

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTLERDE ÖZ YETERLİLİK ALGISI VE PERFORMANS  
İLİŞKİSİNDE KİŞİLİK PROFİLLERİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ VE  
KOÇLUK HİZMETİ ALAN ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**Umut Ahmet TARAKCI**

**Balıkesir, 2019**

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTLERDE ÖZ YETERLİLİK ALGISI VE PERFORMANS  
İLİŞKİSİNDE KİŞİLİK PROFİLLERİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ VE  
KOÇLUK HİZMETİ ALAN ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**Umut Ahmet TARAKCI**

**Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ**

**Balıkesir, 2019**

**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TEZ ONAYI**

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 201012508004 numaralı Umut Ahmet TARAKCI'nın hazırladığı "Örgütlerde öz yeterlilik algısı ve performans ilişkisinde kişilik profillerinin düzenleyici rolü ve koçluk hizmeti alan çalışanlar üzerine bir araştırma" konulu DOKTORA tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 19 Haziran 2019 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Başkan Prof. Dr. Oya İnci Bolat

.....

Üye Prof. Dr. Edip Örucü (Danışman)

.....

Üye Prof. Dr. Tamer Bolat

.....

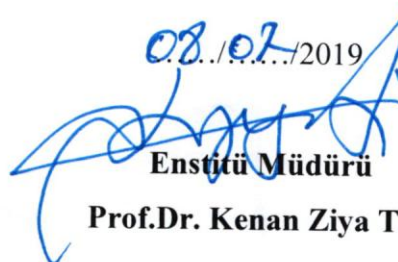
Üye Prof. Dr. Erdoğan Koç

.....

Üye Doç. Dr. Harun Yıldız

.....

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

08.07/2019  
  
**Enstitü Müdürü**  
**Prof.Dr. Kenan Ziya TAŞ**

## ÖNSÖZ

Bilimsel disiplinler insan hayatının her yönünü inceleme ve insanlığa bir fayda üretme çabası içinde hareket ederler. Bilimin bugün insanoğlunu getirdiği yer, medeniyet denilen kavramın günlük hayat içinde yaşamasına imkan vermektedir.

Bilimin hizmet ettiği pratik alanlardan birisi iş dünyasıdır. İş dünyasındaki insan faktörü, sosyal bilimlerin öncelikli inceleme alanı olmuştur. Bu tez konusunun da amacı iş dünyası içinde yer alan insandır. İş dünyasındaki insanı geliştirmek ve farklılaştırmak adına son 20 yılda yoğun olarak kullanılan kavramlardan birisi koçluktur. Kişisel gelişimde hızlandırıcı bir katalizör etkisi olan koçluk hizmetinin etkisi yeteri kadar ölçülenmemiştir.

Öz yeterlilik, Albert Bandura ile özdeşleşmiş ve öğrenme kuramlarına etki etmiş bir kavramdır. Öz yeterliliğin artmasının performansı olumlu yönde etkilediğinden, öz yeterliliğin arttırılması pek çok uygulamanın ana hedefi olmuştur. Bu kapsamda iyi bir koçluk eğitiminin ve uygulamasının, öz yeterliliği ve kişisel performansı arttırması beklenebilir.

Bu amaçla koçluk kavramı ve yetkinlikleri ile ilgili alan yazın incelenmiş, bahse konu yetkinlikleri içerecek bir koçluk eğitimi içeriği oluşturularak uygulanmıştır. Koçluğun; kişilik boyutları, öz yeterlilik ve kişisel performans ile etkileşimini içeren bir model oluşturularak, alan araştırılmasında test edilmiş ve kavramların birbiriyle ilişkisi bütünsel bakış açısıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Bu tezi hazırlamak bilimsel gelişimime katkı sağlamış ve hayatı farklı bir şekilde kavramama neden olmuştur.

Bu tez aracılığı ile yüksek lisanstan itibaren bilgi birikimi, bilimsel bakış açısı, etik duruşu, deneyimi ve insani yaklaşımı ile bana destek sağlayan tez danışmanım Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ'ye, lisansüstü ve doktora çalışmalarında her sorduğum soruya cevap veren veren, bilgi ve tecrübesi ile sürekli destek olan Prof. Dr. Tamer BOLAT'a, bilgi ve moral desteği ile yanımda olan Prof. Dr. Cevdet AVCIKURT'a, her şartta bir telefon kadar yakın olan sınıf arkadaşım Doç.Dr. Taşkın KILIÇ'a, doktora süresinde ders aldığım Balıkesir Üniversitesi İİBF'nin saygı değer öğretim üyelerine, Sosyal Bilimler Enstitüsü yönetim ve çalışanlarına, kahvem hiç eksik etmeyen, moral desteğim, sabırlı eşim Nermin ile sevgili kızım Özgül'e, işe ayırabileceğim zamanları okumaya ayırmamamda ısrar eden, gelişim aşığı insanların oluşturduğu House of Human ailesine ve onları temsilen ortağım Nuri Murat AVCI'ya, bugün bu bilimsel heyecanı yaşamama yardımcı olan tüm üretken ve paylaşımcı insanlara saygı, şükran ve sevgilerimi sunuyorum.

İstanbul, 2019

Umut Ahmet TARAKCI

## ÖZET

### ÖRGÜTLERDE ÖZ YETERLİLİK ALGISI VE PERFORMANS İLİŞKİSİNDE KİŞİLİK PROFİLLERİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ VE KOÇLUK HİZMETİ ALAN ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Umut Ahmet TARAKCI  
Doktora, İşletme Anabilim Dalı  
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Edip Örüçü  
2019, 233 + XIV Sayfa

İş yerlerinde koçluk uygulamalarının temel amacı çalışan performansını arttırmaktır. Türkiye’de koçluk uygulamalarının kurumlarda henüz yaygınlaşmaması, koçluk araştırmalarının da az kalmasına neden olmuştur. Alan yazındaki bu boşluğu doldurmak adına ulusal bir çağrı merkezinde koçluk hizmeti verilmiş ve bireysel performansa etkileri ölçülmüştür. Bu amaçla 2017 yılında 35 iç koç yetiştirilmiş, 2018 yılında iç koçlar tarafından 786 kişilik bir çalışan grubuna 1-9 seans arasında koçluk yapılmıştır.

Koçluğun objektif performansa etkileri, öz yeterlilik ve kişilik değişkenleri ile birlikte ele alınmıştır. Önerilen modele öz yeterlilik aracı değişken; kişilik boyutları düzenleyici değişken olarak dahil edilmiştir. Değişkenler yapısal eşitlik modeli ve regresyon yöntemleri ile analiz edilmiştir.

Yapılan analizlere göre, koçluk seans sayısı, bireysel performansı ve öz yeterliliği pozitif yönde etkilemektedir. Öz yeterliliğin, koçluk-performans ilişkisinde aracılık etkisi vardır. Kişilik boyutlarının koçluk ile öz yeterlilik arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi tespit edilmemiştir. Diğer yandan öz yeterlilik ile performans ilişkisinde sadece uyumluluk kişilik boyutunun düzenleyici etkisi gözlemlenmiştir.

Bu sonuçlara göre, kurum içi koçların kullanıldığı maliyet etkin bir koçluk programının çalışan performansına ve öz yeterliliğine olumlu etkileri olacağı değerlendirilmiştir. Koçluk seans planlamasında farklı kişilik tipleri için farklı bir plan yapmaya ihtiyaç yoktur. Tüm kişilik tipleri için aynı koçluk programının uygulanabileceği değerlendirilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Koçluk, Koçluk Eğitimi, Kurum İçi Koçluk, Öz Yeterlilik, Kişilik Boyutları, Bireysel Performans



## **ABSTRACT**

# **THE RELATIONSHIP BETWEEN SELF EFFICACY PERCEPTIONS AND PERFORMANCE IN ORGANIZATIONS AND THE MODERATOR ROLE OF PERSONAL PROFILES. A CASE STUDY ON EMPLOYEE COACHING.**

Umut Ahmet TARAKCI

PhD. Thesis, Department of Business Administration

Adviser: Professor Edip Örüçü

2019, 233 + XIV Pages

The main aim of coaching in the workplaces is to increase employee performance. The fact that the coaching practice is not widespread enough in Turkey; there is a very little coaching research. In order to fill this gap in the literature, a cognitive behavioral coaching training was executed in a national call center and its effects on performance were measured. For this purpose, 35 internal coaches were trained in 2017 and coaching was executed by internal coaches to a group of 786 employees, between 1-9 sessions in 2018.

The effects of coaching on objective performance were studied together with self efficacy and personality variables. In the proposed model self efficacy is included as mediator variable and personality dimensions are included as moderator variable. The variables were analyzed by structural equation model and regression methods.

According to the analyzes, the number of coaching sessions positively effects individual performance and self efficacy. Self efficacy has an mediator effect on coaching-performance relationship. Personality dimensions have no moderator effect in the relationship between coaching and self efficacy. On the other hand, only the moderator effect of agreeableness personality dimension was observed between self efficacy and performance relationship.

According to these results, a cost effective coaching program, using internal coaches will have positive effects on employee performance and self efficacy. There is no need to make a different plan for different personality types in the coaching session planning. It is considered that the same coaching program can be applied for all personality types.

**Key words:** Coaching, Coaching Training, Internal Coaching, Self efficacy, Personality Dimensions, Individual Performance.

## İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	vi
ÖZET.....	viii
ABSTRACT.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	xx
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xv

İÇİNDEKİLER.....	x
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem.....	2
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	3
1.4. Varsayımlar.....	4
1.5. Sınırlılıklar.....	4
1.6. Çalışmanın Modeli.....	5
1.7. Tanımlar.....	6
2. İLGİLİ ALANYAZIN.....	7
2.1. Koçluk Kavramının Açıklanması.....	7
2.1.1. Koçluğun Tarihçesi.....	7
2.1.2. Koçluğun Tanımı.....	9
2.1.3. Koçlukta Süpervizyon (Nezaret) Kavramının Açıklanması.....	12
2.1.4. Koçluk Çeşitlerinin Açıklanması.....	13
2.1.5. Koçluğun Gelişim Nedenleri.....	16
2.1.6. Koçluğun Etkilendiği Kuramlar.....	18
2.1.7. Koçluk Araç, Teknik ve Modellerinin Açıklanması.....	25
2.1.8. Koçluk Yetkinliklerinin Açıklanması.....	31
2.1.9. Koçluğa Yönelik Bilimsel Araştırmalar.....	39
2.2. Öz Yeterlilik Kavramının Açıklanması.....	60
2.2.1. Öz Yeterlilik Tanımı ve Gelişimi.....	60
2.2.2. Sosyal Öğrenme, Sosyal Biliş Kuramının Açıklanması.....	63
2.2.3. Beklenti Kuramının Açıklanması.....	64
2.2.4. İnanç ve Beklentinin Öz Yeterliliğe Etkileri.....	66
2.2.5. Öz Yeterliliğin Kaynakları.....	68
2.2.6. Öz Yeterliliğin Gelişimi.....	69
2.2.7. Öz Yeterliliğin Etkileri.....	71
2.2.8. Öz Yeterlilikle İlgili Yapılan Araştırmalar.....	75
2.3. Performans Kavramının Açıklanması.....	78
2.3.1. Performans Türleri.....	80
2.3.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	83

2.3.3. Performansla İlgili Çalışmalar .....	88
2.4. Kişilik Kavramının Açıklanması.....	92
2.4.1. Kişiliğin Tanımı .....	92
2.4.2. Kişiliği Oluşturan Kavramlar .....	95
2.4.3. Kişilik Envanterlerinin Kronolojik İncelenmesi .....	96
2.4.4. Myers-Briggs Tip İndikatörünün Açıklanması .....	98
2.4.5. DISC Kişilik Envanterinin Açıklanması .....	99
2.4.6. Beş Faktör Kişilik Modelinin Açıklanması.....	105
2.4.7. Kişilik Envanterleriyle İlgili Araştırmalar .....	109
2.5. Koçluk, Öz Yeterlilik, Performans ve Kişilik Envanterleri Arasındaki İlişkiler .....	118
2.5.1. Koçluk ve Performansı İlişkisi.....	118
2.5.2. Koçluk ve Öz Yeterlilik İlişkisi .....	124
2.5.3. Koçluk, Öz Yeterlilik ve Performans İlişkisi .....	129
2.5.4. Kişilik Özelliklerinin Modelle İlişkisi.....	131
3. YÖNTEM.....	141
3.1. Araştırmanın Modeli .....	141
3.2. Evren ve Örneklem.....	141
3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri .....	143
3.3.1. Kişilik Ölçeğinin Açıklanması.....	143
3.3.2. Öz Yeterlilik Ölçeğinin Açıklanması.....	144
3.3.3. Koçluk Seansının Açıklanması .....	144
3.3.4. Bireysel Performansın Açıklanması.....	145
3.4. Veri Toplama Süreci .....	147
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	149
4.1. Demografik Veriler .....	149
4.2. Ön Analiz Sonuçları .....	149
4.3. Geçerlilik.....	153
4.3.1. Faktöriyel Geçerlilik.....	154
4.4. Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	162
4.4.1. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi .....	162
4.4.2. Koçluk Seansı ile Performans Arasındaki İlişki ve Öz yeterliliğin Aracılık Etkisinin İncelenmesi .....	163
4.4.3. Koçluk Seansı ile Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin ve Kişilik Boyutlarının Bu İlişkideki Düzenleyici Etkisinin İncelenmesi.....	166
4.4.4. Öz Yeterlilik ile Performans Arasındaki İlişki ve Kişilik Boyutlarının Bu İlişkideki Düzenleyici Etkisinin İncelenmesi .....	173
4.5. Hipotezlerin Sonuçları.....	179
5. SONUÇ VE ÖNERİLER .....	181
5.1. Sonuçlar.....	181
5.1.1. Koçluk Seansının Performansa Etkisi .....	181
5.1.2. Koçluk Seansının Öz Yeterliliğe Etkisi .....	183
5.1.3. Koçluk, Performans ve Öz Yeterlilik İlişkileri .....	185
5.1.4. Kişilik Boyutlarının Model ile İlişkisi .....	186
5.2. Öneriler.....	190
5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler .....	190
5.2.2. Araştırmacılara Öneriler.....	192
KAYNAKÇA .....	194
EKLER.....	228

## ÇİZELGELER LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 1. Takdir Edici Sorgulama Örnekleri (Cooperrider ve Srivastva,1987)....	22
Çizelge 2. Koçluk Araç ve Tekniklerinin Kullanılma Sıklığı .....	26
Çizelge 3. KAMÇI! İle Rönesans Tekniği Kullanımı (Avcı ve Tarakcı, 2014) .....	31
Çizelge 4. ICF Koçluk Yetkinlikleri .....	32
Çizelge 5. ICF Koçluk Yetkinlikleri ile MYK Koçluk İşleri .....	33
Çizelge 6. Koçluk Yetkinlikleri Kıyaslaması.....	34
Çizelge 7. İletişimi Derinleştirmekte Kullanılan Araçlar .....	36
Çizelge 8. İletişim ve Koçluk Becerileri.....	37
Çizelge 9. Teşhis Edici Dinleme ile Aktif Dinleme Kıyaslaması .....	38
Çizelge 10. 1980’den İtibaren Çıktılar Üzerine Yapılan Çalışmaların Tipleri .....	40
Çizelge 11. Grant (2008) Koçluk Araştırmaları Özet Çalışması .....	40
Çizelge 12. Akran Koçluğu Adımları (Ladyshevsy ve Varey, 2005) .....	52
Çizelge 13. Chahino (2011)’in Araştırması Kişilik Tipi ile Başarılı Öğrenci Demografisi .....	111
Çizelge 14. HBDI Ve DISC Boyutlarının Karşılaştırılması (Wilson, 2007) .....	112
Çizelge 15. Sugerman, Scullard ve Wilhelm (2011) Güvenilirlik Katsayıları .....	114
Çizelge 16. Ingram (2004), İlk Test ve Son Test Katılımcı Sonuçları.....	137
Çizelge 17. Toplam Performans Hesaplanmasından Düşülen Örnek Puanlar .....	145
Çizelge 18. Nihai Performans Puanı Başarı Kodlaması .....	145
Çizelge 19. Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	148
Çizelge 20. Tanımlayıcı İstatistikler .....	150
Çizelge 21. Cronbach’s Alpha, Çarpıklık ve Basıklık Sonuçları .....	152
Çizelge 22. Beş Faktörlük Kişilik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları..	154
Çizelge 23. Kişilik Ölçeğine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri .....	155
Çizelge 24. Öz Yeterlilik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları....	156
Çizelge 25. Öz Yeterlilik Ölçeğine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri .....	157
Çizelge 26. Ölçme Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri .....	158
Çizelge 27. Ölçme Modeline İlişkin Standartlaştırılmış Faktör Yükleri,“T”Değerleri ....	159
Çizelge 28. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları .....	161
Çizelge 29. İlk Modele İlişkin Uyum İyiliği Değerleri .....	162
Çizelge 30. İkinci Modele İlişkin Uyum İyiliği Değerleri .....	164
Çizelge 31. Koçluk Seansı ile Öz Yeterlilik Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Dışa Dönüklüğün Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları .....	168

Çizelge 32. Koçluk Seansı ile Öz Yeterlilik İlişkisinde, Uyumluluğun Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları .....	169
Çizelge 33. Koçluk Seansı ile Öz Yeterlilik İlişkisinde, Sorumluluğun Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları .....	170
Çizelge 34. Koçluk Seansı ile Öz Yeterlilik İlişkisinde, Duygusal Dengenin Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları .....	171
Çizelge 35. Koçluk Seansı ile Öz Yeterlilik İlişkisinde, Açıklığın Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları .....	172
Çizelge 36. Öz Yeterlilik ile Performans İlişkisi ve Bu İlişkide Dışa Dönüklüğün Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları .....	173
Çizelge 37. Öz Yeterlilik ile Performans İlişkisinde, Uyumluluğun Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları .....	174
Çizelge 38. Öz Yeterlilik ile Performans İlişkisinde, Sorumluluğun Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları .....	176
Çizelge 39. Öz Yeterlilik ile Performans İlişkisinde, Duygusal Dengenin Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları .....	177
Çizelge 40. Öz Yeterlilik ile Performans İlişkisinde, Açıklığın Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları .....	178
Çizelge 41. Hipotezlerin Sonuçları .....	179

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. Çalışmanın Modeli .....	5
Şekil 2. Koçluk Yetkinlikleri, Eğitim Öncesi ve Sonrası (Grant, 2007) .....	49
Şekil 3. Duygusal Zeka, Eğitim Öncesi ve Sonrası (Grant, 2007) .....	49
Şekil 4. Araştırmanın Modeli .....	140
Şekil 5. Ölçme Modeli Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı .....	160
Şekil 6. Yapısal Eşitlik İlk Modeli Yol Diyagramı.....	163
Şekil 7. Yapısal Eşitlik İkinci Modeli Yol Diyagramı .....	164
Şekil 8. PROCESS Macro Model 1'e İlişkin Simgesel ve İstatistiksel Model .....	166
Şekil 9. Öz Yeterliliğin Performansa Etkisinde, Uyumluluk Kişilik Özelliğinin Düzenleyici Etkisinin Grafiği .....	175

## KISALTMALAR LİSTESİ

AC : Association For Coaching, Koçluk Derneği
AÇ: Açıklık
DD: Dışa Dönüklük
DUY: Duygusal Denge-Nevrotiklik
ICF: International Coach Federation, Uluslararası Koçluk Federasyonu
KSS: Koçluk Seans Sayısı
MYK: Mesleki Yeterlilik Kurumu
PE: Performans
ROI: Return of Investment, Yatırım Geri Dönüşü
SO: Sorumluluk
ÖY: Öz Yeterlilik
UY: Uyumluluk

## BÖLÜM I

### 1. GİRİŞ

21. yüzyılın ilk çeyreğinden küresel çapta hizmet sektöründe çalışan sayısı artmakta, buna karşın üretim sektöründe çalışanların sayısı azalmaktadır (Buera ve Kaboski, 2012). Türkiye İstatistik Kurumuna göre hizmet sektörü 2015 yılı Gayri Safi Yurtiçi Hasılabın %59,6'sını oluşturmaktadır. Sanayi sektörü %32,7'sini, tarım sektörü, %9,1'ini oluşturmaktadır (TUİK, 2016). Bu oran Türkiye'de iş dünyasında aranan becerilerin de hizmet sektörünün gereklerine göre şekilleneceğini göstermektedir.

İş dünyasında, özellikle hizmet sektörünün geniş olarak yararlandığı bir uygulama da koçluktur. ABD'deki ilk 1000 şirketinin %93'ü, ABD Dışındaki küresel 1000 firmaların %65'i, yönetici performansını arttırmak üzere yönetici koçluğunu kullanmaktadırlar (Bono, Purvanova, Towler ve Peterson, 2009: 361).

Yaygın olarak kullanılmasına rağmen koçluğun performansa etkisi yeterince araştırılmamış, performans dolayısıyla çalışanın ücretine etki eden sayısal bir ölçüm yapılmamıştır. Çalışmanın amacı koçluğun performans üzerindeki etkisini genel kabul görmüş "öz yeterlilik" ve "kişilik" kavramları ile birlikte değerlendirmektir.

Çalışmanın ilk bölümünde, neden bu çalışmayı yaptığımız araştırma problemi başlığında ele alınmış ayrıca, çalışmanın amacı, önemi, sınırlılıkları ortaya konmuş ve önemli tanımlamalar açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise alan yazında yer alan bilgiler, tartışmalar ve değerlendirmeler, çalışmanın problemine açıklık getirecek şekilde özetlenmiştir. Bu bölümde özellikle koçluk konusunda Türkçe ciddi bir alan yazın boşluğu olması,

koçluk eğitimi, buna etki eden kuramlar ve koçluk modelleri konusunda başvuru kaynaklarının az olması, bu bölümün teorik amaçlara hizmet edecek şekilde genişletilmesi ihtiyacını doğurmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünü oluşturan yöntem bölümünde, araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araç ve teknikleri, veri toplama süreci ve verilerin analizi konularına yer verilerek araştırma bulgularının sunulmasına geçilmiştir. Bulguların ve yorumların yapıldığı dördüncü bölümde, yöntem bölümündeki aşamalar çerçevesinde elde edilen verilere ve bilgilere dayanılarak yapılan yorumlara yer verilmiştir.

Araştırmanın beşinci bölümünde, araştırmanın bulgularına dayalı olarak elde edilen sonuçlara, uygulamacılar ve araştırmacılar için önerilere yer verilmiştir. Bu araştırmanın, koçluk sektörünün, bilimsel veriler ile desteklenmesine hizmet edeceği değerlendirilerek, her noktasında açıklayıcı ve net olmaya özen gösterilmiştir.

## **1.1. Problem**

Çalışan performansının artırılması, kurumun ana hedeflerinden birini oluşturmaktadır. Kurum içi koçluk performansın artırılması için yaygın olarak kullanılan araçlardandır. Koçluğun performansa katkısı çeşitli çalışmalarda ele alınmış ancak çalışanın ücretine etki eden, kurum içi koçların kullanıldığı, geniş katılımlı sayısal bir ölçüm yapılmamıştır. Maalesef koçlukla ilgili Türkçe olarak yayınlanmış sadece 11 doktora çalışması vardır (Tez Merkezi, 2018). Bu nedenle Türkçe koçluk literatürü henüz yerli yerine oturmamıştır.

Az bilinen bir kavram olan koçluğun performansa etkisini incelerken, literatürde geniş olarak incelenmiş ve kabul edilmiş kavramlar ile birlikte ele alınması kıyaslanmasını kolaylaştıracaktır. Sosyal öğrenme, gelişim ve performans alanında kabul görmüş referans bir kavram “öz yeterlilik”dir. Öz yeterliliğin performansa etkisi pek çok bilimsel çalışmada ele alınmıştır. Koçluk, öz yeterlilik ve performans arasında kurulacak bir ilişkinin koçluk kavramının doğru anlaşılmasını sağlayabilecektir.

Çalışan performans ile ilgili yapılan çalışmalarda, işe alımdan itibaren yaygın olarak kullanılan bir diğer değişken ise kişiliktir. Kişilik envanterleri koçluk eğitim ve hizmetinde de yaygın olarak kullanılmaktadır. Kişilik envanteri de koçluğun doğru anlaşılmasını sağlayacak potansiyele sahiptir. Bu bilgiler ışığında problem cümlesi “Kurum içinde yapılan koçluk performansına, öz yeterliliğin aracılık ve kişiliğin düzenleyici rolü ile mi etki etmektedir?” şeklinde oluşturulmuştur.

## **1.2.Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı, koçluğun performansa etkisini, öz yeterliliğin aracılık ve kişiliğin düzenleyici etkileri ile belirlemektir.

## **1.3. Araştırmanın Önemi**

- 2013 yılında Mesleki Yeterlilik Kurumu tarafından meslek olarak kabul edilen ve örgütlerde sıkça kullanılan koçluğun etkilerini öz yeterlilik ve kişilik gibi iki temel kavram ile birlikte ele alan nadir çalışmalardandır.

- Uygulanan koçluk eğitiminin bilimsel alan yazın gözetilerek oluşturulduğu, bir kurum içinde uygulandığı ve sonuçlarının objektif performansa göre ölçüldüğü ilk çalışmadır. Araştırma kapsamında hazırlanan eğitim içeriği Uluslararası Koçluk Derneği (ICF) tarafından onaylanmış ilk koçluk uygulamasıdır.

- Kurum içi koç yetiştirilerek iç koçluk vermeleri sağlanmıştır. Grant (2010b:2)'nin yaptığı koçluk bibliyografyasına göre yapılan 635 koçluk araştırmasının sadece %2'si iç koçlar tarafından yapılmıştır. Bu çalışma uluslararası literatür için de çok az olan iç koçlara odaklanmıştır.

- Çalışma 2016 yılında eğitim içeriğinin oluşturulması, 2017 yılında eğitimlerin tamamlanması ve 2018 başında anketlerin yapılmasına kadar geniş bir dönemi kapsamış, planlama ve icrası ile Üniversite-Sanayi iş birliğine güzel bir

örnek teşkil etmiştir. Sonuçları ile çağrı merkezi sektöründe performansı direkt iş sonuçları ile ölçen, geniş katımlı, nadir çalışmalardan birisidir.

- Koçluk literatürünün baştan sona ele alındığı, doğru kaynaklar ile bilimsel bir yazın oluşturma ve koçluk eğitim standartlarının oluşturulması çabalarını içermektedir.

#### **1.4. Varsayımlar**

- Bu çalışmada kontrol altında olmayan bir dizi değişken bulunmaktadır. Buna karşın ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin araştırılmak istenen alanı yansıttığı var sayılmıştır.

- Koçluk hizmeti alanlar kendi öz yeterliliklerini değerlendirecektir. Bu değerlendirmede kişisel algılarının özgün sonuçlar için yeterli olduğu kabul edilmiştir.

- Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin ölçülmek istenilen özellikleri doğru olarak ölçtüğü ve literatür taraması sonucu elde edilen bilgilerin, araştırmann konusunu açıklamada yeterli olduğu varsayılmıştır.

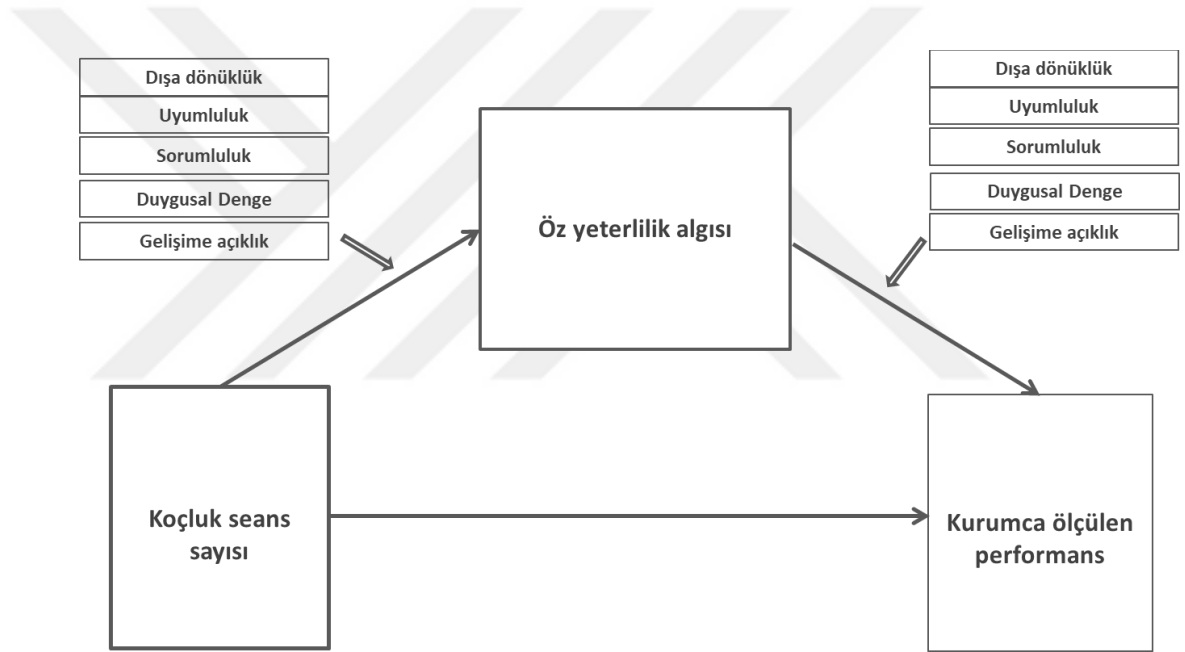
#### **1.5. Sınırlılıklar**

- Koçluk hizmeti alanlar açısından sadece koçluk seansı, öz yeterlilik ve performans arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilerde kişiliğin düzenleyici etkisi ölçülmüştür. Bu süreçte etki edebilecek farklı değişkenler göz ardı edilmiştir.

- Bu araştırma çağrı merkezi olarak ulusal çapta hizmet veren bir kuruluşa, yöneticiler tarafından verilen koçluk hizmeti ve bunun gerçek performans kriterleri üzerindeki etkisi ile sınırlıdır.

## 1.6. Çalışmanın Modeli

Çalışmanın teorisi Şekil-1’de sunulan model üzerine kurulmuştur. Modele uygun olarak araştırma tasarımı yapılmış ve uygulamaya başlanmıştır. Yapılacak anket ve ölçümler ile model doğrulanmaya çalışılmıştır. Modele göre, koçluk seansları öz yeterlilik ve bireysel performansı pozitif olarak etkilemektedir. Ayrıca öz yeterliliğin, bireysel performans üzerinde pozitif etkisi vardır. Bireylerin kişilik özellikleri, koçluk-öz yeterlilik, öz yeterlilik-performans arasındaki ilişkide düzenleyici role sahiptir.



Şekil-1. Çalışmanın Modeli

## 1.7. Tanımlar

**Koçluk:** Koçun, klinik özellik taşımayan müşterilerin kişisel ve/veya mesleki hayatında yaşam deneyimi kazanması ve hedefe ulaşmasını kolaylaştırdığı, işbirlikçi, çözüm ve sonuç odaklı sistematik bir süreçtir” şeklinde tanımlamaktadır (Grant, 2003a: 254)

**Koçluk Seansı:** Koçluk hizmetinin veriliş biçimidir. 30 dk. ile 120 dk. arasında bir süreyi kapsayan görüşme bir seans olarak kabul edilir (Wilson, 2007: 51). Ayda 1 veya 2 kez olmak üzere koçluk seanslarının en faydalı olduğu süre 4 ile 6 ay arasındadır (Luthans, Peterson, 2003: 245).

**Koçi (danışan):** Bir kurum adına koçluk ilişkisine giren kişidir (MacKie, 2007: 311).

**Öz yeterlilik:** Bireyin, olası durumları yönetmek için gerekli olan davranış biçimlerini organize etmesi ve uygulaması için kendi kapasitesine olan inancıdır (Bandura, 1997:3).

**Bireysel Performans:** Bireyin sahip olduğu kapasitesini, gerçek becerisini ve bilgisini, hedeflerine ulaşabilmek adına kullanma derecesidir. Bu kapasitenin, belirli bir zaman dili içinde, işin başarıya ulaşması için kullanabilme miktarıdır (Yıldız ve diğerleri, 2008: 239).

**Kişilik:** Kişilik, insanın duygusal durumunun, davranışlarının, ilgili olduğu alanların, becerilerinin, psikolojik özelliklerinin, ona özgü, özgün bütünüdür. Kişilik, insanın çevresinde gerçekleşen olaylara karşı verdiği, duruma göre değişiklik göstermeyen, sabit özelliğidir (Allport, 1937 ve Goldberg, 1993: 26).

**Yatırım geri dönüş oranı (ROI):** koçluk hizmeti almak için harcanan maliyetin, koçluk getirisine olan oranıdır.  $ROI = ((\text{Koçluk getirisi} - \text{Koçluk maliyeti}) / \text{Koçluk Maliyeti}) \times 100$  olarak hesaplanır (Phillips ve Phillips, 2005: 61).

## BÖLÜM II

### KURAMSAL ÇERÇEVE

## 2. İLGİLİ ALANYAZIN

### 2.1. Koçluk Kavramının Açıklanması

#### 2.1.1. Koçluğun Tarihçesi

Etimolojik bir terim olarak “koç”, on beşinci yüzyılda Avrupa’da kullanılmaya başlayan yaylı at arabasına verilen isimdir. Araba ismini, üretildiği kasabadan almıştır: Kocsi Kasabası. Bahse konu kasaba, Macaristan’da, Budapeşte’ye 70 km. mesafede konuludur. Özellikle şehirlerarası yolcu taşımacılığında kullanılan “koç”lar, bugün kullanılmakta olan şehirlerarası otobüslerin genel adıdır. Halihazırda İngilizcede; şehirlerarası çalışan arabalara “coach” denmektedir (Cambridge Dictionary, 2014).

Etimolojik sözlüğe göre 1830 yılında, Oxford üniversitesinde, öğrencileri sınava hazırlayan eğitimcilere argo manada; öğrenciyi bir noktadan diğerine taşıdıkları için koç denmiştir. 1861’den itibaren bu deyim spor alanında kullanılmaya başlamıştır (Etymology Dictionary, 2014).

Koçluk literatüründe en eski koçluk çalışması olarak Gorby’nin 1937’de yaptığı çalışma görülmektedir. Bu çalışmada, kar ortaklığı paylaşımı ile hareket eden tecrübeli çalışanların, yeni gelenlere israfı azaltıp, kârı çoğaltmaları konusunda yaptıkları koçluktan bahsedilmektedir (Gorby, 1937: 82).

Yönetici eğitim programında koçluktan ilk bahseden Mold (1951: 41) olmuştur. Bu programda koçluk araçları ile kişiler arası iletişimi geliştirme esas alınmıştır. Ancak koçluğun yaygınlaşması 1970’lerin başında Werner H. Erhard,

kendi ismiyle anılan EST (Erhard's Seminar Training) adında 60 saat süren eğitimler vermesiyle olmuştur. EST'nin amacı bir kişinin halletmeye veya değiştirmeye çalıştığı durumları yaşamın içinde deneyimleyerek dönüştürebilecek beceriyi kazandırmaktır (Morgan, 2012).

Koçluk tanımlanmış ve uygulanan bir alan olmadan önce, yöneticiler konularına daha uygun bir birey olmak için ilişki becerilerini öğrendikleri ve davranışsal danışmanlık aldıkları daha “çekici okullara gönderilirdi (Hall ve diğerleri, 1999: 40). 1970’lerde bazı yöneticiler farklı ve yoğun eğitimlerini ülkelerinin standart koşullarında aldılar. 1980’lerin başlarında General Elektrik gibi şirketler yöneticilerine kişisel yetkinlik programları önerdiler. Daha sonra on yıllık süreçte 360° Geribildirim Modelleri gibi uygulamalar gözlenmiştir. Ancak gelişim alanlarını takip rehberliği yapılmamıştır (Hall ve diğerleri, 1999: 41).

Genel olarak 1971’den sonra koçluk eğitimleri yaygınlaşmaya başlamış; Bu tarihten sonra koçluğun tanımı belirli bir standarda oturtulmaya çalışılmıştır (Parsloe ve Leedham, 2009; Morgan, 2012; Renton, 2009). Koçluğu bu günkü anlamıyla kullanan ilk kişi Thomas Leonard olmuştur. Leonard, bugün tüm dünyada koçluğun çatı kuruluşu olarak bilinen Uluslararası Koçluk Federasyonu’nun da kurucusudur (Renton, 2009: 34).

Tim Gallaway’ın 1974 yılında yayınladığı “Tenisin İç Oyunu” adlı kitap, tenis oyuncularının kendi performanslarını korumak için kullandıkları koçluk yaklaşımını içeriyordu. Basit mesajı ile bu yaklaşım iş dünyasında da işe yaradı; zaman içinde olgunlaşarak “İş’in İç Oyunu” isimli kitaba dönüştü (Gallwey, 2000). İçerdiği koçluk yöntemleri ile koçluk fikrinin iş dünyasına taşınmasında büyük etkisi olmuştur (Parsloe ve Leedham, 2009: 38).

2000 yılından bu yana, Büyük Britanya Krallığı’nda ve Avustralya’daki birkaç üniversite akademik niteliklere sahip olan programlara öncülük etmişlerdir. Oxford Brookes Üniversitesi, Koçluk ve Mentorluk Uygulaması alanında yüksek lisans sunan ilk üniversitedir. Middlesex Üniversitesi yüksek lisans güçlü bir psikolojik içerikle sunmuştur. Sheffield Hallam Üniversitesi de mentorluk araştırmaları üzerine uzun bir gelişme inşa etmiştir. Avustralya’da Anthony Grant

akademik araştırma için kanıta dayalı bir yaklaşıma ihtiyacın olduğunu savunan geniş çaplı yayımlar yapmıştır (Parsloe ve Leedham, 2009, 38). Sidney Üniversitesi Psikoloji Bölümünde Grant önderliğinde Koçluk Psikolojisi yüksek lisans programı (Sydney, 2018) ve Harvard Üniversitesi Tıp Okuluna bağlı Koçluk Enstitüsü (Institute of coaching, 2018) mevcuttur.

Türkiye’de ilk defa Altınbaş Üniversitesi, Yönetici Koçluğu ve Mentorluk yüksek lisans programını 2017 senesinden itibaren açmaya başlamıştır (Kemberburgaz, 2018). Ayrıca birçok üniversitede sürekli eğitim merkezleri aracılığı ile koçluk eğitim programları açılmaktadır. Koçluk eğitim programı açan üniversiteler şunlardır: Dokuz Eylül Üniversitesi, Yaşar Üniversitesi, Bahçeşehir Üniversitesi, Maltepe Üniversitesi, Bilgi Üniversitesi, Yeditepe Üniversitesi, Uludağ Üniversitesi, Gediz Üniversitesi, Kadir Has Üniversitesi, Arel Üniversitesi, Celal Bayar Üniversitesi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Beykent Üniversitesi, Başkent Üniversitesi, Sabahattin Zaim Üniversitesi ve Işık Üniversitesi.

### **2.1.2. Koçluğun Tanımı**

Birçok disiplinden ve kuramdan faydalanarak oluşturulduğu için koçluğun tek bir tanımını yapmak zordur. Kampa-Kokesh ve Anderson (2001), koçluk literatüründeki kapsamlı incelemelerinde, farklı bireylerin ve farklı disiplinlerin içinde oldukları koçluk hizmetinin tanımda uzlaşmanın zorluğuna dikkat çekmektedir.

Dünya çapında en fazla koçun üye olduğu Uluslararası Koçluk Federasyonu koçluğu, “Danışanların kişisel ve profesyonel potansiyellerini maksimize etmek amacıyla düşünce doğurucu ve yaratıcı bir süreçte onlarla ortaklık yapmaktır” olarak tanımlamaktadır (ICF Turkey, 2014).

60 ülkede faaliyet gösteren Uluslararası Koçluk Derneği (AC), Grant (2003a: 254) tarafından yapılan koçluk tanımını kabullenmiştir: “koçun, klinik özellik taşımayan müşterilerin kişisel ve/veya mesleki hayatında yaşam deneyimi kazanması ve hedefe ulaşmasını kolaylaştırdığı işbirlikçi çözüm ve sonuç odaklı sistematik bir

süreçtir". Sözlük tanımına göre koç, "birisinin amacını veya görevini başarıyla tamamlaması için cesaretlendiren ve eğiten kişidir" (Business Dictionary, 2014).

Mobley'in de (1999: 57) "koçluk ilişkisi insanlara kendi sorunları üzerinde çalışma ve yetkin bir şekilde soruların incelemeleri yoluyla kendi cevaplarını bulmalarına yardımcı olur" tanımında belirttiği gibi; koçluk tanımlarında danışanların kendi sorunlarına çözüm bulması konusuna özellikle vurgu yapılmaktadır.

Parsloe (1995: 18), eğitim yaklaşımına vurgu yaparak, koçluğun "bir çeşit ders ya da talimat verme yolu ile doğrudan performansın iyileştirilmesini ve becerilerin geliştirilmesini konu edindiğini" öne sürer. Bunun aksine, Whitmore (1992: 8) "koçluk kişinin kendi performansını en üst düzeye çıkarması için potansiyelinin kilidini açar. Kişilere öğretmekten ziyade onların öğrenmesine yardım eder" tezini önermektedir.

Downey (2003: 12)'in tarifi çok kısa ve kullanışlıdır: "Danışanın performans, öğrenme ve gelişimini kolaylaştırma sanatıdır". Grant (2003b: 31), koçluk süreci doğrudan uzman tavsiyesi aktarma yolu olmaktan çok sistematik ve hedefe yönelik olmalıdır, sürekli değişimi sürdürmeyi kolaylaştırmak için danışanın kendi kararları, öğrenimini ve kişisel gelişimini teşvik etmelidir, yaklaşımı koçluğun bir yöntemi olduğuna vurgu yapmaktadır.

Yapılan tanımların temel vurgusu, koçluğun danışanın gelişimini destekleyici olması üzerinedir. Koç danışanın yerine kararlar vermek yerine, onun kendi kararlarını alması için farkındalık yaşamasına ve öğrenmesine destek olmaktadır.

Koç:

- Kendi dikkati veya dinlemesinin yüksek kalitesiyle diğerlerinin göremeyeceği şeyleri gören kişidir.
- Danışanı durdurarak biraz geriye çekilmesi ve yeni bakış açısı kazanması için yeteri kadar mesafeyi yaratmasını sağlar.
- İnsanların niyetleri ve düşünceleri ya da hareketleri arasındaki farkı görmelerine yardım edendir.

- İnsanların savunmacı düşüncelerinden ve davranışlarından oluşan yanlıgılarını ve kendilerini kandırma şekillerini sonlandırmaya yardımcı olandır (Hargrove, 1995: 3).

Buna karşın danışan (müşteri, koç), koçluk hizmetinden faydalanan kişi olmaktadır. Danışan genellikle bir kişi olabileceği gibi, takım koçluğunda birden fazla kişi de olabilir. Takım koçluğunda koçun görevi, her bir katılımcının grup hedeflerine ulaşmak için gruptaki rolünün sorumluluğunu almasını sağlamaktır. Özellikle müşteri kavramı, bazı örneklerde koçların sunduğu hizmetin bedelini ödeyen kurumlar, kişiler ile karıştırılmamalıdır. Kurumlar profesyonel veya liderlik gelişimleri için çalışanlarına böyle bir hizmet aldırılmakta ve bundan bir kazanç ummaktadırlar. Ancak müşteri, hizmetten direkt olarak faydalananıdır (Maynard, 2006).

John Whitmore (1992)'un, yönlendirme içermeyen, sor-söyleme yaklaşımı; müşterinin kendini keşfetmesine olanak tanınmasına vurgu yapan çalışması koçluk tanımlarını etkilemiştir. Gene de Marshal Goldsmith (2000: 4) gibi yönlendirici olan, sormaktan ziyade belirten, doğrudan geri bildirim ve tavsiye vermeyi içeren yaklaşımlar olduğunu belirtmek gerekir. Örneğin Parsloe (1995: 9), koçluğun doğrudan ders veya talimat vererek, yetkinliklerin ve performansın derhal iyileştirilmesi ile ilgili olduğunu belirtir.

Kilburg (1996: 59) koçluğun, organizasyonel gelişmede, yetişkin eğitimde, yönetsel eğitimde, endüstriyel ve organizasyonel psikolojide, danışmanlık becerilerinde, hatta kinik psikolojisinde kullanılan metotlar üzerine inşa edilmiş ve danışmanlık ile birlikte kullanılan bir alan olduğunu belirtmektedir. Kilburg'a göre yönetsel koçluk çeşitli danışmanlar tarafından, bireysel yöneticilerle çalışmak için kabul edilen anlaşmaların uygulandığı, eklektik konsept ve metotların karışımıdır.

Yapılan literatür çalışmaları, aldığım koçluk eğitimleri ve yaptığım kurumsal uygulamaların ışığında koçluğun; “Bireyin doğal yeteneklerinin, öğrenilmiş kalıpların dışına çıkılarak fark edilmesini ve davranışa dönüştürülmesini sağlayan sistematik süreç” olarak tanımlanabileceğini değerlendirmekteyim.

### 2.1.3. Koçlukta Süpervizyon (Nezaret) Kavramının Açıklanması

Koçların yaptıkları işte daha iyi olmalarını sağlamak amacıyla, daha tecrübeli koçlardan süpervizyon hizmeti alması uluslararası koçluk dernekleri tarafından tavsiye edilen bir husustur. Profesyonel Yönetici Koçluk ve Süpervizyon Derneği (APECS) göre koçluk süpervizyonu “koç ve koç ile herhangi bir yönetsel ilişkisi bulunmayan uzman kişi arasındaki ilişkidir. Bu ilişkide belirli müşterilere koçluk verilmesi sürecinde koçluk kalitesinin artırılması amaçlanır” (APEC, 2014).

Süpervizyon birçok rolü yerine getirebilir; kuralcı, geliştirici, onarıcı ve perspektif kazandırıcı olabilir Bu başlıkları koçluk ve danışmalığa uyguladığımızda, süpervizyonun rolü detaylandırılabilir (Inskipp ve Proctor 1989; Bond, 1993 : 181):

- Normatif: Mentor veya koça güvenli, ahlaklı ve yasal bir şekilde çalışması için yardımcı olmak.
- Geliştirici: Koça veya mentora becerileri ve anlayışını geliştirmek ve öğrenmesi için yardımcı olmak.
- Onarıcı: Koça ya da mentora rolün stresiyle ve zorluklarıyla başa çıkmak için destek olmak.
- Perspektif kazandırma: Koça ya da mentora diğer yardımcı yollarla bağlantıları ve işe genel bir bakışı sağlamak için yardımcı olmak.

AC, koçluk akreditasyon standartlarının sağlanması için koçluk süpervizyonunu mecburi koşul olarak koymuştur. AC’ye göre süpervizyon kuralcı olmadan, koçluğu destekleyen ve koçlukta yaratıcılığın artırılmasını sağlayan bir nezaret türüdür (Coaching Supervision, 2017).

Tezin uygulandığı kurumda, koçluk süreçlerini desteklemek için koçluk süpervizyonu kullanılmıştır. Koçlukta süpervizyonu uygulayabilmek için bir yıl boyunca, her ay bir kez olmak üzere süpervizyon hizmeti AC akredite süpervizör olan Marie Faire’den alınmıştır (Faire, 2017). Ayrıca Association for Coaching onaylı 6 gün süren bir eğitim ile “7 gözlü süpervizyon” modeli (Hawkins ve Shohet, 2006) öğrenilmiş ve araştırmalar boyunca kullanılmıştır.

#### 2.1.4. Koçluk Çeşitlerinin Açıklanması

Koçluğun uygulama alanlarına göre farklı ön isimler alması mümkün olmaktadır. Hemen her alanda koçluk hizmeti verilebileceğinden çok çeşitli koçluk tipi mevcuttur. 2009 yılında Uluslararası Koçluk Federasyonu tarafından, 2165 kişinin katılımıyla, 64 ülkede yapılan koçluk müşterileri araştırmasına göre araştırmaya katılanların %50'si yaşam ve vizyon koçluğu hizmeti almıştır. İş koçluğu %29 gibi bir oranla ikinci koçluk türünü oluşturmaktadır. Onu liderlik koçluğu: %25, yönetici koçluğu: %22, kariyer koçluğu: %16 ve İlişki koçluğu: %9 takip etmektedir (ICF Client Study Final Report, 2009).

İlk sırayı alan **yaşam koçluğu**, eğitilmiş koçların, insanları geleceklerini dizayn etmeleri için desteklediği güçlü bir ilişkidir. Genellikle uzun dönem içeren bu ilişki sürecinde koç, birden fazla strateji kullanarak müşterilerinin hayatlarının tüm yönlerine yönelik, vizyonlarını ve hedeflerini belirlemeye yardımcı olur. Koç burada her müşterisinin zekâsını ve kişisel güçlerini fark ederek, destek, sorumluluk ve koşulsuz olumlu tutumla onların kendi çözümlerine ulaşmalarını sağlamaktadır (Williams ve Davis, 2002, XV).

İkinci sırada gelen **iş koçluğu**, çalışanların daha etkin olmasını, kurumda uyumu ve personelin iş uyumunu, verimliliği ve bağlılığı arttırmak için yardım etmek ve desteklemek işini yapmaktadır (Brounstein, 2000: 65).

**Yönetici koçluğu** ise, “bir kurumda yöneticilik otoritesine ve sorumluluğuna sahip bir müşteri ile resmi koçluk anlaşması kapsamında danışanın profesyonel performansını, kişisel tatminini geliştirerek, danışanın kurum içindeki etkinliğini arttırmaya yönelik, karşılıklı belirlenmiş hedefler dizisine ulaşması için, çok sayıda davranışsal teknik ve yöntemleri kullanarak onu destekleyen bir danışman arasında oluşan yardımcı ilişkidir” (Kilburg, 1996: 142) şeklinde tanımlanmaktadır. Yönetici koçluğu öncelikle, yetenek ve performans unsurları ile bezenmiş (Hutton & Angus, 2003: 92) gelişime yönelik koçluktur (Dyer, 2002: 56). Yönetici koçluğunda,

danışanın yönetici olması ve danışanın yönetim ve liderlik performansını eylemsel öğrenme ile gerçekleştirmesi iki önemli etkidir (Lee, 2002).

**Liderlik koçluğu**, yönetici koçluğuna çok benzemekle beraber; hedefine yöneticiliği değil, liderliği koymuştur. Larson ve Richburg (2004: 307) liderlik koçluğunu şöyle tanımlamaktadırlar: “Liderin profesyonel hedeflerini, kurumun vizyonu ve iş hedeflerine paralel olarak geliştirmek için dizayn edilen bireysel gelişim sürecidir”. Liderlik koçluğu, koç ve danışan arasındaki ilişkiyi bir platform gibi kullanarak; kabullenmeleri sorgular, tepkileri canlandırır, seçenekleri yaratır veya çoğaltır, bakış açısını genişletir (Frankovelgia ve Riddle, 2010: 125).

Çalışma hayatında ihtiyaç duyulan bir başka koçluk türü **kariyer koçluğudur**. Kariyer koçu, danışanlarının kariyer hedeflerini geliştirmek için eğitilmiş bir koçtur. Hatta kariyer hedeflerinden emin olmayanlar için bu hedeflerin oluşturulmasında destek olur. Kariyer koçu hedefler doğrultusunda bir plan hazırlanmasına yardımcı olacak ve planın gerçekleştirilmesi için destek olacak ve cesaretlendirecektir (King, 2008).

Grant (2001: 8) bireysel koçluk ya da yaşam koçluğu ile iş yerindeki koçluğun arasındaki ayrımın ne olduğunu belirtmek ihtiyacı duymuştur. Bireysel koçluk ya da yaşam koçluğu çözüm odaklıdır ve sonuç yönelimli sistematik süreçtir. Koç, koçunun seçtiği çeşitli alanlarda hayat tecrübesinin ve performansının artmasını kolaylaştırır. Onun kendi kendine öğrenmesini ve kişisel gelişimini besler. İş yeri koçluğu da çözüm odaklıdır ve sonuç yönelimli sistematik bir süreçtir. Koç, koçunun iş performansının artmasını kolaylaştırır. Onun kendi kendine öğrenmesini ve kişisel gelişimini besler. İş yeri koçluğunun farkı, koçluk konusunun iş performansına yönelik olmasıdır.

Yaşam koçluğunun kullandığı içerikler, kişisel özellikler taşımaktadır (Grant, 2001):

- Güven ve öz saygı
- Kariyer geçişleri
- İlişkiler
- Hayaller ve beklentiler

- Hayatını düzene koyma
- Sağlık ve fiziksel iyilik

Kurum içindeki koçluğun çıkış noktası, kurumun buna ihtiyaç duyması ve inisiyatifi başlatmasıdır. Frisch (2001: 240), kurum içi koçluğu şöyle tanımlamaktadır: “İş görenlerin mesleki gelişimini sağlamak amacıyla, verimli bir program uygulayabileceğine inanılan koçlardan birbiriyle, kurumun girişimi ile başlatılan birebir gelişim sürecidir”.

Witherspoon ve White (1996), koçluk uygulamalarını inceleyerek temelde üç temel kategori altında koçlukları tasnif edilebileceğini belirtiyorlar:

- Yetenek koçluğu: belirli yetenek gruplarının geliştirilmesine odaklanır. Bu tip koçluk bir ya da iki seans şeklinde oldukça kısa müdahaleyi gerektirebilir.
- Performans koçluğu: belirli bir zaman diliminde performansı geliştirme ile ilgilidir. İş yerinde 1 ay ile 2 yıl arasında sürebilir.
- Gelişim koçluğu: geniş stratejik bir yaklaşım ile, kişisel ve profesyonel gelişmenin özel sorunları ile ilgilenir. Gelişim koçluğu daha çok “terapiye ihtiyacı olmayan kişiler için terapi” gibidir.

**Performans koçluğunu** Wilson şöyle tanımlıyor: “Bireylerin kendileri için en uygun çözümleri bulmaları ve harekete geçmelerini sağlayan süreç” (Wilson, 2007: 7).

Okullarda yapılan koçluk faaliyetlerinin başında öğretmenlerin birbirine yaptıkları koçluk türü olan akran koçluğu gelmektedir. **Akran koçluğu**, iki veya daha fazla profesyonel çalışanın, belirli bir gizlilik içinde yürüttükleri bir gelişim sürecidir. Bu süreçte birbirlerine tecrübelerini aktararak, yeni beceriler kazanma, var olanlarını geliştirme, fikirlerini paylaşma, sınıf içi araştırma yapma ve problemleri iş yerinde çözmeye çalışırlar (Robbins, 1991). Akran koçluğu, bir öğretmenin, diğer bir öğretmeni, gözlemleyip geri bildirim vermesini sağlayan, genellikle bir şekilde karşılıklı dengesi içeren, sistematik ortaklık sürecidir (Brown, 2001: 441).

Okullarda yürütülen bir başka koçluk türü, **okur yazar koçluğu**dur. Shaw ve arkadaşları (2005: 6) okur yazar koçunu, aşağıda sayılan faaliyetleri yaparak, öğretmen ile iş birliği yapan koç olarak tanımlamaktadır:

- Tanıtım derslerinin yürütülmesi
- En iyi uygulamaların seçimi
- Tüm öğrencileri motive edecek programları tasarlanması
- Yönetim faaliyetlerinde için sınıf öğretmenlerine eğitim verilmesi
- Profesyonel çalıştaylar yapılması
- Çalışma gruplarının uygulanması
- Müfredat malzemelerinin hazırlanmasında sınıf öğretmenleri için destek sağlanması
- Öğrenci değerlendirilmesi ve uygun eğitimin planlanması.

**Grup koçluğu**, bir koçun birden fazla kişi ile aynı anda uygulama yapmasıdır. Katılımcıların ortak veya bireysel hedeflerinin olmasının önemi yoktur. Grup üyeleri sırasıyla odak danışan olarak cevap verirken, diğer katılımcılar destek kaynağı olarak hareket edebilir (Brown, Grant, 2010: 30).

**Takım koçluğu** ise, grup koçluğunun bir alt kümesi olarak, zaten var olan bir grubun, belirli bir hedef için çalışmasıdır (Hackman, Wageman, 2005: 269).

### 2.1.5. Koçluğun Gelişim Nedenleri

Koçluk mesleğinin büyümesinde en önemli iki etken; mesleğe giriş eşiğinin göreceli olarak düşüklüğü ve mesleğe ilişkin maddi kazançlardır. (Hellkamp, Zins, Ferguson, Hodge, 1998: 228).

- **Koçluğa giriş eşiği düşüklüğü:** Koçluk sunan kişilere yönelik kısıtlama getiren bir standart yoktur. Bu yüzden, bir bireyin müşterilerine koçluğu sunması için temel yeteneği göreceli giriş eşiğini aşmasıdır (Garman, Whiston, Zlatoper, 2000 :201).

Her geçen gün internette bireylerin kendi hizmetlerini koçluk olarak sundukları yeni web sayfaları ortaya çıkmaktadır. İnternetin ve teknolojinin yükselen artışı sayesinde, koçlar kendi hizmetlerini küresel müşteri tabanında kolaylıkla sunmaktadırlar. Dahası, evden çalışan bireylerin hızlıca artışı kişilerin kendi şirketine sahip olmasıyla ilgili sabit maliyeti önemli bir biçimde azaltan ev ofis kavramından kaynaklanmaktadır (Judy ve D'Amico, 1999: 131).

- **Maddi Kazançlar:** Koçluk hizmetine talebin artması bunu uygulayan şirketlerden gelen olumlu tepkiler yüzündendir. Örneğin, Coca-Cola ve Polaroid koçluğu geleneksel yaklaşımlar yerine, ana yönetim ve gelişim süreci olarak kullanan iki şirkettir (Judge ve Cowell, 1997: 71).

Kaliforniya kamu hizmetinde bulunan birimler koçluğu diğer programlardan daha etkili ve düşük maliyetli olarak yorumlayarak, yönetim geliştirme programı olarak kullanmaktadırlar (Judge ve Cowell, 1997: 71). McGovern, Lindemann, Vergara, Muphy, Baker ve Warrenfeltz (2001: 1) yönetici koçluğunun yatırım maliyetinin 5.7 katını geri getirdiğini bulmuşlardır. Bu büyük katkı koçluğa duyulan yatırımı arttırmaktadır.

Kasım 2004 tarihli Harvard Business Review dergisinde Amerika Birleşik Devletlerinde yönetici koçluğuna (ve mentörlüğüne) yönelik yıllık harcamanın 1 milyar Dolar olduğu, tüm dünya içinse bu rakamın 2 milyar Dolar olduğunu belirtilirken (Sherman ve Freas, 2004), 2007 tarihli bir araştırmada; ABD'deki 40.000 koçun toplam 2,4 milyar Dolar bir pazar büyüklüğüne ulaştığını ve her yıl yaklaşık %18 büyüdüğünü belirtilmektedir (Market Data Report, 2007).

Koçluğa benzer bir hizmet sunan mentörlük üzerine ABD ve Avrupa'da yapılan bir araştırmada, faydaların sadece müşteriye (%40) ve işletmeye (%33) değil, aynı zamanda mentora (%27) olduğu rapor edilmiştir (Garwey ve diğerleri, 2006: 30).

## 2.1.6. Koçluğun Etkilendiği Kuramlar

Koçluk, Grant (2003a: 254)'ın tarifıyla, klinik özellik taşımayan müşterilerin kişisel ve mesleki hayatına odaklanan bir alan olmasına rağmen, en çok etkilendiği disiplinler, klinik vakalarda kullanılan psikolojik disiplinlerdir. Bu haliyle koçluğun, insan psikolojisini ve davranışını inceleyen bilimlerin günlük hayatta kullanılmasını sağlayan bir uygulama disiplini olduğunu iddia etmek mümkündür. Koçluğun etkilendiği belli başlı kuramlar şunlardır (Parsloe ve Leedham, 2009: 102):

- Hümanist psikoloji
- Bilişsel ve davranışçı terapi
- Pozitif psikoloji
- Çözüm odaklı terapi
- Takdir edici sorgulama
- Gestalt terapi
- Transaksiyonel analiz
- Sinir Dili Programlama (NLP)
- Öz Yeterlilik kuramı: (Bölüm 2.2'de incelenmiştir).

### 2.1.6.1. Hümanist Psikoloji Kuramının Açıklanması

Hümanist teori, Maslow (1943) ve Roger (1955, 1961)'in ortaya attığı ve insan davranışının altında yatan güdülerini açıklamaya çalışan bir teoridir. Hümanist psikoloji yaklaşımında insan; bilinçli, sağlıklı, kendini yöneten ve kendini gerçekleştirebilen bir canlıdır. İnsanın hayattaki temel güdüsü büyüme ve doyumdur. Diğer ihtiyaçları ise hiyerarşik bir yapı içinde bulunmaktadır. Hümanist yaklaşım tüm insanların doğal olarak iyi ve güvenilir olduğunu kabul eder. Hümanist kuramı, koçluk pratiğinde hayata geçirmek için bir koçun yapması gerekenler (Parsloe ve Leedham, 2009: 102) :

- Kendileriyle gerçekçi ya da uyumlu olmak; motivasyon kaynakları hakkında şeffaf olmak ve yüksek düzeyde öz-farkındalığa sahip olmak,

- Şartsız pozitif saygı ve hükmetmeyen bir sıcaklığa, öğrenene saygı duyan özelliklerini kabullenen bir yaklaşım göstermek,
- Empatik bir anlayışa sahip olmak. Danışanların görüşleri ve yeteneklerini anlamak ve duygularını paylaşabilmek,
- Nitelikli dinlemeyi, derin anlamada etkili bir rutin olarak görmek.

#### **2.1.6.2. Bilişsel ve Davranışçı Terapi Kuramının Açıklanması**

1960'dan itibaren psikoterapide bilişsel ve davranışçı kuramların birleştirilmesi söz konusudur. Beck (1963), çalışmalarında bu çalışmaları formülize ederek bilişin ve davranışın yakın ilişkisini kavramsallaştırdı. Bilişsel, davranışçı terapi temel kavramı; insanların yorum yaptıkları bir olay ya da durumun, bu olay için hissettikleri şekle ve nasıl davrandıklarını nasıl etkilediğidir: yani duyguları yaratan sadece durumun kendisi değildir, daha çok insanın bu durumu nasıl yorumladığıdır. (Beck, 1963). Bilişsel davranışçı terapi iki temel ilkeye dayanır:

- Bilişlerimiz, duygu ve davranışlarımız üzerinde etkilidir.
- Davranışlarımız, düşünce şeklimizi ve duygularımızı etkiler.

Bu temel ilkeler, doğal olarak eğer bir insanın düşünce tarzını değiştirirsen, bu insanın hissettiklerini ve davranışlarını da değiştirecektir kavramına öncülük eder. Bu yüzden, duygusal değişim için, bilişsel ve davranışsal değişim gereklidir (Wright, Basco ve Thase, 2006: 1).

Bilişsel, davranışçı koçluğu yapısal ve sistematik bir biçimde problem çözmeye odaklanmak için bireylere yardım eden işbirliği ilişkisine dayanır. Sokratik ve direkt olmayan yaklaşımları kullanma, bireyleri koça-mentora devretmektense kendi kendilerine problem çözmeye stratejilerinden “yola çıkmaya” cesaretlendirir. Bilişsel, davranışçı koçluğu aşağıdakilerle karakterize edilir (Parsloe ve Leedham, 2009, 103) :

- Açık- kısa zamanlı hedeflerin başarısına vurgu,
- Var olan becerilerden yararlanma ve onlara yenilerini ekleme bireylere hayatlarındaki zorluklarla mücadele etmede müthiş bir özgüven ve kendi kendine yeterlik inşa etmeye yardımcı olma.

Nihai hedefi bireyin kendi kendinin koçu olmasıdır. Bilişsel teoriden yola çıkarak, geliştirilen Akılcı Duygusal Davranışçı Teori (REBT-Rational emotive behavior therapy) insanların kendini suçladığı, kendine acıdığı, utandığı, kızdığı, sınırlendiği, depresyona girdiği noktalarda, bunun bir seçim olduğu, mutlu ve sağlıklı olunabileceğini ortaya atmıştır. Duygusal durumun bir tercih olması, koçluğun kullandığı yapılardan birisidir (Ellis ve Harper, 1975: 155).

### **2.1.6.3. Pozitif Psikoloji Kuramının Açıklanması**

Pozitif psikoloji en iyi bilinen savunucusu Martin Seligmandır (2005). Seligman, “Öğrenilmiş İyimserlik” adlı kitabında, diğer psikoloji ekollerini, zihinsel hastalıklara odaklanmış olduklarından dolayı eleştirir. Seligman’a göre yüksek başarı ve mutluluğun kilit taşı kendi güçlü yönlerini geliştirmektir. Parsloe ve Leedham, (2009: 105)’a göre Pozitif psikolojinin koçluk uygulamaları bireylere ve organizasyonlara kendi güçlü yönlerini doğru tanımlamakta ve onları kendi zenginliklerinin ayrı ayrı seviyelerinin düzeylerini arttırmakta ve sürdürmekte yardım etmeyi içerir. İş dünyasına uygulandığında pozitif psikoloji kavramı, muhteşem bir organizasyonun sadece aslında her çalışanın farklı olduğu için uyum sağlamamalı, aynı zamanda bu farklılıklardan çıkar sağlamalıdır. Her çalışanın doğal güçlü yönlerini ve yeteneklerini belirlemelidir, daha sonra onları geliştirmelidir böylece onların güçlü yönleri birey ve organizasyonun yararı için kullanılabilir. Koçun-mentorun pozitif psikoloji yaklaşımını kullanırken sorabileceği sorular şunları içerir:

- En iyi yaptığım şeyler nelerdir?
- En iyisini yaptığım zamanı nasıl biliyorsun?
- Önceden bunu yaparken başarılı olduğun bir zamanı anlat (Parsloe ve Leedham, 2009: 105).

### **2.1.6.4. Çözüm Odaklı Terapi Kuramının Açıklanması**

Danışanın, daha önceden bilinçli olarak oluşturulmuş sorulara verdiği cevapların gözlemlenmesi yöntemiyle yapılan bir terapi türüdür. Alınan cevaplar ile hedef odaklı bir yaklaşım kullanılarak, psikoterapik sonuç alınmaya çalışılır. Çözüm

odaklı terapi, şimdi ve gelecekle ilgilidir. Geçmişe odaklanma sadece danışan ile empati kurmak ve şikayetlerini anlamak amacıyla gerçekleşir (De Shazer ve diğerleri 2007: 101).

Çözüm odaklı koçluğun amacı da işe yarayan şeye bakarak, var olan güçlü yönlerle dayanan, en iyi çözümü bulmaktır. Çözüm odaklı yaklaşım, pozitif psikoloji ve takdir edici sorgulamayla aynı yaklaşımlara sahiptir. Tüm bu üç yaklaşım probleme odaklanmaktan uzaklaşmayı ve çözüm için olumlu şeyler önermeyi savunur. Çözüm odaklı koçluğun temel varsayımı, problemin sahibinin, kendi çözümlerini geliştirebileceğidir. Her kişi kendi problemlerini çözmeye yetkindir.

Çözüm odaklı yaklaşımın yapısı aşağıdaki gibi görünebilir:

- Sorunları kabullenmek,
- Tercih edilen geleceği ya da çözümü tanımlamak,
- Çözümü tamamlamak için potansiyel çözümleri ya da pozitif eylemleri tanımlamak,
- İstenilen sonuca ulaşmak için, çözümleri güçlendirmek, düzeltmek ve önceliklendirmek (Parsloe ve Leedham, 2009: 107).

#### **2.1.6.5 Takdir Edici Sorgulama Kuramının Açıklanması**

Pozitif psikolojinin 1980'lerdeki gelişimiyle beraber, kullanılan tekniklerin yenilenmesine ihtiyaç duyulmuştur. Probleme değil çözüme odaklan anlayışının vücut bulduğu çalışmalardan birisi "takdir edici sorgulama" kavramıdır. Kavramın ilk açıklaması Cooperrider (1986)'ın doktora tezinde yer almış, sonrasında hocasıyla beraber bilimsel yayın olarak yayınlanmıştır (Cooperrider, Srivastva, 1987). Takdir edici sorgulama, grupları, kurumları, toplulukları yani sosyal sistemleri geliştirmek ve üzerinde çalışmak üzere kullanılan metottur. Takdir edici sorgulamada, teşvik, zorlama ve ikna yöntemleri kullanılmaz. Bunların yerine toplumsal sorgulamanın, en iyi neyin olabileceğini hayal ederek, istenen geleceğe doğru teşviki içerir (Bushe, 2013: 10).

Cooperrider ve Srivastva (1987)'nin "bana yanlışı söyle"den, "bana doğruyu söyle" yaklaşımına geçtikleri ve her iki yaklaşım arasındaki farkları ortaya koyan açıklamalar Çizelge-1'de derlenmiştir.

#### **Çizelge-1. Takdir Edici Sorgulama Örnekleri (Cooperrider ve Srivastva, 1987)**

<b>Problem Çözme</b>	<b>Takdir edici sorgulama</b>
İhtiyacı hisset ve problemi tanımla	Şu anda en iyi olanı (var olan çözümleri) bul
Problemin sebeplerini belirle	En iyi olanı takdir et, çoğalt
Çözüm yollarını araştır	Çözümünden yola çıkarak ne olabileceğini düşündür
Hareket planı yap	Olumluya odaklanarak çalış

#### **2.1.6.6. Gestalt Terapi Kuramının Açıklanması**

Almanca form ve şekil anlamına gelen Gestalt Psikoloji Kuramı, Berlin Okulunda geliştirilmiştir. Ancak bir terapi yöntemi olarak farklılaşması Fritz Perls sayesinde olmuştur. Gestalt terapi, kişisel bütünlük ve tatmin elde etmek için, bilinçli farkındalık yaratan, kişinin iç ve dış gerçekliği seçimini içeren doğal bir modeldir. Bu kavramda, her kişi sürekli değişim sürecimde keşfeden, uyum sağlayan, kendini yansıtan, sosyal ve psikolojik etkileşen olarak kabul edilir. Kişi açık bir sistem ve bölünmez bir bütün olarak görülür çünkü var oluş çok yönlülüğü ve 'yaratıcı uyum' gerektirir. Danışanın, burada ve şimdi deneyimlediği noktalara odaklanır ( Perls ve diğerleri, 1951). Gestalt terapisinin 5 ana karakteristiği şöyle sayılabilir:

- Burada ve şimdi ortaya çıkan deneyimleri üzerine bir odaklanma.
- İlişkisel bakış açısını ortaklaşa oluşturma taahhüdü.
- Terapistin diyaloga dayalı bir ilişki sunması.
- Alan teorisi ve bütünsel yaklaşım.
- Tedavi sürecine yaratıcı ve deneysel tutum (Joyce ve Sills, 2010: 3).

Gestalt temelli koçluk da, bilinç yoluyla danışanın dönüşüm ve entegrasyonunu sağlayacak "başkalaşım koçluğu" dur (Siminovitch ve Eron, 2006:

50). ‘Değişimin paradoksal teorisi’ değişimin olmadığını bir şeyi olmaya çalışmayı deneyerek değil, kim olduğunu tamamen kabullenerek meydana geldiğini savunan bir gestalt fikridir. Değişim yalnızca gerçekten kendin olduğun zaman gerçekleşir. Değişimin kalıcılığına ikna ya da zorlamayla ulaşılmaz (Biesser, 1971: 77). Koçluk pratiğinde Gestalt ilkelerini uygulamak şunları içerir (Parsloe ve Leedham, 2009: 107):

- Koç sürecin bir parçasıdır; metot kişiden ayrı tutulamaz.
- Sadece tartışılan konuya değil, “şu an ne oluyor” a odaklanılmalıdır.
- Koç ne olduğu ile çalışmalıdır; olması gereken, tavsiye edilen veya olabilecek olanla değil.
- Direnç pozitif ve sağlıklıdır. Dirence karşı olmaksızın onunla çalışmak gerekir.
- “Burada ve şimdi” ile çalışmak, enerjinin ne olduğunu fark etmek ve ona uyum sağlamak gerekir.

