazırlığının olması başarıya katkıda bulunacaktır. Çalışanın koçla olan ilişkisinin kalitesi ve çalışanın sürece bağlılığı öğrenmeyi etkileyen diğer bir noktadır ve koç-çalışan eşleştirmelerinde dikkate alınmalıdır. Çalışanın gelişim düzeyi ile organizasyonun hedeflerinin eşleşmesi veya uyumsuzluk göstermesi öğrenmeyi etkileyecektir. Diğer taraftan çalışanın gereksinimlerine bağlı olarak iç veya dış koçun uygun olup olmayacağı, koçun belirli bir alan deneyimine sahip olması ya da belirli bir teori ya da araçla ilgili bilgiyi destekliyor olması, kişiler arası iletişim ve ilişki becerisi de öğrenmeyi etkileyecek bir unsurdur. İnsan Kaynakları veya Eğitim veya Gelişim uzmanları tarafından çalışanlar için koçluk uygulaması planlanırken bunlar dikkate alınması gereken noktalardır (Cox , Bachkirova , & Clutterbuck , 2014).

Koçluk Sürecinde İlişki ve Bağlam: Bir diğer önemli nokta koçluk sürecinde, ilişkinin güç eşitliğine, iş birliğine dayalı öğrenmeye, iletişime ve gelişime yardımcı olan çeşitli araç ve tekniklerin kullanımına odaklanarak geliştirilen koçluk ilişkisinin kalitesidir. Güç, koçlukta kilit bir ayırıcıdır; koç ve koçluk alan kişi eşit olmalı ve ilişkide hiyerarşi olmamalıdır. Çünkü işbirlikçi öğrenme, açıklık ve güven üzerine kuruludur. Koçluk, işbirliğine dayalı öğrenmeyi kolaylaştıran ve etkili olduğu kanıtlanmış iletişim uygulamalarını içermelidir. Bunlar, dinleme, netleştirme, yansıtma, sorgulama, takdir ve teşvik etmektir. Bunların dışında koçların durumlara göre çeşitli koçluk araç ve tekniklerini kullanma deneyimi ve bilgisine sahip olması ve yetişkin öğrenme ilke ve teorilerine vakıf olması gerekmektedir. Koçlukta, aktif dinleme, sorgulama ve meydan okuma gibi süreç becerileri bağlamdan bağımsız olamaz, çünkü uygulama, koçun sahip olduğu arka plan bilgisinin miktarına ve aynı zamanda içeriğine bağlıdır. Örgütün kültürü de öğrenmeyi etkileyen önemli bir unsurdur. İnsan Kaynakları

veya Eğitim veya Gelişim uzmanlarının çalışanın yöneticisini hedef belirleme ve koçluğu destekleme noktasında dahil olmasını sağlamalıdır (Cox , Bachkirova , & Clutterbuck , 2014).

1.6.2. Koçluk Sürecinde Kullanılan Öğrenme Teorileri

Koçluk sürecinde uygulanan dört koçluk türü; Beceri Koçluğu, Performans Koçluğu, Gelişimsel Koçluk ve Dönüşümsel Koçluk, temelinde bireyin öğrenmesini sağlayan öğrenme teorileriyle desteklenmektedir.

Koçlukta İç Oyun Teorisi ve Öğrenme: Gallwey (2016) performansın, işi yaparken oluşan öğrenme ile keyif almanın bir sonucu olduğunu, dolayısıyla öğrenmenin işin önemli bir parçası olarak görülmesi gerektiğini belirtmiştir. Öğrenme ve performans hedefleri birbirinden ayırt edilmelidir. “Performans hedefi sizin dış dünyada gözlemlenebilir değişim yaptığınız şeydir, öğrenme hedefi ise öğrenendeki değişimdir” diye tanımlamıştır. Öğrenme bireyin içinde gerçekleşir ve performans dünyasında görülene kadar gözlemlenmesi mümkün değildir. Ayrıca öğrenme bilinmeyen hakkındadır ve neyin öğrenileceği neyin bilinmediğinin farkına varılmasıyla ilgilidir. Koçluk süreci bu noktada çalışanda diyalog yoluyla neyin öğrenileceğine yönelik farkındalık oluşturur. Zihin oyunları olarak tanımlanan bu süreç üç farklı diyalogdan oluşur: **farkındalık için diyalog** - şundaki gerçekliğin en net resmini yansıtması için yapılır, **seçim için diyalog** - istenen sonucun net bir resmini yansıtması için yapılır, **güven için diyalog** – mevcut gerçeklikten istenilen geleceğe ulaşmak için gereken iç ve dış kaynakları bulmak için yapılandır. Son diyalog aynı zamanda kişinin öğrenmesinin önünde engel oluşturan iç engelleri kaldıran bir diyalogdur ve Gallwey’in koçlukta referans alınan “İç Oyun” teorisidir. Gallwey, İç Oyun Teorisinin kişinin doğal öğrenme sürecini yarattığını, iş dünyasındaki talimatların ise insanları kendi 'doğal öğrenme' tarzlarından uzaklaştırdığını belirtmiştir (Gallwey , 2016).

“Andragoji” Yetişkin Öğrenme İlkeleri ve Koçluk: İç oyun ilkeleri Knowles’ın “Andragoji” olarak tanımladığı yetişkinlerin öğrenmesinde, talimatların neden performansı engellediğini açıklamaya yardımcı olmuştur. Ne yapılması gerektiği ve nasıl yapılması gerektiği ile ilgili talimatlar, çalışanın özerkliğini ve özyönetimini sınırlandırmaktadır. Dışsal teşvikler, aynı zamanda çalışana destek vermekten daha çok zorlayıcı hissettirir, o şeyi yapmanın 'doğru' yolunu ima ederek yetişkinin eğitimini ve öğrenmesini göz ardı etmektedir (Tschannen-Moran , 2010).

Knowles, yetişkinlerin öğrenmeye veya öğrenmeye yaklaşma şeklini etkileyen altı ana özellik tanımlamıştır. Bunlar, koçluk bağlamına uyarlanmış olarak şu şekildedir (Tusting & Barton, 2006) (Cox , Bachkirova , & Clutterbuck , 2014):

1. **Yetişkinler öğrenmeye başlamadan önce neden öğrenmeleri gerektiğini bilmek ister.** Koçluk sürecinde, Zihin Oyunları (bkz.s.33) bireyin kendini tanıdığı ve neden öğrenmesi gerektiğini kavradığı bir süreçtir. Ayrıca koçluk sürecinde gündem her zaman kişiye aittir ve öğrenmenin gidişatını bilmeleri için dikkatlice müzakere edilir.
2. **Yetişkinler olgunlaştıkça bağımlılıktan kendi kendine öğrenmeye geçer ve kendi öğrenmesini yönlendirir.** Koçluk süreci kişinin, istediği sonucu belirlemesi, bu doğrultuda hedef koyması, hedefe yönelik öz yeterlilik oluşturulması, kaynaklarını tanımlayarak eylem planı hazırlaması ve geri bildirimlere dayanarak ilerlemeyi izlemesi adımlarından oluşur. (bkz.s.12) Bu nedenle koçluğun süreç adımları Knowles'ın yetişkinin kendi kendine öğrenmesini (öz-yönelimli öğrenme) desteklemektedir.
3. **Yetişkinler, öğrenme sürecinde birikmiş yaşam deneyimlerinden yararlanırlar.** Koçlukta kullanılan güçlü sorularla sorgulama, kişinin geçmiş deneyimlerinden hareketle değerlerini, güçlü yönlerini bulmasını ve yeni öğrenmeler için kullanmasını teşvik eder. Bir diğer süreç becerisi olan mevcut varsayımlara meydan okumak ise öğrenme için yeni deneyimler oluşturmasını sağlar.
4. **Yetişkinler, yeni sosyal ya da yaşam rolü üstlendiğinde, öğrenmeye ihtiyaçları olduğunda öğrenirler.** Koçluk süreci güç eşitliği, iş birliği ve güven esası üzerine kurulu bir ilişkidir (bkz.s.13) ve kişiler yeni rollerini, çalışma durumlarını bilmek veya anlamak veya yeni durumları için bir değişime ihtiyaç duyduklarında koçluk sürecine katılırlar. Aksi söz konusu değildir, çünkü talimat veya teşvik zorlayıcıdır ve öğrenme gerçekleşmez.
5. **Yetişkinler, konu merkezli öğrenme yerine problem merkezlidir ve yeni öğrenmeyi derhal uygulamak ister.** Her bir koçluk oturumu üç ana süreçten oluşur; hedef belirleme, eylem planları geliştirme hedefe doğru ilerlemeyi yönetme. Yeni öğrenmenin problem çözümede uygulanabilmesi için hemen eyleme geçilmesi istenir.

6. *Yetişkinler, dış faktörlerden ziyade içsel olarak öğrenmeyle motive olurlar.* Genellikle “iç kazancı” olan sorunları çözmelerine yardımcı olacak öğrenmeye karşı motive olurlar. Koçluk diyalogları kişinin ihtiyaçları ve değerleri ile ilgili farkındalık oluşturur ve koçluğun sonucu arasında bağlantı hissini teşvik eder.

Öz Yönelimli Öğrenme ve Koçluk: Knowles’ın yetişkin öğrenme ilkeleri üzerinden hareketle Tough'un çalışmaları, öz-yönelimli öğrenme üzerine araştırmaların başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Öz-yönelimli öğrenmede kişi öğrenmenin merkezinde yer alır. Öğrenmeyi kendi öğrenme süreçleriyle yönetmek ve öğrenmeyi planlamak öz-yönelimli öğrenmenin baskın aracıdır. Kişiler olgunlaştıkça daha öz yönetimli, öğrenmede özerk ve amaçlarında bağımsız olmak isterler, bunlar öz yönelimli öğrenmenin diğer önemli unsurlarıdır. Öğrenmede özerklik otodidakt öğrenmeyi beraberinde getirir, bireyin aynı anda öğretici ve öğrenen konumunda olduğu bir öğrenme halidir. Temelinde merak ve bilgiye ulaşma isteği ile kişinin öz yönelimli, derinlemesine ve odaklı öğrenmesidir. Öz- yönelimli öğrenme aynı zamanda, öğrenenlerin yaşadıkları ve çalıştıkları koşulları iyileştirmek için öğrenmelerini kullanmalarını sağlamanın bir yolu olarak görülmüştür. Buradaki temel sorun bireylerin öz-yönelimli öğrenme sürecinde, önceki olumsuz öğrenme deneyimlerinin yeni öğrenmelerine engel oluşturmayacak şekilde “öğrenmeyi öğrenmeleri” ve farkında olma yetenekleri ve bu sürecin onlar için kolaylaştırılmasıdır. Koçluğun süreç adımları öz-yönelimli öğrenmeyi desteklemektedir (bkz.s.34). Burada koçun diğer bir rolü, öz yönelimli öğrenme sürecini koçluk süreç becerileri ile takdir, destek ve teşvik ederek kolaylaştırmasıdır (Tusting & Barton, 2006).

Öz-yönelimli öğrenme, hedefe ulaşmak için sorunlara kişiselleştirilmiş çözümler bulmak, işe yarayan çözüm adımlarını belirlemek, geri bildirim yoluyla etkinliği değerlendirmek ve davranışını değiştirmek yoluyla bireyde öz yeterlilik geliştirmeyi amaçlamaktadır (Cavanagh & Grant, 2010).

Deneyimsel Öğrenme ve Koçluk: Tüm koçluk uygulamalarının temelini oluşturan bir diğer öğrenme teorisi, önce John Dewey (1910) ve daha sonra David Kolb (1984) tarafından tanımlanan deneyimsel öğrenme teorisidir. Deneyimsel öğrenme, fikirlerin sabit ve değişmez düşünce unsurları olmadığını, deneyimle tekrar ve tekrar şekillendiğini öne süren yapılandırmacı bir teoridir. Öğrenmenin sadece sonuçlar

açısından değerlendirilmemesi gerektiğini, daha çok bir öğrenme döngüsü olarak görülmesi gerektiğini vurgulayan Kolb, öğrenmenin aslında somut deneyime dayanan sürekli bir süreç olduğunu belirtmektedir. Deneysel öğrenmenin 4 adımı (hissetme, yansıtma, düşünme, hareket) koçluk bağlamına uyarlanmış olarak şu şekildedir:

- Kişi duyguyu uyandıran somut bir deneyim yaşar ve koçluk oturumuna bu deneyim ve duyguyu taşır,
- Koçluk süreci becerileri ile deneyim ve duygular gözlem yoluyla tanımlanır ve yansıtılır,
- Daha sonra bu gözlem ve yansımalar eleştirel düşünme ile uyumlu kavramsallaştırılır ve eylemler için çıkarım yaratılır,
- Düşünme sonuçları aktif bir deneyimle eyleme geçirilir ve bir öğrenme döngüsü oluşturulmuş olur.

Deneysel öğrenme ve koçluğun bulunduğu nokta burasıdır. Bu öğrenme döngüsü koçluk diyalogu ile başlatılan, eylemle sonuçlanan diyalektik bir süreçtir (Tusting & Barton, 2006) (Cox , Bachkirova , & Clutterbuck , 2014).

Dönüşümsel Öğrenme ve Koçluk: Dönüşümsel öğrenme inançlarımızda, ilkelerimizde ve duygularımızda derin revizyon yaratan bir öğrenmedir. Mezirow, dönüşümsel öğrenmeyi perspektif dönüşümü olarak tanımlamış ve kişinin anlam perspektiflerini, zihin alışkanlıklarını, zihin setlerini daha kapsayıcı, ayırt edici, açık, duygusal açıdan daha yetenekli hale getirmek için dönüştürdüğümüz bir süreç olarak ifade etmiştir. Bu sürece eşlik eden kritik yansımanın üç amacı bulunmaktadır; eylemi yönlendirmek için daha doğru ya da haklı çıkaracak olan inanç ve görüşleri yeniden değerlendirmektir (Tusting & Barton, 2006) (Cox , Bachkirova , & Clutterbuck , 2014). Dönüşümsel Koçluk türü dönüşümsel öğrenmeyi referans almıştır. Aynı zamanda dönüşümsel öğrenme ve dönüşümsel koçluk, Deutero-Üçlü döngü öğrenmesini içerir.

Tek Döngü - Çift Döngü-Üçlü Döngü Öğrenme ve Koçluk: Tek ve çift döngü öğrenme kavramları Chris Argyris ve Donald Schön tarafından geliştirilmiştir. Bu teoriler Argyris tarafından tasarlanan “eylem teorisi” perspektifine dayanmaktadır.

Tek döngü öğrenme, insanların kendi varsayımlarını, temel değerlerini sorgulamadan mevcut durumu sürdürmek ve istikrar alanını korumak için sadece hatanın tespitini ve düzeltilmesine odaklanan bir öğrenmedir. Tek döngü öğrenme rutin

ve tekrarlayan konular için uygundur ve günlük işlerin yapılmasına yardımcı olur (Christensen, 2008). Beceri koçluğu, tek döngü öğrenme yaratmaktadır.

Çift döngü öğrenme ise insanların kendi varsayımları ve inançları hakkında daha derin düşündüğü, işlevsiz düşünce, duygu ve eylemlerini sorguladığı ve ortadan kaldırmak için yeni bilgiler ve beceriler geliştirdiği bir öğrenmedir (Christensen, 2008). Gelişimsel koçluk çift döngü öğrenme yaratmaktadır.

Üçlü döngü öğrenme kavramı Gregory Bateson tarafından geliştirilmiştir. Üçlü döngü öğrenme, hem tek hem de çift döngü öğrenmeyi kapsar ve onun ötesine geçerek, kişinin mevcut öğrenme çerçevesinin yanı sıra zihinsel model ve varsayımlarında derin değişim yaratan bir öğrenmedir. Dönüşümsel öğrenme olarak da adlandırılan üçlü döngü öğrenme, nasıl öğrendiğimizi yansıtarak “nasıl öğrenileceğini öğrenmek” ile ilgilidir (Tosey , Visser, & Saunders, 2011). Dönüşümsel koçluk üçlü döngü öğrenme yaratmaktadır.

Tek döngü, çift döngü ve üçlü döngü öğrenme, aynı zamanda insanların nasıl öğreneceklerini öğrenme ihtiyacının farkında olmalarını amaçlayan bir örgütsel öğrenme şeklidir.

Bir yapılandırmacı dünya görüşü olan deneyimsel öğrenme koçluk literatüründe de açıkça görülmektedir. Gelişim koçluğunun altında yatan varsayım, çalışanların, başkaları tarafından belirlenen hedeflerden ziyade kendi tanımladıkları hedefleri takip ederken daha fazla öğrenecekleri yönündedir. Diğer taraftan öz-yönelimli öğrenmenin de başkalarının amaç ve taleplerine dayanarak öğrenmeye göre daha iyi sonuçlar doğurduğu bilinmektedir. Tüm bunlardan şu sonucu çıkarabiliriz; öğrenme sürecinde kişinin sorumluluğu ve kişisel hesap verebilirliği öğrenmeyi olumlu anlamda etkilemektedir. Koçluk, bireyin kendi gelişiminden sorumlu olduğu (yani kendi kendine yöneldiği) ve öğrenmenin kendi sorunlarına ve çözümlerine müdahale etmekten kaynaklandığı anlayışı üzerine kuruludur (Cox & Jackson, 2010).

Sosyal-bilişsel teoriler, yapılandırmacılık, yetişkin öğrenme teorileri, hümanizm, bilişsel-davranışçı terapi, motivasyonel teoriler, takdir edici sorgulama, pozitif psikoloji gibi bilim ve kuramlar arasında birçok fark olmasına rağmen koçluk disiplini ile kesiştikleri noktaları şu şekilde belirtebiliriz:

- İnsanlar doğal olarak yaratıcı ve yeteneklidir.
- Öğrenme, insanların deneyimlerinden anlam oluşturmak için aktif olarak sorumluluk almaları halinde gerçekleşir (bildiklerini onaylama veya değiştirme).
- İnsanların oluşturduğu anlamlar, gerçekleştirdikleri eylemleri belirler.
- Her insan kendine özgüdür ve yine de herkes aynı evrensel ihtiyaçlara sahiptir.
- Empati, karşılıklılık ve bağlantı, insanları daha ilişkisel yapar ve insanları değişime açık hale getirir.
- İnsanlar değişime direnmezler, değişmeye direnirler.
- İnsanlar değerleri, güçlü yönleri, kaynakları ve yetenekleri hakkında ne kadar fazla şey bilirlerse, motivasyonları o kadar güçlenir ve değişmeye karşı o kadar açık olur.

Bu bilgilerden hareketle koçluğun; Koçluk sürecinin unsurları bağlamında ve Koçluk Sürecinde Kullanılan Öğrenme Teorileri (Andragoji Yetişkin Öğrenme İlkeleri, Koçlukta İç Oyun Teorisi ve Öğrenme, Öz Yönelimli Öğrenme, Deneysel Öğrenme, Dönüşümsel Öğrenme, Tek Döngü - Çift Döngü-Üçlü Döngü Öğrenme) ile koçluk alan bireyin öğrenmesini sağladığını söyleyebiliriz.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞYERİ KOÇLUK KAVRAMI VE ÇERÇEVESİ

İşyeri Koçluğu, Türkiye’de henüz yeni ve düzenlenmemiş bir alan olduğundan araştırmanın bu bölümünde uluslararası literatür taranarak “İşyeri Koçluğu” kavramının çerçevesi çizilmek istenmiştir. Bu doğrultuda işyeri koçluğunun kavram ve tanımları, sosyo - tarihsel gelişimi, özellikleri, işyeri koçluğunun odaklandığı alanlar ve işyeri koçluğunu etkileyen faktörler araştırılmıştır.

2.1. İŞYERİ KOÇLUK KAVRAMI VE TANIMLARI

İşyeri koçluğunun etki alanı hakkında yakın zamana kadar çok az akademik araştırma yapılmıştır. İnsan kaynaklarının gelişiminde daha etkili olacak disiplinlerin arayışı, koçluğun genel etkinliğine yönelik araştırmaların çoğalması, işyeri koçluğunu akademik bir ilgi konusu haline getirmiş ve 2005' den itibaren artan sayıda ampirik çalışma yayınlanmıştır (Blackman , Morsardo , & Gray, 2016).

Grant , yönetici koçluğu, işyeri koçluğu ve yaşam koçluğu şeklinde bir ayırım yapmıştır (Grant M. , 2005). Blackman, Morsardo ve Gray (2016) iş dünyasında yer alan tüm koçluk biçimlerini (yönetici, yönetim, takım ve liderlik koçluğu dahil) iş koçluğu olarak tanımlamıştır. Avustralya Standartları/ Organizasyonlarda Koçluk El Kitabı (2010) Yönetici Koçluğu, Liderlik Koçluğu ve İşyeri Koçluğu dahil iş dünyasına yönelik olan koçluğu organizasyonlarda koçluk başlığı altında toplamıştır.

Bozer ve Jones (2018) ise “İşyeri Koçluğu” terimini kullanmaktadır. Koçluğun bir gelişimsel müdahale olduğu ve bu gelişimsel müdahalenin Koç / Çalışan / Organizasyon üçlü yapısından oluştuğu, “İşyeri Koçluğu” teriminin bu üçlü yapıya uyduğu ve koçluğun amaçlanan sonuçlarını örgütsel bir bağlamda yansıttığı için kullandığını belirtmiştir (Bozer & Jones, 2018).

Bu araştırma kapsamında; işletme, organizasyon, kurum, örgüt gibi tanımlarla ifade edilen iş dünyasının unsurlarına yönelik olarak uygulanan koçluk “İşyeri Koçluğu” olarak tanımlanmış ve İYK olarak kısaltılmıştır. Bundan böyle gerekli görülen yerlerde işyeri koçluğu İYK olarak anılacaktır.

2.1.1. İşyeri Koçluk Tanımı

Çalışanların, yöneticilerin ve liderlerin işle ilgili hedeflere ulaşmalarına yardımcı olmak amacıyla bir kurum içinde yürütülen İYK' nu Grant şu şekilde tanımlamıştır (Grant M. , 2016)

“İşyeri koçluğu terimi, çalışanların, yöneticilerin ve liderlerin beceriler, performans ya da gelişimsel sonuçlar açısından işle ilgili hedeflere ulaşmalarına yardımcı olmak amacıyla işyerinde koçluk yöntemlerinin kullanılmasını ifade eder. İşyerinde koçluk, hem resmi “koçluk oturumu” ile belirlenmiş koçluk seansları hem de resmi olmayan “koçluk” konuşmalarıyla, çalışanlara veya meslektaşlara koçluk yapma konusunda yöneticiler ve liderler ile birlikte yürütülme eğilimindedir.”

Ayrıca İYK, verimliliği artırmak ve bireysel çalışanların becerilerini ve iş gereksinimlerini anlamalarını sağlamak amacıyla iş başında yapılan bir koçluktur (Grant M. , 2005).

Blackman, Morsardo ve Gray (2016) İYK' da, koç ve çalışan arasındaki ilişkiyi, iş birliğine dayalı resmi bir ilişki olarak tanımlamış ve bu iş birliğini çalışanın hedeflerine ulaşması ve gelişimi için yeni olanakların araştırılması, mevcut kısıtlamaların zorlanması ve liderliğin geliştirilmesi olarak tarif etmiştir.

Jones, Woods ve Guillaume (2015) ise İYK' nun, genellikle bir yönetici geliştirme faaliyeti olarak algılandığını, İYK' nun kuruluşlardaki yöneticilerle sınırlandırılmaması gerektiğini belirtmiş ve İYK' nu, “çalışan tarafından değerli profesyonel sonuçlar elde etmek için iş birliğine dayalı bir ilişki üzerine kurulu, yansıtıcı, hedef odaklı, birebir öğrenme ve geliştirme müdahalesi” olarak tanımlamıştır.

İYK, resmi olarak belirlenmiş bir koç tarafından sağlanan ve örgütsel ortamlarda yürütülen koçluk olarak tanımlanır. Odak noktası çalışanın işle ilgili becerilerini, performansını veya kişisel gelişimini, çalışana kişisel ve profesyonel olarak fayda sağlayacak şekilde geliştirmektir (Australia, Standards, 2010).

Bu tanımların dışında literatürde yer alan diğer tanımlara Tablo 7'de yer verilmiştir:

Tablo 7**Literatürde Yer Alan İşyeri Koçluğu Tanımları**

Yazar	Yıl	Tanımlar, Amaçlar ve Süreçler
Sanders	1996	Bir [işyeri] koçunun görevi, “çalışanların davranışlarının sınırlarının dışına çıkabileceğini anlamalarına yardımcı olmak ve uzun vadeli başarıyı sağlayacak uygun alternatif davranışları aydınlatmak” tır.
Hill and Zeus	1998	İşyeri koçluğu “yönlendirici olmayacak şekilde tasarlanmıştır, çünkü odak noktası işletmelerin kendi çözümlerini bulmalarına yardımcı olmak için ustaca sorgulamaya odaklanmaktır” İşyeri koçluğu “her türlü işletmeye uygulanabilir”. “Büyük şirketlerdeki (yerel makamlar ve kamu kurumları dahil) bireysel ve üst düzey yönetici koçluğundan, küçük ve orta ölçekli işletmelerin ve diğer kuruluşların sahiplerine ve yöneticilerine koçluk arasında değişir. İş koçları “iş sahiplerine / yöneticilerine ve organizasyonlarına” işlerini, çalışanlarını ve kendilerini geliştirmek, tanıtmak ve büyütme için yardım eder.
Grant, Passmore, Cavanagh and Parker	2010	İşyeri Koçluğu, çalışanlara işyeri ortamında verilen, yönetici koçluğunu da içeren bir hizmettir.
Bozer ve Jones	2018	İşyeri koçluğu, çalışanın üzerinde resmi bir denetim yetkisine sahip olmayan dış veya iç koçluk uygulayıcıları tarafından tüm çalışan seviyelerine yönelik, danışanın değerli profesyonel sonuçlar elde etmesi için işbirliğine dayalı, yansıtıcı, hedef odaklı bir ilişki kullanan, bire bir ve özel olarak uyarlanmış bir öğrenme ve geliştirme müdahalesidir.

