

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KARİYER GELİŞTİRME ARACI OLARAK
KOÇLUK VE
YÖNETİM BECERİLERİNİ GELİŞTİRMEYE
YÖNELİK ÖRNEK BİR KOÇLUK UYGULAMASI**

Güliz DAMAŞ

Danışman
Yrd.Doç.Dr. Güler TOZKOPARAN

2010

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “KARİYER GELİŐTİRME ARACI OLARAK KOÇLUK VE YÖNETİM BECERİLERİNİ GELİŐTİRMEYE YÖNELİK ÖRNEK BİR KOÇLUK UYGULAMASI” adlı çalıŐmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı dűşecek bir yardıma baŐvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gűsterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmıŐ olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

23/07/2010

Gűliz DAMAŐ

İmza

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Kariyer Geliştirme Aracı Olarak Koçluk Ve Yönetim Becerilerini
Geliştirmeye Yönelik Örnek Bir Koçluk Uygulaması

Güliz DAMAŞ

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim Ve Organizasyon Programı

Rekabetin iş hayatının içinde yoğun olarak yaşanmakta olduğu günümüzde, başarıya odaklı bireysel ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi de büyük önem kazanmaktadır. Bu dönemde yapılan çalışmaların tümü, bireyi geliştirmeye ve birey vasıtasıyla gelişmeye dayanan yaklaşımlar olup, koçluk yaklaşımı bu amacı gerçekleştirmede destek olan bir araç olarak kullanılmaktadır. Koçluk yaklaşımı, bireylerin gelişimi doğrultusunda, ihtiyaçlar değiştikçe meydana gelmiş olup, günümüzde önemli bir hizmet sektörü haline gelmeye başlamıştır. Bireylerin en ciddi sorunlarından biri olan kariyer konusunda hem işletmeler içerisinde hem de profesyonel koçluk firmaları vasıtasıyla çeşitli çalışmalar yürütülmektedir. Bireyin kişisel özellikleri, nitelikleri ve bireysel hedefleri doğrultusunda ve doğru yönlendirmeler sayesinde bireyin örgüte kazandırılması öngörülmektedir. Bireyden başlayarak örgüte ve en nihayetinde topluma ciddi katkılar sağlayan koçluk hizmetleri Türkiye’de de doğru algılanmaya başlanmış, özellikle kurumsal kimliğini yerleştirmiş ve başarısını her geçen gün daha da ileriye taşımak isteğinde olan örgütlerce çalışmalar başlatılmıştır. Yapılan tez çalışmasında konunun önemi ile birlikte bir örgüt içerisindeki gerçek etkinin ifade edilmesi amaçlanmaktadır.

Anahtar kelimeler : Koç, koçluk, kariyer, koçluk süreci

ABSTRACT

Master Thesis

**Coaching As A Tool Of Career Development And Example Of
Coaching Application About Improving Management Skills**

Güliz DAMAŞ

Dokuz Eylül University

Institute of Social Sciences

Department Business

Management And Organization Program

In today's world where competition in the business world is intense, it is getting more and more important to realize personal and institutional aims. Nowadays, the efforts are towards improvements in personal capacities and approaches that depend on personal development. Thus, the coaching is a tool to achieve this goal. The development within the coaching approach itself is defined by the changing needs with the time and at the end coaching became an important service sector. On one of the most serious problems of individuals, namely the career, there are services offered within the companies or by professional coaching firms. Here, the aim is to gain the individual for the company considering his personal features, qualifications and aims. Coaching services, that benefit individuals and later on the community, have been appreciated in Turkey. They have been established in institutional form, which plan to carry this service forward. In this study, the aim is to stress the importance of this topic and its real influence in an institution.

Keywords: Coaching, coach, career, coaching period

**KARİYER GELİŞTİRME ARACI OLARAK KOÇLUK
VE YÖNETİM BECERİLERİNİ GELİŞTİRMEYE
YÖNELİK ÖRNEK BİR KOÇLUK UYGULAMASI**

YEMİN METNİ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	x
TABLO VE ŞEKİL LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KOÇLUK YAKLAŞIMI VE GELİŞİMİ

1.1. KOÇLUK KAVRAMININ TANIMI	3
1.2. KOÇLUK YAKLAŞIMININ AMACI	6
1.3. KOÇLUK YAKLAŞIMININ FELSEFESİ	8
1.4. YÖNETİM ANLAYIŞINDA KOÇLUK YAKLAŞIMININ GELİŞİMİ	9
1.4.1. Klasik Yönetim Anlayışı ve Koçluk Yaklaşımı	9
1.4.2. Neo-Klasik Yönetim Anlayışı ve Koçluk Yaklaşımı	11
1.4.3. Modern Yönetim Anlayışı ve Koçluk Yaklaşımı	12
1.4.3.1. Sistem Yaklaşımı ve Koçluk	13
1.4.3.2. Durumsallık Yaklaşımı ve Koçluk	14
1.4.4. Modern Sonrası Yönetim Yaklaşımı	15
1.4.4.1. Toplam Kalite Yönetimi ve Koçluk	15
1.4.4.2. Öğrenen Organizasyon ve Koçluk	16
1.4.4.3. Örgütsel Değişim ve Koçluk	18

1.5. KOÇLUK YAKLAŞIMI VE İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR	18
1.5.1. Mentorluk	19
1.5.2. Danışmanlık	21
1.5.3. Eğitim	22
1.5.4. Terapi	22
1.5.5. Arkadaşlık	22
1.5.6. Liderlik	22
1.6. KOÇLUK YAKLAŞIMININ YARARLARI	23
1.6.1. Kuruma Sağladığı Yararlar	23
1.6.2. Çalışana Sağladığı Yararlar	24
1.6.3. Yönetici-Koç'a Sağladığı Yararlar	24
1.7. KOÇLUK YAKLAŞIMINDAKİ ENGELLER VE SINIRLARI	25
1.7.1. Yöneticiden Kaynaklanan Engeller	25
1.7.1. Çalışandan Kaynaklanan Engeller	26
1.7.2. Yönetim Anlayışından Kaynaklanan Engeller	26
1.7.3. Kurumsal Hiyerarşiler	27
1.7.4. Yönetim Kurulu Direnişi	27
1.7.5. Değerlendirme Sistemleri	27
1.8. KOÇLUK TARZLARI	28
1.8.1. Dolaylı (Destekleyici) Koçluk	28
1.8.2. Dolaysız (Yetkilendirici) Koçluk	29
1.9. KOÇLUK TÜRLERİ	30
1.9.1. Yaşam Koçluğu	30
1.9.2. Eğitim Koçluğu	31
1.9.3. Kariyer Koçluğu	32
1.9.4. Performans Koçluğu	33
1.9.5. Aile Koçluğu	34
1.9.6. Üst Yönetim Koçluğu	35
1.9.7. Girişimcilik Koçluğu	36
1.10. KOÇLUK BECERİLERİ	36

1.10.1. Beden Dilini Kullanma	36
1.10.2. Dinleme	37
1.10.3. Soru Sorma	38
1.10.4. Geri Bildirim	39
1.10.5. Oturumları Yönetmek	40
1.10.6. Motive Etme	41
1.10.7. Uyum Sağlama	42
1.10.8. Güven Verme	42
1.10.9. Gözlem	42
1.10.10. Analiz	43
1.10.11. Bilgi Toplama	44
1.10.12. Danışmanlık	44

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİMDE KOÇLUK YAKLAŞIMI

2.1. YÖNETİCİLERİN KOÇLUK YAKLAŞIMINA BAKIŞI VE KOÇLUK SÜRECİ	45
2.1.1. Sürecin Genel Özellikleri	47
2.1.2. Sürecin İşleyişi	48
2.1.2.1. Koçluğun Uygulanabileceği Koşulların Seçimi	49
2.1.2.2. Kaynakların Belirlenmesi	49
2.1.2.3. Koçluk Toplantıları ve Planlamaları	50
2.1.2.4. Amaçların Belirlenmesi	51
2.1.2.5. Gözlem Yapılarak Gelişmenin İzlenmesi	51
2.1.2.6. Çalışanlara Yardımın Yapılması	51
2.1.2.7. Öğrenilen Bilgi ve Becerinin Pekiştirilmesi	52
2.1.2.8. Dirençle Başa Çıkılması	52
2.1.2.9. Değerlendirme ve Raporlamanın Yapılması	53

2.1.2.10. Motivasyon ve Ödüllendirme Sisteminin Uygulanması	53
2.1.3. Süreç İçinde Sorulan Sorular	54
2.1.4. Süreç Değerlendirme ve Analizi	55
2.1.4.1. Durum Analizi	56
2.1.4.2. Beceri Analizi	56
2.1.4.3. Performans Değerlendirme ve İzleme	56
2.1.4.4. Kişisel Paradigma Analizi	56
2.2. YÖNETİMDE KOÇLUK YAKLAŞIMININ YARATTIĞI DEĞİŞİM	57
2.2.1. Çalışanlarda Görülen Değişim	57
2.2.2. Yöneticilerde Görülen Değişim	57
2.2.3. Koçluk Yaklaşımı ile Oluşan Farklar	58
2.3. YÖNETİCİ KOÇLUK ARAÇLARI	59
2.4. KOÇLUK YAPILMASI GEREKLİ DURUMLAR	62

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARİYER GELİŞİM ARACI OLARAK KOÇLUK YAKLAŞIMI

3.1. KARİYER GELİŞTİRME	63
3.2. KARİYER GELİŞTİRMENİN ÖNEMİ	65
3.2.1. Kurum Açısından Önemi	65
3.2.2. Çalışan Açısından Önemi	66
3.3. KOÇLUK YAKLAŞIMININ KARİYER GELİŞTİRME SÜRECİNDEKİ YERİ	67
3.3.1. Etkili Geri Bildirim	67
3.3.2. Pozitif Koçluk	68
3.3.3. Sorun Çözme	69
3.3.4. Düzeltici ve Önleyici Koçluk	69
3.3.5. Yol Gösterici Gelişim	69
3.4. ÇALIŞAN KARİYERİNDE KOÇLUĞA İHTİYAÇ DUYULAN DURUMLAR	70
3.5. KOÇLUK YAKLAŞIMINI BAŞARILI UYGULAYABİLMENİN İLKELERİ	70

3.6. YÖNETİM BECERİLERİNİN GELİŞİMİNİN KARIYER GELİŞİMİNDEKİ ÖNEMİ	71
3.7. KOÇLUK YAKLAŞIMINI UYGULAYAN YÖNETİCİLERİN GÖRÜŞLERİ	72

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
YÖNETİM BECERİLERİNİ GELİŞTİRMEYE YÖNELİK ÖRNEK
BİR KOÇLUK UYGULAMASI

4.1. UYGULAMA ÇALIŞMASININ AMACI VE KAPSAMI	74
4.2. UYGULAMANIN YAPILDIĞI İŞLETMENİN TANITIMI	75
4.2.1. İşletmenin Misyon, Vizyon ve Stratejisi	75
4.2.2. İşletmenin İnsan Kaynakları Politikası	76
4.3. YÖNETİM BECERİLERİNİ DEĞERLENDİRME AŞAMASI	78
4.4. YÖNETİCİ-KOÇ EĞİTİMİ İÇERİĞİ	78
4.4.1. Profesyonel Çember Aracının Tanıtımı	78
4.4.2. Yaşam Değerlerinin Belirlenmesi	80
4.4.3. Sosyal Stillerin Tanıtılması	80
4.4.4. Esneklik İhtiyacının Tanımlanması	84
4.4.5. Koçluk Tarzının Belirlenmesi	86
4.4.6. Koçluk Süreci Aşamaları	87
4.4.7. Hareket Planının Hazırlanması	89
4.5. KOÇLUK ÇALIŞMALARI VE SUNUMLARI	93
4.5.1. Birinci Sunumun Koçluk Raporu	93
4.5.2. Birinci Sunumun Koçluk Çalışması	95
4.5.3. İkinci Sunumun Koçluk Raporu	100
4.5.4. İkinci Sunumun Koçluk Çalışması	101
4.6. UYGULAMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ	103
SONUÇ	107
KAYNAKLAR	112
EKLER	123

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
YK	Yönetici-Koç
TDK	Türk Dil Kurumu
SBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü
USA	United States Of America
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
ICF	Uluslararası Koçluk Federasyonu

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Koçluk ve Mentorluk Arasındaki Farklar	s. 20
Tablo 2: Koçluk, Mentorluk, Danışmanlık Kavramlarının Farklı Boyutları	s. 21
Tablo 3: Koçların Soru Sorma Becerisine İlişkin Öneriler	s. 39
Tablo 4: Sosyal Stiller	s. 81
Tablo 5: Sosyal Stilleri Oluşturan Davranış Boyutları	s. 82
Tablo 6: Sosyal Stiller Matrisi	s. 83
Tablo 7: Ne-Neden-Nasıl Çizelge Örneği	s. 90
Tablo 8: Eylem Planı	s. 91

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 : Modern Yönetici ve Nitelikleri	s. 46
Şekil 2 : Yetkinlik Değerlendirmesi Sonucu Oluşan Örnek Profesyonel Yönetim Çemberi	s. 79
Şekil 3 : Sosyal Stile Göre Esneklik Gösterme	s. 85
Şekil 4 : Yetkinlik Seviyesine Göre Koçluk Tarzının Belirlenmesi	s. 87
Şekil 5 : Klasik Yönetici Davranışı	s.104
Şekil 6 : Yönetici-Koç Davranışı	s.105
Şekil 7 : Uygulamanın Modellenmesi	s.106

GİRİŞ

Son yıllarda işletme performansını arttırmanın, çalışan yönüyle ilgili çalışmaların artması ve işletmelerde yapılan bu aktivitelerin bireysel gelişime katkısı ile birlikte koçluk kavramı yerini bulmuştur. Koçluk çalışmaları hem dünyada hem de Türkiye’de çok farklı branşlarda uzmanlaşmış profesyonel olarak yapılan bir meslek ve iş kolu olmaktadır.

Kariyer geliştirme aracı olarak koçluk çalışmalarını araştırmak için hazırlanan bu çalışmanın ilk bölümünde, kavramsal boyutu ile koçluk yaklaşımı tanıtılmaya çalışılmıştır. Koçluk kavramının ne olduğu, amacı, neden ihtiyaç duyulduğu, nasıl geliştiği, ilişkili olduğu mentorluk-danışmanlık-arkadaşlık-liderlik kavramlarından ayrıldığı yönler, kuruma ve bireye sağladığı faydalar, karşılaşılan engeller açıklanmıştır. Uygulanan koçluk tarzlarının neler olduğu, hangi alanlarda koçluk çalışmasının yapıldığı detaylandırılmıştır. Koçluk yapan kişinin başarılı olması için kendinde geliştirmesi gerekli özellikler ve beceriler belirtilmiştir.

İkinci bölümde ise koçluk çalışmalarının yönetimde nasıl uygulandığı ve yöneticilerin yaklaşımı hakkında bilgi verilmiştir. Koçluk çalışmasının sürecinin nasıl olması gerektiği, kapsadığı aşamalar ve sürecin yönetimi anlatılmış, yönetimde koçluk çalışmalarının yönetici-çalışan açısından yarattığı değişimler sunulmuştur. Yönetici için yapılan koçluk çalışmalarında kullanılan araçlar tanıtılarak kurumların veya yöneticilerin koçluk çalışmasına ihtiyaç duydukları durumlar açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde ise kariyer geliştirme ile koçluk çalışmalarının arasındaki olumlu bağlantı ele alınmıştır. Bu doğrultuda kariyer geliştirmenin kurum ve çalışan açısından önemi vurgulanarak çalışanın kariyer gelişiminde koçluk çalışmasına ihtiyaç duyduğu alanlar hakkında bilgi verilmiştir. Yönetim becerilerinin kariyer gelişimindeki yerinden bahsedilmiştir. Yönetim becerilerini geliştirmek amacıyla koçluk çalışmalarına katılan yöneticilerin, çalışma boyunca yaşadıkları değişimleri, elde ettikleri kazanımları ve gelişimleri anlatan görüşlerine yer verilmiştir.

Tezin uygulama bölümündeki örnek çalışma, yöneticilerin yetkinliklerinin değerlendirilmesi sonucu belirlenen gelişim alanlarını doğru yönlendirebilmek amacıyla, çalışanlarının sosyal stillerini tanıyarak, davranışlarını yorumlayabilme yeteneğini kazanmaları ve daha iyi bir yönetim süreci ortaya koyabilmek için çalışanlarına koçluk yapmalarının sağlanması konusunu kapsamaktadır. Uygulamaya konu olan şirketteki çalışmalar, yöneticilerin bu hedef doğrultusunda nasıl koçluk yapılacağını öğrenmeleri ve koçluğun adımlarının uygulanmasını göstermektedir. Çalışmanın sonucunda, amacına uygun ve sürecin doğru işletildiği takdirde, koçluk çalışmalarında; çalışan memnuniyeti, şirket içi iletişim, şirket itibarında iyileşmeler ve kuruma bağlılığın artması gibi sonuçların elde edildiği gözlemlenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KOÇLUK YAKLAŞIMI VE GELİŞİMİ

Bu bölümde koçluk yaklaşımının kavramsal boyutu ve koçluk yaklaşımı tanıtılacaktır. Koçluk kavramının ne olduğu, amacı, neden ihtiyaç duyulduğu, nasıl geliştiği, ilişkili olduğu kavramlar ve bunlardan farklı yönleri ile kuruma ve bireye sağladığı faydalar ve uygulamada karşılaşılan engeller açıklanacaktır. Ayrıca uygulamada karşılaşılan koçluk tarzları ile koçluk çalışmasının gerçekleştirildiği alanlar detaylandırılarak, iyi bir koçta bulunması gereken özellikler ve beceriler tanıtılacaktır.

1.1. KOÇLUK KAVRAMININ TANIMI

Koçluk kelimesinin kullanımı 1500'lü yıllara kadar uzanmaktadır. Özünde, bireyleri bir başlangıç noktasından belirli bir hedefe doğru götüren araç mantığını taşımaktadır. Zaman içerisinde, kurumların ve kişilerin ihtiyaç duydukları sebepler ve varmak istedikleri hedeflerle birlikte içeriği de farklılaşmış olmakla birlikte, temel olarak koçlar; bireylerin kişisel gelişimine destek vererek, çalışma dinamiklerini pozitif yönde etkileyecek katkılar sağlamak ve var olan potansiyellerini buldukları konumdan daha iyi bir noktaya getirmek amacı gütmektedirler (Disbennett ve Lee, 2010:1).

Farklı kaynaklarda yapılan koç tanımları aşağıdaki gibi özetlenebilir :

- Türk Dil Kurumu koçluğu daha çok sportif anlamda çalıştırıcı olarak tanımlamıştır (TDK, 2010:1).
- Kariyer yönetim araçları konulu bir makalede, kişisel kariyer planlama uzmanı olarak tanımlanan koç; kişinin iş ve özel yaşamındaki performansını ve kişisel imajını ortaya çıkartıcı çözümler yapmaktadır. Bu yaklaşımda etkin bir koç kişinin yetkinliklerini bulması ve geliştirilecek yönlerini keşfetmesi konusunda planlamalar yapar (Velipaşalar, 2010:1).
- Koç; vizyon sahibi, yaptığı işin misyonuna sahip çıkabilen, içsel motivasyonu son derece yüksek, iki taraflı kazanımlı ilişkilere inanan, sürekli gelişim, büyüme ve aktarım yetisine sahip ve hayatı kaliteli yaşama inancına sahip olan kişilerdir (Voss, 2002:10).

- Koç; örgütün dışında bulunan, ilgili örgütteki yöneticilerin yönetsel becerilerine katkıda bulunan ve onların bireysel dezavantajlarını ortadan kaldırmaya yönelik ikili çalışmalar yapan danışmanlardır (Mathis, Jackson, 1997:1).

- Koç; birey ya da grupların çalışma performanslarının sevk ve idaresi amacıyla, ilgili kişi ya da gruba yol göstermek, hedefe ulaşmak adına alternatifler geliştirmesine destek olmak ve kişisel danışmanlık yapmak amacıyla çalışan kişidir. Kişilerin amaçlarına ulaşabilmelerini sağlamaktadır (Stevenson, 2007:1).

- Koç; istenen bir performans göstergesine ulaşabilmek için bireyleri ve takımları yetkilendiren, motive eden ve gelişimlerini destekleyen, bunlar için gerekli ortam ve koşulları oluşturabilen kendi kendini yapılandırabilme modelidir (Çınar, 2010:1).

- Ülkemizde yaygın biçimde koçluk hizmeti veren bağımsız kurumlar ve kişiler bulunmaktadır. Bunlardan en bilinen danışmanlık firmalarından biri olan Navitas'ın tanımına göre koç; bireyin amaçlarına ulaşmasında harekete geçiren ve bu süreçteki gelişmeleri kişiyle paylaşan ve izleyen kişidir. Bireyin kişisel zenginliğini ve potansiyelini açığa çıkaran, kişiyi gelişime hem zorlayan hem de motive eden kişidir. Koç, kişinin istediği yaşamı sürdürme çabasındaki süreçte kendisine yol arkadaşı olmaktadır. Bu süreçte kendini tanımasını sağlayarak süreç içinde gerekli yapıyı tesis eden ve destek veren konumda olan koç; bireyin olumlu ve olumsuz özelliklerini görmesini sağlayarak, vizyonunu fiili hayatına dökmeyi sağlamaktadır (Navitas Danışmanlık Hizmetleri, 2010:1).

Yapılan tanımlar incelendiğinde, koç tanımı için benzer yaklaşımlar olduğu görülmektedir. Bu yaklaşımlar aşağıdaki gibi özetlenebilir :

- Koç bir danışmandır, bireye ve hayatına birebir etkili olma ve müdahale misyonu bulunmamaktadır.

- Ana amacı kişinin kendi yapısını, özelliklerini ve hedeflerini görmesini sağlamak ve yine bireyin seçimlerine göre çizdiği hedeflerle gerekli yolu çizmektir.

- Motive edici ve harekete geçirici işlevi vardır, bireyin tercihlerine müdahale etmeden yol gösterir.

- Var olan potansiyelin doğru kullanılması ve hedef odaklılık içerisinde, yönlendirici ve objektif bakan bir yol arkadaşı görevini yerine getirir.

Ayrıca, koç kavramı sözcüğün İngilizce açılımıyla (C.O.A.C.H.) incelendiğinde kavramın tam anlamını verebilecek bir tanıma da ulaşılabilmektedir (Ceylan, 2004:33-34).

Collaborate (İşbirliği) : Koçluk yapan kişi, bireylerle sıkı bir işbirliği ve iletişim içerisinde olmalıdır.

Observe (Gözleme) : Koçluk yapan kişi, bireyleri devamlı olarak izlemeli, gelişimini gözlemleyerek onları motive edecek şekilde geri bilgi verme işini üstlenmeli, bu gözlemleri olumlu yönde kullanarak işini yönlendirmelidir.

Ask (Soru sormak): Koçluk yapan kişi, bireylere sürekli olarak daha detaya girmek ve doğru yön verebilmek adına sorular sormalıdır. Sorulara verilen yanıtlardan elde ettiği verileri, bireye hazırladığı gelişim sürecinde kullanmalıdır.

Challenge (Zorlamak) : Koçluk yapan kişi, bireyleri mevcut durumlarının üzerine çıkabilmek, hedefe ulaşırken konfor alanlarını genişletmek ve onlarla sorun teşkil eden konuları tartışarak çözüm bulabilmek adına zorlamalı ve hatta meydan okumalıdır.

Hypothesize (Hipotezler üretme) : Koçluk yapan kişi, konusu ile ilgili tüm bilimsel desteklerden faydalanmalıdır. Karşısına çıkan sorunlarda dayanağı olan yanıtlarla inandırıcılığını desteklemelidir.

Bölümün başında “koç” olarak tanımlanan kişi ya da kişilerce yürütülen koçluk hizmeti ise şu şekilde tanımlanmaktadır :

Koçluk; iş yeteneklerini daha iyi hale getirmek ve bireysel deneyimlerini arttırmak isteyen kişilerin, kendisinden bu anlamda daha hazırlıklı ve niteliksel açıdan donanımlı bir başkasından bu amaçla destek sağlaması, kişiye özel rehberlik ve birebir danışmanlık almasıdır (Akın, 2002:97-113).

HR dergisinin yayınladığı makalelerden birinde koçluk bir öğreti ve gelişim aracı olarak nitelendirilmekte olup, mevcut durumda kişilerin ya da destek verilen ekiplerin, zaten yaptıkları ya da yapmayı hedefledikleri görevlerde nasıl daha etkili olabilecekleri konusunda onları geliştirme görevini üstlendiği belirtilmektedir. Bireysel anlamda ise koçluk; kişinin sahip olduğu bilgi, beceri ve kişisel yetenekleri doğrultusunda yönlendirme ve birlikte karar verilmiş olan hedeflere ilerlerken deneyim ve fikir paylaşımı yapılmasıdır. Ayrıca sürekli izleme ve gelişimin ölçümlenmesiyle, kontrol mekanizmalarının

çalıştırılmasını bireylere aşılacaktır (HR İnsan Kaynakları Dergisi, 2002:1).

Sonuç olarak koçluk; kişileri ya da grupları belirlenmiş bir hedefe ulaşmak için yetkin kılma, güven duygularını geliştirme, onlara bu anlamda gerekli araçları sunma konusunda çalışan yönetsel bir faaliyettir. Bunu yaparken bir uzman ya da yönetici sıfatıyla hareket etmeden, destek birim olarak verilen bir hizmettir.

1.2. KOÇLUK YAKLAŞIMININ AMACI

Kavramsal tanımlar dikkatle incelendiğinde, koçluğun ana amacının anlaşılmasıyla birlikte yaşam içerisindeki gerekliliğini tespit etmek de mümkün hale gelecektir. Koçluk hizmetlerine duyulan gereksinim iki ana başlıkta incelenebilir;

- İşletmelerin gereksinimleri
- Bireylerin gereksinimleri

Rekabetin her ortamda yoğunluğunun arttığı, kalifiye ve eğitilmiş olmanın tek başına yeterli olmadığı şartlar altında, kişisel farklılıkların çok büyük önemi bulunmaktadır. Bu kişisel özellikleri ortaya çıkartmak ve konulan bireysel hedefe ulaşmak için koçluk hizmetlerinden faydalananların sayısı ve dolayısı ile sektöre olan ihtiyaç gittikçe artmaktadır.

Aynı şekilde işletmelerde görev yapan kişilerin verimsizliği ve sürekli işgücü devri ile, hedefe odaklanma zorluğu, işletmelere ciddi zararlar verebilmektedir.

Kurumsal kimliğini yerleştirmiş olan firmalarda yetişmiş insan gücünün maksimum verimle istihdam edilmesi kaygısı, işgörenlerin çeşitli çalışmalar ile desteklenmesini gerektirmiştir.

Konuyla ilgili İngiltere ve ABD’nde işgörelere verilen koçluk hizmetlerine yapılan harcamaların, kuruma geri dönüşünü maddi olarak ölçmeyi amaçlayan çalışmalar yapılmaktadır. Manchester Danışmanlık Şirketinin “üst yönetim koçluğu” (executive coaching) konusunda çalışma yaptıkları Fortune 1000 müşterileri arasında yapılan araştırma sonucuna göre, bu firmaların verimliliklerinde, hizmet ve ürün kalitelerinde,

şirket organizasyon güçlerinde, çalışmalarındaki müşteri odaklılıklarında ve nihai olarak gelirlerinde önemli artış kaydettikleri saptanmıştır. Bu kazanımların şirkete olan katkısı, diğer bir ifadeyle yatırımın getirisi (ROI-return on investment), satın aldıkları koçluk hizmetinin maliyetinin ortalama altı katı olarak tespit edilmiştir. Yapılan bu çalışma kapsamında üst yöneticilerin %77'si astlarıyla ilişkilerinde, %71'i üstleriyle ilişkilerinde, %67'si takım çalışmasında, %63'ü kendi seviyesindeki çalışanlarla ilişkilerinde, %61'i iş tatmininde, %52'si sorun çözme becerilerinde, %44'ü örgüte bağlılıklarında, %37'si ise müşterilerle ilişkilerinde ciddi bir ilerleme kaydettiklerini belirtmişlerdir (Livcon International Co. Ltd, 2010:1).

Benzer şekilde Case Western Üniversitesi'nde koçluk hizmeti alan bireylere yönelik özel bir takip sistemi kurulduğunda etkinin yedi yıl sürebildiği görülmüştür. Aksi uygulama halinde bu etki, bireylerin davranış ve ideallerine ulaşma motivasyonunda sadece birkaç ay etkili olabilmektedir (Kırbaş, 2010:1).

Bu araştırma sonuçlarından da görüldüğü gibi koçluk hizmetleri, örgüt yapısına hem maddi hem de manevi özellikle örgütsel bağlılık anlamında faydalı olmaktadır. Koçluk hizmetlerinin sağladığı temel faydalar aşağıdaki gibi sıralanabilir(Zeybek, 2010:1):

- Bireysel gelişimin en hızlı yaşanabildiği yöntem olup, var olan potansiyelin doğru kullanılmasını sağlamaktadır.
- Bireylerdeki olumlu güçleri ve kendine inanma özelliğini ortaya çıkararak kişiyi cesaretlendiren bir destek vazifesi görmektedir.
- Kişinin kendini tanıması ve özelliklerini tanımlaması adımlarını harekete geçirerek, bireysel enerjinin artmasını sağlamaktadır.
- Bireyin güçlü yönlerini avantaja çevirmesini ve bu sayede daha üretken olabileceği kanalların keşfini sağlamaktadır.
- Bireysel veya işle ilgili hedeflerin somut olarak ortaya konularak, doğru ve hedefe göre anlamlı stratejilerin oluşmasına yardımcı olmaktadır.
- Kişinin kendi huzur ve mutluluğu adına doğru olan yaşam şekline, bulunduğu noktadan ulaşmasında aracılık yapmaktadır.

İşletmeler açısından bakıldığında ise koçluk uygulamasının aşağıdaki faydaları gözlemlenmiştir (Zeybek, 2010:2) :

- Koçluk uygulamaları ile işgörenlerin hedeflerinin ve rollerinin daha açık ve net görülebilmesi sağlanabilmektedir.
- İşgörenlerin kariyer planları yapılırken koçluk uygulamasında elde edilen veriye göre güçlü yanları ve gelişime açık yönleri tespit edilip yönlendirilebilir.
- Koçluk uygulamaları esnasında statü sorununa sapsız kalınmayıp, paylaşımlar daha serbest ve açık bir ortamda sürdürülür ise yeni öneriler ile yenilikçi yaklaşımların ortaya çıkması ve dolayısıyla işletmeler için yeni fırsatlar doğması mümkün olabilecektir.

1.3. KOÇLUK YAKLAŞIMININ FELSEFESİ

Koçluk kavramı ilk olarak spor alanında yerleşmiş görünmektedir. Dilimize geçişi de Beyaz Gölge dizisi ile olan koç kavramı, takımı belli bir hedefe adapte eden, takımı oluşturan kişilerle ilgilenerek onlara destek olan bir profil çizmektedir.

Başlangıçta spor alanında yerleşmiş olan bu kavram, gerçekleştirdiği misyon gereği modern yönetim teknikleri ile birlikte 1990'lı yılları takiben işletmelerde de yer bulmaya başlamış ve işletme içinde farklı konular için oluşturulmuş takımlarda aynı işlevi gerçekleştirecek olan deneyimli ve kişisel özellikleri uygun "büyükler" seçilerek koçluk çalışmaları başlatılmıştır. Daha sonra profesyonel iş hayatında bu konuya duyulan ilgi artmış ve insan psikolojisine yönelik becerilerini arttırmış kişiler koçluğu meslek edinmeye başlamışlardır.

Zaman içerisinde çeşitli dallara ayrılarak her biri yeni uzmanlık alanı olan koçluk; farklı tarzlara hizmet verebilir hale getirilmeye çalışarak büyüyen bir felsefe olarak kendini ispatlamış ve kabul görmeye başlamıştır.

Uluslararası Koçluk Federasyonu (ICF); danışanın kendi özel ve iş yaşamında uzman olduğu kavramını destekleyen bir koçluk formunu benimsemiştir. Her danışanın yaratıcı, kendi öz kaynakları olduğunu ve bir bütün olarak var olduğunu kabul ederek bu temele dayanarak koçluk yaklaşımının felsefesini (ICF Etik Kuralları, 2008:1) :

- Keşfetmek,
- Belirginleştirmek,

- Danışanın başarmak istedikleri ile uyum içinde çalışmak,
- Danışanın kendini keşfetmesini cesaretlendirmek,
- Danışanın kendi çözüm ve stratejilerini bulmasını sağlamak,
- Danışana kendisinin sorumlu olduğunu hissettirmek olarak belirlemiştir.

1.4. YÖNETİM ANLAYIŞINDA KOÇLUK YAKLAŞIMININ GELİŞİMİ

1.4.1. Klasik Yönetim Anlayışı ve Koçluk Yaklaşımı

Geçmiş dönemde kabul gören ve tüm yönetim sistemlerinde izi halen devam eden klasik yönetim anlayışında, işletme kural ve organizasyonunun dışında bir etki mekanizması kabul edilebilir olmamaktadır. Gelişen süreç içerisinde amaç verimliliği ve kişisel yeteneklerin maksimum performansla kullanılması kavramları oturdukça koç ve koçluk sistemi yönetimlerce daha çok benimsenir ve istenir hale gelmiştir (O. Mink, B.Mink, Owen, 1993:210-220).

Frederick W. Taylor'un öncülük ettiği, "Bilimsel Yönetim", "Yönetsel Kuram" ve "Bürokrasi Modeli"nden oluşan klasik yönetim teorisi A.B.D' de ortaya çıkmış, daha sonra da Avrupa'da hızla yayılmıştır (Gürsel, 2003: 29).

Klasik yönetim anlayışı, örgütlerin ve örgüt faaliyetlerinin etkinliğini arttırmaya yönelik yönetim ilkelerini ortaya koyma ve verimlilik üzerine kurulmuştur (Doğan, 1998: 181). Klasik anlayış bu ana düşüncelerden hareketle etkinlik ve verimliliğin artırılması için hangi kurallara uyulması gerektiğini araştırarak en iyi örgüt yapısını ortaya koymaya çalışmış, ancak örgütün toplumsal ya da insani yönünü dikkate almamıştır. Geleneksel örgüt teorisi olarak da adlandırılan bu yaklaşım; temel olarak "Bilimsel Yönetim", "Yönetim Bilimi" ve "Bürokrasi" yaklaşımları olarak üç ayrı yaklaşımdan oluşmaktadır (Koçel, 2003: 195).

Frederick Taylor'un öncülüğünü yaptığı bilimsel yönetim yaklaşımında, üretimde israf ve kayıpların önlenmesi, iş standartlarının belirlenmesi, teşvikli ücret sisteminin

uygulanması, iş basitleştirme v.b. yöntemlerle üretimde verimliliğin arttırılmasına çalışılmıştır (Kaynak, 1990: 6-9).

Kuruculuğunu Henry Fayol'un yaptığı yönetim bilimi yaklaşımında, insanları motive etmek için disiplin ve ceza öngörülmekte, örgütsel verimlilik için ortaya konulan kurallara uyulması istenmektedir (Şahin, 2004:529). Bugün hala geçerliliğini koruyan yönetim işlevleri (planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol) ilk kez Fayol tarafından ortaya konulmuştur.

Bürokrasi modelinin kurucusu olan Max Weber ise örgüt hiyerarşisinde yer alan pozisyonların yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, mevkilere uzman kişilerin yerleştirilmesi, kurallar ve yönetmelikler konulması gibi önlemlerin arttırılması üzerinde durmuştur (Akat vd.,1994: 52-57).

Klasik yönetim anlayışı, bu üç yaklaşımın ortak özellikleri alınarak aşağıdaki gibi özetlenebilir (Çetin, 2003: 33-34) :

- Yönetim fonksiyonları, evrensel nitelik taşır, belli bir şekilde yerine getirilir, kişisel, çevresel ve kültürel faktörlerden etkilenmezler.
- İnsan unsuru ikinci planda kalmıştır. Hatta kişilerin duyguları, tutumları ve hedefleri hiçbir şekilde önem taşımaz. Örgütsel davranışları etkileyen psikolojik ve sosyal değişkenler dikkate alınmamıştır.
- Teşvik edici faktörler arasında yalnızca ekonomik faktörler önem taşır. Başarı, iş tatmini ve tanınma gibi faktörler önemsenmemiştir. Verimlilik ve motivasyona yönelik yaklaşım tarzı, ekonomik ödüller ve cezalandırma şeklindedir.
- Grup faaliyetlerin yönetiminde, objektiflik esastır; öznel hususlara (kişilerarası ve çalışma ortamındaki sosyal ilişkilere) yer verilmez.
- Mekanik ve rasyonel süreçler çıkış noktasıdır. Örgütün verimliliği, üretim sürecinin rasyonellik derecesi ile ölçülür. Verimlilik, kaynakların ekonomik bir şekilde kullanılmasıyla ilgili mekanik bir süreçtir.

Klasik yönetim anlayışı; kişisel çıkarlar peşinde koşan, menfaatçi, tembel, karar ve yargılama kabiliyeti zayıf olan akılcı - ekonomik insan modeli varsayımına dayanır. Özellikle, bilimsel yönetimde "insan" bir robot gibi görülüp standartlaştırılmıştır. Kişilerin birbirinden farkı yoktur. İnsanlar rasyonel davranırlar. İnsanların yönetiminde kişi ve

grupların akılcı davranışları önemlidir. Grup üyeleri, üstlerinin rehberliği olmadan pozisyonlarının getirdiği ilişkileri yürütemez. Ekonomik ödüllendirme ve prim esasına dayalı bir motivasyon sistemi uygulanır (Eren, 2003: 25-33).

Koçluk yaklaşımı yetkilendirmeyi esas alan bir yaklaşım olarak düşünüldüğünde, bilimsel yönetim yaklaşımında yetkilendirmenin de olmadığı görülmektedir (Evered, Selman, 1989: 31-32).

1.4.2. Neo-Klasik Yönetim Anlayışı ve Koçluk Yaklaşımı

İşletmelerde klasik yönetim yaklaşımlarının yetersiz kalması ve çeşitli örgütsel sorunların artması sonucunda, 1920'li yıllarda (Doğan, 1998: 185) neo-klasik yönetim teorisi (insan ilişkileri yaklaşımı) ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım, klasik yönetim düşünce sisteminin kavram ve ilkelerine dayanır. Ancak klasik yönetim yaklaşımının ikinci plana attığı insan faktörünü, inceleme ve araştırmalarında ön plana çıkarmıştır (Koçel; 2003: 225).

Klasik yönetim düşüncesinin dayandığı "akılcı ekonomik insan" modeli, yerini "sosyal insan" modeline bırakmıştır. İnsanın sosyal ve psikolojik bir varlık (Gürsel, 2003: 34) olarak kabul edilmesi, örgütün insanların çalıştığı, yaşadığı ve birbirleriyle ilişkide olduğu bir sosyal birime (Doğan, 1998: 185) dönüştürülmesi sonucunu getirmiştir. Bu nedenle insan davranışlarının, örgüt yapısı ve işleyişini etkileyeceği kabul edilerek, örgütte bulunan insanların kendi güdeleri, inançları, ihtiyaçları, tutum ve değerlerinin olduğunu düşünen bu anlayış, onların birer araç olarak görülmesinin mümkün olmadığını ileri sürmüştür (Çetin, 2003: 37).

E. Mayo ve çalışma arkadaşlarının Western Electric Company'nin Hawthorne İşletmeleri'nde başlattığı deneyler, endüstride insan davranışlarını konu alan ilk araştırmalar olmuştur (Kaynak, 1990:21). Hawthorne Araştırmaları, bugünün "Kalite Çemberleri" ve "Takım Çalışmaları"nın temelini oluşturmuştur (Özevren, 1997: 9).

İnsan ilişkileri yaklaşımında örgüt her şeyden önce "sosyal sistem" veya "sosyal yapı" olarak vurgulanınca; yöneticinin görevi de işletme amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için sosyal örgütün dengede kalmasını sağlamak olarak değişmiştir. Bu durumda yöneticiler

sadece işletme optimizasyonu, standartlaşma gibi tanımlardan uzaklaşıp bu sosyal sistemde işlerliği sağlamanın kaygısını gütmüşlerdir (Doğan, 1998: 185-187).

İnsan ilişkileri yaklaşımının ele aldığı başlıca konular; insan davranışı, kişilerarası ilişkiler, grupların oluşumu, grup davranışları, biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt, algı, tutumlar, motivasyon, liderlik, örgütlerde değişim ve gelişme, birey ve örgüt bütünleşmesi olmuştur (Şahin, 2004: 530-531).

