

Örgütsel Davranışta Gelişim Odaklı Koçluk ve Kontrol Odaklı Rehberliğin Diyalektik Etkileşimi

Betül Okudur Sabuncu¹

Özet

Örgütlerin sürdürülebilir başarıyı elde edebilmesi, yüksek performans kültürünü kurumsallaştırabilmesi ve değişimi etkin biçimde yönetebilmesi, profesyonel destek mekanizmalarına duyulan ihtiyacı artırmaktadır. Bu bağlamda koçluk, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde gelişimi destekleyen stratejik bir araç olarak öne çıkmaktadır. Koçluk uygulamaları; öz farkındalığın artırılması, potansiyelin ortaya çıkarılması ve performansın optimize edilmesi yoluyla değişim süreçlerinin daha etkin ve kontrollü biçimde yürütülmesine katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda, sürekli değişim ve gelişim gereksiniminin belirleyici olduğu çağdaş iş dünyasında koçluk, örgütlerin rekabet avantajı elde etmesinde ve insan kaynağını güçlendirmesinde önemli bir rol üstlenmektedir.

Bu çalışmada örgütsel davranış alanında yer alan koçluk stillerinden, Gelişim Odaklı Koçluk ve Kontrol Odaklı Rehberliğin karşıt-çekim ekseninde değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda önce kavramlara ait temel literatür bilgileri ile kuramsal dayanaklarına yer verilmiş, alan yazında yapılan çalışmalar, kavramların karşılıklı değerlendirilmesi ve yönetim alanına sağladığı katkılardan bahsedilmiştir. Yerli literatürde bu kavramlara ait çalışmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan literatüre katkı sağlamak amaçlanmıştır.

Giriş

Günümüz iş dünyasında faaliyet gösteren örgütler, küreselleşmenin etkisi, giderek artan rekabet baskısı, toplumsal, teknolojik ve ekonomik alanlarda yaşanan hızlı dönüşümler nedeniyle sürekli bir yeniden yapılanma süreci içerisinde. Bu dinamik çevre koşulları, örgütlerin yalnızca yapısal ve stratejik düzeyde değil; aynı zamanda yönetsel ve bireysel düzeyde de kendilerini yenilemelerini zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin ve çalışanların

1 Betül Okudur Sabuncu, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Uzaktan Eğitim Myo, Çağrı Merkezi Hizmetleri bölümü, betulsabuncu@isparta.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-4579-1120

değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri için bilgi, beceri ve yetkinliklerinin sistematik biçimde geliştirilmesi önem kazanmaktadır.

Geleneksel yönetim anlayışı, günümüzün dinamik ve karmaşık örgütsel yapılarında ortaya çıkan çok boyutlu sorunların çözümünde çoğu zaman yetersiz kalmaktadır. Hızla değişen çevresel koşullar, artan rekabet ve bilgi temelli ekonominin gereklilikleri, daha esnek ve gelişim odaklı yönetim yaklaşımlarını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda koçluk, kuramsal temelleri ve uygulama prensipleri itibarıyla bireylerin öğrenme süreçlerini aktif hâle getiren, yetkinlik kazanımını ve davranışsal dönüşümü destekleyen sistematik bir gelişim yaklaşımı olarak öne çıkmaktadır.

Koçluk; bireylerin mevcut potansiyellerini ortaya çıkarmalarına, performanslarını artırmalarına ve örgütsel hedeflerle uyumlu biçimde gelişim göstermelerine katkı sağlayan yapılandırılmış bir süreçtir. Aynı zamanda örgütlerin karşılaştığı yönetsel ve performansa dayalı problemlere çözüm üretmeyi amaçlayan; değişime uyum, yeniliklere açıklık ve sürekli gelişim kültürünü destekleyen uygulamaları içermektedir. Bu yönüyle koçluk, yalnızca bireysel gelişimi değil, örgütsel dönüşümü de destekleyen stratejik bir araç niteliği taşımaktadır. Koçluk sisteminin benimsenmesi, çalışanlara ve performans sorunlarına yönelik daha yapıcı ve çözüm odaklı bir perspektif geliştirilmesini mümkün kılmaktadır. Uygulama sürecinde hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından beklenenin ötesinde gelişim ve iyileşmelerin ortaya çıkabileceği ileri sürülmektedir. Bununla birlikte, Türkiye’de son yıllarda koçluk yaklaşımına yönelik ilginin artmasına karşın, profesyonel koçluk sistemlerini kurumsal düzeyde bütüncül biçimde yapılandırmış örgütlerin ve bu sistemi etkin biçimde uygulayabilecek yönetsel yetkinliğe sahip liderlerin henüz yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir.

Bu çalışmada örgütsel davranış alanında yer alan kavramlardan Gelişim Odaklı Koçluk ve Kontrol Odaklı Rehberliğin karşıt-çekim ekseninde değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda önce kavramlara ait temel literatür bilgileri ile kuramsal dayanaklarına yer verilmiş, kavramların karşılıklı değerlendirilmesi ve yönetim alanına sağladığı katkılardan bahsedilmiştir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. Koçluk

Koçluk kavramı, 1500’lü yıllarda ilk kez İngilizce olarak kullanılmış (Witherspoon ve White,1996), 19. yüzyılda İngiliz üniversite öğrencileri, akademik kariyerlerinde onları başarıya taşıyan özel öğretmenler için bu kelimeyi kullanmaya başlamıştır (Wilson, 2004: 96). Koç kavramı günümüzde,

bir kimseyi bulunduğu yerden olmak istediği yere taşıma anlamında kullanılmaktadır (Sebera, 2004: 84). 1950'lerde yönetim literatüründe çalışanlar arasında usta çırak ilişkisinin geliştirilmesi amacıyla kullanılmaya başlanmıştır (Evered ve Selman, 1989).Günümüzde ise yaşamımızın neredeyse tüm alanlarında işlerliğini sürdürmektedir.

Koç, danışmanın hedeflerine ulaşması, bireysel keşif ve değişimini kolaylaştırmasını amaçlayan işbirlikçi olarak tanımlanır (Grant ve Gerrard, 2020). Hudson (1999)'a göre koçluk, kişisel hedefleri kurumsal stratejilerle uyumlu hale getiren, bireylerin yalnızca profesyonel yaşamında değil kişisel alanlarda da performanslarını yükseltmelerini destekleyen sistematik bir rehberlik biçimidir. Stern (2007) koçluğu, hem kişisel gelişimi destekleyen hem de davranışsal dönüşümü kolaylaştıran müdahale olarak kavramsallaştırmıştır. Koçluk, bireylerin ve organizasyonların potansiyellerini açığa çıkarmalarını sağlar. Bu süreçte, hedeflere ulaşırken yetkinlik gelişimini de teşvik eder (Stober & Grant, 2010). Koçluk süreci, deneyimsel öğrenme ve sürdürülebilir değişimi hedefler ve koçluk alan bireyin aktif katılımı ile gerçekleşir. Burada koç, yönlendirici ve talimat veren değil, keşfetmeyi teşvik eden bir rol üstlenmektedir (Downey,2003). Gallwey (2024)'e göre de, koçun birincil rolü, bireyin içsel engelleri aşmasını ve doğuştan gelen yeteneklerini keşfetmesini kolaylaştırmaktır.