Kaynak: Ellinger A.D., R.G. Hamlin, R.S. Beattie, 2009. "Toward a Profession of Coaching? A Definitional Examination of 'Coaching,' 'Organization Development,' and 'Human Resource Development'" s.28-31; Bozer, G. and R.J Jones, 2018. "Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: a systematic literature review" s.2 ve Grant, A.M., J. Passmore, M.J. Cavanagh, & H. Parker , 2010." It Takes Time: A Stages of Change Perspective on the Adoption of Workplace Coaching Skills", s.8 çalışmalarından derlenmiştir.

Bu tanımlardan hareketle İYK' nun temel kriterlerini şu şekilde özetleyebiliriz:

- Profesyonel sonuçlar elde etmek için yapılmalı
- Koçluk işyerinde yapılmalı
- Resmi olarak belirlenmiş bir koç tarafından uygulanmalı (İç /Dış Koç)
- Koçun, çalışanın üzerinde denetim yetkisi olmamalı

2.1.2. İşyeri Koçluğunu Etkileyen Faktörler

İYK' nun etkinliğine yönelik literatürde yer alan ampirik araştırmalar incelendiğinde, koçun güvenirliliği, koçun danışana desteği ve iyi iletişim becerilerinin koçluğa katkıda bulunan etkili faktörler olduğu görülmüştür. Diğer taraftan çalışanın

değişime karşı çabası ve tutumunun olumlu koçluk sonuçları yarattığı, koç ve çalışan arasındaki uyum ve eşleşme ile koçun çalışan için kişisel bir program geliştirmesi durumunda daha iyi sonuçların alınacağı görülmüştür. Ayrıca programın başlangıcında net hedeflerin veya elde edilecek sonuçların belirlenmesi, bireysel ve örgütsel hedeflerin uyumlaştırılması ve programa katılmaları için çalışanın üst yönetim tarafından desteklenmesi ve takdir edici bir ortam sağlanması gibi örgütsel bağlamdaki özelliklerin de koçluğun etkinliğini arttırdığı görülmüştür (Blackman , Morsardo , & Gray, 2016).

Blackman, Morsardo ve Gray, (2016) tarafından yapılan araştırmaya göre kurumlarda etkili koçluk uygulamalarına katkıda bulunan faktörlerin özeti Tablo 8’de belirtilmiştir.

Tablo 8
Kurumlarda Etkili Koçluk Uygulamalarına Katkıda Bulunan Faktörler

KOÇ	DANIŞAN	KOÇLUK İLİŞKİ	ORGANİZASYONEL BAĞLAM	KOÇLUK SÜRECİ
Koçluk deneyimi İlgili sektörde tecrübe Sempatik olmak Kendine güven Empatik yaklaşım Samimiyet Organize olmak Yaratıcılık Sakinlik Açık iletişim kurmak Dürüstlük Gizliliği korumak	Öz-yeterlilik Motivasyon Sorumluluk Kendine güven Taahhüt İlgili olmak Çaba göstermek Yetenek / yetkinlik	Koç ve danışan arasında eşleştirme Bire bir etkileşim Güven Özgünlük Meydan okuma Her iki tarafın bağlılığı	Destek Hedeflerin hizalanması	Uygun eylemi teşvik etmek Öncelikleri belirlemek Zaman çizelgesi oluşturmak Kişisel ve örgütsel hedefleri ilişkilendirmek Kör noktaları tanımlamak Zor meseleleri yapısal olarak incelemek

Kaynak: Blackman, Morsardo ve Gray, 2016, s.29

İYK’ nu etkileyen faktörler konusunda Grant (2016) yeni bir bakış açısı getirmiştir. İkinci nesil İYK (2000-2010 yılları arası) organizasyonlarda koçluk becerilerinin kazandırılmasında yararlı olsa da örgütsel ve kültürel değişimi teşvik etmek ve sürdürmek açısından beklenen gelişimi gösterememiştir. Organizasyonlarda işyeri koçluğunun gelişimini etkileyen faktörleri şu şekilde özetleyebiliriz (Grant A. , 2016):

1. Kullanılan model: Koç eğitim şirketlerinin daha çok kişisel gelişim türündeki profesyonel yaşam koçlarını eğitmek için kullandığı modelleri kullanması örgütsel koşullarla çok fazla örtüşmemiştir.
2. Kullanılan dil: Örgütsel koşullara uyarlanmamış bu modellerde teknik ve jargonlaştırılmış bir dil kullanılır. Eğitim programları, müşteri olan kuruluşun yerel diline uyarlanmak yerine eğitim programına katılanlardan, karmaşık modelleri ve bu terminolojiyi öğrenmesi beklenmiştir.
3. Uygulama zorluğu: Programa katılan profesyonellerden nasıl düşüneceklerinin ve ne söyleyeceklerinin dikte edilmesi temel uygulama zorluğu yaratmıştır.
4. Pratiklik düzeyi: Önemli zaman ve bütçe baskısı altında olan profesyonellere koçluk modellerinin 30 dakika ile 1 saatlik yüz yüze görüşme oturumları şeklinde sunulması işyerinin gerçek yaşam ihtiyaçları ile örtüşmemiştir.

Üçüncü nesil İşyeri Koçluğu (2010 – günümüz) kuruluşun dili, markası, kültürü ve değerleri ile bütünleşmiş, koçluk çevikliğine sahip ve kaliteli konuşma çerçevesinde yürütülmeye başlanmıştır. Çağdaş işyerinin değişen taleplerine cevap olarak, üçüncü nesil işyeri koçu eğitimi açıkça liderlerin, yöneticilerin ve çalışanların gelişimine ve refahına ve performans artırıcı işyeri koçluğu becerilerinin kazanılmasına odaklanmaktadır. Buradaki amaç, liderlere ve yöneticilere, çalışanları ve kendilerini, sürdürülebilir yüksek performans araçları ve becerileri vermektir. Ayrıca performans ve gelişimsel konuşmaların günlük norm olduğu kaliteli bir konuşma kültürü oluşturmaktır (Grant A. , 2016).

2.1.3. İşyeri Koçluğu Özellikleri

İYK, dış koçluk hizmetiyle veya insan kaynakları uzmanları, eğitim veya gelişim uzmanlarının koçluk rolü üstlendiği iç koçluk hizmetiyle olabilir. Dış koç ve iç koç kavramları Bölüm 1’de ayrıntılı olarak tanımlanmıştır (bkz.s.4-5).

İYK ile ilgili temel tartışmalardan birisi koç olarak bir yöneticinin resmi işyeri koçluğu kategorisine dahil edilip edilmemesi konusundadır. Grant ve ark. (2010) İYK ile yöneticilerin diğer görev ve sorumluluklarının yanı sıra aralıklı olarak koçluk becerilerini kullanmasının ayırt edilmesi gerektiğine dikkat çekmiştir (Grant , Cavanagh, & Parker, 2010).

İYK 'nun odaklandığı alanları Rock ve Donde (2016) oryantasyon, beceri geliştirme, geçiş yönetimi ve performans koçluğu olmak üzere dört alanda toplamıştır (Rock & Donde, 2016):

- Oryantasyon koçluğu – insanları organizasyona dahil etmektir. İşe alım ve oryantasyon, bir takıma dahil etme veya bir araya getirme, yeni bir fonksiyona katılan çalışanın uyumunu arttırmak.
- Beceri geliştirme koçluğu – Çalışanın yönetim becerileri, teknik becerileri gibi yüksek performans için ihtiyacı olan becerileri geliştirmesine destek olmak aynı zamanda beceri geliştirmenin öğrenildiği sürecin koçlukla güçlendirilmesi. 1977 yılında Olivera Bain ve Coppelman tarafından yürütülen araştırmada bir eğitim süreci koçluk ile desteklendiğinde eğitimin verimliliğinin %28 oranında arttığı görülmüştür.
- Geçiş yönetimi koçluğu – bir liderin üst düzey bir role geçmesi veya işlerinin önemli ölçüde değişmesi durumunda, yada yeniden yapılanma gibi kurumsal değişimin yaşandığı dönemlerin koçlukla desteklenmesi,
- Performans koçluğu– organizasyonda yüksek potansiyele sahip veya yüksek performans gösteren çalışanların koçlukla desteklenmesi.

Rock ve Donde (2016) Organizasyonel değişimi yönetmek ve yönlendirmek için koçları kullanmanın en yaygın yaklaşımının bir dönem kurum dışı koçları işe almak olduğunu, ancak maliyet avantajı, hızlı ve esnek süreç tasarlama avantajı, koç ve çalışanın çift yönlü gelişimi, koçun kurumu hakkındaki bilgi ve deneyim avantajının kurumların tercihini iç koçlardan oluşan koçluk yapılanmalarına yönelttiğini belirtiyor. Örneğin bir dış koçun maliyeti orta düzey bir çalışanın üç yıllık eğitim bütçesine eşit olabiliyor. Dolayısı ile bir kurum bu maliyette bütçeyi ancak sınırlı sayıda yönetici için kullanmayı tercih ediyor. ABD’de de 2005 yılında yapılan bir araştırmada daha önce kurum dışı koçluktan yararlanan kurumların %50’sinde kurum içi koçluk uygulanmaya başlandığını göstermektedir. İYK aynı zamanda kurumdaki çalışanlar arası bağlantıları derinleştirmek, iç ağları güçlendirmek ve koçluğun etkisini yaymak için bir çerçeve oluşturarak genel performans artışı sağlamaktadır.

2.2. İŞYERİ KOÇLUĞUNUN SOSYO-TARİHSEL GELİŞİMİ

İYK' nun farklı ve yeni bir çalışan gelişim alanı olarak tanınması 1980'lerde ortaya çıkmıştır. İYK' nun sosyo-tarihsel gelişimi üç dönem olarak ele alınabilir.

Blackman, Morsardo ve Gray (2016) bu dönemleri şu şekilde tanımlamıştır: *Birincisi*, 1950-1979 yılları arasında “az sayıda profesyonelin yöneticilerle çalışırken koçluk uygulamalarında örgütsel gelişim ve psikolojik tekniklerin bir karışımını kullandığı” dönemdir. *İkincisi*, 1980-1994 yılları arasında profesyonel koçluk hizmetlerinin artması ve standartlaştırılması ile karakterize edilen orta bir dönemdir. *Üçüncü dönem*, 1995'ten günümüze kadar uzanır. Bu dönemde, yayıncılıkta ve işyeri koçluğu için profesyonel kuruluşların kurulmasında bir artış olmuştur.

İşyeri koçluğunun sosyo-tarihsel gelişimini Grant (2016)'da üç dönem olarak tarif etmiştir (Grant A. , 2016):

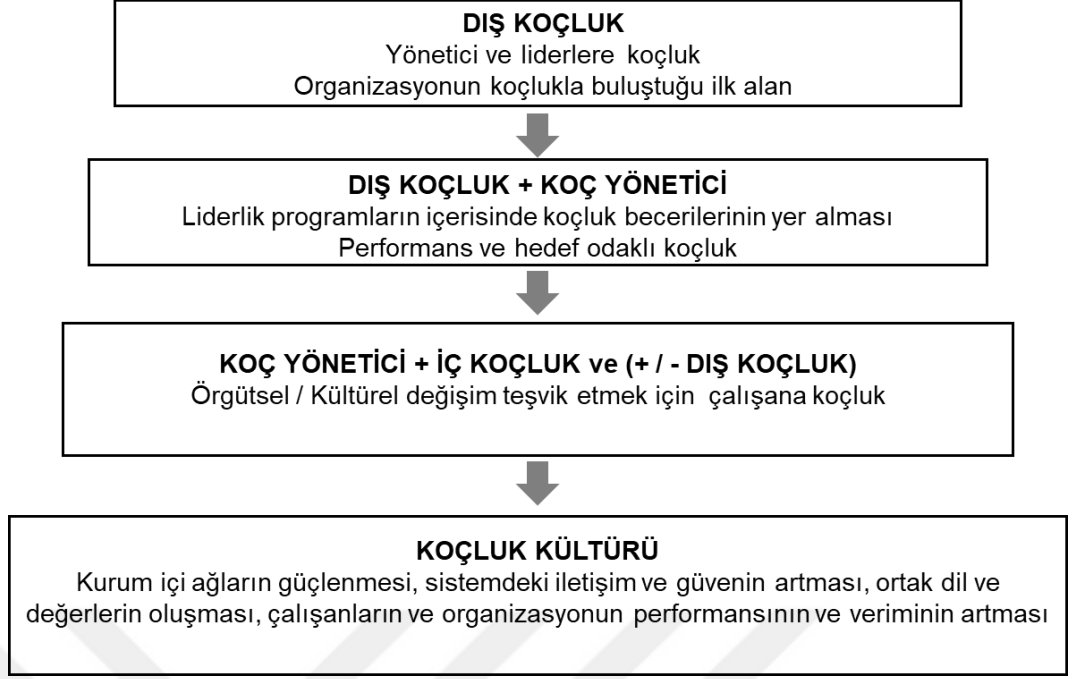
Koçluğun örgütlerde bir yer kazanmaya başladığı 1980'ler; 1980'lere kadar genelde satış koçluğu yapan ya da düşük performans koçluğu yapan yöneticiler dışında İYK ile ilgili kısıtlı örneklere rastlanmıştır. 1980'lerde bu durum biraz değişmiş literatürde koçluğa yönelik yayınlara rastlanmaya başlanmış ancak yine de İYK' dan ziyade kuruluş dışındaki profesyonellerin yönetici koçluğu uyguladığı ya da İYK metodolojilerinin kullanılmasında yönetim danışmanlığı şirketlerinden dış koçluk hizmetlerinin alındığı bir dönem olmuştur.

İlk nesil işyeri koçluğu olarak 1990'lar; İlk nesil İYK olarak tanımlanan 1990'lar, kuruluşlarda insan yönetiminde performans kriterlerinin temel alındığı bir yaklaşım dönemidir. Bu dönemde düzenli performans incelemeleri kavramı çoğu kuruluşun temel kriteri olmuştur. Bu nedenle ilk nesil İYK (1990'larda) yöneticilere, genellikle çalışanlarla performans yönetimi görüşmelerinin nasıl yapıldığını öğretmeye odaklanmıştır. Bu dönemdeki İYK' na yönelik koçluk literatürü başarısız ve kötü performansların yönetilmesiyle ilişkili olmuştur. 1990'lı yılların ortalarına doğru, bilgi ekonomisinin ortaya çıkışı, bilgi tabanlı çalışanlardan faydalanmak isteyen kuruluşlar, Goleman (1998) tarafından popüler hale gelen Duygusal Zeka gibi kavramlar, işyerinde giderek daha etkili hale gelmiş, iyi sosyal ilişkilere ve iletişim becerisine sahip, bilinçli yöneticiler, işyerindeki koçluk uygulamalarını geliştirme ihtiyacı duymuştur.

İkinci nesil işyeri koçluğu olarak 2000'ler; 1990'ların sonları ve 2000'lerin başında çalışanların beklentilerindeki kaymalar ve yetenekli çalışanların işe alınması ve tutulması için rekabetin artması, yetenek yönetiminin örgütsel bir öncelik haline gelmeye başladığı bir dönemdir. Bu dönemde İYK, çalışanların becerilerini ve yeteneklerini geliştirmek ve yönetmek için önemli bir araç olarak görülmeye başlanmıştır. Yine bu dönemde “Koç olarak Lider” eğitim programları sunan danışman şirketlerin sayısında artış olmuş ve İYK becerilerini öğretmeye yönelik yaklaşımlar ile öğreten yöneticilere odaklanma eğilimi görülmüştür. Bu gelişme ile 2000'ler İYK'nun daha sık gündeme geldiği bir dönemdir. Diğer taraftan dış koçların sağladığı resmi yönetici koçluğu organizasyonlarda yaygın olarak kullanılmaya devam etmiştir. İkinci nesil koçluk metodolojileri, performans yönetimi konuşmalarının daha insancıl ve hedef odaklı bir sürümü olmaya çalışmıştır. “30 dakikadan 1 saate kadar” devam eden resmi bir “koçluk oturumu” ile yürütülen bu koçluk görüşmeleri İYK bağlamında genellikle başarılı olmuş ancak iş yaşamının hızlanması sonucunda işyerinde günlük yapılan konuşmaların sıkça kesilmesi bu modelleri kullanışsız ve az ilgi çeken modeller kılmıştır.

Üçüncü nesil işyeri koçluğu olarak 2010 ve sonrası; Bu dönemde kuruluşlar, İYK metodolojilerinin yalnızca “performans iyileştirme” den daha fazlasını yapabileceğini gittikçe daha fazla görmeye ve kabul etmeye başlamıştır. Kurumlar ve liderleri karmaşıklık ve belirsizlikle baş etmenin daha basit yollarını aradıkça koçluğa kurumsal ve kültürel değişimi teşvik etmenin bir aracı olarak bakmaya başlamıştır. Günümüzde koçluk kurumsal değişim sürecinde hayati bir araç olarak görülüyor ve kaliteli sohbetler kültürü yaratıyor. Bu dönemin zorluğu, günümüzde işyerinin değişen taleplerine cevap verecek ve istenen kurumsal değişimi yaratmada gerçekten etkili olacak olan “İşyeri Koçluğu” programlarının tasarlanmasında ortaya çıkmaktadır.

İYK'nun Sosyo - Tarihsel gelişimi ve özelliklerinden hareketle koçluğun kurumlardaki yapılanma aşamalarını Şekil 5 ile özetleyebiliriz.



Şekil 5: İşyeri Koçluğu Yapılanma Süreci

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

2.3. İŞYERİ KOÇLUK TÜRLERİ

İYK bağlamında, kurumlarda uygulanan Yönetici ve Lider Koçluğu, Koç Yönetici, Takım Koçluğu, Akran Koçluğu ve Grup Koçluğu, Bozer ve Jones (2018) ‘un “ Koç - Çalışan - Organizasyon” üçlü yapısı içerisinde görüldüğünden işyerinde uygulanan koçluk türleri olarak aşağıda incelenmiştir.

2.3.1. Yönetici ve Lider Koçluğu

Yönetici Koçluğu, orta ve üst düzey yöneticileri, bazen de yüksek potansiyele sahip olduğu düşünülen yönetici adaylarını kapsayan bir terimdir. Kuruluşun mevcut ve gelecekteki başarısı için önemli bir sorumluluğu bulunan, gelişme ve değişim potansiyeli olan kişilerde kullanılır. Yönetici koçluğu, kuruluşun dışındaki bir koç tarafından sağlanan ve kuruluşteki yürütmeden sorumlu bireyin performansını geliştirmeye odaklanan, bir kişisel öğrenme ve gelişim danışmanlığı biçimi olarak tanımlanabilir (Stokes & Jolly, 2010).

Literatürde yer alan “Yönetici Koçluğu” tanımlarına Tablo 9’ da yer verilmiştir.

Tablo 9**Literatürde Yer Alan Yönetici Koçluğu Tanımları**

Yazar	Yıl	Tanımlar, Amaçlar ve Süreçler
Kalinauckas ve King	1994	Koçluk, bir yöneticinin, tartışma ve yönlendirilmiş faaliyetler yoluyla, bir çalışana problem çözmeye veya bir görevi daha iyi yerine getirmesinde yardımcı olmasıdır. Buradaki odak, performansın kullanışlı şekilde geliştirilmesi ve belirli becerilerin ilerletilmesidir yoğun yöneticiler için kişisel, pratik, hedef odaklı, bire bir öğrenim biçimi anlamına gelir. Performans veya yönetim davranışını geliştirmek , bir kariyeri geliştirmek , hedeften sapmayı önlemek , organizasyonel mesele ile çalışmak veya girişimleri değiştirmek için kullanılabilir.
Hall, Otazo and Hollenbeck	1999	... 'Bir yönetici ve bir koç arasında, amacı sürdürülebilir davranış değişikliği sağlamak ve yöneticini çalışma ve kişisel yaşamının kalitesini dönüştürmek olan işbirliğine dayalı, kişiselleştirilmiş bir ilişkidir'.
Zeus and Skiffington	2000	Bir kuruluştaki, organizasyon tarafından resmen tanımlanmış bir koçluk anlaşması dahilinde, yönetimsel yetkisi ve sorumluluğu olan bir kişi ile o kişinin performansı, kişisel memnuniyeti ve profesyonelliğini geliştirmek için karşılıklı olarak belirlenmiş hedefleri elde etmesine yardımcı olmak üzere çok çeşitli davranışsal teknikler ve yöntemler kullanan bir koç arasında oluşan bir ilişkidir.
Kilburg	2000	... "Tüm organizasyonu geliştirmek için yararlanılabilecek olumlu değişiklikleri kolaylaştırmak" ile ilgilidir.
Peltier	2001	... yöneticinin mesleki gelişimini ilerletmek için bir yönetici veya tepe yönetici ile harici bir koç arasında birebir müdahaleler gerçekleştirilmesi.
McCauley and Hezlett	2001	Yöneticiler için işyeri koçluğu, koçun, danışanın iş performansının geliştirilmesini ve öz yönelimli öğrenmesini ve kişisel gelişimini kolaylaştırdığı çözüm odaklı, sonuç odaklı bir sistematik süreçtir.
Grant	2001	... Yönetim becerilerini geliştirmek veya yükseltmek amacıyla kıdemli bir yönetici ile bire bir müdahale olarak adlandırılır.
Orenstein	2002	... insanlarda en iyiyi ortaya çıkarmak ve şimdi buldukları yerden, olmak istedikleri yere taşımak. Bu, danışanın bilgi tabanına, öğrenme tarzına ve hızına göre uyarlanmış, kişiselleştirilmiş bir öğrenme sürecidir. Öz farkındalığı artırır, kör noktaları ortaya çıkarır ve yöneticinin sahip olacağından daha fazlasını başarmasını sağlar .
Caplan	2003	Konumuna bağlı olarak liderlerin bireysel etkinlik, öğrenme ve performansının iyileştirilmesinde yardımcı olması için psikoloji ve İKG ile ilgili diğer bilgi, beceri ve teknikleri kullanan nitelikli danışmanlar tarafından kolaylaştırılan süreçler ve müdahaleler olarak tanımlanmaktadır.
Plunkett, Egan and Garza	2004	... 'Bir yöneticinin belirtilen hedeflere ulaşma arzusunu kolaylaştıran ve bireysel, iş ve organizasyonla ilgili sonuçları etkileyebilecek deneyimsel öğrenme ve diyalog sunan bir yardımcı ilişkide bir koç ile yönetici arasında birebir etkileşimdir'. ... etkileri, 'gelişmiş organizasyonel performansı arttırmaya yönelik'.
Dingman	2006	

Kaynak: Ellinger A.D., R.G. Hamlin, R.S. Beattie, 2009. "Toward a Profession of Coaching? A Definitional Examination of 'Coaching,' 'Organization Development,' and 'Human Resource Development'" s.28-31 ve Kalkavan, S., 2014. 'Farklı Örgütsel Kültürlerde Yönetici Koçluk Davranışının Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Performans Algularına Etkisi', s.6. ; çalışmalarından derlenmiştir.

Yönetici koçluğu, üst düzey bir yöneticinin liderlik unsurlarına odaklanır. Yöneticiler genellikle geçiş zamanlarında, yeni bir pozisyona başlarken, yeni bir kuruma katılırken, kurumdaki zor meseleleri ele alırken ya da yeni kişisel zorluklarla karşı karşıya kaldıklarında koçluk hizmeti almaya yönelirler (Stokes & Jolly, 2010).

Yönetici koçluğu, stratejik planlama, üst düzey yönetici ekip oluşturma, liderlik gelişimi, sunum becerilerini geliştirme, öfke ve stres yönetimi, gibi çok çeşitli alanları kapsayabilir. Yönetici koçluğu, iç içe geçmiş beceri ve performans bileşenleri ile bir gelişimsel koçluktur (Grant M. , 2005).

Yönetici koçluğunu yukarıdaki tanımlardan hareketle, Koç / Danışan / Organizasyon üçlü yapısında kurumsal amaçlara odaklandığı için İYK tanımının içinde ele alabiliriz. Ancak liderin yürütmeden sorumlu kişi olması ve iç koç üzerinde denetim yetkisi olması koçluk ilişkisini etkileyeceğinden, koçluk uygulayıcısının kuruluşun dışındaki bir koç tarafından sağlanması tercih edilmelidir.