#### **2.1.6.7. Transaksiyonel Analiz Kuramının Açıklanması**

Transaksiyonel analiz hümanist psikolojinin bir biçimi olarak 1950’lerde Eric Berne tarafından geliştirilmiştir (Berne 1964, 1973). 4 farklı analitik model içerir (Johnsson,2011 : 5):

- Yapısal analiz kişilik modeli: Egonun, “ebeveyn, yetişkin, çocuk” olarak adlandırılan üç farklı rolü. Bu rollerin kişinin iç sesi olarak birbiriyle konuşması.
- Bir diyalog modeli: Ego durumlarının sosyal değiş tokuşu içeren iletişim modeli.
- Bir oyun modeli: Çocukluk çağındaki oyunların, yetişkin dönemdeki ilişki örneklerinde, özellikle kötü duyguları nasıl ortaya çıktığını gösteren modeldir.
- Bir senaryo modeli: Aynı şekilde çocukluk döneminde, ebeveyn ile geliştirilen sözlü ve sözsüz ilişkilerin, çocuğun hayatta kalma anlayışını ve yaşam planını nasıl oluşturduğunu gösterir.

Transaksiyonel analiz yaklaşımını kullanan koç-mentor şunları yapmalıdır (Parsloe ve Leedham, 2009: 107):

- Farkındalığı yükseltmek için temel kavram ve terminolojiyi açıklamak ve savunmak.
- Yaşam rollerini açıklığa kavuşturmak için ‘senaryo’ analizi uygulamak.
- Oyun oynamayı göstermek ve “ben iyiyim, sen iyisin” yaklaşımını başarmayı denetmek.
- Çocukluk kararlarını ve inançlarını reddetmek.

#### **2.1.6.8. Sinir Dili Programı (NLP) Kuramının Açıklanması**

NLP, Bandler ve Grinder (1975, 1976) tarafından savunulan bir teoridir. Kökenini Abraham Maslow (1943) ve Carl Roger’sın (1955, 1961) çalışmalarından alır. Maslow’un kendini gerçekleştirme tezinden yola çıkılarak kurulan “İnsan Potansiyeli Hareket” inin eğitmenleri olan Fritz Perls, Wirginia Satir ve Milton Ericson’nun modellenmesi ile elde edilen bilgilerden oluşur. Bu nedenle NLP’nin bazı kabulleri Hümanizm ile örtüşür (Bandler ve Grinder, 1975, 1976).

Roger (1955, 1961)’in terapistik ilişkiyi kurmak için kullandığı, yansıtıcı dinleme, empati, bireysel ayırım yaklaşımlarına NLP’de de rastlamak mümkündür. Benzer şekilde koçlukta da kullanılan pek çok yaklaşımın, NLP tarafından da kullanıldığı görülmektedir (Linder-Pelz ve Hall, 2007: 2):

- Geri bildirim, hata değildir.
- Çalışan şey çoğaltılır.
- Anlama odaklanılır.
- Hedeflerin netleştirilmesi sağlanır.
- Probleme değil, çözümlere ve olasılıklara odaklanılır
- Güçlü yönler ve kaynaklar kullanılır.
- Bir şey çalışmıyorsa, başka bir şey denir.

### 2.1.7. Koçluk Araç, Teknik ve Modellerinin Açıklanması

Koçluk kitaplarında ve eğitimlerinde kullanılan çeşitli yardımcı araçlara “koçluk araçları, teknikleri, yöntemleri, izlekleri” gibi farklı ve birbirinin yerine kullanılan isimler verilmektedir. “Araç” kelimesi en sık kullanılan kelime olup, zaman zaman her türlü malzemeyi kapsayan “Araç Kutusu” tabiri de kullanılmaktadır. Bu karışıklığı önlemek amacıyla Herd ve Russell (2011: 230) bir istifleme ve sınıflandırma yapmışlardır:

- Araç (tool): Kendine has ölçüm özellikleri içeren özel bir değerlendirme vasıtasıdır.
- Teknik (technique): Ortaklaşa belirlenen hedeflere ulaşmak için kullanılan karşılıklı değişim işlemi tipidir.
- Çerçeve (framework): Belirgin bir koçluk amacı için koçluk görüşmesini yönlendirmek veya özel aktiviteler sunmak için geliştirilmiştir modeldir. (Çerçeveler sonuna model takısı aldıklarından; model olarak da anılmaktadırlar).

Herd ve Russell (2011: 230) tanımlamalarına ilave olarak, koçluk görüşmelerinin tamamını oluşturan ne kadar ve ne sıklıkla buluşulacağını içeren bir plan yapmak mümkündür (Parsloe ve Leedham, 2009; Grant, Cavanagh ve Kemp, 2005). Ayrıca koçluk sürecince kullanılan hazır formlar bulunmaktadır. Bu formlar, seansların kaydı, takibi, danışanın iletişim bilgilerini toplama gibi amaçlar ile hazırlanmaktadır (Coach U, 2005).

Koçluk eğitimlerinde çok farklı araçlar kullanılmakta olup, Hale (2008: 71) tarafından yapılan çalışmada, kendi yaptığı liste üzerinden kullanılan araçlar, kullanıma sıklığına göre değerlendirmeye alınmıştır (Çizelge-2). Bu araçlar çok çeşitli olup içlerinden, görevlendirme, hareket planları kullanma, sessizlik, soru sorma, güven oluşturma, aktif dinleme, farkındalık yaratma, planlama ve hedef belirlemenin “sık, sık” ve “nerdeyse her zaman” kullanıldığı görülmektedir. Bu araçların bir akış içinde, eğitimlerde öğretilmesinin, eğitimin standardına katkı sağlayacağı değerlendirilmiştir (Hale, 2008: 71).

## Çizelge-2. Koçluk Araç ve Tekniklerinin Kullanılma Sıklığı

Araçlar	Yüzde oranları ile cevaplar				
	Hiç bir Zaman	Nadiren	Zaman zaman	Sık sık	Neredeyse Her Zaman
Görevlendirme				50,0	50,0
Hareket Planları Geliştirme				12,5	87,5
Rol Yapma	17,5	17,5	45,0	20,0	
Hareket Planları Kullanma				32,5	67,5
Sessizlik		17,5			82,5
Soru Sorma				17,5	82,5
Beyin Fırtınası			17,5	50,0	32,5
Güven Oluşturma				17,5	82,5
Aktif Dinleme				17,5	82,5
Yönetme		17,5	17,5		32,5
Farkındalık Yaratma				32,5	67,5
Planlama ve Hedef Belirleme				32,5	67,5
Deneyim Paylaşma		32,5	17,5	50,0	
Canlandırma		32,5	32,5	17,5	17,5
Geri Bildirim		16,7		50,0	32,5
Beraber Yaratım			17,5	17,5	65,0
Denetime Açık Olmanın Sağlanması			17,5	17,5	65,0
Esprili yaklaşım	17,5	50,0		32,5	
Telefon Dersleri	50,0	17,5			32,5
Grup Koçluğu	35,5	32,5		17,5	17,5
Müşterinin Bulunduğu Yeri Algılama	17,5				82,5
Takip Etme			17,5		82,5
Gerektiğinde Müşteriyi Zorlamak			32,5	50,0	17,5

### 2.1.7.1. Koçluk Modelleri

Çerçeve olarak da isimlendirilen koçluk modeli bir seans boyunca koçun takip edeceği bir izlek oluşturur (Herd ve Russell, 2011). Sık kullanılan koçluk modellerinden dördü müteakip maddelerde açıklanmıştır.

#### 2.1.7.1.1. GROW Modeli

Whitmore (2002: 173) tarafından geliştirilmiş ve yaygın olarak kullanılan bir modeldir. Performans koçluğu kapsamında kullanılan GROW modeli vurgusunu insanların, performans ve amaçlarının büyütülmesi üzerine kurmuştur. Performans koçluğu bağlam, beceriler ve GROW sıralamasını kullanır. Bu çerçeveyi aşağıdaki şekilde açıklar:

- Bağlam: farkındalık ve sorumluluk.
- Beceriler: etkili soru sorma ve aktif dinleme.

- Sıralama: GROW akrostişi ile açıklanır.
  - Goals: Amaçlar, ne istiyorsun?
  - Reality: Gerçeklik, şu an ne oluyor?
  - Options: Seçenekler, ne yapabilirsin?
  - Will: İstekler, ne yapacaksın?

### **2.1.7.1.2. STEPPPA Koçluk Modeli**

STEPPPA, Mcleod (2003: 189) tarafından, danışanın başarı için güdülenmiş bir stratejiye ulaştığına, koçun emin olmasına yardım eden bir akrostiştir. STEPPPA modelinin açılımı aşağıdadır:

**S:** Danışan tarafından öne sürülen konu (Subject)

**T:** Danışanın belirlemiş olabileceği amaçlanan hedef (Target)

**E:** Konuya ve hedefe yönelik duygusal şartlar (Emotional context)

**P:** Farkındalık ve amacın yeniden değerlendirilmesi (Perception)

**P:** Planlama, amaca yönelik ADIMlar prosedürü (Plan)

**P:** İlerleme adımı, gerçekçilik için stratejiyi denetleme, başarı ve başarısızlığın alt basamaklarının anlaşılması (Pace)

**A:** Hedef stratejisini ayarlama veya harekete geçme (Adjust)

Koçluk modellerinin koçluk seansı içinde uygulanmasında farklılaşma söz konusudur. STEPPPA modelinde bütün adımlar önemlidir. Ancak uygun olmadığında, belirli bir risk alarak adım eksiltme yapılabilir (Mcleod, 2003 : 189).

### **2.1.7.1.3. Hünerli Yardımcı Modeli**

Egan (2013: 1) tarafından koçluk ve mentörlük süreçleri için hazırlanan çözüm odaklı bir düzenlemedir. Üç tane stratejisi vardır:

- Ne oluyor?
- Hangi çözümler benim için mantıklı?
- İhtiyacım olanı ve istediğimi nasıl elde ederim?

Amaç, müşteriye önemli dönütleri belirlemek ve daha sonra bunların nasıl gerçekleştirilebileceğini karar vermeye yardım etmektir. Temel iletişim becerileri, desteğin ve azim bütününün dengesini göstermek için kullanılır. Bu model; öğrenmenin ve değişim sürecinin kolaylaştırıcısı olarak koçluk ve danışmanlıkla birlikte, müşteri tarafından kolayca kullanılabilmesi ve anlaşılabilmesi için dizayn edilmiştir (Egan, 2013: 1).

#### **2.1.7.1.4. KAMÇI! Modeli**

Türkçe olarak geliştirilen ilk modeldir. Teze konu olan uygulamanın yapıldığı kurumda koçluk modeli olarak kullanılmıştır. Literatürde bulunan diğer koçluk modelleri örnek alınarak hazırlanmış ve Türkçe bir akrostişe atıf yapılmıştır. Koçluk seansının başından sonuna kadar yürütülebilmesine yardımcı olan bir koçluk modelidir. Model geliştirilirken yapılan koçluk uygulamalarından yola çıkılmış, bir koçluk uygulamasında bulunması gereken basamaklar sıralanmıştır. KAMÇI! modelinde altı temel basamak vardır. Bu basamakların açıklamaları aşağıda sunulmuştur (Avcı ve Tarakçı, 2014: 60):

- Konu: Konu, hizmet alanın gündeme getirdiği başlıktır.
- Amaç: Ele alınan konunun seans sonunda erişmesi gereken olgunluğun tarifidir. Seansın sonunda neyle ayrılmak istendiğinin bildirilmesidir.
- Mevcut Durum: Hizmet alanın gerçeğidir.
- Çare: Amaca ulaşmak için ortaya konulan çözümlerdir.
- İsmarlama: Hizmet alanın çözümlerden birisini / birkaçını tercih etmesidir.
- İlan: Tercih edilen çarenin planlanması ve ilan edilmesidir.

#### **2.1.7.2. Koçluk Teknikleri**

##### **2.1.7.2.1. İçsel Oyun**

Gallwey (1974)'in tanımladığı “içsel oyun” kavramına dayanır. Buna göre dışsal oyundaki performans (iş ve özel hayat) içsel oyunun davranış ve psikolojisinden etkilenir. Gallwey (2000), dış oyundaki güçlendirilmiş performansın

sadece iç oyunun düşünce ve hissi değişirse mümkün olabileceğini belirtmiştir. Olumlu düşüncenin gücü iç oyunun kalbinde yatmaktadır.

İçsel oyunda karşılıklı konuşan “iki kendim” tanımlamıştır. Kendim-1 ve Kendim-2. Kendim-1, egoyu tarif eder ve sürekli neyin nasıl yapılması gerektiğini söyler. Kendim-2 ise, hareketi yapandır. Kendim-2 doğal olarak yeteneklidir. Bu nedenle amaç, çok bilmiş Kendim-1’i susturup, kendim-2’nin doğal olarak oynamasını sağlamaktır. Kendim-1’i susturmanın yolu odaklanmadır. Mevcut gerçeklere, değişime ve hedeflere, yargısız olarak odaklanılırsanız, iyi veya kötü olarak sınıflandırmadan çözüme ulaşılır (Gallwey, 2000: 43).

Downey (2003) konuyu detaylandırarak hedeflerimize odaklanmamızdan alıkoyacak ve bizi durduracak parazitleri şu örneklerle açıklar: korku, özgüven eksikliği, “mükemmel” olma güdüsü, öfke, sıkıntı ve hayal kırıklığı. Koç, müşteriye onu engelleyecek parazitleri tanımlamak ve daha sonra onun etkilerini en aza indirmek için çalışmak konusunda yardımcı olur.

#### **2.1.7.2.2. Yönlendirmesiz Koçluk**

Downey (2003: 21), yönlendirmesiz (non-directive) yaklaşımla, bir model kullanmayı gündeme getiren, öncü yazardır. Kendi yaklaşımını Yönlendirmesiz Koçluk olarak tanımlar. Downey, Yönlendirmesiz koçluğun; GROW model ve içsel oyunun ikisiyle ilişkide olduğunu savunur. GROW modeliyle ilgili olarak, bu modele “T” harfini eklemeyi önerir. T, “Topic”in yani başlık kelimesinin baş harfidir. T harfinin yatay çizgisi genişlemeyi temsil eder. Bu noktada başlığın ne olacağını tam olarak belirlemek için konu detaylandırılır. Dikey çizgisi odaklanma anlamına gelir. Detaylandırılan konunun bir parçasına odaklanılır ve o parçada derinleşme sağlanır.

#### **2.1.7.2.3. Koaktif Koçluk**

Koaktif koçluk, yukarıdaki modellerden farklı bir yol izler. Bu model; ilerlemek için sıra, sıra tüm adımları ve aşamaları kullanmak yerine, koçun bilgilendirmek için kullandığı temellere dayanmaktadır. Müşterinin doyumunun karşılanması, denge ve sürece bağlıdır. Sadece iş performansına odaklanmaya değil,

yaşamdaki başarıya vurgu yapar. Koçluğu yardım eden rolünden ziyade kurgulanmış ortaklık ile tanımlanmaktadır. Şunları kullanır: dinleme, sezgi, merak, eylemle öğrenme ve öz-yönetim. Koaktif koçluk yönlendirmesiz bir yaklaşımdır. Dört temel taşı şunlardır (Whitworth ve diğerleri, 1998: 3):

- Müşteri yaratıcı, becerikli ve bütünseldir.
- Koaktif koçluk müşterinin tüm yaşantısına hitap eder.
- Gündem müşteriden gelir.
- İlişki dizayn edilmiş bir ortaklıktır.

#### **2.1.7.2.4. Çözüm Odaklı Koçluk**

Bu yaklaşım, basitlik ve pratiklik üzerine odaklanır (Jackson ve McKergov 2007: 10). İşe yarayan ve yaramayan hususları belirleme, kaynakları bulma ve kullanma, başarıyı inşa etme konuları üzerine mümkün olduğunca çok dikkat çekmeye dayanır. SIMPLE (Basit) akrostişini kullanır:

- Solutions: Çözümler üzerine odaklan problemler değil,
- In between: İki arasında bireysel değil,
- Make use what is there: Orada olanı kullan, olmayanı değil,
- Possibilities: Olanaklar dünden, bugünden ve gelecekte seçilir,
- Language: Dilin basit kullanımı tercih edilir,
- Every case is different: Her durum farklıdır.

#### **2.1.7.2.5. Rönesans Tekniği**

Türkçe olarak geliştirilen ilk tekniktir. Teze konu olan uygulamanın yapıldığı kurumda koçluk tekniği olarak kullanılmıştır. Soyut ve somut soruları birbirinden ayırarak, danışanın algısı ve tutumları arasındaki farklılıkların bulunmasını hedefleyen bir tekniktir. A tipi sorular somut, yani duygular ve düşünceleri; B tipi sorular kişinin somut olarak yaptıklarını tespit etmektir. Kişi kendini sandığı kişilikten daha farklı bir yaşantı içinde olabilir. Ne yaptığı ve kimlerle görüştüğü ise gerçek durumdur. B tipi sorular gerçeği gözler önüne serer. B tipi sorularda farkındalık yaratılırsa, C tipi sorular ile hedefler belirlenir. Rönesans Tekniğinin, KAMÇI! Modeli ile birlikte kullanılma yöntemini gösteren detaylar Çizelge-3'dedir. (Avcı ve Tarakçı, 2014: 138)

### Çizelge-3. KAMÇI! ile Rönesans Tekniği Kullanımı (Avcı ve Tarakcı, 2014)

KAMÇI ! Modeli	Rönesans Tekniği
(K) Konu: Konu, müşterinin gündeme getirdiği başlıktır.	Konu, müşterinin bahsettiği alandır. Müşterinin söylediği müşterinin kendi haritasıyla algıladığıdır. Yani “A” tipi sorular ile öğrenebileceğimiz alandır. Bu alan kişinin kendisini “olduğu” sandığı yerdir. Bu yer gerçekten de doğru olabileceği gibi, koçu yanıltan bir yer de olabilir.
(A) Amaç: Ele alınan konunun seans sonunda erişmesi gereken olgunluğun tarifidir.	Müşterinin “A” soruları ile ortaya çıkacak hedefidir. Şu andaki çözümün/ilerlemenin tarifidir. Amaç seviyesinde, Rönesans bağlamında hala “A” seviyesinde hareket edilmektedir.
(M) Mevcut Durum: Müşterinin gerçeğidir.	Bu seviye “B” alanına ve “B-A” çözümlemesine karşılık gelir. Somut sorular ile müşterinin hayatında gerçekten ne yapıldığı bulunur. Farkındalığın yakalanacağını alan bu alandır. Koçun ustalığını göstereceği alan da bu alandır. Bu seviyede gerçek ile algılanan arasındaki fark ortaya konur.
(Ç) Çare: Amaca ulaşmak için ortaya konulan çözümlerdir.	Bu seviye, Rönesans tekniğinin “C” alanına denk gelir. Müşterinin gerçekten istediği, somut şeylere odaklanılır. “C” soruları ile alternatiflerin oluşturulmasına ve hedefin açık olarak ortaya konulmasına çalışılır. Geline nokta, amaçta ortaya konan sonucu tatmin edecek şekilde olmalıdır.
(I) Ismarlama: Müşterinin çözümlerden birisini tercih etmesidir.	“C” tipi sorular sonucunda ortaya çıkan çarelerden birisi, tercih edilecektir. Rönesans çalışmasının, harekete (H) geçme alanı.
(!) İlan: Tercih edilen çarenin ilan edilmesidir.	İlan ederek sorumluluğun alınması.

#### 2.1.8. Koçluk Yetkinliklerinin Açıklanması

Koçluk mesleğinin, dünyada en çok üyesi olan ve mesleğin belirli standartlara kavuşması için çalışan Uluslararası Koçluk Federasyonu (ICF), 11 alt yetkinlikten oluşan 4 temel yetkinlik belirlemiştir (ICF Turkey, 2015). Çizelge 4’de, bu yetkinlikler gösterilmiştir.

#### Çizelge-4. ICF Koçluk Yetkinlikleri

Koçluk Yetkinliği	Yetkinliği oluşturan alt hususlar
Yapıyı kurmak.	Ahlaki temel kavramlar ve mesleki standartlara uymak. Koçluk anlaşmasını oluşturmak.
İlişkiyi birlikte ve eşzamanlı yaratmak.	Müşteri ile güven ve samimiyeti oluşturmak. Koçluk varlığı.
Etkili iletişim.	Aktif dinleme. Güçlü sorular sorma. Direkt iletişim.
Öğrenmeyi kolaylaştırma ve sonuçlar.	Farkındalığı yaratmak. Hareketleri tasarlamak. Planlama ve hedef koyma. Gelişimi ve sorumluluğu yönetme.

Türkiye’de Mesleki Yeterlilik Kurumu (MYK) tarafından, bu tezin yazarının da yer aldığı özel bir grup tarafından hazırlanan ve 2013 Haziran ayında yürürlüğe giren, koçluk mesleği standartlarına göre (MYK, 2013) bir koçun uygulayacağı işler belirlenmiştir. Belirlenen işler ile koçluk yetkinlikleri arasında bir paralellik kurmak mümkündür. Çizelge-5’de, ICF koçluk yetkinlikleri ile MYK koçluk işleri karşılaştırılmıştır.

Bu karşılaştırmaya göre her iki yetkinlik seti arasında çok büyük farklar olmadığı görülmüştür. MYK Koçluk standartlarının farkı yetkinliklerin dışında güvenlik, sağlık, çevre, çalışma ortamı gibi yasal mevzuatı da koçların bilmesi ve uygulaması gereken standartları içini koymuş olmasıdır.

## Çizelge-5. ICF Koçluk Yetkinlikleri ile MYK Koçluk İşleri

ICF Koçluk Yetkinlikleri	ICF Detay Yetkinlikleri	MYK Koçluk İşleri
Yapıyı kurmak.	Ahlaki temel kavramlar ve mesleki standartlara uymak Koçluk anlaşmasını oluşturmak.	Koçluk anlaşması yapmak.
İlişkiyi birlikte ve eşzamanlı yaratmak.	Müşteri ile güven ve samimiyeti oluşturmak.	Koçluk ilişkisini kurmak .
Etkili iletişim	Koçluk varlığı Aktif dinleme Güçlü sorular sorma Direkt iletişim	Müşteriyi tanımak.
Öğrenmeyi kolaylaştırma ve sonuçlar	Farkındalığı yaratmak. Hareketleri tasarlamak. Planlama ve hedef koyma. Gelişimi ve sorumluluğu Yönetmek.	Müşterinin hedeflerini belirlemesini desteklemek. Müşterinin eylem planı oluşturmasına destek vermek. Müşterinin eyleme geçmesini sağlamak. Müşterinin ilerleme sürecini izlemek.

Alan yazında tüm dünyada koçluk yetkinliklerini sayısal olarak ölçmeye çalışan öncüler Anthony Grant ve Frode Moendir (Grant ve Cavanagh,2007; Grant 2010; Moen ve Federici, 2012). Grant koçluk yetkinliklerinin uygulanacağı ve örnekleneceği ortam konusunda “olay bazlı koçluk” başlığında ayrıca incelemelerde bulunmuştur.

Grant’ın nicel çalışmasında koçların kendi kendini değerlendirmesi esas alınmıştır. Grant koçluğun “hedef” bazlı olarak ele alınmasının ve hedeflere yönelik başarının daha önemli olacağını değerlendirmiştir (Grant ve Cavanagh,2007; Grant 2010). Moen, Grant’tan farklı olarak danışanların koçlarını değerlendirmesini esas almıştır (Moen ve Federici, 2012: 2). Moen koçluk alanında hazırladığı sorularda sonuç süreç arasında bir denge gözetmiştir.

Grant ve Moen'in ikisi de yapıyı kurmak (koçluk anlaşmasını oluşturmak) kısmını ölçülemeye almamışlardır. Koçluk öncesi uyulması gereken bir mecburiyet ve formal bir alan olduğu için "yapıyı kurma" kısmı koçluk boyutları dışında bırakılmıştır. Grant ve Moen'in koçluk yetkinlikleri eklendiğinde tablonun içeriği şu şekilde oluşmaktadır (Çizelge-6).

**Çizelge-6. Koçluk Yetkinlikleri Kıyaslaması**

ICF Yetkinlikleri	Koçluk	Grant "Hedef Bazlı Koçluk Yetkinlikleri"	MYK Koçluk İşleri	Moen "Koçluk Yetkinlik Skalası"
Yapıyı kurmak			Koçluk anlaşması yapmak	
İlişkiyi birlikte ve eşzamanlı yaratmak		Çalışma Birliği	Koçluk ilişkisini kurmak	Saygı dolu ilişki, İletişim, dikkat çekme.
Etkili iletişim		Çözüm Odaklılık	Müşteriyi tanımak	İletişim, etkileme yetkinliği
Öğrenmeyi kolaylaştırma ve sonuçlar		Koçluğun Çıktıları Hedef oluşturma Süreci yönetmek ve sorumluluk	Müşterinin hedeflerini belirlemesini desteklemek. Müşterinin eylem planı oluşturmaya destek vermek. Müşterinin eyleme geçmesini sağlamak. Müşterinin ilerleme sürecini izlemek.	Kolaylaştırıcılık, Sorumluluk verme

Tablo incelendiğinde, koçluğun üç ayrı ve birbirini takip eden boyut üzerine kurulu olduğu değerlendirilmektedir:

- Koçluk İlişkisini kurmak: Karşılıklı güven ve samimiyetin oluşturulduğu ilk aşamadır. Koç beden dili ve sözleri ile danışanın kendisine güvenmesini, desteğinden emin olmasını sağlamaya çalışır.

- İletişimi derinleştirmek: Çeşitli kişilik testleri ve araçlar ile danışanın kişisel özelliklerinin ortaya çıkarıldığı alandır. Soru sorma, dinleme, geri bildirim ile danışanda farkındalık yaratılır. Mevcut durumun daha net olarak görülmesiyle beraber çözüm yolları ortaya çıkarılmaya başlanır.

- Hedef oluşturmak ve takibi: Üçüncü aşamada çözüm yollarından en etkin olanından başlanarak, hedefler oluşturulur. Danışanın bu hedefleri uygulaması için üzerine sorumluluk alması sağlanır; hedeflere ulaşma sürecinde öğrenmede kolaylaştırıcılık sağlanarak, izleme yapılır. Çalışmanın bundan sonraki kısmında bu üç yetkinlik ele alınarak, koçluk yetkinlikleri detaylandırılmıştır.

### **2.1.8.1 Koçluk İlişisini Kurmak**

Koçluk ilişkisini kurmak için öncelikle bir koç ulaşılabilir ve yaklaşılabılır olmalıdır. Bu kavram sıcaklık, cömertlik, onaylama, sabır, duyarlılık ve uyum sağlama yeteneği gibi davranışları içerir. (Brotman ve diğerleri,1998:40; Zbar, 1999: 68). Koçluk ilişkisi ortaklık ve şefkati içerir (Evered ve Selman,1989: 16).

Koç, kurum içi çalışmalarda, danışanın çalışma arkadaşları, astları ve üstleri gibi çeşitli bireylerle çalışacağı için, politik olarak anlayışlı ve organizasyon içinde çeşitli bireylerle nasıl ilişki kuracağını bilmesi gerekir. Diğerlerine koçluk yaparken, kişiye hakiki bir ilgi göstermeli ve gerçek empatiyi görebilecek olmalıdır. Yaratıcılık, esneklik ve adaptasyon; eşsiz fikirler formülize ederek problemleri yeni bir bakış açısından gösterebilmek diğer temel yetkinliklerdendir (Brotman ve diğerleri,1998: 43).

Koçun araçları direkt ve dürüst biçimde sunabilmesi için bireyin koça karşı dürüst olmaları gerekmektedir. Aynı zamanda, koç, koçluk alanının tepkilerine açık ve duyarlı olmalıdır. (Brotman ve diğerleri, 1998: 43; Evered ve Selman 1989: 16). İletişimin derinleştirilmesinde, “biri hepsine uyar” menüsünün aksine, bireysel olarak kişiye, mevcut duruma ya da probleme göre uygun bir koçluk yapılır (Tobias, 1996: 87).

Karışık kavramlar ve fikirler günlük temel gereksinimlerle alakalı olduğu için, koç için zeka bir diğer önemli yetkinliktir. Kendini tanıma bir diğer anahtar

özelliğdir. Koça sağlıklı bir biçimde manevra yapmak ve uzmanlık alanı dışında sorumluluk almamak için gerekli olan kendi güçlerini ve güçsüzlüklerini, limitlerini ve fırsatlarını anlamasına yardımcı olur (Brotman ve diğeri,1998: 46).

### 2.1.8.2. İletişimi Derinleştirmek

İletişimi derinleştirmek için öncelikle kişiyi tanımak gereklidir. Bu noktada kullanılan araçlar, Hale (2008) tarafından yapılan çalışmada, 40 kişilik bir gruba sorulmuş ve çizelgede sunulan sonuçlar elde edilmiştir. Bu enstrümanların içerisinde kişisel raporlama testleri ve doğrudan gözlem ağırlıklı olarak kullanılmaktadır (Hale, 2008: 57) (Çizelge-7).

**Çizelge-7. İletişimi Derinleştirmekte Kullanılan Araçlar**

Değerlendirmeler	Yüzde oranları ile cevaplar				
	Hiç bir Zaman	Nadiren	Zaman zaman	Sık sık	Neredeyse Her Zaman
Psikolojik/kişilik enstrümanları		2,5	7,5	75,0	15,0
Yeterlilik Test Etme	7,5	35,0	52,5	5,0	
Kişisel Raporlama Testi		5,0		2,5	92,5
Davranışsal etkinlik görüşmeleri	2,5		2,5	72,5	22,5
Kariyer İlgi Envanterleri	7,5	62,5	27,5		2,5
Yansıtma Teknikleri	5,0	75,0	7,5	2,5	10,0
Doğrudan Gözlem		7,5			92,5

Aynı çalışmada; aktif dinleme, sözel olmayan izleme, güven inşa etme, en önemli beceriler olarak tespit edilmiştir. Müşteriyi savunma/destekleme ile proaktif soru sorma ikincil önemli beceriler olarak ortaya çıkmaktadır. Paylaşım ve sezgilerini gösterme, önemsiz beceriler olarak da puan almışlardır (Hale, 2008: 72) (Çizelge-8).

## Çizelge-8. İletişim ve Koçluk Becerileri

İletişim ve Koçluk Becerileri	Yüzde oranları ile cevaplar				
	Çok Önemli	Önemli	Etkisiz	Önemli	Çok Önemli
Aktif dinleme					100,0
Sözel olmayanları izleme					100,0
Proaktif soru sorma				17,5	82,5
Sessizlik				32,5	67,5
Güven İnşa Etme					100,0
Paylaşım		17,5	17,5	32,5	32,5
Düşünceleri farklı şekilde ifade etme				32,5	67,5
Tonlamayı eşleştirmek			17,5	65,0	17,5
Soruları Netleştirme				32,5	67,5
Belirgin olan sorular sorma			17,5	32,5	50,0
Müşteriyi savunma/destekleme				17,5	82,5
Performans göstergeleri geliştirme			17,5	17,5	65,0
Sezgilerini gösterme		17,5	17,5	32,5	32,5
Empati			17,5	50,0	32,5
Aynalama				50,0	50,0

Hemen, hemen tüm koçluk incelemeleri ve kitaplarında dinleme becerisi öne çıkmaktadır. Gün içinde iletişim maksadı ile kullanılan dinlemelerden farklı olarak, koçlukta kullanılan dinleme aktif veya etkin olarak tanımlanan bir dinleme türüdür. Dinleme sürecinde, koç kendi ön yargılarından kurtularak, danışanın konu hakkındaki görüşlerini net olarak anlamaya çalışır. (Grant, 2007; Whitmore, 1992; Parsloe,1995; Downey,2003; Kimsey-House ve diğerleri, 2011).

Yargısız dinleme, empati ve pozitif enerji dolu yaklaşım, koç-danışan ilişkisinde temel rol oynar (Goodstone ve Diamante, 1998: 152). Konuşma ve dinleme becerileri ve bu ikisi arasındaki denge en bilinen yetkinliklerdir (Evered ve Selman, 1989; Mobley, 1999).

Koçlukta yönlendirme daha az olduğu için terapide kullanılan teşhis edici dinleme ile koçlukta yapılan aktif dinleme arasındaki çeşitli farklar vardır. Bu farklar Çizelge-9’da verilmiştir (Philips ve Pokora, 2004).

**Çizelge-9. Teşhis Edici Dinleme ile Aktif Dinleme Kıyaslaması**  
**(Philips ve Pokora, 2004)**

<b>Teşhis edici dinleme</b>	<b>Aktif dinleme</b>
Gerçekleri dinleme, alakalı-alakasız, doğru yanlış ile bulmacayı çözme	Kişiyi dinleme, keşfetme, daha fazlasını anlama, açık, net olma.
<ul style="list-style-type: none"><li>• Seçici dinleme</li><li>• Ayıklanmış-seçici duyma</li><li>• Yanıtlama</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Etkin katılım</li><li>• Duyma</li><li>• Yansıtıcı olma</li><li>• Yanıtlama</li></ul>

Dinlemeden sonra verilen geribildirim, özümseme yoluyla kazanılan kişisel farkındalığın ve maksimum performansın anahtarıdır (Goodstone ve Diamante, 1998 : 152).

Soru sorma, dinlemeyi tamamlayan ve derinleştiren önemli bir yetkinliktir. Koçluk yetkinliklerini belirlemeye çalışanlar soru sormayı yetkinlik listesi içine dahil etmişlerdir (Hale, 2008; Dembkowski ve diğerleri, 2006; MYK 2013)

Koçluğun hedeflerine ulaşma, danışanın değişime direnci ile ters orantılı olarak gelişmektedir. Bu nedenle iletişimi derinleştirme sürecinde, danışanı değişime hazırlamak da önemlidir. Franklin (2005, 198) 66 uzman psikoloğun katılımıyla hazırladığı “Değişime hazırlık anketi” nin doldurulmasının değişim bariyerlerinin önceden tespitine yardımcı olacağını değerlendirmektedir. Sonrasında danışana küçük bir kişisel değerlendirme kitabı verilerek, değişimin ön şartlarını anlamasını sağlamanın ve kendilerini değişime sağlıklı olarak hazırlamasına imkan vermenin uygun olacağını kaydetmiştir.

### **2.1.8.3. Hedef Oluşturmak ve Takibi**

Her koçluk sürecinin bir hedefi vardır. Koç, beklentileri karşılamak için süreci ilerletmeli ve sonuçlar üretmelidir (Brotman ve diğerleri 1998: 46; Evered ve

Selman, 1989: 16). Hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı ise danışanın kendisine sorularak belirlenebilir. Stober ve Parry (2005: 15)'nin koçluk seansı sonrasında sordukları sorular örnek olarak alınabilir:

- Müşterilerin öz yeterlilikleri gelişiyor mu?
- Müşteriler yeni ve pozitif davranışlar tanımlıyor ve deneyimliyorlar mı?
- Müşteriler kendi seçtikleri hedeflere ulaşmak için daha iyi bir beceri gösteriyorlar mı? Ölçümlemenin ölçülebilir hedefler üzerinden olması önemlidir. Bu ölçümler müşterinin kendi rapor ettiği yaşam tatmini, yaşam kalitesi gibi ölçekler olabilir. Çalışma arkadaşları, meslektaşları, yöneticilerinden de bilgi alınması faydalı olacaktır...

- Koçluk, daha fazla dikkat çekmek ve geri bildirim almak için faydalı olmuş mudur?

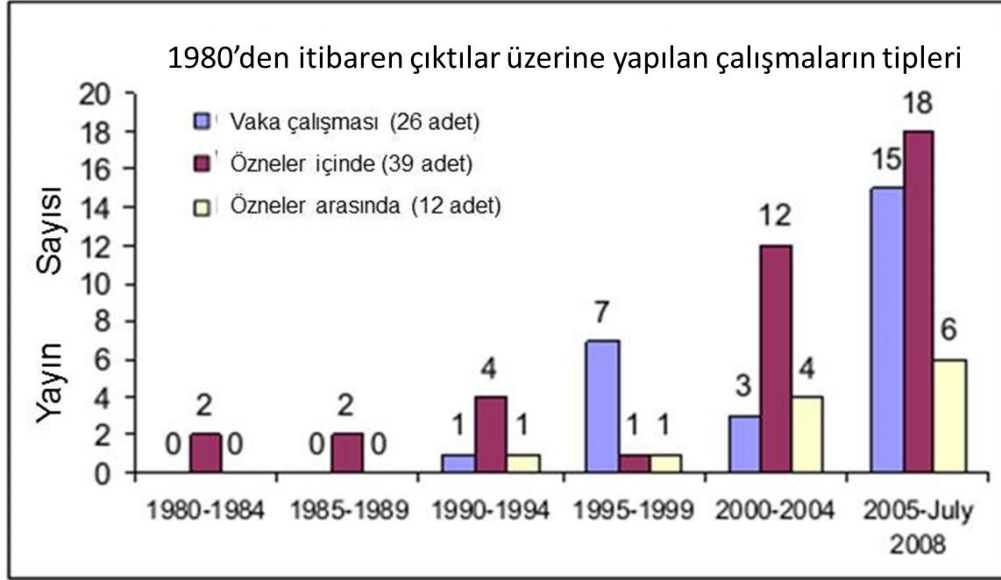
Koçluk hedeflere hizmet etmiyorsa sürdürülmemelidir. Hatta Kazdin'e göre (1980), koçluk süreci başlamadan önce "hiç bir müdahale yapmamak" da değerlendirilmeye alınmalıdır.

### **2.1.9. Koçluğa Yönelik Bilimsel Araştırmalar**

Grant (2008) 1937-2008 yılları arasında PsycINFO ve Dissertation Abstracts International (DAI) dergilerinde yayınlanan davranışçı bilimsel kaynakçadan yararlanarak yaşam, iş yeri ve yönetici koçluğu çalışmalarını derleyerek bir meta analiz gerçekleştirmiştir.

1995'ten beri, meslektaş incelemesinden geçmiş, basılmış araştırma önemli ölçüde artmıştır. İlk meslektaş incelemesinden geçerek, basılmış çalışma 1937de yayımlandı. 1937 ve 1999 arasında 62 yılda, toplamda sadece 93 makale, doktora ve deneysel çalışma yayımlandı. Buna karşıt olarak 2000 ve Temmuz 2008 arasında toplamda 335 makale, doktora ve deneysel çalışma yayımlandı. Bu oranlar koçluk konusundaki ilginin 2000 yılından sonra katlanarak arttığını göstermektedir Çizelge-10'da, 1980-2008 Temmuz arasındaki yayın miktarı gösterilmektedir (Grant; 2008: 2).

**Çizelge-10. 1980'den İtibaren Çıktılar Üzerine Yapılan Çalışmaların Tipleri (Grant, 2008)**



1980'den itibaren yayınlanan yayımlarda ampirik çalışmalar toplam çalışmaların yarısından fazlasını oluşturmaktadır. Grant (2008: 160) tarafından 1990'dan sonra yapılan çalışmalardan derlenen örnekler Çizelge-11'de sunulmuştur.

**Çizelge-11. Grant (2008) koçluk araştırmaları özet çalışması**

Çalışma	Katılım	Çalışma Tipi	Anahtar Bulgular
Miler (1990)	33 çalışan ile yapıldı.	Katılımcılar 4 haftayı aşkın bir süre boyunca yöneticilerinden koçluk aldılar.	Kişiler arası iletişim becerisi için öncesinde ve sonrasında çok önemli farklılıklar yoktur.
Deviney (1994)	Nükleer güç tesisinde görevli 45 süpervizör katıldı.	Bazıları, yöneticilerinden 9 haftayı aşkın koçluk ve geribildirim aldılar. Rastgele kontrollü çalışma. • Geribildirim artı koçluk • Koçluk olmadan geribildirim • Kontrol grubu	Geribildirim davranışında öncesi ve sonrası ölçümlerde belirgin farklar yoktur.
Taylor (1997)	Medikal Üniversitesi kabul testi ön hazırlık	Rastgele kontrollü çalışma. • Sadece eğitim • Sadece koçluk	Koçluk stresi, eğitime kıyasla daha çok etkiledi; stres azaldı.

Çalışma	Katılım	Çalışma Tipi	Anahtar Bulgular
	kursunda bulunan katılımcılar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitim artı koçluk</li> <li>• Kontrol grubu</li> </ul>	
Grant (2003b)	62 eğitim alan muhasebeci bir dönemden fazla grup koçluğu aldı	<p>Rastgele kontrollü çalışma.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sadece bilişsel koçluk</li> <li>• Sadece davranışsal koçluk</li> <li>• Davranışsal ve bilişsel koçluğun kombini</li> <li>• Her durum için kontrol grupları</li> </ul>	Çalışma becerisi, kendini uyarılma ve zihinsel sağlığı arttırmada bilişsel ve davranışsal koçluğun kombini daha etkili bulundu.
Miller ve diğerleri (2004)	Madde kullanımı ile ilgili çalışan 140 lisanslı profesyonel eğitim ve koçluk aldılar.	<p>Rastgele kontrollü çalışma.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sadece çalıştay</li> <li>• Workshop artı geribildirim</li> <li>• Workshop artı koçluk</li> <li>• Workshop, geribildirim ve koçluk ya da</li> <li>• Bekleme listeli kontrol grubu</li> </ul>	Kontrol grubuna göreceli olarak, 4 eğitilmiş grup profesyonellik kazandı. Koçluk ve/veya geribildirim, eğitim sonrası uzmanlığı arttırdı.
Sue-Chan ve Latham (2004)	53 MBA öğrencisi, Kanada ve Avustralya'da çalışmalara katıldılar.	<p>Rastgele görevlendirme.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Harici koç</li> <li>• Akran koç ya da</li> <li>• Kendine koçluk uygulandı.</li> </ul>	<p>Çalışma 1: Grup çalışması formunda yapılan harici koçluk daha yüksek sonuç getirmiştir.</p> <p>Çalışma 2: harici ve kendine koçluk akran koçluğundan daha yüksek sonuç getirmiştir.</p>
Gattellari, ve diğerleri (2005)	Toplamda 277 çalışan. Bazıları eğitimsel kaynaklarla entegre edilmiş 2 adet telefon bazlı akran koçluğu aldı.	<p>Rastgele kontrollü çalışma.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Akran koçluğu ve eğitimsel kaynaklar</li> <li>• Kontrol grubu</li> </ul>	Kontrol grubu ile karşılaştırıldığında, akran koçluğu, prostat-spesifik antijen ekranı hakkında kararlar alan çalışan yeteneğini arttırdı.
Gyllensten ve Palmer (2005)	İngiltere'de konuşlu finans kurumunda görevli 31 katılımcı	<p>Yarı deneysel alan çalışması.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koçluk grubu</li> <li>• Kontrol grubu</li> </ul>	Endişe ve stres; kontrol grubuyla karşılaştırınca, koçluk grubunda anlamlı büyüklükte azaldı.
Evers,	Federal	Yarı deneysel alan çalışması.	Koçluk, sonuç

Çalışma	Katılım	Çalışma Tipi	Anahtar Bulgular
Brouwers ve Tomic (2006)	hükümetin 60 yöneticisi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koçluk grubu</li> <li>• Kontrol grubu</li> </ul>	beklentilerini ve öz yeterliliği arttırdı.
Green, Oades ve Grant (2006)	SF-CB yaşam koçluğu programında 56 yetişkin(toplum örneği) yer aldı.	Rastgele kontrollü çalışma. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grup bazlı yaşam koçluğu</li> <li>• Bekleme listeli kontrol</li> </ul>	Koçluk, başarı, iyi durum ve umudu arttırdı. 30 haftalık takip olumlu sonuçlar verdi.
Green, Grant ve Rynsaardt (2007)	56 kız öğrenci, 10 bireysel koçluk seansı kadar 2 okul dönemini aşkın süren SF-GB yaşam koçluk programında yer aldı.	Rastgele kontrollü çalışma. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koçluk grubu</li> <li>• Bekleme listeli kontrol grubu</li> </ul>	Koçluk, bilişsel zorluğu, zihinsel sağlığı ve umudu arttırdı
Spence ve Grant (2007)	63 yetişkin SF-CB yaşam koçluğu programında yer aldı.	Rastgele kontrollü çalışma. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesyonel koçluk grubu</li> <li>• Akran koçluk grubu</li> <li>• Bekleme listeli kontrol grubu</li> </ul>	Profesyonel koçluk bağlılık amacını, kararlılık amacını ve çevresel hakimiyette daha etkili”

SF-CB: çözümodaklı, bilişsel davranışçı

Tablo incelendiğinden Miler (1990) ve Deviney (1994) tarafından yapılmış olan çalışmaların hedeflenen sonuçları vermediği görülmektedir. Bu iki çalışmanın diğer çalışmalardan farkı, bu çalışmalarda koçluğun; çalışanların yöneticileri tarafından yapılıyor olması değerlendirilmiştir (Grant, 2008).

Diğer yandan 1997’den sonra yapılan çalışmalarda koçluğun çok farklı alanlarda gelişimi arttırdığı görülmüştür: stres, çalışma becerisi, kendini uyarılma, zihinsel sağlık, uzmanlık becerisi, öğrenci notu, endişe, öz yeterlilik, başarı, iyi durum, umut, zihinsel sağlık, bilişsel zorluk, bağlılık amacı, kararlılık ve çevresel hakimiyet.

Yapılan çalışmaların ortak özellikleri vardır:

- Tamamı uygulamaya yöneliktir.
- Koçluk uygulamaları öncesi ve sonrasında yapılan testler ile katılımcılardaki değişimler ölçülmektedir.
- Kontrol grubu kullanımı yaygındır.
- Katılımcılar kendilerini değerlendirmektedir (Grant, 2008).

Grant, koçluk alanında yapılan çalışmaların öncüsü durumundadır. 2003 yılından itibaren yaptığı çalışmalarda koçluk alanında yapılan çalışmaları bir standarda oturtmaya ve ölçümlemeye çalışmıştır (Grant'ın yer aldığı 2003a, 2003b, 2005, 2006, 2007, 2008). Yaptığı araştırmalarda ağırlıklı olarak koçluk öncesi ve sonrası anketler ile koçluğun, katılımcılar üzerinde yarattığı değişimleri ölçmüştür.

Grant'ın yaptığı ilk çalışmalardan biri, 2003 yılına aittir. Bahse konu çalışmada, 20 kişilik bir grupta 10 haftalık kendine-koçluk programını grup formatında tamamlamıştır. Program her katılımcının 3 adet özel, ulaşılabilir, kişisel hedef belirlemesini ve ardından haftada 50 dakika bilişsel-davranışsal, çözüm odaklı grup koçluğu seanslarına katılmalarını gerektirmekteydi. Sonuçlar, programa katılımın anlamlı miktarda, içe dönüklük, depresyon, stres ve kaygı seviyelerinde azalma, iç görüşü, hedefe odaklılık seviyesinde artış sağladığı gözlenmiştir. İkinci sonuç, yaşam koçluğunun kişileri derin düşünceli içe dönüklük (hedeflere ilerlemenin önünü kesebilen) kalıplarından uzaklaştırmaya teşvik ettiği ve hedeflerini gerçekleştirme sürecinde için daha destekleyici olduğunu yönündedir (Grant, 2003a: 253).

Aynı yıl, Green ve Oades'in katılımıyla benzer bir çalışma daha yürütülmüştür (Green, Oades, ve Grant, 2003). Grant'ın önceki çalışmasına benzer şekilde, bekleme listesi kontrol grubu ile 12 aylık uzun soluklu bir akran-koçluğu (peer-coaching) programının etkinliğini incelemiştir. Sonuç olarak, olumlu etki, psikolojik olarak iyi hissetme ve umut seviyelerinde artışın yanı sıra, olumsuz etkide dikkate değer bir düşüşün gözlemlendiği katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Buna karşın depresyon, stres ve kaygı durumlarında dikkate değer bir farklılık gözlenmemiştir.

Grant'ın Green ve Oades ile 2005 yılında yaptığı bir başka araştırma uzun dönemli bir yaşam koçluğu takip çalışmasıdır. Bahse konu çalışmada, 56 katılımcı ile 10 hafta süren bir eğitim tasarlanmıştır. Eğitim önce 28 kişiden oluşan birinci gruba verilmiş; beklemekte olan 2. grup bir kontrol grubu olarak kullanılmıştır. İkinci grupta 10 haftalık bir eğitime tabi olmuş ve sonuç itibariyle koçluk süreci 20 hafta sürmüştür (Green, Oades, ve Grant, 2005: 127).

Bu çalışma bir yaşam koçluğu grup programının verimliliğini araştırmak için yapılmıştır. Kontrol grubu ile karşılaştırma sonunda, bilişsel, davranışsal ve sonuç odaklı olarak tanımlanan yaşam koçluğu grup programının; hedefe adanmışlık, SWP (Subjective Well-Being- Öznel Mutluluk), PWB (Positive Well-Being – Olumlu Mutluluk) ve umut seviyelerinde artışa sebep olup, olmadığı gözlenmiştir (Green, Oades, ve Grant, 2005: 127).

Hedefe adanmışlık ile ilgili olarak, koçluk sürecini tamamlayan katılımcıların, koçluk süreci öncesi listeledikleri 8 kişisel amaca yönelik kayda değer gelişme gösterdikleri belirtilmiştir. Üst seviye hedeflere ulaşma başarısı 10 haftalık koçluk süresince her bir kişinin belirlediği belli hedefi izlemesi mümkün olmuştur (Green, Oades, ve Grant, 2005: 127).

Çalışmanın sonunda hem öznel mutluluk (SWP), hem de olumlu mutluluk (PWB) ölçeklerinde gözle görülür artış tespit edilmiştir. Bu sonuçlar yaşam koçluğu programının, psikolojik sağlığın bir çok yönünü de içeren bir dizi mutluluk unsurunu geliştirdiğini gösterir. Bu sebepten, yaşam koçluğu hizmeti sadece “hedef odaklılığı” değil, aynı zamanda “mutluluğu” da arttırır. Bu sonuçlar hedefe odaklılık ve yaşam kalitesinde gözle görülür artışlar olduğunu gösteren Grant'ın çalışması (2003b) ile tutarlılık gösterir (Green, Oades, ve Grant, 2005: 135).

Ancak, bu çalışmanın sonuçları depresyon, kaygı ve stres oranlarında önemli derecede azalma ile kanıtlanan zihinsel sağlıkta artış ve düzelme varsayımını desteklememiştir. Yaşam koçluğu grup müdahalesinin ardından depresyon, kaygı ve stresin (DASS-21) alt ölçeklerinde düşüş olmasına rağmen bunlar istatistiksel olarak önem teşkil etmemektedir. Bu bulgular depresyon, kaygı ve stres üzerinde önemli

düşüşler bulan Grant'ın (2003b) çalışması ile tutarlılık göstermez (Green, Oades, ve Grant, 2005).

Sonuçlar, hedeflerin dile getirmenin umudu canlandırdığını öne süren umut teorisi ile tutarlıdır (Snyder ve diğerleri, 1999: 179). Umut teorisi, hayal edilen ve engellenmeyen hedeflerin olumlu duygulara ve mutluluğa yol yaklaşımı ile artırılmış mutluluğu açıklarken kullanışlıdır.

Çalışma sonuçları değerlendirilirken göz önünde bulundurulması gereken kısıtlar mevcuttur (Green, Oades, ve Grant, 2005: 135) :

- Çalışmanın tasarımı, koçluğun, yalnızca bilgi ve destek öneren standart bir eğitimden ne kadar farklı olduğunu belirlenmesine izin vermemiştir.
- Çalışma sonuçlarının kaynağı koçluk değil, katılımcıların grup dinamiği ve uyumu olabilir.
- Katılımcılar belirli bir topluluğun gönüllülük yöntemi ile seçilmiş üyeleridir. Gönüllüler olarak, hedeflerini gerçekleştirmek için zaten motive olmuş olabilirler. Bazı katılımcılar, müdahalenin “tam zamanında” geldiğini söylemiştir (örneğin boşanma, emekli olma gibi geçiş dönemlerinde). Her şeye rağmen, dışsal bir otorite kaynağının zorunlu kıldığı durumlar haricinde (örneğin işyeri koçluğu), koçluk müşterileri çoğunluğunun gönüllü ve motive olduğu bilinen bir olgudur.
- Bu çalışma öz raporlama envanterlerine dayanır. Katılımcılar mutluluğun sosyal çekiciliği nedeni ile test maddelerine olumlu yanıtlar vermiş olabilirler.
- Katılımcılar yardımcı olmak isteyen kişiyi memnun etmek dürtüsü ile hedef odaklılık ve mutluluk durumlarını olduğundan fazla göstermiş olabilirler.

Grant, 2005 yılında benzer bir yaşam koçluğu çalışmasını Spence ile birlikte yürütmüştür (Spence ve Grant, 2005: 143). Bu çalışmada üç farklı grup oluşturuldu: Profesyonel koçluk grubu (21 katılımcı), akran koçluğu grubu (22 katılımcı) ve kontrol grubu (21 katılımcı). Grupların ayrıştırılmasının ardından, katılımcılar koçluk programlarının ana hatlarının çizildiği ve tüm soruların yanıtladığı bir bilgilendirme gecesine katıldılar. Bu geceye kontrol grubu da dahil edilerek bilgilendirme yapılmıştır.

- Profesyonel koçluk grubunda danışanlar birinci faz süreci için bir koça yönlendirildiler. Sonrasında her bir seansın 45 dakika sürdüğü 10 haftalık birebir yaşam koçluğu aldılar. Koçluk süreci, her biri Koçluk Psikoloji Birimi (CPU)' de eğitim almış 7 koç tarafından yürütüldü. Koçlar arasında farklılaşma olmaması adına kullanacakları yöntemler sınırlandırıldı ve eğitim aldıkları çözüm odaklı, bilişsel davranışsal koçluk (solution-focused, cognitive-behavioural coaching SF-CBC) yaklaşımını uygulamak üzere görevlendirildiler.

Seanslar Sidney'in iş merkezi bölgesinde yürütüldü ve danışanlar seansları her hafta aynı gün ve saatlerde aldılar. Devamsızlık durumlarında danışan ve koçların doğrudan bağlantı kurması ve kaçırılan seansları telafi etmek için alternatif ayarlamalar yapmaları kararlaştırıldı. 1. Grubun doğru SF-CBC formatını uyguladığından emin olmak için, katılan koçlarla 2 haftada bir düzenlenen denetim toplantıları yapıldı.

- Akran koçluğu grubunda bulunanlar birbirlerine koçluk yaptılar. Bu gruptaki katılımcılar profesyonel koçlardan oluşmadığı için uygulayacakları yöntem ve araçların tanıtıldığı SF-CBC egzersiz serilerini içeren bir günlük bir koçluk çalıştaya katıldılar. Bu çalıştayın temel hedefleri; katılımcılara SF-CBC yaklaşımının temel prensip ve tekniklerini sunmanın yanında gelecek vizyonu oluşturma, arzu edilen sonuçları tanımlama, belirli ve ölçülebilir en az bir kişisel hedef belirleme ve aksiyon planları geliştirme konularında desteklemektir. Katılımcılar çalıştayı tamamladıktan sonra, ikili gruplar halinde, grup üyelerinin birbirlerine hedeflerine ulaşmak için koçluk yaptığı 75 dakikalık haftalık grup ortak-koçluğu seanslarına (birbirini takip eden 10 hafta için) katıldılar.

Bu seanslar hafta içi akşam saatlerinde Sidney Üniversitesi'nde yürütüldü. Çalıştayda seçilen materyallerin gözden geçirilmesi için 15 dakika ve her katılımcının koçluk aldığı iki adet 30 dakikalık ortak-koçluk seansından oluştu. Grup lideri her koçluk seansında olmasına rağmen, ortak koçluk sürecinde minimum tavsiyede bulundu. Ancak yapılandırılmış koçluk görüşmesini rahatlatmak için katılımcılara, not tutmaları için kağıt ve önerilen koçluk sorularının bulunduğu bir kılavuz verildi.

Çalışma sonunda daha önceki bulgular ile tutarlı şekilde (Grant, 2003b; Green ve diğerleri, 2003) koçluk alanlar (Profesyonel koçluk ve akran koçluğu) almayanlar ile kıyaslandığında (kontrol grubu), alanlara faydalı olduğunu görülmüştür. Koçluk ile hedefe ulaşma, hayattan tatmin olma, çevresel faktörler üzerinde daha iyi kontrol sağlamanın farkına varma ve yeni deneyimlerle daha kolay uyum sağlama, davranışsal ve bilişsel esneklik arasında bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Spence ve Grant, 2005).

Profesyonel koçluk ile akran koçluğu kıyaslandığında elde edilen sonuçlar şöyledir (Spence ve Grant, 2005: 143):

- Hedef Odaklılık:

Hedef odaklılıkta her iki koçluk grubunda da gözle görülür iyileşmeler olduğu halde, profesyonel koçluk yapılan katılımcıların belirgin bir şekilde akran koçluğu yapılan gruptan daha fazla ilerleme kaydettikleri rapor edilmiştir. Gerekçeler sorgulandığında, ikili akran koçluğunun yaklaşımının grupta parçalanmalar yaratmış olması muhtemeldir, bunun da grup tartışma zamanını kısıtladığı ve grup üyelerine diğerlerinin deneyimlerinden faydalanma şansı vermediği söylenebilir. Ayrıca bu grupta oluşturulan koçluk ilişkisinin kalitesi koçluk sürecindeki kritik konular ile başa çıkmak için yeterli gelmemiş olabilir. Düşük bağlılık ve katılım, duygu karmaşaları ve olumsuz inanç gibi önemli konularda etkiyi azaltmış olabilir.

- Mutluluk:

Mutluluğun alt boyutlarından çevresel üstünlük kısmında, profesyonel koçluk alanların gelişimi, akran koçluğu alanlardan daha fazla artış göstermiştir. Mutluluk ile ilgili çalışmanın kuramcısı Ryff (1989)'e göre, çevresel üstünlük boyutundaki yüksek skorlar, bireylerin yetenekli, çevrelerini yönetebilme kapasitesine sahip, ihtiyaçlarını karşılamalarına yardım edecek karmaşık dışsal aktiviteleri kontrol edebilen ve değerleri doğrultusunda yaşayan kişiler olduğunu gösterir. Bu uzmanlığın birinci grup katılımcılarında gelişmiş olması ve akran koçluğunda gelişmemiş olması bireylerin eğitilmiş bir profesyonelden, bire bir koçluk aldıklarında daha iyi idare etmeyi öğrendikleri sonucunu önermektedir.

- Kişilik:

Koçluğun kişiliği doğrudan değiştirmeye yönelik bir etkisinin olduğu iddia edilemez. Bununla beraber, Spence ve Grant (2005: 143)'ın elde edilen bulgular, koçluğun NEO beş faktör envanterinin (Costa ve McCrae, 1992) deneyimlere açık olma faktörü ile etkileşimi olduğunu göstermektedir. Yaratıcılık, hayal gücü, esnek düşünme, orijinallik ve merak ile bağlantılı olan bu faktör, problem çözme ve gelecek tasarlamak için gerekli olan çoğu niteliği barındırmaktadır.

Bu çalışmada yürütülen koçluk çözüm odaklı ve geleceğe yönelik olduğundan, bu boyutta kontrol grubunda düşüş görünürken, her iki koçluk grubunun da gelişme göstermesi şaşırtıcı değildir. İzlenen bu yükselişler daha sonra takip edilerek sürdürülseydi, yaşam koçluğunun kişiliğin bu önemli açılarından birini etkileyebileceği iddia edilebilirdi. Grant yaptığı çalışmalara bir başka örnek (2007: 257) duygusal zekâ ve koçluk becerilerini geliştirme konusundadır. Koçluk becerilerini ölçmek için kendi geliştirdiği Hedef-odaklı Koçluk Becerileri Anketi (GCSQ)'ni kullanmıştır. GCSQ, Koçluğun beş boyutunu değerlendiren, 12 maddeli bir testtir. Bahse konu 5 boyut:

- Koçluğun çıktıları
- Çalışma birliği
- Hedef Odaklılık
- Hedef oluşturma
- Süreci yönetmek ve sorumluluk olarak belirtilmektedir.

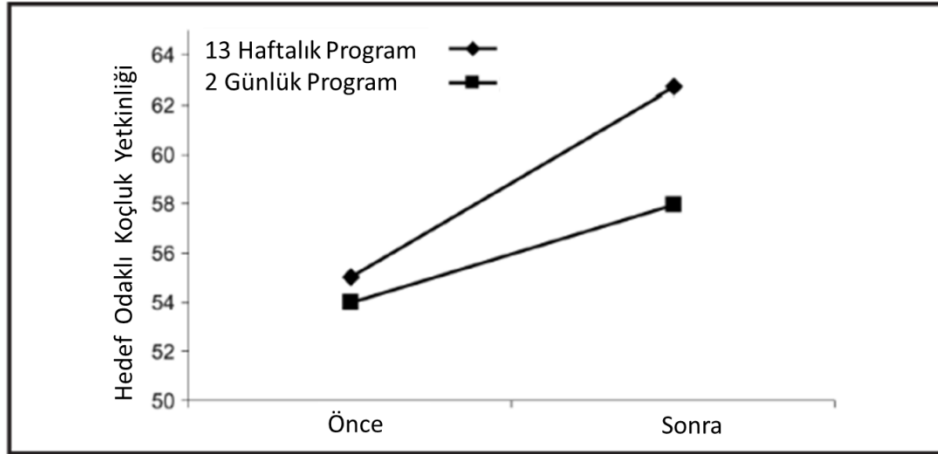
Ölçek, amatör ve profesyonel koçlar arasındaki ayırım yapabildiği ve fiili gözlemlenmiş koçluk becerileri ile ilişkilendirdiği için güvenilir ve geçerli bulunarak kabul edilmiştir. Cronbach alfa katsayısı 0.906 ve test-yeniden test güvenilirliği 0,70 olarak rapor edilmiştir.

Grant (2007: 257) çalışmasında ön test ve son test yöntemini kullanmıştır. Katılımcılar koçluk becerileri eğitim programı öncesi ve sonrasında GCSQ (Hedef-

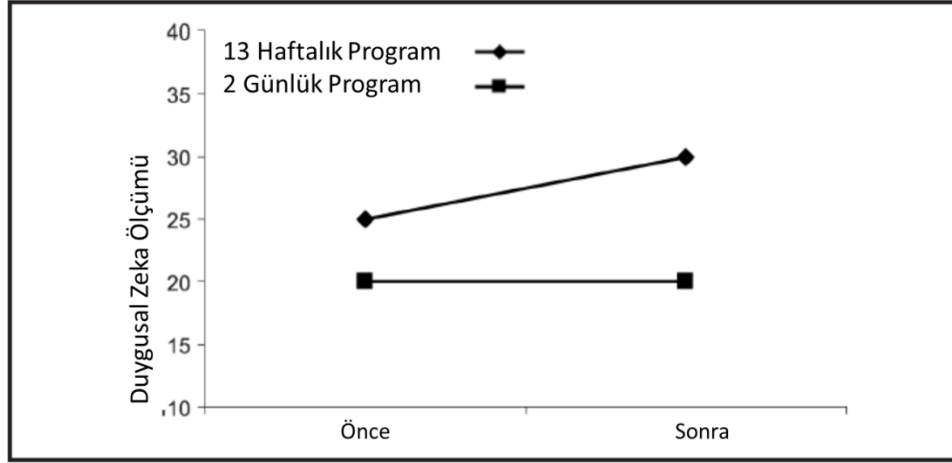
odaklı Koçluk Becerileri Anketi) ve SEIS (Schutte Duygusal Zeka Anketi) doldurmuşlardır. Koçluk becerileri eğitim programı 13 hafta süren 2,5 saatlik seminerler ile toplam 32,5 saatlik yüz yüze eğitimden oluşmuştur.

Kurs hedef odaklı işyeri koçluğunun yaygın uygulamaları ile ilişkili olarak anahtar koçluk stratejilerini detaylandırmıştır. Haftalık seminer tarzı teorik ve uygulama unsurlarını kapsamıştır. Teorik konular; koçlukta etik, profesyonellik, iletişim teorileri, hedef belirleme teorisi ve çözüm odaklı koçluk becerileridir. Fiili uygulamalar ise, geribildirim verme ve alma, yapılandırılmış koçluk ve iletişim becerileri alıştırmaları ve gerçek koçluk seanslarını içerir.

Grant, bulunan değerler arasındaki farkı t-testleri ile ortaya koyarak aşağıda sunulan grafikleri elde etmiştir (Şekil 2 ve Şekil 3).



**Şekil-2. Koçluk Yetkinlikleri, Eğitim Öncesi ve Sonrası (Grant, 2007)**



**Şekil-3. Duyusal Zeka, Eğitim Öncesi ve Sonrası (Grant, 2007)**

Sonuç olarak, 13 haftalık programın daha etkin olduğu ve katılımcıların koçluk becerileri ve duygusal zekâlarını geliştirdiği görülmüştür. İki günlük Koç Olarak Yönetici eğitim programı koçluk becerilerini geliştirmede etkili olmuştur, ancak 13 haftalık eğitim programının kadar etkili değildir. Diğer yandan iki günlük program duygusal zekanın artırılması konusunda anlamlı oranda etkili olamamıştır.

Koçluk planı farklı şekillerde yapılabilir. Planın hazırlanmasında müşterinin isteği önem taşımaktadır. Diedrich (1996: 62)'in, Hay Group ile yaptığı örnek koçluk süreci şöyledir:

- Koçluk, müşterinin yöneticisi tarafından imzalanmış, amaçları ve anlaşmanın plan taslağının çizildiği koçluk kontratı ile başlar. Kontratı takiben koç, koçluk adayının becerilerinin, yönetim stilini ve bireyin organizasyon iklimine etkisini özelleştiren ve sosyal ve bilinçaltının davranışlarını motive etmesine yardımcı olan 360-derece aracıyla değerlendirir.

- İlk değerlendirme sonrasında, derinlemesine bir röportajın yanı sıra, FIRO-B testi, Güç Dağıtım Envanteri ve Resim Hikaye alıştırmalarıyla takviye yapılır. Danışanın yöneticisi ve kıdemli başkan yardımcısıyla ayrıca görüşülür.

- Diedrich, ilk yılda 16 defa, ikinci yılda 8 defa ve son yılda 6 defa olmak üzere, 2 saatlik oturumlarla danışanı görüşür. İlk buluşmalarda röportajlar ve

değerlendirme araçlarından toplanan bilgilerin gözden geçirilmesiyle geçer. Sonrasında, müşterinin karakteri, çalışanlar üzerinde etkisi ve diğer baskın temalar tanımlanır ve bunlar üzerine tartışılır.

- Koçluk anlaşması boyunca, 360-dereceye ek olarak, müşterinin olumlu gelişimleri için bilgiler toplanıp ve geliştirici plan sürekli olarak güncellenerek müşterinin yöneticisiyle paylaşılır. Kitaplar ve makaleler gibi okunulacak materyaller koç tarafından temin edilir ve sonrasında müşteriyle tartışılır (Diedrich,1996: 62) .

Bir başka örnekte Saporito (1996: 96), RHR International'ın kıdemli başkan yardımcısına, yönetimsel koçluk hizmetlerini sağlarken kullandığı dört basamaklı işletme bağlantılı yönetimsel gelişim modelini tanımlar:

- İlk basamak; birliği oluştururken organizasyonun karşılaştığı zorluklara, organizasyonel bağlama dayanan kişisel niteliklerin gerekliliğinin yanı sıra bireyin başarılı olması için gerekli olan belirli faktörlere dayanan başarı profili yaratılmasına dayanır. Başarı profili yaratmak için gerekli olan bilgiler, tartışmalardan ve yöneticinin başarısıyla etkilenen bireylerle yapılan röportajlardan çekilir.

- Sürecin ikinci basamağı; bireyin değerlendirilmesi olarak adlandırılır. Bu aşamada, röportajlar bireyin yönetim stilini, mevcut sorunlar hakkındaki görüşünü ve birey başarı profilinde planlanan gereksinimleri nasıl sıraya koyacağını belirlemek için yürütülür. Daha fazla bilgi 360 derece araştırmasından ve koçluk alanın patronundan, iş arkadaşlarından ve altında çalışanlardan alınır. Bu basamakta toplanan bilgiler bireyi ve onun gelişimsel konuları tanımlayan Kişisel Gelişim Rehberi için temelleri oluşturur. Bu bilgiler fiili koçluk müdahalesi sırasında da geribildirim olarak sunulur. İkinci basamakta 360 derece değerlendirme yanı sıra, FIRO-B, Myers-Briggs Tür Göstergesi, NEO-PIR, 16PF, CPI ve Sıfat Denetim Listesi gibi diğer değerlendirme araçları da kullanılabilir.

- Gelişimsel planlamayı içeren üçüncü basamak; toplanan bilgilere ve koçun sezgisine dayanarak koçluk hizmeti alana geribildirim verilmesini içerir. Danışanın güçlü yönlerini, gelişimsel ihtiyaçlarını, deneyimlerini ve danışana özel uyarlanan

koçluk verilerini içeren, liderlik gelişim planı sürece aitlik sağlamak için koçluğu alan ve onun süpervizörüyle birlikte oluşturulur.

- Sürecin dördüncü basamağı uygulamayı içerir. Önceki basamaklarda elde edilen bilgiler çerçevesinde koç, danışan ile yakın olarak çalışmaya başlar. Bazı uygulamalarda, durumun tekrar değerlendirildiği ve planların ya devam ettirildiği ya da anlaşmanın sonlandırıldığı ya da ilk koçluk anlaşmasına istinaden gelinen noktanın değerlendirildiği son bir basamak vardır (Saporito, 1996: 99).

Akran koçluğu, benzer görevdeki ve seviyedeki kişilerin birbirlerine koçluk yapmalarına denir. Daha çok okullarda uygulanan akran koçluğunda öğretmenlerin, öğretmenlere veya öğrencilerin birbirlerine koçluk yapmaları hedeflenir (Brown, 2001: 441). Akran koçluğunun etkilerini ölçmek amacıyla Ladyshefsky ve Varey (2005: 171) tarafından yapılan bir çalışmada akran koçluğunun içeriği ve yöntemi belirlenmeye çalışılmıştır. Buna göre koçluk süreci 8 basamaktan oluşmuştur. Bu adımların etkileri ve yapılmadığında oluşacak sonuçlar çizelge-12’de sunulmuştur.

**Çizelge-12. Akran Koçluğu Adımları (Ladyshefsky ve Varey, 2005)**

<b>Akran koçluğu adımları</b>	<b>Her adımın amacı (Beklenen çıktı)</b>	<b>Yapılmazsa oluşacak etki (Olumsuz sonuç)</b>
Değerlendirme ve güven oluşturma	Akranlar gelişim aşamaları ve kendi öğrenme ihtiyaçları bağlamında birbirlerine olan uyumlarını değerlendirirler.	Güven ve anlayış ilişkide yerleşmez ve katılımcılar kendilerini eşit olarak görmezler ise ilişki karşılıklı eksikliği yüzünden başarısız olur.
Planlama (Zaman ve yer dahil)	Resmi akran koçluğu seanslarında zaman ve mekânın belli bir taahhüt ile gayri resmi bir programdan ayırt edilecek şekilde yapılandırılmış bir süreç olması kararlaştırılır.	Seanslar iptal edildiğinde, uygun olmayan mekanlarda ya da zamanlarda yapıldığında ya da sürekli bölündüğünde, verimsiz görülecek ve her iki katılımcı için motivasyon düşecektir.
Süreç ve kapsam şekillendirme	Danışanın o andaki ihtiyaçları göre her bir seansın kapsamı, eldeki süre	Danışanın gereksinimleri süreci ilerletmiyor ve kapsamı belirlemiyorsa, eylemler alakasız

<b>Akran koçluğu adımları</b>	<b>Her adımın amacı (Beklenen çıktı)</b>	<b>Yapılmazsa oluşacak etki (Olumsuz sonuç)</b>
	ve önceliklerin dengelenmesi temelinde belirlenir.	kalacaktır. Kararlılık azalır. Kapsam kısıtlamaları etkili bir şekilde dengelenmezse, sonuç elde edilemez - bu da yine kararlılıkta azalmaya neden olur.
Amaç ve hedefleri tanımlama	Koç danışanı ile beraber öğrenme hedeflerinin odağını keşfeder ve danışandan, netlik elde etmek için daha fazla hedef ve amaç belirlemesini ister.	Her iki taraf da bu anlayışı elde edemezse, yalnızca yüzeysel ve bulgu niteliğinde çözümler keşfedilir. Temel hedefler ortaya çıkarılamaz veya arzu edilen hedefler elde edilemez.
Gerçekleri ve varsayımları netleştirme	Koç danışandan varsayımları gerçeklerden ayırmasını ister ve bunu yaparak mevcut durumu objektif netlik ile desteklemek için alternatif perspektifler sunabilir.	Meydan okunmazsa, dışarıdan bakan birinin objektifliği ile kolayca çözülebilen yanlış kanılar çözümsüz bırakılır ve öğrenme bariyerlerini arttırabilir. Danışan öz farkındalık geliştirmez ve daha önce bilinmeyen, gelişmesi gereken alanları keşfedilmez.
Olasılıkları keşfetme	Konuşmalar konu, olay ya da ikilemi doğru bir şekilde tanımlamaktan, çözümler için olasılıklar üretmeye yönelir. Öğrenci, farklı senaryoların keşfedilmesi için alan yaratan koç tarafından desteklenerek, öğrenme labirentinden kendi yolunu bularak çıkar. Koç bilgi ve öneriler paylaşır ancak belirgin tavsiyelerde bulunmaz.	Çözümler yelpazesi danışan tarafından oluşturulmazsa, koçluk deneyimi danışana kendini gücü azaltılmış ve koça bağımlı hissettirir. Keşif eksikliği kısmi çözümler riskini yaratır ve deneme yanılma davranışı üzerine geliştirilen stratejiler, öğrenme sürecinin yansıtıcı üst bilişsel faydalarını yadsır. Bu aşamada tatmin edici cevaplar bulmak için harcanan zaman (danışan tarafından da görülen) bağıllık sağlar ve eylem beklentisini arttırır.