Koçluk, danışmanlık ve mentorluk kavramları birbirlerinin yerine sıklıkla kullanılmaktadır. Ancak benzerlikler olması ile birlikte küçük farklılıklar bulunmaktadır. Koçluk danışmanlık biçimlerinden ayrılır daha spesifiktir. Kişinin şimdiki ve gelecekteki hedeflerine odaklanır ve belli bir iş ile ilgili gelişimsel destekte bulunur. Ayrıca, koçluk kısa vadeli ve görev odaklıdır (Kim & Kim, 2013). Mentorluk, en eski insan gelişimi yöntemlerinden biridir. Yüksek düzeyde bilgi ve tecrübeye sahip bir birey ile daha düşük bilgi ve tecrübeye sahip birey veya ast-üst arasındaki etkileşim ve eğitim sürecidir. Bu, anne/baba ve çocuk, yaş olarak tecrübeli bir üst ile bir genç ast arasındaki ilişki gibidir (Anafarta, 2002:116). Mentorluk, duygusal bir bağın olduğu daha uzun vadeli bir ilişkiyi içerir. Hatta mentorlar, zaman zaman çalışmalarında koçluk taktik ve tekniklerini kullanırlar (Hunt & Weintraub, 2004). Koçluğun amacı, bireyin hem yeteneklerini geliştirmek hem de performansını artırmaktır. Mentorluğun amacı ise bireyin uzun dönemli kariyer gelişimi için çabalamaktır. Koç, kişinin kendisine özgü bir bakış açısı kazanmasını sağlar, mentor kişinin kariyeri ve işi ile ilgili bilgi birikimi kazandırır (Passmore, 2007: 12). Danışmanlık ise, genel psikolojik iyileşmeyi hedefler ve bireyin geçmişine daha çok odaklanır (Hart, Blattner ve Leipsic, 2001). Williams (2003)'a göre danışmanlık iyileşme, ortaya çıkarma, koçluk ise keşfetme ile ilgilidir.

Koçluk, örgüt çalışanlarının hem işlerinde daha başarılı olmalarını sağlar hem de geleceğe yönelik kariyer gelişimlerine katkı sağlar (Ladyshevsky, 2010). Bir organizasyonda koçluk ile hedeflenen, çalışanların performansını, iş tatminini, yetkinliklerini ve örgüte bağlılık düzeyini artırmaktır (Ellinger ve Bostrom, 1999). Bu nedenle işletmeler yöneticilerine koçluk eğitimleri aldırarak, 360 derece performans değerlendirme yöntemleri ile çalışanın da yöneticisiyi değerlendirmesini sağlayarak geri bildirim almaktadır.

2. Gelişim Odaklı Koçluk

Gelişim odaklı koçluk, yaşamın önemli dönemlerinde etkili müzakereyi kolaylaştıran, olumlu büyüme ve gelişmeyi destekleyen koçluk olarak tanımlanmaktadır (Palmer & Panchal, 2011:5) Bu tanımda yaşamın önemli dönemleri, nesiller arası perspektifler ve olumlu büyüme özellikle vurgulanmaktadır. Gelişim odaklı olma, beceri ve performansa odaklanmak yerine, kişiyi bir bütün olarak ele alan bir yaklaşımı ifade etmektedir (Leonard-Cross, 2010). Jackson ve Cox (2018) da benzer şekilde gelişim odaklı koçluğu, yaşam döngüsü geçişleri ile ilişkilendirerek beceri odaklı koçun sunduğu temelde davranışçı koçluktan uzaklaşan bir ilerleme olarak tanımlar. Bu, performans koçluğunun ötesine geçerek, daha yapılandırıcı bir gelişimsel yaklaşıma doğru ilerler. Bu yaklaşım, temel ihtiyaçları ele alır ve kişinin gelişmesi konusunda daha uzun vadeli bir perspektif benimser. Gelişim odaklı koçluk, direkt örgütsel gündem ile değil, daha çok bireylerin ve örgütlerin ihtiyaçlarını uyumlu hale getirmeye yöneliktir (Patterson & Rose, 2023).

Gelişim koçluğunun temel varsayımı, çalışanların başkaları tarafından belirlenen hedefler yerine, kendilerinin belirlediği hedefleri peşinde koşarken daha fazla şey öğrenecekleridir. Kendi kendine öğrenmenin, başkalarının hedeflerine uyum sağlama zorunluluğuna dayalı öğrenmeden daha iyi sonuçlar verdiği görüşünü destekleyen önemli miktarda kanıt bulunmaktadır (Kolb & Boyatzis, 1984).

Mills (1986) gelişim odaklı yaklaşımla koçluk yapan yöneticilerin davranışlarını tanımlamıştır. Buna göre, kişisel gelişim ve kendini keşfetmeyi vurgulamak, iyileştirme için yapıcı yollar sunmak, düzenli koçluk görüşmeleri yapmak, iyi bir dinleyici olmak, astlara görevler vermek ve onları zorlamak, gerçekçi standartlar belirlemektir. Orth, Wilkinson ve Benfari (1987) koçluk yapan yöneticinin; gözlem yeteneği, iyileştirme fırsatlarını değerlendirebilmek için analitik yeteneği, koçluk etkileşimini yönetebilmek için iletişim yeteneği, gözlemlerini ve tavsiyelerini paylaşmak için geri bildirim yeteneğinin olması gerektiğini ifade etmektedir.

Gelişim odaklı koçlukta, çalışanın uzun vadeli gelişimi hedeftir ve çalışan ile koçluk yapan yönetici arasında bir ortaklık gerektirir (Witherspoon & White, 1997). Bu süreçte, öğrenme hedefleri, her iki tarafın ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde müzakere edilmelidir. Çalışanın öğrenme hedefini belirlemesine yardımcı olmak için güvene dayalı ve değerlendirme içermeyen bir ilişki gereklidir. Diğer yandan yönetici de çalışanın motivasyonuna, isteğine güven duymalıdır, çünkü çalışanın öğrenmeyi kolaylaştıracak “zorlu” görevlere ihtiyacı olabilir. Bu durumda çalışanın görevlerinde başarısız olma riski de gündeme gelmektedir. Yönetici, çalışanın ek sorumluluklar üstlenmesine izin verirken, ortaya çıkabilecek sorunların çözümü için açık iletişimi teşvik etmelidir (Hunt & Weintraub, 2004).