İlk kez bu dönemde örgütü bu denli etkileyen bireylere, işlerini daha iyi ve düzgün süreçlerle gerçekleştirebilmeleri adına koçluk desteğinin verilmesine yönelik yaklaşımlar geliştirilmeye başlanmıştır. Koçluk yaklaşımının ilk kez bir yönetim stratejisi olarak ilan edilmesine eş zamanlı olarak Myles MACE'nin çalışmaları başlamıştır. MACE, koçluk desteğinin, konuya yönelik gerekli eğilim ve gösterilen çabalar sayesinde sonradan kazanılabilen bir yönetim becerisi olduğunu savunmuştur (Maher ve Pomerantz, 2003: 4).

Neo-klasik yönetim yaklaşımının hakim olduğu 1950'li yıllardan bu yana işletmelerde koçluk yaklaşımı görülmektedir. Bu dönemde koçluk yaklaşımı ile ilgili yazılmış makalelerde çalışanların iş becerilerini iyileştirmek amacıyla nezaretçilerin koçluk becerilerini geliştirme eğitimlerinin önemini altı çizilmiştir (Evered, Selman,1989:20-32). Koçluk yaklaşımı, usta-çırak ilişkisinin bir şekli ve astların gelişimine ilişkin sorumluluklardan biri olarak algılanmıştır (Arat, 2007: 131).

1.4.3. Modern Yönetim Anlayışı ve Koçluk Yaklaşımı

Yönetimsel stratejilerde ve örgütsel modellemelerde, 1950 - 1960 yılları arasında bilimsel kavramlara dayanan, analitik bir temele sahip, sentez yapmaya, model ve sistem kurmaya yönelik bir karakter taşıyan, rasyonel ve doğal sistemi birleştirmeye yönelik çabalarla ortaya çıkan modern yönetim anlayışı geliştirilmiştir. Modern yönetim yaklaşımının ana gelişimini oluşturan akımlar “sistem yaklaşımı” ve “durumsallık yaklaşımı”dır (Doğan, 1998: 188).

Özünde klasik ve neo-klasik yönetim yaklaşımlarını özleştirip yeni bir bakış açısıyla yorumlayan modern yönetim tarzı, önceki tarzlardan farklı olarak yönetilen

sistemi ya da örgütü dış ve iç çevresiyle iletişimde olan ve açık bir sistem olarak tanımlamıştır. Bunun dışında gelişen bir başka yaklaşım ise bütünleşme ve hümanizma olmuştur. Dolayısıyla bireyin davranış ve motivasyonunun sistem içindeki etkinliği arttıkça, sistem içerisinde iç ya da dış koçluk desteği önemli hale gelmeye başlamıştır.

1.4.3.1. Sistem Yaklaşımı ve Koçluk

Sistem, kendisini oluşturan belli parçalardan oluşan, bu parçalar arasında tanımlı bağılıkları olan, bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ayrı düşünülmemeyen bir ilişkide olduğu, bütünleşik bir yapı, olay veya faaliyet olarak tanımlanmaktadır (Zel, 2001:89). Sistem yaklaşımı ile ilgili farklı kaynaklarda geçen görüşler aşağıdaki gibi özetlenebilir :

- Sistemi oluşturan parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan, bir bütün olarak tanımlanması mümkündür.
- Bir sistem açık veya kapalı sistem olarak inşa edilebilir. Açık sistem varlığını sürdürebilmek için dış çevreyle bağlantıda ve etkilenir durumda olmalıdır. Bu, sistemin bütününde dinamik bir denge sağlanması için gerekli olan bir şarttır.
- Her sistemin kendi içinde amaçları ve kuralları vardır. Her sosyal sistem belirli bir amaca ulaşmak için kurulmuştur ve bu amaca ulaşmada yol alırken kendince belirlediği ve dış çevreye karşı sorumluluğunu içeren kuralları bulunmaktadır.
- Sistemin her parçasında geri bildirim ilişkisi vardır. Sistem bu geri bildirim döngüsü ile eksikliklerini ve aksaklıklarını öğrenebilir.
- Sistemin kesin sınırları yoktur. Ancak, bir sistemin varlığından bahsedebilmek için onu dış çevreden ayıran sınırlarının olması gerekir. Örgüt dış çevreden ayırt edilmelidir.

Bu yaklaşımda yönetim süreçlerinin işlevi, tüm yapının çevresine uyumunu sağlamak, kendi içindeki parçalar arasında ilişkiler kurmaktır. Sistem teorisinde liderlik kavramına, örgütün kendi içindeki parçaları birbirine bağlayıcı süreçlerden birisi gözüyle bakılır.

Sistem yaklaşımında yönetsel tarz gereği koçluk işletimi de örgütü oluşturan tüm alt sistemlerin ve bu sistemlerin içindeki kişilerin adaptasyonu ve uyumu anlamında gerekli olmaktadır. Koçluk bu yaklaşım içerisinde daha bütünleştirici bir rol oynamaktadır . Ekip, örgüt ve sistem bütünlüğünü bireylere gösterme görevi koçlara düşmektedir. Koçluk bir yönetim sistemi olarak düşünüldüğünde; sistemin alt birimleri işletmenin amaçları,

çalışanların performanslarının arttırılması, ekiplerin etkin kılınması, işgörenlerin yeteneklerinin geliştirilmesi vb. kabul edilirse; tüm alt birimler birbirlerini etkiler. Bu yaklaşımda koç sadece işletmenin amaçlarını düşünemez, sistemin tüm parçalarını da düşünmek zorundadır (Poussard, 2004:39).

1.4.3.2. Durumsallık Yaklaşımı ve Koçluk

Klasik ve neo-klasik yaklaşımların örgüt sorunları karşısında yetersiz kalması, sistem yaklaşımının soyut kavramlara dayanması ve genel olması nedeniyle, örgüt ile ilgili her şeyin şartlara bağlı olduğu fikrini esas alan durumsallık yaklaşımı geliştirilmiştir. Bu yaklaşımın gelişiminde aşağıdaki düşünceler önemli rol oynamıştır (Eren, 2003:73):

- Hiçbir örgüt türü için en iyi yol diye tek bir yol yoktur.
- Bir örgütte tercih edilen her bir yolun, örgüte sağlayacağı etki ve kazandıracığı verim farklıdır.
- Örgütün oluşum sürecinde sadece iç dinamikler değil çevresel faktörler de etki eden unsurlardır.

Durumsallık yaklaşımına göre her insan ve her durum farklıdır. En iyi örgüt yapısı diye bir tanım yoktur. Genellikle teknoloji ve çevre faktörlerinin örgüte etkileri üzerinde durulmaktadır. En iyi yönetim tarzı insana, teknolojiye ve çevreye göre değişiklik göstermektedir (Şahin, 2004: 536). Örgütlerin değişik zaman, durum ve koşullarda karşılaştıkları yönetsel sorunların her defasında aynı genel yönetim ilkeleri ile çözümlenmesi imkansızdır (Doğan, 1998: 191).

Tüm bu saptamalar da durumsallık yaklaşımı oluşumuna temel teşkil etmektedir. Organizasyonun iç dinamikleri, bulunduğu çevreden kaynaklanan koşullar, organizasyon içinde kullanılan teknoloji, organizasyonun alt parçalarını oluşturan bireyin sosyo-kültürel özellikleri ve bireyin örgütteki tecrübesi gibi etkenler organizasyondaki bireylerin istek ve ihtiyaçlarının değişmesine sebep olmaktadır. Dolayısıyla, insanların motive olabilmesi için ekonomik, sosyal ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlarını değişik koşullarda algılayabilen ve değerlendirebilen bir yönetim ya da yöneticiye ihtiyaç vardır. İnsanlar istek ve ihtiyaçları giderildiği sürece motive olurlar.

80'li yıllarda yönetim dünyasına giren koçluk kavramı, değişimle meydana gelen işletme yapısındaki farklılıklarda artık başarıya giden bir yol olarak görülmektedir. İşletmelerde yerleşik hale gelen değişim kültürünü yönetmek, güven oluşturmak, değerlerine sahip çıkmak, işbirliği ve uzmanlaşmayı sağlamak ve yeni kuşaklara destek olmak için işletmeler koçlara ihtiyaç duymaktadır (Poussard,2004:17-19).

İşletmelerin açık sistem anlayışıyla yönetilmesi ve durumsallık anlayışıyla beslenen örgütsel yapılanması, bugün firmaların kullandıkları yönetim uygulamalarının alt zeminini oluşturmuştur. Esnek ve birey öncelikli yönetim anlayışı ile idare edilen organizasyonlar ortaya çıkmıştır. Bu sürecin oluşumunda durumsallık yaklaşımının geliştiği 1980 yılına kadar genel stratejik kararlarda koçluk yaklaşımı sadece yönetimi geliştirme ve destekleme amacıyla kullanılan bir eğitim ve destek tekniği olarak görüldüğünden örgütlerde sadece bu yöndeki uygulamalara yer verilmiştir (Evered, Selman, 1989:20). Bugün ise koçluk yaklaşımı, sadece bir eğitim ya da destek tekniği olmaktan öte örgütlerin verimliliğini, örgüt içindeki kişilerin ve kurulan ekiplerin maksimum etkinliğini ve iş performanslarını yükseltmekte olan yeni bir yönetim stili haline gelmiştir (Poussard, 2004:39).

1.4.4. Modern Sonrası Yönetim Yaklaşımı

20.yüzyıla gelindiğinde, örgüt ve birey ihtiyaçları ile yönetim tarzlarının değişimiyle daha insan odaklı ve sisteme kişilerin de dahil edildiği örgütsel yapılar oluşmaya başlamıştır. Bu örgütsel yapılar içerisinde daha detaylı yönetim şekilleriyle durumsallık yaklaşımında da izah edildiği gibi en iyi değil ama en optimal süreçlerin oluşumu dönemi yaşanmaktadır (Koçel, 2003:375-378).

1.4.4.1. Toplam Kalite Yönetimi ve Koçluk Yaklaşımı

Toplam Kalite Yönetimi (TKY); 1980'li yıllarda ABD'de temeli atılmış, tüm faaliyet ve örgütsel stratejilerinde müşteri tatminini hedef edinen bir yönetim sistemidir. İşletmelere buldukları piyasa ve rekabet statülerinde büyük bir ayrıcalık ve özellik kazandıran TKY; ilkeleri bir bütün olarak uygulandığında ve uygulama süreci dikkatli şekilde takip edilebilir ve izlenebilir kılındığında başarı sağlamaktadır (Güleş, 2004:115-129).

TKY ilkeleri; müşteri odaklılık hedefinin net bir şekilde tanımlanması, sürekli iyileştirme döngüsünün her proses parçası için uygulanabilir kılınması, hedef önceliğine birey kavramının oturtulması ve liderlik statüsünün yönetimlerde etkin rol alması olarak sıralanabilmektedir (Hendricks, 2001:1-117).

TKY, gelişimini asla tamamlamayan bir kalite yönetimi yolculuğu olarak ifade edilmektedir. Bu süreçte, organizasyon dört spesifik basamaktan geçmektedir. İlerleme sürecinde bu dört spesifik basamak bir bütün olarak anlamlandırılmalı ve basamaklar birbirinin üzerine doğru olarak yerleştirilmelidir. Bu dört basamak, TKY'nin tüm örgütçe farkında olunması, ilkelerinin işletme ile bütünleştirilmesi, taahhütlendirilmesi ve tüm örgüt üyelerince sahiplenilmesi olarak ortaya çıkarken, örgütün her bir basamakta farklılaşan dört liderlik sürecinden geçmesi gerekmektedir.

TKY içerisinde koçluğun etkinliğini belirleyen hususların aşağıdaki gibi ifade edilmesi mümkündür (Uyargil, 1994:20-50):

- Yönetici ile alt düzeyde bağlı çalışanlar arasındaki ilişkinin içeriğinin kalitesinin sağlanması,
- Alt düzey bağlı çalışanların öğrenme isteğinin ve potansiyelinin belirlenmesi,
- Öğrenme ve sorun çözmeyi zorlaştıran kişilik özelliklerinin tespit edilerek gelişiminin sağlanması,
- Yöneticinin koçluk sürecindeki sorumluluklarının belirlenmesi ve tanımlanması.

1.4.4.2. Öğrenen Örgüt ve Koçluk

Öğrenen örgüt kavramı, örgütte yer alan bireyleri geliştirmeye ve örgütü değişime alıştırmayı hedefleyen bir yaklaşım olup, amacı; örgütün öğrenebilir ve bunun uygulayabilir kılınmasıdır. Burada örgütün kimliğinin ve yönetim stratejisinin bu değişime ve gelişime açık olması mutlak ön şarttır (Tanergil, 1998:318). Bu şekilde örgütlerde yöneticiler, sergiledikleri koçluk yaklaşımıyla, çalışanların gelişim ve değişimine sebep olmakta çok büyük bir sorumluluk taşımaktadır. İş yapan kişinin en doğrusunu bileceği mantığı güdülmekte ve verilen koçluk desteği ile yollar konusunda kılavuzluk yapılarak kişisel kontrol yapılması yerine bir gruba ait kontrol ve performans

sorumluluğu ön görülmektedir. Öğrenen örgütte , yöneticilerin rollerinin bir kısmı koçlar ve danışmanlar arasında bölünmüş durumdadır (O. Mink ve B.Mink ve Owen, 1993:211).

Örgütsel öğrenme kavramı, Chris Argyris tarafından 1960 yıllarında yapılan çalışmalar ile başlamış ve 1990 yılında Beşinci Disiplin adıyla Peter Senge tarafından uygulanabilir bir strateji haline gelmiştir. Peter Senge tarafından kuramsallaşan bu beş disiplin aşağıdaki gibi açıklanabilir (Çimsa Öğrenen Organizasyon Eğitimleri, 2010) :

Birinci Disiplin-Düşünsel Modeller: Kişilerin bakış açısı ve varsayımları; olayları, ilişkileri ve eylemleri etkilemektedir. Bu etkiyi anlayabilmek ve yönetebilmek için kişinin kendisini ve başkalarını, bu anlamda tanıyabilmesi, anlayabilmesi bu konularda açıkça konuşabilmesi gerekmektedir.

İkinci Disiplin-Kişisel Yetkinlik: Kişisel bir vizyona sahip olabilmek ve bunu gerçekleştirebilmek için kişinin kendisini sürekli geliştirmesidir.

Üçüncü Disiplin-Paylaşılan Vizyon: Birlikte çalışılarak ulaşılabilecek ortak bir hedef ve vizyon oluşturabilmek ve bu vizyon etrafında kenetlenmektir.

Dördüncü Disiplin-Takım Halinde Öğrenmek: Farklı meslekler, fonksiyonlar, birimler, farklı yapılarıdaki kişiler bir araya geldiğinde beraberlerinde getirdikleri birikimler ve ortaya koydukları farklılıklar; belirli çalışma ilke ve yaklaşımlar ile şekillendirildiğinde, takımın öğrenmesi ve elde ettiği sonuçlar bireyin öğrenmesinden çok daha fazla olmaktadır. Katılımcıların sosyal ilişki ağındaki kişiler de resmin içerisine girdiğinde sonuçlar daha da artmaktadır.

Beşinci Disiplin-Sistem Düşüncesi: Resmin bütününe görebilmek, olaylara kısa vadeli yaklaşmak veya sorunlara yan etkisi olabilecek çabuk çözümler sunmak yerine, sorunların temeline inerek olayları yönlendirebilecek, kaldıraç gücü yüksek eylemlere/çözümlere yönelmek gerekmektedir.

Öğrenen örgütlerde, bireylerin gelişimini ve iş performanslarını arttırmak amacı ile yöneticiler, koç rolünü de üstlenmiş ve bu zorlu süreci bireysel yetenek ve örgütün gücü ile desteklemek durumunda kalmışlardır (Ellinger ve Bostrom, 1999:752-771).

1.4.4.3. Örgütsel Değişim ve Koçluk

Tüm dünyadaki ekonomik, teknolojik ve kültürel standartlardaki değişimler örgütleri de bu sürece adapte olmak ve hatta değişmek durumunda bırakmıştır.

Örgütsel değişim farklı iki biçimde oluşabilir: Bunlardan ilki; örgütün fiziki yapısının değişimi, diğeri de örgüt içinde bireylerin değişimi olmaktadır. Asıl olan örgüt ile birey arasındaki yapıyı etkileyebilecek bütünsel değişimdir (Akat, vd, 1994:321).

Örgütsel değişim, bütün olarak bir örgütün düşünce yapısında ve bunun dışı vurumu ile yapısında meydana gelen değişimin yönetimi olmaktadır. Bir çeşit geleceğe yönelik plan yapma ve stratejilerin belirlenme sürecidir (Alkaya ve Hepaktan, 2003:31-58).

Örgütsel değişim; şekilsel olarak farklılıklar arz edebilmektedir. Örgütün tümünü ya da bir kısmını kapsayabilir, zaman ve şartlar gereği organizasyonel değişimler ve sonrasında örgüt için reorganizasyon süreci ile oluşabilir ama önemli olan bunun belli bir hedefe ulaşmak adına planlı bir eylem halinde yapılmasıdır (Tullberg, 2006:30-35).

Bugünkü inisiyatif kullanmada zorluk çeken ve yönetsel öğeleri halen talimat halinde benimseyen çalışan profili klasik yönetim süreçlerinin etkisiyle idare edilmekte olan tüm şirketlerde varlığını devam ettirmektedir. Koçluk yaklaşımının gelişimi ile örgütlerde; daha verimli, kapasitesi ve potansiyeli yüksek insanlar yaratmaya ve onları yaptıkları işte yetkili kılmaya imkan veren stratejilere odaklanılmıştır. Bu anlamda, bir koç vazifesi sürdürmekte olan yöneticinin değişen rolü ve koçluk yaklaşımına uygun bir örgüt kültürü, iş dünyasının yönetim alanında yarattığı yeni bir yöneticilik tarzı olarak kabul görmektedir (Evered ve Selman, 1989:21-32).

1.5. KOÇLUK YAKLAŞIMI VE İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR

Koçluk yaklaşımı, çoğu zaman akıl hocalığı ile eş anlamlı olarak kullanılmasına rağmen farklı kavramlardır. Koç, soruların yanıtlarını önceden bilemez, koçluk yaptığı kişiye, hazır çözümler sunamaz. Çözümü, kişinin/çalışanın bulması için gerekli ortam ve araçların hazırlanmasını sağlar. Amacı, çalışanın sorununa hızlı bir çözüm bulmaktan

ziyade, çalışanın çözümü kendisinin bulup, hızlı bir Şekilde uygulamaya geçmesini sağlamaktır.

1.5.1. Mentorluk

Mentorluk, deneyimli ve konusunda uzman bir kişinin (mentor) bilgi ve deneyimini, diğer bir kişiye (mentee) aktarmış olduğu öğrenme ve gelişim ilişkisidir. Mentor, çalışanın kurum kùltürüne uyum sağlama aşamasında, kendisini bekleyen zorlukları daha kolay aşmasına yardımcı olup yol gösterir (Uyar, 2010:1).

Mentorluk, uzun vadeli bir ilişkidir. Amaç, alışanların kişisel gelişimini arttırmak, kuruma adaptasyonunu hızlandırmak ve ait olma hissini kuvvetlendirmektir (Uyar ve Bayraktaroğlu, 2010:23).

Clutterbuck'e göre mentorluk bir usta-çırak ilişkisidir. Ustasının kanatları altında olan çırak, işin mahiyeti ve nasıl yapıldığını öğrenir. Aralarındaki ilişki çok yakın bir ilişkidir. Çırak, iş ile ilgili tüm temel bilgiyi, Şirket içinde onu bir yere getirecek özellikleri ve yarışını kaybetmemenin yollarını ustasından öğrenir.

Mentorluk ve koçluk arasındaki farklar Tablo 1 'de verildiği gibi özetlenebilir.

Tablo 1. Koçluk ve Mentorluk Arasındaki Farklar

MENTORLUK	KOÇLUK
<ul style="list-style-type: none">• Mentor, sorun uzmanıdır.	<ul style="list-style-type: none">• Koç, süreç ve yöntem uzmanıdır.
<ul style="list-style-type: none">• Mentor, öğretim modelini uygular.	<ul style="list-style-type: none">• Koç, soru sorma modelini uygular.
<ul style="list-style-type: none">• Mentee dinler/Mentor paylaşır.	<ul style="list-style-type: none">• Koç konuşur, dinler ve soru sorar.
<ul style="list-style-type: none">• Mentor gelişim üzerinde odaklanır.	<ul style="list-style-type: none">• Koç, hedef ve başarının önemine odaklanır.
<ul style="list-style-type: none">• Mentorun tecrübelerini aktarmasından, bilgi, beceri ve bilgeliğinden yararlanır.	<ul style="list-style-type: none">• Koçun öğretim ve yönlendirme yeteneğinden, bilgi, beceri ve bilgeliğinden yararlanır.
<ul style="list-style-type: none">• Mentor, değişim, hedef ve sorumluluk verme üzerine odaklanabilir.	<ul style="list-style-type: none">• Koç, daima değişim, hedef ve Sorumluluk verme üzerine odaklanır.
<ul style="list-style-type: none">• Eğitim öncesi bir yıllık ilişki kurulur.	<ul style="list-style-type: none">• Eğitim öncesi ilişki yoktur, üç veya oniki ay arası, hedeflere göre kurulur.
<ul style="list-style-type: none">• Aylık toplantılar yapılır.	<ul style="list-style-type: none">• Haftalık ya da iki haftada bir toplantı yapılır.
<ul style="list-style-type: none">• Çok az ya da hiç ücret ödenmez.	<ul style="list-style-type: none">• Ücret, firma dışından koç için ödenir.
<ul style="list-style-type: none">• En iyi mentorlar, koçluk yöntemini kullanırlar. Ancak temelde bilgi paylaşımı ve mentorun tecrübeleri üzerine odaklanılır.	<ul style="list-style-type: none">• İyi koç bencil değildir. Kişinin tamamıyla tecrübelerinden öğrendiklerine, kendi kendini keşfetmesini ve farklı kaynaklardan öğrenmesine odaklanır.
<ul style="list-style-type: none">• Mentorlar organizasyonun içinden gelirler.	<ul style="list-style-type: none">• Koçlar, organizasyonun içinden veya dışından gelebilirler.
<ul style="list-style-type: none">• Benzetme: Kişiye balık tutmayı öğretip, en önemli püf noktalarını gösterirler.	<ul style="list-style-type: none">• Benzetme: Kişi, eğer balık tutmanın kendisi için önemli olduğuna inanyorsa, ona istediği sonuca ulaşması için gerekli en iyi ve faydalı teknikleri bulmasının yolunu öğretirler.

Kaynak: Çınar, 2010:23

1.5.2. Danışmanlık

Danışmanlar, ne yapılacağı konusunda net ve hazır bilgi aktaran, fikir veren kişilerdir. Teknik ve sisteme ait uzmanlık isteyen konularda hizmet verirler. Hizmet alanı birey değil, kurumun tümü veya bir parçasıdır (Uyar ve Bayraktaroğlu, 2010:23).

Koçluk, danışmanlıktan farklıdır. Danışmanlık; danışmanlık hizmeti veren kişinin uzman olduğu alanda ve uzmanlığının sonucu olarak bu alanla ilgili önerilerde bulunduğu, bu hizmeti alan kişinin de ilgili önerileri uyguladığı bir yöntemdir. Koçluk yaklaşımında ise hedef bireydir ve bireyin kendi yetkinliklerini kullanarak kendi çözümünü kendisinin bulmasına yardımcı olunur. Tablo 2’de birbirine çok yakın olan koçluk, danışmanlık ve mentorluk kavramlarının zaman, içerik, odak noktası ve faaliyet alanı bakımından farklı özellikleri açıklanmıştır.

Tablo 2. Koçluk, Mentorluk ve Danışmanlık Kavramlarının Farklı Boyutları

SÜREÇ	ZAMAN	İÇERİK	ODAK NOKTASI	FAALİYETLER
KOÇLUK	Kısa ve Orta Vadeli.	İşle İlgili Öğrenme.	Mevcut İş veya Planlanan İş İçin Öğrenmeyi Kolaylaştırma ve/veya Geliştirme.	İş Tasarımı ve Öğrenme Tekniklerinden Yararlanarak Bireysel ve Ekip Performansını İyileştirme.
DANIŞMANLIK	Kısa Vadeli.	Motivasyon ve Tutumla İlgili Problemleri Çözme.	Gelişimsel Yaşamın Her Alanında Çare Bulma.	Aktif Dinleme. Duygu ve Düşünceleri Keşfetme. Hedefler, Değerler ve Değişkenleri Gözden Geçirme.
MENTORLUK	Uzun Vadeli.	Kariyer, Ailenin Rolü, Gelecekle İlgili Mevcut Performans Düzeyini İyileştirme.	Mevcut ve Gelecekteki Gelişimsel Yaşam Dönemlerini Kapsama Alma.	Kariyer Fırsatları Yaratma. Uzun Vadeli Kariyer Geliştirme Programlarına Katılma. Teşvik Etme. Kariyer Kararlarını Destekleme.

Kaynak: Mink Oscar ve Mink Barbara ve Owen, 1993:22

1.5.3. Eğitim

Eğitim, çalışma veya deneyim yolu ile bilgi ve beceri edinme sürecidir. Eğitimci genellikle uzmandır. Öğrencinin yapamayacağını bilir ve yapar. Öğrencinin soruları, eğitimcinin ise bu sorulara karşılık yanıtları vardır. Eğitimde öğrenci doğrudan öğretmenden öğrenir. Koçluk yaklaşımında ise danışan kişi kendisi araştırarak ve eyleme geçerek öğrenir (Çınar, 2010:16).

1.5.4. Terapi

Terapi; psikologlar, psikiyatristler ve diğer terapistler tarafından yapılan zihin sağlığı gelişimini sağlayan bir hizmettir. Zihinsel ve ruhsal performansı etkileyen derin konular veya sorunlar için ihtiyaç duyulan geçmişe odaklanan bir yöntemdir (Uyar ve Bayraktaroğlu, 2010:23).

Koçluk yaklaşımında ise ruhsal rahatsızlıklar tedavi edilmez. Koçlar kendilerine danışan kişinin ihtiyacı olduğunu görürlerse, bu alanda uzman bir kişi ile çalışması için yönlendirme yaparlar. Yöntem olarak terapi bugünü anlamak için geçmişe bakarken, koçluk yaklaşımında ise istenen hedef veya durum için bugünü keşfederek geleceğe bakılır (Çınar, 2010:16).

1.5.5. Arkadaşlık

Arkadaş dinler, fikrini söyler, paylaşır ya da paylaşmaz. Koç, etkili bir şekilde dinler, doğru soruları sorar, danışanın göremediği yönleri ortaya çıkarır. Danışan sürecin sonunda kendine ödev belirler, bunları uygulayarak kontrolü ele alacak adımlar atar. Arkadaşlık, sevgiye bağlı bir ilişkidir. Koçluk ise profesyonel bir ilişkidir. Arkadaşlığın nasıl olacağına iki taraf karar verir, koçluğun nasıl olması gerektiğini ise ilgili standartlar belirler (Çınar, 2010:17).

1.5.6. Liderlik

Lider, bulunduğu ortamda ya da çalıştığı firmada insanların istediklerinden çok kendi istediği şeylerin, istediği şekilde yapılmasını sağlayan kişi olarak

tanımlanabilmektedir (Hammer ve Champy, 1994:96).

Diğer bir bakış açısıyla en temel olarak lider, bulunduğu işletme ya da grubu kendisi üstlenerek taşıyan kişidir (Arat, 2007:87). Lider ; onu takip eden ya da inanan kişiler için kendi kendilerine yapabileceklerinden daha fazlasını yapabilen kişidir (İnce vd, 2004:423-446). Hazırlanmış birçok akademik tanımlamanın özünde lider, daima yeni bir hareket, plan ya da eylem içerisinde olan kişi olarak incelenmiştir (Irwin, 2002). Liderin tanımı konusundaki bu veriler ışığında ise liderlik; belli bir amaçla bir araya gelmiş kişiler, gruplar veya çalışanların yaptığı işlerin etkilenecek yönlendirilmesi süreci olarak tanımlanabilmektedir (Koçel, 2003:10).

Liderlik anlayışının temel taşı, sadece bir kişinin diğer tüm bireyleri etkilemesi , yönlendirmesi ve bunu kabullendirmesidir. Lider, bulunduğu ortamın yönünü belirleyerek, ortam içindeki kişilerin bu yöne ilerlemelerini sağlamalı ve hedeflerini buna göre koymalıdır (Peters, 2005:3).

Koçluk kavramında ise kişiler kendi gitmek istedikleri hedefi belirlemekte ve kendilerine yalnızca bu süreçte destek olunmaktadır. Lider vasfındaki kişi koçun aksine bireyleri bir yöne çekme, kendi doğrusuna göre yönlendirme yapmaktadır. Koç ise hiçbir zaman destek verirken kendi idealleri ya da inanışlarını hareketlerine yansıtılmamaktadır. Liderler toleranslı olsalar bile hoşgörülü olmayabilirlerken, koçlar ise tamamen kişiyi doğru motive etmek güdüsü ile çalıştıklarından hoşgörülü bir tutum sergilemektedirler. Liderin motivasyonu; içinde bulunduğu kurum menfaatine odaklanmış iken, koçların motivasyonu ise kurum menfaatine ulaşmak için bireysel tatmin ve bireyin doğru desteklenmesi yer almaktadır.

1.6. KOÇLUK YAKLAŞIMININ YARARLARI

1.6.1. Kuruma Sağladığı Yararlar

Koçluk yaklaşımının kurum içinde yaygın olarak kullanılması ile kurumun; strateji ve hedeflerine odaklanması, daha esnek ve daha hızlı olması, düşük maliyetlerle daha yüksek performans düzeylerinde çalışması, çalışanların motivasyonunun artırılması,

çalışanların yetkinliklerinin geliştirilebilmesi, yöneticiler ve çalışanlararası ilişkilerin iyileştirilmesi, performans sorunlarının tanımlanması ve giderilmesi mümkün olabilecektir (Çınar, 2010:2).

Kurum içinde, çalışan bazında strateji ve hedeflerin netleştirilmesi ile birlikte, çalışanların işlerine sahip çıkarak ortak hedeflere odaklanmaları ve sorumluluk bilinçlerini geliştirmeleri sonucunda, yapılan işin kalitesi artar. Çalışanlar arasındaki sorun ve çatışmaların en aza indirilmesi sonucu, hataların oluşmadan engellenmesi sağlanır. Çatışmaların çözümünde harcanan kaynak ve zaman, verimliliği arttırıcı konulara yönlendirilir. Bunun sonucunda kurumun performansı ve verimliliği artar, karlılığı yükselir. Değişime uyumda, esneklik ve hız kazandırılarak kurumun gelişimine önemli derecede katkı sağlanır.

1.6.2. Çalışana Sağladığı Yararlar

Koç, çalışanın amacına ulaşmasında onu harekete geçirir. Gelişimini izler, hedeflerini koymasını sağlar. Bu hedeflere ulaşmak için gerekli araçların temininde çalışana yardım eder, güçlü ve gelişmeye açık yönlerini belirler. Koç desteği alan çalışan, gerçek potansiyelini ortaya çıkarır. Tek başına yapabileceğinden çok daha fazlasını yapabileceğini öğrenir. Kendine güvenir. Önüne çıkan engelleri fırsata dönüştürmesini öğrenir. Kendisini tanır, yeteneklerinin farkına varır. Kendi değişimini kendisi yaratır. Yöneticiler ile çalışanlararası ilişkiler gelişir. Performans sorunları giderilir. Çalışanın yetkinlikleri gelişir, motivasyonu artar, karar verme süreçlerine katılım sağlanır. Çalışanların ortak hedef ve stratejilere odaklanarak kendi gelişimlerinde sorumluluk almalarına yardımcı olunur. Çalışanların yaratıcılıkları artar (Uyar ve Bayraktaroğlu, 2010:21).

1.6.3. Yönetici-Koç'a Sağladığı Yararlar

Koçluk yapan yöneticilerin, yöneticilik ve liderlik becerileri gelişir. Astlarıyla daha iyi empati kurarlar. Aralarındaki ilişki iyileşir, iletişim becerileri gelişir. Başkalarının gelişimine katkıda buldukları için kendi motivasyonları da artar. Esnek bir yönetim tarzı kazanırlar. Özeleştiriyi yapmayı öğrenirler. Kişisel ve kurumsal kısıtların/sınırların farkına varıp, değişim için çaba harcarlar. Karar verme, yaratıcı düşünme, etkin geri bildirim

yetenekleri gelişir. Etkin zaman yönetimi yapabilir duruma gelirler. Günlük rutin işlerden sıyrılarak, stratejik önem taşıyan konulara yönelip kaynak ayırabilirler. Hedeflerine etkin ve daha kolay ulaşırlar. Farklı bakış açılarına sahip olurlar. Güçlü soru sorma tekniğini öğrenirler. Önyargılarından ve varsayımlardan kurtulurlar (Uyar ve Bayraktaroğlu, 2010:22).

1.7. KOÇLUK YAKLAŞIMINDAKİ ENGELLER VE SINIRLARI

Koçluk uygulamalarının gerçekleştiği organizasyonlarda benimseme, destek görme ve kabullenme çok büyük önem taşımaktadır. Koçluk hizmeti; ne şirketin bir kararı veya zorunlu bir uygulaması, ne de sadece çalışan motivasyonunun gerçekleşmesi için şirket uygulamalarının içine katılmış bir aktivite olmalıdır. Her yönde kazan-kazan ilişkisini çağrıştırmalıdır. Ancak ideal durum bu olmasına rağmen, koçluk yaklaşımı her konum ve kişiden reaksiyon alabilmekte ve sınırlar daha dar çizilebilmektedir.

1.7.1. Yöneticiden Kaynaklanan Engeller

Klasik yönetim tarzının hüküm sürdüğü dönemlerde yöneticiler, bir alt kademelerini hep bir tehlike ve çok işi öğretmeden sadece gereğini yapan insanlar olarak bırakma güdüsüne sahiptiler. Ancak günümüzde kurumsal kimliğini yerleştirmiş ve geleceğe insan kaynaklarının gücü ile gidileceğine inanan şirketlerde koçluk yöneticilerin bireysel performans hedefleri arasında yer alarak bir gereklilik haline gelmiştir.

Yönetim süreçleri içindeki fonksiyonlarını ve çalışanlar üzerindeki etkinliklerini kaybetmek, onlarla olan ilişkilerinde daha farklı bir samimiyetin iş disiplininde yönetici kişiliklerine zarar vereceklerini düşünmek, yöneticilerin koçluk yapmasını ya da dışarıdan alınacak bir koçluk desteğini kısıtlar ve zorlaştırır. Eğer dışarıdan bir koçluk hizmeti alınıyorsa; hem koç hem de buna karar veren üst yönetim, her iki tarafa da hala yönetim etkisini hissettirmeli, bu uygulamayı sadece sorunların çözümüne hızlı ulaşmak adına bir gelişim ve değişim süreci olarak sunmalıdır (Minor, 2002:19).

1.7.2. Çalışandan Kaynaklanan Engeller

Çalışanlar koçluk sistemini tam olarak şirket kültürü olarak benimsemediği ve kişisel anlamda faydalarını anlamak konusunda bilgilenemediği takdirde, koçluk uygulaması ciddi darbe alacaktır. Çalışanların; koçluk desteğini bir çeşit takip edilme, bir şeyler ispat etmesinin beklendiği bir süreç ya da kariyerinin sadece bu süreçteki sonuçlarıyla birebir bağlantısı olduğunu düşünmesi durumunda, kişi içine kapanabilecek ve gelişimini sağlayacak süreci başlamadan bitirmiş olacaktır. Çalışanların koçluk sistemine direnç göstermelerinin aşağıda sıralandığı gibi başlıca bir kaç nedeni vardır (Çınar, 2010:1-25) :

- Kültürel açıdan; bu uygulama şirketin değerlerini etkiliyor ve kurallarını değiştiriyorsa,
- Sosyal açıdan ; çalışanlar arasındaki insan ilişkilerini etkiliyorsa,
- Organizasyonel açıdan ; şirketin mevcut yapısına ve organizasyonel durumuna zarar veriyorsa,
- Psikolojik açıdan; çalışanlar bu sürecin kendileri için yararlı olmayacağına inanıyorsa.

Kişilerin önyargıları, koçluk sürecinde koç tarafından kullanılması gereken bir araçtır. Çalışanlara; bu sürecin tamamiyle bir danışmanlık süreci olduğu ve bu sürecin bireysel tatmin, hedeflere ulaşma ve şirketin performansını güçlendirmek için yapıldığı anlatılmalıdır (Köktürk, 2006:188).

1.7.3. Yönetim Anlayışından Kaynaklanan Engeller

Örgütlerde, daha önceden bahsedilen, üç yönetim tarzı uygulanabilmektedir. Bu yönetim tarzları veya karmalarının, şirket içinde oluşturduğu kültür ve yerleştirdiği bir takım değerler olabilmektedir.

Her yönetim tarzının kendine has bir yapısı olsa da, geleneksel anlamda bir yönetim anlayışı; planlama, organizasyonu sağlama, belli bir hedefe yönlendirme, iş tanımları ve bağlı işlerin delegasyonu, çalışanları eğitime ve kontrol etme süreçlerini de içermektedir. Koçluk yaklaşımı uygulamaya başlandığında ise bu sürecin içine, farklı olarak koçluk yapma, yetkilendirme, destekleme ve geliştirme de girmektedir. Bu süreç farklılığı bazen kabullenilmesi zor bir yönetim anlayışı oluşturmakta ve uygulamanın

etkinliği zarar görmektedir (Uçkun ve Kılınç, 2007:40-41).

Koçluk yaklaşımlarını uygularken, yönetim anlayışının açıklığı ve sürece adaptasyonu önemli hale gelerek, yaklaşımın işleyişini ve başarısını etkileyebilmektedir (Nowack, 2001:1-6) .

1.7.4. Kurumsal Hiyerarşiler

Koçluk uygulamasının şirket içi yöneticilerle uygulanması halinde, kurumun mevcut hiyerarşisi farklı bir tehlike ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu tehlike koçluğu üstlenen yöneticinin, kendisini şirket ve çalışanların çok üstünde bir noktada görmeye başlamasıdır. Bu durumu engellemek ve yönetici-koç'un faaliyet ve yetki sınırlarını çizebilmek adına; mutlaka iki tarafın da kabul ettiği, şirket içinde de hazırlanabilen koçluk anlaşmaları yapmak gerekmektedir. Böylece kurumun mevcut hiyerarşisine zarar vermeyen, yan bir organizasyon oluşumu tanımlanmış ve netleştirilmiş olmaktadır (Köktürk, 2006:188).

1.7.5. Yönetim Kurulu Direnişi

Yönetim kurulunun yaklaşımı, şirketi geleceğe taşırken en doğru ve en sağlam yatırım ve desteklerle yola çıkmaktadır. Koçluk sürecinin işletme içinde yaygınlaşması ile yönetim kurulunun mevcut sorumluluklarına hem hiyerarşik yapıyı korumak, hem de koçluk desteği verilen kişilerin beklentileri ve kariyer stratejilerini destekleyen vizyonları yerleştirme sorumlulukları da ilave olacaktır. Yönetim kurulu yeleri; yönetim süreçleri içerisinde örgütsel yapıdaki yerleri gereği, bazen süreçteki sorunları su yüzüne vurmak ve paylaşımcı olmakla ilgili endişeler taşımaktadırlar. Bunun sonucunda da kendi üst seviyedeki koçluk desteği alma işinde, daha kapsamlı ve süreci zorlaştıran bir yapı sergilemektedirler.

1.7.6. Değerlendirme Sistemleri

Performans değerlendirme sistemleri hem işletmelerin hem de işletme çalışanlarının hedeflerini yakalayabilmeleri ve iş süreçlerinin revizyonunun sağlanması için çok önemlidir. Bu alanda son dönemde en sık duyduğumuz uygulama; 360 derece performans

değerlendirme sistemi olmaktadır. 360 derece performans değerlendirme sistemi, bir işletme çalışanının; davranışları ve bu davranışların diğer çalışanlar ile şirket iklimi üzerine etkileri hakkında o çalışanın üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, faaliyette bulunduğu proje takımlarının diğer üyelerinden, eğer ilişkisi var ise müşterilerden ve tedarikçilerden bilgi alınarak ilerleyen bir sistemdir. Çalışanın performansının birden fazla ve farklı etkileşimdeki kişi/kişiler tarafından değerlendiriliyor olması, sistemin diğerlerine göre daha etkili ve objektif olarak algılanmasına neden olmaktadır. Performans değerlendirme uygulamalarında karşılaşılan en büyük dezavantaj; şirketlerin performans değerlendirmede sadece tek bir değerlendirme yöntemine bağlı kalarak ilerlemesidir. İşletme içinde mevcut olan değerlendirme ve ölçme sistemleri, devam eden iş yapma şekli ve belirlenen kısa vadeli hedeflere yönelik olduğunda, koçluk gibi uzun vadeli hedeflere adapte edilmesi yanlış bir yönlendirme olmaktadır (İ-Akademi Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri, 2010:1).

