

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Doğa CAN

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KOÇLUK:
TUTUMLAR, BECERİLER ve UYGULAMALAR**

Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2012

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Doğa CAN

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KOÇLUK:
TUTUMLAR, BECERİLER ve UYGULAMALAR**

Danışman

Doç. Dr. Erol ESEN

Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2012

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Doğa CAN'ın bu çalışması jürimiz tarafından Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Nilgün Anafarta
Üye (Danışmanı) : Doç. Dr. Errol Eren
Üye : Doç. Dr. Fırat Meşay

Tez Başlığı: İnsan kaynakları yönetiminde koçluk: Tutumlar,
beceriler ve uygulamalar

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 13.06.2012

Mezuniyet Tarihi : 27.06.2012

Prof. Dr. Mehmet ŞEN
Müdür

.....

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
KISALTMALAR LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
ÖNSÖZ	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1	İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Önemi	3
1.2	İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	4
1.3	Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimi'ne Geçiş	6
1.4	İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı	7
1.5	İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	7
1.5.1	İnsan Kaynağından Yararlanma	8
1.5.2	İnsan Kaynağını Motive Etme ve İsteklendirme	9
1.5.3	İnsan Kaynağının Devamlılığını Sağlama	9
1.6	İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri	10
1.6.1	İnsan Kaynağının Sağlanması	10
1.6.2	Çalışanların Eğitimi ve Geliştirilmesi	11
1.6.3	Kariyer Planlaması ve Yönetimi	12
1.6.4	Performans Değerlendirme ve Ücretlendirme	14
1.7	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı	15
1.8	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş ve Ortaya Çıkma Nedenleri	16

İKİNCİ BÖLÜM

KOÇLUK

2.1	Koçluk Kavramı ve Koçluğun Tarihsel Gelişimi	19
2.1.1	Koçluk İle Karıştırılan Kavramlar	20
2.1.1.1	Terapi	20
2.1.1.2	Mentorluk	21
2.1.1.3	Eğitim	23
2.1.2	Koçluk İlkeleri	24
2.1.2.1	Güven	24
2.1.2.2	İçtenlik	24
2.1.2.3	Nesnellik	24
2.1.2.4	Tutarlılık	25
2.1.3	Koç Kavramı	25
2.1.4	Türkiye’de Koçluk	26
2.2	Koçluk’a Temel Oluşturan Kuramlar	27
2.2.1	Adler Kuramı	27
2.2.2	Erickson Kuramı	29
2.2.3	Gestalt Kuramı	30
2.3	Temel Koçluk Becerileri ve Koçluk Becerilerinin Geliştirilmesi	31
2.3.1	Beden Dili	31
2.3.2	Dinleme	31
2.3.3	Soru Sorma	32
2.3.4	Keşfetme	33
2.3.5	Geribildirim Alma ve Verme	33
2.3.6	Uyumluluk Sağlama	33
2.4	Koçluk Türleri	34
2.4.1	Üst Yönetim Koçluğu	34
2.4.2	Kariyer Koçluğu	35
2.4.3	Yönetici Koçluğu	35
2.4.4	Kurumsal Koçluk	35
2.4.5	Takım Koçluğu	36

2.5	Koçluk Süreci ve Aşamaları	37
2.5.1	İçinde Bulunulan Durum	37
2.5.2	Planlama	38
2.5.3	Uygulama	39
2.5.4	Hedeflenen Durum	39
2.5.5	Raporlama, İzleme ve Değerlendirme	39
2.6	Koçluk Araçları ve Yöntemleri	44
2.6.1	Kişilik Değerlendirme	40
2.6.2	Eğilim ve İlgi Envanterleri	42
2.6.3	360° Geri Bildirim Uygulaması	42
2.6.4	Performans Değerlendirmesi	42
2.6.5	Takım Değerlendirme	42
2.6.6	Yaşam Çarkı	43
2.6.7	Yönetim Yetkinlikleri Çarkı	44
2.6.8	Hedefler ve Eylem Planları	45
2.6.9	Günlük Alışkanlıklar	46
2.6.10	Değerler Tablosu	47
2.6.11	NLP (Nero Linguistic Programming)	49
2.7	Koçluk Sürecinin Faydaları	51
2.7.1	Koçluk Sürecinin Danışana Kazandırdıkları	51
2.7.2	Koçluk Sürecinin Kuruma Kazandırdıkları	52

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMLARDA KOÇLUK UYGULAMALARI

3.1	Kurumlarda Koçluk Uygulamaları	54
3.1.1	Kurum İçi Koçluk	55
3.1.2	Kurum Dışından Koçluk	55
3.2	Yönetimde Koçluk	56
3.2.1	Yöneticilikte Koçluk Yaklaşımı	57
3.2.2	Koç Yöneticilerin Ekiplerinde Meydana Gelen Değişimler	58
3.2.3	Koçluk Yapmaya Başlayan Yöneticilerde Meydana Gelen Değişimler	59
3.3	Yöneticinin Temel Koçluk Becerileri	59
3.4	Yöneticinin Koçluk Tutumları	60
3.4.1	Destekleyici Tutumlar	60
3.4.2	Yetkilendirici Tutumlar	61
3.5	Kurumlarda Koçluk Kültürünü Yerleştirmek	61
3.6	Kurumlarda Y Kuşağı Yönetimi ve Koçluk	63

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KOÇLUK GÖRÜŞMELERİ VAKA ÖRNEKLERİ ANALİZİ

4.1	Araştırmanın Amacı, Kapsamı, Yöntemi	66
4.1.1	Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	66
4.1.2	Araştırmanın Yöntemi	66
4.2	Vaka Örnekleri ve Analizi	67

SONUÇ 77

KAYNAKÇA 78

EK 1- KOÇLUK KONTRATI 83

EK 2- ÖRNEK KOÇLUK SORULARI 84

ÖZGEÇMİŞ 86

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 2.1 Koç ve Terapist Arasındaki Farklar	21
Tablo 2.2 Koç ve Mentor Arasındaki Farklar	22
Tablo 2.3 MBTI® Kişilik Tipi Dikotomiteleri	41
Tablo 2.4 Belbin'in Takım Rollerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri	43
Tablo 2.5 Hedefler ve Eylem Planları	46
Tablo 2.6 Günlük Alışkanlıklar Listesi	47
Tablo 2.7 Değerler Tablosu	48
Tablo 2.8 Sol Beyin-Sağ Beyin Fonksiyonlarının Karşılaştırılması	50

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Performans Değerlendirme Sistemi Döngüsü	15
Şekil 2.1 Adler Koçluk Modeli	28
Şekil 2.2 Yaşam Çarkı	44
Şekil 2.3 Yönetim Yetkinlikleri Çarkı	45
Şekil 3.1 Kurumlarda Koçluk Kültürünü Yerleştirme	62
Şekil 3.2 Y Kuşağı Çalışanların Çalıştığı İşyerinin Gelişim Fırsatlarını Değerlendirmesi	64

KISALTMALAR LİSTESİ

- ABD: AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ
BKZ: BAKINIZ
DCES: DUKE CORPORATE EDUCATION STUFF
E: ERKEK
İK: İNSAN KAYNAKLARI
İKY: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
K: KADIN
MBTI: THE MYERS-BRIGGS TYPE INDICATOR
NLP: NEURO-LINGUISTIC PROGRAMMING
VB: VE BENZERİ
VD: VE DİĞERLERİ

ÖZET

İnsan kaynakları yönetiminin tarihçesi, insanlık tarihi kadar eskilere dayanır. Sanayi devrimi, I. ve II. Dünya savaşları, sendikal hareketler, devlet korumacılığının gelişmesi ve nihayet küreselleşme süreci ile işletmelerin çok uluslu hale gelmesi ve artan küresel rekabet, insan kaynakları yönetiminin bugünkü işlevlerine kavuşmasını sağlamıştır.

1950’li yıllardaki işe alma, işten çıkarma, bordrolama gibi idari işler bütünü olan personel yönetimi anlayışı 1980’li yıllardan itibaren **insan kaynakları yönetimi** adı altında yeni bir ivme kazanmıştır. Önceleri bir üretim faktörü olarak görülen insan, 1990’lı yıllarda “önce insan” yaklaşımının güç kazanmaya başlamasıyla insan kaynakları yönetimi, **stratejik insan kaynakları yönetimi** olarak adlandırılmaya başlamıştır. İnsan kaynağının işletmenin hedefleri doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak, insanın ihtiyaçlarının karşılanması, mesleki gelişiminin sağlanması, motivasyon kazanması, işyerine devamlılığının sağlanması stratejik insan kaynakları yönetiminin ilgi alanları içerisine girmiştir.

Dünyada endüstrileşme sürecinin tamamlanmasıyla birlikte dünya düzenin yeniden yapılanması söz konusu olmuştur. Küreselleşme süreci olarak da adlandırabileceğimiz bu sürecin ortaya çıkmasında ve gelişmesinde teknolojiye bağlı gelişmeler, bilgi ekonomisi, neo-liberal politikaların yükselişi ve sermayenin uluslararasılaşması etkili olmuştur.

Küreselleşen dünyada işletmeler için rakiplerinin üretim tekniğinden çok bilgiyi kimin ürettiği önemli hale gelmiştir ki sonuçta bilgiyi üreten ve işleyen insandır. Bu aşamada uluslararası boyutta rekabet üstünlüğü yakalayan başarıların temelinde işletmelerin insan unsurunu farklı yorumlamaları görülmektedir. Oldukça karmaşıklaşan iş süreçleri içerisinde kurumlar tarafından tercih edilmeye başlanan **koçluk uygulamaları**, gerek yönetici gerekse çalışan olarak insan kaynağının kurumun hedeflerine yönelik çalışmalarında etkili bir motivasyon ve geliştirici bir araç olarak kullanılmaya başlamıştır.

Kurumların insan kaynakları departmanları ya da dışarıdan koçluk desteği almak suretiyle yöneticilerinin ve çalışanlarının iş verimliliğini %88’e kadar arttırdığı görülmektedir.

SUMMARY

History of human resources management is as old as human history. Industrial revolution, first and second world wars, trade union movements, development in state protectionism, the process of globalization which makes the businesses become multi-national, and increasing global competition constructed today's human resources management functions.

The understanding of staff management which was administrative affairs such as recruitment, dismissal, pay rolling in 1950s was changed into human resources management in 1980s. Human resources management, which was formerly seen as a production factor was started to call as strategic human resources management as "Firstly Human" approach started to gain power in 1990s. Providing the most efficient use of human resources in line with business objectives, meeting the needs of people, providing the professional development of people, assuring motivation and continuity in the workplace have been engaged into interest areas of strategic human resources management.

The completion of the process of industrialization in the world was restructured the world order. Advances in technology, knowledge economy, the rise of neo-liberal policies and internationalization of the capital were effective in the emergence and development of the globalization process. For enterprises, the information provided by whom is more important than the production technique used by their competitors. At this stage, the international dimension of enterprises on the basis of success in capturing the human element of competitive advantage is interpreted differently. Started to be preferred by the institutions in a very complex business processes, coaching practice, working both as human resources managers need to effectively work towards the objectives of the institution began as a means of motivation, and the developer.

Human resource departments or outside agencies to get coaching support increased the observed work efficiency of the managers and employees up to 88%.

ÖNSÖZ

Bu çalışmada öncelikle destek ve katkılarını esirgemeyen danışmanım Doç Dr Erol ESEN'e, yapmış olduğu koçluk görüşmelerini benimle paylaşan ve tez çalışmam süresince gerek yayınları gerekse fikirleri ile desteğini benden esirgemeyen Life Coach Academy sahibi Koç Eğitmeni Profesyonel Koç Dr Murat SOYSALAN'a, Medical Park Antalya Hastanesi İnsan Kaynakları Müdürü iken ihtiyacım olan her zaman desteğini esirgemeyen Şerafettin DEMİRAY'a teşekkürlerimi arz eder, saygılarımı sunarım.

Sevgilerini ve desteklerini eksik etmeyen değerli annem Gülizar ve babam Hıfzı YETGİN'e, her aşamada manevi desteğini hissettiğim eşim Mehmet Nejat CAN'a, bir süre de olsa beni daha az görmeye katlandığı için oğlum Umut Ege CAN'a teşekkür eder, sevgilerimi sunarım.

Son olarak, araştırmamın çevirilerinde bana destek olan Ali Orhan CAN'a teşekkür ederim.

GİRİŞ

1870-1900 yılları arasına dünyada zanaat üretiminden sanayi üretimine geçiş yaşanmıştır. Bu dönemde insan kaynakları yönetimi anlayışı, en güçlü olanın ayakta kaldığı Sosyal Darwin'izm anlayışıdır. 1929 Dünya ekonomik krizi ile yaşanan ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik gelişmeler sonucunda işletmelerin organizasyonel sorunları artmış ve klasik yönetim anlayışının yetersiz kalmasıyla kurumsal ilişkilerin hakim olmaya başladığı ve insanın bir üretim faktörü olarak ele alındığı neo-klasik dönem başlamıştır. 1960'lı yıllardan itibaren klasik ve neo-klasik yönetim anlayışının sentezi olarak gelişen davranışçı ekoller varlığını hissettirmeye başlamıştır. Son olarak küreselleşme sürecinin iş dünyasında etkilerinin hissedilmeye başlamasıyla ağırlaşan rekabet ortamında işletmeler için çalışanın verim artışı önem kazanmış bu da çalışanın iş tatmini, daha iyi koşullarda çalışmasını sağlama ve nihayet “önce insan” anlayışının ön plana çıktığı “İnsan Kaynakları Yönetimi” yaklaşımının önemini hissedilmeye başladığı dönemdir.

1980'li yıllara kadar işe alma, bordrolama ve işten çıkarma gibi işlevleri yerine getiren personel yönetimi anlayışından 1980'li yıllardan itibaren insan kaynağının sağlanması, eğitimi ve mesleki gelişimi, motivasyonu, kariyer planlaması, performans değerlendirmesi gibi işlevleri yerine getiren insan kaynakları yönetimi anlayışına, küreselleşme ve sermayenin uluslararasılaşması ile önemi ön plana çıkan insan kaynağının yönetiminde stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışına geçiş söz konusu olmuştur.

Küresel rekabet ve iş dünyasının küreselleşmesi insan kaynakları yönetimini etkileyen bir güç haline gelmiştir. Diğer önemli değişiklikler de insanların çalışma biçimini değiştiren teknolojiye hızlı gelişmeler ve çeşitlilik birçok ülkede insan kaynakları yönetimini önemli derecede etkilemiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde insan kaynakları yönetiminin bugünkü anlamına ulaşmasının tarihsel sebepleri ve personel yönetiminden stratejik insan kaynakları yönetimine geçiş süreci ele alınmıştır.

Koçluk, insanların kendi cevaplarını bulabilmesi için onların etkin bir biçimde yönlendirilmesini, önemli kararlar almaya devam ettikleri kendi yollarında cesaretlendirme ve destekleme yoludur. Saygı, açıklık, merhamet, empati ve doğruyu söyleme gibi karşılıklı kuralları olan bir disiplindir. Koçluğun Dünyada ve Türkiye’de bireyin hedeflerine ulaşmada bir süreç olarak kullanılması, bu sürecin kuramsal olarak destekleri, koçluk becerileri, koçluk

türleri, koçluk görüşmesi ve aşamaları, koçluk sürecinin hem danışana hem de kurumlara faydaları çalışmanın ikinci bölümünde ele alınmıştır.

Kurumlarda koçluk süreci, kurum içinden ya da kurum dışından profesyonel koçlarla işleyebileceği gibi kendini bu konuda yetiştirmiş yöneticiler tarafından da uygulanabilmektedir. Kurumlarda koçluk uygulamaları, yönetimde koçluk anlayışı, koçluk uygulanan kurumlarda yöneticilerde ve çalışanlarda yaşanan değişimler, Kurumlarda koçluk sürecini yerleştirmek, Y Kuşağı ve bu kuşağın iş yaşamından beklentileri gibi konular çalışmanın üçüncü bölümünde ele alınmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde koçluk sürecinin faydalarını desteklemek için Antalya ilinde faaliyet gösteren profesyonel olarak koçluk hizmeti veren bir kurum olan Life Coach Academy'den alınan on koçluk vakasının değerlendirmesi yer almaktadır.

Bu araştırmanın konusu; İnsan Kaynakları ve Koçluk gelişim süreçleri ve kavramlarına açıklık kazandırdıktan sonra, koçluk hizmeti veren bir kurumda yapılan koçluk görüşmelerinin değerlendirmesini içermektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Önemi

İnsan kaynakları yönetiminin tarihçesini insana ilişkin bilgilerin edinildiği ilk çağlara kadar götürmek mümkündür. İnsan kaynakları yönetimi, insan ilişkileri, yönetim ve personel yönetimi konusundaki bilgi ve ilkeleri bir bütün içinde ele alır. Dolayısıyla insan kaynakları yönetiminin tarihçesini insana ilişkin bilgilerin edinildiği ilk çağlara kadar götürmek mümkündür (Özmen, 2008, s.15).