2.3.1.1. Yönetici ve Lider Koçluğunun Kuruma Etkisi

Liderler kurumlarda ki aktif ve etkili ajanlardır. Liderliğin yalnızca liderin astlar üzerindeki doğrudan etkisiyle değil, aynı zamanda liderliğin sistem genelinde ve çevresinde geniş ölçüde uyguladığı dolaylı etkisiyle de ilgili olduğu öne sürülmüştür (Osborn ve ark. 2002). Bir sistemde değişiklik meydana geldiğinde, liderler ve diğer ajanlar yeni bilgilere uyum sağlar. Bir sistemdeki araçlar davranışsal repertuarlarını genişlettiğinde (veya daraltınca), sistemin bir bütün olarak davranışsal repertuarını genişletir veya daraltırlar (Kauffman 1993). Koçluk, bireysel lideri ve bu liderin sistemle etkileşim biçimini değiştirmek için tasarlanmıştır. Sistem üyeleri bu değişikliklere uyum sağladıkça, sistemin kendisi değişir. Koçluğun bir kurum üzerindeki etkisini değerlendirmenin bir yolu, bir kurumun üyelerinin bağlanma ve etkileşim şeklindeki değişiklikleri, yani iletişimlerinin düzen ve kalitedeki değişikliklerini değerlendirmektir (Smith, Oosten , & Boyatzis, 2009).

2.3.2. Koç -Yönetici

'Koç Olarak Yönetici' kavramı, işyerinde çalışanın öğrenmesini ve gelişmesini sağlayan koçluk yetkinliklerine sahip bir yöneticiye atıfta bulunur. "Koç Olarak Yönetici" kavramı yeni bir tanım değildir. Literatürde, yöneticilerden beklenen yönetsel davranışlar üzerine yapılan araştırmalar, astların geliştirilmesini yönetsel rollerin bir

parçası olarak ya da lider rolünün bir alt kümesi olarak tanımlamıştır. Dolayısıyla yöneticilerden, çalışanların katılımını ve performansını arttırmak ve bireysel ve örgütsel değişimi kolaylaştırmak için çalışanlarına koçluk yapma becerisi kazanmaları beklenir (Ellinger, Beattie , & Hamlin, 2010) (Grant A. , 2010).

Yöneticiden beklenen temel hedef çoğu zaman bir çalışanın öğrenme yoluyla performansını arttırması olsa da, kapsamlı geri bildirim sağlayarak çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin anlaşılmasını teşvik etmek, kişisel ilişkilerini ve iş davranışlarını etkileyebilecek kişisel farkındalığını arttırmak yöneticinin hedefleri arasına girer ve bu hedefler aynı zamanda koçluğun temel hedefleri arasındadır (Ellinger, Beattie , & Hamlin, 2010).

Yöneticilerin bireysel olarak koçluk becerilerini geliştirmesi kurumsal değişimi teşvik edici ve destekleyicidir aynı zamanda kurum kültürünü zihinsel olarak “komuta ve kontrol” den uzağa, daha olumlu, insancıl ve motive edici iletişim tarzlarına ve bir koçluk kültürünün kurulmasına doğru kaydırmaya çalışır (Grant A. , 2010).

Grant (2010) yöneticilerin “koç gibi iletişim kurmaları” gerektiğinin altını çizer ve iyi sözel iletişim becerilerinin koçluk konuşmalarının tam merkezinde yer aldığını belirtir. Çünkü yöneticiler de tıpkı koçlar gibi çalışanı iş birliğine dayalı hedef belirleme sürecine dahil etmek, ilişki odaklı düşünmeyi kolaylaştırmak ve değişim için motivasyonu arttırmak için ilişki geliştirme becerisine sahip olmalıdır (Grant A. , 2010).

2.3.2.1. Koç – Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler

Koç olarak yönetici kavramının temelinde birçok liderlik teorisi yer almakta ve bir koç olarak yöneticinin ve liderin yönetim fonksiyonları dışında şu sorumlulukları bulunmaktadır (Minibaş-Poussard , 2015):

- Bağlılık yaratma ve yetkin kılmak
- Ulaşılabilecek bireysel ve kolektif sonuçları belirlemek
- Sonuç elde etmeye yönelik bir iş organizasyonu yaratmak
- Yetenek geliştirmek ve yetenekleri harekete geçirmek
- Performans gelişiminde sürekli gelişimi hedeflemek
- Çalışanlara daha etkili ve özerk olmak için yardımcı olmak

Koç olarak yönetici ile ilgili gerekli beceriler literatürde şu şekilde tanımlanmıştır; dinleme becerisi, analitik beceriler, iletişim becerileri, etkili soru sorma teknikleri ve gözlem becerisi. Tanımlanan beceriler tipik olarak performans geri bildirim almak ve vermek, beklentileri net belirlemek ve iletmek, koçluk için elverişli destekleyici bir ortam yaratmaktır (Ellinger, Beattie , & Hamlin, 2010)

Kolaylaştırıcı ve güçlendirici yönetsel koçluk davranışları Tablo 10' da tanımlanmıştır.

Tablo 10
Yönetsel Koçluk Davranışları

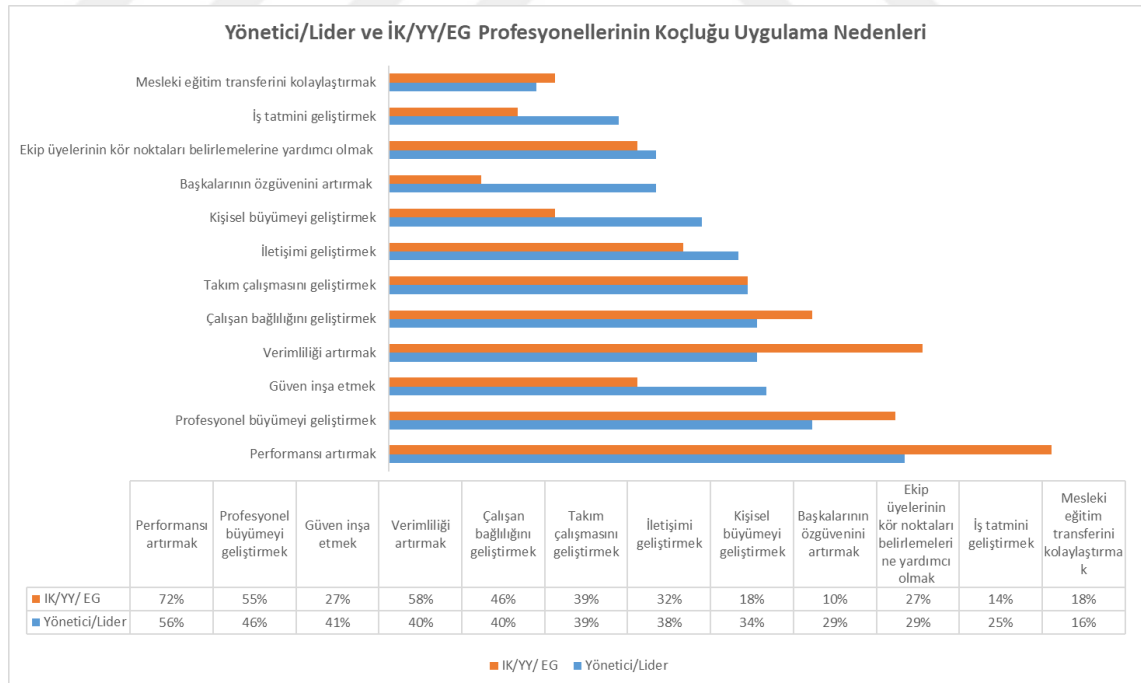
Yönetsel Koçluk Davranışları Ellinger's (1997), Ellinger ve Bostrom's (2002)	Yönetsel Koçluk Davranışları Beattie's (2002)
<p>Yetkilendirici davranış kümesi;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Çalışanları sorunlar hakkında düşünmeye teşvik etmek için etkili sorular sormak • Yardımına başvurulacak kimse olmak - engelleri kaldırmak • Çalışanların işi sahiplenmesini sağlamak <p>Kolaylaştırıcı davranış kümesi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Çalışanlara geri bildirimde bulunmak • Çalışanlardan geri bildirim almak • Doğrudan konuşmak • Bir öğrenme ortamı yaratmak ve teşvik etmek • Beklentileri belirlemek ve iletmek • Bakış açılarını genişletmek için adım ve çalışanların bakış açılarını genişleterek olayları farklı görmelerini sağlamak • Benzer senaryoları ve örnekleri kullanmak • Öğrenmeyi kolaylaştırmak için çalışanları işe dahil etmek 	<ul style="list-style-type: none"> • Düşündürme - yansıtıcı veya ileriye dönük düşündürme • Bilgilendirme - bilgi paylaşımı • Yetkilendirme - delegasyon, güven • Değerlendirme - geribildirim ve gelişimsel ihtiyaçları belirleme • Danışmanlık - eğitim, koçluk, rehberlik, danışmanlık • Profesyonel olmak - rol model, standart belirleme, planlama ve hazırlık • Yardımsever - destek, teşvik, ulaşılabilir, güvence, taahhüt / katılım, empati • Başkalarını geliştirmek • Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için meydan okumak

Kaynak: Ellinger, Beattie ve Hamlin, 2010, s.261

2.3.2.2. Koç – Yöneticinin Çalışana ve Kuruma Etkisi

Yöneticilerin koçluk becerileri edinmesine yönelik eğitimler ve “Koç Olarak Yönetici” sayısındaki artış, yöneticilerin koçluk becerilerinin çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş tatmini ile ilişkili olmasıdır. Ayrıca, bu tür koçluk becerileri, çalışanların kurumun hedeflerini özümseme ve organizasyon tarafından benimsenen değerlerle özdeşleşmelerini olumlu etkiler ve olumlu kurumsal değişim ve gelişime referans oluşturmaktadır (Grant A. , 2010).

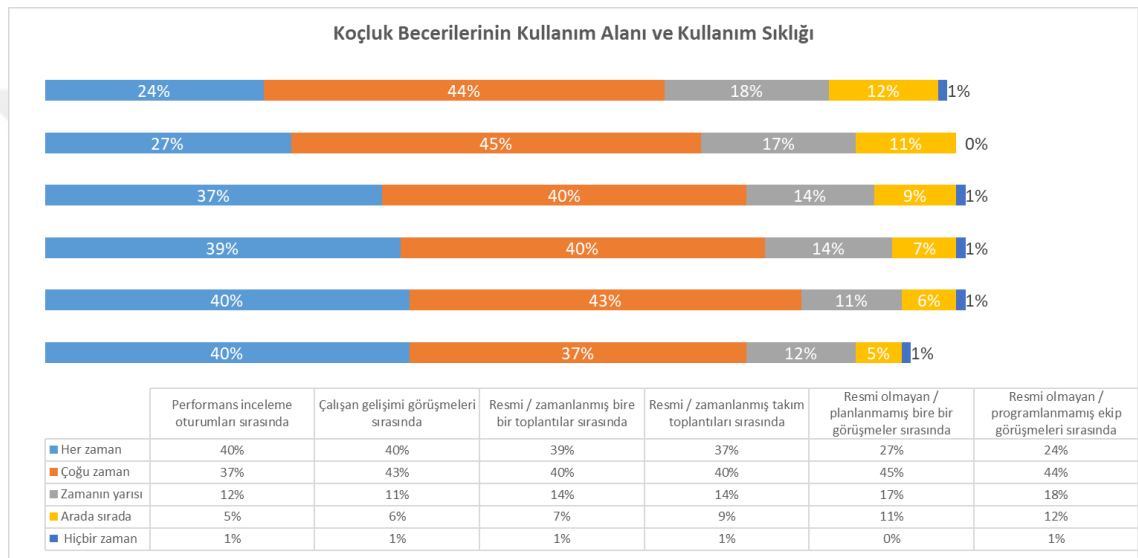
Uluslararası Koçluk Federasyonu (ICF) ve İnsan Sermayesi Enstitüsü (HCI) tarafından 2016 yılında, “Yönetici ve Liderlerle Bir Koçluk Kültürü Oluşturmak” üzerine yapılan araştırmada, koçluk becerilerini kullanan “Yöneticiler ve Liderler” ile “İnsan Kaynakları - Yetenek Yönetimi - Eğitim & Gelişim Profesyonelleri” koçluğu uygulamada ki amaçlarının performansı arttırmak olduğunu söylemiş, ancak koçluk becerilerini kullanan yönetici ve liderlerin koçluğu, astlarıyla ilişkilerini geliştirme, güven oluşturma, kişisel gelişimlerini, özgüveni ve iş memnuniyetini artırma fırsatı olarak görme oranları, İK/YY/EG profesyonellerine göre daha yüksek gözlemlenmiştir (Şekil 6) (Filipkowski, Ruth , & Heverin, 2016):



Şekil 6: Yönetici/Lider ve İK/YY/EG Profesyonellerinin Koçluğu Uygulama Nedenleri

Kaynak: ICF/HCI Building a Coaching Culture with Managers and Leaders 2016 s.16

Yine aynı araştırmada, yönetici ve liderlerin, koçluk becerilerini, performans gözden geçirme oturumları ve çalışan gelişimi konuşmaları sırasında eşit sıklıkta kullandığı; bu koçluk konuşmalarında kariyer hedeflerinin paylaşımı, beceri odaklı gelişim, güven oluşturma, iletişim becerileri ve bugüne kadarki performansların gözden geçirilmesi gibi başlıkların ele alındığı görülmüştür. Bu araştırmaya katılanlara göre, koçluk becerilerinin kurum içinde gerçekleşen gayri resmi konuşmaların aksine, resmi veya programlı tartışmalar sırasında kullanılması daha muhtemeldir. Ayrıca, katılımcılar takım toplantılarının aksine, birebir karşılaşmalar sırasında koçluk becerilerini kullanma olasılıklarının daha yüksek olduğunu not etmişlerdir. (Şekil 7)



Şekil 7: Koçluk Becerilerinin Kullanım Alanı ve Kullanım Sıklığı

Kaynak: ICF/HCI *Building a Coaching Culture with Managers and Leaders* 2016 s.16

İngiltere'deki özel ve kamu sektörlerinden gelen bölüm yöneticisi olan koçlarla yapılan araştırmadaki (Towell 2013) bulgularda; yönetim tarzında komuta ve kontrolden güçlendirmeye doğru bir değişim yaşandığı görülmüştür. Çalışmaya katılanlar bu yaklaşımın daha motive edici olduğunu ve yöneticileriyle daha güvenilir ilişkiler kurduklarını belirtmiştir. Bu araştırma, koçluk tarzı ile yönetimin kurum kültüründe güçlenmeye daha fazla ağırlık verilen bir değişim yarattığını aynı zamanda kurum kültüründe değişimi kolaylaştırdığını göstermektedir (Cox , Bachkirova , & Clutterbuck , 2014)

2.3.3. Takım Koçluğu

Takım koçluğu, spor dünyasında iyi tanımlanmış olmasına rağmen iş dünyasında ise nispeten yeni bir kavramdır.

Takım koçluğunun tarifi geniş bir çerçevede yapılmakta ve kolaylaştırma, danışmanlık, takım oluşturma, grup danışmanlığı gibi çeşitli müdahaleler ile takım koçluğu karıştırılmaktadır. Diğer bir kavramsal karmaşa takım koçluğunun uygulanma şekliyle ilgilidir ve bazı durumlarda tüm takıma aynı anda uygulanan bir süreçken ; bir diğerinde üyelerin her birinin bireysel koçluğunu tanımlamaktadır. Takım koçu bazen takımın lideri olarak tanımlanırken; bazen de bir dış koç olarak tarif edilmektedir (Hawkins, 2011).

Takım koçluğu, bir grubun veya ekibin ortak hedeflerine ulaşmaları için yardım, yansıtma, analiz, değişim ve motivasyon yoluyla performansı arttıran, koçluk ilkelerinin uygulandığı tasarlanmış bir öğrenme müdahalesidir (Clutterbuck, 2007).

Hawkins (2011) takım koçluğunu “Bir ekibin, misyonunu netleştirerek, dış ve iç ilişkilerini geliştirerek, parçalarının toplamından daha fazla çalışmasını sağlamaktır.” şeklinde tanımlamış ve takım koçluğunun takımlara liderlik yapmak veya grup ortamında bireylere koçluk yapmaktan farklı olduğunu belirtmiştir.

Brown ve Grant (2010) takım koçluğunu, tanımlanmış ve karşılıklı hesap verebilir bir hedefe yönelik olarak yakın iş birliği içinde çalışan bireylerden oluşan gruplara koçluk yapmak olarak tanımlamıştır (Brown & Grant, 2010).

Hackman ve Wageman (2005) takım koçluğunu ekip üyelerinin kolektif çalışmalarını gerçekleştirirken kaynaklarını koordineli ve göreve uygun şekilde kullanmalarına yardımcı olmak amacıyla bir takıma doğrudan müdahale edilmesi olarak tanımlamıştır .

Cockerham ve Mitsch (2011) takım koçluğunu, takım üyelerini aktif bir öğrenme ortamına dahil etmek ve birlikte çalışarak belirli bir iş sonucunu elde etmek isteyen bir ekibe koçluk yapmak şeklinde tanımlamış ve takımın temel özelliklerini şu şekilde özetlemiştir :

- Dahil olmayı gerektirir: Takım üyeleri ortak hedefleri için takıma dahil olmalıdır.
- İşbirliği: Takım koçluğunun başarısı için işbirliği modelini benimsemek önemlidir.
Gerçek işbirliği iç gözlemi, paylaşılan liderliği ve daha yüksek düzeylerde problem çözmeyi teşvik eder.
- Şeffaflık: Bir takımda, güven ve şeffaflık yaratmak sonuçları hızlandırır. Paylaşımı artırır, olumlu veya olumsuz sonuçların öğrenilmesini, araştırılmasını ve sahiplenilmesini kolaylaştırır.
- Takım sorumluluğu: Takım üyelerinin lidere karşı sorumluluk yerine, takıma karşı sorumluk alması amaçlanır.

Skiffington ve Zeus (2000), takım koçunu; problem çözmeye ve çatışma yönetimini kolaylaştıran, takım performansını izleyen ve takım ile sponsor olan üst yönetim arasındaki koordinasyonu sağlayan biri olarak tarif etmektedir (Zeus & Skiffington, 2000).

Takım koçluğu sürecinde, takım koçunun rolü, takımın koşullarına ve ihtiyaçlarına göre büyük ölçüde değişmektedir. Bununla birlikte, önemli rollerden bazıları şunlardır (Hawkins, 2011):

- Takımın kimliğini keşfetmesine yardımcı olmak.
- Takımın başarmak istediğini ve nedenini netleştirmesine yardımcı olmak.
- Takımın neler yapabileceğine ve neleri yapamayacağına karar vermelerine ve aynı zamanda 'başarma potansiyelini' anlamalarına yardımcı olmak.
- Takımın kritik süreçlerini anlamasına yardımcı olmak, gerektiğinde meydan okumak ve ekibin ortak performansı sürdürmesi için işlevsel süreçler geliştirmesine yardımcı olmak.
- Takımın bastırılmış yaratıcılığına erişmesine yardımcı olmak.
- Takımın ortak esneklik geliştirmesine yardımcı olmak.
- Takımın kendi başına ilerlemesine yardımcı olmak.

Bu bilgilerden yola çıkarak takım koçluğunun 'İşyeri Koçluğu' içerisinde önemli bir yer kapsadığını ve günümüz organizasyonlarının önemli bir parçası olan takımların kolektif olarak gelişiminde etkili olduğunu söyleyebiliriz.

2.3.3.1. Takım Koçluğunun Çalışana ve Kuruma Etkisi

Takım koçluğunda, koçluk bir sistem olarak tüm ekibe uygulanır. Takım koçluğu oturumlarında takımın ortak hedefleri üzerinde çalışır. Takım koçluğu sürecinin odak noktası, insanları bireysel olarak geliştirmeye odaklanmak yerine, takım üyeleri ortak hedeflere ulaşmak için çalışırken, üyeleri arasındaki süreçleri geliştirmektir (Australia, Standards, 2010).

Organizasyonlarda az sayıda insan yalnız çalışır ve organizasyonun temel amacı birlikte çalışan kişilerin verimliliğini arttırarak organizasyonun verimliliğini arttırmaktır. Günümüzde temel görüş işyerindeki ekiplerin kolektif yeteneklerini ellerinden geldiğince iyi bir şekilde kullanmadığı, amaç ya da bağlılık eksikliği, iç çatışmalar ve zayıf liderlik uygulamaları ile takımların optimum düzeyde çalışma potansiyelinin etkilendiği ve performans kaybı yarattığı yönündedir. Takım koçluğu, takımların performansının gözden geçirilmesine, verimliliğin arttırılmasına, iletişimin iyileştirilmesine ve takım uyumunun sağlanmasına yardımcı olmaktadır (Clutterbuck, 2007).

2.3.4. Grup Koçluğu

Organizasyonlardaki değişim ve gelişimi teşvik etmek için bireylerin ve grupların yüksek düzeyde sistem farkındalığına sahip olması gerektiği düşüncesi grup koçluğunu daha sık gündeme getirmeye başlamıştır. Ayrıca organizasyonların ölçeği büyüdükçe daha işbirlikçi bir yapı oluşması için grup koçluğu etkili bir çözüm olarak görülmeye başlanmıştır.

Ancak koçluk literatüründe grup ve takım koçluğu oldukça yeni bir kavramdır ve sıklıkla birbirine karıştırılmaktadır. Bu kavramsal karmaşa, grup koçluğu ile takım koçluğunun temelde benzer amaçları içermesinden kaynaklanmaktadır. Grup ve takım koçluğu şunları kolaylaştırır (Cockerham & Mitsch, 2011):

- Kurumsal hedeflere ulaşmak;
- Bireysel ve grup/takım performansını arttırmak;
- Bireysel büyüme ve gelişmeyi organizasyonun faydalanması bağlamında geliştirmek;

- İhtiyaç duyulan değişikliklerin koordineli ve kolektif bir şekilde yürütülmesi.

Ancak grup ve takım koçluğunu ayıran en belirgin özellik, koçluk ilkelerinin uygulandığı oluşumun yapısıdır. Koçluk uygulanan gruplara örnek olarak; İnovasyonu ve değişimi teşvik eden yönetici grupları; bağlı bir şirket içindeki bağımsız satış uzmanları; uluslararası örgütlerde yönetici kadın liderleri; etkili takım denetimi için koçluk becerilerini bütünleştiren yöneticileri verebiliriz. Koçluk uygulanan takımlara örnek olarak; satış ekipleri (yüksek performansı devam ettirmek isteyen; düşük performansı yükseltmek isteyen; hemen etki yaratmak isteyen yeni yöneticiler ve takımları); strateji belirlemek isteyen liderlik takımları (CEO, bölüm başkanları); global çalışma takımlarını verebiliriz (Cockerham & Mitsch, 2011).

Grup koçluğunu Britton (2010); “ Kişisel veya mesleki gelişim sağlamak, hedeflere ulaşmak veya daha fazla kişisel farkındalık yaratmak için tematik ya da tematik olmayan konularda küçük gruplara koçluk ilkelerinin uygulandığı bir süreç” olarak tanımlamıştır (Britton J. J., 2010).

Cockerham ve Mitsch (2011) ise grup koçluğunu; “Profesyonel bir koç tarafından yönetilen, örgütsel hedeflere ve / veya bireysel hedeflere ulaşmak için bir araya gelmeyi seçen kişilerin oluşturduğu kolektif enerji, deneyim ve bilgeliği en üst düzeye çıkarmak amacıyla oluşturulan bir grup sürecidir” şeklinde tanımlamıştır. Ayrıca grup koçluğunun temel özelliklerini şu şekilde belirtmiştir (Cockerham & Mitsch, 2011):

- Katılım serbestliği: Kişi grup koçluğuna katılıp katılmamakta serbesttir.
- Gündem birlikte oluşturulur: Grubun tam katılımı için gündem birlikte oluşturulur, böylece katılımcılar kurumsal çıkarılara uygun kendi hedeflerini ve sonuçlarını tasarlarken diğer grup üyelerine bilgeliğlerini ve kaynaklarını paylaşarak destek olur ve koçluk sürecine bir taahhütte bulunur.
- Gizlilik :Grup koçluğu ortamında gizlilik ve güven esastır.
- Kişisel bağlılık: Kişilerin hedef ve sonuçlar ile şirketin hedeflediği sonuçları kolaylaştırmak için her grup üyesinin kişisel bir taahhüdü gereklidir. Grubun gücü, bireyler grup üyelerine belirli eylemlerde bulunma taahhüdünde bulduklarında, takip etme ve bunu yapma olasılıklarının daha yüksek olmasıdır

Albayrak (2018) grup koçluğunu, benzer beceri ve ihtiyaçları olan insanlara kendi bireysel hedeflerine ulaşmaları için toplu bir şekilde koçluk uygulanması olarak tanımlamıştır (Albayrak , 2018).

Grup koçluğunu Brown ve Grant (2010) takım koçluğu ile bire bir koçluk uygulamasından ayıran özellikleri çerçevesinde tanımlamıştır; Grup koçluğunda, takım koçluğundan farklı olarak katılımcıların belirli hedeflere yönelik birlikte çalışmasına gerek yoktur; grup koçluğu, bir koç ile iki ve üzeri katılımcıyı içerir; bire bir koçlukta olduğu gibi grup koçluğu da değişim ve büyümeye odaklanma eğilimindedir; bire bir koçluk için gerekli olan kişilerarası uyum kurma becerilerine ek olarak, grup üyelerinin, grup dinamikleri veya grup tabanlı diyalog süreçleri konusunda güçlü bir anlayışa sahip olmaları gerekmektedir (Brown & Grant, 2010).

