

**KOÇLUK YAKLAŞIMININ YÖNETİCİ ÜZERİNE ETKİLERİ VE
BİR ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı**


Özlem ÖZBAY

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Esin BARUTÇU

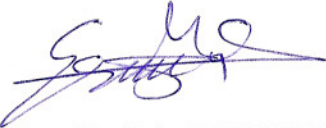
**Ekim 2008
DENİZLİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

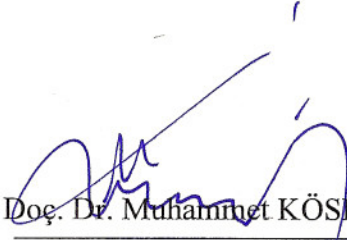
İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı öğrencisi Özlem ÖZBAY tarafından Yrd. Doç. Dr. Esin BARUTÇU yönetiminde hazırlanan “Koçluk Yaklaşımının Yönetici Üzerine Etkileri Ve Bir Araştırma” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 06/ 10/2008 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.


Doç. Dr. Ayşe İRMİŞ

Jüri Başkanı


Yrd. Doç. Dr. Esin BARUTÇU

Jüri Üyesi (Danışman)


Doç. Dr. Muhammet KÖSECİK

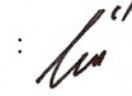
Jüri Üyesi

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ^{23/10/2008} tarih ve ^{18/01} sayılı kararıyla onaylanmıştır.


Doç. Dr. Mehmet MEDER
Müdür

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulguların analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet edildiğini; bu çalışmaların doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğini beyan ederim.

İmza



Öğrenci Adı Soyadı : Özlem ÖZBAY

TEŞEKKÜR

Bu çalışmada öncelikle destek ve katkılarını esirgemeyen hocam ve danışmanım sayın Yrd. Doç. Dr. Esin BARUTÇU' ya, çalıőmama yön veren ve yapıcı eleőtirilerde bulunan sayın hocam Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU' ya, çalışmanın hazırlanmasında katkı sağlayan ve fikirleriyle ışık tutan sayın hocam Doç. Dr. Ayşe İRMİŞ' e, araştırmanın verilerinin analizi için istatistiksel teknikler konusundaki yardımlarından ötürü sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Süleyman BARUTÇU' ya, çalışmanın oluşmasındaki katkılarından dolayı Yrd. Doç. Dr. Kamil ORHAN' a, akademik eğitimimde bana kazandırdıklarından dolayı sayın Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK hocama ve tüm hocalarıma teşekkürlerimi arz eder, saygılarımı sunarım.

Araştırmanın çevirilerinde bana destek veren değerli arkadaşlarım Gülgün DALMIŐ'a ve İsmail Bülent ÖNSOY'a, istatistiksel bölümün hazırlanmasında bana yardımcı olan arkadaşım Meryem SERT' e, tezin yazılmasında yardım eden ve daima yanımda olan kardeşim Özgür ÖZBAY'a, hayatımın her alanında büyük özveride bulunan, sevgilerini ve desteklerini hiç eksik etmeyen değerli annem Hülya ve babam İsmail ÖZBAY' a, araştırmanın her aşamasında sıkıntılarımı paylaşan, manevi desteğini her zaman yanımda hissettiğim, kıymetli eşim Ömer ÇELİKKOL' a çok teşekkür ederim.

Son olarak, tez yazım süresince bilgilerini benimle paylaşan tüm yüksek lisans arkadaşlarıma ve çalışmanın araştırma aşamasının gerçekleştirilmesinde emeği geçen tüm işletme çalışanları ve yöneticilerine gösterdikleri ilgiden dolayı őükranlarımı sunarım.

ÖZET

KOÇLUK YAKLAŞIMININ YÖNETİCİ ÜZERİNE ETKİLERİ VE BİR ARAŞTIRMA

Özbay, Özlem
Yüksek Lisans Tezi, İşletme ABD
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Esin Barutçu

Ekim 2008, 137 sayfa

Günümüzde küreselleşme ve teknolojik gelişmeler nedeniyle yaşanan hızlı değişim ve yenileşme sürecinde, örgütler performanslarını daha ileriye taşımak, artan rekabete karşı başarılarını sürdürmek ve verimliliklerini artırmak için yeniden şekillenmek, yöneticiler ve çalışanlar da kendilerini geliştirmek ve değiştirmek zorundadır. Örgütler ve çalışanlar, günün değişen şartlarına ayak uydurmak, daha iyiye ulaşmak için bir uzmana yani koça ihtiyaç duymaktadır. Koçluk, bireylerin öğrenme süreçlerini etkinleştiren, çeşitli becerileri kazanmalarını sağlayan, geliştiren, performanslarını iyileştiren bir süreçtir.

Bu çalışmada; koçluk yaklaşımının yöneticiler üzerine etkileri ele alınmıştır. Koçluk yaklaşımının kavramsal çerçevesi oluşturulmuş, teorik açıdan incelenmiş ve bir araştırma çalışması yapılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümde, koçluk yaklaşımı ile ilgili literatür çalışması yapılmış, yönetim teorileri açısından yeri, amacı ve tarzları, çeşitleri ele alınmaktadır. İkinci bölümde, koçluk sisteminin kurulması, süreci ve uygulanması incelenmektedir. Üçüncü bölümde ise, koçluk yaklaşımı ile yönetsel yapının oluşturulması irdelenmiştir. Dördüncü ve son bölümde, Denizli’de bulunan 250’den fazla işçi çalıştıran büyük ölçekli tekstil işletmelerindeki koçluk yaklaşımının yönetici üzerine etkilerini incelemeye yönelik bir araştırma yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Koç, Koçluk, Koçluk Yaklaşımı

ABSTRACT**THE EFFECTS OF THE COACHING APPROACH ON MANAGERS AND
A RESEARCH**

Özbay, Özlem
M. Sc. Thesis In Business Administration
Supervisor: Yrd. Doç. Dr. Esin Barutçu

October 2008, 137 Pages

In the process of rapid change and innovation due to globalization and technologic improvements of today, organizations must be restructured as well as managers and employees must develop and change themselves in order to increase their performance, continue their achievements in spite of growing competition and increase their productivity. Organizations and employees need an expert, a coach in order to keep up with the changing conditions and reach more excellent. Coaching is a process, which increase the efficiency of people's learning processes, help them gain various skills, help them improve their skills and increase their performance.

In this thesis it assumed that coaching approach has effects on managers. This study gave the conceptual framework of coaching approach, theoretically handled the subject and implemented a research.

In the first chapter of the study we have made a literature study about the coaching approach and we considered the place, goals, styles and types of coaching approach from the aspect of management theories. In the second chapter, we considered the establishment and application of a coaching system. In the third chapter we considered the establishment of an administrative structure using the coaching approach. In the forth and last chapter we presented a research about the effects of the coaching approach on managers working in large scale textile companies in Denizli employing more than 250 workers.

Keywords: Coach, Coaching, Coaching Approach

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar DİZİNİ.....	vi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KOÇLUK YAKLAŞIMININ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1.KAVRAMSAL ÇERÇEVE	5
1.1.1. Koç Kavramının Tanımı	5
1.1.2. Koçluk Kavramının Tanımı.....	7
1.2. KOÇLUK YAKLAŞIMI İLE İLİŞKİSİ BULUNAN KAVRAMLAR.....	8
1.2.1. Liderlik (Leadership)	8
1.2.1.1. Liderlik ve Liderlik Kavramı.....	8
1.2.1.2. Liderliğin Değişen Rolü ve Önemi.....	10
1.2.1.3. Liderlik ve Koçluk Yaklaşımı İlişkisi	10
1.2.1.3.1. Durumsal (Transaksiyonel) ve Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderliğin Koçluk İle Olan İlişkisi	12
1.2.2.Mentorluk(Mentoring).....	15
1.2.2.1. Mentor ve Mentorluk Kavramı	15
1.2.2.2. Mentorluk ve Koçluk Yaklaşımı İlişkisi	17
1.2.3.Yönetim Danışmanlığı (Management Consulting)	19
1.2.3.1. Yönetim Danışmanlığı Kavramı ve Gelişimi	19
1.2.3.2. Yönetim Danışmanlığı ve Koçluk Yaklaşımı İlişkisi	20
1.3. YÖNETİM TEORİLERİ AÇISINDAN KOÇLUK YAKLAŞIMININ YERİ	23
1.3.1. Klasik Yönetim Teorisi ve Koçluk Yaklaşımı	23
1.3.2. Neo-Klasik Yönetim Teorisi ve Koçluk Yaklaşımı	25
1.3.3. Modern Yönetim Teorisi ve Koçluk Yaklaşımı	27
1.3.3.1. Sistem Yaklaşımı ve Koçluk	27
1.3.3.2. Durumsallık Yaklaşımı ve Koçluk	29
1.3.4. Koçluk Yaklaşımının Ortaya Çıkış Nedenleri	30
1.3.5. Modern Sonrası Yönetim Düşünceleri	32
1.3.5.1. Toplam Kalite Yönetimi ve Koçluk Yaklaşımı.....	32
1.3.5.2. Öğrenen Organizasyon ve Koçluk Yaklaşımı	33
1.3.5.3. Örgütsel Değişim ve Koçluk Yaklaşımı	34
1.3.6. Koçluk Yaklaşımının Günümüzdeki Görünümü	36

1.4. KOÇLUK YAKLAŞIMININ AMACI VE TARZLARI	37
1.4.1. Koçluk Yaklaşımının Amacı	37
1.4.2. Koçluk Tarzları	39
1.4.2.1. Dolaylı (Destekleyici) Koçluk Tarzı	40
1.4.2.2. Dolaysız Koçluk Tarzı	40
1.5. KOÇLUK ÇEŞİTLERİ	41
1.5.1. Performans Koçluğu	42
1.5.2. Kariyer Koçluğu	43
1.5.3. Yönetici Koçluğu	44
1.5.4. Yaşam Koçluğu	45
1.5.5. Eğitim Koçluğu	46

İKİNCİ BÖLÜM

KOÇLUK SİSTEMİNİN KURULMASI, SÜRECİ VE UYGULANMASI

2.1. KOÇLUK SİSTEMİNİN KURULMASI	48
2.2. KOÇLUK SÜRECİ	49
2.2.1. Koçluğun Uygulanabileceği Koşulların Seçimi	51
2.2.2. Kaynakların Belirlenmesi	51
2.2.3. Koçluk İçin Uygun Ortamın Oluşturulması	51
2.2.4. Koçluk Uygulama Planını Konusunda Görüş Birliğine Varılması	52
2.2.5. Amaçların Belirlenmesi	53
2.2.6. Gelişmenin İzlenmesi	53
2.2.7. İşgörenlere Gerekli Yardımın Sağlanması	53
2.2.8. Yöneticinin İşgörenlerin Öğrenme Sürecini İzlemesi	54
2.2.9. Öğrenilen Bilgi ve Becerilerin Pekiştirilmesi	54
2.2.10. Motivasyon Ve Ödüllendirme	54
2.3. KOÇLUĞUN UYGULANMASI	55
2.3.1. Koçun Özellikleri, Görevleri ve Sorumlulukları	55
2.3.2. Koçun Becerileri	58
2.3.2.1. Dinleme Becerisi	59
2.3.2.2. Değerlendirme Becerisi	60
2.3.2.3. Tartışma Becerisi	60
2.3.2.4. Sözlü Olmayan Becerileri	60
2.3.2.5. Araştırma Becerisi	61
2.3.2.5.1. Sorgulama Becerisi	61
2.3.2.5.2. Bilgi Toplama Becerisi	62
2.3.2.5.3. Gözlem Becerisi	62
2.3.2.5.4. Analiz ve Sentez Becerisi	63

2.3.2.6. Sözel Becerisi	63
2.3.2.7. İkna Etme, Etkileme Becerisi	64
2.3.2.8. Danışmanlık Becerisi	65
2.3.3. Koçluk Uygulanmasındaki Engeller	66
2.3.3.1. Klasik Yönetim Anlayışından Kaynaklanan Engeller	66
2.3.3.2. Yöneticilerden Kaynaklanan Engeller	68
2.3.3.3. Çalışanlardan Kaynaklanan Engeller	69
2.3.4. Koçluğun Üstünlükleri	70
2.3.4.1. Yüksek Motivasyon ve Performans	71
2.3.4.2. İşgörenlerle Kurulan İyi İlişkiler	72
2.3.4.3. Düşük Stresli Çalışma Ortamı	73
2.3.4.4. Yöneticiler İçin İş Yükünün Azalması ve Zaman Tasarrufu	74

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KOÇLUK YAKLAŞIMI İLE YÖNETSEL YAPININ OLUŞTURULMASI

3.1. KOÇLUK YAKLAŞIMIYLA YÖNETİM VE YÖNETİCİLİK	75
3.1.1. Yönetimde Koçluk Yaklaşımına Genel Bir Bakış	75
3.1.2. Yönetici Yeteneklerinin Geliştirilmesi ve Yöneticinin Koçluk Eğitimi	77
3.1.3. Koçluk Yaklaşımı İle İşgören Yeteneklerini Geliştirme	79
3.2. YÖNETİCİNİN KOÇA DÖNÜŞTÜRÜLMESİ	81
3.2.1. Kendini Tanıma Aşaması	81
3.2.2. İşgörenleri Serbest Bırakma Aşaması	82
3.2.3. Hedef Belirleme Aşaması	82
3.2.4. Bir Koçluk Programını Benimsemeye Ortaya Çıkan Temel Problemler Ve Çözüm Önerileri	83
3.3. KOÇLUK YAKLAŞIMININ YÖNETİCİLER ÜZERİNE ETKİLERİ	84
3.4. KOÇLUK YAKLAŞIMININ İŞGÖREN ÜZERİNE ETKİLERİ	85

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KOÇLUK YAKLAŞIMININ YÖNETİCİ ÜZERİNE ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU	87
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	87
4.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	89
4.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEM	89
4.5. DEĞERLENDİRME METODOLOJİSİ	91
4.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	91

4.6.1. Araştırmaya Konu Olan Yöneticilerle İlgili Gözlem ve Mülakat Sonuçları...	91
4.6.2. Araştırmaya Konu Olan Yöneticilerle İlgili Anket Sonuçları.....	94
4.6.2.1. Araştırmaya Katılanların Kişisel Bilgileri.....	94
4.6.2.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Koçluk İçin Gereken İhtiyaçlarına Ve Özelliklerine Dair Bilgileri.....	96
4.6.2.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Koçluk İçin Gereken İhtiyaçlarının Ve Özelliklerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	110
4.6.2.4. Koçluk Yaklaşımının Etkilerine Göre Tek Örneklemli T Testi Sonucu Bulunan Farklılıklar.....	111
4.6.2.5. Yaş Değişkenine Göre ANOVA Analizi Sonuçları.....	113
4.6.2.6. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre ANOVA Analizi Sonuçları.....	114
4.6.2.7. Yöneticinin İşletmedeki Görevi Değişkenine Göre ANOVA Analizi Sonuçları.....	115
4.6.2.8. İşletmedeki İşgören Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Analizi Sonuçları.....	116
SONUÇ.....	117
KAYNAKLAR.....	123
EKLER.....	134
Anket Formu Örneği	
ÖZGEÇMİŞ.....	137

TABLOLAR DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 1.1.Koçluk, Danışmanlık ve Mentorluk Yaklaşımlarının Farklı Boyutları.....	22
Tablo 3.1.Patron ve Koç Davranışlarının Karşılaştırılması.....	76
Tablo 4.1.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımları.....	95
Tablo 4.2.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları..	95
Tablo 4.3.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Görevlerine Göre Dağılımları.....	95
Tablo 4.4.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalıştıkları İşletmelerdeki İşgören Sayısına Göre Dağılımları.....	96
Tablo 4.5.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “İşgörenlerin Performansını Artıracak Bütün Uygulamaları Desteklerim.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları.....	96
Tablo 4.6.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “İşgörenlerimin Performanslarına Bakarak Ödüllendirmeye Veya Cezalandırmaya Karar Veririm.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları.....	97
Tablo 4.7.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “İşgörenlerimin Performanslarını Alaycı Ve Eleştirel Yorumlar Yapmadan Objektif (Nesnel) Değerlendiririm.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları.....	97
Tablo 4.8.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “İşgörenlerimin Performans Gelişimini Onlarla Sık Sık Bir Araya Gelerek Değerlendiririm.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları.....	98
Tablo 4.9.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “İşgörenlerimin Performanslarını Değerlendirirken Kendi Görüşlerinin Yanında Birlikte Çalıştığı İş Arkadaşlarının Da Görüşlerini Alırım.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları.....	99
Tablo 4.10.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “İşgörenlerime Yönelttiğim Her Onların İş Performansını İyileştirmeye Yönelik Olduğuna İkna Ederim.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları.....	99
Tablo 4.11.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “İşgörenlerimin Mutlu Ve Huzurlu Olmaları Benim İçin Performanstan Daha Önemlidir.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları.....	99
Tablo 4.12.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “İşgörenlerimde Performansın Azaldığını Gözlemlediğimde Doğrudan Kendilerine Bildiririm.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları.....	100
Tablo 4.13.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “İşgörenlerimin Birbirlerinden Görüş Ve Öneri Almalarını Teşvik Ederim.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları.....	100
Tablo 4.14.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “İşgörenlerimin Her Zaman Görüş Ve Düşüncelerini İfade Etmelerine Fırsat Veririm.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları.....	101

Tablo 4.15.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “İşgörenlerim İle Yapılan Görüşmeleri Kontrol Altına Almaktan Kaçınıyorum.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları.....	101
Tablo 4.16.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “İşgörenlerim İle Sürekli Yakın İletişim Kurarım.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları.....	102
Tablo 4.17.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “İşgörenlerimle Emir Komuta İlişkisi Gözetmeden İletişim Kurarım.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları.....	102
Tablo 4.18.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “İşgörenlerimin Söylemekte Zorlandığı Konuları Onların Hareket Ve Tavırlarından Anlamak İçin Özel Bir Çaba Sarfederim.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları.....	103
Tablo 4.19.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “İşgörenlerime Söylediklerim İle Yaptıklarım Birbiriyle Tutarlıdır.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları.....	103
Tablo 4.20.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “İşgörenlerime İşgörenlerimin Birbirinden Farklı Olduklarını Kabul Ederim Ve Farklı Kişiliklere Saygı Duyarım.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları.....	104
Tablo 4.21.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “İşgörenlerimin Kendini Daha İyi Tanımasını Sağlarım.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları.....	104
Tablo 4.22.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “İşgörenlerim Yanlış Yaptığında O Yanlış Kendilerinin Düzeltmesi İçin Onlara Zaman Tanırım.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları.....	105
Tablo 4.23.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “İşgörenlerimin Bütün Sorunlarıyla İlgilenip Çözmeye Çalışırım.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları...	105
Tablo 4.24.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “İşgörenlerimin Problemlerinin Çözümünde Farklı Yollar Olabileceğini Görmelerini Sağlarım.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları.....	106
Tablo 4.25.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “Bir Problemin Çözümü Gerekğinde İşgörenlerime Önceden Bilgi Veririm, Somut Örnekler Ve Benzetmeler Yoluyla Konuyu Açıklarım.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları.....	106
Tablo 4.26.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “İşgörenlerimi Kendilerine Verilen Görevleri Uygun Şekilde Yapmaları Konusunda Yetkilendiririm.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları.....	107
Tablo 4.27.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “İşgörenlerin Arasından Tam Olarak Güvendiklerime Gerekğinde Her Türlü Yetkiyi Devredebilirim.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları.....	107
Tablo 4.28.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “İşgörenlerime Bazı Yetkiler Devrettiğimde Kendi Konumumdan Endişe Duymam.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları.....	108
Tablo 4.29.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “Benim Pozisyonumdaki Birçok Yetkinin İşgörenlerime Devredilebileceğini Düşünüyorum.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları.....	108

Tablo 4.30.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “İşgörenlerimin Kariyer Ve İş Hedeflerine Ulaşmalarına Yardımcı Olurum.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları.....	109
Tablo 4.31.Ankete Verilen Cevapların İstatistiksel Sonuçları.....	110
Tablo 4.32.Tek Örneklemli T Testi Sonuçları.....	111
Tablo 4.33.Yaş Değişkenine Göre ANOVA Analizi Sonuçları.....	113
Tablo 4.34.Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre ANOVA Analizi Sonuçları.....	114
Tablo 4.35.Yöneticinin İşletmedeki Görevi Değişkenine Göre ANOVA Analizi Sonuçları.....	115
Tablo 4.36.İşletmedeki İşgören Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Analizi Sonuçları.....	116

GİRİŞ

Küreselleşme, hızla büyüyen rekabet dünyası, her alanda yaşanan değişim ve yenilikler tüm örgütleri yeniden yapılanmak, işletmelerdeki yöneticileri ve çalışanları da çağa ayak uydurmak için kendilerini sürekli geliştirmek ve değiştirmek zorunda bırakmıştır. Günümüz iş dünyasında örgütler ve çalışanlar, daha iyiye ulaşmak, başarılı ve yüksek performansa sahip olmak, değişimi yönetebilmek için bir uzmana yani koça ihtiyaç duymaktadır. Değişimlerle başa çıkmak için iyi bir araç olan koçluk, bireysel düzeyde sağladığı desteğin yanı sıra sürekli hale gelen değişim ve gelişim gereksinmelerine de katkıda bulunmaktadır.

Çağımızın iş dünyası ve yönetim anlayışı; yöneticinin, direktif verme ve denetleme yerine geliştirme, destekleme ve yol gösterme yetkinliklerinin önem kazanmasını sağlamıştır. Liderler bu nedenle artık rehber, kılavuz, ekip lideri, mentor gibi ünvanlar almaya başlamıştır. Yönünü belirleyen, hedefine odaklanan, takımıyla, amaca yönelik ilişkiler kuran liderler değişimin öncüleri olmaktadır. Bu nedenle koçluk, değişim öncülerini yeniden yapılandırmakta, başarıyı hedefleyen örgütlere ve bireylere rehberlik ederek temel bir rol üstlenmektedir.

Çağdaş yöneticiler, çalışanlarına kılavuzluk yaparak, cesaretlendirerek ve motive ederek "Patron"dan çok "Koç" olmakta, bundan dolayı da otorite odaklı yaklaşımları bırakıp çalışanlarını yetkilendirerek liderlik tarzlarını değiştirmektedir. Yöneticilerin anlatan değil soru soran, karşısındakini korkutan değil etkileyen, astlarını tehdit etmek ya da ezmek yerine onları cesaretlendirmeyi ve desteklemeyi seçen kişiler olmaları beklenmektedir. "Koçluk" kavramı, insanların içindeki potansiyelin, anlamlı ve önemli amaçlara ulaşmak için ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktır.

Koçluk Yaklaşımının, örgütle ilgili olarak yenilik yarattığı ve verimsiz alanlarda performansı arttırdığı düşünülmektedir. Yönetici ve işgörenler arasındaki bağı güçlendirerek, geleneksel yönetim yaklaşımlarından daha yüksek performans düzeyine ulaştığı öngörülmektedir.

Koçluk, yöneticilerin kendi çalışanları ile birlikte, yeteneklerini geliştirmek, bilgi vermek ve onların bireysel ve kurumsal hedeflere ulaşmalarına yardımcı olup daha

zorlu görevlere hazırlayacak değer ve davranışlar kazandırmak üzere yürüttüğü faaliyetlerdir. Koçluk sistemi, yönetici ve işgörenlere olumlu bakış açısı getirerek performanslarının beklenenin ötesinde olacağını iddia etmektedir.

Eğitim ve geliştirme yöntemleri içinde en etkin yönetici tekniği olarak görülen koçluk, yöneticiler ile çalışanlar arasında iyi bir iletişim kurmayı, çalışma ortamını yöneticiler ve çalışanlar açısından daha az stresli hale getirerek iyileştirmeyi, işgörenlerin ve yöneticilerin performansı artırmayı sağlamaktadır.

Koçluk liderlik tarzlarından biridir. Liderlerin koç olması için bir bireyin ya da takımın yüksek potansiyelini geliştirmesi ve performanslarını yükseltmesi gerekir.

Koçluk, liderlik kapasitesinin artırılması olarak da düşünülmektedir. Liderin etkili bir lider olabilme çabaları koçluğun başladığı yerdir.

İşletmelerin, küreselleşmenin hızla arttığı rekabet dünyasında faaliyetlerini sürdürmeleri, iyi ve yeterli olmanın ötesine geçerek yüksek performanslarını korumalarına ya da geliştirmelerine bağlıdır. Bu değişen dünyaya ayak uydurmak için koçluk yeni bir stratejidir.

Tüm bu açıklamalar, koçluk ve liderlik kavramlarının iç içe geçmiş kavramlar olduğunu göstermektedir. Amaçlara ulaşma ve problem çözme, yüksek kalite ve verimlilik standartlarına erişme, iletişimi geliştirmeye ve korumaya, yeteneklerini ve kariyerini geliştirmeye odaklı, sürekli iyileştirmeye hedefli, kişisel ahlak ve iş standartlarındaki uygulamalara yönelik olma gibi liderlik ve koçluk arasında birçok benzerlik vardır. Fakat her lider koç olamaz. Çok yönlü, geleceği öngören, çözüm odaklı, iletişim becerisi olan, empati kurabilen, risk alabilen, sürekli iyileştirme hedefleri olan, kendisini sürekli geliştiren liderler ancak koç olabilir. Koçluk uygulamasının önemine inanan lider, günlük işler içinde boğulmaktan kurtulan, olaylara yukarıdan bakarak insanları yönlendirme yeteneğine sahip olan liderdir.

Koçluk sayesinde birey, güçlü ve gelişmeye açık yönlerini keşfeder, hayat misyonunu belirler, hedef koyarak eylem planları yapar, performansını artırır, sonuç odaklı olur, değişime çabuk uyum sağlar, yeni beceriler geliştirir, özgüveni artar,

zamanı iyi yönetir, yeni iş fırsatları yaratır. Örgütler ise koçluk ile hedeflerine ve stratejilerine odaklanır, performans sorunlarını giderir, iletişim problemlerini çözümler, değişime uyumda esneklik ve hız sağlar, çalışanların bağlılığını ve kurum performansını artırır.

Türkiye’ de koçluk kavramı yeni yerleşen bir kavram olarak görünse de kültürümüzde yer alan usta- çırak ilişkisine benzemektedir. Ancak iş dünyasında rekabetin artmasına bağlı olarak hem psikolojik hem de iş hayatında destek alabilecek uzmanlara yani koçlara ihtiyaç duyulması yeni yeni gelişmektedir. Son yıllarda yapılan koçluk konusundaki seminerler ve alınan eğitimler ülkemizde de bu kavramın önemli hale geldiğini göstermektedir. Bugün firmalar ülkemizde daha çok bireysel koçluktan yararlanmakta, yönetici koçluğunu ve yaşam koçluğunu tercih etmektedir.

Ülkemizdeki başarılı ve büyük firmalar koçluk yaklaşımına farklı şekilde bakmaktadır. Etkinliği görülen koçluk, onlar için kısa vadeli bir trendden çok, kalıcı bir destek ve gelişim hizmeti haline gelmiştir.

Bu çalışmanın konusu, ülkemizde de yaygınlaşmaya başlayan koçluk yaklaşımının yöneticiler üzerine etkilerinin araştırılmasıdır. Dolayısıyla araştırmanın amacı, etkilemenin ne düzeyde olduğunu ortaya koymak yani koçluk yaklaşımının yöneticileri etkileyip etkilemediği sorusuna yanıt aramaktır.

Bu çalışmada; koçluk yaklaşımının, bir kurumda iş sonuçlarını büyük ölçüde değiştirdiği ve bu yaklaşımın yöneticiler üzerindeki olumlu etkisi olduğu savından hareketle önce kavramsal çerçeve oluşturulmuş, sonra da gözlem, mülakat ve anket yöntemleri kullanılarak bir araştırma çalışması yapılmıştır.

Çalışma giriş, dört bölüm ve sonuçtan oluşmaktadır.

Birinci bölümde, koçluk yaklaşımına ait ve ilişkide bulunduğu kavramlar, yönetim teorileri açısından yeri, amacı ve tarzları, çeşitleri incelenmiş, kavramsal bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde, koçluk sisteminin kurulması, süreci ve uygulanması ele alınmıştır. Teorik temel çerçevesinde koçluk sisteminin nasıl kurulduğu, koçluk sürecinin aşamaları ve uygulanmasında koçun özellikleri, sorumlulukları, becerileri açıklanmış, süreçte ne gibi engellerle karşılaşılacağı ve koçluğun üstünlükleri açıklanmıştır.

Üçüncü bölüm, koçluk yaklaşımı ile yönetsel yapının oluşturulmasına ayrılmıştır. Yönetsel yapıda, koçluk yaklaşımıyla yönetim ve yöneticinin değişen yeni yüzü ele alınmıştır. Daha sonra koçluk yaklaşımı ile yönetici ve işgörenlerin yeteneklerinin nasıl geliştirileceğine değinilmiş, yöneticinin koça dönüştürülmesindeki aşamalar, koçluk programını benimsemeye ortaya çıkan problemler ve çözüm önerileri irdelenmiştir. Son olarak da koçluk yaklaşımının yönetici ve işgörenler üzerine etkisi teorik açıdan değerlendirilmiştir.

Dördüncü bölümde, Denizli' de bulunan 250' den fazla işçi çalıştıran büyük ölçekli tekstil işletmelerindeki koçluk yaklaşımının yönetici üzerine etkilerini incelemeye yönelik bir araştırmaya ayrılmıştır. Kavramsal çerçevedeki bilgilere dayalı olarak teori ve araştırma arasında bir bütünlük oluşturulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın konusu, amacı, kullanılan yöntemi, değerlendirme metodolojisi hakkında bilgi verildikten sonra elde edilen bulgularla koçluk yaklaşımının yöneticiler üzerine etkileri analiz edilmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM KOÇLUK YAKLAŞIMININ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1 KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1.1. Koç Kavramının Tanımı

Koç kelimesi, 16. yüzyılda (Evered ve Selman, 1989: 31) yüksek kalitede at arabalarının yapıldığı Macaristan'ın bir köyünde kullanılan "Kocs" kelimesinden gelmektedir. 19. yüzyılda İngiliz üniversite öğrencileri, akademik kariyerlerinde onları başarıya taşıyan özel öğretmenler için bu kelimeyi kullanmaya başlamıştır (Wilson, 2004: 96). Dilimize ise, TRT' de 1980'lerde gösterilen "Beyaz Gölge" isimli televizyon dizisiyle girmiştir (Arat, 2007: 127).

İngilizcede kelime anlamıyla koç kavramı, çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Otobüs, yolcu vagonu, genellikle iki kapılı kapalı otomobil, posta arabası, trenlerde ve uçaklarda yemekli ekonomik sınıf yolcu tarifesi (www.thefreedictionary.com) anlamlarına gelen koç kelimesi, bir öğrenciyi sınava hazırlamak için eğitim veren özel öğretmen, konuşma ve rol yapmayı öğreten, bir sporcu veya takımı çalıştıran kişi (antrenör) (Oxford,1985: 318) olarak da açıklanmaktadır. Günümüzde ise çoğunlukla bir kimseyi olduğu yerden olmak istediği yere götürme anlamında kullanılmaktadır (Sebera, 2004: 84).

Koç (C.O.A.C.H.) kelimesi, İngilizce olarak kendisini oluşturan harflerle açıklandığında tam olarak neyi ifade ettiğini anlamak mümkün olacaktır:

Collaborate (İşbirliği Yap) : İşgörenlerle ortak çıkarlar işbirliğinde olmak gerektiğini göstermek.

Observe (Gözle) : İşgörenlerin sürekli gelişimini izleyerek, geri bildirim vermek, duygularını anlamak, başarılarını kutlamak.

Ask (Sor): Çalışanlardan bilgi alarak, onlara sorumluluk vermek, katkılarına ortam hazırlamak ve onlardan öğrenmek.

Challenge (Zorla / Meydan Oku) : Problemlere çözüm bulmak, yanıtları zorlamak, tartışmak ve korkuların üstesinden gelmek.

Hypothesize (Hipotez Üret) : Araştırmalar ve çalışmalar üzerinde fikirler ortaya atmak, iddialara mantıklı cevaplar aramak (Ceylan, 2002: 4).

Yönetim literatüründe ise koç kavramı sözcük anlamından farklı olarak aşağıdaki şekillerde kullanılmaktadır:

* Kişiyi özel gelişim yolculuğunda, belirlediği amaçlar doğrultusunda harekete geçmesinde yol arkadaşlığı yapan profesyonel rehberdir (Köktürk, 2006: 52).

* Profesyonel olarak çalışan koç, çeşitli iş durumlarına kişiyi hazırlayan ve farklı perspektifler verendir (Nixon-Witt, 2008: 9).

* Koç, rehberlik ve kişisel değerlendirme yaparak, kişinin performansını geliştirmeye, bilgi ve becerilerini artırmaya yardım eden kimsedir (Wise ve Voss, 2002: 1).

* Bir problemin çözümünü kolaylaştıran kişidir (Hawkins, 2003: 285).

* Çalışanın işi, kariyeri, kişisel gelişimi hakkında yönlendirmenin bir şeklidir (Bersin, 2007: 7).

* Bir kişinin potansiyel performansını maksimum seviyeye çıkaran kişidir (Whitmore, 2003: 8).

* Koç, hedeflere ulaşmak, problem çözmek, öğrenmek ve geliştirmek için yardım etmeye çalışan ortaktır (Hawkins, 2008: 32).

Tüm bu açıklamaların ışığında koç, işgörenlerle ortak çıkarlar doğrultusunda, onların gelişimini izleyerek geri bildirim veren; onlara sorumluluk yükleyerek

katkılarına ortam hazırlayan, problemlere çözüm bulan, yanıtları zorlayan ve tartışan, araştırmalar ve çalışmalar üzerinde fikirler ortaya atan, mantıklı cevaplar arayan kişi olarak tanımlanabilir.

1.1.2. Koçluk Kavramının Tanımı

Kelime anlamı özel rehberlik (Akın, 2002: 32), öğretmenlik, antrenörlük, psikologluk, danışmanlık (Arat, 2007: 130) olarak çevrilen koçluğun anlamı kişiden kişiye farklılık göstermektedir (Jackson, 2005: 45).

Koçluk kavramına ilişkin tanımlardan bazılarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

Koçluk, insanların performansını ve öğrenme yeteneğini artırmayı amaçlayan, motivasyon, etkili sorgulama gibi teknikleri kullanan bir süreçtir (Landsberg, 1996: 6).

Koçluk, iş becerilerini geliştirmek ve deneyimlerini arttırmak isteyen bireyin, daha yeterli ve nitelikli bir başkasından bu yönde yönlendirme alması, yani bir bakıma özel rehberlik ve danışmanlık almasıdır (Akın, 2002: 98).

Koçluk, şirketin içinden ya da dışından bir koçla, çalışanlar arasında koçluk almaya istekli ya da yönetimin önerdiği kişilerin, iş ve / veya özel yaşamlarında kendilerinin seçtiği ve ihtiyaç duyduğu alanlarda kendi potansiyellerini harekete geçirip yüksek performanslı değişim yaratabilmeleri için kurdukları ilişki biçimidir şeklinde de ifade edilebilir (Köktürk, 2006: 43).

Koçluk, insanlığın tüm ihtiyaçlarını en iyi karşılayan süreçtir (Fanasheh, 2005: 11).

Yöneticilerin performans problemlerini çözmek ve çalışanın becerilerini geliştirmek amacıyla başvurdukları karşılıklı etkileşimli bir süreçtir (Luecke, 2007: 3).

Koçluk, kişinin performansını artırarak, başarının önündeki engelleri ortadan kaldıran süreçtir (Star, 2004: 10).

Koçluk, çalışan (müşteri) ve koç arasında çeşitli davranışsal teknikler ve metotlar ile çalışanın etkinliğini arttırmaya yönelik yardım etme ilişkisidir (Rider, 2002: 233).

Kişilerin değerlendirme, yönlendirilmiş pratik deneyimler ve geri bildirim yoluyla becerilerini geliştirdikleri ve yeterliliğe ulaştıkları iki yönlü, yapılandırılmış zaman dilimidir (Parsloe, 1997: 9).

Günümüzde koçluk insanların kendilerini daha iyi hissetmeleri ve gelecekte de hoşlanacakları şeylere yönelmeleri için insanlara yardım etmektir. Kişisel kaynaklı problemleri de çözdüğü için hemen hemen hayatın her alanına uygulanabilir (Houghton, 2006: 29).

1.2. KOÇLUK YAKLAŞIMI İLE İLİŞKİSİ BULUNAN KAVRAMLAR

1.2.1.Liderlik (Leadership)

1.2.1.1. Lider ve Liderlik Kavramı

Liderlik belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grupların amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi (Koçel, 2003: 583) sürecidir. Bu nedenle liderlik, liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreçtir. Liderlik sürecinin esası, bir kişinin başkalarını etkileyebilmesidir, geliştirmesidir (Peters, 2006: 66).

Liderlik bir yön belirleme, çalışanların o yönde ilerlemelerini motive etme sürecidir ve geleceğe dönük bir kavramdır. Liderler kurumun ayakta kalmasını sağlamak, işlerin yapılma biçimleri ile nelere değer verildiğini belirlemek, vizyon oluşturmak ve bu vizyonu kurum içinde benimsetmek sürecinden sorumludurlar. Bu yüzden liderlik bir vizyon oluşturma ve ilham verme sürecidir (Baltaş, 2003: 109).

Liderlik, var olan durumu koruma değil, kuruluşa dinamizmi getirme ve daha ileriye götürme sürecidir (Thayer, 2005: 14).

Liderlik, vizyonu gerçekliğe dönüştürme kapasitesidir (Covey, 2005: 88).

Liderlik ile lider kavramları birbirinden farklıdır. Liderlik süreci, lider ise kişiyi tanımlar. Buna göre lider kavramını da çeşitli şekillerde tanımlamak mümkündür:

Lider, diğer insanların kendi istediklerini yapmalarını sağlayan birisi olarak değil; kendilerinin belirlediği şeyleri isteyerek yapmalarını sağlayan birisi (Hammer ve Champy, 1996: 96) olarak da tanımlanabilir.

Lider, kurumu omuzlarında taşıyan kişidir (Arat, 2007: 68).

Lider kendisini izleyenlerin kendisine yaptığı etkiden daha fazlasını onlara yapabilen kişidir (İnce vd, 2004: 437).

Birçok kişiye göre lider, yeni bir hareket, yeni bir hedef, yeni bir yer gibi yeni şeyler keşfeden kişidir (Irwin, 2002: 148).

Günümüzde liderlik kavramının önemi her geçen gün artmaktadır. Liderlik özelliğine sahip olmayan kişiler tarafından yönetilen şirketler, belirli bir süre için başarılı olabilir ve şirketleri çok kar elde edebilir; fakat bu durum daha çok şahıs şirketleri için geçerlidir. Şirketin bir kurum kimliği kazanması, çalışanlarına gurur vermesi, uzun dönemde karlılığını sürdürmesi, kurucusundan sonra da var olmaya devam etmesi, liderlik niteliğine sahip kişiler tarafından yönetilmesiyle mümkündür. Sektöründe en iyi olan şirketlerin varlığı ancak sürekli çıtayı yükseltmeyi hedefleyen liderler sayesinde mümkündür. Çünkü büyük sonuçlara üstün performans gösteren, etki yaratma yetkinliğine sahip (Baltaş, 2003: 108- 113) liderler sayesinde ulaşılabilir. Liderlere düşen görev, kişilerin fırsatlara eşit bir şekilde ulaşabilecekleri, kendi kararlarını alabilecekleri yaratıcı olabilecekleri bir ortam yaratmaktır (Arat, 2007: 82- 83).

1.2.1.2. Liderliğin Değişen Rolü Ve Önemi

1960 lı yıllarda ortaya çıkan ve 1980 li yıllarda sıkça kullanılmaya başlayan (İrmiş, 2003: 7) “küreselleşme” olgusu ile birlikte dünyamız, hızla değişmekte ve gelişmektedir (Barutçu, 2000: 100). Bu süreçte ancak etkin liderler varlıklarını sürdürmektedir. Sancılı ve riskli değişim dönemlerinde (Drucker, 2000: 85) yeni küresel gerçekleri gören ve örgütlerine bu gerçekleri aktaran liderler varlıklarını sürdüreceklerdir (Barutçu, 2000: 100).

Dünyamızda değişim hızlanarak devam etmektedir. Liderin başarıya ulaşması için yeni iş alışkanlıkları geliştirmesi ve zihin haritalarını yeniden yapılandırması gerekmektedir (Baltaş, 2003: 206–207). Artık geleneksel yöntemler liderleri başarısızlığa götürmektedir (Star, 2004:9) . Liderin hızlı bir şekilde, sürekli değişen şartlara uyum göstermesi, liderlik tarzını da ona göre değiştirmesi gerekmektedir (Barutçugil, 2006: 291) .

Günümüzün iş ortamında şirketler, yeni stratejileri ve kurumsal girişimleri başlatıp yürütmesi için başarısını kanıtlamış (Hirsch, 2006: 24), yenilikçi, yaratıcı, bir mimar gibi bulunduğu ortamı gerektiği biçimde şekillendiren (Peters, 2005: 3) bir lider aramaktadırlar.

Değişim liderleri, değişime uyum sağlamakla kalmamalı, gelecekte ortaya çıkabilecek durum ve problemlere şimdiden hazırlık yapmalıdır. Geleceğe dönük, araştırmacı, yenilikçi, yaratıcı, girişimci özelliklerine sahip değişim liderleri, her şeyin sürekli değiştiği bir ortamda şirketlerin başarılı olmasını sağlayacak en önemli kişilerdir (Barutçu, 2000: 102).