İnsan Kaynakları Yönetiminin önemi 1950'li yıllarda hissedilmeye başlanmasına rağmen örgütsel ortamda insana yönelik yaklaşımlar oldukça eskidir. İnsan Kaynakları Yönetimi, insanı temel alan ve onun daha etkin, verimli, yararlı ve üretken olması, iş doyumuna sahip ve mutlu olabilmesi için gereken düzenlemelerin tamamını kapsar. Çalışma ortamında kişinin işe alınmasından, uyum eğitimine, ücret ayarlamasına, işyeri ile olan hukuki bağına, verimliliğine, performans değerlemesine, maddi ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına ve nihayet işten ayrılmasına kadar tüm süreçler, insan kaynakları yönetimi uygulamaları çerçevesinde gerçekleştirilir (Özmen, 2008, s.15).

İnsan Kaynakları Yönetimi; en geniş anlamı ile bir organizasyonun en değerli varlığının, yani orada çalışan insanların, etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlanabilir (Barutçugil, 2004, s.32). İnsan ögesini ön plana çıkaran, onu örgütün merkezinde gören personel yönetimine çağdaş bir bakış açısidir. İşletme içerisinde insanın stratejik öneminin farkına vararak, onu bir maliyet unsuru görmekten çok, işletmeye değer katan, işletmenin etkinlik ve verimliliğe ulaşmasında katkısı olduğunu kabul eden bir yaklaşımdır (Filizöz, 2003, s.162).

Yukarıdaki tanımlarda gözden kaçırılmaması gereken şey, bütün çaba ve çalışmaların odak noktasında insanın olduğudur. İnsanın becerileri tutum ve davranışları, ilişki kurma ve yönetme tarzları, inanç ve değerleri organizasyonel girişimlerde başarıyı belirleyici unsurdur (Barutçugil, 2004, s.11).

21. yüzyıl işletmelerinin rekabet avantajı elde etmelerinin ve bunu sürekli hale getirmelerinin anahtarı, insan ve insan odaklı yönetim anlayışıdır. İşletmelerde çalışanlardan etkili bir şekilde yararlanılması durumunda işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmelerinin mümkün olabileceğinin ortaya çıkmasıyla insan kaynakları yönetimin önemi artmıştır (Deniz ve Ünal, 2007, s.103).

1.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

İnsan kaynakları kavramı ilk olarak 1817 yılında Springer tarafından kullanılmıştır. Kavram olarak insan kaynakları yönetimin ortaya çıkışı ve gelişimi dört temel evreye ayrılabilir.

Birincisi; zanaat üretiminden sanayi üretimine geçiştir. “1870-1900 döneminde çalışanların eşi görülmemiş bir sanayi süreci içerisinde yer aldıkları görülür.” Bu dönemde hâkim insan kaynakları yönetimi anlayışı, en güçlü olanın ayakta kaldığı doğal seçilimin, doğal dünyada olduğu gibi insan kaynakları yönetiminde de uygulandığı ve zayıfların baskın olma mücadelesini kaybedip, başarılı rakiplerine boyun eğmeleri gereğine dayalı Sosyal Darwin’izm olmuştur (Zaim, 2002, s.181). Bu döneme damgasını klasik yönetim anlayışı vurmuştur. Bu görüşler arasında, Taylor’un “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı”, Henry Fayol’un “Yönetim Süreci Yaklaşımı” ve Max Weber’in “Bürokrasi Yaklaşımı” yer almaktadır. Klasik yönetim görüşleri incelendiğinde her birinin ortak özelliğinin insanı geri plana atarak daha çok üretim, makineler ve iş süreçleri, iş dizaynı, yukarıdan aşağıya hiyerarşik örgüt yapıları ve dış çevreden çok iç koşullar üzerinde durulmasıdır (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004, s.27). İşverenler ve yöneticiler kendi örgütsel pozisyonlarını dini ve ahlaki kurullarla haklı çıkarmışlar, çalışanlardan, yönetimin kararlarına uymaları ve organizasyonun gereksinimlerine tamamen uyum sağlamaları beklenmiş ve yönetici olmayan çalışanların tümü birbirine benzeyen, organizasyon için herhangi bir fark ifade etmeyen ve dikkate değer bulunmayan pasif bir grup olarak ele alınmışlardır (Küçük, 2009, s.144).

Organizasyon kuramlarının babaları olarak bilinen Adam Smith ve Taylor'a göre; insan üretim süreci içinde sadece bir araçtır. Bu yaklaşım içinde organizasyonlar kişilerin yeteneğine, bağımsız çalışmalarına inisiyatif kullanmalarına izin veren kuruluşlar değildir (Sabuncuoğlu, 2000, s.3).

İkincisi; kurumsal ilişkilerin hâkim olmaya başladığı ve işgücünün bir üretim faktörü olarak ele alınarak verimi artırmaya yönelik bilimsel metotların uygulanmaya başladığı 1929 Dünya ekonomik krizi ile birlikte yaşanan ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik gelişmeler sonucunda, işletmelerin organizasyonel sorunları artarak klasik yönetim anlayışının yetersiz kalmasıyla ortaya çıkmıştır. Douglas McGregor’un “X ve Y Kuramı”, Elton Mayo’nun liderliğindeki Hawthorn Araştırmaları, Maslow’un “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı” neo-klasikler arasında en popüler kuramlardır. Bu dönemin görüşleri önceki dönemden etkilenmekle beraber, insanı ön plana çıkarmış ve motivasyon, insan davranışları, liderlik, iş tatmini ve kurum içi iletişim gibi yeni kavramlara yer vermiştir. Bu dönemde, psikoloji konusunun endüstriyel ortamlarda değerlendirildiği ve işyerinde fiziksel ve psikolojik

rahatsızlıklar, monotonluk, yorgunluk, stres ve çatışma yönetimi gibi yeni çalışma alanlarının başladığı görülmektedir. (Zaim, 2002, s.181; Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004, s.28).

Üçüncüsü; çalışma ilişkilerinde ve yönetimde davranışçı ekollerin gelişmeye başladığı ve işgücünün sosyal ve psikolojik durumunun da dikkate alındığı dönemdir. 1960'lı yıllardan itibaren yaşanan hızlı değişimlere bağlı olarak klasik ve neo-klasik görüşlerin sentezi biçiminde gelişen Modern Yönetim Anlayışı dönemine geçilmiştir. Sistem Yaklaşımı, Durumsallık Yaklaşımı, Quichi'nin "Z Teorisi", Tom Peters, Richard Pascale ve Peter Drucker'in "Kurum Kültürü", Alvin Toffler'in "Üçüncü Dalga" gibi görüşler modern yaklaşımın en bilinenleridir. Bu dönemde çalışma ilişkileri ve işgücünün yönetimi ile ilgili olarak "Personel Yönetimi" kavramı ortaya çıkmıştır. (Zaim, 2002, s.181; Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004, s.29).

Son olarak; çalışma hayatında kalitenin artırılmasını, işletmede verim artışı ile çalışanların tatminini ve daha iyi koşullarda beraberce çalışılmasını amaçlayan ve insan unsurunu ön plana çıkaran "İnsan Kaynakları Yönetimi" yaklaşımının hâkim olmaya başladığı dönemdir. Önceleri üretim aracı olarak algılanan insan, artık başlı başına bir konu olarak ele alınmaya başlanmıştır (Zaim, 2002, s.181; Orhan, 2010, s.271).

İşletmelerin son 20 yıl içinde Taylorizm ve sosyal mücadele modelinden soyutlanarak yeni bir gelişme trendine girdikleri görülmektedir. İnsan kalifiye özelliği ile iş dünyasında yeni bir yer kazanmaya başlamış, yeniden yapılanan ve genişleyen iş ortamında geleneksel zincirleri kırarak, çok yönlü, yaratıcı, yüksek motivasyon içinde çalışan bir varlık konumuna geçmiştir. Bütün bu değişim sürecinin doğal sonucu olarak da insan kaynakları firmanın en önemli kaynağı biçiminde algılanmaya başlanmıştır (Sabuncuoğlu, 2000, s.3).

Önceleri temel vurgu; "iş", "üretim" ve "süreç"te iken ve insan kavramı bu kavramlardan sonra gelmekte iken 1990'lı yıllarda, "önce insan" yaklaşımı güç kazanmaya başlamıştır. Yeni kurulan işletmelerde en başta "İnsan Kaynakları Departmanı" kurulmaya başlanmış, dışa açılma ile gündeme gelen toplam kalite yönetimi ise çalışanların memnuniyetini temel amaçlardan biri olarak gündeme getirmiştir. Türkiye'deki şirketlerin yaklaşık %80'lik bölümü 1980'den sonra kurulduğu için insan kaynakları yaklaşımı son 10 yılda önemli bir direnç göstermeden yaygınlaşmıştır. 1999 yılında yapılan araştırmada çalışanlarla ilgili departmanlar içinde İnsan Kaynakları olarak adlandırılanların oranı %56'dayken 2000 yılında bu oran %65.4'e çıkmıştır (Sur, 2012(a), s.10).

Özetle İK fonksiyonunun bir süreç olarak gelişimini aşağıda sıralanan olaylar büyük ölçüde biçimlendirmiştir:

- Sanayi Devrimi
- I. ve II. Dünya Savaşları
- Sendikal Hareketler
- Devlet Korumacılığının Gelişmesi
- İşletmelerin Çok Uluslu Hale Gelmesi ve Artan Küresel Rekabet (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004, s.32).

1.3 Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimi'ne Geçiş

“Kurumlar için sürdürülebilir rekabet avantajı, ölçek ekonomisine, teknolojiye ve stratejiye değil, insana bağlıdır.”

Manfred Kets De Vries, INSEAD Business School

İKY, Personel Yönetimi yaklaşımına yapılan eleştirilerden hareketle inşa edilmiştir (Orhan, 2010, s.271). Personel Yönetimi klasik anlamıyla; işe alma, işten çıkarma ve arşiv tutma, bordroları hazırlama gibi rutin ve uzmanlık gerektirmeyen idari işler bütünüdür. İnsanın en değerli kaynak olduğu anlaşılmaya başladıkça bu görevlere çok daha spesifik ve uzmanlık gerektiren görevler eklenmiştir. 1980’li yıllardan itibaren İnsan Kaynakları Yönetimi adı altında yeni çalışmalar ivme kazanmış; İK planlarının oluşturulması, iş analizleri, iş tanımları, etkin seçim sistemleri, eğitim yöntemleri, ücret ve yan ödemeler, performans yönetimi, çalışan sağlığı, kariyer yönetimi, motivasyon, iş tatmini, stres ve çatışma yönetimi gibi işlevleri içererek personel yönetiminden daha kapsamlı bir hale gelmiştir.

Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları kavramları arasındaki en önemli farklılık, personel yönetiminin daha çok işletme çıkarlarını gözetmiş olması ya da işgücü verimliliğini temel amaç olarak seçmesine karşılık insan kaynakları yönetiminin işgücü verimliliği yanında bir iç müşteri olarak tanımlanan çalışan insanın memnuniyetini de amaçlamış olmasında görülebilir. Personel yönetimi çalışanların günlük sorunlarına eğilerek departmana ait herhangi bir fonksiyonu icra etmeyi hedeflerken; İKY, işletmede yüksek performans ve başarı elde ederek, çalışanların kariyerlerine stratejik ve uzun vadeli bakmayı öngörmektedir (Sabuncuoğlu, 2000, s.7; Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004, s.35-36).

Küreselleşmenin ve rekabetin artmasına paralel olarak insan kaynakları yönetimi, işletmenin diğer fonksiyonları (üretim, finans, pazarlama vb.) kadar önemli rekabet araçlarından biri haline gelmiştir. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonu, başlı başına

donanımlı işgünün sağlanması ve bu işgünün işletme amaçları doğrultusunda etkin bir biçimde kullanılmasını sağlayarak, işletmelere önemli rekabet avantajları getirmiştir (Erdil vd, 2004, s.102).

Kuruluşlarda uygulanan İK yönetimi değıştikçe, bu değışimlerin getirdiği sorunlar ve zorluklar sadece işletmeleri değil tüm çalışanları etkilemektedir. Bu zorluklarla etkili bir biçimde başa çıkmak için işinin ehli ve yeni uygulamalara açık olan bir İK oluşumu gerekmektedir. Aynı zamanda kuruluşların karşılaştıkları dış etkiler, içinde buldukları şartlar ve dolayısıyla yöneticiler de değışmektedir. Küresel rekabet ve iş dünyasının küreselleşmesi insan kaynakları yönetimini etkileyen bir güç haline gelmiştir. Diğer önemli değışiklikler de insanların çalışma biçimini değıştiren teknolojideki hızlı gelişmeler ve çeşitlilik birçok ülkede İK yönetimini önemli derecede etkilemiştir (Decenzo ve Robbins, 2002, s.221).

Özet olarak: dünyada rekabetin varlığını sürdürmesi teknolojilerin hızlı bir şekilde değışmesi, üreticiden daha fazla tüketicilerin ön plana çıkması, esnek üretim sisteminin yaygınlaşması, yeni iş alanlarının ve yeni tekniklerin gerektirdiği nitelikte ve yetenekteki çalışanların bulunmasındaki zorluk, yetişmiş insan gücüne olan ihtiyacın artması, insan kaynakları yönetiminin önemini de artırmıştır. Artık günümüzde personel yönetimi ile ilgili fonksiyonlar sadece bordroları hazırlamak, devam kontrolünü sağlamak ve kayıtları yapmak gibi rutin işler değildir (Sur, 2012(a), s.24).

1.4 İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı

“Üretimden pazarlamaya kadar işletmede yapılan tüm işlerin etkinliği ve verimliliği çalışan personelin nitelik ve niceliğine bağlıdır.” Bu nedenle işlerin yürütülmesi aşamasında ihtiyaç duyulan çalışanın işe alınmasından çıkarılmasına kadar insan kaynakları yönetimi, işgören sorunlarının çözümünde etkili yol ve yöntemleri içeren, bütün bu eylemleri kapsamına alan bir işlevdir (Sabuncuoğlu, 2000, s.5).

İnsan kaynakları yönetimi, çalışan ihtiyacının belirlenmesi, çalışan ilanlarının yapılması ve uygun çalışanların seçilerek kurum kültürüne adaptasyonlarının sağlanması çalışanların motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, "biz" duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır (Sabuncuoğlu, 2000, s.5).

İnsan kaynakları yönetiminin kapsamı içine personel yönetimi, örgütsel davranış ve endüstriyel ilişkilerin girdiği görülür. Bu disiplinler arasında kesin çizgiler çizmek her zaman mümkün olduğu gibi çoğu kez iç içe uygulandıkları görülür (Sabuncuoğlu, 2000, s.5).

1.5 İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin amaçları, insan kaynağının örgüt içerisindeki önemine ve rolüne bağlı olarak zaman içerisinde genişlemiştir (Özutku, 2006, s.265). İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı kurumun hedeflerine en verimli şekilde ulaşılmasıdır ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde insanın en önemli rolü oynayacağı inancına sahip olmak da ön koşuldur (Fındıkçı, 2006, s.13)

Kurum yapısı içindeki görevi ne olursa olsun ve hangi birimde çalışırsa çalışsın işletmedeki her birey, insan kaynakları yönetiminin kapsamına girmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin gelişmeye açık olması, çalışanlarının çabalarına dayanmak zorunda olan organizasyonu başarıya götürür. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların işe alınmalarından emeklilik aşamasına kadarki dönemde önemli roller üstlenmekte, onların etkin ve verimli çalışabilmeleri için çağdaş yöntemler geliştirmekte ve uygulamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, bu görevini yerine getirirken temelde iki önemli amacı gözetmektedir.

- İnsan kaynaklarının organizasyonun hedefi doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak,
- Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasını ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamak.

İnsan kaynakları yönetimi, bu iki amacı birlikte gerçekleştirebilmek için insan kaynağıyla üç açıdan ilgilenmektedir: İnsan kaynağından yararlanma, insan kaynağını motive etme ve isteklendirme ve insan kaynağının devamlılığını sağlama. (Öğüt, Akgemci ve Demirel, 2004, s.280; Demir, 2006, s.6).

1.5.1 İnsan Kaynağından Yararlanma

Cinsiyet, yaş, değerler ve kültürel normlar gibi faktörler işgücü çeşitliliğini etkilemektedir. Kadınlar, yaşlılar vb. aktif işgücüne girdikçe işgücü daha da çeşitlenmektedir. Artan çeşitlilik ise beraberinde insan kaynaklarından en etkin şekilde yararlanma zorunluluğunu getirmektedir. İnsan kaynağından en iyi şekilde yararlanmak ise, etkin insan kaynakları stratejileri formüle etmek, uygulamak ve böylece insan kaynağının performansını arttırmakla mümkündür. Bu bağlamda, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada çalışanların motivasyon düzeyleri önemli bir role sahiptir. İşletmenin türü ve faaliyet alanı ne olursa olsun

yöneticiler motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadırlar. İşveren örgüt içi ve dışı fizyolojik, psikolojik ve sosyal çevreyi ve gereksinimleri anlayıp yorumlayabiliyorsa, performansı maksimize etmek için çalışanlardan gerektiği gibi yararlanma yollarını belirleyebilecektir (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004, s.284-286).

1.5.2 İnsan Kaynağını Motive Etme ve İsteklendirme

İnsan kaynaklarının değişen boyutları, çalışan motivasyonunu da derinden etkilemektedir. İşletmelerin gelişen çalışan gereksinimlerini tatmin etme yolları farklılaşmakta, gerek somut güdüleyicilerin gerekse soyut güdüleyicilerin önemi giderek artmaktadır. İnfornel örgüt kültürünü içselleştirmiş ve formel örgüt vizyonunu benimsemiş olan çalışanlar, örgüt stratejilerinin başarıyla uygulanması sürecinde çok önemli bir role sahiptirler (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004, s.277).

İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarını işletmenin amaçları doğrultusunda en verimli ve etkin bir şekilde harekete geçirmek ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak mesleki bakımdan geliştirmelidir. Yani hem çalışanların bilgi, beceri ve tecrübelerinden en üst seviyede yararlanmalı hem işletmeyi amaçlarına ulaştırma yönünde çalışmalı hem de çalışanların işletmeden beklentilerine cevap verebilmek için gerekli motivasyon yöntemlerini kullanmalıdır (Filizöz, 2003, s.162).

1.5.3 İnsan Kaynağının Devamlılığını Sağlama

Günümüzde işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve rekabetçi avantaj kazanabilmeleri, sahip oldukları nitelikli insan kaynaklarını ellerinde tutabilme düzeylerine bağlıdır (Keçecioglu ve Ünnü, 2009, s.1171).

En nitelikli insan kaynağının elde edilmesi yeterli değildir. Önemli olan, emek, zaman ve para harcanarak elde edilen bu kaynağın işletmede kalmasının, çalışma isteğinin sürmesinin sağlanmasıdır. Böylece ağır rekabet koşullarında işletmeler için avantajı olabilir (Bilgin vd, 2004, s.9-10).

20-30 yıl öncesinde personel bölümünün işlevi; ücretlendirme, işe alma, işten çıkarma, personel kayıtlarının tutulması ve sosyal yardım konularıyla ilgiliyken bugün; farklı rolleri de üstlenecek şekilde genişlemiştir:

- Çalışanın işletmeye bağlılığını sağlamak,
- Çalışanların örgütsel değerlere, misyon ve vizyona odaklanmalarını sağlayacak ortamı hazırlamak,
- İleri düzeyde güven duyulacak bir çevre geliştirmek,

- Çalışanların üstlendikleri rollerin değişebileceği esnek bir organizasyon yapısı inşa etmek,
- Çalışanları yerine getirdikleri görevlerde kendi kendilerini kontrol edebilecekleri ve inisiyatif kullanabilecekleri özerk bir yapı inşa etmek,
- Yatay bir örgütsel yapı inşa etmek (Deniz ve Ünal, 2007, s.104).

1.6 İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

Dar anlamda İnsan Kaynakları işlevi, çalışanların işe alımından değerlemesine, eğitimine ve kişisel/mesleki gelişimine, yükseltilmesinden bir başka işe atanmasına, ücretlerinin verilmesinden disiplin ve sağlık işlerinin yürütülmesine kadar çalışma alanına ilişkin ilkelerin saptanması, kararların alınması ve tekniklerin yürütülmesidir (Akyüz, 2001, s.51).

Yönetimin temel işlevleri; planlama, örgütleme, yöneltme, koordine ve kontrol etme olduğuna göre İKY'nin öncelikli temel faaliyet alanı İK planlamasıdır. İK Planlaması istenen yer ve zamanda istenen sayı ve nitelikte insan kaynağının hazır bulundurulmasını sağlar (Bilgin vd, 2004, s.8).

İnsan Kaynakları, işletmede görev alan çalışanların verimli ve uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlayan, işletmelerin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran faaliyet ve çabaların tümüdür. Daha açık bir ifadeyle, insangücü kaynağının işletme amaçlarına en uygun, gelişen, değişen ve çevresel unsurları dikkate alan, en verimli şekilde kullanılmasını ve geliştirilmesini içeren tüm yöntem ve teknikler İnsan Kaynaklarının işlevleri olarak tanımlanabilir (Akyüz, 2001, s.51; Bek, 2006, s.108). İK işlevlerinin belirli bir İK stratejisi içerisinde birbiri ile bağlantılı olması ve bu stratejilerin kurumsal stratejiyi desteklemesi gerekir (Tanova ve Karadal, 2004, s.125-126). Gelişen, değişen ve çevresel unsurları dikkate alan bir örgüt kültürü oluşturmak, insan kaynakları yönetimin en önemli işlevi haline gelmiştir.

1.6.1 İnsan Kaynağının Sağlanması

İşletmenin tüm departmanları için gerekli olan insan kaynağı ihtiyacının nitelik ve nicelik olarak saptanması, bu kaynağın nereden, ne zaman ve nasıl karşılanacağına belirlenmesi anlamına gelen insan kaynakları planlaması insan kaynağı sağlama açısından temel oluşturmaktadır. Öncelikle işleri yerine getirecek çalışanların doğru seçimi ve verimli çalışma ortamının daha rasyonel biçimde kararlaştırılmasına yönelik olarak iş analizi ve tanımları gerçekleştirilmeli daha sonra çalışan bulma ve seçme sürecine geçilmelidir (Ünal, 2002, s.2).

İnsan Kaynağının sağlanması temel amacı her göreve, uygun nitelikteki kişilerin getirilmesini sağlamaya çalışmaktır. Bu süreç işletmenin dışındaki adaylara yönelik olabileceği gibi işletme içindeki adaylara da yöneliktir (Deniz ve Ünal, 2007, s.105). Yeni kurulan işletmeler sadece dış kaynaklardan tedarik yoluna giderken, zaten var olan işletmeler hem iç kaynaklardan hem de dış kaynaklardan faydalanma yoluna gider.

İç kaynaklar; terfi, nakil, tenzi (Düşürme) yolları ile insan kaynağının sağlanmasını ifade ederken, dış kaynaklar; ihtiyacın tespit edilmesi, ihtiyacın duyurulması, başvuruların kabul edilmesi, başvuruların değerlendirilmesi, görüşme, psikoteknik uygulamalar, adayların seçimine karar verilmesi ve işe yerleştirme, sağlık kontrolleri ve işe başlama alt süreçlerini ifade eder (Sur, 2012(b), s.1).

1.6.2 Çalışanların Eğitimi ve Geliştirilmesi

İnsanların ve toplumların değişimleri anlamaları, uyum sağlamaları ve değişmelerin olumsuz etkilerinden korunabilmeleri için bilgi, tarihin hiçbir döneminde olmadığı kadar önemli hale gelmiştir. Küreselleşen dünyada bilgiye ulaşabilen, bilgiler arasında uygun seçim yapabilen, bilgiyi uygulayabilen ve kendisi bilgi üretebilen birey ve işletmelerle, bunu yeterince başaramayan birey ve işletmeler arasındaki fark büyümekte ve güç dengeleri bilgiyi elinde tutanlardan yana değişmektedir (Miser, 2002, s.56).

Chadwick (2005), bir bilimsel çalışmada, insan kaynakları yönetimi stratejisinin ayakta durabilmesi için eğitimin hayati öneme sahip olduğunu belirtmiştir. İşletmelerde farklı düzeydeki çalışanlara yönelik eğitim ve geliştirme uygulamaları verimlilik açısından son derece öneme sahip konulardan biridir. Örgün eğitim sistemleri temel bilgi, beceri, tutum ve davranışı kazandırmayı amaçlarken, çalışma hayatı ile ilgili spesifik konulara girmekten sorumlu değildir (Bek, 2006, s.109).

Her yıl binlerce genç, örgün eğitim kurumlarından mezun olup, iş hayatına atılmaktadır. Bu insanların büyük bir bölümü çalışacakları iş sahasına hazırlıklı olmadıkları için işlerinin gerektirdiği rollerde eğitilmek ihtiyacı duymaktadırlar. Çalışanların işe devamının sağlanması, kalitenin yükseltilmesi, hata sayısının azaltılması gibi verimlilik ile ilgili faktörler ancak çalışanlara iyi bir eğitim ve geliştirme programı ile gerçekleştirilebilmekte bunun sonucunda da verimliliğin artacağı düşüncesi işletmelerde eğitim ve geliştirme etkinliklerini el almalarını sağlamaktadır (Bek, 2006, s.109-110).

İçinde bulunduğumuz çağın en önemli özellikleri; yeni bilgi teknolojileri sayesinde bilgiye ulaşmanın maliyetinin giderek ucuzlaması, bilginin yoğunluğu ve sıklığı nedeniyle her konuda eskime sorunun yaşanması ve dolayısıyla değişimin hızının yüksek olması, bilgi

devriminin dünyanın küçülmesine, küreselleşmeye neden olması, teknolojik gelişmelerin devrimsel nitelik taşıması, özellikle bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin daha fazla eğitimli işgücü gerektirmesi vb. olarak açıklanabilir (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004, s.162; Aksoy, 2005, s.64).

Çalışana yapılan yatırımın, işletmenin amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda verimliliğini ve etkinliğini artırdığını anlayan işletmeler, yetenekli ve bilgi-beceri sahibi çalışanları işe almanın yanında, çalışanlarının eğitimine de ağırlık vermeye başlamıştır (Filizöz, 2003, s.168). “Öğrenmeyi terk edenin gelişmesi mümkün değildir” ifadesi sürekli gelişim için unutulmamalıdır. Eğitim, yeni çalışanlar için bir cazibe oluşturur ya da mevcut çalışanların işlerine devam etmesini teşvik eder. Rekabette üstünlük yakalayan işletmeler, her seviyedeki çalışanlarının sürekli öğrenme yoluyla kendilerini geliştirmelerini sağlayarak sahip olduğu bilgi birikimini kullanabilen işletmeler olacaktır (Özen, 2002, s.178-179).

Geliştirme, personelin kuruma girişinden itibaren performansının artırılması için yönetimce girilen çabaların tümüdür. Organizasyonun uzun vadede rekabet edebilme yeteneğini iyileştirebilmek için, kişilerin ve grupların performansını artırıcı strateji ve planları geliştirmeyi ve uygulamayı; performans planı ve gözden geçirme süreçlerini kurmayı; bireylerin kapasitelerini arttırmak için eğitime, uzun vadeli kişisel gelişmeye ve takım gelişmesine önayak olmayı içerir (Mercin, 2005, s.133).

Eğitim ve geliştirme; yeni teknolojiyi kullanmak, iş kazalarını azaltmak, araç-gereç bakımını gerçekleştirmek gibi ekonomik amaçlarının yanında çalışana bilgi, beceri ve davranış kazandırmak, çalışanın yeteneklerinin belirlenip istenilen yönde geliştirilmesi, motivasyonun yükseltilmesi, güven duygusunun artırılması, disiplin olaylarının azaltılması, işletme içerisinde etkili iletişimin sağlanması, verimliliğin artırılması ve iş güvenliğinin sağlanması gibi sosyal amaçlara da hizmet eder (Mercin, 2005, s.137).

1.6.3 Kariyer Planlaması ve Yönetimi

Kariyer kavramı yönetim literatürüne geç giren bir kavramdır ve ancak 1970’li yıllarda bir bütün olarak dikkate alınmaya başlanmıştır. “Çalışanların aynı veya farklı işletmelerde yaptığı işleri ve kazandığı deneyimlere paralel olarak gelişme süreçleri” şeklinde tanımlanabilir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere kariyer kavramı ve onun yönetilmesi kişisel düzeyde bir sorumluluğu gerektirmekle beraber organizasyonlar da bu sürece katılmaktadır. İşletmeler açısından kariyer yönetimi, çalışanın ihtiyaçlarını tahmin etmek, kariyer hedeflerine ulaşmak için gerekenleri planlamak, stratejileri saptamak ve uygulamak olarak tanımlanabilir (Deniz ve Ünal, 2007, s.105).

İşletmelerde kariyer planlaması ve yönetimine önem verilmesinin nedeni, çalışanın motivasyonu, iş doyumunu ve işletmeye bağlanması temeline dayanır. Çalışan amaçlarına ulaşmada işletmenin kendisine yardımcı olacağına inanıyorsa işletmeyle işbirliği yapar. Bu nedenle kariyer yönetimi, süreklilik ve özel çaba gerektiren bir uğraş alanıdır (Deniz ve Ünal, 2007, s.106).

Teknolojik değişme ve gelişmeler, işlerin niteliğinin değişmesi, işletmelerin gelecekteki gereksinimleri, işletmelerin kariyer planlaması ve geliştirmesine önem vermeye yöneltmiştir. Kariyer planlaması şu amaçlara hizmet eder:

- İnsan kaynaklarının etkin kullanımı: Çalışanların kendi yetenek ve isteklerine uygun pozisyonda değerlendirilmeleri sağlanacaktır.
- Çalışanların yükselme ihtiyaçlarının tatmini: Uzun süre aynı pozisyonda görev alan çalışanların verimlilikleri elbette daha düşük olacak dolayısıyla işletme de çalışanın yeteneklerinden tam olarak faydalanamayacaktır.
- Yeni ve farklı bir alanda çalışanın değerlendirilmesi: Bu süreçten hem çalışanın hem de işletmenin olumsuz etkilenmemesi için kariyer yönetimi faaliyetlerinden faydalanılması gerekir.
- İş başarısının yükseltilmesi: İşe yeni başlayan çalışanların işe göre bir eğitim alması beklenir ancak uzun süredir aynı kurumda çalışanların yeni durumlara uyum sağlayabilmesi ve gelişmeleri izleyebilmesi için örgüt içi geliştirme imkânlarından faydalanmalarının sağlanması bireysel ve örgütsel tatmin açısından önem taşır.
- Çalışanların kuruma aidiyet duygularının sağlanması: Çalışanın bu duyguyu yaşayabilmesi için önemli etkenlerden biri de çalışanın statüsünün toplum içerisinde saygı duyulan ve önemli sayılan bir statü olmasıdır.
- Bireysel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesi: Çalışanın gerekli eğitim olanaklarından faydalanması ve bireysel gelişim için gerekli ihtiyaçların saptanması örgüt-birey ilişkisi anlamında önemlidir (Bilgin vd, 2004, s.123-124).

1.6.4 Performans Değerlendirme ve Ücretlendirme

Gelişen teknoloji ve artan rekabet ortamında işletmelerin rakiplerine üstünlük sağlayabilmek için mevcut insan kaynağını elinde tutmak ve bu kaynaktan en yüksek verimi elde etmek zorunda olduğundan bahsetmiştik. Hem mevcut çalışanlar hem de potansiyel çalışabilecekler için işletmenin çekim yaratabilmesi, çalışanlarının performanslarının objektif bir şekilde belirlenmesi ve insan kaynakları faaliyetleri içinde (terfi, ücretlendirme vb.) kullanılmasına önemli derecede bağlıdır (Yıldız, Dağdeviren ve Çetinyokuş, 2008, s.239).

Performans değerlendirme, çalışanın özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içerisinde yerine getirmesi ve yerine getirme derecesinin bir standartla ifade edilebilmesini ifade eder. “Performans değerlendirme süreci, değerlendirmede kullanılacak kriterlerin belirlenmesi ile başlayıp bu kriterlerin uygulanması ile sonuçlanan bilimsel bir süreçtir. Bu süreçte işletme ve çalışan çıkarlarının eşit düzeyde gerçekleşmesi gerekliliği üzerinde durulması gereken bir konudur, bu da işletme ve çalışana geri bildirim sağlamaktan geçer (Yıldız, Dağdeviren ve Çetinyokuş, 2008, s.240). Çalışanların güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini ortaya çıkaran bir araç olarak işlev gören Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, aynı zamanda geri besleme sağlayan ve çalışanı daha başarılı kılmaya yönelik bir çaba olarak görülmektedir (Akın, 2002, s.98).

Küreselleşme ile gelişen yönetim bilgi sistemi uygulamaları, işletmelerin performans değerlendirme faaliyetlerini bilgisayar üzerinden takip etmesini sağlamıştır. Bilgisayarlı performans değerlendirme uygulamaları ile performans görüşmeleri ve anlaşmaları, hedefleri, performans standartları, değerlendirme sonuçları ve performans sorunları ile ilgili tüm veriler elektronik veri tabanında tutulmaya başlanmıştır (Karcıoğlu ve Öztürk, 2009, s.346).

Performans değerlendirme sürecinin başlangıç noktası; hedeflerin belirlenmesidir. Değerleme hangi amaç ile yapılacaksa ona ilişkin özel hedeflerin belirlenmesi gerekir. Bu hedefler her departman/çalışan için farklılık gösterebilir. Hedefler; her bir çalışana iş alanı bazında “somut, ölçülebilir, erişilebilir, sonuç odaklı, termini olan, etik, ödüllendirilebilir” olması gözetilerek verilen ve önceden belirlenmiş başarı düzeyine ulaşılması beklenen çalışma konularıdır (Karcıoğlu ve Öztürk, 2009, s.346; Medical Park Performans Değerlendirme Prosedürü, 2012, s.2).



Şekil 1.1 Performans Değerlendirme Sistemi Döngüsü

Kaynak: Medical Park Hastaneler Grubu, “Performans Değerlendirme Sistemi” Eğitimi Manueeli, 2012.

Performans değerlendirme sürecinin geliştirme amaçlı kullanılmaması, zorlama ile yapılan bir kontrol sistemi olarak algılanacak ve eğer işletmede geliştirmeye önem verilmiyorsa, performans değerlendirme süreci amacına ulaşamayacaktır. Buna bağlı olarak “geliştirme” yönetsel bir hedef olarak önem kazanmışsa ve ödüllendirme sisteminin de süreç içerisinde yer alması gerekmektedir (Mercin, 2005, s.136).