1.8. KOÇLUK TARZLARI

Koçluk hizmeti verecek olan koçların hangi türde olursa olsun ilk belirlemeleri gereken konu, nasıl bir koçluk tarzı uygulayacaklarıdır. Koçluk tarzının belirlenmesi ile kararların alınma şekilleri, kullanılacak beceriler, uygulanacak stratejilerin planlanması ve organizasyonun şekli, danışan kişilerin nasıl bir çalışma disiplinine alınacağı gibi temel görevlerin tanımlanması sağlanacaktır. Her koçun bireysel özelliklerine dayalı bir tarzı bulunmaktadır. Bazı koçlar geleneksel yönetim tarzına yakın tarzlara sahipken bazıları modern yönetim yaklaşımlarını benimseyerek çalışan üzerinde yoğunlaşan bir tarz benimsemektedir (Voss, 2002:35-39).

Koçluk tarzının belirlenmesi, bazen içinde bulunulan kurumun prensiplerinden etkilenebilmektedir. Burada koçlar değişen yönetici profiliyle, rehber kişi olarak farklı durumlara göre adapte edilebilen tarzlar oluşturmaktadır (Treur ve Sluis, 2005:13).

1.8.1. Dolaylı (Destekleyici) Koçluk

Bu tarz koçluk yönteminde koç, kolaylaştıran veya yönlendiren rolünü üstlenmektedir. Koç danışana direk olarak yapması gerekeni söylemekte ve öğüt verici bir üslup kullanmaktadır. Bir geri bildirimci, öğretici ve tavsiye edici konumundadır. Genelde otoriter bir yapı söz konusudur, hızlı bir biçimde çözümcü ve bireye yardımcı olmak tarzını benimsemektedir. Genel

olarak spor koçları , aileler ve eğitim koçları bu tarzı tercih etmektedir (Bacon, 2003:73-77).

Destekleyici koçluk tarzının temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir;

- Koç, danışanların yönelttikleri soruların yanıtlarını kendileri bulmaları için aktif ve doğru soruları sormaktadır.
- Sorunlarını kendi kendine çözmesinin mümkün olduğu ve bu konuda kendisine güvenildiğinin belirtilmesi, danışanın özgüvenini ve motivasyonunu yüksek tutmaktadır.
- Hata yapma riski de olsa, farklı konularda sorumluluklar almasını sağlayarak bireyi kendi kendine öğrenme sürecine yönlendirmektedir.
- Karşılaşılan farklı ve yeni durumlarda bireyi bilgilendirerek, çalışanlara bir çeşit tecrübe aktarımı yapmaktadır. Özellikle mevcut iş tanımlarındaki performans kriterlerini sağlayan ve bir sonraki adıma geçecek olan çalışanlar için bu önemli bir ihtiyaç olmaktadır.
- Bu tarz koçluk faaliyetinde hedef, ana amacı tespit ederek mevcut imkanları ve bireysel potansiyeli geliştirmek ve bu döngünün sürekliliğini sağlamaktır.

1.8.2. Dolaysız (Yetkilendirici) Koçluk

Dolaysız koçluk tarzı yönteminde; dinleyici, araştırmacı ve bireyleri kendi sorununu kendisi çözecek şekilde yönlendirme ağırlıklıdır. Bir çeşit tavsiye eden konumu vardır, bu ise iş arkadaşı veya terapistlerin desteği gibi bir anlam ifade etmektedir. Daha çok yeni işe başlayan ya da mevcut işlerinde performans kriterlerinde henüz başarılı olamamış çalışanlara karşı bu tarz bir koçluk uygulanabilmektedir (Bacon, 2003:73-77).

Dolaysız koçluk tarzında (Mcmanus, 2007:59-61);

- Yeni bir çalışana becerileri artırıp mevcut işi daha iyi yapmalarını sağlamak amacıyla işi nasıl yapacağını gösteren talimatlar verilmektedir.
- Kişiye yeni adapte olduğu şirket, departman yapısı ve genel kurallar hakkında bilgilendirme yapılır. Mevcut durumla ilgili sorular varsa, onların yanıtları araştırılır ve kişi bilgilendirilir.

Uygulamada gerçekleştirilen koçluk uygulamaları arasında, hedefe daha hızlı ve etkin ulaşma açısından, dolaysız koçluk tarzının daha uygulanabilir olduğu görülmektedir. Koçluk etkinliğine yönelik yapılan araştırma ve anketler bu oranın %61 oranında olduğunu göstermektedir (Wise ve Voss, 2002:9).

1.9. KOÇLUK TÜRLERİ

1.9.1. Yaşam Koçluğu

İlk modern yaşam koçluğu uygulaması 1950-60 yılları arasında ABD'de ortaya çıkmıştır. Çalıştıkları firmalar ve kişisel yaşamlarıyla ilgili özel paylaşımlarını güvenle paylaşabilecek birilerini arayan üst yöneticiler tarafından danışılan endüstriyel psikologlar, bu hizmet dalının ilk başlangıç koçları olmuştur. Gelişen dönem içerisinde kişisel gelişim ve başarı önemli bir rekabet haline gelirken, bu iş dalı da otomatik olarak değişime uğramıştır (Curly, 2001:8).

Yaşam koçluğu; tespit edilen bir psikolojik sorunu olmayan, kişisel ve günlük hayatında normal davranışlar gösteren bireylerin, hedeflerine daha hızlı ve etkili ulaşmasına destek olmak amacıyla verilen bir kişisel çözüm hizmetidir. Yaşam koçu, klinik psikologların veya psikiyatrinin uzmanlık alanına giren normal olmayan davranışlarla, psikolojik hastalıklarla ve psikolojik sorunlarla ilgilenmemekte ve bu alanlarda danışmanlık yapmamaktadır. Normal davranış gösteren bireylerin kişisel hayatında nasıl daha başarılı olabileceğiyle ilgilenmektedir. Amaç kişisel sorunları tedavi etmek değil, bireysel nitelikleri geliştirmek ve kişinin hedeflerine göre kullanılabilir kılmaktır (Curly, 2001:9).

Yaşam koçluğu; kişinin hayatındaki amacını ve varmak istediği hedefe giden yönünü yeniden keşfetmesini, bireysel yeteneklerine en uygun kariyer yollarını tanımlamayı, adım adım bir geçiş planı yaratmayı ve sonuç olarak kariyerini gerçekten sevdiği bir alana başarılı bir şekilde dönüştürmeyi hedeflemektedir. Bireysel koçluk hizmetinde süreç, her birey için farklı tasarlanır ve temelde aşağıdaki aşamaları içerir (Dönüşüm Konağı, 2010:1) :

a. Koç ile hizmet alan bireyin tanışacağı ve soruların yanıtlanacağı “birebir tanıtım” seansı,

b. Bireyin koçluk alma kararını takiben yapılacak birebir görüşmede; koç ile bireyin birbirini tanıması, karşılıklı olarak hedeflerin belirlenmesi, bireyin beklentilerinin ortaya konması, koçluk hizmeti verecek olan koçun çalışma prensiplerini birey ile birlikte oluşturması ve üzerinde mutabakat sağlanması,

c. Koçluk çalışmasının toplam süresinin (genel kabulde en az üç ay) ve görüşme detaylarının kararlaştırılması,

d. Çalışmanın en sonunda (örneğin üç ayın sonunda) karşılıklı bir analiz yapılarak devamındaki stratejiye karar verilmesi.

1.9.2. Eğitim Koçluğu

Öğrenci koçluğu; öğrencilerin akademik yaşamda başarı koşullarını arttırma amacıyla öğrenci ile koç arasında kurulan işbirliğidir. Öğrenci koçluğunun amacı; danışmanlık verilen öğrenciyi hedefleri doğrultusunda yönlendirmek, onu mevcut durumda motive etmek ve onun bu süreç içinde yaşadığı zorluklarla baş etmesini sağlamaktır. Başarılı bir sporcu koçunun oyuncuları için yaptığı hedeflere ulaşmada motivasyon odaklı çalışmaları, öğrenci koçu öğrencisi için yapar. Öğrenci koçu, öğrencinin hedeflere ulaşmasını destekler, öğrenme motivasyonunu arttırır, öğrencinin akademik çabalarını sonuca ulaştırmasını sağlarken, ihtiyaç duyduğu becerileri geliştirir. Öğrenci koçu, öğrenciyi odaklanarak öğrenci ve aile ile birlikte öğrencinin başarıma isteğini arttırıcı çalışmalar yapar. Çalışma programını oluşturur, çalışma ortamını düzenler, sorunlarıyla ilgilenir. Öğrencinin okulu ile iletişim halinde ders başarısını takip eder. Birlikte ders çalışırlar, kısaca birlikte yaşamı paylaşırlar (Pratik Zeka, 2010:1).

Günümüzde yoğun ve sınava dayalı bir eğitim süreci geçiren öğrencilerin profesyonel destek ihtiyacı oluşmaktadır. Eğitim koçluğunun sağladığı faydalar aşağıdaki gibidir:

- Öğrencinin eğitim içersindeki motivasyon artışı,
- Rutin eğitim ders çalışma performansının artışı,
- Derslere karşı konsantrasyon artışı,
- Öğrencinin özgüven artışı,
- Öğrencinin kendine ait ders çalışma programlaması,
- Öğrencinin yaşantısı içersindeki sınav kaygısının kontrol altına alınması,
- Öğrencinin kendi ailesiyle iç iletişim sorunlarının çözümlenmesi,
- Yaşadığı stres nedeniyle oluşabilecek asabiyet ve ani parlama sorunlarının çözümlenmesi.

1.9.3. Kariyer Koçluğu

Kariyer, kişinin meslek öncesi, mesleğine devam etme zamanı ve meslek sonrası ile ilgili tüm rolleri ve kişinin işle ilgili gelişimini kapsayan bir süreçtir. Kariyer gelişimi ve etkisinin kişinin hayatı boyunca devam ettiği kabul edilmektedir. Bu yaklaşım nedeniyle kariyer koçluğu, yaş ya da öğrenim düzeyi ile kısıtlı değildir. Kariyer koçluğu; iş yaşamının erken dönemlerinden başlayarak kişilere, yetenek ve ilgilerini tanıma olanağı sağlar. Kariyer koçluğu, bireylerin kişisel farkındalıklarını artırmalarına, karar verebilme ve geçerli kariyer planı yapmalarına ve bunun üzerine seçtikleri meslekte mutlu olmalarına yardımcı olur. Kariyer koçluğunu aşağıdaki özelliklere sahip olan bireyler almaya ihtiyaç duyarlar (3D Koçluk Hizmetleri, 2010:1):

- Bireysel çalışma ve kariyer hedeflerini tam olarak belirlemede güçlük çekenler ,
- İş kariyerine ne şekilde devam etmek istediklerine karar veremeyenler,
- Hedeflerine ulaşmak için bir hareket planı hazırlamada yardıma gereksinim duyanlar,
- Kendi yetkinlikleri ve ne yapabilecekleri konusunda bilinç düzeyini artırmak isteyenler,
- Sahip oldukları kaynaklarını etkin bir biçimde kullanıp bireysel ve işe dayalı yaşam kalitelerini artırmayı özleyenler.

Kariyer koçluğu, bireylerin kişisel yetkinlikleri dahilinde performanslarını arttırarak beklenenin üzerinde sonuçlar elde etmelerini sağlayan etkileşimli bir yöntemdir. Profesyonel kariyer koçları bireyler ile bu etkileşim süresince iş ve kariyer konularında birebir çalışırlar. Profesyonel koçluk almanın sonucu olarak da bireyler çok daha sağlıklı hedefler belirler, daha doğru ve yerinde kararlar verirler ve var olan güçlü yönlerini daha etkili kullanabilirler. Kariyer koçları, kişiyi dinlemek, gözlemlemek ve danışanın bireysel ihtiyaçlarına uygun çalışma hayatı üzerine yaklaşımları belirlemek üzere donatılmıştır.

Her görüşmede, kariyer koçu bireyi ve durumunu sorgular, gözlemlemeye katkıda bulunur ve kişiyi dinlerken konuşmanın en etkin odağını seçer. Bu etkileşim ve netlik, danışan kişiyi eyleme geçirmeyi sağlar. Koçluk, kişinin seçimlerinin farkındalığını arttırarak ve hedefe odaklanma sağlayarak kişinin ilerleyişine katkıda bulunur. Koçluk, danışanı/bireyi şu an neden ve nerede olduğuna, gelecekte neden ve nerede olmayı

amaçladığına, ne yapmak istediğine odaklanmaktadır. Bu çalışma ile koçluk süreci; süreç içerisinde tanımlanmış sonuçların elde edilmesi, bireyin bu süreçteki eylemleri, seçimleri, amaçları ve koçun kişiye sağladığı destek ile izlenebilir bir süreç haline getirilmektedir (Güler, 2010:1).

Kariyer koçları, hizmet alan kişilere kendileri için şu an hangi işin daha iyi olduğunu anlatmak yerine, bir iş geçişi ortaya çıktığında tekrar kullanabilecekleri sürdürülebilir bir beceriyi ve kendi kendilerinin koçları olmayı öğretmeyi hedeflemektedir. Amaç, iyi koçların doğru cevapları verdiği değil, doğru soruları sorduğu bir süreç oluşturmaktır.

Kişinin kariyer ilerleyişinde, işsizlik, terfi alamamak, mesleki seçimlerde ikilem yaşamak gibi sorunlar olmadığında, büyük ihtimalle kariyer koçuna ihtiyaç duyulmamaktadır. Çok önemli sorunlar olmadan da kariyer hedeflerine doğru ilerlerken kariyer koçluğundan yararlanılabilmeli ve hedeflere hızlı bir şekilde ulaşmak konusunda destek alınabilmelidir. Kariyer koçluğunda hedeflenen çalışma; mevcut durumun ve olmak istenilen durumun net olarak ortaya konularak, kişiyi hızlı adımlarla hedefe ulaştıran güçlü ve somut bir sistemin üzerine kurulu sistem olarak işletilmesidir (Navitas, 2010:1).

1.9.4. Performans Koçluğu

Genelde firmaların kendi kadrolarından eğitimlere tabi tutarak var ettiği koçlarla yürütülen performans koçluğu, temelde çalışanların verimliliğini arttırmayı hedeflemektedir. Bu konuda eğitim alan performans koçları, kendi astlarıyla bu birlikteliği gerçekleştirebildiği gibi farklı departmanlardan kişilere de bu desteği verebilmektedir. Ana tanımında amaç, işletmeler içinde yaratılan koçlar ya da profesyoneller tarafından çalışan kişilere rutin işlerini yaparken devamlı olarak “performans koçluğu” yapmasıdır. Performans koçluğu yaparken aşağıda açıklanan dört temel yol takip edilmelidir (Rodoslu, 2010:1).

Birinci yol: Personel kesinlikle sürecin içine katılmalıdır. Yöneticiler performans verilerini ele alıp hedefleri belirlerken, performansını hedeflendirdiği çalışanların mutabakatını ve işbirliğini mutlaka sağlamaya çalışmalıdır. Bu işlem yapılırken ana amaç,

şirket hedeflerine uygunluk olmalıdır. Mevcut duruma göre hazırlanarak oluşabilecek bir genel değişimde hedefler revize edilebilmelidir.

İkinci yol: Kişilerin kapasiteleri ve süreçteki etkileri gözönüne alınmalıdır. Kişilere yönelik performans kriterleri belirlenirken mevcut iş tanımları, kısıtları, kişisel bilgi ve becerileri ile doğal bir karar mekanizması kullanılmalıdır. Kişilere asla tutturamayacakları performans kriterleri belirlemek, koçluk sürecini başlamadan sona erdirecektir.

Üçüncü yol: Performans kriterlerine ara gözlemler koyulmalıdır. Doğru bir şekilde yapılandırılmış hedeflere ulaşabilirlikte destek verilen danışanlara, belli görüşme periyotlarıyla durumları ve gidiş yollarının, amaçlarına uygun olup olmadığı konusunda geri bildirim verilmelidir.

Dördüncü yol: Çalışan, süreçte motivasyon yönünden desteklenmelidir. Performans koçluğu yapılan süreçte birebir çalışılacak olan danışan kişiyi çok iyi tanımak ve süreç içerisinde motivasyonunu ve hedeflere inancını en üst seviyede tutmak performans koçunun ana işlevlerindedir. Bu süreçte, danışan kişiye yönelik olarak mümkün olduğunca olumsuz bir dil kullanılmaması ve kişilerin takdir edici tavırlarla desteklenmesi gerekmektedir

1.9.5. Aile Koçluğu

Aile koçluğu; kişilerin aileleri içerisinde anne ve baba rollerinde tam belirleyemedikleri hususlar ile çocuklarının yetiştirilmesinde içinden çıkamadıkları soru, sorun ve sorun çözme yöntemleri konusunda aldıkları destek sürecidir. Aile koçluğunda hitap edilen kitle kendine has değer ve etik kısıtları olan aile olduğundan, bu koçluk hizmeti verilmesi sırasında, her soru ya da sorun, o ailenin içerisinde doğru dinleme ve sorma teknikleriyle yönetilmektedir. Ana amaç, aile fertlerinin kendi doğrularını bulabilme ve bu doğruları uygulama süreçlerinde destek vermektir. Aile koçluğunda süreç aşağıda anlatıldığı gibi ilerlemektedir (Topaç, 2009:1);

Koçluk sürecinin en başında, ebeveynlerin neden bir koçluğa ya da üçüncü bir kişinin görüşüne ihtiyaç duyduklarını açıkça ortaya koymaları beklenmektedir. Kendileri için bu soru ya da sorunların öncelikleri ve nasıl bir süreçte ele alınacağı belirlenir.

Düzenli olarak toplanılarak belirlenen sıralama ile konular ele alınarak tartışılır. Koç burada bir çeşit hakem ya da bilgilendirici rolü oynamaktadır. Her toplantıda görüşülen konu ile ilgili hayata geçirilmesi istenen araçlara karar verilmektedir. Takip eden görüşmelerde bir önceki konu ile ilgili yaşananlar üzerinden geçilerek devam edilir.

Aile koçluğunda en önemli üç önemli koşul; güven ortamının teşkil edilmesi, bilgilendirme olanağının bulunması ve katılımcı aktif bir çalışma sağlanabilmesidir.

1.9.6. Üst Yönetim Koçluğu

Firmaların çoğunluğunda ana işini çok iyi yerine getirdiği disiplinli çalıştığı, yönetici ve arkadaşlarıyla iyi bir iletişim içinde bulunduğu ve hedeflere bağlılıkla hareket ederek iyi bir performans gösteren kişiler, yönetici olarak terfi almaktadır. Ancak bu kişiler yönetsel hiçbir beceriye sahip olamadan getirildikleri bu noktada, daha ilk karar verme aşamasında motivasyonlarını yitirebilmektedir (Livcon International Co.Ltd, 2010:1).

Yönetici koçluğu bu aşamada, her seviyedeki yöneticinin destek alabileceği bir hizmet olarak, hem kendi çalışma hayatını düzenleyerek motivasyonunu yeniden kazanmasına, hem de kurumun performansının artmasına katkıda bulunacak şekilde devreye girmektedir. Bu koçluk sayesinde yönetici kendisi dahil, tüm ekibinin performansını yükseltmek için gerekli tüm araçları edinmekte, geliştirmekte ve kendini daha iyi değerlendirmeye başlamaktadır. Koçun, dışarıdan kendisine sağladığı yeni bakış açısı ve nesnel görüşlerinden istifade etmektedir. Yönetici koçluğu desteği alan yöneticilerin elde ettiği kazanımlardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Livcon International Co.Ltd, 2010:1) :

- Profesyonel ve kişisel hedeflerini daha rahat entegre ederek çalışabilme,
- Koçun açıklığı ve soru sorma yetisi ile kendi davranışlarını fark edebilme,
- Algısında özellikle davranışlarına yansıyan önyargılardan kurtulabilme,
- Kurumun hedef ve stratejileriyle bütünleşme sağlama,
- Ekibi ve kendi adına karar verme ve uygulama yetisini geliştirme,
- İletişim becerileri konusunda yetkinlik kazanma,
- Yönetim tarzında esneklik kazanabilme,
- Yönetici olmanın bir gereği olarak geri bildirim verme metodolojisine

hakim olma,

- Önceliklerini belirleme ve zamanı daha etkili yönetebilme,
- Düzenli olarak kendilerini gözden geçirerek, disiplinli bir gelişme rotası kazanma.

1.9.7. Girişimcilik Koçluğu

Girişimcilik koçluğu; bir iş kurma ya da yapmakta olduğu işi geliştirme amacıyla olan kişilere, hedeflerine ulaşmak için hangi özelliklerini daha çok kullanacakları ve nasıl bir yöntem uygulayacakları konusunda verilen koçluk hizmetidir. Danışan vasfı ile girişimcilik koçluğu desteği alan kişilerin edinebileceği faydalar şu şekilde sıralanabilir (Navitas, 2010:1):

- Bu girişimciler, bireysel analizlerinin sonrasında hem başarılı olabilecekleri hem de daha mutlu şekilde sürdürebilecekleri bir işe adım atmaya doğru kendilerini sorgularlar.
- Hedeflerini daha açık olarak planlayabilirler.
- Bu hedeflere ulaşmak için eylem planı hazırlayarak uygulamaya geçebilirler.
- Kaynaklarını etkin bir biçimde kullanır ve yaşam kalitelerini artırır.
- Daha fazla manevi ve maddi tatmin sağlarlar.

1.10. KOÇLUK BECERİLERİ

1.10.1. Beden Dilini Kullanma

Koç, her hareketi ve iletişimi ile güven yaratmalı ve inandırıcı olmalıdır. Ayrıca kendisine danışanın, danışılan konularda ve çalışmalar esnasında verdiği her tepkiyi ölçülebilir yetkinlikte olması, sürecin etkinliğinde önemli bir noktadır (Koçluk Merkezi, 2010:1).

Bu anlamda en dikkat edilecek hususlardan biri de koçun sahip olduğu beden dilini kullanma becerisidir. Beden dili en eski iletişim aracı olarak sayılabilir. İletişim kurarken yaptığımız birçok el-kol hareketi, oturma şekli ya da yüz ifadesi kültürden kültüre değişiklik göstermektedir. Bu yüzden bir kişinin beden dilini anlamaya çalışırken, o kişinin

hangi kültürden etkilendiğini ve o kültürün davranış etkilerini de bilmek gerekmektedir. Aksi halde kişi yanlış değerlendirilerek zor durumlarla karşılaşmak kaçınılmaz hale gelebilir. Bir kişiyle konuşurken onun verdiği bedensel tepkiler; yanıtlarındaki samimiyeti, açıklığı ve inancı bazen sözlerinden daha çok ortaya çıkartmaktadır (Koçluk Merkezi, 2010:1).

Kişiyi tanımanın dışında, koçun kendisini iyi ifade etmesi için de yargılayıcı olmayan, karşısındakini önemseydiğini hissettiren, konuyu açık paylaşım zeminine getiren bir beden dili kullanması gereklidir. Bu nedenle beden dilini doğru yorumlama ve kullanma, koçluk süresi içerisinde, koçun kendisini doğru anlatma ve karşısındaki kişiyi doğru algılama ve süreci doğru yönetmesi sırasında büyük önem taşımaktadır (Koçluk Merkezi, 2010:1).

1.10.2. Dinleme

Koçluk süreci tanımlanırken, sürecin; bireyi dinlemek ve anlamak ve onu doğru hedefe giderken desteklemek olduğu ifade edilmişti. Bu tanımlamadan hareketle, bir koçun süreci doğru yönetebilmesi için danışanı etkin biçimde dinlemesinin gerekliliği fark edilmektedir. Bir koç mutlaka etkin dinleme becerisine sahip olmalıdır. Dinlemek rutin iletişimimizin bir parçası olmasının dışında, koçlar için tartışılmaz bir veri toplama aracıdır. Franklin Covey dinlemeyi aşağıdaki gibi beş türde sınıflandırmıştır (ICF, 2010:1-4) :

- Dinlememek; dinlemek için herhangi bir çaba sarfedilmez
- Dinlermiş gibi yapmak; dinliyormuş gibi görünmek hali gelişir
- Seçici dinleme; kişi ilgisini çeken kısımları duyar, ancak algıyı kısıtlayan bir türdür.
- Dikkatle dinleme; kullanılan sözcüğe odaklanılır, algı yüksektir ancak katılım olmamaktadır.
- Empatik dinleme; her anıyla dinlenir ve karşılık verilir, ikili iletişimin maksimum seviyede olduğu türdür.

1.10.3. Soru Sorma

Soru sorma; dinleme ve verilerin toplanması becerisinin kullanılmasını destekleyen bir hareket olmaktadır. Koçluk yapılan kişinin tüm gündemini ve önceliklerini edinmenin yolu olmaktadır. Soru sorma aşamasında, iki tür soru tipi kullanılmaktadır (ICF, 2010:1-4):

- Açık uçlu sorular; kişinin aklında konuyla ilgili herşeyi, neye önem verdiğini detaylı anlatmasına fırsat vermektedir. Bu sorular, çok çeşitli karşılıklar verilmesine olanak tanır. Düşünceleri ve duyguları özgürce paylaşma fırsatı tanır. Anlatılanların arkasında yatan gerçeği öğrenmek açısından faydalıdır. Sebepleri, varsayımları, bir durumun ya da bilginin arka planını öğrenmek için faydalıdır.

- Kapalı uçlu sorular; kişinin cevabını, birkaç sözcükle sınırlar. Evet/hayır cevabı ya da kısa cevap verilmesini sağlar. Kesin bir bilgi vermek gerektiği zaman kullanılır.

İyi bir koçun soru sorma becerisini kullanırken başarılı olmasına yardımcı olacak öneriler Tablo 3’de özetlenmiştir.

Bu tanımların dışında bir koçun dikkat etmesi gereken başka bir nokta da “Ne”, “Nasıl”, “Neden/Niçin” sorularıdır. Özellikle de otorite sahibi ve/veya yetkili olarak değerlendirilen bir kişi tarafından sorulduğunda, bireyin algısında bir hata yaptığna, başının dertte olduğuna dair bir kanı uyandırabilmektedir . Ortada bir “hata” olduğunu ifade etmemek adına, bu algıyı engellemek için olumlu durumlar ile ilgili “neden/niçin” soruları tercih edilmelidir (Balkaş, 2010:1).

Tablo 3. Koçların Soru Sorma Becerisine İlişkin Öneriler

YAPILMASI GEREKENLER	YAPILMAMASI GEREKENLER
Neden soru sorulması gerekliliğini açıklamaya hazır olun.	Sessizliği uygun zamanlarda kullanın. Sessizlik bazen yıldırıcı, bazen konuşturucu olabilir.
Uyumlu bir ortam sağlamak için çalışın ve danışanı arkadaşça, destekleyici ve yardımcı bir tavırla rahatlatın.	Geniş kapsamlı, muhtemelen anlaşılmayacak sorular sormayın.
Açık, somut ve spesifik sorular sormaya çalışın.	Yönlendirici sorular sormayın. Bu sorular, danışanın ne düşündüğünü/ bildiğini değil, koçun zaten bilmekte olduğu şeyleri gösterir.
Yanıtları her zaman olumlu ve cesaretlendirici bir tonla kabul edin.	Amacı açıklamadan, tuzak sorular sormayın. Tuzak sorular, motivasyonsuzluğa neden olabilir.
İhtiyaç olduğunda daha fazla bilgi isteyin. “Hepsi bu mu?” vb. sorular sorun.	Karmaşık bir dil kullanmayın.
Yanıtların gerçekten irdelenmesini sağlayın. Duraklama genellikle bunun yapıldığını gösterin.	Yanıtın bilindiği düşünülerek ilk duyulanan, tam bir yanıt olduğu sonucuna vararak karar vermeyin.
Danışanın kendi durumu üzerinde düşünmesinin önemini gösterin. “Yaptığın işin gelişmeye başladığını nasıl fark ettin?” gibi sorular sorun.	İlginç ama uğraşılan konuyla ilişkisiz yanıtlarla konuyu saptırmayın.

Kaynak: Parsloe, 1997: 23-24

1.10.4. Geri Bildirim

Geri bildirim vermek, hangi tür koçluk yapılırsa yapılsın, bir koçun en önemli becerilerinden birisidir. Kısaca tanımlandığında, koçluk yapılan kişiye belirli bir durumda yaptıklarını yeniden onaylamak demektir. Daha geniş -ve daha faydalı- bir şekilde tanımlandığında, koçluk yapılan kişinin yaptığı şeyin yarattığı etkiyi ön plana çıkartmayı içerir. Aynı zamanda bu kişinin gelecek sefere nasıl daha iyi davranabileceğinin tartışılmasını da kapsar. Geri bildirim türleri üç başlık altında toplanabilir (Kondu, 2010:1):

- Olumlu geri bildirim; koçluk yapılan kişinin doğru bir hareketinde ya da gelişme süreci içerisinde hedefe somut olarak attığı bir adımda kullanılır. Sade bir övgüyle gerçekleşir, ancak özellikle koç, kişinin bu başarılı işi neden veya nasıl yaptığını ön plana çıkarttığında çok daha etkili olur.
- Yapıcı geri bildirim; koçluk yapılan kişinin benzer konularda bir dahaki sefere nasıl daha başarılı olabileceğine dikkat çekmektedir. Oldukça hassas bir şekilde

sunulması gerekmektedir. Daha önce sunulan önerinin içerdiği faaliyet, bu faaliyetin yarattığı etki ve ulaşılması istenen sonuçtan oluşan üçlü bir döngü kullanılmalıdır.

- Olumsuz geri bildirim; sadece yanlış giden durumları yeniden ortaya getirmekten oluşmaktadır. Esasen yıkıcıdır ve yalnızca bir ilişkiyi bitirmek adına, herhangi bir çözüm önerisi sunmadan, olumsuz davranışları tanımlamak ve irdelemekten oluşmaktadır. Karşı taraf açısından karşı koyma ve savunma dürtüsü ortaya çıkartmaktadır. Sadece hataya odaklanır. Herhangi bir şekilde gelişim sağlamaz. Bireydeki güveni ve özsaygıyı zayıflatır. Kendini bu şekilde yargılanır hisseden birey, kendisini ilişkiye kapatır ve çalışma mecburen son bulur.

1.10.5. Oturumları Yönetmek

Koçluk hizmetinde yapılan görüşmelerin ve danışma süreçlerinin birçoğu resmi olmayan bir biçimde doğaçlama olarak gerçekleşmektedir. Koçluk yapan kişi, sürecin bir parçası olarak koçluk sürecini planlamak ve gözden geçirmek için birtakım resmi toplantılar da düzenleyebilir (ICF, 2010:1-4).

Koçluk toplantısı ya da oturumunu planlarken hem koçun hem de danışanın kendisini rahat hissedeceği özel bir oda ya da mekan ayarlanmalıdır. Toplantı sırasında rahatsız edilmemeyi güvence altına almak da çok önemli bir ayrıntı olmaktadır. Her iki katılımcının da o toplantı için bir görüşme planı yapması gerekmektedir. Resmi bir oturum planlamak için önemli bazı ön hazırlıklar yapmak süreci daha iyi işletmeyi sağlayacaktır. Bu hazırlıkta sorulması gereken temel sorular şunlardır (ICF, 2010:1-4):

- Hangi alanda koçluğa ihtiyaç duyuluyor?
- Elde edilmek istenen sonuçlar neler?
- Risk nerede?
- Bu toplantının özel amacı nedir? Başlangıç planlaması ya da belli bir seviyedeki hareket planı nasıl hazırlanır?
- Potansiyel zorluklar nelerdir ve bunlar nasıl halledilir?

İyi bir koç, düzenlenecek olan resmi bir oturum öncesi mutlaka danışan kişinin yapılmasını istediği herhangi bir hazırlık önerisi olup olmadığını sormalıdır ve danışanın yapabileceği hazırlıklar konusundaki fikirlerini belirtmelidir. Koçluk toplantısı sırasında, her iki taraf da, bir yandan mevcut performansın iyileştirilmesine ya da yeni beceriler

kazanılmasına gayret ederken, diğer yandan da ulaşılabilecek hedeflere odaklanmalıdırlar. Toplantılarda aşağıda belirtilen konuların mutlaka göz önünde bulundurulması gerekmektedir (ICF, 2010:1-4) :

- Toplantının hedefleri konusunda ortak bir görüş oluşmalıdır.
- Yapıcı bir ses tonu ve ifadeyle sürece olan inanç sürekli desteklenmelidir.
- İçinde bulunulan durum ya da oluşan fırsatlarla ilgili destek verilmelidir.
- Danışanın düşünceleri ve açıklamaları etkin bir şekilde dinlenmelidir.
- Tavsiye ve öneriler uygun bir dille paylaşılmalıdır.
- Oturumun sonrası için bir hareket planı hazırlanması konusunda sözleşmeli ve sürecin devamı için tarihler belirlenmelidir.

1.10.6. Motive Etme

Koç, danışanın hedef ve amaçlarına doğru birlikte ilerlerken, yaptıkları görüşmelerde, danışanın isteğinin zaman zaman kaybolduğunu görebilir. Bu istek kaybı kişide; gelişime tam inanmama, değişim geçirme konusunda cesaretini kaybetme, günlük asıl iş ve kaygılara yenik düşme şeklinde görülebilir. Bu noktada, sebep ne olursa olsun, koçun profesyonel bir şekilde devreye girmesi ve kişiyi tekrar ayağa kaldırarak hedeflerine tekrar inandırma kısacası motivasyonunu yeniden sağlama konusunda sorumluluğunu yerine getirmesi gerekecektir (Akar, 2010:1).

Motivasyon kelimesinin kökü “motus”, hareket etmek anlamına gelmekte, motivasyon ise belirli bir amaca yönelik olarak harekete geçme ya da harekete geçirme olarak tanımlanmaktadır. Motivasyon, bir davranışla meşgul olmadaki neden veya nedenlerdir. Motivasyon davranışı başlatmayı, yönlendirmeyi, yoğunlaşmayı ve azmi de içermektedir (Akar, 2010:1).

Psikolojide motivasyon; tüm organizmaların hareketlerinin ardında yatan yönlendirme/güdüleme gücüdür. Motivasyon duygulara dayanır, özellikle olumlu duygusal deneyimlere yönelmeyi ve olumsuz olanlardan kaçınmayı esas almaktadır.

Koç, tüm danışma süreci boyunca; kişiyi olumsuz duygulardan ve düşüncelerden uzak tutmayı başarmalı, onu harekete geçirecek ve kendini bu süreçte iyi hissetmesini sağlayacak davranış ve düşünce şeklini ön plana çıkartmalıdır.

1.10.7. Uyum Sağlama

Bir koçluk süreci, aslında iki kişi arasında geçen bir iletişimle başlamaktadır. Bu süreç içerisinde sağlanması gereken iki önemli uyum süreci türü vardır. Bunlar (ICF, 2010:1-4);

- a. Bireyin koçluk sürecine ve koçuna adapte olma ve uyum sağlama süreci
- b. Koçun çalıştığı danışanına olan uyum sağlama süreci'dir.

Her iki süreçte de koçun becerisi başarıyı belirleyecektir. Tüm koçluk tiplerinde bireyin yaşam şartları değişime uğramaktadır ve değişim, insan psikolojisi üzerinde tepki verme, savunmaya geçme ve kapanma şeklinde etkiler oluşturabilmektedir. Bu etkiler koçluk sürecini zorlaştırır. Bu nedenle, etkilerin önceden bilinmesi ve doğru yönetilmesi koçluk süreci için çok önemlidir.

1.10.8. Güven Verme

Bireylerde, her meslekte hizmet verilen kişiye karşı oluşan bir güvenilirlik aralığı bulunmaktadır. Bireyler doktorları, öğretmenleri, kuaförleri, kısaca kendi seçimleriyle tercihlerini yapabildikleri hizmet noktalarını ağırlıklı olarak güven esasına göre belirlerler. Bu mantıkla koçların, bu kadar özel bir bireysel ilişkiye girecekleri danışanlarının gözünde güven oluşturabilmeleri çok büyük önem taşımaktadır. Bir koç, her zaman için verdiği destek ve fikirleri kendinde uygulayabilmiş, çelişkileri olmayan ve tutarlı söylemlere sahip bir kişilik sergilemelidir. Güven olgusu, beraberinde açıklık, samimiyet ve fikir danışmaya değer bulma olgularını da getirdiğinden, süreç içerisinde çok önemli bir yere sahip olmaktadır (ICF, 2010:1-4).

1.10.9. Gözlem

Koç, danışan konumundaki bireyin ne yaptığını ve yetenek seviyesini belirli yöntemlerle gözlemler. Güçlü ve geliştirilmesi gereken yanlarını değerlendirir. Bu beceri ile danışan kişinin yaptığı işle ilgili yetkinliklerini belirler. Kişilik özellikleri, bilgi düzeyi, kişisel tarzı, ilgi alanları, yaşam değerleri ve kariyer eğilimleri hakkında bilgi sahibi olmak için gözlem becerisine önemli ölçüde ihtiyaç vardır (Çınar, 2007: 8).

Koç, danışan kişilerin performansını günlük gözlemlemeli ve geri bildirim almalıdır (Certo, 2003: 464-465). Gözlem yaparken, kişinin yaptığı hangi işlerde etkin olduğu, kişinin davranışlarının grup hedeflerine ya da bireysel hedeflere ulaşmada hangi bakımdan daha etkili olduğu sorularına cevap aranmalıdır. Gözlem yaparken yansız gözlem yapılmalı ve nedenler üzerinde değil, gerçek olaylar üzerinde düşünülmelidir (Mcmanus, 2007: 24).

Danışan konumundaki bireyin davranışlarını hem sosyal ortamlarda hem de buldukları iş ortamında gözlemlemek gerekmektedir. Söz konusu kişinin güçlü ve zayıf yanlarını tespit etmede temel olarak iki yol izlenebilir (İzmir Koçluk Eğitimleri, 2009:1):

a. Koçluk yapılan kişinin davranışları ve tarzı, birlikte çalıştığı kişileri nasıl etkilemektedir?

b. Koçluk yapılan kişinin davranışları ve tarzı, bireyin kendi hedeflerine varma güdüsünü nasıl etkilemektedir ?

Koç, sürecin ilerleyişi konusunda bilgi edinebilmek için gözlemlerini kullanabilir. Gözlem süreci, şu şekilde planlanabilir (İzmir Koçluk Eğitimleri, 2009:2) :

a. Başlangıç soruları hazırlanır, danışanın davranışları gözlemlenirken “Birey şu an üzerinde durduğu hangi konularda etkin?”, ”Bireyin davranışları ya da etkinliği bulunduğu grubu ne kadar farklılaştırmakta?”, ”Bireyin davranışları ekip arkadaşlarını ne kadar etkilemekte?” gibi sorulara ait bilgi edinilmeye çalışılır.

b. Gözlem yaparken gerçek olaylar ve söylenenler ele alınmalı, ön yargı ile yaklaşılmamalıdır.

Gözlem becerisi, koçun danışandan ek bilgi toplama kabiliyetidir. Koç, kişiyi hem sözle ifade ettiklerini dinleyerek, hem de sözsüz iletişimle yansıttıklarını gözlemleyerek, bir bütün olarak tanımalıdır. İstekli bir dinleme kadar beden dilinin işaretleri de önemlidir. Bu işaretler, kişinin içsel durumunu yansıtır. Koçun danışana bilgiyi içsel olarak işlemesi için zaman tanıması ve sözünü bölmemesi, iyi bir gözlem için gereklidir (Bolles, 2004: 393-404).