Literatür koçluk yapan yöneticilerin karşılaştığı iki ana engelle işaret etmektedir. Birincisi, koçluğun gerçekleştiği organizasyonel kültürle ilgilidir. İkincisi ise yöneticilerin rollerini nasıl algıladıkları ile ilgili gelişim psikolojisiyle ilgilidir. Kültür, koçluğun şekillenmesinde önemli rol oynar. Kontrol ve değerlendirme odaklı bir organizasyon kültüründe, çalışanların yöneticilerinden koçluk talep etme olasılığı düşüktür (Evered & Selman, 1989). Çünkü bu ortamda çalışan görev insanıdır sorumluluklar, yapılacaklar listesi, kontrol, sonuç ve başarı değerlendirmesi şeklinde bir süreç bulunur.

Çoğu organizasyonda hâkim olan kültürel varsayımlar, her şeyden önce bireysel sorumluluğu vurgular. Çalışanlar, işlerinde sorun yaşadıklarında yöneticilerine açılma konusunda temkinli davranırlar. Böyle bir kültürde çalışanlar, açık ve samimi tartışmanın risklerinin kazançlarından daha büyük olabileceğinden korktukları için sessizliğe yönelme eğilimindedirler (Ashford, 1986). Yanlış bir şey yaptıkları zaman koçluk desteği almaları gerektiğini varsayabilirler. Koçluk, verildiği ölçüde, genellikle performans değerlendirmesinin bir parçası olarak gerçekleşir ve bu süreçte, değerlendirme sürecinin idari/değerlendirme ve gelişim görevleri arasında iyi bilinen çatışmalar vardır (Squires & Adler, 1998). Yöneticiler bu kültürel normlardan etkilenir ve koçluğun çalışanlara yönetme davranışı uygulandığını hissettireceğinden korkabilirler. Bu tür varsayımların etkisi, çalışanların koçluk talep etmemesi ve yöneticilerin koçluk sunmamasıdır. Sonuç, batmanın ya da çıkmanın gelişim için en iyi yol olduğu konusunda örtülü bir anlaşmadır. Mesaj şudur: “İşini yapabiliyorsan, harika. Yapamıyorsan, çok yazık, sonuçlarına katlanmak zorundasın.”

Gelişim odaklı koçlukta, kültürel engelle yakından ilişkili olan bir diğer engel ise gelişimsel engeldir. Koçluk yapmak için yöneticiler, başarılı bir yöneticiyle stereotipik olarak ilişkilendirilen yaklaşımdan oldukça farklı bir şekilde rollerini anlamlandırmayı öğrenmelidir. Drath (1990), Kegan’ın (1982) gelişimsel

psikoloji çerçevesini kullanarak, bireylerin kendileri, rolleri ve ilişkileri hakkında kişisel bir anlam oluşturma biçimlerinde aşamalı bir evrim geçirdiklerini öne sürmüştür. Tipik olarak, yetişkinliğin ilk yarısında birey, ilişkiler kuran ve bu ilişkiler içinde güvenli bir kimlik duygusu geliştiren biri olarak kendisinin bilişsel şemasını geliştirir. Benlik merkezde yer alır. Başkalarının kimliği veya benliği daha az önemlidir. Bu bakış açısına göre, örneğin, yetkilendirme, başkalarının kendi hedeflerini veya süreçlerini belirlemelerine yardımcı olmak ve buna göre hareket etmekten ziyade, “başkalarını istediğim şeyi yapmaları için yetkilendirmek” gibi görünme eğilimindedir (Drath, 1993). Ancak, kişisel gelişim ve olgunlaşma ile birlikte, birey kendi kimliğine daha nesnel bir bakış açısı kazanabilir ve onu birçok kimlikten sadece biri olarak görmeye başlayabilir. Olgunlaşma ile birlikte, yöneticinin diğerleriyle işbirliği içinde çalışma, onlara güvenme ve işlerini yapmalarına yardım etme ihtiyacını fark etmesi beklenir. Diğerlerinin çabaları, artık merkez sahnenin tek sahibi olmayan yöneticinin ihtiyaçları veya hedefleri kadar kendi ihtiyaçları veya hedefleri tarafından da motive edilebilir. Bu, yöneticinin rolüne çok farklı bir bakış açıdır, ancak takım çalışmasını (Bradford & Cohen, 1999), yetkilendirmeyi (Drath, 1993) ve bizim görüşümüze göre gelişim odaklı koçluğu teşvik etme olasılığı daha yüksektir.

Gelişim psikolojisinin koçluğa sağladığı en önemli katkılardan biri, koçun da en az danışan kadar ilgi odağı haline gelmesidir. Öncelikle koçların danışan modellerini nasıl oluşturduğuna dikkat etmeden “danışanlar” hakkında konuşulmamalı, şu gelişim ilkelerine bağlı olarak bu süreç yürütülmelidir:

- Koçluk süreci, herhangi bir teknik veya uzmanlık bilgisine göre değil, koçun gelişim profiline göre belirlenen “Referans Çerçevesi” tarafından kararlaştırılır.
- Koç, bir profesyonel danışmanlık yapmak için, önce bu kişinin ya da kurumun Referans Çerçevesini anlamalıdır. Aksi takdirde, koç karşı tarafı kendi gelişim düzeyine göre yorumlar ve bu karşı tarafın algısını ve anlamlandırmasını yanlış yorumlamasına neden olur.

Referans Çerçevesi, koç veya koçluk talep eden kişi/kurum için “dünyanın nasıl görüldüğü”dür (Flaherty, 1999) ve onlar için “gerçek” olanı ve hedef peşinde koşmaya değer olanı belirler. Gelişim odaklı araştırmalarda, Referans Çerçevesi dört boyuttan oluşur:

- Algı ve Öğrenme
- Kapasite
- Bilişsel Gelişim

- Sosyal-duygusal Gelişim

Bu bağlamda, literatürde yer alan birkaç koçluk türünü şu şekilde ayırt edebiliriz:

1. Davranışsal koçluk (Referans Çerçevesini göz ardı ederek, uygulamalı yetenek veya performansla sınırlı, gelişimsel anlayışa yer vermeden)
2. Bilişsel-davranışsal koçluk (Referans Çerçevesini göz ardı ederek ve davranışa odaklanarak gelişimsel anlayışa yer vermeden “düşünme” araçlarını kullanarak)
3. Bilişsel koçluk (Bilişsel gelişim, algılama ve öğrenmeyi artırmaya odaklanarak ve sosyal-duygusal araştırma bulgularını göz ardı ederek)
4. Sosyal-duygusal koçluk (gelişimsel anlayış hariç duygusal zekâyâ odaklanır; çoğu ‘liderlik koçluğu’ bu türdendir)
5. Gelişim odaklı koçluk (davranışsal ve gelişimsel araştırma bulgularını entegre eden ve karşı tarafın referans çerçevesini anlamaya odaklanan) (Laske,2007:203).