1.7 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı

Strateji; politika, ekonomi, psikoloji, teknoloji, hukuk ve etik kapsamında, sistematik ve bütünsel bir yaklaşım içinde yapılan değerlendirmeleri ve bir hedefi gerçekleştirmek için yapılan düzenleme ve uygulamaların bilim ve sanattır (Akçasoy, 2012, s.25).

Stratejik Yönetim; organizasyonların beklentilerini karşılayacak bir biçimde, misyon ve vizyonunu belirleyerek, bu hedeflere ulaşmak için gerekli politika ve plan geliştirmek ve kaynakların bu hedef doğrultusunda tahsis edilerek uygulanmasıdır (Akçasoy, 2012, s.25).

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ise; organizasyonların bugün ve gelecekte ihtiyaç duyacakları değişim sürecine rehberlik etmek için uygun politikaları net bir biçimde önceden tanımlayıp, İKY süreçlerinin, organizasyonun verimliliğine olan katkılarını ölçerek,

organizasyonların misyon, vizyon ve değerlerine ulaşmalarına katkıda bulunmaktır (Akçasoy, 2012, s.25).

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, insan kaynakları planlamasını gerekli kılar. Örgütlerin en önemli kaynağı beşeri sermaye olarak insan kaynağı olduğuna göre bu kaynaktan en akılcı biçimde yararlanma, istenen nitelikte, yeterli sayıda ve gereken zamanda insan kaynağına sahip olma belirli esaslara uygun bir planlama yapılmasını ve bu stratejik planlama ile bütünleşmesini zorunlu kılmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, bir işletmenin amaçlarına ulaşabilmesini sağlamak için tasarlanmış planlı bir insan kaynakları faaliyetleri modeli olarak düşünülebilir (Aykaç, 1999, s.116; Keçecioglu ve Ünnü, 2009, s.1175).

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin temel amacı, İnsan Kaynakları Yönetimi'nin stratejik yönetim ile bütünleşmesini sağlamaktır. Son yıllara kadar Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi alanındaki çalışmalar, bağımsız İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ile işletme performansı arasındaki ilişkilerin araştırılması şeklinde olmuştur. Ancak, bugün Stratejik yönetim alanında kaynaklara dayalı işletme modelinin ortaya çıkışı, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kaynağı konusunda önemli bir paradigma değişikliğine yol açmıştır. Buna göre, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün temel belirleyicisi işletmenin dış çevresindeki fırsatlar değil, işletmenin kontrolünde bulunan; soyut, somut ve örgütsel yeteneklerden oluşan kaynaklarıdır. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi de bu modelden etkilenmiştir. Stratejik İnsan Kaynakları ile stratejik yönetimin entegrasyon ihtiyacının temelinde yatan düşünce, eğer insan kaynakları stratejik bir kaynak ise, bu kaynakların da stratejik olarak yönetilmesi gerektiğidir (Seviçin, 2006, s.184-186).

1.8 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş ve Ortaya Çıkma Nedenleri

İşletmeler sürekli değişen ve belirsizliği yüksek ortamlarda faaliyet göstermektedir. Piyasaların küreselleşmesi, teknolojinin gelişmesi, yasal ve kurumsal düzenleyicilerin artması, işletmeler arası satın almalar ve birleşmeler, demografik yapının değişmesi ve farklılaşması, sosyal ve kurumsal değişimler gibi nedenlerle işletmelerin başarılı olmaları ve bu başarıyı sürdürmeleri gittikçe zorlaşmaktadır. Zoru başarmada proaktif ve stratejik yönetim yaklaşımları ön plana çıkmıştır (Benligiray, Geylan ve Duman, 2010, s.62).

Günümüzde küreselleşme her alanda etkilerini açık bir biçimde hissettirirken işletmelerin uluslararası pazarla bütünleşmesi kaçınılmaz hale gelmiştir. İşletmeler açısından ayakta kalabilmek "rekabet edebilmek" ile aynı anlama gelmiştir. İnsan odaklı, katılıma, grup esasına dayalı düşünce ve davranış sistemine dayalı yeni üretim ve yönetim teknikleri daha

yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmış, finansal kaynağın yanında insan kaynağının da rekabet gücünü artırdığı görülmektedir. “Bu süreçte "insan" unsuruna eskisinden farklı bir bakış açısı gerekli olmuştur.” İnsan kaynaklarının en iyi şekilde kullanılması tüm diğer faktörler üzerinde etkili olmakta ve işletmeler açısından stratejik bir unsur olarak kendini göstermektedir (Ünal, 2002, s.1).

Küreselleşme, 1960’lı yıllarda ortaya çıkmış, 1980’li yıllarda oldukça sık anılmaya başlanmış ve 1990’lı yıllardan itibaren bilim adamları tarafından önemi anlaşılmış bir kavramdır (Sarı Gerşil, 2004, s.148).

Endüstrileşme sürecinin tamamlanmasıyla birlikte dünya düzeninin yeniden yapılanması süreci söz konusu olmuştur. Bu dünya düzenine iktisadi açıdan “küreselleşme” süreci de diyebiliriz. Küreselleşme sürecinin ortaya çıkmasında ve gelişmesinde, teknolojiye gelişmeler, bilgi ekonomisinin öne çıkması, dünyada yaşanan neo-liberal politikaların yükselişi ve çok uluslu sermayenin dünya pazarında gelişmesi etkili olmuştur. 20. yüzyılın rekabet koşulları, krizler, verimliliğin önem kazanması, kalite bilincinin artması, evrensel kültürün ortaya çıkışı ve 21. yüzyıl başında hız kazanan iletişim tekniklerinin dünya üzerindeki haberleşmeyi kolaylaştırması da küreselleşme sürecine hız kazandıran faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır (Sarı Gerşil, 2004, s.147-148; Orhan, 2010, s.273).

Tüm bu gelişmeler işletmeler açısından yönetim-örgüt ve insan kaynakları yönetimi boyutunda küresel bir bakış açısı getirmeyi gerekli hale getirmiştir. İnsan kaynağının etkin yönetiminde sadece geleneksel ilişkiler, sınırlı yapı ve işleyişler yeterli olmayacaktır (Seymen, 2003, s.86).

“İşgücü piyasalarının küreselleşmesi sadece ücret düzeylerindeki farklılıklarla açıklanamaz. İşgücü piyasalarında yaşanan değişim, işgücünün verimlilik ve nitelik düzeyleri ile üretimin uluslararası örgütlenme sürecine uyum sağlayabilme esnekliği ile doğru orantılıdır” (Sarı Gerşil, 2004, s.152).

“Küreselleşen dünyada işletmeler, rakiplerinin üretim tekniğinden çok bilgiyi kimin ürettiği ile ilgilenmektedirler. Zira bilgiye ulaşmak sermayeye ulaşmaktan daha zordur.” Dolayısıyla sermayeden çok insanların performansı önemlidir. Sonuçta rekabetin en önemli kaynağı olan insan, bilgiyi üreten ve işleyendir (Sarı Gerşil, 2004, s.151).

Son yirmi yıl içerisinde büyük bir hızla yaşanmaya başlanan ve giderek etkisini arttıran küreselleşme sürecinde, uluslararası boyutta rekabet üstünlüğü yakalayan işletmelerin insan unsurunu farklı yorumladıkları ve başarılarının temelinde “insan kaynağının artan önemini ön plana çıkarmalarının yattığı” görülmektedir. Bu süreçte insan kaynakları yönetimi, fazlasıyla karmaşıklaşan çevresel koşullardan dolayı giderek daha önemli hale

geldiğinden, insan kaynakları yönetiminin örgüt açısından çok önemli stratejik açımları olduğunu algılamaya başlamıştır. Bu stratejik açımların odak noktasını, keşfetmeye, yeniden keşfetmeye ve geleceği yaratmaya yönelik olan, örgütlerde yenilikçilik ve yaratıcılığın tüm çalışanlar tarafından içselleştirildiği ve tüm çalışanların strateji yaratma sürecine katılımları ile ortaya çıkan bir anlayış olan stratejik insan kaynakları yönetimi oluşturmaktadır (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004, s.281).

İKİNCİ BÖLÜM

KOÇLUK

2.1 Koçluk Kavramı ve Koçluğun Tarihsel Gelişimi

“Bir insana bağımsız bir şekilde büyümesini öğretmek, bir insanın diğerine yapabileceği en büyük hizmettir”

Benjamin Jowett, Vice Chancellor of Oxford University

Koçluk, insanların kendi cevaplarını bulabilmesi için onların etkin bir biçimde yönlendirilmesini, önemli kararlar almaya devam ettikleri kendi yollarında cesaretlendirme ve destekleme yoludur. Saygı, açıklık, merhamet, empati ve doğruyu söyleme gibi karşılıklı kuralları olan bir disiplindir (Whitworth vd, 2008, s.16).

Koç'un bakış açısına göre hiçbir şey yanlış değildir ve danışanı düzeltmeye gerek yoktur. Koçluk, danışanların doğuştan yaratıcı, becerikli, bütün ve cevaplara ulaşabilecek kapasitede oldukları gerçeği üzerinde durur. Koç, cevapları vermez, sorular sorar ve danışanı keşfetmeye davet eder (Whitworth vd, s.21-22)

İnsanlar buldukları konumları içinde en iyiyi yapmaya çalışırlar ancak bugün buldukları konumun ötesinde kişisel özlemleri olabilir. Onlar için bu ihtiyaçları tek başlarına tespit etmeleri zor olabilir. Koçluk sayesinde kendilerine yeni verilen bir işin üstesinden gelebilirler, zayıf performanslarını geliştirebilirler, yeni beceriler kazanabilirler, yeni kademelere geçebilirler (DCES, 2006, s.3).

Koçluk kelimesi, Macaristan'ın Kocs (Kocsi) kasabasından gelmektedir. Bu kasaba 15. Yüzyılda, atların çektiği yaylı koltuklu arabaların ilk yapıldığı yerdir. Önce Avrupa'da daha sonra Amerika'nın bulunması ve Avrupalılar tarafından istila edilmesinin ardından bu ülkede de kullanılmaya başlamıştır. Şehir içi otobüsler “Bus” olarak adlandırılırken, uzun yol için olanlara “Couch” adı verilmiştir (Baltaş, 2011, s.6).

Koçluk, bir insanın gelişmesine, yeni bir beceri, yetkinlik veya davranış öğrenmesine, kendisi için koyduğu hedeflere ulaşmasına veya bir problemini çözmesine destek olmaktır. Koçluk, ilk olarak 60'lı yılların sonunda ABD'de bütün bir kurumun daha etkin çalışması için çalışan örgütsel gelişim danışmanlarının yürüttükleri projelerin parçaları olarak kurumun içindeki liderlerle birebir çalışmaları ile başladı denebilir (Deniz, 2012).

Koçluk, bilişim teknolojilerinden sonra dünyada en hızlı gelişen ikinci sektördür. Koçluk bu başarısını, 1980'lerden sonra yaşanan büyük küresel kalkınma ve ekonomik

yeniden yapılanmaya borçludur (Williams, 2010). 1990’lardan sonra bugünkü anlamıyla kabul görüp yaygınlaşmaya başlamış ve yalnız ABD’de 1 milyar dolarlık bir sektör haline gelmesi 2010’u bulmuştur (Baltaş, 2011, s.6).

Koçluk süreci ele alındığında, bu ilişki üzerinden danışanların potansiyelleri tanımlanır, olasılıklar gerçekleşir olur ve elle tutulur sonuçlar ortaya konulur. Bu süreçte danışanın özerkliğine saygı, verilen sözlere bağlılık, danışana zarar vermemek, adil davranmak gibi etik ilkelere bağlılık önem taşır. Bu ilkeler uygulamaya konulduğunda, koçluk ilişkisine açıklık ve şeffaflık hâkim olacaktır. Açıklık ve şeffaflık, koç-danışan ilişkisinde her iki tarafın da çıkarlarını güvence altına almanın yanında sürecin kalitesini de artırır. Süreç, kişilerarası iletişim becerisi, güven yaratma, destek verme, dinleme ve konuşma becerileri gerektirir. (Connor ve Pokora, 2007, s.11).

2.1.1 Koçluk İle Karıştırılan Kavramlar

2.1.1.1 Terapi

“Koçluk bir terapi yöntemi değildir.” Bu konuda en önemli ayırım; terapist problem odaklı ve geçmişte yer alan problemlerle ilgilenirken koçun çözüm odaklı ve geleceğe vizyon tutuyor olması gösterilebilir (Yurdakul, 2010, s.39).

Profesyonel koçlar, uygulamalarını psikoterapi uygulamasından ayırt etmelidirler. Koçlara yönelik etik kurallardan birinde; “Durum ve şartlar gerektirdiği takdirde derhal profesyonel destek isteyeceğim, ve koçluk ilişki(leri)mi bir süre askıya almak veya tamamen sona erdirmek de dahil olmak üzere uygun aksiyona karar vereceğim.” demek suretiyle koçluk ilişkisinin bir parçası olarak psikoterapiyi yasaklamaktadır.¹

Terapist ile koçun arasındaki farklar aşağıdaki tabloda daha ayrıntılı görülebilir (Bkz Tablo 2.1).

¹ ICF Etik Kuralları, <http://www.icfturkey.org>, Erişim Tarihi: 05/01/2012

Tablo 2.1 Koç ve Terapist Arasındaki Farklar

Koç	Terapist
Hayatın bazı alanlarındaki bazı hedeflere odaklanır	Hayata, genişçe ve derinliğine odaklanır
Çözüm odaklıdır	Problem odaklıdır
Hızla sonuç(lar)a götürür	Çok uzun sürebilir
Akış ve gündemi sadece danışan belirler	Akış ve gündem, terapist ile kişi tarafından belirlenir
Özellikle yönetici koçluğunda üst yönetim vs. de kapsayabilir	Kişi dışındaki kimseyi kapsamaz

Kaynak: (Yurdakul, 2010, s.39).

2.1.1.2 Mentorluk

Mentorluk, mentor ve mentee arasında belirli bir amaca -mentee tarafından kabul edilsin ya da edilmesin- ulaşmak için yol gösterici ve öğrenme sürecidir. Mentor, objektif ve yararlı bir gelişim sağlamak için gerçekçi bir modeldir. Mentorluk ile ilgili başlıca iki fonksiyondan bahsedilebilir: Birincisi, kişinin kariyerinde bilgi temelli, kontrollü ve fonksiyonel bir danışman, ikincisi ise içerisinde arkadaşlık, tavsiye ve rol modellik içeren, amaca giden yolda yeterli bilgiye sahip profesyonel bir modeldir (Brockbank ve McGill, 2006, s.64).

Batı Uygarlığının temel taşlarından Homeros'un Odissey destanının kahramanı Odiseus, yıllar sürecektir Troya savaşlarına katılmak için yolculuğa çıkmadan önce oğlu Telemachus'u dostu Mentor'a emanet eder. Mentor aslında onun kılığına bürünmüş Odiseus'un koruyucu tanrısı bilge Athena'dan başkası değildir. Ancak mentor kavramının bugünkü anlamında kullanılması Aydınlanma Çağı'nın önde gelen düşünürlerinden Fenelon'a dayanır (Baltaş, 2012(b)).

Fenelon öncelikle, okula yeni öğrencilere akademik, idari ve sosyal alanlarda yol gösteren ve yeni öğrencinin oryantasyonuna katkıda bulunmak için "ağabey" ya da "abla" aracılığıyla mentorluğun eğitim alanında kullanılmasına önayak olmuştur (Baltaş, 2012(b)).

Film ya da literatüre geçmiş bazı mentorluk örnekleri şunlardır; Batman ve Robin, Anne Mansfield Sullivan ve Helen Keller, hayaletler ve Ebenezer Scrooge, Profesör Dumbledore ve Harry Potter (DCES, 2006, s.5).

"Koçluk, mentorluk değildir." Mentor, birikim ve deneyimlerine dayanarak, kendi deneyim ve birikimlerinden kaynaklanan önerilerde bulunur, ne yapılacağı konusunda hazır

bilgi aktaran ve fikir veren kişidir. Mentorlar danışanlarının kişisel gelişimini hızlandırmak için yol gösteren kişilerdir ve bu süreç bilgi ve tecrübe aktarımına dayanır. Koçluk ilişkisinde gündemi koç değil danışan belirler. Bu, koçluğun en önemli farklarından biridir. Mentor, uzmanlığını ortaya koyarken ve çoğu zaman ilişkinin gündemini belirlerken, koçun uzmanlığı, tavsiyeleri ya da çözümleri ile ilgili değildir. Çünkü koç, hiçbir öneride bulunmaz, sorularıyla danışanın yolunu bulmasını sağlar (Yurdakul, 2010, s.38; Whitworth vd, s.22; Uyar ve Acarbayraktaroğlu, 2011, s.23).

Koç ve Mentor arasındaki farklar aşağıdaki tabloda daha ayrıntılı görülebilir (Bkz Tablo 2.2)

Tablo 2.2 Koç ve Mentor Arasındaki Farklar

	Koç	Mentor
Soruna Yaklaşım	Üretici	Düzeltilici
İşin Tümü Üzerine Etkisi	Dolaylı/Kalıcı	Doğrudan/Geçici
Çalışılan Konu Üzerinde Deneyim	Gereksiz Ancak Faydalı	Gerekli
Çözüm Yöntemi	Sorular Sorarak Cevapları Bulmak	Cevapları Vermek

Kaynak: LifeCoach Academy, "Temel Yaşam Koçluğu-Temel NLP Eğitimi Manueli", 2012.