2.3.4.1. Grup Koçluğunun Çalışana ve Kuruma Etkisi

Brown ve Grant (2010) koçluk literatüründe yer alan grup koçluğunun faydalarını şu şekilde özetlemiş ve bildirilen faydaların sonuç araştırmalarının kısıtlı olduğunun da altını çizmiştir (Brown & Grant, 2010):

- Kabul edilebilir grup davranışlarının anlaşılması ve öz düzenlemesi,
- Grubun psiko-dinamik süreci hakkında daha fazla fikir edinilmesi,
- Grup içinde güven ve desteğin geliştirilmesi,
- Grup içinde iletişimin geliştirilmesi ve yapıcı çatışma çözümleri
- Bireysel hedeflerin, güçlü yanların ve değerlerin takdir edilmesi ve uyumlaştırılması,
- Kurumun sistemik farkındalığının arttırılması,
- Grup enerjisinin geliştirilmesi,
- Daha iyi kurumsal sonuçlar elde edilmesi.

Grup koçluk modeli kurumun farklı bölümlerindeki çalışanları bir araya getirerek deneyim paylaşımı ve birlikte öğrenme fırsatı sağlamaktadır. Aynı zamanda empati ve güveni pekiştiren bir süreç olarak değerlendirilir. Grup koçluğu, kurum için yeni bir ortak bilgelik alanı oluşturduğundan, kurum kültürünü şekillendirmede ve değiştirmekte önemli bir araç kabul edilebilir (Albayrak , 2018).

2.3.5. Akran Koçluğu

Akran koçluğu, koçluk literatüründe oldukça yeni bir kavramdır ve diğer koçluk alanlarına nispeten daha az kaynak bulunmaktadır. 1980'lerin başlarında, yaygın olarak öğretmen gelişiminin bir parçası olarak geliştirilmiş, sınıf içi öğretmenlerin, akran öğretmenlerden müfredatın uygulanması ve öğretimin etkinliği konusunda değerlendirici geri bildirim alınması için etkili bir strateji olarak görülmüştür. Hem öğretmenler hem de sağlık çalışanları bu yaklaşımı profesyonel bir destek stratejisi olarak kullanmıştır (Ladyshefsky , 2010).

Kurumsal bağlamda, akran koçluğu, becerileri geliştirmek, insan kaynaklarını geliştirme ve yönetim geliştirme programlarında insanları desteklemek ve eğitim transferini teşvik etmek için kullanılmıştır (Ladyshefsky , 2010).

Amerikan Yönetim Derneği (AMA/ American Management Association) ve Kurumsal Verimlilik Enstitüsü (Corporate Productivity Institute) tarafından yapılan “Koçluk: Başarılı Uygulamaların Küresel Bir Çalışması” araştırması gelecek on yıl içinde gelişecek ve güçlenecek koçluk eğilimleri arasında akran koçluğunun yer aldığını göstermiştir. Önümüzdeki on yılda, daha fazla şirketin iç ve dış eğitim kaynaklarını kullanarak akran koçluğunu iyileştireceğini, akran koçluk modüllerinin daha fazla gelişim programına dahil edileceğini ve çalışanların akran koçluğunu etkili şekilde kullanmaları için öğrenmelerine yardımcı olacak daha fazla e-öğrenme aracının oluşturulacağını belirlemiştir (Tosey , Visser, & Saunders, 2011).

Akran koçluğu, işyerinden öğrenme ve performansı iyileştirmek, olumlu değişiklikler yaratmak için karşılıklı destek sağlayabilecek bir müttefik ağı geliştirmektir (Caporale Berkowitz & Friedman , 2019).

Ladyshefsky (2010) akran koçluğunu, bir iş yerinde ya da eğitim kurumunda, eşit statüye sahip iki çalışan arasında yeni beceriler ve yeterliliklerin genişletilmesi, iyileştirilmesi ve geliştirilmesine odaklanan bir süreç olarak tanımlamıştır (Ladyshefsky , 2010).

Parker, Hall ve Kram (2008) ise akran koçluğunu; “bireylerin iş hedeflerine ulaşmalarını desteklemek amacı ile açık bir gelişimsel ilişkidir” ve sürecin kişisel veya mesleki gelişim amaçlı benzer deneyime sahip iki uygulayıcı arasında gönüllü olarak gerçekleşen; değerlendirici olmayan ve karşılıklı yarar sağlayan; olumlu saygı,

özgünlük ve karşılıklı güven gibi niteliklere dayanan bir tür yardımcı ilişki ve ortaklık olarak tanımlamıştır. Ayrıca akran koçluğunun temel amacı, her iki tarafın da öğrenmesine hizmet etmektir (Parker, Hall , & Kram, 2008).

2.3.5.1. Akran Koçluğunun Çalışana ve Kuruma Etkisi

Çalışanların öğrenme potansiyelleri, ceza korkusu, performans kaygısı, utanç, suçluluk gibi olumsuz duygular ile en aza indirgenir ve öğrenme olumsuz etkilenir. Diğer taraftan eylem, merak, umut ve ilgi gibi olumlu duygular beynin temel öğrenme merkezlerine dokunarak çalışma hafızasının potansiyelini ortaya koymaktadır. Öğrenme ve performansı geliştirmek için akran koçluğu etkili bir süreçtir çünkü ilişkideki bireyler eşit statüdedir ve ilişkinin temel niteliği tehdit edici değildir. Güvenli bir ortam olumlu bir duygusal durum yaratarak öğrenmeyi destekleyen sinirsel mekanizmaları çalıştırır. Çalışanın öğrenmesi üzerinden olumlu duygusal durumlar yaratan beş unsur SCARF modeli olarak Tablo 11’ de yer almaktadır (Ladyshevsky , 2010)

Tablo 11

Akran Koçluğu ve SCARF Modeli

ÖGE	ETKİSİ
S STATUS (Statü)	Akran ilişkisinin eşit statüsü, otoriteyi öğrenme denkleminde çıkarır ve öğrenme hakkında daha açık açıklama yaratır. Statü eşit olduğu için akranlar, bir yönetici ile olan ilişkideki misillemeden ya da sonuçlarından korkmazlar.
C ERTAINTY (Kesinlik)	Akranlar arasında zaman içinde oluşan güven , öğrenme ilişkisinin güvenliğini ve gizliliğini sağlar. Öğrenme ortamı güvenli bir yerdir ve sürprizler yoktur.
A UTONOMY (Özerklik)	Danışan, performans bakımından neyi geliştirmek istediğini veya ele alacağını kendi belirler. Bu onlara çalışma rolleri ve uygulamaları konusunda özerklik kazandırır. Bu kontrol duygusu ve kendi kaderini tayin etme özgürleştiricidir.
R ELATEDNESS (İlişkili)	Devam eden ilişki, taraflar arasında olumlu duygular yaratır. Eğlence, güven, umut, heyecan öğrenme için pozitif enerji yaratır ve öğrenme için harekete geçme eğilimini artırır.
F AIRNESS (Adalet)	Ortaklar arasında paylaşılan değerlendirici olmayan geri bildirimlerin dürüst olması ve her iki tarafın da dürüstlikle hareket etmesi durumunda, öğrenme ve performans konusundaki zor konuşmalar bile, yürürlükteki güçlü psikolojik sözleşmeden dolayı ilişkiden zarar görmez. İlişki, paylaşılan iletişimde dürüst ve adil olarak görülür.

Kaynak: Ladyshevsky, K.R., (2017). *Peer coaching as a strategy to increase learning and development in organisational life – a perspective, s.7*

Akran koçluğu modelinin güçlü yönleri; derin düşünmeyi teşvik etme, bilgi, teori ve becerileri tehdit edici ve değerlendirici olmayan bir şekilde anlamak ve uygulamaktır. Akran desteği, aynı zamanda hedef etkinliğin desteklenmesi ve sürdürülmesinde güçlü bir psikolojik faktördür. Bu yaklaşımın bir diğer gücü, bir kuruluş için nispeten düşük bir maliyetle uygulanabilmesidir. Sonuç olarak, akran koçluğu, bir kurum içinde öğrenmeyi oluşturmak, eğitim ve gelişim transferini artırmak ve eğitim yatırımlarından olumlu geri dönüşleri kolaylaştırmak için kullanılacak etkili bir kurumsal öğrenme stratejisi olabilir (Ladyshevsky , 2010).

Akran koçluğu, birbirleriyle olan iş birliğinden edinilen bilgiler sonucunda beceri ve performans geliştirmeye ve öğrenmeye odaklanmıştır. Akran koçluğu programları iç veya dış akran eşleşmesi yapılarak yöneticiler için bir gelişim programı ya da gelecek vaat eden lider için liderlik geliştirme programına uyumlu hale getirilebilir (Ladyshevsky , 2010)

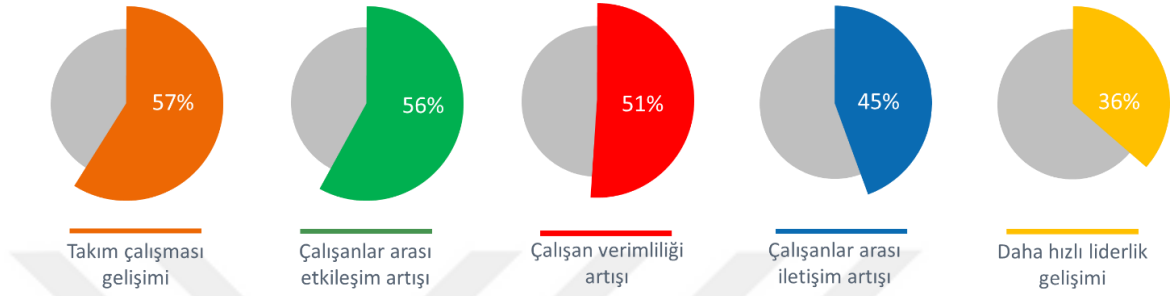
2.4. İŞYERİ KOÇLUĞUNUN ETKİLERİ

Koçluk iş dünyasında uzun bir dönem yöneticiler için gelişimsel bir araç olarak kullanılırken, günümüzde artık birçok kuruluş her seviyedeki çalışanın becerilerini geliştirmek, değerlerini artırmak ve mesleki hedeflerine ulaşmalarını sağlamak için profesyonel koç uygulayıcılarına ve yöneticilerine / liderlerine yatırım yapmaya başlamıştır.

Giderek artan bir şekilde, kurumlar farkındalık yaratmak ve davranış değişikliğini desteklemek için koçluk bilgilerini, yaklaşımlarını ve becerilerini kullanan yöneticilerden ve liderlerden yararlanmaktadır. Kuruluş içinde koçluk yaklaşımlarını ve becerilerini kullanan yöneticiler/liderler koçluğun olumlu yansımalarını gördükçe, çalışanlarını güçlendirmek ve geliştirmek için daha çok koçluğa odaklanmıştır ve dünyada güçlü koçluk kültürüne sahip kuruluşların sayısı artmaktadır.

Güçlü koçluk kültürüne sahip olan kuruluşlar; her seviyedeki çalışanın güçlenmesini ve gelişmesini sağlamak için profesyonel koç uygulayıcılarına yatırım yapan ve yöneticilerine / liderlerine koçluk eğitimi aldırınlar şeklinde tanımlanmaktadır.

Uluslararası Koçluk Federasyonu (ICF) ve İnsan Sermayesi Enstitüsü (HCI) tarafından 2016 yılında, “Yönetici ve Liderlerle Bir Koçluk Kültürü Oluşturmak” üzerine yapılan araştırmada kurumlarında gözlenen koçluk etkisinin en önemli göstergelerinin bildirilmesi istenmiştir. Gelişmiş ekip çalışması, çalışanların katılımı ve verimlilik artışı, tüm katılımcıların yarısından fazlası tarafından koçluğun en önemli göstergeleri arasında gösterilmektedir (Şekil 8) (Filipkowski, Ruth , & Heverin, 2016) :



Şekil 8: Birey/ Ekip / Kurum İçin Gözlemlenen En Önemli 5 Koçluk Etkisi

Kaynak: ICF/HCI Building a Coaching Culture with Managers and Leaders 2016 s.8

Koçluk konusundaki literatürde, koçluğun potansiyel birçok etkisinden söz edilmekte ve koçluğun hem çalışanlara, hem kuruma hem de birey ve kuruma ortak faydalar sağladığı belirtilmektedir.

İYK’ nun çalışan ve kurum açısından etkileri iç içe geçmiş olmakla birlikte çalışan açısından ve organizasyon açısından etkileri ayrı ayrı incelenmiştir.

2.4.1. İşyeri Koçluğunun Çalışana Etkisi

Koçluk uygulaması, zorlu ve değişken iş ortamında diğer geleneksel eğitim biçimlerinin anlaşılmasını, analizini ve uygulanmasını kolaylaştırır, özel bir öğrenme ve geliştirme çözümü sunar. Bu bağlam, son yıllarda kurumlarda koçluk kullanımının artışı açıklamaya yardımcı olmaktadır (Bozer & Jones, 2018).

Bozer ve Jones (2018)’un işyeri koçluğunun etkinliğini belirleyen faktörler konusunda yapmış olduğu araştırma, öz yeterlilik, hedef yönelimi ve geri bildirim ile çalışanın öğrenmesi arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Bunlar şu şekildedir (Bozer & Jones, 2018):

Öz yeterlilik, bireylerin bir şeyi gerçekleştirme konusunda kendi yeteneklerine olan inancıdır ve öz yeterliliğin farklı olgu ve olaylar üzerinde güçlü bir etkisi olduğu

bilinmektedir. Konu üzerine yapılan araştırmalar, öz yeterliliği daha yüksek olan bireylerin görevle ilgili yetenekleri konusunda güçlü inançları olduğunu ve öz yeterliliği düşük olanlara göre daha zorlayıcı hedefler koyduğunu göstermektedir. Aynı zamanda araştırmalar, mesleki öz-yeterliliğin doğrudan iş tatmini ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Bandura (1986) öz yeterlilik ile zorlu hedefler koyma, daha fazla dikkat uygulaması ve zorluklar karşısında çaba gösterme arasındaki bağlantıları göstermiştir. Daha yüksek öz-yeterliliğe sahip çalışanların, zorlu hedefler koyma ihtimalinin daha yüksek olduğunu, hedeflerine ulaşma kabiliyetine daha fazla inandığını ve engeller karşısında sürekli bir içsel motivasyon ve odaklanma yaşayacağını göstermektedir. Ayrıca öz yeterlilik, öğrenme ve gelişme için motivasyon ve katılım davranışları yaratmaktadır. Çünkü yüksek öz yeterliliğe sahip bir çalışan, bilişsel çabalarını arttırarak yüksek öğrenme elde etmektedir. Koçluğun amacı öğrenmeyi, hedef başarısını ve nihayetinde performansını geliştirmeyi teşvik etmektir. Bunun için çalışanların öz farkındalıklarını arttırarak hatalı varsayımları sorgulamalarını, gerçeği yeniden çerçevelemelerini ve güçlü yönlerine ilişkin iç görüşü oluşturmalarını teşvik ederek öz-yeterliliği güçlendirmektedir.

Dolayısı ile İYK' nun, öz-yeterliliği güçlendirerek çalışanın öğrenme hedefini arttırdığını, aynı zamanda öz yeterliliği güçlü çalışanların koçluk uygulamasına yönelerek hedef başarısını arttırdığını söyleyebiliriz.

Dweck'in (1986) hedef oryantasyon teorisi, bireylerin başarısı için iki farklı hedef oryantasyonu tanımlamıştır; performans hedef oryantasyonu ve öğrenme hedef oryantasyonu. Hedefe yönelik öğrenme yapan bireyler, yeteneklerinin geliştirilebilir olduğuna inanırlar ve bu nedenle genellikle öğrenme ve / veya görev yetkinliklerini artırma, yeni bilgi ve beceriler edinme ve geliştirme, zorlukları aşma ve istenen sonuçlara ulaşmak için devam etme yollarına odaklanırlar. Buna karşın, performans hedefine yönelik bireyler, kabiliyetin sabit olduğu inancını taşırlar, bu nedenle de performanslarının sonuçlarına odaklanırlar ve öğrenmek için çabalamak yerine mevcut yeteneklerini göstermek için gayret gösterirler. Bazı araştırmacılar hedef yönelimini tek uçlu bir yapı olarak görür, bir uçta öğrenme oryantasyonu yer alır diğerinde performans oryantasyonu. Ancak bir birey hem öğrenme yönelimi hem de performans yönelimi üzerinde yüksek seviyelere sahip olabilir. Öğrenme hedefi odaklı çalışanlar sürekli çaba sarf etme, geri bildirim alma, yüksek öz yeterliliğe sahip olma ve eğitimde daha yüksek performansa sahip olma eğilimindedir. Koçluk araştırmaları, koçlukta hedef

yöneliminin koçluğun en önemli sonucu olduğunu ve spesifik olarak, kişinin öğrenme hedef yöneliminin, iş performansında ve mesleki gelişim odağında beceri temelli sonuçlarla pozitif olarak ilişkili olduğunu göstermektedir. Öğrenme hedefi yönelimi ile koçluk sonuçları arasındaki pozitif bağlantı, koçlukta bireylerin amaçlarına ulaşma becerisine sahip olduğu varsayımının temelini oluşturur. Bir öğrenme hedefi yönelimi, bir kişinin değişebilme inancına sahip olma ihtimalinin daha yüksek olduğunu gösterir, bu inanç daha sonra bireyin hedeflerine odaklanmasını, zorlu hedeflere ulaşma olasılığını ve istenen sonuçlara karşı ısrarını etkilemektedir.

Dolayısı ile İYK' nun, öğrenme hedefi yönelimini güçlendirmek için ideal bir müdahale olduğunu söyleyebiliriz.

Mesleki gelişime yardımcı olmak ve çalışanların performansını artırmak için davranışsal geri bildirimler kullanmak, popüler bir örgütsel uygulama haline gelmiştir. Kurumsal bağlamda birinin başkaları tarafından nasıl algılandığını anlama fırsatı, liderlik ve yönetsel etkinlik için de önemli olarak görülmektedir. Bozer ve Jones'ın araştırması, geri bildirim süreçlerinin koçlukta merkezi bir rol oynadığını ve geribildirim etkili bir koçluk mekanizması olduğunu göstermiştir. Bir koç, çalışan ve kurum hakkında fikir edinmek ve kapsamlı bir anlayış geliştirmek için çok kaynaklı geri bildirim verilerini kullanır. Diğer taraftan koçun geri bildirimi, çalışana, davranışlarının diğerlerini nasıl etkilediği konusunda farkındalık oluşturur ve çalışanın belirli davranışsal hedefler koyması için ve kişisel gelişim planı oluşturması için yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Araştırma aynı zamanda koçluğun, öğrenme ve gelişim için yapılan çok kaynaklı geri bildirimi kolaylaştıran bir müdahale olduğunu göstermiştir. Şöyle ki; koç, çalışanın geribildirimleri değerlendirme ve yorumlama, farkındalık yaratma, değişim için sorumluluk alma, varsayımlara meydan okuma ve yeni bir bakış açısı kazanma, kişisel gelişim hedeflerine ilham verme ve hedeflere ulaşmak için eylemlerden sorumlu olma konusunda yardımcı olur.

Dolayısı ile İYK süreç becerilerinden biri olan geri bildirim, çalışanda öğrenme ve gelişim yaratan bir müdahale olduğunu söyleyebiliriz.

İnsan Sermayesi Enstitüsü (HCI) ve Uluslararası Koçluk Federasyonu (ICF) tarafından 2017 yılında, milenyum nesil (1983-1996 tarihleri arasında doğanlar) olarak tanımlanan çalışanlar ve yeni nesil liderler ile kurumlardaki koçluk kültürü, koçluk ve

liderlik gelişimi üzerine yapılan araştırmadaki bazı bulgular şunlardır (Filipkowski, Ruth, & Heverin, 2017):

- Çalışanların takdir görme, yönetici desteği ve geribildirim alma / karar vericilere geri bildirimde bulunma fırsatı sunulması en çok tercih edilen işyeri değerleridir.
- Koçluk becerileri yöneticilerde aranan temel yetkinlik olarak dikkat çekmiş, insanları geliştirmek, ilham vermek ve ilgilenmek, duygusal zekaya sahip olmak yöneticilerde aranan en değerli diğer beceri ve yetkinlikler olarak görülmüştür.
- Koçluk kültürüne sahip olan kurumlar koçluk kültürüne sahip olmayan kurumlara göre daha yüksek çalışan bağlılığı bildirmiştir
- Koçluk alan çalışanların %80'inin bu çalışmadan fayda sağladıkları, gelişme gösterdikleri alanlar arasında ise; iş performansları, iletişim becerileri, verimlilik, refah ve iş yönetimi stratejileri yer almaktadır.

Blackman, Morsardo ve Gray, (2016)'ın literatürde yer alan ampirik araştırmaları incelemeleri sonucunda, gözden geçirilen çalışmaların tümünde, İYK' nun, uygulanan hedef koçluk programları özelinde katılımcılar açısından etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. İYK' nun çalışana sağladığı faydalar Tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12

İşyeri Koçluğunun Çalışan Açısından Faydaları

Çalışan Açısından Faydaları		
İş / yaşam dengesini geliştirmek ve kurmak	Gegner	1997
İş yerinde daha iyi zaman yönetimi	Gegner	1997
Daha fazla esneklik ve adaptasyon	Hall, Otazo, & Hollenback	1999
Artan kişisel hesap verebilirlik	Kralj	2001
Uygun şekilde yetki verme yetkinliğini geliştirme	McGovern ve ark.	2001
Daha fazla yenilik ve yaratıcılık	Norlander, Bergman, & Archer; Styhre	2002 2008
Psikolojik ve sosyal yeterlilikleri geliştirmek, kariyeri geliştirmek / ilerletmek	Galler	2003
Daha etkin bir şekilde değişime adapte olmak, hedefleri belirlemek ve hedeflere ulaşmak	Smither, London, Flautt, Vargas, & Kucine	2003

İlişki geliştirmek / network / kişilerarası beceriler	Wales	2003
Stresli durumlarla daha etkin bir şekilde başa çıkabilme/ liderliği ve yönetimi iyileştirme	Wales	2003
Artan iş tatmini / iş bağlılığı / şirket bağlılığı	Olivero ve ark.; Ellinger, Ellinger, & Keller;	1997 2003
Kendine güvenin artması	Wales	2003
Beceri seviyelerinin artması	Wales	2003
Davranış değişikliği	A.M. Grant; Wasylyshyn ;	2005 2003
Öz farkındalığı ve öz güveni geliştirmek	Wales; Bozer, Sarros, & Santora; Gatling, Castelli, & Matthew;	2003 2014 2013
Daha yüksek inisiyatif seviyeleri	Blackman; Sonesh et al.;	2010 2015
İşyeri çatışması ile başa çıkmak ve özerk çalışma becerisi geliştirme	Blackman; Gray, Ekinci, & Goregaokar; Smith Glasgow, Weinstock, Lachman, Dunphy Suplee & Dreher	2008 2011 2009
Daha iyi stres yönetimi	Wales; Ladergard;	2003 2011
Kişilerarası dinamikleri geliştirmek / ekip çalışmasında gelişmeler	Hagen & Garvrilova Aguilar	2012
Rol netliği	Kim, Egan, Kim, & Kim; Sonesh ve ark.;	2013 2015
Daha yüksek motivasyon seviyeleri	Sonesh ve ark.	2015

Kaynak: A. Blackman, G. Morsardo and D.E. Gray (2016) 'Challenges for the Theory and Practice of Business Coaching: A Systematic Review of empirical evidence'. s. 459-486. Yazar tarafından derlenmiştir.

2.4.2. İşyeri Koçluğunun Kuruma Etkisi

Kurumlarda öğrenme kendi aralarında ilişkili olan bireysel öğrenme, grup / takım öğrenmesi ve örgütsel öğrenme olarak üç öğrenme seviyesinde gerçekleşir (Tan , 2014). Senge (2017) Örgütsel öğrenmenin bireyler aracılığıyla olduğunu ve bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenmenin gerçekleşmeyeceğini belirtir. Başarılı organizasyonları diğerlerinden ayıran en önemli fark çalışanın öğrenmesini ve gelişimini sağlayan faaliyetlere yaptıkları yatırımlardan kaynaklanmaktadır. Çünkü organizasyonun ve organizasyonlardaki grupların ve takımların öğrenmesini ve gelişmesini etkileyen temel bilginin kaynağı bireyler (çalışan)' dir (Senge, 2017).