Bu teorik bakış açısı, yöneticilerin neden koçluk yapmadıklarını ve nasıl öğrenebileceklerini anlamak için çeşitli çıkarımlar sunmaktadır. Koçlukta bilişsel bir bileşenin yanı sıra duygusal bir bileşenin de olması muhtemeldir. Yöneticiler, başkalarının gündemiyle çalışırken kontrolün kendilerinde olmaması kaygısıyla başa çıkmayı öğrenmelidir. Başkalarının başarısının, kendilerinin değerli bir şey yapmadıkları anlamına gelmediğini anlamalıdır. Benzer şekilde, koçluk da daha bireyselci bir tutumdan farklı olabilecek önemli duygusal ödüller getirebilir. Yönetici, işi kişisel olarak yapmak yerine, diğer insanları daha derinlemesine tanımaktan ve onların büyümesine yardımcı olmaktan keyif alabilir (Hunt & Weintraub, 2004).

Bireysel düzeyde koçluk üzerine yapılan araştırmalar şunlarla ilişkilendirilmiştir: hedeflere ulaşma çabasının, umudun ve refahın artması (Green ve ark. 2006); hedeflere bağlılığın, hedeflere ulaşmanın ve çevreye hâkimiyetin artması (Spence ve Grant 2007); bilişsel dayanıklılık, zihinsel sağlık ve umut artışı (Green ve ark. 2007); işyerinde stres ve kaygının azalması (Gyllensten ve Palmer 2005); dönüşümsel liderlikte iyileşmeler (Grant ve ark. 2010a; Cerni ve ark. 2010); ve sonuç beklentileri ve öz yeterliliğin artması (Evers ve ark. 2006).

Gelişim odaklı koçluk kavramı ile ilgili literatür taraması yapılmış, yerli literatürde bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yabancı literatürde gelişim odaklı koçluk, iyi oluş (O’Connor & Cavanagh, 2013), organizasyonel başarı (Locke, 2008),iş becerikliliği ve örgütsel sosyalleşme (Cheng ve ark.,2022),

örgüt kültürü (Faller ve ark.,2022), anlam yaratma (Gwyn & Cavanagh, 2023),akademik ve mesleki gelişim ile sahtekar sendromu (Kolontari ve ark.,2023), lisansüstü öğrencilerinin profesyonelliği (Streets ve ark.,2017) gibi kavramlarla ilişkilendirilmiştir. Bu kapsamda, yerli ve yabancı literatürdeki gelişim odaklı koçluk kavramı ile ilgili özellikle yönetim alanındaki boşluğun doldurulması için çalışmalar yapılması önerilmektedir.

3. Kontrol Odaklı Rehberlik

Kontrol odaklı rehberlik, Lonsdale (2011) tarafından, “fikirlerini bireylere dayatmak için zorlayıcı, tehditkâr ve otoriter yöntemleri kullanan, onların bakış açılarını ve duygularını görmezden gelen veya reddeden bir koçluk stili” olarak tanımlanmaktadır. Amorose ve Anderson-Butcher (2007), “Dışsal ödül ve cezaları vurgulayan, bireyin seçimini kısıtlayan ve bağımsız düşünmeyi engelleyen bir koçluk tarzı” olarak tanımlamıştır. Bu tanım, dışsal motivasyon kaynaklarına güçlü bir vurgu yapmaktadır. Deci ve Ryan (1985) ise, “Bireylerin ihtiyaç duyduğu psikolojik özerkliği, yetkinliği ve ilişkili olmayı tehlikeye atan bir koçluk yaklaşımı” olarak ifade etmektedir. Bu tanım, koçun açık eylemlerinden çok içsel psikolojik değişkenlere etkisi konusunda vurgu yapmaktadır. Matosic ve ark. (2014) ise, aşırı düzeyde yönetme, katı çalışma planları ve bireyin karar verme yeteneklerine güvenmeme ile karakterize edilen bir koçluk tarzı olarak kavramsallaştırmıştır.

“Kontrol odaklı rehberlik davranışı” terimi, bireyleri kontrol etmek, boyun eğdirmek veya üzerinde aşırı etki kurmak isteyen bir koçun davranışlarını ve zihniyetini tanımlamak için kullanılmaktadır. Bu tür davranışlar, bireylerin genel performansının ve refahının yanı sıra koçluk ilişkisini de olumsuz etkileyebilir. Baskın bir koç, maddi ödüller kullanabilir, direktifler verebilir, sert eleştirilerde bulunabilir, küçümseyebilir, aşırı yönetme davranışı gösterebilir ve hatta mobbinge maruz bırakabilir. Diğer yandan, kontrol odaklı rehberler, yüksek hedefler belirleyerek ve sürekli rehberlik sağlayarak bireylerin tam potansiyellerini gerçekleştirmelerine de katkı sağlayabilirler. Rehberliğe ihtiyaç duyan bireyler için, güçlü bir disiplin ve dikkat duygusunun gelişmesini de teşvik edebilirler. Ayrıca, bu yöntem, bireyleri zor kararlar vermek zorunda kalma baskısından kurtarır. Kararlar verilerek belirsizlik azaldığında, bireyler hedeflerine odaklanabilir ve koçun kendileri için belirlemiş olduğu en uygun hedef için ellerinden gelenin en iyisini yapabilirler. Bireyler bazen, kendilerine belli bir rol ve bu rolü nasıl yerine getireceklerine dair talimatlar verildiğinde daha iyi performans gösterebilirler. Kendileri adına alınmış bu kararlarla dikkatlerinin dağılması önlenmiş, becerilerine odaklanmaları sağlanmış olur (Simon ve ark.,2024). Bununla birlikte, bireyin çalışma yöntemleri üzerinde kontrol uygulamanın birçok dezavantajı da bulunmaktadır. Çalışanların

bağımlılık, güvensizlik ve endişe duygusunu kontrol odaklı koçlar ortaya çıkarabilir. Bu durum stresin artmasına ve tükenmişlik riskinin yükselmesine neden olabilir. Otoriter davranışlar, aşırı talepkâr ve stresli ortamlar yaratarak endişe düzeylerini artırabilir. Ayrıca, Lefever ve ark. (2022), bireylerin koçları, rehberleri ile ilgili algısının performansları ile ilişkisinden bahsetmektedir. Nitekim yapılan araştırma, koçlarının daha kontrolcü olduğunu düşünen bireylerin performanslarının daha kötü olduğunu ve daha yüksek düzeyde tükenmişlik ve rekabet kaygısı yaşadıklarını göstermiştir. Bununla birlikte, kontrol odaklı koçlar, katı kurallar ve süreçler uygulayarak, bireylerin özerkliğini ve doğal motivasyonlarını zedeleyerek risk almış olurlar (Simon ve ark.,2024).