Akran koçluğu adımları	Her adımın amacı (Beklenen çıktı)	Yapılmazsa oluşacak etki (Olumsuz sonuç)
Eylemler için kararlılık elde etme	Konuşma net sonuçlar ile belirlenen eylemlere sözel olarak taahhüt etmeye doğru ilerler. Gerekli kaynaklar ve olası etkiler göz önünde bulundurulur.	Gerçek ya da danışanın algısındaki engeller keşfedilmezse, eylemler yorucu olabilir ve sürece olan güven azalır. Eylemler belirsiz ise, olası sonuçları elde etmek -yansıtmayı daha da azaltarak- zorlaşır.
Destek ve denetim sunma	Koç hesap vermeye zorlamak yerine içten gelen, samimi bir ilgi ile destek ve takip önerir. Takip, motivasyona yardım etmek, öğrenme desteği ve süregelen güven inşası, öğrenme ilişkisindeki karşılıklılık ve döngüyü güçlendirmek için koç tarafından yapılandırılır.	Yapılandırılmış destek ve müşterek ilişkiye yatırımın yokluğunda, takip etme zorunlu bir mesuliyetten ileri gidemez. Akran koçluğu süreci gerginleşir, güven azalır ve bir ya da iki döngüde bitmeye yakın hale gelir. Devam eden desteğin yokluğu sonucu, seanslar arasında sürecin bütünsel bir döngü olması için yapılandırılmış kısmı ile bağlantı olmaz.

Varey (2002) tarafından geliştirilen prensiplere dayandırılarak, Ladyshefsky ve Varey (2005: 171) tarafından 8 adım ile yapılan **Akran Koçluğu** çalışmasına, kırk üç öğrenci (14 kadın, 29 erkek) katıldılar. Öğrenciler mezuniyet sonrası bir iş sertifikası veya master derecesinde bir kursa kayıt olmuşlar öğrencilerden oluşuyordu. Kırk bir öğrenci (%95) yarı zamanlı çalışıyordu. Öğrencilerin kişisel öğrenme hedefleri belirlemeleri ve kendi birimlerinde çalışılan içerik ile ilgili ve kendi öğrenme deneyimlerini yansıtan öğrenme günlükleri tutmaları zorunlu kılındı. Öğrenme hedefleri işyerindeki belirli bir sorun ya da zorlu duruma uygulanabilecek şekilde belirlendi. Öğrenme hedefleri ve günlükler öğrencinin akran koçluğu sürecinde kullandığı kaynaklardı. Bu durum kendi projelerini kapsadığı için öğrencilere, kendi öğrenme ihtiyaçları üzerine odaklanmalarında yardımcı oldu.

Tüm öğrenciler sınıftan bir akran koç seçtiler ve iki haftada en az bir kez görüşmeleri şart koşuldu. Çoğu durumda yüz yüze görüşmeler yapıldı ancak iş gereklilikleri ve coğrafi uzaklık gibi koşullar nedeni ile telefon ve e-posta ile iletişim sağlanmaya devam edildi. Görüşmelerin amacı öğrencilere öğrenme hedeflerini ve projelerinden kaynaklanan soruları tartışmak için güvenli bir alan sunmaktır. Tüm

öğrenciler bir saatlik oryantasyon ve akran koçluğu ve profesyonel gelişim ile ilişkisi ile ilgili bir kitapçık aldılar. Akran koçluğu ilişkisi üç aylık (12 hafta, 32 öğrenci) ya da iki 3 aylık (24 hafta, 11 öğrenci) süreler ile yürütüldü.

Süreç öğrencinin hangi birime kayıt olduğuna bağlı olarak değişti. Akran Koçluğu deneyiminden kredi alabilme için tüm öğrencilerden deneyimlerini açıklayan bir ya da iki rapor sunmaları istendi. Toplam 71 rapor verildi. Öğrenme hedefleri ve günlük alıntılarını da içeren bu raporlar, analiz için kalitatif veri yönetim yazılım programı olan N-VIVO'ya girildi. Araştırmacı yazılı rapor ve günlükleri inceleyerek kavramsal içerikleri temsil eden kodlama serileri geliştirdi. Akran Koçluğu deneyiminden gelen sonuçlar öğrenmenin derinliğini anlamaya yardımcı olmuş ve akran koçluk modelinin geçerliliğini desteklemiştir. Yedi adımlık akran koçluğu akışı sonraki maddelerde sunulmuştur. Her adımda, katılımcıların görüşleri de alt maddelerde verilmiştir.

- Birinci adım olan güven ve değer oluşturma sürecinde başarılı ilişkiler akran koçunun dikkatli seçilmesine dayalıydı. Partnerlik ilişkisi gelişmeye başladıkça, aşağıdaki alıntılardan da anlaşılacağı gibi güven sağlandı:

- “Öğrenme hedefine bağlı olarak kendi derecene kıyasla bilgi sahibi olan bir akran koçu seçmek önemlidir”.

- Koç seçerken, dürüstçe konuşabileceğim ve doğrudan rekabetçi bir durumda olmayan birini seçmeye karar verdim”.

- “Profesyonel bir uyum yaratırken ve birbirini daha derin bir seviyede tanımaya başlayınca, açık ve dürüst iletişimin ve geribildirim önündeki tüm bariyerler yıkılıyor”.

- “Şimdiye kadar yazılarımı ailem ve arkadaşlarım dışında kimse ile paylaşmadım, bu yüzden benim için bu durum normal iş ilişkisinin ötesinde bir güven gerektirdi”.

- İkinci adımda yani planlama bölümünde gelişen ilişkiler iki taraflı sorumluluğa sahipti. Görüşme tarihlerine bağlı kalındı ve kişiler daha önce vaat ettikleri yerlere geldiler. Sağlamca oluşturulamayan koçluk ilişkilerinde, kaçırılan ya

da iptal edilen görüşmeler ve erteleme hikâyeleri paylaşıldı. İvme kaybedildi ve ilginin olmadığı algısı ilişkiyi aşındırdı.

- Üçüncü aşama olan süreç ve kapsamda, Akran Koçluğu seanslarının öğrenme çıktılarının başarısına odaklanması ve yönlendirilmesi için formalitenin bir unsuruna ihtiyaç duyuldu. Düzenli randevular, bir gündem, hedefler üzerinde odaklanma ve günlük kayıtları koçluk seanslarının etkin olduğundan emin olmak için kullanılan bazı resmi süreçlerdi. Bu süreçlerin geçerliliği öğrencilerden gelen alıntılar ile desteklenmiştir:

- “Katılımcılara kuralları anlamaları ve doğru değerlendirmeyi teşvik edecek şekilde adapte olmaları ve uyum sağlamaları için gerekli zaman verilmelidir. Belli temel kurallar ve görev dağıtımı eşit iştirak olmasını sağlamak için düzenlenmelidir”.

- “Tartışmalarımıza biraz daha resmîlik katmak eylem ve sorumlulukları belirleyebilmemiz için bir gerekliliktir”.

- “Öğrenme fırsatlarını kaçırmış olabiliriz. Bunun nedeni yansımamızda resmîliğin eksik olması ve yaklaşımımızın neden ve nasılları ile ilgili eleştirel düşünme olabilir”.

- Dördüncü adım olan hedef ve amaçların belirlenmesinde, akran koçluğu için gerekli içerik ve materyali kişisel öğrenme hedefleri ve yansıtıcı öğrenme günlüğü sağlamıştır. Koçlar öğrenme deneyimlerine, hedef ve amaçlara odaklanmak için bu bilgiyi kullanabildiler. Öğrenme günlükleri akran koçluğu seanslarına iyi veri sağlayacağı düşüncesi ile oluşturuldu ve sık sık tartışmanın temelini oluşturdu:

- “Onları ne öğrendiğimizi paylaşmak ve bu bilginin kendi durumumuz için ne kadar uygun olduğu ile ilgili bir düşünce oluşturmak için kullandık”.

- “John bu amaç üzerindeki odağımı kaybettiğini hissetti, ancak benimle hedeflerinin üzerinden konuşarak şimdi nasıl daha ileri gidebileceğinin farkına vardı. Zamanla onun öğrenme hedeflerine bağlı kalarak derin bir şekilde odaklandık”.

- Beşinci adımda; durum ve varsayımları netleştirmede koçun, koçiden gelen bazı durum ve varsayımları netleştirme becerisi ileri derecede kendi koçluk,

sorgulama ve iletişim becerilerine dayandı. Bu becerilerin değerlendirme yapılmadan uygulanması ilişkiyi korumaya yardım etti:

○ “Akran koçum aktif ve iyi bir dinleyiciydi ve bana aktif dinlemenin sadece benim bir dahaki cümlemi planlamaktan çok daha önemli olduğunu hatırlattı”. İyi iletişim prensipleri olmadığında ya da koç olay ve varsayımların altını netleştirerek çizmediğinde katılımcılar ilişkiye şüpheciler ve eleştirel yaklaştılar:

○ “Bazı durumlarda John tavsiye verme konusunda çok aceleliydi. Sorular sorarak en iyi eylemi keşfetmeme yardım etmesini tercih ederdim”.

○ “Fred iki imla hatası yaptığım için öğrenme hedeflerimi eleştirmeye başladı ve çok fazla şey başarmaya çalıştığımı belirtti. Bu noktada olumsuz eleştiri ile geri bildirim verdiği için Fred’e karşı biraz savunmacı hissetmeye başladım”.

• Altıncı adımda, olasılık ve alternatiflerin keşfedilmesinde, yeni iç görüş keşifleri koçunun özgüven ve yeterlilik konularında kendilerini daha iyi hissetmelerine yardım etti. Kişisel tecrübelerin incelenmesi, yeni olasılık ve alternatiflerin sınanması ile kişilerin kendi yetkinliklerine olan inancını yükseltti ve becerilerin gerçek durumlara dönüşmesine destek oldu:

○ “Koçum kendi davranışına ve iş arkadaşlarıma dair iç görüşü verdi ve bu da benim hareketlerimin doğru ya da yanlış olması ile ilgili bana yol gösterdi, bir dahaki adımların nasıl atılması gerektiği ile ilgili yükselmiş özgüven sağladı”.

○ “Kişisel gelişimi desteklemede özgüven ve öz yeterliliğin en önemli özellikler olduğuna inanıyorum ve akran koçluğu durumu kişisel gelişim sürecime yardım etti”.

○ “Geçmişte eleştirel öğrenme etkinlikleri süresince kendinden şüphe ve kaybetme duyguları ile dolu olurdum. Bir koçun yardımı ile bu durumların dramatik bir şekilde azaldığını gördüm”.

• Yedinci adımda sorumluluk alma ve harekete geçme, ve sekizinci adımda yükümlülük ve destek önermede, ilişkiye atfedilen sorumluluk ve ortak eylemin koç ve takımın öğrenme sürecine yardım ettiği açıktır.

Koç koçıye ilişki yönetimleri ile ilgili bilgi boşluklarını ve belirsizlikleri keşfetmesi için bir “sigorta ve güvenlik ağı” sunar (Ladyshevsy ve Varey, 2005: 171). Parsloe ve Leedham (2009: 43) tarafından aktarılan bir örnek de Birleşik Krallık Ulusal Sağlık Servisi (NHS) içerisinde uygulanan **Sağlık Koçluğudur**.

2005 yılında, İngiltere’de 17,5 milyon kişinin uzun dönem koşulları ile mücadele ederken 2030 yılında bu sayının iki katının da üzerine çıkacağı öngörülüyor. Özellikle, obeziteye bağlı 2. tip diyabetin %54, hipertansiyonun %28 oranında artması bekleniyor. Bu olumsuz beklentilere karşı Şubat 2004’te Londra Haringey ilçesinde diyabet, kalp yetmezliği ve koroner kalp rahatsızlığı olan 600 hasta için koçluk-mentörlük ve kişisel destek sağlayan yenilikçi bir program uygulanıyor.

“Hasta merkezli hastalık yönetimi” ismi verilen program ABD’deki örneklerinden uyarlanıyor. Programa göre hastalar ile telefon görüşmelerine yapılarak koçluk-mentörlük desteği alarak, öz bakım yapmayı öğreniyorlar. ABD’deki örnek, İngiltere’ye uygulanırken birebir uygulanmıyor ve İngiliz kültürü etkisi hesaba katılıyor.

Öz-bakım bireyleri sağlıklarını korumaları konusunda harekete geçmek için güçlendirme ile ilgili bir yaklaşım. Çok sayıda seçenek sunarak bireyin öz-bakım için kapasitesini, kendine güvenini ve yeterliliğini arttırmayı içeriyor.

Kendilerini bu işe adayın sağlık koçları hastalara bireysel ihtiyaçları için düzenli koçluk hizmeti veriyor. Sağlık koçları telefona dayalı koçluk ve koordineli bakım hizmetinde karar destek yazılımı kullanıyorlar. Sağlık koçları, 150-200 kişilik hasta dosyasına sahip, koçluk-mentörlük desteği sağlamak üzere eğitilmiş nitelikli birer hemşirelerden oluşuyor.

Bu düzenli destek ve iletişim boyunca hastalar yerel sağlık servislerine olan taleplerini azaltırken, klinik sonuçlarını ve yaşam kalitelerini geliştirerek kendi durumlarının yönetiminde daha başarılı bir hale geliyorlar. 2004-2005 yıllarında sürdürülen programın sonuçları 2006 yılında alınıyor (Parsloe ve Leedham; 2009: 43). Hasta tatmin seviyelerinin ölçümleri:

- Sağlık koçu ile çalışma sonucu yüzde 90 hasta tatmini,
- Sağlıkla ilgili karar alma konularında özgüvende yüzde 70 oranında artış,
- Doktorlar ile iletişim düzeylerinin geliştiğini belirtenlerin yüzdesi 61.

Hasta üzerinde etkileri:

- Gelişmiş sağlık sonuçları,
- Kendi durumlarını yönetmede özgüven artışı,
- Daha bağımsız bir yaşayış tarzı ile geliştirilmiş hayat kalitesi,
- Geliştirilmiş yaşam beklentisi.

NHS'ye potansiyel faydaları:

- Temel bakım muayenelerinde yüzde 40 oranında düşüş,
- Poliklinik ziyaretlerinde yüzde 17 düşüş,
- Kaza, Acil Departmanı ziyaretlerinde yüzde 50 düşüş,
- Hastane kabulü ve yatış süresinde yarı yarıya düşüş.

Carter ve Peterson (2010) koçluk programlarını değerlendirme yöntemlerini incelediklerinde üç farklı grup gözlemlemişler: İlk grup akademisyenler; ikinci grup koçların kendileri ve üçüncü grup koçluk firmaları. Araştırmacılar her üç grubun da, sonuçların doğru çıkması yönünde farklı ön yargıları olabileceğini değerlendirerek; ölçüm hatalarını gidermek üzere kendi 5 adımlı araştırma akışını önermişlerdir :

• İlk adım : Çalışmanın ne amaçla yapıldığının, kimlerin faydalanmasının istendiğinin, kaynakların ne olacağını ve ne tip engeller çıkacağını belirlenmesi.

• İkinci adım: Kimlerin puanlayacağını, paydaşların kim olacağını, değerlendirme kriterlerinin, cevap ölçümlerinin, veri toplamanın ve isimsiz cevap mı olup, olmayacağını belirlenmesi.

• Üçüncü adım : Dağıtım, toplama, depolama ve bilgi güvenliğinin belirlenmesi.

• Dördüncü adım : cevap verenler ve cevaplar içinde ihmal edilenlerin, etkinlik ve faydalılık analizlerinin neler olacağını belirlenmesi.

- Beşinci adım : İletişim bulgularının derlenmesi (Carter ve Peterson, 2010: 228).

Pürçek (2015) Ankara ili merkez ilçelerindeki 220 ilköğretim okulu müdürü ve 381 öğretmen ile yaptığı araştırmada, ilköğretim okulu müdürlerinin koçluk davranışı gösterme düzeyleri ile sınıf öğretmenlerinin iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelememiştir. Kendi geliştirdiği “koçluk davranışları ölçeği” ile "Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu" ölçeklerini kullanmıştır. Nicel verilerin SPSS paket programı ile analizinde aritmetik ortalama, standart sapma gibi betimsel istatistikler, t-testi, varyans analizi, korelasyon gibi anlam çıkarıcı istatistikler uygulanmıştır. Araştırma sonucunda devlet ilköğretim okulu müdürlerinin gösterdikleri koçluk davranışları ile sınıf öğretmenlerinin iş doyumu düzeyleri arasında ilişki olmadığı saptanmıştır.

Küpeli (2018), tarafından yapılan doktora çalışmasında; öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin koçluk yeterlilikleri ile otantik liderlik yetkinlikleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Öğretmen görüşlerinin cinsiyet, mesleki kıdem ve görev yapılan okul kademesi gibi demografik özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadığı irdelenmiştir. Araştırmanın oranlı küme örnekleme yoluyla belirlenen örneklem grubunu, 2016-2017 eğitim öğretim yılında Çanakkale'nin merkez ilçesi ile Ayvacık, Biga, Gelibolu ve Yenice ilçelerindeki devlet okullarında görev yapan 575 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada Küpeli tarafından geliştirilen "Okul Yöneticilerinin Koçluk Yeterlilikleri Ölçeği" kullanılmış, araştırma ilişkisel tarama modeli esas alınarak desenlenmiş; betimleyici istatistikler, bağımsız örneklem -t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), korelasyon katsayısı, basit ve çoklu doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır. Araştırma sonucuna göre okul yöneticilerinin koçluk yeterlilikleri ile otantik liderlik yetkinlikleri arasında güçlü ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## **2.2. Öz Yeterlilik Kavramının Açıklanması**

### **2.2.1. Öz Yeterlilik Tanımı ve Gelişimi**

Öz Yeterlilik (ÖY), 1940’larda temelleri atılan Sosyal Öğrenme Kuramı içerisinde, öğrenme sürecini açıklayan gözleme dayalı bilişsel sürecin bir faktörü olarak ortaya çıkmıştır. Öz yeterliliği tarihsel perspektif içinde kabul görmesini sağlayan Albert Bandura’dır. Bu kapsamda 1977 yılında ilk tanımı yapan da Bandura olup, tanım ilk günden bu yana çok az değişim göstererek, önemini korumuştur. Öz yeterlilik: bireyin, olası durumları yönetmek için gerekli olan davranış biçimlerini organize etmesi ve uygulaması için kendi kapasitesine olan inancıdır. (Bandura, 1997: 3).

Bandura’ya göre öz yeterlilik, bireyin bir performansı göstermesi ya da belli bir performansa ulaşabilmesi için gerekli eylemleri ve etkinlikleri örgütleyerek başarılı bir şekilde gerçekleştirme kapasitesidir. Bu yaklaşıma göre öz yeterlilik, bireylerin davranışlarını kontrol edebilme becerisidir. (Bandura, 1986: 30). Zimmerman (1995) da benzer bir yaklaşım ile öz yeterliği, kişinin işi sonuca ve başarıya ulaştırma noktasında, kendi yeteneği hakkındaki yargısı olarak tanımlamıştır.

Bandura (1997), öz yeterliliğin etkilerini bir adım daha öteye götürerek, öz yeterlilik algısı yüksek kişilerin, başarısızlıklar ile daha çok mücadele edeceğini, kendine daha yüksek hedefler koyacağını, bu hedefleri planlayıp, hayatına sokacağını savlamaktadır. Bu kişiler şartlar değiştikçe, inançlarını koruma meylindedir. Margolis ve McCabe (2003: 310) de, Bandura ile yakın görüşe sahip olup, öz yeterlilik duygusuna sahip bireyler görevlerini büyük bir istekle yerine getirip daha çok çalışacaklarını, zorluklara karşı daha dirençli davranıp ve daha çok başarı göstereceğini belirtmektedirler.

Bandura (2001: 265)’ya göre, kişilerin hayat tecrübelerine bağlı olarak, kendi eylemleri ile ilgili içinde oldukları farklı beklentiler bulunmaktadır. Bireyler, eylemlerin belli sonuçlar doğuracağını bildikleri için değil aynı zamanda bu eylemleri gerçekleştirebilecek yetenekleri olduğuna inandıkları için davranmaktadırlar. Öz yeterlilik ile ilgili Bandura (1986: 421)’nın kendisinin olumsuz bir yaklaşım da mevcuttur. “Kişiler, başarıyı standart bir hale getirdiklerinde, başarısızlığı az yaşayacaklardır. Ancak bu durum, kişilerin kendilerini geliştirmek için ilave bir çalışma yapmasını da engelleyecektir

Kişide öz yeterlilik ne kadar yüksekse gösterilen çaba da o kadar fazla olmaktadır (Pajares, 1996: 543). Öz yeterlilik, bireylerin düşünce ve duygusal tepkilerini etkiler. Düşük öz yeterliliğe sahip insanlar, konuları ya da olayları yanlış değerlendirip, gerçekte olduğundan daha zor olduğunu düşünebilirler. Zor olduğu konusundaki inançları, stresin ve depresyonun artmasına neden olarak olayın bir sorun haline dönüşmesine neden olabilir. Herhangi bir konuda öz yeterliliği yüksek olan kişinin, bu konu hakkında kendisine duyduğu güven, davranışlarına yansır. Bu da zor işlere karşı daha sakin bir yaklaşım göstermelerine olanak sağlar (Pajares, 1996: 544).

Bandura, 1993 yılında yaptığı bir araştırmada, yüksek ve düşük öz yeterliliğe sahip bireylerin özelliklerini saptamıştır. Bu özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Bandura, 1993: 117):

- Düşük öz yeterliliğe sahip olan bireyler, zor işlerden kaçındıkları için, kolay hedefler belirlerler. Zor bir durumda konuya odaklanacaklarına, kendilerine odaklanırlar. Kendilerini tahlil etmeye başlarlar. Kendi yetersizliklerini, muhtemel engelleri, çıkabilecek problemleri düşünürler. Bu yaklaşımda hareketlerini yavaşlatır ve onları konudan uzaklaştırır.

- Yüksek öz yeterlilik algısı olanlar ise, hemen hemen tam tersini yapar. Konuda kalır; bu konuyu çözülmesi gereken bir karşı duruş olarak algılar. Konuya veya olaya daha yoğun ilgi gösterir. Başarıncaya kadar konuda kalır ve vazgeçmezler.

Konuyu öğrenme davranışına yaklaşım olarak inceleyen Schunk (1990)'a göre öz yeterlilik algısı, öğrenmedeki başarının en önemli göstergesidir. Kendi öğrenme, başarıma kapasitesinden şüphe duyan öğrenciler, sonuca gidemezken; öz yeterliliği yüksek olanlar, kolay uyum sağlamakta, azimle çalışmakta, deneyimlerini çoğaltmakta ve ciddi bir dayanıklılık sergilemektedirler.

Bu kadar önemli olan öz yeterliliğin nasıl oluştuğu noktasında da Bandura'nın önermesi: kişinin kendi yaşadığı önemli deneyimlerden, çevresinde

yaşanan ve diğerlerinden elde edilen deneyimlerden öğrendikleri, sözel becerisi, psikolojik olayları yorumlama biçimi ile oluşmaktadır (Bandura, 1997: 140). Bandura (1995: 1) öz yeterliliği, pek çok kavram ile ilişkisini incelemiştir: örneğin, kültür, yaş ve hayat gelişimi süresince incelemiş, değişim süreçlerinde gelişimini gözlemlemiştir. Öz yeterlilik, hayat boyunca çocukluktan itibaren, aile içinde, toplumsal roller ile birlikte oluşan ve gelişen bir algıdır.

### **2.2.2. Sosyal Öğrenme, Sosyal Biliş Kuramının Açıklanması**

1940'ların başında Neal Miller ve John Dollard, sosyal bilişsel kuramın temeli olan bir Sosyal Öğrenme Kuramı önerdiler. Sosyal Öğrenme kuramının merkezi varsayımları; sonuç beklentileri, açık davranışsal destek ve gözlem (Pajares, 2000). Eric Erickson, Abraham Maslow, Kurt Lewin ve diğerleri psikolojiyi 1940'ların davranışçı ontolojisinden kurtardı ve psikoloji insanın iç bilişsel süreçler üzerinde yeni bir odak noktası oldu (Woolfolk, 2009).

Özellikle Maslow'un çalışması duyuşsal ve içsel motive gücünü açıklamaya çalıştı. Maslow'un bu yaklaşımını merkeze alan psikologlar, 1960'dan 1970'e kadar öğretmenlerin öğrencilerinin özsaygısını yükselterek başarılarının arttıracaklarını savundular (Pajares ve Schunk, 2001: 239).

Sosyal bilişsel kuram bilişsel ve çevresel etkilerin, bireyin öğrenmesini nasıl etkilediğini anlamak için bir sistem olarak, 1940 ve 1960 arası etkin olan Sosyal Öğrenme Kuramından ortaya çıkmıştır. Kurama göre davranış, gözlem yaparak; çevreden öğrenilir. Gözlemle öğrenilen hareketin, davranışa dönüşmesi için bilişsel sürecin devreye girmesi gerekir (Bandura, 1986).

Sosyal Öğrenme Kuramı, 1950'den sonra Amerikan Eğitim sistemini oldukça etkilemiş 1986'ya gelinceye kadar bilişsel öğrenmenin çatısını oluşturmuştur. 1986 yılında Bandura tarafından öz yeterlilik kavramının içeriğini tam yansıtması açısından, "öğrenme" yerine "biliş" kavramına geçilmiştir (Bandura, 1986).

Sosyal öğrenme kuramı, gerçek dünyada gerçekleşen davranışsal ve bilişsel öğrenme teorilerinin bir karışımıdır. Kuramın ilkeleri şunlardır (Bandura, 1977 ve Grusec 1992: 776):

- Öğrenme sadece davranışsal değildir. Daha çok sosyal bağlamda gerçekleşen bilişsel bir süreçtir.
- Öğrenme bir davranışı gözlemlerken ve davranıştan sonra gelen etkileri gözlemlerken sağlamlaştır.
- Davranıştan doğan etkilerin, performansa etkisini takip etmek ve değişimini anlamak da öğrenmeyi bir modellemeye dönüştürebilir.
- Öğrenen bilgiyi dışarıdan alarak; pasif konumda öğrenmemektedir. Öğrenme sürecinde kişinin kendisi, çevre ve davranış dengeli olarak bulunur.

Öğrenmeyi çevre ile karşılıklı etkileşime yönelik bir model içinde sunma yaklaşımı kendini “karşılıklı belirleyicilik” tanımıyla ortaya koymuştur. Karşılıklı belirleyicilikte, Davranış, kişi ve çevre olmak üzere üç faktör vardır. Davranış, sıklık, yoğunluk, sözel ve motor tepkiler ile tarif edilirken, kişi faktörü, kişilik özellikleri, bilişsel süreç ile tarif edilebilir. Özellikle diğer kuramlara göre fark yaratan faktör ise çevredir. Öğrenme çevrenin etkisi ile de olmakta ve bu üç faktör karşılıklı olarak birbirini etkilemektedir (Bandura, 1999: 154).

### **2.2.3. Beklenti Kuramının Açıklanması**

Öğrenme süreçleri kadar öz yeterliliği etkileyen önemli kuramlardan birisi Vroom'un beklenti kuramıdır (Vroom, 1964). Beklenti teorisi motivasyon ve yönetim süreçlerine gönderme yapar. Bu teori kişisel algının motivasyonun derecesini belirlediğini savunur. Muhtemel seçimlerin, hazzı maksimuma çıkarmayı, acıyı minimuma indirmeye çalışacağını varsayar.

Vroom'un beklenti teorisinde motivasyonun kaynağı ‘değerlik, vasıta, beklenti ve bunlar arasındaki denklem’ olarak tasarlamıştır. İnsanlar bilinçli olarak bazı davranışları tercih ederler. Bu tercih, algıya, alışkanlığa ve inancıya bağlıdır.

Nihai amaç zevki arttırıp, acıları azaltarak isteklerine ulaşmaktır. Vroom'un beklenti teorisi 3 bölümden oluşur (Vroom, 1964: 17):

- **Beklenti**

Beklenti daha fazla çaba ile daha iyi performansa üretilir inancı olarak tanımlanabilir. “Daha çok çalışırsam, daha iyi yaparım” düşüncesidir. Beklentiyi arttıran hususlar; doğru kaynağa sahip olmak, iş için gereken beceriyi edinmiş olmak ve işi doğru yapmak için gerekli desteğin olmasıdır.

- **Araçsallık**

Araçsallık, bir kişinin performansı iyiyse, daha değerli sonuçlar üretir düşüncesidir. Sonuç ile performans arasındaki direkt ilişkiyi, açık olarak fark etmektir. Kararları kim alırsa, ödülü de o alır diyebilme saygısını ve güvenini gösterebilmektir. Ödüle giden süreci şeffaf olarak görebilmektir.

- **Değerlik**

Yapılan iş sonucunda elde edilecek sonuca verilen değeri gösterir. Bu değerlik kişiden kişiye değişir. Örneğin yıl sonunda prim alacak olmak, herkes için aynı derecede değerli değildir. Kimi çalışan için takdir edilmek veya terfi ettirilmek çok daha değerlidir.

Valence, kişinin amaca yüklediği özel değerdir. Herkes farklı bir amaç için, değer atfedebilir. Birisinin değerli bulunduğunu, diğeri değerli bulmayabilir. Bu durumda bir işe güdülenmek için elde edilecek sonucun, birey için bir değerinin olması gerekmektedir. Eğer işi yapmamasından ötürü, daha fazla bir değerlik içinde olacaksa o işe hiç başlamayacaktır. Örneğin girişimcilik yapacak birisinin, girişiminin sonunda, istediği hedefe ulaşırsa bu hedefin onun için gerçek bir değeri olması gerekir. Yoksa girişim yapması beklenmez.

Sonucun tatmin edeceğine emin olan kişi, aynı zamanda bu işi yapabileceğine inanmalıdır. “Yeteri kadar çalışırsam olur” diye düşünmelidir ki bu beklentidir. Yapacağı işlerin, istediği etkiyi oluşturacak doğru işler olduğundan; yani aracın işe uygun olduğundan emin olmalıdır ki bu da araçsallıktır.

Formül: Motivasyon= Değerlik X beklenti X araçsallık.

ÇABA ----->PERFORMANS----->ÖDÜL  
(Değerlik) (Beklenti) (Araçsallık)

Bu formül bir çarpım formülü olduğundan, değerlerden birisi sıfır ise hareket başlamamaktadır. Beklenti teoreminin, öz yeterlilik ile bulunduğu yeri Bandura benzer bir görselleştirme ile açıklamaktadır (Bandura, 1977).

KİŞİ----->DAVRANIŞLAR----->SONUÇ  
Öz yeterlilik beklentisi Sonuç beklentisi

Beklenti teoremi, o işin sonuca yönelik etkisine olan inanca vurgu yaparken, öz yeterlilik kişinin kendisine inanmasına vurgu yapmaktadır. “Bu işi ben yaparım” diyebilmek, kişisel olarak işe başlayacağını vurgulamaktadır. Porter ve Lawler (1968), beklenti teorisini genişlettikleri çalışmalarında, öz yeterliliğin beklentiyi arttıran unsurlardan birisi olarak vurgulamıştır:

**Motivasyonel güç= beklenti** (öz yeterlilik, hedef zorluğu, algılanan kontrol) X **araçsallık** (güven, kontrol, politikalar) X **değerlik** (ihtiyaçlar, değerler, hedefler, referanslar).

#### 2.2.4. İnanç ve Beklentinin Öz Yeterliliğe Etkileri

Kişinin kendisiyle ilişkili olan davranış değişikliğiyle ilgili güdüsel süreçlerin denetiminde başlıca belirleyici durumunda olduğu varsayılan beklenti ve inançlar, Bandura'nın öz yeterlilik inancının temelini oluşturmaktadır. Bandura'ya göre (1982: 122) inanç, tutum ve davranışları etkiler. Bunun sebebi inancın performansı ve güdülenmeyi etkilemesidir. Hatta en önemli etmendir.

Doğası gereği inançlar doğrudan gözlemlenemez. Bir inancın olduğu, kişinin inancına yönelik tutum ve davranışları varsa söz konusudur. Pajares (1992: 307), inançların bireylerin söylediklerinden ve yaptıklarından anlaşabileceğini belirtmiştir. İnanç ile davranış arasında ki bağ anlaşıldığında, öz yeterliliğin nasıl olup da davranışı değiştirdiği daha rahat gözlemlenir.

Öz yeterlilik ile ilgili bulgularda, öz yeterlilik ile davranış arasındaki ilişkinin gözlemlenmesi muhtemeldir. Buradaki sıra, öz yeterlilik, inanç, tutum ve davranış sırası ile olacaktır. Öz yeterliliğin düşük veya yüksek olmasına göre, olumlu veya olumsuz davranışlar gözlemlenebilecektir (Morgil, Seçken ve Yücel, 2004: 62).

Pajares (2002), Öz yeterliliğin, davranış üzerindeki etkisini inceleyerek, öz yeterliliğin hem bir sonuç, hem bir etken olduğunu savlamıştır. Şöyle ki, öz yeterliliği yüksek olan, kendine inanmakta, zor görevleri başaracağını düşünmekte, buna göre olumlu duygular geliştirmekte ve böyle de davranmaktadır. Bu kişinin kendisine olan inancı artacağı için, öz yeterliliği de artmaktadır.

Aksine, öz yeterliliği düşük bir birey de, tersine bir döngü yaratmakta, olumsuz düşünceler ile kendisinde kaygı ve stres yaratmakta, bunun sonucu, olumsuz davranış sergilemekte ve büyük ihtimalle başarısız olmaktadır. Bu durumda, kendisine olan olumsuz inancı artmakta veya başka deyişle kendine inanmamaktadır (Pajares, 2002). İnançları, kişinin doğru kabul ettiği bilgiler olarak tanımlarsak, öz yeterlilik de kişinin kendine karşı geliştirdiği ve doğru kabul ettiği bilgidir. Bu bilgi, motivasyonu sağlayan, bilişsel kaynakları kullanan, davranışlarda kendini gösteren yeteneklere ait bilgidir. Bir eminlik duygusu ile inancı oluşturmaktadır (Koballa ve Crawley, 1985: 222).

Bandura (1986) kişinin kendisine yönelik inancını iki farklı beklenti ile tanımlamıştır. Yeterlilik ve sonuç beklentisi:

- Yeterlilik beklentisi, kişinin o işi başarabilme, gerçekleştirme konusundaki kişisel inancıdır.
- Sonuç beklentisi ise, kişinin o işi, istenilen şekilde sonuçlandırabileceğine dair kendisine duyduğu inançtır.

Alabay (2008: 163)'a göre sonuç beklentisi, yeterlilik beklentisinden ayrılabilir. Yeterlilik beklentisinin sonuca etki edeceği aşıkardır. Ama sonucun olumlu veya olumsuz olacağına inanmak öz yeterlilik inancından farklıdır ve bağımsız ele alınabilir. Sonuç beklentisi tek başına bir niyet oluşturur ancak bir inanç oluşturmayabilir. Halbuki öz yeterlilik beklentisi, hem niyet oluşturken, hem de o

niyet davranışa dönüşürken etkilidir. Öz yeterlilik yapılacak eylemin kontrol edilmesini, uygulanmasını, ihtiyaca göre değiştirilmesini sağlar (Schwarzer ve Fuchs, 1995: 163).

Öz yeterliliğin en çok incelendiği sağlık alanında, iyimser yaklaşımli bir bireyin eylem-sonuç beklentisi ile öz yeterlilik beklentisi; gerekli önlemleri alındığında, çevresini değiştirerek sağlık problemleriyle baş edebileceği yönündedir. Farklı beklentiler ise farklı davranış biçimleri ortaya çıkaracaktır. Schwarzer ve Fuchs (1995: 163) tarafından farklı beklentilerin, farklı yaklaşımlar sunacağı sağlık alanından bir örnekle açıklanmıştır:

- Risk içinde olduğunu değerlendiren bireyin beklentisi olumsuz olacaktır: “Sigara içersem, kanser olma riskim yüksek olur”.
- Kendi davranışını değiştirirse, sonucu etkileyeceğini düşünen bireyin beklentisi farklı olacaktır: Sigara içmeyi bırakırsam, kanser olma riskim düşük olur.”
- En çok sonuç getirebilecek beklenti ise, davranışı kendi iradesinde gören bireyin beklentisidir: “Sigarayı tamamen bırakabilirim”.

Spor yapmak gibi sağlığa faydalı davranışları benimsemek buna karşın sigarayı bırakmak gibi sağlığa zararlı davranıştan vazgeçmek zordur. Çoğu insan davranış değişikliği yapmaya zorlanır. Ayrıca karar verdikten sonra tersi yönde çekici bir durumla karşılaştığında, ilk kararına sadık kalmakta zorlanır (Schwarzer ve Fuchs, 1995: 192).

### **2.2.5. Öz Yeterliliğin Kaynakları**

Bandura (1977, 1986, 1995)’nin yıllar içinde yaptığı çalışmalara göre öz yeterliliğin yüksek veya düşük olması, birbirini de etkileyen dört kaynağın etkisine bağlıdır:

- Performans Sonuçları (Geçmiş Tecrübeler): Bireyin geçmişte yaptığı işlerde elde ettiği başarı, daha sonra girişeceği işlerde başarılı olabileceğinin göstergesidir. Elde edilen başarılar, ödül etkisi yaratmakta, motivasyonu arttırmaktadır. Sonuç, öz

yeterlilik algısının yükselmesidir. Ancak tersi de geçerlidir. Özellikle yeterli seviyede öz yeterlilik geliştirilmeden başarısızlık yaşanır olumsuz etkisi kuvvetli olacaktır. Bandura'ya göre kaynaklar içinde en önemli olanı, geçmiş tecrübelerden elde edilen performans sonuçlarıdır.

- Dolaylı Tecrübeler (Başkalarının Deneyimleri): Birey, çevresinden kimi insanları kendisine model olarak alabilir. Model aldığı kişiler bir işi başardığında, birey kendisinin de başarılı bir sonuç üretebileceğine inanmaya başlar. Model alınan kişinin, bireye benzerliği ne kadar çoksa, bireyin bu konudaki inancı daha kuvvetli olacaktır. Modelin başarısı veya başarısızlığı aynı şekilde örnek alınabilir.

- Sözel İkna (Sosyal İkna): Bireye karşı söylenen sözleri içerir. Birey, yapacağı iş konusunda teşvik edilir, cesaretlendirilir ise öz yeterlilik bir davranışın başarıyla yapılabileceğine ilişkin teşvik ve öğütlerle bireyin cesaretlendirilmesi, öz-yeterlilik beklentilerinin değişmesine neden olabilir. Burada dikkat edilmesi gereken husus; sözel yaklaşımlar abartılı olursa, birey kendisini olduğundan daha iyi görecektir, doğru bir yargılama yapamadığı için daha fazla risk alarak başarısızlık ihtimalini artıracaktır. Diğer yandan sözel yaklaşımlar kötümser olursa; bir işe hiç başlamayacak veya başlarsa çabuk bırakma eğiliminde olacaktır. Bu nedenle çevreden yapılacak teşviklerin gerçeği yansıtması en uygun öz yeterlilik gelişimini sağlayacaktır. İkna eden kişinin kim olduğu, kredibilitesi, faaliyet hakkındaki bilgisi, ikna sürecini hızlandırmaktadır. Sözel ikna, eğitimde ve spor koçluğunda kullanılan önemli bir öz yeterlilik geliştirme kaynağıdır (Feltz ve Lirgg, 2001 : 340).

- Fiziksel ve Duygu Durumu: Bireyin hazır bulunuşluğu ile ilgilidir. Kişi belirli bir işe başlamadan önce, hangi durumda ise algısına etki etmektedir. O an için bedensel olarak güçlü ve pozitif duygular içinde ise, sonuçlar olumlu yönde etkilenmektedir. Bu durum özellikle sağlık ve sporla ilgili davranışlarda özellikle etkili olmaktadır (Bandura, 1995).

## 2.2.6. Öz Yeterliliğin Gelişimi

Öz yeterlilik kaynaklarını etkileyen pek çok etki bulunmaktadır. Bandura, 1994 yılında yaptığı çalışmada insanın yaşamının çeşitli evrelerinde öz yeterliliğin nasıl etkilendiğini incelemiştir (Bandura, 1994: 80):

- Aile etkisi: Aile, bireylerin öz yeterlilik algısını geliştirme konusunda çok önemli bir etkisi bulunmaktadır. Kardeş sayısı, kardeşler arasındaki yaş aralığı, doğum sırası, cinsiyet farklılıkları, farklı aile yapıları çocuğun sosyal bir karşılaştırma yaparak kişisel yeterliliğini yargılamasına neden olur. Örneğin genç çocuklar, kendilerinden yaşça büyük olanlara göre, yetenekleri konusunda adil olmayan bir karşılaştırma ve yargılama yapacak bir ortamda olabilirler (Bandura, 1994: 80).

- Kişisel algısı: öz yeterlilik kavramı doğuştan gelmemektedir. Doğduktan sonra elde edilen kazanımlarla ortaya çıkarak gelişmektedir. Örneğin bebek, yüksek ses çıkarmanın büyüklerin dikkatini çektiğini fark eder. Zaman içinde hareketlerin, olaylar yarattığını görür. Kendi hareketlerinin sonucunu gözlemleyerek, kendisini diğerlerinden ayıracak sembolik bir temsil oluşturur (Bandura, 1994: 80).

- Akran Etkisi: Arkadaşlar sosyal öğrenmeyi ve deneyimleri güçlü şekilde etkilerler. Çocuklar, akranları arsında popüler olma ve prestij kazanma peşindedirler. Kendi ilgi alanlarına ve değerlerine göre arkadaş çevresi seçmektedirler. Seçtikleri akran çevresi de birbirinin etkileyen ve çocuğun kendini değerli hissetmesini veya hissetmemesini sağlayan bir ortam oluşturur (Bandura, 1994: 80).

- Okul etkisi: Okul, çocuğun yetişmesindeki başat dizgiyi ve bilişsel yetkinlikleri geliştireceği kritik periyodun geçeceği yerdir. Okulun amacı, bilişsel ve davranışsal gelişimi sağlamaktır. Akran etkisi de okulda gerçekleşir. Okul içinde öğretmen de rol modeldir. Onun davranışı, yetenekleri de öğrenme ortamının şeklini ve dolayısı ile bilişsel gelişim sürecini etkiler (Bandura, 1994: 80).

- Deneyimler süresince öz yeterlilik gelişimi: Çocukluktan, ergenliğe, oradan yetişkinliğe geçebilmeleri için bireylerin gerekli bilgileri, sorumluluk alabilmeyi öğrenmeleri gerekmektedir. Bu öğrenilmesi gerekli bilgiler, beraberinde birçok yeni

beceri ve sorunların çözümünde kullanılacak yeni yollar edinimini getirmektedir. Bu evrede bireylerin karşılaştıkları problemlerle baş etme yollarını öğrenerek öz yeterlilik düzeylerini arttırmaktadırlar (Bandura, 1994: 81).

- Olgunluğun beraberinde getirdiği öz yeterlilik ihtiyacı: Genç yetişkinlik dönemi, bireylerin aile ilişkilerinin değişiminden ve kariyerlerinden kaynaklanan yeni gereksinimlerle nasıl başa çıkacaklarını öğrenmelerini gerekli kılan bir süreçtir. Bu süreç içerisinde bireyde bu döneme kadar kazanılmış olan öz yeterlilik inancı, bireyin gereksinimlerini karşılamadaki başarısını doğrudan etkilemektedir. Yetişkinliğe girişte öz yeterlilik düzeyi düşük olan birey, stresli bir yaşantıya sahip olmaktadır. Bireyin bu dönemde geliştirdiği öz yeterlilik algısı, yetişkinlik dönemini nasıl yaşayacağını çerçevesini çizmektedir (Bandura, 1994: 81).

- Yaşa bağlı öz yeterlilik gelişimi: Fiziksel olarak bireyin olgunlaşması, becerilerinin de zayıflamasına neden olmaktadır. Bireyler bu olumsuz etkiyi aza indirebilmek için kendilerine yeni ve farklı becerilerde öz yeterlilik algısı oluşturmaları gerekmektedir. Bunu yapabilmek için birey, geçmişte edindiği öz yeterlilik algılarını kullanacaktır (Bandura, 1994: 80).

## **2.2.7. Öz Yeterliliğin Etkileri**

### **2.2.7.1. Bilişsel Etkisi**

Öz yeterlilik algısının, bilişsel gelişim sürecine etkisi yoğundur. Kişi, hedeflerini ve buna ulaşma yollarını önce fikir olarak oluşturulur. Kişisel yeterlilik düşüncesi senaryoyu şekillendirir, oluşturur ve uygular. Öz yeterlilik algısı yüksek kişiler, çevrelerini daha rahat yönlendirirler. Bu kişilerin bilişsel alt yapıları iyidir ve daha stratejik yaklaşımlar gösterebilirler (Bandura, 1994: 4).

Ayrıca bu insanlar, kafalarında kendilerine yönelik engelleri belirler ve performanslarını olumlu yönde etkileyecek başarı senaryoları kurgular. Kendi Öz Yeterliliğinden şüphe duyan insanlar ise, kötüye gidebilecek şeyler üzerine yoğunlaşarak, performanslarını olumsuz şekilde etkileyecek başarısızlık senaryoları

kurgular. Kendi yeterliliğinden kuşku duymayan insanlar durumları değerlendirirken, riskler üzerinde durmak yerine, peşine düşülmesi gereken fırsatlara odaklanır. Bu kişiler yaşamlarını yapılandırırken, geleceğe yönelik bir bakış açısını temel alır (Bandura, 1999: 48).

### **2.2.7.2. Akademik Öğrenmeye Etkisi**

Öz yeterliliğin, öğrenmeye etkisi çift yönlü olarak gözlemlenmiştir. Schunk (2001, 15-16) fazla öz yeterlilik algısının olumsuz etkileyebileceğini savunurken, Kaptan ve Korkmaz (2001) problem çözüme işe yarayabileceğini savlamışlardır. Etkili öğrenmenin sağlanması için Öz Yeterliliğin yüksek olmasına gerek yoktur. Öz yeterlilik aşırı seviyelerde olduğunda öğrenciler kendilerinden fazla emin olabilir, öğrenme gayretlerini gevşeterek öğrenmeyi yavaşlatabilirler. Öğrencilerin problemlerin üstesinden gelebileceklerini düşünmeleri bunun yanında başarıp başaramayacakları konusunda biraz şüpheye sahip olmaları öğrenme çabalarını dengeler. Bu ikilem öğrenme sürecinde kendine fazla güvenin yapabileceğinden daha iyi bir strateji oluşturur (Schunk, 2001 : 15-16).

Kaptan ve Korkmaz (2001: 1) ise problem çözüme açısından bakıldığında öz yeterliliğin yüksek olmasının, kişinin probleme yaklaşımını değiştireceğini, duygusal tepkisini olumlu yerde tutacağını, düşünce biçimini değiştirerek; problemi çözeceğini belirtmektedirler. Öz yeterliliği düşük olarak algılayanlar ise, problemi olduğundan daha zor gibi algılamak meyillindedirler. Öz yeterliliği algısı düşük olanlar, sıkılmış olurken, yüksek olanlar daha rahat olarak probleme yaklaşacaklardır.

### **2.2.7.3. Güdülemeye Etkisi**

Kişilerin motivasyonun birçoğu bilişsel olarak üretilir. Bu üretimde de öz yeterlilik önemli bir yere sahiptir. Öz yeterliliğin, motivasyon sistemlerinin temelini teşkil ettiği bile söylenebilir. Kişiler kendileri hakkında, nedensel tanımlamalarda bulunurlar, bu tanımlamalar kişisel performanslarını da doğrudan etkiler. Kendisini yeterli bulan insanlar, bir şeyi başaramadıklarında bunu; yeteri kadar çabalamadıklarına, uygun strateji uygulamadıklarına veya uygun şartlar oluşmamasına bağlarlar. Diğer yandan yeterliliklerini düşük bulanlar, bunu

kendilerine bağlarlar ve az yetenekli olduklarını düşünürler. Nedensel nitelemelerin çoğu yeterlilik anlayışı ile ilgilidir (Bandura, 1999: 48-49).

Zor amaçların ve bireyin kendisine değerlendirme sağlayıcı etkileri kişiye bilişsel motivasyon mekanizması kazandırır. Çoğu araştırmalar gösteriyor ki; kişiye dışarıdan bir şeyin etkisiyle kazandırılmış zor hedefler motivasyonu arttırmaktadır. Hedefler, motivasyon ve eylemi direkt düzenlemekten ziyade büyük oranda insanın kendi kendini etkileme sürecini yönetir. Amaç belirlemede, motivasyon bilişsel karşılaştırma sürecini içerir. Öz yeterlilik, insanın hedeflerini tanımlar; ne kadar çaba sarf edeceğini; zorluklara ne kadar süre dayanacağını belirler. Yeteneğinin çok olduğunu, kapasitesine inananlar bir zorlukla karşılaştığında daha çok çaba gösterir (Bandura, 1994: 71).

#### **2.2.7.4. Seçim Sürecine Etkisi**

Kişisel yeterlilik düşüncesi insanın çevresinde seçtiği aktiviteleri etkileyecek bir şekilde sokar. İnsanlar kapasitelerini aştığını düşündüğü işlerden hep kaçar. Fakat yapabileceklerine inandıkları görev ve sorumlulukları almaya her zaman hazırdırlar. İnsanlar yaptıkları seçimlere göre değişik yetenek, ilgi alanları ve sosyal özellikler kazanırlar. Her tür seçim bireyin kişisel gelişimini derinden etkiler; insanın kapasitesini, değerlerini ve ilgi alanlarını geliştirmeye devam eder. Kariyer seçimi ve kariyerinde ilerleme yapmak öz yeterliliğin gücünü gösteren bir örnektir. Öz yeterlilik ne kadar güçlü olursa, insanın düşündüğü iş seçenekleri de o kadar geniş alanı kapsar ayrıca bir o kadar da o alanlara ilgi duyar, eğitim olarak kendini o işe daha iyi hazırlar ve de başarısı da oldukça büyük olur (Bandura, 1994: 78).

Araştırmacılar, öz yeterlilik beklentilerinin, mesleki kararsızlıkların bazı nedenlerinin anlaşılması, değerlendirilmesi ve çözümü açısından yararlı bir çerçeve çizdiği sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmalar, kariyer tercihi davranışları için olan çeşitli ölçekler kapsamında kariyer ve akademik öz yeterlilik düşünceleri arasındaki bağlantının önemli ölçüde destek bulunduğunu göstermektedir. Yeterlilik beklentileri, eğitim ve kariyer hedeflerine ulaşma başarısı ve kararlılığı hakkında önemli ipuçları vermektedir (Jespersen, 1996: 40).

### **2.2.7.5. Hedef Koymaya Etkisi**

Uzun vadeli bir hedefe yönelik kısa vadede başarılabilir hedefler konması içsel motivasyonu artırır ve öz yeterlilik algısını geliştirir. Diğer bir deyişle, kısa vadeli ya da yakın hedefler konulması, bireysel başarılarından tatmin olunmasını sağlar. Bu durum, kişinin kendine inanma potansiyelini arttırıcı bir etkiye sahiptir. Ulaşılabilir fakat zorlayıcı olan yakın hedefler, uzak hedeflere ulaşma, ilgiyi kaybetmeme ve öz yeterlilik hissi geliştirme konularında referans noktası olurlar. Bireysel hedefler koyma, öz yeterlilik derecesinden etkilenir çünkü öğrenciler hedeflerine ulaştıkça kendi yeteneklerine daha fazla inanmaya başlarlar. Diğer bir deyişle, hedef koyma etkili bir öz düzenleyici süreçtir çünkü bir geri-bildirim yöntemi içerir ve kontrol algısını geliştirir. Hedef koyan öğrenciler kendilerini yetkin hissederler, kendilerine güven duygularını geliştirirler ve hedeflerine ulaşmak için yoğun gayret sarf ederler (Bandura, 2001: 265). Yakın hedefler, öğrenciler için ödevleri daha üstesinden gelinebilir hale getirir ve böylece öğrenciler, kendi öz yeterlilik seviyelerini arttıracak şekilde daha sık geri-bildirim alırlar (Yingling, 2003: 13).

### **2.2.7.6. Strese Etkisi**

Öz yeterlilik algısı, bir kimsenin bir dizi stres yaratan faktörle başa çıkma yeteneğine olan iyimser inancı ile ilişkilidir. Öz yeterlilik pozitif bir hayat görüşü ve genel iyimser düşüncelerle ilişkilidir. Düşük seviyedeki öz yeterlilik algılarının, hastalıklara karşı dayanıksız olduğu ve sağlıklı olunamayacağı şeklindeki genel negatif yargılarla bağlantılı olduğu bulunmuştur. Algılanan öz yeterlilik yapısı, becerileri kullanma düzeyleri ve çeşitli olaylara adaptasyon seviyelerini tahminde kullanılır (Anselmo, 2003: 11-12).

Öz yeterliliğin, bireyin sosyal hayatının farklı alanlarına etki ettiğini gösteren pek çok çalışma mevcuttur. Yapılan literatür taramasında bu alanların daha çok ilkokuldan itibaren doktora kadar çeşitli seviyelerde eğitim süreçlerine etkisi ve tıp alanında iyileşmeye olan etkisi üzerine olduğu tespit edilmiştir. Ancak öz yeterliliğin sorgulanabileceği alanlar bunlarla sınırlı değildir. Yeme alışkanlıkları, araba sürüşü, sorun çözme, acı kontrolü, anne babalık gibi çok değişik alanlarda öz yeterlilik ölçülebilmektedir (Bandura 1990). Bu çeşitliliğe ilave olarak bir grubun

toplu olarak öz yeterliliğinden bahsetmek ve bunu ölçmek mümkündür (Bandura 1990, 1995, Zellers ve diğerleri 2001 : 483).

### 2.2.8. Öz Yeterlilikle İlgili Yapılan Araştırmalar

Uluslararası düzeyde öz yeterlilik konusunda yapılmış pek çok çalışmadan ilk örnek Luszczyńska, Gutierrez-Dona ve Schwarzer'in (2005: 80) çalışmasıdır. Çalışmada amaç katılımcıların öz yeterlilik algılamalarıyla kişilikleri, iyi hissetmeleri, stres değerlendirmeleri ve sosyal ilişkileri arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Geniş katılımlı bir anketi içeren çalışmaya beş farklı ülkeden 8796 katılımcı iştirak etmiştir. Katılımcılar, Kosta Rika'dan 1865, Almanya'dan 5106, Polonya'dan 660, ABD'den 539 ve Türkiye'den 626 kişidir. Polonya, ABD ve Türkiye'den katılanlar üniversite öğrencisidir. Türkiye'de yapılan çalışma Luszczyńska, Gibbons, Piko ve Teközel tarafından 2004'de yayınlanmış, daha sonra Luszczyńska ve diğerleri (2005) tarafından yapılan çalışmada kullanılmıştır. Çalışma; her ülkede yapılan ve değerlendirilen sonuçların bütünleşik olarak ve korelasyon katsayısı esas alınarak yeniden değerlendirilmesi şeklinde yapılmıştır. Ölçeğe göre öz yeterlilik 10 ila 40 puan arasında değerlendirilmiştir.

Çalışma sonunda öz yeterlilik algılamasıyla en yüksek pozitif ilişki gösteren özellikler; iyimserlik, kendini düzenleyebilme, kendine saygı olmuştur. En yüksek negatif ilişki ise çöküntü (depression) ve bunalım (anxiety) özellikleriyle bulunmuştur. Hipotezde öne sürüldüğü şekilde akademik seviye ile öz yeterlilik arasında bağlantı bulunmuştur. Birbirinden oldukça farklı kültürlere sahip ülkelere yapılan bağıntı sonuçlarının ülkelere göre farklılık göstermemesi, algılanan öz yeterliliğin, psikolojik etkilerinin kültürden bağımsız ve evrensel olduğu tespiti yapılmıştır (Bandura 1990, 1995, Zellers ve diğerleri 2001 : 86).

Çatışma yönetiminde kullanılan stiller ile öz yeterlilik arasında bağlantıyı sorgulayan çalışma Hayfa Üniversitesi'nde yapılmıştır (Aloni ve Desivilya, 2007 : 6). Bahse konu çalışmada öz yeterlilik ile birlikte sezilen gücün (perceived power) çatışma yönetimiyle arasındaki bağıntı test edilmiştir. 63 kadın ve 42 erkek toplam 105 öğrencinin katıldığı çalışmada, çatışma çözme stilleri ÖÇÖ II (Rahim, 1983b) ile

sezilen güç ve algılanan öz yeterlilik araştırmacılar tarafından geliştirilen yöntemlerle ölçülmüştür. Öz yeterlilik uygulamasında test edilmeye çalışılan yetenek; kişilerin diğer gruplara ait üyelerle çatışmaya düştüklerinde olumsuz önyargılarına karşı koyup koyamadıklarına olan inançlarıdır. Bu paralelde teste verilen isim "Bilişsel Ön Yargının Üstesinden Gelen Öz Yeterlilik- Cognitive Bias Overcoming Self Efficacy" olmuştur.

Sezilen gücün test edilmesinde ise deneysel manipülasyon denilen yöntem uygulanmıştır. Yahudi ve Arap öğrencilere, birinde Arapların üstün, diğerinde Yahudilerin üstün olduğu iki farklı hikayeden birisi rastlantısal olarak seçilip okutulmuştur. Hikaye sonunda deneğe "Bu hikayeyi okuduktan sonra, rakibin üzerinde ne kadar güç hissettin?" sorusu sorulmuştur. Öz yeterlilikte kullanılan ölçeğin alfa katsayısı 0.77, çatışma yönetiminde kullanılan stillerin katsayıları, bütünleştirme:0.83, kaçınma:0.61, otoriter:0.83, iyiliksever:0.80, uzlaşmacı: 0.78 olmuştur. Sezilen güç manipülasyonunun etkin olup olmadığını anlamak için bağımsız örnekli t-testi yapılmış ve hikayelerin sezilen güç üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Hipotezlerin doğruluğunun testi için iki yönlü ANOVA kullanılmıştır.

"H1: Düşük sezilen güce ve düşük öz yeterliliğe sahip denekler kaçınma stratejisine yatkın olacaklardır" ve "H3: Düşük sezilen güce ve yüksek öz yeterliliğe sahip denekler bütünleştirme stratejisine yatkın olacaklardır" hipotezleri sayısal olarak doğrulanmıştır. "H4: Yüksek sezilen güce ve yüksek öz yeterliliğe sahip denekler uzlaşma stratejisine yatkın olacaklardır" hipotezi arasındaki bağıntı doğrulanmamış aksine düşük sezilen güç ve düşük öz yeterliliğe sahip deneklerin uzlaşma stiline daha yatkın oldukları çıkmıştır. "H2: Yüksek sezilen güce ve düşük öz yeterliliğe sahip denekler hükmetme stratejisine yatkın olacaklardır" hipotezi ise doğrulanamamıştır (Aloni ve Desivilya, 2007: 11).

Öz yeterlilikle ilgili; Türkiye'de, tıp alanında yapılmış olan bir çalışma Akın (2007)'in çalışmasıdır. Akın'ın meme kanseri tanısı ile kemoterapi alan hastaların tedavi sırasındaki yaşam kalitesi ve öz-etkililik düzeyini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmasına meme kanseri tanısı koyulan 141 hasta katılmıştır. Araştırma sonucunda; öz-etkililik düzeyinin eğitim düzeyi, meslek, beden kitle indeksi ve kemoterapi

protokolü değişkenlerinden etkilendiği belirlenmiştir. Öz-etkililik algısı, AC/EC tedavi protokolü alan hastalarda daha olumsuz etkilenmiştir.

Bir başka çalışma ise eğitim alanında Keskin ve Orgun (2006) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ege Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokuluna kayıtlı 112 öğrencinin katılımı ile yapılan çalışmada Başa ıkma stratejisi ile Öz yeterlilik arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmaya katılan öğrenciler, tüm alt boyutlarında kendilerini öz yeterli olarak algılamışlardır. Aynı öğrencilerin öz yeterlilik düzeyleri ile Başa ıkma stratejisi algıları arasında pozitif yönde bir korelasyon olduğu görölmektedir. Alt boyutlarda da pozitif sonuç alınması, öz yeterliliğin, başa çıkma stratejilerini etkilediğini göstermektedir.

Öz yeterlilik ile ilgili bir başka alışma, Kore İşgücü enstitülerinde yapılmıştır (Song ve diğerleri, 2018: 249). 21 ayrı işgücü okulundan 481 öğretmenin katıldığı bu çalışmada öğrenen organizasyon kültürünün performansa etkisinde, öz yeterlilik ve bağlılığın aracılık etkileri incelenmiştir. Yapısal eşitlik ve Sobel testlerinin kullanıldığı çalışmada hipotez sonuçları olumlu çıkmış, öz yeterlilik ve çalışan bağlılığının, öğrenen organizasyon kültürü ile öğretmenlerin iş performansları arasındaki aracılık etkileri onaylanmıştır.

Bolat (2011: 225), öz yeterlilik ile ilgili yaptığı çalışmada, öz yeterlilik ve lider-üye etkileşiminin, tükenmişlik üzerindeki etkisini incelemiştir. Turizm sektöründe 139 işgörenin katılımı ile yapılan çalışmada, Schwarzer ve diğerleri (1999:161) tarafından geliştirilen ve 10 maddeden oluşan “algılanan genel öz yeterlilik” ölçeğinden yararlanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler üç aşamalı regrasyon analizine göre test edilmiştir. Sonuç olarak, öz yeterlilik algısı ve lider-üye etkileşimi yüksek olan işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri düşük olmaktadır. Ayrıca lider-üye etkileşiminin öz yeterlilik ile tükenmişlik arasındaki ilişkide aracılık etkisi olduğu saptanmıştır.

Öz yeterliliğin performans üzerindeki etkisini değerlendiren bir başka alışma Carter ve diğerlerine (2018: 2483) aittir. Avustralya’da bir firmada, öz yeterliliğin, performansa etkisi, çalışan bağlılığı ile birlikte ölçölmüştür. Performansın satılan

ürünler ve yapılan anlaşmalar şeklinde ölçüldüğü bu özel çalışmada, öz yeterlilik ve çalışan bağlılığı ürün satışının % 39'unu, anlaşmaların % 12'sini açıklamaktadır.

Öz yeterliliğin aracı değişken olarak kullanıldığı çalışmalar da mevcuttur. Töre (2017) doktora tezinde entelektüel sermayenin, yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde, bilgi paylaşımı, öz-yeterlilik ve iç denetim odağının aracılık etkisini araştırmıştır. Antalya bölgesi beş yıldızlı işletmelerinde yaptığı çalışmada hiyerarşik regresyon analizi kullanmış ve tüm aracılık etkileri onanmıştır.

Öz yeterliliğin, bireylerin resmi olmayan öğrenmeleri ile kurumsal bağlılıkları arasındaki aracılık etkisini inceleyen, Kore menşeli bir diğer çalışma Dong-Yeol ve arkadaşlarına aittir (2018: 640). Resmi olmayan öğrenme, çalışanların birbirinden öğrenmesini içerir ve tecrübenin paylaşılması ve verimliliğin artması açısından önemlidir. Araştırmacılar, resmi olmayan öğrenmenin çalışanların öz yeterliliği de arttıracaklarını ve dolayısı ile kurumsal bağlılıklarının artacağını savlamışlardır. 317 çalışan ile yapılan anket ve yapısal eşitlik modeli çalışması sonucunda öz yeterliliğin, çalışanların informal öğrenmesi ve kurumsal bağlılıkları arasında tam aracılık etkisine sahip olduğunu bulgulamışlardır.

Öz yeterlilik ile bir meta analiz, öz yeterliliğin kaynakları ve bu kaynakları bilim, teknoloji, mühendislik ve matematik ile ilişkisi üzerine yapılmıştır (Sheu ve diğerleri, 2018: 118). Veriler, 1977-2013 arası yapılan toplam 104 çalışmadan alınmıştır. Omnibus test ile iki kaynaklı (direkt ve dolaylı öğrenmeler) model test edilmiştir. Sonuç olarak, direkt tecrübeler öz yeterlilik üzerinde pozitif yönlü ve etkilidir. Testte cinsiyet, ırk, yaş grubu ve sübjektif/objektif gibi düzenleyicilerin, öz yeterliliği büyük oranda etkilediği bulunmuştur. Öz yeterlilikteki değişimin büyük parçası, tecrübenin objektif değil, sübjektif deneyimlenmesinden kaynaklanmaktadır. Araştırmacıların istatistiki baskılamadan kaynaklandığına inandığı bir durumda öz yeterliliğin kaynaklarından olan “dolaylı öğrenmenin”, öz yeterliliği küçük ve negatif yönlü etkilemesi olmuştur.

### **2.3. Performans Kavramının Açıklanması**

Öz yeterlilik kavramı incelenmeye başladıktan sonra, öz yeterlilikten etkilenmesi çok muhtemel bir kavram olan performansını incelemek arzusu, bilim insanını çekmektedir. Performans literatürde hem bireysel, hem de örgütsel olarak incelenmiştir (Barutçugil, 2002). Her iki performans türü de, öz yeterlilikten etkilenebilir. Ancak öz yeterlilik ölçümlenmeleri bireysel yapıldığından, performans da bireysel olarak ölçümlenmek uygun olacaktır.

Performans, insanların kendisini ve çevresini değerlendirmeye başladığı ilk çağlardan beri vardır (Aşkun, 1978). Tabii ki çok uzun bir dönem formal olmayan bir yapı ile değerlendirme yapılmış, yönetim bilimlerinin ortaya çıkması ile formal yöntemler ile değerlendirmeler yapılmaya başlanmıştır (Klatt ve diğerleri, 1985: 411).

Ülkemizdeki performans değerlemesi uygulamaları 1900'lerin başlarında kamu kesiminde başlamıştır. Günümüzde ise; özel sektör ve kamuda formal yollar ile performans değerlemesi yapılmaktadır (Kaynak ve diğerleri, 2000).

Fransızcadan dilimize geçen bir kelime olan performans, kamu yönetimi sözlüğünde iş sonucunda gösterilen başarı derecesi olarak tanımlanmaktadır (Bozkurt ve diğerleri, 1998). Bu başarının sağlanmasında kapasitenin rolü büyüktür. Hatta performans, kapasitenin kullanılma miktarı olarak da değerlendirilebilir (Yıldız ve diğerleri, 2008: 239).

Performansa farklı yaklaşımlar ile bakılmış ve ölçülmüştür. Performansı üretim veya hizmet miktarı olarak tanımlarsanız, zamanı bir değerlendirme ölçüsü olarak kullanabiliriz. Bu durumda performans birim zamanda elde edilen üretim veya hizmet olacaktır (Sabuncuoğlu, 2000; Helvacı, 2002; Bingöl, 2003). Performans temel olarak yapılan faaliyetlerin sonucudur. Bir sonucu ifade eder (Campbell, 1990). Bu sonucu örgüt açısından değerlendirmek gerektiğinde performans, örgütün amaçlarına uygun davranış miktarı olarak ölçülecektir (Suliman, 2001: 49).

Boyne (2003: 367)'de performans iş başarısı açısından ele almış ve örgütün kaynaklarını doğru ve verimli bir şekilde kullanarak, gene örgütün hedeflerine

ulaşmasına katkı olarak değerlendirmiştir. Pakdil (2001 : 23)'de benzer görüştedir; performans, verilen işlerin ne kadar yerine getirildiğinin derecesidir.

Performans hem birey, hem takım/grup, hem de örgüt için ölçümlenebilir. Hedefler ile kıyaslandığında nereye varılabildiğinin ölçütüdür. Bu ölçme nicel veya nitel olabilir (Baş ve Tartar, 1991). Önemli olan o birey, takım/grup, örgüt için, hedeflere ve standartlara uygunluk belirlenmiş olsun (Çöl, 2008: 35).

Performans bu şekilde tarif edildiğinde, yöneticinin ana hedeflerinden birisi de, iş görenin performansını arttırmak olmaktadır. Burada amaç, iş gücünün en etkin şekilde kullanılmasını sağlamaktır. Yönetici, performansları yöneterek verimliliği artırır (Şehitoğlu, 2010). Verimlilik, performansın önemli göstergelerinden bir olmakla beraber, tek gösterge değildir. Kaliteli sonuç, etkinlik, çalışma dünyasının kalitesi gibi göstergeler de performansı tanımlamaya hizmet eder (Kaplan, 2007).

### **2.3.1. Performans Türleri**

Performans literatürde hem bireysel hem de örgütsel olarak incelenmiştir.

#### **2.3.1.1 Bireysel Performans**

Bireysel performans, yukarıda belirtilen tariflere uygun olarak, iş görenin sergilediği verimlilik düzeyi olarak tanımlanabilir (Hussain ve diğerleri, 2003: 83). Verimlilik bir sonuç ise, bu sonucu oluşturan yetkinlik de performans ile değerlendirilebilir (Grath ve Gunther, 1995; Brief, 1998).

Byars ve Rue (2000), iş performansını algı, çaba ve yetenek açısından ele almışlardır. İş gören, verilen işi olumlu veya olumsuz algılayabilir. Olumlu bir yaklaşım sergilediğinde buna uygun bir çaba gösterecektir. Çaba, yeteneğin fiziksel veya zihinsel enerjiye dönüşmesidir. Yetenek ise kişisel bir özelliktir ve kısa zamanda değişiklik göstermez. Bu nedenle performansta etkili olan, algılama ve çabadır.

İşe yönelik olumlu algıyı yaratan unsurlardan biri, iş görene performansı ile ilgili geri bildirim vermektir. Ancak bu geri bildirim öncesi standartlar belirlenmeli,

adil ölçümler yapılmalıdır. Böyle bir yaklaşım, örgütsel etkinliği arttıracaktır. (Uyargil,1994; Ağan, 2007).

Dunn ve Stephens (1972), bireysel performansı nelerin etkileyebileceğini incelemişler ve kişinin bilgisi, eğitimi, tutumları, yetenekleri, fiziki, psikolojik özellikleri ve kendiliğinden iş süreçlerine dahil olma isteğinin etkileri olduğunu gözlemlemişlerdir.

Performansı etkileyen birçok etmen vardır. Bireysel yetenek, kişisel ihtiyaçlar, yönetimin gücü ve politikası, iş tasarımı, çalışma koşulları, kurum içi iletişim kalitesi performansı etkiler. Daha dış çemberde toplumsal, ekonomik, siyasal ve kültürel etmenler de performansı etkileyebilir (Dicle, 1982).