Kurumlarda, eğitim, öğretim ve geliştirme faaliyetlerinin temel amacı, insan kaynaklarının bireysel performansını artırmak ve bunun sonucunda kurumsal düzeyde verimliliği yükseltmektir. Bu nedenle, eğitim, öğretim ve geliştirme müdahaleleri,

performans yönetim süreçleriyle entegre biçimde İKY' nin merkezi bir işlevi olarak konumlandırılmıştır. İYK, bu kavramsallaştırma ile uyumludur, çünkü İYK amacı da, kurumsal düzeyde amaç ve hedeflere olumlu katkıda bulunmak için, çalışanların kişisel öğrenme ve gelişim hedeflerine ulaşılmasını sağlamaktır (Jones , Woods, & Guillaume, 2015)

İYK' nun etkinliğine yönelik literatürde yer alan ampirik araştırmalar incelendiğinde, koçluğun, geleneksel gelişim / eğitim seçenekleriyle birleştirilmesi durumunda çalışanın üretkenliğinde önemli bir artış yarattığına dair kanıtlar bulunmuştur. Bu sonuç, koçluğun, öğrenmenin aktarılmasına yardımcı olan önemli bir araç olabileceğini göstermektedir (Blackman , Morsardo , & Gray, 2016)

Koçluğun kurumsal bağlamdaki etkinliğini ölçmek için yapılmış bir çok çalışma bulunmaktadır. Örgütsel kültürde değişim yaratmak, kültürlerarası bağlamlarda iş performansının kolaylaştırılması, düşük performans gösteren yöneticilerin değişime gösterdiği dirençle başa çıkmak, satış gücü performansının artırılması, yönetici adaylarının liderlik becerilerini geliştirmesine yardımcı olmak, liderlerin iletişim becerilerinin geliştirilmesi, kariyer gelişimine yardımcı olmak, takım oluşturma ve grup geliştirme, bunlardan bazılarına örnektir (Grant A. M., 2013)

İYK' nun kurum açısından faydaları Tablo 13'de gösterilmiştir (Blackman , Morsardo , & Gray, 2016) .

Tablo 13

İşyeri Koçluğunun Kuruma Sağladığı Faydalar

Kurum ve İşveren Açısından Faydaları		
İletişimi geliştirir	Graham, Wedman, & Garvin-Kester	1993
Verimlilik artışı sağlar	Olivero, Denise Bane, & Kopelman	1997
İş yerinde daha iyi zaman yönetimi	Gegner	1997
Artan iş tatmini / iş bağlılığı / şirket bağlılığı	Olivero ve ark.; Ellinger, Ellinger, & Keller;	1997 2003
Daha fazla esneklik ve adaptasyon	Hall, Otazo, & Hollenback	1999
Daha fazla yenilik ve yaratıcılık	Norlander, Bergman, & Archer; Styhre;	2002 2008
Diğer eğitim programları için destek mekanizması olarak hareket eder	Wales	2003

Çalışanların beceri seviyelerinin artması	Wales	2003
Stresli durumlarla daha etkin bir şekilde başa çıkabilmek/ liderliği ve yönetimi iyileştirmek	Wales	2003
Daha yüksek inisiyatif seviyeleri	Blackman; Sonesh et al.;	2010 2015
Örgütün veya takımın etkinliğini artırır	Hagen ve Garvrilova Aguilar	2012
Kişilerarası dinamiklerin gelişmesi / ekip çalışmasında gelişmeler	Hagen & Garvrilova Aguilar	2012
Daha yüksek motivasyon seviyeleri	Sonesh ve ark.	2015

Kaynak: A. Blackman, G. Morsardo and D.E. Gray (2016) 'Challenges for the Theory and Practice of Business Coaching: A Systematic Review of empirical evidence'. *Human Resource Development Review*, 15(4): 459-486. Derlenmiştir.

2.5. İŞYERİ KOÇLUĞUNA ULUSLARARASI BAKIŞ VE PANDEMİ SÜRECİNDE İŞYERİ KOÇLUĞU

AMA (Amerikan Yönetim Derneği) / i4cp (Institute for Corporate Productivity)'nin 2008 yılında, Kuzey Amerika, Asya, Avrupa ve Güney Afrika ülkelerinden toplam 1.030 kurumsal katılımcı ile yapmış olduğu küresel araştırma, kurumsal koçluk uygulamalarına uluslararası bir bakış açısı sağlamaktadır. Araştırma; Kuzey Amerikalı 854 kurumsal katılımcı ile Avrupa ve Asya olmak üzere dünyanın çeşitli ülkelerinden oluşan uluslararası diğer kuruluşları temsil eden 176 katılımcıdan oluşmaktadır (Tompson, ve diğerleri, 2008).

Araştırma bulgularına göre; Kuzey Amerika ülke katılımcılarının %52'sinde, diğer uluslararası katılımcıların %55'inde, resmi bir koçluk programı bulunmaktadır. Kuzey Amerika katılımcılarının %33'ünde koçluk programları beş yıldan fazla süredir devam ederken bu oran; uluslararası katılımcılarda %20'dir. Uluslararası kuruluşların %41'inin koçluk programlarının ise bir ila üç yıl arasında yürürlükte olduğu bulunmaktadır. Kuzey Amerika katılımcıları ile karşılaştırıldığında; Avrupa ve Asya ülkelerinin koçluk programlarının nispeten daha yeni olduğu görülmüştür. Gerek Kuzey Amerika'da gerekse de diğer uluslararası ülke katılımcılarında koçluk sürecinin ortalama süresinin değişken olduğu; uluslararası katılımcıların %34'ü, koçluk sözleşmelerinin üç ila altı aylık bir dönemde, %28'i koçluk sözleşmelerinin altı ila on iki ay süresince devam ettiğini bildirmiştir. Kuzey Amerika katılımcılarında; koçluk sözleşmelerinde üç ila altı ay veya altı ila on iki aylık bir zaman dilimi kullanmak eşit

oranda görülmüştür. Koçluğun, Kuzey Amerika ülkelerinde %78 oranı ile öncelikle bireysel performansı geliştirmek, sonrasında sırasıyla; liderlik gelişimi (%63), bireysel beceri seviyesini arttırmak (%60) ve kurumsal performansı geliştirmek (%55) için amaçlandığı görülmüştür. Buna karşın diğer uluslararası katılımcılarda bu oranlar; bireysel performansı geliştirmek %87, liderlik gelişimi %82, bireysel beceri seviyesini arttırmak %60 ve kurumsal performansı geliştirmek %61 olarak amaçlanmaktadır. Kuzey Amerika katılımcılarının %41'i tepe yöneticilerle çalışmak üzere dış koçları tercih ederken, bu oran uluslararası katılımcılarda %54'tür. Diğer taraftan, iç koçlar hem Kuzey Amerika ülke katılımcıları hem de diğer uluslararası ülke katılımcıları tarafından ağırlıklı olarak yönetici ve yönetici adayları için tercih edilmektedir. Kuzey Amerika'da iç koçların tüm çalışanlara koçluk uygulama oranı %43 iken bu oran diğer uluslararası katılımcılarda %38'dir. Ayrıca Kuzey Amerika ülke katılımcılarının koçluğu ağırlıklı olarak yüksek potansiyelli çalışanlara (%60), sonrasında yöneticilere (%42) ve sorunlu çalışanlara (%37) uyguladıkları belirlenmiştir. Diğer uluslararası ülke katılımcılarında yüksek potansiyelli çalışanlara koçluk uygulamasının Kuzey Amerika katılımcılarına göre %72 ile daha yüksek olduğu, aynı şekilde yöneticilere yönelik koçluk uygulamasının da daha yüksek oranlarda görüldüğü (%53), sorunlu çalışanlara uygulanan koçluğun ise %30 ile Kuzey Amerika katılımcılarından daha düşük oranlarda seyrettiği görülmüştür.

AMA/i4cp kurumsal koçluk uygulamalarının küresel araştırmasında elde edilen ve dikkat çeken bir diğer bulgu ise; yüz yüze koçluk oturumlarının Kuzey Amerika ülke katılımcılarında %58 oranında tercih edildiği, buna karşın diğer uluslararası ülke katılımcılarında bu oranın %80 olduğu ve diğer uluslararası ülke katılımcıları tarafından yüz yüze koçluk oturumlarının daha fazla tercih edildiği görülmüştür. Web tabanlı bilgisayar teknolojileri, telefon ve yüz yüze görüşmelerden oluşan yöntemler kombinasyonunun Amerika Birleşik Devletleri (%37) ile karşılaştırıldığında; diğer uluslararası katılımcılar tarafından (%18) daha az kullanıldığı belirlenmiştir.

Hofstede'nin 74 ülkeden toplanan veriyi analiz ederek geliştirdiği Kültürel Boyutlar Teorisi, ulusal kültürleri; güç mesafesi, bireycilik/kolektivizm, maskülenlik (erkeklik/kadınlık), belirsizlikten kaçınma, uzun dönemli /kısa dönemli yönelim ve hoşgörü olarak altı boyutlu bir model ile karşılaştırma imkanı vermektedir.

Hofstede'nin 6-D Modeli ile yapılan ülke karşılaştırmalarında; Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere gibi Anglosakson kültürler ile Almanya, Fransa gibi Kıta Avrupası kültürleri; güç ve başarı yöneliminin yüksek olduğu, insanların duygu ve düşüncelerini dolaysız ifade ettiği, doğrudan iletişim kuran, belirsizlik karşısındaki toleransın yüksek olduğu toplumlar olarak nitelendirilmektedir.

Diğer taraftan, Türkiye; güç ve başarı yöneliminden ziyade, başkalarıyla işbirlikçi, fikir birliği üzerine kurulu, toplumun alçakgönüllülük, sempati gibi daha yumuşak yönlerinin değerli olduğu ve teşvik edildiği, ilişki yönelimi yüksek olan bir kültürel boyut içermektedir. İnsanlar arasında uyum, güven ve çatışmadan kaçınmak için iletişimin dolaylı kurulduğu, duygu ve düşüncelerin dolaylı ifade edildiği, sosyal kalıplara ihtiyaç duyulan ve belirsizlik karşısında toleransın düşük olduğu kültürel bir boyut içermektedir (Hofstede Insights, 2020)

Bu bağlamda değerlendirildiğinde, Türkiye'de kurulan koçluk ilişkisinde; iletişimin ağırlıklı olarak yüz yüze olmasının önemli olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü dolaylı iletişim; koç ve çalışan arasında kurulacak güven ilişkisini, duygu ve düşüncelerin ifade edilmesini, hassas bir geri bildirim dengesi kurulmasını etkilemektedir.

AMA/i4cp kurumsal koçluk uygulamaları küresel araştırmasının gelecek on yıllık strateji tahmini koçluğun daha sanal olacağı yönünde olmuştur. Teknolojideki gelişmelerin sanal koçluğu olumlu etkileyeceğini, sanal koçluğun koç ve koçluk alan kişiye yüz yüze etkileşimli koçluk ilişkisindeymiş gibi hissettireceğini, buna karşın koçluğun otomasyon teknolojilerine karşı dirençli olacağını öngörmüştür (Tompson, ve diğerleri, 2008).

Uluslararası Koçluk Federasyonu (ICF) ve İnsan Sermayesi Enstitüsü (HCI) tarafından 2016 yılında, "Yönetici ve Liderlerle Bir Koçluk Kültürü Oluşturmak" üzerine yapılan araştırmada katılımcılara, gelecek beş yıl boyunca koçluğu etkileyecek teknolojiler hakkındaki tahminleri sorulmuştur. Araştırmaya katılanların tahminleri; sanal koçluğun, koçluk girişimini ilerletecek bir teknoloji olacağını yönünde olmuştur (Filipkowski, Ruth , & Heverin, 2016)

İnsan kaynaklarının gelişimi için bir yöntem olarak işyeri koçluğu konulu çalışmamızın devam ettiği bu dönem içerisinde; Çin'in Wuhan kentinde ortaya çıkan ve

dünyayı etkisi altına alan Covid- 19 salgını sonucu, 11 Mart 2020 tarihinde Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ‘pandemi’ ilan etmiştir (WHO, 2020).

Covid-19 pandemisi nedeniyle içinden geçtiğimiz bu olağanüstü dönem; tüm Dünya’da olduğu gibi Türkiye’de de çalışma hayatını, iş yapma şeklini ve doğal olarak koçluk uygulamalarını değişime zorlamaktadır. Kurumlar, pandemi süreciyle mücadele etmek için çalışma yöntemlerini uyarlamış, esnek çalışma ve uzaktan çalışma uzun zamandır tercihler çerçevesinde uygulanırken, pandemi sürecinde teknolojinin çalışma hayatına daha fazla entegre edilmesiyle, uzaktan çalışma/evden çalışma bir tercih olmaktan çıkmıştır (Deloitte, 2020a)

Britton; Flexjobs’un yaptığı araştırmaya göre, 2005’ten sonra teknolojilerde yaşanan gelişmelerle paralel olarak 2005–2019 döneminde uzaktan çalışanlarda %159 oranında artış bulunduğunu belirtmiştir. Sanal teknolojilerin ve uygulamaların artmasıyla, uzaktan çalışmanın; kuruluşlara, çalışanlara, gruplara ve koçlara yararlar sağlayacağını belirtmiş, uzaktan çalışmanın yararlarının yanı sıra tuzaklarının da altını çizerek, uzaktan çalışmaya geçiş yapma konusunda çeşitli öneriler getirmiştir (Britton J. J., 2020).

Diğer taraftan, Deloitte’un Covid-19 salgınının Türkiye’de farklı kategorilere etkileri üzerine yapmış olduğu araştırmada; Skype, Zoom ve EBA gibi video konferans ve uzaktan eğitim platformları ile uzaktan çalışma ve eğitimin %50’den fazla etkileşim artışı göstererek, en yüksek pozitif etkilenen kategoriler arasında olduğu belirtilmiştir (Deloitte, 2020b).

Bütün bu veriler ışığında; korona virüsü salgını ile başlayan uzaktan çalışma ve evden çalışma sistemlerinin, bu bağlamda Türkiye’deki İYK (İşyeri Koçluğu) uygulamalarını etkileyeceğini ve teknoloji tabanlı sanal koçluk uygulamalarının artacağını öngörebiliriz.

Covid-19 salgını dolayısıyla çalışma sisteminde yaşanan bu değişimlerin, çalışanlar üzerinde bir çok etkisinin olacağını öngörebiliriz. Bu değişim sürecinde çalışanların İYK ile desteklenmesinin; çalışanların sağlığıyla ilgili stres ve kaygı düzeyi yönetimine, uzaktan çalışmanın çalışanlar arası iletişime etkisine, çalışanların motivasyonuna, çalışan deneyimi ve takım çalışmalarına yansımaya, uzaktan/evden çalışmanın çalışanın iş/yaşam dengesini kurmasına, zaman yönetimine, çalışanların iş

tatmini ve bağılılığı gibi diğer bir çok alana katkısı olacağını söyleyebiliriz. İYK'nun, çalışan açısından sağladığı faydalar ve kurum açısından etkileri bir çok araştırma ile ortaya konmaktadır (bkz.s.61-67). Buna ilave olarak İYK; performans iyileştirmenin dışında, kurumlar, lider ve yöneticiler, çalışanlar için karmaşıklık, belirsizlik ve değişim dönemlerinde etkili bir araç olarak görölmektedir (bkz.s.45).

Bu bölüm ile aynı zamanda, Covid-19 salgını sonucunda İYK'nda yaşanacak değişimlerin:

- a. Sanal koçluk uygulamaları,
- b. Yeni çalışma sisteminin çalışanlar üzerindeki etkisi,
- c. Çalışanların İYK ile desteklenmesinin çalışan üzerindeki etkileri,

Konularında gelecekte yapılabilecek bilimsel araştırmalar için bir çerçeve oluşturması amaçlanmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARININ GELİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK BİR YÖNTEM OLARAK İŞYERİ KOÇLUĞU VE ETKİLERİ ALAN ARAŞTIRMASI

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, önemi, araştırma yöntemi, veri toplama araçları ve teknikleri ile verilerin analizinde izlenen sürece yönelik bilgiler verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Koçluk iş dünyasında uzun bir dönem yöneticiler için gelişimsel bir araç olarak kullanılırken, günümüzde artık koçluğun etkisini fark eden birçok kurum her seviyedeki çalışanın becerilerini geliştirmek, farkındalık yaratmak, değerlerini artırmak, davranış değişikliğini desteklemek ve mesleki hedeflerine ulaşmalarını sağlamak için “İşyeri Koçluğu” yaklaşımına odaklanmıştır.

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de işyeri koçluğunun gelişimini ve insan kaynaklarının geliştirilmesinde işyeri koçluk uygulamalarının etkilerini ortaya koymaktır.

Ülkemizde işyeri koçluğuna yönelik yayınlanan çalışmalar ve yapılan araştırmalar oldukça kısıtlıdır. Dolayısıyla bu çalışma ile işyeri koçluğunun kavramsal çerçevesi oluşturularak literatüre ve işyeri koçluk uygulamalarına katkı sağlaması hedeflenmektedir.

3.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada araştırmanın amacıyla paralellik gösteren ve insan davranışını içeren olguları araştırmada zengin araçlar sunan nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2018).

Yürütülen bu araştırmadaki veriler nitel araştırma yöntemlerinden en sık başvurulan görüşme tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Ayrıca bu araştırmada veri toplama aracı olarak görüşme yönteminin kullanılmasında araştırmanın konusunu oluşturan koçluk yaklaşımıyla görüşme tekniği arasındaki paralellik etkili olmuştur. Görüşme tekniği, insanların duygu, düşünce ve davranışları ile bakış açılarını, deneyimlerini ve gözlemlerini ortaya koymada etkili bir sözlü iletişim aracıdır (Yıldırım & şimşek, 2018). Koçluk yönteminde olduğu gibi önceden belirlenmiş bir amaç için yapılan, soru sorma tarzına dayalı etkileşimli bir süreçtir.

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmasının diğer nedenleri şu şekilde sıralanabilir;

- İYK uygulamaları bulunan ve araştırmaya dahil edilebilecek kurumların sınırlı ve uygulamaların belirsiz olması,
- İYK uygulama ve yöntemleri ile ilgili araştırma verilerinin, direkt ilgili yöneticilerin görüşlerinden elde edilmek istenmesi,
- İYK yöntemi uygulayan kurumlar ile ilgili daha önce nitel yöntemle yapılmış çalışmaların bulunmaması,

3.2.1. Veri Toplama Süreci

Nitel araştırmalarda örneklemin niceliği değil niteliği önemli olduğundan büyük gruplar yerine, araştırmanın amaçlarını karşılayan, detaylı veri sunabilecek örneklemlerin belirlenmesi hedeflenmiştir (Baltacı, 2018).

İşyerinde koçluk uygulaması ülkemizde oldukça yeni bir alan olduğundan bu konuda uygulamaları bulunan ve araştırmaya dahil edilebilecek organizasyonları tespit etmek için kartopu örnekleme kullanılmıştır.

Kartopu örnekleme, evreni oluşturan birimlere ulaşmanın zor olduğu, evren hakkındaki bilgilerin yetersiz olduğu durumlarda kullanılmaktadır. Araştırmacı, araştırmanın incelediği olgu ile ilgili olarak evrende en çok bilgiye sahip olduğu düşünölen kişi ve kurumlara şu soruları sormayla başlar: 'Bu konu hakkında en çok şeyi bilen kimdir? Görüşmeye kiminle başlamalıyım?' (Baltacı, 2018).

Bu doğrultuda aşağıda listelenmiş olan kurum ve organizasyonlara üyeleri arasında kurumsal düzeyde koçluk uygulayan firmalara veya iç koç (kurumsal koç)

olarak çalışan kişilere yönelik istatistiki bir bilgi bulunup bulunmadığı, bulunmakta ise araştırma çerçevesinden ilgili kurum ve kişilere ulaşmak konusunda katkı ve destekleri rica edilmiştir. İlgili yazışmalar EK-2 ile verilmiştir.

- ICF (International Coach Federation) Türkiye
- AC (Association for Coaching) Türkiye
- EMCC (European Mentoring & Coaching Council) Türkiye
- Peryön (Türkiye İnsan Yönetimi Derneği) İç Anadolu Yönetim Kurulu
- İKMD (İnsan Kaynakları Meslek Derneği)

3.2.2. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Bu araştırmada, sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda, araştırmacılara, görüşülen kişinin konu ile ilgili görüşlerinin derinlemesine elde edilmesi için esneklik sağlayan yarı yapılandırılmış görüşme türü kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği çerçevesinde, araştırmacı tarafından ilgili literatür temel alınarak sormayı planladığı soruları içeren bir görüşme formu oluşturulmuştur. Görüşme formlarında, gizlilik esasına dayanılarak görüşüne başvurulanan yöneticilerin görüşleri ve kurumlarının isimleri verilmeden kodlanarak (İK1, İK2 ..) aktarılmıştır. Görüşme formundaki sorular farklı verileri elde etmek üzere hazırlanmış ve 2 bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm görüşme yapılan katılımcılar ile ilgili demografik bilgileri içermektedir. İkinci bölüm işyerinde uygulanan koçluğa yönelik veriler elde etmek üzere hazırlanmış açık uçlu 7 sorudan oluşmaktadır. Hazırlanan görüşme soruları EK- 1 ile verilmiştir.

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği belirli düzeyde standartlık aynı zamanda da görüşmenin akışına bağlı olarak alt sorularla kişinin yanıtlarını açmasını veya belli soruların yanıtları başka soruların içerisinde yanıtlanmış ise o soruları sormama esnekliği vermektedir (Tümöklü, 2000). Böylece sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi elde edilirken aynı zamanda organizasyonlarda henüz çok yeni ve sınırları kesinleşmemiş olan işyerinde koçluk yaklaşımı konusunda uygulama farklılıklarının araştırılmasına imkan sunmuştur.

Araştırmanın çalışma grubunu farklı sektörlerden 10 yönetici oluşturmaktadır. Başlangıçta kartopu örnekleme doğrultusunda 15 kurum ve 15 yönetici belirlenmiş ancak 10 yönetici görüşmeyi kabul etmiştir.

Araştırmaya ilişkin veriler, belirlenen yöneticiler ile 01 Aralık 2019 – 07 Şubat 2020 tarihleri arasında yüz yüze ve görüntülü tele konferans yoluyla görüşmeler yapılarak toplanmıştır. Görüşme esnasında araştırmaya ilişkin bilgiler verilmiştir. Görüşmeler esnasında katılımcılardan veri kayıplarını önlemek amacıyla kayıt cihazı kullanım izni istenmiş, dört görüşme ses kayıt cihazı ve not alma tekniği birlikte kullanılarak gerçekleştirilirken, altı görüşme manuel şekilde araştırmacı tarafından not tutularak gerçekleştirilmiştir.

Aşağıda yer verilen Tablo 14’ de araştırmanın çalışma grubu ve veri kaynağını oluşturan katılımcıların demografik özellikleri yer almaktadır.

Tablo 14
Katılımcıların Demografik Özellikleri

ŞİRKET KODU	KATILIMCILARIN CİNSİYETİ	KATILIMCILARIN EĞİTİM DURUMU	KATILIMCILARIN GÖREV YAPTIĞI FONKSİYON	KATILIMCILARIN ÜNVANI	KATILIMCILARIN KOÇLUK EĞİTİMİ	KATILIMCILARIN KOÇLUK UYGULAMA SÜRESİ (YIL)
İK – 1	Kadın	Yüksek Lisans	İnsan Kaynakları Yönetimi	Yönetici	Evet	3
İK – 2	Erkek	Lisans	Kurumsal Akademi	Yönetici	Evet	8
İK – 3	Kadın	Yüksek Lisans	İnsan kaynakları Yönetimi	Yönetici	Evet	1
İK – 4	Kadın	Lisans	İnsan Kaynakları Yönetimi	Yönetici	Evet	2
İK – 5	Erkek	Lisans	Eğitim ve Geliştirme	Yönetici	Evet	6
İK – 6	Kadın	Lisans	İnsan Kaynakları Yönetimi	Yönetici	Evet	6
İK – 7	Kadın	Lisans	İnsan Kaynakları Yönetimi	Yönetici	Evet	1
İK – 8	Erkek	Yüksek Lisans	İdari İşler	Yönetici	Evet	1
İK – 9	Kadın	Yüksek Lisans	İnsan Kaynakları Yönetimi	Yönetici	Evet	1
İK – 10	Kadın	Yüksek Lisans	İdari İşler	Yönetici	Evet	3

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerini tespit etmek için 6 soru sorulmuştur. Tablo 15 incelendiğinde, görüşme yapılan 6 yöneticinin görev yaptığı fonksiyonun İK olduğu, 2 yöneticinin eğitim ve geliştirme, diğer 2 yöneticinin ise idari işlerden sorumlu olduğu görülüyor.

Koçlar işletme, hukuk, psikoloji, öğretim, insan kaynakları ve spor gibi birçok meslek grubundan oluşabilmektedir. Rock ve Donde, İnsan Kaynakları (İK) ekibinin; insanları değişime hazırlayan süreçleri yönlendirmekle ve yürütmekle görevli olan birer değişim ajanı olduğunu, aynı anda birden çok değişim girişimine odaklanmak zorunda oldukları için koçluk gibi destek araçlarına yönelmelerinin doğal olduğunu belirtmektedir (Rock & Donde, 2016). Bu doğrultuda insan kaynaklarının gelişiminden sorumlu olan katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde tüm katılımcıların

koçluk eğitimi aldığı ve 1 ila 6 yıl arasında koçluk uygulama süreleri bulunduğu görülmektedir.

3.2.3. Verilerin Analizi

Bu araştırmada verilerin analiz edilmesi amacıyla içerik analizi yapılmıştır. İçerik analizi sürecinde, birbirine benzeyen veriler belirli tema çerçevesinde bir araya getirilir ve okuyucunun anlayabileceği bir biçimde organize edilerek yorumlanmaktadır. Nitel araştırma verileri dört aşamada analiz edilmektedir: 1. Verilerin kodlanması, 2. Kodlanan verilerin temalarının belirlenmesi, 3. Kodların ve temaların düzenlenmesi, 4. Bulguların tanımlanması ve yorumlanması (Yıldırım & Şimşek, 2018).