Koçluk stiline göre iki tür koç vardır: özerk ve kontrolcü. Özerk stile sahip koçlar genellikle bireylerin karar alma sürecine katılmalarına izin verir ve onların görüş ve duygularını kabul eder ve saygı duyar. Kontrolcü stile sahip koçlar ise genellikle bireylerin görüş ve duygularını görmezden gelerek veya reddederek, onlara kendi fikirlerini dayatmak için zorlayıcı, tehditkâr ve otoriter yöntemler kullanır (Hodge ve Lonsdale, 2011).

Öz belirleme teorisi temel alınarak, kontrol odaklı rehberlik tarzının açıklanması mümkün olmaktadır. Öz Belirleme Teorisi (Deci ve Ryan, 2010), hem iyi hem de kötü halin motivasyonel süreçlerle bağlantılı olduğunu ve sosyal çevre tarafından düzenlendiğini öne sürer. Bu bakış açısı, insanları kendi kişisel gelişimlerinin, bütünlüklerinin ve iyi hallerinin aktif sorumluları olarak görür, ancak aynı zamanda çevreyi ve sosyal etkenleri bireylerin temel psikolojik ihtiyaçlarını (özerklik, yeterlilik ve ilişkili olma) karşılamada potansiyel kolaylaştırıcılar veya engeller olarak değerlendirir. Sonuç olarak, sosyal çevre, bireylerin farklı faaliyetlere katıldıklarında deneyimledikleri motivasyon türlerini (davranışsal düzenlemeleri) kısmen belirleyebilir. Deci ve Ryan'a (1987) göre, bireylerin kişilerarası tarzı iki farklı şekilde gerçekleşebilir: ilki özerklik desteği, bilgilerin kolaylaştırılması ve dış baskının azaltılması yoluyla bireyin özgürlüğünü, katılımını ve karar verme özerkliğini destekleme eğilimini ifade eder. Diğeri ise, kontrolcü tarz, bireylerin davranışlarını düzenlemek için koşullu dışsal ödül ve cezaların kullanımına dayalı baskıcı ve otoriter bir davranış biçimini ifade eder.

Öz-belirleme kuramı doğrultusunda yapılan araştırmalar, özerklik destekleyici koçluk davranışlarının daha çok öz-belirlenimli motivasyon türleriyle ilişkili olduğunu göstermiştir (Pelletier ve ark., 2001). Bireyler genellikle davranışlarını bir gönüllülük ve seçim duygusuyla gerçekleştirir; ilginç buldukları ya da kişisel olarak önemli gördükleri etkinliklere katılırlar. Dahası, araştırmalar, motivasyonu daha fazla öz-belirlenimli olan bireylerin; artan sebat, çaba, performans, canlılık, özsaygı ve iyi oluş gibi olumlu sonuçlar

bildirme eğiliminde olduklarını ortaya koymuştur (Ryan & Deci, 2002). Buna karşılık, kontrol odaklı bir kişilerarası tarz sergileyen koçlar, bireylere belirli ve önceden tasarlanmış bir düşünme ve davranma biçimini dayatmak için zorlayıcı, baskıcı ve otoriter bir tutum benimserler.

Sonuç olarak, koçlar tarafından uygulanan dış baskılar, bireyler tarafından kendi davranışlarının kaynağı olarak algılanmaktadır. Kontrol odaklı rehberlik davranışı, bireylerin algılanan nedensellik odağını içselden dışsala doğru değiştirebilir (Mladenovic, 2009; 2010a; 2010b). Kişisel nedensellik duygusunun kaybı, bireylerin öz-onayını zayıflatır ve dışsal motivasyon biçimlerine katkıda bulunur. Bu tür baskılar, bireyi istenen davranışı bir zorunluluk ya da suçluluk duygusuyla gerçekleştirmeye zorlamış olur (Bartholomew, Ntoumanis & Thogersen-Ntoumani, 2011).

Literatür taraması yapılmış, kontrol odaklı rehberlik yaklaşımı ile ilgili yerli literatürde bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yabancı literatürde kontrol odaklı rehberlik; antrenörlük tarzı ve motivasyon (O’Neil & Hodge, 2020), sporcuların başarısızlık korkusu (Hu ve ark.,2023), psikolojik ihtiyaçlar ve değerlendirme bağlamı (Morbée ve ark.,2020), ergenlik çağındaki futbolcularda temel psikolojik ihtiyaçların engellenmesi ve tükenmişlik (Morales-Sánchez ve ark.,2020),beceri geliştirme (Mladenović ve ark.,2016), spora olan motivasyona etkisi (Amorose, AJ ve Anderson-Butcher, 2015), sporcuların rekabet kaygısı (Ramis ve ark.,2017),temel ihtiyaçların engellenmesi ve iyi/kötü oluş (López Walle ve ark.,2014), mizah ve mükemmeliyetçilik (Simon ve ark.,2024) gibi kavramlarla ilişkilendirilmiştir. Yabancı literatürde spor bilimleri alanında en çok araştırmaya konu olmuştur. Yerli literatürdeki özellikle yönetim alanındaki bu boşluğun doldurulması için çalışmalar yapılması önerilmektedir.

Örgütsel Davranışta Gelişim Odaklı Koçluk ve Koçluk Odaklı Rehberliğin Diyalektik Etkileşimi

“En iyi koçluk stili hangisidir?”, “Etkili bir koç hangi davranış örüntülerini sergilemelidir?”, “Farklı durum ve bağlamlarda işlevsel olan en uygun koçluk stili hangisidir?” ve “Koçluk stilleri ile performans arasındaki ilişki nasıl açıklanabilir?” gibi sorular etrafında şekillenen literatür, büyük ölçüde birbirini destekleyen bulgular üretmekte ve bu yolla ilgili çalışmaların bilimsel temelini pekiştirmektedir. Bu çerçevede araştırmalar, çoğunlukla koçluk stilleri ile performans arasındaki bağlantılara, etkili koçluk uygulamalarına ve koç–birey etkileşiminin niteliğine odaklanarak, normatif ve idealize edilmiş bir koçluk anlayışını teorik ve pratik düzlemde tanımlama eğilimi göstermektedir. Buna karşılık, literatürde karşıt bir konumda yer alan koçluğun karanlık yüzü ise koçluğu daha çok tek boyutlu, kişilik temelli ve görece statik bir perspektiften

ele almaktadır. Bu doğrultudaki çalışmalar, karanlık kişilik özellikleri sergileyen koçlar ile takipçileri ya da içinde buldukları örgütsel yapı arasındaki ilişkileri incelemeye yönelmektedir. Söz konusu araştırmalar, koçların kişiliği ve kötü davranışları ile örgütsel sinizm, kaytarma, yabancılaşma ve tükenmişlik gibi olumsuz örgütsel çıktılarla ilişkisini ortaya koymayı amaçlayan benzer bir kuramsal çaba etrafında toplanmaktadır.