Çöl (2008: 35), Bireysel performansın artırılmasında, iş görenin, işini anlamlı bulması, kendilerini özel hissedecekleri ortamın bulunması, gelişimi hedefleyen bir sistem kurulmasının önemli olduğunu vurgulamaktadır. Tüm bunların olması da iyi bir yönetim ile mümkündür. Performansın artırılmasında Paşa (2007: 83)'nin önermeleri şöyledir:

- Odaklanma: İş gören, hangi hedef için çalışacağını bilmelidir. Neyi, ne zamana, ne miktarda yaparsa sonuç alacağını bilmesi, o işe ön hazırlığın mükemmel şekilde yapılmasına neden olur. Bu da sonucu etkiler.
- Yetkinlik: Yetkinlik, yetenek, bilgi ve becerinin bir sonucudur. Yeteneğin doğuştan geldiğini kabul edersek, bilgi ve beceri sonradan geliştirilebilir. Bilgi ve becerinin geliştirilmesi, kurumsal ve bireysel inanç ve değerler sistemiyle ilgilidir.
- Adanma: İş görenin kendi amaçları ile kurumun amaçlarını örtüştürmesi, çalışmaya gönülden istekli olmasıdır.

İşgören performansının artması da hatayı azaltacak, kaliteyi çoğaltacak ve süreyi olumlu etkileyecektir (Yaralıoğlu, 2001: 129). Bireysel performansı ve Örgütsel Performansı artırmak için adil ve sistemli bir performans değerlendirmesinin yapılması gerekir. Performans değerlendirmesi yaparken yönetici

amaç ve hedeflerini iyi belirlemesi gerekir. Bu noktada Barutçugil (2002: 200-215)'in tespitlerinden istifade edilebilir. İyi bir performans değerlendirmesi sisteminin kazanımları şunlar olabilir:

- Çalışanlara yönelik, güvenilir bilgi sağlamak: Bu bilgiyi kullanarak, eksikliklerini ve güçlü yönlerini bulmak. Tespit edilen eksiklikleri, eğitimler ile tamamlamak. Güçlü yönleri takdir etmek ve ödüllendirmek. İyi performans ve kötü performansa hak ettiği şekilde karşılık vermek. Çalışanların örgüt amaçları ile kendi amaçlarını içselleştirmesini sağlamak.

- Takım ve yönetime ilişkin olarak: yönetim ihtiyaçlarını ortaya çıkarmak ve yönetici gelişimine katkıda bulunmak, takım içi iletişimi şeffaflaştırmak, ilişkileri düzenlemek.

- Performans çalışmaları, çalışanın işine odaklanmasını sağlayarak, yönetici ile arasında doğal bir köprü kurulmasına izin verir.

Bireysel performans ile örgütsel hedefler arasında uyum sağlamak, yapılmakta ve yapılacak olan işleri tanımlamak, astların yetenek ve becerilerini artırmak, astlar ile yöneticiler arasındaki iletişimi güçlendirmek, örgüt düzeyinde kontrolün yapılmasını sağlamak, astların motivasyonunu ve gelişimlerini artırmak amaçlanmaktadır (Levinson, 2003: 107).

### **2.3.1.2 Kurumsal Performans**

Kurumsal performans, bireysel performansların sonucunda ortaya çıkan performans türüdür. Kurumun hedeflerine ulaşma derecesidir. Planlanan stratejilerin, üst yönetimden alt birimlere dağıtılması, iş görenler tarafından yerine getirilmesi ile gerçekleşir. Kurumsal performans, bireylerin toplam performansından daha büyüktür (Akbal, 2010).

Bunun için, iş görenin stratejiye göre belirlenmiş, detaylı tanımlanmış, yeteneklerine uygun olması ve ölçme sisteminin bulunması gerekir. Tutar ve Altınöz (2010: 198)'ün aktarımına göre bu ölçme sistemleri üç tip olabilir:

- Nesnel (sayılar) ve öznel (özellikler) ölçme sistemleri (Eusebio, 2006; Campbell, 1977).
- Finansal ve finansal olmayan ölçme sistemleri (Haber vd., 2005).
- Kurum içi ve dışı değerlendirme sistemleri (Aggarwal ve Gupta, 2006).

Kurumun amaçlarına ulaşması için de; tüm personelin doğru işleri, doğru zamanda, doğru kaliteyle istenen miktarda gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Bu nedenden dolayı örgütün ve personelin sürekli gelişimi için gerçekleşen performansın ölçülmesi gerekmektedir. Personelin örgüte katkısını arttırmak için de performans değerlendirme kapsamında çalışma yaşamının kalitesinin, güdülenmelerinin sağlanması, yaratıcılık, inisiyatif alma, karar verme ve liderlik yeteneklerinin geliştirilmesi gerekmektedir (Ağan, 2007).

Performansın ölçülmesi rekabet şartlarına uyum için artık bir gerekliliktir. Şartlar hızla değişmekte ve bu şartlara uyum göstermek zorlaşmaktadır. Ayrıca değişen şartlar fırsatlar da yaratmaktadır. Hangi fırsatın kullanılabileceği yeteneğin ölçülmesine bağlıdır (Turunç, 2006).

### **2.3.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Kurumlarda personeli değerlendirmek amacıyla, birden fazla yöntem kullanılabilir. Kullanılan yöntemlerde iş görenlerin sıralanması için belirli nitelikler ve nicelikler belirlenebildiği gibi, başarıyı ölçen derecelendirme sistemleri de olmaktadır. Uyargil (1994) değerlendirme sistemlerini aşağıdaki gibi özetlemiştir:

- Grafik ölçümleri,
- Kritik olay yöntemi,

- Hedeflerle ölçüm (perakende, sigortacılık ve bank sektöründe çok sık rastlanmaktadır),
- Davranışsal göstergeler (eğitim ve hizmet sektörlerinde, müşterinin geri bildirim sunduğu alanlarda),
- Puanlandırma cetvelleri,
- Öz değerlendirme ve
- Diğerleri ve kendin tarafından değerlendirildiğin 360 derece yöntemleri.

Bu değerlendirme sistemlerini, örgütün amaçlarına hizmet edecek şekilde düzenlemek, performans ve gelişim sistemlerinin bir parçası yapmak üzere detaylı olarak incelemek uygun olacaktır. 360 Derece Değerlendirme yöntemi bölüm 2.1’de ele alınmıştır. Diğer Performans yöntemleri devam eden maddelerde incelenmiştir.

### **2.3.2.1 Grafik Ölçüm Yöntemi ile Performans Yöntemi**

İş görenin faaliyetlerinin kategori edildiği, önemli olanlar ile önemsizlerin ayrıldığı, her bir alt alanın mümkün olduğunca ölçülmeye çalışıldığı bir ölçüm sistemidir. (Drummond, 1990: 91-92). İş görenlerin ölçülmek istenilen performans öğeleri tespit edilerek, tarif edilir. 5’li likert ölçeğine benzer şekilde: “Olağanüstü, Ortalamanın üzerinde, Ortalama, Ortalamanın altında, Zayıf) olarak hem işgören, hem yöneticisi tarafından puanlanır. Bu puanların birbirine durumunda göre çalışanın performansı göreceli olarak ortaya konur.

Grafik değerlendirme yönteminin avantajları (Eraslan, Algün, 2005: 96):

- Geliştirilmesi, uygulanması kolaydır.
- Kısa sürede değerlendirilmesinden dolayı işletmeye maliyeti azdır.

Grafik değerlendirme yönteminin sakıncaları:

- Değerlendirme formunda kullanılan sıfatların etkisi değerlendirmeyi yapanlara göre değişebilmektedir.

- Amirler astları değerlendirirken aşırılığa kaçabilir, objektif olamayabilir ve bu durum da çalışanlar arasındaki farkların ortaya çıkmasını engel olabilir (Eraslan, Algün, 2005: 96).

### **2.3.2.1 Kritik Olay Yöntemi**

Uygulaması 1954'e kadar uzanan bir yöntemdir. Bu yöntemde insan davranışları belirli kurallar çerçevesinde doğrudan gözlemlenerek toplanmaktadır. Çalışanın hedefler çerçevesinde yaptığı davranışlar kaydedilir. Kritik olay denmesinin amacı, belirli davranışsal ve psikolojik gelişmeleri yapmasını sağlayacağı olayların belirlenmiş olmasıdır. Her çalışan, belirlenen olaylar hakkında kendi değerlendirmesini, belirli kurallar çerçevesinde yapar ve rapor eder (Flanagan, 1954: 8).

Değerleme yapanlara yol gösterici olması bakımından birer kılavuz verilir. Bu kılavuzlarda çeşitli alanlarda tespit edilmiş kriterler bulunmaktadır; fiziksel yeterlilik, düşünsel yeterlilik, iş alışkanlıkları ve tutumları, mizaç ve kişisel özellikler. Yönetimin değerlendirme anındaki izlenimlere göre değil, bütün dönem boyunca yapılan gözlemlere göre değerlendirme yapması, değerlendirmenin olumlu bir özelliğidir. Olayların günlük ve haftalık olarak kaydının tutulmasının zaman alıcı olması, geciktirilmesi değerlendirmenin sakıncalarındandır (Sabuncuoğlu, 2000: 179).

### **2.3.2.3. İkili Araştırma ve Sıralama Yöntemi**

İkili araştırma yöntemi, birbiri ile karşılaştırarak; değerli olanı bulup ortaya çıkarıldığı yöntemdir. Karşılaştırma kişiler arasında olabileceği gibi, özellikler ve yetkinlikler arasında olabilir. İkili karşılaştırma yöntemini literatüre ilk olarak Thurstone (1927) tarafından dahil edilmiştir. Ölçüme dahil olan bütün özelliklerin birbiri ile kıyaslanmasına izin verdiği için, en iyinin bulunmasında eminlik duygusu yaratmaktadır. Ancak ikili kıyaslamalar şeklinde gittiğinden 10 sayısından fazla örneklemde doldurulması zor olmaktadır.

İş görenler arasında, birinin diğerine olan üstünlüğünü bulmak, aynı düzeyde bulunan çalışanları birbiri ile kıyaslamak ve başarılı olanı ayırmak için de kullanışlıdır. Kıyaslamayı birden fazla kişi yaptığında elde edilen sonuçlara frekans denir. Frekansların birbirine üstünlüğü ise seçilenin belirlenmesine yardımcı olur (Erdoğan,1991: 176).

İkili seçme yöntemini tam olarak öğrenmek adına, koçluk 2012-2013 yılında, koçluk eğitimi verilen 80 kişiye değerler çalışmasında, en önemli değer seçilmesi amacıyla kullanılmış ve olumlu sonuç alması sonucunda profesyonel koçluk uygulamalarına dahil edilmiştir. (Avcı ve Tarakcı, 2014: 68).

#### **2.3.2.4 Zorunlu Dağılım Yöntemi**

Zorunlu dağılım yöntemi, katılımcıların durumlarını aynı çizelge üzerinde görmek adına kullanışlıdır. Katılımcıların başarı dağılımlarının, normal dağılım eğrisine benzer bir sonuç göstermesi beklenir. Burada amaç, iyi ve kötü yüzde onların görülmesi ve ona göre performanslarının değerlendirilmesidir. Değerlendiricilerin herkesi, iyi görmesine engel olmak isteniyorsa, en iyi yöntemlerden birisidir. Çalışanlar, en iyi/en kötü %10, ortalama %40 ve iyi/kötü %20'lik bantların içine dahil edilirler. Küçük işveren gruplarında, mecburen kötü bir çalışanı tarif etmek gibi bir zorlama olması, olumsuzluk da yaratabilir. (Woods, 1997: 205)

#### **2.3.2.5 Kontrol Listesi Yöntemi**

İşgörenin performansını tanımlayabilecek davranışlar listesi üzerinde yapılan kontrollere dayanmaktadır. Bu yöntemde, değerlendirmeyi yapacak olan yöneticiye bir davranışlar listesi verilerek, bu davranışlardan hangilerinin işgörene uygun olduğunun işaretlemesi ya da kontrol etmesi istenir (Plunkett,1982: 195).

Kontrol listeleri hazırlanırken, işgörenin yapacağı her iş kategorisi için, zorluk, sıklık, öneme bakarak farklı ağırlıklar verilebilir. İş kategorileri için farklı olması, kıyaslamayı ve geri bildirimini zorlaştırabilir (Barutçugil, 2004: 436). Kontrol

listesi yönteminin avantajları ve dezavantajları Eraslan ve Algün (2005: 96) tarafından şöyle ifade edilmiştir.

Avantajları:

- Maliyeti az ve kolay uygulanır,
- Değerlendirici açısından her bir faaliyet ayrı değerlendirilir ve açıklama olduğundan kolaydır,
- Çalışanı değerlendirmede tutarlı sonuçlar verir.

Dezavantajları:

- Puanlamada hale (yakınlık, benzeşme) etkisi görülebilir.
- Her bir kıstas için ağırlık puanları doğru atamayabilir,
- Yakın iş kollarında bile, ağırlıklandırmalar farklı olabilir.

#### **2.3.2.6 Davranışsal Değerlendirme Skalaları**

Davranışsal tutumların gözlemlenmesine dayalı bu yöntem, kişileri spesifik iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ve ne oranda gerçekleştirebildiklerine göre değerlendirmektedir. Her iş için ayrı skalalar olması, zaman alıcı ve maliyetli olabilir (Mercanlıoğlu, 2012: 41).

Davranışsal Değerlendirme Skalaları kendi içinde de Davranışsal Gözlem ve Davranışsal Beklenti Skalaları olmak üzere ikiye ayrılır. Beklenti skalalarında, çalışandan beklentiler kritik olaylar ile ifade edilirken, gözlem skalasında ortaya çıkan kritik olaylar üzerinden değerlendirme yapılmaktadır (Uyargil ve diğerleri 2008: 45).

#### **2.3.2.7 Amaçlara Göre Değerlendirme**

Amaçlara veya hedeflere göre değerlendirme, çalışanın hedefleri ile kurumun hedeflerini örtüştürmeyi hedefler. Çalışanın davranışları değil, ulaştığı hedefler açısından değerlendirir. Böyle bir değerlendirmenin amacı, hangi davranışın etki yaratacağını önemsemez. İnsan Kaynakları hedefleri örneğin bu yöntemle

belirlenebilir. Böyle bir değerlendirme, çalışmada baskı yaratabilir. Amaçlar açık olsa bile, çalışan hedef baskısını üzerinde hissedebilir (Çolakoğlu, 2005: 143).

Amaçlara Göre Performans Değerleme Formunda amaçlar, neyin başarılması gerektiğinin açık ve kesin anlatılmalıdır. Bu yüzden ölçülebilir olup, süre, nitelik ve nicelik özelliklerini bulundurmaldır. Anlaşılır ve anlamlı olan amaç, örgütün gelişme planlarıyla uyumlu olmalıdır (Ağan, 2007: 61).

### **2.3.2.8 Değerlendirme Merkezi Yönetimi**

Bu yöntemde amaç, sadece belirli bir süre için performansın ölçülmesi değil, çalışanın potansiyelinin ve başarısız olmasının diğer etkenlerin ortaya çıkarılması ve giderilmesini içeren bütünsel bir yöntemdir. İçinde seçme, yerleştirme, ölçme, değerlendirme, kariyer planını yapma, eğitim ihtiyaçlarını belirleme ve giderme kısımlarını da içerir (Yelboğa, 2012: 12).

Bu yöntem, çalışan hakkında çok detaylı bilgi alınmasını ve bu bilgiye göre yönlendirilmesini sağlar. Çalışanın performansından çok, potansiyelinin hedeflendiği bir çalışmalar bütünüdür. Yöneticiler ve uygulayıcılar için çok çeşitli öğrenme fırsatı tanır. Ancak çok zaman alır, maliyetlidir ve üst yönetimi bu konuda ikna etmek zordur (Sabuncuoğlu, 2005: 209).

### **2.3.3. Performansla İlgili Çalışmalar**

Boswell ve Boudreau (2001: 283), yaptıkları bir araştırmada performans değerlendirme algısının değerlendirme ve değerlendiren kişi ile işveren memnuniyetini nasıl etkilediğini incelemişlerdir. Araştırmada bireylerin gelişiminin performans değerlendirme sürecindeki etkisini ortaya koymuşlardır.

Kaya ve Kesen (2014), yayınladıkları makalede insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ve örgüt tipinin çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Çalışmalarında önce hangi insan kaynakları yönetim uygulamalarının performansı etkilediğine sonra da örgüt kültürü tiplerinin etkisini incelemişlerdir. Bu çalışmayı ortalama 425 kişi üzerinde yapmışlar ve sonuç olarak takım çalışması,

çapraz eğitim, çalışmaları hakkında çalışanlara geri bildirimler vermenin performansı artırdığı sonuçlarına varmışlardır.

Acar ve Özer, 2013 yılında yaptıkları çalışmada, Ölçme ve Değerlendirme dersini alan öğrencilere, bir daha şansınız olsa, hangi yöntemleri önce öğrenmek istersiniz diye sormuşlardır. 395 öğrencinin katılımı ile Trakya ve 7 Aralık Üniversitelerinde yapılan çalışmada, ikili karşılaştırmaya dayalı ölçekleme sonucunda öğrenciler tarafından ölçme ve değerlendirme dersinin ağırlıklı olarak yürütülmesi gereken en önemli yöntem, örnek olay yöntemi ardından sırasıyla; gösterip yaptırma, problem çözme, tartışma ve bireysel çalışma ve son sırada anlatma yöntemi çıkmıştır.

Çotul (2014), İstanbul'da tekstil sektöründe yaptığı alan çalışmasında örgütsel sinizmin ve iş gören performansının öncülü olan işletmede etik kavramını incelemiştir. Çalışmasının sonunda, etik olmayan kararların alınması ile birlikte, çalışanlarda örgüte karşı sinik bir tutum oluşması ve dolayısı ile bunu da performansı düşürdüğü sonucuna varılmıştır.

Ernalbant (2014), yaptığı bir çalışmada ilkokul ve ortaokullardaki yönetici ve öğretmenlerin '360 derece performans değerlendirme sistemi' hakkındaki görüşlerini incelemiştir. Çalışma, 2013-2014 eğitim öğretim döneminde, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 13 ilk ve ortaokulda gerçekleştirilmiştir. Yöneticiler, çalışma arkadaşları tarafından değerlendirmeye onay verirken, veli ve öğrenci tarafından değerlendirmeye karşı, kararsız kalmışlardır.

Hameed ve diğerleri (2014), yaptıkları bir araştırmada tazminatın çalışan performansı üzerindeki etkisini gözlemektir. Çalışmanın sonunda tazminatın performans üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Bekiş ve diğerleri (2013), ise performansı, kurumsal itibar açısından incelemişlerdir. Kurumsal itibarın, performans üzerinde etkisi olması, çalışanların firmalarını nasıl gördükleri ile ilgilidir. Çalışanlar, itibarı yüksek bir firmada daha fazla performans üretme meylindedir. Özellikle kurumsal itibarın alt boyutlarından sosyal sorumluluk ve finansal performans, performansı etkilemiştir.

Njanja ve diğerleri (2012), KLPC isimli bir şirkette ödül sisteminin özellikle nakit ödülün performans üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Çalışmalarının sonunda nakit ödülün performans artışı üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Şirketin işin içeriği ve doğasının değiştirilmesi ile işgörenlerin motivasyonunu artırabileceğini öne sürmüşlerdir.

Güneş (2012), gerçekleştirdiği araştırmasında işe alıştırma eğitiminin işgören performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Güneş, personelin işe yeni katıldığı günden itibaren eğitiminin devam etmesiyle çalışanların işletmeyi, iş arkadaşlarını ve işini tanıma konusunda yardımcı olacağı dolayısıyla personelin olumlu davranışlar geliştireceğini ifade etmiştir. Oryantasyon sonrasında artan performansın cinsiyete ve eğitim düzeylerine göre değişmediği fakat yaş gruplarına göre değişebildiği sonucuna varmıştır.

Köroğlu (2011), yaptığı araştırmasında turist rehberlerinin iş doyumu ve motivasyon düzeylerine etki eden faktörlerin belirlenmesini ve bu faktörlerin performans ile ilişkisini incelemeyi hedeflemiştir. Köroğlu bu çalışması sayesinde, turist rehberlerinin bünyesinde çalıştıkları seyahat acentelerinin, rehberlerin iş doyumunu ve motivasyonlarını etkileyebilecek faktörleri göz önünde bulunduracaklarını ve dolayısıyla rehberlerin performanslarının artacağını değerlendirmektedir.

Murat ve Bağrıaçık (2011), Zonguldak Karaelmas Üniversitesinde görev yapan yöneticilerin, son yıl performanslarını, 360 derece yöntemi ve genel performans değerlendirme yöntemleri ile kıyaslamışlar, 360 derece yönteminin, konuşulmayan konuları gündeme getirdiği, verimliliği etkileyebilecek sorunları gün yüzüne taşıdığı için önermişlerdir.

Schraeder ve Jordan (2011), çalışmalarında çalışanların iş yerleri için önemli yatırımlar olduğunu, bu doğrultuda çalışanların masraf yerine yatırım olarak görülmesi gerektiğini söylemişlerdir. Bu ayrım, çalışanların bireysel ya da grup performansının şirketlerin hedeflerini gerçekleştirmede öncü rol oynadığını gösterir. Bu araştırma performans yönetimi ile ilgili özet temel yaklaşımları ele almaktadır.

“Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi” başlıklı çalışmada Şehitoğlu ve Zehir (2010), işgören sessizliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmanın sonunda Şehitoğlu ile Zehir, sözü geçen ilişkilerin önemli olduğu sonucuna varmış ve sonuçlar ilgili yazında tartışılmıştır.

Mohammed (2010) Öğretim elemanlarının performans değerlendirilmesi hakkında bir çalışma yapmıştır. Çalışmasında ülke ve toplumun gereksinimlerine cevaplar verebilen çalışmaların sahibi öğretim üyelerinin kalitesi öğretimin kalitesini ve niteliğini doğrudan etkilediği için performanslarının geliştirilmesi ve değerlendirilmesinin önemine vurgu yapmıştır. Çalışmasında, öğretim elemanlarının değerlendirmeye bakış açılarını, araştırma yapma sürecinde karşılarına çıkan engelleri, görevlerini ne ölçüde yerine getirdikleri gibi kriterleri incelemiştir. Çalışmasının sonucunda; öğretim elemanlarının yetersizliği, sınıflardaki öğrenci sayısının fazlalığı, yurt dışı desteklerinin kısıtlı olması, araştırma fonlarının verilememesi, takdir edilmeme gibi kısıtlayıcı sonuçların yanı sıra bir çoğunun katıldıkları faaliyetlerden, taşıdıkları unvanlardan akademik çalışmalara ayrılan zamanlardan memnun oldukları gibi çıktılara varmıştır.

Yaptıkları araştırmada Gümüştakin, Özler ve Yılmaz (2010), 360 derece yöntemini uygulayan 4 farklı firmanın çalışanlarının örgütsel bağlılığını ölçmüşlerdir. Elde ettikleri sonuç, örgütsel bağlılığın türlerinin (duygusal, normatif, devam), 360’de ele alınan 8 temel yetkinliğin hepsinden etkilendiği şeklindedir. Bu temel yetenekler etkileme sırasına göre, iletişim, liderlik, görev yönetimi, işgörenin gelişimi, değişimlere uyabilirlik, başkalarının yetiştirme, insan ilişkileri ve üretim/iş sonuçlarıdır.

Konaklama işletmelerindeki çalışanların performansları konulu çalışmada Borş (2010) çalışanlar üzerindeki stresin iş performansına etki edip etmeyeceği ediyorsa ne oranda etki ettiğini incelemiştir. Örgütsel stresin nedenlerinin belirlendikten sonra performans üzerindeki etkilerini yönetebilmenin mümkün olduğunu dile getiren Borş, örgütsel stresi yaratan faktörleri, stresin sonuçlarını,

hizmet işletmelerinde örgütsel stresin işgücü performansına etkilerini de bu çalışmada araştırmıştır. Çalışmanın sonucunda stres ve performans arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü bir sonuç ortaya çıkmıştır. Bu bulgulara göre düşük miktarda stresin performansı etkilediği, belirli miktarda bir performansında aşırı stres artışına sebep olabileceği bulunmuştur.

Kaplan (2008), yaptığı bir çalışmada bilgi teknolojilerinin insan kaynakları yönetimi sürecinde kullanıl alanlarını belirlemeyi ve bilgi teknolojileri uygulamalarının işgören performansının değerlendirilmesindeki etkinliğini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmasının sonucunda katılımcı sanayi kuruluşlarında insan kaynakları uygulamaları ve bilgi teknolojileri uygulamaları geniş yer bulurken, işgörenler üzerinde elektronik ortamda performans değerlendirme çalışmalarının çok geniş yer bulmadığı ortaya çıkmıştır. Araştırma sonucu %73,5 olarak tespit edilen elektronik ortamda işgören performansının değerlendirilmesine yönelik uygulamaların gelecek yıllarda daha da artacağı öngörülmektedir.

Medlin ve Green (2008) çalışmalarında hedef belirleme, iyimserlik ve katılımın işgören performansı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Sonuçlar, resmi ve yapılandırılmış hedef belirleme süreçlerinin daha yüksek çalışan performansına yol açtığını göstermiştir. Güçlü pozitif iş ortamının da karşılığında çalışanların performansını artırdığı gözlenmiştir.

## **2.4. Kişilik Kavramının Açıklanması**

### **2.4.1. Kişiliğin Tanımı**

Kazdin (2000) psikoloji sözlüğünde kişiliği şu şekilde açıklamıştır: “Latince, maske anlamına gelen “persona” kelimesinden türeyen kişilik (Personality), bireyin, diğer bireylerden düşünme, hissetme ve davranış olarak farkını gösterir. Kişilik konusundaki çalışmalar iki temel noktaya değinir: Bir, sosyallik ve sınırlılık gibi

bireyin belirgin farklılıklarını ortaya koyar. Diğeri, kişinin çeşitli özelliklerinin nasıl bir araya geldiğini inceler” (Kazdin, 2000).

Maske kavramını ortaya atan, aynı zamanda kişilik literatüründe bolca adı geçen Gordon Allport’dur (Hjelle ve Ziegler, 1982). Allport’a göre kişilik, insanın duygusal durumunun, davranışlarının, ilgili olduğu alanların, becerilerinin, psikolojik özelliklerinin, ona özgü, özgün bütünüdür. Kişilik, insanın çevresinde gerçekleşen olaylara karşı verdiği, duruma göre değişiklik göstermeyen, sabit özelliğidir (Allport, 1937 ve Goldberg, 1993: 26).

Kişiliği açıklamak adına farklı yaklaşımlar olmuştur. Kişilik, bireyin bilgi işleme, psikolojik tutumu veya özellikleri ile tarif edilebilir. (John, Srivastava, 1999, aktaran Gümüş, 2009: 44). Tezimizde kullandığımız 5 büyük kişilik envanteri de bir “özellikler” envanteridir.

Cloninger (2000)’ın yaptığı çalışmada, kişiliğin biyolojik etmenlerini araştırmıştır. Kişilik çalışmalarının amacı, bireyin içten karar verdiği ve uyguladığı davranışların altında yatan nedenleri keşfetmektir.

Kişilik, düşüncelerin, duyguların ve davranışların, gizli ya da değil, ardında yatan psikolojik kalıpları ifade eder. Bu tanım, psikoloji alanından çalışacak bilim insanlarının, sadece psikoloji değil bir bütün olarak insanı çalışmaları gerektiğini vurgulamaktadır (Funder, 2012: 5).

Feist ve Feist (2012: 4), kişiliğe yönelik tek bir tanımlamanın, kişilik teorisyenleri arasında kabul görmese de, kişiliğin nispeten kalıcı özelliklerin bir deseni ve kişinin davranışlarına tutarlılık ile birlikte bir özgünlük kazandıran biricik özelliği olduğunu vurgulamışlardır.

Kişilik kavramını literatürde girmesine neden olan kişi Freud’dur. Freud cinselliği merkeze aldığı teorisinde, insan kişiliğinin üç ana yapı üzerine oturduğunu iddia eder: id, ego ve süper ego. İd, dürtü ve arzularımızın merkezi olan, her şeyi isteyen, olmazdan anlamayan çocuk ile temsil edilmiştir. Ego, id’ in gerçek dünyaya uyarlanması amacıyla ortaya çıkan, kişinin yetişkin yönüdür. Ego’nun amacı,

çevreye uyum sağlayarak idi ayakta tutmaktır. Süper ego da, id'i ahlaksal olarak yöneten üst benliktir. Kişinin kültürel ortamdan, etikten etkilendiği parçasıdır. Süper ego, kişiyi yönettikçe, toplum tarafından arzu edilen kişi ortaya çıkar (Maier ve Simon, 2014)

Jung 1921 yılında yayınladığı “Psikolojik Tipler” kitabı ile kişiliği bugün bilinen haliyle tarif eden ilk bilim insanıdır. Jung, bu kült çalışmasında kişiliği detaylı olarak tanımlamış ve bugün kullanılan özellikler yaklaşımının temellerini atmıştır. Jung, kişiliğin iki temel tutumunu, dışa dönüklük ve içe dönüklük olarak belirtmiştir. Jung'un tarif ettiği tipler, her insanda bulunmakla beraber, bunlardan birisi daha fazla olmaktadır. Baskın olan taraf, insanın kişiliğini gösterir (Jung, 2017: 307).

Erikson, insanı yaş gruplarına göre incelediği çalışmasında (1984), kişiliği doğuştan gelen etmenlerin yanında yaşla ilgili gelişmelere bağlı olduğunu iddia etmiştir. Çocuğun içinde yaşadığı kültür ve olaylara karşı aldığı tavır, kişiliğinin yapılanmasına etki etmektedir. Erikson'un sekiz evreden oluşan kişilik gelişimi yaklaşımı, bir olumlu tavra karşı, bir olumsuz tavrı açıklar. Olumsuz ve olumlu tavırlar, birbirini desteklerken, olumludan olumluya geçmek için evrelerin farkında olmak gereklidir (Erikson, 1984: 39).

- Bebeklik (0-1 yaş): Bebek ya güven içindedir ya da güvensizlik. Güven varsa, umut geliştirir.
- İlk çocukluk (2-3 yaş): Bu seviyede çocuğun ya kendiliğinden hareket etmeyi bulacak ya da utanç ve şüphe ile hareket edecektir.
- Oyun çağı (3-5 yaş): İlk çocukluğun devamı niteliğindedir. Çocuk kendiliğinden hareket etmeyi seçtiyse, inisiyatif almaya başlayacaktır. Eğer yoluna utan ile başladı ise bu yaşta suçluluk duygusuna bulaşması mümkündür.
- Okul çağı (6-11 yaş): Beceriye veya altta hissetmeye yönelik bir tercih yapıldığı dönem.
- Ergenlik (11-20 yaş): Bu yaşta kişi kimliğini oluşturur veya oluşturamaz. Oluşturamazsa kimlik karmaşası yaşar.

- Genç yetişkinlik (18-35 Yaş): Sevginin ve ilişkilerin geliştiği yaştır. Eğer sevgi geliştirilemez ise, yalıtılmışlık gelişir.
- Yetişkinlik (35-64 yaş): Kişinin meslek açısından, çevresine katma değer açısından üretimde olduğu dönemdir. Ne yapmak istediğinden emindir. Ailesi ile geçirdiği zamanlardan haz alır. Üretkenlik geliştirilemez ise, durgunluk geliştirilir; kişi kendini faydasız hisseder.
- Yaşlılık (65 ve üzeri): Hayatı olumlu ve olumsuz yönleri, yaşananlar ve yaşanmayanlar ile olduğu gibi kabul edilirse bu bilgeliktir. Kişinin tam ve bütün hissettiği bir yaştır. Bu aşamanın negatif yaklaşımı mutsuzluk ve kayboluştur.

#### **2.4.2. Kişiliği Oluşturan Kavramlar**

Kişilik, Tınar (1999: 93) tarafından, hem duygu, hem düşünce ve hem de davranış ile ilgili olarak, kişiye özgü görüntü olarak tarif edilmiştir. Doğuştan gelen özellikler kadar sonradan öğrenilen özelliklerin oluşturduğu kişilik, yetenek, güdü, duygu, istek, alışkanlıklar dahil bütün davranışları içine alır. Bouchard ve Loehlin (2001: 243), kişiliğin ciddi şekilde kalımsal olduğunu iddia etmektedirler. Genetik miras, kişiliğimizi net olarak etkilemektedir.

Buna karşın, anne ve babaların tutum ve davranışları, çocuklarına karşı davranışları, kalıtım olarak aktırdıklarına ilave olarak çocuklar üzerinde belirli bir etki yaratmakta ve kişiliklerinin değişmesine neden olmaktadır. Kültürel etkiler ise kendini çocukluk döneminden ziyade gelişim döneminde kendini göstermektedir (Roach, 2006: 82).

Köknel, (1995: 19), kişiliğin yanında, mizaç ve huy kelimelerinin de kullanıldığına vurgu yapmaktadır. Çabuk öfkelenme, hemen sıkılmak, kızmak veya neşelenmek; hareketli veya hareketsiz olmak, kişiyi diğerlerinden ayıran huylardır. Önde gelen mizaç tipleri olarak, sevimli-neşeli (canlı kanlı), sert-donuk (ağırkanlı), Hüzünlü-duygusal (melankolik), öfkeli-heyecanlı (asabi) sayılabilir (Eroğlu, 1998: 149).

Kişilik ile birlikte kullanılan kavramlardan bir tanesi de karakterdir. Karakter, kişiliğin, zaman içinde bir bütün olarak dışa vurması ile elde edilen, o kişiyi diğerlerinden ayıran kalıcı tutum ve davranışlardır (Zel, 2001 : 416). Karakter, kişinin çevresindekilerin, kişinin bedensel, duygusal ve zihinsel tutumlarına verdikleri değerlerin bir ifadesidir. (Köknel, 1995: 20).

Aslan (2008: 9), huy ve karakteri, huyun biyolojik, karakterin sonradan öğrenilen, yetiştirme ile gelen sosyal ve kültürel kişilik yönünü tarif ettiğini belirtmektedir. Kişilik; huy ve karakterin dinamik etkileşiminin bir sonucudur.

Benlik ise kişiliğimizin oluşturduğu, kendi iç kanılarımızı ve kendi tutumlarımız hakkında yargılardan oluşan bir iç değerlendirmedir. Kendi değerlerimiz, isteklerimiz, ideallerimiz, yeteneklerimize karşı oluşan bir yargı bütünüdür (Tezcan, 1997: 17-19).

### **2.4.3. Kişilik Envanterlerinin Kronolojik İncelenmesi**

Daha önce psikoloji biliminde insanlar farklı amaçlar için sınıflanmış olmakla birlikte; Allport ve Allport, 1921 yılında yaptıkları çalışmada insanların üç temel husus üzerinde sınıflandırılabilirliği değerlendirerek, özellik yaklaşımında öncülerden olmuşlardır. Özellik sınıflandırmasında kullandıkları üç temel başlık: mizaç, kendini ifade (güç) ve sosyalliktir (Allport ve Allport, 1921 : 6).

Marston, 1928 yılında yayımladığı çalışmasında, normal ve normal olmayan insanları tanımlamak adına başlattığı çalışmada davranışların kökenlerine bakarak insanları sınıflandırmaya çalışmıştır. Teorisini iki temel üzerine oturtmuştur: Sevilmek ve güç. Bireyler çevreleri ile ilişkide bu iki boyuta olumlu veya olumsuz sahiplenmelerine göre kişilik özellikleri sınıflandırılmaktadır (Marston, 1928: 113, 287).

Thurstone'nun 1934 yılında yayımladığı, "Aklın Vektörleri" makalesinde insanı tanımlayan sıfatları listelemiş ve faktör analizini kullanarak bunları kendi içinde sınıflamıştır. Öğrenciler ile yaptıkları çalışmalarda, dilde kullanılan yapıların, belirli kişilik özelliklerini içereceği düşüncesi ortaya atılmıştır.

Allport ve Odbert (1936), İngilizce’de kullanılan sıfat ve terimlerden yola çıkarak bir çalışma yaptılar. Yaptıkları çalışmada 17 953 terimi sınıflandırdılar ve sonuç olarak bu sıfatların 4 farklı kategoride, toplanabileceklerini gördüler. Bu süreçte sıfat sayısını 4 504’e indirdiler. Yaptıkları çalışmada bu dört kategorinin altına giren sıfatları bir liste halinde sundular. Üzerine çalıştıkları dört kategori şunlardır:

- Kişisel özellikler,
- Durum veya aktiviteler,
- Kişisel davranışların sosyal veya karakteristik yargıları veya başkaları üzerinde tanımlamalar,
- Fiziksel kapasite ve gelişimsel şatların tanımlamaları, metaforik ve şüpheli terimler.

Cattell (1943), Allport and Odbert (1936)’in oluşturdukları listeden yola çıkarak; ciddi bir birleştirme ve sadeleştirme yapmış, 35 değişkene indirmeyi başarmıştır. Hem semantik (anlamsal), hem de ampirik kümeleme işlemlerini kullanan Cattell, elde etmiş olduğu bulgulara faktör analizleri uygulayarak bu sıfatların 12 faktörde gruplandığını tespit etmiştir. Tespit edilen 12 kişilik faktörü neticede Cattell’in 16 Kişilik Envanteri’nin (16 PF: 16 Personality Factors) temelini oluşturmuştur (Cattell ve diğerleri, 1970).

Marston’un yaptığı çalışmalar Columbia Üniversitesinden asistanı olan Valter Vernon Clarke sayesinde 1949 yılında bir envantere dönüştürülmüş ve Etkinlik Vektör Analizi (Activity vector analysis -AVA) olarak isimlendirilmiştir (Locke ve Hulin, 1962: 25).

1958 yılında John Geier, Marston ve Clark’ın çalışmalarından istifade ile önce “Personel Profile System” sonradan dört boyutlu kişilik tiplemesindeki kelimelerin baş harflerini kullanarak “DISC” olarak tanımladığı Kişilik Profili ortaya çıkarmıştır. Açılımı şöyledir: Dominant - Dominant, İz bırakan-Influential, Sadık-Steadiness, Ciddi-Conscientious (Geier, 1989). 1962 yılında Jung (1921)’un teoremi

kullanılarak geliştirilen Myers-Briggs Tip İndikatörü (MBTI) yayımlandı (Myers ve Briggs, 1980).

Norman (1963: 574), kendisinden önce yapılan çalışımlardan yola çıkarak tüm örneklerde hep aynı beş ana faktörün tüm yan kişilik özelliklerini kapsadığı sonucuna ulaşmıştır. Norman'ı izleyerek oluşturulan sürecin neticesinde ortaya beş faktör çıkmıştır. 1998 yılına gelindiğinde Norman'la başlayan beşli yapı, pek çok uygulamadan geçmiş ve "Büyük Beş" olarak anılmaya başlanmıştır (Saucier ve Goldberg, 1998: 495). Modelimiz için en uygun kişilik envanterlerini belirlemek adına MBTI, DISC ve Beş Büyük Kişilik Envanteri detaylıca incelenmiştir.

#### 2.4.4. Myers-Briggs Tip İndikatörünün Açıklanması

Özellik kavramını kullanan kişilik profillerinden birisidir. İsmi testin mucidi olan Isabel Briggs Myers ve Katharine Cook Briggs 'den almaktadır. Carl Gustav Jung'un Psikolojik tipler çalışmasından yola çıkarak, İnsanların dünyayı algılamak ve karar almak için dört farklı yol kullandığını iddia etmektedir (Myers ve Briggs, 1980, 1995). Jung'un 1921 yılında geliştirdiği teorisine göre, biz dünyayı dört farklı yöntemle algılayabiliriz: Hissetme, sezgi, duygu ve düşünce. Bunlardan birisi her zaman diğerlerinden daha baskındır (Jung, 1971).

Myers (1998: 6) göre bu yöntemler, farklı amaçları hedefler:

- Nasıl enerji dolarız?
  - Dışa dönükler (Extravert): Diğer insanlar ile ilişkilerden ve faaliyetlere katılmaktan enerji alırlar.
  - İçe Dönükler (Introvert): Enerjilerini yalnız kalmaktan, sessizlikten ve derin düşünceden alırlar.
- Nasıl bilgi alırız?
  - Algılama (Sensing): 5 duyu ile,
  - Sezgisel (Intuitive): Altıncı duyu, iç görüşü, bağlantı oluşturarak.
- Kararları nasıl veririz?
  - Hissederek (Feeling): başkalarını, değerleri ve uyuma etkisini düşünerek,
  - Düşünerek (Thinking): gerçekler, mantık ve doğrular üzerine.

- Dünyayı nasıl organize ederiz?
  - Yargılayarak (Judging): Sıkı yapılandırılmış, organize ve hedef odaklı.
  - Algılayarak (Perceiving): Tasasız, esnek ve kendiliğinden.

Bu dört özelliği, farklı kombinasyonlarda barındıran 16 kişilik tipi tespit edilmiştir. Kişilik tipleri dördü harf kodları ile gösterilirler. Örneğin “ENTJ” tipindeki kişi: Dışa dönük, sezgisel, düşünerek karar alan ve yargılayıcı birisidir (Brown, 2010: 30).

#### 2.4.5. DISC Kişilik Envanterinin Açıklanması

DISC kişilik envanteri (profili) William Moulton Marston’un 1928 yılında yayımladığı “Normal İnsanların Duyguları” kitabında açıklanan teoreme dayanır. Teoreme göre, insan davranışları materyalizm, dirimselcilik (vitalism), motor bilinç, his ve duygular gibi değişik kaynaklardan beslenerek farklılaşır. Bu farklılaşmayı ayrı ayrı incelemek mümkün olduğu gibi, davranışı gözlemleyerek temel bir varsayımda birleştirmek mümkündür.

Bu varsayım insanın güç ve sevgi gibi iki faktöre uygun hareket ettiğini savlamaktadır. Bireyler çevreleri ile ilişkide bu iki boyuta olumlu veya olumsuz sahiplenmelerine göre kişilik özellikleri sınıflandırılmaktadır. Marston yaptığı çalışmada 4 farklı kişilik tipini tanımlar. Bu kişilik tipleri, güç ve sevgiye verdikleri tepkiler ile farklılaşırlar:

- Dominant (dominant) kişilik tipi yüksek güç arayışında, sevgi konusunda düşük istekli olarak algılanır.
- İz bırakan (influential) kişilik tipi, hem güç, hem sevgi olarak yüksek istekli olarak algılanır.
- Sadık (steadiness) kişilik tipi, Düşük güç, yüksek sevgi isteğinde olarak algılanır.
- Ciddi (conscientious) kişilik tipi, hem düşük güç, hem düşük sevgi yaklaşımı var gibi algılanır (Marston, 1928: 113, 287).

Marston'un yaptığı çalışmalar Colombia Üniversitesinden asistanı olan Valter Vernon Clarke sayesinde 1949 yılında bir envantere dönüştürülmüş ve Etkinlik Vektör Analizi (Activity Vector Analysis -AVA) olarak isimlendirilmiştir (Locke ve Hulin, 1962: 25). Etkinlik Vektör Analizi, sigorta çalışanlarının başarılı olup olmayacaklarını belirlemek için kullanılmaya başlanmış; böylece iş dünyasında yer edinmiştir (Merenda ve Clarke, 1959: 360). AVA olarak kullanılmaya devam eden envanterin tanımladığı dört farklı boyut vardır (Locke ve Hulin, 1962: 25) :

- Saldırganlık,
- Sosyallik,
- Duygusal kontrol,
- Sosyal uyum.

John Geier, 1958 yılında Marston ve Clark'ın çalışmalarından istifade ile önce "Personel Profile System", sonra Marston(1928)'un dört boyutlu kişilik tiplemesindeki kelimelerin baş harflerini kullanarak "DiSC Kişilik Profili"ni ortaya çıkarmıştır (Geier, 1989).

Kişilik profillerinin iş dünyasında personel seçiminde kullanılmaya başlaması ticari bir getiri sağlamıştır. Bunun üzerine farklı firmalar Marston'un kitabından istifade ile kendi DISC'lerini oluşturmuşlar ve küçük isim değişikliği ile kullanmaya başlamışlardır (Wilson, 2007: 41):

- EverythingDISC; Inscape Publishing Ltd.
- DiSC; Geier Learning International
- Extended DISC; Extended DISC International
- DISC; Target Training International (TTI success insights)
- DISC, Axiom Software

Disc kişilik envanterini Furlow (2000: 108), "Bireyin dominant, iz bırakan, sadık ve ciddi davranışlarını ölçmeye yarayan davranışsal değerlendirmedir" şeklinde tanımlamıştır. Disc içindeki doğal stil, birey uyma baskısı altında değilken

gözlemlenen davranışlardır. Uyarlanmış stil ise bireyin iş veya çevre şartlarına uyma ihtiyacı olduğunda gözlemlenen davranışlardır (Bonnstetter ve Suiter, 2007).

#### **2.4.5.1. DISC'in Boyutları**

Disk boyutları isimlendirilirken, Marston (1928)'un ilk tanımlamasından farklılaşmıştır. Ancak tüm isimlendirmelerde baş harfler korunarak DISC akrostişi kalıcı hale getirilmiştir.

(D), Dominant (dominance) her zaman aynıken; (I), iz bırakan, ikna eden (inducement, influence), (S), sadık, istikrarlı, destekçi (steady-supportive); (C), Ciddi, vicdanlı, endişeli, doğru, düzeltici, uyumlu (Conscientious-Concerned-Correct-Corrective-Compliant) isimleri altında kullanılabilir. (Wilson, 2007: 38).

##### **2.4.5.1.1 Dominant Kişilik Profili (D)**

Dominant kişiler mevcut problemleri çözmeye eğilimli, diğerlerinin takip ettiği kendine güvenli kişiler olarak karakterize edilirler. Güç, dominantların birincil tercihidir. Otoritelerine meydan okunduğunda, istediklerini elde etmek için harekete geçerler. Kontrolü ellerinde bulunduklarından emin olmak isterler. Dominant bireyler talepkar ya da eleştirici olma konusunda aceleci olarak karakterize edilir ve meydan okumayı severler. Kontrolü garantilediklerinde gönüllü olmak için birincidirler. Tipik olarak işe koyulmak ve işleri halletmek için sabırsızlanırlar (Turnasella, 2002, 50).

Zor sorular sormaktan çekinmezler ve soru yanıtlanana kadar cevabın peşini bırakmazlar. Bir komite ya da takımın başında başka biri olsa bile dominant bireyler eninde sonunda sorumlu hale gelirler çünkü onlar işleri ilerletenlerdir (Straw, 2002: 27).

Dominant bireyler en hızlı bilgisayar ve en son yazılıma sahip olmak isteyenler olarak karakterize edilirler. Tipik olarak işlerini halletmelerine yardım eden cep telefonlarını, elektronik posta ve diğer teknolojileri severler. Diğer insanlar kafalarını toplamak için uzun zamana ihtiyaç duyduklarında, detaylar ya da kağıt işleri içinde

oyalandıklarında ya da önemsiz konularda sohbet yaptıklarında bu tip bireyler rahatsız olurlar.

Dominant kişilik profili kaynakları üzerinde tam kontrole sahip olmak isteyen kişiler olarak karakterize edilir. Aktiviteleri ile ilgili sık sık rapor vermek zorunda kalırlarsa çocuk muamelesi gördüklerine inanırlar. Dominant bireyler özgürlüğe sahip olmazlarsa kendilerini sınırlandırılmış hissederler. Az çeşitliliği olan ya da çeşitliliği olmayan rutin işler yapmak durumunda kalırlarsa mutsuz olur ve eğer yükselme için fırsat olmadığını düşünürlerse işlerine olan ilgilerini tamamen kaybedebilirler (Straw, 2002: 29).

Dominantlar problemler ile uğraşmak ve onları çözmek isterler. Bu kişilik tipleri, talepkar, benmerkezci, iradeli, kararlı, belirleyici ve iddialı olurlar (Brown, 2010: 28). Dominant özellik, yönlendiren ve güç uygulayan insanları açıklamaya yöneliktir. Dominantlar işlerin nasıl yapılması gerektiğine dair güçlü görüşlere sahiptir ve öyle olması için diretirler. Kendilerini agresif, iradeli, talepkar olarak tanımlarlar (Sugerman, Scullard ve Wilhelm, 2011: 207).

#### **2.4.5.1.2. İz Bırakan Kişi Profili (I)**

İz bırakan birey insan odaklı olmaya eğilimlidir. İnsanlarla konuşup çalışmaktan hoşlanırlar. İlham verici, coşkulu ve iyimser bir güç olabilirler. Bu tip kişiler çalışmanın eğlenceli olması gerektiğini düşünen bireyler olarak karakterize edilirler. Bazı insanların rahatlayıp gülümseyebilme ihtimallerini merak ederler. Arkadaş canlısı olmayan ya da tek kelimelik kısa cevaplar veren kişilerle çalışmaktan hoşlanmazlar. Detaylar ve tekrar eden görevler I-tipi bireyleri rahatsız eder (Straw, 2002: 29).

İz bırakan bireyler yaratıcı fikirler ortaya çıkarırlar. Ancak işi tamamlamada zayıf olmaya eğilimlidirler. Tüm işlerini yapmak yerine kişilikleri gereği hemen önlerindeki yolu düzenlemeyi deneyebilirler (Straw, 2002: 29).

İz bırakan profile sahip bireyler iletişim ağlarından ve sohbetten hoşlanırlar. Toplantılarda, telefonda ve diğer iş arkadaşları ile muhabbette oldukça uzun zaman

harcırlar. İş odaklı, sosyalleşme değerli iş ilişkileri yaratabilir, ancak I-tipi bireylerin zamanı daha iyi kullanarak daha efektif olabilecekleri söylenebilir. Bu kişiler için tercih edilen çevre hareketli olmalı, çok sayıda olumlu geri bildirim ve kabul görmeyi içermelidir. Herkesin arkadaşı olmak isterler, kavgadan kaçınmak için yol değiştirdikleri söylenir (Turnasella, 2002: 51).

İz bırakanlar, etkili ve duygusal kişilerdir. İz bırakanlar ayrıca inandırıcı, çekici, hevesli, ikna edici, güvenen ve iyimser olurlar (Brown, 2010: 28). İz bırakan sıfatı, coşkulu ve capcanlı insanları açıklar. Çevrelerindeki yeni sosyal çevreleri süratle fark ederler ve genellikle konuşkandırlar. İz bırakanlar, yüksek enerjileri ile pozitif eğilimlerini birleştirirler (Sugerman ve diğerleri, 2011: 208).

#### **2.4.5.1.3. Sadık Kişilik Profili (S)**

Sadık bireyler genellikle başkalarına yardımcı olabilmek için kendi yollarından vazgeçen insanlar olarak karakterize edilirler. Adil ve mantıklı olmaya eğilimlidirler. Bir yanlış anlaşılma var ise, işlerin yoluna koyulabileceğine dair kendilerine güven duyma eğilimindedirler. Zamanla yeni bir şeye uyum sağlayabilirler, ancak prosedür kendilerine iyi hizmet ediyorsa onu muhafaza etmeyi tercih ederler. Örneğin, yeni bir bilgisayar programı öğrenmek, iş yapma yollarını geliştirdiği kanıtlamıyor ise, sadık bireye mantıksız gelecektir (Straw, 2002: 31).

Sadık bireyler işleri aceleye getirmeyi sevmeyen bireyler olarak karakterize edilirler. Bu bireyler için değişim hiçbir zaman kolay olmadığı halde, değişimin sebebi mantıklı ve iyi açıklanmış ise çatışmadan kaçınmak için değişimi desteklerler. Çatışma, özellikle bire bir meydan okuma bu kişiler için çok zordur. (Turnasella, 2002: 51)

Yöneticilerinin ve diğer grup üyelerinin desteğini hissetmeye ihtiyaçları vardır. Sadık bireyler diğer kişilerin kendilerini adadıkları yollarda gitmelerine izin verir. Bu bireyler herkes için kabul edilebilir çözümlere ihtiyaç duymaya eğilimlidir. Sadık bireyler problem çözülme dahi, uyumun yeniden sağlanması için pes ederler. Sadıklar üzgün olan kişileri sakinleştirmeye çalışırken, çatışma konusunda

kendilerini güçsüz hissederler. Çatışma büyürse genellikle daha sessiz ve içe dönük bir hale gelirler (Straw, 2002: 31).

Sadıklar, değişime dirençli, güvenliğe önem veren kişilerdir. Sadıkları, sakin, sabırlı, rahat, bilinçli, kararlı ve tutarlı sıfatları tanımlar (Brown, 2010: 28). Sadıklar, kibar ve uyumlu insanlardır. Diğerlerini ihtiyaçlarını gözetirler ve onlara büyük sabır gösterirler. Dengeli ve istikrarlı bir çevre yaratmaya çalışırlar (Sugerman ve diğerleri, 2011: 208).

#### **2.4.5.1.4. Ciddi Kişilik Profili (C)**

Dikkatli, düşünceli ve çekingen olarak karakterize edilirler. Birincil kaygıları her şeyi doğru yapmaktır. İşleri yaparken mantıklı, sistematik yaklaşımlardan hoşlanırlar ve kendi performanslarını etkileyecek faktörleri kontrol etmek için güçlü bir istek duyarlar. Harekete geçmeden önce bütün verilerin üzerinden geçtiklerinden emin olmak isterler. Yaptıkları işin üzerinden sürekli geçmeye, materyalin artı ve eksilerini, neden ve sonuçlarını değerlendirmeye eğilimlidirler. Çalıştıkları proje ne kadar zor ve uzun olursa olsun, tamamlandığında, C tipi bireylerde projenin çok daha iyi bir yolla yapılmış olabileceği düşüncesi yaygındır (Straw, 2002: 33).

Ciddi kişilik tipi çatışmalara tipik olarak sessizlik ile tepki verirler. Duygu dolu durumlardan kaçınmaya eğilimlidirler. Çatışma kaçınılmaz ise, savunmada kalmayı tercih ederler. Önce geri çekilmeye eğilimlidirler, hazır olduklarında pozisyonlarını destekleyen unsur ve mantık ile geri dönerler. Bu yaklaşım işe yaramaz ise, pasif direniş ya da dik kafalı olmak, bilgiyi kendine saklamak ya da verilen işi tamamlamayı başaramamak gibi dolaylı tepki çeşitleri kullanabilir.

Ciddi bireyler gayri resmi, iyi yapılandırılmamış ya da sosyalleşme gerektiren çalışma ortamlarında tipik olarak rahat edemezler. Güvenliği sadece düzen ve kurallar ile keyfi ya da uyarı olmaksızın değişemeyen konseptlerde bulurlar (Turnasella, 2002: 51).

Ciddi davranış tipi gösterenler yaptıkları işin kalitesi üzerine odaklanırlar. Var olan kurallara ve yapılara uyarlar. Bunlar aynı zamanda, dikkatli, titiz, doğrucu ve

inceliklidirler (Brown, 2010,28). Ciddiler, analitik ve çekingendirler. Kesinliğe çok önem verirler ve işlerine sistematik bir şekilde yaklaşırlar. Duygusal görüntüleri minimumda tutarlar ve akla ve geçerliliğe ciddi önem yüklerler (Sugerman ve diğerleri, 2011: 208).

#### **2.4.6. Beş Faktör Kişilik Modelinin Açıklanması**

1920'lerden sonra başlayan ve 1960'larda olgunlaşan çalışmalar neticesinde kişilik envanterleri birbirine benzemeye başlamış, 1980'lere gelindiğinde beş faktörün, tüm çalışmaları kapsayabileceği değerlendirilmiştir (Taggar, Hackett ve Saha, 1999: 899). Bu durumda, bu beş faktörü kapsayan çalışmanın Büyük Beşli (Big Five) olarak adlandırılması kolaylık sağlamıştır (Friedman ve Schustack, 1999)

Büyük beş olarak adlandırılan bu özellikler envanterinin, kişilerin kendileri tarafından dolduruluyor olmalarına rağmen, zaman içinde sabit kalması tercih sebebi olmuştur (Caspi ve diğerleri, 2005: 453). Dolduran kişilerin davranış bağlamında da tutarlılık göstermeleri, bu davranışların kişilik kaynaklı bir tutarlılığa neden olduğu tespiti yapılmıştır (McCrae ve diğerleri, 2001: 511).

Pek çok araştırmada, farklı örneklem gruplarında yapılan çalışmalarda Büyük Beşli envanterinin, güvenilir ve geçerli olduğu görülmüştür (Costa ve McCrae, 1995; Basım ve diğerleri, 2009; Sığrı ve diğerleri, 2010; Hough ve Ones, 2001; Schmitt, Allik ve Benet-Martinez, 2007; Piedmont ve diğerleri, 2002; Gülgöz, 2002).

Beş Büyük kişilik envanteri, “dışadönüklük”, “nevrotiklik-duygusal denge”, “sorumluluk”, “uyumluluk”, ve “açıklık” boyutlarını içermektedir (Costa ve McCrae, 1995: 21). Literatürde yer alan beş boyut aşağıda ele alınmıştır.

##### **2.4.6.1. Dışadönüklük (Extroversion) Boyutu**

Dışadönüklüğü yüksek bireylerin, dışadönüklüğü düşük bireylere göre daha girişken, sohbele önce başlayıp, devam ettiren, açık ve net cümlelele ile ilişki

kurabilen, enerjisi yüksek, iyimser, bu nedenle cesur ve iddialı olduğu söylenebilir (Stevens, 2001: 500; Costa ve diğerleri, 1986: 641). Dışadönükler, durumlar karşısında proaktif davranarak, kendilerini ifade ederler. Heyecanları nispeten yüksek olduğundan, daha etkin ve olumludurlar (McCrae ve Costa, 1985).

Firmalarda dışadönük kişilerin daha üst düzeylerde olduğunu gözlemlemek mümkündür. Kazanma, birinci gelme, yönetimde olma, dışadönüklerin önemli motivasyon kaynağıdır (Barrick, Steward ve Piotrowski, 2002: 43). Girişimci tutumları nedeniyle, sık sık stresli ortamlar ile karşılaşır, bu ortamlara karşılık verme, onlarla başa çıkma refleksleri daha yüksektir (O'Brein ve DeLongis, 1996: 775). Dışadönüklüğü yüksek kişiler bu özellikleri ile DISC'te belirtilen Dominant kişilik özelliklerine yakın bir yaklaşım göstermektedir (Brown, 2010: 28).

Dışadönüklüğü düşük bireylerin, yukarıda sayılan özelliklerin tersine sahip olduğu değerlendirilebilir. Buldukları seviyeye uygun olarak, daha az enerjili, daha çekingen, ilk harekete geçmeyen, daha sakin ve nispeten yalnızlığı daha çok benimseyen bireyler olabilir (Bono, Boles, Judge ve Lauver, 2002: 311).

#### **2.4.6.2. Nevrotiklik / Duygusal Denge (Neuroticism) Boyutu**

Nevrotiklik, olumsuz olarak tarif edilen bir kişilik özelliğidir. Nevrotikliği yüksek bireyler, hayata daha olumsuz bir pencereden bakmaktadırlar. Kırılmaya, gerilmeye, endişeli olmaya yatkın bir yapıları vardır. Olaylara olumsuz baktıkları için stresle baş etmede zayıftırlar. Sorunları merkezinde kendini görme meylinde dolayı suçlu, aşağılanmış hissedebilirler; utanç duyabilirler (Ewen, 2003: 302). Bu kişilik özelliği maalesef yaygın olarak görülen depresyon tipi psikiyatrik problemleri desteklemektedir (Abrams ve diğerleri, 2006: 483; Jylhä ve Isometsä, 2006: 281).

Nevrotiklik kendini ilişkilerde, özellikle çatışma durumlarında kaçınma olarak göstermektedir. Stresle başa çıkma düzeyi düşük olduğundan, nevrotik kişiler çatışmadan kaçınırlar; daha strateji kullanıp, daha az girişim yaparlar. Bu tutum iş dünyası açısından, rekabetten kaçınma olarak kendini gösterir (Antonioni, 1998: 336; Moberg, 2001: 47; Barry ve Friedman, 1998).

Negatif özellik gösteren bu kişilik özelliğinin düşük olması ise, daha olumlu sonuçlar vermektedir. Bu kişiler daha sakin, huzurlu, cesaretli olmaktadır. Kendilerini daha değerli hissetmekte, strese karşı daha dayanıklı olmaktadır (McCrae ve diğerleri, 1991).

#### **2.4.6.3. Uyumluluk (Agreeableness) Boyutu**

Uyumluluk kişilik özelliği, olumlu bir kişilik özelliğidir. Uyumluluğu yüksek bireyler, insanlar ile daha kolay ve derin ilişkiler kurabilir. Bu kişiler güvenilir, açık sözlü, empattirler. Önceliği muhataplarına verirler (Bono ve diğerleri, 2002 : 311).

Uyumlu bireyler, sahip oldukları özellikler nedeniyle sosyal ilişkilerinde başarılıdır. Birlikte çalışmayı severler, iş arkadaşlarının ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır, onları motive eder. Kibar ve hoşgörülüdürler. Bu özellikleri ile yönetici olduklarında, çalışanlarını iyi motive ederler (Soysal, 2008 : 17).

Bu olumlu özelliği düşük kişiler ise, uyum göstermeyen davranışlar gösterirler. Daha fazla rakip, daha inatçı yaklaşım gösterebilirler. Çevresindeki kişiler ile güven ilişkisi kurmaları daha zor olur; ilişkilere şüpheci olarak yaklaşırlar (Graziano ve diğerleri, 1996).

#### **2.4.6.4. Sorumluluk (Conscientiousness) Boyutu**

Özellikle iş yerlerinde, sorumluluk almak ve geliştirmek önem taşımaktadır. Sorumluluk özelliği yüksek bireylere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu özelliği yüksek olan kişiler, inisiyatif almada, aldıkları sorumlulukların sonunu getirmede, bu noktada kararlı olmada iyidirler. Bu özellikleri ile iyi bir takım oyuncusu olurlar ve üstlerinin takdirini kazanırlar (McCrae ve Costa, 1991).

Sorumluluğu yüksek kişilerin öz disiplinleri de yüksek olur. Hedefler doğrultusunda azimli bir şekilde uğraşırlar. Karşılaştıkları sorunlar ile, etik kurallara ve mevcut kültürel değerlere uygun olarak baş ederler. Sorunlar ile baş etmeden önce detaylı olarak düşünüp, gerekli planı yaparlar. Bu yönleri ile yöneticiler tarafından tercih edilirler (Neuman ve Wright, 1999).

Sorumluluk kişilik özelliği düşük kişiler, daha dağınık, plansız kişilerdir. Öz disiplinleri düşük olduğu için, işin sonunu getirmekte zorlanırlar. Diğerleri ile ilişkilerinde bu yaklaşımlarının olumsuz sonuçlarını yaşarlar (Friedman ve Schustack, 1999).

#### **2.4.6.5. Açıklık (Openness) Boyutu**

Burada kast edilen açıklık, gelişime ve deneyime açık olma durumudur. Açıklık özelliği yüksek kişiler, hayal kurmaya, yenilik aramaya meraklıdır. Sanatsal ve duygusal yönleri gelişmiştir. Değişiklik arayan, meraklı kişilerdir. Değişime ve diğerlerine daha hoş görülü ve çözüm odaklıdır (McCrae ve Costa, 1985; McCrae ve Costa, 1991: 368; Bono ve diğerleri, 2002: 311).

Açıklığı yüksek kişiler, kültürel olarak da açık ve gelişmiş olarak adlandırılabilirler (Norman, 1963: 574). Bu özelliğe sahip kişilerin, zeki olarak da tanımlanabileceğine vurgu yapılmıştır (Digman, 1990, 1997).

Gelişime açık olmak, açık olmayanlar ile bir çatışma ortamı yaratabilir. Açıklık özelliğine sahip bireyler, çatışma ortamlarından kaçınmamakta; çözüme yönelik bir uzlaşmacı tutum takınmaktadırlar. Hedef çatışmayı çözüp, gelişme sağlamak olduğundan işbirliği yaklaşımı sergilerler (Chanin ve Schner, 1984; Antonioni, 1998; Bono ve diğerleri, 2002: 311).

Açıklık kişilik özelliği düşük olan kişiler, tutucu davranışlara sahiptirler, kurallara uyma meyillindedirler, otoriteye itaat ederler, yaratıcı yönleri düşüktür. Geleneksel diye tabir edebileceğimiz bu kişiler, değişimi problem olarak görebilirler,

sade yaşamayı tercih ederler (Bono ve diğeri, 2002; Costa ve McCrae, 1995; Liebert ve Spiegler, 1990; Friedman ve Schustack, 1999).

#### 2.4.7. Kişilik Envanterleriyle İlgili Araştırmalar

Goldberg (1990)'da yaptığı çalışma, büyük beşli belirlenmesinde kullanılan sıfatların kümelendiği grupları karşılaştırmak ve buna göre en güvenilir envanteri oluşturmak olmuştur. Yaptığı ilk çalışmada, 1431 özellik 75 kümede toplanmış, 10 tekrardan sonra her biri tek tek farklı faktör analizi prosedürüne bağlı olan birbirine benzer yapılar ortaya çıkmıştır. 479 ortak terimin 133 eş kümelere gruplandığı 2. çalışma aynı yapıyı iki tane öz değerlendirme ve iki tane akran değerlendirmesi örnekleme halinde ortaya çıkmıştır. Üçüncü çalışmada 339 özelliğinden türetilen 100 kümenin analizi, Beş Faktör modelinin 5 işaretçisinin gelecek çalışmalarda potansiyel kullanılabilirliğini öne sürmüştür. Son tespit edilen, yüzlük kümenin özellikleri ile NEO-PI kişilik envanteri tıpa tıpa benzemektedir.

Bono ve diğeri (2002), bireylerin tartışmalarında zamana, partnerler ve içinde bulunulan durumlara göre değişiklik gösterme eğilimlerinin bulunduğu sonucuna varmış ve uyumluluk ve açıklık kişisel boyutları ilişki çatışmaları ile ilişkilendirmiştir. Yapılan bu analiz kişilerdeki dışadönüklük ve sorumluluk özellikleri, bireylerin ilişki çatışmalarını söylemedeki eğilimleri ile bağdaştırmıştır. Dahası, bir çiftteki orta düzey dışa dönüklük ve sorumluluk, ilişkideki çatışmaların dile getirilmesiyle sonuçlanmıştır. Bireyler arası ilişkilerde kişiliğin rolü ile ilgili olarak elde edilen bulgular tartışılmış ve nihayetinde kişiliğin, ilişki memnuniyetinde önemli derecede etkiye sahip olduğunu desteklemiştir.

Demirkan (2006)'da yaptığı yüksek lisans tezinde iş yaşamını etkileyen kişisel özellikler üzerinde durulmuştur. Yöneticiler ve çalışanlar ile yürüttüğü çalışmada, bağlanma stilleri, iş doyumunu ve kontrol odağında olma ile beş büyük kişilik envanteri boyutlarını karşılaştırmış, tüm örneklem grubunda, bağlanma stilleri, kontrol odağı, iş doyumunu ve beş faktör kişilik değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Özellikle nevroz (duygusal tutarsızlık) ve açıklık değişkenlerinin iş doyumunu etkilediğini tespit etmiştir.

Bir başka dikkat çekici çalışma, Ulu (2007)'nin ODTÜ'de gerçekleştirdiği doktora tezi konusudur. Ulu, öncelikle "mükemmeliyetçilik" ölçeği geliştirmeyi amaç edinmiş, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi bulguları sonucunda 21 madde ve 3 faktörden oluşan bir ölçek elde etmiştir. Bu ölçeği, uyum ve ölçütsel geçerlilik çalışması bulguları olumlu ve olumsuz mükemmeliyetçilik boyutlarının varlığını ortaya koymuştur. Bu ölçeği 408 (260 erkek ve 148 kız) hazırlık sınıfı öğrencisinden oluşan bir örneklem grubu ile yaptığı pilot çalışmada doğrulamıştır. Sonra olumlu ve olumsuz içeriği olan mükemmellik ölçeği ile ilişki ölçeği ve beş faktör kişilik envanterinden oluşan anketini 604 (377 erkek ve 227 kız) hazırlık sınıfı öğrencisinden oluşan bir örnekleme uygulanmıştır. Çoklu regresyon analizi sonuçları, olumlu mükemmeliyetçilik puanı ile öz disiplin, deneyime açıklık ve dışadönüklük kişilik özelliklerinin ilişkili olduğunu göstermiştir. Benzer şekilde olumsuz mükemmeliyetçilik puanı ile nevroz arasında ilişki bulunmuştur.

İncelenmeye değer bir başka çalışma Vogt ve Laher (2009)'in beş faktör envanteri ile bireysellik ve toplumsalcılığı karşılaştırdığı modeldir. Güney Afrika'nın Witwatersrand Üniversitesinde okuyan 176 kişi ile birlikte yapılan çalışma bireysellik/toplumsalcılık ile beş faktör modeli arasında herhangi bir ilişki gözlenmemiştir. Demografik açıdan da kişilik özellikleri ile ırk ve dil olarak da ciddi bir fark bulunmamıştır. Bu sonuçlar, envanterin kültürden ve ırdan bağımsız olduğuna örnek teşkil etmektedir.

Performans üzerine yaptığımız araştırmalar süresince, okul öğrencilerinin başarılarının, kişilikten etkilenip, etkilenmediği de örnek teşkil etmiştir. Sığırı ve Gürbüz (2011) tarafından Ankara ve İstanbul'da bulunan iki devlet üniversitesindeki 458 öğrencinin (284 erkek, 174 kadın) katılımı ile bir anket düzenlenmiştir. Beş Faktörlü Kişilik Kuramına dayalı bir ölçek ile, öğrencilerin akademik başarıları ise genel not ortalamaları karşılaştırılmıştır. Kişilik özelliklerinden sorumluluk, uyumluluk, duygusal denge ve açıklık faktörleri akademik başarı ile olumlu yönde ilişkilidir. Dışa dönüklük ile bir ilişki tespit edilmemiştir. Tüm değişkenlerin çoklu regresyon modelinde ele alınmasıyla, sorumluluk kişilik özelliğinin akademik başarıyı yordayan en önemli özellik olduğu ve bunu açıklık özelliğinin izlediği görülmüştür.

Başarıyı etkileyen kişilik özellikleri, acaba mutluluğu etkilemekte midir? Pozitif Psikoloji üzerine çalışan Doğan (2013)'ın yaptığı araştırmada öznel iyi oluş (mutluluk) ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemiştir. 18-61 yaş aralığında 234 (98 kadın ve 136 erkek) kişinin katılımı ile yapılan çalışmada, Oxford Mutluluk Ölçeği, Kısa Formu ve Beş Faktör Kişilik Ölçeği kullanılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre nevrotik kişilik özelliği ile öznel iyi oluş arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Dışadönüklük, sorumluluk, yumuşak başlılık ve deneyime açıklık kişilik özellikleriyle öznel iyi oluş arasında ise pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca nevrotik kişilik özelliğinin öznel iyi oluşu negatif yönde; dışadönüklük kişilik özelliğinin ise pozitif yönde anlamlı düzeyde yordamaktadır.

Kahveci (2001) yayınladığı yüksek lisans tezinde, dışadönük özelliği yüksek olan kişilerin, psikolojik yardım alma reflekslerinin daha yüksek olduğunu gözlemlemiştir. Dışadönüklüğü düşük bireylerin (içe dönük) ise, yaşadıkları psikolojik problemler belirli bir düzeye gelinceye kadar psikolojik yardıma başvurmamaktadırlar.

Chahino (2011), 50 öğrencinin ağ üzerinden, çevrimiçi öğrenme (bilgisayar üzerinden, dahili ağa bağlanarak) sınıflarındaki başarısı ile kişilik özelliklerini karşılaştırmıştır. Çevrimiçi öğrencilerin başarısının kişilik özellikleri ile belirgin bir ilişki kurabileceğini savlamıştır. Kişilik profili olarak DISC'i kullanan Chahino, dört farklı boyuttan sınıfladığı 8 farklı profil ile hareket etmiştir. Başarı ile başarısızlık arasındaki farkın görülebilmesi için, katılan öğrencilerin yirmi beşi başarılı olanlardan, yirmi beşi başarısız olanlardan seçilmiştir.