3.3. BULGULAR VE YORUMLAR

Çalışmanın bu bölümünde, işyeri koçluk uygulamasından yararlanan şirketlerin yöneticileri ile kurumlarında uygulanan koçluğa ait bilgiler, katılımcılardan görüşme yöntemi ile elde edilen bulgular ve işyeri koçluğunun insan kaynaklarının gelişimine etkisi hakkında sunulan görüşler yer almaktadır.

3.3.1. İşyeri Koçluğu Uygulayan Kurumların Genel Bilgilerine İlişkin Bulgular

Görüşmeler sonucu İYK' na ilişkin elde edilen genel bilgiler Tablo 15' de yer almaktadır.

Tablo 15**İYK Uygulayan Kurumlar Hakkında Elde Edilen Bulgular**

Başlık	Açıklama	n
Sektörler	Perakende ve Tüketici Ürünleri	2
	Finansal Hizmetler	2
	Otomotiv	2
	Bilişim ve Teknoloji	3
	Doğal Kaynaklar	1
Çalışan Sayısı	100 ve altı kişi	2
	101 - 1.000 kişi	2
	1.001 – 10.000 kişi	5
	10.001 – 50.000 kişi	1
İşyeri Koçluk Uygulama Süresi	2020 yılında planlanıyor	1
	1 yıldan az	3
	1 - 3 yıl arası	2
	4 - 6 yıl arası	2
	7 – 9 yıl arası	2
Koçluk Uygulayıcı Türleri	1. Kurum Dışı Koçluk Hizmeti	
	Alındı	7
	Alınmadı	3
	Devam Ediyor (Tepe Yönetim / Takım Koçluğu)	4
	Devam Etmiyor	6
2. Koç Yönetici	7	
3. Kurum İçi Koçluk	9	
4. Diğer (Mentorluk /Mentor Koçluk)	4	
Kurum İçi Koç Sayısı	Bulunmuyor	1
	1 – 3 kişi	2
	4 – 6 kişi	3
	7 – 9 kişi	1
	10 – 15 kişi	1
	16 – 20 kişi	2
Kurum İçi Koçların	1. Fonksiyonları	
	İnsan Kaynakları (İK1)(İK3) (İK4) (İK5) (İK6) (İK9)	6
	Eğitim / Akademi (İK2)(İK3) (İK5)	3
	Diğer fonksiyonlar (Satış / Üretim /mali ve İdari İşler vb.) (İK1) (İK4) (İK5) (İK7) (İK10)	5
	2. Ünvanları / Uygulama Zaman Aralığı	
	Kurumsal Koç (Tam zamanlı)	1
Uzman / Yönetici /Danışman / Direktör /Genel Müdür (Yarı zamanlı)	8	
İşyerinde Uygulanan Koçluk Türleri	Bireysel Koçluk	9
	Koç Yönetici	7
	Takım Koçluğu	5
	Grup Koçluğu	1
	Akran Koçluğu	1

Tablo 15 incelendiğinde; Perakende ve Tüketici Ürünleri , Finansal Hizmetler, Otomotiv , Bilişim ve Teknoloji, Doğal Kaynaklar olmak üzere İYK uygulayan 5 farklı sektör ile görüşüldüğü, çalışan sayıları incelendiğinde ise görüşme yapılan kurumların küçük, orta ve büyük ölçekli işletmeler olduğu görülmektedir. Bu sorunun araştırmaya dâhil edilmesinin sebebi İYK'nun uygulandığı sektörel çeşitlilik ve işletme ölçeklerini ortaya çıkartmaktır. Örneklem bazında, Türkiye'de İYK'nun sektörel çeşitlilik sağladığı ve her ölçekteki işletmede uygulandığı görülmektedir.

Araştırma kapsamında görüşme yapılan yöneticilere kurumlarında İYK uygulamasına ne zaman ve nasıl başladığı sorulmuştur. Bu soruya alınan cevaplar Türkiye'de İYK'nun tarihsel gelişimini ortaya koymaktadır. Tablo 15'e göre 2 kurum İYK'nu 7-9 yıl, 3 kurum 1 yıldan az bir süredir uygulamaktadır. Bir kurum ise araştırmanın tamamlandığı 2020 yılında İYK uygulamasını hayata geçirmeyi planlamaktadır. Araştırmaya katılan 9 kurumdaki 3'ünün son bir yıl içerisinde İYK uygulamaya başlaması koçluğun kurumsal yapılanmalarda hızlandığını göstermektedir. Kurumlarında İYK'nun nasıl başladığı ile ilgili yöneticilerin görüşü ise şu şekildedir:

“Kurumun değişim ve dönüşüm ihtiyacı kurumu koçluğa yöneltmiştir. Uyguladığımız liderlik stili koçluk yapmayı gerektirmekteydi, bu ihtiyaç koçluğu kurumsal hale getirmeyi zorunlu kıldı (İK2)”

“Y kuşağının iş hayatında çok daha fazla yer almasıyla beraber yöneticilerin yaklaşımları ve çalışma kültürlerinde farklı bir pencere açma ihtiyacı ortaya çıktı. Bir önceki kuşak (X) hiyerarşiyle yetişmiş, süreçten daha çok sonuç odaklı olarak kendilerine KPI'lar tanımlanmış ve oradan sorumlu tutulmuşlar. Şirkette şu değişimi fark etmeye başladık; çalışanlar, onlara destek olan, araştırmalarını geliştirmelerini daha çok teşvik eden, öncelikli olarak sonuca değil de Ne yaptın? Nasıl yaptın? Nasıl yardım edebilirim? Neyi farklı yapabiliydin? gibi daha sürece odaklanmalarını ve süreçteki deneyimlerini keyifli hale getirmelerini sağlayacak bir liderle çalışmak istiyorlar. Bunların hepsi bir metotta birleşiyor, bu yetkinliği de bize koçluk veriyor (İK4)”

“ Üst yönetime dışardan koçluk hizmeti alınmaya başlandı. Koçluğa olan inançla kurum içinde koçluk iki bacaklı ilerledi. Tüm yöneticilere liderlik eğitimlerinin içerisinde gömülü koçluk becerileri eğitimi ve iç koç yetiştirip şirket içi koçluk yaptırıyor olmak (İK1)

Araştırma sürecinde yöneticilere sorulan bir diğer soru ise kurumlarında koçluk sürecini yürüten koçluk uygulayıcıları hakkında olmuştur. Tablo 15 incelendiğinde İYK’ nu uygulayan kurumlarda ; kurum dışı koç, koç yönetici ve kurum içi koç olmak üzere 3 ayrı koçluk uygulayıcısı olduğu görülmektedir. Kurum dışı koçluk hizmetini 7 kurumun, tepe yöneticilere yönelik aldığı, 4 kurumda kurum dışı koçluk hizmetinin tepe yönetici / takım koçluğu şeklinde halen devam ettiği görülmektedir. İYK uygulayan kurumların 7’sinde, koçluk yetkinliklerine sahip bir yöneticiye atıfta bulunan koç yöneticiler, 9’unda ise kurum içi koç bulunmaktadır. Ayrıca 4 kurumda mentor ve mentor koç uygulaması olduğu belirlenmiştir.

İYK’ nun nasıl başladığı ve koçluk sürecini yürüten koçluk uygulayıcısı sorusu bize aynı zamanda İYK’ nun yapılanma süreciyle ilgili bulguları vermektedir. Uluslararası literatür taraması sonucunda kurumlarda koçluğun yapılanma aşamaları Şekil 5 ile özetlenmiştir (bkz.s.42). Kurumun koçlukla buluştuğu ilk alan ağırlıklı olarak tepe yöneticilere yönelik alınan kurum dışı koçluk hizmetidir. Kurum dışından alınan koçluk, kuruma koçluk konusunda bir deneyim ve sonuçlarını değerlendirme fırsatı sağlamıştır. Yöneticiler bunu nasıl arttırabileceklerini sormaya başlamıştır. Dolayısı ile kurumlarda dış koçluk hizmeti devam ederken liderlik programları içerisinde yer alan koçluk yetkinliklerine sahip koç yöneticiler yetişmeye başlamıştır. Koçluğun yönetsel kademelerde yarattığı olumlu değişim koçluğun tabana yayılma ihtiyacını beraberinde getirmiş ancak kurum dışı koçların yüksek maliyetleri, kurum içi dinamiklere ve dile vakıf olmaması gibi dezavantajlar içermesi kurumun tercihini iç koçlardan oluşan koçluk yapılanmalarına yöneltmektedir.

Araştırma sürecince İYK’ na ilişkin elde edilen diğer bir bilgi kurum içi koçların sayısı, görev aldıkları fonksiyonlar, unvanları ve koçluğun hangi zaman aralığında uygulandığı yönünde olmuştur. Kurum içi koç sayısı ile çalışan sayısı arasında anlamlı bir paralellik bulunamamıştır. Tablo 15’de en düşük iç koç sayısının 2 kurumda 1-3 kişi aralığında, en yüksek iç koç sayısının ise 16-20 kişi aralığında 2 kurumda bulunduğu görülmektedir. Dikkat çeken bir diğer nokta ise; aynı kurumda,

farklı fonksiyonlarda görev alan iç koçların, kurum içi koçluğu asli görevlerinin yanı sıra yarı zamanlı yapan uzman, yönetici, danışman, direktör ve genel müdür gibi ağırlıklı olarak yönetsel kademelerde bulunan yöneticiler tarafından uygulanmasıdır. İYK uygulayan 9 kurumun sadece 1'inde kurum içi koçların “Kurumsal Koç” unvanına sahip olduğu ve kurum içi koçluğu tam zamanlı uyguladığı belirlenmiştir.

İYK uygulayan kurumların genel bilgilerine ilişkin bu bulgular 2 önemli noktaya dikkat çekmektedir: İlki; Cox, Bachkirova ve Clutterbuck (bkz.s.22) koçlukta işbirlikçi öğrenmenin açıklık ve güven üzerine kurulu olduğuna dikkat çekmiş ve koçlukta hiyerarşinin koçluk ilişkisinin kalitesini etkileyeceğini belirtmiştir. Aynı şekilde Bozer ve Jones'ın (Tablo 7) İYK' na ilişkin tanımında kurum içi koçluk uygulayıcılarının çalışanın üzerinde resmi bir denetim yetkisine sahip olmaması gerektiği vurgulanmıştır. Bu konuda ifade edilen görüşlerden bazıları aşağıda sunulmuştur:

“Kurum içi koçlukta ast üst ilişkisi yok, iç koç ile çalışan aynı fonksiyonda görev almıyor (İK1).”

“ Koç ile çalışan eşleşmeleri fonksiyonlarda çapraz planlanıyor, kurum içi koçlar kendi fonksiyonlarına koçluk yapamıyor (İK3).”

Bu açıklamalar, araştırma sürecini İYK' da gözlenen zorluklar / engeller var mıdır? Var ise bunlar nelerdir? sorusuna taşımaktadır. Bu soru araştırmanın ana konusu ile paralel olarak insan kaynaklarının gelişimi için bir yöntem olarak İYK' na ilişkin başlıkta incelenecektir.

Araştırma kapsamında İYK uygulayan kurumların genel bilgileri ile ilgili son soru olarak yöneticilere kurumlarında uygulanan koçluk türleri sorulmuştur. Bireysel Koçluk, Koç Yönetici, Takım Koçluğu, Grup Koçluğu ve Akran Koçluğu İYK kapsamında uygulanan koçluk türleri arasındadır. Tablo 15 incelendiğinde katılımcılardan 9'unun kurumlarında bireysel koçluk uyguladığını, 7'sinin Koç Yönetici, 5'inin takım koçluğu, 1'inin grup koçluğu, 1'inin de akran koçluğu türlerini uyguladığı görülmektedir. İYK uygulayan kurumlardan 7'si bireysel koçluk ve koç yönetici türlerini birlikte uygularken, 5'i bireysel koçluk ve koç yönetici türlerinin yanı sıra takım koçluğu da uygulamaktadır. Grup koçluğu ve akran koçluğu koçluk literatüründe oldukça yeni bir kavramlardır, bu nedenle İYK türleri arasında daha az yer

bulmuştur. Ancak gelecek yıllarda grup ve akran koçluğunun İYK türleri arasında daha sık yer alacağı düşünülmektedir.

İYK uygulayan kurumların genel bilgilerine ilişkin bulgular, örneklem bazında Türkiye’de İYK’ nun uluslararası literatüre ve incelenen uluslararası uygulamalara paralel bir gelişim çizdiğini göstermektedir.

3.3.2.İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi İçin Bir Yöntem Olarak İşyeri Koçluğuna İlişkin Bulgular

Görüşmeler sonucu insan kaynaklarının gelişimi için bir yöntem olarak İYK’ na ilişkin elde edilen genel bilgiler 4 ana tema, alt temalar ve bu temalara ilişkin kodlar altında Tablo 16’ da yer almaktadır.

Tablo 16**İnsan Kaynaklarının Gelişimi Hakkında Elde Edilen Bulgular**

Tema ve Alt Temalar	Kod	n
1. Karar Verilme Süreci	1. İK ölçme ve değerlendirme araçları + yönetici görüşü ve çalışan talebi	6
	2. Yönetici görüşü ve çalışanın talebi	3
2. Odaklandığı Alanlar	1. Performansı arttırmak	8
	2. Çalışan gelişimini arttırmak (Kariyer ve kişisel gelişim)	7
	3. Yöneticilerin ve yönetici adaylarının yönetsel becerilerini geliştirmek	5
	4. Etkin takım oluşturmak ve takım çalışmasını geliştirmek	4
3. Gözlenen Etkiler a. Çalışanda	1. Öz farkındalık ve özgüven artışı	6
	2. Çalışan ilişkilerinde ve iletişimde gelişme	5
	3. Motivasyon seviyesinde yükselme	4
	4. Performansta artış (Bireysel ve Takım)	3
	5. Kariyeri geliştirme ve ilerletme	3
	6. Liderlik gelişiminde artış	2
	7. Takdir ve geri bildirimde artış	2
	8. Beceri seviyesinde gelişme	1
	9. Çalışan katılımında artış	1
	10. Pozitif dil ve anlayışta artış	1
	11. Esneklik ve adaptasyonda gelişme	1
b. Kurumda	1. Çalışan bağlılığında artış	4
	2. Kurum ikliminde pozitif değişim	3
	3. Kurum içi iletişim ve işbirliğinde artış	3
	4. Yenilik ve yaratıcılıkta artış	3
	5. Verimlilik oranında artış	2
	6. İş kalitesinde gelişme	2
	7. Çalışan memnuniyetinde artış	2
	8. Öğrenen zihniyette artış	1
4. Gözlenen Zorluk ve Engeller	1. Koç ve Çalışan arasında ortak zaman belirleme zorluğu	4
	2. Koçluk görüşmeleri için fiziksel koşulların yetersizliği	3
	3. Bir engel bulunmuyor	3
	4. Koç ve Koç – Yöneticide etkili koçluk yapamama kaygısı	1
	5. Bütçe eksikliği	1
	6. Çalışanda gizlilik ve güven endişesi	1

1. Tema – Karar Verilme Süreci

Araştırma kapsamında yöneticilerin, çalışana koçluk uygulanmasına nasıl karar verildiğine dair sorulan soruya vermiş olduğu cevaplar incelendiğinde, İYK uygulamasının bir ölçüm ve değerlendirme süreci sonunda yapıldığı saptanmıştır. Bu sorunun araştırmaya dâhil edilmesinin nedeni, Peter Drucker'ın “Ölçemediğiniz şeyi yönetemezsiniz” sözünün önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca, çalışmada bu soruya yer verilmesinin bir diğer sebebi ise, İYK uygulaması alt yapısının gözlem haricinde bilimsel bir çerçeveye oturtulup oturtulmadığını ölçebilmektir.

Tablo 16 incelendiğinde birinci tema çerçevesinde İYK uygulayan 6 tane kurumun koçluk uygulaması öncesi ölçme ve değerlendirme araçları kullandığı, değerlendirme sonucunda yöneticinin onayı ve çalışanın da isteği ile koçluk uygulandığı görülmektedir.

Ancak elde edilen diğer bir bulgu ölçme ve değerlendirmenin koçluğun direkt etkisini ölçmek üzerine yapılmadığıdır. Koçluk literatüründe, İYK ‘nun değerlendirilmesine yönelik net bir tanım yer almamaktadır. İYK’ nu değerlendirmek için kullanılan en yaygın yöntemler; çalışanın geri bildirim, koçluk sırasında ve sonrasında yöneticinin geri bildirim, ekip veya meslektaşlar tarafından yapılan derecelendirmelerdir. Bununla beraber, belirtilen yöntemlerin hiç birisi koçluğun kurum üzerindeki maliyet değerini göstermemektedir. Bu konu araştırmanın ilerleyen kısımlarında tekrar ele alınacaktır.

İYK uygulayan kurumların koçluk süreci öncesinde kullandığı ölçme ve değerlendirme araçları şunlardır; 360 derece performans değerlendirme, liderlik yetkinlikleri, yönetim becerileri, gelişim ihtiyaç analizi, çalışanın motivasyon alanları, kişiler arası iletişim ve ilişkiler, örgütsel iklimin ölçülmesi. İYK uygulayan 3 kurumun herhangi bir ölçme ve değerlendirme aracı kullanmadığı, yöneticinin gözlemi, yöneticinin ve çalışanın ortak talebi sonucunda koçluk uygulandığı görülmektedir. Konu hakkında yöneticilerin görüşleri şu şekildedir:

“Yetkinlik ve performans değerlendirmesi sonucunda yöneticinin görüşü ile çalışanın talebi kesişiyor ise koçluk uygulanıyor. Belli bir seviyenin üstü bu tür değerlendirmelere girmek durumunda, onların öncesi ve sonrası sürecini görebiliyoruz. Ancak koçluğun dışında bir

çok eğitim faaliyeti de var, hangisi etkili bu değişikliği direkt ölçemiyoruz. (IK1)”

“Değerlendirme sonuçları, yöneticinin belirlediği gelişim alanları ile performansa bağlı hedeflerin bir arada değerlendirildiği görüşme programı sonucunda çalışanın da gelişime gönüllü olması halinde koçluk uygulanıyor (IK2)”

“Performans – liderlik değerlendirme skalası sonuçları ile birlikte çalışanın talebi doğrultusunda koçluk uygulanıyor (IK3)”

“Liderlik yeterlilikleri, gelişim ihtiyaç analizi, takım çalışması dinamikleri ve kurum iklimi ölçümleri değerlendirmesi sonucu koçluk uygulanıyor (IK5)”

“Liderlik yeterlilikleri, yönetim becerileri, çalışan verimliliği ve çalışan motivasyonu konusunda yapılan ölçüm ve değerlendirmeler sonucunda koçluk uygulanıyor (IK7)”

İYK’ da çalışanın koçluk uygulamasını istemesi ve değişime hazır olması önemli bir kriterdir. Koçluk alacak kişinin değişime karşı çabası veya olumlu tutumu olmadığı durumlarda uygulanan koçluktan sonuç almak çok mümkün değildir. Bu soru kapsamında görüşülen yöneticilerin hepsinin İYK uygulanmasını, çalışanın onayıyla uyguladıkları saptanmıştır.

Ayrıca bu soru kapsamında saptanan bir diğer nokta ise; görüşme yapılan yöneticilerin hepsinin İYK uygulanan çalışanlar için “potansiyel çalışan” ve “yıldız çalışan” ifadelerini kullanmasıdır. Görüşme yapılan yöneticilerden potansiyel çalışan ve yıldız çalışan kavramlarını açmaları istenmiştir. Ölçme ve değerlendirme sonuçlarına göre çalışanda ileriye yönelik bir yetenekle ilgili gelişim görülmesi, çalışanın hedeflerinin ve bir gelişim amacının olması ve performansının yüksek olmasının, kişinin potansiyel veya yıldız çalışan kategorisine alınmasında etkili olduğu görülmüştür.

Ancak koçluğun tercihen potansiyel ve yıldız çalışanlara uygulanmasında etkili olan diğer bir faktör; kurumların, İYK altyapısının kısıtlı olmasıdır. İYK uygulayan kurumların genel bilgilerine ilişkin bulgular değerlendirildiğinde, çalışan sayısı ile

kurum içi koç sayısının doğrusal bir paralellik göstermediği, araştırma kapsamında görüşülen kurumların minimum çalışan sayısının 100 ve altı ile maksimum 50.000 kişi aralığında olduğu, buna karşın kurum içi koç sayısının minimum 1 kişi ile maksimum 20 kişi aralığında bulunduğu tespit edilmiştir. Bu konuda ifade edilen görüşlerden birisi aşağıda sunulmuştur:

“İç koç sayımız fazla değil, potansiyel çalışan ve talep edenlerin kümesinin kesiştiği kişilere uygulanıyor (İK1)”

2. Tema - Odaklandığı Alanlar

Araştırma kapsamında görüşme yapılan yöneticilere İYK’ nın hangi alanlara odaklandığı sorusu yöneltilmiştir.

İkinci tema olan İYK’ nun odaklandığı alanların Tablo 16’da 4 kod altında toplandığı görülmektedir. İlk sırada “performansı arttırmak”, sonrasında sırasıyla “çalışan gelişimini arttırmak (Beceri, kariyer ve kişisel gelişim)”, “yöneticilerin ve yönetici adaylarının yönetsel becerilerini geliştirmek” ve son olarak “etkin takım oluşturmak ve takım çalışmasını geliştirmek” şeklinde yer aldığı görülmektedir. Rock ve Donde , Tompson ve ark. İYK’ nun odaklandığı alanları benzer şekilde tanımlamıştır (bkz.s.44)

3. Tema - Gözlenen Etkiler

Araştırma kapsamında görüşme yapılan yöneticilere İYK uygulaması sonrası ne tür etkiler gözlemlendiği sorusu yöneltilmiştir. Yöneticilerinin verdiği cevaplar doğrultusunda 2 alt tema geliştirilmiştir. Bu kapsamda oluşturulan alt temalar ve görüşlere ilişkin kodlar Tablo 16’da yer almaktadır.

İYK uygulaması sonucunda çalışanda görülen etkiler, görüşme yapılan yöneticilerden alınmıştır. İYK uygulamasının çalışan üzerindeki etkilerinin direkt çalışandan alınamaması, çalışmanın kısıtları arasında yer almaktadır.

Çalışan: İYK uygulaması sonucunda çalışanda 11 etki gözlemlendiği belirtilmiştir. Çalışanda en fazla gözlemlenen etki öz farkındalık ve özgüven artışı olduğu yönündedir. Tablo 16 incelendiğinde ikinci sırada, çalışan ilişkilerinde ve iletişimde gelişme yaşandığı görülmektedir. Görüşme yapılan yöneticilerin sıklıkla

belirttiği diğer bir etki ise motivasyon seviyesinde yükselme olduğu yönündedir. Çalışanda gözlemlenen bir diğer etki gerek bireysel gerekse de takım anlamında performansta artış yaşanmasıdır. Kariyeri geliştirme ve ilerletme İYK uygulaması sonucunda çalışanda gözlemlenen önemli etkilerden biri olmuştur. Daha sonra sırasıyla çalışanda gözlemlendiği belirtilen etkiler şunlardır: Liderlik gelişiminde artış, takdir ve geri bildirimde artış, beceri seviyesinde gelişme, çalışan katılımında artış, pozitif dil ve anlayışta artış, esneklik ve adaptasyonda gelişme.

Araştırma sonucunda çalışanda en fazla gözlemlenen öz farkındalık ve özgüven artışı; 2003 yılında Wales; 2013 yılında Bozer, Sarros, & Santora; 2014 yılında Gatling, Castelli, & Matthew tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda da gözlemlenmiştir. Yakın tarihli bir araştırmada Sonesh ve ark. (2015) İYK' nun çalışanda daha yüksek motivasyon seviyesi yarattığı belirlenmiştir. İnsan kaynaklarının geliştirilmesi için bir yöntem olarak işyeri koçluğuna ilişkin bulgular arasında motivasyon seviyesinde yükselme sıklıkla belirtilen etkiler arasında yer almaktadır.

İYK uygulaması sonucunda çalışanda gözlemlenen etkiler görüldüğü üzere uluslararası literatürde yer alan etkilerle ve uluslararası uygulamalarla paralellik göstermektedir. Literatürde yer alan İYK' nun çalışanlara etkisi (bkz.s.60-63) ve uluslararası uygulama çerçevesi (bkz.s.67-71) ilgili bölümlerde ayrıntılarıyla yer almaktadır.

Kurum: İYK uygulaması sonucunda kurumlarda 8 etki gözlemlendiği belirtilmiştir. Tablo 16 incelendiğinde; belirtilen etkiler arasında en fazla gözlemlenen, çalışanın işine ve kurumuna bağlılığında artış yaşanmasıdır. İYK uygulaması sonucunda kurumlarda sırasıyla gözlemlendiği belirtilen etkiler şunlardır; Kurum ikliminde pozitif değişim, kurum içi iletişim ve işbirliğinde artış, yenilik ve yaratıcılıkta artış, verimlilik oranında artış, iş kalitesinde gelişme, çalışan memnuniyetinde artış, öğrenen zihniyette artış.

İşyeri koçluğunun etkinliğine yönelik literatürde yer alan ampirik araştırmalar incelendiğinde; 2003 yılında Ellinger, Ellinger, & Keller tarafından İYK' nun artan iş tatmini / iş bağlılığı / şirket bağlılığı yarattığı görülmüştür. Tablo 16 incelendiğinde; çalışanın işine ve kurumuna bağlılığında artışın; insan kaynaklarının geliştirilmesi için

bir yöntem olarak işyeri koçluğu araştırma bulguları arasında en fazla gözlemlenen etki olduğu görülmektedir.