1.2.1.3. Liderlik ve Koçluk Yaklaşımı İlişkisi

Son yıllarda liderlik incelendiğinde iş dünyasının karşısına, çalışanların bilgi ve becerilerinin, gerçekleştirdikleri ya da gerçekleştirecekleri işler için örtüşmesi, bu bilgi ve becerilerin geliştirilmesi için eğitilmeleri, yönlendirilmeleri, motive edilmeleri ve geri besleme yapılarak gelişim aşamalarının izlenmesiyle onların yetki ve

sorumluluklarını artırarak oto-kontrol mekanizmasının çalışmasını sağlayan koçluk kavramı ortaya çıkmaktadır (Ceylan, 2002: 83).

Liderlik tanımı herkese göre değişen, gelişim sürecini henüz tamamlamamış bir konudur. Liderler, bir yandan şirketi yönetirken, diğer yandan çalışanlarla ilgilenmektedir. Çalışanların şirkete bağlılıklarını yükselterek; şirketin verimliliğini artırmaya yönelik gelecek yaratmaya çalışmaktadırlar (Day, 2001: 582). Bunları gerçekleştirmek için lider, yüzlerce ilişkiyi bilinçli şekilde yönetmelidir. Koçlar, mevcut hayat hızları içinde son derece zor olan bu süreçte, liderlere yardımcı olmaktadır (Yalçınkaya, 2005: 117).

Yüksek zeka, yüksek performans, iyi eğitim ve deneyimli iş hayatı pek çok liderin sahip olduğu bir özelliktir. Fakat bu özellikler yeterli değildir; insanın kendini daha iyi tanıması, güçlü ve eksik yanlarını bilmesi, bu özelliklerin başka olaylar üzerindeki etkisini görebilmesi ve gene bu etkinin kendisine nasıl yansıdığını anlaması için bir koç gereklidir.

Liderlik ile koçluk arasında amaçlara ulaşma ve problem çözme, yüksek kalite ve verimlilik standartlarına erişme, iletişimi geliştirmeye ve korumaya, yeteneklerini ve kariyerini geliştirmeye odaklı, sürekli iyileştirmeye hedefli, kişisel ahlak ve iş standartlarındaki uygulamalara yönelik olma vb. (Aydar, 1999: 83) oldukça fazla benzerlik vardır. Çünkü koçluk ve liderlik iç içe geçmiş kavramlardır (Zeus ve Skffington, 2001: 81).

Wright ve Mackinnon'a göre koçluk bir liderlik stilidir. Liderler koç olabilmeleri için bir bireyin ya da takımın yüksek potansiyelini geliştirmenin ve pazarda hızlı ilerlemenin etkileşimli yollarını öğrenmelidir. Örgütlerde koçluk kullanıldığı zaman, liderler performanslarını yükseltecek liderlik koçluk kültürüne sahip olmaktadır (Wright ve Mackinnon, 2007: 22).

Piasecka'ya göre ise koçluk, liderlik kapasitesinin artırılmasıdır. Koçluğun başladığı yer, liderin etkili bir lider olabilmesi için çabalarının başladığı yerdir (Piasecka, 2000: 255).

İşletmeler, küreselleşmenin hızla arttığı rekabet dünyasında faaliyetlerini sürdürmek için iyi ve yeterli olmanın ötesine geçmek zorundadır. Yüksek performanslarını korumak ya da geliştirmek (Lawton-Smith ve Cox, 2007: 1) için çalışmalıdırlar. Günümüzde değişim şartlarına uyum sağlamak için liderlik yeteneklerini geliştirmek ve iyileştirmek amacıyla koçluk yeni bir stratejidir.

Bir liderin koç olabilmesi; çok yönlü, geleceği öngören, çözüm odaklı, iletişim becerisi olan, empati kurabilen, (Matarazzo, 2007: 24) risk alabilen, sürekli iyileştirme hedefleri olan, kendisini sürekli geliştiren dönüşümcü lider olmasına bağlıdır. Bu nedenle her lider iyi bir koç olmayabilir. Koçluk uygulamasının önemine inanan lider, günlük operasyonların içinde boğulmaktan kurtulmalı (Ceylan, 2002: 84), olaylara yukarıdan bakarak insanları yönlendirme yeteneğine sahip olmalıdır.

1.2.1.3.1. Durumsal (Transaksiyonel) ve Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderliğin Koçluk İle Olan İlişkisi

Durumsal ve dönüşümcü liderlik, James McGregor, J.M. Burns ve B.M. Bass'ın liderlik üzerine yapmış olduğu çalışmalarla geliştirilen yönetim biliminde yeni bir bakış açısı olarak değerlendirilmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 91). Bu yaklaşıma göre; liderlik transaksiyonel(etikleşimci) ve transformasyonel(dönüşümcü) liderlik yaklaşımı olarak ikiye ayrılmaktadır (Townsend, 2002: 35). Geçmişle bugünü bağdaştıranlar transaksiyonel liderler, bugün ile geleceği bağdaştıranlar ise transformasyonel liderler olarak adlandırılmaktadırlar (Tahiroğlu, 2004: 82).

Transaksiyonel liderlik biçiminde davranış sergileyen yöneticiler yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırken, transformasyonel liderler astlarına bir görevin olduğunu ilham ettirme ve bir düşü veya vizyona yöneltme ve yönlendirmeye çaba sarf ederler.

Transaksiyonel liderler; geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından çok yararlı hizmetlerde bulunurlar. Dönüşümcü liderlik; değişime yönelik bir liderlik olup, dönüşüm sürecinin çeşitli aşamalarında gerekli davranışları göstererek değişimin başarıyla gerçekleştirilmesine olanak sağlar (Bolat ve Seymen, 2003: 65). Başka bir ifadeyle transformasyonel liderler

ise kuruluşlarının veya organizasyonlarının görev alanlarında (misyonlarında) stratejilerinde, faaliyet ve fonksiyonlarıyla ilgili süreçlerinde farklılıklar ve değişimler yapmak suretiyle çalışanları etkileyen, organizasyonu ve izleyicileri belirli bir zaman dilimi içinde şoka sokan, başarının bu kısa süre içinde düşmesine neden olan, ancak izleyicilerin kafalarında ve davranışlarında yeniliğin, reformun gereğine ve yararına inanarak değişim yaratan kimselerdir (Eren, 2001: 456-458).

Transaksiyonel liderler üç tip farklı yönetim tarzı sergilerler: Koşullu ödüllendirme, aktif olarak istisnalarla yönetim ve pasif olarak istisnalarla yönetim. Koşullu ödüllendirmede (contingent reward), üstün performans gösteren çalışanlarını liderler, ödüllendirirler. Bu ödüller parasal ya da statü verme biçimindedir. Çalışanlar kendilerinden ne beklediği konusunda bilgi sahibidir. Aktif olarak istisnalarla yönetimde (management by exception-active), liderler çalışanların geçmişten gelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak için çalışırlar. İşin başında belli bir standart belirlenir ve bir problem meydana gelene kadar herhangi bir müdahalede bulunmazlar. Burada hatalara odaklanması ve yaptırımda bulunması çalışanlar üzerinde gerilim yaratabilir. Pasif olarak istisnalarla yönetimde (management by exception-passive) ise, liderler hiçbir şekilde çalışanlar ile ilgilenmezler, ancak hedeflenen standartlara ulaşamadığında müdahale ederler. Bu yönetim tarzı, kendi kendisini yöneten çalışanlar üzerinde etkindir (Tahiroğlu, 2004: 82-83).

Buna karşılık transformasyonel liderlerin de uyguladıkları belli başlı beş yönetim tarzı (Tickle vd, 2005: 709-710) vardır. Bunları aşağıdaki şekilde açıklayabiliriz:

- Karizma (charisma): İzleyenlerine bir vizyon yaratıp, misyon oluşturarak, yarattığı gururla saygı ve güven kazanırlar. Liderin davranışlarını etkileyici yollarla çalışanlara tanıtmaya derecesidir (Judge ve Piccolo, 2004: 755).

- İdealleştirerek etkileme (idealized influence): Kendilerine olan güvenlerini izleyenlerine de yansıtan liderlerin yeteneği, yarattıkları hedefler çerçevesinde başarıya ulaşmalarını sağlar.

- İlham veren motivasyon (inspirational motivation): Yüksek beklentilerini semboller aracılığıyla açık, olumlu erişilebilir şekilde çalışanlara iletirler. Önemli amaçlarını basit şekillerde açıklayarak ve daha zoru deneyerek izleyicilerinden kapasiteleri üzerinde performans elde ederler.

- Entellektüel uyarım (intellectual stimulation): Zeka, mantık ve dikkatli problem çözme yeteneklerini ödüllendirerek, izleyenlerini yaratıcı düşüncelerini sağlarlar. Öğrenme sürecinde yapılan hatalarda tolerans gösterirler.

- Bireysel ilgi (individualized consideration): İzleyenlerine bireysel ilgi göstererek, herkese eşit yaklaşım sergilerler. Koçluk becerileri ve empati yetenekleri gelişmiştir.

Dönüşümcü liderliğin olumlu etkileri sadece liderin davranışlarında değil, örgütsel sonuçlarda da gözlemlenir. Son zamanlardaki araştırmalar dönüşümcü liderlik davranışlarının başlıca faktörlerini incelemek yerine, tanımlanabilen ve geliştirilebilen davranışlar üzerinde durmaktadır (Tickle vd, 2005: 706-709). Bu araştırmalar sonucunda transformasyonel liderlik tarzı ile yüksek verimlilik, düşük işi bırakma ve yüksek çalışan tatmini arasında güçlü bağlantılar bulunmuştur.

Görüldüğü gibi transaksyonel liderlik tarzı daha çok statükoyu devam ettirme amacındayken, transformasyonel yaklaşım ise yönetimde misyon-vizyon ve değişim yönetimi çabalarıyla yaratıcılık ve yenilik üzerine odaklanmıştır (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 91).

Transformasyonel liderlik, transaksyonel liderlik üzerine yapılandırılmak zorundadır. Bu durum, transaksyonel liderlik yerine transformasyonel liderliği koymak anlamına gelmemelidir. Sadece durumsal liderlik, dönüşümcü liderliğin temelidir (Judge ve Piccolo, 2004: 756).

Transformasyonel liderlik çalışanların tutumlarını, tavırlarını, değerlerini ve bağlılıklarını etkileyerek, takım halinde karar alma ve davranışsal kontrolü cesaretlendiren bir kültürün yaratılmasını destekleyerek değişim sürecinin kılavuzu olabilir. Transformasyonel liderin çalışanlarına koçluk ve kılavuzluk vermesiyle değişim süreci kolaylaştırılabilir. Transformasyonel liderler çalışanlarıyla

iletişimlerinde koçluk davranışı göstermekte, koçluk yaklaşımını personel verimliliğini artırma ve sürekli iyileştirmeyi gerçekleştirme yöntemlerinden biri olarak kullanmaktadır.

1.2.2.Mentorluk (Mentoring)

1.2.2.1. Mentor ve Mentorluk Kavramı

Uzun bir geçmişe sahip olan mentorluk kavramı, Yunan mitolojisine dayanmaktadır. Homeros'un Odyssey Destanı'na göre mentor; büyük imparator Odysseus'un Truva savaşlarına giderken, varisi, dünyayı gezmeye çıkan oğlu (Luecke, 2007: 93) Telemachus'u ve evini emanet ettiği sadık ve güvenilir bir aile dostunun adıdır. Yıllar sonra mentor, koruyuculuk görevinin ötesine geçerek, Telemachus'un özel öğretmeni ve güvenilir bir akıl hocası olmuştur (Peterson, 2005: 4). Holmes, Odyssey Destanı'nda mentor kelimesini az deneyimli genç ile çok deneyimli yaşlı arasında, rehber ve öğüt verme amacı olan profesyonel, kişilik geliştirici kişi olarak tanımlamaktadır (Holmes, 2005: 1782).

Yaklaşık 3500 yıllık terim olan mentor; ortaçağda “öğretmen-öğrenci” ilişkisine benzer şekilde kullanılırken (Peterson, 2005: 4), günümüzde ise akıl danışılabilircek bilge ve güvenilir kişi olarak tanımlayabiliriz (Luecke, 2007: 93).

Mentorluk, 1970'lerde akademik literatürde eğitim ve gelişim aracı olarak bilinmekteydi, bugün aralarında Coca-Cola gıdanın da bulunduğu birçok şirketin takım kurma, lider ve kariyer geliştirme gibi konularda kullandığı programdır (Veale ve Watchel, 1996: 19). İşletmelerde yetenekli kişiler profesyonel olarak gelişimlerini sağlamak; özellikle orta kademe yöneticiler uzmanlaşmak ve kariyerlerinde ilerlemek için mentorlara ihtiyaç duymaktadır.

Mentor kelime anlamıyla “ akıllı ve güvenilir öğretmen veya kılavuz” demektir. Mentorluk farklı şekillerde tanımlanabilir (Holmes, 2005: 1782-1783): tavsiye veren , destekleyici , öğretmen, avukatlık, koçluk, danışmanlık, rol modeli gibi fonksiyonları içeren ilişkiler bütünüdür, birleşimidir (Veale ve Watchel, 1996: 19). Uygulamada,

istihdam edilmiş genç kadro üyelerine “protégé” veya “mentee” , kıdemli üst düzey yöneticilerine de “rehber (mentor)” denilmektedir (Anafarta, 2002: 116).

Mentor, aynı kurumun içinde bulunan, o şirket içinde farklı görevlerde çalışıp tecrübe kazanmış olan, astlarına şirket politikası, kurum gereklilikleri, çalışma stratejileri ve kariyerini yönlendirme hususlarında tavsiyelerde bulunan yol gösterici, yardımcı, rehber kimse olarak tanımlanabilir (Billett, 2003: 106).

Mentorluk, bir kuruluşa, daha bilgili, daha deneyimli bir kişiden rehberlik ve / veya yeni bir gerçek destek yapısıdır (Köktürk, 2006: 45). Mentorun faaliyetleri geniş bir yelpazeye sahiptir ve daha uzun vadeli bir ilişkidir (Passmore, 2007: 12; Landsberg, 1996 : 120). Mentorluğu işlevsel olarak yaklaşık onbeş yıl önce ilk kez Kathy E. Kram ortaya çıkarmıştır (Luecke, 2007: 94).

Mentorluk, insan gelişiminin en eski yöntemlerinden biridir. Yüksek düzeyde bilgi ve tecrübeye sahip olan bir kişi ile daha düşük düzeyde bilgi ve tecrübeye sahip olan bir kişi veya ast ile üst arasında yaşanan bir ilişkidir. Bu ilişki anne - baba ve çocuk, yaşlı deneyimli bir üst ile deneyimsiz genç ast arasındaki ilişkiye benzetilebilir (Anafarta, 2002:116). Mentorun (üstün) ve astın birbirlerini tanıması deneyim kazanılması, yeni becerilerin ve pratik bilgilerin öğrenilmesi açısından faydalıdır. Ayrıca kişisel memnuniyeti artırmaktadır (Gallacher, 1997: 198).

Mentor, örgüt kültürünü geliştirmek amacını taşıyan bilgili, tecrübeli ve güvenilir bir akıl hocasıdır. Bunun yanı sıra mentorluk için şunlar da söylenebilir:

Yönetici adayı olarak yetiştirilmesi düşünülen kişilere kariyerleri konusunda ışık tutmaktadır. Tecrübeli yöneticilerin alt kademelerde çalışan yöneticilere, özel olarak gelişimlerine katkıda bulunmak, kendi yaşam deneyimlerinden yola çıkarak yol göstermek, iş ve genel konularda farklı bir bakış açısı getirmektedir (Köktürk, 2006: 43-46). Siyasi anlayışta gelişme, hedef ve değerlere bağlılık, örgüt kültürüne karşı hassasiyet, yetiştirilen kişinin kariyerini daha proaktif olarak yönlendirme ve daha güçlü ast-üst ilişkileri yaratmaya yönelik bir koçluk fonksiyonudur (Kinlaw, 1989: 22). Son zamanlarda sıkça kullanılan mentorluk kavramı, daha alt düzeydeki çalışanların sponsorluğu ile ilgilenen profesyonel bir üst düzey kişilerin örneğin direktörün müdüre,

müdürün de çalışanlara kılavuzluk etmesidir (Peel, 2004: 51).

1.2.2.2. Mentorluk ve Koçluk Yaklaşımı İlişkisi

Mentorluk gerek mesleki gerek psikososyal işlevleri nedeniyle bireyin gelişimini desteklemeyi amaçlar. Mentorluğun kapsamı koçluğa oranla çok daha geniştir; bu anlamda koçluk mentorluğun alt basamağı olarak düşünülebilir (Luecke, 2007: 94).

Koçluk ve mentorluğu kesin bir çizgi ile ayırmak zordur (Case ve Witemeyer, 2006: 7). Ayrım daha çok amaçlara yönelik yapılabilir: koçluğun amacı, kişinin yeteneklerini geliştirmek ve performansını artırmaktır. Mentorluğun amacı ise uzun vadeli kariyer gelişimidir. Koç kişiye özgür bir bakış açısı getirirken, mentor kariyer ve işle ilgili bilgi birikimi getirir (Passmore, 2007: 12).

Mentorluk ve koçluk yaklaşımının benzer ve farklı yönleri bulunmaktadır. Aralarındaki temel farklılık mentorluğun kariyerle ilgili, koçluğun ise işle ilgili olmasıdır.

Mentorluk ve koçluk yaklaşımı odak noktası, süre, ilişki ve roller açısından farklılık sergilemektedir. Mentorun odak noktası uzun vadeli kariyer gelişimidir, koçun odak noktası ise performans, somut sorunlar ve öğrenme fırsatlarıdır. Koçluk kısa vadelidir, arada bir gerektiğinde başvurulur; mentor ise uzun vadelidir. Koç, koçluk yaptığı kişinin üstüdür. Mentor ise ender olarak destek alanın üstü olur. Roller koçlukta uygun geri bildirim ve telkin ağırlıktadır; mentorlukta ise dinleme, öneride bulunma, bağlantı sağlama, örnekleme ağırlıktadır (Presler vd., 2006: 9-10; Luecke, 2007: 96-97; Passmore, 2007: 13).

Bir başka açıdan mentorluk ve koçluk arasındaki farklar şöyle açıklanabilir:

Mentorluk, yetiştirilen kişi fark etmeden gerçekleştirilebilir. Koçluk ise, pasif bir yaklaşım değildir, bilinçli olarak gerçekleştirilen bir eylemdir. Koçluk, etkin performans görüşmelerinin yürütülmesini sağlayan önemli bir beceridir. Mentorluk ise, bir rol modeli ilişkisinin daha fazlasını ifade eder. Bu ilişki yetiştirilen kişinin kariyerinin yükseltilmesi için performansının geliştirilmesi faaliyetini içeriyorsa, koçluk

yaklaşımını gerektirmektedir. Koçluk yaklaşımıyla performansla ilgili konuların daha etkili yönetildiği anlaşılmıştır.

Mentorluk, yetiştirilen kişinin kişisel ve kariyer gelişimini sağlamaya yönelik rolleri kapsayan uzun vadeli bir ilişkidir. Bu rollerden biri de, koçluktur.

Mentorluk ve koçluk yetiştirilen kişinin keşfederek öğrenmesini sağlayan yönlendirme yeteneği gibi önemli bir yeteneği paylaşmaktadır (Ceylan: 2004: 33-34).

Mentorluk ve koçluk kavramları arasında beş temel benzerlik görülmektedir.

Bunlar:

- Bireylerin davranış, tutum ve becerilerini geliştirmek amacıyla farklı konularda öğrenme imkanları yaratmak,
- İleri düzeyde bilgi ve tecrübeleri aktararak gelişim rehberliği yapmak, başvuru kaynağı olmak,
- Yetenekleri geliştirmek,
- Öğrenme ve bağımsız düşünmeyi sağlayan soru sorma stratejileri geliştirmek,
- Kişinin gelişim hedeflerine ulaşmasını amaçlayan geri bildirim vermek ve yönlendirmektir (Dorval vd., 2001: 5-6)

Mentor, bir koç olarak tanımlanabilir, ancak tüm koçlar mentor değildir.

Mentorluk rolü; koçluğu, personel ve kariyer danışmanlığını kapsayıcı bir roldür. Bir koç olarak mentorlar, yetiştirilen kişinin becerilerini geliştirir. Bir personel danışmanı olarak mentorlar, yetiştirilen kişinin öz güvenini artırır. Destekleyici olarak mentorlar, yetiştirilen kişiye yardımcı olur, bireyin tüm ihtiyaçlarıyla ilgilenirler.

Mentorluk, yetiştirilen kişinin gelecekte mentorun yerine geçmesini sağlayacak kapasiteye ulaşması için belirli bir süre devam eden bire-bir koçluk ilişkisini içerir

(Garvey, 2004:7-8).

Sonuç olarak mentorluk ve koçluk kavramları aslında iç içe geçmiş ve birbirlerini destekleyen kavramlar olmakla beraber, iki kavramın birbirinden ayrıldığı temel noktalar olduğu da görülmektedir.

1.2.3.Yönetim Danışmanlığı (Management Consulting)

1.2.3.1. Yönetim Danışmanlığı Kavramı ve Gelişimi

Son zamanlarda yönetim bilimi, klasik yönetim teorisinin dışına çıkarak işteki insan faktörünü daha ciddi bir şekilde ele almaya başlamıştır.Yönetim biliminin savunucuları Frederick Taylor, Henry Gantt, Frank ve Lillian Gilberth, Morris Cooke ve Harrington Emerson ilk olarak yaklaşık 200 işte aktivelerle işçilerinin zaman- hareket, endüstriyel psikoloji, maaş teşviklerinin sistemleştirilmesi üzerinde danışmanlık yapmıştır. Örgütsel yapıların değişerek daha karmaşık bir hal alması ve küreselleşme gibi etkenler sonucunda önem kazanan danışmanlık endüstrisi ABD'de Charles Sampson, , Arthur D. Little ve Edward Booz tarafından 19. Yüzyılın sonu ve 20. Yüzyılın başlarında kurulmuştur. I. Dünya Savaşı'ndan sonra, yönetim danışmanları ABD endüstrisinin gelişimi ve yeniden yapılanmasında etkin rol oynamıştır. 1920'lerde yönetim danışmanlığı, klasik yönetim bilgisi Elton Mayo ve Mary Parker Follet gibi düşünürlerden etkilenmiştir. Danışmanlık, hızla değişen endüstriyel ve ekonomik yapı sebebiyle ABD ve Avrupa' da 1960' larda adeta patlamıştır. 1970' lere gelindiğinde, dünya petrol krizi nedeniyle, hammaddelerin ekonomik kullanımı yöneticilerin en önemli amacı haline gelmiştir.

Price Waterhouse, Arthur Anderson gibi muhasebe firmaları işçi katılımı, üretkenlik arttırımı ve finansal performans gibi kavramların önem kazanmasıyla bu alanda hizmet vermeye başlamıştır. 1980'lerde esnek imalat, yalın yönetim, toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği gibi yönetim tekniklerinin uygulanması ve örgütlerin yeni bir yapıya kavuşma sürecinin her aşaması danışmanlar tarafından gerçekleştirilmiştir (McKenna, 1995: 51-53). Ülkemize yönetim danışmanlığının kurumsal bir şekilde girmesi 1980'lerin başlarında olmuştur. Son yıllarda Türkiye'nin uluslararası pazarlara açılması ve yabancı şirketlerin de bu pazara girmesi, yönetim

danışmanlığının önemli bir endüstri dalı haline gelmesine neden olmuştur (www.ydd.org.tr).

Yönetim Danışmanlıkları Birliği (MCA) ve Yönetim Danışmanlıkları Enstitüsü tarafından yönetimdanişmanlığı şu şekilde tanımlanmıştır: Yönetim Danışmanlığı, yönetim konuları hakkında bağımsız olarak öğüt ya da yardım verilmesini ifade eder. Problem ve / veya imkanların tanımlanması ve araştırılmasını, uygun faaliyetlerin önerilmesini ve uygulamaya konmasını içerir (www.amcf.org). Yönetim Danışmanlığı; politika, organizasyon, prosedürler ve yöntemlerle ilgili problemlerin tanımlanması ve araştırılmasında uygun faaliyetin önerilmesi ve bu önerilerin uygulanmasına yardımcı olmada bağımsız ve profesyonel bir kişi ya da kişiler tarafından iş, kamu ya da diğer girişimlere sunulan hizmettir (www.imc.org.au).

Türk Yönetim Danışmanları Birliği'ne göre yönetim danışmanlığı; bağımsız, bilgili ve deneyimli kimselerce problemlerin ortaya çıkarılması ve tanımlanması, uygun çözümler planlanması ve bu çözümlerin iş stratejisi, organizasyonel yapı ve işletim alanlarında uygulanışının desteklenmesi amacıyla kamu, özel ya da diğer kuruluşlara verilen hizmettir (www.ydd.org.tr).

Yönetim Danışmanlığı; yöneticinin vizyon, hedef ve arzularının doğru bir şekilde yönlendirilerek faaliyete geçirilmesini sağlayan bir ilişkidir. İşletme, finans, kariyer, aile, sağlık, ilişkiler ve çeşitli kişisel konuları içeren tüm alanlarda gerçekleştirilir.

Bir başka ifadeyle, Yönetim Danışmanlığı, iş başarısını doğrudan etkileyen iyileştirmelere ilişkin olarak faaliyetlerin etkinliğini ölçme sürecidir (Kubr, 2002: 3).

1.2.3.2. Yönetim Danışmanlığı ve Koçluk Yaklaşımı İlişkisi

Koçluk, danışmanlığın farklı bir şeklidir. Çünkü danışmanlık bir yetenek geliştirme süreci değildir ve bireylere yalnızca belli bir durumun üstesinden gelmesi için yardımcı olmaktadır. Yönetim danışmanının genel olarak yerine getirdiği fonksiyonları şu şekilde sıralayabiliriz (Özalp ve Demirci, 1999: 39). Yönetim danışmanı;

- Sorunları tespit eder ve çözüm üretir.
- Faaliyet planını hazırlar ve bu plana göre strateji geliştirir.
- Hedeflere ulaşmak için kararlar alır.
- Yöneticinin güçlü yönlerini ve yeteneklerini ortaya çıkarır.
- Uygun fırsatları değerlendirir.
- Yöneticinin performansını artırır.
- Sonuçlara odaklanırlar.
- Hedeflere ulaşmak amacı ile gerekli destek, altyapı ve araçlar sunar.

Yönetim danışmanı; hedeflere ulaşma yolunda bir ortak, iletişim ve çeşitli becerileri geliştirme alanında bir eğitmen, motivasyoncu ve personel gelişimi alanında ise bir mentor rolüne sahiptir. Ancak danışman sadece problem çözme veya örgütün bunalım zamanlarında veya sorunlarla karşılaştığında çözüm bulan kişidir. Koç ise kişilerin becerilerini geliştiren performanslarını artıran, çalışanların hem özel hem de işle ilgili hedeflerine ulaşmasına yardım edendir (King ve Eaton, 1999: 145-146). Bu yönüyle danışman ve koç birbirinden farklıdır.

Koçluk, bir kişiyi hayatında bulunduğu yerden olmak istediği yere doğru ileriye taşır. Danışman ise bir kriz durumundan çıkmak ve geçmişten gelen problemleri çözmek için destektir. Mentorluk da genellikle uzmanlık alanında tavsiyede bulunan, bu konuda kişiyi cesaretlendiren ve destekleyen rehberdir (Garvey, 2004: 7-8) .

Aşağıdaki Tablo 1.1 de mentorluk, yönetim danışmanlığı ve koçluk arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılması açısından bir arada gösterilmiştir.

Tablo 1.1. Koçluk, Danışmanlık ve Mentorluk Yaklaşımlarının Farklı Boyutları

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

Kaynak: Oscar G. Mink, Keith Q. Owen, Barbara P. Mink(1993) *Developing High-performance People: The Art of Coaching*, Addison-Wesley Pub., USA,s. 22.

1.3. YÖNETİM TEORİLERİ AÇISINDAN KOÇLUK YAKLAŞIMININ YERİ

1.3.1. Klasik Yönetim Teorisi ve Koçluk Yaklaşımı

Frederick W. Taylor'un öncülük ettiği, "Bilimsel Yönetim", "Yönetimsel 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 düşüncesi, örgütlerin ve örgüt faaliyetlerinin etkinliğini artırmaya yönelik yönetim ilkelerini ortaya koyma (Doğan, 1998: 181) ve verimlilik üzerine kurulmuştur. Başka bir ifadeyle, klasik teori bu ana düşüncelerden hareketle etkinlik ve verimliliğin artırılması için hangi kurallara uyulması gerektiğini araştırmış; en iyi örgüt yapısını ortaya koymaya çalışmıştır. Geleneksel örgüt teorisi olarak da adlandırdığımız bu yaklaşım, örgütün toplumsal ya da beşeri yönünü dikkate almayarak esasında "Bilimsel Yönetim", "Yönetim Süreci" ve "Bürokrasi" yaklaşımları olarak üç ayrı yaklaşımdan oluşmaktadır (Koçel, 2003: 195).

Frederick Taylor'un öncülüğünü yaptığı bilimsel yönetimde, verimlilik; iş bölümü yapılması, iş standartlarının belirlenmesi, teşvikli ücret sisteminin uygulanması, iş basitleştirme v.b. yöntemlerle; yönetsel teoride, planlama, örgütlenme ve kontrol fonksiyonlarının etkili bir biçimde uygulanması sağlanmaya çalışılmıştır (Kaynak, 1990: 6-9).

Kuruculuğunu Henri Fayol'un yaptığı yönetim süreci yaklaşımında ise, insanları motive etmek için disiplin ve ceza öngörülmekte, örgütsel verimlilik için ortaya konulan kurallara uyulması istenmektedir (Şahin, 2004: 529).

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

Klasik yönetim düşüncesini bu üç yaklaşımın ortak özelliklerini ele alarak şu şekilde özetleyebiliriz:

- 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. Organizasyonel 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 yaklaşım tarzı ekonomik ödüller ve cezalandırma şeklindedir.
- Grup faaliyetlerin yönetiminde, objektiflik esastır; öznel hususlara (kişiler arası 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 biçimde kullanılmasıyla ilgili mekanik bir süreçtir (Çetin, 2003: 33-34).

Klasik yönetim düşüncesi; 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.

Örgütü kapalı bir sistem anlayışı ile ele alan klasik yönetim düşüncesi ilkeleri, verimlilik artışına yardımcı olacağı umulan personel seçimi, çalıştırılması ve sıkı bir denetim ve cezalandırma sisteminin de yürürlüğe konması yönetici ve yönetilen

ilişkilerini daha da bozmuştur. Klasik örgüt modelinin katı mantığı ve ilkeleri ile uzmanlaşmayı sağlayan işbölümüne karşı iş görenlerin tutum değişiklikleri kısa sürede kendisini göstermeye başlamıştır. Biçimsel olmayan örgütlenmeler, liderlik, ast - üst çatışmaları, işe geç gelme, iş aletlerini bozma, grev ve sabotajlara başvurma eğilim ve davranışları ortaya çıkmıştır (Eren, 2003: 25-33).

Klasik yönetim düşüncesinin gelişmeye başladığı 1880'lerde "koç (coach)" kavramı kano yarışlarına katılan takımları eğiten kişileri (çeşitli spor dallarında çalışan koçlar) ifade etmek için kullanılmıştır. Klasik yönetim düşüncesinde, özellikle bilimsel yönetim yaklaşımı ile ele alındığında, koçluk yaklaşımının yer almadığı görülmektedir. Koçluk yaklaşımı yetkilendirmeyi esas alan bir yaklaşım olarak düşünüldüğünde, bilimsel yönetim yaklaşımında yetkilendirmenin de olmadığı görülmektedir (Evered ve Selman, 1989: 31-32).

1.3.2. Neo-Klasik Yönetim Teorisi 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 esas itibariyle klasik yönetim düşünce sisteminin kavram ve ilkelerine dayanır. Ancak klasik yaklaşımının ikinci plana attığı insan öğesini, inceleme ve araştırmalarında ön plana çıkarmıştır. (Koçel; 2003: 225)

Neo - Klasik Yönetim Düşüncesi insan ilişkileri yaklaşımının en belirgin özelliği insanı sosyal ve psikolojik varlık olarak göstermesidir. Bu yaklaşım, örgütü oluşturan unsurların kendi başlarına birer varlık oldukları görüşünden kurtulamamış, motivasyon konusuna ağırlık vermiştir. Öte yandan doğal grupların biçimsel gruplardan daha etkili olduğu grup davranışlarının daha etkili olduğu, grup davranışlarının üretimi doğrudan doğruya olumlu yada olumsuz şekilde etkilediği ileri sürülmüştür.

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 yapı ve işleyişini etkileyeceği kabul edilerek, örgütte bulunan insanların kendi güdüleri, inançları, ihtiyaçları, tutum ve değerlerinin olduğunu düşünen bu anlayış, onların birer araç olarak görülmesinin mümkün olmadığını ileri sürmüştür (Çetin, 2003: 37).

Neoklasik yaklaşımının gelişmesini sağlayan E. Mayo ve çalışma arkadaşlarının Western Electric Company'nin Hawthorne İşletmeleri'nde başlattığı deneyler, endüstride insan davranışlarını konu alan ilk yoğun 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 (Doğan, 1998: 185-187). Yöneticinin rolü denetleyici ve motive edicilikten çıkıp, üst kademelerle alt kademeler arasında serbest iletişimi gerçekleştiren kişi olarak değişmiştir.

İnsan ilişkileri yaklaşımının ele aldığı başlıca konular, insan davranışı, kişiler arası 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).

Neo - Klasik Yönetim Düşüncesinin aldatıcı bir demokrasi havası yaratması, işletmelerde kararlara katılmanın sahte bir biçimde uygulanması nedeniyle eleştirilmiştir. Fakat kararlara katılma, iş genişletme, merkezci olmayan yönetim, kişiye yönelik denetleme, aşağıdan yukarıya haberleşme v.b. gibi önlemlerle daha etkili ve verimli çalışma ortamı yaratılmaya çalışılmıştır. Teori ve uygulama açısından, yöneticiye insanlarla olan ilişkilerine yol gösterici, çalışanlarıyla iletişim kurma becerisini geliştirici bir bilgi topluluğu sağlamıştır. Yönetimin insan ilişkilerine dayanan "sosyal bir süreç" olduğunu davranış bilimlerinin de katkısıyla göstermiştir (Baransel, 1979: 223-227).

Neo - Klasik Yönetim Düşüncesi'nin 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 öneminin altı çizilmiştir (Evered ve Selman, 1989: 20-32). Koçluk yaklaşımı, usta - çırak ilişkisinin bir şekli, astların gelişimine ilişkin sorumluluklardan biri olarak algılanmıştır (Arat, 2007: 131).

Koçluk yaklaşımının bir yönetim fonksiyonu olarak keşfedilmesine ilişkin en eski çabalar aynı yıllarda Myles Mace' ın çalışmalarıyla başlamıştır. Mace, koçluk yaklaşımını oldukça değerli ve sonradan kazanılabilen bir yönetim becerisi olarak savunmuştur (Maher ve Pomerantz, 2003: 4).

1.3.3. Modern Yönetim Teorisi ve Koçluk Yaklaşımı

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 (Doğan, 1998: 188) modern yönetim düşüncesi ile gerek örgüt içi, gerekse de örgüt dışı ilişkilerde sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı ağırlık kazanmıştır.

1.3.3.1. Sistem Yaklaşımı ve Koçluk

Sistem yaklaşımına göre örgüt birbirine bağlı alt sistemlerden oluşan ve çevresiyle girdi - çıktı ilişkisi olan açık bir sistemdir. Örgütler belirli girdiler alan, bunları belli bir dönüşüm sürecinden geçirerek çevreye çıktılar(mal veya hizmet) sunan ve içinde birbirleriyle ilişkili alt sistemler ve işlevlerden oluşan toplumsal sistemlerdir (Daft, 1991: 48). Genel sistem teorisinden hareketle insan davranışları belli modeller geliştirilerek incelenmiştir. Örgütlerdeki bireylerin duyguları, değerleri, davranışları beklenti ve özlemlerinden de etkilenmektedir. Dolayısıyla kişiler dinamik unsurlardan oluşan açık bir sistemdir (Eren, 2003: 55-56). Sistem teorisi açısından liderlik kavramına organizasyonun alt sistemlerini birleştiren bağlayıcı süreçlerden biri gözüyle bakılmaktadır. Sistem teorisi fiziksel, mekanik, biyolojik ve sosyal nitelikteki birçok konu için geçerlidir (Doğan ,1998: 188).

Sistem yaklaşımı yöneticilere şu katkılarda bulunmuştur (Koçel, 2003: 242-243):

-Yönetici görevini dar bir şekilde, sadece kendi fonksiyonu açısından yorumlamaktan kurtularak, kendi sisteminin bağlı olduğu diğer alt-sistemleri ve çevre koşullarını da dikkate almak zorunda kalmıştır.

-Yöneticiye kendi sisteminin amaçlarını daha geniş bir sistemin amaçları ile ilişkilendirmek fırsatını vermiştir.

-Yönetici, organizasyon yapısını alt - sistemlerin amaçları ile uyumlu bir şekilde kurmak olanağına kavuşmuştur.

-Yönetici, alt - sistemleri değerlendirirken bu sistemlerin esas sisteme yaptıkları katkıyı belirleme olanağına kavuşmuştur.

Sistem yaklaşımı ile yöneticinin kullanabileceği kavram ve araçlar artmış, kalite yönünden de zenginleşmiştir. Sistem düşüncesini uygulayan yöneticiler, sistemin amaçlarını gerçekleştirmek üzere teknik ve insan unsuru arasındaki işbirliğini sağlayan ve bu yolla işlerin yürütülmesini temin eden kişi olmaktadır. Bu niteliği ile yönetici, amaca ulaşmak için gerekli faaliyetleri bizzat yürütmekten çok başkalarının faaliyet ve işlerini koordine eden ve bütünleştiren bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sistem düşüncesi bireyleri, ekipleri ve organizasyonları; dünyayı alt sistemlerden oluşan bir bütün olarak görmektedir. Bu bütün içinde koçlar çalışanının tüm süreçleri görmesini sağlar (Ceylan, 2002: 13-15).

Koçluk bir yönetim sistemi olarak düşünülürse, sistemin alt birimleri işletmenin amaçları, çalışanların performanslarının artırılması, ekiplerin etkin kılınması, (Poussard, 2004: 39) işgörenlerin yeteneklerinin geliştirilmesi vb. kabul edilirse tüm alt birimler birbirlerini etkiler. Yani koç sadece işletmenin amaçlarını düşünemez, sistemin tüm alt birimlerini de düşünmek zorundadır.

Sistem yaklaşımının yönetim bilimine sunduğu kavramlardan birisi olan entropy, (Gürsel, 2003: 37) sistemin bozulması veya ölmesi demektir. Örgütler, entropiyi önleyecek mekanizmalar geliştirirler. Çalışanlar koçlarını iş başında devamlı

izlemektedir. İşgörenler, koçun onlara nasıl görevler verdiğini, grupla nasıl iletişim kurduğunu, zamanı nasıl yönettiğini, sürekli öğrenme ve kendini geliştirme konusunda neler yaptığını gözlemektedir. Bu yüzden bazı astlar koçun davranışlarını kendilerine uydurmaya çalışabilir. Astlar arasında koça benzeyen doğal liderler oluşması negatif entropiye neden olabilir. Bu nedenle koç, iyi bir yönetici ve iyi bir iş arkadaşı olmalı ve astların benimsemesini istediği standartlar koymalıdır (Luecke, 2007: 71).

1.3.3.2. Durumsallık Yaklaşımı ve Koçluk

Klasik ve neo - klasik yaklaşımların organizasyon sorunları karşısında yetersiz kalması, sistem yaklaşımının soyut kavramlara dayanması ve genel olması (Eren, 2003: 73) nedeniyle, organizasyon ile ilgili her şeyin şartlara bağlı olduğu fikrini esas alan durumsallık yaklaşımı geliştirilmiştir.

Durumsallık yaklaşımına göre her insan ve her durum farklıdır; dolayısıyla en iyi örgüt yapısı yoktur. Genellikle teknoloji ve çevre faktörlerinin organizasyona 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).

Burns ve Stalker'in 1961 yılında organizasyon - çevre ilişkileri konusunda İngiltere'de 20 endüstri işletmesinde yaptıkları araştırma sonucunda işletmelerin örgüt yapılarını "mekanik" ve "organik" olmak üzere iki grupta sınıflandırmışlardır. Mekanik örgüt yapısı klasik yapıyı, organik örgüt yapısı ise günümüzdeki yapıları temsil etmektedir. Mekanik ve organik yapılar, gerek yapı açısından gerek bu yapı içinde kullanılan çeşitli süreçler açısından farklılıklar göstermektedir (Koçel, 2003: 292).

Durumsallık Yaklaşımı, değişik durum ve koşullarda başarılı olmanın anahtarını değişik kavram, teknik ve davranışlarda aramaktadır (Gürsel, 2003: 36). Durumsallık yaklaşımı ile günümüz dış çevre koşullarını düşünecek olursak, değişimin her alanda kaçınılmaz olduğunu görürüz. 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, iş birliği ve uzmanlaşmayı sağlamak, yeni kuşaklara destek olmak için işletmeler artık koçlara ihtiyaç duymaktadır (Poussard, 2004: 17-19).