1.10.10. Analiz

Koçluk yapmak, tüm süreci görebilmekle mümkün olmaktadır. O nedenle bu süreci doğru kurmak çok önemlidir. Bu yüzden koç, sürece danışmanını tanımak ve ihtiyaçlarını

belirlemek için analiz yaparak başlamalıdır. Devam eden görüşme sürecinde de çalışmaların gidişini anlamak ve sürecin devamını yönlendirebilmek için analizlerini devam ettirmelidir. Analiz yapabilme becerisi hem yapılan işin teorisini çok iyi bilmek hem de kişisel özellikleriyle bunu desteklemekle bağlantılıdır. İyi bir koç, topladığı her veriyi ve her görüşme raporunu analiz etmeli ve danışanını, bu analizlerle ilgili olarak geri bildirim yoluyla bilgilendirmelidir. Ayrıca koçluk hizmetlerinde 5N1K tekniği ile analizler yapılarak, elde edilen veriler sürece aktarılmalıdır (ICF, 2010:1-4).

1.10.11. Bilgi Toplama

Temel koçluk becerileri olan dinleme ve gözlemlene yetilerinden elde edilen ve görüşmelerde ortaya çıkarılıp analiz edilen tüm veriler, koçluk sürecinin yapı taşlarını oluşturmaktadır. İşgörenin mevcut performans durumu, çalışma tarzı ve yetkinliklerinin öğrenilmesinde, yöneticinin bilgi toplama yetkinliği önemlidir. Bireyi tanımlama konusunda yetkin ve güvenilir kişilerden bilgi toplamak mümkündür, fakat bu yapılırken birey arkadaşlarının kendisi hakkında bilgi vermesini ihanet olarak da algılayabilir (ICF, 2010:1-4).

1.10.12. Danışmanlık

Koçluk ve danışmanlık birbirinden farklı iki kavram olarak gelişmiştir. Koçlukta daha çok hedefe yönlendirme ve gelişime motive etme yatmaktadır. Danışmanlığın özünde ise kendisine danışan pozisyonundaki kişilerin sorunlarını çözmek yatmaktadır. Koçluk uygulamalarında koç, zaman zaman bir çeşit danışman görevi de üstlenmektedir. Sürecin başarısı için motivasyonun sürekli olması ve kişiyi gelişime yönlendirebilmek adına danışman rolünün de belirli kurallar çerçevesinde uygulaması, koçun becerisini üst seviyeye taşımaktadır (ICF, 2010:1-4).

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİMDE KOÇLUK YAKLAŞIMI

Bu bölümde koçluk çalışmalarının yönetim sürecinde nasıl uygulandığı ve yöneticilerin yaklaşımı hakkında bilgi verilecektir. Koçluk sürecinin nasıl olması gerektiği, kapsadığı aşamalar ve sürecin yönetimi ile yönetimde koçluk çalışmalarının yönetici-çalışan açısından yarattığı değişimler sunulacaktır. Son olarak yönetici için yapılan koçluk çalışmalarında kullanılan araçlar tanıtılarak kurumların ve yöneticilerin koçluk çalışmasına ihtiyaç duydukları durumlar hakkında bilgi verilecektir.

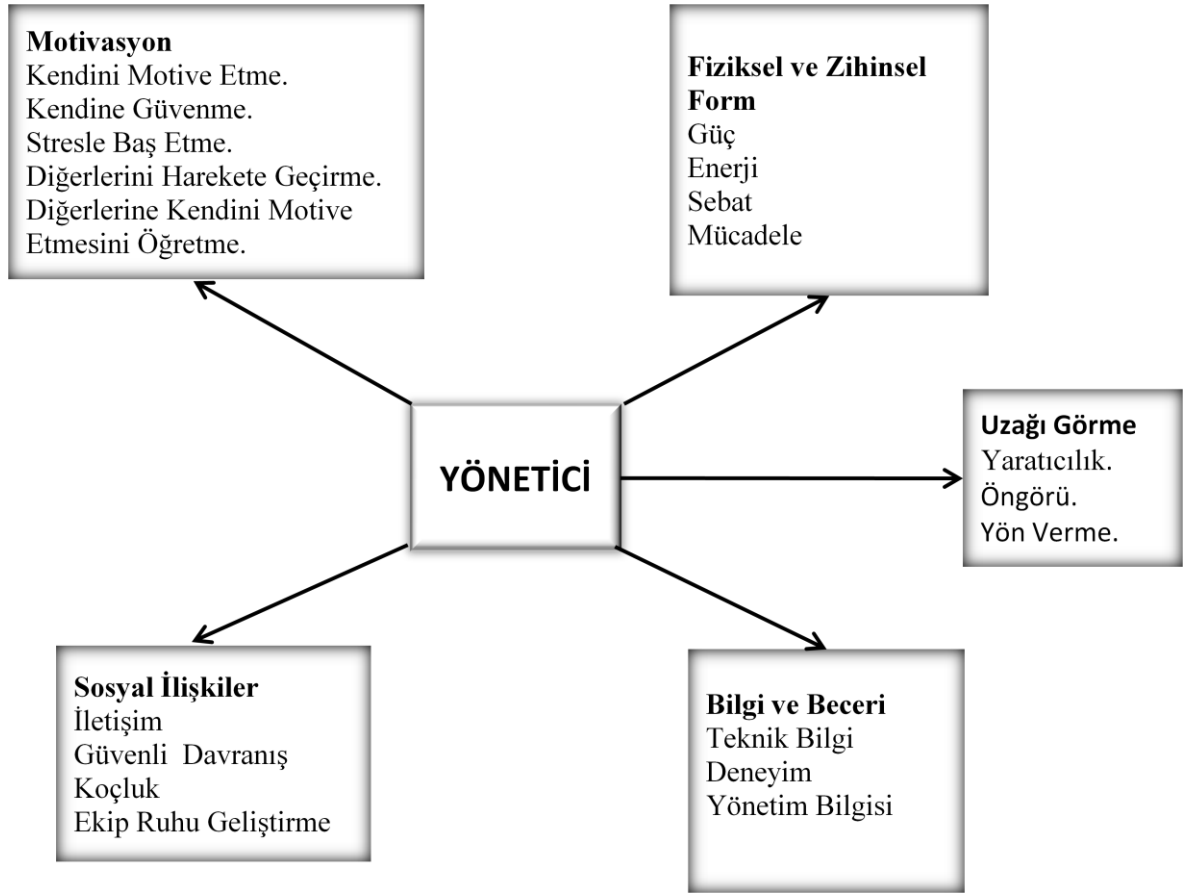
2.1. YÖNETİCİLERİN KOÇLUK YAKLAŞIMINA BAKIŞI VE KOÇLUK SÜRECİ

Yöneticiler, klasik yönetim süreçlerinde işletme optimizasyonu ile yoğun şekilde uğraşmakta iken gittikçe insani faktörlere ağırlık veren yönetim şekilleriyle birlikte değişim yaşamışlardır. Bu değişim, ideal yönetici tanımının içine mutlak olarak astlarını yetiştirme ve onların geleceğine destek verme unsurlarını da yerleştirmiştir.

Yöneticiler koçluk kavramının gelişiminde kültürel özelliklerden de kaynaklanan bir çeşit ağabey ya da tecrübeli büyük anlayışından uzaklaşmaya çalışarak modern tanımıyla koçluk statüsünü benimsemişlerdir. Bu konuda tüm kurumsal firmalar, yöneticilerinin aynı zamanda iyi birer koç olarak faaliyet göstermeleri konusunda destek vermektedir.

Yöneticiler kendi işleri ile birlikte bu süreci işletirken hem manevi olarak bir tatmin duymakta hem de bireysel yeteneklerini bambaşka bir statüde değerlendirmektedirler. Şekil 1'de kendi gelişimine destek veren modern bir yönetici modeli ve nitelikleri özetlenmiştir. Bu yönetici, profesyonel koçlar aracılığı ile kendi kendine koçluk yapabilmeyi öğrenerek, motivasyon, uzağı görme, sosyal ilişkiler vb konularında yeteneklerini geliştirerek bilgisini, fiziksel ve zihinsel becerilerini geliştirmiştir. Bu durum ise yöneticilerin motivasyonlarını ve örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır.

Şekil 1. Modern Yönetici ve Nitelikleri



Kaynak: Poussard, 2004:41.

Yönetimde hedeflenen gelişim ve değişimi desteklemesi ve planlı bir şekilde ilerlemesini sağlamak amacıyla oluşturulan koçluk sürecinin, aşağıdaki gibi tanımlanan üç temel adımı bulunmaktadır (Koçel, 2009:1):

- Birinci adım; bireyde hedefler ve nitelikler ile başlayan bir farkındalık oluşturmak,
- İkinci adım; önünde açılacak fırsatları yakalayabilmesi adına birey için gerekli olan değişimine destek vermek,
- Üçüncü adım; bireyin motivasyonu ve özgüvenini arttırmak .

İlk oturumda bu üç süreç adımının en önemli olanı tespit edilerek ilerlenir. Eğer danışan hangi özelliğin kendisi için önemli olduğu konusunda emin olamıyor ise, yapılacak ön çalışmalarla bu özellik belirlenmelidir.

Koçluk yapacak kişi, bu ön süreç adımlarını belirleyerek önceliklendirdikten sonra kendisine bir yol haritası oluşturarak süreci devam ettirmelidir. Yönetici-koç'un uyması gereken temel adımlar ise şu şekilde sıralanmalıdır (Koçel, 2009:1) :

- Bulunulan duruma göre yer tespiti yapmak,
- Birlikte çalışacağı danışanının değer ve inançlarını analiz etmek,
- Birlikte çalışacağı danışanının varmak istediği hedef veya varmak istediği noktayı gözden geçirmek,
- Danışanın bu süreçte geliştirilmesi gereken özelliklerini belirlemek,
- Sürekli olarak bu adımları uygulayarak gerekli değişim ve gelişim sürecini belirlemek.

Bir işletme yönetimi içerisinde koçluk oluşumu, yönetimin koyduğu performans değerlendirmelerine ve diğer tüm insan kaynakları uygulamalarının detaylarına ihtiyaç duyacaktır. Koçluk süreci tüm bu yetenekleri geliştirecek ve değişime uğratacak bir yöntem olarak görülmektedir (Chidiac, 2006:13-15).

2.1.1. Sürecin Genel Özellikleri

Akademik çalışmalarda üç veya altı arasında farklılık gösteren süreç sayısından bahsedilmektedir. Uygulamada ise sözleşme süreci, bilgi birikimi-veri toplama süreci ve koçluk süreci olmak üzere genelde üç ana süreç kullanılmaktadır (Thach,2002:205-214).

Koçluk sürecinin genel yapısı; şirketin yapısına, yöneticinin ve danışanın nitelik ve kişilik özelliklerine göre değişiklik gösterecektir. Bir başka kaynakta ise yönetsel koçluk sürecinin aşamaları; değişime uyumu kolaylaştırma, gelişime yardım etme, oluşan sorunları çözme, yöneticilik fonksiyonunu rahatlatma ve ekip geliştirme olarak tanımlanmaktadır (Poussard, 2004:79-81).

Feldman ve Lankau isimli araştırmacılara göre, koçluk sürecinin temeli çeşitli yaklaşımlardan oluşmuştur. Bu yaklaşımları ise psikodinamik, davranışsal, kişi merkezli, zihinsel terapi ve sistemlere yöneltilmiş yaklaşımlar olarak tanımlamışlardır (Feldman ve Lankau, 2005:829-848).

Koçluk süreci, koçla danışanın uyum sağlanması ve karşılıklı güven ortamının yaratılması ile başlar. Daha sonra danışanın yaşadığı sorunlar, gelişmeye açık yönleri ve istekleri analiz edilir. Kişinin önündeki engelleri kaldırarak ilerlemesini sağlayacak yetkinliklerin geliştirilmesi için yapılacaklar hedef olarak tanımlanır. Sonraki aşamada bu hedefe ulaşmak için kullanılacak kaynaklar tespit edilir. Karşılıklı karar verilen bir eylem planı hazırlanır ve uygulamaya alınır. Uygulamada karşılaşılan engeller ve kaydedilen ilerlemeler konusunda karşılıklı değerlendirmeler yapılarak, hedefe ulaşmak amaçlanır. Koçluk sürecinde koçlar (Ezerler, 2004:2);

- Hareketlerle öğrenmeye odaklanır.
- Daha iyi şartlar isteyen sağlıklı bir danışan ile ilgilenir.
- Danışanın daha çok şu anı ile ilgilenir ve arzu edilen geleceği oluşturmak için yardım sunar.
- Daha tatmin edici başarılı bir gelecek için danışanın yeni beceriler edinmesi ve yeni araçlar kullanmasına yardım eder.
- Çok az 'neden' diye sorar, daha çok 'nasıl' ve 'ne' ile ilgilenir.
- Koç ve danışan arasında oluşturulan ilişkide, koç danışana kendi yanıtlarını bulması için güçlü sorular sorarak yardım eder.
- Koç, danışan ile aynı saftadır ve yaratmak istediğini tasarlamasına yardım eder. İstekler başarı ile kazanılırken danışanın kendi yaptıklarından sorumlu olmasını sağlayarak stratejiler ve birden fazla hareket planı yaratmada onunla işbirliği yapar
- Eğlenceli, yaratıcı ve deneysel bir keşif ruhu sağlar.
- Büyüme ve ilerleme hızlı olabilir ve genellikle eğlencelidir

Üç aylık dönemler itibariyle ya da yıllık olarak yapılan hedef saptama ve performans değerlendirmenin aksine, koçluk sürekli ve ihtiyaç ya da fırsat ortaya çıktığında yapılır (Pocket Mentor, 2007:19).

2.1.2. Sürecin İşleyişi

Yönetici-koçluk sürecinin işleyişinde yapılacak öncelikli işler; planlama, koçluk görüşmesi ve performansı izleme olarak tanımlanmaktadır. Koçluk süreci aşağıdaki gibi detaylı olarak planlanabilmektedir (Ardıç,2010:1) :

- Koçluk faaliyetinin uygulanacağı koşulların seçilmesi,

- Kullanılacak kaynakların belirlenmesi,
- Koçluk için uygun şartların oluşturulması,
- Öğrenme sürecinde koç ile danışan arasındaki açıklığın geliştirilmesi,
- Koç ve danışanın yapılan uygulama planı üzerinde mutabakat sağlaması,
- Koçluk sürecinin amaçlarının belirlenmesi,
- Süreç içerisindeki gelişmenin izlenmesi,
- Koç tarafından, danışana gerekli yardımın yapılması,
- Koçun danışanın öğrenme sürecini gözlemlemesi,
- Süreçte kazanılan yeni bilgi ve becerilerin onaylanması.

Koçluk, özünde zaman ihtiyacı olan bir süreçtir. Sürecin etkili olması için çabuk sonuç almak gibi bir beklentiye girilmemelidir.

2.1.2.1. Koçluğun Uygulanabileceği Koşulların Seçimi

Periyodik koçluk uygulamalarının zamanlaması ve sıklığı; koçluk yapılan kişinin yaşadığı performans düşüşü, işinde yakaladığı farklı başarılar, içinden çıkılması zor ya da genel koçluk sürecini etkileyecek sorunların ortaya çıkması , bireye sunulan yeni imkanlar nedeniyle ani bir sorumluluk değişimi gibi rutin dışı durumların ortaya çıkışına göre ayarlanmalıdır. Koçluğun uygulanabileceği koşulları ön görmek, koçun becerilerini kullanarak yerine getirmesi gereken bir planlama faaliyetidir (Arat, 2007:68).

Özel haller olarak yukarıda belirtilen koşulların dışında, işletme; insan kaynakları yönetiminin kararı gereği koçluk hizmetlerini, planlı ve tüm çalışanlara yönelik biçimde yürütebilir. Bu durumda uygulama periyoduna standart bir planlama baz alınarak karar verilebilir. Ancak bu durumlar için ya yöneticilerin koçluk gelişimlerini tamamlamış olmaları ya da dışarıdan alınacak koçluk hizmetlerinin organizasyonel dengeyi bozmasını için önlemlerin alınmış olması gereklidir (Voss, 2002:45-46).

2.1.2.2. Kaynakların Belirlenmesi

Koç, çalışan danışanına, ne yaptığını sorarak kişilerin yeteneklerini nasıl geliştireceğini ve uygulayacağını öğrenmesine yardımcı olmaktadır (Certo, 2003:465). Yönetici-koçlar, bireyin içinde bulunduğu koşulları değerlendirerek, kendi zamanının,

bilgi ve becerisinin danışanına yardım etmesine imkan verdiğiğine ikna olduğunda koçluğu uygulamaya başlar. Ancak kişinin sahip olduğu kaynaklar, yöneticinin koçluk desteğini başlatarak sürdürmesine imkan vermiyorsa, daha profesyonel anlamda donanımlı bir koç bu çalışanlara yardımcı olacaktır. Yönetici bu durumda yine de fikirlerini açıklayarak, koçluk yapan kişiye süreçte önerilerde bulunarak çalışanını destekleyecek ve çalışanına yardımcı olacak, koç ile danışanını bir araya getirecektir (Goldsmith, 2000:22).

2.1.2.3. Koçluk Toplantıları ve Planlamaları

Yapılacak koçluk toplantılarında, genel koçluk görüşme kriterleri aynen geçerli olmaktadır. Ancak içeriden görevlendirilen yönetici koçlarla danışan rolünde olan çalışanların, koçluk faaliyetini gerçekleştirmek üzere doğru yerde konumlandırılmaması, örgütsel olarak bu ayrıcalığın koçluk sürecine katılamaması nedeniyle zaman zaman sorunlar yaşanmaktadır. Bu sürece dahil olan toplantılar, belli koşullarla ve belli zaman aralıklarına göre belirlenmiş ve planlı uygulamalar olarak takip edilmelidir.

Koçluk toplantıları, hem çalışan hem de yönetici koç açısından mevcut performans kriterlerinin iyileştirileceği, yeni beceriler kazandırmaya yönelik hedeflerin görüşülerek, hedeflerin değerlendirileceği değerli zamanlar olarak düşünülmelidir. Yönetici-koç, bu toplantılar içerisinde özellikle hedeflerini ortaya koymakla görevlidir. Bu görüşmeler süresince, ses tonu yapıcı olmalı, iki taraflı sürekli iletişimi sağlamalı, bireyin paylaşımlarını etkin olarak dinlemeli, öneriler de bulunmalı ve gördüğü tüm olumlu olumsuz değişim ve gelişimler hakkında geri bildirim vermelidir. Bütün bu paylaşımlar sonucunda, ilerleme süreci planı ortaya çıkacaktır. Koç, hazırlanan eylem planının daha iyi ve etkin olmasına, hedeflerin mevcut duruma göre yapılabilir veya gerçekçi olmasına destek olur. Bu süreçteki adımların önceliklerini belirler, potansiyel çözümler bulur. Oluşabilecek ek görüşme ihtiyaçlarını ve koçluk desteklerini tespit eder. Toplantıların bitiminde, koçluğun çalışan ve yönetici üzerindeki etkileri değerlendirilmelidir. Mutlaka süreçle ilgili geri bildirim fırsatlarının görüşülerek olası değişikliklerin tespit edilmesi gerekir. Koçluğun yararlı ve sürekli hale getirilmesi ancak bu şekilde etkin olarak sağlanabilir (Baltaş, 2010:1).

2.1.2.4. Amaçların Belirlenmesi

Koçluk sürecinin en temel fonksiyonlarından biri de amaçların belirlenmesidir. Bir kez amaç belirlendiğinde, sürecin doğru ilerleyeceği düşünülmemelidir. Bu durumun aksine yönetici-koç doğru amacı bulabilmek adına sürekli sorgulamalar yaparak farklı teknikler uygulamalıdır. Bu noktada iki tür amaç belirlenebilir. Bu amaçların ilki, direkt işe yönelik amaçların belirlenmesi, diğeri ise geliştirilmesi istenilen öğrenme sürecinin amaçlarının belirlenmesidir. Amaçlar tespit edilirken danışan çalışana yardım edilmeli, bunun için de danışanın bilgi ve beceri düzeyi belirlenmelidir. Geliştirilmesi gereken yeteneklerden en kolay biçimde iyileştirme ve başarı sağlanabilecek hedefler üzerine yoğunlaşılmalıdır. En önemli nokta gerçekleştirilmesi gereken hedefin, bireye ait hedef olmasıdır, yönetici-koç burada görüşlerini açıkça ortaya koymalı ve etkilenmelere karşı desteğini bildirmelidir (Luecke, 2007:18).

2.1.2.5. Gözlem Yapılarak Gelişimin İzlenmesi

Gözlem yapma ile ilgili süreç, danışan çalışanın yönetici-koç tarafından gelişiminin izlenmesi olarak düşünülmelidir. Bu gözlemlerde, görüşme anlaşmalarına uygun ilerleme, kişinin gelişim performansı ve değişim konusundaki ilerlemesi önemli noktalar olmaktadır. Kişinin süreç içindeki gelişimi, hem iş dışı ortamlarda hem de mevcut iş ortamlarında izlenmelidir. Koç, bireyi tamamen objektif şekilde gözlemlemeli ve bu yolla zayıf ya da gelişime açık yönlerini tespit edebilmelidir. Koç , diğer bağlı yöneticilerinden kişi ile ilgili geri bildirimleri alabilmelidir. Koçun, bireydeki gelişimleri izlemesi için gözlem, değerlendirme ve analiz konusunda koçluk becerileri büyük önem taşımaktadır. Gelişimlerin izlenerek takibe alınması, süreçte doğru giden ya da gitmeyen noktaların da belirlenmesini sağlamaktadır. Ayrıca bu takip kişinin süreçte geriye gitmesini ya da motivasyon kaybına düştüğü zamanların daha hızlı yakalanarak müdahale edilmesine olanak tanımaktadır (Luecke, 2007:11-57).

2.1.2.6. Çalışanlara Yardımın Yapılması

Koçluk süreci içerisinde yönetici statüsündeki koç, danışan astına geçireceği değişim zorluklarında, bölüm ve sorumluluk değişimlerinde, çalışma sözleşme bitiş zamanlarında farklı içeriklerle de olsa yardımcı olmaktadır. Hızlı bir değişimle karşı

karşıya kalan bireye, yeni yetkinlik ve beceriler kazandırmak, o süreçteki duygu ve düşüncelerini pozitif yönde etkilemek için koçun destek vermesi gerekmektedir. Örneğin; sorumlulukları değişerek farklı bir işe geçecek bir danışana, yeni pozisyonun getireceği avantajlar detaylı olarak tariflenerek, kaygı duyduğu iş tanımlarını kendi nitelikleri ile nasıl üstlenebileceği anlatılabilir. Süreç içerisinde, danışan birçok sorunla karşılaşabilir ve yönetici koçundan çözümlerle ilgili destek isteyebilir. Böyle bir durumda koç hiçbir zaman direkt çözüm sunmaya çalışmamalı, öncelikle kişinin bilgi desteği ile kendi çözümlerini kendisinin bulmasına yardımcı olmalıdır (Poussard, 2004:80).

2.1.2.7. Öğrenilen Bilgi ve Becerinin Pekiştirilmesi

Koçluk süreci içerisinde yoğun bir öğrenme süreci geçirilmektedir. Öğrenilen bilginin algılanması ve bu öğretilenlerle edinilecek becerilerin işe aktarılması konusunda çalışmak gereklidir. Ancak önemli olan bu öğrenilen bilgilerin ve edinilen becerilerin kullanma imkanının tanınması olmaktadır. Kullanılmadığı takdirde bu bilgi ve beceriler körelmeye ve kaybedilmeye mahkum olacaktır. Pratik yapmak, becerilerin kişi tarafından sindirilmesini ve özümsemek kişilik niteliklerinden biri haline gelmesini sağlayacaktır (Smith, 2007:1-9).

2.1.2.8. Dirençle Başa Çıkılması

Yönetici-koçluk sisteminin uygulanmasında, danışan kişiler sürece karşı direnç gösterebilirler. Gösterilen bu direnç; özellikle örgütün mevcut yapısına bağlı olarak ortaya çıkan zorluk ve çatışmalardan, kişinin bunlara gösterdiği tepkilerden, bireyin kişilik özelliklerinden kaynaklanabilir. Bu direnç, aşağıda belirtilen nedenlerden dolayı koçluk uygulamasını etkileyebilmektedir (Voss, 2002:171-173) :

- Kültürel Direnç: Benimsenen koçluk stratejisi örgütsel yapıyı değiştiriyorsa ve sistem içerisinde sadece belli kişilere yönetici koçluğu uygulanıyorsa farklı bir direnç ile karşılaşılabilir.
- Sosyal Direnç: Kişiler süreç içindeki ortam içindeki davranışları değişirse, bunun yarattığı bir sosyal direnç oluşabilmektedir.
- Örgütsel Direnç: Örgütün içinde yönetici-koçluk kavramı tam olarak sindirilemediyse, üst yönetim kademelerinden iş yapış şekli ile ilgili tepki alınabilmektedir.
- Psikolojik Direnç: Koçluk sürecine seçilen kişi bu sürecin kendisi için faydalı

olacağına ve koyulan hedeflerin gerçekçiliğine inanmadıysa, kişiden kaynaklanan bir direnç yaşanabilmektedir.

Koçluk görevini üstlenen yöneticinin en hızlı müdahale etmesi gereken konu kişiden kaynaklanan psikolojik dirençtir. Özellikle şirketler tarafından belirlenen koç – danışan seçimlerinde kişinin; bu süreci inandırıcı bulmasını sağlamak, yapılan bu uygulamanın şirkete ve kişinin hedeflerine yönelik olduğuna ikna etmek çok önemlidir. Koçluk görüşmelerinde ve yapılan toplantılarda sürekli olarak yönetici-koç, kişinin sağladığı kişisel gelişim ve değişimin üzerinde durmalı ve bu konuda kişide oluşabilecek soruları tespit ederek yanıtlamalıdır.

2.1.2.9. Değerlendirme ve Raporlamanın Yapılması

Yönetimce desteklenen ve planlanan, sistematik ilerlemesi sağlanarak etkinliği artırılan süreç, ara değerlendirmeler ve raporlamalarla değer kazanacaktır. Bu değerlendirme süreçleri 360 derece değerlendirme sistemleri gibi iç ve dış iletişim kaynakları kullanılarak, tekniğine uygun ve bilimsel bir şekilde uygulanmalıdır . Uygulanan koçluk yaklaşımının bireyde oluşturduğu değişim ve gelişim, iletişimde bulunduğu herkes tarafından değerlendirildiğinde, elde edilen tarafsız veriler ve koçun kendi gözlemleriyle analiz edilebilmektedir. Bu analiz sonuçları; üst yönetime, yönetim kuruluna ve süreçteki danışanlara periyodik olarak sunulularak, alternatif gelişim yolları ile ilgili ihtiyaç duyulan destek sağlanabilmektedir (Anonim, Geliştirme Programları, 2010:1).

2.1.2.10. Motivasyon ve Ödüllendirme Sisteminin Uygulanması

Yönetici-koç ve danışan ilişkisinde, genel sistem içerisinde bulunan prim, ceza, ödül gibi geleneksel ödül sistemleri uygulanmamaktadır. Koçluğun amacı; kişiyi geliştirmek, örgütsel ve bireysel hedeflere ulaşmak, bireysel değişim ve gelişim olduğundan cezalandırma ya da maddi bir ödüllendirme sistemi kullanılmamaktadır. Bunların yerine bireyi bu süreçte yüksek motivasyonda tutacak iş zenginleştirme ve yeni sorumluluklar verme gibi yöntemler tercih edilmektedir (Anonim, Geliştirme Programları, 2010:1).

2.1.3. Süreç İçinde Sorulan Sorular

Yönetimsel koçluk hizmetlerinde sürecin etkinliğini sağlamak doğru sorularla başlangıç yapmayı gerektirmektedir. Koça kılavuzluk edecek ana sorular belirlenmiştir. Soruların, koçluk hizmeti almakta olan danışan hakkında açık ve net yorumlar elde edilmesini sağlayacak düzeyde olmaları gereklidir. Aşağıda verilen sorular, öncelikle bireyin amaçlarını belirlemek adına sorulacak sorular arasında yer almaktadır (Tobin, 1998:2) :

• *Yapılan koçluk görüşmesinin birey için amacı nedir? Hangi hedef veya faaliyet için çalışmaktadır?* : Bu soruyla çalışanın normal şartlarda yaptığı işleri, elindeki projeleri vb işleri belirlemek ve yanıtlarını almak mümkündür.

• *Bu sürece girildiğinde yakın ve uzun vadeli ulaşılmak istenen hedefler ve yapmak istenen işler nelerdir ?* : Bu soruya alınacak cevapların netliği ve kişi tarafından verilecek öncelik sıralaması koçluk sürecinin planlamasında önem kazanmaktadır.

• *Koçluk süreci içerisinde belli bir konu ya da proje üretilmesi söz konusu ise bu durumda açık ve net hedeflerin konulması mümkün müdür ? Amaçlar bu durumdaki gibi pozitif, ölçülebilir, değerlendirilebilir ve elde edilebilir nitelikte midir?* : Amaç ölçülebilir değilse bu sürece dahil edilmeye değer olmayabilir. Bu nedenle, bu sorunun detaylı biçimde irdelenmesi gerekir. Çalışma sırasında objektif karar verebilmek için konu ile ilgili amacın ve mevcut durumda şirket içindeki gelişmelerin planlara dahil edilip edilmemesi gözden geçirilmelidir. Amaca yönelik etkileşimde bulunulan kişiler tanımlanmalıdır. Aynı şirket içerisindeki iletişimde bulunulacak kişilerin mevcut süreçten haberdar olmaları ve süreci desteklemeleri sağlanmalıdır. Bireyin mevcut sürecin içine girerken, önceden yaptığı işlerin ve sonuçlarının sorgulanması gereklidir. Koçun, danışanı ile ilgili ortaya konan sorunun ya da gelişim ihtiyacının, daha önce de ortaya çıkıp çıkmadığı konusunda bilgi sahibi olması gerekmektedir.

• *Danışanın içinde bulunduğu işletme ve çalışma ekibinin içinde ve dışında , ortaya koyduğu amacı etkileyen olaylar neler olabilir ?* : Bu soru ile dışarıdan gelebilecek ve sürece etkin olarak müdahalesi olabilecek olaylar ortaya konmaya çalışılacaktır.

• *Bireysel olarak kariyer gelişimine bugüne kadar engel olan ya da süreci yavaşlatan oluşumlar nelerdir?:* Bu oluşumlar danışanın aşması gereken durumları ve gelişmesi gereken hususları belirleyebilecektir.

Danışanın çalışma başarılarını sorgulayan sorular da sormak gerekmektedir. Örneğin; çalışanı yapılacak plana dahil etmek amacıyla; her bir aşaması için ne yapacağı, ne zaman yapacağı, yapacağı işlerin amaçlarıyla örtüşüp örtüşmeyeceği, bunu yaparken karşılaşılabilecek engellerle ilgili bir fikri olup olmadığı ve bu engellerle ilgili nasıl bir hazırlığı olduğunu anlamaya yönelik sorular sorulmalıdır. Ayrıca bu planın ilerleyişinde kendisine destek olacak kişi ve olayları biliyorsa, mutlaka bu konuda da görüşleri alınmalıdır.

Tüm bu soruların yanıtlarını alan koç, bir puanlama yapmalı ve ilgili amaca dair puanları önem ve öncelik belirlemede kullanmalıdır. Bu çalışmanın sonucunda bazı amaçların elenmesi gerekliliği ortaya çıkabilir.

2.1.4. Süreç Değerlendirme ve Analizi

Koçluk süreci içerisinde anlamlı sorular ve etkin görüşmelerle hedefin takip edilmesi, sürecin başarısı için yeterli görünse de, sürecin detaylı olarak değerlendirilip analiz edilmesi, yönetici-koçun çalışanların kişisel performansını daha bilimsel ve teknik olarak takip etmesine ve süreci canlı tutmasına destek olacaktır.

Uygulanmakta olan bir koçluk sürecinin başarısı, aşağıda belirtilen iç ve dış göstergeler baz alınarak değerlendirilebilmektedir (Anonim, Kariyer Yönetimi ve Planlaması, 2010:1) :

- Dış göstergeler: Koçluk sürecine dahil olan çalışanların etkili olduğu iş konusunda koçluk ilişkisinin başında belirlenen hedeflerin gerçekleşmesi, ilgili iş konusunda şirket hedeflerinin tutturulması ya da ilişkide olunan diğer kişilerden alınan geri bildirimlerle ölçümlenebilmektedir.

- İç göstergeler: Koçluk ilişkisi içerisinde bulunan çalışanın, sürecin başlangıcına göre kendi nitelik ve becerileri konusunda farkındalığının artması, gerçek anlamda tavır ve tutumlarına yansıtacak derecede özümseyecek şekilde değişimi, düşünme ve düşündüklerini paylaşma sürecindeki değişimi, işe ve kişisel hayatına karşı motivasyonunun artması gibi ölçüm kriterleri bulunabilmektedir.

Sürecin değerlendirilmesi ve analizi, sürece dahil edilerek destek verilen bireyin ne kadar değişim ve gelişim gösterdiğinin görülebilmesini mümkün kılmaktadır. Sürmekte

olan bir koçluk süreci içerisinde, çeşitli evrelerde farklı olarak, bir sonraki başlıklarda anlatılan değerlendirme ve analiz araçları uygulanabilmektedir (Yılmaz, 1999:68).

2.1.4.1. Durum Analizi

Durum analizi, süreç içerisinde çalışan kişi tarafından yapılması ve yönetilmesi öngörülen bir analizdir. Koç bu analizde sadece yardımcı konumundadır. Analizde amaç; bulunulan durumun hedeflere yönelik yapılan planlamaya ne kadar uygun olduğunun gösterilmesidir. Ancak durum analizini etkileyen faktörlerin (zaman, para, malzeme, amaçlara ulaşmak için gerekli davranışlar, düşünceler, beceriler ve yaratıcılık, ekip üyeleri arasındaki ilişkiler, amaçları engelleyici faktörler v.b.) mutlaka göz önüne alınması gerekir.

2.1.4.2. Beceri Analizi

Bu analiz, çalışan tarafından yapıp yönetilen bir analizdir. Koç ilk analiz dönemlerinde yönlendirme yapabilecektir. Beceri analizi; bilgi, inançlar, tutumlar ve davranışları ortaya koymalıdır. Çalışan tarafından yönetildiğinden, kişinin kendi gelişiminin sorumluluğunu ve sahiplenme duygusunu arttıran bir analizdir.

2.1.4.3. Performans Değerlendirme ve İzleme

Performans değerlendirme; koç, çalışan ve zaman zaman dışarıdan bazı kişiler tarafından yapıp yönetilebilen bir analizdir. Farklı tekniklerde uygulanmakta olan değerlendirme yöntemleri kullanılabilir.

Performans değerlendirmeleri, çalışanın nihai durumunu belirleyebilen ve zayıf yönlerin gelişimini izlemekte yardımcı olabilen bir analizdir.

2.1.4.4. Kişisel Paradigma Analizi

Paradigma; bireyin iç ve dış dünyasını (kendisini ve etrafını) yorumlama, algılama ve bilme süreçleriyle ilgili tüm etkenlerin yarattığı örgütlü ve dinamik düşünsel bir sistemdir. Kişisel paradigma, kişisel gelişimi kendi içinde şekillendirir, algılanılmasını sağlar ve değişime uğratar. Danışanların paradigmalarını etkileyen algıları arasında; benlik

diyalogu, duygusal tepki, zayıf ve güçlü alanlar, fırsatlar, farklı tarzlar, algılanan tehlikeler, beklentiler, yetenekler gibi algılar bulunmaktadır. Koçun burada önemle üzerinde durması gereken nokta; danışan ve süreç kadar kendi yeterliliğinin ve dışarıya verdiği algının analizini de yapması gerekliliğidir (Pocket Mentor, 2007:29).

2.2. YÖNETİMDE KOÇLUK YAKLAŞIMININ YARATTIĞI DEĞİŞİM

2.2.1. Çalışanlarda Görülen Değişim

İşletme kültürü içine yerleştirilmiş bir koçluk sistemi içerisinde bu sürece katılan çalışanlar için aşağıdaki kazanımlar öngörülmektedir (Ezerler, 2004:1) :

- Çalışanların, örgüt kültürüne daha hızlı adapte olmalarına ve kurumun kendilerinden beklentilerini anlamalarına neden olmaktadır.
- Kişilerin hedeflerini belirlemelerine, bu hedeflerine ulaşmak için etkili bir eylem planı hazırlayarak hayata geçirmelerine sebep olmaktadır.
- Çalışanlar kendilerine göre daha tecrübeli olan koçlarının deneyimlerinden etkilenerek daha az hata yapmakta ve daha pratik ve etkili karar almaktadır.
- Çalışanların bağlılıklarının artmasına yardımcı olmaktadır.

2.2.2. Yöneticilerde Görülen Değişim

İşletme içinde yönetici-koç sıfatıyla görevlendirilen yöneticilerin, bu uygulamadan sağladıkları kazanımlar, şu şekilde sıralanmaktadır (Ezerler,2004:1):

- Yönetici koçluk süreci içerisinde iletişim ve algılama becerilerini geliştirmektedirler.
- Kurum içerisindeki işlerinin dışında başkalarının gelişimine ve değişimine katkıda buldukları için yüksek motivasyona sahip olmaktadır.
- Her yeni süreçte farklı bir hedefleme ve takip sistematiği ile çalıştıklarından bilgilerini tazeleyip farklı vizyonlar kazanmaktadır.

2.2.3. Koçluk Yaklaşımı İle Oluşan Farklar

Yönetimsel kariyer koçluğu; bu uygulamanın gerçekleştirildiği işletmenin çalışma performansının artmasına, çalışanlara yönelik insan kaynaklarının daha iyi geliştirilmesi dolayısıyla çalışanların örgüte bağlılıklarının artmasına ve şirketin, hedeflerine daha sadık bir insan gücüyle ulaşmasına aracı olmaktadır. Yapılan koçluk desteğiyle kariyerlerine yön verilen, eğitim ve gelişimleri sağlanan çalışana sahip olan şirketler, yönetsel kademedeki insangücü ihtiyaçlarını kendi kültürünü almış doğru çalışan havuzu ile sağlayarak daha güçlü ilerleyebilmektedirler. Şirketin ihtiyaç duyduğu işlere veya sorumluluklara uygun olmayan kişilere ya da dışarıdan yapacağı alımlara yatırım yapması, yönetici-koçların çabalarıyla önlenmektedir.

Yapılan koçluk çalışmaları, çalışanların bireysel performans eksikliklerinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Bu tespit, farklı test ve uygulamalarla yapılabileceği gibi, gözlem ve performans analizleriyle de yapılabilir. Böylece bireysel gelişim noktaları belirlendikten sonra koçlar aracılığıyla, bu eksikliklerin giderilmesi için yönetimsel stratejiler geliştirilmesi yolunda adımlar atılabilmektedir. Bu sayede, şirket çalışanları daha iyi donatılmakta ve şirket hedeflerine uygun hale getirilebilmektedir.

Koçluk destekleri, şirket çalışanlarının kendi kariyerleriyle ilgili hissettiklerini ve endişelerini daha iyi anlayabilmeleri için yol göstermektedir. Bu algılama sayesinde şirket, çalışanların kendileri için belirledikleri kariyer hedeflerine ve şirkete, daha güçlü biçimde bağlanmalarını sağlayabilecektir. Bu yükselen bağlılık ve motivasyon, tüm şirket çalışanlarının işlerine olan bakış açılarını güçlendirip iş yapma şekillerinde ve iş kalitelerinde belirgin farklar yaratmaktadır. Yaratılan bu farklılığı, şirketin dış ve iç müşteri ilişkileri, sunulan işin kalitesi ve işletmenin yenilikçilik etkinliği gibi birçok alanda gözlemlemek mümkün olabilecektir (Gilley ve Boughton, 1996:50-60).

Yetişmiş işgücü sirkülasyonu, günümüzde şirketlerin yaşadığı en önemli maliyetlerden biri olmaktadır. Bir çalışanın işe alınması, işe alınan kişinin yeniden yerleştirme ve oryantasyon - eğitim maliyetleri şirketi ciddi anlamda zorlayabilmekte ve dış müşteride de güvensizlik yaratabilmektedir. Koçluk çalışmaları sadece bu nedenden dolayı bile, yapılan tüm emek ve maliyet yapısına değer sonuçlar ortaya koymaktadır.