İş yaşamında mentorluk, destek olma, kendini ifade etme ve görünür kılma, bilgilendirme, becerileri geliştirecek görevler verme ve koruma gibi fonksiyonları yerine getirir. Destekleme fonksiyonu bireye aktif bir biçimde yardımcı olma, iş tecrübesi kazandırma ve yükselme olanaklarını ifade etmektedir. Kendini ifade etme ve görünür kılma çalışanı kurum içinde anahtar kişilerle tanıştırma ve bu şekilde ilerlemesine yardımcı olma şeklindedir. Bilgilendirme, çalışana kariyer ve iş performansına ilişkin olarak nasihatlerde bulunma, onu yönlendirme biçimindeki fonksiyonu ifade eder. Becerileri geliştirecek görevler verme, bireye kariyer sürecinde yeni yetenekler ve beceriler kazanmasını sağlayacak görevler vermek şeklindedir. Sonuncu fonksiyon olan koruma ise çalışanı potansiyel tehlikelerden haberdar etme, himaye altına alma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu fonksiyonun içinde çalışanın geleceğini tehlikeye sokacak gereksiz risklerden haberdar etme ve bu riskleri azaltma da yer almaktadır. Yukarıda belirtildiği gibi bu kariyer fonksiyonları çalışanın gelecekteki başarısı açısından büyük önem taşır (Özkalp vd, 2006, s.58-59).

Koçluk ve mentorluk insanların potansiyellerini ortaya çıkarmalarını, değer verdikleri sonuçları başarmalarını ve kendi kontrollerini ele alabilmeleri için onlara yardım eden bir ilişkidir. Koçluk ve mentorluk arasında bireylerin gelişimine fırsat tanınması anlamında benzerlikler bulunmaktadır. Her iki süreç de “insanların değişme becerisi vardır” ve “kendileri için en uygun olanı seçebilirler” inancına dayanmaktadır. Her ikisi de insanların kendi gelişimleri için kontrolü ele almalarını sağlamaya yardım eder. (Connor ve Pokora, 2007, s.11-12).

Araştırmalar, mentorluğun özellikle çalışanlar için popüler olduğu kadar stratejik açıdan örgütler için de değerli olduğunu ortaya koymuştur. Eğer bir işletmede mentorluk uygulaması varsa çalışanlarına değer vermekte ve örgüt başarısını çalışanlarının bağlılık ve yeteneklerine dayandırmaktadır. İşletmelerde yeni istihdam edilmiş genç kadro üyeleri “mentee”, kıdemli üst düzey yöneticiler de “mentor” olarak bilinmektedir. Ancak ana-babalar, yaşlı arkadaşlar, meslektaşlar ve yöneticiler de mentorluk rolü üstlenebilmektedirler. (Anafarta, 2002 s.116).

Mentorların dinleme, sorgulama ve açık olma gibi danışmanlık maharetleri konularında eğitim almaları sağlanmalıdır. Ancak sürecin etkinliği açısından bu bireylerin sadece ilgili konularda eğitim almaları yeterli değildir. Mentorluk görevini etkin bir şekilde gerçekleştirme yeteneğine ve/veya arzusuna sahip olmaları gerekir (Anafarta, 2002, s.121).

Sonuç olarak, mentorluk, koçluk kültürü ile birlikte uygulanmalıdır. Mentorluğun koçluk ile birlikte uygulanması bireylerin hayatlarına yeni bir bakış açısı kazandırabilir, kendileri hakkında başka şeylerin farkına varmalarını sağlayabilir. (Anafarta, 2002 s.125).

2.1.1.3 Eğitim

Eğitim programları, eğitimci veya öğretmen tarafından oluşturulan belirli öğrenme hedeflerinin edinilmesine dayanır. Koçluk sürecinde koçun kılavuzluğu söz konusu olsa da gündem koçluk yapılan birey ya da ekip tarafından belirlenir. Eğitim ise daha önce oluşturulmuş bir müfredatla doğrudan öğrenme yolunu benimser.²

² <http://www.coachfederation.org/clients/coaching-faqs>, Erişim Tarihi: 01.02.2012

2.1.2 Koçluk İlkeleri

2.1.2.1 Güven

Sağlıklı iletişimin temeli güven duygusudur. Bu sebeple koçluk ilişkisinin de temelini oluşturur. Koçluk yapan kişinin her şeyden önce danışanın güvene olan ihtiyacını anlaması ve ona güvenceler vermesi yerinde olur. Güven şu dört özelliğe sahiptir:

- Verilen bilginin doğruluğundan emin olmak,
- Kendini savunma ihtiyacı hissetmemek,
- Verdiği bilginin kendisine karşı kullanılmayacağını bilmek,
- İlişki içerisinde yara alma korkusu taşımamak (Baltaş, 2011, s.35).

Koçluk sürecinde, koç ve danışan arasında konuşulanlar, paylaşılanlar, hizmetin “mahrem alanında” bulunur. Danışanın izni olmaksızın, onun kişisel özelliklerini ve kimliğini deşifre edecek şekilde kendisinden bahseden koç, meslek etiğine aykırı davranmış olur. Koç-danışan ilişkisi güvene ve karşılıklı saygıya dayanmalıdır. Her ikisinin de sınırları ve birbirlerinin alanlarına göstermeleri gereken hassasiyet, koçun öncülüğünde olmalıdır (Çabuk, 2011, s.37).

Danışanın doğuştan yaratıcı, becerikli en doğru seçimleri yapabilecek kapasitede olduğu kabulü üzerine kurulan koçluk ilişkisi, danışanın kapasitesi ve dürüstlüğüne olan güven üzerine kurulmuş bir ilişkidir. Danışanlar, hayatlarında, yapabileceklerini söyledikleri şeyi yapabileceklerini, olmak istedikleri insan olabileceklerini göreceklidir (Whitworth vd, s.34).

2.1.2.2 İçtenlik

Koçluk ilişkisinin sağlıklı olması için gereken unsurlardan biri de içtenliktir. Danışanın kendisini açıkça ifade edebilmesi için, koçun yanında olduğunu ve kendisini her açıdan desteklediğini bilmelidir. Samimi davranışlar önemlidir. Bunu göstermenin en basit yolu, koçun danışana tüm dikkatini vererek, tüm varlığıyla dinlemesidir. Koçluğun gücü, iki tarafın da kendisini tam olarak özgürce ifade edebildikleri bir iletişimde yatar (Uyar ve Acarbayraktaroğlu, 2011, s.43).

2.1.2.3 Nesnellik

Koçlukta bu özelliğe “gerçekçi olmak” diyebiliriz. Değişim için güvenli ve cesaretlendirici ortam, doğruların söylenebileceği yer olmalıdır. Ortam, danışanlar için koçun ne söyleyeceği hakkında endişelenmeden tüm gerçekleri söyleyebilecekleri bir ortam olmalıdır. Koç, doğruyu söylemek konusunda içsel bir yargı içerisinde bulunmaz. “Koç,

sadece gördüğünü ifade eder.” “Koç doğruları söyleme cesaretine sahip olduğu zaman, danışan direkt olma konusunda bir modele sahip olur. Süreç ilerlerken, koç ve danışanı arasında daha çok güven oluşur.” (Whitworth vd, s.34-35).

Koçun objektif veriler doğrultusunda hareket etmesinin zorunlu olduğu konusunda inancı tamdır. Verilere dayalı soruları doğru zamanda sorar ve değişimin sağlanması için yapılabilecekleri tanımlar. Koç, kendisinin deneyimi konusunda sınırlılıkları olabileceğinin bilincindedir ve sürecin her iki tarafın da gelişimine katkı sağlayacağı inancıyla çalışır (Baltaş, 2011, s.35).

2.1.2.4 Tutarlılık

Koçun yaklaşımında tutarlılık, danışanın güveni açısından önemlidir. Koçun söylediklerinin ve yaptıklarının bir bütün içerisinde birbirini desteklemesi gerekir. Bir koçun özel yaşamı, sosyal yaşamı ve iş yaşamı birbirinden farklı tarzlarda ve farklı tempolarda olabilir. Buna rağmen genel duruş, tavır ve kendini ifade etme biçimi arasında çok büyük farklılıklar olmaması gerekir. Örneğin; evinde şiddet uygulayan, çocuklarına bağırarak bir koçun, eşi tarafından hırpalanan birine koçluk yapmasından bahsedemeyiz. Koçun yaptıklarıyla söyledikleri arasında uyum ve tutarlılık şarttır. Mevlana'nın deyişiyle koçun özünün sözünün bir olması gerekir (Çabuk, 2011, s.37; Uyar ve Acarbayraktaroğlu, 2011, s.44).

2.1.3 Koç Kavramı

Türk Dil Kurumu Koç kavramını: “Kişilerin liderlik veya yöneticilik özelliklerini, becerilerini geliştirmeye yönelik, belli bir amacı hedefleyerek daha etkili sonuçlara ulaşmasını sağlamak için çalışan kimse” olarak yapmaktadır.³

Koç terim olarak uzun yıllar boyunca sporla birlikte anıldı. Herhangi bir bütünselliği olmayan bu anlayış, koç kavramını gölgede bıraktı. Son yıllarda bu imaj oldukça gelişim gösterdi. ‘Guru’ olarak adlandırılan mental teknikler anlamında donanımlı kişiler, güven geliştirmek, korku ve gerilimden kurtulmak gibi başarılı çıktılarını danışanın hayalinde canlanmasını sağlayarak koç kavramının anlaşılmasını sağladılar (Hayes, 2006, s.5).

Koç, koçluk sürecinde bireysel rehberlik edendir. Bazen bire-bir bazen takımlara rehberlik söz konusu olabilir. Profesyonel bir koç, danışanın spesifik ihtiyaç ve ilgileri üzerinde, danışanla beraber çalışandır. Danışanların, her zaman seçeneklerine en doğru kararı vermek için izin veren iyi bir çalışmayı yöneten kişidir (McAdam, 2005, s.11).

³ <http://www.tdk.gov.tr/>

Koç, insanları buldukları noktadan alıp, daha ilerilere taşımak için onlara eşlik eden kişidir. Koç aynı zamanda güvenilir profesyonel bir arkadaştır. Koçluk sürecini, bireylerin gelişimini hızlandırmak amacıyla yapılan yapılandırılmış ve karşılıklı etkileşime dayanan bir süreç olarak adlandırdığımızı göre Koç;

- Danışanın gerçekleştirmek istediği davranış değişikliklerini yapmasını sağlar,
- Güçlü yönlerini ön plana çıkararak daha etkili olmasına yardımcı olur,
- Gelişmesi gereken yönlerini ortaya çıkarır ve gelişmesini sağlar (Baltaş, 2012(a)).

Koç, kişisel gelişim, stres atma ve hedefleri belirleme konularında yardımcı olan profesyoneldir. Koçun görevi, kendisine danışan bireye soruların doğru cevabını vermek değil, danışanın kendisine doğru soruyu sormasına, doğru cevabı bulmasına, onun farklı bakış açıları kazanarak doğru yönleneşine yardımcı olmaktır. Koç, danışanın kısa ve orta vadeli hedeflerinin belirlenmesi, belirlenen hedeflere odaklanılması ve hedeflere nasıl ulaşılacağına saptanması konularında yardımcı olan ve gelişim sürecini takip eden kişidir. Koç, danışanın hedefe doğru yolculuğunda danışanın cesaretlendirir ve somut sonuçlar alması için çalışır. Koçlar, dinler ve danışanın ilgili konuda yönlendirmek ve cevaplamak yerine danışanın kendi cevaplarını bulmasına yardımcı olur (Uçkun ve Kılınç, 2007, s.28-29).

2.1.4 Türkiye’de Koçluk

Türkiye’de henüz emekleme aşamasında kabul edebileceğimiz koçluk, gittikçe yayılmaktadır. Bir yandan kurum dışı koçluk için akreditasyon veren kuruluşların koçluk eğitimleri artmakta diğer yandan da şirket yönetimleri kendi yöneticilerinin koçluk becerileri kazanması için eğitimler almakta veya liderlik programlarında bunlara geniş yer vermektedir (Baltaş, 2011, s.10).

Özellikle “Yönetici Koçluğu” dünyada yirmi beş senelik bir geçmişe dayanmaktadır. Türkiye’de hız kazanması ise son beş yıl olmakla beraber 2000 yılının başından bu yana bu hizmet talep edilmektedir. Şu anda koçluğun pek çok türünden bahsetmek mümkünse de Türkiye’de yönetici seviyesinde uygulanmaya başlanmış ve geçen on senede tabana yayılmıştır. Telekomünikasyon, bankacılık ve ilaç sektörleri yönetici koçluğu hizmetlerini en çok alan sektörler olarak sıralanabilir (Mengi, 2012, s.8).

Batı ülkelerinde orta düzey yöneticilere kadar ulaşan koçluk, Türkiye’deki işletmelerde daha çok üst düzey yönetici kadrolarını desteklemek amacıyla kullanılmaktadır. Özellikle çok uluslu işletmelerde dışarıdan alınan koçluk hizmetlerinin yaygın olduğu görülmektedir. Büyük ölçekli ulusal işletmelerde ise bir yönetim boyutu olarak yavaş yavaş yaygınlaşmaktadır. Daha çok siyasi kararların yönetim kadrolarını belirlediği kamu kurum ve

işletmeleri koçluk ile ilgili çalışma süreçlerinden uzaktır. Kamu personel yasalarının da etkisiyle bir rekabet ortamından uzak çalışan kamu kurum ve kuruluş yöneticilerinin koçluk hizmetlerinden yok denecek kadar az yararlandıkları görülmektedir. Genelde müşteri odaklı çalışan işletmeler, örneğin; sigorta, eğitim ve iletişim işletmeleri ile işletmelerin insan kaynakları bölümleri koçluk hizmetinden yararlanmaktadır (Esen, 2006, s.129-130).

Özellikle iş yaşamı ile özel yaşamın Batı ülkelerine göre daha iç içe olduğu ve işletme dışındaki alt yapı yetersizliklerinden kaynaklanan sorunların yoğun olduğu ülkemizde küreselleşmenin de etkisiyle koçluğun öneminin artması beklenebilir (Esen, 2006, s.131).

2.2 Koçluk'a Temel Oluşturan Kuramlar

2.2.1 Adler Kuramı

“Alfred Adler (1870-1937) altısı erkek ikisi kız sekiz çocuklu Viyanalı bir ailenin üçüncü çocuğudur.” Çocukluk ve ergenlik dönemi; çocukluk zayıflıkları ve aşağılık duygusuna verdiği mücadelelerle geçmiştir. Kuramının oluşmasında bu aile deneyimlerinin etkisi olduğu görülmektedir (Corey, 2008, s.107).

Adler oldukça hırslı bir kişilikti ve “Bireysel Psikoloji” olarak da adlandırılan kendi görüşlerini herkesin anlayabileceği ve uygulayabileceği, basit ve teknik olmayan bir dilde konuşur ve yazardı (Corey, 2008, s.108).

Bireysel Psikoloji, içgüdülerden kopmayı başaran ilk psikoloji ekolüdür. İçgüdüleri mantık dışı kabul eder. Bireysel Psikoloji'nin temel varsayımları, insan kişiliğinin bütünlüğü –kişiyi çevresi ile ilişkileri içerisinde bütünselci- ve insanın sorunlarını çözebilmek için başarıya ulaşma çabasıdır.⁴ Bireysel Psikoloji: Kişilerin sosyal faktörlerle motive olduklarını; kendi düşüncelerinden, duygularından ve eylemlerinden sorumlu olduklarını; hiç kimseden yardım görmeyen zavallı kurbanlar olmak yerine kendi yaşamlarının yaratıcıları olduğunu ve geçmişten çok geleceğe bakarak hedefleri doğrultusunda ilerlediklerini varsaymaktadır. Bu kuramda, danışanla saygı temelli bir ilişkinin kurulması, danışanın güçlü yanları, iyimser ve gelecek yönelimli oluşu vurgulanmaktadır (Corey, 2008, s.136-137).

Adler prensipleri doğrultusunda koçluk eğitimleri ve hizmeti veren Adler International Learning Central Europe'ın Adler Koçluk yaklaşımını gösteren dokuz ilkesi şunlardır:

- Her insan yaratıcı bir ruha sahiptir.
- Her insan doğası gereği anlamı arar ve onu oluşturur.
- Her insan anlamlı bir yaşam oluşturmaya yetecek eşsiz güce sahiptir.

⁴ <http://bilginadam.net/kitaplar/karisik-kitap-ozetleri/4622/psikolojik-aktivite-kitabinin-ozeti.html>;
http://tr.wikipedia.org/wiki/Alfred_Adler, Erişim Tarihi: 05/01/2012.