İşletmelerin açık sistem anlayışıyla yönetimi ve durumsallık anlayışına dayalı örgütsel yapılanma, günümüzdeki yönetim uygulamalarının temelini oluşturmuştur. Böylece daha esnek ve "önce insan" anlayışı ile yönetilen örgütler doğmaya başlamıştır. Bu gelişmelere paralel olarak sistem ve durumsallık yaklaşımının geliştiği 1980 yılına kadar yönetim literatüründe koçluk yaklaşımı yönetim geliştirme amacıyla kullanılan bir eğitim tekniği olarak görüldüğünden işletmelerde sadece bu yönde uygulamalara ağırlık verilmiştir (Evered ve Selman, 1989: 20; Maher ve Pomerantz, 2003: 4). Günümüzde koçluk yaklaşımı yalnız bir eğitim tekniği olmaktan çıkarak işletmelerin verimliliğini, çalışanların ve ekiplerin maksimum etkinliğini, performanslarını artıran yeni bir yönetim stili (Poussard, 2004: 39) haline gelmiştir.

1.3.4. Koçluk Yaklaşımının Ortaya Çıkış Nedenleri

Günümüzde örgütler iç ve dış çevre faktörlerinden kaynaklanan pek çok değişim olgusuyla karşı karşıya kalmaktadır. Değişim olgusu kaçınılmazdır ve işletmelerin kalıcı olmalarının kriteri, değişimin önünde olabilmeyi gerektirmektedir. Hızlı bir değişim sürecine giren iş dünyası, ancak bu değişime ayak uydurabilen kurumları kalıcı yapmaktadır (Acuner, 2000: 3). Günün artan değişim ihtiyacını karşılamak için örgütler, sürekli uyum sağlamak, sürekli değişmek zorundadır. 90 lı yılların yöneticileri astlarını bu değişime ayak uydurmak için motive etme yoluna gitmişler, iş ve sosyal yaşam arasında uyum sağlamaya çalışmışlardır. Artık sadece motive etmek yerine, değişim sırasında duygusal dengeyi koruyarak koçluk uygulanmasına gitmenin işletmeler açısından daha faydalı olduğu gözlemlenmektedir.

Son 10-15 yılda gelişen organizasyonlarla hızlı değişim temposuna giren yöneticiler (Voss, 2002: 21), komuta ve kontrolden, merkeziyetçilikten uzaklaşmış, yenilikçi faaliyetlerle yönetim felsefelerini değiştirmişlerdir. Son zamanlarda artık daha katılımcı, çalışanına daha çok değer veren, işletme yönetimine her anlamda katkısını daha çok arttıran, çalışanlarına önemli olduğunu ve değer verildiğini hissettiren, daha çok motive eden yönetim yaklaşımları uygulanmaya başlanmıştır. Bugün işletmeler,

bireysel ve grup etkinliğini en üst seviyelere çıkarmayı amaçlamaktadır (Poussard, 2004: 16-17).

Zaman ve değişen değerler, yönetim felsefesini değiştirmiş, insanı her şeyden önemli bir varlık olarak ortaya çıkarmıştır. Emrederek başarı beklemenin iş verimliliğine faydası olmadığı kanıtlanmış, yaparak göstermeye oradan da paylaşımcılığa yönelen koçluk gibi yaklaşımların (Köktürk, 2006: 87) şirketlerde çalışan yönetici profilini değiştirerek daha başarılı olduğu görülmüştür.

Koçluk kavramı, ilk kez Seattle’ da Thomas J. adında bir finansal planlamacı tarafından, müşterilerine 1980lerde (Walker, 2004: 16) ilk defa hayat danışmanlığı yapmasıyla kullanılmıştır. Thomas J., 1992 ‘de Koçluk Üniversitesi’ ni kurarak profesyonel yöneticilere eğitim vermeye başlamıştır. Halbuki, o zamana kadar kendisine koç olarak hitap edilmeyen fakat kişilerin sorunların çözmesine yardım eden, geleceklerini planlayan her zaman arkadaşlar, müdürler, mentorlar, danışmanlar vardı. Günümüzde yöneticiler, iş sahipleri, girişimciler koçluk yaklaşımı ile iş ihtiyacını karşılayabilmekte, stresi yönetmekte, kişilerarası ilişkileri düzenlemekte ve performansı artırmaktır (Natale ve Diamante, 2005: 362).

Koçluk, işletmelerde ise yöneticiye ve takıma rehber olmayı amaçlayan yönetsel bir uygulama anlamına gelir. Koçluk uygulaması, bir kişiyi belirli bir ortamda bulunduğu sistemle birlikte ele alır. Amaç ise değişim sırasında hem işletmenin uyumunu sağlamak hem de bireylerin duygusal dengesini korumak için yeni bakış açıları kazanmalarını sağlamaktır (Poussard, 2004: 11-12).

Koçluk, işgörenlerle sürekli ve açık bir iletişimi sağladığından onları öğrenmeye, araştırmaya, kendi problemlerini çözmek için çaba harcamaya ve yardım istemeye yöneltir. Böylece sürekli biçimde kendilerini değerlendirmeye, eksikliklerini fark etmeye güdülendirir. Tüm bunları sağlarken dayatma yerine başarıya odaklama, güven ve beklentileri iletme, cesaretlendirme; bu sayede yaptığı işten ve kendini geliştirmekten duyacağı memnunluk, küçük iyileştirmelerin ödüllendirilmesi, koçun sağladığı iyimser bakış açısı ve olumlu ilişkilerden kaynaklanan manevi tatmin sonucunda bireyin öğrenmek ve kendini geliştirmeye ilişkin sahip olduğu istek, azim, kararlılık ve yetenekleri önce açığa çıkarılmakta sonra güçlendirilmektedir (Luecke, 2007: 4-5).

Bir işletmenin ya da bir yöneticinin neden bir koça ihtiyaç duyabileceğini pek çok faktörle açıklayabiliriz: bunlar karmaşıklık, sosyal yeteneklere gerek duyulması, rekabet, işletmeye bağlılık yaratmak, ekip geliştirmek, güçlükleri önceden görmek, kaynakları en iyi şekilde kullanmak, değişim, yenilik (Poussard, 2004: 16-17) gibi faktörlerdir.

Günümüz yöneticilerinde bulunması gereken özellik ve beceriler, koçluk uygulaması ile geliştirilmelidir (Elmhirst, 2008: 11). Hızla değişen iş dünyasına uyum sağlamak, rakip firmalar arasında yerini korumak ve gelecek kaygısı ile güven kaybetmemek için koçluğun şirketlerin ihtiyaç duyduğu lider yönetici modeli teşkil ettiği görülmektedir. Artık rekabete dayalı iş ortamında yeni çalışma alışkanlıkları kazanmak, başarıyı devam ettirmek için koç bir gereksinimdir (Benton, 2007: 12) ve iş dünyasında koçluk yaklaşımı geniş olarak kullanılmaya başlanmıştır (Sheppard, 2004: 5).

1.3.5. Modern Sonrası Yönetim Düşünceleri

Yirminci yüzyılın son çeyreğindeki toplumsal gelişmelere paralel olarak, yönetim ve organizasyon uygulamaları değişmiş ve bu konuda yeni yaklaşımlar ve kavramlar öne sürülmüştür. “İnsan”ı odak noktası yapan, çalışanına daha fazla değer veren, işletme yönetiminde aktif rol üstlenmesine imkan tanıyan, müşteri memnuniyetine ve kaliteye daha fazla önem vererek etkinlik ve verimliliği yükseltmeyi amaçlayan bu yaklaşımlardan birkaçı toplam kalite yönetimi, öğrenen örgütler, örgütsel değişim yaklaşımlarıdır (Koçel, 2003: 375-378).

1.3.5.1. Toplam Kalite Yönetimi ve Koçluk Yaklaşımı

Toplam Kalite Yönetimi; Amerika’ da 1980’lerde Deming’in Japon işletmelerine verdiği seminerler ile başlayan, Juran , Feigenbaum , İshikawa ve Crosby’nin geliştirmiş oldukları (Kan vd., 1994: 7) tüm faaliyetlerinde müşteri memnuniyetini temel alan yönetim sistemidir (Güleş ve Bülbül, 2004:119). Günümüzde işletmelerin uygulamaya çalıştığı bir yönetim olan Toplam Kalite Yönetimi, klasik anlamdaki yönetim anlayışının alternatifi olarak doğan, gelişen ve gelişimine devam etmekte olan modern yönetim anlayışı niteliğindedir (Kılıç, 2000:1).

Toplam Kalite Yönetimi anlayışının merkezinde insan vardır; bu yüzden insan faktörü son derece önemlidir. Diğer işletme unsurlarının verimliliğinin artırılması da bir ölçüde insan unsuruna bağlı olup, bütün çalışanların katılımı, Liderlik ve müşteri odaklılık TKY'nin en önemli öğelerindendir (Koçel, 2003:378-381).

Toplam Kalite, örgüt fonksiyonları ve sonuçları yerine süreçler üzerinde odaklanan, tüm çalışanların niteliklerinin artırılması ile yönetim kararlarını sağlıklı bilgi ve veri toplanması analizine dayandıran, örgütün, beşeri faktörler dahil bütün kaynaklarını bir bütünlük içinde ele alan bir yaklaşımdır (Nakyotik ve Küçük, 2003: 45).

Şirketlerde büyük bir rekabet gücü ve üstünlük sağlayan Toplam Kalite Yönetimi, ancak tüm ilkeleri dikkate alınıp, uygulanırsa başarılı olmaktadır. Bu yönetim anlayışının başlıca ilkelerini; müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme, önce insan anlayışı, liderlik olarak sıralayabiliriz (Hendricks ve Singhal, 2000:2; Çetin, 2003: 44).

Geleneksel yönetim teorilerini geride bırakan Toplam Kalite Yönetimi, yöneticilerin rolünü değiştirmiş, komuta ve kontrol eden kişi olarak değil, liderlik unsurlarına koç, mentor gibi performans geliştirme yöntemlerle farklı roller eklemiştir (Nakyotik ve Küçük, 2003: 48).

1.3.5.2. Öğrenen Organizasyon ve Koçluk Yaklaşımı

Yönetim ve işletme alanında uzun zamandan beri yerini alan örgütsel öğrenme, tüm örgütleri etkileyen hızlı değişimler nedeniyle önemli bir süreçtir. Çünkü örgütler hayatta kalmak için yeni yollar öğrenmek zorundadır (Atak ve Atik, 2007: 64). Örgütsel öğrenme kavramı, 1960 lı yıllarda Chris Argyris'in çalışmaları ile başlayıp, 1990 yılında Beşinci Disiplin adıyla Peter Senge tarafından örgütlerin ilgi duyduğu çağdaş bir uygulama haline gelmiştir. Senge, öğrenen organizasyonları, bireylerinin gerçekten istedikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini durmadan genişlettikleri; içinde yeni ve yaratıcı düşünme tarzlarının durmadan beslendiği, müşterek özlemlere gem vurulmadığı ve insanların nasıl birlikte öğrenileceğini sürekli öğrendiği örgütler olarak tanımlamıştır (Askling ve Kristensen, 2000: 23) .

Öğrenen organizasyon anlayışı; yarının yönetimi ve değişim yönetiminde eğitimli insana daima kendini geliştirme yeteneğine sahip organizasyonlar inşa etme yolunda ipuçları veren, insanın organizasyonla beraber nasıl öğrenebileceğini ve öğrenilmesi gerekenin nasıl öğrenileceğini konusunda yön veren bir yönetim tekniğidir (Kıngır ve Mesci, 2007: 65).

Öğrenen organizasyon kavramı, öğrenen ve bunu kararlara yansıtan olarak işgörenlerin yetiştirilmesine ve geliştirilmesine büyük önem vermektedir. Organizasyondaki kültürün ve ortamın, çalışanları bu yönde teşvik etmesi gerekir (Koçel, 2003: 434-435). Ayrıca öğrenen örgütlerde çalışma ve öğrenmeyi birleştirmek bir zorunluluk olarak görülmektedir.

Öğrenme sayesinde organizasyonlar değişime daha kolay adapte olarak, geçmişteki hatalarını tekrarlatmayan kritik bilgilere sahip olmuştur. Ayrıca bireylerin yeni bilgi ve anlayışlar kazanması nedeniyle davranış ve faaliyetleri değişime uğramaktadır. Organizasyonların nasıl gelişip değiştiğini anlamak amacıyla sistem düşüncesinin kullanılması, öğrenen organizasyonlar kavramının gelişmesinde itici bir güç olmuştur. Bu yöntemin gerçekleştirilmesinde organizasyondaki yöneticilerin koç rolünü üstlenerek çalışanlarının gelişimini sağlamalarını ve daha iyi yetiştirilmeleri için yardımcı olmalarını gerektirmektedir. Yönetici olmakla koç olmak arasında kalan yöneticiler için bu zorlu bir süreçtir. Bu süreçte yönetici koç, yeteneklerini geliştirmeli, davranışlarını değiştirmelidir (Ellinger ve Bostrom, 1999: 767-768).

1.3.5.3. Örgütsel Değişim ve Koçluk Yaklaşımı

Dünyadaki ekonomik ve teknolojik değişimler, son yıllarda en çok sözü edilen kavramlardan birisi olan örgütsel değişimi gerekli kılmaktadır. Bilgi ve malzeme teknolojisindeki gelişmeler, telekomünikasyon alanındaki yenilikler, değişen müşteri talepleri, ülkelerin değişen nüfus ve toplumsal yapısı, devam etmekte olan kamuya ait şirketlerin özelleştirilmesi, kıyasıya rekabet ortamının olması gibi nedenler örgütlerin yapı, sistem ve süreçlerini yeniden yapılandırmalarını kaçınılmaz hale getirmiştir (Özkan, 2004: 14-15).

Örgütsel değişme kavramına ilişkin tanımlar ise araştırmacılara göre farklılık göstermektedir. Bazıları örgütsel değişmeyi mevcut örgüt yapısının değiştirilmesi süreci olarak ele alırken bazıları da örgütü oluşturan bireylerin önemli bir kısmının davranış biçimlerinin önemli ölçüde değiştirilmesi olarak ifade etmektedirler.

Örgütsel Değişim, örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde, bunlar arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevre arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her türlü değişme (Akat vd., 1994: 321) olarak tanımlanabilir. Bu anlamda örgütsel değişim; yaratıcılık, yenilik getirme, örgüt geliştirme, eylem araştırması, örgütsel esneklik gibi kavramların tümünü içine alan geniş kapsamlı bir kavramdır (Aydemir, 2001: 2). Örgütsel değişme, bir örgütün yeni bir düşünce veya davranışı seçmesidir. Değişimi meydana getirmek, yeni bir örgüt dizaynı gibi örgütü mevcut bir durumdan gelecekte istenen bir duruma doğru (Alkaya ve Hepaktan, 2003: 31) hareket ettirmektir. Bu bağlamda örgütsel değişim, bir geçiş süreci olarak düşünülebilir.

Örgütsel değişim biçim, nitelik ve durum olarak zamanla farklılık gösterebilir. Değişim, bir örgüt yapısının tümünü kapsayabileceği gibi, sadece küçük bir kısmının değişiminden ibaret de olabilir. Değişmeler, planlı ya da plansız, aşamalı ya da köklü, öngörülen ya da tahmin edilemeyen değişmeler olabilir. Örgütler olumsuz yönde değişim süreci içerisinde de bulunabilirler. Ancak, örgütsel anlamda bir değişimden söz ediyorsak, planlanan değişim sürecinin amaçlı ve olumlu yönde olduğunu düşünmemiz gerekecektir (Tullberg, 2006: 31-32).

Örgütsel değişim uygulamalarının karşısına çeşitli düşünce yöntemleri, ilkeler ve uygulamalar çıkar. Değişim genellikle belirsizlik ve risk içerir, üstelik hedeflenen sonuçlara kısa zamanda ulaşamaz. Bu nedenle başarılı olmak için kurumun temelini oluşturacak hedefinin olması veya felsefe edinmesi gerekmektedir (Preffer, 1999: 184).

Günümüzde örgütlerin içinde buldukları çevre hızla değişmektedir. Bu değişim, örgütleri yeni gelişmelere uymak, yaratıcı ve yenilikçi olmak zorunda bırakmaktadır. Örgüt çevresinde oluşacak herhangi bir değişiklik örgütün ilk dengesini bozabilir ve yeni bir dengeyi gerekli kılabilir. Örgütün değişmesinde bir dengeden başka bir dengeye geçiş söz konusudur. Bu nedenle, örgütsel değişimin konusu; çevre

koşullarına uygun yeni stratejilerin belirlenmesi, uygulanması, yürütülmesi ve bunların uyumu ile ilgilidir (Aydemir, 2001: 3).

Emir-komuta ve kontrol üzerinde odaklanmış yönetim tarzı, hala geçerliliğini korumakta ve oldukça yaygın uygulama alanı bulmaktadır. Bu tarz yönetim şekli sonucunda kısıtlanmış ve nesnelleşmiş insanlar yaratılmıştır. Koçluk yaklaşımı ise daha verimli, kapasitesi ve potansiyeli yüksek insanlar yaratmaya ve yetkilendirmeye imkan veren faaliyetlere odaklanmıştır. Bu nedenle bir koç olarak yöneticinin değişen rolü ve koçluk yaklaşımına uygun bir örgüt kültürü, iş dünyasının yönetim alanında yarattığı yeni bir paradigma olarak yerini almıştır (Evered ve Selman, 1989: 16).

1.3.6. Koçluk Yaklaşımın Günümüzdeki Görünümü

Günümüzde yöneticinin koç rolünü oynaması koçluk yaklaşımının en sık rastlanan şekli olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yaklaşımla, ilk şirket içi koçluk programlarını IBM ve Motorola şirketleri düzenli şekilde uygulamıştır. A T&T, Ford, 3M, United Parcel Service şirketleri ise, verimlilik programları ve şirketlerinin bir bölümünün gelişimi için iç ve dış koçluk hizmetlerinden yararlanan lider şirketler arasındadır. Uluslararası Koç Federasyonu'na göre, bugün Amerika'da 10.000 ve diğer ülkelerde de 7000 in üstünde koç bulunduğunu söylenmektedir.

Bugün neden dünyada koçluk yaklaşımının kullanıldığı konusunda beş önemli neden yapılan araştırmalar sonucunda şu şekilde sıralanabilir: kişilerin yüksek potansiyelli liderlik yeteneklerini keskinleştirmek (belirlemek) (%86); zayıf iletişim problemleri, astları geliştirmede başarısızlık veya kararsızlık gibi yönetsel davranış problemlerini düzeltmek (% 72); başarı sağlamak veya yeni terfi olmuş yöneticilerin başarısızlıklarını azaltmak(% 64); kibirli davranış, küçük görme, organizasyonsuzluk (karışıklık), zayıf kişilerarası yetenekler gibi astlarla olan ilişki problemlerini çözmek (%59); istenilen yönetim tarzını ve teknik olarak çalışanlara yöneltilen liderlik yeteneklerini sağlamak (%58) (Natale ve Diamante, 2005: 362-373).

Birçok işletmede koçluk yaklaşımı kişisel ve örgütsel gelişim yalnızca iyileştirici bir faaliyet (Walker, 2004: 16) olarak uygulanmaktadır. Koçluk yaklaşımı, örgütlerde geniş bir kullanım alanı bulmaktadır. Eğitmek ve öğretmek, motive etmek,

ilham vermek ve performansı artırmak, iş verimliliğini iyileştirmek, yönetici yeteneklerini geliştirmek, rehber olmak v.b. için kullanılabilir (Ladyshefsky, 2007: 428).

Koçluk yaklaşımı esrarengiz bir şekilde büyümektedir. Çünkü, yöneticilerin geliştirilmesinde en etkili araç artık koçluk olarak görülmektedir (Toit, 2007:282-283). Koçluk yaklaşımı çoğunlukla beşeri ilişkilerle (liderlik, iletişim, ekip çalışması) ilgili becerileri artırmak amacıyla kullanılmaktadır.

Koçluğun gelişimsel gereksinimlerini değerlendirmek için ise, 360 derece geri bildirim sistemlerinden yararlanılmaktadır. 360 derece geri bildirim sistemleri, bir kişinin üstleri, iş arkadaşları, müşterileri, tedarikçileri gibi birden fazla değerlendirme grubunun o kişinin davranışları, sahip olması gereken yetkinlikleri hakkında bilgi vererek yapılan değerlendirme sürecidir. Organizasyonlar, 360 derece geri bildirim sürecini, sürekli desteklenen ve izlenen en iyi yönetim şekillerine ve işin ihtiyacına bağlı olarak gerçekleştirirler. Bu metot, koçun gelişim durumunu gösteren ideal bir araç olduğundan en yaygın değerlendirme biçimidir (Thach, 2002: 206). Dünyanın American Express, Avon, Nortel gibi önde gelen firmaları 360 derece geri bildirim sistemlerini, yönetim takımlarında kişisel davranış ve değerlerinin sıralamasında koçluk sürecinin bir parçası olarak kullanmaktadır (Goldsmith, 2000: 21).

1.4. KOÇLUK YAKLAŞIMININ AMACI VE TARZLARI

1.4.1. Koçluk Yaklaşımının Amacı

Koçluk yaklaşımının amaçlarını birkaç görüş açısından ele almak mümkündür. Koçluğun amacı bir görüşe göre, kazanan bir takıma sahip olmaktır(Field, 2007: 4). Takımlar; performans hedefleri önceden belirlenen, belirli bir amacı gerçekleştirmeye odaklanmış olan ve birbirini tamamlayıcı yeteneklere sahip, birkaç üyeden oluşan iş gruplarıdır. Her takım üyesi, farklı kişiliklere ve bu özelliklere bağlı olarak biçimlenen takım rollerine sahiptir; bu roller de gerek üyelerin bireysel gerekse bir takım olarak performanslarını ve başarı düzeylerini etkiler (Solmuş, 2007: 64).

Kuruluşların çoğunun başarısı takım çalışması bağlıdır. Çünkü birlikte yapılan her iş, tek başına yapılandan daha etkilidir ve sonuçları daha başarılıdır. Takımlar, performanslarını arttırarak birlikte proje geliştirirler, tartışır, karar verirler, rolleri paylaşırlar ve sonuçlar üzerinde odaklanırlar (Katzenbach ve Smith, 1996: 121-123).

Günümüzde örgütlerde üretim düşüklüğü yaşanmakta, çalışanlar verimsiz ve moralsiz çalışma alışkanlıkları kazanmakta, yabancılaşma ve çatışma duygularında artış meydana gelmekte, iş gören devir hızında yükselme ve çalışanlara ilişkin üretkenlik sorunları yaşanmaktadır. Aynı zamanda dış çevrede yaşanan sürekli değişimler bu süreci örgütler açısından katlanılması güç bir hale sokmaktadır (İnce vd., 2004: 424).

Örgütler koçluk yaklaşımını sürekli öğrenme süreci haline dönüştürerek, iş talep etmek yerine, gerekli şartları sağlamalı takım çalışmalarına fikirlerini katarak katkıda bulunmalıdır (Gök, 2007: 55). Koçluk, çalışanların iş ilişkilerini geliştirmekte, daha üretken ekiplerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Mcmanus, 2007: 19). Ayrıca koçlar, çalışanların hatalarını ve doğrularını göstererek kişisel ve örgütsel gelişimlerini desteklemektedir (Wageman vd.,2005: 386).

Mazzini'ye göre koçluğun amacı yöneticilerin davranışlarını değiştirmektir. Koçlar, yöneticilerin hedeflerine uygun, performanslarını arttıracak farklı liderlik davranışlarına yönelmelerini sağlamaktadır (Mazzini, 2007: 20).

Sweeney 'e göre, koçluğun amacı işgörenlerin iş tatminini ve motivasyonunu yükseltmektir. Koç, işgörenin sahip olduğu enerjiyi ortaya çıkararak işinde etkili ve verimli olacak iş ortamını yaratmalıdır. Aksi durumda, iş verimsizliği, performans düşüklüğü, iş tatminsizliği gibi sonuçlar ortaya çıkabilir (Sweeney, 2007: 170-171).

Koç, koçluk alan kişinin hedeflerini izleyebilmesi için gerekli iç disiplini kazanmasına destek vermektedir. Bu yüzden koçun en önemli görevi koçluk yaptığı kişi veya kişiler ile birlikte hedef oluşturmak ve daha sonra o hedefe disiplinli bir şekilde gidilmesini sağlamaktır. Kişiyi bazı şeyleri yapmaya zorunlu hissetmesine teşvik etmekte, kişinin potansiyelini görüyorsa kendine olan güvenini sürekli olarak yenilemesine ve asla pes etmemesine fırsat yaratmaktadır (Tooper, 2006: 22).

Koç, bir kişiye gitmesi gerektiği yolu gösteren değil, sorduğu sorular ile onun bir olay karşısında farklı bakış açıları ve farklı yollar keşfetmesine yardımcı olan kişidir. Koçluk değişim rüzgarına tutulan herkesin değişimle başa çıkabilmesini sağlar.

Philips'e göre de amaç işgörenlerin performansını yükseltmektir. Koç, çalışanların performans hedeflerini netleştirmeli ve onlara yönelik çalışmalar yapmalıdır (Philips, 1995: 5). Çalışanda var olan bir yeteneği fark eden koç, bu yetenekler doğrultusunda çalışanın içindeki potansiyeli açığa çıkaracak şekilde yetiştirilmesini sağlayacak bir koçluk ortamında çalışanın en doğru şekilde yönlendirilmesi ve bir takım fırsatlarının verilmesini sağlamalıdır. Kendilerini yetiştirme konusunda doğru yönlendirilmiş çalışanların performansında gözle görünür bir artış yaşanmaktadır (Yalçın, 2006: 44-45).

1.4.2. Koçluk Tarzları

Koçların alması gereken en önemli kararlardan bir tanesi, koçluk tarzıdır. Koçluk tarzı, nasıl kararlar alınacağını, hangi beceri ve stratejilerin öğretilbileceğini, çalışmaların nasıl organize edilebileceğini, çalışanları nasıl disipline edileceğini ve bunun için hangi metotların kullanılacağını, hangi roller verileceği konusunda belirleyici olmaktadır (Yılmaz, 1999: 68).

Her koçun kendine has koçluk tarzı vardır. Bazı tarzlar geleneksel yönetim tarzlarına yakın, bazıları ise çalışanları daha iyiye götürme motivasyonlarına ve arzularına dayanır (Voss, 2002: 35-39).

Koçluk tarzının belirlenmesi şirketin içinde bulunduğu durumlara bağlı olarak değişmektedir (Wade, 2004: 75). Koçlar, değişen yönetici, rehber, motive eden, yetenek geliştiren olarak karşımıza çıkmaktadır (Treur ve Sluis, 2005: 5). Farklı durumlara ayak uydurabilmek için farklı koçluk tarzları uygulanmalıdır. Koçlukta başlıca iki tarz uygulanmaktadır: dolaylı(Destekleyici) ve dolaysız koçluk.

1.4.2.1. Dolaylı(Destekleyici) Koçluk Tarzı

Koçluğun en basit tarzı olan destekleyici koçluk daha çok kolaylaştırıcılık ya da yönlendiricilik isteyen tarzıdır. Koç, direkt olarak çalışana ne yapması gerektiğini (öğretici) söyler, işgörenin koçtan ne öğrendiyse anlatmasını ister (geri bildirimci), veya çalışanın nasıl düşüneceğini gösterir(tavsiye edici). Dolaylı koçlukta, koçun bakış açısı genellikle otoriter, hızlı ve bireylere yardımcı olan kişidir. Spor koçları, aileler, öğretmenler ve müdürler genelde bu tarzı kullanmaktadır (Bacon, 2003: 74) . Koç, ne istediğini çalışana direkt sorar, öğretmen gibi direkt öğüt verir (Wise ve Voss, 2002: 9).

Destekleyici koçluk:

-Sorunların çözümünü kendilerinin bulmasında çalışanlara yardımcı olarak sorunları kolaylaştırır.

- Sorunlarının çözümünü kendisinin bulacağı konusunda koçun kişiye güvendiğini söylemesi , iyi yapılan bir iş konusunda olumlu geri bildirimde bulunması özgüven oluşturur.

- Yanlış yapmalarını riskini göze almak pahasına da olsa yeni sorumluluklar almaya teşvik ederek çalışanları tek başına öğrenmeye iter.

- Yeni durumlarda bilgilendirerek, deneyimlerini paylaşarak, yeni insanlarla tanıştırmak işgörelere kaynaklık eder. Bu tarz koçluğu özellikle mevcut performans standartlarını tutturan ve yeni, daha büyük sorumluluklar üstlenmeye hazırlananlar kullanır (Mcmanus, 2007: 58-61).

Destekleyici koçluk süreci, ne istediğini bilmek, potansiyelini geliştirmek ve bunlar arasında ilişki kurmak etrafında düzenlenmektedir (Poussard, 2004:31) Bu sürecin sonunda uzman ve özel öğretmen rolü üstlenirler (Jackson, 2005:48).

1.4.2.2. Dolaysız Koçluk Tarzı

Dolaysız koçluk tarzı, koç dinleyen, problem çözen, araştıran, keşfeden ve çalışanların problemlerinin kendi kendilerine çözmesi sağlayandır. Bu yaklaşım tarzı

danışmanlar, iş arkadaşları ve terapistler gibi tavsiye eden kişileri hatırlatmaktadır. Özellikle deneyimsiz ya da performansları iyileştirmeyi gerektiren kişilerle çalışırken bu tarz kullanılmaktadır (Bacon, 2003 :74). Koçlar gösterici ve uyarıcı karaktere sahiptir (Jackson, 2005:48).

Dolaysız koçluk;

- Uzmanlık alanındaki yeteneklerini geliştirmesi gereken yeni çalışana talimat vererek, bir görevi en etkin yapmanın yolunu işgörene model göstererek becerileri geliştirirler.
- Yeni çalışana şirketin iş stratejisini ve bölümün kurallarını açıklayarak soruları yanıtlar. Bu tarz koçluk daha çok yeni görevlerine başlayabilmek için fazla özen göstermesi gereken işe yeni alınmış veya yeni beceriyi öğrenmesi gereken çalışanlara uygulanır (Mcmanus, 2007: 59-61).

Genellikle, dolaysız koçluk dolaylı koçluğa göre etkilidir ve koçlar daha çok tercih ederler. Bacon'ın yaptığı araştırmaya göre koçların %60 ı dolaysız koçluğu tercih etmiştir (Bacon, 2003 :74).

Lore Araştırma Enstitüsü'nün 1400 koç arasında yaptığı koçluk etkinliği anketi sonuçlarında ise sonuçlar Bacon'un sonuçlarına benzemektedir. Koçların % 61'i dolaysız koçluk tarzını, % 39'u dolaylı koçluk tarzını seçmiştir (Wise ve Voss, 2002: 9).

1.5. KOÇLUK ÇEŞİTLERİ

Özellikle İngiltere ve Amerika'da başlayan (Brooks ve Wright, 2007: 30) ve giderek yaygınlaşan "koçluk" uygulamaları, ülkemizde de son 1-2 yıldır (Köktürk, 2006: 39) uygulanmaya başlamıştır. Koçluk uygulamaları, kurumların ve bireylerin ihtiyaçlarına göre birçok farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. En yaygın olanları performans, kariyer, yönetici, yaşam ve eğitim koçluğu şeklinde sıralanabilir.

1.5.1. Performans Koçluğu

Performans koçluğu, bir yöneticinin profesyonel olarak gelişimi için farklı beceriler geliştirmesine ve kazanmasına yönelik uygulanan bir koçluk çeşididir. Çalışanların performanslarını yükseltmekte ve hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır.

Kurum içinde çalışanların performansını ölçmek ve değerlendirmek amacıyla kullanılmaktadır. Genellikle kurum içindeki özel eğitim almış koçlar, kendi astlarına veya başka bölümlerde çalışan işgörenlere koçluk yapmaktadır. Koçların çalışanları değerlendirdiği, performansları hakkında geri bildirimde bulunduğu bu uygulamada kurum performansındaki sorunlar, kişiler arası anlaşmazlıklar, çalışanların karşılaştıkları problemler gibi sorunların çözümüne yönelik çalışmalar yapmaktadır (Uçkun ve Kılınç, 2007: 40-41).

Çalışanlar performans koçluğu sayesinde, problemlerini ve gelişmeye açık yönlerini objektif bir biçimde tespit etme ve tanımlama imkanı bulmaktadır. İşgörenler aldıkları geribildirimlerle kendileri hakkında objektif bakış açısı kazanmaktadır. Performansları arttıkça motivasyonları artan çalışanlar, farklı düşünce modelleri kazanarak yaratıcılıklarını artırmaktadırlar. Kendilerine yapılan bu yatırımla örgüte bağlılıkları artmaktadır. İşgörenler davranışlarını ve iş yapış şekillerini sorgulamaya başlayarak, hatalarını fırsata dönüştürmeyi öğrenmektedir (Kaufman, 2006: 288-290).

Şirketlerde seçilen çalışanlarından bir kısmı koçluk eğitimleri alarak kurum içerisinde koçluk yaparlar. İşletmelerdeki performans değerlendirme yöntemleri belli dönemlerde bireyin performansının gözden geçirilmesini sağlayan bir olağan bir işlemdir(Kaplan ve Norton, 1996: 92). Koçluk ile performans değerlendirme ise bir düzeltme, iyileştirme ve geliştirme sürecidir. Bu süreçte yer alan koç, ahlaki değerlere sahip, eğitilecek çalışana ciddiye alan, empatik davranan, başkalarının sorunlarını çözebilmek için dinleme, analiz edebilme ve yorumlayabilme yeteneklerini iyi kullanabilen, risk alarak uygun kararlar alabilen birisi olmalıdır (Uçkun ve Kılınç, 2007: 42).

1.5.2. Kariyer Koçluğu

Kariyer sahibi kişilerin kendi yetkinliklerini görmeleri ve gelecekteki hedeflerine ulaşmaları için ilerlemelerini sağlayan koçluktur. Bu koçluk türü, kişinin kariyer seçimi, kariyer değişikliği durumlarında yardımcı olur (Uçkun ve Kılınç, 2007: 44). Kurumsal veya bireysel düzeyde yapılan kariyer koçluğu, şirket içindeki pozisyonların belirlenmesinde ve çalışanların kariyer planlarının yapılmasında önemlidir (Branham, 2000: 219-220).

Kariyerini değiştirmek, geliştirmek isteyen kişiler bu tür koçluğu tercih etmektedir. Kariyer koçunun önerilerinden en fazla şekilde yararlanmak için en iyi zaman terfiyi kaçırma gibi gerilemeden yada rekabette öne geçmek ve yeni bir müşteri kazanmak gibi bir atılımdan sonradır. Ayrıca, boşanma, aile bireylerinin birinin ölümü, herhangi bir şekilde bakış açısını değiştiren veya yeniden düşünmeye iten bir olaydan sonra da kariyer koçluğu devreye girebilmektedir (Benton, 2007: 14).

İnsan kaynakları tecrübesi olan kariyer koçları iş sahibi olmayan bireylere yol göstermektedir. Uzun süreni işsizlik sürecinde, birçok kişi kendine güven ve sosyal statü gibi konularda problemler yaşayabilir. Kariyer koçları bu noktada bireylere destek vermektedir. Diğer yönden, kariyeri açısından karmaşaya düşen bireylerin kişilik özelliklerine ve yeteneklerine göre farklı yeteneklerini ortaya çıkarır, uygun meslek seçmesine yardım eder. Koç, bu süreçleri kendi tecrübeleri veya belirli testler doğrultusunda gerçekleştirir (Sidley ve Harvey, 1999: 30).

Başarılarını sürdürmek için yeteneklerini geliştirmek isteyen yöneticiler, kariyer koçlarına ihtiyaç duymaktadır. Kariyer koçları, yüksek potansiyele sahip yöneticileri organizasyon içinde en yüksek seviyelere çıkarmaktadır. Yöneticiler kişisel analizlerinin sonucunda gelişmiş ve gelişmesi gereken yetkinliklerinin bilincine varmaktadır. Kariyer seçenekleri için hedeflerini belirler, bu hedeflere ulaşmak için plan hazırlayarak uygulamaktadır. Bunların sonucunda yöneticiler, kariyerlerine yön vererek maddi ve manevi tatmin sağlamaktadır (Mcadam, 2005: 35-39).

1.5.3. Yönetici Koçluğu

Yönetici koçluğu, kişisel gelişmeyi desteklemek ve profesyonel hedeflerine ulaşmak amacı ile birey tarafından istenilen yönetsel davranış değişikliklerini gerçekleştirmeyi hedefleyen bir çalışmadır (Mazini, 2007: 20). Bir yöneticinin davranışları sorumluluklarını zedelediği zaman ya da yönetici kişisel gelişimi üzerinden mesleki ilerlemesini sağlama gereksinimi duyduğu zaman yönetici koçluğuna ihtiyaç duymaktadır (Luecke, 2007: 80).

İş hayatında teknik olarak başarılı olmuş çalışanları kurumda tutabilmek için verilen terfilerin sonucu aslında işi bilen ama etkin insan yönetmek konusunda birikimi ve becerileri gelişmemiş yöneticiler yaratmaktadır. Bunun sonucu bir süre sonra mutsuz olan çalışanlarla karşılaşmakta ve bu noktada kısır döngü başlamaktadır. Durumun bilincine varan yönetici nereden ve nasıl başlayacağı konusunda bilinçli olmadığı için tıkanıp durumlarda, her seviyedeki yöneticinin faydalanabileceği koçluk hizmetiyle hem yöneticinin işini kolaylaştırmakta, hem de kurumun performansını artırmaktadır. Yönetici hem kendisinin hem de ekibinin performansını artırmak için gerekli olan becerileri geliştirmekte ve kendini daha iyi tanımaktadır. Koçun dışarıdan sağladığı yeni bakış açısı ve nesnel görüşlerinden de istifade etmektedir (Gladis, 2007: 58-62).

Yöneticilerde bu koçluk sayesinde profesyonel ve kişisel hedefleri belirginleştirir, özeleştiri yapabilir, kişisel ve öznel sınırlamalarının bilincine varıp bunlardan kurtulmanın yollarını öğrenir. Yönetici koçları ile yöneticiler, çalışanlarının kurumun hedef ve stratejileriyle bütünleşmesini sağlar, karar verme ve uygulama, iletişim, etkili geribildirim becerileri gelişerek esnek bir yönetim tarzı kazanır (Orenstein, 2002: 355), önceliklerini belirleyerek zamanlarını daha etkili yönetebilirler, düzenli olarak kendilerini sorgulayarak, disiplinli bir gelişme sağlarlar. Yöneticilerin kişisel farklılıklarına göre kurum içinde adapte olmak istedikleri programa ve kişisel gelişimine de (stres veya risk yönetimi, konuşma becerisi gibi) hitap etmektedir (Uçkun ve Kılınç, 2007: 48).

1.5.4. Yaşam Koçluğu

90 lı yıllardan beri yaygın olarak uygulanan "Yaşam Koçluğu" bir başkasının performansını, öğrenmesini, gelişimini yönlendirme ve kolaylaştırma sanatıdır. Bir insanın hayatındaki iş ve kariyer yaşamı, sosyal ilişkiler ve kişisel gelişim gibi tüm yönleri kapsamaktadır (Nixon-Witt, 2008: 9). Bir başka ifadeyle, kişinin gizlilik esasına dayanarak yaşamındaki enerjisinin azalmasına yol açan kaynağın koç yardımıyla sona erdirilmesi yaşam koçluğudur. Örneğin; kişinin ailesi ile yaşadığı sorunların profesyonel iş hayatını etkilemesi durumunda yaşam koçu ile bu problem giderilebilir. Koç, böyle bir sorunla karşılaştığında bireyin iletişim becerilerini geliştirmeye yönelik koçluk yapabilir (Spinack ve Gerald, 2002: 22-24).

Yaşam koçluğu, kişinin değişen hayat koşullarına uyum sağlamasına, iş ve özel hayatı arasındaki dengenin kurulabilmesine olanak sağlar (Stalinski, 2004: 76). İşinin yoğunluğu nedeniyle yakınlarına ve kendisine vakit ayıramayan, hayatta ne yapmak istediğini bilmeyen kişilerin yaşamlarını dengelemek için aldıkları bir koçluk hizmetidir (Uçkun ve Kılınç, 2007: 46).

Yaşam koçları, kişinin kendisine yazılı, somut, zaman planlı hedefler koymasını isteyerek, hayattaki farklı yönlerdeki hedefleri ulaşılabilir hedefler haline getirebilmektedir. Yaşam koçluğu, yönetici ve kariyer koçluğundan farklı olarak kişilerin sadece kariyer hedeflerine yönelik değil, özel yaşamlarıyla ilgili hedeflerine yönelik de çalışırlar. Kişi hedeflerini gerçekleştirdiğinde kendine güveni artar, sadece kendilerini değil, çevrelerindeki insanları da mutlu ederler (Brockbank, 2006:105) .

Yaşam koçları da spor koçları gibi, bireylerin performansı, gelişimi için çalışma ve idman programını hazırlayan, onu psikolojik olarak da yarışa hazırlayan, ve onları devamlı izleyen bir profesyoneldir (Buchanan, 2006: 20-23).