2.3. YÖNETİCİ- KOÇLUK ARAÇLARI

Yönetici-koçların en zor ve en dikkatli olmaları gereken becerileri objektif davranma becerisidir. Sonuçta direkt kendilerine bağlı çalışmasalar da tanıdıkları ve iyi kötü bir fikre sahip oldukları bu çalışanları koçluk sürecinde daha doğru değerlendirebilmek adına, bazı bilimsel araçlara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu araçlar bazı koçluk ve danışmanlık firmalarının kaynaklarında kişiye göre özelleştirilen metodlar olarak görülmekte ise de genel olarak kabul görmüş araçlardır ve bunlardan bazıları aşağıda açıklanmaktadır:

Kişilik envanterler: Çalışanın sosyal ve iş yaşantısındaki kişisel davranış önceliklerini, bireysel iletişim becerilerini ve ortamlarda kendini nasıl ifade ettiğini çözmeye yardımcı olan, hızlı uygulanabilen ve detaylı sonuçlar elde edilebilen bir araçtır. Bu araçlar içerisinde en yaygın kullanılan örneklerden birisi; 16PF Kişilik Envanteri'dir. Onaltı temel kişilik özelliğini ve beş genel kişilik eğilimini ölçebilen ve literatürde "Big 5" olarak da yazılmış olan bu metod, birçok kişilik envanterinin oluşumuna modellik etmiştir. Bireyin, normal kişilik vasıflarının oldukça geniş ve güvenilirliği yüksek bir ölçümünü veren 16PF Kişilik Envanteri, kişinin gösterdiği çeşitli davranışlarından yola çıkarak tahmine dayalı detaylı bilgiler sağlayan bir ölçüm aracıdır. 16PF Kişilik Envanteri en yaygın biçimde; işe alımda, yönetim geliştirme, bir proje ya da hedef çalışma odaklı takım oluşturma ve kurulan takımı geliştirme, bireysel kariyer gelişim koçluğu ve değişik hedeflere yönelik koçluk ve danışmanlık hizmetleri için kullanılmaktadır (Anonim-Kişilik Tutum Envanterleri, 2010:1).

Örnek-iş testleri: Yeni personel seçiminde ve yeni işe mevcut personelden seçim yapma çalışmalarında örnek iş testleri yaygın şekilde kullanılmaktadır. Bu testlerde, kişiye verilmesi düşünülen iş koşullarına benzer görevler oluşturularak, kişinin bireysel performansı ölçülmektedir. Örnek iş testleri kapsamında, işin gerektirdiği niteliklere bağlı olarak farklı testler uygulanmaktadır. Sonuçta, kişinin işe uygunluğu ya da hedeflediği kariyer noktasına ne kadar yakın durumda olduğunun tespiti için kullanılmakta olan bir araçtır (Güldal, 2010:1).

Durumsal görüşmeler: Durumsal görüşmelerde kişilere birtakım senaryolar çizilerek "..... olsaydı; başınıza gelseydi ne yapardınız?" soruları sorulmaktadır. Kişiler bu şekilde sorulmuş sorulara kendi algıları, düşünce ve deneyimlerini kullanarak yanıt vermektedirler. Bu sorular ve üzerine çalışılacak senaryo, bireyin hedeflediği iş sahasında ve o işin gerektirdiği sorumluluk çerçevesinde karşısına çıkması mümkün ama hayali durumlardır (Güldal, 2010:2).

Psikodrama: Psikodrama, bireylerin farklı ortam ve nedenlerden dolayı yaşadıkları sorunları yeniden ele alıp oluş–yaşanış ve çözüm safhalarının sorgulama ve sahneleme şekli olarak tanımlanmaktadır. Çalışan kişiler, bu çalışmada kendilerine eşlik eden kişi ya da bir grupla etkileşim içinde aldıkları rollerle, kendileriyle ilgili farkındalık kazanırlar. Psikodrama uygulandığı kişilere, tiyatroya canlandırmalar sayesinde, geçmiş ve güncel sorunlarını ve yaşadığı çatışmalarını ya da geleceğe dair beklenti, kaygı ve güçlüklerini ele alarak yaşanması muhtemel bu durumlara hazırlanma, çıkabilecek sorunlarla başa çıkma becerilerini görme ve bunları denerken zayıf noktalarını görebilme olanağını sağlamaktadır (Özbek, 1976:1).

Lidersiz grup uygulamaları: Birey bu uygulamalarda, çalışma arkadaşları ve etkileşimde bulunduğu üst ve müşterileri tarafından üçyüzaltmış derece uygulaması ile değerlendirilir. Elde edilen, farklı görüş ve kişilik yapılarından gelen geri bildirimler sonucunda, koçluk yapılan çalışanın ekip çalışmasına yatkınlığı, taşıdığı yöneticilik özellikleri ve birlikte iletişimde olduğu insanlarla ilişkilerinin, birlikte çalıştığı insanları, ekibini ve müşterilerini nasıl etkilediği belirlenebilir.

Koç, çalışanın günlük davranışlarını gözlemleyerek onun becerilerini arttırmak ve çalışma performansını iyileştirmek için uygun yöntem ve yolları aramaktadır. Yönetim, koçluk sürecini şirkete yaymak ve çalışanların inanç zeminini oluşturabilmek için alt kademelerde bulunanların başarabileceğine inanıp kişilere bunu gösterebilecek fırsatlar vermelidir.

Değişim yönetiminin temel araçlarından olan 5N1K da, koçluk sürecinin işleyişinde kullanılan önemli bir araçtır. 5N1K'nın kariyer koçluğu sırasında yönetici-koç tarafından uygulanmasında takip edilmesi gereken işleyiş şu şekildedir (Aktan, 2010:1):

• Ne? : Bireysel değişim ve gelişimi ile hedefleri için ihtiyaç duyulan nitelikleri sorgulamadan önce mevcut örgüt yapısının “Ne” olduğunu ve “Ne” tür fırsatlara sahip olduğunu bilmek gereklidir.

• Niçin? Neden? : Bireyde gerçekleşmesi planlanan değişim ve gelişime “Niçin (Neden)” gerek olduğu detaylı olarak ortaya konulmalıdır.

• Ne Zaman? : Süreç içerisindeki gelişim ve değişimin “Ne Zaman” başlaması gerektiği yapılacak açık bir zaman planlaması sayesinde kontrol altına alınmalıdır. Hatta bu sürecin akışının ve zaman kısıtlarının yazılı hale getirilmesi çok faydalıdır.

• Nasıl? : Düşünülen tüm kişisel değişimin “Nasıl” gerçekleştirileceğini ortaya koyabilen stratejik bir koçluk planlaması yapılmalıdır. Tüm hedeflere ulaşma adına tüm adımların bu süreçten geçirilmesi ve alınacak yanıtlara göre tespitlerin ve çalışma planının yapılması önemlidir.

• Nereye? : Kişisel değişim ve gelişim süreci, koçluk çalışmasının sonunda “Nereye” varılmak istendiği, öncelikle çalışmanın en başında tespit edilmeli ve koçluk sözleşmesine mutlaka bu veri girilmiş olmalıdır. Açık ve net olması , ilerleyen zamanlarda anlaşılama ve sahiplenilmeme sıkıntısı oluşturabilmektedir.

• Kim? : Bütün bu koçluk sürecinde, belirlenen adımları, değişimi ve gelişimi “Kim” gerçekleştirecektir. Süreçte yaşanacak durumlarda “Kim” sorumluluk alacak ve durumu yönetecektir sorularını içermektedir.

2.4. KOÇLUK YAPILMASI GEREKLİ DURUMLAR

Kurumlar içerisinde farklı şekillerde koçluk ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Özellikle şirket içi gelişim yoluyla personelini içeriden yetiştiren şirketler, kendi yönetici koçlarını oluşturmak ve sistemi desteklemek ihtiyacı içine girmektedirler (Evered ve Selman, 2003:1).

Kurumsal hedefleri içerisinde aşağıdaki tanımlarda çalışan profili oluşturan şirketler koçluk sistemine daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar (Evered ve Selman, 2003:1):

- Yaptığı iş veya pozisyonu nedeni ile kritik pozisyonda olan çalışanlar,
- Belirlenen gelişme ihtiyacının türüne göre bireysel desteğe ihtiyaç duyan çalışanlar,
- Gelişmesinin kısa bir süre içerisinde gerçekleşmesi beklenen durumlarda olan çalışanlar,
- Özellikle ilerideki süreçte yönetici havuzunda yetiştirilmek üzere işe alınan çalışanlar.

Kurumsal kimliğe sahip firmaların farklı çalışan geliştirme programları bulunmaktadır. Bu gelişim programlarına dahil edilen çalışanların kendilerinden beklenen hedeflere, doğru adımlarla ve kendi hedeflerine eşlik edecek şekilde ilerlemeleri için yönetici-koçluk gerekli bir kavramdır.

Bunun dışında belli bir görevde çalışan kişilerin yaptıkları işte gösterdikleri performansın iyileştirilmesi ihtiyacında da koçluk desteği devreye girmektedir. Kişilerin işlerinde daha etkili olmalarını sağlayacak bilgi, beceri ve yetkinlikleri geliştirmek ve çalışanlara kurum içi ortak değer oluşturmak için bilgi ve tecrübelerini paylaşma fırsatı vermek amacıyla yönetici-koçluk desteği verilmektedir. Yönetici-koçluk desteği, kişilerin kariyer gelişiminde de önemli rol oynamaktadır. Konu ile ilgili detaylı bilgi bir sonraki bölümde anlatılacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARİYER GELİŞİM ARACI OLARAK KOÇLUK YAKLAŞIMI

Bu bölümde kariyer geliştirme ile koçluk çalışmaları arasındaki olumlu bağlantılar ele alınacaktır. Kariyer geliştirmenin kurum ve çalışan açısından önemi vurgulanarak çalışanın kariyer gelişiminde koçluk çalışmasına ihtiyaç duyduğu durumlar ile yönetim becerilerinin kariyer gelişimindeki yeri hakkında bilgi verilecektir. Bölümün sonunda yönetim becerilerini geliştirmek amacıyla koçluk çalışmasına katılan yöneticilerin, çalışma boyunca yaşadıkları değişimleri, elde ettikleri kazanımları ve gelişimlerini anlatan görüşlerine yer verilecektir.

3.1. KARİYER GELİŞTİRME

Kariyer, bir çalışanın mesleğini yaparken oluşturduğu hedefler doğrultusunda iş deneyimi kazanma sürecinde, gerekli ek eğitimleri alarak, mesleki ve kişisel açıdan kendi hedeflerini gerçekleştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Kariyer, çok bilinen bir şekli ile hiç sonu gelmeyen bir yol benzetmesi ile tanımlanır. Bireyin kendisini geliştirmesi ve işinde yeni hedefler koyması hep tekrarlı bir süreç olmaktadır (Coşkun, 2009:1). Kariyer kavramı detaylı olarak;

- Mevcut işinde bireyin işini daha iyi yapar hale gelmesi,
- Bireyin başarılı olacağını düşündüğü konu ve ilgi alanlarını belirlemesi,
- Bir kariyer koçundan destek alarak hedeflerine ulaşma sürecini oluşturması,
- Tüm bu kişisel ve mesleki gelişim alanlarını değerlendirmek suretiyle mesleki, ekonomik, sosyal ve kişisel açılardan tatmin duygusu yaşar hale gelmesi olarak tanımlanmaktadır.

Başka bir kaynakta kariyer; "kişinin tüm hayatı süresince edindiği mesleğine veya yaptığı işe ilişkin deneyim ve faaliyetler ile ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisi" olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin mesleki yaşamlarında veya sosyal hayatları içerisinde kendilerine belirledikleri hedeflere varma süreçleri ve bu süreçte uyguladıkları programlarla gelen tecrübeler, kariyerin oluşumu açısından büyük önem taşımaktadır (Can, 1997:24).

Kariyer geliştirme, işletmelerde uygulanan en kapsamlı ve önem verilen insan kaynakları faaliyeti olmaktadır. Kariyer geliştirme faaliyetleri, işletme içinde görev yapan tüm bireylerin, yapmakta oldukları işleri ile ilgili sahip oldukları yetkinliklerini tanımları, işletme içindeki statülerini bilmeleri ve algılamaları, ilerleyen süreçte sahip olmak istedikleri statünün ve görev tanımının belirlenmesi amacıyla yapılır. Bu faaliyetler, üst yönetim tarafından desteklenerek analiz edilmekte ve işletmenin hedefleri için kullanılabilir bir şekle getirilerek ele alınmaktadır. Kariyer geliştirme, farklı kaynaklarda aşağıda verilen ifadelerle tanımlanabilmektedir:

- Bir kişinin çalışma hayatı boyunca kariyer hedeflerine ulaşması için uygulanan programlar, eylemler ve faaliyetlerin bütünü (Akat vd, 1994:89).
- Bireyin kariyer seçimine, yaptığı bu seçimin sağlıklı olmasına ve kişinin kendi yeterlilik ve kendine saygı gereksinimlerinin tatminine katkı sağlayan bilinçli faaliyetler olarak da verilebilmektedir (Can ve Akgün, 1998:159).
- İşletmenin insan kaynakları departmanlarının, hiyerarşik kademelerindeki hareketlilik sürecini yönlendirdiği sistematik bir süreç (Uyargil, 1994:262).
- Bireyin mesleki eğitim, işi öğretme ve iş tecrübesi yolları ile kariyerinin planlanması ve bu kariyere ulaşmak adına yaptığı planların gerçekleşmesinin sağlanması (Aytaç, 1997:147-148).
- İşletme üyelerinin farkındalıklarını, bilgi ve yeteneklerini arttırmayı veya onların kariyerlerinin yönünü ve ilerlemesini etkileme yeteneğini arttırmak için örgüt tarafından teklif edilen biçimsel yapılanmış aktiviteler (Aldemir, vd, 1998:20).

Örgütte çalışan kişilerin, gelişim ihtiyaçlarının ve yükselme taleplerinin yerine getirilmesi ve dolayısıyla işletmenin başarıya ulaşmasında kariyer geliştirme hem işletme hem de çalışan kişiler açısından çok önemlidir. Bu anlamda kariyer geliştirme, uzun planlama sürecinde gerekli olan içsel organizasyon değişikliğinin yaratılmasına katkıda bulunarak, çalışanların ihtiyaçlarına bir öncelik koymakta ve hedeflerini belirlemede onlara yardımcı olmaktadır. Çalışanın işletme ile bütünleşmesini, işletme içinde doğru insanı doğru işe yerleştirme, işletmede değişmekte olan kadro ihtiyacını karşılama ihtimalini de arttırmaktadır. Kariyer geliştirme çalışmaları, iş hayatının kalitesinin yükselmesi, yetişmiş çalışanın örgütte kalması, personelin kişisel ve mesleki varlığına uygun işlere yerleştirilmesi, cinsiyet konusunda eşit iş fırsatları sağlanması gibi konularda da önemli faydalar sağlamaktadır. Kariyer geliştirmenin amacı, çalışan kişinin planlanmış eğitimlerle, çalışan geliştirme programlarıyla ve kazandığı iş tecrübesi yoluyla kariyerinin

planlanmasının ve kariyerine ilişkin yaptığı planların gerçekleşmesinin sağlanmasıdır (Aytaç, 2005:142-143).

3.2. KARIYER GELİŞTİRMENİN ÖNEMİ

3.2.1. Kurum Açısından Önemi

İşe alım esnasındaki personel seçimi konusunda dikkatli olan, iç atama ve terfi imkanlarını açık tutan, kişilerin bireysel gelişimlerinin önünde engel olmamasını sağlayan ve destekleyen, çalışanlarının bireysel niteliklerini arttırarak kariyerlerini yükseltmeyi amaçlayan işletmeler etkin bir örgüt yapısına sahiptirler. Kariyer yönetimi bir işletmede bulunan bütün personeli kapsam içinde tutarsa, işletme içindeki bağlılık artmakta ve gelişim desteklenmiş olmaktadır. Aksi halde ayrıcalıklı bir grup oluştuğu düşüncesi işletme içinde bir çatışma ve performans kaybına neden olacaktır. Ancak bazı çalışanlar aşağıda belirtilen özelliklerinden dolayı kapsamın dışında tutulabileceklerdir. Bu çalışanlar (Kamu İşletmeleri İşverenler Sendikası, 2010:1);

- İşletmede örgüt içerisindeki statüsünden memnun olup yükselmeyi talep etmeyen,
- Emeklilik hakkını dolduran ya da emekli olduğunda işine devam etmesi şirket tarafından gerekli görülmeyen,
- İşinden daha çok sosyal ya da iş dışı konulara yönelen,
- Kişisel yapıları gereği işletme yapısına ve genel anlamda çalışanlara karşı tutum ve davranışlarıyla mevcut şirket iklimi ve kültürüne zarar veren çalışanlardır.

İşletmeler, işe alımla başlayan ve çalışma süresince devam edecek olan stratejileri belirleyerek hareket etmelidirler. Bu anlamda başarılı bir işletme kariyer geliştirme planlarını tüm sürece yaymış ve gelişime hazır kılmış olmalıdır. Bunun için insan kaynakları yönetimleri işe alım, terfi, ödüllendirme gibi süreçleri kariyer gelişimi odaklı hazırlamalıdır. İşletme açısından kariyer geliştirme hedefi, stratejik insan kaynakları planlamasını içermektedir (Aytaç, 2005:13).

Kariyer geliştirme programları aşağıdaki araçlarla yürütülebilmektedir (Aytaç, 2005:216-219) :

- *Kariyer Merkezleri*: Çalışanlara, bireysel değerlendirmeleri konusunda destek veren, eğitim ve danışmanlık hizmeti için yapılandırılmış örgüt içi organizasyonlardır.

- *Yazılı Kaynaklar* : Alıştırma kitapları (work books) v.b.: çalışanların kariyer isteklerini arttırmak amacıyla hazırlanmış ve bu amaca yönelik bilgileri içeren kaynaklardır.

- *Kariyer Rehberleri*: Rehberler çalışanlara kendilerini ilerletme ve geliştirme yönünde yol göstermektedirler. Rehber, kendisine göre deneyimsiz olan kişiye yol gösteren deneyimli olan kişidir.

- *İş Zenginleştirme*: Çalışanların bireysel ve iş yeterlilikleri açısından gelişmelerini hızlandırmak ve desteklemek için yeni işler, yeni görevler ve sorumluluklar vermektir.

- *Kariyer Danışmanlığı*: Çalışanların kariyer gelişimlerini sağlayan ve kişileri yönlendiren kıdemli yöneticilerdir.

- *Eğitim ve Geliştirme Programları*: Çalışanların işletme içi oryantasyonu, işleri gereği sahip olmaları gereken teknik becerilerinin geliştirilmesi ve yönetsel beceriler kazanması için uygulanan eğitim ve geliştirme programlarıdır.

- *Koçluk (Coaching)*: Belirli bir gruba ya da hedef alınan kişiye belirli bir hedef için özel ders ya da seminer vererek hedefe hazırlama ve kişileri geliştirme tekniğidir.

- *İş Rotasyonu*: Çalışanların nitelik ve yeteneklerini arttırmak amacıyla, işletme içi organizasyonda değişik işlerde çalıştırılmasıdır.

3.2.2. Çalışan Açısından Önemi

Tüm çalışanlar bir iş edinme süreci geçirdikten sonra buldukları işyerinde belli gelişimler göstermek ve statü atlamak ihtiyacı duymaktadırlar. Bir çalışma grubunun ya da bir şirketin üyesi olan çalışanlar; kariyerini geliştirme, daha yüksek maddi kazanım ve daha saygın statü hedefleri dışında, çalışma ortamındaki ilişkilerin daha yakın, nispeten esnek ve yapıcı olacağını düşünmektedirler. Bu kanaat, çalışan bireylerin üst kademelerle ilişkilerinin birey açısından önemini ortaya koymaktadır. Birey, kariyeri ve çalışmaları ile ilgili hedeflerinin üstlerince görülüp desteklenmesini istemektedir (Berberoğlu, 1991:140-143).

Bireylerin kariyerleri ile ilgili hedef ve gereksinimleri buldukları toplumlara ve kùltürlere göre farklılıklar göstermektedir. Örneğin; Japon toplumunda, çalışanlar bir kurumda çalışmaya başladığı andan itibaren, adeta o kurum ile bütün parça ilişkisi yaşamaktadır. Japon kùltürü "ömür boyu istihdam"ı bir ayrıcalık ve üstünlük olarak değerlendirmektedir. Bu nedenden dolayı, çalışanların iş değiştirme ve işverenlerin çalışanı işten çıkartma oranı çok düşüktür. ABD'de ise kariyer yapmanın ya da statü atlamanın en doğru yolu şirket değiştirmek olarak bilinmektedir. Japonya'da bireyin statü ilerlemesi çoğunlukla şirket içinde olmaktadır (Kondo, 1999:62).

Kariyer geliştirme, bireyin kendi imkanları veya işletmenin kendisine sağlamış olduğu fırsatlarla oluşabilmektedir. Yöntemi ne olursa olsun, kariyer geliştirme; bireyin maddi tatmininde, motivasyonunda, performansında, özgüveninde ve örgüte karşı bağlılık duygusunda olumlu etkiler oluşturmaktadır. Ancak bu etkilerin oluşabilmesi için bireyde konu ile ilgili talebin ve gereklilik algısının oluşmuş olması gerekmektedir.

3.3. KOÇLUK YAKLAŞIMININ KARIYER GELİŞTİRME SÜRECİNDEKİ YERİ

Koçluk, işletmenin bazen daha tecrübeli ve güvenilir bir yöneticisi bazen de dışarıdan yönetici geliştirme danışmanları vasıtasıyla, çalışanlara işlerini yaparken uyguladıkları görevlerle ilgili pratik gelişme desteği sağlayan ve çalışanların psikolojilerini iyileştirmede ve kariyer yönetimi etkinliğini arttırmada etkili ve geçerli olan bir yöntemdir.

Kariyer geliştirmede koçluk; bireylerde var olan yetkinlikleri ortaya çıkartmakta, güçlü yönlerini ön planda tutmasını ve etkin kullanmasını, nasıl geliştirmesi gerektiğini ve değişime uğraması gereken yanlarını algılamasını sağlamaktadır. Kendi hedeflerine varabilmesi için bir gelişim süreç haritası hazırlanmaktadır. Bu süreçte birey gerçek tatmin noktalarını ve kendi yetkinliklerini fark eder ve özgüvenini sağlamlaştırır (Ezerler, 2004:2).

3.3.1. Etkili Geri Bildirim

Yönetici-koçlarda, bireyin kendine fazla güvenerek süreci hafife almak veya nasılsa başarıyorum mantığıyla ek taleplerde bulunma riskini azalttığı düşüncesi ile geri

bildirim vermeme yaklaşımı gelişmektedir. Koçluk yaklaşımında da işlendiği üzere özellikle olumlu geri bildirimlerin neden-sonuç ilişkilerine dayandırılarak yapılmasının kişinin motivasyonunu arttıracacağı ve süreçte daha etkin ve açık rol oynamasını sağlayacağı belirlenmektedir. Olumsuz durumlarda da geri bildirim, sürecin daha uzun süre hatalı bir yolda kalmaması ve kişinin zayıf yönünü zamanında görmesinin sağlanması açısından, önemi çok büyük olmaktadır. Burada en önemli nokta, koçun geri bildirim verme şeklidir. Olumsuz bir geri bildirim her zaman birebir ortamda ve sonunda kişiyi motive edecek ve süreçten kopmamasını sağlayacak bir şekilde verilmelidir (Barutçugil, 2010:1).

Geri bildirim etkinliğinin sağlanması için mutlaka verilerin analiz edilmesi ve sürece uygunlukla ilgili ön mutabakatın gözden geçirilmesi gerekmektedir. Tüm bu analizlerden edinilen sonuçlara göre kişiye; önce doğru gelişim gösterdiği, nispeten değişiminde başarılı olduğu noktalar aktarılmalı ve geri bildirim süreci NLP de Sandwich tekniği denilen önce iyiler, arkasından değişime ihtiyaç duyulmaya devam eden veya yeterince gelişim sağlanamayan konulara yer verilmelidir. Bu geri bildirim sonrasında mutlaka çözüm yöntemlerinden bahsedilmeli ve bireyin süreçte başarılı olacağına dair inanç mutlaka tekrarlanmalıdır. Bu yöntemle, birey motive edilerek gelişime ihtiyacı olan zayıf yönleriyle ilgili konularda dikkati çekilmiş olunacaktır. Geri bildirim süreci sonunda mutlaka tüm geri bildirim ve bundan sonra devam edecek süreçle ilgili olarak mutabık kalınmalıdır. Böylece geri bildirim işlevi tam olarak yerine getirilmiş olacaktır (Kılıç, 2005:117).

3.3.2. Pozitif Koçluk

Mevcut işletme şartlarında ve insan kaynakları uygulamalarında, temelde olan bireysel performansın yükseltilmesinde motivasyonun önemli olduğunu vurgulamaktadır. Pozitif koçluk yaklaşımı da kişinin mevcut işinin zenginleştirilmesi ve kazanılacak yeni niteliklerin değerlendirilebilme imkanının sunulması şeklinde uygulanabilmektedir. Koçluk desteğinde danışan bireyin motivasyonunun arttırılmasında pozitif koçluk uygulamalarına yer verilmesi sürecin kalitesini ve etkinliğini de arttıracaktır. Bu nedenle sürecin uygun görülen adımlarında; atamalar, iş değişiklikleri ve yeni projeler sürecin içine dahil edilmelidir.

3.3.3. Sorun Çözme

Koçluk hizmetlerinde karşılaşılan sorunlarda en kritik nokta koçun kendi sınırlarını çizmesidir. Koçlar direkt sorun çözen değil, sorunu karşısındaki kişiye tanımlayan, sorunu birlikte irdeleyen ve bireyin kendi bulacağı çözümleri bilgi bakımından destekleyerek gelişimini takip eden kişi olmalıdır. Sorun çözmede koçun bu rolde kalırken dikkat etmesi gereken konu, danışanın kendisine olan güvenini değiştirmeden olması gereken uygulamanın sadece yol göstericilik ve takip olduğunu anlatmasıdır.

3.3.4. Düzeltici ve Önleyici Koçluk

Koçluk desteği verilirken, yeterli performans gösteremeyen çalışanlarla birlikte planlanmış faaliyetler gösterilmelidir. Düzeltici koçlukta amaç, danışan bireyin performansının daha iyiye doğru gelişim göstermesini sağlamaktır. Bu planlı faaliyet, memnuniyetsizlik oluşturan davranışları adım adım ve organize bir şekilde tanımlayarak gerçekleştirilir. Çalışana değişim için sorumluluk verilmesini ve gelişimi için zaman planlaması yapılmasını sağlamaktadır.

Önleyici koçlukta ise danışanın performansını negatif yönde etkileyecek durumları önceden gözlemleyerek müdahale etmek, onları bazı rahatsız edici durumlardan korumak ve kariyer geliştirme sürecinde istenmeyen oluşumlardan korumak adına etkinlik amaçlanmaktadır. İstenmeyen durumdan kastedilen, sıklıkla performans kaybına neden olacak tekrarlı işlerin yaşanması, kişinin iş verilerinde bunların işlenir hale getirilmesi, kişide kendine ve iş niteliklerine karşı motivasyon kaybı oluşması ve en sonunda işten vazgeçme durumuna gelmesidir.

3.3.5. Yol Gösterici Gelişim

Yol gösterici bir gelişim yaklaşımı, bireylerin istek ve hedeflerinin gerçeğe uygunluğunun desteklenmesi için önemlidir. Sürecin başında belirlenen hedeflerin kişinin nitelik ve kişilik özelliğine uygunluğunun belirlenmesi, çalışanların uzun dönemde gelişimlerini ve yapabileceklerini izlemektir. Bu nedenden dolayı, süreçte koçluk desteği verecek olan yöneticilerin, destek verdikleri çalışanların kişisel yeteneklerinin bilincinde

olması, kişiye kendisinde yeni yetenekler geliştirmesi için fırsat tanınması ve alacağı yeni roller ve sorumluluklarda da yardım etmesi beklenmektedir.

3.4. ÇALIŞAN KARIYERİNDE KOÇLUĞA İHTİYAÇ DUYULAN DURUMLAR

Çalışan bireyler için hazırlanan koçluk programlarında öncelikle katılımcıların profilleri sınıflandırılmıştır. Çalışan statüsünde olup kariyer koçluğuna ihtiyaç duyulan çalışan profillerinden bazıları aşağıda belirtildiği gibidir (Anonim-Kariyer Koçluğu, 2010:1) :

- Yeni işe başlamış çalışanlar,
- Mevcut işinde tatmin yakalayamamış olan çalışanlar,
- Buldukları iş konusunun dışında bir çalışma alanı yakalamak isteyenler,
- Herhangi bir nedenden dolayı yaptıkları işte veya pozisyonlarında bir durağanlık veya gerileme yaşayan çalışanlar,
- Yeni bir iş arayışını aktif halde başlatanlar,
- Buldukları iş veya işletme içerisinde daha iyi bir konum hedeflemekte olan çalışanlar,
- Yapmakta olduğu işe belli nedenlerle ara verdikten sonra tekrar iş hayatına dönecek olan kişiler,
- Kişisel kariyer beklentisini ve hedeflerini henüz oluşturamamış olan çalışanlardır.

3.5. KOÇLUK YAKLAŞIMINI BAŞARILI BİÇİMDE UYGULAYABİLMENİN İLKELERİ

Koçluk yaklaşımlarının uygulanmasındaki başarı, sistemin kurulma aşamasından itibaren etkilenmeye başlamaktadır. Sistemin doğru kurgulanmasında aşağıda verilen süreç aşamaları yol gösterici olmaktadır (Eğitim Kariyer Enstitüsü, 2010:1):

- Kişilerin, kariyer koçluğu programından ne elde etmek istediği, ilk aşamada netleştirilir. Program her bir kişinin kendi ihtiyacına odaklanarak ilerler.

- Koçluk, şu anda bulunulan yer ile olmak istenilen yer arasındaki mesafenin en kısa sürede aşılmasını sağlayan sistemli bir süreç olarak tanımlanır. Kariyer koçluğu programında ikinci adım olarak, mevcut durum ve ulaşılmak istenen durumun ne olduğu saptanır. Mevcut andaki gerçekliklerle geleceğe dönük hayaller üzerinde konuşulur.
- Üçüncü adım ise geleceğe dönük hayallerin somut hedeflere dönüştürülmesidir.
- Hedefin netleşmesinin ardından bulunulan noktadan başlayarak hedefe giden yol haritası oluşturulur.
- Kişilerin bu yol haritasıyla engellere takılmadan hızlı bir şekilde ilerlemeleri sağlanır.

Başarılı bir koçluk sürecinde; gözlemlemek ve dinlemek, teşhis koyma ve eşlik etme için ilk adımdır. Yalnızca söylenenleri duymak değil, sözlerin dışında sözsüz iletişim ve genel davranışı değerlendirmeye alabilmek de başarılı koçun özellikleri arasındadır. İyi bir koç, sabırlı olmalı, dinlemeyi bilmeli, dikkatli ve hafızası güçlü olmalıdır. Olayları farklı açılardan algılayabilmeli ve olaylara dışarıdan bakabilmelidir. Olumlu bir tutum içinde karşı tarafı cesaretlendirebilmelidir. Gücünü dengelemiş ve karşı tarafın gücünü kullanmasına izin veren bir tavır içinde olmalıdır. Tüm bunları yapabilmesi için benlik bilinci yüksek ve deneyimli olmalıdır (Poussard, 2004:28-29).

3.6. YÖNETİM BECERİLERİNİN GELİŞTİRİLMESİNİN KARIYER GELİŞİMİNDEKİ ÖNEMİ

Yönetim becerilerinin geliştirilmesi; yöneticilerin yönetim fonksiyonlarının gereklerini başarıyla yerine getirmelerini, daha iyi sonuçlar almalarını ve bireysel ve takım performansını yükseltmelerini sağlayacak bilgi ve tekniklerin kazandırılmasıdır. Yönetim becerileri geliştirilirken, bireyin; başarılı bir yönetimin anlamını, bu başarıyı belirleyen yetkinlikleri, bütünsel bakış ve hedef yönetimi vizyonunu, takım organizasyonu kurabilmeyi ve yönetebilmeyi, takım performansını artırma yollarını, karşılaşılan sorunların ele alınışında “kim” yerine “nasıl” kültürünü geliştirmeyi, içinde bulunduğu ya da yönetmesi öngörülen grubun dinleme, anlama, anlaşma ve kazan-kazan uygulama kültürünü geliştirme yollarını öğrenmesi hedeflenmektedir.

Çalışan bir bireyin kariyer planında bu yetkinliklerin kazanılması ve alınan sorumluluklarda uygulanabilmesi, kişinin nitelik ve becerilerinin kalitesini arttırmakta, bunun sonucunda kurum kültürüne sahip ve algısı yüksek çalışanlar haline getirmektedir.

3.7. KOÇLUK YAKLAŞIMINI UYGULAYAN YÖNETİCİLERİN GÖRÜŞLERİ

Yönetim kademesi veya bu kademeye ulaşabilmek adına koçluk desteği alan bireylerin ortak özellikleri, bireysel farkındalıklarıdır. Bu ayrıcalığa sahip kişilere verilen koçluk desteğinin faydalarını, yine birkaç uygulayıcının ifadeleri ile paylaşıp bazı tespitler yapmak mümkün olabilir (Navitas, 2010:1-2) :

- Korkut Kulbul, Decorative& Distribution Channel Manager, Jotun Coatings; koçluk hizmeti aldığı firmanın web sayfasındaki yayına göre aşağıdaki tespitleri yapmıştır:

“ Jotun Boya'nın yöneticilerinden biri olarak belirli bir süre koçluk desteği aldım. İlk seans koçluğun tam olarak ne olduğu veya olmadığı ile ilgiliydi ve beklentilerimi belirlememde yardımcı oldu. Koç öncelikle çok iyi bir dinleyici, kesinlikle danışman, eğitmen vs. değil, bu da kendimi iyi hissetmemi sağladı. Çünkü çoğu zaman danışmanlarla veya eğitimcilerle sorunlarınızı paylaştığınızda, geçmiş tecrübelerinden yararlanıp size bir çözüm önerirler, genellikle de bu çözüm sizin daha önce keşfettiğiniz bir yoldur. Koç ise sorduğu sorularla, olaylara veya kişilere farklı açılardan bakıp, daha objektif değerlendirmeler yapmanızı sağlıyor ve cevabı yine kendiniz buluyorsunuz. Bir yönetici, bazı durumlarda, zayıf görünmemek adına sorunlarını herkes ile paylaşamaz, oysa ki çoğu zaman çözümü yine kendisi bulacaktır. İşte koç o anda gerçek bir yol arkadaşı gibi yanınızda yer alacaktır.”

Bu açıklamada koçluk uygulamalarının faydası ve koçluk becerilerinin ne kadar önemli olduğu anlatılmaktadır.

- Selçuk Alimdar, Eğitim ve Yetenek Yönetimi Yöneticisi, Avea ; koçluk hizmeti aldığı firmanın web sayfasındaki yayına göre aşağıdaki tespitleri yapmıştır:

“Koçluk, danışanın amacını ve değerlerini merkeze alarak özelleştirilen çok etkili bir gelişim aracı. Güçlü olduğu yanlardan birisi de, Johari'nin penceresinde kör nokta olarak adlandırılan ve başkalarının bir kişi hakkında bildiği fakat bu kişinin farkında olmadığı alanları teşhis etme konusunda tarafsız bir bakıştan istifade etmeye imkân

tanınması. Aldığım koçluk desteği bu alanları daha yakından tanımamı sağlayarak koçumun etkin sorularıyla gerek güçlü gerek gelişim alanlarına ilişkin çözüm fırsatlarına beni yöneltti.“

Bu kişinin görüşleri, koçluk sürecinin etkinliğinin ve sürecinin doğru uygulanmasının önemini göstermektedir.

- Mehmet Ali Ünver, Müdür, Avea ; koçluk hizmeti aldığı firmanın web sayfasındaki yayına göre aşağıdaki tespitleri yapmıştır:

“ Herkes gibi böyle bir sürece dahil edileceğim bana söylendiğinde, ‘Hay Allah, gene başladık gereksiz işlerle uğraşmaya ve zaman kaybetmeye’ düşüncesi bende hasıl oldu, çok da istekli başladığımı söyleyemeyeceğim. Ama seanslar ilerledikçe ne kadar faydalı bir sürece dahil edildiğimi gördüm ve bundan maksimum verimi almaya çalıştım, bu seansları dört gözle bekler oldum. Esasen iş ilişkilerinde yaşadığım zorlukların, stresin, sorunların giderilmesinin çok da zor olmadığını, verimli bir kılavuzluk yapıldığında ve doğru yönlendirmeler olduğunda bunlardan kazanç elde edecek şekilde bana geri dönebileceğini bizzat yaşadım ve gördüm.“

Bu ifadede de bireysel direniş örneği ve koçluk becerilerinin tam ve doğru kullanımından elde edilen kazanım anlatılmaktadır.

Bu örnekleri çoğaltmak mümkündür. Ancak temelde kişilerin algıları koçluk sürecinin yönetimi ve destek aldıkları koçun becerilerinin ön planda olduğu konusunda görüş birliğine varılmasını sağlamaktadır (Navitas, 2010:1-2).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİM BECERİLERİNİ GELİŞTİRMEYE YÖNELİK ÖRNEK BİR KOÇLUK UYGULAMASI

Bu bölümde; yöneticilerin; yetkinliklerinin değerlendirilmesi sonucu belirlenen gelişim alanlarını doğru yönlendirebilmek amacıyla, çalışanlarının sosyal stillerini tanıyarak, davranışlarını yorumlayabilme ve algılayabilme yeteneğini kazanmaları ve daha iyi bir yönetim süreci için çalışanlarına koçluk yaptığı uygulama çalışması anlatılacaktır.

4.1. UYGULAMA ÇALIŞMASININ AMACI VE KAPSAMI

Tez çalışmasında yer verilen örnek uygulamanın amacı profesyonel koçluk sürecinde; kişilerin mevcut davranış şekillerini değiştirerek içinde yaşadıkları sorunları çözebilmeyi ve zayıf yönlerini yönetici-koçluk araçları yardımıyla güçlü yönlerine dönüştürebilmeyi sağlamaktır. Örnek uygulamada, çalışanların kendilerine olumsuz durum yaratan eski davranış kalıplarına farklı bir bakış açısı ile yaklaşmalarını sağlamak ve yeni olumlu davranışlar edinmelerine yardımcı olmak amaçlanmıştır. Profesyonel koçluk süreçleri uygulanmıştır. Onsekiz bin çalışanı olan Z A.Ş.'nin bir şubesinde on yönetici ve on astın katılımı ile çalışma yapılmıştır.

Bu bölümde; çalışmanın nasıl yapıldığı, koçluk yapabilmek için yöneticilerin hangi konularda bilgi sahibi olmaları gerektiği, eğitimin içeriği, süreç içinde kullanılması gereken yöntemler, yetiştirilen yönetici-koç ve çalışanı arasındaki diyaloglar ve çalışmanın sonucunda yapılan sunumlar ile bu çalışmaya temel teşkil eden bir modellemeye yer verilecektir.

Çalışmada, örnek olay yöntemi kullanılmıştır, yetkinlik beceri seviyeleri anket formu ile belirlenmiştir. İlgili formlar, ekler bölümünde Ek 1 ve Ek 2 olarak sunulmuştur.

4.2. UYGULAMANIN YAPILDIĞI İŞLETMENİN TANITIMI

Uygulamanın yapıldığı Şirketin ismi, gizlilik gereği Z A.Ő. olarak belirtilecektir. Şirket hakkındaki genel bilgi, Şirketin genel kullanıma açık internet sitesinden alınmıştır.

4.2.1. Z A.Ő.'nin Misyon, Vizyon ve Stratejisi

Türkiye'de modern perakende sektörünün öncülüğünü yapmakta olan Z A.Ő., günümüzde çok geniş kullanım alanına sahip mağazalarında, gıda ve ihtiyaç maddelerinin yanı sıra kırtasiye, züccaciye, beyaz eŐya, kitap ve konfeksiyon gibi bölümleriyle hemen hemen tüm müşteri gereksinimlerini karŐılamaktadır.

Tecrübesiyle, elli altı yıldır müşterisine, yatırımcısına, personeline ve tedarikçisine en iyiyi, en güzeli sunma çabasında olan ve müşteri memnuniyetini her zaman ilke edinen Z A.Ő., dinamik kimliğiyle birçok yeni yatırıma ve sektöre öncü olan uygulamalarına devam etmektedir.

Sahip olduğu insan kaynağına olan güvenin yanı sıra, teknolojik gelişmelerin faydasını müşterilerine sunma çabasında olan Z A.Ő., bilgi teknolojilerine verdiği önem ve yaptığı yatırımlar ile de sektörde her zaman bir adım önde yer almaktadır.

Misyonu; modern perakendecilikte Türkiye ve çevre ülkelere yayılma ve tüketici beklentilerinin her zaman önünde olma stratejisiyle, farklı formatlarda hizmet vererek tüketiciye en yakın firma olmaktır.