- Kendini yansıtma ve araştırma güçlendirilmiş farkındalık için gereklidir; bu da gerek iş hayatı gerekse özel hayatta daha anlamlı ve mükemmel yaşama götüren anahtardır.
- Bir insan, farklı yönleri bir arada yansıtan bir bütündür: zihin, beden ve ruh; düşünme, hissetme ve düşleme gibi. - Etkin ve anlamlı bir iş hayatı ve özel hayat bu farklı yanlar arasında ahenk ve sinerjinin olmasını gerektirir.
- İnsanlar seçimlerinde her zaman özgürlük ve sorumluluğa sahiptir.
- İnsanın gerçeğe bakış açısı –inançları, varsayımları, zihinsel modelleri, içinde kendisinin rol aldığı kendisini, diğerlerini ve dünyayı anlatan “hikâyeleri”- seçim ve eylemlerine etki eder.
- İnsanlar çok yönlü bir hayatın içerisinde kayboldular ve ilişkileri içeren farklı sistemler oluşturdular.
- Yukarıda özetlenmiş olan ilkeler anlamlı sonuçlar oluşturmaya götüren maksatlı eylem için zemin hazırlamaktadır.⁵



Şekil 2.1 Adler Koçluk Modeli

Kaynak: <http://www.adlerlearningturkey.com/?page=p4&cat=ourapproach>, Erişim Tarihi: 05.01.2012

⁵ <http://www.adlerlearningturkey.com/?page=p4&cat=prensiplerimiz>, Erişim Tarihi: 05.01.2012

2.2.2 Erickson Kuramı

“Problemi yaratan da çözen de bilinçaltıdır.”

Milton H.Erickson

Milton Hyland Erickson, 1901’de Çiftçilikle uğraşan bir ailede doğdu. 17 yaşında çocuk felci geçirdi. Birgün eve gelen doktor Erickson’ın annesine sabahı göremeyeceğini söyledi. Ancak O, üç gün komadan sonra kendine geldi ve uzun süre yatağa bağımlı olarak hayatına devam etti. Erickson yıllarca bu şekilde insanları gözlemleyerek “gözlem”in gücünü keşfetti. Sözsüz iletişim ve beden dili konusunda keşifler yapmaya başladı ve öğrenme süreçlerinde “bilinçaltı”nın gücünü keşfetti ve insanların öğrenmesi sırasında “bilinçaltı”nın önemli bir kuvvet olduğunu savundu.⁶

Dışarıyı görmeden sandalyesinde yalnız oturduğu bir gün pencereden gelen oyun sesleri, içinde dayanılmaz bir istek uyandırdı ve büyük bir istekle diğerlerinin arasına karışmak istedi. Tam bu esnada sandalyesinin kıpırdadığını fark etti. Erickson’ın “indirekt telkin”i keşfi işte bu olaydan sonra oldu. Devam eden iki yıl içerisinde Erickson kendisine yürümeyi öğretti.⁷

Erickson, dünyanın en önde gelen hipnoz uygulayıcısı, teorisyeni ve öğretmeni olarak bilinir. Ondan önceki hipnotistler hipnozun "Hipnotistin otoritesini kabul eden pasif durumdaki danışanın telkin alma kabiliyetini arttırarak ona telkinler yağdırmak" olduğunu düşünüyorlardı. Erickson ise içsel kaynakları (inner resources) öne çıkararak terapide kullanmak, psikoterapi ve hipnozun bu içsel kaynakların yeniden organize edilerek daha iyi kullanılması gerektiğini savundu.⁸

Erickson, psikoterapiye sıra dışı yaklaşımları, kendisinin “çözüm odaklı” olarak adlandırdığı, kullandığı mecazlar ve öykülerle bilinir. Öğrencilerine yaşamından öyküler anlatırken “yaşamın her an karşısına çıkaracağı ve kendisine sunduğu sürprizleri ve fırsatları merak etmenin heyecanından” bahsetti (Atkinson, 2008, s.3).

Günümüzde 1985 yılında Dr Marilyn Atkinson tarafından kurulan Erickson College, Erickson’ın öğretilerini baz alarak dünyada yirmi iki ülkede faaliyet göstermektedir. Erickson

⁶ http://en.wikipedia.org/wiki/Milton_H._Erickson, <http://www.hipnoterapi.com/ercshayati.htm>, Erişim Tarihi: 05/01/2012

⁷ http://en.wikipedia.org/wiki/Milton_H._Erickson, <http://www.hipnoterapi.com/ercshayati.htm>, Erişim Tarihi: 05/01/2012.

⁸ <http://www.hipnoterapi.com/ercshayati.htm>, Erişim Tarihi: 05/01/2012.

Coaching International TASC: “Koçluğun Sanatı ve Bilimi” sertifika programı adı altında eğitimler vermektedir.

Erickson koçluğu Dr.Milton Erickson’un insana yönelik gözlem ve deneyimlerinden süzerek oluşturduğu prensipler üzerinden koçluk yapma anlayışını içinde barındırır. Değer sistemlerini oldukça detaylı inceler ve insanı ve insanın istediği yönde değişim ve gelişimini temel alır. Böylece bir Erickson koçları danışanın değişim ve dönüşümünü hızlandırır, sürdürülebilirliği ve eyleme geçilmesini destekler çok daha kolaylaştırır.⁹

2.2.3 Gestalt Kuramı

Gestalt Almanca bir kelime olup, anlamı: bütünü onu oluşturan parçalardan farklılığını vurgulayan terim’dir.¹⁰ Frederick Perls (1893-1970) Gestalt Terapi Kuramı’nın kurucusudur. Laura Posner Perls (1905-1990) ise 26 yaşında Frederick Perls ile tanıştığında hem müzik hem de modern dans alanlarında başarılı bir psikoanalist olarak çalışmaktaydı. Frederick Perls ve Laura Posner Perls birlikte Gestalt Kuramı’nın gelişimine büyük katkı sağladılar (Corey, 2008, s.211-212).

Gestalt Kuramı’nda temel amaç; danışanın neyi, nasıl yaptıkları ile ilgili farkındalık kazanmalarını sağlamaktır. “Kazanılan varsayımın değişimi de beraberinde getirdiği varsayımı üzerine kurulmuştur.” Farkındalık; iç görüyü, kendini kabul etmeyi, çevre bilgisini, seçme sorumluluklarını ve diğer insanlarla iletişim kurabilme yeteneğini içerir. Danışanlardan, iç görü kazanmasını pasif olarak beklemek yerine, kendi kendilerini etkin bir biçimde görmeleri, hissetmeleri, yorum yapmaları ve böylece farkındalık düzeylerini artırmaları beklenir. Farkındalık kazanan danışanlar; davranışları ve çevreleri hakkında daha fazla bilgi sahibi olarak tercihler yapabilecekler ve dolayısıyla kendi varlıklarına anlam katabileceklerdir (Corey, 2008, s.212-214).

Perls; kişiliğe bütüncül olarak yaklaşılması gerektiğini savunmuş ve içinde bulunulan zamanda durumun incelenmesine önem vermiştir (Corey, 2008, s.213).

⁹ <http://www.ericksontr.com/erickson-kocluginun-diger-kurumlarca-verilen-kocluk-egitimlerinden-farki-nedir-neden-erickson-college/>, Erişim Tarihi: 05.01.2012.

¹⁰ <http://www.seslisozluk.net>, Erişim Tarihi: 05/01/2012.

2.3 Temel Koçluk Becerileri ve Koçluk Becerilerinin Geliştirilmesi

2.3.1 Beden Dili

“Konuşmalarımızın çoğunu dilimizle değil bedenimizle yaparız”

Milton H. Erickson

Albert Mehrriban 1981 yılında yaptığı çalışmada, beden dili ve ses tonunun kişilerin güvenilirliği üzerindeki etkisini araştırmıştır. Bunun ardından yapılan araştırmalar da, kelimeler ile beden dili çeliştiğinde, bilinçli dikkatimizi kelimeler üzerinde yoğunlaştırsak bile, sözsüz mesajı hemen her zaman en önemli unsur olarak algıladığımızı göstermiştir. Bazen neden bir kimseye güvenemediğimizi anlayamayız, oysa bunun nedeni karşımızdaki kişinin beden dilinin bilinçdışımızda bıraktığı intibadır (Özer, 2012)

Koçlukta beden dilinin gücü, danışanla aynı beden dilini kullanmakta kendini gösterir. Danışan iletişime kapalı bir beden dili sergiliyorsa bile koça güvenmesi için aynı beden dilini kullanmak önemlidir.

2.3.2 Dinleme

“Duy beni ve sessiz ol ki, beni dinleyebilesin”

William Shakespeare, 1599

Julius Casear

Dinleme, duyguların doğru ya da yanlış olduğu konusunda değerlendirmeyi değil “Duygularını Anlıyorum”u ve onları kabul ettiğini iletir. İnsanların oldukça seyrek karşılaştıkları bu kabul, çok sakinleştirici olabilir. Danışan, duygularının uygun olup olmadığını değerlendirme sorumluluğu ile baş başadır (Gordon, 2007, s.69).

Tabii bir koç, danışanının söylediği kelimeleri dinler ve koçluk görüşmesinin içeriğini takip eder. Fakat koçluğun en önemli dinleme şekli derin bir seviyede gerçekleşir. “Koç, danışanının vizyonunu, değerlerini ve amacını anlayabilmek için dinler” (Whitworth vd, s.27). İyi bir dinleyici kendi kendine şunları sorar, “Bu kişinin hikayesinin tümünü işittim mi? Anlatılanları anladım mı?”. Bu oldukça fazla uygulama gerektiren bir beceridir. Danışana iyi dinlenildiğini fark ettirmenin ilk yolu mimiklerdir (Khon ve D’Connel, 2010, s.115-117).

“Dinleme becerisi istenirse geliştirilebilir.” Koçlar, herkesten daha etkin, ses tonundan, duruştan söylenmeyenleri de fark ederek dinlerler. Bir koçun geliştirmesi gereken en önemli beceri, dinleme becerisidir. Burada bahsedilen dinleme becerisi; zihin sessiz, danışana odaklı, sezgisel dinlemedir. (Tosyalı, 2010, s.27-30). Sezgisel dinleme; konuşulanların ötesinde duyguları da dinleyebilmektir.

2.3.3 Soru Sorma

Kendilerine koç diyen insanlar ile ustalıkla dolu koçlar arasındaki fark soru sorma tekniklerinde gözlemlenebilir. Usta bir koç, danışan hakkında bilgi sahibi olmak için düzenli ve kurallı hatta önceden tespit edilmiş sorular sormak yerine o an zihninde oluşan ve danışanın gelişimine, profiline göre şekillendirdiği sorular sorar (McLeod ve Thomas, 2010, s.8). Usta koçlarda önceden fırında pişirilmiş hazır sorular ve yaklaşımlar yerine adeta danışanın damak zevkine uygun lezzetler vardır.

Güçlü sorular sormanın birinci koşulu danışanı rencide etmeden soru sorabilmektir. Doğru sorular sezgileri ön plana çıkarır, sezgiler de başka ipuçlarının bulunmasına yardımcı olur. Danışanın o ana kadar hiç düşünmediği, beyinde bir yerlere sakladığı çözümler güçlü sorular yardımıyla ortaya çıkabilir (Tosyalı, 2010, s.31).

Açık uçlu koçluk soruları danışanın içsel dünyasına odaklanmayı sağlar. Danışan çevresinde olup bitene dikkat ettiği kadar, içinde olup bitenlere de etkili bir biçimde dikkatli bakmayı öğrenir. Güçlü soru sormak koçlukta bir yöntemdir ve danışanın hayatını bütün olarak algılamasını sağlar (Atkinson, 2008, s.46).

Söylemek yerine sorular sormak koçluğun temelidir. Kişiyi düşündüren, farkına vardır, sorun ya da konu ile ilişkili iç görü kazandıran, güçlü ve kışkırtıcı sorular sormak. Amaç; koçun değil danışanın cevabı duymasıdır (Vision Group, 2011, s.14-15).

Etkin Soruların Özellikleri:

- Açık uçlu,
- Çözüm odaklı,
- Danışanın düşünmesini sağlayan,
- Gerçeğin yorumdan ayırt edilmesine yardımcı olan,
- Farklı açılardan bakılabilmesini sağlayan,
- Net,
- Önemli unsurları teşhis eden,
- Güçlendirici ön kabulleri içeren,
- İçinde eylem barındıran.¹¹ (Örnek koçluk soruları için Bkz. Ek:2).

“Evet” ya da “Hayır” yanıtlarıyla sonuçlanacak kapalı uçlu sorular, yeterli bilginin paylaşımını engeller. Danışanın bilinçaltına yapılacak yolculuk için daha derin karşılıklara ihtiyaç vardır (Khon ve D’Connel, 2010, s.115-117).

¹¹ Lifecoach Academy, “Temel Yaşam Koçluğu-Temel NLP Eğitimi Manueli”, 2012, s.10-11.

2.3.4 Keşfetme

Koç, etkin sorularıyla danışanın zihinsel yolculuğunda yol arkadaşıdır. Bu yolculukta hem koç hem de danışan iş ve özel hayatında kendi yeteneklerini, yaratıcılığını vs.keşfeder. Sorunları yeni tekniklerle değil özel ve yaratıcı tekniklerle çözmeyi keşfederler. Farklı bakış açıları ile güzeli-çirkini, iyiyi-kötüyü, doğruyu-yanlışı rahatlıkla fark ederler. Danışanın doğrusu tektir ve hedefe giden yoldaki keşifler hedef daha rahat ulaşılmasını sağlar (Tosyalı, 2010, s.42).

Koç, danışanın görünenin arkasına, gerçeklerin ve verilerin arkasına bakmaya davet ederek onlara bu konuların hayatlarında sahip oldukları etkilerin farkına varma ve bilinçlenme fırsatı verir. Süreç, Koç karmaşayı duyar ve bunu dile getirir, koç keşfeder, danışan deneyimler, değişiklik meydana gelir ve ilerleme gerçekleşir, olarak devam eder (Whitworth vd, s.145-146).

2.3.5 Geribildirim Alma ve Verme

Geri bildirim bir eylemle elde edilen sonuçları değerlendirip buna göre bir sonraki adımı belirleyebilen sistemlere verilen genel isimdir (Soysalan, 2011, s.145). Koçluk süreci bakımından büyük önem taşımaktadır ve koç, danışana yargılamadan nasıl algıladığını ve nasıl gördüğünü anlatır. Bu aşamada koç, danışan için bir tür aynadır. Koçluk sürecinin başında neredeydik? Siz ne istemiştiniz? Şimdi neredeyiz? (Esen, 2006, s.127).

2.3.6 Uyumluluk Sağlama

Uyum: birey ile karşısındaki arasında algılanan farklılıkları bilinçsiz olarak minimuma indirme yeteneğidir.

Koçlukta uyumluluk sağlamaktan bahsedilen, danışanın merkezinde olup bitenle kişisel olarak hissettikleri, içinden geçtiği süreçle işe ve yaşama bakış açısıyla tam olarak uyum içinde ve birlikte olmaktır.

Koç, danışanın gözlemleyerek vücut pozisyonları, mimik, jest ve fizyolojisindeki değişimleri fark edebilmelidir. Böylece danışanı ile güven unsurunu oluşturabilir ve bilinçaltı düzeyde iletişime geçebilir.

Uyum sağlarken dikkat edilmesi gereken unsurlar:

- Beden Dili
- Duruş
- Ayakların ve bacakların pozisyonları
- El ve kol hareketleri
- Nefes alış-verişi
- Cilt rengi ve parlaklığı
- Kas gerginliği

- Yüz ifadesi ve mimikleri
- Gözbebeği büyüklüğü
- Ses
- Ton
- Tempo
- Tını
- Yükseklik
- Sözcükler
- Özellikle kullanılan sözcükler
- Deyimler
- Ortak deneyimler ve çağrışımlardır.¹²

2.4 Koçluk Türleri

Koçluk hizmeti alan bireyin durumuna ve ihtiyacına göre yönetim teknikleri, iletişim, kariyer gelişimi, performans artırımı, motivasyon yükseltilmesi gibi konularda olabilir (Uçkun ve Kılınç, 2007, s.39)..

2.4.1 Üst Yönetim Koçluğu

Üst Düzey Yöneticiler, müşterilerine, yatırımcılarına ve çalışanlarına sürdürülebilir başarı sözü vermek ve bu sözün arkasında durmak istiyorlar.¹³ Yönetici nerden ve nasıl başlayacağı konusunda bilinçli olmazsa tıkanmaktadır. Bu durumlarda, üst düzey yöneticinin faydalanabileceği koçluk hizmeti hem yöneticinin işini kolaylaştırmakta hem de kurumun performansını artırmaktadır. Yönetici kendisinin performansını yükseltmek için çabaladığı gibi çalışanlarının da performansını yükseltmek için çabalar ve bu süreçte aldığı koçluk hizmetinden bu anlamda yararlanır (Uçkun ve Kılınç, 2007, s.39).

Başarılı çalışmalarıyla üst yönetime gelen yöneticilerin koçluk hizmeti olarak; özeleştiri yapabilmeleri, iş ve kişisel hedeflerini bütünleştirebilmeleri, objektif bir bakış açısı kazanabilmeleri, çalışanlarıyla kurumun hedef ve stratejilerinin bütünleşmesini sağlamaları, karar verebilme becerilerini güçlendirmeleri, iletişim becerilerini geliştirmeleri, esnek bir yönetim tarzına sahip olabilmeleri, geri bildirim becerisine sahip olmaları, önceliklerini belirleyerek zamanlarını yönetebilmeleri sağlanır (Uçkun ve Kılınç, 2007, s.39-40).

¹² Lifecoach Academy, “Temel Yaşam Koçluğu-Temel NLP Eğitimi Manueli”, 2012, s.8-9.