Yaşam Koçluğu danışmanlık, rehberlik ve psikoterapiden bazı özellikleriyle ayrılır. Danışmanlıkta belirli sorulara cevap verilir, ancak yaşam koçluğunda soruların cevaplarını kişinin kendisinin bulması istenir. Rehberlikte kişinin bugünkü durumuna nasıl geldiği araştırılır; koçluk ise gelecekte kişinin nerede olmak istediğiyle ilgilenir. Psikoterapi, kişinin duygu ve davranış bozukluklarını inceler ve bunların altında yatan

sorunları ortaya çıkarmaya çalışır. Psikoterapi kişinin daha çok geçmişiyle ilgilenirken, koçluk bireyin geleceğine ve kendisine odaklanılır (Vries, 2005: 72-74).

Yaşam koçluğu, kişilerin inançlarını, sorumluluklarını, ilişkilerini, sorunlarını, kararlarını irdeleyerek onlara yön vermektedir (Braham, 2000: 22). Yaşam koçu, kişilere geniş bir plan yaparak “biz kimiz” başka bir ifadeyle “biz ne yapıyoruz” sorusunu araştırmaya başlar. İnsanlara yardım etmenin farklı bir şekli olan bu koçluk türü, bireyleri rahat hissettirerek, sağlıklı düşünme ve karar verme olgusunu kazandırır (Sparrow, 2007: 278).

1.5.5. Eğitim Koçluğu

Eğitim koçluğu öğrencinin eğitimiyle devamlı ilgilenen ve onu başarıya götüren, uzman koçlarla uygulanan yeni bir eğitim sistemi olarak tanımlanabilir. Öğrenci koçluğu da denilen eğitim koçluğu öğrenciyi ezbercilikten kurtararak yüzleşmeyi öğrenmelerine yardımcı olur. Koç, bireysel yada takım çalışmasıyla okul, sınav stresi, sosyal aktivite, aile iletişimi, mesleki yönelme, zaman yönetimi v.b. konularda öğrenci ihtiyaçlarına destek sağlamaktadır.

Eğitim-öğretim sisteminin eksikliklerini gidermeye çalışan eğitim koçluğu öğrencilerin; araştırma ve yaratıcılık yönlerinin geliştirilmesine, öğrenmede aktif hale gelmelerine ve eğitim-öğretimde ezbercilikten kurtulmalarına çalışmaktadır (Gynnild, vd., 2007: 2-3).

Öğrencilerin istedikleri gibi herşeye vakit ayırmaları ve başarılı olabilmeleri için koçun desteğine ihtiyaçları vardır. Koç öğrencinin neden ders çalışmadığıyla ya da neden ders çalışırken sıkıldığıyla ilgilenmez; öğrencinin sıkılmadan ders çalışmasını nelerin sağlayabileceği ve bunu nasıl yapabileceğiyle ilgilenir. Aynı zamanda anne ve babanın da çocuğuna bir koç gibi yaklaşmasını sağlar. Dolayısıyla daha kuvvetli bir iletişimle ebeveyn ve çocuk arasında güçlü bir iletişim ağı kurulur.

Meslek seçiminde de baskıcı, zorlayıcı, katı, kendi istediğinin olmasını isteyen ebeveynler çocuklarının yanlış karar vermesine neden olabilir. Mesleki yönlendirmede

önemli olan kişiye ne yapması gerektiğini söylememesi ne yapmak istediğini bulmasına yardımcı olmasıdır.

Koç, ihtiyaç doğrultusunda ayrı ayrı (bireysel olarak) öğrenci, veli ve öğretmenlerle görüşebileceği gibi bir takım çalışması da yapılabilir. Bütün bunlar da seminerlerle desteklenebilir (Joyce ve Showers, 1998: 5-10).

Avrupa ülkelerindeki okulların çoğunda “eğitim koçluğu” uygulaması başlatılmıştır. Türkiye’de de bu uygulamanın son yıllarda başladığı gözlenmektedir. Özellikle üniversite ve dil sınavlarına hazırlık aşamasında kaygılara yardımcı olmak için koçun desteğine ihtiyaç duyulmaktadır. (www.ogrencikocu.org).

Eğitim koçu, mentor, psikolojik danışman ve rehber çoğu zaman birbirlerini tamamlayan ve çoğu zaman eğitim yönetimi yaklaşımları açısından karıştırılan kavramlardır. Rehberlik, kişinin kendini anlaması problemlerini çözmesi, gerçekçi kararlar alması, kapasitelerini geliştirmeleri, çevresine dengeli ve sağlıklı bir uyum yapması ve böylece kendini gerçekleştirme için uzman kişilerce bireye yapılan psikolojik yardımlardır. Psikolojik danışma ise bireyin karar verme ve problem çözme ihtiyaçlarını karşılayarak gelişim ve uyumunu sürdürmesine yardımcı olmak amacıyla bireyle yüzyüze kurulan psikolojik yardım ilişkisidir. Eğitim koçluğu veya mentorluğu, psikolojik danışman ve rehberin (PDR) öğrenci geliştirme tekniklerinden birisidir. Ayrıca PDR uzmanı için eğitim koçluğu veya mentorluğu öğrenci bilgi, beceri ve tutumlarının davranışa dönüştürülmesinde etkin yetkinliklerindedir.

Eğitim koçları ve mentorları insanların daha iyi hedefler belirlemesine ve sonra da o hedeflere ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Eğitim mentorluğu, bir kişinin kendi erdemlerini kullanarak yeteneklerini geliştirmesine destek olmakta ve daha çok kişilerin kendi içlerinde özdeğerlerini yeniden kazanmalarını ve kendilerini disipline sokmalarını sağlamaktadır. Eğitim koçu ise öğrencinin hazırcılıktan kurtulup kendi sorumluluklarını yerine getirmesine ve sorunlarla başa çıkmayı öğrenmesine katkıda bulunmaktadır (www.pdr.org.tr).

İKİNCİ BÖLÜM

KOÇLUK SİSTEMİNİN KURULMASI, SÜRECİ VE UYGULANMASI

2.1. KOÇLUK SİSTEMİNİN KURULMASI

Koçluk sistemi belirlenen amaçlara bağlı olarak organizasyonlara uyarlanmaktadır. Amaçlar, koçların rolleriyle etkileşim göstermektedir. Koç; eğitimci, personel danışmanı, kılavuz, kolaylaştırıcı, rol model, motivatör, problem çözücü, proje rehberi, verimlilik artırıcı, eğitim ve kültür ajanı gibi rollere sahip olarak, organizasyonun belirlediği her amaç için kullanılmaktadır. Koçun sistemde algılanan rolü oldukça esnektir (Whitmore, 2003: 121). Spesifik problemleri çözme, proje dönemlerinde bireysel gelişimi destekleme, yeni beceriler geliştirme ve profesyonel nitelikleri artırma, işe yeni başlayan kişilere kılavuzluk yapma, başarıları teşvik etme ve ödüllendirme, çalışanların kendi kendine koçluk yapmasını teşvik etme, vb. gibi amaçlarla koçluk sistemi oluşturulabilir. Koçluk sistemi, davranış dayalı görüşme sistemini ve göreve dayalı değerlendirme sistemini içinde barındırır (Green, 1999: 115-116).

Günümüzde koçluk sisteminin en yaygın ve bilinen şekli, yöneticinin bir koç olarak rol oynadığı sistemdir. Yönetici ideal bir koçtur ve bu role oldukça fazla uyum sağlamaktadır. Birçok organizasyon formel koçluk sistemine sahip olmamasına rağmen yöneticilerin çalışanlarını yetenekli hale getirmesi beklenmektedir. Bunu başarmanın en iyi yolu eğitmek, motive etmek, kılavuzluk ve koçluk yapmaktır fakat biçimsel bir yapı kurulmadan optimum düzeyde etkinliğin sağlanması mümkün değildir. İnfornel koçluk, kişinin koçluk becerileriyle donanımlı ve hazırlıklı, çalışanın ise, performansını iyileştirmek için her iki tarafın birlikte çalışması gerektiği konusunda bilinçli olduğu sürece etkili olmaktadır (Whitmore, 2003: 121).

Koçluk sisteminde işi kontrol etme yerine bireylerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi düşünülmektedir. Bu anlamda koçluk, bireylerin sürekli gelişmesini ve öğrenmeyi sağlayan bir eğitim yöntemi olarak da kullanılmaktadır (Gök, 2007: 55).

2.2. KOÇLUK SÜRECİ

Koçluk, koçluk alan ve verenin birbirini tanıması ve izlemesi için bir süreç içinde gerçekleşmektedir (Arat, 2007: 136). Süreç koçla danışanın uyum sağlaması ve karşılıklı güven ortamının yaratılması ile başlamaktadır. Daha sonra danışanın yaşadığı sorunlar, performansı geliştirecek açık yönleri ve istekleri analiz edilerek birlikte tanımlanır (Uçkun ve Kılınç, 2007: 65). Bunun amacı, kişinin becerilerinin hızlı şekilde geliştirilmesi ve değişmesidir. Öncelikle kişiye bir çok soru sorularak koçluğa neden başlamak istediği ve başlamak için doğru zaman olup olmadığı araştırılır. Sonra ise kişiyi motive eden özelliklerin keşfedilmesiyle süreç devam eder (Gladis, 2007: 60). İşgörenlerin değişim süreci başladığında, bireyler hangi özelliklerinin değişmesi gerektiğini bilirler (Bacon, 2003: 75).

Bir organizasyonda koçluk süreci, performans yönetimi süreçlerine ve tüm insan kaynaklarına ihtiyaç duymaktadır. Çünkü koçluk organizasyonun tüm yeteneklerini geliştiren bir yol gibi görünmektedir. Kişisel ve stratejik olarak şirketin özellikleri (becerileri) düşünülürse, koçluk süreci ile şirketin tamamı fayda sağlayacaktır (Chidiac, 2006: 14).

Koçluk büyük bir çaba ve zaman gerektiren bir süreçtir. Koç, düzenli koçluk için ekstra zaman harcamak zorundadır. Süreç, çalışan merkezli ve hedef odaklı olmalıdır. Kişi, koçluk sürecinde potansiyelinin farkına vararak yeni beceriler geliştirmeli ve hedeflerini gerçekleştirmelidir (King ve Eaton, 1999: 146).

Birçok makale ve kitap koçluk sürecinin üç ila altı aşamalı bir süreç olduğunu yazmaktadır. Genellikle ise koçluk süreci üç aşamalıdır: sözleşme, bilgi birikimi ve koçluk (Thach, 2002: 206). Elmhirst'e göre de bu süreç dört aşamadan oluşmaktadır: bilgi toplamak, ışık tutmak, yenilemek, etkisini ölçmek (Elmhirst, 2008: 11) .

Koçluk süreci, işletmeye, problemlerin durumuna, astın niteliklerine, yöneticinin stiline bağlı olarak farklılıklar göstermektedir. Poussard'a göre koçluk sürecinin aşamaları; uyumu kolaylaştırma, gelişime yardım etme, problemleri çözme, yöneticilik fonksiyonunu kolaylaştırma ve ekip geliştirmedir (Poussard, 2004: 79).

Feldman ve Lankau, koçluk süresinin yaklaşımlardan oluştuğunu ifade etmektedir. Bu yaklaşımlar, psikodinamik, davranışsal, kişi merkezli, zihinsel terapi, sistemlere yöneltilmiş yaklaşımlardır. Yaklaşımların ayrımı koçların akademik geçmişlerine, entelektüel alışkanlıklara, davranışlarına göre yapılmaktadır (Feldman ve Lankau, 2005: 838-840).

Luecke'ye göre koçluk her zaman dört adımlı bir süreç izlemektedir: Gözlem, tartışma, aktif koçluk ve takip (Luecke, 2007:10).

Bu çalışmada koçluk sürecinin yönetilmesinde yer alan aşamaları şu şekilde açıklanacaktır:

- Koçluğun Uygulanabileceği Koşulların Seçimi
- Kaynakların Belirlenmesi
- Koçluk İçin Uygun Ortamın Oluşturulması
- Koçluk Uygulama Planı Konusunda Görüş Birliğine Varılması
- Amaçların Belirlenmesi
- Gelişmenin İzlenmesi
- İşgörenlere Gerekli Yardımın Sağlanması
- Yöneticinin İşgörenlerin Öğrenme Sürecini İzlemesi
- Öğrenilen Bilgi ve Becerilerin Pekiştirilmesi
- Motivasyon Ve Ödüllendirme

2.2.1. Koçluğun Uygulanabileceği Koşulların Seçimi

Performans düşüşleri, üstün başarılar, travmalar gibi olağan dışı durumlar üzerine, kişiler problemlerle karşılaştıklarında, zorlandıklarında ya da yeni bir yetenek edinmeye çalıştıkları sırada; bir projenin, bir yarışmanın veya bir sınavın başında ve sonunda; her hafta, her ay, gibi süreli (periyodik) olarak koçluk yapılır. Koçluğun uygulanabileceği koşulları görmek koçun görevidir (Arat, 2007: 136). Bu durumların dışında da bir organizasyonda her kademede koçluk yaklaşımı benimsenerek bir yönetim ve eğitim tekniği olarak uygulanabilir. Bunun için de yöneticilerin, koça dönüşmeyi istemesi ya da kurum dışındaki bir koçu benimsemesi gerekir (Voss, 2002: 45-46).

2.2.2. Kaynakların Belirlenmesi

Koç, işgörene ne yaptığını sorarak onların yeteneklerini nasıl geliştireceğini ve uygulayacağını öğretir (Certo, 2003: 465). Yönetici koşulları değerlendirerek zamanı, bilgi ve becerisinin astına yardım etmesine imkan verdiğine inanıyorsa koçluğu uygulamaya başlar. Ancak sahip olduğu kaynaklar, yöneticinin koçluk faaliyetini yürütmesine imkan vermiyorsa konunun uzmanı olan kişi asta yardımcı olacaktır. Yönetici yine de fikirlerini açıklayarak, önerilerde bulunarak astını destekleyecek ve astına yardımcı olacak uzman ile astını bir araya getirecektir (Goldsmith, 2000: 22)

2.2.3. Koçluk İçin Uygun Ortamın Oluşturulması

Hem işgören hem de koç için uygun ortamın hazırlanması gerekir. İşgörenin iş hedefleri ve hedefleriyle bağlantılı davranışlar, işlevleri kontrol edilmelidir. Bunun en iyi yolu, gözlem ve işgörenin kendi iş performans değerlendirmesidir. Çalışanın kendisini değerlendirmesi hem koça fayda sağlar hem de işgörenin çalışmasına ve ilgili problemine farklı bakış açısı verir (Luecke, 2007: 22-24). Açık ve anlaşılır bir şekilde belirlenen başarı standartları ve iyi tanımlanmış işler, astların amaçları daha kolay anlamaları ve dolayısıyla amaçlara ulaşmak için gerekli yardımın ne olduğunu kavramalarını sağlar. Koçluk ortamı; deneme yanılmaya izin vermeli, risk almaktan ve hata yapmaktan korkmamayı sağlamalıdır (Spinack ve Gerald, 2002: 108-113).

İşgörenlerin, daha önce uygulanan geleneksel yönetim tarzının etkisiyle eski alışkanlıklarını değiştirmek zordur. Yönetici eğitimlerle bu düşünce davranışlarını değiştirebilir. Çünkü bir şirketin başarısı; yöneticiler ve işgörenlerin birlikte çalışmasına bağlıdır. İşgörenlere birlikte hareket etmek zorunda olduğu düşünülürse kararlı bir biçimde ilerleme sağlanır. İşgörenlerin iş tanımlarına, iş alışkanlıklarını değiştirmelerine, olaylara ve işlerine farklı perspektiften bakmaları için zorlamak gerekebilir (Poussard, 2004: 80).

Koçun diğer liderlerden farklı olan fonksiyonu, yetenek geliştirmenin önündeki engelleri azaltmak ve performansı iyileştirmeyi teşvik eden bir iklim ortamı meydana getirmektir (Matarazzo,2007: 25). Koç, serbest ve açık fikir alışverişini mümkün kılan ve her iki tarafın da rahat edeceği bir ortam meydana getirir (Mcmanus, 2007: 48). İşgörenleri cesaretlendiren, pozitif bakış açısına sahip koç, hataları hoşgörür. Bireylerin başarısızlığı durumunda onları sorumlu tutmak yerine başarısızlığın sebeplerine dikkat çeker ve pratik çözümler üretir, rehberlik sağlar, tavsiyelerde bulunur. En önemlisi koç, işgörenin ihtiyacı olduğunda danışabileceği, yardım alabileceği, sorunlarında kendisini yalnız bırakmayan kısaca güven duyduğu bir çalışma arkadaşı ve örnek aldığı bir yöneticidir (King ve Eaton, 1999: 146).

2.2.4. Koçluk Uygulama Planı Konusunda Görüş Birliğine Varılması

Bu aşamada kimin hangi konulardan sorumlu olduğunu ast ve koç birlikte belirler. Astın sorumluluk almaya zorlanmadan gönüllü olarak bu konuda talepte bulunması sağlanmaya çalışılır (Poussard, 2004: 81). Ast, performansla ilgili problemlerini çözümlenmeye ilişkin kişisel sorumluluğunu üstlenmeli ve bunun için bir plan yapmalıdır. Koç, bireye hazırladığı planın performans gelişimine katkıda bulunacağına inanırsa uygulamaya başlaması için cesaret verir. Aksi halde bireyi planı tekrar gözden geçirmeye yönelterek çeşitli önerilerde bulunabilir (Goldsmith, 2000: 22).

Koçluk sürecinin işleyebilmesi için, koç ile koçluk yapılan kişinin karşılıklı anlaşması gerekir. Bu anlaşma kuşkucu bir kabullenmeden başlayıp tüm yüreğiyle katılmaya kadar uzanır. Koçluk yapılan kişi ile davranış değişikliği ya da yetenek kazanma konusunda ilerleme kaydettiği görüldüğünde görüş birliğine varılması kolaylaşır (Mcmanus, 2007: 44).

2.2.5. Amaçların Belirlenmesi

Amaç belirlemek, koçluk sürecinin temelini oluşturur. Doğru amacı bulmak için koç, sorgulama, yeniden biçimlendirme gibi teknikler kullanılır (Poussard, 2004: 90). Koçluk sürecinin amaçları davranışları değiştirmek, fiziksel mevcudiyeti iyileştirmek, cesaret kapasitesini artırmak olarak sıralanabilir (Benton, 2007: 109-110) fakat genel olarak yapılacak işe ilişkin amaçlar ve gerçekleştirilecek öğrenme sürecine ilişkin amaçlar olarak iki tür amaç belirlenmelidir. Bu amaçlar belirlenirken kişiye yardım edilmeli, bunun için de bireyin bilgi, beceri düzeyi belirlenerek, geliştirilmesi gereken yeteneklerden en kolay biçimde iyileştirme ve başarı sağlanabilecek olanlar üzerinde odaklanılmalıdır. Önemli olan koçun değil, bireyin amacıdır. Bu yüzden koç, başlangıçta fikrini açıklamamalıdır (Luecke, 2007: 18).

2.2.6. Gelişmenin İzlenmesi

Kişide ne gibi değişiklikler olduğuna bakmak veya değişiklikleri pekiştirmek için belli aralıklarla gelişmeleri izlenmelidir (Matarazzo, 2007: 26). Kişinin davranışlarındaki gelişme hem gayri resmi ortamlarda, hem de resmi ortamlarda izlenmelidir. Koç, bireyi objektif biçimde gözlemlemeli, kişinin güçlü ve zayıf yanlarını tespit etmelidir (Mcmanus, 2007: 22). Yönetici, astını izleyerek ve görüşlerini bildirerek geri bildirim sağlamalıdır. Geri bildirim, savunma durumuna geçmekten farklı olmalıdır (Landsberg, 1996: 26). Koçun gelişimleri izlemesi için gözlem, değerlendirme ve analiz becerileri oldukça önem taşımaktadır. Gelişimlerin takibe alınması iyi giden ve gitmeyen noktaları da gösterir. Takip geri adım atılmasını önler, öğrenmeyi pekiştirir ve kişisel gelişime süreklilik kazandırır (Luecke, 2007: 11-57).

2.2.7. İşgörenlere Gerekli Yardımın Sağlanması

Yönetici, astına değişim sırasında, bir başka bölüme geçişinde, emekliliğe hazırlarken farklı şekillerde yardımcı olur. Değişimle karşı karşıya kalan bireye, yeni beceriler kazanmak, duygu ve düşüncelerini değiştirmek için koç yardım etmelidir. Ayrıca, iş gören başka bir bölüme geçerken yaşayacağı üzüntü için yeni bölümün avantajları anlatılarak güç kazandırılmalıdır. Emekliliğe hazırlanan yeni bir yaşam evresine geçecek astın başarıyla ayrılması sağlanır (Poussard, 2004: 80).

Koç, astın karşılaştığı herhangi bir problemin çözümünü direkt söylememeli, çok yönlü önerilerle yol gösterici olmalıdır. Çeşitli sorular sorarak astın üzerinde düşünmesini sağlamalı, alternatif çözüm yollarını keşfetmesi ya da geliştirmesini sağlamalıdır. Denemesine ve çözmeye çalışmasına rağmen ardi ardına başarısız olan asta, koç çeşitli çözüm yollarını göstermelidir. Ancak sunulan alternatifler arasında seçim yine asta bırakılmalıdır (Spinack ve Gerald, 2002: 120-125).

2.2.8. Yöneticinin İşgörenlerin Öğrenme Sürecini İzlemesi

Yönetici ve ast öğrenme sürecinde farklı derecelerde yarar sağlamaktadır. Bu nedenle, yönetici astının öğrenme sürecini izlerken ona neler öğrenmesi gerektiğini söylemek yerine, süreçten ne zaman, neye ihtiyaç duyduğunu, (Natale ve Diamante, 2005: 366) neler sağladığını, neler öğrendiğini sormalıdır.

2.2.9. Öğrenilen Bilgi ve Becerilerin Pekiştirilmesi

Bu aşamada, koç ve işgören içinde buldukları durumu ele alır ve geri bildirimde bulunurlar (Elmhirst, 2008: 11). Öğrenme süreci sonunda işgörenin elde ettiği bilgi ve becerileri uygulama imkanı verilmelidir. Kullanılmayan bilgiler, zamanla işe yaramaz hale gelmesi ve becerilerin körelmesi nedeniyle kazanılan bilgi ve becerilerin pekiştirilmesi için gerekli koşullar hazırlanmalıdır (Smith, 2007: 5).

2.2.10. Motivasyon Ve Ödüllendirme

Bireyleri motive eden çalışma koşulları, iş tatmini, farklı alanlarda sorumluluk almak, iş güvenliği, çalışma saatleri, şirketin yapısı, unvan, yetkiye sahip olmak, terfi etmek, ücret, övgü, güven gibi farklı faktörler vardır. Motivasyon faktörleri ve bunların etkinlik derecesi kişiden kişiye değişebilmektedir (Landsberg, 1996:140-141). Bu sebeple aynı zamanda koçluğun felsefesine ve işleyişine uygun olan motivasyon yaklaşımı benimsenmelidir. Koç, birey motivasyonunu sağlamalı, kişisel farklılıkları (Poussard, 2004: 41) göz önünde bulundurmalı ve buna göre tüm çalışanlara eşit bir yaklaşım (Feldmen, 2005: 844) sergilemek zorundadır.

Davranışın değiştirilmesi, düzeltilmesi için iyi performansla sahip bireyin ödüllendirilmesi, desteklenmesi gerekir (Parsloe, 1997: 30). Bireylere gösterilen özel ilgi ve özel ödüllerin yanı sıra koç ile diğer çalışanlar arasında açık ve dürüst iletişim, sıcak samimi dostluk ilişkileri, takdir ve destekleme, bireylerin sadece maddi değil manevi ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik kullanılabilecek çeşitli ödüllendirme yöntemleri çok daha etkili görülmektedir. Cezalar, davranışın geçici olarak bastırılmasına sebep olur ve öğrenme üzerinde olumsuz etkide bulunur. Koçluk, zaten bireyin performansına ilişkin sorumluluğunu üstlenmesi halinde sürdürülür. Koçun yardımlarına rağmen sorumluluğunu üstlenmeyen bireyden koçluk ilişkisine devam etme ya da eski ast-üst ilişkisine geri dönme arasında bir seçim yapması istenir (Philips, 1995: 5-7).

2.3. KOÇLUĞUN UYGULANMASI

2.3.1. Koçun Özellikleri, Görevleri ve Sorumlulukları

İşgörenlere başarının yolunu açmayı hedefleyen koçun sahip olması gereken özellikler; empati, duyarlılık, etkin dinleme ve geribildirim verme, sözsüz iletişim yetisi, sağduyu ve esneklik, doğruluk, açıklık, zengin bir iç dünya, güven, alçak gönüllülüktür (Baltaş, 2003: 2-3).

Parsloe' ye göre ise koçun özellikleri sabırlı, mizah duygusuna sahip, iddialı, kararlı, bilgili, yetenekli, düşünceli, çözümleyici, kendine güvenen, kendinin ve başkalarının duygularını kontrol edebilen, motive edici, iyi bir rol modeli olarak davranandır (Parsloe, 1997: 18).

Cook'a göre de koçun özellikleri Parsloe'ye yakındır: pozitif, hevesli, destekleyici, güvenilir, odaklanabilen, hedefe yönelik, bilgili, dikkatli, saygılı, sabırlı, açık ve iddialı olmaktır (Cook, 1998: 32).

Bireylere kendilerini geliştirmelerini, yeni beceriler kazanmalarını, yeterliliklerinde farkındalık yaratmalarını, hedeflerine ulaşmalarını, kendi hayatlarını istedikleri yönde yönlendirmeye yardımcı olan koçun görevi, dinlemek ve empati

kurmaktadır. Koç, koçluk yaptığı kişiye sorular sorarak cevaplarını kişinin bulmasına yardımcı olur. Hedeflere ulaşmak için uygulama planları oluşturmaya katkıda bulunur. Risk almayı içeren davranışlarda destek olur, en iyi çaba ve performansı elde etmesi için bireye ilham verir, motive eder. Kişi kendisinde ve çevresinde farklılık yaratır. Hizmet alan kişiye karşı saygılı, dürüst ve içtendir. Performans geliştirmeye odaklanır, iletişim geliştirmeye ve takım içindeki etkinliğinin gelişmesine yardımcı olmak da koçun görevleri arasındadır (Uçkun ve Kılınç, 2007:29-33).

Koçun sorumlulukları ise şöyle sıralanabilir:

a) Koçluğu organizasyona benimsetme, teşvik etme, tanıtmaya sorumluluğu: Büyük ölçüde yönetimine aittir. Bir koçun yapması gereken, işgörenlerin görevlerini yüksek düzeyde etkinlikle ve bağımsız olarak başarımlarını mümkün hale getirmektir. Koç, gelecekte işgörenlerin, bağımsız olarak etkin performans gösterebilmeleri ve problemlerini çözebilmeleri için ihtiyaçları, hedefleri, istekleri doğrultusunda onları eğitmeli ya da yetiştirmelidir (Wade, 2004: 74).

b) Koç, işgörenlerden beklediği niteliklerin modelini ortaya koymalıdır: Açıklık, kendini adama, bağlılık, sorumluluk gibi nitelikleri ile koç örnek olmalıdır. İşgörenler, koçu iyi bir rol modeli olarak görmelidir. Bu sebeple koçun davranışları sözleriyle uyumlu olmalıdır (Champathes, 2006: 18) .

c) Koç, zor ve karmaşık görevleri basit bölümlere ayırmalıdır: Koç, işgörenleri kolay görevlerde başarı elde etmeleri, daha zor olanları da basit bölümlere ayırarak üstlenmeleri için teşvik eder. Bir işgörenin performans ve yeteneklerini iyileştirecek yöntemleri araştırıp analiz etmelidir. Bu amaçla işgörenin davranışlarını her gün gözlemlemelidir. İşgörene görevini neden bu yolla yaptığını, başka geliştirme imkanı yolu olup olmadığını sormalıdır.

d) Koç, işbirliği sağlayıcı bir liderlik tarzı benimsemelidir (Bacon, 2003: 74): Klasik liderlik teorilerinde ideal bir lider arayışı yoktur. Modern liderlik teorisinde bulunan işbirliği sağlayıcı; birçok koç-yönetici tarzlarından birini tercih etmelidir (Poussard, 2004: 42). Koç, diktatör, otoriter, demokratik, liberal liderlik tarzlarından da seçim

yapabilir. Bu liderlik tarzlarının içinde en iyi işbirlikçi tarz demokratik tarzdır (George, 1977: 24-25).

e) Koç, sürekli iyileştirmeyi teşvik etmelidir: İşgörenler, iyileştirme hedeflerini tanımlayıp saptayarak, kararların alınmasında etkin olmalıdır. Hatta kendi işleriyle ilgili aldıkları kararlar, değişim sürecine karşı duyarlı olmalarını sağlayacaktır. Koçlukta organizasyonların, değişim sürecinde karşılaştıkları en büyük engellerden birisi olan direnç problemi de kendiliğinden çözümlenmiştir (Stober, 2008: 74).

f) Koçun performans sorumluluğu: Performansın düşmesine neden olan davranışları tespit edip, çalışanları bu davranışları değiştirmeye yöneltme ve teşvik etme için koçun çabasına büyük ihtiyaç vardır. Performans düşüklüğü, yeterli veya etkin geri bildirim verilmemesine, strese, çabaları belirli bir sonuca yöneltecek göstergelerin olmamasına, belirgin olmayan kişisel amaçlara, eksik ve uygun olmayan takdir ve ödül sistemine, başarısızlık korkusuna, işyerinde kariyer planlamasının olmamasına göre değişir. Koçun işgörenin performans düşüklüğü sebebiyle gösterdiği girişimlerinin, gayretlerinin sonuçları hemen ortaya çıkmayabilir (Poussard, 2004:45). Performans iyileştirmeyi (Smith, 2006: 17) teşvik eden destekleyici bir iklim oluşturmak koçun sorumlulukları arasında olmalıdır.

g) Kişinin karakterini oluşturan davranışları değiştirmek: Bu oldukça zordur, sürekli çaba harcamayı gerektirir. Sorunlu davranış bir türlü değiştirilemiyorsa ne kadar sıklıkla tekrarlandığı ve bu davranışın kişinin başarısızlığına neden olup olmadığı araştırılmalıdır. Olumsuz özellikler çok güçlüyse bu kişi, karakter özelliklerinin sorun oluşturmayacağı bir konuma getirilebilir. Örneğin sinirli bir yönetici enerjisini olumlu yönde kullanabileceği şirketin yeni bir bölümüne kaydırılabilir.

Davranışların değiştirilmesinde kişinin değişime açık olup olmadığı ve değişimi nasıl algıladığı önem taşır. Kişi istekliyse değişimin gerçekleşmesi daha kolaydır. Burada koçun işgörenlerini motive etme rolü önemlidir. Bir koç, bir rakip gibi değil, bir öğretmen gibi hareket etmeli, her an yardıma hazır olmalıdır (Rogers, 2004: 9).

Koç, işgörenlerin kişisel gelişmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu amaçla öncelikle astlarının sorunlarını tespit eder, sorunun çözümlenip çözülmeyeceğine karar verir

sonra kişiyi adapte eder yani kişinin çözüme inanmasını sağlar, sorunu çözümleyebileceği düşüncesini inancını benimsetir (Köktürk, 2006: 65).

Koçluk, bazen takımın kilit elemanları hakkındaki tatsız gerçeklerle yüzleşmeyi, problemlerin uzun sürede çözümünü, dolayısıyla beklemeyi ve sabırlı olmayı gerektirir. Bu durumlarda koç uzun vadeli bakış açısına sahip olmalıdır. Koçluk, olumsuz davranışları ortadan kaldırmakla birlikte başarının önünü açmaya yardımcı olur. Burada doğru mesajların seçilip kullanılması gerekir (Cook, 1998: 38).

2.3.2. Koçun Becerileri

Yeni bir çalışana eğitim vererek veya deneyimli bir çalışana yeni beceriler öğretmek birebir koçluk yapma tekniği becerileri geliştirmenin mükemmel bir yoludur (Fuller, 1998: 144).

Koçluk yöneticilerinin çok çeşitli becerilere sahip olmasını ve sürekli bir biçimde kendini geliştirmesini gerektirmektedir. İyi bir koçluk yapmayı isteyen yöneticilerin geliştirmesi gereken en temel beceri, işgörenlere emretmek, söylemek, bilgi ve haber vermekle koçluk yapılamayacağını anlamaları olmalıdır (Öztürk, 2007: 40). Koçun koçluğu etkinlikle uygulayabilmesi için gerekli beceriler, şöyle sıralanabilir:

- Dinleme Becerisi
- Değerlendirme Becerisi
- Tartışma Becerisi
- Sözlü Olmayan Becerileri
- Araştırma Becerisi
- Sorgulama Becerisi
- Bilgi Toplama Becerisi
- Gözlem Becerisi
- Analiz ve Sentez Becerisi
- Sözel Becerisi
- İkna Etme, Etkileme Becerisi

- Danışmanlık Becerisi

2.3.2.1. Dinleme Becerisi

Dinleme Becerisi, koçun en önemli becerisidir. En basit tanımıyla dinlemek, konuşmacıyı devam etmeye ve daha fazla şeyler söylemeye davet eden dikkatli bir sessizlikle tepki vermektir. Dinlemek her zaman düşünüldüğü gibi sadece söyleneni duymak değildir, konuşulan sözlerin ne anlatmak istediğini de anlama çabasıdır (Voss, 2002: 110-112). Kişi dinlerken, aynı anda düşünür. Ortalama dinleme hızı konuşma hızının dört ile altı katıdır. Dinleyici, ilgisini başka yöne yöneltip, bütün dikkatini konuşmacıya vermezse, mesajın büyük bir bölümünü kaybeder (Werner, 1993: 182).

İyi bir dinleyici, karşısındaki kişinin düşüncelerini yetersiz görmesine rağmen yapıcı bir şeyler önerdiğini düşünüp, bunu keşfetmeye çalışır. Bir koç, yetiştirdiği kişinin düşüncelerini tam olarak anlayabilirse; onun düşüncelerini istenen yönde etkileyebilir. Bu sayede koç, bireyin düşüncelerinin nasıl geliştiğini ve nereden ilerlemenin başlatılabileceğini bilir (Cook, 1998: 85-86).

Koç, koçluk yaptığı kişinin duygu ve güdüleriyle aynı frekansta olmalıdır. Astlar, koçun söylediklerini can kulağıyla dinlemelidir. Bu durum, iletişimi teşvik eder ve söylenenlerin netleşmesini sağlayarak yanlış anlamaları önler (Mcmanus, 2007: 35).

Koç, astını dinlerken, göz teması kurarak uygun durumlarda gülümsemeli, dikkat dağıtıcı şeylerden kaçınmalı, ancak zorunlu durumlarda not almalı, vücut dilini kullanmalı, gerekmedikçe sözünü kesmemelidir (Luecke, 2007: 33).

Çalışanların yöneticiler hakkındaki ortak şikayeti, kendilerini dinlememeleridir. Koç, işgörenini dinleyerek bakış açısını öğrenmesinin yanısıra sadece bir çalışan değil, bir birey olarak kişiliğine duyduğu saygı ve gerçek ilgiyi de gösterir. Çalışanlar kendisini dinleyen, fikirlerine önem veren bir yöneticiyi kendilerine daha yakın bulur. İşgörenlerde kendilerine değer verildiği hissini oluşması hem motive ve tatmin edici hem de güven sağlayıcı bir durumdur. Özellikle iletişim becerilerinin geliştirilmesine yönelik herhangi bir eğitim faaliyetinde dinlemeyi öğretme ya da dinleme becerilerini kazandırma, geliştirme de ön planda tutulmalıdır (Covey, 2004: 221-222). Yorgunluk,

bir başka problemle meşgul olma, konuşanın fikrine katılmama, herhangi bir sebeple konuşandan hoşlanmama, dışarıdan gelen gürültü veya dikkati bozan, dağıtan şey (eğlence gibi) fiziksel açıdan rahatsız hissetmek gibi nedenler etkili dinlenmenin engelleri olabilir. Bu engellerin her biri tartışılarak dinleme becerileri geliştirilebilir (Voss 2002: 112-126).

İnsanların beklentileri, kabulleri, önyargıları, istekleri dinleme yoluyla aldıkları mesajları etkiler. Koçlar, bu nedenle dinleme becerisini etkili olarak uygulamak zorundadır. Dinleme becerisinde göz kontağı, ses tonu, mimikler, fikir ve görüşleri ifade etme, söz kesmemek, savunmacı olmamak önemlidir (Parsloe, 1997: 20).

2.3.2.2. Değerlendirme Becerisi

Bir astın gerçekleştirdiği ilerleme değerlendirilir. Sadece ne kadar iyi yaptığı değil; neden yaptığını anlayıp anlamadığı da önemlidir. Değerlendirme, hızlı ve düşünmeden yapılmalıdır. ‘Bunu anlıyor musun?’ demek yerine, bireyin onaylamasını değerlendirmek için test edici sorulardan yararlanmak daha etkilidir (Hall vd., 1999: 42).

2.3.2.3. Tartışma Becerisi

Tartışma ortamı, üst-ast iletişimi şeklinde değil; aynı seviyede çalışan iki kişi arasında sağlanmalıdır. Koç, tartışma sırasında işgören ile birlikte hareket ederek, problemi dışarıdan, objektif bir şekilde değerlendirmelidir. Talimatlar veya dayatılmış çözümler yerine işle ilgili problemlerin tespit edilmesi önemlidir. Birçok iyi yönetici astlarının düşüncelerini etkilememek için tartışmanın sonlarına kadar kendi fikirlerini gizler. Tartışmaya başlarken işgörenin davranışlarına bağlı kalarak, söze iltifatla başlamak doğru olur (Luecke, 2007:28-29).

2.3.2.4. Sözlü Olmayan Becerileri

Koçların beden dilini anlamaya ve sözlü olmayan iletişim hakkında iyi bir bilgiye ihtiyacı vardır. Yüz ifadeleri, jestler, duruşlar, göz işaretleri, fiziksel hareketler farklı mesajlar içerir (Hoppe, 2006:13-14). Sözlü olmayan becerilere sahip olmak

isteyen koçlar, bu konu hakkında mümkün olduğunca çok okumalı, eğitim almalıdır. İletişimin %60-80'inin sözlü olmayan iletişimden (beden dili) olduğu iddia edilmektedir.

İnsanlar edindikleri bilgilerin %70'inden fazlasını görsel uyarıcılar yoluyla sağlamaktadır. Yani birçok bilgiyi farkında olmadan kelimelerle değil resimleri görerek öğrenmektedir. Bu yüzden insanların zihinlerinde resimleri nasıl şekillendireceklerini öğrenmek önemlidir. Sözlü olmayan iletişimde önemli olan söylenen ile yüz, vücut duruşu ile gösterilen arasında tutarsızlık olmamasıdır. Eğer bir çelişki varsa insanlar her zaman gösterilene inanmaktadır. Sözsüz iletişimi geliştirmek için 'sessiz sinema' oyunu oynanabilir. Bu oyun, kitap ve film isimlerinin konuşmaksızın sadece yüz ifadeleri ile anlatılmasını içermektedir. (Parsloe, 1997: 19-20).

Dokunma da önemli bir başka sözlü olmayan iletişim aracıdır ancak henüz tam bir eğitimi mevcut değildir. Dokunmanın az/çok kullanılması ya da hiç kullanılmaması ve ne anlama geldiği kültürlere, ülkelere göre farklılık göstermektedir. Genelde hareketlerinde dokunmayı tercih eden insanların daha açık-samimi, daha az baskı hisseden, gergin olmayan ve çok sevilen, sempatik bulunan kişiler olduğu bilinmektedir. Örneğin iletişimde en fazla ellerini kullananlar Latin Amerikalılardır. Koç, insanlarla arasında destekleyici bir ilişki kurarken dokunmayı iletişimin bir bölümü olarak kullanabilir. Dokunmanın bireydeki etkisi rahatlatıcı, destekleyici, cesaretlendirici olmasıdır. Doğru kullanıldığında pozitif iletişimi arttırmaktadır. Ancak uygun şekilde kullanılmalı, abartılı ve sahip olunan kültüre aykırı olmamalıdır (Smith, 2006: 79-80).

2.3.2.5. Araştırma Becerisi

2.3.2.5.1. Sorgulama Becerisi

Soru sorma veya sorgulama becerisi koçlukta çok önemlidir fakat genellikle unutulur. Doğru soru sorularak konunun anlaşılıp anlaşılmadığı kontrol edilmelidir (Parsloe, 1997:21-22). Çünkü soru sormak insanı anlamının ve bakış açısını tespit etmenin yararlı yollarından birisidir. Başarılı koçluğun temelinde doğru soruları sormak yatar. Koç, çalışanların sorunlu davranışlarını, yetersizliklerini, performans kayıplarını

ve bunların sebeplerini derinlemesine araştırmaya yönelik ve onların perspektifini anlamaya yardım edecek çeşitli sorular sorar. Bu sorular açık ya da kapalı uçlu olabilir. Örneğin soru, açık uçlu ise “Bu projenin belli başlı sorunları neler olabilir?”, kapalı uçlu ise de “ proje zaman planına uygun gidiyor mu?” şeklinde sorulabilir. Açık uçlu sorular katılımı ve fikir paylaşımını teşvik eder. Kapalı uçlu sorular, evet ya da hayır gibi cevaplar üretir (Mcmanus, 2007: 37-39; Luecke, 2007: 31).

Düşünmeyi ve duygu yoğunluğunu özendirmek, ilerle isteğini belirtmek, mutabakatı sınamak, çabuk karara varmayı önlemek, değerlendirme almak, izlemek için soru sorulabilir (Werner, 1993: 186). Sorular, insanın içindeki öğrenme dürtüsünü harekete geçirir ve en iyi öğrenme, merak edilen konuları araştırma ile başlar. Bu sebeple işgörenlerin işlerini yaparken soru sormaktan asla çekinmeyeceği ve soru sormanın teşvik edildiği bir ortam oluşturulmalıdır. Koçluk böyle bir ortamı meydana getirerek, açık iletişimin sonuçlarından faydalanmayı mümkün kılmaktadır (Voss, 2002: 129-131).