Vizyonu; yurtiçi ve yurtdıŐında, müşteri odaklı, insana, topluma ve çevreye duyarlı, güvenilir olduğu kadar yenilikçi ve verimli yapısı ile yaşam kalitesini ileriye taşımada öncü rol üstlenmek; çalışanlarına, iş ortaklarına ve hissedarlarına uzun ömürlü ve tatmin edici bir getiriye sağlayarak büyüme ve operasyonel karlılıkta sektör liderliğini sürdürebilmektir.

Ana stratejisi; müşterilerine modern, güvenilir, ekonomik ve yüksek kalitede hizmet sunmaktır. Z A.Ş., stratejilerini; misyonu doğrultusunda, faaliyet gösterdiği ülkelerin perakendecilik standartlarını yukarı çekecek müşteri memnuniyeti anlayışı ile sürdürülebilir kalite, saygınlık ve sektörel liderliği sağlamak üzerine yapılandırmaktadır.

4.2.2. Z A.Ş. İnsan Kaynakları Politikası

“Z A.Ş. stratejilerini, faaliyet gösterdiği ülkelerin perakendecilik standartlarını yukarı çekecek müşteri memnuniyeti anlayışı ile sürdürülebilir kalite, saygınlık ve sektörel liderliği sağlamak üzerine yapılandırır. Z A.Ş. İnsan Kaynakları, kurumun bu stratejilerinin gerçekleştirilmesinde rekabet avantajı yaratacak insan kaynağının sürekli gelişimini, motive edilmesini ve yönetimini sağlayacak sistemleri geliştirmeyi ve kurumsal ilkeler doğrultusunda uygulamayı hedefler. En iyi personeli ve yetişkin insan gücünü kurumumuza çekmek ve istihdam etmek, insanımızın yeteneklerinden, gücünden ve yaratıcılığından azami fayda sağlamak; verimliliklerini arttırmak, gelişmelerine imkan tanımak ve işbirliği ve dayanışmanın yeşerdiği bir çalışma ortamı yaratmak kurumumuzun kuşaklar boyu devamlılığını sağlamak için seçtiğimiz yoldur.”

“Z A.Ş.’de İnsan Kaynakları Yönetimi; insana verilen değeri, insanı stratejik öneme sahip kılarak ön plana çıkartır ve ayrıcalıklı bir unsur olarak değerlendirilmesi için farkındalık yaratır. İnsan kaynakları stratejileri, rekabet ortamında Z A.Ş.’nin sektörel liderliğini sürdürebilmesi için güvenilir, hızlı hareket eden ve proaktif bir örgütsel yapıyı sağlamak ve geliştirmek için yapılandırılır. Çalışanlarımız, tecrübe ve yaratıcılıklarının, gelişen rekabet koşullarına ve girilen yeni pazarlara hızlı uyumun sağlanması ve liderlik konumuna gelinmesinde itici güç olacağı inancı ile stratejik bir kaynak olarak değerlendirilir. “

Z A.Ş.’de “İşe Alma ve Yerleştirme”nin temel amacı, şirket kültürüne ve ortak değerlerine uygun, pozisyonların gereksinimlerini en ileri seviyede karşılayacak, kurumu geleceğe taşıyacak çalışanları cezbetmek, seçmek ve en uygun

pozisyona yerleştirmektedir. Z A.ř.'de işe alma ve yerleştirme, pozisyonlar bazında açıkça belirlenmiş yetkinlik ve mesleki beceri profilleri uyarınca mülakat, panel ve testler gibi modern değerlendirme yöntemleri ve araçları ile gerçekleştirilir.

Z A.ř., kurmuş olduğu “Entegre İnsan Kaynakları Değerlendirme Sistemleri” ile çalışanların yetkinlik, beceri ve performanslarını ortak ilkeler çerçevesinde objektif bir şekilde izler ve değerlendirir. Kurumun kritik yetkinlik gereksinimlerine ve gerekli mesleki becerilere göre çalışanların sahip oldukları yetkinlikler ve mesleki beceriler, gelişimi desteklemek ve yönetmek, bir st yönetim kademesine potansiyeli olan çalışanları tespit edebilmek ve çalışanların kişisel gelişim planlarını oluşturabilmek amacıyla katılımcı bir süreçle değerlendirilir. Bu değerlendirme süreçlerinin öncelikli amacı, sadece potansiyeli olan kişileri seçmek değil, şirketi ileriye taşıyacak potansiyel kişileri yetiştirmektir.

Z A.ř.'de “Performans Yönetimi”nin amacı, şirket strateji ve hedeflerinin yayılımını sağlamak, çalışanların iş sonuçlarındaki performanslarını ortak ilkeler çerçevesinde objektif bir şekilde değerlendirerek yönetmek, değerlendirme sonuçları doğrultusunda kariyer gelişimi/yedekleme, gelir paketi ve kişisel gelişim politikalarına yön vermektir. Bu kapsamda st yönetimden mavi yakalı çalışanlara kadar tüm pozisyonlar için ortak ilkeler çerçevesinde performans yönetim sistemleri geliştirilir ve uygulanır.

Z A.ř.'nin İKY politikalarında yer alan gelişim planlama ise çalışanların buldukları yönetim kademesinde ve üstlendikleri fonksiyonda performanslarını geliştirmelerini, şirketin gelecekte ihtiyaç duyacağı pozisyonlar ve yönetim kademeleri için potansiyel çalışanların yetiştirilmesini sağlayacak gelişim planlarının oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesi sürecidir. Sınıf eğitimi, uzaktan eğitim, makale, kitap, özel görevlendirme ve rotasyon gibi çoklu öğrenme unsurlarıyla desteklenen “gelişim paketleri”, sürekli geliştirilen öğrenme portalı (pek çok içeriği bir arada bulunduran internet sitesi) ile çalışanlara sunulmaktadır.

4.3. YÖNETİM BECERİLERİNİ DEĞERLENDİRME AŞAMASI

Çalışanların sahip oldukları yetkinlikler; kariyer gelişimlerini desteklemek ve yönetmek ve bir üst yönetim kademesine potansiyeli olan çalışanları belirleyebilmek amacıyla, çalışanın kendisinin, astlarının, aynı kademedeki çalışma arkadaşlarının ve bağlı buldukları üst yöneticilerinin dahil olduğu en az dört, en fazla sekiz kişiden oluşan değerlendirici grup tarafından, bir süreç içerisinde 360 derece değerlendirme yöntemi ile değerlendirilir. Çalışanın sahip olduğu yönetim becerilerinin tespit edilmesiyle, güçlü olduğu yönler ve zayıf olduğu gelişim alanları tanımlanır. Bu alanlara göre kariyer gelişim planları oluşturulur. Kariyer gelişim planları uygulamaya alındığında önce profesyonel koçluk sürecinin tanıtımı ve uygulanışı ile ilgili eğitimler verilir. Eğitimin sonunda çalışandan yönetici-koçluk ile ilgili öğrendiklerini uygulaması beklenir ve bağlı olduğu yöneticilerine sunum yapması istenir. Sunumun sonunda, yetkinlikleri ve kariyer gelişiminde hangi noktaya geldiği değerlendirilir. Kullanılan çalışan yetkinlik değerlendirme formu ve yönetici yetkinlik değerlendirme formu ekler bölümünde (Ek 1 ve Ek 2) verilmiştir.

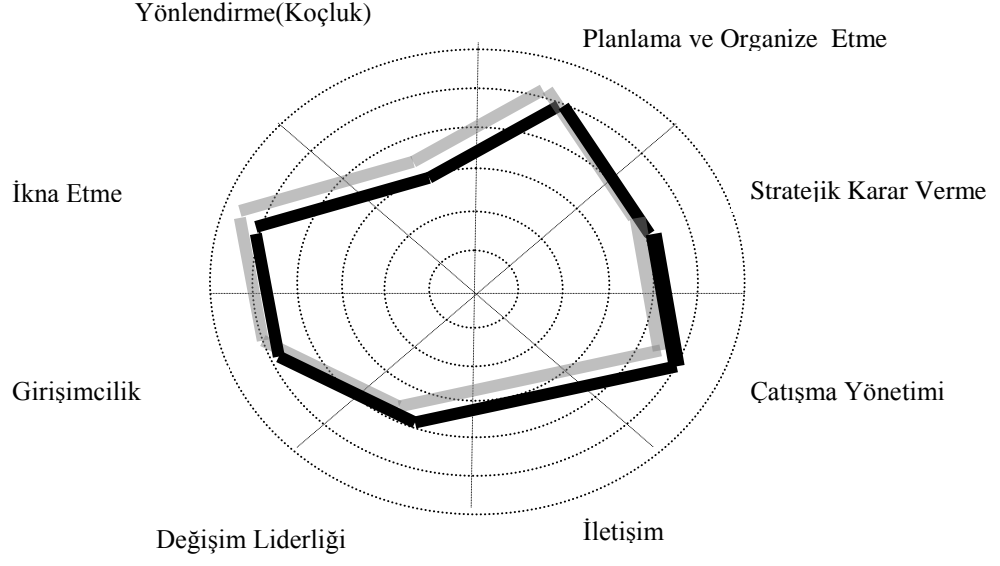
4.4. YÖNETİCİ-KOÇ EĞİTİMİNİN İÇERİĞİ

Eğitim içeriği, aşağıdaki başlıklarda anlatılan konulardan oluşmaktadır.

4.4.1. Profesyonel Çember Aracının Tanıtımı

Profesyonel çember, konuya yukarıdan bakarak bütünü görülmesini sağlayan bir araçtır. Yetkinlik değerlendirme formunun değerlendirilmesi sonucu elde edilen onbir yönetim becerisi bu çember üzerinde her bir dilimi oluşturur. Şekil 2'de sunulan örnekte, bunlardan sekiz tanesi yerleştirilmiştir. Değerlendirmenin sayısal sonuçları, çember üzerinde işaretlenir. Çıkan çark şeklindeki şekil yorumlanır. Çalışanların konuyla ilgili hedefine ulaşması için hangi alt başlıklardan ilerlemeye başlayacağı belirlenir. Yönetici-koç için bu başlıkların her biri bir hedeftir. Çalışan ile birlikte bunlardan birisi seçilip çalışmaya başlanır.

Şekil 2. Yetkinlik Değerlendirmesi Sonucu Oluşan Örnek Profesyonel Yönetim Çemberi



4.4.2. Yaşam Değerlerinin Belirlenmesi

“Yaşamımız boyunca bizi heyecanlandıran değerler neler, neler bizi çekiyor, neler bizde korku yaratıyor ya da bizi itiyor? Gerçekte ne istiyoruz? Ne olduğunda çok mutlu oluyoruz? Ne olduğunda depresif oluyoruz? Yaşam kaynağımız ne?” gibi sorularla yönetici-koç, kendisinin ve çalışanın yaşam değerini tespit etmelidir. Daha sonra, bu değeri, çalışanın yaşamında daha çok temin etmesini sağlamalıdır. Bu değerler kişiden kişiye farklılık gösterir. O nedenle, söylenenin arkasında olanı ortaya çıkarmak gerekir. Yönetici-koç, bunu etkin dinleme ile ortaya çıkartır. Örneğin; ”güçlü olmak” yaşam değerine sahip olan bir çalışan, aslında “toplumda saygı görmek”ten bahsediyor olabilir, ”meydan okumak” düşüncesini dile getiriyor olabilir, ”özgürlük isteğini” anlatmak istiyor olabilir ya da ”kontrol etmek” arzusunda olabilir.

Z A. Ş.’de değer çalışması yapıldığında birçok çalışan “değerlerimi bilmek ve ona sahip çıkmak, bana kararlarımı verirken çok önemli bir yol haritası oldu. Ne aradığımı bildiğim için karar vermem daha kolay oldu” yorumunu yapmıştır. Değerleri ortaya çıkartırken; insanların kendini çok iyi hissettiği bir deneyim ya da olay anlatıldığında, kişinin ses tonu, kullandığı sözcükler ve beden dili onun yaşam değerleri hakkında ayrıntılı bilgi vermektedir.

4.4.3. Sosyal Stillerin Tanıtılması

Yalnızca davranışın algılanış şekilleri ele alınır. Koçluk ilişkisinde yönetici ve çalışan kendi maskelerinden arınıp, kendini tüm açıklığı ile yansıtabilmelidir. Yöneticilerin, çalışanlarını etkili bir şekilde yönetebilmek ve onlara koçluk yapabilmeleri için kendi sosyal stillerini ve çalışanlarının sosyal stillerini tanımaları, davranışlarını yorumlayabilmeleri, maske altındaki gerçek kimliği görebilmek için çok önemlidir. Başkaları ile etkileşimde, insanların stilleri arasındaki farklılıkların ve bu farklılıkların bir duruma kazandırdığı gücün fark edilmesine önemli katkı sağlar. Algının ve alışkanlığın, davranışın yorumlanması üstündeki etkileri açıklanır. Kişisel rahatlık alanı tanımlanır. Sosyal stil matrisini oluşturan müdahalecilik ve tepki

vericilik boyutları açıklanır. Her sosyal stile karşılık gelen davranışlar tanımlanır. Sosyal stillerin kendilerine özgü güçlü yönleri ortaya konur. Bu stillerin, çalışma ortamına katkıları anlatılır.

Tablo 4'te; sosyal stillerin neler olduğu, Tablo 5'te; sosyal stilleri oluşturan davranış boyutları ve Tablo 6'da; sosyal stiller matrisinin özeti sunulmaktadır.

Tablo 4. Sosyal Stiller



Kaynak: Tracom Group, Sosyal Stiller Modeli. www.tracomcorp.com, (01.07.2010).

Tablo 5. Sosyal Stilleri Oluşturan Davranış Boyutları

<u>MÜDAHALE ETME</u>		
Kişinin, diğer kişilerin düşünce ve davranışlarını etkilerken nasıl algılandığı değerlendirilir.		
Özellik	Sormak Eğilimli	Söylemek Eğilimli
<u>Tempo</u>	Daha yavaş	Daha Hızlı
<u>İfadeler</u>	Şart Kipli	Emir Kipli
<u>Duraklama</u>	Az	Çok
<u>Ses Vurgusu</u>	Sessiz	Yüksek Sesli
<u>Duruş</u>	Resmi Kontrollü	Gayri Resmi, Rahat
<u>Hareket</u>	Geriye Doğru Yaslanma	Öne Doğru Eğilme

<u>TEPKİ VERME</u>		
Kişinin, diğer kişilerle ilişkilerinde duygularını gösterirken nasıl algılandığı değerlendirilir.		
Özellik	Görev Eğilimli (Duyguların Kontrolü)	İnsan Eğilimli (Duyguların Yansıtılması)
<u>Yüz</u>	Ciddi	Dostane
<u>Jestler</u>	Daha Az ve Dar	Daha Fazla ve Geniş
<u>Konuşma Odağı</u>	Gerçek Değerler, Tarafsız Bilgi	Hayaller, Duygular, İlişkiler
<u>Kişsel Duygular</u>	Az Paylaşım	Çok Paylaşım

Kaynak: Pfizer İlaçları A.Ş. Farma Eğitim ve Geliştirme Müdürlüğü Eğitim Notları, 2007

Tablo 6. Sosyal Stiller Matrisinin Özeti

Sosyal Stil →	ANALİTİK	DOST CANLISI	SÜRÜCÜ	İFADECİ
Ana Nitelik ↓	Sistemantik	Destekleyici	Odaklanmış	Enerji Verici
<u>Baskı Altındaki Davranış</u>	Kaçınan	Kabullenen	Otokrat	Saldırgan
<u>Gelişmesi için Yapması Gereken</u>	Karar Vermek	Başlatmak	Dinlemek	Kontrol Etmek
<u>Kişisel Değeri</u>	Saygı	Onay	Sonuçlar	Takdir
<u>Gereksinim Duyduğu Ortam</u>	Tanımlayıcı	Destekleyici	Adayıcı	İşbirlikçi
<u>Kişi İçin Önemli Olan</u>	Utanmamak	İlişkiler	Zaman	Çaba
<u>Uyumlu Davranış Alanı</u>	Kesin Olmak	Uyumlu Olmak	Verimli Olmak	Heyecan Verici Olmak
<u>Koçluk Alanları</u>	Prensip ve Düşünceleri	İlişki ve Duyguları	Sonuç ve Davranışları	Vizyon ve Önsözleri
<u>Yarar Sağlayacak Sorular</u>	Sorunun NASIL çözüldüğü	Çözümün NEDEN en iyisi olduğu	HANGİ çözümün işe yarayacağı	Başka KİMİN kullandığı
<u>Karar Vermeleri İçin Gerekli Sorular</u>	Somut Veri ve Kanıt	Güvence ve Garantiler	Seçenekler ve Olasılıklar	Referanslar ve Dürtüler
<u>Etkileşim İçin Gerekli Sorular</u>	Hizmet	Destek	Hareket	Dikkat

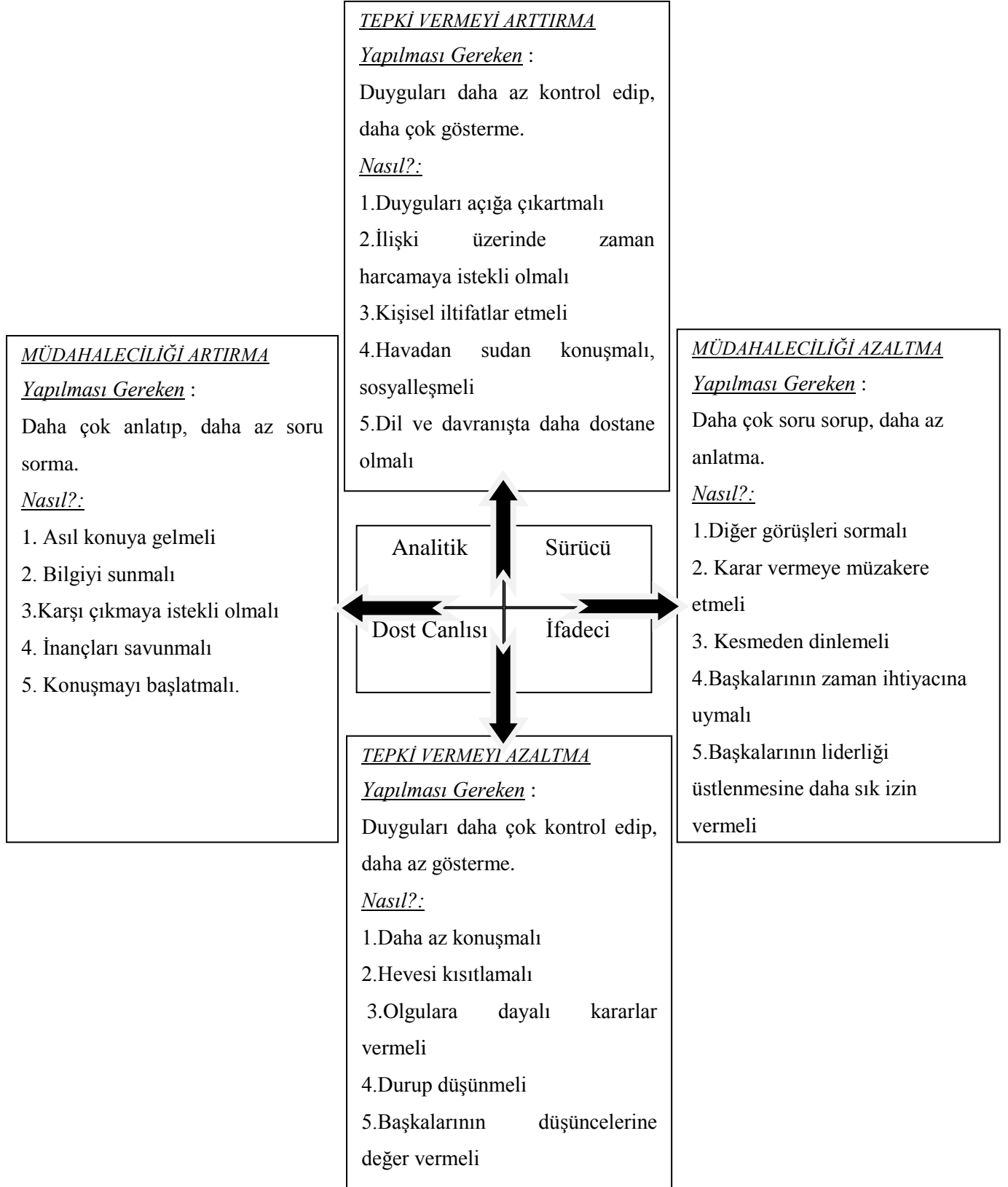
Kaynak: Wilson Learning Corporation Eğitim Notları, WLC 39914, 2008.

4.4.4. Esneklik İhtiyacının Tanımlanması

Bu aşamada çalışana karşı yöneticinin nasıl esneklik göstereceği tanımlanır. Esnekliğin ilişki gerilimini en aza nasıl indirdiği, davranışları tanıyarak güçlendirilmiş iletişimin üretkenliğini nasıl arttırdığı anlatılır. Esnekliği geliştirmek amacıyla, stil uyarlama becerileri öğretilir ve uygulamalar yapılır. Yönetici-koç, kendi yönetim tarzını çalışanın yetkinliğine göre uyarlar. Çalışanın yetkinliği, mükemmel performans için gerekli bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar bütünüdür. Çalışan, bir görevle ilgili olarak kendi davranışlarını düzenleme sorumluluğunu almak için yeterli ve isteklidir. Yöneticiler ise direktif verme ve destekleme olmak üzere iki yönetim tutumuna sahiptir. Bu aşamada yönetici, koçluk yaparken çalışanın yetkinliğine göre tutumunda esneklik göstermelidir. Bir görevi başarırken, çalışanın yetkinlik düzeyi arttıkça, yöneticinin direktif verici tutumu azalır destekleyici tutumu artacaktır. Yönetici, koçluk yaptıkça, çalışanlar da yetki devralmaya hazır hale gelirler.

Şekil 3'te, sosyal stile göre esneklik gösterirken yapılması gerekenler özetlenmektedir. Müdahalecilik ve tepki vericilik davranış boyutlarında geliştirilmesi gereken yönleri; yetersiz olanı artırma, aşırı olanı azaltma şeklinde nasıl esneklik gösterileceği ve neler yapılabileceği konusunda bilgi verilmiştir.

Şekil 3. Sosyal Stile Göre Esneklik Gösterme



Kaynak: Pfizer İlaçları A.Ş. Farma Eğitim ve Geliştirme Müdürlüğü Eğitim Notları, 2007

4.4.5. Koçluk Tarzının Belirlenmesi

Yönetici-koç, koçluk yapacağı çalışanın yetkinlik ve sosyal davranış stilini belirledikten sonra, kendi koçluk davranışını çalışanın yetkinliğine göre uyarlar. Yönetici-koç, çalışanın yetkinlik seviyesine göre, koçluk davranışında esneklik gösterir. Örneğin, bir görevi başarırken, çalışanın yetkinlik düzeyi arttıkça; yönetici-koç, kendi direktif verici davranışını azaltıp destekleyici davranışını arttırabilir. Çalışma sırasında yönetici-koç'a hangi koçluk tarzını uygulayabileceği konusunda yardımcı olacak dört aşama vardır. Şekil 4'te özetlenen bu aşamalar çalışanın yetkinlik seviyesine göre değişiklik gösterir. İşe yeni başlayan çalışana uygulanacak aşama ile tecrübeli çalışana uygulanacak aşama birbirinden farklıdır.

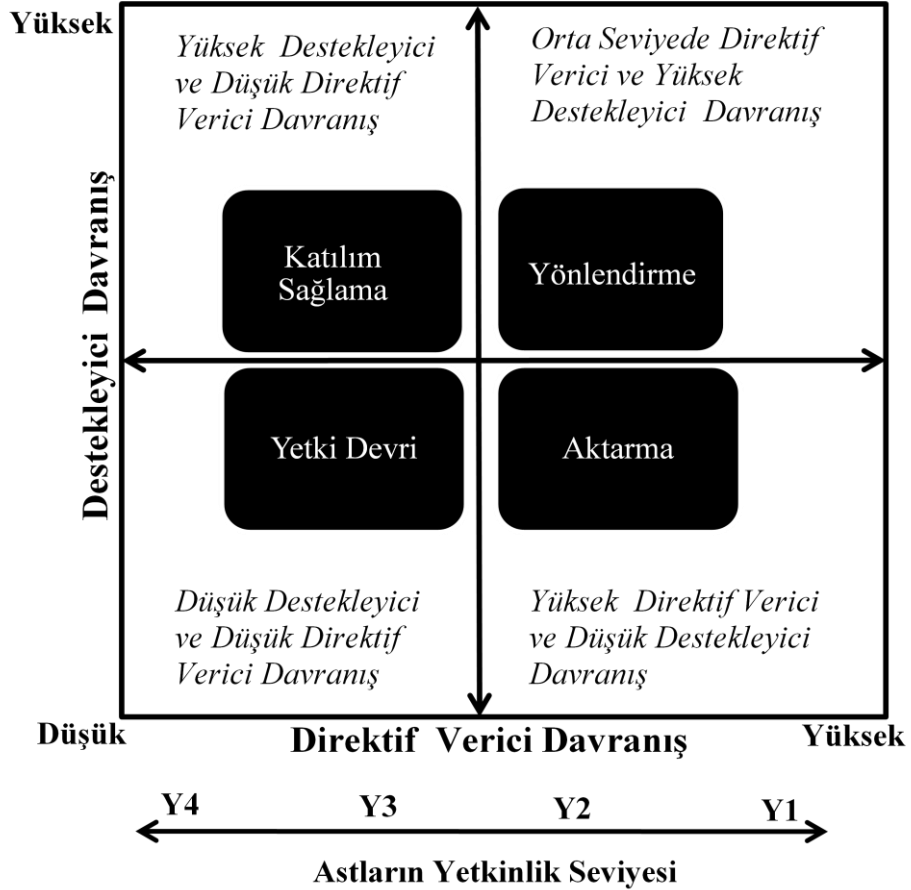
Birinci aşama; aktarma aşamasıdır. Bu aşama yetkinlik seviyesi en düşük çalışan için uygulanır. Yönetici-koç, çalışana detaylı talimatlar verir, çalışandan beklenen performansı açıklar, hedef gösterir, yapılan işle ilgili eğitim, kurum kültürü ve vizyonu hakkında bilgi verir. Çalışana küçük görevler vererek, onu yakından takip eder. İşle ilgili ne yapacağı (çalışana açık ve belirgin ne yapacağını anlatır), neden yapacağı (çalışan işi yapınca ne olacağı açıklanır) ve nasıl yapacağı (nasıl yapacağı konusunda yönlendirme yapar) konusunda bilgi verir.

İkinci aşama; yönlendirme aşamasıdır. Çalışanın ikinci derece yetkinlik seviyesinde uygulanır. Yönetici-koç, çalışanın davranışlarını gözlemler. Çalışanı, soru sorması için teşvik eder. Ona sorular sorarak, düşünmeye sevk eder. Çalışanın önerilerini yapıcı olarak değerlendirir ve destekler. Hatalardan ders çıkarması için yardımcı olur. Yakın takibi azaltır.

Üçüncü aşama; katılım sağlama aşamasıdır. Yönetici-koç, çalışanın motive edip, cesaretlendirir. Başarılarını ödüllendirir. Öneriler verir. Çalışanın karar verme sürecine katılmasını sağlar. Özdeğerlendirme yapmasını ister.

Dördüncü aşama ise yetki devridir. Yetkinlik seviyesi en üst değerde olan çalışanlara uygulanır. Yönetici-Koç, çalışanını özgür bırakır. Başarısını takdir eder. Kendi kendini denetlemesini öğretir. Ona yeni ve zorlayıcı görevler verir.

Şekil 4. Yetkinlik Seviyesine Göre Koçluk Tarzının Belirlenmesi



Kaynak: Uyar ve Bayraktaroğlu, 2010:85.

4.4.6. Koçluk Süreci Aşamaları

Yönetici-koç, koçluk çalışmalarını amaç belirleme, davranış değişimi, pekiştirme ve süreci sonlandırma olmak üzere dört aşamaya bağlı kalarak sürdürebilir:

- Amaç Belirleme: Amaç belirlemek, sürecin temelini oluşturur. Doğru amacı bulmak, sürecin başarısı için büyük önem taşımaktadır. Amacı bulabilmek için sorgulama, yeniden biçimleme ve çerçeveleme teknikleri kullanılır. Yönetici-koç, sorgulama tekniği ile çalışanın davranışlarının nedenini ortaya çıkarmaya çalışır. Görüş belirtmek yerine, soru formları kullanarak çalışanın kendi kendini sorgulamasını sağlar. Yeniden biçimlendirme tekniğini uygularken sorular sorulup yanıtlar aldıktan sonra, konuşulanları yeniden şekillendirerek bir sentez yapar. Sentez, ilerlemeyi hızlandırdığı gibi, çalışanın kendi söylediklerinin başkası tarafından nasıl anlaşıldığının farkına varmasını sağlar. Söylediklerini bütün olarak görüp, kendisine ters ya da eksik gelen bir yön varsa daha fazla açıklama yapar. Konuşmanın yönü değiştiğinde, yönetici-koç konuyu toparlayıp çerçeveyi belirler. İlk görüşmeden itibaren genel çerçeve net olarak ortaya konduğunda, süreç iki taraf için de daha kolay devam eder. Amaç tek ve basit olmalıdır.

- Davranış Değiştirme: Davranış değiştirme, koçluk sürecinin en can alıcı bölümüdür. Davranışı değiştirmek için yönetici-koç, çalışanın sosyal stilini iyi analiz etmeli, davranışının neden kaynaklandığını tespit edip, güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek duygularını baskılamaktan kurtarmalıdır. İnsanların çocukluktan itibaren kendi içlerinde oluşturdukları bilişsel kalıplar, duygu ve düşüncelerine yön verirler. Duygu ve düşünceler, insanların davranışlarını şekillendirir. Bilişsel kalıplardan bazıları iş dünyası için "hata yapmamalıyım," "kimseyi kırmamalıyım," "güçlü görünmeliyim," "üstlerimin gözüne girmeliyim," "hata yaparsam, arkadaşlarım beni kınar ya da dışlar" biçiminde ortaya çıkabilir. Koçluk sürecinde yönetici-koç, bu kalıpları kırmaya çalışmak yerine, yeni bir yön vermeyi amaçlar. Çalışanın farklı düşünmesine yardım ederek farklı duygular hissetmesini sağlamaya çalışır. Duygu ve düşünce değişimi sağlandığında yeni davranış biçimi ortaya çıkar. Yönetici-koç, davranışın değişimi ile çalışanın ortam ve kendisi ile ilgili algısını değiştirmeye ve bu değişim ile yeni davranışını kabul etmesine yardımcı olur.

- Pekiştirme ve Süreci Sonlandırma: Bu aşamada ise yönetici-koç'a, davranışın ne kadar fazla ortamda denenirse o kadar başarılı olacağı gösterilmeye çalışılır. En küçük başarıların çalışan tarafından görülmesini sağlamak önemlidir.

Sürecin sonunda, yönetici-koç'un çalışanın davranışının yerleşmiş olduğundan emin olması gereklidir. Çalışanın başarısının bilincine varması önemlidir. Değişimi sağlayan etmenin farkında olmak, davranışın sürekliliğini sağlar.

Eğitim boyunca yönetici-koç'a; düşünme, soru sorma ve sorun çözme şekilleri gösterilerek , onun süreci daha iyi anlaması ve benimsemesi amaçlanmıştır.

4.4.7. Hareket Planının Hazırlanması

Yönetici-koç; koçluk tarzını belirleyip, sürecin aşamalarını öğrendikten sonra bir hareket planı oluşturur. Bu plan aşağıdaki adımları içerir :

- Hazırlık Yapma
- Gündem Oluşturma
- Gerçekliği Analiz Etme
- Etkin Hedefi Belirleme
- Kaynakları Tespit Etme
- Takip Etme ve Geliştirme

Hazırlık yapma adımında; yönetici-koç'un çalışanıdan beklentileri, Tablo 7.'deki örnekte verildiği gibi, "Ne", "Neden", "Nasıl" sorularına verilen yanıtlar ile net ve açık şekilde ortaya çıkartılarak aşağıdaki sorular sorulur;

- Koçluk çalışmasından beklentilerin nelerdir?
- Benden beklentilerin nelerdir?
- Ne kadar sıklıkla görüşeceğiz?
- Eleştiriye karşı tepkin nasıldır?
- Görüşmelerimizi nasıl yapacağız?
- Ne kadar sıklıkla ve nasıl geri bildirim vereceğiz?
- Sorumluluklarını yerine getirmezsen, nasıl tepki vermemi istersin?

Tablo 7. Ne-Neden-Nasıl Çizelge Örneği

	NE	NEDEN	NASIL
<u>Karşılıklı Anlayış Sağlama</u>	Müşteriye kendisine değer verildiğini hissettirin.	Müşterinin güveni oluşur.Kendisine yardım edileceğini hisseder.	Göz teması kurun, gülümseyin, ismini kullanın.
<u>Soru Sorma</u>	Müşteri sinirli ise açık sorular sorun.	Müşterinin gerçek beklentilerini öğrenmeyi sağlar.	Biraz daha anlatın, "durumu nasıl düzeltebiliriz?" gibi ifadeler kullanın.
<u>Etkin Dinleme</u>	Aktif dinleme yapın.	Müşteri anlaşıldığını anlar.	Sık sık "evet" diyerek,müşterinin söylediklerini tekrarlayın.
<u>Empati gösterme</u>	Müşteriye durumu ile ilgilendiğinizi gösterin.	Müşteriler beklentilerinin anlaşılmasını ister.	Durumu onun bakış açısından görün, ona hak verin.
<u>Açıklama</u>	Müşteriye karar vermesi için iki seçenek sunun.	Müşteri için seçim yapmak, işini kolaylaştırır.	Ana hedefe odaklanın, basit bir dil kullanın.
<u>Geri bildirim isteme</u>	Müşteriden memnun olup olmadığına dair geri bildirim alın.	Müşteri memnuniyetini söylediğinde, sizi sahiplenir.	Sorunların çözüldüğünü teyid edip, başka isteği olup olmadığını sorun.
<u>Takdir ve teşekkür etme</u>	Müşterinin sağladığı yararı takdir ettiğinizi gösterin.	Teşekkürü kişiselleştirme, müşterinin tekrar gelmesini sağlar.	Müşteriye kendisi ile çalışmaktan dolayı duyduğunuz memnuniyetinizi belirtin.

Gündem oluşturma adımında; kişisel yaşam değerleri belirlenir. Profesyonel çember yönetim aracı kullanılarak yetkinlikler değerlendirilir. Çalışanın kendisini daha iyi tanmasına yönelik güçlü açık uçlu sorular sorulur. Tüm bunların sonucuna göre, kendisinin hangi konuda gelişim isteği var ise o konu ile ilgili gündem belirlenir. Konu ile ilgili mevcut davranışları üzerinde konuşulur.

Gerçekliği analiz etme adımımda; çalışanın gerçekliği araştırılır. Onu daha iyi anlamaya, duruma onun açısından bakmaya, empati kurmaya çalışılır. Çalışanın sosyal stili analiz edilir. Stres altında davranış modeli tanımlanır. Güçlü ve zayıf yönleri ortaya konur. Aşağıdaki sorular yöneltilir;

- Bu gündem maddesiyle ilgili daha önceden neler yaptın?
- Konu ile ilgili neler biliyorsun?
- Önünde ne gibi engeller var?
- Önceki deneyimden sonra, şimdi neler düşünüyorsun?
- Hangi konularda gelişim alanının olduğunu düşünüyorsun?

Etkin hedefin belirlenmesi adımımda, ölçülebilir hedef koyarak, gündem için belirlenen konu netleştirilir. Böylece koçluk süreci boyunca ilerlemeler rahat bir şekilde izlenebilir. Bu hedefe ulaşmanın nasıl olacağı, çalışanın gözünde hayal ettirilir. Böylece hedef daha cazip hale gelir ve kolay bir şekilde somutlaştırılabilir.

Ana hedefe ulaşmak için ara hedeflerin ne olduğu, ne zaman yapılacağı, kullanılacak kaynaklar ve ortaya çıkan sonuçlar liste halinde belirlenerek Tablo 8’de verilen örnek şablondaki gibi eylem planı hazırlanabilir.

Tablo 8. Eylem Planı

Hedef :			
Ne	Ne Zaman	Kaynaklar	Gerçekleşen Sonuç

Kaynak: Uyar ve Bayraktaroğlu, 2010,s.98.

Kaynakların tespit edilmesi adımımda, hedefe ulaşırken kullanılacak araçlar belirlenir. Bu araçlar, çeşitli maddi kaynaklar ve çalışana hedefe ulaşmada yardım edecek kişiler olabilir.

Son olarak takip ve sürekli gelişim adımında ise koçluk görüşmeleri boyunca çalışanın hedefi doğrultusunda ne kadar ilerlediği, attığı adımlardan ders çıkarıp çıkarmadığı ve kendisini ne kadar geliştirdiği incelenir. İnceleme sürecinde aşağıdaki sorular yöneltilir:

Takip ile ilgili sorular :

- B planının nedir?
- Belirlenen hedeflere ulaştın mı?
- Eylem planında sapmalar oldu mu?
- Sapmaları nasıl önleyebilirsin?

Gelişim ile ilgili sorular :

- Kazandığın beceriyi nasıl güncel tutabilirsin?
- Hedef üzerinde çalışmak sana neler öğretti?
- Kendinle ilgili neler keşfettin?

Yönetici-koç, çalışanına geri bildirimlerini bu aşamada verir. Geri bildirim, zamanında (çalışanın konu ile ilgili davranışı ile yakından ilgili), belirgin (ortaya konan/gözlemlenen davranış ile ilgili), dengeli (olumlu örneklerle desteklenen) ve destekleyici (çalışanın başarmasına yardımcı) olmalıdır.

Uygulama çalışması sırasında aşağıdaki gibi geri bildirim örnekleri verilmiştir:

• Gelişme için tavsiye niteliğinde geri bildirim : “Müşterinin işlemini hatasız ve hızlı yapmanın yanı sıra, ona yakınlık gösterirsen müşteri memnuniyetini daha da arttırabilirsin.”

• Olumlu davranış veya sonuçları takdir etme niteliğinde geri bildirim: “ Bu kadar kısa sürede işlemleri hatasız yapmayı öğrenmen harika .”

• Çalışanın gelişmesi ile ilgili düşüncelerini dinlemeyi amaçlayan geri bildirim : “Sence neleri daha iyi yapabilirsin?”

• Çalışanın olumlu davranışlarını açıklamasına fırsat veren geri bildirim: “Neleri iyi yaptığını düşünüyorsun?”

4.5. KOÇLUK ÇALIŞMALARI VE SUNUMLARI

Z A.Ş.de yukarıda anlatılan eğitimi alan yöneticiler, eğitimi takip eden iki aylık süre içerisinde bağlı çalışanları ile beraber yaptıkları koçluk çalışmasına ait sunumlarını yapmışlardır. Sunumda; çalışanın sosyal stiline belirlenmesi, yönetim becerilerinin profesyonel çember üzerinde gösterilerek çalışanın hangi alanda koçluk ihtiyacı olduğunun tespit edilmesi, onunla etkileşim kurabilmesi için hangi davranış uyarlamalarını yapması gerektiğini belirlemesi, onun güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarması ve bu alanda koçluk yapması istenmiştir. Sunumun MS Power-Point programı ile hazırlanmış olması nedeniyle, burada sadece sunumun içeriği rapor halinde verilmiştir. Yapılan koçluk çalışmalarından iki tanesi uygulamanın örnek olayı olarak aşağıda anlatılmıştır. İsimler gizli tutulmuştur.

4.5.1. Birinci Sunumun Koçluk Raporu

Yönetici-Koç Adayının Kişisel Bilgileri :

Adı Soyadı : O.T.

Bölümü : Mağazalar Muhasebe

Bağlı Çalışan Sayısı : 3

Sosyal Stili : İFADECİ

Sosyal Alt Stili : İFADECİ

Çalışanın Kişisel Bilgileri :

Adı Soyadı : B.O.

Bölümü : Mağazalar Muhasebe

Bağlı Çalışan Sayısı : 5

Sosyal Stili : DOST CANLISI

Sosyal Alt Stili : İFADECİ

Çalışanın Davranış Özellikleri : Sakin, alçakgönüllü, çalışırken desteklenmek ve onaylanmak ister, zaman kısıtlamasından ve baskıdan uzak çalışmayı seviyor. Güven duyduğu ortamda kendini rahat ifade ediyor. İş ve arkadaş gruplarına sadakatle bağlı. Takım çalışmasında kendini daha rahat hissediyor ve ifade ediyor.