Koçluk literatürüne sunulan bu katkılar, gelişimsel bir çizgi izlemesi bakımından önemli ve yadsınamaz nitelikte olmakla birlikte, alanda sıklıkla karşılaşılan “ikili karşıtlıklar üzerinden düşünme” eğilimini de yeniden üretmektedir. Bilimsel bilgi üretiminde kavramsal netlik ve sınıflandırma amacıyla başvuru olan bu yaklaşım, karmaşık ve çok katmanlı olguların indirgemeci biçimde ele alınmasına yol açabilmektedir. Özellikle koçluk çalışmaları bağlamında, araştırmacıların iyi/kötü, etkili/etkisiz ya da aydınlık/karanlık gibi karşıt kategoriler üzerinden çözümlene yapma eğilimleri daha belirgin hâle gelmekte; bu durum ise koçluk süreçlerinin bağlamsal, ilişkisel ve dinamik doğasının yeterince kavranmasını güçleştirmektedir.

Bu çalışmada, örgütsel davranış literatüründe yer alan Gelişim Odaklı Koçluk ve Kontrol Odaklı Rehberlik kavramlarının ikilik ve karşıtlık boyutlarıyla incelenmesi amaçlanmıştır. Gelişim odaklı koçluğun temel varsayımı, çalışanların başkaları tarafından belirlenen hedefler yerine, kendilerinin belirlediği hedefler peşinde koşarken daha fazla şey öğrenecekleridir. Kendi kendine öğrenmenin, başkalarının hedeflerine uyum sağlama zorunluluğuna dayalı öğrenmeden daha iyi sonuçlar verdiği görüşünü desteklemektedir (Kolb & Boyatzis, 1984). Amacı, bireyi dışsal değil, içsel motivasyona yönlendirmektedir. Çünkü gelişim odaklı koçluk bir keşif sürecidir hem bireyin kendini keşfi, hem de yöneticinin bu süreçte kendi keşfini kapsar. Burada kastedilen ast-üst olmak ya da öğrenen-öğreten, yönlendiren- yönlendirilen bir taraf olmaktan ziyade bir tür ortaklıktır. Tarafların kendi kararları çerçevesinde fikir alışverişinde bulunulan, uzun dönemli bir yolculuktur. Gelişim odaklı koçlukta, özerklik, kendi kendine deneyimleme fırsatı sunması, yapıcı geribildirimler, hatalardan çıkarılan dersler ama süreçte öğrenilenler ana temayı oluşturmaktadır. Gelişim odaklı koçlara düşen görev, iyi bir dinleyici ve iletişim becerisine sahip olmak, gerçekçi hedefler koyma konusunda talep edilen düzeyde destek sağlamak, iyi bir gözlemci olmaktır. Bu bireylere düşen özellikler bir de toplum tarafından şekillendirilen ciddi bir etki bulunmakta: Kültür. Hofstede & Hofstede (2025)'in kültür boyutları buna bir örnek teşkil edebilir. Hofstede, ülkelerin kültürlerini 6 kritere göre ölçeklendirmiştir. Bu kriterler arasından, müsamaha ve kısıtlama boyutu koçluk tiplerini şekillendirebilir. Müsâmahacı kültürlerde, daha az disiplin ve kontrole ihtiyaç olur, yönetici, koç bireylere karşı hoşgörülü ve iyimserdir, kişilerin mutluluğu, özerkliği, refahı ön plandadır, içsel motivasyon

odak noktasıdır (Çarıkçı ve Sabuncu,2023:361). Bu bağlamda müsamaha kültür boyutu yüksek olan ülkelerde, gelişim odaklı koçluğun yaygın olarak kullanılması ve benimsenmesi anlamlı olmaktadır. Çünkü kültür bu davranış şekline zemin hazırlamaktadır. Diğer yandan, kısıtlama boyutu yüksek bir kültürde, otorite ve kontrol odak noktasıdır. Bu nedenle yönetici, koç, mentor dışsal motivasyona odaklı, mükemmeliyetçi ve kontrol odaklıdır. Bu kültüre sahip toplumlarda gelişim odaklı koçluğun benimsenmesi yerine kontrol odaklı koçluk benimsenecektir. Böylece kültür koçluk tarzları üzerinde bu denli etkili olmaktadır. Hofstede Insights, (2020)'a göre, Türkiye'nin Müsamaha/Kısıtlama boyutundaki puanı ortalamaya yakın bulunduğu için, Hofstede(2020) bu boyuta göre baskın bir özellikten söz edilemeyeceğini ifade etmiştir. Buna göre, Türkiye'de iki koçluk tipi de benimsenebilir, burada bireylerin özellikleri, ihtiyaçları ve kurum kültürü etkili olmaktadır.

Kontrol odaklı rehberlik, "Dışsal ödül ve cezaları vurgulayan, bireyin seçimini kısıtlayan ve bağımsız düşünmeyi engelleyen bir koçluk tarzı" (Anderson-Butcher (2007) olarak tanımlanmaktadır. Kontrol odaklı rehberlik tarzı, gelişim odaklı koçluğun tersine dışsal motivasyona teşvik eden (ödül ve ceza), kararlarda özerkliğe yer açmayan, otoriter, tehditkâr, bireyin yetkinliğini tehdit eden, duyguları yok sayan bir koçluk stilidir. Bireyin kararlarına güvenmez, özerklik tanımaz, katı çalışma planlarını ve emir-komuta sistemini kapsar. Bu bireyin yaratıcılığını, gelişimini, yetkinliğini engelleyebilir ancak tersi şekilde bir etkisi de olabilir. Bazı kişilerde kararların onlar adına alınmış olması belirsizliği ortadan kaldırdığı için rahatlatılabilir yalnızca hedefe odaklanıp performansını artırmasını sağlayabilir. Bireylerin gücünü koçtan alarak ilerlemesini, onay alma ihtiyacını karşılayabilir. Burada McClelland (2015)'ın Başarı ihtiyacı teorisinden yola çıkılarak, bireylerin ihtiyacına göre koçluk verilmesi, rehberlik edilmesi anlamlı olacaktır. McClelland insanların 3 temel ihtiyacı olduğundan söz ediyor: Başarı, bağlanma ve güç. Başarı ihtiyacı yüksek kişiler, yüksek hedefler koyup bunlara ulaşmanın kendisinden mutluluk duymaktadır. Özellikle zor hedefler, herkes tarafından çözülemeyen işler bu kişiler için ilgi odağıdır. Bu bağlamda, bir bireyin başarı ihtiyacı yüksek ise ona kontrol odaklı rehberlik uygulanabilir. Bireyleri yakından tanımalı, bazı testler uygulayarak onları keşfetmeli ve kültür bağlamında değerlendirerek koçluk tarzları şekillendirilmelidir.