2.3.2.5.2. Bilgi Toplama Becerisi

Bilgi toplama işinde koçun güvendiği kişilerden hassasiyetle fikir almak ve onların gözlemlerinden yararlanmak mümkündür. Sorunu olan yöneticinin dostlarına ve yakın iş arkadaşlarına soru sormamalıdır; çünkü birey, arkadaşlarının kendisi hakkında bilgi vermesini, ihanete uğramak şeklinde algılayabilir. Diğer çalışanların fikirlerini alırken de mevkileri ne olursa olsun şikayet ve önerilerini dinlemeli, değerlendirmelidir. Çok yaratıcı fikirlerin gün ışığına çıkabileceği göz ardı edilmemelidir (Miller, 2001: 16-19).

2.3.2.5.3. Gözlem Becerisi

Gözlem becerisi sayesinde koç, işgörenin ne yaptığını, yetenek seviyesini belirli yöntemlerle gözlemler, güçlü ve geliştirilmesi gereken yanlarını değerlendirir. Bu beceri ile kişinin yaptığı işle ilgili yetkinlikler belirlenir. Alt yetenekler ise izlemek ve ritmik verileri elde etmek, aktif dinlemektir. Kritik alt yetenekler ve bilgi düzeyi; kişilik özellikleri, kişisel tarz, ilgi alanları, değerler ve kariyer eğilimleri değerlendirilirken gözlem becerilerine önemli ölçüde ihtiyaç vardır (Çınar, 2007: 8). Koç, işgörenin her

günkü davranışlarını gözlemleyerek onun yeteneklerini arttırmak ve performansını iyileştirmek için uygun fırsatlar aramaktadır. Bu beceriyi bir gözlem alıştırmaya ve uygulamasını tekrarlayarak yavaş yavaş yöneticilere aşılacak gerekir (Köktürk, 2006: 65).

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

2.3.2.5.4. Analiz ve Sentez Becerisi

Koç, açık iletişimde bulunarak problemleri analiz etmelidir (Burke ve Collins, 2001: 246). Bir yöneticiye ya da işgörene, sorunlu davranışlarını anlayıp değiştirmesi için yardım ederken, öncelikle bu davranışların sebeplerine dikkat etmek dolayısıyla yönetici ile çevresi arasındaki ilişkileri incelemek gerekir. Bu davranışları doğuran faktörlerin yanısıra bunların diğer çalışanlar üzerindeki etkilerini de incelemelidir. Özellikle 5N+K (kim, ne, nerede, nereye, nasıl, neden) formülünü kullanarak problemler iyice tanınmalıdır. Koç, bireye kurcalayıcı sorular sorulmalıdır. Bu sorular bireyin neden bu şekilde davrandığını, performansı ile ilgili sorunları belirlemesini ve koçun bireyi anlamasını sağlar. Sizce ... bunu yaparsanız ne olur?, ...yapmayı denediniz mi?, ...yapmanın en iyi yolu nedir sizce? Gibi kurcalayıcı sorular etkin iletişimin yollarını açar ve bireyin problemlerinin merkezine ve çözümlerine yaklaştırır (Luecke, 2007: 30).

2.3.2.6. Sözel Becerisi

Sözel beceriler ne söylediğimizden çok, nasıl söylediğimizle ilgilidir. Ses tonunun ayarlanması, vurgulama, dildeki kesinlik sözel yeteneği daha etkin kılar. Bu sebeple yöneticilerin vurgulamaya ve ses tonlarını gereğine göre değiştirmeye yönelik eğitim alması ve pratik yapması yararlı olacaktır.

Koçlar, sözel becerinin farkına varmalı, hitabet ve sunuş becerilerine sahip olmalıdır. Koç, işgörenle olan iletişimde çok özele girmemek için genellemeler yapmalı, ben yerine biz ile başlayan cümleler kullanarak çalışanla olan mesafesini belirsizleştirmeli, düşündüklerini sıraya koyarak konuşmalıdır (Voss, 2002: 159-169).

Sözel iletişimde önemli olan dört temel özellik bulunmaktadır: yöneticinin, işgörenini samimiyetle, açık olarak dinlemesi; karşılıklı anlayış; egoyu algıya karıştırmamak, doğru algılamaktır. Koçlar bu özellikleri göz önünde bulundurarak akıcı sunumlar yapmalı, empati kurmalıdır (Covey, 2004: 226).

Sözel iletişim, bir etkileme aracıdır. Bu aracı aşırı veya yetersiz kullanan yönetici iletişimin amacını zayıflatmış olur. Örneğin, astlarını görmeden önce bekleten yönetici, onları gücü ve önemi ile etkilemektedir. Fakat bu bekleme süreci arttıkça, bekleyen de gerginliği ve endişesi artar (Gürsel, 2003: 40).

Koçun sözel iletişimde en çok karşılaştığı engeller kesintiler, zaman kısıtlaması, konu üzerinde yeterli bilgiye sahip olmamak, önceki deneyimler, fiziksel ve örgütsel uzaklık, konuyla çok az ya da çok fazla ilgili olmak, beklentiler ve alıcının kişisel ihtiyaçları olarak sıralanabilir (Sayers, 1993: 11).

2.3.2.7. İkna Etme, Etkileme Becerisi

Koçlar, işgörenleri ikna etmeli ve etkilemelidir. Bu becerilerin kazanılmasında karizma çok önemli rol oynar. Karizmatik liderler enerjik, kendine güvenen, azimli, kararlı, tutkulu, anlayışlı, güçlü ideallere bağlı olma gibi ayırt edici özelliklere sahiptir (George, 1977: 21; Grant, 2007: 257). Koçluktaki her bir aşamaya pozitif enerji getirir (Cook, 1998: 38).

Yöneticinin etkileme yeteneği, kendi ve örgüt amaçlarına astları daha çok bağlar, fikirlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlar (Uysal, 2003:139-140).

2.3.2.8. Danışmanlık Becerisi

Danışman, bir kişinin gerçek veya algılanmış bir problem hakkında konuşmasına, çözüm bulmasına ve hareket yönünü belirlemesi ile ilgili bir karar almasına yardım eder. Koçlukta hareket yönü, bireyin kendisine bağlıdır. Fakat koç, gerektiğinde yön vermek zorunda kalabilir. Koçlukta problemler, kişiyi geliştirme fırsatı ya da konusu olarak görülür (Covey, 2004:131-134).

Danışmanlığın koçlukta farkı, bir koçun performanslarını iyileştirmeleri için işgörenlerine eğitim, rehberlik, tavsiye, cesaret, ilham sağlaması, teşvik etmesidir. Danışman ise kişisel problemlerle ilgilenir. Koçlar, işgörenleriyle ilgili olarak karşılaştıkları çeşitli problemleri kimi zaman danışmanlık becerileri ile çözümleyebilmelidir. Ancak bu becerilerini kullanırken dikkat etmesi gereken, amacının işgörenin işteki performansını etkileyen problemleri ile ilgili olması ve işteki performansını iyileştirmek olduğudur (Rogers, 2004: 16).

Tüm yöneticiler, işgörenlerinin performanslarına yönelik olarak personeline danışmanlık yapmalıdır. İnsanların genelde işlerini ne kadar iyi yaptıklarını ve başarılı olduklarını bilmeye, işlerini yaparken ilham almaya, performanslarını değerlendirilmesine ve tartışılmasına ihtiyaçları vardır (Veale ve Watchel, 1996: 22-23).

Koçluk ve danışmanlık, bireyin duygularına önem vererek kişinin kendine güvenini arttırmaya çalışır. Bunun için koç ve danışman kişilerin değişmesine yardım ederken insan doğası ve psikolojisinden anlamalıdır.

Danışmanlık becerilerinin temeli tartışma için tehdit-korku unsuru taşımayan, destekleyici bir atmosfer meydana getirmektir. Koç bir danışman gibi bireyin problemi tanımlamasına, açık biçimde ifade etmesine, problemi çözmeye yarayacak çeşitli alternatifleri aramasına, çözüm yoluna ilişkin bir eylem planı geliştirmesine bu konuda onu cesaretlendirerek, teşvik ederek, destekleyerek, önerilerde bulunarak, olaya farklı açılardan bakmasını sağlayarak yardım etmelidir. Koç, uzman bir terapist değildir, bu sebeple şiddetli duygusal ve davranış problemlerini kendi başına çözmeye çalışmamalı ve bu işi bir uzmana devretmelidir (Vries, 2005: 72-74).

Danışmanlık, insanlara nerede olduğunu, nerede olmak istediğini ve oraya nasıl ulaşılacağını saptar. Bunun için insanların kendini tanıması çok önemlidir. Koçlukta da kişisel kararlar uygulamaya geçirilir. Bu yolla bireylerin değişmesine ve bilgi, beceri, tutum, tavırlarında olumlu gelişmeleri sağlamalarına yardımcı olur (Köktürk, 2006: 86-87).

Kısaca koçlar destekleyici, sabırlı ve iyi güdüleme becerisine sahip, takımlarının ve kendilerinin güçlü ve zayıf yönlerinin farkındadır. Sözel ve sözel olmayan becerileri vardır. İyi birer gözlemci ve danışmandır. Koç olmaya çalışan yöneticiler, kendini tanıma-farkında olmaya ilişkin eğitime tabi tutulmalıdır. Bu sayede koçluk yapılanların özel ihtiyaçlarını daha iyi anlayabilirler .

2.3.3. Koçluk Uygulanmasındaki Engeller

Koçluk sisteminin uygulanması sırasında bazı engellerle karşılaşmaktadır. Bu engeller;

1. Klasik yönetim anlayışından kaynaklanan engeller,
2. Yöneticilerden kaynaklanan engeller,
3. Çalışanlardan kaynaklanan engellerdir.

2.3.3.1. Klasik Yönetim Anlayışından Kaynaklanan Engeller

Klasik yönetim anlayışını benimsemiş yöneticiler, çeşitli zorluklarla karşılaşabilmektedir. Örneğin hedef, amaç ve politikalar tepe yönetim tarafından belirlendiği için açık iletişim, kararlara katılım ve bilgi paylaşımının olmadığı bir ortamda yöneticinin kendini kanıtlaması oldukça zordur. Çünkü tepe yönetiminin belirlediği ve dayattığı bu kararları uygulayacak olan insanlar, fikirleri dahi sorulmayan, önerileri alınmayan (psikolojik açıdan kendilerini değersiz varlıklar olarak gören), bir makine gibi, sadece verilen görevi yapan (verilen sürede verildiği-yapılması istenen şekil ve ölçüde) çalışanlardır. İnsan faktörünün işletmede gözardı edildiği ya da yeterince dikkate alınmadığı bir yönetim anlayışı benimseyen yöneticiler, çalışanların başarısızlığını da beraberinde getirecektir.

Birçok organizasyonda emir-komuta zincirine dayalı yönetim anlayışı hakimdir. Yöneticinin geleneksel sorumlulukları planlama, organize etme, yöneltme, delegasyon, motive etme, karar alma, eğitime ve kontrol etmedir (Şimşek, 1995: 41-42). Koçluk yaklaşımında ise, yönetici organize etme, yöneltme, koçluk yapma, yetkilendirme, destekleme ve geliştirme gibi sorumluluklara sahiptir. Yönetim anlayışının bu yönde değişim göstermemesi koçluk uygulamalarının başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olmaktadır (Uçkun ve Kılınç, 2007: 109).

Geleneksel yöneticiler hedef ve sonuç odaklıdır. Bu yaklaşımda sonuca odaklı olmayanlar güçsüz olarak görülürler. Klasik modelde yöneticiler, insanları mevcut performans düzeyinden yöneticinin ve şirketin istediği performans düzeylerine ulaşmaları için zorlar. Yönetici ve ast genellikle beklenen performansa odaklanmıştır. İşgörenler, hedefleri gerçekleştirirse yönetici ödüllendirir aksi halde yani başaramazsa ast işten çıkarılır. Pek çok organizasyonda istenen performans düzeyi, mevcut (gerçekleşen) performans düzeyinden oldukça yüksektir. Astların ve yöneticilerin bu istenen en yüksek performansa sürekli odaklı olmaları, kendi içinde başarısızlığa itecektir (Philips, 1995: 6-7).

Yöneticiler koçluk rolüne ilişkin rahatsızlık duymakta ve çeşitli mazeretler öne sürmektedir. Büyük bir işletmede yapılan bir araştırmada seksen yöneticinin geniş kapsamlı psikolojik portreleriyle koçluk davranışları kıyaslanmıştır. Bu araştırma, yöneticilerin koçluk yapmalarını engelleyen temel nedenleri belirlemiştir. Yöneticiler; “Koçluğa yeterli zaman yok”, “Çalışanım nasıl olsa yanıt vermeyecek”, “Koçluk yapmazsam işler zarar görmez”, “Çalışanlarımı incitebilirim” şeklinde yaygın bir mantıkla koçluk yapmak istememektedir. Koçluk yapmak için yeterli zamanı olmadığını iddia eden yöneticiler, genellikle buldukları çevreyi ve insanları kontrol etmeye eğilimli insanlardır.

Organizasyonlardaki hiyerarşik yapı, statü ve konuma karşı geliştirilen geleneksel yaklaşım, yöneticileri üstünlük taslayan bir tutuma yöneltebilir. Koçluk yaklaşımı ise, yöneticilerin kendilerini insanların üzerinde bir güce sahip olma konumunda görmelerini engeller. Koçlukla tanışan organizasyonlar her iki tarafın kabul ettiği temel kurallara dayanan koçluk anlaşmalarını kullanır. Böylece eşitliğe dayanan koçluk konseptini ve kazan-kazan senaryolarını güçlendirir. Hiyerarşik yapının koçluk

yaklaşımına aykırı bir şekilde işleyiş göstermesi organizasyonun değerleri ile koçluk girişimlerinin çatışmasına neden olmaktadır (Thach, 2002:206).

2.3.3.2. Yöneticilerden Kaynaklanan Engeller

Yönetim kurulu üyelerinin ve tepe yöneticilerin organizasyonda koçluğun her zaman var olduğuna ve sistemin kurulmasına gerek olmadığına inanmaları söz konusu olabilir. Bu, tipik bir emir-komutaya dayalı bir yaklaşımdır (Yalçınkaya, 2005: 104).

Geçmişte yöneticiler, kendi mevkileri için bir tehdit olarak algıladıklarından astlarını geliştirmeye pek de istekli değildi ve buna yeterli zaman ayırmazdı. Performans değerlendirmede kullandıkları formlar, astların geliştirilmesinden söz etmezdi. Günümüzde ise hemen hemen tüm yöneticiler, kıdemsiz personelini yetiştirme ve geliştirme gereği duymaktadır.

Koçluk, kişiye kendi kendine merak etme imkanı vermeyi ve karşısındakinin işi yapmasına izin vermeyi içerir. Kontrol etmek yöneticilerin ortak inancı olduğundan, bir koçluk stiline veya sistemine güvenmeyi zorlaştırır.

Genellikle çalışanlar, fikir almak, danışmak veya bir probleme çözüm aramak için yöneticilerine giderler. Yöneticiler bu durumda cevapları ve kontrolleri olması gerektiği inancındadırlar. İşgörenlerin bu bekleme süresi uzun sürer. Oysaki koçluk ile problemlerin sonuçlarına ulaşmak çok daha kolaydır fakat yönetici bunu bilmez (Köktürk, 2006: 79-80).

Yöneticinin, koçluk yapmak istememesinin diğer nedenleri şu şekilde açıklanabilir:

Zaman yoksunluğu: Yöneticiler, koçluğa ayıracak yeterli zamanı olmadığını düşünürler. Üzerinde aşırı baskı oluşturan problemlerle meşgul bir yönetici, bugünün ihtiyaçlarının, koçluğun uzun dönemli getirisinden daha fazla önceliğe sahip olduğunu hissetmektedir.

Mahcubiyet: Çoğu yönetici sıra eleştiriye gelince astlarından utanırlar ve bu konuda pek konuşmak istemezler. Günümüzde bazı yöneticiler, kendi yetersizliklerini şiddet ve

kabadayılık taktikleriyle örtmeye çalışır. Birçoğu ise kendilerini direkt eleştirmeye yöneltebileceğinden astlarıyla diyalogdan (konuşmaktan) kaçınırlar (Landsberg, 1996: 61).

Ego: Kazanma duygusu ile dolu olan yani başarılı takımlar, kesin kararlı, büyük aidiyet hissi olan ve üyelerini daha çok, takım içinde geliştirenlerdir. Bu tür bir organizasyonu meydana getirecek koçluğu uygulamada en büyük engellerden biri egodur. Kendine güven, kendini gösterme, ispatlama olumlu sonuçlar doğurmasına karşın bireyin insanların dikkatini takımdan ayrı olarak kendi üzerine çekme ve takımdan ayrı bir yere sahip olma isteği, diğerleriyle birlikte çalışmayı kendi başarısı ve kariyeri için bir tehdit olarak görmesi bundan dolayı kendini güvende hissetmemesi gibi durumlar egonun negatif göstergeleridir. Bu, bir takım veya organizasyona zarar verebilir. Ego, bu durumda insanların birlikte çalışmaya, yani takım içi birlik ve beraberliğe karşı duyarsız ve isteksiz olmasına yol açabilir; grup çabalarının temel hedefi ile çelişir ve sinerjiyi ortadan kaldırır (Covey, 2005: 176).

2.3.3.3. Çalışanlardan Kaynaklanan Engeller

Koçluk sisteminin uygulanmasında en sık rastlanan sorun, çalışanların sürece karşı gösterdiği dirençtir. Direnç duruma bağlı zorluk ve çatışmalardan, kişinin soruna gösterdiği tepkilerden, kişilik özelliklerinden kaynaklanabilir (Çınar, 2007: 9). Direnç, koçluk uygulamasını şu nedenlerle engelleyebilir:

- **Kültürel Direnç:** Organizasyonun değerlerini etkiliyor ve kurallarını değiştiriyorsa,
- **Sosyal Direnç:** İnsan ilişkilerini etkiliyorsa,
- **Organizasyonel Direnç:** Mevcut duruma zarar veriyorsa,
- **Psikolojik Direnç:** Çalışanlar yararlı olmayacağına inanıyorsa.

Önyargılar, koçlukta teşvik edilen ve performans iyileştirme için sürekliliği esas olan öğrenme ve sorun çözümlenmenin bireysel engelidir. Algısal, kültürel, duygusal, zihinsel nedenlerden, geçmişte şirketlerin benimsediği ve uyguladığı yönetim

tarzlarından (yani işgörenin iş yaşamına ilişkin, karşılaştığı yönetim uygulamaları neticesinde olumsuz tecrübelerinden) meydana gelebilir. Koçluğun organizasyonda uygulanmasıyla zaman içinde bu engeller ortadan kalkacaktır. Ayrıca direnç önemli bir ipucudur, bunu kırmak yerine değerlendirmek ve takdir etmek gerekir (Voss, 2002: 171-173).

2.3.4. Koçluğun Üstünlükleri

Koçluk sadece örgütlerin işgörenlerini elde tutmasına değil, onları geliştirmelerine de katkı sağlamaktadır. Araştırmalar, koçluğun olduğu örgütlerin altı kat daha fazla verimli olduğunu göstermektedir. Koçluğun uygulandığı örgütlerde daha az personel değişimi, daha etkili liderlik, daha iyi takımlar, daha etkili stratejiler olmaktadır. Koçluk sayesinde yöneticiler takımlarını daha iyi motive etmekte, uyumlu hale getirmektedirler. İnsanların işlerini bırakmalarının en önemli nedeni bağlı oldukları yöneticilerdir. Koçluk sayesinde örgütler hem üst düzeyde, hem de alt düzeyde çalışanlarını elde tutmaktadırlar (Öztürk, 2007: 28).

Koçluk yaklaşımı ile sağlanan gelişimler ve değişimler, hedeflerin belirlenmesi ve onlara ulaşmak, yapılan işin sevilmesi, yüksek motivasyon, yaratıcılığın geliştirilmesi, iş ve özel hayattaki uyumun yakalanması, yaşamdaki engellerin kaldırılması, az zamanda verimli işler yapılması, özgüvenin artırılması, stresin azaltılması, yaşamda önemli değişiklikler yapılması olarak sayılabilir (Uçkun ve Kılıç, 2007: 128-129). Bu gelişim ve değişimler içinde koçluğun üstünlüklerini genel olarak şu şekilde sıralayabiliriz:

- İşgören işini daha iyi yapar, daha iyi motive olur ve yüksek performans gösterir.
- Yönetici ve işgören arasında daha iyi bir ilişki kurulur.
- Çalışma ortamı yöneticiler ve işgörenler için daha az streslidir.
- Yöneticilerin iş yükünü azaltır ve zaman tasarrufu sağlar (Salisbury, 1998: 31).

2.3.4.1. Yüksek Motivasyon ve Performans

Yönetim, beklentileri, tutkuları, ihtirasları, amaçları ve ihtiyaçları birbirinden farklı olan insanlara iş yaptırma sanatı olarak tanımlanabilir. Bu sebeple yönetimin temel fonksiyonlarından biri, örgütü oluşturan bireylerin amaçları ile örgütün amaçlarının etkin ve verimli şekilde uyumunun gerçekleşmesini sağlamaktır. İnsanlar kendi ihtiyaçlarını ve amaçlarını karşılama konusunda daha gayretli ve daha istekli görünürler. Ancak örgütün amaçlarını gerçekleştirme noktasında aynı gayreti ve isteği göstermeyebilirler. İşte bu noktada işi isteyerek yaptırabilme motivasyonla ilgilidir. İnsanlara zorla bir şeyler yaptırmak kolaydır ama kendi istekleriyle bir şeyler yaptırmak mümkün olmayabilir (Şahin, 2004: 524). İyi bir koçluk sayesinde, tüm organizasyon yeni şeyleri daha hızlı öğrenir, değişikliklere daha çabuk adapte olur ve sahip olunan ve paylaşılan becerilerde yüksek motivasyon gösterilir (Redshaw, 2000: 107).

Koçluk yapılan kişilerle koç, öncelikle güvenleri üzerine çalışmalıdır. Güven eksikliğini gidermek için belirli bir görevi yapma veya belirli bir rol oynamada ne kadar iyi olabilecekleri konusunda bir vizyon geliştirirken bireylerle birlikte çalışmalı; asıl aktiviteleri üzerinde kritik bir rolü olmayan bir alanda artırılmış performansın genellikle esas aktivitelere de çok olumlu yan faydaları olacağını kabul etmelidir. Sonra ise övgü üzerinde durulmalı, destek ve eğitim ihtiyaçları belirlenmeli, en çok neyin kişiyi motive ettiği araştırılmalıdır. Herkesi motive eden faktörler farklıdır. Yetkiye sahip olmak, iş verilmesi, terfi etmek, övgü, çalışma koşulları, farklı alanlarda sorumluluk almak, rekabetçi ortam, iş güvenliği, iyi kişisel ilişkiler, mesleki gelişim, iş planında yer almak, kendi ve örgüt amaçlarına, hedeflerine ulaşmak motive eden nedenler arasında sayılabilir (Landsberg, 1996: 88-141).

Koçluk yaklaşımı, performansı geliştirir ve artırır. Yüksek performans sağlamak için koçlar, performans sorunlarının nedenlerini bulmalıdır (Veale ve Watchel, 1996: 22). Performans sorunları, işletmelerde değişik kademelerde görev yapan kişilerin pozisyonları gereği yaptıkları işten, işyerinden, iş koşullarından, iş ile ilgili bilgi ve materyallerin temini ve kullanılmasından kaynaklanan sorunlar olabilir. Bu sorunları ve performans yetersizliklerini gidermeye yönelik koçluk, tutum ve davranışlardan kaynaklanan problemleri çözme ve işe ilişkin bireysel yetersizliklerini giderme temeline dayanır (Akin, 2002: 103). Koçluk sürecinde motivasyon artırıcı görüşmelerle

performans yetersizlikleri giderilerek bireylerin davranışlarında değişiklik meydana getirilir (Passmore, 2007: 265).

2.3.4.2. İşgörenlerle Kurulan İyi İlişkiler

İyi bir koç olmak için işgörenlerle iyi ilişkiler kurmak gerekir. Üst düzey yöneticiler, müdürler, denetçiler, öğrenmeye elverişli bir ortam (Parsloe, 1997: 35) yarattıkları takdirde koçluk çalışmalarının sonuçları olumlu olmaktadır. Bu ortamı belirleyen unsurlar: karşılıklı güven, sonuçlarla ilgili sorumluluk, öğrenme ve kendini geliştirme dürtüsüdür.

Yönetici, işgörenlerle ilişkilerini iyi düzeyde götürebilmek için güven inşa etmelidir. Güvenin kaynakları, ele alınan konuda uzmanlaşmış olmak (örneğin satış bölümündeki bir kişiye koçluk yapılıyorsa, koçun satış tekniklerini bilmesi gibi), kişinin başarısına ilgi göstermek, sözlerle yapılanların uyumu, verilen sırları tutmak olarak sıralanabilir. Karşılıklı güven oluşturulursa koçluk deneyiminin verimi artacaktır (Landsberg, 1996:126).

Kişi yaptığı işin sonuçlarından sorumlu tutulmazsa koçluğu ciddiye almayacaktır. Performansı ile aldığı maaş veya prim arasında bağ olmalıdır. İşin sonuçları belirgin hale gelmelidir ve bu sorumluluk mümkün olduğunca rakamlarla ifade edilmelidir.

Koçluk öğrenme ve kendini geliştirme dürtüsü yaratmalıdır. Kişinin önemli bir beceriyi öğrenmesi, verim artışının maaşına yansıdığını görmesi gibi durumlar bu koçluğun en etkin ve takdire değer olacağı durumlardır (Veale ve Watchel, 1996: 22).

Yöneticilerin işgörenlerle iyi ilişkiler kurması ve geliştirebilmesi için yapması gerekenlerden biri de hataları cezalandırmaktan vazgeçmektir. Kişisel geliştirmenin önündeki en büyük engellerden biri, hata yapmama isteğidir. Oysa hatalar eşsiz birer öğrenme fırsatıdır. Bazen hareket yönümüzün yanlış olduğunun söylenmesi onu tecrübe etmekten bizi alıkoyamaz. Bazen de deneme, öğrenmenin tek yolu olmaktadır. Deneme yanılma metodu halen çok geçerli bir öğrenme ve geliştirme metodudur. Yöneticiler, astlarının hatalarına tahammül göstermeyi öğrenmeli, hatta hata yapmanın doğal bir

durum olduğunu, etkin öğrenme için kaçınılmaz aynı zamanda yararlı bir durum olduğunu benimseyip işgörenleri denemekten çekinmemeleri için teşvik etmelidir. Koçluk, hataları birer öğrenme fırsatı olarak gördüğü, denemenin doğal bir içgüdüsel hareket olarak algıladığı ve her deneme neticesinde anlatma yoluyla mümkün olmayan çok önemli ve yararlı bilgilerin kalıcı biçimde edinildiği kısaca öğrenmeye elverişli bir ortam meydana getirmektedir (Luecke, 2007: 65-69).

Çalışanlarla iyi ilişkiler kuran yönetici, çalışanlarının kendine bağlılığını sağlar, çalışanlarına yetki tanır ve ihtimam gösterildiğini hissettirir (Uçkun ve Kılınç, 2007: 70).

2.3.4.3. Düşük Stresli Çalışma Ortamı

Stres kelimesi, yabancı bir kelime olmasına rağmen, son yıllarda sık kullanılan kelimelerden birisi haline gelmiştir (Eroğlu, 2004: 373). “Stres, bir eylemin ya da durumun kişiler üzerinde yarattığı fiziksel veya psikolojik zorlamaya verilen tepkidir (Hellriegel, 1983: 488).” İnsanların fizyolojik ve psikolojik sağlığını tehlikeye sokan stres, bireysel, örgütsel veya çevresel faktörlerden kaynaklanabilir (Eren, 2001: 292). Bunun için yöneticiler, strese yol açan, çalışma ortamını stresli hale getiren faktörleri belirlemeli, ortadan kaldırmaya çalışmalıdır (Aydar, 1999: 111). Bu amaçla stres kavramının derinlemesine incelenmesi yararlı olacaktır. Gerek bireysel, gerek örgütsel, gerekse çevresel faktörler nedeniyle oluşmuş stresin üstesinden gelinebilmesi hem yönetici, hem de bireyi içeren bir süreci kapsamaktadır (Özmutaf, 2006: 76). Stres altında olan kişi, dikkatin azalması, zihni bir konu üzerinde toplama güçlüğü, çeşitli konular arasında ilişki kurma zorluğu, aşırı unutkanlık, obsesif (takıntılı) düşünceler gibi zihinsel düzeydeki problemlerle (Baltaş ve Baltaş, 1999: 30) karşı karşıya kalmaktadır. İnsanlar stresli olduğu dönemde uykusuzluk çeker, erken kalkar, evinde ve işinde ilişkileri açısından zorluk çeker, baş ağrısı, çarpıntı problemi olur, hayallere dalabilir, dalgındır, sınırları gergin olabilir.

Stresin başlamasının en önemli sebeplerinden biri, kişinin performans güçlüdür (Doğan ve Türk, 2003: 181). Organizasyon içindeki değişiklikler, çalışma koşulları, başkalarından sorumlu olma, tek başına karar verme vb. nedenlerle yöneticiler (Werner,1993: 190), işini kaybetme korkusu dolayısıyla işgörenler, stres yaşamaktadır.

Genelde yöneticilerin güleryüzlü olmaması, insanlara bağırması, işgörelere gerçekleştirmesi mümkün olmayan hedef ve süreleri belirlemeleri, kötü performans gösterenleri görmezden gelip ayrımcılık yapmaları gibi çeşitli tutumları strese yol açmaktadır (Cooper, 2006: 7-8). Strese neden olan faktörler ve strese tepkiler mesleğe, kişiye göre değişebilir (Fuller, 1998: 158). Bunları önlemek ya da azaltmak için yöneticilerin koçluğu benimsemeleri önerilmelidir. İşyerinde koçluğun stresi azaltacağına dair yapılan Gyllensten ve Palmer'in araştırmasında hipotezini destekleyen hiçbir veriye rastlanmamıştır fakat stres seviyesinin koçluk yaklaşımı ile azaldığı gözlenmiştir.

Yöneticinin koç olarak rolü, çok daha az streslidir. Bunun sebebi koçun sorumlulukları eşit olarak dağıtmasıdır. Performans iyileştirmeye odaklanma ve koçun işgörelere kişisel performanslarını iyileştirmeleri için yardım etme isteği ve bunların başarılması için elverişli bir yaklaşımın sergilenmesi, hem yönetici hem de işgöreni stresten kurtaracaktır (Gyllensten ve Palmer, 2005: 75-83).

2.3.4.4. Yöneticiler İçin İş Yükünün Azalması ve Zaman Tasarrufu

Yönetici devamlı olarak çok sayıda yeni görev veya araştırmalarla ilgilenmek zorundadır. Bunların sonuçlandırılması, çözümlenmesi kendisine fazla iş yükü getirmesine rağmen kendisi uğraşır ve çoğu kez bundan şikayet eder. İyi bir koç, bu araştırma veya görevlerden bazılarının astlar için öğrenme fırsatı olduğunu düşünür. Bu nedenle koç, görevleri başkasına aktarmalıdır. Başlangıçta astların deneyim kazanmasında gerekli yardım ve rehberliğin sağlanması, ne istendiğinin açıklanması uzun zaman alır. Fakat uzun dönemde yönetici, koçluk ile kendisini iş yükünün bir kısmından kurtararak, aynı anda astlarının beceri ve yeteneklerini arttırmış olacaktır (Luecke, 2007: 62; Cook, 1998:86).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM KOÇLUK YAKLAŞIMI İLE YÖNETSEL YAPININ OLUŞTURULMASI

3.1.KOÇLUK YAKLAŞIMIYLA YÖNETİM VE YÖNETİCİLİK

3.1.1. Yönetimde Koçluk Yaklaşımına Genel Bir Bakış

Çok yalın bir şekilde başkalarıyla birlikte ve onlar vasıtasıyla amaçlara ulaşma olarak bilinen yönetim, ihtiyaçlara ve amaçlara göre farklı şekilde tanımlanmaktadır (Artan, 1998: 72). Eren' e göre yönetim bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirme, aralarındaki iş bölümü, işbirliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının toplamı olarak tanımlamıştır (Eren, 2003: 3). Akat vd. ne göre de yönetim, belli bir amacın gerçekleştirilmesi için, işletme faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi, eşgüdümlemesi ve kontrol edilmesidir (Akat vd.,1994:10).

Yönetici ise, bir örgütün belirlediği amaçlara ulaşabilmesini sağlayacak faaliyetler olan planlama, organizasyon, liderlik ve kontrolden sorumlu kişidir (Yılmaz, 2004: 166). Chicken'a göre organizasyonun amaçlarına olabildiğince etkin bir şekilde ulaşmasını sağlayan kişi yöneticidir (Chicken, 2002: 148).

Endüstri devriminden önce yönetici kavramı sadece patron anlamındaydı. Yönetim ise gücü ve mevkiyi temsil etmekteydi. Patron olarak yöneticinin görevi işgörenlerine yapmaları gerekeni söylemekti. Bu anlayışla yöneticiler, tüm kararları alan, yönlendiren, talimat veren, kontrol eden güç sahibiydi (Covey, 2005: 130- 131). Son yıllardaki iletişim, bilgi işlem teknolojilerindeki gelişmeler ile küreselleşme olayı ile yönetici kavramı değişmiş, bu kavramların yerine koç, lider, destekleyici, mentor gibi başka terimler kullanılmaya başlanmıştır (Koçel, 2003: 16-25).

Yeni yönetim anlayışları, çalışanlarını geliştiren, performanslarını artıran, daha bilgili hale getiren organizasyonlar yaratmaya çalışmaktadır. Bu nedenle yöneticiler eski zamanlara göre daha fazla becerilere sahip olmalıdır (Day, 2001:585-586). Fakat patronlar ya da üst yönetim geleneksel yönetim tarzını sürdürmeyi tercih edebilir. Tablo 3.1 de koç ve patron davranışlarını karşılaştırılmıştır.

Tablo 3.1. Patron ve Koç Davranışlarının Karşılaştırılması

Patron	Koç
Çok konuşur	Çok dinler
Anlatır	Sorar
Düzeltilir	Önler
Tahmin eder	Araştırır
Kontrolü araştırır	Sorumlulukları araştırır
Düzenler	Mücadeleye çağırır
Çalışanları üzerinde çalışır	Çalışanları ile çalışır
Ürünleri önce gelir	Süreç önce gelir
Nedenleri ister	Sonuçları araştırır
Kabahatleri başkasına yükler	Sorumluluk alır
Uzak durur	İletişim sağlar

Kaynak: Marshall J. Cook (1998) *Effective Coaching*, McGraw-Hill Professional Book Group, Usa, s.86.

Günümüzde örgütler çalışanlarına ilgi gösteren ve onlarla iletişim kuran, eşitlik ilkesini benimseyen, başarıyı paylaşan, bir yönetim anlayışının yaratılabileceğini benimsemeye başlamıştır. Bu doğrultuda emir - komuta ve kontrol üzerine odaklanmış geleneksel yönetim anlayışı ile koçluk yaklaşımı üzerine odaklanmış yönetim anlayışı karşılaştırıldığında çeşitli farklılıklar göze çarpmaktadır:

-Geleneksel yönetim anlayışına göre çalışanların motivasyonunu artıran yöneticidir. Koçluk yaklaşımına göre motivasyonu artırma sorumluluğu işgörenlere aittir.

-Geleneksel yönetim anlayışında yöneticiler teşvik edici faktörleri kullanarak çalışanların bağlılığını sağlar. Koçluk yaklaşımında ise çalışanlar koça ve göreve bağlılıklarını sergiler.

-Geleneksel yönetim anlayışında sorumluluk müzakere aracı, koçluk yaklaşımında ise ayrıcalıktır.

- Geleneksel yönetici iş dünyasındaki klasik hiyerarşi düzen içinde hareket ederken, koç olan yönetici ise çalışanlarıyla iletişim halindedir (Evered ve Selman, 1989: 22).

Geleneksel yönetim anlayışından kurtulan koç yöneticinin görevi, yalnız yönetmek değil, aynı zamanda motive etmek, performansı artırmak, problemleri çözmek, desteklemektir (Wright ve Mackinnon, 2007: 22-23). Artık çağdaş yöneticiler, patrandan çok koç rolünü üstlenerek, çalışanlarına kılavuzluk eder, cesaretlendirir ve otorite odaklı yaklaşımları bırakır, liderlik tarzlarını değiştirerek takımlarının etkinliklerini artırır (Vries, 2005: 65-67).

3.1.2. Yönetici Yeteneklerinin Geliştirilmesi ve Yöneticinin Koçluk Eğitimi

Değişimin kaçınılmazlığı, globalleşme akımı örgütlerde performans ve rekabetle ilgili yeni görüşleri benimsetmeye başlamıştır. Örgütler öncelikle büyük ölçekli işletmeler başta olmak üzere hızla değişen dünyaya ayak uydurmak için işletme etkinliğini artırmanın yollarını aramaktadır. Rekabetle baş etme yollarının arayışına giren şirketler, evrensel değer ölçülerini ve standartlarını yakalamak için yöneticilerinin yeteneklerini geliştirme ve eğitime yoluna gitmiştir (Ay ve Mardan, 2003: 56).

Yönetim insanlarla yoğun etkileşim gerektirdiği için geliştirilmiş insanlararası ilişki becerilerine ihtiyaç duymaktadır. Yöneticilerin etkili olmaları için belirli özelliklere ve gelişmiş becerilere sahip olmaları gerekir. Yönetim sürecinde yöneticinin farklı becerileri ve özellikleri farklı aşamalarda ortaya çıkmaktadır. Fakat yönetimin her aşamasında gerekli ve önemli olduğu gözlenen beceriler güven, saygı, coşku, sabır, bağlantı kurma, anlayış ve dinleme becerileridir (Barutçugil, 2006: 147-151). Bir yöneticinin işini ve çalışanlarını yönetirken ihtiyaç duyduğu yönetsel becerilerini genel olarak teknik, kavramsal beceriler, ilişki kurma ve iletişim becerileri olarak sınıflandırabiliriz.

Teknik beceriler, mühendisler, bilgisayar programcıları, muhasebeciler gibi kişilerin ihtiyaç duyabileceği belli yöntemler, prosedürler ve teknikleri uygulama becerileridir.

İlişki kurma becerileri, daha çok iş ortamındaki ilişkilere odaklanarak yönlendirme, motive etme, olası çatışmaları yönetme becerileridir (Hellriegel ve Slocum, 1999: 25). Yöneticilerin bireyi yönlendirmelerinde empati kurmaları bu becerilerinin gelişmesini sağlar (Walker, 2004:21).

Kavramsal beceriler, yönetsel olarak ilgili bulunan unsurları anlama ve durumlarla ilgili gelişmeleri açıklayabilme becerileridir. Bu beceriler özellikle bilgi temini, karar alma rolleri ve müzakereler çerçevesinde bir yetenek kazandırmaktadır.

İletişim becerileri, bilgiyi aktarmaya ilişkin sözlü veya yazılı yeteneklerdir (Sayers vd., 1993: 8-10).

Yöneticiler, yönetsel yeteneklerini işlerin ağırlık yönlerine göre örgütün alt kademelerinden başlayarak, basamak basamak yukarıya doğru artırmalıdır. Örgütün amaçlarına ulaşmak için yönetici, yeteneklerini geliştirmek zorundadır (Koçel, 2003: 510-511). Üst yönetim kavramsal becerilerinde, orta düzey yöneticiler ilişki kurma ve iletişim becerilerinde, alt yöneticiler teknik becerilerinde etkin olmalıdır.

Yöneticiler, iş dünyasındaki bilgilerinin ve becerilerinin güncelliğini kazanmalı, kendisini sürekli geliştirmelidir (Barutçugil, 2006: 155-158). Bunun için farklı öğrenme, gelişme ve yetiştirme teknikleri kullanılmalıdır. Geleneksel yönetici geliştirme eğitimleri bırakılarak, başarılı eğitici yetiştirme atölyeleri, açık ya da mesafeli öğrenim (Parsloe, 1997: 40-43) , bilgisayarlı eğitim, simülasyon eğitimi, video teknikleri, grafoloji gibi yeni eğitimlerle yönetici donatılmalıdır (Hellriegel ve Slocum, 1999: 415). Tüm bu yönetsel beceriler düşünüldüğünde koçluk yaklaşımına atıfta bulunulduğu görülür.

Amerika'da bağımsız yönetim danışmanı olarak çalışan Varda Pearl ve Stan Hinckley, 8 ülkeden 22 çok uluslu şirket yöneticisi ve danışmanı ile yaptığı görüşmeler doğrultusunda uluslar arası yöneticinin profilini ortaya koymuştur. Araştırma sonuçları yönetici yetenekleri arasında koçluğun önemli bir rolü olduğunu ortaya koymuştur (Allard, 1995: 7). Bu nedenle koçluk kültürünü şirketler eğitimlerle desteklemelidir (Sebera, 2003: 84).