¹³ http://www.dbe.com.tr/tr-TR/Content/Kurumsal_Gelisim.aspx, Erişim Tarihi: 01/05/2012.

2.4.2 Kariyer Koçluğu

Kariyer koçluğu ile danışanların kendi yetkinlikleri konusunda bilinçlenmeleri, iş-kariyer anlamında cesaretlenmeleri ve hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duydukları yol haritasının oluşturulması sağlanır (Uyar ve Acarbayraktaroğlu, 2011, s.31; Uçkun ve Kılınç, 2007, s.44).

Kariyer koçluğu ile danışan şu özelliklere sahip olur;

- Danışanlar kendi kişisel analizlerinin sonucunda gelişmiş ve gelişmeye ihtiyacı olan yetkinliklerinin bilincine varırlar,
- Danışanlar hedeflerini belirlerler ve netleştirirler,
- Hedeflerine ulaşmak için eylem planlarını uygulamaya koyarlar,
- Kaynaklarını etkin bir biçimde kullanırlar,
- Harekete geçmenin verdiği enerjiyle hayat kalitelerini artırırklar,
- Daha fazla maddi ve manevi tatmin sağlarlar (Uyar ve Acarbayraktaroğlu, 2011, s.31; Uçkun ve Kılınç, 2007, s.45).

2.4.3 Yönetici Koçluğu

Yönetici koçluğu, yöneticinin ve ekibinin performansını arttırmak için gerekli becerileri edinmesi ve hedeflerine daha hızlı ulaşmasını sağlar.

Yöneticinin bireysel farklılıklarına göre kariyerine, kurum içerisinde adapte ettiği bir programa ya da risk yönetimi, ikna becerisi, konuşma becerisi, davranış şekilleri, stres yönetimi, iş ve özel hayat uyumu gibi kişisel gelişim konularına hitap eder (Uçkun ve Kılınç, 2007, s.48).

2.4.4 Kurumsal Koçluk

Kurumsal koçluk, kurum içi ve kurum dışı gelişime, çatışmaların uzlaştırılmasına, performans artırmaya, motivasyona, stres yönetimine ve nihayet kurumsal hedeflere ulaşmaya odaklanmaktadır. Kurumsal koçluk müşterileri daha çok kurumların üst ve orta düzey yöneticileri, kurumların yatırım yapmak istediği yetenekli genç yöneticiler, yeni yükselmiş tepe yöneticilerdir.

Kurum çatısı altında gerçekleştirilen koçluk çalışmalarının bireysel getirilerinin yanında artan üretkenlik, yetenekli liderlerin kurumda tutulması, yönetim kalitesinde yükselme, iş sonuçlarını iyileşmesi, artan takım çalışması ve iletişim, artan çalışan memnuniyeti, artan müşteri memnuniyeti gibi kuruma da çok ciddi faydalar sağlar (Uçkun ve Kılınç, 2007, s.48-49).

Yöneticinin koçluk vasıfları, liderlik kavramına açıklık getirmek gerekir. Liderlik; “ortak bir amaca doğru bir grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür”, şeklinde tanımlanabilir. Lider, grup üyelerini saptanan amaçlar doğrultusunda başarılı kılmaya yönelen, onların çalışmalarını eş güdümlen, denetleyen ve bu çabaları gerçekleştirmek için yeterli özellik ve yeteneklere sahip olan kişidir (Şahin, 2009, s.99).

Liderliğe işletmelerin ve yönetim çevrelerinin ilgi gösterme nedenlerinin başında, örgütlerin değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmeleri için liderlere olan ihtiyacın farkına varılmasıdır. İşletmenin iç ve dış çevresel değişimlere uyum ihtiyacı, teknoloji ve bilgideki gelişme ve değişimler kadar, sosyo-kültürel alanda da gelişme ve değişimin gerekliliği, çalışanların sosyal yönleri, yapı ve süreçleri sorgulamaları, işletmede insan potansiyelinin ve yaratıcılığının daha etkili kullanılması isteği, örgütsel gelişme çabalarının başlangıç noktasını oluşturmuştur. Örgütteki insan potansiyelinin ve yaratıcılığının daha etkili kullanılması, şüphesiz örgüt içinde etkin bir liderin varlığı ile yakından ilişkilidir (Şahin, 2009, s.100).

Liderler, izleyenlerine bireysel ilgi göstererek, herkese eşit yaklaşım sergilerler. Her bireye özel ve eşsiz biriymiş gibi davranır ve ilgi gösterirler, koçluk becerileri ve empati yetenekleri gelişmiştir (Aydıntan, 2009, s.263).

2.4.5 Takım Koçluğu

Takıma, bireylerden ve onların karşılıklı ilişkilerinden oluşan, ayrı bir hayatı olan canlı bir varlık, bir sistem olarak koçluk edilmelidir. Bu, takım performansı için gereken bir ön koşuldur. Her takım bir sistemdir, her sistem içinde bulunan kişilerin varlığıyla farklı bir oluşuma sahip olacaktır. Takım koçu takım üyelerine tek tek koçluk yapmaz, takımı bir sistem olarak ele alır. Sistem geliştikçe içindeki takım üyeleri de gelişmeye başlar. Güven takımların en önemli değeridir. Bir takımında güven oluşturmak takımı bir sistem olarak ele almak ile daha etkili hayata geçirilecektir.

Takım koçluğu ile takım üyeleri birbirlerine güvenmeyi, açık iletişim kurabilmeyi, birbirlerini dinlemeyi ve birbirlerine saygı göstermeyi öğrenirler.

Beklentiler açıkça ortaya koyulur ve bir süzgeçten geçirilir. Ortaya çıkan sonuç her zaman tatminkârdır. Özellikle kriz dönemlerinde kendilerine takım koçluğu yapılan çalışan kendisini iyi hissedecek ve daha yüksek moral, daha az hata oranı ile verimli bir şekilde çalışacaktır.

2.5 Koçluk Süreci ve Aşamaları

Koç, farklı gerçeklikleri, yeni algılamaları ve yeni tercihleri arayan bir “şeytanın avukatı” olmalıdır. Danışandan kaynaklanan iletişimin her bir santimi yeni büyüme ve enerji demektir. Değişmez bir biçimde her şeyin en az iki yönü vardır (McLeod ve Thomas, 2010, s.8).

Koçluk, danışanın isteksiz olduğu durumlarda çok zorlayıcı olur ve sonuç almak mümkün olmaz (Baltaş, 2011, s.9).

Koçluk sürecinde danışanın gerçek beklentileri, kullanılan dil, danışanla uyum ve sonuç odaklı yaklaşım çözümün oluşmasına hizmet edecektir. Koçluk sürecine başlarken sürecin nasıl yapılandırılacağına karar vermek gerekir. Sistemli bir yaklaşım odaklanmayı sağlar ve başarıyı arttırır. Bireysel ve kurumsal ihtiyaçlara cevap verecek şekilde esnek de olmalıdır (Fischer ve Graf, 1998, s.100-104; Uçkun ve Kılınç, 2007, s.64). Süreç beş aşamadan oluşur:

2.5.1 İçinde Bulunulan Durum

Koçluk süreci koç ve danışanın uyum sağlaması ve karşılıklı güven ortamının yaratılması ile devam edebilir. Toplanan bilgiler, koç tarafından geribildirim olarak aktarılır. Bu aşamada gizliliğe özen göstermek ve danışana güvence vermek önem taşır (Baltaş, 2012(c)).

İlk aşama danışanın içinde bulunduğu durumu saptamaya yönelik olup, hem koçun hem de danışanın birbirlerini tanımaları, konuyu belirlemeleri ve hedef ve eylem planları konularında karşılıklı uzlaşmaya varılmasını kapsar (Esen, 2006, s.123).

Bilgilendirme: Bir tür ısınma evresi olan ilk aşamada tüm hazırlıkların yapıldığı rahat bir çalışma ortamının oluşturulması önemlidir. Çalışmanın başarılı olabilmesi için koçun, danışanın içinde bulunduğu durumu kavrayabilmesi gerekir. Bu nedenle koçluk görüşmesi danışanın hayatını meşgul eden tüm konuları kapsar: Özel ve ailevi durumu, sosyal çevresi, kendi davranışları, duyguları ve konulara bakış açısı, amaçları, stratejileri, çatışmaları, çelişkileri, tepki ve endişeleri gibi (Esen, 2006, s.123).

Çözülmesi gereken konuya bağlı olarak görüşme içeriği değişebilir. Koçluk araçları ve yöntemleri yardımıyla danışanın potansiyeli ve sınırlarının ortaya çıkarılması bu ilk aşamaya eklenebilir. Etkin sorular yardımıyla danışanın ihtiyaçlarını keşfetmesi sağlanabilir (Esen, 2006, s.124).

Analiz: Koç ve danışan, hedefe bağlı konuları ve hareket noktalarının değerlendirmesini yapar ve önem derecesini belirler.

Tanımlama: Konunun belirlenmesi ve tam olarak tanımlanmasının yanı sıra bu aşamada, konuyu parçalarına ayırarak danışanın sorundan etkilenme şekli ve düzeyi saptanır. Burada önemli olan koçun danışanla aynı gerçeklerden hareket edebilmesidir.

Hedefin Kontrolü: Koçluk görüşmesi yoluyla edinilen bilgilerin tümü dikkate alınarak ulaşılmak istenen hedefin durumuna karar verilir. Hedef aynı mı kalacaktır, revize edilmesi mi gerekir ya da yeni hedefler mi belirlenmelidir? Başka bir ifadeyle neye ulaşılmak istendiği ya da neyin değişmesi gerektiği belirlenir. Hedef, danışanın önündeki engellerin kaldırılarak ilerlemesini sağlayacak yetkinliklerin geliştirilmesidir. Hedefe ulaşmak için kullanılacak kaynaklar tespit edilir ve karşılıklı karar verilen bir eylem planı hazırlanır. Burada koçun dikkat etmesi gereken şey danışanın gündeminden sapmamaktır. Danışanın değerleri, kişilik profili ve çalışma koşulları göz önünde bulundurularak varılmak istenen hedefin uyumlaştırılması gerekir (Esen, 2006, s.124; Uçkun ve Kılınç, 2007, s.64).

2.5.2 Planlama

Konunun tanımlanması, hedeflerin belirlenmesi ve koç ile danışanın işbirliği koşulları kararlaştırıldıktan sonra bir çalışma planı oluşturulması gerekir. Bu aşamada konunun çözümüne yönelik stratejiler ile yöntemlerin belirlenmesi söz konusudur (Esen, 2006, s.124).

Çözüm Geliştirme: Koçluk hedefinin belirlenmesinden sonra hedefe ulaştıracak çalışma yöntemleri ve gerekli önlemler belirlenir. Burada dikkat edilmesi gereken konu, belirlenen çözüm stratejilerinin danışanın kişiliğine uygun olmasıdır.

Değerlendirme: Konuya hedeflere bağlı olarak olası tüm çözüm olanakları ve diğer önlemler gözden geçirilir, öncelikleri belirlenir. Ulaşılmak istenen hedefe göre koşullar dikkate alınır.

Karar Verme: Koç ve danışan uygulamaya geçmeden önce olası çözüm yollarını seçerler. En son üzerinde uzlaşılan sonuçlar koçluk kontratı (Bkz: Ek:1) denilen yazılı bir anlaşmaya dönüştürülür. Uygulamadan önceki son aşamada alınan ortak kararları içeren bu anlaşma karşılıklı bir uzlaşma belgesidir. Bir diğer ifadeyle koçluk kontratı “ortak hedefe ulaşabilmek için koç ve danışanın katkılarını, sınırlarını ve sorumluluklarını açıkladıkları bir anlaşma metnidir” (Esen, 2006, s.126).

Böyle yazılı bir anlaşma yapılmasının her iki taraf için de avantajları vardır. Kontrat, her iki taraf için de ilişkiyi tanımlar. Danışan için güven duygusunun gelişmesini destekler. Danışanın hareket alanı genişler karar verme ve uygulama kolaylaşır (Esen, 2006, s.126).

2.5.3 Uygulama

Bu aşamada yalnızca kararlaştırılan eylemlerin yerine getirilmesini değil, aynı zamanda bu uygulamaların kontrolünü de gerektirir.

Gerçekleştirme: üzerinde uzlaşılan eylem planları bu aşamada hayata geçirilir. Hedefe göre, çözülmesi gereken alanlarda davranışların anlatılması ya da bazı yöntemlerle ulaşılmak istenen değişikliğin sağlanması söz konusu olabilir (Esen, 2006, s.126).

Kontrol Etme: Eylem planı devreye sokulur ve uygulamada karşılaşılan aksaklıklarla nasıl baş edileceği irdelenir (Uçkun ve Kılınç, 2007, s.65). Koç, geribildirimlere direnç gösteren kişinin tepkileriyle, başa çıkmaya hazır olmalıdır. Genel olarak, farkındalığı düşük kişiler daha çok tepki gösterirler. Destekleyici bir yaklaşım, etkin dinleme ve direncin kaynağını ortaya çıkaran sorular ile bu durum aşılabılır. Deneyimli bir koç kişinin duygularını anlamasına yardımcı olur (Baltaş, 2012(c)).

2.5.4 Hedeflenen Durum

Geri Bildirim: Koçlukta, durumun saptanması, önlemlerin planlanması, uygulama ve sonuçlarının değerlendirilmesiyle tamamlanan her görüşmeden sonra stratejilerin gözden geçirilmesi gerekirse revize edilip uygulamaya konmasıyla “diyalektik bir süreç” söz konusudur. Böylece her yeni geri bildirim sonraki aşamanın temelini oluşturan bir durum analizini içerir (Esen, 2006, s.127).

Koçlukta istenilen sonuca ulaşmada dikkat edilmesi gereken temel etmenler ve bazı vazgeçilmez kurallar vardır. Kişinin özgür iradesi bu noktada en önemli olandır. Danışan koça kendi özgür iradesi ile başvurmalı yani koçluk bir zorunluluk olmamalıdır. Bu durum aynı zamanda koç ve danışan arasında sürecin başından beri olması gereken karşılıklı güven ilkesi açısından da çok önemlidir. Başarılı bir koçluk süreci, ancak birbirlerine karşı açık ve dürüst davranıldığı bir ortamda mümkündür (Esen, 2006, s.127).

2.5.5 Raporlama, İzleme ve Değerlendirme

Bu aşamada danışanın yaşadığı sorunlar, güçlü ve zayıf yönleri ve istekleri analiz edilir. Bu sayede ilerleme ölçülür ve danışanın motive olması sağlanır. Değerlendirme sonuçları ile danışanın yorumları arasında paralellik sağlanır, örtüşmeyen yönler varsa yeni hedeflere ve gelişim çalışmalarına ihtiyaç olup olmadığı danışanla görüşülür. Kaydedilen ilerlemeler karşılıklı değerlendirme yapılarak hedefe ulaşılması sağlanır. (Baltaş, 2011, s.22-23; Uçkun ve Kılınç, 2007, s.64-65).

Değerlendirmeler danışan ve koça güçlü yönleri, eğilimleri ve belli durumlarda ilişkilerde verdikleri tepkiler ve hareketler hakkında bilgiler sunar (Whitworth vd, 2008, s.196).

2.6 Koçluk Araçları ve Yöntemleri

Koçlar, danışanlarla keşif çalışmalarının bir parçası olarak değerlendirme araçları kullanırlar. Burada amaç danışan hakkındaki bilgileri açığa çıkarmak ve bazen de değerlendirme kriterlerini baz alarak bir benchmark -danışanın hangi noktada olduğu- oluşturmaktır. Koçlar için onlarca değerlendirme aracı ve yöntemi vardır. Koç için en iyi çözüm rahat çalışabilecekleri, faydalı olacağını düşündükleri ve bilgileri sağlayacak olanı bulmaktır (Whitworth vd, 2008, s.196-197).

Piyasada kullanılan çok sayıda araç ve seçenekler vardır. Bazıları şunlardır:

2.6.1 Kişilik Değerlendirme

The Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), en bilinen kişilik envanteridir (Whitworth vd, 2008, s.196). Carl Jung'un psikolojik tip teorisine dayandırılarak Katharine Briggs ve Isabel Briggs Myers tarafından geliştirilmiştir. Amerika Birleşik Devletleri başta olmak üzere tüm dünyada iş yaşamında en sık kullanılan kişilik göstergelerinden birisidir. Kişilik tiplerinin kuruma özgün katkıları, liderlik tarzları, hedef belirleme şekli, takım içindeki davranış eğilimleri, karar verme şekilleri, çatışma nedenleri ve çatışma çözümleme yaklaşımı, stres yönetimi biçimi, zaman yönetimi biçimi, işe almada öncelikleri, verimli olacakları çalışma ortamı gibi birçok kriterin ortaya konulmasına olanak sağlar. Herkesin çeşitli zamanlarda kullandığı sekiz farklı kişilik tercihini değerlendirerek insanları daha iyi anlamaya yarayan bir modeldir. Kişilik tiplerinin anlaşılması bireysel gelişim, öğrenme, profesyonel gelişim, çatışma çözümleme, verimlilik artırma, motivasyon artırma gibi birçok alanda yarar sağlamaktadır.¹⁴ (Bkz. Tablo 2.3).