Hiyerarşik çoklu regresyon ile başarı bağımlı değişkeni ile 8 kişilik tipi bağımsız değişkenleri ölçümlenmiş, DI, IS, SC, ve CD kişilik tiplerini ile başarı üzerinde çok az bir etki (%5,4) ve zayıf bir bağlantı bulmuştur ( $R^2 = .054$ ,  $p = .104$ ). Sadece DI ve IS kişilik tipleri, belirgin bir ilişkiye yakın sonuç vermiş ( $R^2 = .112$ ,  $p = .06$ ), fakat bu sonuçlarda t testi ile desteklenmemiştir (%11,2). Sonuçların, tez savlarını desteklememesinin en önemli sebebi olarak, katılımcı sayısının düşüklüğü ön plana çıkmaktadır. Her bir kişilik tipinden belirli sayıda katılımcı olması, sonuçlar

ile paralellik bulunmasını zorlaştırmıştır (Chahino, 2011, 107). Çizelge-13’de kişilik tipine göre, öğrencilerin başarı durumları verilmiştir.

### **Çizelge-13. Chahino (2011)’in Araştırması Kişilik Tipi İle Başarılı Öğrenci Demografisi**

<b>Kişilik Tipi</b>	<b>Başarısız Öğrenci Sayısı</b>	<b>Başarılı Öğrenci Sayısı</b>
DI (Hareket)	4	2
I (Cesaretlendirme)	7	6
IS (İş birliği)	0	4
S (Destek)	1	3
SC (Güvenilirlik)	4	1
C (Objektiflik)	3	3
CD (Meydan Okuma)	2	4
D (Güdü)	4	2
Toplam	25	25

Başarı kadar, başarıya engel olan “Sanal Kaytarma”nın da kişilik envanteri ile ilgisi incelenmiştir. Örucü ve Ersoy (2018)’un yaptığı çalışmada 167 mühendisin internet erişimini, işleri ile ilgisi olmayan konularda kullanılmasının kişilik özellikleri ile bağlantısı incelenmiştir. Beş büyük kişilik envanterinin kullanıldığı çalışmada “nevrotiklik” ile önemli sanal kaytarma davranışları arasında ve “dışadönüklük” ile hem önemli, hem de önemsiz sanal kaytarma davranışları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Wilson (2007) yaptığı incelemede, düşünme ve eylem arasındaki bağlantıyı gözlemlemeye çalışmıştır. Bu amaçla, düşünmeyi test eden Herrmann Beyin Yönlendirme Aracını (Herrmann Brain Dominance Instrument - HBDI) ve davranış tahmin etme metodu olarak tarif ettiği Genişletilmiş DISC’in birbiriyle ilişkisini bulmaya çalışmıştır.

Çalışmasının hedefleri, HBDI ve DISC’in iki farklı fenomeni (düşünce ve davranış) doğru olarak ölçtüğünü tespit etmek, ölçüm araçları alt boyutlarının birbiriyle ilişkisini göstermek, HBDI performansının DISC sonuçlarını tahmin

etmede kullanılabileceğini göstermek, düşünce ile davranış arasındaki ilişkiyi bu araçlar sayesinde açıklamaktır.

Örneklem grubu, 47 HBDI ve 27 DISC uzmanından oluşmaktadır. Katılımcılara, testlerin birbiri ile ilişkisi olup olmadığı ve Genişletilmiş DISC'in sonuçlarının, HBDI'nın sonuçları ile tahmin edilip, edilemeyeceği sorulmuştur. Örneklem gruplarının yaşları, o pozisyondaki buldukları yıllar, mesleki alanları, ilgili test aracındaki tecrübeleri ve akademik durumları karşılaştırılmıştır. Karşılaştırmalarda Ki-kare ve t testleri uygulanmıştır. Sonuç olarak DISC uygulayanların yaş olarak daha genç oldukları ve o işteki yıl tecrübelerinin daha az olduğu görülmüştür. Akademik durum, mesleki alan ve araçlardaki tecrübe alt başlıklarında fark tespit edilmemiştir.

Uzmanlar, HBDI'nın dört boyutu ile, DISC'in dört boyutunu karşılaştırarak; değerlendirme yapmışlar ve bu araçların "aynı" değil "benzer" olduklarını belirtmişlerdir. Karşılaştırma sonuçları Çizelge-14'dedir.

**Çizelge-14. HBDI ve DISC boyutlarının karşılaştırılması (Wilson, 2007)**

<b>HBDI Boyutları</b>	<b>DSIC Boyutları</b>	<b>Sonuç</b>
A	D	İstatistiki olarak benzerdir.
C ve D	I	İstatistiki olarak benzerdir.
B	C ve S	İstatistiki olarak benzerdir.

Oluşturduğu modelin elemanlarının geçerliliğini test etmiş ve ölçüm boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Yapısal geçerliliği, önceki çalışmalar ile birlikte değerlendirmiş, yapının içindeki boyutların yakınsaklık ve iraksallık çalışmalarını yapmış, faktörel geçerliliği Goodman ve Kruskal'ın Tau analizi ile yapmıştır (Wilson, 2007).

Schilling (2007) yaptığı çalışmada Birleşik Devletler menşeli bir üretim firmasındaki 45 deneğin belirlenmiş kişilik profilleri ve öz başarı

değerlendirmelerinin derecesi arasındaki ilişkiyi ölçmüştür. Çalışmada üç tip meslek derecesi temsil edilmiştir: grup proje lideri, orta seviye yönetim ve üst düzey yönetim. Çalışmanın niceliksel verilerini elde etmek için katılımcıların kişilik profilleri DİSC kişilik profili enstrümanı kullanılarak belirlenmiştir. Envanter; her bir deneğin kişiliğini, deneğin kendini EN AZ ve EN FAZLA tanımlayan kelimeleri seçmesini gerektiren, 24 kelime çağrışımına dayalı, 4 davranışsal çeyreğin (D,I,S,C) birine göre sınıflandırmıştır. Deneklerin iş tatmini ile ilgili formüle edilmiş, üç seviyede (başarısız, nötr ve başarılı) demografik veri ve skorlarını bir araya getiren ek bir anketi daha cevaplandırmaları istenmiştir.

Daha sonra, öz başarı değerlendirme skorları, kişilik profilleri ve mesleki alanlar ile ölçümler arasında ilişki olup olmadığını ve kişilik profilinin öz başarı değerlendirmelerinde öngörü sağlayıp sağlamadığını belirlemek için Ki-Kare kullanılarak test edilmiştir. Çalışma aynı zamanda deneklerin eğitim seviyesinin, demografik verilerinin öz başarı değerlendirmesi ile ilişkisini test etmiştir. Çalışmanın bulgularından çıkan sonuca göre, terfi olma sıklığı ve kişilik profilleri arasındaki istisnai ilişki:  $\chi^2(6, N=35) = 12.97, p < .05$ , hariç, değerlendirilen değişkenler arasında ilişki ölçülememiştir. Kişilik tipleri ile öz başarı ve cinsiyet arasında da bir ilişki tespit edilmemiştir.

Değişkenler arasında ilişki olmamasından yola çıkılarak, daha geniş katımlı ve/veya farklı kurum tipleri kullanılarak kişilik profil enstrümanlarının değerlendirilmesi ve uygulanması tavsiye edilmiştir.

Sugerman, Scullard ve Wilhelm DISC ile liderlik özelliklerinin kesişmesi ve DISC'in bir liderlik stili belirleme aracı olup, olmayacağı konusunda araştırma yapmışlardır. Araştırmanın ilk safhasında liderlik özelliklerini sınıflandırmak için; içinde pek çok önemli ismin de bulunduğu 26,899 yönetici ile görüşmüş; şu anda ve daha önce buldukları pozisyonlarda elde ettikleri liderlik tecrübelerini paylaşmalarını istemişlerdir. Sonrasında çıkarttıkları modeli 3000 kişi üzerinde tekrar test etmişler ve yüksek güvenilirlik elde etmişlerdir. Tespit ettikleri liderlik özellikleri ve güvenilirlik oranları Çizelge-15'de sunulmuştur (Sugerman ve diğerleri, 2011,213).

**Çizelge-15: Sugerman, Scullard ve Wilhelm (2011) Güvenilirlik Katsayıları**

<b>DISC</b>	<b>Uygun Liderlik</b>	<b>Bileşenleri</b>	<b>Alfa</b>
<b>Kişilik tipi</b>	<b>Tipi ve Alfa</b>		<b>Katsayısı</b>
	<b>Katsayısı</b>		
DI, ID	<b>Öncü</b>	0,98	Fırsatları bulan
			Sınırları zorlayan
			Cesur eylemi teşvik
I	<b>Enerji Veren</b>	0,96	Coşku gösteren
			Profesyonel ağ kuran
			Hedeflerine ulaşmak için insanları toplayan
IS, SI	<b>Onaylayıcı</b>		Yaklaşılabilir olmak
	0,97		Katkıları kabul eden
			Olumlu bir ortam yaratan
S	<b>Kapsayıcı</b>		Girdilere açık kalan
	0,97		Diplomasi gösteren
			Diya loğun kolaylaştırılması
SC, CS	<b>Alçakgönüllü</b>		Sükûneti sağlayan
	0,96		Tevazu gösteren
			Tarafsız olan
C	<b>Müzakereci</b>		Açık iletişim kuran
	0,96		Titiz analizi teşvik eden
			İstikrar duygusu yaratan
CD, DC	<b>Kararlı</b>		Yüksek beklentiler tanımlayan
	0,95		Problemler hakkında konuşan
			Metotları geliştiren
D	<b>Kumanda eden</b>		Güven gösteren
	0,96		Sorumluluk alan
			Sonuçlara odaklanan

Çizelge incelendiğinde, dört kişilik profilinin sunduğu liderlik tipine ilave olarak; bu kişilik profillerinin karışımından oluşan profiller içinde ayrı birer liderlik tipi belirlendiği görülmektedir. Bu liderlik tipleri, geniş katılımcı listesi ile yaptıkları lider özellikleri taramasının Çok Yönlü Ölçeklendirme (multidimensional scaling-MDS) kullanılarak eşleştirilmesinden elde edilmiştir (Sugerman ve diğerleri, 2011, 216).

Jackson, 2008 yılında yayımlanan doktora tezinde, 13 okul yöneticisinin kişilik tiplerinin ve duygusal zekalarının, profesyonel eğitim programlarını uygulamaya etkisini değerlendirmiştir. Hem nitel (örnek olay, derinlemesine görüşme), hem nicel (anket kullanımı) özellikler taşıyan çalışmada, katılımcıların kişilik tiplerini belirlerken DiSC’i tercih etmiştir. Jackson’a göre kişilik envanterlerinin iki ana yaklaşımı vardır. Birincisi Carl Jung(1957)’un temsil ettiği ve bu gün Myers-Briggs Tip İndikatörü (MBTI) olarak adlandırılan ve insanları birbirinden kişisel özellikleri nedeniyle ayıran envantere dir. İkincisi insanların çevrelerinde yaşadıkları olaylara karşı, duygusal tepkilerini nasıl düzenlediklerini içeren, Marston (1928)’un temsil ettiği akım. Bu akımın en önemli temsilcisi DiSC kişilik envanteridir. Yaptığı çalışma, duygusal zeka yaklaşımını da ölçtüğünden, Jackson DiSC ölçüm aracını benimsemiştir (Jackson, 2008, 10).

Çalışma sonucunda, kişilik özelliklerinin profesyonel eğitim programlarının yürütülmesinde etkili olduğu gözlemlenmiştir. Bu etkinin duygusal zeka-eğitim programı yürütülmesi ilişkisinden daha baskın olan kişilerde değişimin daha zor olacağına dikkat çekilmiştir (Jackson, 2008, 85).

Çalışmada ele aldığımız beş büyük kişilik envanteri ile öz yeterlilik bir meta analizde ele alınmıştır (Stajkovic ve diğerleri, 2018). Sosyal Öğrenme Kuramının ve dolayısı ile öz yeterliliğin kurucusu Albert Bandura’nın da bulunduğu çalışma grubunda, üç üniversite ve iki ülkeden toplanan 5 farklı noktada N=875 örneklem yeniden değerlendirilmiştir. Çalışmanın başlangıcında, öz yeterliliğin, akademik performansı pozitif ve direkt olarak etkilediği kabul ortaya konmuştur. Çalışmanın odağı, kişiliğin akademik performans üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin bir aracılık etkisi olup olmadığı üzerinedir.

Üç ayrı model ile kişilik-performans ilişkisinde öz yeterliliğin aracılık etkisi ölçümlenmiştir. Birinci model “özellikler” modeli olarak adlandırılmış ve büyük beşli kişilik özelliklerinin, performansı direkt ve endirekt olarak etkilediği, Öz yeterliliğinde bu modelde kısmi aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir. “Bağımsız” olarak adlandırdıkları ikinci modelde Beş Büyük Kişilik Özellikleri hem öz yeterliliği, hem performansı etkilemiş ancak kısmi aracılık etkisi bulunamamıştır.

“İçsel” olarak adlandırılan üçüncü modelde, öz yeterliliğin tam aracılık etkisi ölçümlenmiştir.

Büyük Beşli kişilik boyutlarından sorumluluk ve duygusal denge hem öz yeterliliğin hem de performansın öncüllerinden olarak görülmekte ancak diğer kişilik özellikleri yeterli sayısal güce ulaşmamaktadır.

Kişilik envanterlerinin genelde makro çıktılar üzerindeki etkisinin incelendiği ancak mikro etkilerinin yeteri kadar savlanmadığını iddia eden bir çalışmada 5 büyük kişilik envanterinin mikro çıktılar üzerindeki etkisi ölçülmüştür (Müller ve Schwieren, 2019). Bu ölçümü yapabilmek için seçilen ortam “Güven Oyunu” olmuştur. Kişilik envanteri olarak büyük beşlinin kullanıldığı çalışmada, kişilik özellikleri birinci oyuncunun davranışlarını etkilemiştir. Birinci oyuncu kişilik özelliğine bağlı olarak ikinci oyuncuya güvenmektedir. Ancak aynı sayısal tutarlılık ikinci oyuncunun davranışlarında gözlenmemiştir. Araştırmacılar bunun sebebi olarak, ilk oyuncunun kendisi olarak oyuna başladığında ancak ikinci oyuncunun davranışının, birinci oyuncuya göre şekillenmesinde bulmuşlardır. İlk oyuncunun davranışında kişilik geçerli ancak ikinci oyuncunun davranışında durumsallık geçerlidir.

Butz ve diğerlerinin (2018) yaptığı çalışmada, büyük beşli kişilik özelliklerinin girişimciliği nasıl etkilediği incelenmiştir. Midwestern Üniversitesinden 500’den fazla öğrencinin katıldığı çalışmada, Metanet (sebatkarlık) ile girişimcilik niyeti arasında doğrudan bir bağ bulunmuştur. Aynı zamanda metanetin kişilik özelliklerinden sorumluluk ve nevrotikliğe tam aracılık etkisi yapıldığı tespit edilmiştir. Kişilik özelliklerinden yüksek sorumluluk, yüksek girişimcilik niyeti, düşük nevrotiklik, yüksek girişimcilik niyetine neden olmaktadır.

Büyük beşli kişilik envanterinin etik ile ilişkisi 23 ülkeden 38,655 kişinin katılımı ile yapılan geniş bir araştırmaya konu olmuştur (Simha ve Parboteeah, 2019). Araştırmacılar Dünya Değerler Anketi Grubunun verilerini kullanarak, beş büyük envanter içinden, sorumluluk, açıklık ve uyumluluk kişilik tiplerinin etik olmayan davranışlar üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Elde edilen sonuçlar sorumluluk ve uyumluluk kişilik özelliklerinin, etik olmayan davranışı gerekçelendirme davranışı ile negatif ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Büyük beşli envanteri ile ilişkisinin araştırıldığı bir diğer önemli kavram da kısa dönemli iyi olma kavramı olmuştur (Magee ve Biesanz, 2019). İki farklı grupta (N = 161 ve N = 146), 2 haftalık bir sürede tamamlanan çalışmada kişilik ile iyi olma halinin birbirini çift taraflı etkiledikleri tespit edilmiştir. Beş büyük kişilik özelliğinin hepsinin, iyi olma hali arttıkça, arttığı görülmüştür. İyi olma hali (kendine güven, hayat tatmini, negatif etkinin azalması ve pozitif etkinin çoğalması) arttıkça, kişilerin baskın olduğu kişilik özellikleri (dışa dönüklük, açıklık, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge) çoğalmaktadır.

## **2.5. Koçluk, Öz Yeterlilik, Performans ve Kişilik Envanterleri Arasındaki İlişkiler**

Alanyazını incelerken yayınlanmış meta çalışmalardan istifade etmek, konuya yönelik toplu bir bakış açısı kazanmak açısından faydalı olmuştur. Bu değerlendirmelerden birisi de 2007 yılına kadar yapılan tüm koçluk çalışmaları hakkındadır (Passmore ve Gibbes, 2007). Araştırmacılar, o zamana kadar yapılan çalışmaları toplayıp değerlendirme sonucunda daha fazla çalışılması gereken üç alan olduğunu vurguluyor:

- Koçluğun performans üzerindeki etkisi
- Koçluk pratiğinin geliştirilmesi
- Koçluk eğitim programlarının anahtar bileşenlerinin belirlenmesi

Bu doğrultuda hazırladığımız model ve modelin uygulanması aşamasında her üç alan da dikkate alınmıştır. Koçluk ve performans ilişkisine etki edebilecek iki önemli değişken öz yeterlilik ve kişilik olabilir. Aşağıdaki bölümde bu görüşün oluşmasına etki eden süreç ve hipotezlerimizin ana kaynağı açıklanmıştır.

### **2.5.1. Koçluk ve Performansı İlişkisi**

Koçluk yatırımının ana gayesi performansı arttırmaktır. İş insanları yatırım yapmadan önce, yatırımın getirisini düşünmektedirler. Bu sebeple, dünyada koçluğun

kullanımı arttıkça, koçluğa yönelik araştırmalar da çoğalmaktadır. Özellikle 2000 tarihinden sonra koçluk araştırmalarında çok yoğun bir artış olmuş; bu araştırmaların hepsinde koçluk sonuçları tartişılmıştır (Grant; 2008).

Koçluk ve performans süreçlerinin ilişkisini incelerken Bilişsel Davranış Terapi kuramından faydalanılabilir. Kurama göre bilişlerimiz, duygu ve davranışlarımız üzerinde etkilidir. Aynı şekilde davranışlarımız da duişnce şeklimizi ve duygularımızı etkiler. (Beck, 1963; Wright ve diğerleri, 2006). Koçluk seanslarında bilişsel ve duygusal konular konuşulurken, seanslar arasında danışanların davranış değiştirmesi beklenir. Buiyle bir davranış değişimi gerçekteşiirse performans sonuçları olumlu yönde etkilenecektir.

Koçluğun sonuçları her aııdan gözlemlemeye çalışıldığında, firma yöneticileri tarafından duyulmak istenen ilk sonuç Yatırım Geri Dönüş Oranı (ROI)'dır. ROI hesapları her firmaya özğü farklılaşmakla birlikte; koçluk getirisi ile koçluk maliyet farkının, koçluk maliyetine oranı olarak kabul edilmektedir (Phillips, J. ve Phillips P. 2005, 61).

Öte yandan ROI'nin hesabı çok da sağlıklı tutulamamaktadır. De Meuse ve Dai (2009) koçluğun yatırım geri dönüş oranını inceledikleri meta çalışmada, 6 farklı ROI içeren çalışmayı ele almışlardır. Elde edilen sonuçlar birbirinden çok farklıdır. ROI'yi kendileri değerlendiren danışanlar 0.02 ile 1.98 arasında geri dönüş oranı raporlarken, koçluğun geri dönüş oranı başkaları tarafından hesaplanan örneklerde bu geri dönüş aralığı 0.06 ile 1.83 arasında olmuştur.

ROI'nin %2 ile %198 arasında değişmesi, koçluğun getirisine karşı bir güvensizlik oluşturmaktadır. Bu güvensizliği, Passmore ve Fillery-Travis (2011) De Meuse ve Dai (2009)'un çalışması hakkında yaptıkları eleştiride belirtmişlerdir. Yaptıkları eleştirinin altında iki önemli gerekçe yatmaktadır: Birincisi çalışma 6 örnek üzerinden yapılmıştır. Buiyle bir çalışmanın 50 ile 100 örneklik bir grupla ve her örneğin içinde en az 60 koçluk sürecinin işlenmesi sağlıklı bir ortalama sağlayabilecektir. İkincisi, çalışmaların kıyaslanabileceği bir kontrol grubu yoktur. Katılımcıların rast gele seçildiği örneklerde, koçluk alanlar ve almayanlar arasındaki farkların görülmesi gibi koşullu çalışmaların yapılması gerekliliğidir (Passmore ve

Fillery-Travis, 2011). ROI konusundaki bu uyarılar göz önünde bulundurulduğunda, koçluğun sağladığı faydayı ölçmek için daha objektif bir performans göstergesi belirlemek ihtiyacı doğmuştur. Ayrıca katılımcı örneklerinin en az 60 olması ve koçluk alanlar ile almayanların kıyaslanabileceği çalışmaların yapılması eleştirileri karşılayacaktır.

Bu şartlara uyan yeni tarihli bir örneği AT&T firmasından vermek mümkündür. Weinstein (2017), tarafından yapılan geniş katılımlı çalışmada 890 lider, 4950 çalışana haftalık bazda koçluk vermişlerdir. Koçluklar dört farklı tipte yapılmıştır: Yönetici koçluğu, eş seviye koçluk, dönüşümdeki yeni lider koçluğu ve 360 derece koçluğu. Koçluk süresi yaklaşık 30 dk., iki koçluk arasında yapılan takip konuşması süresi yaklaşık 15 dk. olarak tutulmuştur. Bulut tabanlı bir koçluk takip sistemi kullanarak, her bir çalışanın Yatırım Geri Dönüşüne (ROI) katkısı hesaplanmıştır. Bu hesaplama, koçluk öncesinde her bir çalışanın; iş sonuçlarına etki eden Kritik Başarı Göstergesinin bulunması ve koçluk sonunda harcanan maliyet ile kritik başarı göstergesinin yarattığı etki ölçülerek belirlenmiştir.

Weinstein (2017)'in bizlere ulaştırdığı çalışmada, ROI hesabı için, her bir çalışana yönelik ayrı bir Kritik Başarı Göstergesi belirlenmesi, ölçümü sağlıklı hale getirmiştir. Ayrıca koçluk sonunda elde edilen ROI'nin büyük olmasında, iç koç kullanılması, maliyetleri düşürmüş ve ROI'yi arttırmıştır.

Öte yandan Grant (2012), koçluk performansı değerlendirmesini ROI üzerinden yapılanmasının zayıf bir ölçüm metodu olduğuna yaptığı çalışmada, koçluğun “iyi olma ve bağlılık geliştirici” olarak değerlendirilmesinin uygun olacağını belirtmiştir. ROI hesaplamaları, danışanlar üzerinde bir stres ve gerginlik yaratmaktadır. Ayrıca ROI'nin hesaplanması zordur.

Tüm bu eleştirilere rağmen, Passmore ve Fillery-Travis (2011), eğer bir koçluk ROI'sinde söz edilecekse, bu oranın üst düzey yöneticiler için %70, orta düzey yöneticiler için %30 ve daha alt derecede çalışanlar için iç koç kullanılarak, yüzde den ziyade maliyet etkin çözüm bulunmasının doğru olacağını vurgulamışlardır.

İş yerinde yapılan koçluğun etkinliğini ölçmek için yapılan bir başka meta çalışma Jones, Woods ve Guillaume (2015)'e aittir. 17 farklı koçluk araştırmasını değerlendirdikleri çalışmada genel örgütsel çıktılar, yetkinlik bazlı çıktılar, duygusal kazanımlar ve bireysel çıktılar şeklinde bir sınıflama yapmışlardır. Bu çıktıların oluşmasına etki eden moderatörleri “iç koç-dış koç, farklı kaynaklardan geri bildirim veya tek kaynaktan geri bildirim, koçluk yapılış biçimi (yüz-yüze, e-koçluk veya ikisinin karışımı), koçluk süresi ve seans uzunluğu” şeklinde belirlemişlerdir. Bu moderatörlerden iç koçların daha iyi etkinlik gösterdiği, farklı kişilerden geri bildirim almanın küçük bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Diğer moderatörlerin ise etkisi bulunmamıştır.

De Meuse ve Dai (2009), Weinstein (2017), Passmore ve Fillery-Travis (2011), Jones ve diğerlerinin (2015) yaptığı çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda maliyet etkin bir koçluk sistemi için iç koçlardan istifade edilmesinin ve koçluk çıktılarının ROI dışında bir formülle ölçülmesinin uygun olacağı değerlendirilmiştir.

Performansın bir başka ölçüm yolu, danışanın kendi algısıdır. Yıldırım (2011), Ege bölgesinde bulunan yöneticilere yönelik verilen koçluk seanslarının etkisi üzerine yaptığı tez araştırmasında, Uluslararası Koçluk Federasyonunun belirlediği yetkinliklerini ölçmek üzere dizayn edilen “Danışan koçluk becerileri yeterlilik” anketini kullanmış; 55 yöneticinin katıldığı araştırmanın analizi sonucunda özgüven, problem çözme, kişiler arası ilişkiler ve koçluk becerileri faktörlerinin, yöneticinin performans algısının %78'lik kısmını açıkladığını görmüştür. Algı açısından bakıldığında koçluğun ciddi bir etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Diğer bir deyişle, çalışanın (danışanın) algısı, koçluğun performansını güçlü bir şekilde etkilemektedir. Yıldırım (2011) maliyetini gözetmeden yaptığı değerlendirmede dış koçların verdiği koçluk hizmetinin daha etkili olduğunu da belirtmiştir.

Türkçede yapılan nadir koçluk çalışmalarından birisi de sigorta sektörüne aittir (Kalkavan, 2014). Kalkavan, Türk Sigorta Sektöründe yönetici koçluğunun öncüllerini ve sonuçlarını incelemiştir. 229 kişilik bir çalışan grubu ile yaptığı çalışmada elde ettiği verilerini, regresyon ve yapısal eşitlik modelini kullanarak, modelinin desteklenmesi için kullanmıştır. Bulgular sigorta sektöründe yönetici koçluğu davranışının çalışanların rollerini daha iyi anlamaları (rol belirliliği), iş

tatmini, kariyer bağıllığı, çalışanın işteki performansı ve örgüt bağıllığı üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermiştir.

Maalesef firmalar koçluğun performansa etkisini ölçmede çok başarılı değiller. Castillo-Ramsey (2011) tarafından yapılan tez çalışmasında, kurum içi koçluk uygulayan 13 işletmeyle röportaj yapılmıştır. Ucu açık sorular ile yapılan görüşmelerde elde edilen sonuçlara göre kurumların beşte biri koçluk geri dönüşünü hiç ölçmezken, diğerleri firma içinde geliştirilen özel yöntemlerle, dış koç- iç koç maliyet karşılaştırmasıyla veya eğitim değerlendirmesi için dizayn edilen Kirk Patrik dörtlü ölçüm metodu ile ölçtüklarini belirtmişlerdir.

Diğer yandan koçlar da bu ölçümler için çok da gönüllü değiller. Carter ve Peterson (2010) koçluk programlarını değerlendirdikleri yazılarında, koçların önemli bir kısmının, koçluğun ölçümünden kaçınma eğiliminde olduklarını vurgulamışlardır.

Kurum içinde koçluğun hangi kıdemdeki çalışan için verileceği de performansı etkileyebilir. Ancak Pousa, Mathieu ve Trépanier (2017)'in iki Kanada Bankasında 318 finans danışmanına yaptığı çalışma kıdemın çok da önemli olmadığını ortaya çıkarmıştır. Yaptıkları araştırmanın ana gayesi, koçluk hizmeti alanların iş tecrübesinin (çalışma süresinin) koçluk sonuçlarını etkileyip, etkilemeyeceğini gözlemlemek olmuştur. Bu amaçla ön sıra finans danışmanları üç gruba ayrılmıştır. İlk grup 1-7 yıl arasında satış tecrübesine sahip olan genç grup; İkinci grup, 8-15 yıl arası satış tecrübesine sahip olanlar ve son grup 15 yıl üzeri satış tecrübesine sahip olan kıdemli çalışanlar. Çalışmada, AMOS kullanılarak çoklu grup doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, gruplar arasında koçluktan etkilenme açısından bir fark bulunmamıştır. Tüm gruplar hem satış performansı hem de davranışsal değişim açısından koçluktan pozitif şekilde etkilenmişlerdir. Bu çalışma yönetici koçluğunun hem eski, hem yeni çalışanlar üzerinde etkili olacağını göstermiş; kıdemli çalışanların koçluktan etkilenmeyeceği savını çürütmüştür. Koçluğun direkt satış performansı ile değerlendirilmesi, sonuçların objektifliği açısından etkileyicidir.

Araştırmacılar koçluğun etkilerini performans harici konularda da incelemişlerdir: Stres, çalışma becerisi, kendini uyarılama, zihinsel sağlık, uzmanlık

becerisi, öğrenci notu, endişe, öz yeterlilik, başarı, iyi durum, umut, zihinsel sağlık, bilişsel zorluk, bağlılık amacı, kararlılık ve çevresel hakimiyet vb. (Grant, 2008).

Koçluğu ölçmek için ise temelde iki farklı değişken üzerinde çalışılmıştır. İlki, koçluk süresi ve seans adedini hedef alan nicelik ölçümleri; diğeri koçluk yapan kişinin koçluk yetkinliklerini ele alan nitelik ölçümleri. Bu iki yaklaşımı daha yakından incelersek:

### **2.5.1.1. Koçluk Becerilerinin Ölçümü**

Profesyonel Koçlar için koçluk becerileri, Dünyada Uluslararası Koçluk Federasyonu (ICF) ve Türkiye’de MYK tarafından tarif edilmiş, Çizelge 5’de detaylandırılmıştır. ICF ve MYK’nın koçların bu becerilere sahip olup olmadığını anlamak için uyguladıkları, yazılı ve sözlü sınavlar mevcuttur. Bu sınavlara giriş ücretli olup, nispeten uzun bir sınav prosedürü vardır (ICF, 2018; Anka,2018).

Araştırma amaçları için anket formunda koçluk yetkinliklerini ölçen örnekler de mevcuttur (Grant ve Cavanagh,2007; Grant 2010; Moen ve Federici, 2012). Bu örneklerin ICF ve MYK tarafından belirlenen koçluk yetkinlikleri ile kıyaslaması çizelge 6 ‘da yapılmıştır. Uğur (2010) tarafından, Türkçe bir “koçluk ölçeği” geliştirme çalışması mevcuttur.

Ancak bu ölçekler henüz yaygınlaşmamıştır. Öldükleri becerilerin koçluğun çoğunu tarif edecek şekilde detaylanması için ilave çalışmalara ihtiyaç vardır.

### **2.5.1.2. Koçluk Süresi ve Seans Adedinin Ölçümü**

Koçluk becerilerinin ölçüm zorluğu ve belirsizliği, koçluk hizmetinin seans adedi, seansların uzunluğu ve ne kadar sürdüğü gibi niceliksel veriler ile değerlendirilmesine neden olmuştur (Miler, 1990; Deviney, 1994; Diedrich, 1996; Green ve diğeri, 2003; Gattellari ve diğeri, 2005; Green ve diğeri, 2007; Ladyshevsy ve Varey 2005; Grant, 2007).

Baron ve Morin (2010) Koçluk seans süresinin, danışanın kendisine yapılan desteği algılama biçimini etkilediğini tespit etmişlerdir. Shirley ve diğerleri (2015) tarafından yapılan meta analizde koçluk çalışmalarını incelenmiş ve örneklem tipi, çalışma dizaynı (model), koçun birikimi ve koçluk seans sayısının sonuçları etkilediğini değerlendirmişlerdir (Shirley ve diğerleri, 2015).

Pakistan'daki bir yayıncı kuruluş örneğinde 183 katılımcı ile yapılan çalışmada yönetici koçluğunun iş performansına etkisi yapısal eşitlik modeli kullanılarak araştırılmış ve pozitif sonuç bulunmuştur. Elde edilen yol analizi ayrıca, yönetim koçluğunun iş performansını, lider-üye-değişim kalitesi, iş tatmini ve ciro niyetleri yoluyla iş performansını dolaylı olarak etkilediğini de ortaya koymuştur (Ali ve diğerleri, 2018).

Koçluğun performansa etkisini, Lider-çalışan arasındaki ilişki bağlamında değerlendiren bir çalışma Finlandiya'da yapılmıştır (Tanskanen, Mäkelä, Viitala, 2018). Farklı kurumlardan 879 çalışanın katıldığı çalışmada, araştırmacılar tarafından oluşturulan özgün ölçekler kullanılmıştır. Sonuçlara göre, yönetici koçluğu daha çok birim bazında performans çıktılarına etki ederken; Lider-çalışan karşılıklı etkileşimi bireysel performansı ve çalışan bağlılığını daha çok etkilemektedir.

Yukarıda alıntı yaptığımız çalışmalar göstermektedir ki, koçluktan ana beklenti performansın artmasıdır. Performansı ölçmek için ROI veya satışların artması gibi işe direkt etkisini ölçmek kurumların ve sektörün ihtiyacıdır. Koçluğu ölçmenin niceliksel yolu da koçluk seans sayısının ölçülmesi olacaktır. Bu bilgiler ışığında, koçluğun performansa etkisini değerlendirmek için aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H1: Koçluk seansı, bireysel performansı pozitif olarak etkiler.*

### **2.5.2. Koçluk ve Öz Yeterlilik İlişkisi**

Koçluk yapısı itibari ile kişiye hitap eden ve kişinin kendi hedefleri doğrultusunda ilerlemesini sağlayan bir süreçtir. Kişinin hedefleri doğrultusunda

ilerlemesi ise kendine duyduğu saygıyı ve güveni arttırmaktadır. Öz yeterliliği, insanların kendi davranışlarını kontrol edebilme yeteneğine sahip olmak (Bandura, 1986, 30) şeklinde tanımladığımızda koçluk ile öz yeterlilik arasında ilişki kurmak doğal bir sonuç olmaktadır. Koçluk sürecinde, koç danışanına pozitif iletişim ve geri bildirim sağladığı; danışanın başarıya ulaşabileceğine güven duyduğu sürece, bu güven müşterisinin öz yeterliliğine dönüşmektedir (Hall ve diğerleri, 1999; Kampa - Kokesch ve Anderson, 2001).

Koçluğu besleyen önemli kuramlardan Bilişsel Davranış Terapisi Kuramı (Beck, 1963) ve Hümanist Teori (Maslow, 1943; Roger, 1955, 1961) tarihsel gelişim açısından bakıldığında öz yeterliliğin doğduğu Sosyal Öğrenme Kuramının besleyicileridir. Bu nedenle koçluk ve öz yeterlilik iç içe kavramlardır. Sosyal öğrenme kuramına göre davranış, gözlem yaparak; çevreden öğrenilir. Gözlemlenen hareketin, davranışa dönüşmesi için bilişsel sürecin devreye girmesi gerekir (Bandura, 1977). Koçluk bu süreci hızlandırarak ve kolaylaştırarak öğrenme ve ona bağlı davranış değişimini sağlayabilecektir.

Koçluk bu değişimi yeni becerilerini denemesi ve geri bildirim alınması konusunda uygun ortamı yaratarak sağlayabilmektedir. Berthal, Cook, Smith (2001)'in bu konudaki çalışmaları örneklerden biridir. Cam ve boya üreten bir organizasyonda 104 kişilik yönetici kadrosuna, 18 ay boyunca liderlik programı çerçevesinde eğitim, geri bildirim ve takım çalışmasından oluşan bir program uygulanmış ve öz yeterliliklerinin belirgin şekilde yükseldiği ölçümlenmiştir.

Koçluk ve öz yeterlilik ilişkisi hakkında yapılan öncü çalışmalardan birisi Evers, Brouwers ve Tomic (2006)'e aittir. Koçluk seanslarında yaygın olarak kullanılan “GROW” modelini (Whitmore, 2002) yöneticilere koçluk yapmak ve koçluğun kendi hedeflerini yanında onların öz yeterlilik inançlarına etkisini arttırmak için kullanmışlardır. Çalışma Federal Hükümete bağlı olarak çalışan 60 yöneticinin katılımıyla yapılmıştır. Bu 60 kişilik grubun 30'u koçluk hizmetinden istifade etmiş, diğer 30 kişilik grup, kontrol amacı için kullanılmıştır. Koçluklar başlamadan önce her iki grup da Öz yeterlilik algısı ve üç önemli beklenti açısından ölçümlenmiştir. Bu üç beklenti : kişinin kendi amaçlarını oluşturması, dengeli bir şekilde davranması ve akıl dolu bir iş ve yaşama sahip olması şeklindedir. Koçluk çalışması dört ay

boyunca sürmüŖ ve her iki grubun öz değerlendirmeleri tekrar alınmıŖtır. Yapılan alıŖma sonucunda, koçluk yapılan grup, öz yeterlilik ve dengeli bir Ŗekilde davranma konularında belirgin bir Ŗekilde diğer gruptan daha iyi bir değerlendirme sunmuŖtur (Evers ve diğerleri, 2006).

Koçluk yatırımı en çok yöneticilere yapılmaktadır. Yöneticilerin öz yeterliliğinin arttırılması konusunda koçluğun etkilerini inceleyen Finn, Mason ve Bradley (2007), Evers ve arkadaŖlarını (2006) destekleyen bir sonuca ulaŖmıŖlardır. Bir yıl süre ile, bir grup lidere, liderlik eğitim programı içinde koçluk hizmeti de verilmiŖtir. Her gruptan sonra ise, öz yeterlilik llmŖ ve koçluk alan yöneticilerin, koçluk almayanlara oranla öz yeterlilikleri belirgin oranda artmıŖtır.

Allen ve diğerleri (2008), tarafında yapılan bir alıŖma dolaylı olarak öz yeterlilik ile ilgilidir. alıŖma öncesi yapılan araŖtırmalara göre, hastaların sağlık durumlarının iyileŖmesinde öz yeterlilik önemli bir katkı sunmaktadır. Bu surumda öz yeterliliği geliŖtirmeyi hedefleyen bir koçluk yapılarak, hastaların genel sağlık durumları iyileŖtirilebilir. AraŖtırma böyle bir alıŖmanın, hemŖireler tarafından elektronik koçluk Ŗeklinde yapılıp, yapılamayacağı üzerindedir. Bu maksatla elektronik ortamda, öz yeterlilik, hasta eğitimi ve motivasyonu hakkında standart alıŖma kağıtları ve elektronik postalar oluŖturulmuŖ ve hemŖireler tarafından internet üzerinden hastalara gnderilmiŖtir. 121 hastaya gönderilen alıŖma sayfaları, maili alanlardan %35'i tarafından doldurulmuŖ ve geri dnŖ saęlanmıŖtır. Geri dnŖ oranı dŖk olsa da geri dnŖ sağlayanlar, grŖme öncesi alıŖma sayfalarını göz gezdirmeye devam etmiŖler ve bu hazırlıktan faydalanmıŖlardır. Geri dnŖ yapanların %88'i koçluk almaya devam edebileceklerini belirtmiŖlerdir.

Moen ve Skaalvik (2009), Norveç'in ilk 500 firmasından 144 yöneticinin katılımı ile yaptıkları alıŖmada, koçluk etkisi ile öz yeterlilik geliŖimini lmŖlerdir. Moen daha sonra koçluk ve öz yeterlilik üzerine yaptığı alıŖmaları ilerleterek, Koçluk Liderliği z yeterlilik leği (Coaching Leadership Self-Efficacy Scale- CLSES) ve Koç Yetkinlik leği (Coach Competence Scale -CCS) geliŖtirmiŖtir (Moen ve Federici, 2012). 2009'daki alıŖmada katılımcılardan yirmisi ile birebir koçluk alıŖması yapılmıŖ, diğer 124' koçluk destekli liderlik eğitimine katılmıŖlardır. Her iki grup için de ön test ve son test yöntemleri ile öz yeterlilik

ölçülmüştür. Birebir koçluk çalışmasında daha yüksek olmak kaydıyla her iki grupta da öz yeterlik anlamlı oranda artış göstermiştir.

Baron ve Morin koçluk ve öz yeterlilik arasındaki ilişkiyi 2010 ve 2011 yıllarında yayınladıkları çalışmalar ile incelediler. 2010 yılında yaptıkları çalışmada koç ve danışan arasındaki ilişki ve öz yeterlilik gelişimini incelediler. Çalışmaya büyük bir uluslararası üretim şirketinin 73 yöneticisi ve onlara koçluk yapan 24 koç katıldı. Koçluklar en az sekiz ay sürdü. Sekiz ayı aşan bir sürede katılımcılar koçluk aldılar. 31 adet koçluk ikilisi ön test ve son testlere katıldılar. Sonuç olarak, koç-danışan ilişkisinin, alınan koçluk hizmetini etkilediği ve danışanın Öz Yeterliliğinin anlamlı şekilde arttırdığı bulundu. Danışanların öz yeterliliğinin artmasının sebebi, danışanın kendisine yapılan desteği algılama biçimi ve alınan koçluk seans sayısı ile ilişkisi ortaya kondu. Ayrıca koçların da öz yeterliliklerinin de öğrenmeyi ve sonuçları kolaylaştırabildikleri ölçüde arttığını bulguladılar (Baron ve Morin, 2010).

Baron, Morin, L. ve Morin, D., 2011 yılında yaptıkları ve 30 danışan-koç ikilisinin katıldığı çalışmada öz yeterlilik gelişimi bir kez daha teyit edilmiştir. Ancak bu çalışmada, koç-danışan arasında kurulan “çalışma birliği”nin öz yeterliliği olumlu etkileyeceği hipotezi doğrulanmamıştır. Bir başka deyişle, koç ile danışanın uyumlu bir ikili olmaları, öz yeterliliği etkilememiştir (Baron ve diğerleri, 2011).

İş yerinde koçluğun etkisini öz yeterlilik açısından değerlendiren bir çalışma Leonard-Cross, (2010) tarafından yapılmıştır. İç koçlar tarafından, iki yıl boyunca gelişimsel koçluk yapılan danışanlar ile (N = 61), Koçluk yapılmayan (N = 57) grup arasında Öz yeterlilik genel seviyeleri ve kişisel gelişim değerlendirmelerini kıyaslanmıştır. Çalışmada danışanlar ve kontrol grubuna ilave olarak koçlar da danışanları hakkında değerlendirmede bulunmuşlardır. Her iki grubun da cevaplama gereken sorular, bütünsel bir literatür çalışması ve nitelik odaklı tematik analiz yöntemi ile belirlenmiş ve değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar, koçluk alan iş görenlerin genel öz yeterlilik algısının ve kişisel gelişim değerlendirmelerinin, koçluk almayanlara oranla daha yüksek olduğu şeklindedir.

Uğur (2010) tarafından yapılan araştırmada, yönetici hemşirelerin koçluk becerileri ile Öz yeterlilik düzeyleri arasındaki ilişki ele alınmıştır. İstanbul il

sınırları içerisinde hizmet veren ve JCI akreditasyon belgesine sahip 16 hastanede görev yapan, 213 yönetici hemşire yapılan çalışmada Hemşire Tanıtım Formu, Koçluk Ölçeği ve Öz Etkililik-Yeterlilik ölçeği kullanılmıştır. Sonuç olarak, Türkçede ilk defa kullanılan Koçluk Ölçeği test edilmiş geçerliliği ve güvenilirliği yüksek bir araç olduğu saptanmış, ayrıca koçluk becerileri ile öz etkililik-yeterlilik düzeyleri arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki olduğu gözlenmiştir.

Ladegard ve Gjerde (2014), Liderlik koçluğunun etkilerini inceledikleri çalışmada, bir kontrol grubu ve bir test grubu kullanmışlardır. Kontrol grubundan ve test grubundan ön test-son test yöntemi ile ölçüm yapmışlardır. Lider öz yeterliliği ve liderin astlarına güvenini, sonuç değişkenlerinde test ederek kontrol grubu ile karşılaştırmışlardır. Sonuç olarak 24 lider ile gerçekleştirdikleri çalışmada, koçluğun öz yeterliliği arttırdığı tespit edilmiştir. Araştırmacılar kolaylaştırıcı koç davranışının liderin öz yeterliliğindeki değişimleri tahmin etmeye ve açıklamaya yardımcı olacağını belirtiyorlar. Koçun meydan okuduğu, desteklediği ve lidere geri bildirim sağladığı koçluk süreci boyunca koç, lideri harekete geçmeye ikna edecek ve böylece liderin ders çıkaracağı yeni deneyim kazanmasına yardım edecektir.

Tülüce ve Kutlutürkan (2018) tarafından Koçluk ile öz yeterlilik arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma sağlık koçluğu alanında gerçekleştirilmiştir. Çalışma 13 Temmuz 2016 - 2 Temmuz 2017 tarihleri arasında toplam 54 kronik obstrüktif akciğer hastasının 27'si kontrol grubu olacak şekilde yapıldı. Sağlık koçluğu grubundaki hastalar ile 12 koçluk görüşmesi tamamlandı. Çalışmada kullanılan genel öz yeterlilik ölçeği ve St. George Solunum Anketi kapsamında kontrol grubu ve etkileşim grubu arasında anlamlı farklar bulundu.

Alanyazındaki araştırmalar, koçluk ile öz yeterlilik arasında bir ilişki olduğunu güçlü bir şekilde ortaya koymaktadırlar. Yapacağımız çalışmada da benzer bir sonucun ortaya çıkmasını beklemekteyiz. Diğer yandan bu çalışmanın örneklerinden bazı farkları bulunmaktadır. Çalışma çağrı merkezi gibi dinamik bir ortam içinde yapılmaktadır. Koç olarak, 35 takım lideri pozisyonunda, formal eğitimler ile kıyaslandığında kısa bir eğitim almış olan bir grup kullanılmıştır. Hipotezimiz, farklılaşan şartlar altında da, koçluk öz yeterlilik ilişkisinin kurulabileceğine yöneliktir.

*H2 : Koçluk seansı, öz yeterliliği pozitif olarak etkiler.*

### **2.5.3. Koçluk, Öz Yeterlilik ve Performans İlişkisi**

Öz yeterlilik çok farklı değişkenleri etkilemektedir. Alan yazında yapılan araştırmalar yüksek öz yeterlilik algısının, bilişsel gelişime ve güdülenmeye (Bandura, 1994), akademik öğrenmeye (Schunk, 2001), problem çözmeye (Kaptan ve Korkmaz, 2001), seçim sürecine (Jespersen, 1996), hedef koymaya (Bandura, 2001; Yingling, 2003), stres yönetimine (Anselmo, 2003), sağlığa (Akın, 2007) İyimserliğe (Bandura 1990, 1995; Zellers ve diğerleri 2001), başa çıkmaya (Keskin ve Orgun, 2006) pozitif yönde etki ettiğini göstermektedir.

Tüm bu değişkenleri pozitif yönde etkileyen bir değişkenin, performansı da olumlu yönde değiştirmesini beklemek gerekir. Ancak performansa etkisi açısından bakıldığında, yüksek öz yeterlilik her zaman performans artışını garantilememektedir. Öz yeterliliğin performansı olumlu etkilediği çalışmalar (Gist, Schwoerer ve Rosen, 1989; Lindsley, Brass ve Thomas, 1995; Staples ve diğerleri, 1999; Shea ve Howell, 2000; Heslin ve Latham, 2004; Kılıç, 2013) ve etkilemediği çalışmalar (Powers, 1991; Vancouver ve diğerleri, 2002; Özyılmaz, 2012) mevcuttur.

Öz yeterliliğin performansı olumlu etkileme nedeni, bireylerin kendi kapasitelerine olan güvenlerinin onları yüksek hedefler koymaya, bunun için çaba sarf etmeye ve kapasitelerini optimum düzeyde kullanmaya yöneltmesidir (Bandura, 1982,1986). Öz yeterliliğin performansı olumsuz etkileme nedeni ise bireylerin kendi bilişsel süreçlerine ve kapasitesine aşırı güvenidir. Bu durumda olan kişiler, harekete geçmek için daha az çaba gösterir ve daha az kaynak ayırabilirler; bu durumda performansı olumsuz etkiler (Bandura, 1982,123). Sitzmann ve Yeo (2013) yaptıkları araştırmada, öz yeterliliğin performansı arttırmamasından daha çok, performansın öz yeterliliği arttırdığını iddia etmektedirler. Bandura da öz yeterliliğin kaynaklarını açıklarken, geçmiş performansı, öz yeterliliğin dört kaynağından biri olarak saymıştır. Bu durumda performans ve öz yeterlilik arasında karşılıklı bir etkileşimden söz etmek mümkündür (Bandura, 1986, 1995).

Bu çalışmada öz yeterlilik ve performans ilişkisi, bir koçluk süreci içinde değerlendirmeye alınacaktır. Alanyazında üç değişkeni içeren çalışmalar mevcuttur. Bunlardan birisi Pousa (2012) tarafından yapılan çalışmadır. Çalışmada, Kanada’da konuşlu bir banka ve bir fabrikada, yapılan koçluğun performans üzerindeki etkisi ve varsa bu etkinin oluşmasında etki eden araçlar tespit edilmeye çalışılmıştır. Web üzerinden yapılan çalışmada, %40,43 oranında dönüşle 186 kişiye, yöneticileri tarafından yapılan koçluğun etkileri değerlendirilmiştir. Model oluşturulurken Lider-üye Etkileşimi ve Amaç Saptama kuramlarından istifade edilmiştir. Yapısal eşitlik modeli ile test edilen yeni model, koçluğun çalışan satış performansını pozitif şekilde etkilerken, “Artan çaba, satış planlama, uyarlanmış satış, yeni stratejiler, hedefe adanmak ve öz yeterliliğin” süreci olumlu etkilediğini ispatlamıştır.

Xanthopoulou ve diğerlerinin (2009) yaptığı bir çalışma, yapılış ve kayıt biçimi açısından rastladığımız örneklerden farklıdır. Öncelikle çalışmada, iki farklı kaynak tarif edilmiştir. Birisi iş kaynağı isimlidir; “otonomi, koçluk ve takım iklimi” üçlüsünden oluşmaktadır. Diğeri kişisel kaynak isimlidir; “Öz yeterlilik, öz saygı ve iyimserlik” üçlüsünden oluşmaktadır. Çalışmanın hipotezi ilk üçlünün yüksek olduğu ortamlarda, ikinci üçlünün yükseleceği, buna bağlı olarak da işe bağlılık ve finansal geri dönüşün artacağı yönündedir. Bu hipotezi test etmek amacıyla, bir hızlı tüketim besin firmasında 42 çalışan, 5 birbirini takip eden gün günlük tuttular. Günlüklerinde her güne ait kaynaklar hakkında değerlendirmede bulundular. Ayrıca finansal geri dönüş de günlük olarak tutulur. Üç ayrı bayi de yapılan çalışmalar, çalışma yapılmayan genel bayi sonuçları ile kıyaslanarak değerlendirme yapılır. Çoklu seviye analizleri sonucunda iş kaynaklarının, kişisel kaynaklar üzerinde olumlu etkisi olduğu hem bağlılığı, hem finansal geri dönüşü sağladığı bulunmuştur. Koçluk hem bugünkü hem de yarattığı iyimserlik ile bir sonra ki günün sonuçlarını etkilemektedir.

İç koçlar hakkında yapılmış çalışmalardan birisine Newman (2011) tarafından hazırlanmış tez örnek verilebilir. Bu çalışmada 5 iç koç tarafından 64 danışana hizmet verilmiş; bunlardan 35 ine Genel Öz yeterlilik anketi uygulanmıştır. Ayrıca 37 kişilik ayrı bir kontrol grubuna aynı anket uygulanmış ve t testi ile karşılaştırma yapılmıştır. İki grup arasında yapılan koçluklar açısından bakıldığında, Genel Öz Yeterlilik ortalamalarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Aynı çalışmada

35 katılımcı ile Yatırım Geri Dönüşü ile de ilgili mülakat ağırlıklı bir değerlendirmede bulunulmuş ve koşluğun hem niceliksel hem niteliksel açısından olumlu katkısı olduğu değerlendirilmiştir.

Nguyen (2017) tarafından yapılan çalışmada, birbirini destekleyen 3 araştırma yapılmıştır. Konumuza uygunluğu açısından yaptığı 3. Araştırmanın sonuçlarını değerlendirmek mümkündür. Nguyen (2017) çalışmasında bir model önerisi sunmuş ve bu modele göre, koşluğun performans üzerindeki etkisinin %39'unu açıklayacak iki yöllü bir yaklaşımı ortaya koymayı başarmıştır. 7'li likert ölçekler ve yapısal eşitlik modeli kullandığı çalışmasında satış koşluğunun, öz yeterliliği arttırdığı ( $\beta = 0,27$ ,  $t = 4,71$ ); Öz yeterliliğin uyarlamacı satış davranışını arttırdığını ( $\beta = 0,84$ ,  $t = 10,62$ ) ve uyarlamacı satış davranışının performansı etkilediğini ( $\beta = 0,52$ ,  $t = 6,90$ ) ölçümlenmiştir. Bu çalışmanın farkı, hem motivasyonel hem de öz yeterlilik açısından konuya bakması ve %39 gibi oldukça yüksek bir oranla koşluğun performans üzerindeki etkisini ölçmesidir. Bu çalışmada performans da diğer anketler gibi katılımcının kendi kendini değerlendirmesinden oluşmaktadır.

Koçluk ortamında yapılan çalışmalar, öz yeterliliğin performansı olumlu yönde etkilediği yönündedir. Koşluğun performansı etkilemesinde direkt etki kadar, bu direkt etkiyi oluşturabilecek olan öz yeterliliğin aracılık etkisinden bahsedilebilir. İncelediğimiz çalışmaların ışığında öz yeterlilik ve performans arasındaki ilişkiye yönelik iki farklı hipotez oluşturulabilir:

*H3: Öz yeterlilik, bireysel performansı pozitif olarak etkiler.*

*H4: Koçluk seansı ile bireysel performans arasında öz yeterliliğin aracılık etkisi vardır.*

#### **2.5.4. Kişilik Özelliklerinin Modelle İlişkisi**

Tüm koçluk süreçlerinde, koç danışanın kişilik özelliklerini öğrenmekte ve ona göre bir program uygulamaktadır. Hale (2008: 57) tarafından yapılan çalışmada, koçlar tarafından kişilik envanterleri kullanım oranı %100 olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların %90'ı kişilik enstrümanlarını her zaman veya sık sık kullandıklarını belirtmişlerdir. Saporito (1996: 96), koçlar için hazırladığı bir akış modelinde 360

derece değerlendirme yanı sıra, FIRO-B, Myers-Briggs Tür Göstergesi, NEO-PIR, 16PF, CPI ve Sıfat Denetim Listesi gibi değerlendirme araçlarını, koçluk ilişkisine başlamadan önce kullanılmasını önermiştir. Diedrich (1996)'in HAY grup ile yaptığı çalışmalarda da kişilik envanteri sürece dahil edilmiştir.

Kişilik envanterlerinin koçluk sürecinde neredeyse standart olarak kullanılması kişiliğin, koçluk sürecine etkisini daha yakından inceleme ihtiyacını doğurmuştur.

- **Dışadönüklük**

Dışadönüklüğü yüksek bireyler girişken, sohbete önce başlayıp, devam ettiren, açık ve net cümleler ile ilişki kurabilen, enerjisi yüksek, iyimser ve iddialdırlar (Stevens, 2001,500; Costa ve diğerleri, 1986, 641; McCrae ve Costa, 1985). Kazanma, birinci gelme, yönetimde olma, dışadönüklerin önemli motivasyon kaynağıdır (Barrick, Steward ve Piotrowski, 2002: 43). Bu özellikleri ile dışa dönükler koçluğu daha fazla kullanabilirler. Bono ve diğerleri (2002)'nin yaptığı çalışmada, dışa dönüklük ilişkideki çatışmaları dile getirilmeye yönlendiren bir özellik olarak belirginleşmiştir. Dışa dönüklüğün; öz disipline etkisi yüksek olup (Ulu, 2007) bireysel performans artışını destekleyebilir. Öte yandan Sığrı ve Gürbüz (2011) yaptıkları çalışmada dışa dönüklük ile akademik başarı arasında bir ilişki bulamamıştır.

- **Uyumluluk**

Uyumluluğu yüksek bireyler, insanlar ile daha kolay ve derin ilişkiler kurabilir. Bu kişiler güvenilir, açık sözlü, empatiktirler; önceliği muhataplarına verirler (Bono ve diğerleri, 2002: 311). Birlikte çalışmayı severler, iş arkadaşlarının ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır, onları motive eder (Soysal, 2008: 17). Akademik başarı (Sığrı ve Gürbüz, 2011) ve öznel iyi oluş açısından (Doğan, 2013) uyumluluk özelliği olumlu etki yaratmaktadır. Bu özellikleri ile uyumluluk kişilik özelliğine sahip bireylerin iyi birer koç olabileceği; koçluk süreçlerinden istifade edebileceği savlanabilir.

- **Sorumluluk**

Sorumluluk özelliği yüksek olan kişiler, inisiyatif almada, aldıkları sorumlulukların sonunu getirmede, bu noktada kararlı olmada iyidirler (McCrae ve Costa, 1991). Hedefler doğrultusunda azimli bir şekilde uğraşırlar (Neuman ve Wright, 1999). Sorumluluk özelliği düşük kişiler, daha dağınık, plansız kişilerdir. Öz disiplinleri düşük olduğu için, işin sonunu getirmekte zorlanırlar (Friedman ve Schustack, 1999). İlişkileri pozitif geliştirmede sorumluluğun yüksek olması olumlu etki yaratmaktadır (Bono ve diğerleri, 2002: 311). Benzer bir etki kariyer ilişkili öz yeterliliğin artmasında da vardır (Hartman, 2006). Akademik başarı (Sığı ve Gürbüz, 2011) ve öznel iyi oluş açısından (Doğan, 2013) sorumluluk özelliği olumlu etki yaratmağı savlanabilir.

- **Duygusal Denge**

Duygusal dengesi düşük bireyler, hayata daha olumsuz bir pencereden bakmaktadırlar. Kırılmaya, gerilmeye, endişeli olmaya yatkın bir yapıları vardır (Ewen, 2003,302; McCrae ve diğerleri, 1991). Bu özelliğin düşüklüğü kendini ilişkilerde, özellikle çatışma durumlarından kaçınma olarak göstermektedir. Stresle başa çıkma düzeyi düşük olduğundan daha az girişim yaparlar. (Antonioni, 1998; Moberg, 2001; Barry ve Friedman, 1998). Duygusal dengesi yüksek olan bireyler ise kendilerini daha değerli hissetmekte, strese karşı daha dayanıklı olmaktadırlar (McCrae ve diğerleri, 1991). Duygusal denge, iş doyumunu (Demirkan, 2006) etkilemektedir. Ulu (2007) düşük duygusal dengenin “olumsuz mükemmeliyetçilik” ile pozitif; Doğan (2013) da “öznel iyi oluş” ile negatif bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur.

- **Açıklık**

Açıklık kişilik özelliğine sahip bireyler değişiklik arayan, meraklı kişilerdir; diğerlerine daha hoş görülme ve çözüm odaklıdır (McCrae ve diğerleri, 1991,368; Bono ve diğerleri, 2002; McCrae ve Costa,1985). Açıklık özelliğine sahip bireyler, çatışma ortamlarından kaçınmamakta; çözüme yönelik bir uzlaşmacı tutum takınmaktadırlar. Hedef çatışmayı çözüp, gelişme sağlamak olduğundan işbirliği

yaklaşımı sergilerler (Chanin ve Schneer, 1984; Antonioni, 1998; Bono ve diğerleri, 2002). Açıklık, iş doyumunu (Demirkan, 2006), olumlu mükemmeliyetçiliği (Ulu, 2007)'nin öznel iyi oluşu (Doğan, 2013) olumlu olarak etkilemektedir.

Kişilik envanteri ile öz yeterlilik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalardan birisi Hartman'nın 2006 yılında sonuçlandırdığı doktora çalışmasıdır. Daha önce birçok araştırmacı tarafından araştırılan fakat az ve yetersiz verilerle sonuçlanan Beş Faktör Kişilik modeli ve Sosyal-Bilişsel Kuram arasındaki ilişkiyi tekrar incelemiş ve geliştirmeyi amaçlamıştır. Çalışmada, Beş Faktör Kişilik Kuramı ile kariyer ilişkili öz yeterliliğin 24 belirgin etki alanı arasındaki deneysel ilişkiler araştırılmaya ve geliştirilmeye çalışılmıştır. Sonuçlar, Nevrotikliğin neredeyse tüm kariyer ilişkili etki alanları ile negatif bir ilişki gösterirken, Sorumluluk ve Dışa dönüklüğün olumlu ilişkiler gösterdiğini öne sürmüştür. Ayrıca, Uyumluluğun öz yeterlilik ile hiçbir olumlu ilişki göstermezken, Deneyime Açıklığın yaratıcı ve entelektüel kapsamda olumlu gelişmeler gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Öz yeterliliği kapsayan geniş bir çalışma da Kılıç (2013) tarafından yapılmıştır. Kılıç çalışmasında, bireysel ve kolektif yeterlilik kavramları, yazın taraması yoluyla öncülleri ve sonuçlarıyla birlikte bütünsel olarak ele alıp, bu kavramların ilişkili olduğu bir model geliştirmiştir. Bu tez çalışması sonucunda, Öz yeterlilik kavramının kişilik faktörlerinden dışadönüklük, sorumluluk, nevrotiklik ve açıklık ile doğrudan, araştırmanın diğer değişkeni olan kolektif yeterlilik kavramının ise; kişilik özelliklerinden nevrotiklik ile doğrudan, ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Kişilik özelliklerinin koçluk sürecini etkilemesi de mümkündür. Scoular ve Linley (2006), koçluk çıktılarını “hedef belirleme” ve koç/koçinin kişilik özellikleri açısından değerlendirdikleri bir çalışma yapmışlardır. 117 koçi ve 14 koçun katıldığı çalışmada, 2 ile 8 hafta sonunda koçluk için belirlenen çıktılar değerlendirilmiştir. Hedef belirlemenin özellikle yapıldığı çalışmalar, hedef belirlemenin yapılmadığı çalışmalar ile kıyaslandığında, sonuçlar açısından kayda değer bir sonuç elde edilmemiştir. Diğer yandan kişilik envanterleri açısından bakıldığında koç ve koçinin farklı kişilik özellikleri gösteriyor olmasının sonuçları olumlu yönde etkilediği değerlendirilmiştir.

De Haan ve Page (2013) tarafından yapılan çok geniş katılımlı bir yönetici koçluğu etkinliği değerlendirme çalışmasında öz yeterlilik ve kişilik konu edilmiştir. Kar topu örnekleme yapılarak 34 ülkeden çok farklı koçluk yapan 1880 koçtan toplanan bu çalışmada, 2020 koçinin cevapları da alınmıştır. 130 örgütsel sponsor da görüşlerini belirtmiştir. MBTI ve genel öz yeterlilik ölçeklerinin kullanıldığı çalışmada, koç-koçi ilişkisinin koçluk etkinliğini arttıran birincil boyut olduğu tespit edilmiştir. Koçlar için  $r:0.43$  ile  $r:0.56$  değişirken müşteriler (koçi ve sponsor) için bu oran  $r: 0,46$  ile  $r: 0,55$  arasında değişmektedir. Bu çalışmada, koç ve koçinin kişilik özelliklerinin sonuçları çok etkilemediği diğer yandan koçinin öz yeterliliğinin güçlü bir şekilde sonuçları etkilediği tespit edilmiştir.

De Haan'nın önderliğinde yapılan gene çok geniş bir çalışmada, De Haan, Grant, Burger, Erikson (2016) tarafından bir yönetici koçluğu etkinliği araştırması analiz edilmiştir. 34 ülkeden, 366 koçun ve 99 adet sponsorun (firma temsilcisi) katıldığı araştırmada, 1.895 koç-koçi eşleştirmesi yapılmış ve koçluklar sonunda 3.882 adet anket elde edilmiştir. Bu araştırmada hem koç, hem koçi, hem de sponsorlar anketleri doldurmuşlardır. Araştırma sonuçları koç ve koçi için ayrı ayrı çoklu regresyon yapılarak elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre yönetici koçluğu etkinliğine belirgin olarak etki eden tesir eden boyutlar: birlikte çalışmanın (ilişkinin) sağlamlığı ve koçinin öz yeterliliğidir. Ne koçun, ne de koçinin kişilik özelliği çalışma sonucunu etkilememiştir. Koç ve koçinin kişilik özelliklerinin eşleşmelerinden de anlamlı bir sonuç çıkmamıştır. Koç ve koçinin birlikte çalışma sağlamlığı ayrıca koçinin öz yeterliliği üzerinde etkilidir. Güçlü bir “görev” ve “hedef” vurgusu olan koçlukların, koçinin düşük öz yeterliliğini dengelediği de elde edilen sonuçlar arasındadır.

Stewart, Palmer, Wilkin ve Kerrin (2008), tarafından yapılan çalışmada, kişilik özelliklerinin koçluk çıktılara ve öz yeterliliğe etkileri ölçülmüştür. Bu maksatla, çeşitli kurumlarda çalışan ve yönetici koçluğu alan 170 yöneticiye anket yollanmış ve 110 tanesi tam doldurulmuş ve çalışmaya konu olmuştur. Öz yeterlilik için Schwerzer ve Jerusalem (1993) geliştirilen genel öz yeterlilik skalası kullanılmış; Koçluk etkilerini ölçmek için ise, yazarlardan Stewart (2006) tarafından geliştirilmiş olan Koçluk Transfer Soruları (CTQ) kullanılmıştır. Koçluk Transfer soruları, 18 maddelik Uygulama (CTApp) ve 6 maddelik genelleştirme ve yapılandırma

(CTG&M) soruları olmak üzere iki parçalıdır. Kişiliği Goldberg (1999) tarafından hazırlanan beş büyük kişilik envanterinin bir yorumu olan Uluslar arası Kişilik Envanter Havuzu (IPIP) ile ölçmüşlerdir. Beş büyük envanter içinden 3 kişilik özelliği “sorumluluk, açıklık ve duygusal denge” soruları ankete dahil edilmiştir. Öncelikle korelasyon (Person-product moment co-efficient) analizi sonuçlarına göre Sorumluluk, koçluk çıktılarından CTAApp’ye ( $r:0,28, p<0,005$ ) ve CTG&M’ye ( $r:0,22, p<0,05$ ) olumlu etki etmiştir. Açıklık ( $r:0,24, p<0,05$ ) ve duygusal denge ( $r:-0,21, p<0,05$ ) CTAApp’ye etki etmiş, ancak CTG&M üzerinde, sayısal olarak güçlü bir etki oluşturmamıştır. Benzer şekilde Genel Öz yeterlilik ( $r:0,22, p<0,05$ ) oranında CTAApp’ye etki etmiş, ancak CTG&M üzerinde, sayısal olarak güçlü bir etki oluşturmamıştır. Çoklu regresyon yapıldığında, kişilik değişkenleri toplu olarak CTAApp’nin %12,5’üğünü açıklamış, bu modele Öz yeterlilik eklendiğinde açıklama oranı %12,6’ya çıkmıştır. Stewart ve diğerleri, yaptıkları yorumlarda, koçluktan faydalanacak kişinin, kişilik envanterine göre belirlenmesini uygun görmemişlerdir. Çünkü sonuçlara etki eden pek çok farklı değişken olabilir (Stewart ve diğerleri, 2008).

Ingram (2004), DISC kişilik profillerini orduda, liderlik kavramını değerlendirme çalışmasında kullanmıştır. Çalışmada, yönetici konumunda olan askerlere önce bir liderlik eğitimi verilmiş ardından, koçluk çalışması yapılmıştır. Verilen liderlik eğitimi içeriği, DISC envanterinden elde edilen sonuçlar ve üst düzey yöneticilerin talepleri ile belirlenmiştir. Eğitim içeriği olarak da koçluğa yakın bir içerik seçilmiştir. Üç seviyede yapılan eğitimde:

- İlk seviyede, üretken olmayan davranışların belirlenmesi, sızlanma ile sağlıklı şüphencilik arasındaki fark, dibe vurduran olumsuzluğu durdurma, örgütsel tükenmişliği çözümlenme ve pozitif liderlik üretme için hedeflerin yazılması konuları işlenmiştir. Yazılan hedefler, koçluk sürecinde liderlik stiline belirlenmesinde kullanılmıştır.

- İkinci seviyede, problemlerin açık olarak belirlenmesi, karar alma sürecini anlamak, yaratıcı karar almak, karar almada liderin rolünü tanımlamak ve bu alanda özel hedefler belirlemek konuları işlenmiştir.

- Üçüncü ve son seviyede de, müşteriye (iç müşteri) tanımak ve önemi, ihtiyaçlarını belirlemek ve karşılamak, müşteri ile iletişim, müşteri ile ilgili hedefler belirleme konuları verilmiştir.

Her üç seviye eğitim; koçluk eğitimi ile paralellikler içermekte olup, hemen arkasından koçluk örneği yapılması, liderlerin koçluk yetkinliklerini geliştirme çabasıdır. Ingram koçluğu, insanların niyetlendiği hedefler ve düşünceleri ile davranışları arasında uyumsuzluk olduğunda, bunu fark etmeleri için onlara yardım eden bir araç olarak tanımlamıştır (Ingram,2004, 45). Bu açıdan bakıldığında koçluk ile davranışa yönelik bir kişilik profili olan DISC arasında bir örüntü olması beklenebilir.

Saha çalışmasında 128 askeri lider DISC profilini doldurarak kişilik profillerini belirlemişlerdir (Ingram, 2004, 71). Bu liderlere koçluk yeteneklerini geliştirmeyi amaçlayan eğitimler verilmiştir. Eğitim sonrasında liderlerin astları (iç müşterisi) ile görüşmeler gerçekleştirildi. Astlar ile gerçekleştirilen görüşmelerin amacı liderlerin davranışlarında ve liderlik tarzlarında değişiklik olup olmadığını teyit etmektir. Ingram çalışmanın başlangıcında stresli bir ortamı düzenlemek isteyen komutanlar arasında “dominant” kişilik tipinin, daha fazla görüleceğini tahmin etmiştir. Ancak sonuçlar “ciddi” kişilik tipinin daha baskın olduğunu göstermiştir. DISC envanterini dolduran, 128 kişinin 49’u “ciddi”, 34’ü “sadık”, 27’si “iz bırakan”, 18’i “dominant” kişilik tipinde çıkmıştır. DISC’in beklenmedik sonuçları; değerlendirilen liderlerin orta dereceli yönetici tipi ile benzer pozisyonlarda olduğu ve bu bağlamda çevrelerini kontrol altında tutan bir durumda hissetmediklerini, ve bu nedenle dominant tarzı davranışı yüklenmediklerini önererek açıklanmıştır.

Eğitimler ve koçluk süreçleri sonunda yapılan son testlerde elde edilen sonuçlar değişmiştir. Çeşitli nedenler ile sadece 93 katılımcıdan geri bildirim alınmış olup; 35’i “sadık”, 26’sı “ciddi”, 18’i “iz bırakan”, 14’ü “dominant” sonuçlar elde etmiştir. Çizelge-16 sonuçları toplu olarak göstermektedir.

#### **Çizelge-16. Ingram (2004), İlk Test ve Son Test Katılımcı Sonuçları**

<b>Kişilik Tipi</b>	<b>128 Katılımcı İlk Test Sonuçları</b>	<b>93 Katılımcılı Son Test Sonuçları</b>	<b>Uyarlanmış Değişim Miktarı</b>
Dominant	18	14	%6 artış
İz bırakan	27	18	%7 düşüş
Sadık	34	35	%41 artış
Ciddi	49	26	%28 düşüş

Son teste katılımlar dörtte bir oranında azalmış olmasına karşın, “Sadık” profili sayısında 1 artış olmuştur. Bu sonuç da göreceli olarak “sadık” davranışının %41 arttığını göstermektedir. Verilen eğitimler koçluk anlayışı taşıdıklarından, dinleyen ve gözlemleyen davranışlar artmakta; bu da “Sadık” tercihlerini çoğaltmaktadır. En büyük düşüş ise C profilinde gerçekleşmiştir. Katılımcılar, eğitim, koçluk ve kişilik testi sayesinde; kişisel profillerini yakından tanımışlar. Süreç sonucunda bunu değiştirmeye çalışmışlardır. Koçluğun liderlik tarzı üzerindeki etkisi konusunda Ingram, eğitim ve koçluk öncesi ve sonrası durumlarda çalışmanın davranış profilinde dikkate değer değişim gösterdiğini, bu bağlamda davranışın koçluk ile değiştirilebileceğini iddia etmiştir. Ingram’ca yapılan çalışmalar niteliksel bir seviyede gerçekleşmiş, niceliksel analiz yapılmamıştır (Ingram, 2004).