Koçluk eğitimine yönetici ve işgörenler birlikte katılmalıdır. Çünkü bu eğitim tek başına yürütülemez. İdeal olan yöneticinin bu süreci aktif olarak desteklemesi, kendisinin de koç olarak eğitim vermesidir. Eğitimde ayrı oturumlar ve toplantılar düzenlenmelidir (Voss, 2002: 44-45). İşgören ve yönetici olarak iki yönlü bir süreç olan bu eğitimde özel bir oda veya mekan ayarlanmalıdır. Toplantı sırasında eğitimin bölünmemesi için tüm hazırlıklar yapılmış olmalıdır. Toplantı öncesinde katılımcılar için müzakere planları yapılmalıdır.

Koçluk toplantısı sırasında hem işgören hem yönetici iş performansını iyileştirmeye yeni beceriler kazanmaya ve ulaşabilecekleri hedefleri düşünmeye çalışır. Koç bu esnada toplantı hedeflerini ortaya koymalı, ses tonu yapıcı olmalı, görüş alışverişinde bulunmalı, düşünceleri ve açıklamaları can kulağıyla dinlemeli, tavsiyede bulunmalı, yarar ve sakıncaları müzakere etmelidir. Tüm bunlar doğrultusunda bir eylem planı gerçekleştirilmelidir. Koç, eylem planının geliştirilmesinde hedeflerin gerçekçi olmasına yardımcı olur, görevlerin önceliklerini belirler, potansiyel çözümler bulur, gerekli ek koçluk desteklerini tespit eder. Toplantıların bitiminde koçluğun işgören ve yönetici üzerindeki etkileri değerlendirilir. Eğer varsa iyi giden ve gitmeyen şeylerin neler olduğu sorulur, gözlemler paylaşılır, geri bildirim fırsatları yaratılır, olası değişiklikler tespit edilir, koçluğun yararlı ve sürekli hale getirilmesi sağlanır (Mcmanus, 2006: 47-53).

3.1.3. Koçluk Yaklaşımı İle İşgören Yeteneklerini Geliştirme

İyi bir yönetici aynı zamanda iyi bir koç olmalıdır. Fakat çok az yönetici koçluk deneyimine sahiptir. Bu sebeple yönetici, koçluk eğitimleriyle yeni beceriler kazanmalı, sürekli kendisini bu konuda geliştirmelidir (Parsloe, 1997: 17-19). Koçluk eğitimleri sayesinde, işgörenler gelişim ihtiyacını karşılar ve gerekli yetkinleri kazanır.

Eğitim açısından koçluk, kişinin iş performansını ve kapasitesini sistematik bir şekilde artırmak amacıyla öğrenme fırsatları veren tecrübeler kazandırmak, rehberlik yapmak ve geri bildirim vermek anlamına gelmektedir (Mcmanus, 2007: 33-43). Koçluk, eğitim ve öğretimden farklı olarak kolaylaştırıcıdır. Koçluk didaktik bir süreç olmadığı için koçluğu geliştirmeyi amaçlayan tüm eğitim ve geliştirme faaliyetleri rol oynama tekniği gibi gerçekçi eğitim teknikleriyle öğrenmeyi sağlayan şekilde

tasarlanmalıdır. Bu eğitimler sonunda koçlar, öğretici bir rol model, bir öğretmen, bir kılavuz olmalıdır (Redshaw, 2000: 106-107).

İşgörenlerin öğrenimine kılavuzluk ederken izlenebilecek dört yol vardır: eğitim oturumları, öğrenme grupları, açık öğrenim, deneysel öğrenme. Eğitim oturumları, işgörelere adım adım rehberlik etme şeklinde yapılır. Bu oturumlarda koç, soru sorarak, işgörenlerin yaptıkları işlerle bağlantı kurarak, bir etkileşim içine girmektedir. Öğrenme gruplarında takım ikişerli, üçerli, dörderli küçük gruplara ayrılmakta ve her biriyle kısa oturumlar yapılmaktadır. Açık öğrenim, koç ile işgörenler arasında birey ya da gruplar halinde düzenli toplantılarla yönetilebilen kişisel bir öğrenim şeklidir. Bu öğrenim sürecinde işgörelere konular sunulur ve ulaşılabacak sonuçlar üzerinde konuşulur. Deneysel öğrenme şeklinde, işgörenlerden öğrendikleri bilgilerle işyerindeki gerçek durumlar arasında doğrudan ilişki kurmaları ve bütün bilgileri takım üyeleriyle paylaşmaları istenir. İş görenlerin dört metotla geliştirdikleri becerilerini deneme fırsatları yoksa eğitim süreci boşa gider. Becerileri deneme, pratik yapma ve yeterliliği sağlanmalıdır. Koç, bu esnada çalışanları izlemelidir (Voss, 2002: 11-14). Xerox' un yaptığı bir araştırmaya göre, çeşitli eğitim programlarıyla kazandırılan yeni yetenekler, bir yönlendirici tarafından izlenmediği takdirde, yeteneklerin yüzde 87 si kaybolmaktadır (Dedehayır, 2001: 8). Ayrıca, koçluk eğitimlerinin faydalı olması çalışanlarının kendilerini geliştirmeye ne kadar istekli olduğuna bağlıdır (Fuller, 1998: 147).

İşgören yeteneklerini geliştirirken aşağıdaki kriterleri izlemelidir:

- Bireysel kısa ve uzun vadeli hedefler belirlemek
- İşinin kritik yetkinliklerini analiz etmek
- Olası kaynakları değerlendirmek
- Bölümdeki diğer çalışanlarla becerilerini ve potansiyelini karşılaştırmak
- İki ya da üç alanda gelişmeye odaklanmak
- Güçlü yönlerini yapılandırmak
- Kişisel ihtiyaçları ile iş gereklerini karşılaştırmak (Minor, 1995: 32)

Koçluk yaklaşımı ile işgörenlerin yeteneklerinin geliştirilmesi, çalışanların etkili öğrenme becerilerini kazanmasını, proaktif bir öğrenci olmasını, özgüvenin artmasını,

problemlerini çözmelerini, değişime kolay adapte olmasını sağlar (Redshaw, 2000:106-107).

3.2. YÖNETİCİNİN KOÇA DÖNÜŞTÜRÜLMESİ

3.2.1. Kendini Tanıma Aşaması

Yöneticilerin kendilerini iyi tanımaları davranışlarının ve kişisel gelişimlerinin yürütülmesine yardımcı olur. Güçlerini ve sorunlarını iyi bilen yöneticinin kendini geliştirmesi çok daha kolay ve hızlı olur. Bu nedenle yönetim geliştirme faaliyetleri, bireylere değerleri, idealleri ve amaçları hakkında geri bildirim sağlamalı (Colenso, 2000: 68), kişinin kendini doğru tanımasını sağlamalıdır.

Kendini tanıyan yönetici, neyin kendisini motive ettiğini, neden mutlu olduğunu, neye önem verdiğini ve neyi istediğini bilir. İnsanları motive eden unsurlar kişiden kişiye farklılık gösterir ve sürekli değişir. Yöneticileri motive eden faktörler başarı, tanınma, işin niteliği, terfi ve kariyer olanakları, ekonomik imkanlar, işin genişletilmesi veya zenginleştirilmesi vb. sayılabilir (Ölçer, 2005: 3).

Yöneticiler kendini gerçekten iyi tanımak için çeşitli yöntemlerden yararlanabilir. Bu yöntemlerden biri yöneticinin kendi hayat hikayesini yazmasıdır. Hayat hikayesini yazarken yönetici, nerede doğduğunu, büyüdüğünü, eğitimlerini, başarılarını, yenilgilerini, kariyerini, bulunduğu yere nasıl geldiğini ve nereye gitmek istediğini en ince ayrıntılarıyla yazmalıdır. Hayat hikayesinde yazılanlar düzenli bir biçimde düşünme sağlaması, kalıpların ve eğilimlerin keşfedilmesi açısından önemlidir.

İkinci yöntem yöneticinin kendi hakkındaki düşünceleridir. Bunun için yaratıcı sorular bulunmalı ve kendi kendine sorulmalıdır. Eğer meyve veya hayvan ya da koku, suç, oyuncak... olsaydım ne olurum gibi sorular sorulabilir. Bu yöntem, yöneticinin hangi uçurumları ortadan kaldırmak ve hangi güçlü yönlerini vurgulamak isteyebileceği konusunda karar vermesine yardım etmek için iyi bir araçtır.

Üçüncü yöntem ise 360 derece bakış açısıdır. Bu yöntem, yöneticinin başkaları tarafından nasıl görüldüğünü ortaya çıkaran bir yöntemdir. Yöneticinin iş arkadaşları, kişinin yetenekleri, yetkinlikleri, liderliği hakkında sorulan sorulara cevap vermektedir (Benton, 2007: 64-109).

3.2.2. İşgörenleri Serbest Bırakma Aşaması

İnsanlar kendilerine bir şey yapılmasının söylenmesinden ve sürekli denetlenmekten hoşlanmazlar. Yöneticiler, işgörenleri kontrol etmekten ve bireysel performanstan sorumlu olmaktan vazgeçmelidir. Koç, kendi sorumluluklarını yerine getirdiği takdirde işgörenlerin kişisel başarısızlıklarından sorumlu değildir. Bu nedenle yönetici, bireye ihtiyaç duyduğunda yeterli destek vermeli, kişisel sorumluluğun oluşması ve gelişmesinde katkıda bulunmalı ve yeterli geribildirim sağlamalıdır (Mcmanus, 2007: 42-43).

3.2.3. Hedef Belirleme Aşaması

Yönetici, gelişim hedeflerini belirlemelidir. Bunun için o andaki performans durumunu ve arzu ettiği performansları tanımlaması faydalı olacaktır. Koç ile koçluk alan yöneticinin bilgilerinin farklılığı fikir ayrılığı yaratır. Bilinenlerin netleştirilmesi ve durumun tanımlanması için yöneticiye sorular sorulmalı ve dinlenmelidir. Bu sorular bana problemi, durumu, hedefi anlatmak ister misin, sence bu durum nasıl ortaya çıktı, hedefini doğru anlamış mıyım gibi sorular olabilir. Koç tarafından cevapların kısa bir özetinin yapılması hedefleri de netleştirecektir (Arat, 2007: 139).

Hedef belirlerken üç prensip izlenmelidir: katılım, spesifik, iddialı. Geliştirici hedefler çalışanlar için değil, çalışanlar tarafından koyulmalıdır. Bireysel olarak hedef belirlemeye katılmak zorundadırlar. Genellikle hedeflerin iyi yapılabileceğinden çok verimli sonuçlar getirecek spesifik hedefler olmalıdır. Spesifik hedeflerin neler olabileceği ve beklenen sonuçların ne olması gerektiğini tanımlaya ihtiyaç vardır. Performans becerileri ve iş görevleri kolayca spesifik hedeflere dönüştürülebilir. Hedefler, kolay ulaşılabilecek hedefler olmamalı, iddialı ve performansı yüksek seviyelere çıkaran hedefler olmalıdır (Green, 1999:119).

3.2.4. Bir Koçluk Programını Benimsemeye Ortaya Çıkan Temel Problemler Ve Çözüm Önerileri

Koçluk programının etkinliği için koçluk felsefesinin benimsenmesi şarttır. Koçluk felsefesi, bazı sebeplerle yönetici tarafından bazen kabul edilmemektedir. Koçluk uygulamalarındaki bu sorunları iç ve dış engeller olarak ikiye ayırabiliriz. Dış engeller, dış çevredeki insanların ve ilişkilerin yaratacağı engellerdir. Bunlar, firma kültürü, insanların yaklaşımlara karşı alaycı tavrı, nasılsa eski duruma döner inancı, sadece yeni bir yönetim olması, otorite kaybı gibi engellerdir.

İç engeller ise kişinin kendisinden kaynaklanan engellerdir. Yöneticilerin, koçluğu yıllardır uyguladıklarına inanmaları, iyi yapamama korkusu, çok zaman alması, işgörenine koçluk yapmanın kendi sorumluluğu olduğunu kabul etmemesi, koçluğun faydalarının farkında olmaması, koç olabilmek için liderlik tarzlarının değişmesi gibi engeller iç engeller sayılabilir (Köktürk, 2006: 84; Uçkun ve Kılınç, 2007: 110-111).

Yöneticilerin çoğu, koçluk yapmak için işlerini çok iyi bilmeleri, iyi eğitimci olmaları gerektiği veya bunun eğitimcinin görevi olduğunu düşünmektedir. Fakat koçluk uygulamaya başlandığında, koçluğa inanıldığı ve benimsendiğinde problem çözülecektir.

Koçluk için gerekli zaman, koç ve işgören arasındaki görüşmeye bağlı olarak değişir. Yönetici, bu sürecin uzun zaman aldığı düşünmekten çok, koçluk yapmaya istek duymalıdır. Koç, kendine iyi bir zaman yönetimi yaparsa, bu sorun ortadan kalkacaktır.

Yöneticilerin kendi yönetim stillerini bırakıp, koçluğu benimsemesi için sabırlı olmak gerekir. İşin türüne göre yönetim tarzı değişmektedir. Yöneticilere bu değişime direnmenin doğal olduğu söylenerek, değişimin neler getireceği konusunda bilgi verilmelidir.

Yöneticilerin zaten koçluğu benimsedikleri, yıllardır yaptıklarını söylemeleri, felsefesini bildiklerini düşünmeleri koçluk tekniği bakımından aslında yetersiz olduğunu göstermektedir. Bu tür yöneticiler koçluk eğitimi almayı reddederler.

Yöneticileri geliştirmeye yönelik koçluk eğitimlerine katılmaya ikna etmek gerekir (Star, 2004:10-11).

3.3. KOÇLUK YAKLAŞIMININ YÖNETİCİLER ÜZERİNE ETKİLERİ

Üst düzey yöneticilerin çoğu rekabetçi, yargılayıcı, iş sonuçlarına odaklanmış kişilerdir. Bu nedenle bazen en yetkin yöneticiler bile kendilerini geliştirme ve değiştirme ihtiyacı duyarlar. Koçluk, yöneticinin takımına liderlik ettiği, vizyonunu paylaşarak insanları harekete geçirdiği, örnek davranışlarıyla örgüte değer kattığı, birlikte çalıştığı kişileri yetiştirip geliştirdiği en önemli rollerinden biridir (Butler ve Waldroop, 1996: 116) .

Bazı yöneticilerin kendi etkinliklerini zayıflatan, çevrelerindeki insanların da performansını düşüren kişisel alışkanlıkları vardır. Bu kişisel alışkanlıklar, çalışanlarla verimli ilişki kuramamak, işgörenlerine sorumluluk ve karar yetkisi vermekten kaçınmak, kendi çıkarlarını örgüt çıkarları üstünde tutmak, bir üst düzeyde rakibi olan kişilerle çalışmaya yanaşmamak, etkin ve uygun olmayan liderlik tarzı, eşit konumdaki yöneticilere ve üst düzey yöneticilerine uygun davranmayı becerememek olarak sıralanabilir. Koçluk eğitimi alan yönetici, kişisel alışkanlıklarına dayalı işlevsiz davranışlarını değiştirecektir.

Yönetici koçluğu aynı zamanda kişisel gelişime de yardımcı olur. Üst düzey konuma gelen yöneticilerin çok azı bu konumda başarılı olmak için gereken her türlü bilgi, beceri ve ustalığa sahiptir. Hata yapma eğilimi gösteren bu tarz yöneticiler için koçluk gerçekçi bir çözümdür (Luecke, 2007: 80-82).

Koçluk yaklaşımı, yöneticileri cesaretlendirir, yeni bakış açısı kazandırır ve onların yeni yollar keşfetmesini, daha iyiye odaklanmasını, yaşamlarının dengeli, uyumlu, anlamlı devam etmesini, başarıyı müdahale halinden çıkarıp yaşam tarzı haline getirmesini, eski kalıplardan kurtulup, kendilerini ileriye götürecek yeni düşünce sistemlerine sahip olmalarını sağlar.

Koçluk Yaklaşımı ile ilgili olarak Manchester Inc. Kariyer Danışmanlığı şirketi tarafından yapılan araştırma, yöneticilerin ve çalışanların öğrenmesi, gelişmesi ve yüksek performans göstermesi amacıyla uygulanan koçluğun örgütlerin varlığını ve büyümesini olumlu etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Araştırmaya katılan kurumlarda koçluk uygulamasından sonra, verimlilikte % 53, kalitede % 48, organizasyonel güçlenmede % 48, müşteri memnuniyetinde % 39, çalışan bağlılığında % 32, maliyet düşüşünde % 23, karlılıkta % 22 artışlar olduğu görülmüştür. Koçluk hizmetlerine yatırım yapan araştırmaya katılan bu şirketler, bu yatırımdan yaklaşık 6 kat (ROI) maddi geri dönüş sağlamıştır.

Yine aynı araştırmaya göre koçluk uygulamasından sonra yöneticilerdeki gelişmelere bakıldığında, astlarla iş ilişkisi % 77, üstlerle iş ilişkisi % 71, ekip çalışması % 67, eşit seviyede iş ilişkisi % 63, çalışan memnuniyeti % 61, çatışma azalması % 52, taahhüt % 44, müşteri ilişkilerinde % 37'dir (www.itcoaches.org).

Yöneticiler koçluk sayesinde, kişisel ve profesyonel hedeflerini gerçekleştirir, kendilerine özeleştiri yapabilir, kişisel ve öznel sınırlarının bilincine varıp, bunlardan kurtulmanın yollarını öğrenebilir, işgörenlerinin hedef ve stratejisiyle bütünleşmesini sağlar, karar verme, iletişim, uygulama becerileri gelişir, esnek bir yönetim kazanır, etkili geri bildirim yeteneğine sahip olur ve zamanlarını etkili bir şekilde yönetebilirler (Uçkun ve Kılınç, 2007: 128-130).

3.4. KOÇLUK YAKLAŞIMININ İŞGÖRENLER ÜZERİNE ETKİLERİ

Koçluk esas itibarıyla orta düzeyde performans gösteren, sahip olduğu bilgi ve becerileri orta düzeyde olan işgörenler üzerine odaklanmaktadır. Temel hedef, işgörenlerin kendi niteliklerini keşfedip geliştirmeleridir.

Koç, işgörenin performansını geliştirmeye odaklanır. İşgörene en iyi çaba göstermesi ve performans elde etmesi için ilham ve cesaret verir, sorumluluk almaya özendirir, kendine güvenmesini sağlar. Amaç, tüm işgörenlerin performanslarını iyileştirmelerine yardım ederek organizasyonun performans seviyesini yükseltmektir (Bluckert, 2005: 337-338). Koçluğun uygulanmasıyla oluşan iklimin doğal bir sonucu

olan güvene dayalı sıcak ilişkiler, açık iletişim, cesaretlendirme, teşvik, motivasyon, iş tatmini çalışanları gönüllü olarak performanslarını iyileştirmeye yöneltmektedir (George, 1977: 24). Bununla birlikte, düşük performansın nedenleri araştırılır ve şu andaki performans analiz edilir.

Ayrıca koçluk ihtiyacı yeni işe başlayan kişiler için de önemli bir destektir. Kariyerine ilk kez adım atan işgörenlerin başlangıç heyecanı ile elde ettikleri etkili performans düzeylerinin devamı için desteğe ihtiyaçları vardır. İşgörenin kariyerine uyum için çaba göstermesi, kendini geliştirmesi, kendine kariyer amaçları koyması ve bu amaçlara ulaşabilmesi için koçun rehberliğine gereksinim duyar (Parsloe, 1997: 32-36). Koç rehberliğinde işgörene öğüt verir, moral ve motivasyonunu artırır, cesaretlendirir, uyarır, bilgilendirir, deneyimlerinden yararlandırır, eğitir.

Koçluk uygulamaları, işgörenlerin takdir edilmesini ve tanınmasını, kendilerine güven duymalarını, biz bilincinin yerleşmesini, ilgi ve öğrenme isteğinin artmasını, motivasyonlarının en önemlisi de performanslarının artmasını sağlar (Çınar, 2007: 3-5).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KOÇLUK YAKLAŞIMININ YÖNETİCİ ÜZERİNE

ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bu araştırma, Denizli’ de bulunan 250’ den fazla işçi çalıştıran büyük ölçekli tekstil işletmelerindeki koçluk yaklaşımının yönetici üzerine etkilerini incelemeyi konu almaktadır.

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırma problemi, koçluk yaklaşımının yöneticileri etkileyip etkilemediğidir. Bu doğrultuda araştırmanın amacı, koçluk yaklaşımının yöneticiler üzerine etkilerini incelemektir. Bu kapsamda etkilemenin ne düzeyde olduğunu ortaya koymak yani koçluk yaklaşımının yöneticileri etkileyip etkilemediği sorusuna yanıt aramaktır. Bu genel amaç çerçevesinde bu çalışmanın alt amaçları şunlardır:

1. Koçluk yaklaşımının yöneticilerin performansına etkilerini incelemek
2. Koçluk yaklaşımının yöneticilerin iletişim özelliğine etkilerini ortaya çıkarmak
3. Koçluk yaklaşımının yöneticilerin sorun çözme özelliğine etkilerini ortaya koymak
4. Koçluk yaklaşımının yöneticilerin yetkilendirme açısından etkilerini analiz etmek
5. Koçluk yaklaşımının yöneticilerin demografik özellikleri açısından etkilerini incelemektir.

Koçluk yaklaşımının yönetici üzerine etkilerini performans, iletişim, sorun çözme ve yetkilendirme alt kriterleri oluşturmaktadır. Araştırma, büyük ölçekli tekstil şirketlerinde yöneticilerin koçluk yaklaşımının bu alt kriterlerinden ne kadarını uyguladıklarını göstermiştir.

Öte yandan, araştırmaya konu olan yöneticilerin yaş, eğitim düzeyi, görevi ve çalıştığı işletmedeki işgören sayısı gibi demografik faktörlerin de koçluk yaklaşımının kriterlerine sahip olma düzeylerinde etkili olacağı düşünülmüştür.

Araştırmanın hipotezleri ise şöyle belirlenmiştir:

H₁: Koçluk yaklaşımı ile yönetici performansı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂: Koçluk yaklaşımı ile yöneticinin iletişim özelliği arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₃: Koçluk yaklaşımı ile yöneticinin sorun çözme özelliği arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₄: Koçluk yaklaşımı ile yöneticinin yetkilendirme özelliği arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₅: Koçluk yaklaşımında yaş faktörü ile yönetici performansı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₆: Koçluk yaklaşımında eğitim faktörü ile yöneticinin iletişim özelliği arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₇: Koçluk yaklaşımında görev /unvan değişkeni ile yöneticinin sorun çözme özelliği arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₈: Koçluk yaklaşımında işletmedeki işgören sayısı değişkeni ile yöneticinin yetkilendirme özelliği arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Bu hipotezler oluşturulurken, araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri ile koçluk yaklaşımında sahip olması gereken özellikler ve/veya becerilerin bazılarının ele alınmasının nedeni bu özelliklerin diğerlerine göre önemli olduğunun düşünülmesidir.

4.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın ana kütlesi, Denizli’ de bulunan 250’ den fazla işçi çalıştıran büyük ölçekli tekstil işletmeleridir. Denizli Sanayi Odası 2006 verilerine göre bu özelliklere sahip toplam 32 işletmeden araştırma dokuma, iplik ve hazır giyim alanında faaliyet gösteren büyük ölçekli toplam 20 işletmede yürütülmüştür.

Araştırmanın yapıldığı kitle yöneticilerden oluşmaktadır. Koçluk uygulamalarında hedef kitle olarak sadece yöneticilerin alınmasındaki sebep, yöneticilere yönelik araştırma anketi düzenleme ve sonuç almada cevaplamaların daha hızlı ve net olabileceğine dair varsayımdır. Her yönetsel düzeyde koçluk uygulaması yapmak mümkün olduğu için orta ve üst düzey tüm yöneticiler tercih edilmiştir.

Örnek seçme işleminde, her işletmeden kolayda örnekleme yöntemiyle (Altunışık vd, 2004: 129-130) üst ve orta düzey yöneticiler katılımcı olarak belirlenmiştir. Bazı işletmelerde anket sorularının içeriğinden yöneticilerin rahatsızlık duyması, yoğun çalışma ortamlarının olması ve ülkemizde tekstil sektöründe yaşanan kriz gibi kısıtlayıcı faktörler nedeniyle gönüllü olarak ankete 100 yönetici katılmıştır.

4.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEM

Araştırma 20 tekstil işletmesinde görev yapan üst ve orta kademe yöneticiler tarafından cevaplandırılan ankete, gözleme ve mülakat yöntemine dayanmaktadır.

Bir tekstil işletmesinin üst düzey dört yöneticisi bir yıl süresince araştırmanın konusuna bağlı kalarak gözlenmiştir. Gözlem yapılırken kısa notlar alınmış, bu notlar gözlem süresi sonunda bir araya getirilerek yazılmıştır.

Mülakat yönteminde altı üst ve orta düzey yöneticiye konuyla ilgili beş soru (Uçkun ve Kılınç, 2007: 179-194) sorularak alınan cevaplar bütünüyle değerlendirilmiştir.

Anket soruları, teorik bölüme dayalı olarak temel koçluk davranışlarına ilişkin ölçeklerde bulunan sorulardan oluşmaktadır. Bu sorular oluşturulurken (Mcmanus, 2007: 68-80; Luecke, 2007: 168-169; Ceylan, 2002: 233-238; www.masterfulcoaching.com) kaynaklarından yararlanılmıştır. Anketin veri toplama aşaması Ekim 2007 ile Mayıs 2008 arasında geçen sürede tamamlanmıştır.

Anket çalışması yöneticilere yönelik hazırlanmıştır. İki bölümden oluşan ankette yönetici görüşlerine başvurulmuştur. Anket koçluk için gereken beceriler ve özelliklerle, bu becerilerin işgörenler üzerindeki etkilerini gözlemleyen yöneticilerden oluşan gruba dağıtılmıştır.

Birinci bölüm soruları, yöneticilerin yaşı, eğitim durumu, işletmedeki görevi ve işgören sayısını belirleyen demografik sorulardan oluşmaktadır.

İkinci bölüm sorularında ise, performans, iletişim kurma, problem çözme, yetkilendirme olmak üzere etkin bir koçluk için gereken ihtiyaçlar ve özelliklerle uygulamasını ifade eden kapalı uçlu 26 sorudan oluşmaktadır. Deneklerden, her ifadenin yanında yer alan ve “hiçbir zaman” dan (1) “her zaman”a (5) doğru uzanan 5’li Likert ölçeği üzerinde ifadelerini değerlendirmeleri istenmiştir.

Yöneticilere “Anket iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda demografik sorular yer almaktadır. İkinci kısım etkin bir koçluk için gereken ihtiyaçlar ve özelliklerle ilgilidir. Anketteki soruları değerlendirirken, kendinize en yakın olduğuna inandığınız cevap seçeneğini işaretleyiniz. Tabloda ifadeleri ne kadar sıklıkla sergilediğinizi seçiniz.” yönergesi verilmiştir.

4.5. DEĞERLENDİRME METODOLOJİSİ

Anket yönetiminden elde edilen veriler SPSS istatistik programları kullanılarak analiz edilmiş; tabloların oluşturulmasında Microsoft Excel programından faydalanılmıştır.

İlk aşamada, ankete cevap veren yöneticilerin yaşı, eğitim durumu, işletmedeki görevi ve işgören sayısı açısından genel bilgileri çıkarılmıştır.

Analiz aşamasında, etkin bir koçluk için gereken ihtiyaçlar ve özelliklere ilişkin ölçekli sorulara verilen yanıtlar puanlamaya tabi tutularak, Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) ve tek Örneklemli T Testi (One Simple T Test) yapılmıştır. Bu analizler gözlem ve mülakat yöntemleriyle desteklenerek sonuçlandırılmıştır.

4.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.6.1. Araştırmaya Konu Olan Yöneticilerle İlgili Gözlem ve Mülakat Sonuçları

Denizli ili sınırları içinde bulunan 450 çalışana sahip bir tekstil şirketinin yönetim kurulu başkanı ve üç yönetim kurulu üyesi bir yıl süreyle gözlenmiştir. Bu yöneticiler koçluk, mentorluk, önce insan, çeşitli lider yönetici geliştirme eğitimlerine katılmıştır. Bu dört üst düzey yöneticilerden birinin yaşı 26-35 yaş arasında, diğerleri ise 50li yaşlardadır.

Gözlem süresince aynı eğitimleri alan her yöneticide ayrı yönetim şekli ve davranışlar görülmüştür. A, B, C ve D kişileri olarak bahsedilecek kişilerin gözlem sonuçları şu şekilde değerlendirilmiştir.

A yöneticisi, etik değerlere önem veren, işgörenleriyle yazılı iletişimde başarılı fakat sözlü iletişimde başarısız, iyi bir dinleyici ama sadece kendi kararlarını uygulamak isteyen, dürüst, açık sözlü, saygılı, nazik, otokratik yönetim tarzını benimsemiş biridir.

B yöneticisi de etik değerlere önem veren, dürüst, açık sözlü, saygılı, nazik, iletişimde başarılı ancak aşırı detaycı ve çalışanlarına karşı güvensiz, bu nedenle de otokratik yönetim tarzını tercih etmiş bir yöneticidir.

C yöneticisi ise uzun süre farklı şirketlerde çalışmış profesyonel bir yöneticidir. Dolayısıyla diğerlerine göre liderlik vasıfları daha gelişmiştir. İşgörenlerinin kendilerini ifade etmesine fırsat vererek onlarla açık ve dürüst bir şekilde iletişim kurmaktadır. Çalışanları onun için çok değerlidir, onların düşüncelerine önem verir, kararlarına ve davranışlarına karşı saygılı ve anlayışlı yaklaşmaktadır. Bu sebeple, çalışanlarına karşı eğitici ve öğretici rolünü üstlenmektedir. Demokratik yönetim tarzını uygulamaktadır.

D yöneticisi, diğerlerine göre yaşça oldukça küçüktür. Yönetim kadrosuna yeni girmiştir. Dürüst, açık sözlü, saygılı, nazik olmasının yanında iyi bir dinleyici gibi görünen fakat çalışanlarıyla hem yazılı hem de sözlü iletişim becerilerinde eksik, katı yönetici tavırları sergileyen, keyfi kararlar alarak güvensiz bir yönetim tarzı benimsemiştir.

Görüldüğü gibi, aynı eğitimleri alan yöneticilerin davranışlarında ve yönetim tarzlarında farklılıklar görülmüştür. Değişime açık, yön vermeyi seven, ekip çalışmasına inanan, önce insan anlayışına hakim, örgütte biz bilincine sahip yöneticinin koçluk yaklaşımına uygun davranışlar sergilediği görülmektedir. A ve B yöneticileri uzun yıllar alışmış oldukları otoriter yönetim tarzına devam etmektedir. Bütün kararların yönetici tarafından alınması sonucunda çalışanlarının işten zevk almalarını engellediği, motivasyonlarını yok ettiği ve performanslarını düşürdüğü gözlenmiştir. Onlar için sadece yönetmek önemlidir, kontrolü kaybettiklerinde büyük kaygı, stres ve güvensizlik içinde olmaktadır. D yöneticisi, deneyimsizliğinin de etkisiyle insan ilişkilerinde uyumsuz, kararlarında tutarsız bir tavır sergilemektedir. Uсталık, eğiticilik, beceriklik konularında eksikleri olması kendisini koçluk davranışlarının tamamen dışında bırakmaktadır.

Denizli' de ili sınırları içinde 250' den fazla işçi çalıştıran büyük ölçekli tekstil işletmelerinde çalışan altı üst ve orta düzey yönetici ile yapılan mülakatlarda yöneticilere aşağıdaki beş soru sorulmuştur:

1. Koçluk kavramı hakkında ne düşünüyorsunuz?
2. Bireysel ya da kurumsal koçluk faaliyetleriniz veya eğitimleriniz var mı? Varsa nasıl yürütülmektedir?
3. Koçluk yaklaşımının şirket açısından size göre önemi nedir? Yöneticiler üzerine etkileri neler olabilir?
4. Koçluk uygulamaları sizce kimin içindir? Sadece üst düzey yöneticiler için midir yoksa astlar da bundan faydalanabilir mi?
5. Koçluk yaklaşımının ABD ve Avrupa ülkelerine bakıldığında sık uygulandığı görülmektedir. Sizce ülkemiz yönetim sisteminde bu uygulamalar nasıldır?

Koçluk yaklaşımıyla ilgili kavramların tanımı mülakatlar sırasında yapılmasına rağmen, konuyla ilgili verilen cevaplar yetersizdir. Ülkemizde yeni bir yönetim tarzı olan koçluk yaklaşımına yöneticilerin verdiği yanıtlar az olmasına rağmen temel tespitler şu şekilde ortaya çıkmıştır.

Koçluk kavramının tanımını tam olarak yapamayan yöneticiler, liderliğin bir türü olarak yol gösterici, yenilikçi kişi anlamına geldiğini veya usta-çırak ilişkisini ifade ettiğini belirtmiştir.

Kurumsal koçluk eğitimleri için yöneticilerin, takım halinde öğrenme laboratuvarı-koçluk, yönetim ve liderlik becerilerini geliştirme, önce insan gibi eğitimler aldıklarını ve bireysel olarak da sadece bir yöneticinin koçluk becerilerini geliştirme eğitimini aldığını ortaya çıkarmıştır.

Kişisel olarak bu eğitimi alan yönetici, liderlik yetkinliklerinin gelişimine destek için bu eğitimi almıştır. Türkiye’de kurulan ilk yönetici koçu merkezinden bu hizmeti alan yönetici, 6 ay süre ile, ayda 1-2 defa 1-2 saatlik seanslar olmak üzere koçluk eğitimini gerçekleştirmiştir. Fakat gelişimi takip edilmemiş, geri bildirim sistemlerinden yararlanılmamıştır.

Koçluk yaklaşımının şirket açısından önemi hususunda verimliliği artırdığı, başarıyı devam ettirdiği, kurumsallaşmayı sağladığını, hataları azalttığını söyleyen yöneticiler bireysel olarak kişisel gelişimlerine katkıda bulunduğunu ve liderlik vasıflarına destek olduğunu belirtmiştir.

Koçluk uygulamaları sizce kimin içindir sorusuna cevaplar üst yönetim içindir, belki orta kademedeki yöneticiler de faydalanabilir şeklindedir.

Uluslararası Koçluk Federasyonu'nun 2006 yılında PriceWaterhouseCoopers firmasına yaptırdığı ankete göre, dünyada yaklaşık 30.000 kendisine koç adını veren profesyonel bulunmaktadır. Bu profesyonellerin büyük bir kısmı Amerika' da ve Avrupa ülkelerindedir. Dolayısıyla koçluk yaklaşımının ABD ve Avrupa ülkelerinde nasıl olduğuna bakıldığında sık uygulandığı görülmektedir. Türkiye'de bu federasyona kayıtlı üye koçlardan her yıl 100 kişinin koçluk sertifikası aldığı bilinmektedir Sertifika alanların daha çok üst düzey yöneticiler ve insan kaynakları yöneticileri olduğu ortaya çıkmıştır (www.coachfederation.org).

Sizce ülkemiz yönetim sisteminde bu uygulamalar nasıldır sorusuna yöneticilerden bazıları, Türkiye'de daha çok bürokratik yönetim anlayışları yaygın olduğu için bu tür yeni yaklaşımlara sıcak bakılmadığını ifade etmiştir. Bazıları ise batıda yeni keşfedilen bir kavram olarak bize yansıtılsa da, bizdeki usta-çırak ilişkisine benzediği için zaten süregelen bir kavramdır şeklinde soruyu yanıtlamıştır.

4.6.2. Araştırmaya Konu Olan Yöneticilerle İlgili Anket Sonuçları

Anketin istatistiksel işlemler sonucunda elde edilen bulguları, yapılan araştırmanın amaçları ve konuyla ilgili teorik bilgiler doğrultusunda yorumlanmaya çalışılmıştır.

4.6.2.1. Araştırmaya Katılanların Kişisel Bilgileri

Araştırma kapsamında, Denizli' de bulunan 250' den fazla işçi çalıştıran büyük ölçekli tekstil işletmeleri yöneticileri tarafından doldurulan anketlerin, kişisel bilgileri içeren bölümündeki değerlendirme sonuçları aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 4.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımları

Yaş	N	%
26 – 35 Yaş	35	35,0
36 – 46 Yaş	30	30,0
47 – 56 Yaş	19	19,0
57 ve Üzeri Yaş	16	16,0
Toplam	100	100,0

Tablo 4.1’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan yöneticilerin 35 i 26-35 yaşları arasında, 30 u 36-46 yaşları arasında, 19 u 47-56 yaş grupları arasında ve 16 sı 57 ve üstü yaştadır. Araştırmaya katılan 26-35 yaş arasındaki yöneticiler katılımcıların büyük bir bölümünü oluşturmaktadır.

Tablo 4.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Eğitim Durumları	n	%
İlköğretim		
Lise	12	12,0
Önlisans	20	20,0
Lisans	54	54,0
Lisansüstü	14	14,0
Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumunun dağılımı Tablo 4.2’ de gösterilmiştir. Araştırmaya katılanların % 12,0’ si lise mezunu, % 20,0’ si önlisans (2 yıllık yüksek okul) mezunu, % 54,0’ ü lisans (4 yıllık fakülte) mezunu, % 14,0’ ü lisansüstü mezundur. Tablo 4.2 ‘deki değerlere göre araştırmaya katılan ilköğretim mezunu yönetici bulunmamaktadır. En yüksek katılımın ise lisans mezunları olduğu görülmüştür.

Tablo 4.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Görevlerine Göre Dağılımları

Görev	n	%
Yönetim Kurulu Başkanı Veya Üyesi	7	7,0
Genel Müdür	14	14,0
Direktör	6	6,0
Departman Yöneticisi	52	52,0
Toplam	100	100,0

Tablo 4.3’ de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan yöneticilerin 7’ si yönetim kurulu başkanı veya üyesi, 14’ü genel müdür, 6’sı direktör, 52’ü departman yöneticisi,

21'i diğ er görevlerde olan yöneticilerdir. Dolayısıyla ankete en fazla departman yöneticileri katılmış tır. Diğ er pozisyonlarda bulunan yöneticiler müdürlerden oluşmaktadır.

Tablo 4.4. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalış tıkları İşletmelerdeki İşgören Sayısına Göre Dağılımları

İşgören Sayısı	n	%
250- 350	35	35,0
351- 450	21	21,0
451-550	16	16,0
550 Ve Üzeri	28	28,0
Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalış tıkları işletmelerdeki işgören sayısına göre dağılımı Tablo 4.4'de gösterilmiştir. Buna göre yöneticilerin % 35'i 250-350 işgören çalışan işletmelerde, %21'i 351-450 işgören çalışan işletmelerde, %16' sı 550'den fazla işgören çalışan işletmelerde görev yapmaktadır. Bu tablodaki değerlere göre 250-350 arası işgören çalışan işletmelerde görev yapan yöneticiler çoğunluğu oluşturmaktadır.

4.6.2.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Koçluk İçin Gereken İhtiyaçlarına Ve Özelliklerine Dair Bilgileri

Tablo 4.5. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin "İşgörenlerin Performansını Arttıracak Bütün Uygulamaları Desteklerim." Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları

İşgörenlerin Performansını Arttıracak Bütün Uygulamaları Desteklerim.	n	%
Hiçbir Zaman	1	1,0
Nadiren	1	1,0
Bazen	9	9,0
Genellikle	37	37,0
Her Zaman	52	52,0
Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilere sorulan işgörenlerin performansını arttıracak bütün uygulamaları desteklerim sorusunun cevaplarının dağılımı Tablo 4.5' de gösterilmiştir. Buna göre yöneticilerin % 1' i hiçbir zaman, % 1' i nadiren, % 9' u bazen, % 37' si genellikle, % 52' si her zamanı işaretlemiştir. Dolayısıyla yöneticilerin

% 98' lik oranla işgörenlerin performansını arttıracak bütün uygulamaları desteklediği görülmektedir.

Tablo 4.6. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “İşgörenlerimin Performanslarına Bakarak Ödüllendirmeye Veya Cezalandırmaya Karar Veririm.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları

İşgörenlerimin Performanslarına Bakarak Ödüllendirmeye Veya Cezalandırmaya Karar Veririm.	n	%
Hiçbir Zaman	6	6,0
Nadiren	10	10,0
Bazen	17	17,0
Genellikle	23	23,0
Her Zaman	44	44,0
Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilere sorulan işgörenlerimin performanslarına bakarak ödüllendirmeye veya cezalandırmaya karar veririm sorusunun cevaplarının dağılımı Tablo 4.6' de gösterilmiştir. Buna göre yöneticilerin % 6' sı hiçbir zaman, % 10' u nadiren, % 17' si bazen, % 23' ü genellikle, % 44' ü her zamanı işaretlemiştir. Dolayısıyla yöneticilerin % 84' lük oranla işgörenlerinin performanslarına bakarak ödüllendirmeye veya cezalandırmaya karar verdiği görülmektedir.

Tablo 4.7. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “İşgörenlerimin Performanslarını Alaycı Ve Eleştirel Yorumlar Yapmadan Objektif (Nesnel) Değerlendiririm.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları

İşgörenlerimin Performanslarını Alaycı Ve Eleştirel Yorumlar Yapmadan Objektif (Nesnel) Değerlendiririm.	N	%
Hiçbir Zaman	1	1,0
Nadiren	9	9,0
Bazen	14	14,0
Genellikle	19	19,0
Her Zaman	57	57,0
Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilere sorulan işgörenlerimin performanslarını alaycı ve eleştirel yorumlar yapmadan objektif (nesnel) değerlendiririm sorusunun cevaplarının dağılımı Tablo 4.7' de gösterilmiştir. Buna göre yöneticilerin % 1' i hiçbir zaman, % 9' u nadiren, % 14' ü bazen, % 19' u genellikle, % 57' si her zamanı

işaretlemiştir. Dolayısıyla yöneticilerin % 90' lık oranla işgörenlerinin performanslarını alaycı ve eleştirel yorumlar yapmadan objektif (nesnel) değerlendirdiği görülmektedir.