Koçluk Yaptığım Alan : Çalışanımın, özellikle güven duygusunu kazanması için yaptığı işte başarılı olacağına dair inancımı göstermeye çalıştım. Takım çalışması ile sorunların çözümüne odaklandım. Ayrıca zamanın iyi kullanımı konusunda destekleyici olmaya çalışarak, yapılan işlerin sonucunda teşvik edici geri bildirimlerde bulundum. Olumsuz sonuçları paylaşıp nedenleri üzerinde fikirlerini aldım.

Hazırlık Aşamasında Yaptıklarım : Çalışanımın sosyal stilini belirleyip, baskı altındaki ve normal zamandaki davranışlarını yorumlamaya çalıştım. Kendisi ile küçük toplantılar yaptım. Ne, neden, nasıl soruları ile beklentilerimi ilettim.

Ne : Öncelikle süreler ve zaman konusunun önemli olduğunu vurgulayıp bu konuda terminlerin konulması ve verilen süreler içinde işlerin yapılmasının zorunlu olduğunu ifade ettim.

Neden : Verilen süreler içerisinde olay doğru değerlendirilir ve gerekli işlem yapılırsa sonucun istenilen düzeyde olacağını belirttim.

Nasıl : Olay ve yapılması gereken süreyi belirleyip, bu süre içerisinde hangi verilere ihtiyaç duyduğunu tespit ederek, sonuç için ne yapılması gerektiğini, gerekirse örnek olaylardan yola çıkarak çözümlemesini önerdim. Aşamaları nasıl geçtiği konusunda sorular sordum. Sıkıntılarını belirledim ve aşılmasında destekleyici oldum.

Gerçekliği Analiz Etme Aşamasında Yaptıklarım : Çalışanımın motivasyonunun bozuk olduğunu gözlemledim. Önce sorunun ne olduğunu anlamaya çalıştım. Açık uçlu sorular sorarak sorunun ana kaynağını bulmaya çalıştım ve sorunun zaman sorunu olduğunu tespit ettim. Çünkü geç saatlere kadar çalışmasına rağmen, işlerden etkin sonuç alamadığını gözlemlemiştim.

Etkin Hedefi Belirleme Aşamasında Yaptıklarım: Zamanı iyi kullanabilmek için hedefimizi etkin zaman planlaması yapabilmek olarak belirledik.

Kaynakları Tespit Etme Aşamasında Yaptıklarım : Çalışanımda bilgi eksikliği yerine uygulama eksikliği olduğu için ve bu nedenle zamanı yeterince iyi kullanamadığı için kaynak olarak kendisine eski çalışmalardan örnekler sundum. Daha önce yaşanan örnek olaylardan yola çıkarak farklı sorunların çözümünü anlamasına yardımcı oldum. Çalışma saatleri içerisinde kendisinden yardım istendiğinde, öncelikle işine kanalize olmasını, işini bitirdikten sonra yardım verebileceğini ilettim.

Takip Etme ve Geliştirme Aşamasında Yaptıklarım : Çalışma şeklimiz nedeniyle zaman sorunu yaşadığından zamanı doğru kullanmaya çalışarak planlama yapılmasını ve dışarıdan gelen taleplerin farklı zamanlara aktarılmasını ön plana çıkardık. Sorunların çözümünde zaman zaman örnekleme ile, zaman zaman ise kendisine zaman kazandırarak sorunları birlikte de çözebileceğimizi göstermeye çalıştım. Davranış şeklimi ona göre uyarlayarak, arkadaşça davrandım. Sorunların zamanında konuşulması ve çözümünde geri bildirimlerde bulunmasını sağlayarak takım çalışması içinde olduğunu ve yalnız olmadığını hissetmesini sağladım. Zamanı iyi kullanabileceği yeni işler verdim.

Davranış Değişimi : Motivasyonu ve güveni arttı. Daha fazla konuşmaya ve sorunları paylaşmaya başladı. Yardım taleplerine hayır diyebilmeyi öğrendi.

4.5.2. Birinci Sunumun Koçluk Çalışması

B.O. 35 yaşında bekar bir hanımdır. Perakende sektöründeki Z A.Ş.'de orta düzey yöneticidir. Teknik konularda uzmanlaşmıştır. Çevresi tarafından sıklıkla yardımına başvurulur. *B.O.* herkesin ihtiyacına cevap vermek isterken geç vakitlere kadar çalışmaktadır. Bu durum özel hayatını ve sağlığını olumsuz etkilemektedir. *B.O.*'ya doktorlar sıkıntılarının stresten kaynaklandığını belirtmişlerdir.

Üst yöneticisi *yönetici-koç adayı O.T.* ile koçluk çalışması sürecinde yapılan görüşmelerden sonra, kendisine gelen yardım taleplerini geri çeviremediği ve geç

saatlere kadar çalışarak talepleri karşılamaya çalıştığı anlaşılmıştır. Alt grup analizinde aşağıdaki diyalog yaşanmıştır:

Yönetici-koç adayı O.T. : Senden yardım isteyen kişi sayısı fazla mı, yoksa hep aynı kişiler mi yardım talep ediyor?

B.O. : Şirketimiz yeni bir yapılanma sürecinde, çalışanlarımın yardıma ihtiyacı var.

Yönetici-koç adayı O.T. : Tüm astların senden yardım istiyor mu? Yardım istemeyen astların da var mı?

B.O. : Aslında tecrübeli çalışanlarım kendi başının çaresine bakıyorlar. Daha az tecrübeliler yardım istiyor.

Yönetici-koç adayı O.T. : O zaman yardım isteyenler hep aynı kişiler diyebilir miyiz?

B.O. : Evet.

Yönetici-koç adayı O.T. : Senden ne gibi yardım istiyorlar?

B.O. : Satış birimlerinden gelen gün sonu hesabat(kasa-banka-masraf bilgileri) bilgilerinin düzenlenmesi ve işlenmesi çoğunlukta oluyor.

Yönetici-koç adayı O.T. : Bu çok zamanını alıyor mu?

B.O. : Evet. Mesai sonrasında saatlerce kalmamı gerektirebiliyor.

Yönetici-koç adayı O.T. : Sence bu yardım ne kadar gerekli?

B.O. : Ben yöneticiyim. İhtiyaç duyulduğunda astlarımın yanında olmalıyım. Eğer yardımcı olmazsam, işler zamanında bitmeyebilir, satış rakamlarını alamayabiliriz. Size ve üst yönetime bunun hesabını veremem.

Yönetici-koç adayı O.T. : Peki senin yapmak zorunda olduğun işlere ve asıl yönetici rolünü yerine getirmek için gerekli işlere zaman bulabiliyor musun?

B.O. : Aslına bakarsanız yardımcı olmaktan ve hataları aramaktan, astlarımla yeterince ilgilenemiyorum. Kişiler ile tek tek ilgilenmekten, takım yaratmak ve takım çalışmasına fırsat bulamıyorum.

B.O.’nun asıl işine odaklanamamaktan dolayı yaşadığı sıkıntılarla ilgili yukarıda sorulan soruların yanıtlarına göre, ilk görüşmede “herkes benden yardım istiyor” olarak tanımlanan sorunun, aslında belli astlar tarafından yardım istenmesi şeklinde ortaya çıktığı görülmüştür. Sorun; açık uçlu sorular sorularak, genelden özele indirgenmiştir. Yönetici-koç adayı O.T. tarafından B.O.’ya verilen geri

bildirimlerinde, astlarına yapacağı yardımın, asli yöneticilik görevleri açısından sorunlar oluşturabileceğini görmesi sağlanmıştır.

Koçluk çalışmasının ikinci aşaması, ilk aşamanın *B.O.* üzerinde ne gibi bir etki yarattığını görmekle başlamıştır. *B.O.* sürekli aynı insanların kendisinden yardım talebinde bulunduğunu ve aslında onların işinin çoğunu kendisinin yaptığını düşünmeye başlamıştır.

Yönetici-koç adayı O.T.: Astlarının yardım talebini hiç reddettiğin oldu mu?

B.O. : Hayır.

Yönetici-koç adayı O.T. : Yardım etmesen, sonuçlar hangi açıdan kötü olurdu?

B.O. : Aslında işler kötüye gitmezdi. Ben insanları kırmak istemiyorum. Yönetici oluncaya kadar çok farklı ve zor yöneticilerle çalıştım. Farklı bir yönetici tiplmesi yaratmaya çalışıyorum.

Yönetici-koç adayı O.T. : Daha önceki yöneticilerin çok mu kötüydü?

B.O. : Hayır, açıkcası bildiğim herşeyi onlardan öğrendim diyebilirim. Onlar beni, kendimi geliştirmeye ve daha çok çalışmaya sevk ettiler. Ancak kendimden çok ödün verdim. Çok yoruldu. Benim astlarımın da aynı sıkıntıları yaşamasını istemiyorum.

Yönetici-koç adayı O.T. : Yorulduğunu ve yıprandığını hissediyorsun. Benden önceki üstlerinden almış olduğun kötü tecrübeleri, astlarına vermek istemiyorsun. Bu seni bir kat daha fazla yıpratmıyor mu?

B.O. : Kesinlikle evet.

Yönetici-koç adayı O.T. : Peki, bir gün bir astın senden yine aynı tarzda yardım istedi. Senin de o gün annen rahatsızlandı ve gitmek zorunda kaldın. Sence sonuç ne olur ?

B.O. : Yardım isteyen astlarım, bölümümdeki diğer tecrübeli arkadaşlarıma danışarak, acil olduğu için onlardan destek alabilirler.

Yönetici-koç adayı O.T. : Yani senin yokluğunda, acil durumlarda başlarının çaresine bakabilirler mi demek istiyorsun?

B.O. : Evet, ancak son kez yapılanı benim görmemde fayda var.

Yönetici-koç adayı O.T. : Yani kontrol etmen mi gerekiyor?

B.O. : Evet.

Yönetici-koç adayı O.T. : Peki, kontrol etmek mi yoksa yardım etmek mi daha uzun sürer?

B.O. : Elbetteki yardım etmek daha uzun süre alır.

Yönetici-koç adayı O.T. : Peki sonuçlar hatalı olabilir mi?

B.O. : Ben ve astlarım işimizi hatasız yapmalıyız. Bugüne kadar bu konuda sizden ve önceki yöneticilerimden hep takdir aldım.

Yönetici-koç adayı O.T. : Hatalar düzeltilemez mi?

B.O. : Tabi ki düzeltilebilir. Ancak dediğim gibi ben, hep takdir aldım. Hataya alışık değilim.

Koçluk sürecinin ikinci aşamasında yapılan değerlendirme sonucunda, B.O.'nun bu yaklaşımı sonucunda duygu-düşünce ve davranış zincirinin farkına varması amaçlanmıştır. Aslında astlarının yardım talebini geri çevirmemesi, geçmişteki astlık deneyiminde kendisini yalnız hissettiği içindir.

B.O.'nun hata yapma korkusu, geçmişine dayanmaktadır. Öğrenciliği, stajyerliği, astlığı ve yöneticiliği hep başarılarla doludur. Kendisine hata yapma hakkı tanımamaktadır. Bütün yaşamı, iş odaklıdır. Yalnız yaşaması ve ailesinin de yanında olmaması, hafta sonlarını eve iş götürerek geçirmesine yol açmaktadır.

Yönetici-koç adayı O.T., yaptığı koçluk çalışması sonucunda, B.O.'ya yardım etmenin asıl yolunun iletişim kurmak olduğunun farkına varmasını sağlamıştır. Ona, kendisinden yardım istenmesinin, kendisini güçlü hissetmesini sağladığını fark ettirmiştir. Aslında sorunun, yardımları geri çevirememekte değil, bu durumun ona avantaj sağlamasından hoşlanması olduğunu ortaya çıkartmıştır. Yönetici-koç adayı O.T., bir sonraki koçluk çalışması için yeni hedefi, bu avantajı yitirmeden olumsuzlukların nasıl ortadan kaldırılabilceği konusuna odaklanma olarak belirlemiştir.

Yönetici-koç adayı O.T., koçluk sürecinde, yardım nedir, özellikle astlarına yararlı olan ve gelişimine destek veren yardım nedir ve yardımın kişinin kendine

zarar vermemesi için ne yapmak gerekir gibi sorulara cevap vermek adına *B.O.* ve diğer çalışanlar ile küçük eğitim toplantıları yapmıştır. Eğitimlerin sonucunda, *B.O.*'dan astları ile toplantı yapmasını istemiştir.

İkinci ayın sonunda *B.O.* astları ile birlikte öğle yemeği yemeye başlamış ve her hafta sonu bir kişiyle olmak üzere astların sorunlarına zaman ayırmıştır. Son aşamada ise *Yönetici-koç adayı O.T.*, *B.O.*'nun özel yaşam ve iş yaşamı dengesi üzerine odaklanmıştır. İzleme çalışmalarında *B.O.*'nun daha az sağlık şikayeti olduğunu, kendisine yeni hobiler edindiğini ve hafta sonları yurtdışı seyahatlerine çıktığını gözlemlemiştir.

4.5.3. İkinci Sunumun Koçluk Raporu

Yönetici-koç Adayının Kişisel Bilgileri :

Adı Soyadı : K.C.

Bölümü : Satış Birimi Format Yöneticisi

Bağlı Çalışan Sayısı : 40

Sosyal Stili : İFADECİ

Sosyal Alt Stili : İFADECİ

Çalışanın Kişisel Bilgileri :

Adı Soyadı : A.Y.

Bölümü : Satış Birimi Yöneticisi

Bağlı Çalışan Sayısı : 8

Sosyal Stili : SÜRÜCÜ

Sosyal Alt Stili : SÜRÜCÜ

Çalışanın Davranış Özellikleri : Kontrollü. İnisiyatif almayı sever. Çalışkan ve sonuç odaklıdır. İlişkilerinde sert ve direkt davranır.

Koçluk Yaptığım Alan : Personel İlişkileri

Hazırlık Aşamasında Yaptıklarım : 360 derece yetkinlik değerlendirme sonuçlarını inceledim. Sert ve somurtkan davranışlarının asıl nedenini bulmaya çalıştım. Sosyal stilini tanımladım. Personeli ile ilişkilerini gözlemlemek amacıyla satış biriminde yaptığı toplantılara katıldım. Daha sonra kendisinden ne beklediğimi ilettim.

Ne : “Personelin ile konuşurken gözlerine bakmalı, gülümsemeli ve her zaman sözü bitene kadar dinlemelisin.”

Neden : “ Personelinin sözünü sonuna kadar dinlediğinde, kendilerini önemseydiğini düşünürler. Göz teması kurduğun için seni kendilerine yakın hissederler.”

Nasıl : “Personelini dinledikten sonra başka bir sorunları olup olmadığını sor ve sorunların çözümüne yardımcı ol.”

Gerçekliği Analiz Etme AşamasındaYaptıklarım : Çok başarılı olmasına karşılık, insanlara güven duymadığını, iletişim kurduğu taktirde iş ciddiyetini ve ast-üst dengesini kaybedeceğine dair kesin kararlarının olduğunu gözlemladım. Astlarının kendisinden korkma nedenlerini sorguladım.

Etkin Hedefi Belirleme Aşamasında Yaptıklarım : Hedefimizi, personeli ile iş dışında daha çok zaman geçirmesini sağlayarak iletişimini arttırmak olarak belirledim.

Kaynakları Tespit Etme Aşamasında Yaptıklarım : Kalıplaşmış düşüncelerinden kurtulabilmesi için iletişim ile ilgili makale ve kitapları okuması yönünde kendisine öneride bulundum. Personeline davranışları ile ilgili olumlu davranışları örnekledim.

Takip Etme ve Geliştirme Aşamasında : Eleştirmeden, yaptığı yanlış genellemen ve bir sonuca varmadan gözleme yapmaya çalıştım. “Dün sabah seninle konuşmaya gelen personelin sözünü bitirmesine fırsat verdin mi?” “Personelin ile iş dışında ne gibi etkinlikler yaptın?” gibi sorular ile konuyla ilgili neler yaptığının geri bildirimini almaya çalıştım.Verdiğim geri bildirimlere karşılık olumlu tepkiler aldım.

Davranış Değişimi : Davranışında düzelme oldu. Her sabah personeli ile 15 dakika çay molası sohbetleri yapmaya başladı. Personelin motivasyonunda artış oldu. Yüzleri gülmeye başladı.

4.5.4. İkinci Sunumun Koçluk Çalışması

A.Y. 29 yaşında evli ve bir çocuk babasıdır. Z A.Ş.’de satış birimi müdürü olarak çalışmaktadır. A.Y., kendi format müdürü ve şirket üst yönetimince takdir görmekte ve sıklıkla ödüllendirilmektedir. Şirket bünyesinde son dönemde yapılan yetkinlik değerlendirme sonuçlarına göre A.Y.’nin güçlü yönü; bilgisine ve deneyimine güvenilen bir yönetici olarak, zayıf yönü ise iletişim becerisi zayıf ve işbirliği oluşturamayan bir yönetici olarak saptanmıştır. Aslında A.Y. bu özelliğinin

farkındadır. Sorunun sadece astlarından değil, kendisinden de kaynaklanabileceğine ihtimal vermektedir.

Hazırlık aşamasında *yönetici-koç adayı K.C.* yaptığı ilk değerlendirme sonucunda ilk hedef olarak, *A.Y.*'nin “başarılı bir yönetici ancak, iş odaklı, korkulan, iletişime kapalı ve asık suratlı” imajını veren davranış durumunu kabullenmesini sağlamıştır.

Yönetici-koç adayı K.C.: Diyelim ki toplantı öncesi ve sonrası astlarıyla ekstra bir 15 dakika vakit geçersen sence daha etkili olmaz mı?

A.Y.: İş her zaman önceliklidir. Sohbet için ayrılan zaman, kaybedilen zamandır. Ayrıca duygusal davranışlar iş yaşamında hatalara yol açabilir. Çalışanları rehavete sürükler.

Yönetici-koç adayı K.C.: Sence biraz fazla sert değil mi? Bahsedilen duygu durumları daha optimal dozda uygulanamaz mı?

A.Y.: Evet uygulanabilir belki ancak benim alışık olamadığım bir durum bu.

A.Y.'nin sorunun farkına varmasının ardından, *yönetici-koç adayı K.C.* daha sonraki koçluk adımındaki hedefini; *A.Y.*'nin saygı duyulan bir yönetici olduğu kadar personeli tarafından sevilmesinin de sağlanması olarak belirlemiştir. *A.Y.*'nin bir sonraki personel toplantısına daha erken gitmesi ve astlarıyla sohbet etmesi ve onları tanımaya çalışmasını istemiştir. Hatta kahve arası sohbetlerine katılmasının ve gerekirse yeni sohbet konuları açmasının iyi olacağını belirtmiştir.

İlerleyen günlerde *yönetici-koç adayı K.C.*, kendisinin de katıldığı toplantılarda, *A.Y.*'nin, astlarının her geçen gün daha fazla fikir beyan ettiklerini, *A.Y.*'nin de zamanla kaygılarından arınmaya başladığını, personel ile iyi bir iletişim kurmanın iş ciddiyetine zarar vermeyeceğini anladığını, bunu kendisinin kontrol edebileceğine ve bu durumdan avantaj sağlayabileceğine olan inancının arttığını gözlemlemiştir.

Yönetici-koç adayı K.C.'nin uygulamaya çalıştığı koçluk sürecinde, amacı; A.Y.'nin iş odaklı yönünü değiştirmekten ziyade, insan odağını artırmak ve iletişim becerilerini geliştirmek olmuştur. A.Y.'nin güçlü yönü olan sonuç odaklılık ve iş eğilimli olmak onun asla değişmeyecek üst karakter özellikleridir. Yönetici-koç adayı K.C. bunu değiştirmek yerine aşırılığı önlemeye çalışarak A.Y.'ye farklı bir bakış vererek yeni bir davranış ortaya çıkarmış ve bu davranışın kalıcı olması için takip ve geri bildirimlerde bulunmuştur.

4.6. UYGULAMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

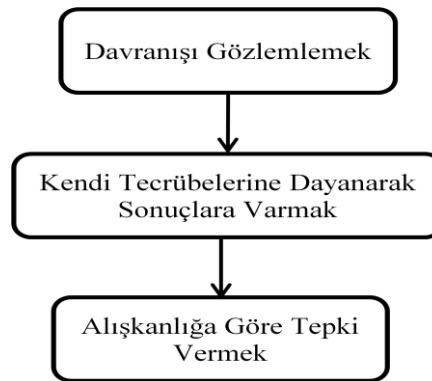
Z A.Ş.'de yapılan koçluk uygulama çalışmalarında, yöneticiler, koçluğun ne olduğunu ve sürecin nasıl işlediğini öğrenmek amacıyla eğitim almışlardır. Yetkinlik seviyeleri tespit edilmiş, güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkartılmıştır. Buldukları yönetici seviye basamağının bir üstüne göre geliştirilmesi gerekli alanları belirlenmiştir. Yöneticilere, astlarıyla koçluk çalışması yapmaları için iki aylık süre verilmiştir. Bu sürenin sonunda sunum yapmaları istenmiştir. Yöneticiler koçluk yapmak üzere, kendi çalışanları arasından ya da farklı bölümlerden çalışanlar belirlemişlerdir. Seçilen çalışanın güçlü yönleri, zayıf yönleri ve sosyal stilini ortaya çıkarmışlardır. Güçlü yönlerini devam ettirmek, zayıf yönlerini güçlendirmek amacıyla, çalışan ile birlikte koçluk çalışmasına başlamışlardır. Gözlemledikleri değişimleri içeren sunumlarını ikinci ayın sonunda yapmışlardır. Bu sunum, koçluk yapan yöneticinin kendini ve koçluk yaptığı çalışanını nasıl geliştirdiğini, çalışanın davranışları karşısında kendi davranışlarında sağladığı esnekliği ve davranış uyumunu ortaya koymuştur.

Bu çalışma sayesinde, yönetici ve çalışan arasındaki etkileşim daha esnek hale gelmiştir. Birlikte etkili şekilde çalışabilmelerine olanak sağlamıştır. Yöneticilerin, profesyonel ve kişisel hedeflerine ulaşmada başarılı olmalarına fırsat vermiştir. Yöneticilerin, algının ve alışkanlığın, davranışın yorumlanması üstündeki etkilerini anlayabilmelerini sağlamıştır. Esnekliklerini arttırarak, sosyal stil uyarılama becerilerini geliştirmişlerdir. Sosyal stillerin kendilerine özgü güçlü ve zayıf yönlerini görerek, çalışma ortamlarına ne gibi katkı sağladıklarını gözlemlemişlerdir.

Yöneticiler, koçluk yaklaşımının ana amaçlarından biri olan davranış değişimine yön vermenin nasıl yapılacağını tecrübe etmişlerdir. Kişisel rahatlık alanları ve yaşam değerleri hakkında bilgi edinip, kendisinin ve çalışanının kalıplaşan davranışlarını anlayarak, bu davranış kalıplarına nasıl farklı bir yön vererek, mevcut davranış şekillerini değiştirdiklerini ve bu değişimin devamlılığı için nelerin yapılması gerektiğini öğrenmişlerdir. Çalışma, başkaları ile etkileşimde, insanların sosyal stilleri arasındaki farklılıkların ve bu farklılıkların mevcut durumlarına kazandırdığı gücün fark edilmesine önemli katkı sağlamıştır. Çalışma sonunda, katılımcılardan alınan geri bildirimlerde, çalışanların kendilerine güvenini arttığı, engelleri fırsata dönüştürmeyi öğrendikleri, kendi yeteneklerinin ve değişimlerinin farkına vardıkları yöneticileri ile ilişkilerinin geliştiği, karar verme süreçlerine katılımları ile kendilerini değerli hissettikleri, performans ve motivasyonlarında artış olduğu tespit edilmiştir.

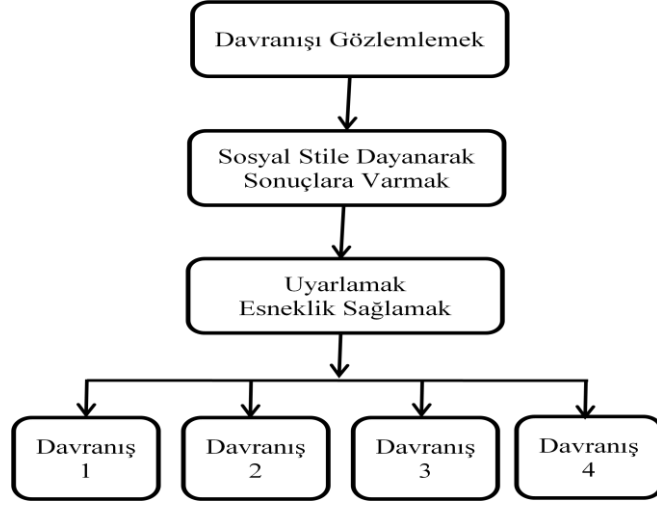
Koçluk çalışması başlangıcında Şekil 5'te belirtildiği gibi bir davranış şekli gösteren yöneticiler; koçluk eğitimi aldıktan ve koçluk sürecini uyguladıktan sonra, yönetici-koç olarak çalışanlarına karşı davranışlarını değiştirmişlerdir. Şekil 6'da özetlendiği gibi çalışanlarının davranışlarını gözlemleyerek, onların sosyal stillerini tanıyarak, kendi algılarını geliştirip yönetim tarzlarında esneklik göstererek, kendi davranışlarını çalışanlarının davranışlarına göre uyarlamışlardır.

Şekil 5. Klasik Yönetici Davranışı



Kaynak: Wilson Learning Corporation Eğitim Notları, WLC 39914, 2008.

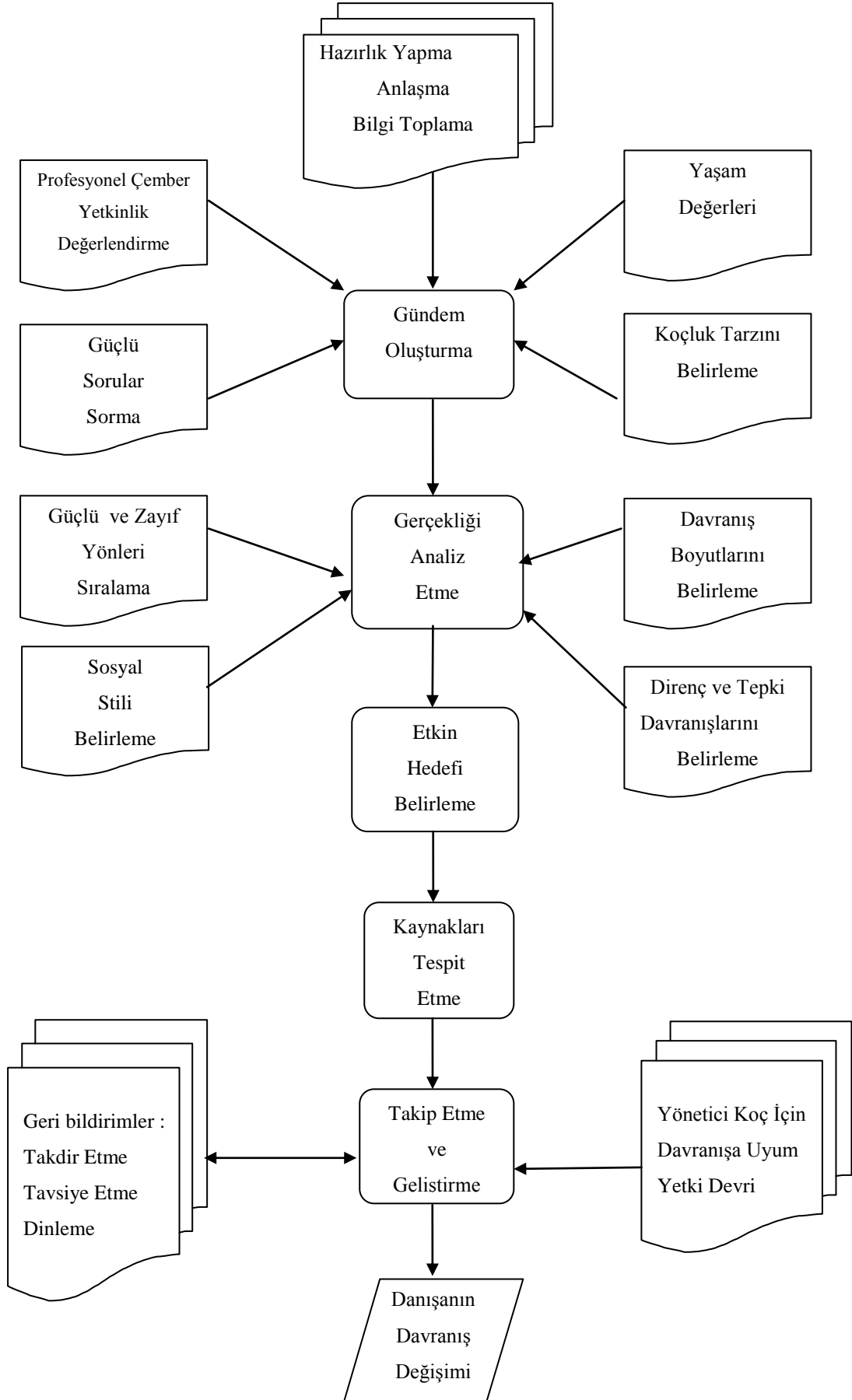
Şekil 6. Yönetici-koç Davranışı



Kaynak: Wilson Learning Corporation Eğitim Notları, WLC 39914, 2008.

Buraya kadar aktarılmış olan kavramsal bilgiler ve uygulamadan elde edilen veriler sonucunda Z A.Ş.'de uygulanmakta olan koçluk çalışmaları Şekil 7'deki gibi modellenebilir. Hazırlık yapma, karşılıklı anlaşma ve bilgi toplama ile başlayan koçluk sürecinde, yönetici-koç ve çalışanı arasında güçlü bir iletişim kurulması ile devam edilip geliştirilmesi veya değiştirilmesi hedeflenen davranışa farklı ve yeni bir boyut kazandırılarak, bu davranışın yeni bir davranış haline getirilmesi ve bu yeni davranışın takip edilip desteklenerek eski davranışın yerini almasının sağlanması sonucuna ulaşılmıştır.

Şekil 7. Uygulamanın Modellemesi



SONUÇ

Günümüzde insan kaynağının doğru değerlendirilmesinin işletmelere ve bireyin sosyal yaşantısına etkileri tartışılmaz bir hal almaktadır. Bu konuda büyüyerek anlam kazanan koçluk çalışmaları, uygulandığı sosyal ve iş odaklı tüm süreçlerde daha kaliteli bir standarda ulaşma konusunda katkı sağlamaktadır.

Her sektörde artan rekabet, yüksek hedef ve performans standartlarını yakalamış ve bulunduğu kuruma karşı yüksek bir bağlılıkla çalışan bireylerin varlığını gerekli kılmaktadır. Bu hedefler doğrultusunda da bireysel gelişim, yönetim desteği ve yöneticilerin bu anlamda koçluk yaklaşım ve becerilerine sahip olması gereklilikleri ortaya çıkmaktadır.

İşletmeler, içsel ve çevresel faktörlerden kaynaklanan ve kaçınılmaz olan pek çok değişim olgusuyla karşı karşıya kalmaktadır. İşletmelerin varlığını sürdürüp kalıcı olmalarının tek şartı, değişime uyum sağlayıp değişimin önünde hareket edebilmektir. Hızlı bir değişim sürecine giren iş dünyası, bu değişime ayak uydurabilen kurumları kalıcı yapmaktadır. Günün artan değişim ihtiyacını karşılamak için işletmeler, sürekli uyum sağlamak, sürekli değişmek zorundadır. 90'lı yılların yöneticileri; bu değişime uyum sağlayabilmek için, kendilerinin ve çalışanlarının motivasyonlarını üst düzeyde tutmayı ve hem iş hem özel yaşamları arasında denge kurabilmeyi sağlayacak yollar aramaya başlamışlardır. Koçluk yaklaşımının önemi bu aşamada ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımın, çalışanları sadece motive etmekle kalmayıp değişim sırasında duygusal dengenin de korunabilmesi olanağını sunarak hem yöneticilere hem de çalıştıkları işletmeye büyük yararlar sağladığı, çalışanlardan alınan geri bildirimlerde ifade edilmiştir.

Koçluk yaklaşımı; kurumun kimi zaman tecrübeli ve güvenilir bir yöneticisinin kimi zaman da dışarıdan yönetici geliştirme amacıyla çalışan profesyonel koçluk danışmanları tarafından, çalışanlara işlerini yaparken gelişme desteği sağlayan, işlerinde kendilerini olumsuz etkileyen kalıplaşmış davranışlarını

ve algılarını değiştirmeyi amaçlayan, farklı bakış ve yön vermeyi hedefleyen, kariyer gelişimlerinde etkinliği arttırarak kalıcı hale getirmek için yönlendiren etkili bir yöntemdir.

Kariyer geliştirmede koçluk; çalışanlarda var olan yetkinlikleri ortaya çıkartmakla birlikte, güçlü yönlerini etkin olarak kullanmasını, zayıf yönlerini nasıl geliştirmesi gerektiğini ve değiştirmesi gereken yönlerini fark etmesini sağlar. Koçluk süreci içerisinde, kişi gerçek tatmin noktalarını ve yetkinliklerini görür ve özgüveni arttır. Kariyer gelişimi ile birlikte çalışanın maddi ve manevi tatmininde, motivasyonunda, performansında, kuruma bağlılığında olumlu adımlar atılır. Çalışanın kendisini geliştirmesi ile birlikte nitelikleri ve çalışma kalitesi de arttır. Böylece kurum kültürüne sahip, kuruma bağlı ve algısı yüksek çalışanlar kazanılmış olur ki bu da kurumun rekabet gücünü arttıran çok önemli bir husustur.

Koçluk, günümüzde yeni bir yönetim stili olarak tanımlanır. Belirli bir hedefi olan, bu hedef doğrultusunda yönlendiren ve müdahale eden bir süreci kapsar. Düşünme şekli olarak da ifade edilebilir. Bir şeylerin düzelebileceğine inanmak, sürece dahil olan diğer kişilere güvenmek, bu kişilere güven vermek, kendine güvenmek, değişimlere açık olmak, sabırlı olmak özelliklerini bünyesinde barındırır. Hem kurumun amaçlarına ulaşmasını sağlayan hem de çalışanların yetkin kılınmasını hedefleyen bir yönetim ve etkileşim şeklidir. Yönetici, kendi yönetim becerileri dışında, kendisine bağlı bulunan astlarının da yeteneklerini, yönetsel becerilerini kullanmasını ve geliştirmesini sağlayacak rehber rolü üstlenir. Bu rol içinde, ne ve nasıl sorularını yanıtlayacak uzmanlığını astlarına aktarır. Astın gelişim düzeyine bağlı kalarak, kendi sınır ve araçlarını belirleyerek yönlendirme yapar ya da kolaylaştırma rolünü üstlenerek yardımcı olur veya kendi yetkisini astına devreder.

Koçluk yönetim fonksiyonlarının bir parçasıdır. Olağan yönetim becerilerini (planlama, örgütleme, yönetme, denetleme vb) yerine getiren yöneticiler, çalışanları ile karşı karşıyadır. Hem kendisinin hem de çalışanlarının nasıl bir süreç yaşadığı ve davranışlarının neden kaynaklandığı, iş sonuçlarını doğrudan etkiler. Yöneticilere, gerek şirket içinde gerekse kendi kişisel eğitimlerinde verilen bilgiler, çalışma

hayatında nasıl yapılması gerektiğinden çok, ne yapılması gerektiğine yöneliktir. Sonradan alınan eğitimler ile ara kapatılmaya çalışılsa da, yeterli gelmemektedir. Ancak yöneticinin profesyonel bir koçla, koçluk sürecini yaşaması ile eksiklikler fark edilip, bütünlük sağlanabilmektedir. Yönetici, koçluk çalışması ile önce kendini anlamayı ve kendine koçluk yapmayı öğrenir. Öğrendiklerini yönetim becerilerine ve fonksiyonlarına adapte ederek etkinliğini artırır.

Koçluk yaklaşımının temeli, insanların algısını geliştirerek, olayların farklı yönlerini göstererek, bakış açısını değiştirmektir. Karşı tarafı dinlerken satır aralarını okumaktır. Belirli teknikler ve etkin soru sorarak bu bakış açısı geliştirilir. Sorunun kaynağı ortaya çıkarıldıktan sonra çözüm kendiliğinden bulunur. Koçluk yapan kişi, bu çözümü, amaç belirleme, amaca giden yolları saptama ve hareket planı hazırlama aşamaları ile yapılandırır. Çözümün kalıcılığını sağlar. Bu nedenle koçluk süreci, kaynak ve yetenekler açısından en iyi çözümü bulmayı, verimin artmasını, değişime uyum sağlamayı, motivasyonun yükselmesini, stresi azaltmayı ve iş tatminini arttırmayı beraberinde getirir.

Kurumlarda genellikle üç tip koçluk çalışması yapılmaktadır; profesyonel koçluk veya dış koçluk, insan kaynaklarında çalışan, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren iç koçluk, kendisine bağlı çalışanlarının hem yöneticisi hem de rehberi olan yönetici-koçluk. Yönetici-koç, önce kendini iyi tanımalı, kişisel değerlerini iyi belirlemelidir. Kendisinin ve çalışanının sosyal stilini belirleyerek hem kendi hem de çalışanının davranışlarını anlayabilme ve yorumlayabilme yetisini kazanır.

Yönetim becerilerinin geliştirilmesi; yöneticilerin yönetim fonksiyonlarının gereklerini başarıyla yerine getirmelerini, daha iyi sonuçlar almalarını, bireysel ve takım performansını yükseltmelerini sağlayacak bilgi ve tekniklerin kazandırılmasıdır. Yönetim becerileri geliştirilirken bireyin; başarılı bir yönetimin anlamını, bu başarıyı belirleyen yetkinlikleri, bütünsel bakış ve hedef yönetimi vizyonunu, takım organizasyonu kurabilmeyi ve yönetebilmeyi, takım performansını artırma yollarını, karşılaşılan sorunların ele alınışında “kim” yerine “nasıl” kültürünü geliştirmeyi, içinde bulunduğu ya da yönetmesi öngörülen grubun dinleme,

anlama, anlaşma ve kazan-kazan uygulama kültürünü geliştirme yollarını öğrenmesi hedeflenmektedir.

Yönetim becerileri, yöneticilerde doğal olarak bulunabilir, eğitim ile de pekiştirilebilir. Ancak etkin olarak kullanımı sağlanamaz. Bu durum koçluğun uygulanmasıyla kazanılan yeni davranışların hayata geçirilmesi ile etkili olabilir. Yönetici, koçluk süreci boyunca öğrendiklerini, uygulama yoluyla özümser, sonuç aldıkça bu bilgileri pekiştirir, klasik yönetici kalıplarından sıyrılarak yaratıcılığını arttırır. Yöneticinin işini hafifletir. Bu faydaları sayesinde koçluk bir kariyer gelişim aracı haline gelir.

Son yıllarda örgütlerdeki yönetim anlayışının gelişimi ile hızlı değişim temposuna giren yöneticiler, eski ve geleneksel yönetici profilinden uzaklaşmış, yenilikçi faaliyetleri benimseyip yönetim felsefelerini değiştirerek modern yönetici profiline doğru yönelmişlerdir. Daha katılımcı, çalışanına daha çok değer veren, örgüt yönetimine her anlamda katkısını daha çok arttıran, çalışanlarına önemli olduğunu hissettiren ve daha çok motive eden yönetim yaklaşımları uygulanmaya başlanarak çalışan ve takım etkinliğini en üst seviyelere çıkarmak amaçlanmıştır.

Zaman ve değişen değerler, yönetim felsefesini değiştirmiş, insanı her şeyden önemli bir varlık olarak ortaya çıkarmıştır. Yapılan çalışmalarda; emrederek başarı beklemenin iş verimliliğine faydası olmadığı kanıtlanmış, yaparak göstermeye ve paylaşımcılığa yönelerek katılımcılığı arttıran koçluk yaklaşımının, örgütlerdeki yönetici profilini değiştirerek geleneksel yaklaşımlara göre daha başarılı sonuçlara ulaştığı gözlemlenmiştir.