İYK uygulaması sonucunda kurumlarda gözlemlenen etkiler, çalışanlarda gözlemlenen etkilerde olduğu gibi uluslararası literatürle ve uluslararası uygulamalarla paralellik göstermektedir. Literatürde yer alan İYK' nun kurumlara etkisi (bkz.s.63-65) ve uluslararası uygulama çerçevesi (bkz.s.67-71) ilgili bölümlerde ayrıntılarıyla yer almaktadır

Araştırmanın ikinci teması olan İYK' nun odaklandığı alanlar ve üçüncü teması olan İYK' da gözlemlenen etkilere verilen cevaplar, araştırmanın ana konusu olan “İşyeri koçluğu, bir insan kaynakları gelişim aracıdır” hipotezi çerçevesinde incelenmiştir. Bu doğrultuda öncelikle aşağıda, İYK ile insan kaynakları gelişiminin (İKG) kavramsal karşılaştırması yapılarak İYK' nun insan kaynaklarının gelişime etkisi araştırılmıştır. Daha sonra İYK ile İKG' nin kavramsal karşılaştırması ile ikinci ve üçüncü tema sonuçları karşılaştırılarak araştırmanın hipotezine etkisi değerlendirilmiştir.

Koçluk literatüründe, İYK' nun İKG ile ilgili temel bir faaliyet olarak tanımlanması daha sık karşımıza çıkmaya başlamıştır. Bunlardan bir kaçı aşağıda yer almaktadır.

“Örgütsel ve bireysel öğrenmeyi geliştirmek ve insan potansiyelini geliştirmek, insan kaynaklarını geliştirmenin temel amacıdır. İşyerinde koçluk uygulamaları artmakta ve İKG' nin öğrenme ve gelişim amaçlarına hizmet eden faaliyetlerden biri haline gelmektedir
“ (Cox, Bachkirova, & Clutterbuck, 2014)

“İKG' nin bireysel, grup, organizasyon ve daha yüksek sistem seviyelerine odaklanmış bir gelişim, öğrenme ve performans yaratma görevi olduğu tanımlanmaktadır. Bu nedenle, koçluk İKG ile ilgili temel bir faaliyet olarak sınıflandırılabilir ” (Blackman , Morsardo , & Gray, 2016)

İngiltere Personel ve Gelişim Enstitüsü (CIPD), koçluğu İK profesyonellerinin önemli bir rolü olarak kabul etmekte ve İKG uygulaması alanında öğrenme ve gelişim

aracı olarak çeşitli lisansüstü düzeyde mesleki eğitimler sunmaktadır. Benzer şekilde, Amerikan Yetenek Geliştirme Derneği (ATD), koçluğun, yönetim geliştirme, yetenek yönetimi, işyeri öğrenimi ve performans uzmanları için gereken özel bir uzmanlık alanı olduğunu kabul etmiştir. Ülkemizde, Türkiye İnsan Yönetimi Derneği de (PERYÖN); koçluğu eğitimlerinde bir mesleki ve kişisel gelişim aracı olarak sunmaktadır (CIPD, 2019) (ATD, 2019); (PERYÖN, 2019).

Koçların örgütsel bağlamda yürüttükleri çalışmalar ile İKG uzmanlarının çalışmaları arasında çok yakın benzerlikler bulunmaktadır.

Chalofsky (2004) The George Washington Üniversitesi'nde yürüttükleri İKG programında, İKG' nin çalışma ve uygulama alanlarını üç temel yapıya dayandırmaktadır; insanlar, öğrenme ve organizasyonlar. Chalofsky, söz konusu üç yapının birbiriyle ilişkili olduğunu belirtmiş ve İKG'yi diğer disiplinler tarafından bilgilendirilen disiplinler arası bir disiplin olarak tanımlamıştır. İKG'yi oluşturan üç temel yapı ve bağlantılı olduğu disiplinler Şekil 9'da gösterilmiştir (Chalofsky , 2004).

Cox, Bachkirova ve Clutterbuck (2014) ise koçluğu benzer bir çerçevede tanımlamıştır. Şekil 10'da görüldüğü üzere, koçluk da üç temel yapıya dayanmaktadır. Birey, öğrenme ve gelişim, çalışanın içinde bulunduğu organizasyonel bağlam. Söz konusu üç temel yapı aynı zamanda bir yetişkin öğrenmesi ve gelişimi disiplini yaratmaktadır (Cox , Bachkirova , & Clutterbuck , 2014).

Görüldüğü üzere İYK ve İKG **İnsan – Birey / Öğrenme – Öğrenme ve Gelişim / Organizasyon – Çalışanın içinde bulunduğu organizasyonel bağlam** olmak üzere benzer bir yapı üzerine kuruludur ve benzer disiplinlerden beslenmektedir.



Şekil 9: İKG'nin Yapısı

Kaynak: Chalofsky (2004) Human and Organization Studies: The Discipline of HRD. Yazar tarafından uyarlanmıştır



Şekil 10: Koçluk Bilgi Alanı

Kaynak: Cox, Bachkirova ve Clutterbuck (2014) Theoretical Traditions and Coaching Genres: the Territory, s.146

Benzer şekilde Bates ve Chen (2005)'in İKG' nin rolü ve işlevi ile ilgili çalışması sonucunda, üç İKG paradigması oluşmuştur; öğrenme paradigması, performans paradigması ve işin anlamı paradigması. Üç İKG paradigması Tablo 17'de gösterilmiştir. Bu paradigmlar çerçevesinde İKG' nin rolü, sosyal açıdan sorumlu organizasyonlar kurmak, bireysel öğrenme deneyimleri sağlamak, öğrenme sistemleri

kurmak, bireysel iş performansını geliştirmek ve kurumsal performansı iyileştirmektir (Bates & Chen, 2005).

Tablo 17
İKG Değer Matrisi ve Değer Yapıları

		İKG Sonuçları		
		İşin anlamı	Öğrenme	Performans
Etki Odağı	Bireysel	İşin anlamının etkinleştirilmesi	Bireysel öğrenme deneyimi sağlama	Bireysel iş performansını artırma
	Organizasyon	Sosyal açıdan sorumlu organizasyonlar kurulması	Öğrenme sistemlerinin kurulması	Örgütsel performansı artırma

Kaynak: Bates ve Chen, 2005. Value Priorities of Human Resource Development Professionals, s.349

İYK, koçluğun doğası, koçluk sürecinin unsurları, koçluğu destekleyen öğrenme teorileri ile bir bireysel öğrenme ve gelişim sürecidir. (bkz.s. 27-34). İYK' nun diğer bir önemli amacı ve sonucu performansı arttırmaktır. İnsan kaynaklarının geliştirilmesi için bir yöntem olarak işyeri koçluğuna ilişkin araştırmanın bulgularında, İYK' nun odaklandığı alanlar arasında iş performansını arttırmak öncelikli alan olarak belirtilmiştir (bkz.s.77). Yine araştırmanın, İYK sonucunda çalışanda gözlemlenen bulguları arasında; bireysel ve takım performansında artış, kurumun verimlilik oranında artış görülmektedir (bkz.s.75-77). Ayrıca koçluk literatüründe “Dönüşümsel Koçluk” olarak tanımlanan koçluk türü, kişinin iş ve yaşamıyla ilgili anlam şemasını değiştirerek dönüşümsel bir değişim yaratmaktır. (bkz.s. 25-27)

Görüldüğü üzere İYK' nın Öğrenme, Performans ve Anlam Şeması oluşturma nitelikleri ile Bates ve Chen'in üç İKG paradigması örtüşmektedir.

Koçların örgütsel bağlamda yürüttükleri çalışmalar ile İKG uzmanlarının çalışmaları arasında ayırım yapmak son derece zordur. Bunun nedeni, İKG' nin birçok tanımının, koçluk tanımlarıyla yüksek oranda benzerliğe sahip olmasıdır. Örneğin, Ellinger ve ark. (2009) 1970'li yılların başından bu yana çeşitli yazarlar tarafından sunulan bir dizi insan kaynakları geliştirme (İKG) tanımını amaç ve süreç çerçevesinde

analiz etmiş ve bu tanımların kapsamlı incelemesine ve karşılaştırmasına dayanarak İKG' yi şu şekilde tanımlamıştır (Ellinger, Hamlin, & Beattie, 2008):

“... Organizasyonel ve bireysel öğrenmeyi geliştirmek, insan potansiyelini geliştirmek, organizasyonel etkinlik ve performansı en üst düzeye çıkarmak ve organizasyon sınırları içinde ve ötesinde etkili ve faydalı bir değişim sağlamak için tasarlanan faaliyetler ve süreçler”

Araştırma kapsamında, 1987 – 2018 tarihleri arasında literatürde yer alan koçluk tanımları, kavramsal çerçevede ve koçluğun amaçları bağlamında analiz edilmiş ve tüm tanımları kapsayacak bir koçluk tanımı çıkarılmıştır (bkz.s.12).

“Koçluğun en temel amacını, bireylerin kişisel ve profesyonel öğrenmesini kolaylaştırmak, bireylerin ve organizasyonların gelişmesini arttırmak, desteklemek ve devamında sürdürülebilir bir değişim sağlamaktır.”

Görüldüğü üzere koçluğun tanımı ile İKG' nin tanımı, büyük benzerlikler içermektedir.

“Koçluğun en temel amacını, bireylerin kişisel ve profesyonel öğrenmesini ve gelişmesini kolaylaştırmak, desteklemek ve devamında sürdürülebilir bir değişim sağlamaktır.”

Yukarıda yer alan bilgilerden hareketle “İşyeri Koçluğu” çalışanın öğrenmesi ve gelişimini destekleyen, bireysel iş performansını geliştiren dolayısıyla kurumun performansını ve verimliliğini yükselten tüm bu etkilerle insan kaynaklarının gelişimine direkt olarak katkısı olan güçlü bir yöntemdir diyebiliriz.

4. Tema – Gözlenen Zorluk ve Engeller

Araştırma kapsamında görüşme yapılan yöneticilere İYK uygulanmasında gözlenen zorluklar / engeller olup olmadığı, oldu ise bunların neler olduğu sorusu yöneltilmiştir.

Bu soruyu, görüşme yapılan 3 yönetici her hangi bir engel bulunmuyor şeklinde yanıtlamış, görüşme yapılan diğer yöneticilerden alınan cevaplar sonucunda İYK uygulamasında gözlenen 5 zorluk / engel tespit edilmiştir. Bu kapsamda

oluşturulan temaya verilen yanıtlar Tablo 17’de görülmektedir. Yöneticiler tarafından en fazla belirtilen zorluk /engel, koç ve çalışan arasında ortak bir zaman belirlenmesinde yaşanan zorluk olmuştur. Yönetimsel kademelerin seyahat, toplantı vb. iş yoğunluğu ortak zaman belirlemede etkili olan sebeplerden birisidir.

Ancak her kademedeki liderin haftada bir, iki saat koçluk uygulamasının lidere de bir fayda sağladığı görülmüştür. Liderin resmi olarak koçluk uygulamasının, verimliliği ve yeni beceri geliştirmesi üzerinde olumlu etkisi olduğu bulunmuştur. Dr. Boyatzis’in bu konudaki araştırması; liderlerin başkalarına koçluk yapmak için harcadığı zaman içinde, liderin yaşadığı “güç stresinin” azaldığı, etkinliği, net düşünme becerisi ve performansının arttığını göstermektedir (Rock & Donde, 2016).

İYK uygulamasında gözlenen zorluklar arasında yer alan koç ve koç yöneticinin etkili koçluk yapamama kaygısı bir çok nedene bağlı olabilir. Bu konuda açıklayıcı bir bilgi bulunmamakla beraber, koçluk pratiği eksikliğinin bu tür bir kaygıya zemin hazırlayabileceği öngörülmektedir.

Araştırma kapsamında görüşme yapılan yöneticilerden sadece 1’isi tarafından belirtilmesine karşın, İYK uygulamasında gözlenen zorluklar arasında dikkat çeken zorluklardan birisi de çalışmada gizlilik ve güven endişesidir. Koçluk literatüründe İYK uygulayan kurumlarda özellikle kurum içi koç veya koç yöneticinin koçluk uygulamasında bu zorluğun yaşanabileceğine dikkat çekilmektedir. Koçluk süreci, koçluk alan kişinin özgür iradesi, güven ve gizlilik üzerine kurulmuştur. Bu unsurlardan birinin eksikliği durumunda koçluk ilişkisinin kalitesi etkilenecek koçluğa olan inanç azalmaktadır.

Yine araştırma kapsamında görüşme yapılan 1 yönetici tarafından belirtmekle beraber, bütçe eksikliği; koçluk literatüründe de dikkat çeken önemli engellerden birisi olarak tanımlanmıştır.

Araştırmanın birinci teması çerçevesinde görüşme yapılan yöneticilerin büyük bir oranı koçluk uygulamasına bazı ölçme ve değerlendirme süreçleri sonucunda başladığını, ancak ölçme ve değerlendirmenin koçluğun direk etkisini ölçmek üzerine olmadığını ve koçluk süreci sonunda bir ölçüm yapılmadığını belirtmiştir.

Uluslararası literatür taraması sonucunda ve araştırmanın örneklem bazındaki alan çalışmasında İYK' nun çalışan üzerinde ve kurum üzerindeki olumlu etkilerine ilişkin birçok bulgu ortaya konulmuştur.

Ancak araştırma kapsamında görüşme yapılan yöneticilerden İYK' nun direk etkisi ölçülmediğinden yatırım geri dönüşüne ilişkin bir veri bulunamamıştır.

Yatırım geri dönüşü hesaplanması (ROI - Return of Investment) eğitim ve koçluk gibi insan kaynaklarını geliştirmek üzere ayrılan kaynağın yarattığı değer (işe yansımaları ve kârlılığa katkısı) ölçülmesi için finansal bir formüldür (TEGEP, 2019).

Fortune 50 finansal hizmetler sağlayıcısı bir firmanın çalışmasında İYK' nun yatırım geri dönüşü ölçülmüştür. Firma, 200 yüksek potansiyelli çalışana koçluk uygulamayı hedeflemiştir. Bu doğrultuda C seviye yirmi yönetici koç olarak eğitilmiştir. C seviye koçların her biri bir ila iki çalışana toplam 12 oturumluk koçluk süreci uygulamıştır. Çalışmanın sonucunda yatırım geri dönüşü ölçülmüş ve 17 kez yatırım geri dönüşü sağlandığı tespit edilmiştir (Rock & Donde, 2016).

İYK' nun uygulanmasında kurum dışı koç, koç yöneticisi ve kurum içi koç farklı amaçlar için kullanılır ve hepsi kurum için önemlidir. Bununla beraber İYK' nun ağırlıklı olarak iç koçlarla yürütülmesi durumunda yatırım maliyeti, diğer bir insan kaynakları geliştirme aracı olan eğitim faaliyetleri ile benzer maliyette olacaktır. İYK' nun ağırlıklı olarak iç koçlarla yürütülmesinin ana maliyeti koçluk becerileri eğitim maliyetinden oluşmaktadır. Bir işyeri koçunun resmi koçluk yapmak dışında, koçluk becerilerini işinin tüm alanlarında kullandığı belirlenmiştir. Yarı zamanlı bir işyeri koçunun bir yılda ortalama 2 kişiye koçluk yapması sonucunda, işyeri koçunun ve koçluk yaptığı çalışanın etki alanı ile birlikte toplam 38 kişiyi etkilediği görülmüştür (Rock & Donde, 2016).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de İYK uygulamaları giderek iş dünyasında yaygınlaşmaya ve İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamalarının arasında yer almaya başlamıştır.

Yürütülen bu çalışmadan elde edilen en temel sonuçlar özetle şunlardır:

Araştırmaya katılan kurumların 1/3’ünün son bir yıl içerisinde İYK uygulamaya başlamış olması, koçluğun kurumsal yapılanmalarda hızlanmakta olduğunu göstermektedir.

İYK’nu uygulayan kurumlarda; kurum dışı koç, koç yönetici ve kurum içi koç olmak üzere 3 ayrı koçluk uygulayıcısı olduğu görülmüştür. Koçluğun yönetsel kademelerde yarattığı olumlu değişim; koçluğun tabana yayılma ihtiyacını beraberinde getirmiş, ancak kurum dışı koçların yüksek maliyetleri, kurumların tercihlerini iç koçlardan oluşan koçluk yapılanmalarına yöneltmektedir.

Aynı kurumda, farklı fonksiyonlarda görev alan iç koçların, kurum içi koçluğu; asli görevlerinin yanı sıra yarı zamanlı yapan uzman, yönetici, danışman, direktör ve genel müdür gibi ağırlıklı olarak yönetsel kademelerde bulunan yöneticiler tarafından uygulanmaktadır.

Literatürde koçlukta işbirlikçi öğrenmenin; açıklık ve güven üzerine kurulu olduğu ve koçlukta hiyerarşinin koçluk ilişkisinin kalitesini etkileyeceği ve kurum içi koçluk uygulayıcılarının, çalışanın üzerinde resmi bir denetim yetkisine sahip olmaması gerektiği vurgulanmakta olup bu çalışmada da “Yapılandırılmış ve formal koçluk uygulamasının ast üst ilişkisinin olmadığı; iç koç ile çalışanın aynı fonksiyonda görev almadığı ve kurum içi koçların kendi fonksiyonlarına koçluk yapamıyor olduğu” hususlarına koçluk uygulayan kurumlarca dikkat edilmektedir.

Bireysel Koçluk, Koç Yönetici, Takım Koçluğu, Grup Koçluğu ve Akran Koçluğu’nun İYK kapsamında uygulanan koçluk türleri arasında olduğu görülmektedir. Grup koçluğu ve akran koçluğu koçluk literatüründe oldukça yeni kavramlardır, bu nedenle İYK türleri arasında daha az yer bulmaktadır. Ancak gelecek yıllarda grup ve akran koçluğunun İYK türleri arasında daha sık yer alacağı düşünülmektedir.

İYK uygulayan kurumların koçluk süreci öncesinde kullandığı ölçme ve değerlendirme araçlarının; 360 derece performans değerlendirme, liderlik yetkinlikleri, yönetim becerileri, gelişim ihtiyaç analizi, çalışanın motivasyon alanları, kişiler arası iletişim ve ilişkiler, örgütsel iklimin ölçülmesi olduğu görülmüştür.

Koçluk literatüründe, İYK'nun değerlendirilmesine yönelik net bir tanım yer almamaktadır. İYK'nu değerlendirmek için kullanılan en yaygın yöntemler; çalışanın geri bildirim, koçluk sırasında ve sonrasında yöneticinin geri bildirim, ekip veya meslektaşlar tarafından yapılan derecelendirmelerdir. Bununla beraber, belirtilen yöntemlerin hiç birisi koçluğun kurum üzerindeki maliyet değerini göstermemektedir. Bu durum araştırma konusu kurumlarda da aynen bu şekildedir. Koçluk uygulamasına; bazı ölçme ve değerlendirme süreçleri sonucunda başladığını, ancak ölçme ve değerlendirmenin koçluğun direk etkisini ölçmek üzerine olmadığı ve koçluk sürecinin sonunda bir ölçüm yapılmadığı ve İYK'nun direk etkisi ölçülmediğinden yatırım geri dönüşüne ilişkin bir veri bulunamamış olduğu görülmüştür.

Ölçme ve değerlendirme sonuçlarına göre; çalışanda ileriye yönelik bir yetenekle ilgili gelişim görülmesi, çalışanın hedeflerinin ve bir gelişim amacının olması ve performansının yüksek olmasının, kişinin potansiyel veya yıldız çalışan kategorisine alınmasında etkili olduğu; koçluğun tercihen potansiyel ve yıldız çalışanlara uygulanmasında etkili olan diğer bir faktörün ise; kurumların, İYK altyapısının kısıtlı olmasından kaynaklanmakta olduğu değerlendirilmiştir.

İYK uygulayan kurumların amaçları arasında; ilk sırada “performansı arttırmak”, sonrasında sırasıyla “çalışan gelişimini arttırmak (beceri, kariyer ve kişisel gelişim)”, “yöneticilerin ve yönetici adaylarının yönetsel becerilerini geliştirmek” ve son olarak “etkin takım oluşturmak ve takım çalışmasını geliştirmek” konularına yer verildiği anlaşılmıştır.

İYK uygulamaları sonucunda çalışanda 11 etki gözlemlendiği; çalışanda en fazla gözlemlenen etkinin öz farkındalık ve özgüven artışı olduğu; ikinci sırada, çalışan ilişkilerinde ve iletişiminde gelişme yaşandığının belirtilmiş olduğu; sıklıkla belirtilen diğer bir etkinin ise motivasyon seviyesinde yükselme olduğu; çalışanda gözlemlenen bir diğer etkinin; gerek bireysel gerekse de takım anlamında performansta artış yaşanması olduğu; kariyeri geliştirme ve ilerletmenin çalışanda gözlemlenen önemli

etkilerden biri olduğu ve daha sonra sırasıyla çalışanda gözlemlendiği belirtilen etkilerin; liderlik gelişiminde artış, takdir ve geri bildirimde artış, beceri seviyesinde gelişme, çalışan katılımında artış, pozitif dil ve anlayışta artış, esneklik ve adaptasyonda gelişme olarak sıralanmakta olduğu anlaşılmıştır.

Performans, kişinin dış dünyada gözlemlenebilir değişimidir. Öğrenme, bireyin içinde gerçekleşen değişimdir ve performans dünyasında görülene kadar gözlemlenmesi mümkün değildir. Ayrıca öğrenme bilinmeyen hakkındadır ve neyin öğrenileceği neyin bilinmediğinin farkına varılmasıyla ilgilidir. Koçluk süreci bu noktada çalışanda diyalog yoluyla neyin öğrenileceğine yönelik farkındalık oluşturur. İYK uygulamaları sonucunda çalışanda en fazla gözlemlenen öz farkındalık ve öz güven artışı, çalışan ilişkilerinde ve iletişimde gelişme ve motivasyon artışı yaratmaktadır. Çalışanın iç dünyasında gerçekleşen öğrenme ve değişimin sonucu dış dünyada performans artışı olarak gözlemlenmektedir.

İYK uygulaması sonucunda kurumlarda 8 etki gözlemlendiği; belirtilen etkiler arasında en fazla gözlemlenen etkinin; çalışanın işine ve kurumuna bağlılığında artış yaşaması olduğu; kurumlarda sırasıyla gözlemlendiği belirtilen diğer etkilerin; kurum ikliminde pozitif değişim, kurum içi iletişim ve işbirliğinde artış, yenilik ve yaratıcılıkta artış, verimlilik oranında artış, iş kalitesinde gelişme, çalışan memnuniyetinde artış, öğrenen zihniyette artış olduğu görülmüştür;

Çalışanın işine ve kurumuna bağlılığında artışın; insan kaynaklarının geliştirilmesi için bir yöntem olarak işyeri koçluğu araştırma bulguları arasında en fazla gözlemlenen etki olduğu saptanmıştır.

Yukarıda yer verilen araştırma sonuçlarına göre, İYK'nun; çalışanın öğrenmesi ve gelişimini destekleyen, bireysel iş performansını geliştiren dolayısıyla kurumun performansını ve verimliliğini yükselten tüm bu etkilerle insan kaynaklarının gelişimine katkısı olan bir yöntem olduğu anlaşılmaktadır.

İYK uygulamasında gözlenen zorluklar arasında dikkat çeken zorluklardan birinin; çalışanda gizlilik ve güven endişesi olduğu; bir diğer zorluğun ise bütçe eksikliği olabileceği görülmüştür.

İYK' nun ağırlıklı olarak iç koçlarla yürütülmesi durumunda yatırım maliyetinin, diğer bir insan kaynakları geliştirme aracı olan eğitim faaliyetleri ile benzer maliyette olduğu ve İYK'nun iç koçlarla yürütülmesinin ana maliyetinin koçluk becerilerinin eğitim maliyetinden oluşmakta olduğu değerlendirilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, örneklem bazında elde edilen bulgular, Türkiye'de işyeri koçluğunun uluslararası literatüre ve incelenen uluslararası uygulamalara paralel bir gelişim çizdiğini, işyeri koçluğu ile insan kaynakları gelişimi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Buna göre insan kaynakları, işyeri koçluğu uygulamaları ile desteklenerek geliştirilebilmektedir.

Covid-19 salgını ile başlayan uzaktan çalışma ve evden çalışma sistemlerinin, Türkiye'deki İYK uygulamalarını etkileyeceği ve teknoloji tabanlı sanal koçluk uygulamalarının artacağı öngörülmüştür.

Covid-19 salgını dolayısıyla çalışma sisteminde yaşanan değişimlerin, çalışanlar üzerinde bir çok etkisinin olacağı; bu değişim sürecinde çalışanların İYK ile desteklenmesinin; çalışanların sağlığıyla ilgili stres ve kaygı düzeyi yönetimine, uzaktan çalışmanın çalışanlar arası iletişime etkisine, çalışanların motivasyonuna, çalışan deneyimi ve takım çalışmalarına yansımaya, uzaktan/evden çalışmanın çalışanın iş/yaşam dengesini kurmasına, zaman yönetimine, çalışanların iş tatmini ve bağlılığı gibi diğer bir çok alana katkısı olacağı öngörülmüştür.