Tablo 4.8. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “İşgörenlerimin Performans Gelişimini Onlarla Sık Sık Bir Araya Gelerek Değerlendiririm.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları

İşgörenlerimin Performans Gelişimini Onlarla Sık Sık Bir Araya Gelerek Değerlendiririm.	N	%
Hiçbir Zaman	13	13,0
Nadiren	12	12,0
Bazen	19	19,0
Genellikle	25	25,0
Her Zaman	31	31,0
Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilere sorulan işgörenlerimin performans gelişimini onlarla sık sık bir araya gelerek değerlendiririm sorusunun cevaplarının dağılımı Tablo 4.8' de gösterilmiştir. Buna göre yöneticilerin % 13' ü hiçbir zaman, % 12' si nadiren, % 19' u bazen, % 25' i genellikle, % 31' i her zamanı işaretlemiştir. Dolayısıyla yöneticilerin % 75' lik oranla işgörenlerinin performans gelişimini onlarla sık sık bir araya gelerek değerlendirdiği görülmektedir.

Tablo 4.9. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “İşgörenlerimin Performanslarını Değerlendirirken Kendi Görüşlerinin Yanında Birlikte Çalıştığı İş Arkadaşlarının Da Görüşlerini Alırım.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları

İşgörenlerimin Performanslarını Değerlendirirken Kendi Görüşlerinin Yanında Birlikte Çalıştığı İş Arkadaşlarının Da Görüşlerini Alırım.	N	%
Hiçbir Zaman	6	6,0
Nadiren	14	14,0
Bazen	18	18,0
Genellikle	22	22,0
Her Zaman	40	40,0
Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilere sorulan işgörenlerimin performanslarını değerlendirirken kendi görüşlerinin yanında birlikte çalıştığı iş arkadaşlarının da görüşlerini alırım sorusunun cevaplarının dağılımı Tablo 4.9' de gösterilmiştir. Buna

göre yöneticilerin % 6' sını hiçbir zaman, % 14' ü nadiren, % 18' i bazen, % 22' si genellikle, % 40' ı her zamanı işaretlemiştir. Dolayısıyla yöneticilerin % 80' lik oranla işgörenlerinin performanslarını değerlendirirken kendi görüşlerinin yanında birlikte çalıştığı iş arkadaşlarının da görüşlerini aldığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.10. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “İşgörenlerime Yönelttiğim Her Eleştirinin Onların İş Performansını İyileştirmeye Yönelik Olduğuna İkna Ederim.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları

İşgörenlerime Yönelttiğim Her Eleştirinin Onların İş Performansını İyileştirmeye Yönelik Olduğuna İkna Ederim.	n	%
Hiçbir Zaman	2	2,0
Nadiren	5	5,0
Bazen	13	13,0
Genellikle	30	30,0
Her Zaman	50	50,0
Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilere sorulan işgörenlerime yönelttiğim her eleştirinin onların iş performansını iyileştirmeye yönelik olduğuna ikna ederim sorusunun cevaplarının dağılımı Tablo 4.10' da gösterilmiştir. Buna göre yöneticilerin % 2' si hiçbir zaman, % 5' i nadiren, % 13' ü bazen, % 30' u genellikle, % 50' si her zamanı işaretlemiştir. Dolayısıyla yöneticilerin % 93' lük oranla işgörenlerine yönelttiği her eleştirinin onların iş performansını iyileştirmeye yönelik olduğuna ikna ettiği tespit edilmiştir.

Tablo 4.11. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “İşgörenlerimin Mutlu Ve Huzurlu Olmaları Benim İçin Performansta Daha Önemlidir.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları

İşgörenlerimin Mutlu Ve Huzurlu Olmaları Benim İçin Performanstan Daha Önemlidir.	n	%
Hiçbir Zaman	12	12,0
Nadiren	16	16,0
Bazen	25	25,0
Genellikle	15	15,0
Her Zaman	32	32,0
Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilere sorulan işgörenlerimin mutlu ve huzurlu olmaları benim için performanstan daha önemlidir sorusunun cevaplarının dağılımı Tablo 4.11’ de gösterilmiştir. Buna göre yöneticilerin % 12’ si hiçbir zaman, % 16’ sı nadiren, % 25’ i bazen, % 15’ i genellikle, % 32’ si her zamanı işaretlemiştir. Dolayısıyla yöneticilerin % 72’ lik oranla işgörenlerinin mutlu ve huzurlu olmaları kendileri için performanstan daha önemli olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.12. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “İşgörenlerimde Performansın Azaldığını Gözlemlediğimde Doğrudan Kendilerine Bildirim.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları

İşgörenlerimde Performansın Azaldığını Gözlemlediğimde Doğrudan Kendilerine Bildirim.	n	%
Hiçbir Zaman	5	5,0
Nadiren	8	8,0
Bazen	11	11,0
Genellikle	27	27,0
Her Zaman	49	49,0
Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilere sorulan işgörenlerimde performansın azaldığını gözlemlediğimde doğrudan kendilerine bildirim sorusunun cevaplarının dağılımı Tablo 4.12’ de gösterilmiştir. Buna göre yöneticilerin % 5’ i hiçbir zaman, % 8’ i nadiren, % 11’ i bazen, % 27’ si genellikle, % 49’ u her zamanı işaretlemiştir. Dolayısıyla yöneticilerin % 87’ lik oranla işgörenlerinde performansın azaldığını gözlemlediğinde doğrudan kendilerine bildirdiği tespit edilmiştir.

Tablo 4.13. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “İşgörenlerimin Birbirlerinden Görüş Ve Öneri Almalarını Teşvik Ederim.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları

İşgörenlerimin Birbirlerinden Görüş Ve Öneri Almalarını Teşvik Ederim.	n	%
Hiçbir Zaman	2	2,0
Nadiren	5	5,0
Bazen	15	15,0
Genellikle	33	33,0
Her Zaman	45	45,0
Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilere sorulan işgörenlerimin birbirlerinden görüş ve öneri almalarını teşvik ederim sorusunun cevaplarının dağılımı Tablo 4.13’ de gösterilmiştir. Buna göre yöneticilerin % 2’ i hiçbir zaman, % 5’ i nadiren, % 15’ i bazen, % 33’ i genellikle, % 45’ i her zamanı işaretlemiştir. Dolayısıyla yöneticilerin % 93’ lük oranla işgörenlerinin birbirlerinden görüş ve öneri almalarını teşvik ettiği görülmüştür.

Tablo 4.14. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “İşgörenlerimin Her Zaman Görüş Ve Düşüncelerini İfade Etmelerine Fırsat Veririm.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları

İşgörenlerimin Her Zaman Görüş Ve Düşüncelerini İfade Etmelerine Fırsat Veririm.	n	%
Hiçbir Zaman	0	0,0
Nadiren	2	2,0
Bazen	7	7,0
Genellikle	28	28,0
Her Zaman	63	63,0
Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilere sorulan işgörenlerimin her zaman görüş ve düşüncelerini ifade etmelerine fırsat veririm sorusunun cevaplarının dağılımı Tablo 4.14’ de gösterilmiştir. Buna göre yöneticilerin % 2’ si nadiren, % 7’ si bazen, % 28’ i genellikle, % 63’ ü her zamanı işaretlemiş, hiçbir zaman cevabı verilmemiştir. Dolayısıyla yöneticilerin % 98’ lik oranla işgörenlerinin her zaman görüş ve düşüncelerini ifade etmelerine fırsat verdiği tespit edilmiştir.

Tablo 4.15. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “İşgörenlerim İle Yapılan Görüşmeleri Kontrol Altına Almaktan Kaçınırım.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları

İşgörenlerim İle Yapılan Görüşmeleri Kontrol Altına Almaktan Kaçınırım.	n	%
Hiçbir Zaman	20	20,0
Nadiren	29	29,0
Bazen	18	18,0
Genellikle	16	16,0
Her Zaman	17	17,0
Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilere sorulan işgörenlerim ile yapılan görüşmeleri kontrol altına almaktan kaçınırım sorusunun cevaplarının dağılımı Tablo 4.15’ de gösterilmiştir. Buna göre yöneticilerin % 20’ si hiçbir zaman, % 29’ u nadiren, % 18’ i bazen, % 16’ sı genellikle, % 17’ si her zamanı işaretlemiştir. Dolayısıyla yöneticilerin % 51’ lik oranla işgörenleri ile yapılan görüşmeleri kontrol altına almaktan kaçındığı görülmüştür.

Tablo 4.16. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “İşgörenlerim İle Sürekli Yakın İletişim Kurarım.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları

İşgörenlerim İle Sürekli Yakın İletişim Kurarım.	n	%
Hiçbir Zaman	7	7,0
Nadiren	7	7,0
Bazen	12	12,0
Genellikle	25	25,0
Her Zaman	49	49,0
Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilere sorulan işgörenlerim ile sürekli yakın iletişim kurarım sorusunun cevaplarının dağılımı Tablo 4.16’ da gösterilmiştir. Buna göre yöneticilerin % 7’ si hiçbir zaman, % 7’ si nadiren, % 12’ si bazen, % 25’ i genellikle, % 49’ u her zamanı işaretlemiştir. Dolayısıyla yöneticilerin % 86’ lık oranla işgörenleri ile sürekli yakın iletişim kurduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.17. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “İşgörenlerimle Emir Komuta İlişkisi Gözetmeden İletişim Kurarım.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları

İşgörenlerimle Emir Komuta İlişkisi Gözetmeden İletişim Kurarım.	n	%
Hiçbir Zaman	10	10,0
Nadiren	15	15,0
Bazen	18	18,0
Genellikle	24	24,0
Her Zaman	33	33,0
Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilere sorulan işgörenlerimle emir komuta ilişkisi gözetmeden iletişim kurarım sorusunun cevaplarının dağılımı Tablo 4.17’ de gösterilmiştir. Buna göre yöneticilerin % 10’ u hiçbir zaman, % 15’ i nadiren, % 18’ i

bazen, % 24' ü genellikle, % 33' ü her zamanı işaretlemiştir. Dolayısıyla yöneticilerin % 75' lik oranla işgörenleriyle emir komuta ilişkisi gözetmeden iletişim kurduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.18. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “İşgörenlerimin Söylemekte Zorlandığı Konuları Onların Hareket Ve Tavırlarından Anlamak İçin Özel Bir Çaba Sarfederim.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları

İşgörenlerimin Söylemekte Zorlandığı Konuları Onların Hareket Ve Tavırlarından Anlamak İçin Özel Bir Çaba Sarfederim.	n	%
Hiçbir Zaman	2	2,0
Nadiren	10	10,0
Bazen	20	20,0
Genellikle	28	28,0
Her Zaman	40	40,0
Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilere sorulan işgörenlerimin söylemekte zorlandığı konuları onların hareket ve tavırlarından anlamak için özel bir çaba sarfederim sorusunun cevaplarının dağılımı Tablo 4.18' de gösterilmiştir. Buna göre yöneticilerin % 2' si hiçbir zaman, % 10' u nadiren, % 20' si bazen, % 28' i genellikle, % 40' ı her zamanı işaretlemiştir. Dolayısıyla yöneticilerin % 88' lik oranla işgörenlerinin söylemekte zorlandığı konuları onların hareket ve tavırlarından anlamak için özel bir çaba sarfettiği tespit edilmiştir.

Tablo 4.19. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “İşgörenlerime Söylediklerim İle Yaptıklarım Birbiriyle Tutarlıdır.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları

İşgörenlerime Söylediklerim İle Yaptıklarım Birbiriyle Tutarlıdır.	n	%
Hiçbir Zaman	1	1,0
Nadiren	2	2,0
Bazen	6	6,0
Genellikle	36	36,0
Her Zaman	55	55,0
Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilere sorulan işgörenlerime söylediklerim ile yaptıklarım birbiriyle tutarlıdır sorusunun cevaplarının dağılımı Tablo 4.19' da

gösterilmiştir. Buna göre yöneticilerin % 1' si hiçbir zaman, % 2' si nadiren, % 6' sı bazen, % 36' sı genellikle, % 55' i her zamanı işaretlemiştir. Dolayısıyla yöneticilerin % 97' lik oranla işgörenlerine söyledikleri ile yaptıklarının birbiriyle tutarlı olduğu görülmüştür.

Tablo 4.20. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “İşgörenlerime İşgörenlerimin Birbirinden Farklı Olduklarını Kabul Ederim Ve Farklı Kişiliklere Saygı Duyarım.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları

İşgörenlerime İşgörenlerimin Birbirinden Farklı Olduklarını Kabul Ederim Ve Farklı Kişiliklere Saygı Duyarım.	n	%
Hiçbir Zaman	0	0,0
Nadiren	6	6,0
Bazen	9	9,0
Genellikle	28	28,0
Her Zaman	57	57,0
Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilere sorulan işgörenlerime işgörenlerimin birbirinden farklı olduklarını kabul ederim ve farklı kişiliklere saygı duyarım sorusunun cevaplarının dağılımı Tablo 4.20' de gösterilmiştir. Buna göre yöneticilerin % 6' sı, nadiren, % 9' u bazen, % 28' i genellikle, % 57'si her zamanı işaretlemiş, hiçbir zaman cevabı verilmemiştir. Dolayısıyla yöneticilerin % 94' lük oranla işgörenlerime işgörenlerinin birbirinden farklı olduklarını kabul ettiği ve farklı kişiliklere saygı duyduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.21. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “İşgörenlerimin Kendini Daha İyi Tanımasını Sağlarım.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları

İşgörenlerimin Kendini Daha İyi Tanımasını Sağlarım.	n	%
Hiçbir Zaman	2	2,0
Nadiren	17	17,0
Bazen	22	22,0
Genellikle	22	22,0
Her Zaman	37	37,0
Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilere sorulan işgörenlerimin kendini daha iyi tanımasını sağlarım sorusunun cevaplarının dağılımı Tablo 4.21' de gösterilmiştir. Buna

göre yöneticilerin % 2' si hiçbir zaman, % 17' si nadiren, % 22' si bazen, % 22' si genellikle, % 37' si her zamanı işaretlemiştir. Dolayısıyla yöneticilerin % 81' lik oranla işgörenlerinin kendini daha iyi tanmasını sağladığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.22. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “İşgörenlerim Yanlış Yaptığında O Yanlış Kendilerinin Düzeltmesi İçin Onlara Zaman Tanırım.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları

İşgörenlerim Yanlış Yaptığında O Yanlış Kendilerinin Düzeltmesi İçin Onlara Zaman Tanırım.	n	%
Hiçbir Zaman	1	1,0
Nadiren	11	11,0
Bazen	28	28,0
Genellikle	27	27,0
Her Zaman	33	33,0
Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilere sorulan işgörenlerim yanlış yaptığında o yanlış kendilerinin düzeltmesi için onlara zaman tanırım sorusunun cevaplarının dağılımı Tablo 4.22' de gösterilmiştir. Buna göre yöneticilerin % 1' i hiçbir zaman, % 11' i nadiren, % 28' si bazen, % 27' si genellikle, % 33' ü her zamanı işaretlemiştir. Dolayısıyla yöneticilerin % 88' lik oranla işgörenleri yanlış yaptığında o yanlış kendilerinin düzeltmesi için onlara zaman tanıdığı görülmüştür.

Tablo 4.23. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “İşgörenlerimin Bütün Sorunlarıyla İlgilenip Çözmeye Çalışırım.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları

İşgörenlerimin Bütün Sorunlarıyla İlgilenip Çözmeye Çalışırım.	n	%
Hiçbir Zaman	0	0,0
Nadiren	11	11,0
Bazen	30	30,0
Genellikle	25	25,0
Her Zaman	34	34,0
Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilere sorulan işgörenlerimin bütün sorunlarıyla ilgilenip çözmeye çalışırım sorusunun cevaplarının dağılımı Tablo 4.23' de gösterilmiştir. Buna göre yöneticilerin % 11' i nadiren, % 30' u bazen, % 25' i genellikle, % 34' ü her zamanı işaretlemiş, hiçbir zaman cevabı verilmemiştir.

Dolayısıyla yöneticilerin % 89' luk oranla işgörenlerinin bütün sorunlarıyla ilgilenip çözmeye çalıştığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.24. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “İşgörenlerimin Problemlerinin Çözümünde Farklı Yollar Olabileceğini Görmelerini Sağlarım.”Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları

İşgörenlerimin Problemlerinin Çözümünde Farklı Yollar Olabileceğini Görmelerini Sağlarım.	n	%
Hiçbir Zaman	1	1,0
Nadiren	10	10,0
Bazen	14	14,0
Genellikle	31	31,0
Her Zaman	44	44,0
Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilere sorulan işgörenlerimin problemlerinin çözümünde farklı yollar olabileceğini görmelerini sağlarım sorusunun cevaplarının dağılımı Tablo 4.24' de gösterilmiştir. Buna göre yöneticilerin % 1' i hiçbir zaman, % 10' u nadiren, % 14' ü bazen, % 31' i genellikle, % 44' ü her zamanı işaretlemiştir. Dolayısıyla yöneticilerin % 89' luk oranla işgörenlerinin problemlerinin çözümünde farklı yollar olabileceğini görmelerini sağladığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.25. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “Bir Problemin Çözümü Gerektiğinde İşgörenlerime Önceden Bilgi Veririm, Somut Örnekler Ve Benzetmeler Yoluyla Konuyu Açıklarım.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları

Bir Problemin Çözümü Gerektiğinde İşgörenlerime Önceden Bilgi Veririm, Somut Örnekler Ve Benzetmeler Yoluyla Konuyu Açıklarım.	n	%
Hiçbir Zaman	2	2,0
Nadiren	8	8,0
Bazen	13	13,0
Genellikle	35	35,0
Her Zaman	42	42,0
Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilere sorulan bir problemin çözümü gerektiğinde işgörenlerime önceden bilgi veririm, somut örnekler ve benzetmeler yoluyla konuyu açıklarım sorusunun cevaplarının dağılımı Tablo 4.25' de gösterilmiştir. Buna göre

yöneticilerin % 2' si hiçbir zaman, % 8' i nadiren, % 13' ü bazen, % 35' i genellikle, % 42' si her zamanı işaretlemiştir. Dolayısıyla yöneticilerin % 90' lık oranla bir problemin çözümü gerektiğinde işgörenlerine önceden bilgi verdiği, somut örnekler ve benzetmeler yoluyla konuyu açıkladığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.26. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “İşgörenlerimi Kendilerine Verilen Görevleri Uygun Şekilde Yapmaları Konusunda Yetkilendiririm.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları

İşgörenlerimi Kendilerine Verilen Görevleri Uygun Şekilde Yapmaları Konusunda Yetkilendiririm.	n	%
Hiçbir Zaman	0	0,0
Nadiren	3	3,0
Bazen	11	11,0
Genellikle	36	36,0
Her Zaman	50	50,0
Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilere sorulan işgörenlerimi kendilerine verilen görevleri uygun şekilde yapmaları konusunda yetkilendiririm sorusunun cevaplarının dağılımı Tablo 4.26' da gösterilmiştir. Buna göre yöneticilerin % 3' ü nadiren, % 11' i bazen, % 36' sı genellikle, % 50' si her zamanı işaretlemiş, hiçbir zaman cevabı verilmemiştir. Dolayısıyla yöneticilerin % 97' lik oranla işgörenlerini kendilerine verilen görevleri uygun şekilde yapmaları konusunda yetkilendirdiği tespit edilmiştir.

Tablo 4.27. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “İşgörenlerin Arasından Tam Olarak Güvendiklerime Gerektiğinde Her Türlü Yetkiyi Devredebilirim.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları

İşgörenlerin Arasından Tam Olarak Güvendiklerime Gerektiğinde Her Türlü Yetkiyi Devredebilirim.	n	%
Hiçbir Zaman	4	4,0
Nadiren	4	4,0
Bazen	20	20,0
Genellikle	29	29,0
Her Zaman	43	43,0
Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilere sorulan işgörenlerin arasından tam olarak güvendiklerime gerektiğinde her türlü yetkiyi devredebilirim sorusunun cevaplarının

dağılımı Tablo 4.27’ de gösterilmiştir. Buna göre yöneticilerin % 4’ ü hiçbir zaman, % 4’ ü nadiren, % 20’ si bazen, % 29’ u genellikle, % 43’ ü her zamanı işaretlemiştir. Dolayısıyla yöneticilerin % 92’ lik oranla işgörenleri arasından tam olarak güvendiklerine gerektiğinde her türlü yetkiyi devredebildiği tespit edilmiştir.

Tablo 4.28. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “İşgörenlerime Bazı Yetkiler Devrettiğimde Kendi Konumumdan Endişe Duymam.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları

İşgörenlerime Bazı Yetkiler Devrettiğimde Kendi Konumumdan Endişe Duymam.	n	%
Hiçbir Zaman	1	1,0
Nadiren	15	15,0
Bazen	24	24,0
Genellikle	25	25,0
Her Zaman	35	35,0
Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilere sorulan işgörenlerime bazı yetkiler devrettiğimde kendi konumumdan endişe duymam sorusunun cevaplarının dağılımı Tablo 4.28’ de gösterilmiştir. Buna göre yöneticilerin % 1’ i hiçbir zaman, % 15’ i nadiren, % 24’ ü bazen, % 25’ i genellikle, % 35’ i her zamanı işaretlemiştir. Dolayısıyla yöneticilerin % 84’ lük oranla işgörenlerine bazı yetkiler devrettiğinde kendi konumundan endişe duymadıklarını belirtmiştir.

Tablo 4.29. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “Benim Pozisyonumdaki Birçok Yetkinin İşgörenlerime Devredilebileceğini Düşünüyorum.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları

Benim Pozisyonumdaki Birçok Yetkinin İşgörenlerime Devredilebileceğini Düşünüyorum	n	%
Hiçbir Zaman	6	6,0
Nadiren	19	19,0
Bazen	23	23,0
Genellikle	27	27,0
Her Zaman	25	25,0
Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilere sorulan benim pozisyonumdaki birçok yetkinin işgörenlerime devredilebileceğini düşünüyorum sorusunun cevaplarının dağılımı Tablo

4.29' da gösterilmiştir. Buna göre yöneticilerin % 6' sı hiçbir zaman, % 19' u nadiren, % 23' ü bazen, % 27' si genellikle, % 25' i her zamanı işaretlemiştir. Dolayısıyla yöneticilerin % 75' lik oranla pozisyonundaki birçok yetkinin işgörenlerine devredilebileceğini düşündüğü tespit edilmiştir.

Tablo 4.30. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “İşgörenlerimin Kariyer Ve İş Hedeflerine Ulaşmalarına Yardımcı Olurum.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları

İşgörenlerimin Kariyer Ve İş Hedeflerine Ulaşmalarına Yardımcı Olurum.	N	%
Hiçbir Zaman	0	0,0
Nadiren	7	7,0
Bazen	20	20,0
Genellikle	25	25,0
Her Zaman	48	48,0
Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilere sorulan işgörenlerimin kariyer ve iş hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olurum sorusunun cevaplarının dağılımı Tablo 4.30' da gösterilmiştir. Buna göre yöneticilerin % 7' si nadiren, % 20' si bazen, % 25' i genellikle, % 48' i her zamanı işaretlemiş, hiçbir zaman cevabı verilmemiştir. Dolayısıyla yöneticilerin % 93' lük oranla işgörenlerinin kariyer ve iş hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olduğu tespit edilmiştir.

4.6.2.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Koçluk İçin Gereken İhtiyaçlarının Ve Özelliklerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Tablo 4.31. Ankete Verilen Cevapların İstatistiksel Sonuçları

	Anket Sorusu	Sayı	Ortamala	Std. Sapma
1	İşgörenlerin performansını arttıracak bütün uygulamaları desteklerim.	100	4,3800	0,72167
2	İşgörenlerimin performanlarına bakarak ödüllendirmeye veya cezalandırmaya karar veririm.	100	3,8900	0,87496
3	İşgörenlerimin performanslarını alaycı ve eleştirel yorumlar yapmadan objektif (nesnel) değerlendiririm.	100	4,2200	0,82364
4	İşgörenlerimin performans gelişimini onlarla sık sık bir araya gelerek değerlendiririm.	100	3,4900	1,01000
5	İşgörenlerimin performanslarını değerlendirirken kendi görüşlerinin yanında birlikte çalıştığı iş arkadaşlarının da görüşlerini alırım.	100	3,7600	1,17310
6	İşgörenlerime yönelttiğim her eleştirinin onların iş performansını iyileştirmeye yönelik olduğuna ikna ederim.	100	4,2100	0,79512
7	İşgörenlerimin mutlu ve huzurlu olmaları benim için performanstan daha önemlidir.	100	3,3900	1,02391
8	İşgörenlerimde performansın azaldığını gözlemlediğimde doğrudan kendilerine bildiririm.	100	4,0700	0,80723
9	İşgörenlerimin birbirlerinden görüş ve öneri almalarını teşvik ederim.	100	4,1400	0,96421
10	İşgörenlerimin her zaman görüş ve düşüncelerini ifade etmelerine fırsat veririm.	100	4,5200	0,74508
11	İşgörenlerim ile yapılan görüşmeleri kontrol altına almaktan kaçınırım.	100	2,8100	1,14323
12	İşgörenlerim ile sürekli yakın iletişim kurarım.	100	4,0200	,95325
13	İşgörenlerimle emir komuta ilişkisi gözetmeden iletişim kurarım.	100	3,5500	1,14040
14	İşgörenlerimin söylemekte zorlandığı konuları onların hareket ve tavırlarından anlamak için özel bir çaba sarfederim.	100	3,9400	0,94088
15	İşgörenlerime söylediklerim ile yaptıklarım birbiriyle tutarlıdır.	100	4,4200	0,86667
16	İşgörenlerimin birbirinden farklı olduklarını kabul ederim ve farklı kişiliklere saygı duyarım.	100	4,3600	0,78522
17	İşgörenlerimin kendini daha iyi tanımasını sağlarım.	100	3,7500	0,93609
18	İşgörenlerim yanlış yaptığında o yanlışı kendilerinin düzeltmesi için onlara zaman tanırım.	100	3,8000	1,00504
19	İşgörenlerimin bütün sorunlarıyla ilgilenip çözmeye çalışırım.	100	3,8200	1,07666

20	İşgörenlerimin problemlerinin çözümünde farklı yollar olabileceğini görmelerini sağladım.	100	4,0700	0,94554
21	Bir problemin çözümü gerektiğinde işgörenlerime önceden bilgi veririm, somut örnekler ve benzetmeler yoluyla konuyu açıklarım.	100	4,0700	0,7818
22	İşgörenlerimi kendilerine verilen görevleri uygun şekilde yapmaları konusunda yetkilendiririm.	100	4,3300	0,6675
23	İşgörenlerin arasından tam olarak güvendiklerime gerektiğinde her türlü yetkiyi devredebilirim.	100	4,0300	1,02942
24	İşgörenlerime bazı yetkiler devrettiğimde kendi konumumdan endişe duymam.	100	3,7800	1,50138
25	Benim pozisyonumdaki birçok yetkinin işgörenlerime devredilebileceğini düşünüyorum.	100	3,4600	1,30593
26	İşgörenlerimin kariyer ve iş hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olurum.	100	4,1400	0,88785

Araştırmaya katılan yöneticilerin koçluk için gereken ihtiyaçlarına ve özelliklerinin aritmetik ortalamasının ortalaması 3,94 ve standart sapmalarının ortalaması 0,96 olmuştur.

4.6.2.4. Koçluk Yaklaşımının Etkilerine Göre Tek Örneklemli T Testi Sonucu Bulunan Farklılıklar

Anket soruları, performans, iletişim, sorun çözme ve yetkilendirme olarak dört bölüme alınarak tek örneklemli t testi ile analiz edilmiştir. İlk 8 soru performans, 9 ile 18 sorular iletişim, 19-21 arası sorular sorun çözme, 22-26 soruları ise yetkilendirme ile ilgilidir. Tüm sorulardaki kabul değeri 3,5 dur.

Tablo 4.32. Tek Örneklemli T Testi Sonuçları

	T	Anlamlı Farklılık
PERFORMANS	7,443	0,42625
İLETİŞİM	7,761	0,44556
SORUNCOZME	5,985	0,44000
YETKİLENDİRME	6,420	0,44800

Test Değeri = 3.5 Sayı= 100

H₁: Koçluk yaklaşımı ile yönetici performansı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 4.32’de görüldüğü gibi, t testi analiz sonuçlarına bakıldığında t değerinin 7,44 (test değeri 3,5) olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin işgörenlerinin performanslarını iyileştirmeye yönelik tüm uygulamaları desteklediğini, performanslarına bakarak ödüllendirmeye veya cezalandırmaya karar verdiğini, performanslarını onlarla ve objektif (nesnel) değerlendirdiğini ve değerlendirirken kendi görüşlerinin yanında birlikte çalıştığı iş arkadaşlarının da görüşlerini aldığını, performansın azaldığını gözlemlediğinde doğrudan kendilerine bildirdikleri söylenebilir. Ayrıca yöneticiler için işgörenlerinin mutlu ve huzurlu olmaları performanstan daha önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Bu farklılıklar anlamlıdır ve H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

H₂: Koçluk yaklaşımı ile yöneticinin iletişim özelliği arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmaya katılan yöneticiler işgörenleri ile sürekli yakın iletişim kurduklarını, onların görüş ve düşüncelerine önem verdiklerini, hata yaptıklarında kendilerinin düzeltmesi için onlara zaman tanıdığını ve çalışanları arasında farklı kişiliklere saygı duyduklarını ifade etmiştir. Tablo 4.32’de görüldüğü gibi, t testi analiz sonuçlarına bakıldığında t değerinin 7,76 yani test değeri 3,5 ‘den büyük olduğu görülmektedir. Bu farklılıklar anlamlıdır ve H₂ hipotezi kabul edilmiştir.

H₃: Koçluk yaklaşımı ile yöneticinin sorun çözme özelliği arasında anlamlı bir farklılık vardır.

İşgörenlerinin bütün sorunlarını farklı yollarla çözmeye çalışan ve onlara somut örnekler ve benzetmeler yoluyla konuyu açıklayan araştırmaya katılan yöneticilerin t testi analiz sonuçlarına göre t değerinin 5,98 yani test değeri 3,5 ‘den büyük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla koçluk yaklaşımı ile yöneticinin sorun çözme özelliği arasındaki farklılıklar anlamlıdır ve H₃ hipotezi kabul edilmiştir.

H₄: Koçluk yaklaşımı ile yöneticinin yetkilendirme özelliği arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 4.32’de görüldüğü gibi, t testi analiz sonuçlarına bakıldığında t değerinin 6,42 (test değeri 3,5) olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin, işgörenlerini görevlerine uygun olarak yetkilendirdiği ve güvendiklerinde her türlü yetkilerini devrettiklerini görülmektedir. Aynı zaman çalışanlarının kariyer ve iş hedeflerine yardımcı olmaktadır. Koçluk yaklaşımı ile yöneticinin yetkilendirme özelliği arasındaki farklılık anlamlıdır. H₄ hipotezi kabul edilmiştir.

4.6.2.5. Yaş Değişkenine Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Tablo 4.33. Yaş Değişkenine Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Gruplandırılmış Anket Soruları	Yaş	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
PERFORMANS	26-35	35	3,8143	,80575	2,881	,040
	36-46	30	4,1667	,34324		
	47-56	19	3,9013	,33742		
	57+	16	3,7500	,38730		
	Toplam	100	3,9262	,57271		
İLETİŞİM	26-35	35	3,6952	,68140	5,832	,001
	36-46	30	4,2370	,43352		
	47-56	19	4,0292	,37193		
	57+	16	3,8472	,50816		
	Toplam	100	3,9456	,57410		
SORUN COZME	26-35	35	3,7929	,87759	3,092	,031
	36-46	30	4,2583	,64488		
	47-56	19	3,9079	,50834		
	57+	16	3,7031	,62729		
	Toplam	100	3,9400	,73522		
YETKİLENDİRME	26-35	35	3,7086	,73139	2,264	,086
	36-46	30	4,0467	,82158		
	47-56	19	4,1368	,50355		
	57+	16	4,0625	,42407		
	Toplam	100	3,9480	,69783		

Hata payı 0,05 alınmıştır. (p< 0.05)

H₅: Koçluk yaklaşımında yaş faktörü ile yönetici performansı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmaya katılan 36-46 yaş arasındaki yöneticiler, diğer yaş grubundaki yöneticilere göre, koçluk yaklaşımı ile işgörenlerinin ve kendi performanslarının artabileceğini belirtmişlerdir ($F= 2,881$ $p=0,040$). H_5 hipotezi kabul edilmiştir.

4.6.2.6. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Tablo 4.34. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Gruplandırılmış Anket Soruları	Eğitim Düzeyi	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
PERFORMANS	Lise	14	3,7054	,71321	1,442	,235
	Önlisans	20	3,8125	,35005		
	Lisans	54	4,0162	,62714		
	Lisansüstü	12	3,9688	,34181		
	Toplam	100	3,9262	,57271		
İLETİŞİM	Lise	14	3,6190	,69827	2,219	,091
	Önlisans	20	3,9056	,38027		
	Lisans	54	4,0041	,62815		
	Lisansüstü	12	4,1296	,21625		
	Toplam	100	3,9456	,57410		
SORUN COZME	Lise	14	3,5357	,80178	2,217	,091
	Önlisans	20	3,8375	,56937		
	Lisans	54	4,0417	,77055		
	Lisansüstü	12	4,1250	,60772		
	Toplam	100	3,9400	,73522		
YETKİLENDİRME	Lise	14	3,7571	,68916	,445	,722
	Önlisans	20	4,0300	,44141		
	Lisans	54	3,9630	,80571		
	Lisansüstü	12	3,9667	,54495		
	Toplam	100	3,9480	,69783		

Hata payı 0,05 alınmıştır. ($p < 0.05$)

H_6 : Koçluk yaklaşımında eğitim faktörü ile yöneticinin iletişim özelliği arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Lise mezunu olan yöneticiler diğer eğitim düzeyine sahip yöneticilere göre çalışanlarla iletişimi zayıf olduğu anlaşılmaktadır ($F= 2,219$ $p= 0,091$). Eğitim düzeyi değişkenine göre yöneticilerin iletişim becerileri farklılık göstermemektedir. Bu farklılıklar anlamlı değildir ve H_6 hipotezi reddedilmiştir.

4.6.2.7. Yöneticinin İşletmedeki Görevi Değişkenine Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Tablo 4.35. Yöneticinin İşletmedeki Görevi Değişkenine Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Gruplandırılmış Anket Soruları	Yöneticinin Görevi	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
PERFORMANS	YK Bşk./Üyesi	7	3,8929	,47009	,068	,991
	Genel Müdür	14	3,9286	,73497		
	Direktör	6	4,0000	,73739		
	Departman Yön.	52	3,9399	,56474		
	Diğer	21	3,8810	,50230		
	Toplam	100	3,9262	,57271		
İLETİŞİM	YK Bşk./Üyesi	7	3,9048	,35963	1,046	,388
	Genel Müdür	14	3,8730	,68751		
	Direktör	6	3,5926	,65042		
	Departman Yön.	52	4,0385	,61131		
	Diğer	21	3,8783	,39738		
	Toplam	100	3,9456	,57410		
SORUN ÇÖZME	YK Bşk./Üyesi	7	4,1786	,44987	2,075	,090
	Genel Müdür	14	3,9464	,82729		
	Direktör	6	3,5833	1,11430		
	Departman Yön.	52	4,0769	,65218		
	Diğer	21	3,6190	,74841		
	Toplam	100	3,9400	,73522		
YETKİLENDİRME	YK Bşk./Üyesi	7	3,6286	,83609	1,415	,235
	Genel Müdür	14	3,9714	,68324		
	Direktör	6	4,3667	,49666		
	Departman Yön.	52	4,0115	,62674		
	Diğer	21	3,7619	,83575		
	Toplam	100	3,9480	,69783		

Hata payı 0,05 alınmıştır. ($p < 0.05$)

H₇: Koçluk yaklaşımında görev /unvan değişkeni ile yöneticinin sorun çözme özelliği arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Direktörlerin, işletmedeki görevleri farklı olan diğer yöneticilere göre sorun çözmeye başarılı olmadığı düşünülmektedir. İşletmedeki görevleri farklı olan yöneticilerin koçluk becerileri, pozisyonlarına göre farklılık göstermemektedir ($F=2,075$ $p=0,090$). Hipotez reddedilmiştir.

4.6.2.8. İşletmedeki İşgören Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Tablo 4.36. İşletmedeki İşgören Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Gruplandırılmış Anket Soruları	İşletmedeki İşgören Sayısı	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
PERFORMANS	250-350	35	4,0286	,34711	1,608	,193
	351-450	21	4,0238	,47700		
	451-550	16	3,6953	,90941		
	550+	28	3,8571	,60449		
	Toplam	100	3,9262	,57271		
İLETİŞİM	250-350	35	4,0984	,42675	3,257	,025
	351-450	21	4,0635	,46953		
	451-550	16	3,6250	,83037		
	550+	28	3,8492	,56673		
	Toplam	100	3,9456	,57410		
SORUN COZME	250-350	35	4,0714	,51653	1,189	,318
	351-450	21	4,0357	,78774		
	451-550	16	3,7188	,99948		
	550+	28	3,8304	,74862		
	Toplam	100	3,9400	,73522		
YETKİLENDİRME	250-350	35	4,1314	,53785	1,945	,127
	351-450	21	3,7143	,88898		
	451-550	16	4,0375	,76670		
	550+	28	3,8429	,63795		
	Toplam	100	3,9480	,69783		

Hata payı 0,05 alınmıştır. ($p < 0.05$)

H₈: Koçluk yaklaşımında işletmedeki işgören sayısı değişkeni ile yöneticinin yetkilendirme özelliği arasında anlamlı bir farklılık vardır.

351-450 arasında ve işgören çalıştıran işletmelerde yöneticiler diğer işletmelere göre yetkiyi ellerinde tutmak istemektedir. Diğer işletmelerde yetkilendirme becerilerine sahip yöneticilerin sayısının fazla olduğu düşünülse de, işgörenlere yetki devri yapılmadığı görülmektedir. H₈ hipotezi red edilmiştir.

SONUÇ

Teknolojideki hızlı ilerlemeler, küreselleşme her geçen gün rekabet şartlarının sürekli biçimde değişmesine, risklerin büyümesine neden olmaktadır. Yaşanan hızlı değişim, organizasyonlardan farklı beklentileri ve yeni yönetim anlayışlarını da beraberinde getirmektedir. Geleneksel yönetim ve liderlik, gelişen çağdaş organizasyonların sorunlarını çözmekte yetersiz kalmaktadır. Değişimi ve yeniliği sağlayan liderler, artık organizasyonları başarıya taşımaktadır. Hızlı değişen rekabet ortamında organizasyonların gelişmesi, varlıklarını sürdürebilmesi için liderlik özelliklerine sahip, lider rolünü üstlenmiş yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Son yıllardaki örgütsel yapılarında meydana gelen değişiklikler, yöneticilerin "kontrol edici" rolden "destekleyici" role geçmelerine yol açmıştır. Yöneticinin, direktif verme ve denetleme yerine geliştirme, destekleme ve yol gösterme yetkinlikleri önem kazanmıştır

Liderlik ve koçluk kavramları birbirlerine benzeyen kavramlardır. Etkili liderlik özelliklerinin koçluk kavramıyla neredeyse aynı olduğu görülmektedir. Amaçlara ulaşmaya ve çözümlenmeye odaklı, sürekli iyileştirme hedefli, takımlarının iletişimini artırma amaçlı, çalışanlarının kariyer, yetenek, yaratıcılıklarını geliştiren liderler etkili liderlerdir. Ancak her lider koç olamaz. Çünkü koç, kişisel vizyonu ile çalışanlarını yönlendirme yeteneğine sahip olan kişidir.

Günümüz lideri, insanlara yeni bakış açıları kazandırmayı, bilgi ve beceriler elde etmeyi; kendini geliştirmeye yönelen, yenilik ve gelişmelerin önünü açan kişi olmalıdır. Koç, bunu en etkin başaran liderdir. Ekibine liderlik eden, vizyonunu paylaşarak insanları harekete geçiren, davranışlarıyla birlikte çalıştığı insanlara örnek olan, çalışanlarının gelişmesini sağlayan koç, örgütlerin ve işgörenlerin yüksek performanslarını sağlar.

Koçluk; varsayımları, prensipleri itibarıyla bireylerin öğrenme sürecini etkinleştiren, çeşitli beceriler kazanmalarını ve geliştirmelerini, performanslarını iyileştirmelerini sağlayan, çeşitli alıştırmalara dayalı yapılandırma sürecidir. Koçluk sistemi; iş görenlere ve performans sorunlarına olumlu bir bakış açısı getirmekte, koçluğun uygulanmasıyla yönetici ve işgörenlerde beklenenin ötesinde iyileşmeler meydana gelebileceğini ileri sürmektedir. Bireylerin sahip olduğu potansiyel beceri ve

yetenekleri ortaya çıkarmak ve geliştirmek gerektiğini öne süren koçluk yaklaşımı, bireyi performans iyileştirmeye yönelik çaba harcaması için teşvik eder cesaret verir, güven aşılar, destekler, soru sorarak düşündürür, çözüm yolları arar, yönlendirir ve farklı perspektiflerden bakmayı öğretir.