Jones, Woods ve Hutchinson (2014) yaptıkları çalışmada kişilik özelliklerinin koçluk sonuçlarına etki edip etmediğine yönelik bir çalışma yapmışlardır. Bu maksatla Association For Coaching (koçluk derneği)’e üye 30 koça, danışanlarına iletmek üzere kişilik envanteri ve Yönetici Koçluğu etkilerini ölçmek üzere anket yollamışlardır. Kişiliği Goldberg (1999)’in ile beş büyük kişilik envanterinin bir yorumu olan Uluslararası Kişilik Envanter Havuzu (IPIP) ile ölçmüşlerdir. Her biri 10 sorudan oluşan beş kişilik özelliğini tarif eden (dışadönüklük, nevrotiklik-duygusal denge, sorumluluk, uyumluluk ve açıklık), 50 soruluk ölçeğin, Cronbach Alfa katsayısı 0,84’dür. Yönetici koçluğu etkinliğini ise Duckworth ve De Hann (2009) tarafından geliştirilmiş, 7’li likert kullanan, 8 soruluk bir test ile ölçmüşlerdir. Ölçeğin, Cronbach Alfa katsayısı 0,74’dür. Elde edilen veriler parametrik olmadığı için Spearman’s Rho analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, sadece dışa dönüklük, Yönetici Koçluğu çıktıları üzerinde anlamlı bir etki yaratmıştır ( $r:0,32$ ;  $p<0,05$ ). Diğer kişilik özellikleri, sonuçlar üzerinde bir farklılık yaratamamıştır (Jones ve diğerleri, 2014).

Kişilik özellikleri ayrı ayrı incelendiğinde, yüksek dışa dönüklük, uyum, sorumluluk, duygusal denge ve açıklık kişilik özelliklerinin performansı olumlu yönde etkileyebileceği, ancak öz yeterlilik ve koçluk için farklı sonuçlar alınabileceği görülmektedir. Bu bilgiler ışığında kişilik envanterinin modelimize etkisi incelenmek üzere aşağıdaki şekilde hipotezler belirlenmiştir:

**H5: Koçluk seansı ile öz yeterlilik arasındaki ilişkide, kişiliğin düzenleyici etkisi vardır.**

*H5a: Koçluk seansı ile öz yeterlilik arasındaki ilişkide, dışa dönüklüğün düzenleyici etkisi vardır.*

*H5b: Koçluk seansı ile öz yeterlilik arasındaki ilişkide, uyumluluğun düzenleyici etkisi vardır.*

*H5c: Koçluk seansı ile öz yeterlilik arasındaki ilişkide, sorumluluğun düzenleyici etkisi vardır.*

*H5d: Koçluk seansı ile öz yeterlilik arasındaki ilişkide, duygusal dengenin düzenleyici etkisi vardır.*

*H5e: Koçluk seansı ile öz yeterlilik arasındaki ilişkide, açıklığın düzenleyici etkisi vardır.*

**H6: Öz yeterlilik ile bireysel performans arasındaki ilişkide, kişiliğin düzenleyici etkisi vardır.**

*H6a: Öz yeterlilik ile bireysel performans arasındaki ilişkide, dışa dönüklüğün düzenleyici etkisi vardır.*

*H6b: Öz yeterlilik ile bireysel performans arasındaki ilişkide, uyumluluğun düzenleyici etkisi vardır.*

*H6c: Öz yeterlilik ile bireysel performans arasındaki ilişkide, sorumluluğun düzenleyici etkisi vardır.*

*H6d: Öz yeterlilik ile bireysel performans arasındaki ilişkide, duygusal dengenin düzenleyici etkisi vardır.*

*H6e: Öz yeterlilik ile bireysel performans arasındaki ilişkide, açıklığın düzenleyici etkisi vardır.*



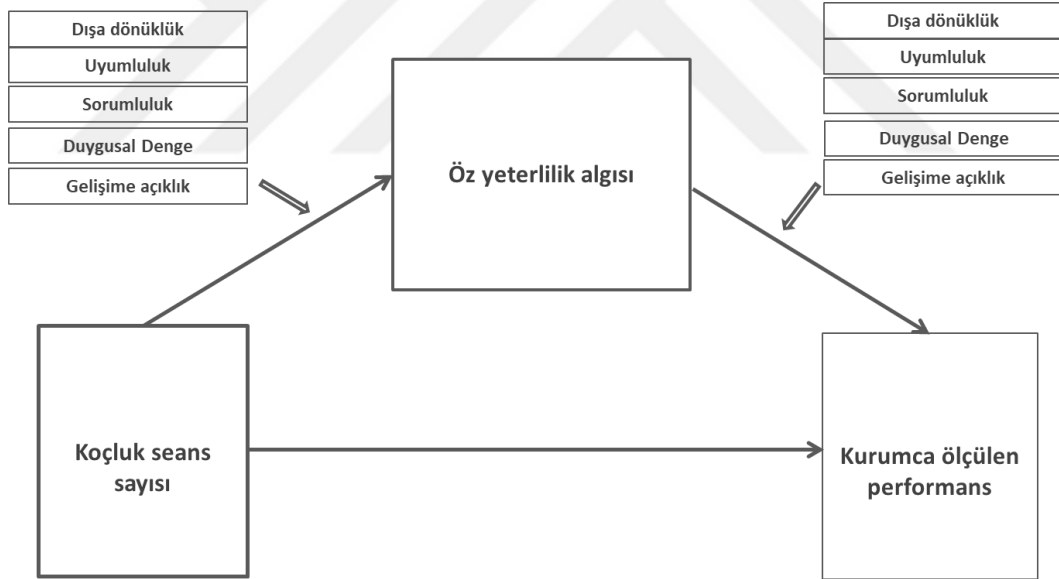
## **BÖLÜM III**

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde, geliştirilen hipotezleri test edebilmek için, araştırmaya konu olan kurum çalışanları arasında yapılan araştırmaya, bu araştırmadan elde edilen bulgulara, bunların tartışılmasına ve sonuçlarına yer verilmektedir.

#### 3.1.Araştırmanın Modeli

Çalışmanın kuramsal bölümünde ele alınan kavramsal ilişkilerden hareketle aşağıdaki ölçüm modeli geliştirilmiştir. Koçluk kavramına oturtulan modelin bireysel çıktıları ve kişilik kavramı ile ilişkilerinden geliştirilen hipotezler; alan uygulaması ile sınanmış ve istatistiki ölçümler ile test edilerek yorumlanmaya çalışılmıştır.



Şekil 4: Araştırmanın Modeli

#### 3.2.Evren ve Örneklem

Çalışmanın evreni olarak hızla büyümekte olan hizmet sektörü ve bu sektörün içinde çağrı merkezi örneği seçilmiştir. Çalışma evreninin seçilmesinde etken;

koçluk hizmetinin kontrollü olarak uygulanabilmesi ve performansın anlık ve sayısal olarak ölçülebilmesidir.

Koçluk seanslarının uygulanabilmesi için kurumun koçluk anlayışı gösteren ve liderleri tarafından koçluğun desteklendiği modern bir yönetim anlayışı taşıması gerektiği değerlendirilmiştir. Bu noktada teknolojiye uyum ve müşteriye karşı gösterilen hassasiyet açısından çağrı merkezleri modern bir yönetim anlayışı göstermek çabasındadırlar. Çağrı merkezleri çalışma evreni olarak bireysel çalışmanın olduğu, her bir çağrı elemanının bir yöneticiye bağlı olduğu basit hiyerarşik bir yapı içermektedir. Yöneticiler görevleri icabı, çalışanın performansını takip etmek, ona geri bildirim vermek ve gelişimini takip etmek ile görevlendirilmiştir.

Bu yapının koçlukla desteklenmesinin çalışanların performansına etki edeceği değerlendirilmekte ve koçluk çeşitli biçimlerde uygulanmaktadır. Ancak bugüne kadar bu sektörde koçluğun etkisinin bir ölçümü yapılmamıştır. Çalışmanın yapıldığı kurum başlattığı liderlik ve kültür projesi kapsamında koçluğu uygulamak ve performansa etkisini ölçmek istemektedir.

Genel açıdan bakıldığında hizmet sektörü, özel açıdan bakıldığında çağrı merkezleri, koçluk süreçlerinin takip edilebileceği, performans ve öz yeterliliğin gerçekçi olarak ölçülebileceği uygun alanlardan biridir. Bu nedenle hizmet sektöründe çağrı merkezleri araştırmanın evreni olarak seçilmiştir. Ölçümler 15 Ocak 2018 ve 21 Şubat 2018 aylarında, 1155 çalışanlı bir çağrı merkezinde yapılmıştır. Örneklem büyüklüğünün tespitinde, evreni bilinen örneklem hesaplama formülünden faydalanılmıştır (Baş, 2001 :43-44). %50 görülme sıklığı, %3 hata payı ve %95 güven aralığı ölçütleri dikkate alındığında, hedeflenen örneklem büyüklüğü 554 kişidir.

Araştırma, tanımlayıcı türde tasarlanmış olup; anketlerin uygulanmasında, kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Katılım gönüllülük esasına dayanmakta olup; iş görenlere 1155 anket dağıtılmış, bu anketlerden 822 adeti doldurulmuş olarak toplanmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı %71'dir. 36 ankette eksik verilerin olduğu belirlenmiş ve bunlar analizlere dahil edilmemiştir. Bu durumda, analizlere dahil edilen anket sayısı 786'dır.

### 3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Bu çalışmada 8 farklı değişkeni ölçmek için iki farklı ölçek ve iki ölçüm kullanılmıştır. Ölçeklerden anket yöntemi ile toplam 54 soru ile tespit edilirken, ölçümler kurum tarafından resmi olarak kayıt edilmiştir. Ayrıca araştırmaya katılanların sosyo-demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik olarak da üç adet soru sorulmuştur.

Anketlerde dördü ve beşli Likert tipi ifadeler kullanılmıştır. 44 sorudan oluşan kişilik anketinde 5'li Likert tipi seçenekler sunulmuştur: 1: Hiç Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Tamamıyla katılıyorum. On sorudan oluşan, öz yeterlilik anketinde 4'lü Likert tipi seçenekler sunulmuştur: "Bana uygun değil, Bana biraz uygun, Bana çoğu kez uygun, Bana her zaman uygun". Kullanılan ölçekler EK-1'de sunulmuş, detayları takip eden maddelerde açıklanmıştır.

#### 3.3.1. Kişilik Ölçeğinin Açıklanması

Tüm dünyada yaygın olarak kullanılan, Türkiye'de bir çok çalışmada geçerlilik ve güvenilirliği sınanmış olan bu paralelde kültürel geçişliliği de olan "Beş Faktör Kişilik Ölçeği" kullanılmıştır (Costa ve McCrae, 1995; Basım ve diğerleri, 2009; Sığı ve diğerleri, 2010; Hough ve Ones, 2001; Schmitt, Allik ve Benet-Martinez, 2007; Piedmont ve diğerleri, 2002; Gülgöz, 2002; Kılıç, 2013).

Ölçeğin 60 ve 20 gibi farklı soru sayılarından oluşan örnekleri olmasına rağmen en yaygın kullanılan 44 soruluk olanı tercih edilmiştir. 20 soruluk örneğin, faktörleri ayrıştırmada yetersiz olacağı; 60 soruluk örneğin de çağrı merkezlerinde ki zaman baskısı da göz önüne alınarak uzun olacağı, alan yazında en sık kullanılan 44 soruluk örneğin yeterli olacağı kararlaştırılmıştır.

Beş faktör kişilik ölçeği Martinez ve John (1998: 729) tarafından geliştirilip; Türkçe'ye Sümer, Lajunen ve Özkan (2005: 215) tarafından uyarlanmıştır. Bu 44

maddeden; sekiz madde “dışa dönüklük”, dokuz madde “uyumluluk”, dokuz madde “sorumluluk”, sekiz madde “Duygusal Denge” ve on madde “gelişime açıklık” boyutunu ölçmektedir.

### **3.3.2. Öz Yeterlilik Ölçeğinin Açıklanması**

Bandura (1997)'nin tarafından geliştirilmiş 12 maddelik, üç boyutlu “Genel Öz Yeterlilik Ölçeği” ile Schwarzer ve Jerusalem (1981) tarafından geliştirilen 10 maddelik, tek boyutlu “Genelleştirilmiş Öz Yeterlilik Ölçeği” kıyaslanmış, doktora tez konusuna göre kurduğumuz modelin ihtiyaçları doğrultusunda Schwarzer ve Jerusalem (1981) tarafından hazırlanan ölçek tercih edilmiştir (EK-1). Bahse konu ölçek Yeşilay, Schwarzer ve Jerusalem (1997) tarafından Türkçeye uyarlanmış olup, farklı araştırmalarda kullanılarak, geçerlilik ve güvenilirliği sınanmıştır (Aypay, 2010; Bolat, 2011; Kılıç 2013; Uysal 2013; Ayık, Savaş ve Yücel, 2015).

### **3.3.3. Koçluk Seansının Açıklanması**

Koçluk hizmetinin veriliş biçimidir. Genel yaklaşımlara uygun olarak 20 dk. ile 60 dk. arasında bir süreyi kapsayan görüşme, bir seans olarak kabul edilmiştir (Wilson, 2007: 51). Koçluk hizmeti, çalışanların ilk seviye amirleri olan takım liderleri tarafından “iç koçluk” olarak verilmiştir. Danışanlar takım liderinin, takımda bulunan müşteri temsilcileridir. Koçluk seansı için, koç ve danışan çalışılan ortamdan farklı ve daha sessiz bir ortama geçmişler; görüşmelerini yüz-yüze gerçekleştirmişlerdir. Her bir çalışan ile kaç seans koçluk yapılacağı takım lideri tarafından, iş yoğunluğuna ve çalışanın ihtiyacına uygun olarak belirlenmiştir. Koçluk seanslarının yapıldığı Ekim 2017- Ocak 2018 ayları içinde en az 1, en çok 9 olacak şekilde koçluk seansları yapılmış, çalışanlara göre seans ortalaması 5 olmuştur. Seans süresince “KAMÇI!” modeline uygun olarak koçluk yapılmıştır. Takım liderleri, danışanlarının performans ihtiyacına göre, danışanın tercih ettiği başlıklarda koçluk yapmışlardır. Her koçluk seansı sonrasında bir eylem adımı hedeflenmiş, danışan ve koçların geri bildirimleri sayısal ortamda hazırlanan dijital takip programına girilmiştir.

### 3.3.4. Bireysel Performansın Açıklanması

Çalışmada, bireysel performansın objektif sonuçları kurum tarafından ölçülerek, tarafımıza raporlanmıştır. Çalışmaya konu olan örgütte bireysel performans direkt olarak ücrete yansıtılmaktadır. Çalışmaya konu olan örgütte; bireysel performansa etki eden Anahtar Performans Göstergeleri şunlardır:

- Service Booster (SB); Müşterinin çağrı merkezini arayarak görüşme yaptığı müşteri temsilcisinden almış olduğu hizmeti değerlendirdiği anket sistemi. Performansa etkisi 50%'dir.
- Konuşma Kalitesi Ölçüleme (KKO); Müşteri temsilcisinin, müşteri ile yapmış olduğu görüşme kaydının, Takım Lideri tarafından değerlendirme formu üzerinden yaptığı puanlama sistemidir. Performansa etkisi 30%'dur.
- ACHT; Müşteri temsilcisinin müşteri ile yapmış olduğu görüşme süresidir. Performansa etkisi 20%'dir.

Bu göstergelerin toplamından aşağıda belirtilen konular performansa etki ettiği için ayrıca hesaplanırlar.

- Devamsızlıklar: Müşteri temsilcisinin, çıkan vardiya planlamasına uymaması, vardiyaya gelmeyerek (rapor, günlük izin, devamsızlık, plansız yıllık izin) kullanması durumunda devamsız sayılmaktadır. Performansa etkisi gün sayısına göre nihai nottan düşer.
- Müşteri şikayeti: Müşteri temsilcisinin yapmış olduğu görüşmede, müşteri şikayeti sonucunda müşteriye verilen bilgilerde eksik, yanlış, hatalı bilgi olması, müşteriyle görüşmesini sonlandırması ya da ses tonunu yükselterek görüşülmesi (TARZ) hatasına sebep olur. İhtiyaç halinde yönlendirme yapılmaması, profesyonel olmayan telefon davranışıyla (PTD) görüşme sağlanması da hata olarak değerlendirilir.

- Kontrol dinlemeleri: Müşteri temsilcisinin görüşme esnasında verilen hatalı, eksik, yanlış bilgi, PTD ve TARZ durumlarında müşteri şikâyeti olmadan yapılan dinlemelerde aksiyon alınan süreçtir. Performansa etkisi, müşteri şikâyeti ile birlikte ele alınır ve düşer.

Devamsızlık ve yapılan hataları düşmek için bir skala oluşturulmuştur. Hata punalarını daha detaylı belirlemek için, 100 üzerinden alınan puana, 30 puan ilave edilir ve Çizelge-17’de belirtilen örnek puanlara göre 130 puan üzerinden düşüş yapılır.

#### Çizelge-17. Toplam Performans Hesaplanmasından Düşülen Örnek Puanlar

Sebepler (Örnek)	Puan
Hatalı bilgi	2
Hatalı İşlem	2
Eksik bilgi	2
Eksik işlem	2
Bekletme	2
Güvenlik Teyidi	2
PTD	10
Hizmet ve Kalite Politikalarına Uygun olmayan Çağrı Yönetimi	10
Rakip Operatör ve Hat İptal Talabine Karşı Duyarsız Kalma	10
Görüşme Sonlandırma	40
Tarz	40

Elde edilen sonuçlar performansı belirlemektedir. Performans sonuçları ücrete yansıtıldığı için puan aralıklarına göre kodlanmaktadır. Performans sonuçlarına göre ücrete yansıtılan aralıklar şöyledir:

#### Çizelge-18. Nihai Performans Puanı Başarı Kodlaması

Nihai not aralığı	Başarı durumu
0 - 99	1
100 - 106	2

107 - 112	3
113 - 116	4
117 - 130	5

---

Örneğin bir ay içinde 3 hatalı bilgi, bir PTD yapan kişi 16 puan kaybedecek ve başarı durumu 4 olacaktır. Koçluk süreci sonunda katılımcıların başarı puanları toplu olarak rapor edilmiş ve objektif performans girdisi olarak model hesaplamalarına yansıtılmıştır.

### **3.4. Veri Toplama Süreci**

Koçluk seanslarını etkisini genel katılımlı bir grupta ölçmek için, uygulanan koçluk prosedürlerinin birbirine yakın olmasının nihai sonucu etkileyeceği değerlendirilmiştir. Kurum ile karşılıklı yapılan anlaşmada 1155 çalışanın her birine koçluk verecek 35 takım lideri mevcuttur. Takım Liderlerinin koçluk eğitimleri, kurum içinden profesyonel olarak koç yetiştirilen iki üst düzey yönetici tarafından verilmiştir. Üst düzey yöneticilerin koçluk eğitimleri, Uluslararası Koçluk Federasyonu (ICF) standartlarına uygun olarak, araştırmacı tarafından verilmiştir.

Uygulanan koçluk eğitimi içeriğinde, kuramsal araştırmada toplanan veriler ışığında oluşturulan bilişsel davranışsal koçluk içeriği kullanılmıştır. Bu içeriğin ICF standartlarında olabilmesi için altı aylık bir onay çalışması yapılmıştır. Dokuz gün, 63 saatlik bu eğitimin içerik bilgisi EK-2’de, eğitimin 2018 yılında yenilenen ICF onayı EK-3’de sunulmuştur.

Verilen eğitimlerde KAMÇI! Modeli kullanılmış (Avcı ve Tarakcı, 2014), Grant (2003)’de belirtilen bilişsel davranışsal koçluk yaklaşımından istifade edilmiştir. 2017 Başından itibaren profesyonel koç olarak yetişen iki yönetici ve on-line eğitim içerikleri kullanılarak 35 takım lideri koçluklar konusunda minimum 12 saat olacak şekilde eğitilmiştir. Takım Liderlerinin eğitimleri Ek-2’de belirtilen eğitimin ilk üç günün içeriğini kapsamaktadır. Takım liderleri araştırmada iç koç olarak görevlendirilmişlerdir.

Eğitimlerden ve deneme koçluklardan sonra, Ekim 2017 ayından itibaren koçluk seansları verilmeye başlanmış, 12 Ocak 2018’da koçluk seanslarına ara verilmiş ve anket ölçümlmelerine geçilmiştir. Zamanın belirli bir aralıkta olması, iş yeri imkanları, iş yeri ihtiyaçları ve performans beklentisi gibi sebepler ile her çalışana verilen koçluk seans miktarı da farklılaşmaktadır. Tüm süreçler boyunca, araştırmacı tarafından kuruma danışmanlık yapılmış ve iç koçlara süpervizyon hizmeti verilmiştir.



## 4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, önceki bölümde geliştirilen hipotezleri test edebilmek için, araştırmaya konu olan kurum çalışanları arasında yapılan araştırmaya, bu araştırmadan elde edilen bulgulara, bunların tartışılmasına ve sonuçlarına yer verilmektedir.

### 4.1. Demografik Veriler

Çalışmaya katılanların demografik özellikleri incelendiğinde, çalışanların çoğunun kadın (%64,5) ve 20-30 yaş aralığında olduğu (%86,1) görülmektedir. Eğitim düzeyi olarak incelendiğinde çağrı merkezleri lisans ve lisansüstü çalışan oranı toplam %72'dir. Bu demografik özellikler ile koçluk hizmetinin mesleğinin başında olan, çoğu kadın, eğitilmiş bir gruba verildiği genellemesi yapılabilir (Çizelge-19).

**Çizelge-19. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Demografik Özellikler		N	%
Cinsiyet	Kadın	505	64,3
	Erkek	281	35,7
Yaş	20-30	677	86,1
	31-40	100	12,7
	41-50	4	0,5
	51-60	0	0
	61 ve Üzeri	1	0,1
Eğitim	Lise	198	25,2
	Üniversite	497	63,2
	Yüksek Lisans	69	8,8
	Doktora	0	0

### 4.2. Ön Analiz Sonuçları

Niceliksel verilerin tanımlayıcı istatistikleri, Çizelge-20.'de sunulmuştur. Kline'a göre (2011, 63) bir dağılımın normal bir dağılım gösterip göstermediğine karar vermek için çarpıklık ve basıklık değerleri dikkate alınmalıdır. Bu noktada

basıklık ve çarpıklık değerlerinin kesme noktaları (sınırları) çarpıklık için mutlak değer olarak 3 ve basıklık için mutlak değer olarak 10'un üzerinde olmamalıdır. Çizelge-20'de görülebileceği gibi tüm soruların çarpıklık değerleri 0,000 ile 0,772 arasında, basıklık değerleri ise 0,009 ile 1,279 aralığında değişmektedir. Bu sonuçlar tüm soruların normal dağılıma sahip olduğunu ve kabul edilebilir sınırlarda olduğunu göstermektedir. Bu nedenle ön analiz sonuçlarına göre soru elemesi yapılmamıştır.

Ölçekler ve alt boyutlarının güvenilirliği, tüm yapılar içerisinde yer alan gözlenen değişkenler arasındaki içsel tutarlılığı gösterdiğinden keşfedici faktör analizinin kalitesi açısından önemlidir. Alanyazında güvenilirliği ölçmek için kullanılan yaygın metot Cronbach's Alpha katsayısıdır. Cronbach's Alpha güvenilirlik seviyesinin 0,70 ve üzerinde olması oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir (Hair ve diğerleri, 2010, 679). Çizelge-21'de ölçeklerin Cronbach's Alpha değerleri sunulmuştur. Bu sonuçlara göre tüm ölçekler güvenilir seviyededir.

Kullanılan ölçeklerin alt boyutlarının normallik varsayımını karşılayıp karşılamadığına ise alt boyutların çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılarak karar verilmiştir. Her iki bağımlı değişkene ilişkin dağılımın normal olduğunun söylenebilmesi için çarpıklık ve basıklık katsayılarının -2 ve +2 aralığında olması uygun kabul edilmektedir (Field, 2005; George ve Mallery, 2010). Çizelge-21'de sunulan çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde çarpıklık değerinin -1,108 ile -0,241 aralığında, basıklık değerinin -0,405 ile 1,683 arasında değiştiği görülmektedir. En yüksek değere işaret eden 1,683 basıklık değeri için, üçyüzden fazla örnekle yapılan çalışmalarda mutlak değer 7'ye kadar basıklık normal kabul edilmektedir (Kim, 2013). Bu değerler ile ölçeklerin alt boyutlarının normal dağılıma sahip olduğu kabul edilmiştir.

### Çizelge-20. Tanımlayıcı istatistikler

Kişilik Envanteri Soruları	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
1. Konuşkan biriyim	3,9173	0,78653	-0,483	0,296

2. İçine kapanık biriyim	3,9275	0,81769	-0,370	-0,156
3. Coşku ve Heyecan yaratırım	3,8855	0,76023	-0,328	0,003
4. Enerji Doluyum	3,9695	0,75483	-0,395	0,062
5.Sessiz kalma eğilimindeyim	3,8282	0,75529	-0,220	-0,108
6. İddialı bir kişiliğe sahibim	3,7888	0,70208	-0,190	0,018
7. Bazen utangaç ve çekingenim	3,6628	0,72591	-0,108	-0,132
8. Dışa dönük, sosyal biriyim	3,8066	0,75596	-0,160	-0,188
9. Başkalarının hatasını bulmaya yatkınım	4,2519	0,67543	-0,527	-,047
10.Yardıms sever ve özveriliyim	4,3422	0,64732	-0,641	0,187
11.Başkaları ile ağız dalaşı/kavga başlatırım	4,3944	0,64417	-0,734	0,174
12.Bağışlayıcıyım	4,3041	0,63479	-0,537	0,228
13.Başka insanların güvendiği biriyim	4,4135	0,62089	-0,693	0,154
14.insanlara karşı soğuk ve ilgisizim	4,3766	0,65863	-0,772	0,335
15.Herkese karşı düşünceli ve saygılıyım	4,3524	0,63985	-0,679	0,416
16.Bazen diğer insanlara kaba davranırım	4,2621	0,66006	-0,529	0,100
17.Başkaları ile işbirliği yapmayı severim	4,2545	0,63357	-0,510	0,682
18.Bir işi tam yaparım	4,0191	0,61272	-0,110	0,011
19.Bazen dikkatsiz davranabiliyorum	3,8753	0,55498	-0,269	0,686
20.Bir görevin verilmesi için güvenilir biriyim	4,1539	0,64083	-0,237	-0,266
21.Dağınık biriyim, çok derli toplu değilim	4,1323	0,70687	-0,345	-0,445
22.Tembel olmaya eğilimliyim	4,1985	0,72537	-0,442	-0,591
23.Bir işi bitirmeden, yarıda bırakmam	4,2557	0,70989	-0,563	-0,314
24.İşleri etkin ve verimli yaparım	4,2341	0,67995	-0,475	-0,214
25.Plan yapar ve bu planları uygulırım	4,0700	0,68203	-0,185	-0,525
26.Dikkatim çabuk dağılır	3,8969	0,65487	0,000	-0,419
27.Gergin olabilen biriyim	3,4084	0,83086	-0,054	-0,283
28. Duygusal olarak dengeliyim, kolay kolay mutsuz olmam	3,4656	0,82135	-0,132	-0,009
29.Çabuk Sinirlenirim	3,4733	0,84608	-0,213	-0,149
30.Rahatım, strese girmem	3,3982	0,78388	-0,241	0,242
31. Çok Endişeli biriyim	3,5115	0,76082	-0,082	-0,165
32.Gergin ortamlarda sakin kalabilirim	3,4644	0,76508	-0,136	-0,124
33. Duygu durumum (modum) değişkendir	3,3728	0,74336	-0,108	-0,329
34. Karamsar, hüzünlü biriyim	3,5140	0,84939	-0,163	-0,304

35. Sanatsal ve estetik şeylere önem veririm	4,2036	0,71332	-0,445	-0,501
36. Orijinal ve yeni fikirler ortaya koyarım	4,1132	0,67051	-0,288	-0,226
37. Hayal gücüm yüksektir	4,1463	0,64854	-0,236	-0,329
38. Rutin, tek düze şeyleri yapmayı tercih ederim	4,0483	0,64062	-0,159	-0,162
39. Sanat, müzik ve edebiyat konularına ilgiliyim	4,1081	0,67135	-0,181	-0,607
40. Zekice ve derin düşünebilen biriyim	4,1565	0,63019	-0,165	-0,432
41. Pek çok şeyi merak ederim	4,1781	0,66492	-0,295	-0,454
42. Yaratıcıyım	4,1654	0,66246	-0,275	-0,437
43. Sanatsal şeylerle çok az ilgiliyim	4,2214	0,72047	-0,441	-0,693
44. Fikirlerin benim için ne anlama geldikleri üzerinde düşünmeyi severim	4,3168	0,66209	-0,533	-0,358
<b>Öz Yeterlilik Soruları</b>				
1. Güç sorunları gayret edersem çözebilirim.	3,4771	0,52950	-0,218	-1,279
2. Bana karşı çıkıldığında istediğimi elde edecek çare ve yolları bulabilirim.	3,2939	0,52104	0,209	-0,617
3. Amaçlarımı gerçekleştirmek ve hedeflerime ulaşmak benim için kolaydır.	3,3066	0,54259	0,046	-0,633
4. Beklenmedik durumlarla başa çıkma konusunda kendime güvenirim.	3,5013	0,55580	-0,518	-0,799
5. Beklenmedik durumların üstesinden gelme konusunda becerilerime güvenirim.	3,4873	0,54407	-0,378	-1,012
6. Gerekli çabayı gösterirsem sorunların çoğunu çözebilirim.	3,5789	0,52892	-0,629	-0,816
7. Güçlükleri soğuk kanlıkla karşılarım, çünkü yeteneklerime her zaman güvenirim.	3,3359	0,57476	-0,182	-0,672
8. Bir sorunla karşılaştığım zaman, üstesinden gelebilecek birkaç çözüm bulabilirim.	3,4542	0,53520	-0,192	-1,180
9. Bir sorunla karşılaştığımda, genellikle ne yapmam gerektiğini bilirim.	3,3601	0,54726	-0,060	-0,837
10. Ne olursa olsun, genellikle her türlü sorunun üstesinden gelebilirim.	3,2265	0,56848	-0,066	-0,130
<b>Ölçümlenen Değerler</b>				
Koçluk Seansı	4,9669	1,8494	0,204	-0,666
Performans	3,5916	1,0647	-0,158	-0,581

### Çizelge-21. Cronbach's Alpha, Çarpıklık ve Basıklık Sonuçları

Değişkenler	Cronbach's Alpha	Çarpıklık	Basıklık
-------------	------------------	-----------	----------

Özyeterlilik	0,876	-0,326	-0,405
Dışa Dönüklük	0,948	-0,429	0,154
Uyumluluk	0,926	-1,108	1,683
Sorumluluk	0,929	-0,472	-0,154
Duygusal Denge	0,949	-0,241	-0,134
Açıklık	0,945	-0,492	-0,237

### 4.3. Geçerlilik

Faktöryel geçerliliği test etmek için iki aşamalı bir yaklaşım uygulanmıştır. Önce değişkenler arasındaki korelasyonu görmek için Açıklayıcı (Keşfedici) Faktör Analizi yapılmış, sonra kovaryans tabanlı Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılarak yapı kalitesi ortaya çıkarılmıştır (Anderson ve Gerbing, 1988).

Alanyazında **açıklayıcı faktör** analizinin kalitesini belirleyen bazı göstergeler vardır. Bunlar en düşük (minimum) faktör yükleri, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değeri ve Barlett's küresellik testi değeridir (Hair ve diğerleri 2010). Açıklayıcı faktör analizinde varimax dönüşümü uygulanmış; faktör sayısının saptanmasında öz değerlerin 1,00'den büyük olması, maddelerin ilgili faktörle en az 0,30 düzeyinde yük değerine sahip olması, bir faktörün en az üç maddeden oluşması, binişiklik durumunda bir maddenin diğer bir faktördeki yük değerinin (+/-) 0,32'yi geçmemesi ölçütleri dikkate alınmıştır. (Costello ve Osborne, 2005,4-5; Hair ve diğerleri 2010:111-118-682).

**Doğrulayıcı faktör analizi** kapsamında, standartlaştırılmış yüklerin 1,00'in üzerinde ve 0,50'nin altında olmaması (Hair ve diğerleri, 2010:686); *t* değerlerinin (-/+ ) 1,96'nın altında olmaması; uyum iyiliği değerlerinin de iyi veya kabul edilebilir düzeyde olması ölçütleri göz önünde bulundurulmuştur (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003,52; Hair ve diğerleri, 2010,646-654,698; Kline, 2011,199-209).

### 4.3.1. Faktöriyel Geçerlik

Ölçeklerin faktöriyel geçerliği ile ilgili yapılan açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri sonuçları, her bir ölçek için aşağıda sırasıyla verilmiştir.

#### 4.3.1.1. Beş Faktörlük Kişilik Ölçeği

Koçluk hizmetini alan kişilerin kişilik envanterlerine ilişkin yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda, öz değeri 1,00'den büyük 5 faktör tespit edilmiştir. Bu faktörler, orijinal ölçeğin gerçek boyutları ve maddeleri ile aynıdır. Beş faktör, toplam varyansın %68,492'sini açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,954'dir. Barlett Küresellik testi sonuçları anlamlıdır ( $X^2 = 27976,161$ ;  $p < 0,01$ ) (Çizelge-22).

Dışa Dönüklük (ke1, ke 2, ke 3, ke 4, ke 5, ke 6, ke 7, ke 8); Uyumluluk (ke 10, ke 11, ke 12, ke 13, ke 14, ke 15, ke 16); Sorumluluk (ke 18, ke 19, ke 20, ke 21, ke 22, ke 23, ke 24, ke 25, ke 26); Duygusal Denge (Nevrotiklik) (ke 27, ke 28, ke 29, ke 30, ke 31, ke 32, ke 33, ke 34); Açıklık (ke 35, ke 36, ke 37, ke 38, ke 39, ke 40, ke 41, ke 42, ke 43, ke 44) boyutlarına ilişkin maddeler ilgili faktörlerde toplanmıştır. Toplam varyansın Dışa Dönüklük %33,683'ünü, Uyumluluk %11,558'ini, Sorumluluk %8,996'sını, Duygusal Denge %8,196'sını, Açıklık %6,059'unu açıklamaktadır (Çizelge-22).

#### Çizelge-22. Beş Faktörlük Kişilik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

(N=786)

Ölçek Maddeleri	AÇ	DUY	DD	UY	SO
ke 1	0,101	0,110	<b>0,836</b>	0,143	0,074
ke 2	0,129	0,126	<b>0,840</b>	0,128	0,083
ke 3	0,159	0,116	<b>0,830</b>	0,135	0,063
ke 4	0,168	0,099	<b>0,834</b>	0,117	0,094
ke 5	0,170	0,125	<b>0,820</b>	0,098	0,155
ke 6	0,195	0,096	<b>0,792</b>	0,115	0,149
ke 7	0,143	0,128	<b>0,814</b>	0,107	0,121
ke 8	0,137	0,164	<b>0,775</b>	0,107	0,174
ke 9	0,049	0,150	0,007	<b>0,765</b>	0,137
ke 10	0,048	0,114	0,021	<b>0,773</b>	0,175
ke 11	0,066	0,136	0,060	<b>0,792</b>	0,175
ke 12	0,073	0,129	0,121	<b>0,774</b>	0,134
ke 13	0,110	0,079	0,174	<b>0,765</b>	0,193
ke 14	0,100	0,128	0,163	<b>0,762</b>	0,165
ke 15	0,127	0,153	0,128	<b>0,754</b>	0,180
ke 16	0,110	0,157	0,132	<b>0,720</b>	0,222
ke 17	0,103	0,087	0,223	<b>0,638</b>	0,208
ke 18	0,103	0,188	0,146	0,202	<b>0,695</b>
ke 19	0,091	0,150	0,163	0,215	<b>0,702</b>
ke 20	0,076	0,145	0,089	0,229	<b>0,754</b>
ke 21	0,080	0,117	0,089	0,245	<b>0,792</b>
ke 22	0,106	0,160	0,060	0,218	<b>0,791</b>
ke 23	0,171	0,171	0,068	0,180	<b>0,783</b>
ke 24	0,249	0,206	0,093	0,149	<b>0,727</b>
ke 25	0,201	0,202	0,163	0,138	<b>0,701</b>
ke 26	0,234	0,237	0,146	0,134	<b>0,657</b>
ke 27	0,114	<b>0,798</b>	0,144	0,150	0,160
ke 28	0,100	<b>0,797</b>	0,120	0,149	0,209
ke 29	0,110	<b>0,824</b>	0,110	0,129	0,223
ke 30	0,114	<b>0,827</b>	0,122	0,075	0,187
ke 31	0,089	<b>0,827</b>	0,142	0,147	0,185
ke 32	0,068	<b>0,842</b>	0,112	0,153	0,157
ke 33	0,139	<b>0,796</b>	0,121	0,186	0,162
ke 34	0,097	<b>0,794</b>	0,117	0,156	0,152
ke 35	<b>0,814</b>	0,071	0,102	0,100	0,086
ke 36	<b>0,793</b>	0,079	0,129	0,063	0,106
ke 37	<b>0,788</b>	0,070	0,170	0,054	0,102
ke 38	<b>0,747</b>	0,128	0,166	0,084	0,083
ke 39	<b>0,807</b>	0,087	0,117	0,097	0,098
ke 40	<b>0,789</b>	0,059	0,123	0,069	0,130
ke 41	<b>0,805</b>	0,049	0,139	0,065	0,098
ke 42	<b>0,815</b>	0,108	0,141	0,047	0,155
ke 43	<b>0,793</b>	0,106	0,092	0,085	0,138
ke 44	<b>0,765</b>	0,100	0,059	0,132	0,189
Özdeğer	14,821	5,085	3,958	3,606	2,66
Açıklanan Varyans Yüzdesi	%33,683	%11,558	%8,996	%8,196	%6,059
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	%33,683	%45,241	%54,237	%62,432	%68,491
KMO Değeri	0,954				
Barlett Küresellik Değeri			$X^2 = 27976,161; p < 0,01$		

Kişilik ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi ile incelenen faktöriyel yapısı, doğrulayıcı faktör analizi ile de test edilmiştir. Bu kapsamda, beş faktörden oluşan ölçme modeli (Dışa Dönüklük, Uyumluluk, Sorumluluk, Duygusal Denge-

Nevrotiklik, Açıklık) en yüksek olabilirlik kestirim (maksimum likelihood) yöntemi ile birinci düzey doğrulayıcı faktör analizine sokulmuştur.

Kişilik ölçeği uyum iyiliği değerleri şu şekildedir: [ $X^2/df = (3411/892) 3,823$ ;  $p < 0,01$ ; RMSEA = 0,060; SRMR = 0,040; NFI = 0,97; NNFI = 0,98; CFI = 0,98; IFI = 0,98; RFI = 0,97]. Beş faktörlü ölçme modelinin  $X^2/df$  ve RMSEA için kabul edilebilir; SRMR, NFI, CFI, IFI ve RFI için iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir (Çizelge-23).

**Çizelge-23. Kişilik Ölçeğine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri (N=786)**

Uyum İyiliği	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Kişilik
$X^2/df$	$\leq 3$	$\leq 5$	3,823
RMSEA	$\leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$	0,060
SRMR	$\leq 0,05$	$0,05 < SRMR \leq 0,08$	0,040
NFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,97
NNFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq NNFI < 0,95$	0,98
CFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq CFI < 0,95$	0,98
IFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq IFI < 0,95$	0,98
RFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq RFI < 0,95$	0,97

**Not:**  $X^2/df$  : Kikare Serbestlik Derecesi Oranı; RMSEA: Kök Ortalama Kare Yaklaşımı Hatası; SRMR: Standardize Edilmiş Artık Ortalamaların Karekökü; NFI: Normlanmış Uyum İndeksi; NNFI: Normlaştırılmamış Uyum İndeksi; CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi; IFI: Artan Uyum İndeksi; RFI: Görelî Uyum İndeksi.

**Kaynaklar:** Schermelleh-Engel ve diğerleri, (2003:52); Hair ve diğerleri, (2010:646-654,698); Kline, (2011:199-209).

#### 4.3.1.2. Öz Yeterlilik Ölçeği

Öz yeterlilik ölçeğine ilişkin yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda, ölçek maddelerinin orijinaline uygun olarak tek faktör altında toplandığı tespit edilmiştir.

Tek faktör toplam varyansın %47,308'ini açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,923'dir. Barlett Küresellik testi sonuçları anlamlıdır ( $X^2 = 2739,188; p < 0,01$ ) (Çizelge-24).

**Çizelge-24. Öz Yeterlilik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=786)**

Ölçek Maddeleri	ÖY
S 1	0,638
S 2	0,608
S 3	0,652
S 4	0,723
S 5	0,723
S 6	0,688
S 7	0,720
S 8	0,732
S 9	0,699
S 10	0,683
Özdeğer	4,731
Açıklanan Varyans Yüzdesi	%47,308
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	%47,308
KMO Değeri	0,923
Barlett Küresellik Değeri	$X^2 = 2739,188; p < 0,01$

Öz yeterlilik ölçeğinin açıklayıcı faktör analizleri ile incelenen faktöriyel yapısı, doğrulayıcı faktör analizi ile de test edilmiştir. Bu kapsamda, tek faktörden oluşan ölçme modeli (öz yeterlilik) en yüksek olabilirlik kestirim (maksimum likelihood) yöntemi ile birinci düzey doğrulayıcı faktör analizine sokulmuştur.

Öz yeterlilik ölçeği uyum iyiliği değerleri şu şekildedir: [ $X^2/df = (162,25/35) 4,635; p < 0,01$ ; RMSEA = 0,068; SRMR = 0,035; NFI = 0,97; NNFI = 0,97; CFI = 0,98; IFI = 0,98; RFI = 0,97]. Tek faktörlü ölçme modelinin  $X^2/df$  ve RMSEA için kabul edilebilir; SRMR, NFI, CFI, IFI ve RFI için iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir (Çizelge-25).

**Çizelge-25. Öz Yeterlilik Ölçeğine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri (N=786)**

Uyum İyiliği	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Öz Yeterlilik
$\chi^2/df$	$\leq 3$	$\leq 5$	4,556
RMSEA	$\leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$	0,068
SRMR	$\leq 0,05$	$0,05 < SRMR \leq 0,08$	0,035
NFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,97
NNFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq NNFI < 0,95$	0,97
CFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq CFI < 0,95$	0,98
IFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq IFI < 0,95$	0,98
RFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq RFI < 0,95$	0,97

**Not:**  $\chi^2/df$  : Kikare Serbestlik Derecesi Oranı; RMSEA: Kök Ortalama Kare Yaklaşımı Hatası; SRMR: Standardize Edilmiş Artık Ortalamaların Karekökü; NFI: Normlanmış Uyum İndeksi; NNFI: Normlaştırılmamış Uyum İndeksi; CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi; IFI: Artan Uyum İndeksi; RFI: Görelî Uyum İndeksi.

**Kaynak:** Schermelleh-Engel ve diğerleri, (2003:52); Hair ve diğerleri, (2010:646-654,698); Kline, (2011:199-209).

#### 4.3.1.3. Ölçme Modeli Doğrulayıcı Faktör Analizi

Her iki ölçeği dahile ederek oluşturduğumuz modelin bütünleşik uyum iyiliği değerleri şu şekildedir: [ $\chi^2/df = (4106.62/1362) 3,015$ ;  $p < 0,01$ ;  $RMSEA = 0,051$ ;  $SRMR = 0,039$ ;  $NFI = 0,97$ ;  $NNFI = 0,98$ ;  $CFI = 0,98$ ;  $IFI = 0,98$ ;  $RFI = 0,96$ ]. Altı faktörlü ölçme modelinin  $\chi^2/df$  ve RMSEA için kabul edilebilir; SRMR, NFI, CFI, IFI ve RFI için iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir (Çizelge-26).

**Çizelge-26. Ölçme Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri (N=786)**

Uyum İyiliği	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Ölçme Modeli
$X^2/df$	$\leq 3$	$\leq 5$	3,015
RMSEA	$\leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$	0,051
SRMR	$\leq 0,05$	$0,05 < SRMR \leq 0,08$	0,039
NFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,97
NNFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq NNFI < 0,95$	0,98
CFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq CFI < 0,95$	0,98
IFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq IFI < 0,95$	0,98
RFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq RFI < 0,95$	0,96

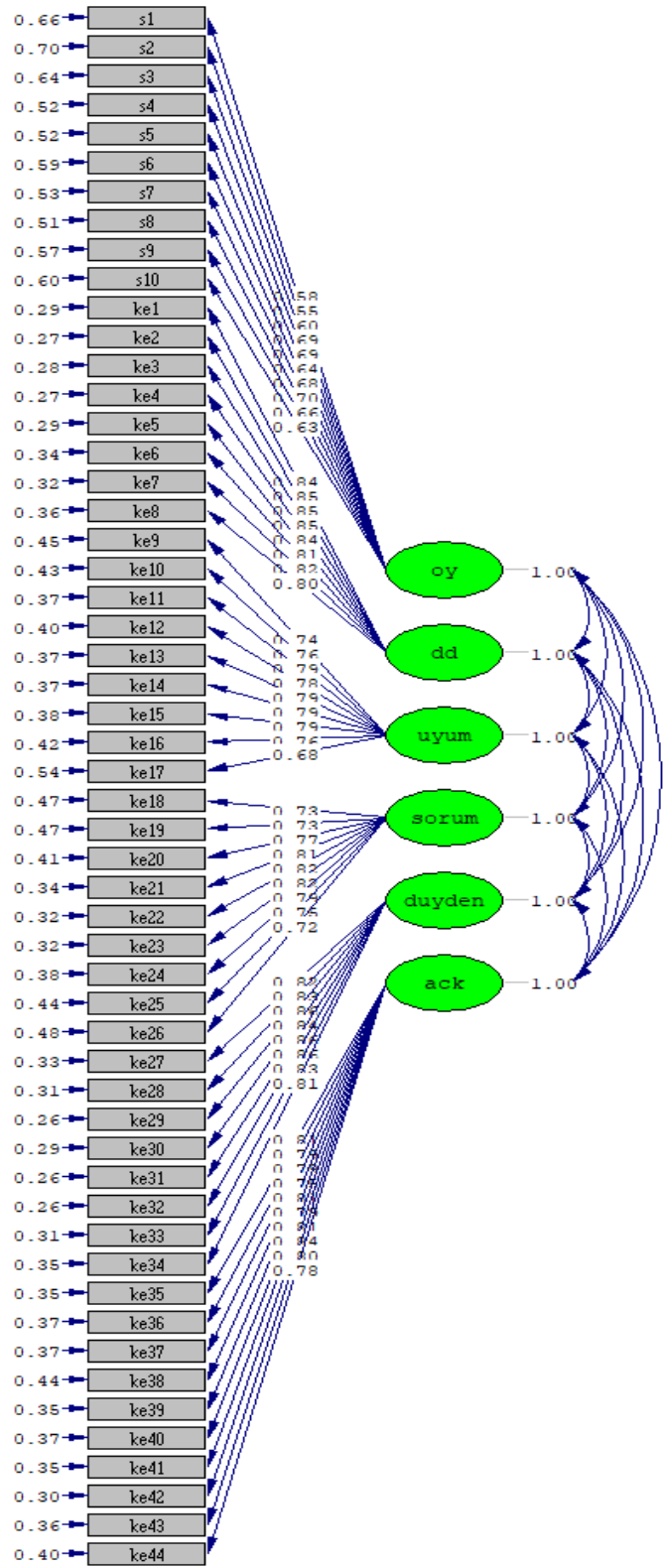
**Not:**  $X^2/df$  : Kikare Serbestlik Derecesi Oranı; RMSEA: Kök Ortalama Kare Yaklaşımı Hatası; SRMR: Standardize Edilmiş Artık Ortalamaların Karekökü; NFI: Normlanmış Uyum İndeksi; NNFI: Normlaştırılmamış Uyum İndeksi; CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi; IFI: Artan Uyum İndeksi; RFI: Görelî Uyum İndeksi.

**Kaynak:** Schermelleh-Engel ve diğerleri, (2003:52); Hair ve diğerleri, (2010:646-654,698); Kline, (2011:199-209).

Kullandığımız modelin ölçeklerinin standartlaştırılmış faktör yüklerine bakıldığında; faktör yüklerinin öz yeterlilik için 0,55-0,70 arasında; Kişilik Faktörü ölçeğinin dışa dönüklük boyutunda 0,81-0,85; uyumluluk boyutunda 0,68-0,79; sorumluluk boyutunda 0,72-0,82; duygusal denge boyutunda 0,81-0,86; gelişime açıklık boyutunda 0,75-0,84 arasında değerler aldığı ve bu değerlerin 0,50'den yüksek olduğu görülmektedir (Hair vd., 2010:686). Ayrıca tüm t değerlerinin de anlamlı olduğu ( $t > -/+1,96$ ) saptanmıştır (Çizelge-27). Çalışma modelinin doğrulayıcı faktör analizi yol diyagramı Şekil-5'de sunulmuştur.

**Çizelge-27. Ölçme Modeline İlişkin Standartlaştırılmış Faktör Yükleri ve “t” Değerleri (N=786)**

Boyut	Maddeler	Standartlaştırılmış Faktör Yükleri	"t" değerleri
Öz Yeterlilik	S1	0,58	16,93
	S2	0,55	15,68
	S3	0,60	17,64
	S4	0,69	21,20
	S5	0,69	21,02
	S6	0,64	19,10
	S7	0,68	20,73
	S8	0,70	21,28
	S9	0,66	19,67
	S10	0,63	18,74
Dışa Dönüklük	Ke1	0,84	28,90
	Ke2	0,85	29,64
	Ke3	0,85	29,16
	Ke4	0,85	29,54
	Ke5	0,84	29,10
	Ke6	0,81	27,27
	Ke7	0,82	27,98
	Ke8	0,80	26,61
Uyumluluk	Ke9	0,74	23,66
	Ke10	0,76	24,39
	Ke11	0,79	26,16
	Ke12	0,78	25,34
	Ke13	0,79	26,27
	Ke14	0,79	26,12
	Ke15	0,79	26,03
	Ke16	0,79	24,71
	Ke17	0,68	21,07
Sorumluluk	Ke18	0,73	23,14
	Ke19	0,73	23,19
	Ke20	0,77	25,13
	Ke21	0,81	27,16
	Ke22	0,82	27,78
	Ke23	0,82	27,82
	Ke24	0,79	26,00
	Ke25	0,75	24,24
	Ke26	0,72	22,90
Duyusal Denge	Ke27	0,82	27,86
	Ke28	0,83	28,25
	Ke29	0,86	29,91
	Ke30	0,84	29,09
	Ke31	0,86	29,91
	Ke32	0,86	29,93
	Ke33	0,83	28,22
	Ke34	0,81	27,13
Gelişime Açıklık	Ke35	0,81	27,08
	Ke36	0,79	26,38
	Ke37	0,79	26,26
	Ke38	0,75	24,40
	Ke39	0,81	27,00
	Ke40	0,79	26,28
	Ke41	0,81	27,03
	Ke42	0,84	28,57
	Ke43	0,80	26,78
	Ke44	0,78	25,56



Chi-Square=4106.62, df=1362, P-value=0.00000, RMSEA=0.051

Şekil-5: Ölçme Modeli Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı

#### 4.4. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

##### 4.4.1. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi

Parametrik değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için korelasyon analizi yapılmıştır (Çizelge-28). Bir yapının alt boyutları olan yapıların mümkün olduğunca yüksek korelasyonlara sahip olması; ancak 0,85'den büyük olmaması beklenmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 277). Field (2009, 170)'a göre  $\pm 0,10$  korelasyon katsayısı küçük;  $\pm 0,30$  orta düzey;  $\pm 0,50$  ise büyük bir pozitif ilişkiyi temsil etmektedir. Bu noktada Kişilik envanterinin alt boyutları arasında orta düzeyde bir korelasyon olduğu; sadece sorumluluk ve uyumluluk arasında (0,50) büyük bir pozitif ilişki söz edebiliriz.

Öz yeterliliğin ise kişilik boyutları ile arasında; dışa dönüklük ( $r = 0,26, p < 0,01$ ), uyum ( $r = 0,25, p < 0,01$ ), sorumluluk ( $r = 0,34, p < 0,01$ ), duygusal denge ( $r = 0,24, p < 0,01$ ) ve açıklık ( $r = 0,34, p < 0,01$ ) olacak şekilde orta düzeyde anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmuştur. Ölçeklerin birbirleri ile korelasyon düzeylerine bakıldığında her bir değişkenin kendine has bir özelliği vurgulayacak kadar farklılaştığı görülmektedir (Çizelge-28).

**Çizelge-28. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları**

Değişkenler	Ort.	SS	ÖY	DD	UY	SO	DUY	AÇ	SE	PE
Özyeterlilik	3,42	0,37	1							
Dışa Dönük.	3,84	0,64	0,26**	1						
Uyumluluk	4,32	0,51	0,25**	0,33**	1					
Sorumluluk	4,09	0,53	0,34**	0,34**	0,50**	1				
Duy. Denge	3,45	0,68	0,24**	0,34**	0,38**	0,47**	1			
Açıklık	4,16	0,54	0,34**	0,36**	0,26**	0,37**	0,28**	1		
Seans Sayısı	4,96	1,84	0,09**	-0,03	-0,01	0,01	0,002	0,01	1	
Performans	3,59	1,06	0,17**	0,07*	0,08*	0,10**	0,13**	0,02	0,11**	1

Not: N = 786, \* p < 0,05; \*\* p < 0,01,

#### 4.4.2. Koçluk Seansı ile Performans Arasındaki İlişki ve Öz yeterliliğin Aracılık Etkisinin İncelenmesi

Koçluk seansı ile performans arasındaki ilişkiyi ve öz yeterliliğin aracılık etkisini belirlemek için Yapısal Eşitlik Modeli çerçevesinde yol analizi yapılmıştır. Yapısal eşitlik modelinde aracılık testi yapılırken kullanılan yöntemlerden birisi önce aracı değişkenin olmadığı doğrudan modelin test edilmesi; daha sonraki aşamada bu modele aracı değişkenin ilave edilerek bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin anlamsız hale gelip gelmediğinin veya azalma meydana gelip gelmediğinin kontrol edilmesidir (Gürbüz ve Şahin, 2018;359).

Aracılık etkisi için birinci modelde koçluk seans sayısının, bireysel performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olmalı, ikinci modelde ise; aracı değişken olan öz yeterliliğin performansı anlamlı bir şekilde yordarken, koçluğun performansı üzerindeki etkisi azalmalı veya tamamen anlamsızlaşmalıdır. Bu etki azalır ise, kısmi aracılık etkisinden, anlamsızlaşır ise tam aracılık etkisinden bahsedilir (Baron ve Kenny, 1986).

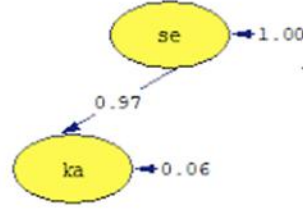
Yapısal eşitlik modelinin test edilebilmesi için kurulan ilk modelde yer alan boyutlar için uyum ölçümleri (uyum iyiliği indeksleri ve düzeltmeli Ki-kare ( $\chi^2/df$ ) değeri) Çizelge-29'da; elde edilen yol diyagramı Şekil-6'da sunulmuştur.

**Çizelge-29. İlk Modele İlişkin Uyum İyiliği Değerleri (N=786)**

Uyum İyiliği	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Ölçme Modeli
$\chi^2/df$	$\leq 3$	$\leq 5$	2,84
RMSEA	$\leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$	0,04
SRMR	$\leq 0,05$	$0,05 < SRMR \leq 0,08$	0,03
NFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,97
NNFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq NNFI < 0,95$	0,98
CFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq CFI < 0,95$	0,98
IFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq IFI < 0,95$	0,98
RFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq RFI < 0,95$	0,96

**Not:**  $\chi^2/df$  : Kikare Serbestlik Derecesi Oranı; RMSEA: Kök Ortalama Kare Yaklaşımı Hatası; SRMR: Standardize Edilmiş Artık Ortalamaların Karekökü; NFI: Normlanmış Uyum İndeksi; NNFI: Normlaştırılmamış Uyum İndeksi; CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi; IFI: Artan Uyum İndeksi; RFI: Göreli Uyum İndeksi.

**Kaynak:** Schermelleh-Engel ve diğerleri, (2003:52); Hair ve diğerleri, (2010:646-654,698); Kline, (2011:199-209).



Chi-Square=4174.53, df=1467, P-value=0.00000, RMSEA=0.048

(se: koçluk seans sayısı, ka: koçluk alanların bireysel performansı)

### Şekil-6: Yapısal Eşitlik İlk Modeli Yol Diyagramı

$\chi^2 /df < 3$ 'den olduğu için ( $\chi^2 /df = 2,84$ ) ilk model istatistiksel olarak anlamlıdır. RMSEA uyum ölçümü 0.04 olup iyi uyum göstermektedir. Diğer uyum ölçülerinden; NFI, NNFI, CFI, IFI, RFI ve SRMR ölçümleri iyi uyum göstermektedir. Buna göre verilerimizin kabul edilebilir uyuma sahip olduğu ve modelin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre araştırmanın ilk hipotezi *H1*: “Koçluk seansı, bireysel performansı pozitif olarak etkiler” kabul edilmiştir.

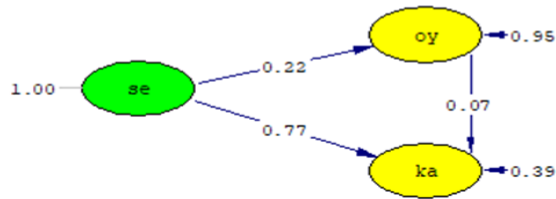
Yapısal eşitlik modelinin test edilebilmesi için oluşturulan ikinci modelde aracı değişken olan özyeterlilik modele eklenmiştir. Yapısal eşitlik modelinin test edilebilmesi için kurulan ikinci modelde yer alan boyutlar için uyum ölçümleri (uyum iyiliği indeksleri ve düzeltmeli Ki-kare ( $\chi^2/df$ ) değeri) Çizelge-30’da; elde edilen yol diyagramı Şekil-7’de sunulmuştur.

**Çizelge-30. İkinci Modele İlişkin Uyum İyiliği Değerleri (N=786)**

Uyum İyiliği	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Ölçme Modeli
$\chi^2/df$	$\leq 3$	$\leq 5$	1,99
RMSEA	$\leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$	0,03
SRMR	$\leq 0,05$	$0,05 < SRMR \leq 0,08$	0,02
NFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,99
NNFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq NNFI < 0,95$	0,99
CFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq CFI < 0,95$	0,99
IFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq IFI < 0,95$	0,99
RFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq RFI < 0,95$	0,98

**Not:**  $\chi^2/df$  : Kikare Serbestlik Derecesi Oranı; RMSEA: Kök Ortalama Kare Yaklaşımı Hatası; SRMR: Standardize Edilmiş Artık Ortalamaların Karekökü; NFI: Normlanmış Uyum İndeksi; NNFI: Normlaştırılmamış Uyum İndeksi; CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi; IFI: Artan Uyum İndeksi; RFI: Görelî Uyum İndeksi.

**Kaynak:** Schermelleh-Engel ve diğerleri, (2003:52); Hair ve diğerleri, (2010:646-654,698); Kline, (2011:199-209).



Chi-Square=103.65, df=52, P-value=0.00003, RMSEA=0.036

(se: koçluk seans sayısı, ka: koçluk alanların bireysel performansı, oy: özyeterlilik )

**Şekil-7: Yapısal Eşitlik İkinci Modeli Yol Diyagramı**

$\chi^2 /df < 3$ 'den olduğu için ( $\chi^2 /df = 1.99$ ) ilk model istatistiksel olarak anlamlıdır. RMSEA uyum ölçümü 0,03 olup iyi uyum göstermektedir. Diğer uyum ölçülerinden; NFI, NNFI, CFI, IFI, RFI ve SRMR ölçümleri iyi uyum göstermektedir. Buna göre verilerimizin kabul edilebilir uyuma sahip olduğu ve modelin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli olduğu söylenebilir.

Yapısal eşitlik modelini test etmek için oluşturulan ilk ve ikinci modeller birlikte incelendiğinde, ilk modelin yol analizinde koçluk seansının, performans üzerinde yol katsayısının (0,97;  $p < 0,01$ ) anlamlı olduğu görülmektedir (Şekil-6). İkinci modelde koçluk seansının performans üzerindeki etkisi (0,77;  $p < 0,01$ ) azalmış, koçluk seansı ve öz yeterlilik arasında (0,22;  $p < 0,01$ ) ve öz yeterlilik ile performans arasında (0,07;  $p < 0,01$ ) anlamlı katsayılar elde edilmiştir. Elde edilen veriler, koçluğun performans üzerindeki etkisinin azaldığını gösterdiğinden, öz yeterliliğin “kısmi aracılık” etkisi oluşmuştur (Baron ve Kenny, 1986).

Uyum indekslerinin eşik değerlerinin üzerinde olması, modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğuna işaret etmektedir. Bu değerler ile öz yeterliliğin, koçluk saati ile performans arasında kısmi aracılık etkisinin olduğu görülmüş olup *H4: “Koçluk seansı ile bireysel performans arasında öz yeterliliğin aracılık etkisi vardır”* kabul edilmiştir.

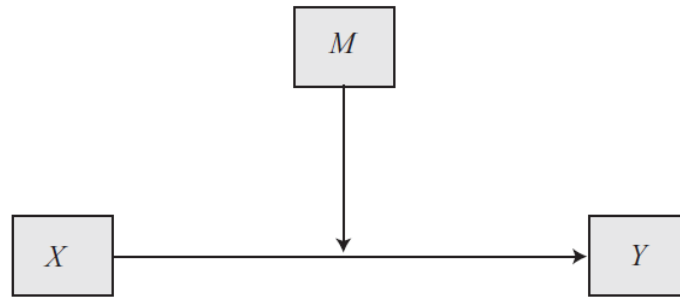
#### **4.4.3. Koçluk Seansı ile Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin ve Kişilik Boyutlarının Bu İlişkideki Düzenleyici Etkisinin İncelenmesi**

Kişilik boyutlarının, tez modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkisinin olup, olmadığını analiz etmek üzere, tanımlanmış makro yapılar kullanılarak hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Öncelikle regresyon analizinde bağımsız değişken, aracı değişken, düzenleyici değişken ve etkileşim değişkenleri arasında çoklu doğrusallık (multicollinearity) sorunu oluşabileceği için, bağımsız, aracı ve düzenleyici değişkenler merkezlenmiştir (Cohen ve Cohen, 1983,323; Aiken ve West, 1991,35).

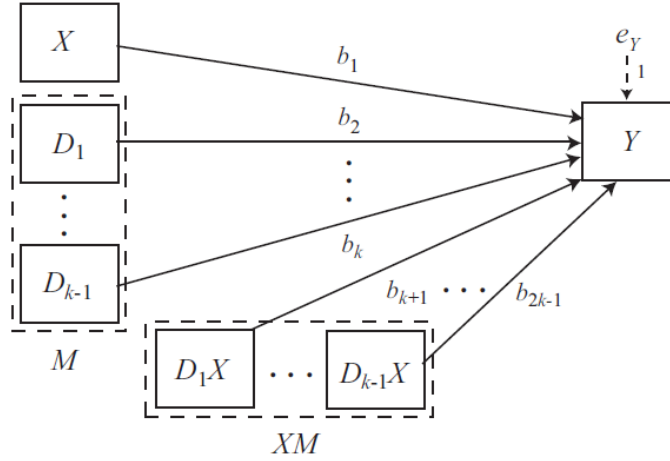
Hipotezleri sınavabilmek için üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analizlerde ilk aşamada, bağımsız değişken ( $X$ ) ile bağımlı değişken ( $Y$ ) arasındaki sebep sonuç ilişkisi araştırılmıştır. İkinci aşamada analize düzenleyici değişken ( $M$ ) dahil edilmiştir. Üçüncü aşamada ise analize, bağımsız değişken ile düzenleyici değişkenin çarpılması sonucu elde edilen etkileşim değişkeni ( $X \times M$ ) sokulmuştur.

Etkileşim değişkeni ve bağımlı değişken arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı çıkması üzerine basit eğim analizi yapılmış ve ortaya çıkan ilişkiler de grafiksel olarak gösterilmiştir. Basit eğim analizi ve ilişkilerin grafiksel gösteriminde Hayes (2013) tarafından oluşturulan ve en küçük kareler yöntemini kullanan PROCESS makrosundan yararlanılmıştır. Aracı ve düzenleyici etkiye sahip olduğu düşünülen çeşitli modellerin sınanmasında kullanılabilen makro aracılığıyla yaklaşık 76 farklı modelin sınaması yapılabilmektedir (Hayes, 2013; Hayes, Montoyai ve Rockwood 2017,77). Bu çalışma kapsamında Hipotezlerin sınanmasında makroda tanımlı Model 1 kullanılmıştır. Model 1'e ilişkin simgesel ve istatistiksel model Şekil-8'de görülmektedir (Hayes, 2013).

#### Simgesel Model



#### İstatistiksel Model



(1)  $X$ 'in  $Y$  üzerindeki koşulsal etkisi  $Y = b_1 + b_{k+1}D_1 + \dots + b_{2k-1}D_{2k-1}$

### Şekil 8. PROCESS Macro Model 1'e İlişkin Simgesel ve İstatistiksel Model

Bu kapsamla çalışmanın ikinci ve dördüncü hipotezlerinin sayısal geçerliliğini değerlendirmek amacıyla değişkenler arasında hiyerarşik regresyon hesaplaması yapılmıştır. Hesaplama sonuçları 3 farklı model olarak çizelge-31'de sunulmuştur. İlk model, koçluk seans sayısının, öz yeterlilik üzerinde etkisinin test edilmesi üzerinedir. Kurumda yapılan koçluk seans sayısının, çalışan öz yeterliliğini pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği gözlemlenmektedir ( $B=0.019$ ,  $p<0.01$ ). Bu sonuçlar araştırmanın ikinci hipotezi olan  $H2$ : “Koçluk seansı, öz yeterliliği pozitif olarak etkiler” hipotezini desteklemektedir.

İkinci aşamada düzenleyici değişken olan dışa dönüklük analize dahil edilmiştir (Model 2). Dışa dönüklüğün dahil olması ile koçluk seans sayısının, öz yeterlilik üzerindeki etkisi artarak devam ederken ( $B=0,021$ ,  $p<0,01$ ), dışa dönüklüğün de öz yeterlilik üzerinde anlamlı bir etki yarattığı görülmektedir ( $B=0,154$ ,  $p<0,01$ ). Üçüncü aşamada etkileşim değişkeni (KSS x DD) analize dahil edilmiştir (Model 3). Ancak modelden görüldüğü gibi etkileşim değişkeninin (KSS x DD) öz yeterlilik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi yoktur ( $p> 0,05$ ). Bu sonuçlara göre hipotez  $H5a$ : “Koçluk seansı ile öz yeterlilik arasındaki ilişkide, dışa dönüklüğün düzenleyici etkisi vardır” reddedilmiştir.

**Çizelge-31. Koçluk Seansı ile Öz Yeterlilik Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Dışa Dönüklüğün Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Öz Yeterlilik		
	B	B	B
<b>Model 1</b>			
Regresyon Sabiti	3,402		
1.Koçluk Seansı Sayısı	0,019**		
F	7,170		
R	0,095		
R <sup>2</sup>	0,009		
<b>Model 2</b>			
Regresyon Sabiti		3,402	
1.Koçluk Seansı Sayısı		0,021**	
2.Dışa Dönüklük		0,154**	
F		33,960	
R		0,283	
R <sup>2</sup>		0,080	
<b>Model 3</b>			
Regresyon Sabiti			3,402
1.Koçluk Seansı Sayısı			0,021**
2.Dışa Dönüklük			0,154**
3.KSS x DD			-0,004
F			22,667
R			0,283
R <sup>2</sup>			0,080

N = 786, \* p < 0,05, \*\* p < 0,01, Standartlaştırılmamış Beta Katsayısı kullanılmıştır.

KSS: Koçluk Seans Sayısı; DD: Dışa Dönüklük

Koçluk seans sayısı ile öz yeterlilik arasındaki ilişkide **Uyumluluk** kişilik özelliğinin düzenleyici etkisini belirlemeye dönük hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Çizelge-32’de sunulmuştur. Model 2’de uyumluluk kişilik özelliği öz yeterliliğe etki ederken ( $B=0,187, p<0,01$ ), Model 3’de koçluk seansı ve uyumluluk çarpımı ile oluşturulan etkileşim değişkeninin (KSS x UY) öz yeterlilik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır ( $p> 0,05$ ). Bu sonuçlara göre Hipotez H5b: “Koçluk seansı ile öz yeterlilik arasındaki ilişkide, uyumluluğun düzenleyici etkisi vardır” reddedilmiştir.

**Çizelge-32. Koçluk Seansı ile Öz Yeterlilik İlişkisinde, Uyumluluğun Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Öz Yeterlilik		
	B	B	B
<b>Model 1</b>			
Regresyon Sabiti	3,402		
1.Koçluk Seansı Sayısı	0,019**		
F	7,170		
R	0,095		
R <sup>2</sup>	0,009		
<b>Model 2</b>			
Regresyon Sabiti		3,402	
1.Koçluk Seansı Sayısı		0,020**	
2.Uyumluluk		0,187**	
F		31,718	
R		0,274	
R <sup>2</sup>		0,075	
<b>Model 3</b>			
Regresyon Sabiti			3,402
1.Koçluk Seansı Sayısı			0,020**
2.Uyumluluk			0,188**
3.KSS x UY			-0,018
F			21,712
R			0,277
R <sup>2</sup>			0,077

N = 786, \*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , Standartlaştırılmamış Beta Katsayısı kullanılmıştır.

KSS: Koçluk Seansı Sayısı; UY: Uyumluluk

Koçluk seans sayısı ile öz yeterlilik arasındaki ilişkide **Sorumluluk** kişilik özelliğinin düzenleyici etkisini belirlemeye dönük hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Çizelge-33’de sunulmuştur. Yapılan analize göre, Model 2’de sorumluluk kişilik özelliği öz yeterliliğe etki ederken ( $B=0,245$ ,  $p<0,01$ ), Model 3’de etkileşim değişkenin (KSS x SO), öz yeterlilik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır ( $p > 0,05$ ). Bu sonuçlara göre Hipotez H5c: “*Koçluk seansı ile öz yeterlilik arasındaki ilişkide, sorumluluğun düzenleyici etkisi vardır*” reddedilmiştir.

**Çizelge-33. Koçluk Seansı ile Öz Yeterlilik İlişkisinde, Sorumluluğun Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Öz Yeterlilik		
	B	B	B
<b>Model 1</b>			
Regresyon Sabiti	3,402		
1.Koçluk Seansı Sayısı	0,019**		
F	7,170		
R	0,095		
R <sup>2</sup>	0,009		
<b>Model 2</b>			
Regresyon Sabiti		3,402	
1.Koçluk Seansı Sayısı		0,018**	
2.Sorumluluk		0,245**	
F		58,474	
R		0,360	
R <sup>2</sup>		0,130	
<b>Model 3</b>			
Regresyon Sabiti			3,402
1.Koçluk Seansı Sayısı			0,018**
2.Sorumluluk			0,245**
3.KSS x SO			-0,007
F			39,053
R			0,361
R <sup>2</sup>			0,130

N = 786, \* p < 0,05, \*\* p < 0,01, Standartlaştırılmamış Beta Katsayısı kullanılmıştır.