Bu çalışmada, Gelişim Odaklı Koçluk ve Kontrol Odaklı Rehberlik kavramları ikilik-karşıtlık bağlamında ele alınmıştır. Kavramlara ait yerli ve yabancı literatür taranmış, yerli literatürde Gelişim odaklı koçluk kavramı ile ilgili bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yabancı literatürde az sayıda çalışmaya rastlanmıştır, bu bilgilere literatür kısmında yer verilmiştir. Benzer şekilde, Kontrol odaklı rehberlik kavramına ait yerli literatürde bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yabancı literatürde ise daha çok spor bilimlerinde antrenörlük ile ilişkilendirildiği görülmüştür.

Bu bağlamda literatüre katkı sağlamak amaçlanmaktadır. Yönetim alanı için bu denli önemli kavramların yerli literatürde araştırmalara konu olması ve bu alandaki literatürde yer alan boşluğun doldurulması önerilmektedir. Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerine bu koçluk eğitimlerini aldırılmaları, bu konuda farkındalık kazandırılmaları ve çalışanların özelliklerine, ihtiyaçlarına göre koçluk stillerinin uygulanması önerilmektedir.

Kaynakça

- Amorose A. J., Anderson-Butcher D. (2007). Autonomy-supportive coaching and self-determined motivation in high school and college athletes: a test of self-determination theory. *Psychology of Sport and Exercise*, 8, 654–670.
- Anafarta, N. (2002) Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor), C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, 115–128
- Ashford, S. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective. *Academy of Management Journal*, 29(3), 465-487.
- Bartholomew, K.J., Ntoumanis, N., & Thøgersen-Ntoumani, C. (2010). The Controlling Interpersonal Style in a Coaching Context: Development and Initial Validation of a Psychometric Scale. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 32, 193-216
- Bradford, D., & Cohen, A. (1999). *Power up*. New York: Wiley
- Cheng, S. Q., Costantini, A., Zhou, H., & Wang, H. J. (2022). A self-enhancement perspective on organizational socialization: Newcomer core self-evaluations, job crafting, and the role of leaders' developmental coaching. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(6), 908-921.
- Çarıncı İ.H. & Sabuncu B.O. (2023). Hofstede'in Kültür Boyutları Bağlamında Türk Yönetim Kültürünün Değerlendirilmesi, *Türk Yönetim Kültürü*, Nobel Yayın evi, Aralık.(343-370).
- Deci E., & Ryan R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer US; New York, NY, USA. *Perspectives in Social Psychology*.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The “what” and “why” of Goal Pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.
- Downey, M. (2003). *Effective coaching: Lessons from the coach's coach*. Cengage Learning.
- Drath, W. (1990). Managerial strengths and weaknesses as functions of the development of personal meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 26(4), 483-499.
- Drath, W. (1993). *Why managers have trouble empowering*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Ellinger, A. D., ve Bostrom, R. P. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development*, 18(9), 752-771.
- Evered, R. D., ve Selman, J. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics*, 18(2), 16-32.
- Evers, W, Brouwers, A, & Tomic, W (2006). A quasi-experimental study on management coaching effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 174–182.

- Faller, P., Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2022). The power of embedded developmental relationships: Examining interdependencies among informal learning, developmental coaching relationships, and organizational culture. In *HRD perspectives on developmental relationships: connecting and relating at work* (pp. 151-172). Cham: Springer International Publishing.
- Flaherty, C. F. (1999). *Incentive relativity* (Vol. 15). Cambridge University Press.
- Gallwey, W. T. (2024). *The inner game of tennis: The classic guide to the mental side of peak performance*. Random House.
- Grant, AM, Green, L, & Rynsaardt, J (2010). Developmental coaching for high school teachers: Executive coaching goes to school. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(3), 151
- Grant, A. M., & Gerrard, B. (2020). Comparing problem-focused, solution-focused and combined problem-focused/solution-focused coaching approach: Solution-focused coaching questions mitigate the negative impact of dysfunctional attitudes. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 13(1), 61-77.
- Grant, AM, Passmore, J, Cavanagh, MJ, & Parker, HM (2010b). The State of Play in Coaching Today: A Comprehensive Review of the Field. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 25(1), 125–167.
- Green, S, Oades, LG, & Grant, AM (2006). Cognitive-behavioral, solution-focused life coaching: Enhancing goal striving, well-being, and hope. *The 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.
- Gyllensten, K, & Palmer, S. (2005). Can coaching reduce workplace stress. *The Coaching Psychologist*, 1, 15–17.
- Gwyn, W. G., & J. Cavanagh, M. (2023). Adolescents' experiences of a developmental coaching and outdoor adventure education program: Using constructive-developmental theory to investigate individual differences in adolescent meaning-making and developmental growth. *Journal of Adolescent Research*, 38(5), 911-950.
- Hart, V, Blattner, J., & Leipsic, S. (2001). Coaching versus therapy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53, 229-237.
- Hofstede Insights, <https://www.hofstede-insights.com/countrycomparison/turkey/>, Erişim Tarihi:17.02.2026
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organizations Software of the Mind*, 2. Baskı, New York: McGraw-Hill
- HodgeK. & LonsdaleC. (2011). Prosocial and antisocial behavior in sport: the role of coaching style, autonomous vs. controlled motivation, and moral disengagement. *J. Sport Exerc. Psychol.*33, 527–547.