Bu öngörüler doğrultusunda, gelecekte yapılabilecek bilimsel çalışmalar için, Covid-19 salgını sonucunda İYK'nda yaşanacak değişimlerin:

- a. Sanal koçluk uygulamaları,
 - b. Yeni çalışma sisteminin çalışanlar üzerindeki etkisi,
 - c. Çalışanların İYK ile desteklenmesinin çalışan üzerindeki etkileri,
- konularının araştırılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Albayrak , F. (2018). *Grup Koçluğu Başarmak İsteyenlerin Yolculuğuna Eşlik Etmek*. İstanbul: Solo Yayınları.
- Altuğ, A. (2017). Koçluğun Tarihçesi. Ç. Çabuk (Dü.) içinde, *Teoriden Pratiğe Koçluk* (s. 17-19). İstanbul: Peon Yayınları.
- ATD. (2019). <https://www.td.org>. <https://www.td.org>. adresinden alındı
- Australia, Standards. (2010). *Public Safety, Public Administration and Business Management*,. Coaching in Organizations.
- Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örnekleme Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), s. 231-274.
- Barutcuğil, İ. (2018). *Yöneticiler İçin Koçluk Becerileri*. istanbul: Kariyer .
- Bates, R., & Chen, H.-C. (2005). Value Priorities of Human. *Human Resource Development Quarterly*, 16(3), s. 345-368.
- Blackman , A., Morsardo , G., & Gray, D. (2016). Challenges For The Theory And Practice Of Business Coaching: A Systematic Review Of Empirical Evidence. *Human Resource Development Review*, 15(4), 459-486.
- Bozer , G., & Jones, R. (2018). Understanding The Factors That Determine Workplace Coaching Effectiveness: A Systematic Literature Review. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 27 (3), 342 - 361.
- Britton, J. J. (2010). *EFFECTIVE GROUP COACHING Tried and Tested Tools and Resources for Optimum Group Coaching Skills*. Ontario: John Wiley & Sons Canada.
- Britton, J. J. (2020, Mart). *Remote Working Whitepaper*. ICF: <https://coachfederation.org/covid-19-resources-for-coaches> adresinden alındı
- Brown , S., & Grant, A. M. (2010). From Grow To Group: Theoretical Issues And A Practical Model For Group Coaching İn Organisations. *Coaching: An International Journal Of Theory, Research And Practice*, 3(1).
- Caporale Berkowitz , N., & Friedman , S. D. (2019). How Peer Coaching Can Make Work Less Lonely. <https://peerlearninginstitute.com/wp-content/uploads/2018/11/How-Peer-Coaching-Can-Make-Work-Less-Lonely.pdf> adresinden alındı
- Carey, W., Philippon, D., & Cummings, G. (2011). Coaching Models for Leadership Development: an Integrative Approach. *Journal of Leadership Studies*, 5(1), s. 51-69.

- Cavanagh , M., & Grant, A. (2010). The Solution-Focused Approach To Coaching. E. Cox , T. Bachkirova , & D. Clutterbuck (Dü) içinde, *The Complete Handbook Of Coaching* (s. 54 – 67). Padstow, Cornwall: Sage Publications.
- Chalofsky , N. (2004). *Human And Organization Studies: The Discipline Of Hrd*. Academy Of Human Resource Development. Proceedings Ahrd 2004 Conference. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/Ed491481.pdf> adresinden alındı
- Christensen, K. (2008). Thought Leader Interview:Chris Argyris. *Rotman The Magazine of the Rotman School of Management*, s. 10-13.
- CIPD. (2019). <https://www.cipd.co.uk>. <https://www.cipd.co.uk>: <https://www.cipd.co.uk> adresinden alındı
- Clutterbuck, D. (2007). *Coaching The Team At Work*. London: Nicholas Brealey International.
- Coachingnetwork*. (2018, Aralık). coachingnetwork.org: <https://new.coachingnetwork.org.uk/> adresinden alındı
- Cockerham, G., & Mitsch, D. (2011). Scaling The Benefits Of Coaching For Groups And Teams. https://libraryofprofessionalcoaching.com/wp-app/wp-content/uploads/2011/08/Choice_V6n4_Marked_0029_321.pdf adresinden alındı
- Covey, S. R. (2015). *8'inci Alışkanlık*. İstanbul: Agora Kitaplığı.
- Cox , E., & Jackson, P. (2010). Developmental Coaching. E. Cox , T. Bachkirova , & D. Clutterbuck (Dü) içinde, *The Complete Handbook Of Coaching* (s. 217 – 229). Padstow, Cornwall : Sage Publications.
- Cox , E., Bachkirova , T., & Clutterbuck , D. (2014). Theoretical Traditions And Coaching Genres: Mapping The Territory. *Advances In Developing Human Resources*, 16(2), 139-160.
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2014). Theoretical Traditions and Coaching Genres: Mapping the Territory. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), s. 139–160.
- Cox, E., & Jackson, P. (2010). Developmental Coaching. E. Cox, T. Bachkirova , & D. Clutterbuck (Dü) içinde, *The Complete Handbook Of Coaching* (s. 217 – 229).
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2010). *The Complete Handbook Of Coaching*. Padstow, Cornwall: Sage Publications.
- Çabuk, Ç. (2017). Görüşme Teknikleri. Çabuk (Dü.) içinde, *Teoriden Pratiğe Koçluk*. İstanbul: Peon Yayınları.
- Deloitte, 2020a. (2020, Mayıs). *Returning to work in the future of work Embracing purpose, potential, perspective, and possibility during COVID-19*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html#> adresinden alındı

- Deloitte, 2020b. (2020, Mayıs). *Küresel Covid-19 Salgınının Türkiye’de Farklı Kategorilere Etkileri*. Deloitte:
<https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/consulting/articles/kuresel-covid-19-salgininin-turkiyede-farkli-kategorilere-etkileri.html> adresinden alındı
- Doyuk, E. (2017). Koçluğun Tarihçesi. Ç. Çağlar (Dü.) içinde, *Teoriden Pratiğe Koçluk* (s. 20-21). İstanbul: Peon yayımları.
- Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*.
<https://epdf.pub/management-challenges-for-the-21st-century.html> adresinden alındı
- Ellinger, A. D., Hamlin, R. G., & Beattie, R. S. (2008). Coaching, HRD, and OD: Towards Three ‘Silo’ Fields of Practice or a Single ‘Unified’ Profession?
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED501611.pdf> adresinden alındı
- Ellinger, A., Beattie, R., & Hamlin, R. (2010). The 'Manager As Coach. J. Passmore,, D. Peterson, & T. Freire (Dü) içinde, *Handbook Of The Psychology Of Coaching & Mentoring* (s. 257-267). Oxford: Wiley-Blackwell.
- Filipkowski, J., Ruth, M., & Heverin, A. (2016). *Building A Coaching Culture With Managers And Leaders*. Cincinnati: ICF (International Coaching Federation), HCI (Human Capital Institute). <https://www.hci.org/research/building-coaching-culture-managers-and-leaders> adresinden alındı
- Filipkowski, J., Ruth, M., & Heverin, A. (2017). *Building a Coaching Culture with Millennial Leaders*. Cincinnati: ICF (International Coaching Federation), HCI (Human Capital Institute). <https://www.hci.org/research/building-coaching-culture-millennial-leaders> adresinden alındı
- Gallwey, T. (2016). *İş Hayatında Zihin Oyunları*. İstanbul : Solo Yayınları.
- Grant, A. (2010). It Takes Time: A Stages Of Change Perspective On The Adoption Of Workplace Coaching Skills. *Journal Of Change Management*, 10(1).
- Grant, A. (2016). *The Third ‘Generation’ Of Workplace Coaching: Creating A Culture Of Quality Conversations*. researchgate.net :
<https://www.researchgate.net/publication/311945197> adresinden alındı
- Grant, A., Cavanagh, M., & Parker, H. (2010). The State of Play in Coaching Today: A Comprehensive Review of the Field. 125-167. doi:10.1002/9780470661628.ch4
- Grant, A. (2016). The Third ‘Generation’ Of Workplace Coaching: Creating A Culture Of Quality Conversations.
<https://www.researchgate.net/publication/311945197> adresinden alındı
- Grant, A. M. (2013). The Efficacy of Coaching. J. Passmore, D. Peterson, T. Freire, & J. D. PASSMORE (Dü.) içinde, *Handbook of the Psychology of Coaching & Mentoring* (s. 15-39). Oxford: Wiley-Blackwell.
- Grant, M. (2005). What Is Evidence-Based Executive, Workplace And Life Coaching? M. Cavanagh, , A. Grant, & T. Kemp içinde, *Evidence-Based Coaching* (s. 1-10). Sydney: Australian Academic Press.

- Grant, M. (2016). The Third 'Generation' Of Workplace Coaching: Creating A Culture Of Quality Conversations.
<https://www.researchgate.net/publication/311945197> adresinden alındı
- Grant, M. (tarih yok). The Third 'Generation' Of Workplace Coaching: Creating A Culture Of Quality Conversations.
<https://www.researchgate.net/publication/311945197> adresinden alındı
- Hackman, R., & Wageman, R. (2005). A Theory Of Team Coaching. *Academy Of Management Review*, 30(2), s. 269–287.
- Hamlin, R. G., Ellinger, A. D., & Beattie, R. S. (2009). Toward a Profession of Coaching? A Definitional Examination of Coaching. *Organization Development and Human Resource Development*, 28-31.
- Hawkins, P. (2008). The Coaching Profession: Some of the key challenges. *Coaching: An International Journal Of Theory, Research and Practice*, 1(1), 28-38.
- Hawkins, P. (2008). The Coaching Profession: Some of the Key Challenges. *Coaching: An International Journal Of Theory, Research And Practice*, 1(1), 28-38.
- Hawkins, P. (2011). *Leadership Team Coaching*. London: Kogan Page Limited.
- Hawkins, P., & Smith, N. (2010). Transformational Coaching. E. Cox, T. Bachkirova , & D. Clutterbuck (Dü) içinde, *The Complete Handbook Of Coaching* (s. 231-244). Padstow, Cornwall: Sage Publications.
- Hofstede Insights. (2020, Mayıs 29). [hofstede-insights.com/national-culture](https://www.hofstede-insights.com/national-culture). Hofstede Insights: <https://hi.hofstede-insights.com/national-culture> adresinden alındı
- ICF. (2018a). Kasım 2018 tarihinde ICF Türkiye: <http://www.icfturkey.org/neden-kocluk/kocun-rolu/> adresinden alındı
- ICF. (2018b, Kasım). ICF Türkiye: <http://www.icfturkey.org/neden-kocluk/kocluk-nedir/> adresinden alındı
- ICF. (2018c, Kasım). <http://www.icfturkey.org/neden-kocluk/koclugun-faydaları/> adresinden alındı
- ICF. (2018d). <https://www.icfturkey.org/temel-kocluk-yetkinlikleri/> adresinden alındı
- IOC. (2019a). *IOC*. [instituteofcoaching.org](https://www.instituteofcoaching.org):
<https://www.instituteofcoaching.org/resources/basic-concepts-coaching-practices> adresinden alındı
- IOC. (2019b). *IOC*. [instituteofcoaching.org](https://www.instituteofcoaching.org):
<https://www.instituteofcoaching.org/resources/about-coaching-deeper-dive> adresinden alındı
- Jones , R., Woods, S., & Guillaume, Y. (2015). The Effectiveness Of Workplace Coaching: A Meta-Analysis Of Learning And Performance Outcomes From Coaching. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*.
<https://core.ac.uk/reader/77614800> adresinden alındı

- Kalkavan, S. (2014). Farklı Örgütsel Kültürlerde Yönetici Koçluk Davranışının Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Performans Algılarına Etkisi'. *Doktora Tezi*, 6.
- Kwan, L. (2015). Impact Of Coaching On Organizational Learning And Effectiveness. *Journal Of Social Sciences*, 4(1), 635-648.
- Ladyshevsy , R. (2010). Peer Coaching. E. Cox,, T. Bachkırova , & D. Clutterbuck (Dü) içinde, *The Complete Handbook Of Coaching* (s. 284-296). Padstow, Cornwall : Sage Publications.
- Minibaş-Poussard , J. (2015). Yönetimde Yeni Bir Paradigma:Koçluk. <https://www.researchgate.net/publication/320765311> adresinden alındı
- Parker, P., Hall , D. T., & Kram, K. E. (2008). Peer Coaching: A Relational Process For Accelerating Career Learning. *Academy Of Management Learning & Education*, 7(4), s. 487–503.
- Passmore, J., & Fillery-Travis, A. (2011). A Critical Review Of Executive Coaching Research: A Decade Of Progress And What's To Come. *Coaching: An International Journal Of Theory, Practice & Research*, 4(2), 70-88.
- Passmore, J., & Jastrzebska, K. (2011). Building a Coaching culture: A development journey for organisational Development. *Coaching Review*. <http://www.jonathanpassmore.com/resources/jonathanpassmore.asp> adresinden alındı
- Passmore, J., Peterson, D., & Freire, T. (2013). Psychology Of Coaching And Mentoring. J. Passmore, D. Peterson, & T. Freire içinde, *Handbook Of The Psychology Of Coaching & Mentoring*.
- PERYÖN. (2019). <https://www.peryon.org.tr/Home>). <https://www.peryon.org.tr/Home>). adresinden alındı
- Rock , D., & Donde, R. (2016). <https://resultscoaches.co.za/>: https://2uxlo5u7jf11pm3f36oan8d6-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2016/06/Driving_Organisational_Change_with_Internal_Coaching_Programs.pdf adresinden alındı
- Senge, P. M. (2017). *Beşinci Disiplin*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Smith, Oosten , & Boyatzis. (2009). Coaching For Sustained Desired Change. *Research In Organizational Change And Development*, 17, s. 145–173.
- Stokes , J., & Jolly, R. (2010). Executive And Leadership Coaching. E. Cox, T. Bachkırova , & D. Clutterbuck (Dü) içinde, *The Complete Handbook Of Coaching* (s. 245-256). Padstow, Cornwall: Sage Publications.
- Tan , F. (2014). Öğrenme, Örgütlerde Öğrenme, Öğrenen Organizasyonlar Terimlerinin Tanımı Ve Kavramsal Ayırımı. *Business & Management Studies: An International Journal*, 2(2), 188-217.

- TEGEP, 2019. (tarih yok). Eğitim Verimliliğini Ölçme Rehberi. *Eğitim ve Gelişim Platformu Derneği*.
https://www.tegep.org/tegep/eep/specific/tegep/upload/tegep_infoline/tegep_infoline_1_egitim_verimlilikini_olcme_rehberi.pdf adresinden alındı
- Tompson, B., Vickers, M., London, J., & Morrison, C. (2008). Coaching: A Global Study Of Successful Practices. *American Management Association*.
<https://www.amanet.org/assets/1/6/i4cp-coaching.pdf> adresinden alındı
- Tompson, H., Bear, D., Dennis, D., Vickers, M., London, J., & Morrison, C. (2008). *Coaching A Global Study of Successful Practices*. American Management Association (AMA) / The Institute for Corporate Productivity. 2019 tarihinde <https://www.amanet.org/assets/1/6/i4cp-coaching.pdf> adresinden alındı
- Tosey, P., Visser, M., & Saunders, M. (2011). The Origins And Conceptualizations Of 'Triple-Loop' Learning: A Critical Review. *Researchgate.Net*:
<https://www.researchgate.net/publication/258171998> adresinden alındı
- Tschannen-Moran, B. (2010). Skills And Performance Coaching. E. Cox, T. Bachkıröva, & D. Clutterbuck (Dü) içinde, *The Complete Handbook Of Coaching* (s. 203-216). Padstow, Cornwall:: Sage Publications,.
- Tschannen-Moran, B. (2010). Skills And Performance Coaching. E. Cox, T. Bachkıröva, & D. Clutterbuck (Dü) içinde, *The Complete Handbook Of Coaching* (s. 203-216). Padstow, Cornwall : Sage Publications.
- Tusting, K., & Barton, D. (2006). *Models Of Adult Learning: A Literature Review*. Academia.Edu:
https://www.academia.edu/12892115/Models_of_Adult_Learning adresinden alındı
- Tümüklü, A. (2000). Eğitim Bilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği:Görüşme. s. 543-559.
(<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/108517> adresinden alındı
- Whitmore, J. (2015). *Performans İçin Koçluk*. İstanbul: Paloma Yayınevi.
- Whitmore, J. (2017). *Performans İçin Koçluk* (2 b.). İstanbul: Paloma Yayınevi.
- Whitworth, L., Kımsey-House, K., Kımsey-House, H., & Sandahl, P. (2016). *Koaktif Koçluk*. İstanbul: Mediacat.
- WHO. (2020). WHO (World Health Organization): <http://www.euro.who.int/en/health-topics/health-emergencies/coronavirus-covid-19>. adresinden alındı
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zeus, P., & Skiffington, S. (2000). *The Complete Guide to Coaching at Work*. Sydney.: McGraw-Hill.

EKLER

EK 1:

İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Yönelik Bir Yöntem Olarak

İşyeri Koçluğu ve Etkileri

Görüşme Formu

Görüşme Kodu

Tarih

GİRİŞ

Merhaba, telefonda belirttiğim üzere adım Bilnur FİDAN YILDIRIM. Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetiminde yüksek lisans yapıyorum. Kurumlarda İnsan kaynakları gelişim aracı olarak İşyeri Koçluğu üzerine bir araştırma yürütüyorum. Bu doğrultuda işyerinde koçluğun yapılanma süreci, uygulama şekli ve etkileri konusunda gözlem ve deneyimlerinizin önemli olduğunu düşünüyorum ve düşüncelerinizi öğrenmek istiyorum. Zaman ayırarak katkıda bulunduğunuz için şimdiden teşekkür ederim.

Araştırma sonuçlarında görüşülen kurum ve kişi isimleri yer almayacaktır, bunun yerine görüşme kodu kullanılacaktır.

Görüşmeyi izin verirseniz kaydetmek isterim? Bunun sizce bir sakıncası var mı?

Görüşmemize başlamadan önce sormak istediğiniz soru ya da belirtmek istediğiniz bir nokta var mı?

Görüşmemizin yaklaşık 30 dakika süreceğini tahmin ediyorum. İzninizle sorulara başlamak istiyorum.

GİRİŞ SORULARI

Görüşme yapılan kişinin;

1. Cinsiyet
2. Eğitim Durumu
3. Görev Yaptığı Fonksiyon
4. İş Unvanı
5. Koçluk Eğitimi
6. Koçluk Uygulama Süresi

İÇERİK İLE İLGİLİ SORULAR

1. Kurumunuzda uygulanan koçlukla ilgili bilgi verir misiniz?
 - Sektör, çalışan sayı
 - Koçluk uygulaması ne zaman ve nasıl başladı?
 - Hangi tür koçluk uygulayıcıları bulunuyor?
 - Kurum dışı koç – Kurum içi koç – Koç yönetici vb.
 - Kurum dışı koçluk devam ediyor mu?
 - Kurum içi koç sayısı nedir?
2. Kurum içi koçlar hangi özelliklere sahiptir?
 - Fonksiyon / Unvan / Tam zamanlı / Yarı zamanlı vb.
3. Çalışana koçluk uygulanmasına nasıl karar veriliyor?
4. Kurumunuzda koçluk çalışanların hangi alanlarına odaklanıyor?
5. Kurumunuzda hangi işyeri koçluk türleri uygulanıyor?
 - Bireysel Koçluk – Koç Yönetici – Takım Koçluğu – Akran koçluğu vb.
6. Koçluk uygulaması sonrası ne tür etkiler gözlenmiştir?
 - Çalışanda / Kurumda
7. Koçluk uygulanmasında gözlenen zorluklar / engeller oldu mu? Oldu ise bunlar nelerdir?

EK 2:

From: Bilnur Fidan Yıldırım <bilnuryildirim@gmail.com>
Sent: Monday, December 2, 2019 11:38 AM
To: turkeycoordinator@associationforcoaching.com
Subject: İşyeri Koçluğu uygulayan firmalara yönelik bir araştırma hk.

Association for Coaching
Türkiye Koordinatörlüğü

Sayın, Simla Altunbay

Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan organizasyonlarda "İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi İçin Bir Araç olarak İşyeri Koçluğu" başlıklı yüksek lisans tez çalışması için işyerinde koçluk uygulamaları bulunan firmaları araştırmaktayım.
AC (Association for Coaching) olarak Türkiye'de kurumsal ve bireysel düzeyde koçları bir çatı altında buluşturan bir sivil toplum kuruluşusunuz.
AC olarak, kurumsal üyeleriniz arasında işyeri koçluğu uygulayan kurumlar veya bireysel üyeleriniz arasında kurumsal koç (iç koç) olarak çalışan kişilere yönelik istatistik bir bilgi bulunmakta mıdır?
Bu tür bir istatistik bilgi bulunmakta ise ve /veya bu tür bir istatistik bilgi bulunmuyor ise bahse konu ilgili kurum ve kişilere ulaşmak konusunda nasıl ilerleyebiliriz?
Konuyla ilgili katkı ve destekleriniz için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarıla,
Bilnur FIDAN YILDIRIM

From: Bilnur Fidan Yıldırım <bilnuryildirim@gmail.com>
Sent: Monday, December 2, 2019 8:51 AM
To: devrim@devrimaksu.com
Subject: İşyeri Koçluğu uygulayan firmalara yönelik bir araştırma hk.

Peryön İç Anadolu Yönetim Kurulu Bşk.
Sayın, Devrim Aksu

Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan "Organizasyonlarda İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi İçin Bir Araç olarak İşyeri Koçluğu" başlıklı yüksek lisans tez çalışması için işyerinden koçluk uygulamaları bulunan firmaları araştırmaktayım.
Peryön (Türkiye İnsan Yönetimi Demeği) olarak insan yönetimi profesyonellerini bireysel ve kurumsal düzeyde bir çatı altında buluşturan bir sivil toplum kuruluşusunuz.
Peryön olarak, kurumsal üyeleriniz arasında işyeri koçluğu uygulayan kurumlar veya bireysel üyeleriniz arasında kurumsal koç (iç koç) olarak çalışan kişilere yönelik istatistik bir bilgi bulunmakta mıdır?
Bulunmakta ise araştırmamız çerçevesinden ilgili kurum ve kişilere ulaşmak konusunda katkı ve desteklerinizi rica etmekteyiz.

Saygılarıla,
Bilnur FIDAN YILDIRIM

From: Bilnur Fidan Yıldırım <bilnuryildirim@gmail.com>
Sent: Tuesday, December 3, 2019 9:29 AM
To: eser.omeroglu@icfturkey.org
Cc: zuhal.yigit@icfturkey.org
Subject: İşyeri Koçluğu uygulayan firmalara yönelik bir araştırma hk.

ICF Türkiye Bşk.

Sayın, Fatma Eser Ömeroğlu

Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan "Organizasyonlarda İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi İçin Bir Araç olarak İşyeri Koçluğu" başlıklı yüksek lisans tez çalışması için işyerinde koçluk uygulamaları bulunan firmaları araştırmaktayım.

ICF (International Coach Federation) olarak Türkiye'de profesyonel koçları bir çatı altında buluşturan bir sivil toplum kuruluşusunuz.

ICF olarak, üyeleriniz arasında kurumsal koç (iç koç) olarak çalışan kişilere yönelik veya kurumsal düzeyde koçluk uygulayan firmalara yönelik istatistik bir bilgi bulunmakta mıdır?

Bulunmakta ise araştırmamız çerçevesinden ilgili kurum ve kişilere ulaşmak konusunda katkı ve desteklerinizi rica etmekteyiz. Bu tür bir istatistik bilgi bulunmuyor ise bahse konu kurum ve kişilere ulaşmak konusunda nasıl bir öneriniz olurdu.

Konuyla ilgili katkı ve destekleriniz için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarıla,
Bilnur FIDAN YILDIRIM

From: Bilnur Fidan Yıldırım <bilnuryildirim@gmail.com>
Sent: Thursday, December 5, 2019 4:34 PM
To: evrim.cabbaroglu@emccturkey.com
Cc: 'Rıza Kadılar' <rizakadilar.net>
Subject: EMCC - İşyeri Koçluğu uygulayan firmalara yönelik bir araştırma hk.

EMCC Türkiye

Sayın, Evrim Cabbaroğlu

Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan "Organizasyonlarda İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi İçin Bir Araç Olarak İşyeri Koçluğu" başlıklı yüksek lisans tez çalışması için işyerinde koçluk uygulamaları bulunan firmalara ulaşmak çabasındayım.

EMCC (European Mentoring & Coaching Council) olarak Türkiye'de profesyonel mentor ve koçları bir çatı altında buluşturan bir sivil toplum kuruluşusunuz.

EMCC olarak, üyeleriniz arasında kurumsal koç (iç koç) olarak çalışan kişilere yönelik veya kurumsal düzeyde koçluk uygulayan firmalara yönelik istatistik bir bilgi bulunmakta mıdır?

Bulunmakta ise araştırmamız çerçevesinden ilgili kurum ve kişilere ulaşmak konusunda katkı ve desteklerinizi rica etmekteyiz. Bu tür bir istatistik bilgi bulunmuyor ise bahse konu kurum ve kişilere ulaşmak konusunda bize nasıl bir öneriniz olurdu.

Konuyla ilgili katkı ve destekleriniz için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarıla,
Bilnur FIDAN YILDIRIM