KSS: Koçluk Seans Sayısı; SO: Sorumluluk

Koçluk seans sayısı ile öz yeterlilik arasındaki ilişkide **Duygusal Denge** kişilik özelliğinin düzenleyici etkisini belirlemeye dönük hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Çizelge-34’de sunulmuştur. Yapılan analize göre, Model 2’de duygusal denge kişilik özelliği öz yeterliliğe etki ederken ( $B=0,131$ ,  $p<0,01$ ), Model 3’de etkileşim değişkenin (KSS x DUY), öz yeterlilik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır ( $p>0,05$ ). Bu sonuçlara göre Hipotez *H5d*: “Koçluk seansı ile öz yeterlilik arasındaki ilişkide, duygusal dengenin düzenleyici etkisi vardır” reddedilmiştir.

**Çizelge-34. Koçluk Seansı ile Öz Yeterlilik İlişkisinde, Duygusal Denge nin Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Öz Yeterlilik		
	B	B	B
<b>Model 1</b>			
Regresyon Sabiti	3,402		
1.Koçluk Seansı Sayısı	0,019**		
F	7,170		
R	0,095		
R <sup>2</sup>	0,009		
<b>Model 2</b>			
Regresyon Sabiti		3,402	
1.Koçluk Seansı Sayısı		0,019**	
2.Duygusal Denge		0,131**	
F		27,957	
R		0,258	
R <sup>2</sup>		0,067	
<b>Model 3</b>			
Regresyon Sabiti			3,402
1.Koçluk Seansı Sayısı			0,019**
2.Duygusal Denge			0,130**
3.KSS x DUY			-0,008
F			18,811
R			0,259
R <sup>2</sup>			0,067

N = 786, \*p < 0,05, \*\*p < 0,01, Standartlaştırılmamış Beta Katsayısı kullanılmıştır.

KSS: Koçluk Seans Sayısı; DUY: Duygusal Denge

Koçluk seans sayısı ile öz yeterlilik arasındaki ilişkide **Açıklık** kişilik özelliğinin düzenleyici etkisini belirlemeye dönük hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Çizelge-35’de sunulmuştur. Yapılan analize göre, Model 2’de açıklık kişilik özelliği öz yeterliliğe etki ederken ( $B=0,237$ ,  $p<0,01$ ), Model 3’de etkileşim değişkenin (KSS x AÇ) öz yeterlilik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır ( $p>0,05$ ). Bu sonuçlara göre Hipotez H5e: “Koçluk seansı ile öz yeterlilik arasındaki ilişkide, açıklığın düzenleyici etkisi vardır” reddedilmiştir.

**Çizelge-35. Koçluk Seansı ile Öz Yeterlilik İlişkinde, Açıklığın Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Öz Yeterlilik		
	B	B	B
<b>Model 1</b>			
Regresyon Sabiti	3,402		
1.Koçluk Seansı Sayısı	0,019**		
F	7,170		
R	0,095		
R <sup>2</sup>	0,009		
<b>Model 2</b>			
Regresyon Sabiti		3,402	
1.Koçluk Seansı Sayısı		0,018**	
2.Açıklık		0,237**	
F		57,819	
R		0,359	
R <sup>2</sup>		0,129	
<b>Model 3</b>			
Regresyon Sabiti			3,402
1.Koçluk Seansı Sayısı			0,018**
2.Açıklık			0,236**
3.KSS x AÇ			-0,017
F			39,302
R			0,362
R <sup>2</sup>			0,131

N = 786, \* p < 0,05, \*\* p < 0,01, Standartlaştırılmamış Beta Katsayısı kullanılmıştır.

KSS: Koçluk Seans Sayısı; AÇ: Açıklık

#### 4.4.4. Öz Yeterlilik ile Performans Arasındaki İlişki ve Kişilik Boyutlarının Bu İlişkideki Düzenleyici Etkisinin İncelenmesi

Bu kapsamla çalışmanın üçüncü ve beşinci hipotezlerinin sayısal geçerliliğini değerlendirmek amacıyla değişkenler arasında hiyerarşik regresyon hesaplaması yapılmıştır. Hesaplama sonuçları 3 farklı model olarak çizelge-36'da sunulmuştur. İlk model, öz yeterlilik algısının, performans üzerinde etkisinin test edilmesi üzerinedir. Model 1'de merkezlenmiş öz yeterliliğin, performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etki yarattığı görülmektedir ( $B=0,486$ ,  $p<0,01$ ). Bu sonuçlara göre hipotez H3: “Öz yeterlilik, bireysel performansı pozitif olarak etkiler” kabul edilmiştir.

İkinci aşamada düzenleyici değişken olan dışa dönüklük analize dahil edilmiştir (Model 2). Dışa dönüklüğün dahil olması ile öz yeterliliğin, performans üzerindeki etkisi sürmeye devam ederken ( $B=0,461$ ,  $p<0,01$ ), düzenleyici değişken olan dışa dönüklüğün de performans üzerinde anlamlı bir etki oluşturmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). Üçüncü aşamada etkileşim değişkeni (ÖY x DD) analize dahil edilmiştir (Model 3). Modelden görüldüğü gibi etkileşim değişkeninin (ÖY x DD) performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi yoktur ( $p> 0,05$ ). Hipotez *H6a*: “Öz yeterlilik ile bireysel performans arasındaki ilişkide, dışa dönüklüğün düzenleyici etkisi vardır” reddedilmiştir.

**Çizelge-36. Öz Yeterlilik ile Performans İlişkisi ve Bu İlişkide Dışa Dönüklüğün Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Performans		
	B	B	B
<b>Model 1</b>			
Regresyon Sabiti	3,592		
1.Öz Yeterlilik	0,486**		
F	23,590		
R	0,171		
R <sup>2</sup>	0,029		
<b>Model 2</b>			
Regresyon Sabiti		3,592	
1.Öz Yeterlilik		0,461**	
2.Dışa Dönüklük		0,055	
F		12,216	
R		0,174	
R <sup>2</sup>		0,030	
<b>Model 3</b>			
Regresyon Sabiti			3,607
1.Öz Yeterlilik			0,449**
2.Dışa Dönüklük			0,052
3.ÖY x DD			-0,245
F			9,092
R			0,184
R <sup>2</sup>			0,034

$N = 786$ , \*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , Standartlaştırılmamış Beta Katsayısı kullanılmıştır.

ÖY: Öz Yeterlilik; DD: Dışa Dönüklük

Öz yeterlilik ile performans arasındaki ilişkide **Uyumluluğun** düzenleyici etkisini belirlemeye dönük analizi sonuçları Çizelge-37’de sunulmuştur. Model 1’de merkezlenmiş öz yeterliliğin, performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etki yarattığı

görülmektedir ( $B=0,486$ ,  $p<0,01$ ). İkinci aşamada düzenleyici değişken olan uyumluluk analize dahil edilmiştir (Model 2). Uyumluluğun dahil olması ile öz yeterliliğin, performans üzerindeki etkisi sürmeye devam ederken ( $B=0,452$ ,  $p<0,01$ ), düzenleyici değişken olan uyumluluğun performans üzerinde anlamlı bir etki oluşturmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). Üçüncü aşamada etkileşim değişkeni (ÖY x UY) analize dahil edilmiştir (Model 3). Modelden görüldüğü gibi etkileşim değişkeninin (ÖY x UY) performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır. ( $B= - 0,493$   $p < 0,05$ ). Bu sonuçlara göre hipotez *H6b*: “Öz yeterlilik ile bireysel performans arasındaki ilişkide, uyumluluğun düzenleyici etkisi vardır” kabul edilmiştir.

**Çizelge-37. Öz Yeterlilik ile Performans İlişkisinde, Uyumluluğun Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

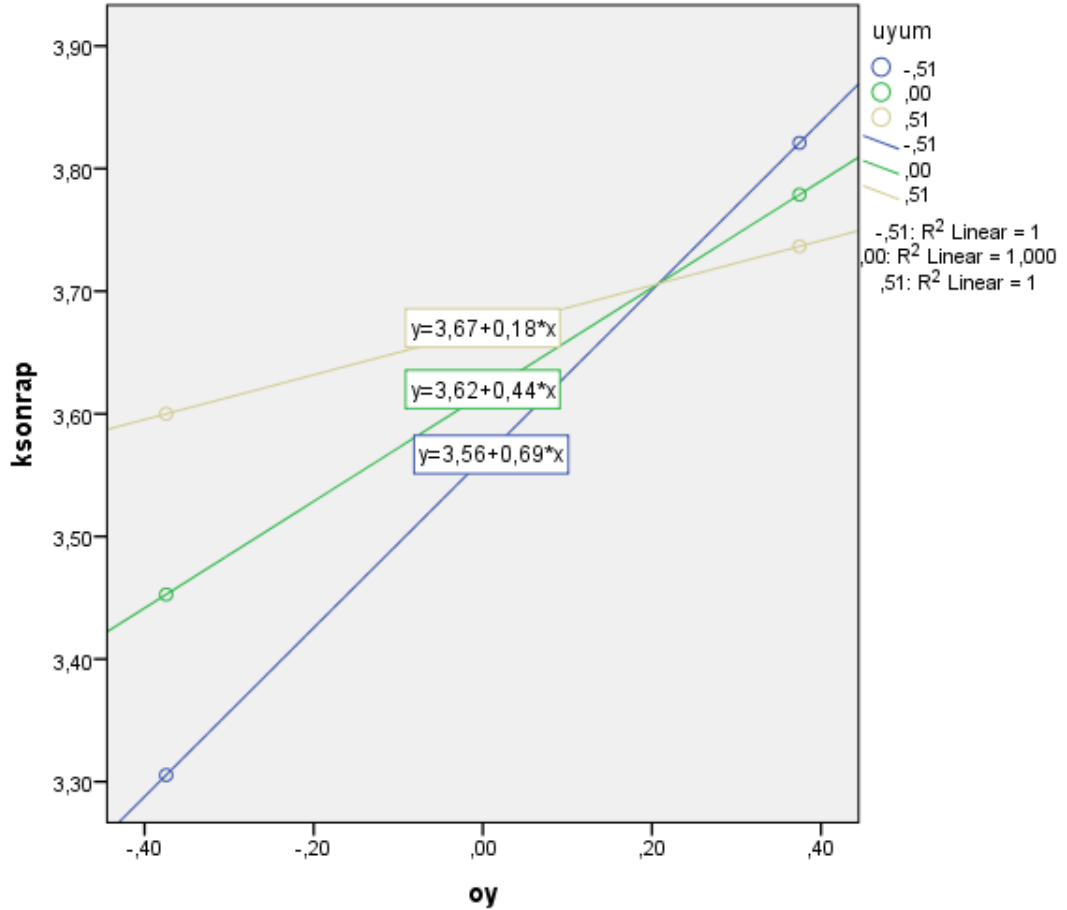
Değişkenler	Performans		
	B	B	B
<b>Model 1</b>			
Regresyon Sabiti	3,592		
1.Öz Yeterlilik	0,486**		
F	23,590		
R	0,171		
R <sup>2</sup>	0,029		
<b>Model 2</b>			
Regresyon Sabiti		3,592	
1.Öz Yeterlilik		0,452**	
2.Uyumluluk		0,097	
F		12,626	
R		0,177	
R <sup>2</sup>		0,031	
<b>Model 3</b>			
Regresyon Sabiti			3,616
1.Öz Yeterlilik			0,435**
2.Uyumluluk			0,102
3.ÖY x UY			-0,493*
F			10,697
R			0,199
R <sup>2</sup>			0,039

$N = 786$ , \*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , Standartlaştırılmamış Beta Katsayısı kullanılmıştır.

ÖY: Öz Yeterlilik; UY: Uyumluluk

Şekil-9, Öz yeterlilik, çalışan performansı ve uyumluluk kişilik özelliği arasındaki ilişkileri grafiksel olarak göstermektedir (Hayes, 2013). Şekilde görüldüğü

gibi öz yeterliliğin performans üzerindeki düzenleyici etkisinde, uyumluluğu yüksek ve uyumluluğu düşük kişilerde farklı sonuçlar elde edilmektedir. Uyumluluğu yüksek çalışanlar ( $Y= 3,67 + 0,18 X$ ) kadar bir eğimle öz yeterlilikten etkilenmekteyken, uyumluluğu düşük çalışanlar ( $Y= 3,56 + 0,69 X$ ) kadar nispeten yüksek bir eğimle öz yeterlilikten etkilenmektedir.



**Şekil-9. Öz yeterliliğin Performansa Etkisinde, Uyumluluk Kişilik Özelliğinin Düzenleyici Etkisinin Grafiği.**

Öz yeterlilik ile performans arasındaki ilişkide **Sorumluluk** kişilik özelliğinin düzenleyici etkisini belirlemeye dönük hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Çizelge-38'de sunulmuştur. Öz yeterlilik her üç modelde de performansa etki ederken; Model 2'de analize dahil edilen sorumluluk kişilik özelliği, performansa anlamlı olarak etki etmemektedir ( $p>0,05$ ). Aynı şekilde Model 3'de etkileşim değişkeninin (ÖY x SOR) performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin

olmadığı saptanmıştır ( $p>0,05$ ). Bu sonuçlara göre hipotez  $H6c$ : “Öz yeterlilik ile bireysel performans arasındaki ilişkide, sorumluluğun düzenleyici etkisi vardır” reddedilmiştir.

**Çizelge-38. Öz Yeterlilik ile Performans İlişkisinde, Sorumluluğun Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Performans		
	B	B	B
<b>Model 1</b>			
Regresyon Sabiti	3,592		
1.Öz Yeterlilik	0,486**		
F	23,590		
R	0,171		
R <sup>2</sup>	0,029		
<b>Model 2</b>			
Regresyon Sabiti		3,592	
1.Öz Yeterlilik		0,440**	
2.Sorumluluk		0,093	
F		12,575	
R		0,176	
R <sup>2</sup>		0,031	
<b>Model 3</b>			
Regresyon Sabiti			3,601
1.Öz Yeterlilik			0,432**
2.Sorumluluk			0,091
3.ÖY x SOR			-0,136
F			8,549
R			0,178
R <sup>2</sup>			0,032

$N = 786$ , \*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , Standartlaştırılmamış Beta Katsayısı kullanılmıştır.

ÖY: Öz Yeterlilik; SOR: Sorumluluk

Öz yeterlilik ile performans arasındaki ilişkide **Duygusal Denge** kişilik özelliğinin düzenleyici etkisini belirlemeye dönük hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Çizelge-39’de sunulmuştur. Öz yeterlilik her üç modelde de performansa etki ederken; Model 2’de analize dahil edilen Duygusal Denge kişilik özelliği, performansa anlamlı olarak etki etmektedir ( $B=0,152$ ,  $p<0,01$ ). Ancak Model 3’de etkileşim değişkenin (ÖY x DUY) performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır ( $p>0,05$ ). Bu sonuçlara göre hipotez  $H6d$ : “Öz

yeterlilik ile bireysel performans arasındaki ilişkide, duygusal dengenin düzenleyici etkisi vardır” reddedilmiştir.

**Çizelge-39. Öz Yeterlilik ile Performans İlişkisinde, Duygusal Dengenin Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Performans		
	B	B	B
<b>Model 1</b>			
Regresyon Sabiti	3,592		
1.Öz Yeterlilik	0,486**		
F	23,590		
R	0,171		
R <sup>2</sup>	0,029		
<b>Model 2</b>			
Regresyon Sabiti		3,592	
1.Öz Yeterlilik		0,419**	
2.Duygusal Denge		0,152**	
F		15,600	
R		0,196	
R <sup>2</sup>		0,038	
<b>Model 3</b>			
Regresyon Sabiti			3,609
1.Öz Yeterlilik			0,418**
2.Duygusal Denge			0,159**
3.ÖY x DUY			-0,277
F			11,666
R			0,207
R <sup>2</sup>			0,043

N = 786, \* p < 0,05, \*\* p < 0,01, Standartlaştırılmamış Beta Katsayısı kullanılmıştır.

ÖY: Öz Yeterlilik; DUY: Duygusal Denge

Öz yeterlilik ile performans arasındaki ilişkide **Açıklık** kişilik özelliğinin düzenleyici etkisini belirlemeye dönük hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Çizelge-40’da sunulmuştur. Öz yeterlilik her üç modelde de performansa etki ederken; Model 2’de analize dahil edilen Açıklık kişilik özelliği, performansa anlamlı olarak etki etmemiştir ( $p > 0,05$ ). Benzer şekilde Model 3’de etkileşim değişkenin (ÖY x AÇ) performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır ( $p > 0,05$ ). Bu sonuçlara göre Hipotez H6e: “Öz yeterlilik ile bireysel performans arasındaki ilişkide, açıklığın düzenleyici etkisi vardır” reddedilmiştir.

**Çizelge-40. Öz Yeterlilik ile Performans İlişkisinde, Açıklığın Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Performans		
	B	B	B
<b>Model 1</b>			
Regresyon Sabiti	3,592		
1.Öz Yeterlilik	0,486**		
F	23,590		
R	0,171		
R <sup>2</sup>	0,029		
<b>Model 2</b>			
Regresyon Sabiti		3,592	
1.Öz Yeterlilik		0,521**	
2.Açıklık		0,069	
F		12,239	
R		0,174	
R <sup>2</sup>		0,030	
<b>Model 3</b>			
Regresyon Sabiti			3,601
1.Öz Yeterlilik			0,513**
2.Açıklık			-0,068
3.ÖY x AÇ			-0,131
F			8,337
R			0,176
R <sup>2</sup>			0,031

N = 786, \* p < 0,05, \*\* p < 0,01, Standartlaştırılmamış Beta Katsayısı kullanılmıştır.

ÖY: Öz Yeterlilik; AÇ: Açıklık

#### 4.5.Hipotezlerin Sonuçları

Alanyazın esas alınarak hazırlanan, koçluk seansı, öz yeterlilik ve bu değişkenlerin çalışan performansına etkilerini, kişilik faktörlerinin düzenleyici etkisi ile araştıran modelimizin, istatistiksel özeti çizelge-41'dedir. Değişkenlerin ilişkileri bağlamında kurulan H1, H2, H3, H4 hipotezleri sayısal olarak desteklenmiş; diğer yandan kişiliğin düzenleyici etkilerini irdeleyen H4 hipotezleri reddedilmiş ve H5 hipotezleri kısmen desteklenmiştir.

#### Çizelge-41. Hipotezlerin Sonuçları

No	Hipotezin Açıklaması	Anlamlılık	Sonuç
H1	<i>Koçluk seansı, bireysel performansı pozitif olarak etkiler.</i>	$p < 0.01$	Desteklendi
H2	<i>Koçluk seansı, öz yeterliliği pozitif olarak etkiler.</i>	$p < 0.01$	Desteklendi
H3	<i>Öz yeterlilik, bireysel performansı pozitif olarak etkiler.</i>	$p < 0.01$	Desteklendi
H4	<i>Koçluk seansı ile bireysel performans arasında öz yeterliliğin aracılık etkisi vardır.</i>	$p < 0.01$	Desteklendi
H5a	<i>Koçluk seansı ile öz yeterlilik arasındaki ilişkide, dışa dönüklüğün düzenleyici etkisi vardır.</i>	$p > 0,05$	Ret
H5b	<i>Koçluk seansı ile öz yeterlilik arasındaki ilişkide, uyumluluğun düzenleyici etkisi vardır.</i>	$p > 0,05$	Ret
H5c	<i>Koçluk seansı ile öz yeterlilik arasındaki ilişkide, sorumluluğun düzenleyici etkisi vardır.</i>	$p > 0,05$	Ret
H5d	<i>Koçluk seansı ile öz yeterlilik arasındaki ilişkide, duygusal dengenin düzenleyici etkisi vardır.</i>	$p > 0,05$	Ret
H5e	<i>Koçluk seansı ile öz yeterlilik arasındaki ilişkide, açıklığın düzenleyici etkisi vardır.</i>	$p > 0,05$	Ret
H6a	<i>Öz yeterlilik ile bireysel performans arasındaki ilişkide, dışa dönüklüğün düzenleyici etkisi vardır.</i>	$p > 0,05$	Ret
H6b	<i>Öz yeterlilik ile bireysel performans arasındaki ilişkide, uyumluluğun düzenleyici etkisi vardır.</i>	$p < 0,05$	Desteklendi
H6c	<i>Öz yeterlilik ile bireysel performans arasındaki ilişkide, sorumluluğun düzenleyici etkisi vardır.</i>	$p > 0,05$	Ret
H6d	<i>Öz yeterlilik ile bireysel performans arasındaki ilişkide, duygusal dengenin düzenleyici etkisi vardır.</i>	$p > 0,05$	Ret
H6e	<i>Öz yeterlilik ile bireysel performans arasındaki ilişkide, açıklığın düzenleyici etkisi vardır.</i>	$p > 0,05$	Ret

## BÖLÜM V

### 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Koçluğun, kurum içi koçlar (takım liderleri) tarafından uygulandığı ve sonuçlarının sayısal olarak ölçüldüğü bu çalışma 2017 yılında başlamış ve 2018 yılı başında tamamlanmıştır. Bu çalışma ile hedeflenen koçluk seanslarının, bireysel performans üzerinde etkisini direkt ve öz yeterlilik aracılığı ile değerlendirmektir. Eğitimlerden başlamak üzere tüm sürece etki edeceği değerlendirilen çalışanların kişilik özelliklerinin düzenleyici etkilerini gözlemlemek ve bundan sonra yapılacak çalışmalara yönelik öneriler hazırlamak çalışmanın modelinin tamamlayıcı unsurudur.

Elde edilen sonuçlara genel olarak bakıldığında, koçluğun performansı anlamlı ve pozitif şekilde etkilediği; öz yeterliliğin, performansı anlamlı ve pozitif şekilde etkilediği gözlenmiştir. Öz yeterlilik, koçluk ve performans arasında kısmi aracılık etkisine sahiptir. Kişilik boyutlarının modelimizdeki değişkenler üzerindeki düzenleyici etkisi beklenenden daha düşük düzeyde gerçekleşmiştir. Hipotezler ve elde edilen sonuçlar, müteakip maddelerde ele alınarak tartışılmıştır.

#### 5.1. Sonuçlar

##### 5.1.1. Koçluk Seansının Performansa Etkisi

Araştırma kapsamında çalışanlara koçluk hizmeti, ilk seviye amiri olan takım liderleri tarafından verilmiş; çalışanlara 1 ile 9 seans arasında koçluk yapılmıştır. Yapısal eşitlik analizi sonucunda koçluk beklendiği gibi performans üzerinde pozitif etki (0,97;  $p < 0,01$ ) yaratmış (Şekil-6) H1 numaralı tez doğrulanmıştır. Benzer

sonuçlar Baron ve Morin (2010) ile Shirley ve diğeri (2015) tarafından yapılan çalışmalarda da elde edilmiştir. Türkiye’de yapılan benzer çalışmalarda da koçluk performans üzerinde pozitif etki yaratmıştır (Kalkavan, 2014 ve Yıldırım, 2011). Koçluk, çalışanın, kendisi ile ilgili hedeflerini belirlediği (Brotman ve diğeri 1998; Evered ve Selman, 1989, bunun üzerine konuştuğu ve eyleme geçtiği bir fırsat yaratmaktadır. Bu fırsat doğru kullanıldığında, tez sonuçları ile desteklendiği şekilde performansın artmış olması beklenen bir sonuçtur. Yapılan bazı araştırmalar i koçlukta performans sonuçlarının beklenen gibi olmadığı şekindedir (Miler, 1990; Deviney,1994). Çalışanların ilk amirleri tarafından yapılan koluklarda bu problem söz konusudur (Grant, 2008). Bu sorunu yaptđımız çalışmada aşmanın ve başarılı sonuçlar alınmasının nedeni olarak verilen eğitimlerin ICF ve MYK standardında olması ve sürekli bir süpervizyon desteği sağlanması olduğu değerlendirilmektedir.

Alan yazında incelediğimiz çalışmalar, koçluk seans sayısını süre ile göstermişlerdir: 4 hafta (Miller, 1990), 9 hafta (Deviney, 1994), 9 Hafta (Grant, 2003), 10 Hafta (Green, Oades ve Grant, 2005) vb. Her hafta bir seans yapıldđı varsayımı ile koçluk sürecinin 4 seanstan az yapıldđı bir örneğe rastlanmamıştır. Alan alışması bir ağrı merkezinde yapıldđından, çalışan devir oranı yüksektir. Takım liderlerinin çalışma dinamikleri ve yaptıkları planlamalara göre, araştırmaya katılanlar en az 1, en çok 9 seanslık bir koçluk hizmeti almışlardır. Seans ortalaması 4,96, standart sapma 1,84 olmuştur. Bu veriler ile katılımcıları % 84’ünün 3 seans ve üzerinde koçluk aldığı görülmektedir. Elde ettiğimiz sonuçlardan istifade ile koçluğun performans etkisini gözlemlemek için en az 3 seanslık bir planlamaya ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir. Koçluk seansları arasında en az 1 hafta olması (Miller, 1990; Deviney, 1994; Grant, 2003; Green, Oades ve Grant, 2005) genel kabul görmüş bir yaklaşımdır. Bu srenin amacı, seans içinde alınan kararların uygulanması için bir vakte ihtiyaç olmasıdır. Bilişsel Davranışsal koçluk danışanı “yola çıkmaya” cesaretlendirir; açık ve kısa zamanlı hedeflere vurgu yapar (Parsloe ve Leedham, 2009: 98). Bu özelliği ile bir haftalık bir süre ile takip yapılması uygun olabilir.

Kurumlarda koçluk yatırım kararının alınmasında en önemli etkenlerden birisi yatırımın maliyetidir. Yatırım maliyetini etkileyen en önemli unsur ise i ko veya dış ko tercihidir. İ ko kullanmak, dış ko ile kıyaslandığında maliyet etkindir

(Castillo-Ramsey,2011; Yıldırım, 2011; Woods ve Guillaume, 2015; Weinstein, 2017). Bu çalışmada da iç koçlar kullanılmıştır. İç koçların eğitimlerinin gene iç eğitimler tarafından verilmesi oldukça maliyet etkin bir koçluk programı oluşturmuştur. Passmore ve Fillery-Travis (2011) bu tür iç koçlukların maliyet etkin olmasının, koçluk yatırımının ana etkeni olacağını vurgulamaktadır. Yaptığımız çalışmada kullanılan iç koçlar, koçluğa ve eğitime ayırdıkları süreleri kendi işlerini aksatmayacak şekilde iş hayatlarına dahil etmişlerdir. Çalışmadan sonra kurum içinde koç olmak isteyen yönetici sayısı artmıştır. Kurumun da talebiyle koçluk faaliyetleri 2019 yılında devam etmektedir. Koçluğa yönelik istekliliğin artmasında olumlu performans sonuçlarının motivasyonu arttırdığı (Bandura, 1977, 1986, 1995) tespitinin geçerli olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırmada koçluk seansının etkileri; objektif performans sonuçları ile ölçülmüş; ROI kullanılmamıştır. Araştırmaya benzer ölçme sistemi Pousa ve diğerleri (2017) tarafından Kanada bankalarında uygulanmış ve pozitif sonuç alınmıştır. ROI hesaplamasına getirilen eleştiriler (Grant, 2012) göz önünde bulundurulduğunda; bir firmada devamlı yapılan ve ölçülen iş sonuçlarını hedeflemek, firmanın koçluk sonuçlarını direkt olarak görmesi açısından anlamlıdır. Kurumlarda takip edilen satış rakamları, çalışan bağlılığı, müşteri memnuniyeti, çalışan performansı gibi verilerin koçluğun etkisini ölçmek için daha pratik ve hedef odaklı olacağı söylenebilir. Koçluk ile ilgili çalışmaların, bu referans ölçümlere göre yapılması, koçluğun firmalarca benimsenmesini kolaylaştıracaktır.

### **5.1.2. Koçluk Seansının Öz Yeterliliğe Etkisi**

Koçluğun öz yeterliliğe etkisini analiz eden tüm çalışmalar, koçluğun öz yeterlilik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yarattığını raporlamaktadır (Berthal ve diğerleri, 2001; Finn ve diğerleri, 2007; Evers ve diğerleri, 2006 ; Leonard-Cross, 2010; Moen ve Skaalvik, 2009; Baron ve Morin, 2010; Baron ve diğerleri, 2011). Yaptığımız çalışma da benzer bir sonuç yakalamış; koçluk öz yeterliliği anlamlı ölçüde etkilemiş ( $B=0.019$ ,  $p<0.01$ ), H2 hipotezi doğrulanmıştır. Bu etkinin sebebi öz yeterliliğin kaynaklarından olan “dolaylı tecrübeler” ve “sözel ikna” ile açıklanabilir. Dolaylı tecrübeler, diğerlerinin yaşadığını kendin için benimsemek olarak

özetlenebilir (Bandura, 1977, 1986, 1995). Koçluk sürecinde, koç rolündeki Takım Liderleri, çalışanlarına rol model olmaktadır. Takım liderinin başarısı, çalışanın da başaracağına olan inancını arttırabilir. Bu etkinin yaşanması için, çalışanın takım liderini kendisine örnek alması gerekmektedir. Sosyal ikna, bireye karşı söylenen olumlu sözleri içerir (Bandura, 1995). Koçluk seansında çalışana söylenen olumlu sözler ve yapıcı geri bildirimler, çalışanın kendi yeterliliğine ikna olması sonucunu getirmiş olabilir.

Koçluk alanında yapılan çalışmaların genel hedef kitlesi yöneticiler olmuş ve bu yöneticilere dışarıdan koçluk hizmeti almıştır (Berthal ve diğerleri, 2001; Finn ve diğerleri, 2007; Evers ve diğerleri, 2006; Moen ve Skaalvik, 2009; Baron ve Morin, 2010; Ladegard ve Gjerde, 2014). Çalışanları hedefleyen ve iç koçlar ile yapılan çalışmalar nadirdir (Grant, 2010b: 2). Bunlardan birisi olan Pousa (2012)'nin çalışmasında 186 kişiye, yöneticileri tarafından yapılan koçluğun etkileri değerlendirilmiştir. Çalışmaya göre, koçluk çalışan satış performansını pozitif şekilde etkilerken, öz yeterliliğin süreci olumlu etkilediğini ispatlamıştır. Diğer yandan Newman (2011) tarafından yapılan ve iç koçların kullanıldığı çalışmada, koçluk yapılan grubun öz yeterliliğinde anlamlı bir artış olmamıştır. Alan yazındaki diğer çalışmalar ile kıyaslayınca bu çalışma, literatürdeki çalışanın yöneticisi ve koçunun aynı olduğu ve olumlu sonuç alınmış nadir örneklerden birisidir (Grant, 2010b: 2). Böyle bir başarının altında yapılan çalışmanın, belirli bir süreyi kapsayan, dar amaçlı bir çalışma değil; kültür değişimini hedefleyen ve hep devam edecek bir uygulama olması yatmaktadır. Alan çalışmasının yapıldığı kurum; koçluğu liderliğin değişmez bir parçası olarak kabul etmiştir. Koçluk, yönetici görevlerinin içine dahil edilmiş, koçluk kaydı için kullanılan dijital yazılım için kaynak ayrılmıştır.

Dış koçlar kullanıldığında danışan koçunu seçebilmektedir. Yöneticisinin (takım lideri) koç olarak atanması, çalışanın kendi koçunu seçememesi sonucunu doğurmaktadır. Koçun bir nevi atanmasının, öz yeterlilik üzerinde etkisinin nasıl olabileceğine yönelik bir ipucu Baron ve diğerlerinin (2011) çalışmasında bulunabilir. Bu çalışmaya göre çalışan ile koçu arasındaki koç ile danışanın uyumlu bir ikili olmaları, öz yeterliliği etkilememiştir. Diğer yandan ilk yöneticinin rol model olarak alınması “dolaylı tecrübeler” aracılığı ile öz yeterliliği arttırmaktadır (Bandura, 1995). Koçluk sürecinde bizim çalışmamız da ilk düzey yöneticilerin

koçluk yapmasının etkisi olacağı yönündedir. Takım seviyesinde yöneticiler çalışanların bağlılığını %70 oranında etkilemektedirler (Gandhi, 2018). Bu durumda ister koçluk yapsınlar, ister yapmasınlar yöneticiler çalışanın bağlılığını etkilemektedirler. Koçluk bu etkinin planlı yapılması için bir fırsat olarak görülebilir.

Moen ve Skaalvik (2009), yaptıkları çalışmada Koçluk Eğitiminin de öz yeterliliği arttırdığını gözlemlemişlerdir. Bu artış, koçluğun kendisi kadar yüksek olmamakla birlikte anlamlı miktardadır. Koçluk eğitiminin içinde bulunan koçluk uygulamaları, eğitime katılanların kendileri hakkında düşünceleri ve harekete geçmelerini neden olabilmektedir. Koçluk eğitimi de aynı koçluk gibi değerlendirilerek, kurum içinde performansı artırıcı etki yaratabilir. Sonraki araştırmalarda, koçluk eğitimlerinin, öz yeterliliğe etkisi incelenebilir.

### **5.1.3. Koçluk, Performans ve Öz Yeterlilik İlişkileri**

Zaman zaman farklı sonuçlar da gözlemlense de öz yeterlilik, performansı etkileyen bir değişkendir (Gist, Schwoerer ve Rosen, 1989; Lindsley, Brass ve Thomas, 1995; Staples ve diğerleri, 1999; Shea ve Howell, 2000; Heslin ve Latham, 2004; Kılıç, 2013). Paralel bir şekilde, performans artışı da öz yeterliliği etkilemektedir (Sitzmann ve Yeo, 2013). Kurduğumuz model çerçevesinde, öz yeterliliğin, performans üzerindeki etkisi incelenmiş ve alan yazın ile benzer sonuçlar elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre öz yeterlilik, performansı anlamlı ve pozitif şekilde etkilemekte olup ( $B=0.486$ ,  $p<0.01$ ), H3 hipotezi doğrulanmıştır. Bu sonuç Pousa (2012)'nin Kanada'da 186 banka çalışanı ile yaptığı çalışma ile uyumludur. Pousa çalışmasında, çalışanların satış performanslarını ölçmüş ve koçluğun etkilerini “artan çaba, satış planlama, uyarlanmış satış, yeni stratejiler, hedefe adanmak ve öz yeterlilik” üzerinden değerlendirmiştir.

Çalışmamızda öz yeterlilik ve performans ilişkisi, bir koçluk süreci içinde değerlendirmeye alınmıştır. Koçluk, hem öz yeterliliği ( $B=0.019$ ,  $p<0.01$ ), hem de performansı ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ) pozitif olarak etkilemektedir. Ayrıca öz yeterlilik, koçluk performans ilişkisinde kısmi aracılık etkisine sahip olup ( $p<0,01$ ; RMSEA:0,03) H4 hipotezi doğrulanmıştır. Bu sonuçlar, öz yeterliliğin aracılık

etkisini doğrulayan diğer araştırmalar ile paralellik göstermektedir (Pousa 2012; Nguyen,2017). Diğer yandan Newman (2011) tarafından yapılan çalışmada, koçluğun öz yeterlilik üzerinde bir etkisi tespit edilememiş ancak hem niceliksel hem niteliksel beklentileri karşıladığı görülmüştür. Newman (2011)'nin örneğine göre, koçluk öz yeterliliği etkilemeden de performans üzerinde etkilidir. Alan çalışmasının yapıldığı firmada, objektif performans sonuçlarının düzenli takip edilmesi, yapılan çalışmaların etkisinin hemen görülmesine neden olmaktadır. Takım liderleri ve birim yöneticilerinin günlük çalışma esnasında yaptıkları her türlü görüşme ve toplantı, birbirlerini ve çalışanları direkt olarak etkilemektedir. Koçluk uygulamaları, belirli bir saati içermekle birlikte, koçvari davranış sürekli yapılmaktadır. Alınan olumlu sonuçların altında, koçluğun bir kültür olarak benimsenmesi ve düzenli uygulanmasının etkisinin de bulunduğu değerlendirilmektedir.

#### **5.1.4. Kişilik Boyutlarının Model ile İlişkisi**

Tüm koçluk süreçlerinde, koç danışanın kişilik özelliklerini öğrenmekte ve ona göre bir program uygulamaktadır (Hale, 2008; Saporito, 1996; Diedrich,1996). Bu sık uygulamanın faydalarına ışık tutmak amacıyla kişiliğin, koçluğun öz yeterliliğe; öz yeterliliğin performansa etkileri üzerinde düzenleyici etkisi H5 ve H6 hipotezleri ile incelenmiştir.

- **Dışa Dönüklük Boyutunun Düzenleyici Etkisi**

Hartman (2006), dışa dönüklüğün, kariyer ilişkili öz yeterliliği; Kılıç (2013) da genel öz yeterliliği pozitif etkilediğini tespit etmişlerdir. Jones ve diğerleri (2014) ise dışa dönüklüğün, yönetici koçluğu çıktıları üzerinde anlamlı bir etki yarattığını gözlemlemişlerdir. Yaptığımız çalışmada dışa dönüklüğün öz yeterlilik üzerinde direkt etkisi ( $B=0.154$ ,  $p<0.01$ ) tespit edilmiş ancak koçluğun öz yeterlilik ile ilişkisinde düzenleyici etkisi tespit edilememiş, H5a hipotezi reddedilmiştir. Ayrıca dışa dönüklük, öz yeterlilik-performans ilişkisinde düzenleyici değişken olarak etki etmemiş, H6a hipotezi de reddedilmiştir. Bu sonuçlar, Sığrı ve Gürbüz (2011)'ün, dışa dönüklüğün akademik çıktılar üzerinde etkisi olmadığına yönelik çalışması ile

paralellik göstermektedir. De Haan ve Page (2013)'in 34 ülkeden 1880 koç ile 2020 koçinin katılımıyla yaptığı çalışmada elde edilen sonuçlar, ayrıca De Haan ve diğerlerinin (2016) 366 koç ve 1895 koç-koçi eşleşmesi ile vardığı sonuçlar, kişilik boyutlarının, koçluk sonuçlarını etkilemediği yönündedir.

Dışa dönüklüğün öz yeterliliği ve performansı pozitif etkilediğini gösteren araştırmalara bakılarak oluşturulan H5a ve H6a hipotezleri, bu kişilik boyutunun koçluk sürecini etkileyeceği düşünülerek test edilmiştir. Test sonuçlarının hipotezleri doğrulamaması, Jung tarafından en önemli kişilik özelliği olarak vurgulanan (Jung, 2017: 3) dışa dönüklüğün koçluk planlamasında, diğer kişilik özelliklerine göre bir ayrıcalık taşımaya gerek olmadığı yargısına varılmıştır. Özellikle seans sayısının belirlenmesi açısından dışa dönük kişilik özelliği için ayrı bir plan yapmaya ihtiyaç olmadığı değerlendirilmektedir. Bu sonuçlara rağmen koçluk hizmeti verilmeden önce kişilik profillerinin bilinmesinin, koçluk içeriğinin belirlenmesi açısından değerli olacağı düşünülmektedir. Yaptığımız araştırma koçluk hizmeti alanlar açısından kişilik boyutlarını incelemiştir. Koçlar açısından da kişilik boyutlarının incelenmesine ihtiyaç vardır.

- **Uyumluluk Boyutunun Düzenleyici Etkisi**

Yaptığımız çalışmada, uyumluluk kişilik boyutunun koçluk seans sayısı ile öz yeterlilik arasında düzenleyici etkisi olmadığı (H5b ret), diğer yandan öz yeterliliğin performans üzerindeki etkisinde düzenleyici etkisi olduğu bulunmuş olup ( $B = -0,493$ ,  $p < 0,05$ ) H6b hipotezi kabul edilmiştir. Performans ve öz yeterlilik ayrı ayrı ele alınarak uyumluluk kişilik özelliği ile ilişkisine bakıldığında; performans açısından, uyumluluk kişilik özelliği akademik başarıyı (Sığrı ve Gürbüz, 2011) ve öznel iyi oluşu (Doğan, 2013) etkilemektedir. Diğer yandan farklı çalışmalar uyumluluğun öz yeterliliğe etkisi olmadığı yönündedir (Hartman, 2006; Taşkın 2013).

Uyumluluğun öz yeterliliğin performans etkisinde, düzenleyici etkisine daha yakından bakıldığında uyumluluğu düşük çalışanların ( $Y = 3,56 + 0,69 \times X$ ), uyumluluğu yüksek çalışanlardan ( $Y = 3,67 + 0,18 \times X$ ) daha fazla öz yeterlilik-performans ilişkisinden etkilendiğini göstermektedir (Şekil-9). Uyumluluğu düşük

Çalışanların z yeterliliğinde yapılacak bir birimlik bir artış, performans da 0,69'luk bir oranda artış yaratmaktadır. Bu etkinin sebebinin, koçluk sürecinin, yöneticisi ve çalışan arasında pozitif bir diyalog yaratmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Uyumlu düşük olan bireyler, karşılıklı iletişimden daha fazla etkilenmekte ve bu sonucu performanslarına aktarmaktadırlar. Bu sonuç uyumluluk kişilik özelliği düşük bireylere daha fazla koçluk seansı planlamasını destekler niteliktedir.

- **Sorumluluk Boyutunun Düzenleyici Etkisi**

Yaptığımız çalışmada sorumluluk boyutunun öz yeterlilik üzerinde direkt etkisi ( $B=0,245$ ,  $p<0.01$ ) tespit edilmiş ancak koçluğun öz yeterlilik ile ilişkisinde düzenleyici etkisi tespit edilememiştir. Ayrıca sorumluluk performans açısından ve öz yeterlilik-performans ilişkisinde düzenleyici değişken olarak etki etmemiştir. Bu sonuçlar ile H5c ve H6c hipotezleri reddedilmiştir. Sorumluluk boyutunun performansa etkisi Yıldız ve Kavak (2017: 408)'in yaptığı çalışmada ortaya konmuştur. Kolayda rneklem yöntemi ile çeşitli sektörlerden 456 kişinin katıldığı araştırmada, hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Sonuç olarak sorumluluk düzeyi yüksek çalışanların, düşük olanlara görece bağlamsal ve görev performanslarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Friedman ve Schustack (1999)'in çalışmalarına göre sorumluluk özelliği düşük kişiler, daha dağınık, plansız kişilerdir. z disiplinleri düşük olduğu için, işin sonunu getirmekte zorlanırlar. Koçluğun bu noktada faydalı olması, koçluk hizmeti alacak kişilerin seçiminde kişilik özelliklerinin kullanılıp, kullanılmayacağı sorusunu ortaya atmaktadır. Stewart ve diğerlerinin (2008), 110 örneklem ile yaptığı çalışmada da sorumluluk kişilik özelliği koçluk çıktılarına olumlu etki etmiştir. Ancak buna rağmen kişilik özelliğinin, sürece etki eden çok fazla değişken olması nedeniyle, koçluk için belirleyici olmaması gerektiği sonucuna varmışlardır.

Sorumluluk kişilik boyutunun çalışmamızda düzenleyici etkisi bulunmaması, bu özelliğin önemini azalmamaktadır. Sonuçlar z yeterlilik üzerinde direk etkisi olduğunu ( $B=0,245$ ,  $p<0.01$ ) ama düzenleyici etkisi olmadığını göstermektedir. Dışa dönüklük ve sorumluluk özellikleri birlikte yüksek olan kişilerde, iletişimi

güçlendirme eğilimi yüksektir (Bono ve diğerleri, 2002: 311). Düzenleyici etkinin olmaması, koçluk planlamasında sorumluluk özelliğine sahip bireyler için özel bir plana ihtiyaç olmadığını göstermektedir.

- **Duygusal Denge Boyutunun Düzenleyici Etkisi**

Duygusal dengesi (nevrotiklik) düşük kişiler de strese bağlı etkilere yönelik farklı çalışmalar yapılmış ve duygusal dengenin düşük olmasının olumsuz etkileri görülmüştür (McCrae ve diğerleri, 1991; Antonioni, 1998; Moberg, 2001; Barry ve Friedman, 1998; Ewen, 2003). Bu sonuçlara bakıldığında duygusal dengesi düşük kişilerin koçluktan olumlu etkilenmesi, beklediğimiz bir sonuçtur. H5d ve H6d hipotezleri bu beklenti ile oluşturulmuştur. Stewart ve diğerlerinin (2008) yaptığı çalışmada da duygusal denge koçluk çıktılarının bir kısmına etki etmiştir.

Yaptığımız analize göre duygusal denge, öz yeterlilik ( $B=0,131$ ,  $p<0,01$ ) ve performansı direkt etkilemekte ( $B=0,152$ ,  $p<0,01$ ) ancak koçluk-öz yeterlilik; öz yeterlilik-performans ilişkilerinde düzenleyici bir etki göstermemektedir. Bu sonuçlar ile H5d ve H6d hipotezleri reddedilmiştir. Elde edilen sonuçlar Hartman (2006) ve Kılıç (2013) ile paralellik taşımaktadır. Elde edilen sonuçlar duygusal denge kişilik boyutu ele alınarak bir koçluk tercihi yapılmasının desteklenmediği yönündedir.

- **Açıklık Boyutunun Düzenleyici Etkisi**

Açıklık kişilik özelliğine sahip bireylerin, çözüme odaklı, uzlaşmacı, gelişime açık olmaları (Chanin ve Schneer, 1984; Antonioni, 1998; Bono ve diğerleri, 2002: 311) ile iletişim tabanlı koçluk sürecinden olumlu etkilenmeleri beklenilir. Jones ve arkadaşları (2014) tarafından yönetici koçluğu üzerine yapılan bir çalışmada, sadece dışa dönüklük (açıklık ile yakın bir özellik) yönetici koçluğu çıktıları üzerinde anlamlı bir etki yaratmıştır. Diğer kişilik özellikleri, sonuçlar üzerinde bir farklılık yaratamamıştır. Yaptığımız çalışmada açıklık kişilik özelliğinin koçluğun öz yeterliliğe; öz yeterliliğin performansa etkileri üzerinde düzenleyici etkisi tespit edilememiş; H5e ve H6e reddedilmiştir. Bu sonuçlar De Haan ve Page (2013) ile De

Haan ve diğeri (2016) tarafından yapılan geniş katılımlı çalışmalara paralellik göstermektedir.

- **Kişilik Boyutları Genel Değerlendirme**

Kişilik özelliklerinden uyumluluk boyutu, öz yeterliliğin performansa etkisinde düzenleyici bir rol üstlenmiştir. Bu düzenleyici rolün; bahse konu kişilik özelliği diğerlerine göre daha düşük oranlarda bulunan çalışanlarda etkisi daha fazla olmuştur. Elde edilen sonuçlarda, kişilik boyutlarının düzenleyici etkisi 10 farklı hipotez ile ölçülmüş sadece birinin etkisi anlamlı bir sonuç vermiştir. Bu sonuçlar açısından bakıldığında, koçluk hizmeti alacak kişilerin kişilik özelliklerine bakılarak seans sayısı, süresi gibi kararlar vermeyi sağlayacak yeterli veri desteği sağlamamıştır. Vardığımız bu sonuç, De Haan ve Page (2013) ile De Haan ve diğerlerinin (2016) çok geniş katılımlı araştırmaları ile desteklenmektedir.

Yapılan alan çalışması, takım liderlerinin, takımlarında bulunan müşteri temsilcileri ile yaptığı bir koçluk çalışmadır. Kurumda çalışan tüm müşteri temsilcileri sürece dahil edilmiş; performans düşüklüğü/yüksekliği, kişilik tipleri gibi ayrımlar yapılmamıştır. Ayrıca bir kontrol grubu da oluşturulmamıştır. Uygulamanın kurgusu nedeniyle kişilik tiplerinin etkisine genel olarak bakılmıştır. Kişiliğin etkisinin kişilik tiplerine göre ayırım yapılan ve kontrol grubu ile desteklenen çalışmalar ile yapılması, bu araştırmanın sonuçlarını pekiştirecektir.

## **5.2. Öneriler**

### **5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler**

Koçluk hizmeti, kurumlarınızda hedeflediğiniz performans artışını sağlayacak bir araçtır. Koçluk hizmetinin maliyetini düşürerek, yatırım geri dönüş oranının artmasını sağlamanın yolu iç koç kullanmaktır. Bu çalışmanın sonucu ve incelenen alan yazına göre iç koç kullanımı maliyeti düşüren ve sonuç veren bir uygulamadır (Castillo-Ramsey, 2011; Woods ve Guillaume, 2015; Weinstein, 2017). Yapılan çalışma da iç koç kullanılarak maliyetler düşürüldüğü için uygulama 2019 yılında da

devam etmektedir. Uygulayıcıların maliyeti düşük, standartları oturmuş bir iç koçluk çalışması yapmasının, kurumları için katma değer yaratacağı değerlendirilmektedir.

Koçluk hizmetinin geri dönüş oranını belirlemek için koçluk öncesi performans kriterlerini belirlemek önemlidir. Kurum içinde sürekli ölçümü yapılan satış, bağlılık gibi faktörler varsa, koçluğun etkilerini bu ölçümler ile yapmak objektif sonuç verecektir (Pousa ve diğerleri 2017; Weinstein, 2017). Koçluğu kurumun halihazırda ölçtüğü başarı kriterlerine bağlamak, karar vericileri koçluk hakkında risk almaya teşvik edecektir.

Performans çıktıları yanında koçluk hizmetinin değerlendirildiği bir başka yöntem koçun yetkinliklerinin ölçülmesidir. Bu amaçla geliştirilen ölçekler mevcuttur (Grant ve Cavanagh,2007; Grant 2010; Moen ve Federici, 2012; Uğur, 2010). İç koçların eğitimi için, bu araştırmada kullanılan programa benzer şekilde, en az 2 günlük bir eğitim verilmesi, eğitimin öncesi ve sonrasında koçluk yetkinliklerinin ölçülmesi uygun olacaktır. Hazırlanacak eğitim içeriklerinin yetkinlik geliştirmeye yönelik atölyeler olması, eğitim verimliliğini arttırmaktadır. Eğitimler sonrasında iç koçların, yetkinlik gelişiminin takibi ve gelişimi için koç süpervizör bulunması süreci olumlu etkileyecektir (Hawkins ve Shohet, 2006: 80).

Çalışma sonucu ile desteklendiği şekilde, çalışanların ilk amirlerinin koç olarak kullanılması ve sonuç alınması mümkündür (Pousa 2012). Bir seçim ve uyum süreci olmamasına rağmen, koçluk öz yeterliliği olumlu etkileyebilmektedir (Baron ve diğerleri, 2011). Bu bilgilerin ışığında uygulayıcılar, ilk amir-ilk koç yaklaşımı ile kurum içi koçluk sistemi kurup işletebilirler.

Elde ettiğimiz genel sonuçlar ve incelediğimiz alan yazın; kişilik boyutlarının danışan seçimi, koçluk seansı gibi planlamalarda özel bir etkisinin olmayacağı yönündedir (De Haan ve Page, 2013; De Haan ve diğerleri, 2016; Stewart ve diğerleri, 2008). Aldığımız sonuçlara göre, koçluk her tip kişiliğe etkin olarak uygulanabilecektir. Kurumunuzda yapacağımız çalışmalarda herkesin katılımını sağlayacak, kültür değişimini hedefleyen koçluk uygulamalarının yapılmasının performansı arttıracacağı değerlendirilmektedir.

## 5.2.2. Araştırmacılara Öneriler

Koçluk hakkında araştırma yapmak isteyen bilim insanlarına araştırma önerileri:

- Yaptığımız çalışma, iç koçlar ile yapılan bir çalışmadır. Elde edilen sonuçlar, 2 günlük bir koçluk eğitimi ve ardından verilen koçlukların performans üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Ulusal çapta sınırlı sayıda koçluk çalışması olduğundan üst yönetim için dış koç; orta seviye yönetim ve çalışanlar için iç koç uygulamalarının farklı sektörler için ölçülmesine ihtiyaç vardır. Koçluğun çok sık uygulandığı ve olumlu sonuçlar alındığı finans (Pousa, 2012; Pousa ve diğeri, 2017) ) ve sağlık sektörlerinin (Parsloe ve Leedham, 2009; Miller ve diğeri, 2004; Tülüce ve Kutlutürkan, 2018) başlamak için uygun olduğu değerlendirilmektedir.

- Koç seçimi ve değerlendirmesi için kullanılan koçluk yetkinlikleri ölçekleri, uluslararası arenada dahi henüz yeterli olgunluğa gelmemiştir. Koçluk yetkinliklerinin ölçecek bir koçluk ölçeğine ihtiyaç vardır. Alan yazını derleme çalışmalarında yeni bir koçluk ölçeği oluşturulması için koçluk ölçekleri karşılaştırılmış (Çizelge-6) ve üç alt boyutun ölçülmesine ihtiyaç olduğu değerlendirilmiştir. Bu boyutlar, Koçluk ilişkisini kurmak, İletişimi derinleştirmek, Hedefoluşturmak ve takibidir.

- H1 hipotezi ile test ettiğimiz şekilde; koçluk seans sayısı objektif performansı olumlu etkilenmektedir. Ancak koçluk seans sayısının minimum ve maksimum kaç olması gerektiğine yönelik araştırmalara ihtiyaç vardır. Koçluk seans sayısının optimum rakamının belirlenmesi, koçluğa yapılacak yatırımı belirlemek açısından önemlidir. Yaptığımız çalışma bu sayının en az 3 olması gerektiğine dair bir fikir sunmuştur ancak kontrol grubunun da dahil edildiği çalışmalara ihtiyaç vardır.

- Yaptığımız çalışma, iç koçların eğitilmesini de içermektedir. Ancak çalışmada sadece yapılan koçluk seanslarının sonuçları istatistiksel değerlendirmeye alınmıştır. Koçluk hizmeti kadar koçluk eğitimlerinin etkisinin değerlendirilmesine ihtiyaç vardır. Koçluk eğitimleri katılımcıların yetkinliklerini değerleştirebilir

- Koçluğun, performans üzerindeki etkisini değerlendirirken kullanılacak önemli değişkenlerden birisi öz yeterlidir. Diğer yandan, koçluğu performans üzerindeki etkisini değerlendirmemizde yardımcı olacak farklı değişkenleri de kuracağımız modele eklemek faydalı olabilir. Bu değişkenlere, artan çaba, satış planlama, uyarlanmış satış, yeni stratejiler, hedefe adanmak (Pousa, 2012), özgüven, problem çözme, kişiler arası ilişkiler (Yıldırım, 2011) örnek olarak verilebilir.

- Elde ettiğimiz sonuçlara göre danışanın kişilik özelliklerinin koçluk sürecinde etkisi azdır. Bu sonuçlar koçluk programlarının her tipten çalışana uygulanabileceğini göstermektedir. Kişilik boyutlarının “koç” olacak kişiler için etkisinin incelenmesine ihtiyaç vardır. Farklı kişilik tipleri için, farklı koçluk eğitimleri geliştirmek gerekir mi sorusunun araştırmaya değer olduğu düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Abrams, R. C., Young, R. C., Alexopoulos, G. S. and Holt, J.H. (1991). Neuroticism may be associated with history of depression in the elderly. *International Journal of Geriatric Psychiatry*, 6 (7), 483-488.
- Acar G. M., Özer Ö. Y. (2013). A comparison of two scaling methods: Pair wise comparison and rank-order judgements scaling. *Journal of Educational Sciences Research*, 3 (1), 105-119
- Acuff, Frank L. (2005) *Uluslararası Müzakere, Dünyanın Herhangi bir Yerinde herhangi bir Konuyu Müzakere Etme.* (Çeviren: Serpil Demirci) (1.Basım) Ankara, Elma Yayınevi. (Eserin orijinali 1993’de yayımlandı).
- Aggarwal, N. ve Gupta, M. (2006), Marketing Performance Measures: Current Status İn Indian Companies. *Decision*. 33 (1), 47-74.
- Ağan, N.,(2007). *Ankara’daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Performans Değerleme Sistemlerinde Dair Bir Alan Araştırması.* Gazi University Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doctoral Dissertation, Ankara.
- Aiken, L.S. ve West, S.G. (1991). Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions, Newbury Park: Sage Publications, Inc.
- Akbal, H. (2010) *Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin, Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara İli Özel Ve Kamu Bankaları Karşılaştırması.* Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akdoğan A., Demirtaş Ö. (2009). 360 derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* (1) 57-58.
- Akın, Semiha. (2007). *Meme Kanserli Hastaların Yaşam Kaliteleri ve Öz-Yeterliliklerinin Değerlendirilmesi.* Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İç Hastalıkları Hemşireliği Anabilim Dalı, İstanbul.
- Alabay, E. (2008) İlköğretim Okul Öncesi Öğretmen Adaylarının Fen ile İlgili Öz Yeterlilik İnanç Düzeylerinin İncelenmesi. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*. 32 (1). 163-170.
- Ali, Muhammad; Lodhi, Suleman Aziz; Orangzab; Raza, Basharat; Ali, Wasif (2018). Examining the Impact of Managerial Coaching on Employee Job Performance: Mediating Role of Work Engagement, Leader-Member-

Exchange Quality, Job Satisfaction, and Turnover Intentions. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*. Vol. 12 (1), 253-282.

Aloni, G., Desivilya, H. S. (2007, July). *The Influence of Perceived Power and Specific Self- Efficacy Levels on Intergroup Conflict Management*. Submitted to the 20th Annual Conference of the International Association for Conflict Management, Budapest Hungary.

Allen, M., Lezzoni L. I., Huang, A., Huang, L., Leeville, S. (2008) "Improving patient-clinician communication about chronic conditions: Description of an Internet-based nurse e-coach intervention." *Nursing Research* 57(2): 107-112.

Allport, G. W . (1937). *Personality: a psychological interpretation*. Oxford, England: Holt.

Allport, F. H., Allport, G. W. (1921). *Personality traits: Their classification and measurement*. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 16, 6-40.

Allport, G. W., Odbert, H. S. (1936). *Trait-names: A psycho-lexical study*. *Psychological Monographs*, 47, 211. Psychological Review Company, Albany, N. Y.

Anka (2018). MYK Koçluk Mesleği Seviye 6 Belgelendirme. "https://www.ankabelge.com/" adresinden 25 Temmuz 2018 tarihinde alınmıştır.

Anselmo, C. (2003). *Improving Teacher-eficacy for Teachers in Training: A program model*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hofstra University, Long Island, NYC.

Antonioni, D. (1998). Relationship between the big five personality factors and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 9 (4), 336-355.

Antonioni, D. (2000), *Designing An Effective 360 Degree Appraisal Feedback Process*. *Organizational Dynamics, Training and Development*, 54 (7), 24-38.

APEC, (2014). Koç, koçluk, müşteri, sponsor, nezaret tanımları. "http://www.apecs.org/coachingEthicalGuidelines.asp#Definitions" adresinden 21 Ocak 2014 tarihinde alınmıştır.

Aslan Selçuk. (2008). *Kişilik, Huy ve Psikopatoloji*. *RCHP Dergisi*, Yıl:2 sayı:1-2 basım tarihi Ömür Matbaacılık, İstanbul, Kasım 2008.

Aşkun, İ. C. (1978), *İşgören, Eğitsel Yapı*. E.İ.T.İ.A. Yayınları, Eskişehir.

Avcı, M., Tarakcı, U.A. (2014). *Profesyonel Koçluk*. (1). İstanbul: Park Kitap.

Ayık, A., Savaş, M., Yücel E. (2015). İlkokullarda Görev Yapan Müdürlerin genel öz yeterlilik ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8/2.

- Aytaç A. (2003). 360 Derece Performans Değerlendirme, *Bilim Ve Aydınliğin Işığında Eğitim Dergisi*. Yıl: 4, Sayı: 41.
- Aypay, A. (2010). Genel Öz Yeterlilik Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlama Çalışması İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi Ağustos / Cilt. 11, Sayı. 2, Ss. 113-131
- Bandler, R. And Grinder, J. (1975). *The Structure of Magic. (V.l)*. Palo Alto, CA: Science and Behavior Books.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1982). Self efficacy mechanism in human agency. *American Psychology*. 37. 122-147.
- Bandura, A. (1986). *Social foundation of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Bandura, A. (1990). *Multidimensional scales of perceived academic efficacy*. Stanford University, Stanford, CA. (these scales have subsequently been published in Bandura, A. (2006). Guide for constructing self-efficacy scales. In F. Pajares & T. Urdan (Eds.). *Self-efficacy beliefs of adolescents*, 5., pp. 307-337). Greenwich, CT: Information Age.
- Bandura, A., (1993) Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning. *Educational Psychologist*. 28. 117-148.
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Eds.), *Encyclopedia of human behavior* (Vol. 4, p. 71-81). New York: Academic Press.
- Bandura, A.(1995) Exercise of personal and collective efficacy in changing societies. *Self -efficacy in changing societies*. (1-45). New York: Cambridge University Press.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: H.W. Freeman.
- Bandura, A. (1999). A social Cognitive Theory Of Personality. İn Pervin John (Eds.), *Handbook Of Personality*, (p.154-196), New York: Guilford Publications.
- Bandura, A. (2001). Social Cognitive Theory of Mass Communications. (Ebsco Host Research Databases Academic Search Premier, Media Psychology, 3(3). 265-299.
- Bandura, A. Ross, D., Ross, S. A (1961). Transmission of aggression through the imitation of aggressive models. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 63. 575-582.
- Baron, L., Morin, L. (2010). The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1). 18-38.

- Baron, L., Morin, L., Morin, D. (2011). Executive coaching. The effect of working alliance discrepancy on the development of coachee's self-efficacy. *Journal of Management Development*. 30(9). 847–864.
- Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986). "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations" *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Barrick, M.R., Stewart, G.L. & Piotrowski, M. (2002). Personality and Job Performance: Test of the Mediating Effects of Motivation Among Sales Representatives. *Journal of Applied Psychology*, 87 (1), 43-51.
- Barry, B. B. ve Friedman R. A. (1998). Bargainer characteristics indistributive and integrative negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 345-359.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ.,(2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Basım, H. N., Çetin, F., Tabak, A. (2009). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarıyla İlişkisi, *Türk Psikoloji Dergisi*, 24 (63), 20-34.
- Baş, İ.M., Tartar, A. (1991) İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme ve Değerlendirme Modelleri, Milli Produktivite Merkez Yayını, *Verimlilik Dergisi*, No:435
- Baş, T. (2001), *Anket*. Ankara. Seçkin Yayıncılık.
- Beck, A.T. (1963). Thinking and Depression: 1. Idiosyncratic Content and Cognitive Distortions. *Archives of General Psychiatry*. 9(3). 24-33.
- Bekiş T., Bayram A., Şeker M., (2013), 'Kurumsal İtibarın İşgören Performansı Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma'. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, C:5, S:2, s. 19-27
- Berne, E. (1973) *Games People Play: The psychology of human relationships*. Harmondsworth: Penguin.
- Berne, Eric. (1964) *Games People Play*. New York: Grove Press, Inc.
- Berthal, P., Cook, K., Smith, A. (2001). Needs and outcomes in an executive development program, a matter of perspective. *Journal of Applied Behavioral Science*, 37. 488 – 512.
- Biesser, A. (1971). Paradoxical theory of change, In I. Fagan and J. Shepherd (Eds.), *Gestalt Therapy Now: Theory, techniques, applications*, New York.p 77-80.
- Bilgin, K. U. (2004), *Kamu Performans Yönetimi*, Ankara, TODAİE.

- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5. Basım. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bolat, Oya. (2011). Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. Cilt: 11, Sayı: 2, Nisan 2011 ss. 255 – 266.
- Bond, T. (1993) *Standards and Ethics for Counselling in Action*. London: Sage.
- Bonnstetter B.J., Suiter, J. I. (2007) *The Universal Language Disc: A Reference Manual*, 097075311X, 9780970753113, Target Training International.
- Bono, J. E., Boles, T. L., Judge, T. A. ve Lauver, K. J. (2002). The role of personality in task and relationship conflict. *Journal of Personality*, 70(3), 311-344.
- Bono, J. E., Purvanova, R. K., Towler, A. J., & Peterson, D. B. (2009). A survey of executive coaching practices. *Personnel Psychology*, 62, 361-405.
- Borş D.,(2010). *Konaklama İşletmelerinde Stresin Çalışan Performansına Etkileri: Belek'teki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Akdeniz Üniversitesi Yayını. Eylül, 2010.
- Boswell, W. R. , Boudreau J. W. (2001). Employee Satisfaction With Performance Appraisals and Appraisers: The Role of Perceived Appraisal Use. *Human Resources Development Quarterly*.
- Botelho, R. (2004). *Motivate Healthy Habits: Stepping Stones To Lasting Change*. Rochester, NY: MHH Publications.
- Bouffard-Bouchard, T. (1990). Influence of self-efficacy on performance in a cognitive task. *Journal of Social Psychology*. 130. 353-63.
- Bouchard, T. J., Jr., & Loehlin, J. C. (2001). Genes, evolution, and personality. *Behavior Genetics*, 31, 243–273.
- Boyne, G. A. (2003), “Sources Of Public Service Improvement: A Critical Review And Research Agenda”, *Journal of Public Administration Research and Theory*. 13, 3, 367–394.
- Bozkurt, Ö., Ergun, T. ve Sezen S. (1998), *Kamu Yönetimi Sözlüğü*, Ankara, TODAİE.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and Around Organizations*. Thousands Oaks: Sage.
- Brotman, L. E., Liberi, W. P., Wasylyshyn, K. M. (1998). Executive coaching: The need for standards of competence. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 50. 40-46.
- Brounstein, Marty (2000) *Coaching and Mentoring for Dummies*. Foster City, California: IDG Books Worldwide Inc.
- Brown, H. D. (2001). *Teaching by principles: An interactive approach to language pedagogy*. (2). New York: Addison Wesley Longman.

- Brown, S. W., Grant, A. M. (2010). From GROW to GROUP: Theoretical issues and a practical model for group coaching in organisations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*. 3(1). 30–45.
- Brown, Jacquelyn E. (2010). *An empirical look at the relationship between personality type and the challenges of telecommuting*. (Doctoral Thesis, University Of San Diego, 2010), UMI Number: 3415608, ProQuest LLC, USA.
- Buera, Francisco J., Kaboski, Joseph P., (2012). The Rise of the Service Economy. *American Economic Review, American Economic Association*. 102(6). 2540-69.
- Bushe, G.R. (2013) *Dialogic OD: A theory of practice. Organization Development Practitioner*. special issue on advances in Dialogic Organization Development. 45(1). 10-16
- Business Dictionary, (2014). Definition of Coaching. <http://www.businessdictionary.com/definition/coach.html> adresinden 08 Ocak 2014 tarihinde alınmıştır.
- Butz, N. T; Hanson, S.; Schultz, P. L; Warzynski, M. M.(2018). Beyond the Big Five: does grit influence the entrepreneurial intent of university students in the US?. *Journal of Global Entrepreneurship Research*; Berlin Vol. 8, Iss. 1, (Jun 2018): 1-16.
- Byars, L. L., Leslie, W. R. (2000). *Human Resource Management*. 6th Edition. USA: McGraw Hill Inc.
- Caillet, A. (2008). The thinking path. In C. Wahl, C. Scriber, B. Bloomfield (Eds.), *On becoming a leadership coach: A holistic approach to coaching excellence* (p. 149 – 166). New York: Palgrave Macmillan.
- Cambridge Dictionary, (2014). Koç tanımı. “[http://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/american-english/coach\\_2](http://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/american-english/coach_2)” adresinden 11 Şubat 2014 tarihinde alınmıştır.
- Campbell, J. P., (1977), “On The Nature Of Organizational Effectiveness” (P. Goodman, J.M. Pennings, Eds.), *New Perspectives On Organizational Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, John P. (1990), “*Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*”, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., Vol:1, s.687-732.
- Carter, Alison and Peterson, David B. (2010). Evaluating coaching programmes, *Excellence in coaching : the industry guide / Association for Coaching*, Jonathan Passmore. – 2nd ed. Kogan Pages, London.

- Carter, W. R., Nesbit, P. L., Badham, R. J., Parker, S. K., Sung Li-Kuo. (2018). The effects of employee engagement and self-efficacy on job performance: a longitudinal field study. *The International Journal of Human Resource Management*. Volume 29, 2018 - Issue 17. Pages 2483-2502.
- Caspi, A. Roberts, B. W. Ve Shiner, R. L. (2005). Personality Development: StabilityAndChange. *AnnualReview Of Psychology*, 56, 453-484.
- Castillo-Ramsey, Clarissa Angela (2011) Coaching from the inside out: Exploring internal coaching practices in organizations. *Alliant International University, Fresno, ProQuest Dissertations Publishing*, 2011. 3462590.
- Cattell, R. B. (1943). The description of personality: Basic traits resolved into clusters. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38, 476-506.
- Cattell, R. B. (1945). The description of personality: Principles and findings in a factor analysis. *American Journal of Psychology*, 58, 69-90.
- Cattell, R. B., Eber, H. W. and Tatsuoka, M. M. (1970). Handbook for the Sixteen Personality Factor Questionnaire (16PF). Champaign, IL: IPAT.
- Chanin, M. N., Schneer, J. A. (1984). A study of the relationship between Jungian personality dimensions and conflict-handling behavior. *Human Relations*, 37, 863-879.
- Chahino, M. (2011). *An exploration of student personality type and success in online classes*. Doctoral Thesis of Department Of Educational Technology, Northern Illinois University. Proquest LLC.
- Christensen, M. V. ve Kessing, L. V. (2006). Do personalitytraitspredict fi rstonset in depressiveandbipolardisorder? *Nordic Journal of Psychiatry*, 60 (2), 79-88.
- Cloninger, C. R. (2000). Biology of personality dimensions. *Current Opinions in Psychiatry*, 13, 611-616.
- Coaching Supervision (2017). Coaching Supervisionand Reflective Practice “<http://www.associationforcoaching.com/pages/about/coaching-supervision>” adresinden, 22.06 2017 tarihinde alınmıştır.
- Coach U, Inc. (2005). *The Coach U personal and corporate coach training handbook*. Hoboken,NJ: Lippincott Williams & Wilkins.
- Cohen, J. ve Cohen, P. (1983). Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences, (2.b.) *Lawrence Erlbaum Associates*. New Jersey.
- Connor M. And Pokora, J. (2007) *Coaching and Mentoring at Work: Developing Effective Practice*. Berkshire, England: Open University Press.
- Cooperrider, D.L. (1986). *Appreciative Inquiry: Toward a Methodology for Understanding and Enhancing Organizational Innovation*. Unpublished

- doctoral dissertation, Department of Organizational Behavior, Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio. Cooperrider.
- Cooperrider D.L., Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. In Woodman, R.W. Pasmore, W.A. (Eds.) *Research In Organizational Change And Development* (p.129-169). Stamford, CT: JAI Press.
- Cooperrider, D.L. (1996). The child as agent of inquiry. *OD Practitioner*. 28. 5 – 11.
- Costa, P.T., Jr. McCrae, R.R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Costa, P. T. ve McCrae, R. R. (1995). Domains and facets: Hierarchical personality assessment using the revised neoperpersonality inventory. *Journal of Personality Assessment*, 64 (1), 21-50.
- Costa, P. T., Jr., Terracciano, A., & McCrae, R. R. (2001). Gender differences in personality traits across cultures: Robust and surprising findings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 322– 331.
- Costello, A.B. ve Osborne, J.W. (2005). Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most From Your Analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 10(7), 1-9.
- Çotul, A., (2014). “İşletme Etiğinde Sinizim ve İşgören Performansı Arasındaki İlişki: İstanbul’da Tekstil Sektöründe Çalışanlara Yönelik Bir Uygulama”, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46.
- Çetin, Barış. (2007). *Yeni ilköğretim programı (2005) uygulamalarının ilköğretim 4. ve 5. sınıf öğrencilerinin çalışma alışkanlıkları ile öz yeterliliklerine etkisi ve öğrencilerin program hakkındaki görüşleri*. Doktora tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İlköğretim Ana Bilim Dalı Sınıf Öğretmenliği Bilim Dalı, İstanbul.
- De Meuse, K., Dai, G., Robert, J.L. (2009). Evaluating the effectiveness of executiveness coaching: beyon ROI. *Coaching: An International Journal of Theory, practice and research*. Volume 2: 117-134.
- De Nijs. (2008). G.R.A.C.E. at work, strong relationships for powerful results. In C. Wahl, C. Scriber, B. Bloomfield (Eds.), *On becoming a leadership coach: A holistic approach to coaching excellence*. New York. Palgrave Macmillan pp. 43-51.
- De Haan, E., Page, N. (2013). Making It Count. *Training Journal*, September.
- De Haan, E., Grant Anthony M., Burger Y., Erikson P. (2016). Executive Coaching Outcomes Research: The Contribution of common factors such as relationship,

- Personality match and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, 68.3, 189-207, 2016.
- De Shazer, S., Dolan, Y., Korman H., Trepper, T., McCollum, E., Berg I.K., (2007). *More Than Miracles: the State of the Art of Solution-focused Brief Therapy*. New York: Routledge.
- Dessler G. ,(1999). *Essentials of Human Resource Management*, New Jersey: Prentice Hall, Inc., p.156.
- Dembkowski, S., Eldridge F., and Hunter, I. (2006). *The seven steps of effective Executive Coaching*. London: Thorogood Pupliching.
- Demirkan, S. (2006). *Özel Sektördeki Yöneticilerin ve İşgörenlerin Bağlanma Stilleri, Kontrol Odağı, İş Doyumu ve Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Araştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Deviney, D. E. (1994). "The effect of coaching using multiple rater feedback to change supervisor behavior." DAI-A 55/01, p. 114, Jul 1994.
- Dicle, U. (1982). *Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması*. Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 43, Ankara.
- Dictionary.com, (2003). Web: "http://dictionary.reference.com/search?q=coaching" adresinden 12 Nisan 2014'de alınmıştır.
- Diedrich, R.C. (1996). An iterative approach to executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 48(2). 61-66.
- Digman, J.M. (1990). Personality structure: emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417-440.
- Digman, J.M. (1997). Higher order factors of the Big Five. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 1246-1256.
- Doğan, T. (2013). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Öznel İyi Oluş. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14,(1), 56-64.
- Dong-Yeol Y.; Seung-hyun, H.; Sung, M.; Cho, J.(2018) Informal learning, organizational commitment and self-efficacy. *Journal of Workplace Learning; Bradford* Vol. 30, Iss. 8, (2018): 640-657.
- Downey, M. (2003). *Effective Coaching: Lessons from the Coaches' Coach*.(2). London: Texere.
- Ducharme, M. J. (2004). The cognitive behavioral approach to executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*. 56 (4). 214 – 224.
- Duckworth, A., & de Haan, E. (2009). What clients say about our coaching. *Training Journal*, August, 64-67.