- Hudson, F. M. (1999). *The handbook of coaching: A comprehensive resource guide for managers, executives, consultants, and human resource professionals*. Jossey-Bass.
- Hunt, J. M., & Weintraub, J. R. (2004). Learning Developmental Coaching. *Journal of Management Education*, 28(1), 39-61.
- Hu, Q., Li, P., Jiang, B., & Liu, B. (2023). Impact of a controlling coaching style on athletes' fear of failure: Chain mediating effects of basic psychological needs and sport commitment. *Frontiers in psychology*, 14, 1106916.
- Kegan, R. (1982). *The evolving self: Problem and process in human development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kim, S., Egan, T., Kim, W., & Kim, J. (2013). The impact of managerial coaching behaviour on employee work-related reactions. *Journal of Business and Psychology*, 28, 315-330
- Kolb, D., & Boyatzis, R. (1984). Goal-setting and self-directed behavior change. In D. Kolb, I. Rubin, & J. McIntyre (Eds.), *Organizational psychology* (pp. 104-123). New York: Prentice Hall.
- Kolontari, F., Lawton, M., & Rhodes, S. (2023). Using developmental mentoring and coaching approaches in academic and professional development to address feelings of 'imposter syndrome'. *Journal of Perspectives in Applied Academic Practice*, 11(1), 34-41.
- Ladyshevsky, R. K. (2010). The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership ve Organization Development Journal*, 31(4), 292-306.
- Laske, O. (2007). Contributions of evidence-based developmental coaching to coaching psychology and practice. *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 202-212.
- Lefever, E., Flamant, N., Morbée, S., Soenens, B., Vansteenkiste, M., Ntoumanis, N., ... Haerens, L. (2022). Does a closer coach-athlete bond buffer or exacerbate the detrimental effects of controlling coaching on athletes' coping and outcomes? 27ste VBSW Symposium, Abstracts. Presented at the 27ste VBSW Symposium, Leuven, Belgium.
- Locke, A. (2008). Developmental coaching: bridge to organizational success. *Creative nursing*, 14(3), 102-110.
- López Walle, J. M., Tristán Rodríguez, J. L., Balaguer Solá, I., Duda, J. L., Aguirre, H. B., & Rios, R. M. (2014). Coaches' controlling style, basic needs thwarting, and well-/ill-being in Mexican university players. *Journal of sport and exercise psychology*, 36(Sup.), S117.
- Matosic, D., Ntoumanis, N., Boardley, I. D., Sedikides, C., Stewart, B. D., & Chatzisarantis, N. (2015). Narcissism and coach interpersonal style: A self-determination theory perspective. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*. Advance online publication.

- McClelland, D. A. V. I. D. (2015). Achievement motivation theory. In *Organizational Behavior 1* (pp. 46-60). Routledge.
- Mills, J. (1986). Subordinate perceptions of managerial coaching practices. Proceedings, Academy of Management, Chicago, 113-116.
- Mladenovic, M. (2009). The link of causal orientations and perceptions of basic psychological needs with the motivational approaches of sports coaches. *Sport – Science and Practice*, 1 (1), 15-28.
- Mladenovic, M. (2010a). The link of a coach's perception of locus of control and his/her approach to athletes. *SportLogia*, 6 (2), 34-41.
- Mladenovic, M. (2010b). The structure of sports motivation and the perception of a coach's approach to athletes. *Sport – Science and Practice*, 1 (2), 131-143.
- Morales-Sánchez, V., Crespillo-Jurado, M., Jiménez-López, D., Morillo-Baro, J. P., Hernández-Mendo, A., & Reigal, R. E. (2020). Relationships between controlling interpersonal coaching style, basic psychological need thwarting, and burnout, in adolescent soccer players. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(13), 4909.
- Morbée, S., Vansteenkiste, M., Aelterman, N., & Haerens, L. (2020). Why do sport coaches adopt a controlling coaching style? The role of an evaluative context and psychological need frustration. *The Sport Psychologist*, 34(2), 89-98.
- O'Connor, S., & Cavanagh, M. (2013). The coaching ripple effect: The effects of developmental coaching on wellbeing across organisational networks. *Psychology of Well-Being: Theory, Research and Practice*, 3(1), 2.
- O'Neil, L., & Hodge, K. (2020). Commitment in sport: The role of coaching style and autonomous versus controlled motivation. *Journal of Applied Sport Psychology*, 32(6), 607-617.
- Orth, C., Wilkinson, H., & Benfari, R. (1987, spring). The manager's role as coach and mentor. *Organizational Dynamics*, 16, 66-74.
- Passmore, J. (2007). Coaching And Mentoring- The Role Of Experience And Sector Knowledge, *International Journal Of Evidence Based Coaching And Mentoring*, Special Issue, Summer, s. 10-16.
- Patterson, N., & Rose, S. (2023). Senior female leadership: an exploration of midlife experiences and the relevance of developmental coaching. *Philosophy of Coaching: An International Journal*, 8(2), 17-30.
- Pelletier, L.G., Fortier, M.S., Vallerand, R.J., & Briere, N.M. (2001). Associations among perceived autonomy support, forms of self-regulation, and persistence: A prospective study. *Motivation and Emotion*, 25, 279-306.
- Ramis, Y., Torregrosa, M., Viladrich, C., & Cruz, J. (2017). The effect of coaches' controlling style on the competitive anxiety of young athletes. *Frontiers in psychology*, 8, 572.

- Sebera, T. G. (2004). Coaching Across Cultures: New tools For Leveraging National, Corporate& Professional Differences, *International Journal Of Intercultural Relations*, Vol: 28, No: 1, 83-87.
- Simon, J. E., Yahaya, I., Itse, Y. I., & Uzoigwe, T. L. (2024). Soccer athlete resilience: the impact of controlling coaching style, humor, and perfectionism. *Journal of Research and Development*, 9(1), 5-10.
- Spence, GB, & Grant, AM (2007). Professional and peer life coaching and the enhancement of goal striving and well-being: An exploratory study. *The Journal of Positive Psychology*, 2(3), 185–194.
- Stern, L. R. (2007). Executive coaching: A working definition. In R. R. Kilburg & R. C. Diedrich (Eds.), *The wisdom of coaching: Essential papers in consulting psychology for a world of change* (pp. 31-38). American Psychological Association.
- Streets, V. N., Brummel, B. J., Keller, M. W., & Younis, R. M. (2017, June). Fostering graduate student professionalism using developmental coaching techniques. In *2017 ASEE Annual Conference & Exposition*.
- Stober, D. R., & Grant, A. M. (2010). *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients*. John Wiley & Sons.
- Squires, P., & Adler, S. (1998). Linking appraisals to individual development and training. In J. Smither (Ed.), *Performance appraisal: State of the art in practice* (pp. 445-495). San Francisco: Jossey-Bass.
- Williams, P. (2003). The potential perils of personal issues in coaching the continuing debate: Therapy or coaching? What every coach MUST know! *International Journal of Coaching in Organizations*, 2(2), 21-30.
- Wilson, C. (2004). *Coaching And Coaching Training In The Workplace, Industrial And Commercial Training*, Vol: 36, No: 3, 96-98.
- Witherspoon, R., ve White, R. P. (1996). Executive coaching: A continuum of roles. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 124-133.
- Witherspoon, R., & White, R. (1997). *Four essential ways that coaching can help executives*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.