Kurum içi yönetim koçluğunun sürece katkıları, yaklaşımın desteklendiği son onbeş yıldır ölçümlenmekte; elde edilen sonuçlarda koçluğun, yapılan eğitim ve örgütsel yatırımların karşılığını sağladığı gözlemlenmektedir. Manchester Inc. tarafından kurumlarda koçluk çalışmalarına ait yapılan araştırmalarda, bu çalışmalar için yapılan yatırımın geri dönüş değerini, ilk harcamanın 5.7 katı olarak

bulunmuştur. Aynı araştırmada, koçluk hizmeti alan yöneticilerde olumlu gelişmeler görülmüştür. Yöneticilerin;

%77'sinin astlarıyla olan ilişkilerinde iyileşme,

%61'inin iş tatmininde artış,

%67'sinin takım çalışmasında artış,

%63'ünün kendi seviyesindeki çalışanlarla ilişkilerinde iyileşme,

%61'inin iş tatmininde artış,

%52'sinin sorun çözme becerilerinde gelişme,

%44'ünün örgüte bağlılıklarında artış,

%37'sinin ise müşterilerle ilişkilerinde ciddi bir ilerleme kaydettikleri

tespit edilmiştir. Ayrıca kişinin üzerinde kalıcı bir değişim yaratması sayesinde koçluk, klasik yönetim eğitimlerine göre büyük avantajlara sahiptir.

Koçluk yaklaşımının ne olduğunu, sağladığı kazanımları ve hedeflediği amaçları Galileo'nun şu sözüyle özetlemek mümkündür; *“Kimseye bir şey öğretemezsiniz, sadece cevabı kendi içinde bulmasına yardımcı olursunuz.”*

KAYNAKLAR

- Akat, İ., Budak G., Budak G. (1994). *İşletme Yönetimi*. Beta Yayınları. İstanbul.
- Akın, A. (2002). İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik). *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1):97-113.
- Aldemir, C., Budak, G. (1998). *Personel Yönetimi*. Barış Yayınları. İzmir.
- Alkaya, A., Hepaktan, C. E. (2003). Organizational Change. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 10(1):31-58.
- Arat, M. (2007). *21. Yüzyıl İçin Yönetim*. Söz Yayınları. İstanbul
- Aydar, N. (1999). *Bir Eğitim Tekniği Olarak Koçluk*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.
- Aydoğdu, F.D. (2004). Koçluk. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Dönem Projesi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları*. Ezgi Kitabevi. Bursa.
- Bacon, T.R. (2003). Helping People Change, Industrial And Commercial Training, *Lore International Institute Resarch Paper* 35(2):73-77. Colorado. USA.
- Berberoğlu, G.N. (1991). İşletmelerde Organizasyon Personel Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama. *Kariyer Yönetimi, Anne İdaresi Dergisi* 24(1).
- Bolles, N. R. (2004). *What Colour Is Your Parachute? - A Practical Manual For Job-Hunters and Career Changers*. Ten Speed Press. Berkeley, Toronto.

Can, H. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*. Siyasal Kitabevi. Ankara.

Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş. (1998). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Siyasal Kitabevi. Ankara.

Certo, S.C. (2003). *Supervision: Concepts And Skill Building* (s:465). The McGraw-Hill Companies. New York.

Ceylan, C. (2004). Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentorluk. *İş Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(1):33-34.

Ceylan, C. (2002). *Yönetimsel ve Organizasyonel Açından Koçluk Yaklaşımı ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bursa.

Chidiac, M. (2006). Getting The Best Out Of Executive Coaching: A Guide To Setting Up A Coaching Process. *Development And Learning In Organizations*, 20(3):13-15.

Curly, M. (2001). *The Life Coaching hand Book*. Crown House Publishing Limited. USA.

Çetin, M. (2003). Örgüt Kuramları Perspektifinden Halkla İlişkilerin Gelişimi. *Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi* (18):33-44

Doğan, M. (1998). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. Anadolu Matbaacılık. İzmir.

Ellinger, A.D., Bostrom R.P. (1999). Managerial Coaching Behaviors In Learning Organizations. *Journal Of Management Development*, 18(9):752-771.

Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon (Çagdas ve Küresel Yaklaşımlar)*.Beta Yayınları. İstanbul.

Evered, R.D., Selman, J.C.(1989). *Coaching And The Art Of Management, Organizations Dynamics*. McGraw-Hill. NewYork.

Feldman, D.C., Lankau, M. J. (2005). Executive Coaching: A Review And Agenda For Future Research. *Journal of Management*, 31(6): 829-848.

Gilley, W. J. ve Boughton, W. N (1996). *Stop Managing, Start Coaching-How Performance Coaching Can Enhance Commitment and Productivity?*. IRWIN Professional Publishing. USA.

Goldsmith, M. (2000). *Coaching For Leadership: How the World's Greatest Coaches Help Leaders Learn*. Jossey- Bass. San Francisco.

Gürsel, M. (2003). *Örgüt Kuramları, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Eğitim Kitabevi Yayınları. Konya.

Güleş, H.K., Bülbül, H.(2004). Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(1):115-129.

Hammer M., Champy J.(1994). *Değişim Mühendisliği: İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto*. Çeviren: Sinem Gül. Sabah Kitapları. İstanbul.

Hendricks, K. B., Singhal, V. R., Firm Characteristics, Total Quality Management, And Financial Performance. *Journal Of Operations Management*, 12(238):1-17.

Irwin, D. (2002). *İşinizi Büyütün*. İstanbul : Epsilon Yayınları. İnce, M. Vd. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11):423-446.

Kalinauckas, P., King, H. (1994). *Coaching - Realising the Potential*. The Cromwell Pres. Wiltshire, Britain.

Kaynak, T. (1990). *Organizasyonel Davranış*. İ. Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları. İstanbul.

Kılıç, Mustafa. (1995). *NLP ile Etkin Koçluk*. Kariyer Yayınları. İstanbul.

Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayım Dağıtım. İstanbul.

Kondo, Y. (1999). *İşletmelerde Bütünsel Kalite*. Mess Yayınları. İstanbul.

Köktürk, M. (2006). *Yaşanmış Hikayelerle Koçluk Mentorluk*. Morpa Kültür Yayınları. İstanbul.

Luecke, R. (2007). *İş Dünyasında Koçlar Ve Mentorlar*. İş Bankası Yayınları. İstanbul.

Maher, S., Pomerantz, S. (2003). The Future of Executive Coaching: Analysis from a Market Life Cycle Approach. *International Journal Of Coaching In Organizations*, 1(2).

Mathis, R., and Jackson, J. (1997). *Human Resources Management*. West Publishing Company. New York.

Mcmanus, P. (2007). *Koçluk*. Optimist Yayınları. İstanbul.

Mink O.C., Owen K. Q., Mink B. (1993). *Developing High Performance People, The Art of Coaching*. Addison-Wesley Pub. USA.

Minor M. (2002). *Coaching and Counseling: A Practical Guide For Managers and Team Leaders*. Thomson Coursetechnolgy. Third Edition. Boston.

Özevren, M. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi*. Alfa Basım Yayın Dağıtım. İstanbul.

Özby, Ö. (2008). *Koçluk Yaklaşımının Yönetici Üzerine Etkileri Ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Denizli.

Şahin, A.(2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11):523-547. Konya.

Parsloe, E. (1997). *Koç ve Kılavuz Olarak Yönetici*. İlk Kaynak Kültür ve Sanat Ürünleri. Ankara .

Peters, T. (2005). Mükemmellik Peşinde, Executive Excellence Liderlik Gelişimi. *Yönetim Etkililiği ve Kurumsal Üretkenlik Dergisi*, (103):3.

Pfizer İlaçları A.Ş. (2007). *Sosyal Stil Satış Stratejileri*. Farma Eğitim Müdürlüğü Eğitim Notları. İstanbul.

Harvard Business Scholl Press (2007). *Pocket Mentor Koçluk*. Optimist Yayınları. İstanbul.

Poussard, J.M. (2004). *Yönetimde Yeni Bir Stil Coaching*. Morpa Kültür Yayınları. İstanbul.

Smith, C.L.(2007). Coaching: Is It Just A New Name For Training?.*International Journal Of Evidence Based Coaching And Mentoring,Special Issue*, (ss.1-9).

Thach, E.C. (2002). The Impact Of Executive Coaching And 360 Feedback On Leadership Effectiveness. *Leadership&Organization Development Journal*, 23(4):205–214.

Uçkun, C.G., Kılınç, İ.(2007). *Koçluk ve Mentorluk Tarihsel Gelişimi, Yöntemleri ve Uygulamaları*. Ürün yayınları. Ankara.

Uyar, D., Bayraktaroğlu, G. A. (2010). *Yönetimde Koçluk Yaklaşımı*. Sistem Yayıncılık. İstanbul.Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*. İstanbul Üniversitesi Fakülte Yayınları. İstanbul.

Uygur, A. (1998). *Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Planlaması: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Voss,T. (2002) *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Lider Yöneticilik (Coaching)*. Hayat Yayınları. İstanbul.

Wilson Learning Corporation (2008). *Yönetim Becerileri Eğitim Notları*.WLC 39914.

Yılmaz F. (1999). *Liderlik ve Koçluk*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Seçkin Yayıncılık. Ankara.

İNTERNET KAYNAKLARI

Akar,N. , *Yaşam Koçu, Kişisel-Kurumsal Yaşamsal Koçluğu Hizmetleri.*
<http://www.neseakaryasamkocu.com/default.aspx?pid=58953&nid=52557>
(15.06.2010).

Aktan, C.C., *Değişim Yönetiminde 5-N 1-K Analizi, Dönüşüm Konağı*
http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=5399&baslik=degisim_yonetiminde_5_n_1_k_Analizi (15.06.2010).

Anonim- *Eğitim Koçluğu.* <http://www.ozelogretmenler.com/egitimkoçlugu.htm>
(15.06.2010).

Ardıç, K.. *Toplam Kalitede Liderlik Adımları ve Liderlik Biçimleri.*http://www.bilgiyönetimi.org/cmpages/mkl_gos.php?nt=493(15.06.2010).

Balkan, Ö. *Bir koça ihtiyacı olmak veya olmamak.*
<http://www.ntvmsnbc.com/id/25023916> (20.06.2010).

Balkaş, M. , Enka Okulları Lise Müdürü. *Koçluğun Öğrenmeyi Geliştirmedeki Yeri.*
www.balkasm.edublogs.org (15.06.2010).

Baltaş A. *Yöneticilere Koçluk.* <http://www.baltas-baltas.com/> (25.06.2010).

Barutçugil, İ. *YönetimKoçluğu.* <http://www.rcbadoor.com/rcba/coaching.htm>,
(01.06.2010).

Coşkun, M. (2009). *Kariyer Planlama.* <http://www.hrturkiye.com/index.php/kariyer-planlama/> (19.06.2010).

Çınar, Z.(2007). Coaching ve Mentoring. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi* 1(1):1-25. http://www.paradoks.org/makale/yil3_sayi1/zcinar.pdf
(14.06.2010).

Çimsa. *Öğrenen Organizasyon Eğitimleri*.
<http://www.cimsa.com.tr/tr/index.asp?ID=84> (28.06.2010)

Davranış Bilimleri Enstitüsü. *Kişilik ve Tutum Envanterleri*.
<http://www.dbe.com.tr/default.aspx?SectionID=341> (25.06.2010)

Dönüşüm Konağı. *Yaşam Koçluğu*.
http://www.donumkonagi.net/makale.asp?id=1919&baslik=yasam_koclugu
(10.06.2010)

Disbennett-Lee R. *Introduction to Professional Business and Personel Coaching*.
http://www.coachlee.com/articles/article_07.htm (15.06.2010).

Eğitirim. *Kariyer Koçluğu Danışmanlığı*.
http://www.egitirim.com.tr/kariyer_koclugu_danismanligi.php (20.07.2010)

Evered, R.D., Selman, J.C.(2003), *1989_Essential Ways That Coaching Can Help Individuals*, www.supermeydan.net/forum/forum469/thread25519.html (01.06.2010).

Ezerler, U. (2004). *Bir Gelişme Modeli Olarak Koçluk*.
<http://www.kariyercafe.com> (21.06.2010)

Güldal, A. T. Endüstri Psikoloğu. *Personel Seçiminde Kullanılan Yöntemler*.
<http://www.bilgiara.com/bilgi/scss-personel-seciminde-kullanilan-yontemler/>
(25.06.2010).

Güler, Ağgöl Deniz. Maremis Gelecek Enstitüsü.
http://www.kariyerkocu.net/index.php?option=com_content&view=article&i

d=98&Itemid=114&showall=1, (16.05.2010).

Hammer M., Champy J.(1993). Değişim Mühendisliği: İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto. *Harper Business. U.S. Office of Personnel Management*

<http://www.opm.gov/perform/articles/028.asp> (02.07.2010).

http://en.wikipedia.org/wiki/Business_process_reengineering

HR İnsan Kaynakları Dergisi (2002). *Lider mi Coach mu ?*

www.hrdergi.com (12.06.2010).

ICF Türkiye. *Koçluk Temel Yetkinlikleri.*

<http://www.icfturkey.org/kocluktemelyetkinlikleri.htm>, (02.05.2010).

ICF Türkiye. *ICF Etik Kuralları* (2008).

http://www.icfturkey.org/etik_kurallar.htm - 26k - (02.05.2010).

İzmir Koçluk Eğitimleri. *Koçluk-Coaching* (2009).

<http://kocluk.gen.tr/2009/08/kocluk-coaching/>, (15.06.2010).

İ-Akademi. *Performans Değerlendirme Sistemleri.*

<http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/783-360-derece-performans-degerlendirme-sistemleri.html> , (15.06.2010).

Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası. *Kariyer Yönetimi.*

<http://www.kamu-is.org.tr/pdf/616.pdf> , (17.06.2010).

Kırbaş, İ. *Koç Kimdir, Katma Değeri Nedir?*

www.kirbas.com/index.php?id0279-51k-, (15.06.2010).

Kobitek. *Toplam Kalite Yönetimi.* <http://www.kobitek.com/makale.php?id=17> ,

(01.05.2010).

Koçel, A. S. (2009). *Lider Yöneticiler İçin Koçluk.*

<http://www.ahmetkocel.com/content/view/54/24/>, (17.06.2010).

Koçluk Merkezi. *Beden Dili ve Aktif Gelişim*.

<http://www.koclukmerkezi.com/83-icerik-Beden-Dili-ve-Aktif-Gelisim.html>,

(15.06.2010).

Kondu,C. . *Koçluk ve Geri bildirim*.

[http://www.sayinnlp.com/MakaleDetay/---Kocluk-Ve-Geri bildirim_237.aspx](http://www.sayinnlp.com/MakaleDetay/---Kocluk-Ve-Geri-bildirim_237.aspx)

(7.06.2010).

Livcon International Co. Ltd. *Koçluk Hakkında*.

<http://www.livcon.co.uk/kocluk-coaching/18.html>, (17.06.2010).

Livcon International Co. Ltd. *Üst Yönetim Koçluğu*

<http://www.livcon.co.uk/kocluk-coaching/18.html>, (17.06.2010)

<http://www.livcon.co.uk/kocluk-coaching/ust-yonetim-koclugu-executive-coaching.html>, (17.06.2010).

Navitas Eğitim ve Danışmanlık. *Koçluk Nedir?*.

<http://www.navitas-tr.com/kocluk.php?a=2>, (09.06.2010).

Nowack K.M. (2001). *Executive Coaching:How to Successfully Change Behavior*.

California Psychologist, July/August 2003, 36(1):16-17

<http://www.opd.net/download/Executive%20Coaching.pdf> (02.06.2010).

Pratik Zeka. *Öğrenci Koçluğu Nedir?*.

<http://www.ozelogretmenler.com/egitimkoclugu.htm>; (15.06.2010).

Rachelle Disbennett-Lee. *Introduction to Professional Business and Personal*

Coaching. http://www.coachlee.com/articles/article_07.htm, (15.06.2010).

Rodoslu,Ö. *Başarıyı Artıran Pratik Öneriler*.

<http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/307955.asp#BODY>, (25.06.2010).

Sabancı Holding. *Gelişim Programları*.

http://www.sabanci.com/sabanci_i.asp?M=5&K=28&I=40, (20.06.2010).

Stevenson H., (2007). *What Do You Need To Know, About Coaching Services*.

<http://www.clevelandconsultinggroup.com/articles/coaching-services.htm>,
(17.06.2010).

Türk Dil Kurumu Sözlük. *Koç Sözlük Tanımı*.

<http://www.tdk.gov.tr/TR/SozBul.aspx>, (15.06.2010).

Tracom Group web sitesi. *Sosyal Stiller*.www.tracomcorp.com, (01.07.2010).

Tobin D.R. (1998). *Mentoring and Coaching. Corporate Learning Strategies*.
www.tobincls.com/mentoring.htm, (01.07.2010).

Topaç, B.,(2009). *Aile Koçluğuna Dair Bilgiler*.

Boğaziçi Üniversitesi Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bölümü

http://www.biymed.com/forum/forum_posts.asp?TID=25826 (15.06.2010).

Uyar, D. *Koçluk ve Mentorluk Süreci*.

http://www.navitas-tr.com/makale.php?mak_id=5, (17.06.2010).

Velipaşalar, S.. *Kariyer Yönetimi Araçları*.

<http://www.ikademi.com/archive/index.php?t-182.html> (17.06.2010).

Wise, P.S. and Voss, L.S. (2002). The Case Of Executive Coaching.

Research Report Of Colorado-Durango: Lore International Institute.

<http://www.corporatephilosopher.com/ACaseforExecutiveCoaching.pdf>,

(15.06.2010).

Zeybek, P. Koçluk Hakkında/Koçluk Nedir.

www.pelinzeybek.blogcu.com, (10.06.2010).

3D Koçluk Eğitim ve Kariyer Merkezi.

<http://www.3dkocluk.com/course.aspx?id=13> (15.06.2010)

EKLER

EK 1 Çalışan Yetkinlik Değerlendirme Formu

YETKİNLİK DEĞERLENDİRME FORMU (K)

Değerlendirme Tarihi:

Çalışana Ait Bilgiler

Adı-Soyadı:

Ünvanı:

Bağlı Olduğu Birim:

Sicil No:

Değerlendirici Bilgileri

Adı-Soyadı:

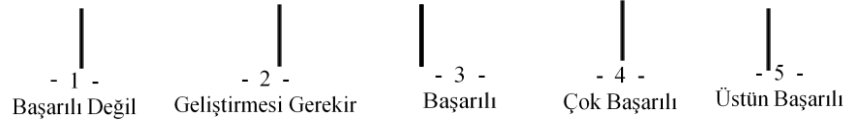
Ünvanı:

Sicil No:

AÇIKLAMALAR:

K seviyesinde bulunan çalışandan beklenen davranışlar aşağıda listelenmiştir.

Tüm davranışları gözden geçirip, çalışanın K seviyesine göre başarılı davranışları gösterip göstermediğini aşağıdaki skalaya göre değerlendiriniz.



NOT: Yetkinlikler için başarı düzeyini 1 veya 5 olarak değerlendirmiş iseniz sizden kanıt istenecektir.

Yetkinlikler

Yön Belirleme - K		Değerlendirme				
Hedefleri belirleyerek planlar yapar, kaynakları verimli kullanır, faaliyet sonuçlarını izleyerek gerekli önlemleri alır.		1	2	3	4	5
STRATEJİ VE HEDEF BELİRLEME	Kurumun vizyon, hedef ve stratejilerini bilir ve bireysel katkısının ne yönde olacağını belirler.			X		
PLANLAMA VE KAYNAK YÖNETİMİ	Kendisine ayrılan kaynakları en verimli şekilde kullanarak, faaliyet planlarını hazırlar.			X		
İZLEME VE ÖNLEM ALMA	Hedeflerin gerçekleşme seviyelerini düzenli olarak gözden geçirerek, gerektiğinde düzeltici önlemler alır.			X		
DEĞERLENDİRME SONUCU		3,00				

Yön Birliği Sağlama - K		Değerlendirme				
Çalışanların kurum vizyon ve hedefleri doğrultusunda hareket etmeleri amacıyla gereken yetki ve sorumlulukları verir, kişisel gelişimlerini yönlendirir, motive eder ve başarılarını ödüllendirir.						
		1	2	3	4	5
MOTİVASYON VE BAĞLILIK YARATMA	Motivasyonunu yüksek tutarak, çevresindekileri olumlu etkiler ve harekete geçirir.			X		
YETKELENDİRME	Sonuçlara ulaşmada sorumluluk üstlenir.			X		
TANIMA VE TAKDİR	Çalışma arkadaşlarının başarılarını kutlar.			X		
GELİŞTİRME VE YEDEKLEME	Çalışma arkadaşlarının, kişisel gelişimlerine katkı sağlar.				X	
DEĞERLENDİRME SONUCU		3,25				

Grup İçi/ Gruplar Arası İşbirliği - K		Değerlendirme				
Kurum içinde ve dışında ilişki ağı geliştirerek grupların katma değer yaratacak şekilde işbirliği içinde çalışmasını sağlar.						
		1	2	3	4	5
İLİŞKİ GELİŞTİRME VE İŞBİRLİĞİ	Performansını ve gelişimini artırmasına yardımcı olacak kurum içi ilişkiler geliştirir.			X		
ORTAK YARAR SAĞLAMA VE SİNERJİ YARATMA	Karşısındakilerin (müşteri, diğer çalışanlar vb.) ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurarak ortak çözümler arar.			X		
PAYLAŞMA	Sahip olduğu bilgi birikimini ve deneyimlerini çalışma arkadaşları ile paylaşır.				X	
DEĞERLENDİRME SONUCU		3,33				

İletişim ve Etki Yaratma - K		Değerlendirme				
Karşımdakileri dikkatle dinler, kendini etkili bir şekilde ifade eder, anlaşmazlıkları çözmede ve tarafları ikna etmede başarılıdır.						
		1	2	3	4	5
ÇATIŞMA YÖNETİMİ	Anlaşmazlık durumlarında konuyu açıklığa kavuşturur ve taraflar arasında anlaşma sağlar.			X		
MÜZAKERE ETMEK	Somut verileri doğru kullanarak, karşıdakilerle müzakere eder.			X		
ETKİLİ MESAJ İLETMEK	Görüşlerini net ve anlaşılır bir şekilde ifade eder.			X		
İLETİŞİM ORTAMI YARATMAK	İletişim araçlarını ve beden dilini etkili bir şekilde kullanır.		X			
DEĞERLENDİRME SONUCU		2,75				

Girişimcilik - K		Değerlendirme				
Yakaladığı fırsatlara yönelik yeni fikirler/ öneriler geliştirir, aldığı risklerle değişimin cesur ve gönüllü başlatıcısı olur.						
		1	2	3	4	5
FIRSATLARI GÖRMEK VE DEĞİŞİM YARATMAK	İşini geliştirmek için yeni yaklaşım ve fikirleri araştırır, alternatifler önerir.				X	
RİSK ALMAK	Yaptığı işe yönelik sınırlı risk alır.			X		
DEĞERLENDİRME SONUCU		3,50				

Sonuç Odaklılık - K		Değerlendirme				
Yaptığı analizler doğrultusunda, gerektiğinde inisiyatif kullanarak hızlı bir şekilde etkin kararlar alır ve karşılaştığı engelleri aşarak sonuca ulaşır.		1	2	3	4	5
ENGELLERLE VE BELİRSİZLİKLERLE BAŞA ÇIKMA	İşini yaparken karşılaştığı engelleri aşmak için çaba gösterir.			X		
ANALİTİK DÜŞÜNME	Karşılaştığı problemlerin nedenlerini analiz ederek, çözüm için öneriler geliştirir.			X		
İNİSİYATİF KULLANMA VE KARAR VERME	İşi ile ilgili rutin kararları zamanında alır ve sonuçlarını takip eder.			X		
DEĞERLENDİRME SONUCU		3,00				

Bütünsel Bakış - K		Değerlendirme				
Olaylar karşısında kapsamlı düşünerek, bütüne olan etkisini anlar, neden sonuç ilişkilerini ve etkileşimleri ortaya koyar.		1	2	3	4	5
GENİŞ BAKIŞ AÇISI	Etkilenecek kişi ve birimleri gözönünde bulundurarak faaliyetlerini gerçekleştirir.			X		
KAPSAMLI DÜŞÜNME	Aldığı kararların ve bulduğu çözümlerin, kısa vadede yeni probleme yol açmaması için kapsamlı değerlendirme yapar.			X		
DEĞERLENDİRME SONUCU		3,00				

Kendini ve Ekibini Geliştirme - K		Değerlendirme				
Geri bildirimler doğrultusunda performansını değerlendirir, yenilikleri sürekli araştırarak kendisinin ve ekibinin gelişim sorumluluğunu üstlenir.						
		1	2	3	4	5
GERİBİLDİRİMLERE AÇIK OLMA	Kendi gelişimi için geri bildirim ister ve yöneticisi ile birlikte gelişim planını hazırlar.			X		
SÜREKLİ ÖĞRENME	Kendi bilgi düzeyini arttırmak için her türlü gelişim fırsatından yararlanır.				X	
DEĞERLENDİRME SONUCU		3,50				

Farklılıklara Uyum ve Yönetme - K		Değerlendirme				
Farklı kültür, beceri, yetenek ve bakış açılarından en iyi şekilde yararlanmak için tüm farklılıklara saygı gösterir, uyum içinde yöneterek değişime hızla uyum sağlar.						
		1	2	3	4	5
FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ	Karşıdakilerin duygu ve düşüncelerine saygı duyarak, farklı özelliklere sahip kişilerle uyumlu bir şekilde çalışır.				X	
ESNEKLİK VE UYUM SAĞLAMA	Bir konudan diğerine kolayca odaklanır.				X	
DEĞERLENDİRME SONUCU		4,00				

EK 1 Yönetici Yetkinlik Değerlendirme Formu

YÖNETİCİ YETKİNLİK DEĞERLENDİRME FORMU					
	Başarılı Değil	Geliştirilmesi Gerekli	Başarılı	Çok Başarılı	Üstün Başarılı
	1	2	3	4	5
1. YÖN BELİRLEME Vizyonerdir, geniş bakış açısı ve öngörü yeteneği ile uzun vadeli düşünür, önceliklerini belirleyerek planlama yapar ve ekibini yönlendirerek kaynakları verimli kullanır.					
1.1. Planlamak ve Organize Etmek					
a. Yapılacak işlerin önceliklerini verdiği hedeflere göre belirler. Faaliyetlerin önceliklerini tanımlar; gerektiğinde önceliklerde verdiği hedeflere göre ayarlama yapar.					
b. İş sonuçlandırmak için kaynakları sağlar ve kullanır. İş etkili bir biçimde sonuçlandırmak için gerekli kaynakları temin eder ve yararlanır; farklı birey ve gruplarla koordinasyonu sağlar.					
c. İşin tamamlanması için kendisinin ve diğerlerinin zamanını planlar. Program çakışmalarını dikkate alarak kendisinin ve diğerlerinin çalışmaları için gerekli zamanı belirler, işin zamanında bitirilmesini sağlar.					
1.2. Yetki Devretme					
a. İş ile ilgili uygun sorumlulukları devreder. Değişik iş alanları ile ilgili karar verme yetkisini ve/veya görev sorumluluğunu uygun kişilere devreder.					
b. Devredilen sorumluluğun kapsamını açıklar. Karar verme yetkisi, yerine getirilmesi istenilen faaliyetler, kısıtlamalar ya da işin teslim tarihleri dahil olmak üzere					

devrettiği sorumluluğu açıklar.

c. Devrettiği işin tamamlanmasına yönelik destek sağlar.
Kaynak önerilerinde bulunur ve gerektiğinde yardım ya da rehberlik sağlar; bireye güvendiğini ifade eder.

--	--	--	--	--	--

2. TAKIM ÇALIŞMASI

Ortak hedefe yönelir, dayanışma ile takım başarısına katkıda bulunur, takım içinde motivasyonu yüksek tutar ve bağlılık sağlar.

--	--	--	--	--	--

2.1. Başarılı Bir Takım Oluşturmak

--	--	--	--	--	--

a. Lideri olduğu takıma yön verir..
Takımın amacını ve önemini açıkça belirtir; ölçülebilir takım hedeflerini katılımlı bir şekilde belirler.

--	--	--	--	--	--

b. Takımın ortak hedefini gerçekleştirmesini kolaylaştırır.
Takım fonksiyonlarının yerine getirilmesi için engellerin ortadan kaldırılmasını sağlar.

--	--	--	--	--	--

c. Takımına bilgi akışını sağlar.
Üst yönetimden, diğer bölümlerden ve diğer kaynaklardan gelen önemli bilgileri takımla paylaşır.

--	--	--	--	--	--

d. Takım üyelerinin katılımını sağlar.
Takımındaki kişileri dinler, takım kararlarına ve faaliyet planlarına tam olarak dahil olmalarını sağlar.

--	--	--	--	--	--

e. Takımın çalışma prensiplerini belirler.
Takım üyelerinin rol ve sorumluluklarının açığa kavuşturulmasını; takımının etkin bir şekilde çalışması için gerekli süreçlerin, prosedürlerin ve desteğin oluşturulmasını temin eder.

--	--	--	--	--	--

f. Takımına bağlılık konusunda örnek olur.
Sorumluluklarını takımındaki kişilere örnek teşkil edecek şekilde yerine getirir, bağlılığını gösterir ve şevk yaratır.

--	--	--	--	--	--

3. İLETİŞİM

Dikkatle dinler, kendini etkili şekilde ifade eder, müzakere sürecinde, anlaşmazlıkları çözmeye ve tarafları ikna etmeye başarılıdır, uzun vadeli ilişkiler geliştirir.

--	--	--	--	--	--

3.1. İletişim

--	--	--	--	--	--

a. Etkiye sahiptir.
Dikkat çekmeyi ve saygı uyandırmayı sağlayacak bir yetenek

--	--	--	--	--	--

(karizma) sergiler; kendisine güvenir ve başkalarında güven uyandırır.

b. İletişim kurarken kendini etkili bir şekilde ifade eder.

Konunun amacını ve önemini açıklığa kavuşturur; önemli noktaları vurgular.

--	--	--	--	--

c. İletişim tarzını karşısındaki kişilere göre ayarlar.

Karşısındaki kişinin ilgisini korur, mesajı onların ilgileri, tecrübeleri doğrultusunda şekillendirir, anlamayı temin eder.

--	--	--	--	--

d. İletişimde bulunduğu kişileri dikkatle dinler ve anlar.

Kişilerin mesajlarına dikkat eder; mesajları doğru yorumlar ve uygun şekilde tepki gösterir.

--	--	--	--	--

e. Kişiler arası etkin ilişkiler kurar.

Diğerleri ile iletişimde bulunurken sözleri ve hareketleri ile kişilerin kendilerine değer verildiğini, takdir gördüklerini ve dahil edildiklerini hissetmelerini sağlar.

--	--	--	--	--

3.2. İkna Etmek

a. Karşısındakini ikna etmek için uygun müzakere teknikleri kullanır.

Kararları etkilemek ve itirazlarla etkin bir şekilde başa çıkabilmek için alınacak sonuçların yararlarını vurgular ve uygun müzakere stillerini benimser.

--	--	--	--	--

b. Müzakere sonunda somut sonuçlar elde eder.

Diğerlerini harekete geçirir veya anlaşmaya varır.

--	--	--	--	--

c. Müzakere sürecinde organizasyon veya iş ihtiyaçlarına odaklanır.

Fikir, öneri ve tavsiyelerini açık bir şekilde organizasyon ve iş ihtiyaçları ile bağlantılandırarak sunar.

--	--	--	--	--

3.3. Çatışma Yönetimi

--	--	--	--	--

a. Çatışmalarda tüm taraflara açık kalır.

Çatışmalarda objektif olarak tüm tarafların bakış açısını görmeye çalışır.

--	--	--	--	--

b. Çatışmaları çözümler.

Kişisel görüşlerden ve saldırılardan kaçınarak çözüme ulaşır.

--	--	--	--	--

4. İŞBİRLİĞİ GELİŞTİRME

Kişiler/Gruplar arası uzun vadeli ve etkin ilişkiler kurar, kazan-

--	--	--	--	--

kazan yaklaşımı sergiler, işbirliği fırsatlarını araştırır ve takip eder.

4.1. Olumlu İş İlişkileri Oluşturmak

--	--	--	--	--

a. İş İlişkileri kurmak için olanakları araştırır.
Diğer kişilerle etkili iş ilişkileri kurmak için proaktif bir şekilde çaba harcar.

--	--	--	--	--

b. İşbirliklerinde kazan-kazan yaklaşımı sergiler.
İşbirlikteliklerinde karşılıklı çıkarları düşünür ve ortak fayda sağlayacak şekilde hareket eder.

--	--	--	--	--

c. Kurduğu işbirliğinin amacına odaklanır.
Hedeflenen amaçları ön planda tutar ve karşılıklı olarak sahiplenilmesine çaba gösterir.

--	--	--	--	--

5. SONUÇ ODAKLILIK

Hesaplı risk alarak ve inisiyatif kullanarak hızlı bir şekilde etkin kararlar verir, engeller ve belirsizlikler karşısında kararlılık göstererek sonuca ulaşır.

--	--	--	--	--

5.1. Stratejik Karar Verme

--	--	--	--	--

a. Karar vermek için gerekli bilgileri toplar.
İlave bilgi ihtiyacını belirler; ilgili kişi ve kuruluşlardan gerekli bilgilerin temin edilmesini sağlar.

--	--	--	--	--

b. Kararın uzun vadeli sonuçlarını düşünerek en uygun stratejiyi belirler.
Uzun dönemli bir amacı ya da vizyonu gerçekleştirmek için stratejik alternatifler üretir; kararın sonuçlarını bütün yönleri ile değerlendirerek en uygununu seçer.

--	--	--	--	--

c. Kararların hayata geçirilmesini sağlar.
Verdiği kararlar ile ilgili istenen hedeflere ulaşılması için gerekli kritik görevleri ve kaynakları (kişiler de dahil) belirler; belirsizlikler karşısında kararlılık gösterir.

--	--	--	--	--

d. Verdiği kararlar ile ilgili faaliyet planı oluşturur.
Stratejiler doğrultusunda uzun ve kısa vadeli hedefler belirler ve bu hedefler doğrultusunda faaliyet planını oluşturur.

--	--	--	--	--

6. YARATICILIK VE GİRİŞİMCİLİK

Yenilikleri takip ederek fırsatları görür, kalıpların dışında düşünür, farklılık yaratır, yaratıcı fikirleri hızla değerlendirerek , analiz eder ve hızla değerlendirerek harekete geçer.

--	--	--	--	--

6.1. Yenilikçilik

--	--	--	--	--	--

a. Öngörülmeven yaklaşımilar ortaya koyar.

--	--	--	--	--	--

Yenilik ve iyileştirmeler sunarken kalıpların dışında düşünür, başkalarının düşünceleri ya da yaklaşımları ile kısıtlanmaz.

b. Yaratıcı, yenilikçi çözümler geliştirir ve uygular.

--	--	--	--	--	--

Önemli ve öncelikli iş alanlarını belirler, sorunlara ve fırsatlara yönelik yaratıcı, yenilikçi çözümleri bulur ve uygular.

c. Olaylara farklı bakış açıları ile yaklaşır.

--	--	--	--	--	--

Düşünceleri benzersiz ve değişik yollarla birleştirir, farklı düşünceler arasında bağlantılar kurar.

7. KENDİNİ VE ÇALIŞMA ARKADAŞLARINI GELİŞTİRME

--	--	--	--	--	--

Öğrenmeye heveslidir, hataları öğrenme fırsatı olarak görür, gelişim faaliyetlerini araştırır, öğrendiklerini işine yansıtarak kendini ve çevresini sürekli geliştirir.

7.1. Sürekli Öğrenme

--	--	--	--	--	--

a. Öğrenme ihtiyaçlarını belirler.

--	--	--	--	--	--

Hataları öğrenme fırsatı olarak görür, geribildirim alarak ve farklı bilgi kaynaklarını kullanarak gelişim alanlarını belirler.

b. Bilgisini paylaşır ve çevresini geliştirir.

--	--	--	--	--	--

Yeni edindiği bilgileri ve deneyimleri paylaşarak çevresinin gelişimine katkı sağlar.

c. Bireysel gelişim için öğrenme faaliyetlerini araştırarak etkin olarak yararlanır.

--	--	--	--	--	--

Uygun öğrenme kaynaklarını belirler (eğitimler, kitaplar, makaleler, bireysel öğrenme faaliyeti, koçluk, iş başında öğrenme, vb.) ve bunlardan öğrenmeyi sağlayacak şekilde faydalanır.

d. Öğrendiklerini hayata geçirir.

--	--	--	--	--	--

Yeni bilgi ve becerileri işinde uygular, deneme ve yanılma yoluyla bilgi ve becerilerini geliştirir.

7.2. Yönlendirme (Koçluk)

--	--	--	--	--	--

a. Çalışanlara ve çevresine dengeli geribildirim verir.

--	--	--	--	--	--

Kişilere performansları hakkında zamanında, uygun, olumlu ve gelişime yönelik geribildirimleri dengeleyerek verir.

b. Çalışanların gelişimleri için yol gösterir.

Çalışanlarını geliştirmek için örnek davranışlar sergiler, yönlendirmeler yapar; gelişebilecekleri ortam ve fırsatlar yaratır.

--	--	--	--	--	--

c. Çalışanların motivasyonunu yüksek tutar.

Çabaları ve ilerlemeyi takdir ederek çalışanları motive eder.

--	--	--	--	--	--

d. Koçluk yaparken çalışandan beklentileri açıkça ortaya koyar.

Bilgi alışverişinde bulunarak çalışandan beklenen davranışları açıkça ortaya koyar.

--	--	--	--	--	--

8. FARKLILIKLARA UYUM VE YÖNETME

Esnektir, farklı kültür, beceri ve bakış açılarından en iyi şekilde yararlanır, değişime hızla uyum sağlar ve liderlik eder.

--	--	--	--	--	--

8.1. Değişime Yardımcı Olmak ve Farklılıkların Yönetimi

a. Değişime karşı direncin aşılmasını sağlar.

Değişimin faydalarını ön plana çıkarır, bireylerin değişime karşı önyargılarını kırmalarına yardımcı olur, değişimi sahiplenenleri ödüllendirir.

--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--

b. Değişimin getirdiği karmaşayı yönetir.

Değişimle gelen karmaşayı ve bunun etkilerini azaltmaya çalışır; değişim sürecinin sorunsuz olmasına öncülük eder.

--	--	--	--	--	--

c. Farklı fikirlere ve yaklaşımlara değer verir

Diğer kişiler tarafından önerilen fikirlere açıktır, saygı gösterir ve hayata geçirilmesini destekler.

--	--	--	--	--	--

d. Farklılıkların benimsenmesini sağlar.

Diğerlerine farklılığın değerini gösterir; daha etkin sonuçlar için iş yerinde farklılığı artırmaya çalışır ve farklı ortamlarda çalışanlarının deneyim kazanmalarını destekler.

--	--	--	--	--	--

9. MÜŞTERİ DUYARLILIĞI

İç/dış müşterilerin mevcut ve gelecekteki beklentilerini anlar, sunduğu ürün ve hizmetlerde sürekli müşteri mutluluğu yaratır.

--	--	--	--	--	--

9.1. Müşteri Odaklılık

a. Müşterileri anlamaya çalışır.

Aktif olarak iç/dış müşterilerin beklentileri, ihtiyaçları ve problemleri ile ilgili bilgileri araştırır.

--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--

b. Müşterileri bilinçlendirir.

İç/dış müşterilerini sunduğu ürün ve hizmetler ile ilgili bilgilendirir.

--	--	--	--	--	--

c. Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere harekete geçer.

Yaptığı planların ve eylemlerin iç/dış müşterinin nasıl etkileneceğini öngörür; müşteri ihtiyaçlarına hızla cevap vererek problemleri çözme yoluna gider; aşırı taahhütlerden kaçınır.

--	--	--	--	--	--

d. Müşterilerle işbirliği yapar.

Sürekli müşteri mutluluğu ve bağlılığı yaratacak şekilde, uzun vadeli ortak fayda sağlayacak ilişkiler geliştirir.

--	--	--	--	--	--

e. Müşterinin değerlendirme ve beklentilerini veri olarak kullanır.

İç/dış müşteri memnuniyetini sağlamak için geri bildirim sistemleri kurar, ürün ve hizmetleri geliştirirken müşterinin beklentilerini göz önünde bulundurur.

--	--	--	--	--	--

GÜÇLÜ YÖNLER

1. Planlama ve Organize Etme
2. Müşteri Odaklılık
3. Stratejik Karar Verme

ZAYIF YÖNLER

1. Yönlendirme (Koçluk)
2. Çatışma Yönetimi
3. İletişim
5. Değişim Liderliği
7. Girişimcilik
8. İkna Etme