- Doğan, S. (2005). *Çalışan İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Kare Yayınları.
- Drummond, K.E.,(1990), Human Resource Management For The Hospitality Industry, Van Nostrand Reinhold, New York.
- Dunn, J.D. and Elvis C. Stephens. (1972). *Management of Personnel Manpower Management and Organizational Behavior*. USA: Mc GrawHill Inc.
- Dyer, T.J. (2002). Executive development: Outer goals and inner coaching. *Employment Relations Today*, 29 (1), 55–61.
- Echols, M., Mobley, S. (2008). Using somatics to coach leaders. In C. Wahl, C. Scriber, B. Bloomfield (Eds.), *On becoming a leadership coach: A holistic approach to coaching excellence* (p. 81–90). New York: Palgrave Macmillan.
- Edwin A. Locke, Charles L. Hulin, (1962). A review and evaluation of the validity studies of activity vector analysis, *Personnel Psychology*, Volume 15, Issue 1, pages 25–42, March 1962.
- Egan G. (2013). *The Skilled Helper: A Problem-Management and Opportunity-Development Approach to Helping*. Brooks Cole.
- Ellis, A., Harper, R.A. (1975). *A New Guide to Rational Living*. Hollywood: Wilshire Book Company.
- Eraslan, E., Algün, O., (2005), İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında AHP. Gazi Üniversitesi, *Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Cilt 20, sayı 1, 95-106.
- Eroğlu Feyzullah, 1998, *Davranış Bilimleri*. Beta Basım Yayım, İstanbul
- Erdoğan İ., (1991), “İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri”, *İstanbul İşletme Fakültesi Yayın No.248*.
- Erikson, E. H. (1884). *İnsanın Sekiz Çağı*, Çev: B. Üstün - V. Şar, Birey ve Toplum Yayıncılık, Ankara 1984.
- Ernalbant Ö. (2014). “360 derece performans değerlendirme sistemi hakkında öğretmen ve yönetici görüşleri”, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Etymology Dictionary, (2014). Koçluk tanımı. “<http://www.etymonline.com/index.php?term=coach>”adresinden 11 Şubat 2014 tarihinde alınmıştır.
- Eusebio, R., Andreu J.L., Belbeze M.P.L. (2006), “Measures of marketing performance: A comparative study from Spain”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18, 2, 145–155.
- Evered, R.D., Selman, J.C. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics*. 18(2). 16-32.

- Evers, W.J. G., Brouwers, A., Tomic, W. (2006). A quasi-experimental study on management coaching effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 58(3). 174–182.
- Eysenck, H. J. ve Eysenck, M. W. (1985). *Personality and individual differences: A natural science approach*. New York: Plenum.
- Ewen, R. B. 2003). *An Introduction To Theories Of Personality*. Sixth Edition, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Mahwah, New Jersey London-1-477.
- Feist, J., & Feist, G. J. (2012). *Theories of Personality* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Feltz, Deborah L., Lirgg, Cathy D. (2001). Self-efficacy Beliefs of Athletes, Teams, and Coaches. In R. N. Singer, H. A. Hausenblas, C. Janelle (Eds.), *Handbook of Sport Psychology*, (p. 340-361). New York: John Wiley & Sons.
- Field, A. P. (2005). *Discovering statistics with SPSS* (2nd ed.). London: Sage.
- Finn, F. A., Mason, C. M., Bradley, L. M. (2007). *Doing well with executive coaching: Psychological and behavioral impacts*. Presented at the Academy of Management Conference, Philadelphia, PA.
- Flanagan, John C. (1954). Critical Incident, *Psychological Bulletin*, Vol. 51, No. 4, July 1954.
- Franklin, J. (2005). Change Readiness in Coaching: Potentiating Client Change. *Evidence-based Coaching*. Grant, A., Cavanagh M., Kemp T. Volume 1, Ch. 16 Australian Academic Press: Bowen Hills Qld, Australia.
- Frankovelia, C.C., Riddle, D.D. (2010). Chapter 4, Leadership Coaching. *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*. Ellen Van Velsor, Cynthia D. McCauley, Marian N. Ruderman. Jossey-Bass. San Francisco, CA.
- Friedman, H., S. & Schustack, M., W. (1999). *Personality: Classic Theories and Modern Research*. USA: Allyn & Bacon.
- Frisch, M. H. (2001). The emerging role of the internal coach. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*. 53(4). 240-250.
- Funder, D.C. (2012). *The Personality Puzzle* (6th edition). New York: W.W. Norton.
- Furlow, L. (2000). Job profiling: Building a winning team using behavioral assessment. *Journal of Nursing Administration*, 30(3), 107-111.
- Gallwey, T. (1974) *The Inner Game of Tennis*. New York: Random House.
- Gallwey, W.T. (2000). *The inner game of work: Focus, learning, pleasure, and mobility in the workplace*. New York: Random House.

- Garman, A. N., Whiston, D. L., Zlatoper, K. W. (2000). Media perceptions of executive coaching and the formal preparation of coaches. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 52(3). 201-205.
- Garvey, B., Garret-Harris, R. (2005). *The benefits of Mentoring: A Literature Review, reported for East Mentor Forum*. Thefield: Mentoring and Coaching Research Unit, Sheffield Hallam University.
- Gattellari, M., Donnelly N, Taylor N, Meerkin M, Hirst G, Ward JE. (2005). Does 'peer coaching' increase GP capacity to promote informed decision making about PSA screening? A cluster randomised trial. *Family Practice*. 22(3). 253-265.
- Gavcar E., Bulut Z.E. Ve Engin K. ,(2006), “Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği),” *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2.
- Geier, J.G. (1989). *Personality Analysis* (Quality Action Series, Vol. 1). Hardcover, Aristos Publishing House/Geier Learning Systems. Aple Grove, MN USA.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.
- Gist, M.E., Schwoerer, C ve Rosen B. (1989). Effects Of Alternative Training Methods On Self-Efficacy And Performance İn Computer Software Training. *Journal Of Applied Psychology*, 884-891.
- Gjerde, S. (2003). *Coaching. Hva, hvorfor, hvordan. (Coaching: What, why, how)*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Goldberg L.R.(1981).“Language and individual differences: The search for universals in personality lexicons”, *Review of Personality and Social Psychology*, Vol 1.
- Goldberg, Lewis R. (1990), An Alternative "Description of Personality": The Big-Five Factor Structure. *Journal of Personality and Social Psychology University of Oregon and Oregon Research Institute*, Eugene.
- Goldberg L.R.(1993). “The structure of phenotypic personality traits”, *American Psychologist*, 48, 26-34.
- Goldberg, L. R. (1999). A Broad-bandwidth, public domain, personality inventory measuring the lower level facets of several five-factor models. In Mervielde, I., Deary, I., De Fruyt, F. & Ostendorf, f. (Eds), *Personality Psychology in Europe*, Vol 7 (pp 7-28), Tilburg, The Netherlands: Tilburg University Press.
- Goldsmith, M. (2000). Coaching change. *Executive Excellence*. 17(6). 4.
- Gorby, C. B. (1937). Everyone gets a share of the profits. *Factory Management & Maintenance*. 95. 82-83.

- Goodstone, M. S. ve Diamante, T. (1998) "Organizational Use of Therapeutic Change: Strengthening Multi-Source Feedback Systems Through Interdisciplinary Coaching", *Consulting Psychology Journal Practice & Research*, 50(3), s. 152-163.
- Grant, Anthony M. (2001). *Towards a Psychology of Coaching*. Coaching Psychology Unit. School of Psychology. University of Sydney.
- Grant, A. M. (2003a). The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health. *Social Behavior & Personality*. 31(3). 253-264.
- Grant, A.M. (2003b). *Keeping up with the cheese! Research as a foundation for professional coaching of the future*. Paper presented at the International Coach Federation Conference Symposium on Research and Coaching, Denver, CO.
- Grant, A.M. and Greene, J. (2003). *Coach Yourself : Make Real Change In Your Life*. Momentum Books, Pearson Education Limited. USA.
- Grant, A., Cavanagh M., Kemp, T. (2005). *Theory, research and practice from the behavioural sciences: Evidence-based Coaching*. (1). Bowen Hills Qld, Australia: Australian Academic Press.
- Grant, Anthony M. (2007). Enhancing coaching skills and emotional intelligence through training. *Industrial and commercial training*. Q Emerald Group Publishing Limited. 39(5). p. 257-266.
- Grant, A.M. and Cavanagh, M. (2007) The goal-focused coaching skill questionnaire: preliminary findings. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 35(6), pp. 751–760.
- Grant, A.M. (2008). *Workplace, Executive and Life Coaching: An Annotated Bibliography from the Behavioural Science Literature* (July 2008), Coaching Psychology Unit, University of Sydney, Australia.
- Grant, A.M. (2010). It Takes Time: A Stages of Change Perspective on the Adoption of Workplace Coaching Skills. *Journal of Change Management* Vol. 10, No. 1, 61–77, March 2010.
- Grant, A. M. (2010b). Workplace executive and life coaching: An annotated bibliography from the behavioural science and business literature (1st Jan 2010), *Coaching Psychology Unit*, University of Sydney, Australia.
- Grant, Anthony M. (2012) .ROI is a poor measure of coaching success: towards a more holistic approach using a well-being and engagement framework. *Coaching An International Journal of Theory, Research and Practise*. 5(2):1-12 Pages 74-85.
- Grath, MC., Gunther, Rita (1995), "Defining and Developing Competence", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No.4, s.251.

- Graziano, W. G., Jensen-Campbell, A. L. ve Hair, C. E. (1996). Perceiving interpersonal conflict and reacting to it: The Case For Agreeableness. *Journal of Personality And Social Psychology*, 70, 820-835.
- Green, L.S., Oades, L.G., Grant, A.M. (2003). *An evaluation of a life coaching group program*. Paper presented at the International Positive Psychology Summit, Washington, DC.
- Green, S., Oades, L. G. Grant, A.M. (2005). An Evaluation of a Life-Coaching Group Program: Initial Findings From a Waitlist Control Study. *Evidence-based Coaching*. Grant, A., Cavanagh M., Cavanah, T. Volume 1. 127-140. Bowen Hills Qld, Australia. Australian Academic Press.
- Green, L., Oades, L., Grant, A. (2006). Cognitive-behavioral, solution-focused life coaching: Enhancing goal striving, well-being, and hope. *Journal of Positive Psychology*. 1(3). 142-149.
- Green, S., Grant, A., Rynsaardt, J. (2007). Evidence-based life coaching for senior high school students: Building hardiness and hope. *International Coaching Psychology Review*. 2(1). 24-32.
- Grusec, Joan (1992). "Social Learning Theory and developmental psychology: The legacies of Robert Sears and Albert Bandura". *Developmental Psychology*. 28 (5): 776–786. doi:10.1037/0012-1649.28.5.776.
- Gülgöz, (2002). Five-Factor Model and Neo-Pi-R In Turkey. In R. R. Mccrae & J. Allik (Eds.), *The Five-Factor Model Of Personality Across Cultures* (Pp. 175–196). N.Y: Kluwer Academic Publisher.
- Gümüş, Ö. D. (2009). *Kültür, Değerler, Kişilik Ve Yasal İdeoloji Arasındaki İlişkiler: Kültürlerarası Karşılaştırma (Türkiye-ABD)*. Yayınlanmamış doktora Tezi, Ankara Üniversitesi.
- Gümüştekin, G. E., Özler, D. E. ve Yılmaz F., (2010), “ 306 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Cilt 1 . Sayı 1. ss. 1-20 ISSN: 1309-2448.
- Güneş S., (2012), “İşletmelerde İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitiminin Önemi ve İşgören Performansına Etkisi: Ankara’da Bir Uygulama”, Atılım Üniversitesi İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (5.Baskı). Ankara: Sözkesen Yayıncılık.
- Gyllensten, K. and S. Palmer (2006). Experiences of coaching and stress in the workplace: An Interpretative Phenomenological Analysis. *International Coaching Psychology Review*. 1(1). 86-98.
- Haber, S. ve Reichel, A., (2005), “Identifying Performance Measures Of Small Ventures The Case Of The Tourism Industry”, *Journal of Small Business Management*, 43, 3, 257–286.

- Hackman, J. R., Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*. 30(2). 269–287.
- Hair, J. F., Black, W. C, Babin, B. J. and Anderson, R. E. (2010), *Multivariate Data Analysis*, 7th Edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hale, David P. (2008). *Development of a Validated Core Competency Skill Set for Executive Coaches*. Dissertation of Doctor of Philosophy, Northcentral University.
- Hall, D. T., Otazo, K. L., Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics*. 27 (3). 39 – 53.
- Hameed A., Ramzan M., Zubair H. K., Ali G., Arslan M. ,(2014), “The Impact of Compensation on Employee Performance ( Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan), *International Journal of Business and Social Science*, Vol.5 No.2 .
- Hargrove, R. (1995). *Masterful coaching: Extraordinary results by impacting people and the way they think and work together*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hartman, Robert Owen, 2006. Doctor of Philosophy. The five-factor model and career self-efficacy: general and domain-specific relationships. Ohio State University, USA.
- Hauser, L. (2009). Evidence - based coaching: A case study. *OD practitioner*. 41. 8 – 13.
- Hawkins P., Shoet, R. (2006). *Supervision in the helping professions*, Open University Press, McGraw-Hill Education, England.
- Hayes, A.F. (2013). PROCESS for SPSS 2.16.3. <http://www.guilford.com/p/hayes3>, Erişim Tarihi: 04.01.2017.
- Hayes, A.F., Montoyai A.K. ve Rockwood, N.J. (2017). The Analysis of Mechanisms and their Contingencies: PROCESS versus Structural Equation Modeling. *Australian Marketing Journal*, 25, 76-81.
- Hellkamp, D. T., Zins, J. E., Ferguson, K., Hodge, M. (1998). Training practices in consultation: a national survey of clinical, counseling, industrial/organizational, and school psychology faculty. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 50(4). 228-236.
- Helvacı, Mehmet Akif. (2002). Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35 (1-2), 155-170.
- Herd, Ann M., Russell Joyce E.A. (2011). Tools and Techniques, What’s in your toolbox? *Advancing Executive Coaching* Setting the Course for Successful Leadership Coaching, Gina Hernez-Broome and Lisa A. Boyce John Wiley & Sons, Inc. Chapter 10, p. 229-285.

- Heslin, P. A. Latham, G.P. (2004). The Effect Of Upward Feedback On Managerial Behavior. *Applied Psychology: An International Review*, 53 (1), 23–37.
- Hjelle, L.A. Ziegler, D.J., (1982). *Personality Theories Basic Assumptions Research and Applications*, Second Edition, McGraw-Hill International Book Company, U.S.A.
- Hotla, Jennifer L., DeVoreb Cynthia, J. (2005). Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: A meta-analysis. *International Journal of Intercultural Relations*. 29. 165-196.
- Hough, L. M., & Ones, D. S. (2001). The structure, measurement, validity, and use of personality variables in industrial, work, and organizational psychology. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 233-277). London, UK: Sage.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., Curphy, G. J. (2008). *Leadership: Enhancing the lessons from experience*. New York: McGraw - Hill/Irwin.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C., Curphy, G. J. (2008). *Leadership: Enhancing the lessons from experience*. New York: McGraw - Hill/Irwin.
- Hussain K., Khan A. and Bavik A. (2003). The Effects of Job Performance on Frontline Employees' Job Satisfaction and Quitting Intent: The Case of Hotels in Turkish Republic of Northern Cyprus. *Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4 (1-2), 83-94.
- Hutton, D.H., Angus, D. (2003). Improving performance with an executive coach. Executive coaching can enhance both individual and organizational results. *Healthcare Executive*. 18(3). 92–93.
- ICF Client Study Final Report, (2009) ICF Global Coaching Client Study Final Report. 2365 Harrodsburg Road, Suite A325, Lexington, KY 40504, USA. “<http://coachfederation.org/newsdetail.cfm?ItemNumber=1597>” den, 23 Aralık 2013 tarihinde alınmıştır.
- ICF Turkey (2014), Koçluk tanımı ve etik kurallar. “<http://www.icfturkey.org/index.php/icf-hakkında/etik-ve-düzenleme/icf-etik-kurallar>” adresinden 05 Ocak 2014 tarihinde alınmıştır.
- ICF Turkey (2015), Koçluk Yetkinlikleri. “<https://icfturkey.org/index.php/unvanlama-51/icf-temel-yetkinlikleri>” adresinden 21 Şubat 2015 tarihinde alınmıştır.
- ICF Turkey (2015), Koçluk Yeterlilik Sınavı. “<http://www.icfturkey.org/unvanlama/kocluk-yeterlilik-sinavi-cka/>” adresinden 24 Temmuz 2018 tarihinde alınmıştır.
- İğrı, Ü , Gürbüz, S . (2011). Akademik Başarı ve Kişilik İlişkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 10 (1), 30-48.

- Ingram, C. L. (2004). *A case study of executive coaching as a leadership intervention in a bureaucratic organization*. Ph.D. dissertation, Regent University, United States –
- Inscape Publishing. (1996a). *A comparison of DiSC Classic and the Myers-Briggs Type Indicator*. Inscape Publishing.
- Inscape Publishing. (1996b). *DiSC Classic and models of personality*. Inscape Publishing.
- Inskipp, F. And Proctor, P. (1989) *Skills for Supervision and being Supervised*. St Leonards on Sea: Alexia Publications.
- Interests, attitudes and values report. (Order No. 3359712, Capella University). ProQuest Dissertations and Theses, 127.
- Jackson, C.W.(2008). *An Analysis Of The Emotional Intelligence And Personality Of Principals Leading Professional Learning Communities*. Doctoral Dissertation, University Of North Texas, ProQuest LLC .
- Jackson, P.Z., McKergow, M. (2007) *The Solutions Focus: Making Coaching and Change Simple*. Second Adition. London: Nicholas Brealey.
- Jespersen, S. (1996). *Social Cognitive Theory And Career-Related Self-Efficacy Expectations*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Nova Southeastern University, Fort Lauderdale, ABD.
- John, O. P. (1990). The "Big Five" factor taxonomy: Dimensions of personality in the natural language and in questionnaires. In L. A. Pervin (Ed.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 66-100). New York: Guilford.
- John, O.P., & Srivastava, S. (1999). The big five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. L.A. Pervin ve O.P. John 284 (Eds.), *Handbook of personality. Theory and research* (2.Baskı), içinde (s. 102-138). New York: Guilford Press.
- Johnsson, Roland. (2011). *Transactional Analysis Psychotherapy, Three Methods Describing a Transactional Analysis Group Therapy*. Doctoral dissertation. Department of Psychology. Lund University. Sweden.
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Hutchinson, E. (2014). The influence of the five factor model of personality on the perceived effectiveness of executive coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 12(2), 109-118.
- Joyce, Phil and Sills, Charlotte. (2010). *Skills in Gestalt Counselling & Psychotherapy*. (2). London: Sage Publications Ltd.
- Judge, W. Q., Cowell, J. (1997). The brave world of executive coaching. *Business Horizons*. Volume 40, Issue 4, July–August 1997, Pages 71–77.

- Judy, R. W., D'Amico, C. (1999). *Workforce 2020: Work and workers in the 21st century*. Indianapolis, IN: Hudson Institute, Inc.
- Jung, Carl Gustav (2017). *Psychological Types*. Routledge Classics. Publisher: Routledge. London and Newyork.
- Jylhä, P. ve Isometsä, E. (2006). The relationship of neuroticism and extraversion to symptoms of anxiety and depression in the general population. *Depression&Anxiety*, 23 (5),281-289.
- Kahveci, H. (2001). *Yardım Arama Davranışları ile Fatalistik Düşünce ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Araştırılması*. KATÜ, S.B.E., Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Programı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trabzon.
- Kalkavan, Selma (2014). *Farklı örgütsel kültürlerde yönetici koçluk davranışının çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel performans algularına etkisi*. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, İstanbul.
- Kampa-Kokesch, S., Anderson, M. Z. (2001). Executive coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 53(4). 205-228.
- Kaplan, Mehmet (2007) “Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kaplan Ö.,(2008), “Elektronik Ortamda İşgören Performansının Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma” , Bşkessir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Kaptan, F., Korkmaz, H. (2001). *Probleme Dayalı Öğrenme Yaklaşımının Hizmet Öncesi Fen Öğretmenlerinin Problem Çözme Becerileri ve Öz yeterlilik İnanç Düzeylerine Etkisi*. V. Ulusal Fen Bilimleri ve Matematik Eğitimi Kongresi.16-18 Eylül 2002 Ankara.
- Katz, J.H., Miller, F.A. (1996). Coaching leaders through culture change. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*. 48(2). 104-114.
- Kayan., Kesen M.,(2014) ,” İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, *Ekev Akademi Dergisi* Yıl 18, Sayı 52.
- Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A.C.Özçelik, O., Dündar, G. ve Uluhan, R. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü.İ.F.İ.İ.E.A.Y.V. Yayın, No: 7, İstanbul.
- Kazdin, A. E. (1980). *Research design in clinical psychology*. New York: Harper & Row.

- Kazdin, A. E. (2000). *Encyclopedia of Psychology: 8 Volume Set*. Oxford University Press, London.
- Keskin, Ü., Gülseren, Orgun Fatma. (2006). Öğrencilerin Öz Etkililik-Yeterlilik Düzeyleri İle Başa Çıkma Stratejilerinin İncelenmesi. *Anatolian Journal of Psychiatry*. 7. 92-99.
- Kılıç, Cem (2014). Milliyet, “Bu 6 beceri varsa, İnsan işsiz kalmaz” “<http://ekonomi.milliyet.com.tr/bu-6-beceri-varsa-insan-issiz/ekonomi/ydetay/1874326/default.htm>” adresinden 30. 04 .2014 tarihinde alınmıştır.
- Kılıç, T. (2013). *Bireysel ve Kolektif Yeterlilik Süreci, Belirleyicileri ve Sonuçlarına İlişkin Bir Model Önerisi*, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi. Balıkesir.
- Kilburg, R.R. (1996). Executive coaching as an emerging competency in the practice of consultation. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 48(2). 59-60.
- Kilburg, R.R. (2000). *Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Kim H. Y. (2013). *Statistical notes for clinical researchers: assessing normal distribution using skewness and kurtosis*. Restorative dentistry & endodontics, 38(1), 52-4.
- Kimsey-House, K., Sandahl, P., Whitworth, L. (2011). *Co-Active Coaching: Changing Business, Transforming Lives*. (3). Boston-London: Nicholas Brealey Publishing.
- King, Ralph 2008. *Get on the Right Career Path With a Career Coach*. Web: “[http://www.selfgrowth.com/articles/Definition\\_Career\\_Coaching.html](http://www.selfgrowth.com/articles/Definition_Career_Coaching.html)” adresinden 22 Şubat 2014 tarihinde alınmıştır.
- Klatt A. L., Murdick G. R., Schuster E. F. (1985), *Human Resource Management*. Charles E. Merrill Publ. Comp., USA, s. 411.
- Kline, R.B., (2011), *Principles and Practice of Structural Equation Modelling*, 3rd.Edition, NY: Guilford Press.
- Koballa, T.R., Crawley, F.E. (1985). The Influence of Attitude on Science Teaching and Learning. *School Science and Mathematics*. 85(3). 222-232.
- Köknel, Özcan. (1995) *Kaygıdan Mutluluğa Kişilik*, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- Köroğlu Ö. ,(2011),” *İş Doyumu Ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma*”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı.

- Küpeli, A.Ö. (2018). *Okul yöneticilerinin koçluk yeterlilikleri ile otantik liderlik yetkinlikleri arasındaki ilişki*. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çanakkale.
- Ladegard, G., Gjerde, S. (2014). Leadership coaching, leader self-efficacy and trust in subordinates. A mixed methods study of leadership coaching as a leadership development practice. *The Leadership Quarterly* 01/2014. International Leadership Association, Elsevier.
- Ladyshevsky, R.K., Varey, W. (2005). *Peer Coaching: A Practical Model to Support Constructivist Learning Methods in the Development of Managerial Competency*. Evidence-based Coaching. Grant, A., Cavanagh M., Cavanah, T. Volume 1. (171-179). Bowen Hills Qld, Australia. Australian Academic Press.
- Larson, P. W., Richburg, M. T. (2004). Leadership Coaching. *Chapter V of The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing and Promoting Your Best People*. Lance, A., Berger, Dorothy, R. Berger. MvGraw Hill Inc.
- Latham, G.P., Almost, J., Mann, S., Moore, C. (2005). New Developments in Performance Management. *Organizational Dynamics*. 34(1). 77-87.
- Lazar, J., Bergquist, W. (2003). Alignment coaching: The missing element of business coaching. *International Journal of Coaching in Organizations*. 1 (1). 14 – 27.
- Lee J, Robert. (2002). Syllabus for “*Change At the Executive Level*” Fall, 2002 Syllabus, Milano Graduate School, New School University. “<https://www.executivecoachacademy.com/definitions.html>” adresinden 17.08.2016 tarihinde alınmıştır.
- Lee, S. W. (2005), *Encyclopedia of School Psychology*, Sage Publication Inc. Kansas.
- Leonard-Cross, E. (2010). "Developmental coaching: Business benefit--Fact or fad? An evaluative study to explore the impact of coaching in the workplace." *International Coaching Psychology Review* 5(1): 36-47.
- Levinson, Harry (2003), “Management by whose objectives”, *Harvard Business Review*, January 2003. s.107-116.
- Liebert, M. L. ve Spiegler, M. D. (1990). *Personality strategies and issues*. California: Brooks/ColePublishingCompany.
- Linder-Pelz, S. And Hall, L. M. (2007). The theoritical roots of NLP-based coaching. *The Coaching Psychologist*. 3(1).
- Lindsley, D.H., Brass, D.J., Thomas, J.B. (1995). Efficacy-Performance Spirals: A Multilevel Perspective. *Academy Of Management Review*, 20, 645-678.

- Linnenbrink, A.E., Pintrich, R.F. (2003). The role of self-efficacy beliefs in student engagement and learning in the classroom. *Reading & Writing Quarterly*. 19. 119-137.
- Lumpkin, G.T., Lichtenstein B.B., (2005), "The role of organizational learning in the opportunity recognition process", *Entrepreneurship Theory and Practice*. 29, 4, 451–472.
- Luszczynska, Aleksandra. Gutie´rrez-Don˜a, Benicio, Schwarzer Ralf.(2005). General self-efficacy in various domains of human functioning: Evidence from five countries. *International Journal Of Psychology*. 40 (2). 80–89.
- Luthans, F., & Peterson, S. J. (2003). 360-degree feedback with systematic coaching: Empirical analysis suggests a winning combination. *Human Resource Management*, 42(3), 243-256.
- Maier,C., Simon, A. (2014). *Freud*. (Çeviren:İbrahim Şahin) Esen Kitap.
- Magee, C.; Biesanz, J. T. (2019). Understanding the relationship between personality and well- being states and traits. *Journal of Personality; Durham* Vol. 87, Iss. 2, (Apr 2019): 276-294.
- MacKie, D. (2007) Evaluating the effectiveness of executive coaching: Where are we now and where do we need to be? *Australian Psychologist*, 42, 310–318.
- Margolis, H., McCabe, P.P. (2003) Self-Efficacy A Key to Improving the Motivation of Struggling Learners. *Preventing School Failure*. 47(4). 162-169.
- Margolis, H., McCabe, P. (2004). Self-efficacy: A key to improving the motivation of struggling learners. *The Clearing House*. 77. 241-249.
- Marston, W..M. (1928). *The emotions of normal people*. Kegan Paul, Trench, Trubner / Co. Ltd. Devonshire Press, London.
- Martinez, B.V. John, P.O (1998). Los Cinco Grandes Across Cultures and Ethnic Groups: Multitrait Multimethod Analyses of the Big Five in Spanish and English, *Journal of Personality and Social Psychology* Vol. 75, No. 3, 729-750
- Maslow A.H. (1943). *A Theory of Human Motivation Originally Published in Psychological Review*. 50. 370-396.
- Maynard, Sandy (2006). *Personal and Professional Coaching: A Literature Review*. Thesis Submitted for the Degree of Master of Science Psychology, Walden University.
- McCrae. R.R &Costa, P.T. (1985). *Openness to Experience*.Hogan, R. &Hones, W.H. Perspectives in Personality: A Research Annual. USA: JAI Press.
- McCrae R.R., Costa, P.T. (1991). The Neo Personality Inventory: Using TheFiveFactor Model In Counseling. *Journal Of CounselingAnd Development*, 4(69), 367-372.

- McCrae, R.R., & Costa, P.T. (1999) A five-factor theory of personality. In L. Pervin & O.P. John (Eds.), *Handbook of personality* (2nd ed., pp. 139-153). New York: Guilford Press.
- McCrae, R. R. Jang, K. L., Livesley, W. J., Riemann, R. Ve Angleitner, A. (2001). Sources Of Structure: Genetic, Environmental And Artfactual İnflUences On The Covariations Of Personality Traits. *Journal Of Personality*, 69 (4), 511-535.
- McCrae, R. R. & Allik, J. (Eds.) (2002), *The Five-Factor Model of Personality Across Cultures*. N.Y.: Kluwer Academic Publisher.
- McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy, S., Barker, L., Warrenfeltz, R. (2001). Maximizing the impact of executive coaching: Behavioral change, organizational outcomes, and return on investment. *The Manchester Review*. 6(1). 1-9.
- McLeod, A. (2003). *Performance Coaching The Handbook for Managers, H.R. Professionals and Coaches*. Carmarthen, UK: Crown House Publishing Ltd.
- Medlin B., Green K. ( 2008), “The Relationship Among Goal Setting, Optimisim And Engagement: The Impact On Employee Performance”. *Allied Academics International Conference. Academy of Organizational Cultur, Communications and Conflict. Proceedings* 13.1, 51-56
- Mercanlioğlu, Ç. (2012) Örgütlerde Performans Yönetimi İle İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 41-52.
- Merenda, Peter F.; Clarke, Walter V. (1959). The predictive efficiency of temperament characteristics and personal history variables in determining success of life insurance agents. *Journal of Applied Psychology*, Vol 43(6), Dec 1959, 360-366.
- Mesleki Yeterlilik Kurumu (2013). Ulusal Meslek Standardı. Koç (Seviye 6). Web: “[http://www.myk.gov.tr/images/articles/editor/020713/Koc\\_Seviye\\_6.pdf](http://www.myk.gov.tr/images/articles/editor/020713/Koc_Seviye_6.pdf)” adresinden 19 Mayıs 2014’de alınmıştır.
- Millman, John.F., Zawackı, Robert.A., Norman, Carol, Powell, Lynda. And Jay Kırksey. (1994), “Companies evaluate employees from all perspectives”, *Personnel Journal*, 73, 99-103
- Mısırlı Tasdemir, Ö. (2003) *Üstün Yetenekli Çocuklarda Mükemmeliyetçilik, Sınav Kaygısı, Benlik Algısı, Kontrol Odağı, Öz Yeterlilik ve Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, KATÜ S.B.E.Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Programı, Trabzon.
- Michael, S.T., Cheavens, J. (1999). *Hope as a psychotherapeutic foundation*. Yayın evi.

- Miller, D.J. (1990). The effect of managerial coaching on transfer of training. *Dissertation Abstracts International*. 50(8-A): 2435.
- Mobely, S. A. (1999). Judge not: How coaches create healthy organizations. *The Journal for Quality and Participation*. 22. 57-60.
- Moberg, P.J. (2001) Linking conflict strategy to the five-factor model: theoretical and empirical foundations, *International Journal of Conflict Management*, Vol.12, No.1, pp47-68.
- Moen, F., Skaalvik, E. (2009). The effect from executive coaching on performance psychology. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 7(2). 31-49.
- Moen, F., Federici, R., A. (2012). Perceived Leadership Self-Efficacy and Coach Competence: Assessing a Coaching-Based Leadership Self-Efficacy Scale *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* 10(2). 1-16.
- Mohammed, F. M. E. (2010). *Akademik personel performans değerlendirme kriterlerinin incelenmesi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Mold, H. P. (1951). *Developing top leaders: Executive training* (pp. 41-53). Proceedings from AIRC 1951: The Annual Industrial Relations Conference.
- Moore, M., Tschannen-Moran, B. (2010). *Coaching psychology manual*. Baltimore, MD: London: Lippincott Williams & Wilkins.
- Morgan, Spencer. (2012). *Should a Life Coach Have a Life First*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2012/01/29/fashion/should-a-life-coach-have-a-life-first.html> adresinden 10 Ekim 2017 tarihinde alınmıştır.
- Morgil, İ., Seçken, N. ve Yücel, A. S. (2004) Kimya Öğretmen Adaylarının Öz Yeterlilik İnançlarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *BAÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*. 61. 62-72.
- Multon, D. K., Brown, D. S., Lent, W. R. (1991). Relation of self-efficacy beliefs to academic outcomes: A meta-analytic investigation. *Journal of Counseling Psychology*. 38. 30-38.
- Murat G., Bağrıaçık İ. ,(2011). “Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği\*”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi Dergisi, 16(1), 1-24.
- Murphy K. R., Cleveland J. N. and Mohler C.J. (2001), “Reliability, Validity, and Meaningfulness of Multisource Ratings,” *The Handbook of Multisource Feedback*, (Der.: W. David Bracken, Carol W. Timmreck ve Allan H. Church), Jossey-Bass, San Francisco.
- Müller, J.; Schwieren, C. (2019). Big Five personality factors in the Trust Game. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft; Heidelberg* (Feb 2019): 1-19.

- Myers, B. M and Briggs Myers, I. (1980). *Gifts Differing: Understanding Personality Type*. Mountain View, CA: Davies-Black Publishing.
- Myers, I. B., (1998). *Introduction to type*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Narciss, S., (2004) The impact of informative tutoring feedback and self-efficacy on motivation and achievement in concept learning. *Experimental Psychology*. 51. 214-228.
- Neukrug, E. S., Fawcett, R. C. (2013) *The essentials of Testing And Assesment : A practical Guide to Conselors, Social Workers and Psychologists*. Third Edition. Cengage Learning. Stanford, CT, USA.
- Neuman, G. A., Wright, J. (1999). Team Effectiveness: Beyond Skills and Cognitive Ability. *Journal of Applied Psychology*, 84 (3), 376-389.
- Newman, Dawn M. 2011. *Executive and Professional Coaching Provided by Internal Coaches: Analysis of Strengths and Impact on Clients*. Benedictine University, ProQuest Dissertations Publishing. 3484415.
- Nguyen, Carlin A (2017). *Essays on Sales Coaching*. University of South Florida, ProQuest Dissertations Publishing.
- Nixon-Witt, C., (2008) A Coaching Approach For Work/Life Balance. *Business & Economic Review*, 54(2), 8-11.
- Njanja, W. L., Maina, R. N., Kibat, I. K., and Njagi, K. (2012). *Effect of Reward on Employee Performance: A Case of Kenya Power and Lightning Company Ltd., Nakuru Kenya*, Faculty of Commerce, Kabarak University.
- Norman, W. T. (1963). Toward An Adequate Taxonomy Of Personality Attributed: Replicated Factor Structure İn Peer Nomination Personality Ratings. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66, 574-583.
- O'Brein, T. B., DeLongis, A. (1996). The Interactional Context of Problem, Emotion and Relationship-Focused Coping: The Role of the Big Five Personality Factors. *Journal of Personality*, 64 (4), 775-813
- Orem, S. L., Blinkert, J., and Clancy, A. L. (2007). *Appreciative Coaching: A Positive Process For Change*. San Francisco: Jossey - Bass.
- Otacıoğlu, S. G. (2007). Müzik Öğretmenliği Okul Deneyimi I Uygulamalarına Katılan Öğretmen Adaylarının Öz Etkililik-Yeterlilik Düzeylerinin İncelenmesi. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*. 32(1). 163-170.
- Örücü, E. ve Aksoy M. Sanal kaytarma ve beş büyük kişilik özelliği arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 30, Ocak 2018.
- Özyılmaz, A. (2012). Ümit, İyimserlik, Toparlanma Ve Öz-Yeterlilik, Çalışanın Görev Performansı Ve Bireysel Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Ne

Kadarını Açıklıyor? 20. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, S.698-704.

- Pace, A. (2010). Unleashing Positivity In The Workplace. *Training and Development*. 64(1). 40-46.
- Pajares, M. F. (1992). Teachers' Beliefs and Educational Research: Cleaning up a Messy Construct. *Review of Educational Research*. 62 (3). 307-322.
- Pajares, F. (1996). Self-efficacy Beliefs in Academic Settings. *Review of Educational Research*. 66(4). 543-578.
- Pajares, F. (2000, January). *Schooling in America: Myths, mixed messages, and good intentions*. Lecture delivered at the Great Teachers Lecture Series, Cannon Chapel, Emory University, Atlanta.
- Pajares, F. (2002). *Overview of social cognitive theory and of self-efficacy*. Web: "<http://www.emory.edu/EDUCATION/mfp/eff.html>" adresinden 21 Aralık 2014'de alınmıştır.
- Pajares, F., Schunk, D. H. (2001). Self-Beliefs And School Success: Self-Efficacy, Self-Concept, And School Achievement. In R. Riding, S. Rayner (Eds.), *Self-perception*, (p. 239-266). London: Ablex Publishing.
- Pajares, F., Schunk, D. H. (2005). Competence Perceptions And Academic Functioning, A.J.Eliot&C.Dweck (Eds.), *Handbook of Competence and Motivation*, Guilford Press.
- Pakdil, F. (2001) *Performans değerlem*. *Kalder Forum Dergisi*, 1(2), 23-28.
- Parsloe, E. (1995). *Coaching, Mentoring, and Assessing: A Practical Guide to Developing Competence*. New York: Kogan Page.
- Parsloe, E., Leedham, M. (2009) *Coaching and Mentoring 2nd Edition Practical Conversations to Improve Learning*. London: Kogan Page.
- Passmore, Jonathan and Fillery-Travis, Annette (2011). A critical review of executive coaching research: a decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, practice and research*. Volume 4:70-88
- Passmore, J. and Gibbes, C. (2007). The state of executive coaching research: What does the current literature tell us and what's next for coaching research?, *International Coaching Psychology Review* 2(2): 116-128.
- Paşa, M. (2007), *Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama*, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, Bursa.
- Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R., and Switzler, A. (2002). *Crucial Conversations: Tools For Talking When Stakes Are High*. New York: McGraw – Hill.

- Perls, F., Hefferline, R., and Goodman, P. (1951). *Excitement And Growth In The Human Personality. Gestalt Therapy*. Highland, NY: Gestalt Journal Press.
- Peterson, D. B. (1996). Executive Coaching At Work: The Art Of One-On-One Change. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 78–86.
- Phillips, K. R. (1998). The Achilles' Heel of Coaching. *Training and Development*, 52(3), 41-44.
- Phillips, A. and Pokora, J. (2004) *Diagnostic Versus Active Listening*, unpublished presentation to GP Leadership Programme, Northern Deanery.
- Piedmont, R. L., Chae, J. H. (1997). Cross-Cultural Generalizability of the Five-Factor Model of Personality: Development and Validation of the Neo-PI-R for Koreans. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 28 (2), 131–155.
- Plunkett, W. R. (1982). *Supervision – The Direction of People at Work*. Dubuque-Iowa: C. Brown Company Publishers
- Porter, L. W., Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
- Pousa, Claudio Eduardo (2012). *The impact of coaching on salesperson's performance and the mechanisms that regulate this relationship*. Universite de Sherbrooke (Canada), ProQuest Dissertations Publishing, NR89648.
- Pousa, Claudio; Mathieu, Anne; Trépanier, Carole (2017). Managing frontline employee performance through coaching: does selling experience matter? *The International Journal of Bank Marketing; Bradford* Vol. 35, Iss. 2, 220-240.
- Powers, W. T. (1991). Comment On Bandura's "Human Agency." *American Psychologist*, 46, 151–153.
- Prochaska, J. O., Norcross, J. C., and DiClemente, C. C. (1995). *Changing For Good: A Revolutionary Six - Stage Program For Overcoming Bad Habits And Moving Your Life Positively Forward*. New York: Harper Collins.
- Pürçek, K. I. (2015). *Ankara ili devlet ilköğretim okul müdürlerinin koçluk davranışı ve öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri ile ilişkisi*. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı, yayınlanmamış doktora tezi, Ankara.
- Renton, J. (2009). *Coaching and Mentoring: What They Are and How to Make the Most of Them*. New York: Bloomberg Press.
- Riley, E., Franklin, J. (2003). *Therapist Perceptions Of Client Factors Predictive Of Therapeutic Engagement And Change. Evidence-Based Coaching*. Bowen Hills Qld, Australia: Australian Academic Press.
- Roach, P. D. (2006). "Evolutionary Theory and Birth Order Effects on Big Five Personality Traits Among the Shuar of Amazonian Ecuador: The First Cross-Cultural Test", Doctorate Dissertation, University of Oregon, Oregon.

- Robbins, P. (1991). *How to Plan and Implement a Peer Coaching Program*. Copyright © 1991 by Association for Supervision and Curriculum Development. Web: <http://www.ascd.org/publications/books/61191149/chapters/A-Definition-of-Peer-Coaching.aspx> adresinden 12 Nisan 2014'de alınmıştır.
- Rogers, C. R. (1955). *Client-Centred Therapy*. Boston, Mass: Houghton Mufflin.
- Rogers, C. R. (1961). *On Becoming a Person: A Therapist View of Psychotherapy*. London: Constable.
- Rosinski, P. (2003). *Coaching Across Cultures: New Tools For Leveraging National, Corporate, And Professional Differences*. London: Nicholas Brealey.
- Rotter, J. B. (1954). *Social Learning And Clinical Psychology*. New York: Prentice Hall.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069-1081.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi
- Sabuncuoğlu, Z. (2005) , *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı*. Bursa: Alfa Aktuel Basım Yayım
- Saporito, T. J. (1996). Business-linked executive development: Coaching senior executives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 48(2). 96-103.
- Saucier, G., Goldberg, L. R. (1998). What is beyond the Big Five? *Journal of Personality*, 66, 495-524.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8 (2), 23-74.
- Schilling, S. L. (2007). *A statistical analysis of the effect of personality types on communication apprehension in small group communication*. Order No. 1449287, South Dakota State University.
- Schraeder, M., Jordan, M. (2011). Managing Performance: A Practical Perspective on Managing Employee Performance. *The Journal for Quality and Participation*, 34(2)
- Schunk, D. H. (1996, April). *Self-Efficacy For Learning and Performance*. Paper Presented At The annual Conference Of the American Educational Research Association, Newyork.
- Schunk, D. H. (1990). Goal setting and self-efficacy during self-regulated learning. *Educational Psychologist*, 25(1). 71-86.

- Schunk, D. H. (1991). Self Efficacy and Academic Motivation. *Educational Psychologist*, 26(3/4). 207-231.
- Schmitt, D. P., Allik, J., McCrae, R. R., and Benet, M. V. (2007). The Geographic Distribution of Big Five Personality Traits: Patterns and Profiles of Human Self-Description Across 56 Nations, *Journal of Cross Cultural Psychology*, 38(2), 173-212.
- Schwarz, D., Davidson, A. (2009). *Facilitative coaching: A toolkit for expanding your repertoire and achieving lasting results*. San Francisco: Pfeiffer.
- Schwarzer, R., Reinhard, F. (1995) Self-Efficacy and Health Behaviours, To appear in: Conner, M., Norman, P. (1995). *Predicting Health Behaviour: Research and Practice with Social Cognition Models*. Buckingham: Open University Press.
- Schwarzer, R., Jerusalem, M. (1981) The General Self-Efficacy Scale [Http://Userpage.Fu-Berlin.De/Health/Selfscal.Htm](http://Userpage.Fu-Berlin.De/Health/Selfscal.Htm) Alınış Tarihi 20.12.2014
- Schwarzer, R., Jerusalem, M. (1993) The General Self-Efficacy Scale. from “[Http://Web.Fuberlin.de/Gesund/Skalen.Htm](http://Web.Fuberlin.de/Gesund/Skalen.Htm)” adresinden 30 Haziran 2006 tarihinde alınmıştır.
- Schwarzer, R., Mueller, J. ve Greenglass, E. (1999) “Assessment of Perceived General Self-Efficacy on the Internet: Data Collection in Cyberspace” *Anxiety, Stress, and Coping*, 12: 145-161.
- Scoular, A. Linley, P. A. (2006). Coaching, Goal Setting and Personality Type: What Matters? *Psychologist*, 2, 9-11.
- Scott, H. (2005), Moving Into Management: How 360 Worked For Me, *Management in Education*, 18 (5), p31.
- Seligman, M. (2004). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York: The Free Press.
- Seligman, M. (2005). *Learned Optimism*. New York: Simon & Schuster.
- Shaw, M., Smith, W., Chesler, B., and Romeo, L. (2005). Moving forward: The reading specialist as literacy coach. *Reading Today*. 22(6). 6.
- Shea, C.M., Howell, J.M. (2000). Efficacy-Performance Spirals: An Empirical Test. *Journal Of Management*, 26, 791-812.
- Sheu, H.; Lent, R.W; Miller, M. J; Penn, L.T; Cusick, Megan E; vs.. Sources of self-efficacy and outcome expectations in science, technology, engineering, and mathematics domains: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*; Philadelphia Vol. 109, (Dec 2018): 118.
- Sherman, S., Freas, A. (November, 2004). The Wild West of Executive Coaching. *Harvard Business Review*. “<http://hbr.org/2004/11/the-wild-west-of-executive-coaching/ar/1>” adresinden 13 Mayıs 2014’de alınmıştır.

- Shirley C. Sonesh, Chris W. Coultas, Christina N. Lacerenza, Shannon L. Marlow, Lauren E. Benishek & Eduardo Salas, The power of coaching: a meta-analytic investigation. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 8(2):1-23. Pages 73-95.
- Sığrı, Ü., Şişman, F. A., Gemlik, H. N. (2010). Çalışanların Kişilik Özellikleri İle Müzakerecilik Yetenekleri Arasındaki İlişkinin Analizi: Sigortacılık Ve Lojistik Sektörlerinde Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, 3(5)
- Siminovitch, D. E., Eron Ann M. Van (2006) The Pragmatics of Magic. *The Work of Gestalt Coaching*. 38 (1).
- Simha, A., Parboteeah K. P. (2019). The Big 5 Personality Traits and Willingness to Justify Unethical Behavior—A Cross-National Examination. *Journal of Business Ethics*: JBE; Dordrecht (Mar 2019): 1-21.
- Sitzmann, T., Yeo, G.(2013) *A Meta-Analytic Investigation of the Within-Person Self-Efficacy Domain: Is Self-Efficacy a Product of Past Performance or a Driver of Future Performance?*. *Personnel Psychology*; Durham Vol. 66, Iss. 3, (Autumn 2013): 531.
- Snyder, C.R. (2000). *Handbook of hope: Theory, measures and applications*. San Diego, CA: Academic Press.
- Snyder, C.R., Michael, S.T., and Cheavens, J. (1999). Hope as a psychotherapeutic foundation of common factors, placebos, and expectancies. In M.A. Hubble, B. Duncan, S. Miller (Eds.), *Heart and soul of change*, Washington DC. American Psychological Association, pp. 179–200
- Snyder, C.R., Rand, K.L., Sigmon, D.R. (2002). Hope theory: A member of the positive psychology family. In C.R. Snyder, S.J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*, London. Oxford University Press, pp. 257–276
- Song, J. H., Chai, D. S., Kim J., Bae, S. H.(2018). Job Performance in the Learning Organization: The Mediating Impacts of Self- Efficacy and Work Engagement. *Performance Improvement Quarterly*. Volume30, Issue4, 2018. Pages 249-271.
- Soysal, A. (2008). Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması. *Ankara: Çimento İşverenler Dergisi*. 1:22, 1-19.
- Spence, G. B., Grant, A. M. (2005). Individual and Group Life Coaching: Initial Findings From a Randomised, Controlled Trial. *Evidence-based Coaching*. Grant, A., Cavanagh M., Kemp T. Volume 1, Ch. 12 Australian Academic Press: Bowen Hills Qld, Australia.
- Spence, G. B., Cavanagh, M. J., Grant, A. M. (2006). Duty of care in an unregulated industry: Initial findings on the diversity and practices of Australian coaches. *International Coaching Psychology Review* 1(1). 71-85.

- Star, J., (2004). The Manager's Role In Coaching, Development And Learning In Organizations. 18(2) 9-12.
- Staples, D. S., Hulland, J. S. & Higgins, C. A. (1999) A Self-Efficacy Theory Explanation For The Management Of Remote Workers In Virtual Organizations. *Organization Science*, 10, 6, 758.
- Stajkovic, A. D. Bandura, A., Locke, E. A., Lee D., Sergenta, K. (2018). Test of three conceptual models of influence of the big five personality traits and self-efficacy on academic performance: A meta-analytic path-analysis. *Personality and Individual Differences*. Volume 120, 1 January 2018, Pages 238-245.
- Stevens, C. D., Ronald A., (2001), Selecting Employees for Fit: Personality and Preferred Managerial Style. *Journal of Managerial Issues*, 13(4), 500-517.
- Stewart, L. J. (2006). Towards a model of coaching transfer: An exploration of coaching inputs on transfer. Unpublished master's thesis. City University, London, UK.
- Stewart, L. J., Palmer, S.; Wilkin, H.; Kerrin, M. (2008) "The influence of character: Does personality impact coaching success?" *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* 6(1): 32-42.
- Stober D.R., Parry C. (2005). Current Challenges and Future Directions in Coaching Research. *Evidence-based Coaching*. Grant, A., Cavanagh M., Kemp T. Volume 1, Ch. 2 Australian Academic Press: Bowen Hills Qld, Australia.
- Straw, J. (2002). *The 4-dimensional manager*. DISC strategies for managing different people in the best ways. Minneapolis, MN: Inscape Publishing, Inc.
- Sugerman, j. Scullard, M. Wilhelm, E. (2011). *The 8 Dimensions of Leadership: DiSC® Strategies for Becoming a Better Leader*. Inscape Publishing, Inc. San Francisco.
- Sulman, A. M. T. (2001). Are We Ready to Innovate? WorkClimate-Readiness to Innovate Relationship: The Case of Jordan, *Creativity and Innovation Management*, 10(1), 49-59.
- Sümer, N. Lajunen, T. Türker, O. (2005). Big Five Personality Traits as the Distal Predictors of Road Accident Involvement, *Traffic and Transport Psychology*. January, 2005.
- Sweeney, T., (2007). Coaching Your Way To The Top. *Industrial And Commercial Training*. 39 (3). 170-173.
- Synder, C.R., Lopez J., (2002) *Handbook of Positive Psychology*. New York: Oxford University Press.
- Şehitoğlu, Y., Zehir, C., (2010), The Analysis of Employee Performance in the Context of Employee Silence and Organizational Citizenship Behavior in

Turkish Public Institutions, TODAİE's Review of Public Administration, 4(4), 95-120.

Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi*, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şenol, G. (2003). *Đ! Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş, Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5 (1)

Taggar, S., Hackett, R. and Saha, S. (1999). Leadership Emergence in Autonomous Work Teams: Antecedents and Outcomes. *Personnel Psychology*, 52, 899-926.

Tanskanen, J., Mäkelä, L. & Viitala, R. (2018). Linking Managerial Coaching and Leader–Member Exchange on Work Engagement and Performance. *Journal of Happiness Studies*.12 June 2018.pp 1–24.

Taylor, L. M. (1997). "The relation between resilience, coaching, coping skills training, and perceived stress during a career-threatening milestone." DAI-B 58/05, p. 2738, Nov 1997.

Tez Merkezi, (2018). Koçluk üzerine doktora çalışması sorgulaması. "https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp" adresinden 22 Ağustos 2018 tarihinde alınmıştır.

Tezcan Mahmut, (1997) *Türk Kişiliği ve Kültür Kişilik İlişkileri*, T.C. Kültür Bakanlığı Kültür Eserleri Dizisi, No.191 Ankara

Thurstone, L. L. (1927). A Law of Comparative Judgment. *Psychological Review*, 34, 273-286

Thurstone, L.L. (1934). The Vectors of Mind. *Psychological Review*, 41, 1-32.

Tickle, E.L., (2005). Personal Epistemological Beliefs And Transformational Leadership Behaviours. *The Journal Of Management Development*. 24(8). 706-719.

Tobias, L. L. (1996). Coaching executives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 48(2). 87–95.

Töre, Esra. (2017). *Entelektüel sermayenin yenilikçi iş davranışına etkisinin bilgi paylaşımı, öz-yeterlilik ve iç denetim odağı perspektifinden incelenmesi üzerine bir araştırma*. Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TUİK, (2016). "http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist" tablolarından isitifade ile 12 Haziran 2016 tarihinde hazırlanmıştır.

Turnasella, T. (2002). Pay and Personality. *Compensation and Benefits Review*, 34(2), 49-59.

- Turunç, Ö. (2006), “*Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*”. Basılmamış Doktora Tezi, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tupes, E. C. ve Christal, R. C. (1961). *Recurrent personality factors based on trait ratings. Technical Report*. USAF, Lackland Air Force Base, TX.
- Tutar, Hasan.Altınöz (2010), Mehmet Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma Sakarya Üniversitesi Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 196. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 65-2.
- Tülüce, D.; Kutlutürkan, S. (2018). The effect of health coaching on treatment adherence, self- efficacy, and quality of life in patients with chronic obstructive pulmonary disease. *International Journal of Nursing Practice*. Volume24, Issue4. August 2018.
- Türkçapar M.H., (2012) *Bilişsel Terapi*. (3). Baskı Ankara: Hyb yayıncılık.
- Uğur, Esra, (2010). *Yönetici hemşirelerin koçluk becerileri ve öz-etkililik-yeterlilik algulamaları*. Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Esasları Anabilim Dalı, yayınlanmış doktora tezi, İstanbul.
- Ulu, İ. P. (2007). *Olumlu ve Olumsuz Mükemmeliyetçilik Boyutlarının Yetişkin Bağlanma Boyutları ve Beş Faktör Kişilik Özelliklerine Göre İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü., Ankara.
- Uyargil C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık.
- Uyargil C., adal Z., Ataay İ.D., Acar Cevat A., Özçelik O., Sadullah Ö., Tüzüner, L.. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Uygur, Akyay. Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, 71-85.
- Uysal, İbrahim (2013). Akademisyenlerin Genel Öz-Yeterlik İnançları: *AİBÜ Eğitim Fakültesi Örneği*, *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, 144-151.
- Vancouver, J. B., Thompson, C. M., Tischner, E. C., Putka, D. J. (2002). Two Studies Examining The Negative Effect Of Self-Efficacy On Performance. . *Journal of Applied Psychology*, 87, 506–516.
- Varey, W. (2002). *Peer coaching theory*. Perth: Forsyth Consulting Group.
- Viswesvaran, C. and Ones, D. S. (2000), Perspectives On Models Of JobPerformance. *International Journal Of Selection And Assessment*, 8, 216-226.

- Vogt, L., Laher, S. (2009). *The five factor model of personality and individualism/collectivism in South Africa: an exploratory study*. Department of Psychology. School of Human and Community Development University of the Witwatersrand. Durban.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Jossey-Bass. San Francisco. CA.
- Tınar, M. Y.; (1999) “Çalışma Yaşamı ve Kişilik” *Mercek Dergisi*, MESS,
- Yaralıoğlu, Kaan. (2001). Performans Değerlendirmede Analitik Hiyerarşi Proses. *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 16 (1), 129-142.
- Yelboğa A. (2012). Değerlendirme Merkezi Uygulamalarının Türkiye’deki Organizasyonlarda Kullanımına İlişkin Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi. Cilt 23, Sayı 72. 8-24.
- Yeşilay, Schwarzer ve Jerusalem (1997), Genel Öz-Yeterlilik Ölçeği, <http://userpage.fu-berlin.de/~health/turk.htm>, alınış tarihi: 20.12.2014.
- Yıldırım, Evren (2011). *Çalışan performansının geliştirilmesinde koçluk uygulaması üzerine bir araştırma*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı yayınlanmış yüksek lisans tezi, İzmir.
- Yıldız O., Dağdeviren M. ve Çetinyokuş T. (2008). “İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması”, *Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der.* 23 (1), 239-248.
- Yildiz, H., Kavak, O.,(2017). The regulatory role of compassion in the influence of the personality trait of responsibility on task and contextual performance. *Journal of Management, Marketing and Logistics (JMML)*, V.4, Iss.4, p.408-422.
- Yüce P. (2003). *360 Derece Değerlendirme, Düşünmeden Sonuca İnsan Kaynakları*, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Wahl, C., Scriber, C., Bloomfield, B. (2008). *On becoming a leadership coach: A wholistic approach to coaching excellence*. New York: Palgrave Macmillan.
- Walter V. C. (1996). *Activity vector analysis: Some applications to the concept of emotional intelligence*. Pittsburgh, PA: Walter V. Clarke Associates.
- Weinstein, Margery (2017). Determining Coaching ROI. *Training; Minneapolis* Vol. 54, Iss. 4, (Jul/Aug 2017): 38-41.
- Whitmore, J. (1992). *Coaching for performance*. London: Nicholas Brealey.
- Whitmore, J. (2002). Growing People, Performance and Purpose. *Coaching for Performance* (3). London: Nicholas Brealey.

- Whitworth, L., Kimsey-House H., Sandahl P. (1998) *Co-active Coaching: New Skills for Coaching People Toward Success in Work and Life*. Mountain View, CA: Davies Black.
- Williams, J.L. (1995). What makes a profession a profession? *Professional Safety*. 43(1).
- Williams, P., Davis, D.C. (2002). *Therapist as a life coach: Transforming your practice*. New York: W.W. Norton & Company
- Wilson, D. H. (2007). *A comparison of the Hermann brain dominance instrument and the extended disc behavior profiling tool: An attempt to create a more discerning management perspective*. ProQuest Digital Dissertations database. (UMI No. 3255609)
- Wilson, Carol. (2007). *Best practice in performance coaching: A handbook for leaders, coaches, HR professionals and organizations*. London, United Kingdom: Kogan Page.
- Witherspoon, R., White, R.P. (1996). Executive coaching: A continuum of roles. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 48(2). 124–133.
- Woods, R.H. (1997). *Human Resources Management*. Educational Institute, American Hotel and Motel Association. Second Edition.
- Woolfolk, A. E. (2009). *Educational Psychology*. New York: Prentice Hall.
- Wright J.S., Basco M.R., Thase M.E. (2006). *Learning Cognitive-Behavior Therapy*. Inc Washington, DC: American Psychiatric Publishing.
- Xanthopoulou, D., A. B. Bakker, Demerouti, E., Schaufeli, W.B. (2009). "Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 82(1): 183-200.
- Zbar, J. (1999). Someone to watch over me. *Computerworld*. 33. 68-69.
- Zel, Uğu, 2001, *Yönetimde Kişilik ve Kişilik Özellikleri; Yönetim ve Organizasyon* (İçinde), Editör: S. Güney, Nobel Yayınları, Ankara
- Zellar, K.L., Hochwarter, W.A., Perrewe, P.L. Miles, A.K., Kiewitz C.(2001). Beyond self efficacy: interactive effects of role conflict and perceived collective efficacy. *Journal of Management Issues*, 13, 483-499.
- Zeman, S. (2008). *Listening to bodies: A somatic primer for coaches, managers and executives* . Richmond, CA: Shasta Gardens.
- Zimmerman, B. J. (1995). Self-efficacy and educational development. In A. Bandura, (Ed.), *Self-efficacy in changing societies*. New York: Cambridge University Press. Cilt. Sayfa aralığı. “<http://books.google.com/>” adresinden 21 Ocak 2014’de alınmıştır.

## EKLER

### EK-1

#### DEMOGRAFİK SORULAR

- Yaşınız: ( )20-30 ( )31-40 ( )41-50 ( )51-60 ( )61 ve üzeri
- Cinsiyetiniz: ( )Kadın ( )Erkek
- En son aldığınız eğitim diploması:  
( )Lise ( )Üniversite ( )Yüksek Lisans ( )Doktora

#### ÖZ YETERLİLİK ANKETİ

	Bana uygun değil	Bana biraz uygun	Bana çoğu kez uygun	Bana her zaman uygun
11. Güç sorunları gayret edersen çözebilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)
12. Bana karşı çıkıldığında istediğimi elde edecek çare ve yolları bulabilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)
13. Amaçlarımı gerçekleştirmek ve hedeflerime ulaşmak benim için kolaydır.	(1)	(2)	(3)	(4)
14. Beklenmedik durumlarla başa çıkma konusunda kendime güvenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)
15. Beklenmedik durumların üstesinden gelme konusunda becerilerime güvenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)
16. Gerekli çabayı gösterirsem sorunların çoğunu çözebilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)
17. Güçlükleri soğuk kanlıkla karşılaşıyorum, çünkü yeteneklerime her zaman güvenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)
18. Bir sorunla karşılaştığım zaman, üstesinden gelebilecek birkaç çözüm bulabilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)
19. Bir sorunla karşılaştığımda, genellikle ne yapmam gerektiğini bilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)
20. Ne olursa olsun, genellikle her türlü sorunun	(1)	(2)	(3)	(4)

üstesinden gelebilirim.				
-------------------------	--	--	--	--

## KİŞİLİK ENVANTERİ ANKETİ

1: Hiç Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Tamamıyla katılıyorum

KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ SORULARI	1	2	3	4	5
1. Konuşkan biriyim					
2. İçine kapanık biriyim					
3. Coşku ve Heyecan yaratırım					
4. Enerji Doluyum					
5. Sessiz kalma eğilimindeyim					
6. İddialı bir kişiliğe sahibim					
7. Bazen utangaç ve çekingenim					
8. Dışa dönük, sosyal biriyim					
9. Başkalarının hatasını bulmaya yatkınım					
10. Yardımsever ve özveriliyim					
11. Başkaları ile ağız da laşı/kavga başlatırım					
12. Bağışlayıcıyım					
13. Başka insanların güvendiği biriyim					
14. İnsanlara karşı soğuk ve ilgisizim					
15. Herkese karşı düşünceli ve saygılıyım					
16. Bazen diğer insanlara kaba davranırım					
17. Başkaları ile işbirliği yapmayı severim					
18. Bir işi tam yaparım					
19. Bazen dikkatsiz davranabiliyorum					
20. Bir görevin verilmesi için güvenilir biriyim					

21. Dağınık biriyim, çok derli toplu değilim					
--	--	--	--	--	--

1: Hiç Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Tamamıyla katılıyorum

	1	2	3	4	5
22. Tembel olmaya eğilimliyim					
23. Bir işi bitirmeden, yarıda bırakmam					
24. İşleri etkin ve verimli yaparım					
25. Plan yapar ve bu planları uygularım					
26. Dikkatim çabuk dağılır					
27. Gergin olabilen biriyim					
28. Duygusal olarak dengeliyim, kolay kolay mutsuz olmam					
29. Çabuk Sinirlenirim					
30. Rahatım, strese girmem					
31. Çok Endişeli biriyim					
32. Gergin ortamlarda sakin kalabilirim					
33. Duygu durumum (modum) değişkendir					
34. Kararsız, hüzünlü biriyim					
35. Sanatsal ve estetik şeylere önem veririm					
36. Orijinal ve yeni fikirler ortaya koyarım					
37. Hayal gücüm yüksektir					
38. Rutin, tek düze şeyleri yapmayı tercih ederim					
39. Sanat, müzik ve edebiyat konularına ilgiliyim					
40. Zekice ve derin düşünebilen biriyim					
41. Pek çok şeyi merak ederim					
42. Yaratıcıyım					
43. Sanatsal şeylerle çok az ilgiliyim					
44. Fikirlerin benim için ne anlama geldikleri üzerinde düşünmeyi severim					

## ICF ONAYLI, “PROFESYONEL KOÇLUK” PROGRAMI (9 GÜN 63 SAAT)

**Modül 1**

EĞİTİM MODÜLÜ	ALT KONU BAŞLIĞI	KONU İÇERİĞİ	UYGULAMA
Koçluğa Giriş ve Temel Koçluk Yetkinlikleri 1.,2. ve 3. gün	Koçluk Tanıtımı	Koçluk mesleğinin diğer meslek gruplarından farklılıkları, Dünyada ve Türkiye’de koçluk	Koçlukla ilgili beklentilerin alınması
	Etik kurallar	Koçluk süreci, Müşteri ve koç arasındaki ilişki, Koçluk etik kuralları, Koçluk Yetkinlikleri	Etik kurallarını tartışılması
	Etkin dinleme	Söylenmeyi duyabilme, iç gözü, olay-kişi ayrımı yapabilme Dinleme seviyeleri	Vaka analizleri ile dinleme yetkinliğini değerlendirme Seviye 1,2,3 ve 4 uygulamaları
	Soru sorma	Sorunun gücü; açık ve kapalı uçlu sorular, öğrenci ve yargılayıcı sorular.	Koçluk sürecinde kullanılan soru örnekleri Koçluk sorularında format, akış, odak.
	Koçlukta direkt iletişim	Yansıtma ve takdir	İkili uygulamalar. Takdirin üç boyutu
	Bilişsel Davranışsal koçluk modeli	KAMÇI !@Modeli Yaşam Denge Çarkı	Örnek koçluk uygulaması
			Örnek uygulama
	Eylem Planı Oluşturma	5N1K1E Tekniği ile Seçimleri netleştirme, Hareketleri tasarlama planlama ve hedef koyma	Eylemlerin gerçekleşme oranının kontrol edilmesi
Oğrenilen tekniklerin uygulanması	Koçluk tekniklerinin ve güçlü soruların müşterek uygulanması. Koçluk yapılacak kişinin ve doğru konunun seçilmesi	Koçluk tekniklerini uygulama Örnek olarak T metodunun işlenmesi	

**Modül 2**

EĞİTİM MODÜLÜ	ALT KONU BAŞLIĞI	KONU İÇERİĞİ	UYGULAMA
	Değerler	Kişisel değerlerin	İçsel-dışsal, amaç-araç değerler

Koçlukta Derinleşme		bulunması Değer vizyon ilişkisi	çalışması Değerler çarkı İkili çalışma ve geri bildirim
4. ve 5. gün	Proaktif-reaktif paradigması	Koçlukta zihniyet kavramı	Oğrenci ve yargılayıcı yaklaşımlar Reaktif olmak istemediğin konuya koçluk
	Rönesans	Soyutu somutlaştırmak, somutu soyutlaştırmak	Koçlukta boşluğu tespit etmek
	İç Eleştirmen	Kişisel potansiyelin farkına varma	Burul –Burul oyunu Engeller video İç sesler çalışması: zehir-panzehir
	Siyah – Beyaz kelimeler	İş yerinde kelimeleri tasnif edip, değiştirmek	Kas testi oyunu
	Bütünsel koçluk uygulaması	Ortak koçluk Eylem planına yönelik koçluk	Her iki uygulama ile net koçluklar yaprak, eylem planına dönüştürmek

### Modül 3

EĞİTİM MODÜLÜ	ALT KONU BAŞLIĞI	KONU İÇERİĞİ	UYGULAMA
Koçlukta Ustalaşma 6. ve 7. gün	Vizyon	Vizyon Tanımı Koçlukta önemi Hayallerden farklılığı	Vizyon board Gelecekte mektup Vizyon koçluğu
	Be do have	Kişisel olma yolculuğu	Koçlukta benin tanımı
	Kişilik Profilleri	Danışan Profile uygun koçluk yaklaşımı geliştirmek	Koçluk envanteri uygulanması Soru çalışması Demo koçluk
	SWOT	Güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi	SWOT kişisel uygulaması
	Köşeler tekniği	Seçenek belirleme süreci	Köşeler uygulaması
	Beden dili	Danışanın beden dilini okuma, Rapport ve koçun beden dili	Gösterimli çalışma

### Modül 4

EĞİTİM MODÜLÜ	ALT KONU BAŞLIĞI	KONU İÇERİĞİ	UYGULAMA
Profesyonel Koçluğa Geçiş	Metafor	Metaforik koçluk anlamı ve hikayesi	Metaforik olarak hayat tanımı Sihirli kutu uygulaması Ada metoforu üzerinden demo koçluk Fotoğraflar ile koçluk

8. ve 9. gün			Grup çalışmaları ile mükemmelleşme
	Koçlukta gelişim	Kişisel hedeflerin belirlenmesi Koçlukta pazarlama ve satış	Kişisel en az 6 aylık yol haritasının hazırlanması Koçluk tanıtımı Koçlukta Niş alan tespiti Kurum içinde uygulama detayları
	Karar verme araçları	Ters çevirme metodu Etkinlik analizi	Yol haritası sunum
Kapanış			



ICF ONAYI

**EK-3**



2305 Harrodsburg Road, Suite A325 Lexington, KY USA 40504  
Phone: +1.888.423.3131 Fax: +1.859.226.4411  
icfheadquarters@coachfederation.org

[Coachfederation.org](http://Coachfederation.org)

March 20, 2018

Umut Ahmet TARAKCI

House of Human Coaching & Education & Consulting

Dear Umut Ahmet,

Thank you for submitting an Accredited Coach Training Program (ACTP) application to the International Coach Federation (ICF). The ICF has reviewed the application for your Professional Coaching Diploma program, and is pleased to grant accreditation. You may now represent in your marketing materials that this program is accredited by the ICF for 169 of coach-specific training.

The accreditation date of your program is September 04, 2017, and the program will be due for renewal on July 31, 2021. As part of the accreditation cycle for this program, ICF will be sending you a series of surveys called the Incremental Renewal Process. These surveys will need to be completed in order to keep your program up-to-date and to renew the training program at a later date. Please refer to the "Incremental Renewal Process" document provided in your accreditation packet for this program's specific survey schedule and other useful information.

Remember the following limitation on the accreditation of your program:

- Accreditation applies only to the Professional Coaching Diploma program. It does not apply to any other program operated by your organization.
- Accreditation of your program applies only to the program operated by the owner(s) listed in the application. It does not apply to and cannot be used by any franchise, licensee, or secondary distributor of any kind or by any program that does not use the existing infrastructure described in the application and administered directly by the applicant. Any such programs are considered new programs and must file separate, independent applications for approval.

Congratulations on your program's accreditation and thank you for your continuing commitment to excellence in the coaching profession. Please do not hesitate to contact me with any questions.

Sincerely,

**Emily Williams, Program Accreditation Manager**

*International Coach Federation*  
2365 Harrodsburg Rd, STE A325  
Lexington, KY 40504 USA  
[support@coachfederation.org](mailto:support@coachfederation.org)  
859-425-5030

Advancing the Art, Science and Practice of Professional Coaching