Etkili bir performans geliştirme aracı olarak kabul edilen koçluk yaklaşımı, çalışmanın teorik bölümlerinde de görüldüğü gibi açıklanan bölümler işletmelerde uygulanabilir. Organizasyonlar içinde buldukları sektörün yapısını ve kurum kültürünü irdeleyerek koçluk eğitim programları hazırlamalıdır. Bu eğitim üst yönetim ile başlamalı, işgörenlerle devam etmelidir.

Ülkemizdeki şirketler için koçluk, şüphesiz önemli bir yaklaşımdır. Çünkü bu yaklaşım işgörenlerin daha iyi iletişim kurmalarını, fırsatlardan yararlanmalarını ve kendilerine saygılarını artırmalarını sağlamaktadır. Yapılan araştırmalar bu yaklaşımın iş performansını artırdığını, stresi azaltıp işyerinde huzuru sağladığını, değişime karşı olumlu düşünceler sergileyerek sağlıklı bir örgüt yapısı yarattığını ortaya koymuştur. Bunların ışığında kültürümüzdeki usta-çırak ilişkisine benzeyen bu yaklaşıma, profesyonelce yapılanmış koçluk sistemleriyle örgütlerin ve bunu etkili kılacak yöneticilerin gereksinim duyduğu düşünülmektedir.

Denizli' de bulunan 250' den fazla işçi çalıştıran büyük ölçekli tekstil işletmelerinde yapılan bu araştırmada, gözlem, mülakat ve anket yöntemleriyle koçluk yaklaşımının yönetici üzerine etkileri ile ilgili sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır.

Yapılan çalışma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda koçluk yaklaşımının yöneticiler üzerindeki etkileri performans, iletişim, sorun çözme ve yetkilendirme alt kriterleri olarak değerlendirilmiştir. Araştırma, büyük ölçekli tekstil şirketlerinde yöneticilerin koçluk yaklaşımının bu alt kriterlerinden ne kadarını uyguladıklarını göstermiştir.

Koçluk yaklaşımı ile yönetici performansı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakıldığında, test değeri 3,5 olarak kabul edilmiş ve farklılıkların anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır (t değeri 7,44). Böylece yöneticiler, işgörenlerinin

performanslarındaki eksiklikleri kendilerine anlattıklarını ve bunun içinde kendileriyle açıkça neler kazanacakları konusunda görüşüklerini ortaya koymuştur.

Araştırmaya katılan yöneticiler koçluk yaklaşımı ile yöneticinin iletişim özelliği arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelendiğinde, t testi analiz sonuçlarının 7,76 olduğu yani test değeri 3,5' dan büyük olduğu için yöneticilerin işgörenleri ile etkili iletişim kurdukları ortaya çıkmıştır. Gözlem sonuçlarına bakıldığında ise yöneticilerin otokratik yönetim tarzını sürdürdükleri ve işe odaklanıp çalışanlarının görüş ve düşüncelerini dinlemedikleri ya da dinler gibi göründükleri, açıkça kendilerini ifade etmelerine imkan verilmediği görülmüştür.

Koçluk yaklaşımı ile yöneticinin sorun çözme özelliği arasında t değerinin 5,98 yani test değeri 3,5'dan büyük olduğu görülmüş ve bu nedenle anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla yöneticilerin işgörenlerinin problemlerini çözmek için tutumlar sergilediği ortaya çıkmıştır.

Koçluk yaklaşımı ile yöneticinin yetkilendirme özelliği arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakıldığında t testi analiz sonuçlarında t test değeri 3,5 alınmış, t değeri 6,42 çıkmıştır. Böylece araştırmaya katılan yöneticilerin, işgörenlerine yetki verme konusunda neredeyse tam yetki verdiği görülmüştür. Fakat yöneticilerin gözlemlerinde yetkiyi ellerinde tutmak istedikleri gözlemlenmiştir.

Koçluk yaklaşımında yaş faktörü ile yönetici performansı arasında farklılıkların anlamlı olmasında, 0,05 hata payı ile anova analiz sonuçlarında her yaş grubundaki yöneticiler işgörenlerinin ve kendi performanslarının artabileceğini düşünmektedir (F= 2,881 p=0,040). 36-46 yaş arasındaki yöneticilerin koçluk becerisine en yüksek düzeyde sahip oldukları görülmektedir.

Diğer yandan eğitim düzeyi değişkenine bakıldığında koçluk yaklaşımında eğitim faktörü ile yöneticinin iletişim özelliği arasında hata payı 0,05'e göre p=0,091'dir, bu nedenle de anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Lise mezunu olan yöneticilerin diğer eğitim seviyesine sahip yöneticilere göre çalışanlarla iletişimi zayıf olduğu anlaşılmaktadır

Yine koçluk yaklaşımında görev /unvan değişkeni ile yöneticinin sorun çözme özelliği arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı hata payı 0,05 alınarak sorgulandığında, anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($F= 1,945$ $p=0,127$). Çalışma, direktörlerin işletmedeki görevleri farklı olan diğer yöneticilere göre sorun çözmede başarılı olmadığını ortaya koymuştur.

Aynı şekilde koçluk yaklaşımında işletmedeki işgören sayısı değişkeni ile yöneticinin yetkilendirme özelliği arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. 351-450 arasında ve işgören çalıştıran işletmelerde yöneticiler diğer işletmelere göre yetkiyi ellerinde tutmak istemektedir. Diğer işletmelerde yetkilendirme becerilerine sahip yöneticilerin sayısının fazla olduğu düşünülse de, işgörenlere yetki devrinin kolay yapılmadığı ortaya çıkmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgular, sosyal bilimlerde sıkça başvurulan anket yönteminde yöneticilerin koçluk becerilerine ve özelliklerine yönelik sorulara, sahip oldukları özellikler ve beceriler olarak değil olması gereken şeklinde cevap verdiğini ortaya koymuştur. Ancak gözlem ve mülakatlarda yöneticilerin becerilerinin ve özelliklerinin farklı olduğu, uygulamada da geleneksel yöntemleri kullanmaya devam ettiği yani anket ile gözlem ve mülakat sonuçları arasında tutarsızlık olduğu ortaya çıkmıştır.

Elde edilen bulgular çerçevesinde işletmelere bazı önerilerde bulunmak mümkündür:

1. Yöneticiler emir komutaya dayalı yaklaşımları bırakarak yönlendirme, desteklemeye dayalı değişimin lideri olmalı ve bu lider örgüt yapısını değiştirerek koçluk sistemini destekleyen bir yapı oluşturmalıdır. Etkin bir performans iyileştirme aracı olarak görülen koçluk yaklaşımının teorik ve uygulamaları esas alınarak ülkemiz işletmelerine uyarlanabilir. Gerçek anlamda koçluk sürecinin uygulanması, çalışanlar ve yöneticilerin performansını iki katına çıkaracağından dolayı işletmedeki iş sonuçlarını da artırabilir.

2. Genellikle yetki devretmenin bir güç kaybı olduğunu düşünen yöneticiler, yetkilendirme konusunda koçluk sayesinde daha istekli olacaklardır. Böylece bireylere

ve takımlara uygun ortamlar yaratılabilir ve işgörenler bireysel koçluk için desteklenebilir.

3. Türk şirketlerinde üst yönetimdeki sık kadrolaşma nedeniyle çalışanların görev tanımları yeterince belirgin olmadığından ast üst ilişkilerinde sorun yaşanmaktadır. Koçluk yaklaşımı ile her yönetici ve işgörenin görev tanımı daha net olacağından bu problemler çözümlenebilir.

4. Yöneticiler, koçluk uygulayarak çalışanlarıyla iyi iletişim kurar ve hem kendi problemleriyle hem de çalışanların sorunlarıyla yüzleşirler. Geleneksel liderlik tarzını kullanan çoğu yönetici, iletişim becerileri açısından zayıf kalmaktadır ve koçluk yaklaşımı ile bu becerisini artırmaya ağırlık vermelidir. Yöneticiler aktif dinleme ile işgörenlerinin duygu ve düşüncelerini anlama ve anladığını da gösteren bir ortam yaratmalı bu konudaki yetersizliklerini gidermelidir. Sürekli bir koçluk yaklaşımının örgütlerde uygulanması yönetici-işgören ilişkilerini iyileştirebilir.

5. Koçluk yaklaşımı, çalışanların ve yöneticilerin sorunlarına çözüm bulmaktır. Yöneticiler, hem işle ilgili, hem de çalışanlarla ilgili sorun çözmeye önem vermelidir. Yöneticinin etkinliğini arttırmak için problemlere yardımcı olmalı, gelenekselliği bir kenara bırakarak gerçeklere odaklanmalıdır.

6. Ülkemizde maalesef koçluk yaklaşımı doğrudan sadece kavram olarak batı kültüründen alınıp, uygulanmaya çalışılmaktadır. Türkiye ekonomik, sosyal ve kültürel açıdan batı ülkelerinden farklı olduğundan, bu yaklaşımı uygulayan şirketlerde tam olarak istenilen sonuçlar elde edilememektedir. Bu nedenle ülkemiz koşullarıyla birlikte değerlendirildiğinde koçluk yaklaşımının etkinliği artabilir, örgütler ve bireyler açısından daha da faydalı olabilir.

Sonuç olarak, tüm detaylarıyla ele alınan koçluk yaklaşımının ideal bir yönetici tipi olarak ortaya çıktığını görmekteyiz. Yönetici işgören ilişkisinin üst düzeylere çıkararak bu yaklaşım, çalışma huzuru, iş tatmini, verimlilik, performans gibi gereklilikleri sağlamaktadır. Dolayısıyla koçluk yaklaşımı, üstün performanslı ve başarılı işletmeler yaratılmasına katkıda bulunabilir.

Bu çalışma, koçluk yaklaşımının yöneticiler üzerine etkilerini araştırmaya yönelik yapılmıştır. Ayrıca koçluk yaklaşımının işgörenler üzerine etkileri, yönetici ve çalışan performansını geliştirici faktörleri gibi konuları araştırmak için başka çalışmalarda incelenebilir.

KAYNAKLAR

- Acuner, T. (2000). Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, s.3-5.
- Akat, İ., vd (1994). *İşletme Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Akın, A. (2002) İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik), *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, s.97-113.
- Alkaya, A., Hepaktan, C. E., (2003). Organizational Change, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1,s. 31-58.
- Allard, A. C.(1995).The New International Manager, *Management Review*, Vol 84, No 8, s.7.
- Altunışık, R. Vd. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Anafarta, N. (2002) Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor), *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:3, Sayı:1, s.115–128.
- Askling, B., Kristensen,B. (2000). Towards “Learning Organizations: Implications For Institutional Governance and Leadership, *Journal Of The Programme On Institutional Management In Higher Educational*, Vol 12, No 1, s.17-43.
- Arat, M. (2007). *21. Yüzyıl İçin Yönetim*, Söz Yayın, İstanbul.
- Artan,İ.(1998).Yönetimsel Başarının Kaynağı: İnsan, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi – II, Editör: Suna Tevrüz, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, s.71-86.
- Atak, M., Atik, İ. (2007). Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Cilt 3, Sayı:1, s. 63-70.
- Ay, Ü., Mardan, C. (2003). Yönetici Yetiştirme Eğitimlerinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*, Cilt: 12, No: 12, s. 55-68.
- Aydar, N.(1999). *Bir Eğitim Tekniği Olarak Koçluk* (Basılmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydemir, S.R.(2001). Kurumsal Etkinlikte Anahtar Bir Kavram: Örgütsel Değişim, *Sayıştay Dergileri*, Sayı 40, s. 1-10.
- Bacon, T.R.(2003). Helping People Change, *Industrial And Commercial Training*, Vol 35, No 2, s. 73-77.
- Baltaş, A.(2003). *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Baltaş, A., Baltaş Z. (1999). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, Remzi Yayınları, İstanbul.
- Baransel, A. (1979). *Çağdaş yönetim Düşüncesinin Evrimi Klasik ve Neo- Klasik Örgüt Teorileri*, İ. Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul.

- Barutçu, E. (2000). *Örgütsel Değişim Yönetimi Ve Denizli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Basılmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Benton, D.A.(2007). *Ceo Koçunun Sırları*, Pegasus Yayınları, İstanbul.
- Bersin, J.(2007). Coaching, *Leadership Excellence*, Vol 24, No 7, s.7.
- Billett, S.R. (2003). Workplace Mentors: Demands And Benefits, *Journal of Workplace Learning*, Vol 15, No 3, s. 105-113.
- Bluckert, P. (2005). Critical Factors In Executive Coaching – The Coaching Relationship, *Industrial And Commercial Training*, Vol 37, No 7, s. 336-340.
- Bolat, T., Seymen, O.A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde “Dönüşümcü Liderlik Tarzı” nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 9, s. 59- 85.
- Braham, B.(2000). *Be Your Own Coach : Your Pathway to Possibility*, Course Technology Crisp, Boston, Usa.
- Branham, L. F.(2000). *Keeping the People Who Keep You in Business : Twenty Four Ways to Hang on to Your Most Valuable Talent*, Amacom, NY, Usa.
- Brockbank, A.(2006). *Facilitating Reflective Learning Through Mentoring and Coaching*, Kogan Page Limited, London.
- Brooks, I., Wright, S. (2007). A Survey Of Executive Coaching Practices In New Zealand, *International Journal Of Evidence Based Coaching And Mentoring*, Vol 5, No 1, s.30-41.
- Buchanan, B. (2006). Coaching For Life, *American School Board Journal*, s.20-23.
- Burke, S., Collins, K.M. (2001). Gender differences In Leadership Styles And Management Skills, *Women In Management Review*, Vol 16, No 5, s. 244-256.
- Butler, T., Waldroop, J. (1996). The Executive As Coach?, *Harvard Business Review*, Vol 74, No 6, s. 111-117.
- Case, J., Wittemeyer, H.(2006). *Intergenerational Coaching And Mentoring: One Size Doesn't Fit All*, Hewlett-Packard Development Company, USA.
- Certo, S.C. (2003). *Supervision: Concepts And Skill Building*, The McGraw-Hill Companies, Newyork.
- Ceylan, C. (2002). *Yönetimsel ve Organizasyonel Açından Koçluk Yaklaşımı ve Bir Uygulama* (Basılmamış Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Ceylan, C. (2004). Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım:Kariyere Uyarlı Mentorluk, *İş Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, s.33-34.
- Champathes, M.R.(2006).Coaching For Performance Improvement: The “Coach Model, *Development And Learning In Organizations*, Vol 20, No 2, s.17-18.

- Chicken, J.C.(2002). *Yönetim Ve Girişimcilik*, Çeviren: Beyhan Kurt, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Chidiac, M. (2006). Getting The Best Out Of Executive Coaching: A Guide To Setting Up A Coaching Process, *Development And Learning In Organizations*, Vol 20, No 3, s.13-15.
- Colenso, M. (2000). *Managing For High Performance*, Scitech Educational, Uk.
- Cook, M.J.(1998). *Effective Coaching*, McGraw- Hill Professional Book Group, Oh, Usa.
- Cooper,C.L.(2006). The Challenges Of Managing The Changing Nature Of Workplace Stress, *Journal Of Public Mental Health*, Vol 5, No 4, s. 6-9.
- Covey, S.(2005). *8'inci Alışkanlık Bütünlüğe Doğru*, Çevirenler: Sezer Soner, Çağlayan Erendağ, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Çetin, M. (2003). Örgüt Kuramları Perspektifinden Halkla İlişkilerin Gelişimi, *Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, Sayı: 18, s.33-44.
- Çınar, Z.(2007). Coaching ve Mentoring, *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, Yıl: 3, Sayı:1, s.1-25
http://www.paradoks.org/makale/yil3_sayı1/zcinar.pdf (20.03.2008).
- Daft, R.L.(1991). *Management*, The Dryden Press, Orlando.
- Day , V.D. (2001). Leadership Development: A Review In Context, *Leadership Quarterly*, Vol 11, No 4, s. 581-613.
- Dedehayır, H. (2001).Yeni zamanların Parlayan Yıldızı: Koçluk, *Kaynak Dergisi*, Sayı: 8, s.8-9.
- Doğan, M. (1998). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Anadolu Matbaacılık, İzmir.
- Doğan, S., Türk M. (2003). Stres Yönetiminin Önemi ve Çevik Kuvvet Personelinin Stres Kaynaklarının Teşhisi ve Ortadan Kaldırılmasına İlişkin Niğde İlinde Bir Araştırma, *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Sayı 28, s.179-203.
- Dorval, K.B. v.d.(2001). *Mentoring For Development*, Edited By Ken McCluskey, Jossey Bass/Pfeiffer, San Francisco, s.1-12.
- Drucker, P.F. (2000). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Ellinger, A.D., Bostrom R.P.(1999) Managerial Coaching Behaviors In Learning Organizations, *Journal Of Management Development*, Vol 18, No 9, s. 752-771.
- Elmhirst, K. (2008). Executive Coaching, *Leadership Excellence*, Vol 25, No 1, s.11.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon(Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eroğlu, F. (2004). *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınları, İstanbul.

- Evendon, R., Anderson, G.(1993). *Making The Most Of People*, Addison Wessley, Newyork.
- Evered, R.D., Selman, J.C.(1989). Coaching And The Art Of Management, *Organizations Dynamics*, Autumn, s.21-32.
- Fanasheh, S. (2005). *Executive Coaching*, Universal Publishers, Florida.
- Feldman, D.C., Lankau, M. J. (2005). Executive Coaching: A Review And Agenda For Future Research, *Journal of Management*, Vol 31, No 6, s. 829-848.
- Field, A. (2007). Coaching Your Team's Performance To The Next Level, *Harvard Management Uptade*, Vol 12, No 11, s. 3-5.
- Fuller, G.(1998). *Win/ win Management: Leading People In The New Workplace*, Prentice Hall Inc., Usa.
- Gallacher, K. (1997). Reforming Personel Preparation In Early Invervention, Edited By Pamela J. Winton, Paul H. Brookes Publishing Co., Maryland, s.191-215.
- Garvey, B.(2004). The Mentoring/Counseling/ Coaching Debate, *Development And Learning In Organizations*, Vol 18, No 2, s.6-8.
- George, C.S. (1977). *Supervision In Action*, Reston Publishing Company, Inc., Usa.
- Gladis, S.(2007). Executive Coaching Builds Steam In Organizations, *T+D*, Vol 61, No 12, s. 58-62.
- Goldsmith, M. (2000). *Coaching For Leadership: How the World's Greatest Coaches Help Leaders Learn*, Jossey- Bass, San Francisco.
- Gök, N.(2007) Liderlik Koçluğuna Yeni Bir Bakış, *Önce Kalite Dergisi*, Sayı 110, s.54-55.
- Grant, A.M.(2007). Enhancing Coaching Skills And Emotional Intelligence Through Training, *Industrial And Commercial Training*, Vol 39, No 5, s. 257-266.
- Green, P.C. (1999). *Building Robust Competencies*, Jossey-Bass Inc. Publishers, SanFrancisco.
- Güleş, H.K., Bülbül, H.(2004). Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, s.115-129.
- Gürsel, M. (2003). Örgüt Kuramları, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Editör: Hüseyin Izgar, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya, s.29-37.
- Gürüz, D., Yaylacı, Ö. G.(2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Mediacat Kitapları, İstanbul.
- Gyllensten, K., Palmer, S.(2005). Can Coaching reduce workplace stress?, *International Journal Of Evidence Based Coaching And Mentoring*, Special Vol 3, No 2, s.75-77.
- Gynnild, V. Vd.(2007). Teaching As Coaching: A Case Study Of Awareness And Learning In Engineering Education, *International Journal Of Science Education*, Vol 29, No 1, s.1-17.

- Hall, D.T. Vd.(1999). Behind Closed doors: What Really Happens In Executive Coaching, *Organizational Dynamics*, Vol 27, No 3, s. 39-53.
- Hammer M., Champy J.(1994). *Değişim Mühendisliği: İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto*, Çeviren: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul.
- Hawkins, L.(2003). Solutions Coaching? No problem!, *Industrial And Commercial Training*, Vol 35, No 7, s. 285-289.
- Hawkins, P. (2008). The Coaching Profession: Some Of The Key Challenges, *Coaching: An International Journal Of Theory, Research And Practice*, Vol 1, No 1, s.28-38.
- Hellriegel, D., Slocum, J.W. (1999). *Management*, Addison- Wesley Pub., USA,
- Hendricks, K. B., Singhal, V. R., Firm Characteristics, Total Quality Management, And Financial Performance, *Journal Of Operations Management*, No 238, s. 1-17.
- Hirsch, C.(2006) Liderlik Yeni Trendler, *Executive Excellence Liderlik Gelişimi, Yönetim Etkililiği ve Kurumsal Üretkenlik Dergisi*, Sayı 106, s.24.
- Holmes, J. (2005). Leadership Talk: How Do Leaders 'Do Mentoring' And Is Gender Relevant?, *Journal Of Pragmatics* 37, No 37, s.1779-1800.
- Hoppe, M.H. (2006). *Active Listening : Improve Your Ability to Listen and Lead*, Center for Creative Leadership, NC, Usa.
- Houghton, A. (2006). The Way I see it... Coaching can help your career, *BMJcareers*, s. 29.
- Irwin, D. (2002). *İşinizi Büyütün*, Epsilon Yayınları, İstanbul.
- İnce, M. Vd. (2004). Örgütlerde Takım çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 11, s.423-446.
- İrmiş, A. (2003). *Yeni Bir Örgütlenme Şekli Olarak Şebeke Organizasyonlar*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Kan, S.H., Vd.(1994). Software Quality: An Overview From The Perspective Of Total Quality Management, *IBM Systems Journal*, Vol 33, No 1, s.4-19.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996) The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review Business Classics: Fifteen Key Concepts For Managerial Success*, s.92-100.
- Katzenbach, J.R., Smith, K.D.(1996) The Discipline Of Teams, *Harvard Business Review Business Classics: Fifteen Key Concepts For Managerial Success*, s.121-130.
- Kaufman, B.(2006). The Role Of Executive Coaching In Performance Management, *Handbook Of Business Strategy*, Vol 7, No 1, s. 287-291.
- Kaynak, T. (1990). *Organizasyonel Davranış*, İ. Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul.

- Kılıç, Ö. (2000). Pazarlama Ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi:” Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşunda Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Üzerine Araştırma, *Istanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 29, No: 2, s.1- 49.
- Kıngır, S., Mesci, M.(2007). Öğrenen Organizasyonlar, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 6, No19, s.63-81.
- King, P., Eaton J.(1999). Coaching For Results, *Industrial And Commercial Training*, Vol 31, No 4, s.145 – 151.
- Kinlaw, C.D.(1989). *Coaching For Comitment*, Pfeiffer Co., USA.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Köktürk, M. (2006). *Yaşanmış Hikayelerle Koçluk Mentorluk*, Morpa Kültür Yayınları, İstanbul.
- Kubr, M.(2002). *Management Consulting: A Guide to the Profession*, International Labour Organization, Geneva.
- Ladyshewsky, R.K.(2007). A Strategic approach For Integrating Theory To Practice In Leadership Development, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol 28, No 5, s.426-443.
- Landsberg, M. (1996) *Koçluğun Taosu*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Lawton- Smith, C. and Cox, E.(2007) Coaching: Is It Just A New Name For Training? *International Journal Of Evidence Based Coaching And Mentoring*, Special Issue, Summer, s.1-9.
- Luecke, R. (2007). *İş Dünyasında Koçlar Ve Mentorlar*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Jackson, P. (2005). How Do We Describe Coaching? An Exploratory Development Of A Typology Of Coaching Based On The Accounts Of UK-Based Practitioners, *International Journal Of Evidence Based Coaching And Mentoring*, Vol 3, No 2, s.45-60.
- Joyce, B., Showers, B. (1988). *Student Achievement Through Staff Development*, Longman, Newyork.
- Judge, T.A.and Piccolo R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity, *Journal Of Applied Psychology*, Vol 89, No 5, s. 755-768.
- Maher, S. and Pomerantz, S. (2003). The Future of Executive Coaching: Analysis from a Market Life Cycle Approach, *International Journal Of Coaching In Organizations*, Vol 1, No 2, s. 3-11.
- Matarazzo, B. (2007). Coaching With A Transformational Learning Orientation, *Leadership: Magazine For Managers*, Vol 4, No 10, s.24-26.
- Mcadam, S. (2005). *Executive Coaching*, Thorogood, London.
- Mcmanus, P.(2007). *Koçluk*, Çeviren: Ahmet Kardam, Optimist Yayınları, İstanbul.

- Mazzini, V.F. (2007). What is Executive Coaching?, *Leadership: Magazine For Managers*, Vol 4, No 10, s.20-21.
- Mckenna, C.D.(1995). The Origins Of Modern Management Consulting, *Business And Economic History*, Fall, Vol 24, No 1, s. 51-58.
- Miller, K. (2001). *Choosing an Executive Coach*, Center for Creative Leadership, NC, Usa.
- Mink, O.G. vd (1993) *Developing High-performance People: The Art of Coaching*, Addison-Wesley Pub., Usa.
- Minor, M. (1995). *Coaching For Development: Skills For managers And Team Leaders*, Course Technology Crisp, Usa.
- Naktiyok, A., Küçük,O. (2003). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ) Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri, *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 21, s.43-65.
- Natale, S.M. and Diamante T.,(2005) The Five Stages Of Executive Coaching: Beter Process Makes Better Practise, *Journal Of Business Ethics*, Vol 59, No 4, s.361-374.
- Nixon-Witt, C. (2008). A Coaching Approach For Work/Life Balance, *Business & Economic Review*, Vol 54, No 2, s.8-11.
- Orenstein, R.L. (2002). Executive Coaching It's Not Just About The Executive, Vol 38, No 3, s. 355-374.
- Oxford University Press (1985). *Resimli Ansiklopedik Sözlük*, Cilt 1, Yılmaz Yayınları, İstanbul.
- Ölçer, F.(2005). Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, Sayı: 25, s.1-26.
- Özalp, İ., Demirci A.E.(1999) İşletme Yönetiminde Rehberlik (Coaching) Kavramı, *A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: XV, Sayı: 1-2, s.39.
- Özevren, M. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi*, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Özkan, Y. (2004). İşletmelerde Değişime Direnme Ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi, *İş Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 6, Sayı:1, s.14-15.
- Özmutaf, N. M. (2006) Örgütlerde İnsan Kaynakları ve Stres: Ampirik Bir Yaklaşım, *E. Ü. Su Ürünleri Dergisi*, Sayı 1-2, s. 75- 81.
- Öztürk, S.(2007) *Ortaöğretim Özel Ve Resmi Okul Yöneticilerinin Koçluk Becerilerinin Karşılaştırılması*,(Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Parsloe, E.(1997). *Koç ve Kılavuz Olarak Yönetici*, İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti., Ankara.
- Passmore, J. (2007). Addressing Deficit Performance through Coaching- Using Motivational Interviewing For performance Improvement At Work, *International Coaching Psychology Review*, Vol 2, No 3, s. 265-275.

- Passmore, J. (2007). Coaching And Mentoring- The Role Of Experience And Sector Knowledge, *International Journal Of Evidence Based Coaching And Mentoring*, Special Issue, Summer, s. 10-16.
- Peel, D. (2004). Coaching And Mentoring In Small To Medium Sized Enterprises In The UK- Factors That Affect Success And A Possible Solution, *International Journal Of Evidence Based Coaching And Mentoring*, Vol 2, No 1, s.46-56.
- Peters, T.(2006). *Vay Canına Dedirtmek*, Pegasus Yayınları, İstanbul.
- Peters, T. (2005). Mükemmellik Peşinde, *Executive Excellence Liderlik Gelişimi, Yönetim Etkililiği ve Kurumsal Üretkenlik Dergisi*, Sayı:103, s.3.
- Peterson, R.W. (2005).*Officials Mentoring Handbook*, Track & Field ,USA.
- Preffer, J. (1999) *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*, Sabah Kitapları, İstanbul.
- Philips, R. Coaching For Higher Performance, *Executive Development*, Vol 8, No 7, s. 5-7.
- Piasecka, A.(2000). Not “Leadership” But “leadership”, *Industrial And Commercial Training*, Vol 32, No 7, s. 253-255.
- Poussard, J.M. (2004). *Yönetimde Yeni Bir Stil Coaching*, Morpa Kültür Yayınları, İstanbul.
- Presler, B.L. vd.(2006).*Mentoring For Service-Delivery Change: A Trainer’s Handbook*, Ipas, USA.
- Redshaw, B.(2000). Do We Really Understand Coaching? How Can We Make It Work Better?, *Industrial And Commercial Training*, Vol 32, No 3, s. 106-108.
- Rider, L.(2002). Coaching As A Strategic Invervention, *Industrial And Commercial Training*, Vol 34, No 6, s. 233-236.
- Rogers, J.(2004). *Coaching Skills: A Handbook*, GBR:McGrawHill Education, Berkshire.
- Salisbury, F.S.(1998). *Developing Managers as Coaches-A Trainer’s Guide*, McGraw Hill Book Co., London.
- Sayers, F. V.d.(1993). *Yöneticilikte İletişim*, Çeviren: Doğan Şahinler, Rota Yayın Yapım, Tanıtım, İstanbul.
- Sebera, T, G.(2004). Coaching Across Cultures: New tools For Leveraging National, Corporate& Professional Differences, *International Journal Of Intercultural Relations*, Vol 28, No 1, s.83-87.
- Sheppard, G.B.(2004). Executive Coaching, *Industrial And Commercial Training*, Vol 36, No 1, s.5-8.
- Sidley, G., Harvey, L.(1999). Coaching Skills To Improve Your People’s Performance, *Forum*, Spring, s.30-32.
- Smith, J.V.(2006). *Therapist into Coach*, GBR: Open University Press, Buckingham.

- Smith, C.L.(2007). Coaching: Is It Just A New Name For Training?, *International Journal Of Evidence Based Coaching And Mentoring*, Special Issue, Summer, s.1-9.
- Solmuş,T.(2007). Takım Psikolojisi: Kişilik Özellikleri ve Takım Rollerini, *Kariyer.net Dergi*, Mayıs sayısı, s.64-65.
- Sparrow, J.(2007) Life Coaching In The Workplace, *International Coaching Psychology Review*, Vol 2, No 3, s.277-297.
- Spinack, N.M., Gerald, M.S.(2002). *Coaching Development, Careers & Performance*, Bierman House, Newyork.
- Stalinski, S.(2004). Leadership Coaching As Design Conversation, *International Journal Of Evidence Based Coaching And Mentoring*, Vol 2, No 1, s.68-85.
- Star, J.(2004). The Manager's Role In Coaching, *Development And Learning In Organizations*, Vol 18, No 2, s.9-12.
- Stober, D.R.(2008). Making It Stick: Coaching As A Tool For Organizational Change, *Coaching: An International Journal Of Theory, Research And Practice*, Vol 1, No 1, s. 71-80.
- Sweeney, T.(2007). Coaching Your Way To The Top, *Industrial And Commercial Training*, Vol 39, No 3, s.170-173.
- Şahin, A.(2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 11, s. 523-547.
- Şimşek, Ş.M.(1995).*Yönetim ve Organizasyon*, Mikro Dizgi, Konya.
- Tahiroğlu, F.(2004). *İşte Başarı*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Thach, E.C. (2002). The Impact Of Executive Coaching And 360 Feedback On Leadership Effectiveness, *Leadership&Organization Development Journal*, Vol 23, No 4, s. 205 – 214.
- Thayer, L.(2005). “Sınırlarınızı Zorlayın”, *Executive Excellence Liderlik Gelişimi, Yönetim Etkililiği ve Kurumsal Üretkenlik Dergisi*, Yıl:9, Sayı:103, s.14.
- Tickle, E.L. vd.(2005). Personal Epistemological Beliefs And Transformational Leadership Behaviours, *The Journal Of Management Development*, Vol 24, No 8, s. 706-719.
- Toit, A.D.(2007). Making Sense Through Coaching, *Journal Of Management Development*, Vol 26, No 3, s. 282-291.
- Toyer, A.(2006).*HR Dergi İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, Eylül Sayısı,s.20-22.
- Townsend, C. D. (2002). Leader Education: Fantasy or Reality?, *Journal Of Leadership Education*, Vol 1, No 1, s. 35-40.
- Treur, K. , Sluis, L.(2005). *The Benefits Of Coaching For Employees And Their Organisations*, No 13, Essays in Serie Research Memoranda, Free University Amsterdam, Faculty of Economics, Business Administration and Econometrics.

- Tullberg, J.(2006). Organizational Change – A Remedy Prescribed In Over-dose?, *Electronic Journal Of Bussiness Ethics And Organization Studies*, Vol 11, No 1, s.30-35.
- Uçkun , C.G., Kılınç, İ.(2007). *Koçluk ve Mentorluk Tarihsel Gelişimi, Yöntemleri ve Uygulamaları*, Ürün yayınları, Ankara.
- Uysal, G.(2003). Rol Farklılaşmasının İletişime Etkisi Ve Johari Modeli, *C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:4, Sayı:1, s.137-148.
- Veale, D.J. ,Wachtel, J.M.(1996). Mentoring And Coaching As Part Of A Human Resource Development Straegy: An Example At Coca-Cola Foods, *Management Development Review*, Vol 9, No 6, s.19-24.
- Voss,T. (2002) *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Lider Yöneticilik(Coaching)*, Hayat Yayınları,İstanbul.
- Vries, M.F.(2005). Leadership Group Coaching In action: The Zen Of Creating High Performance Teams, *Academy Of Management Executive*, Vol 19, No 1, s.61-76.
- Wade, H.(2004). Managerial Growth: A Coaching Case Study, *Industrial And Commercial Training*, Vol 36, No 2, s.73-78.
- Wageman, R. Vd.(2005) Team Diagnostic Survey Development Of An Instrument, *The Journal Of applied Behavioral Science*, Vol 41, No 4, s.373-398.
- Walker, S.(2004). The Evolution Of Coaching: Patterns, Icons And Freedom, *International Journal Of Evidence Based Coaching And Mentoring*, Vol 2, No 2, s.16-28.
- Werner, I.(1993). *Liderlik ve Yönetim*, Çeviren: Vedat Üner, Rota Yayın Yapım Tanıtım, İstanbul.
- Whitmore, J.(2003). *Coaching For Performance*, Nicholas Brealey Publishing, London.
- Wilson, C. (2004). Coaching And Coaching Training In The Workplace, *Industrial And Commercial Training*, Vol 36, No 3, s. 96-98.
- Wise, P.S. and Voss, L.S., (2002) *The Case Of Executive Coaching*, Lore International Institute, Durango.
- Wright, S. and Mackinnon, C. (2007) Coaching: A Leadership Style, *Leadership Magazine For Managers*, Vol 4, No 10, s. 22-23.
- www.amcf.org (12.03.2008).
- www.coachfederation.org (15.05.2007).
- www.imc.org.au (02.08.2007).
- www.itcoaches.org (05.05.2007).
- www.ogrencikocu.org (19.02.2007).
- www.pdr.org.tr (13.06.2007).

www.thefreedictionary.com (20.01.2007).

www.ydd.org.tr (23.03.2007).

Yalçın, F. (2006).*HR Dergi İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, Eylül Sayısı,s.44-45.

Yalçınkaya, A. (2005) *Performans Geliştirmede Bir Araç Olarak Koçluk Sistemi Ve Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yılmaz, F. (1999). *Liderlik ve Koçluk (Lilly İlaç Tic. A.Ş. Örneği)*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Yılmaz, M.(2004). Bir Örgüt Olarak Bilgi Merkezlerinde Yönetim ve Yönetici, *Türk Kütüphaneciliği*, Cilt: 18, No: 2, s. 163-184.

Zeus, P. And Skiffington, S.(2000) *The Complete Guide to Coaching At Work*, The McGraw-Hills Companies Inc., Sydney.

EKLER**ANKET FORMU**

Sayın Yönetici,

Bu anket “Koçluk Yaklaşımının Yönetici Üzerine Etkileri Ve Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

Günümüzün iş dünyası ve yönetim anlayışı, yöneticinin, direktif verme ve denetleme yerine geliştirme, destekleme ve yol gösterme yetkinliklerinin önem kazanmasını sağlamıştır. Çağdaş yöneticiler, çalışanlarına kılavuzluk yaparak, cesaretlendirerek ve motive ederek "Patron"dan çok "Koçluk" rolünü oynamakta, bu rolün uzantısı olarak otorite odaklı yaklaşımları bırakıp çalışanlarını yetkilendirerek liderlik tarzlarını yeniden şekillendirmektedirler. Genel olarak koçluk, iş becerilerini geliştirmek ve deneyimlerini arttırmak isteyen bireyin, daha yeterli ve nitelikli bir başkasından bu yönde yönlendirme almasıdır şeklinde tanımlanabilir. “Koçluk” kavramı, insanların içindeki potansiyelin, anlamlı ve önemli amaçlara ulaşmak için ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktır. Bu anket, koçluk yaklaşımının yöneticiler üzerindeki etkisini araştırmaya yöneliktir.

Anket iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda demografik sorular yer almaktadır. İkinci kısım etkin bir koçluk için gereken ihtiyaçlar ve özelliklerle ilgilidir. Anketteki soruları değerlendirirken, kendinize en yakın olduğuna inandığınız cevap seçeneğini işaretleyiniz.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Özlem ÖZBAY

I. Kısım

1-Yaşınız:

26-35 36-46 47-56 57 +

2-Eğitim Durumuz:

İlköğretim Lise Önlisans Lisans Lisansüstü

3-Göreviniz:

Yönetim Kurulu Başkanı veya Üyesi Genel Müdür Direktör
 Departman Yöneticisi Diğer.....

4- İşletmenizdeki İşgören Sayısı:

250- 350 351-450 451-550 550 +

II. Kısım

Tabloda ifadeleri ne kadar sıklıkla sergilediğinizi seçiniz.

		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her zaman
1	İşgörenlerin performansını arttıracak bütün uygulamaları desteklerim.	1	2	3	4	5
2	İşgörenlerimin performanlarına bakarak ödüllendirmeye veya cezalandırmaya karar veririm.	1	2	3	4	5
3	İşgörenlerimin performanslarını alaycı ve eleştirel yorumlar yapmadan objektif(nesnel) değerlendiririm.	1	2	3	4	5
4	İşgörenlerimin performans gelişimini onlarla sık sık bir araya gelerek değerlendiririm.	1	2	3	4	5
5	İşgörenlerimin performanslarını değerlendirirken kendi görüşlerinin yanında birlikte çalıştığı iş arkadaşlarının da görüşlerini alırım.	1	2	3	4	5
6	İşgörenlerime yönelttiğim her eleştirinin onların iş performansını iyileştirmeye yönelik olduğuna ikna ederim.	1	2	3	4	5
7	İşgörenlerimin mutlu ve huzurlu olmaları benim için performanstan daha önemlidir.	1	2	3	4	5
8	İşgörenlerimde performansın azaldığını gözlemlediğimde doğrudan kendilerine bildiririm.	1	2	3	4	5
9	İşgörenlerimin birbirlerinden görüş ve öneri almalarını teşvik ederim.	1	2	3	4	5
10	İşgörenlerimin her zaman görüş ve düşüncelerini ifade etmelerine fırsat veririm.	1	2	3	4	5
11	İşgörenlerim ile yapılan görüşmeleri kontrol altına almaktan kaçınırım.	1	2	3	4	5
12	İşgörenlerim ile sürekli yakın iletişim kurarım.	1	2	3	4	5
13	İşgörenlerimle emir komuta ilişkisi gözetmeden iletişim kurarım.	1	2	3	4	5
14	İşgörenlerimin söylemekte zorlandığı konuları onların hareket ve tavırlarından anlamak için özel bir çaba sarfederim.	1	2	3	4	5
15	İşgörenlerime söylediklerim ile yaptıklarım birbiriyle tutarlıdır.	1	2	3	4	5

16	İşgörenlerimin birbirinden farklı olduklarını kabul ederim ve farklı kişiliklere saygı duyarım.	1	2	3	4	5
17	İşgörenlerimin kendini daha iyi tanımasını sağlarım.	1	2	3	4	5
18	İşgörenlerim yanlış yaptığında o yanlışları kendilerinin düzeltmesi için onlara zaman tanırım.	1	2	3	4	5
19	İşgörenlerimin bütün sorunlarıyla ilgilenip çözmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
20	İşgörenlerimin problemlerinin çözümünde farklı yollar olabileceğini görmelerini sağlarım.	1	2	3	4	5
21	Bir problemin çözümü gerektiğinde işgörenlerime önceden bilgi veririm, somut örnekler ve benzetmeler yoluyla konuyu açıklarım.	1	2	3	4	5
22	İşgörenlerimi kendilerine verilen görevleri uygun şekilde yapmaları konusunda yetkilendiririm.	1	2	3	4	5
23	İşgörenlerin arasından tam olarak güvendiklerime gerektiğinde her türlü yetkiyi devredebilirim.	1	2	3	4	5
24	İşgörenlerime bazı yetkiler devrettiğimde kendi konumumdan endişe duymam.	1	2	3	4	5
25	Benim pozisyonumdaki birçok yetkinin işgörenlerime devredilebileceğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
26	İşgörenlerimin kariyer ve iş hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olurum.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Özlem ÖZBAY
Anne Adı : Hülya
Baba Adı : İsmail
Doğum Yeri ve Tarihi : Denizli / 1977
Lisans Eğitimi : Muğla Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
Mezuniyet Tarihi : 2000
Çalıştığı Yer ve Görevi : Cafer Sadık Abaloğlu Holding A.Ş.
Yönetim Kurulu Asistanı
Yabancı Dil : İngilizce (İyi)