¹⁴ <http://www.alfa-net.net/sayfa/MBTI-Kisilik-Analizi/>, Erişim Tarihi: 01.06.2012

Tablo 2.3 MBTI® Kişilik Tipi Dikotomileri.		
Enerjimizi nereden alırız? E - I	E - Dışsal (dışa dönük) Dış dünyadan enerji alırlar. Önce konuşup sonra düşünürler. Konuşup tartışarak daha iyi öğrenirler. Eylem odaklıdırlar. İşte ve özel yaşamlarında inisiyatif almaya hazırdırlar.	I - İçsel (İçe Dönük) İç dünyalarından enerji alırlar. Önce düşünüp sonra konuşurlar. İçsel zihinsel süreçlerle daha iyi öğrenirler. Düşünce odaklıdırlar. Sadece kendileri için önemli olan konularda inisiyatif alırlar.
Dünyayı nasıl algılıyoruz? S - N	S - Duyusal Gerçek ve somut konuları severler. Spesifik olanları gözler ve hatırlarlar. Şuanda neler olduğuna odaklıdırlar. Özellikle pratik gerçekliğe önem verirler. Dikkatli karar verirler. Teorileri pratikte uygulama yaparak anlarlar. Deneyime güvenirler.	N - Sezgisel Kuramsal ve soyut konuları severler. Yaratıcıdırlar. Global bakarlar, bütünün içindeki parçalar arası ilişkilere önem verirler. Gelecekteki olasılıklara odaklıdırlar. Hızlı karar verirler. Önce teorileri anlamak sonra uygulamak isterler. Sezgiye güvenirler.
Nasıl karar veriyoruz? T - F	T- Düşünsel Her seçimin mantıksal sonuçlarını düşünerek karar verirler. Objektif davranır ve koşulları analiz ederler. Sebep sonuç ilişkisine dayalı mantık kullanırlar. Onlara göre adil olmak herkese eşit davranmaktır.	F - Duyusal Kendileri ve çevresindekiler için neyin önemli olduğuna ve ortak değerlere göre karar verirler. Çevrelerindeki insanlarla empati kurar ve herkesi memnun etmeye çalışırlar. Onlara göre adil olmak herkese birey olarak davranmaktır.
Yaşamımızı nasıl düzenliyoruz? J -P	J - Yargılayıcı Planlamacıdırlar, belirsizlikleri sevmezler. Yaşamı planlara uygun olarak yönetmek isterler. Sistematik ve metodiktirler. Son dakika değişikliklerinden hoşlanmazlar. Sonuç odaklıdırlar.	P – Algılayıcı Esnek ve spontanedirler. Yaşamı kontrol etmek değil deneyimlemek ve anlamak isterler. Detaylı planları ve kararları sınırlayıcı bulurlar. Değişime açıktırlar ve hemen adaptasyon gösterirler. Süreç odaklıdırlar.

Kaynak: <http://www.alfa-net.net/sayfa/MBTI-Kisilik-Analizi/>, Erişim Tarihi: 01.06.2012.

2.6.2 Eğilim ve İlgi Envanterleri

The Strong Interest Inventory değerlendirmesi uzun soluklu ve saygı duyulan bir örnektir.” (Whitworth vd, 2008, s.196). Bu değerlendirme aracının amacı, kişilerin kendilerine uygun bir meslek seçimi ile ilgili karar verirken yardımcı olmasıdır. Test, E.K. Strong, Jr tarafından geliştirilmiş Hansen ve Campbell tarafından revize edilmiştir. Kişilik ve yetenek değerlendirmesini içerir. Test sonuçları, bilgisayar tarafından skorlanır. Skorlama sonrası, bireyin daha sonra kendi kişisel çıkarlarını, belirli bir kariyer alanının çıkarları ile karşılaştırır. Karşılaştırma veritabanı ve sonuçların yorumlanmasına erişim bir ücret karşılığında olur.¹⁵

2.6.3 360° Geri Bildirim Uygulaması

Kurumsal ve organizasyonel çalışmalarda, koçların bir takım araçlar kullanması standart bir uygulama haline gelmiştir ve en genel uygulama 360° geri bildirim uygulamasıdır. 360° değerlendirme, çalışma arkadaşları, yöneticiler ya da üst düzey yöneticilerden direkt geri bildirim alır ve danışanın günlük olarak etkileşim halinde olduğu kişilerin gözlerinden danışanın bir resmini ortaya koyar (Whitworth vd, 2008, s.196).

2.6.4 Performans Değerlendirmesi

Kurumlardaki performans değerlendirmesi de kurumun değerlendirme kriterlerini ortaya koyarak çeşit benchmark sağlar.

2.6.5 Takım Değerlendirme

Kurumlarda takımlarla çalışan koçlar için de değerlendirme araçları mevcuttur. Bireysel değerlendirmeyi takımın iç ilişkilerinin kümülatif etkisiyle değerlendirerek birleştirirler. Yukarıda bahsedilen MBTI gibi Belbin Takım Rollerini de takımın ilişkilerin dinamikleri hakkında bilgi sağlar (Whitworth vd, 2008, s.197). Belbin tarafından 1981 yılında yapılan takım araştırmalarına göre başarılı bir takımda üyeler şu özelliklere sahiptirler: Yenilikçi-yaratıcı, koordinatör-başkan, kaynak araştırmacısı, biçimlendirici-yönlendirici, yansıtıcı-değerlendirici, takım işçisi, yürütücü-uygulayıcı, mükemmeliyetçi – iş bitirici (Gökçe, 2009, s.7). (Bkz. Tablo 2.4)

¹⁵ http://en.wikipedia.org/wiki/Strong_Interest_Inventory, Erişim Tarihi: 01.06.2012.

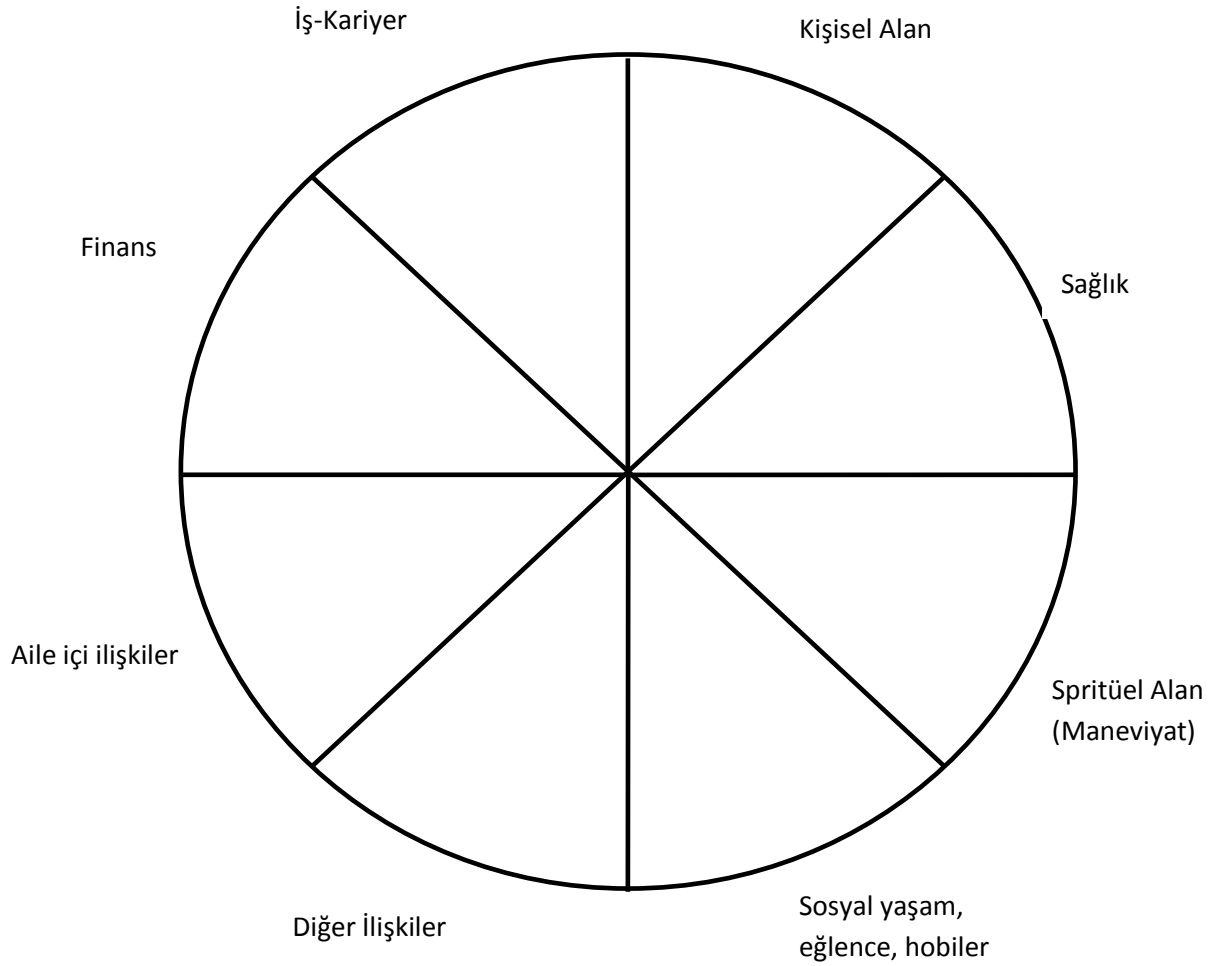
Tablo 2.4 Belbin'in Takım Rollerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Roller	Olumlu Davranış Özellikleri	Kabul Edilebilir Zayıflıkları
Yürütücü-uygulayıcı	Örgütlenme yeteneğine sahip, pratik, sağduyulu, çalışkan ve iç disiplinelidir.	Esnek değildir, denenmemiş, kanıtlanmamış fikirlere acık değildir
Koordinatör-başkan	Önyargısız biçimde potansiyele sahip ve herkese açıktır. Güçlü bir amaç duygusuna sahiptir.	Normal bir insanın yaratıcılığına ve yeteneğine sahiptir.
Biçimlendirici-yönlendirici	Durgunluğa, etkisizliğe karşı koymaya hazır ve nazırdır. Rahat ve özgüven sahibidir.	Provokasyona açık, çabuk etkilenir, sabırsızdır.
Yaratıcı-yenilikçi	Dahi, zeki, hayal gücü yüksek, kültürlüdür.	Ayakları yere basmayan, ayrıntıya dikkat etmeyen, protokolü sevmeyen bir kişiliğe sahiptir
Kaynak Araştırmacısı	İnsanlarla kolay iletişim kurar. Yeni her şeyi araştırır, zorlukları sever	Maymun iştahlıdır. Başlatıcı ancak bitirici değildir.
Yansıtıcı-değerlendirici	Kesin kararlı, tedbirli, kendi doğrularına güvenir	Başkalarına esin kaynağı olamaz. Motive etme yeteneği yoktur.
Takım İşçisi	İnsanlara ve duruma pozitif bakar, takım ruhunu destekler	Krizde kararsızdır
Mükemmelliyetçi-işbiririci	Sonuna kadar gider, mükemmelliyetçidir	Küçük şeyleri kafaya takar, birlikte çalışmayı sevmez

Kaynak: (Gökçe, 2009, s.8).

2.6.6 Yaşam Çarkı

Bu çark danışanın yaşam alanlarının değerlendirilmesi ve değerlendirme sonucuna göre danışanın önceliklerini tespit etme amacına hizmet eder. Çarkın merkezi "0" dış çevresi "10" kabul edilerek değerlendirme yapılır. Sekiz bölüm içermektedir Koç, danışanına bu değerlendirmeyi yaptırdıktan sonra "Çemberin oluşan yeni çevresi sizin yaşam çarkınızı temsil eder. Bu gerçek bir tekerlek olsaydı yaşam gezintiniz ne kadar sarsıntılı olurdu? Şimdi tatmin düzeyinizi artırmak istediğiniz alanlara bakalım ve bununla ilgili neler yapabileceğinizi düşünmeye başlayalım" der (Whitworth vd, 2008, s.200). (Bkz. Şekil 2.2).

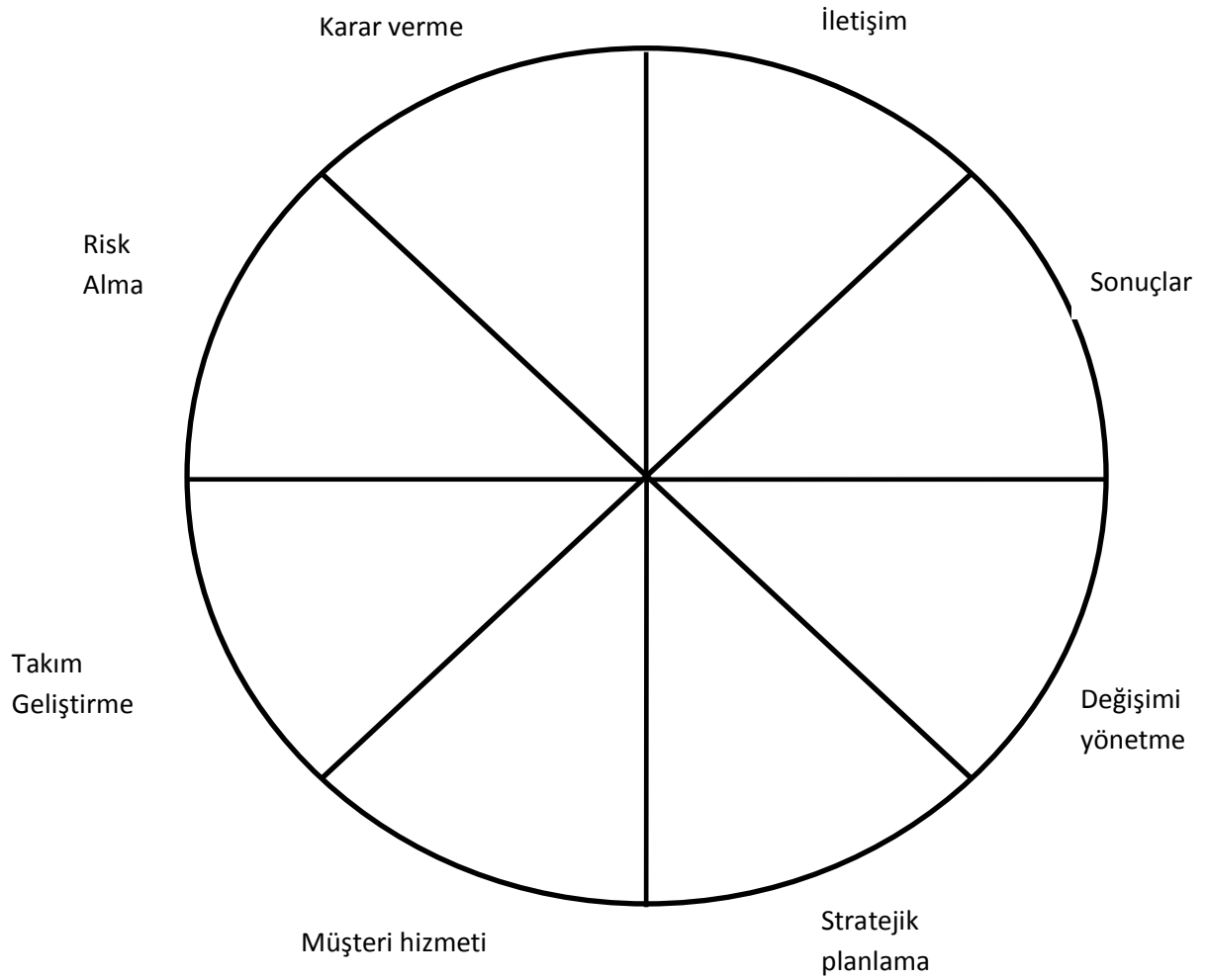


Şekil 2.2 Yaşam Çarkı

Kaynak: (Whitworth vd, 2008, s.200).

2.6.7 Yönetim Yetkinlikleri Çarkı

Bu çark, hep birlikte bir yönetim yetkinlikleri grubunu temsil eden sekiz bölüm içermektedir. Çarkta yer alan alanlardaki tatmin düzeyini ortaya çıkarmak için kullanılır. Çarkın merkezi “0”, çevresi ise “10” kabul edilerek danışanın değerlendirmesi sağlanır. Çemberin oluşan yeni çevresi Yönetim Yetkinlikleri Çarkı’nı temsil eder. Koç, danışanına bu değerlendirmeyi yaptırdıktan sonra “Çemberin oluşan yeni çevresi sizin yaşam çarkınızı temsil eder. Bu gerçek bir tekerlek olsaydı yaşam gezintiniz ne kadar sarsıntılı olurdu? Şimdi tatmin düzeyinizi artırmak istediğiniz alanlara bakalım ve bununla ilgili neler yapabileceğinizi düşünmeye başlayalım” der (Whitworth vd, 2008, s.203). (Bkz. Şekil 2.3).



Şekil 2.3 Yönetim Yetkinlikleri Çarkı

Kaynak: (Whitworth vd, 2008, s.203)

2.6.8 Hedefler ve Eylem Planları

Danışan bir hedefi zaman içinde belli bir noktada başarmıştır ya da başaramamıştır. Bu ölçülebilir ve belirlidir. Koç ve danışan, çark yardımı ile belirlediği hedeflere ulaşma yolunda bazı eylem planları belirler. Bu eylem planlarını gerçekleştirmesi için danışan bazı ödevler alır (Whitworth vd, 2008, s.206).

Tablo 2.5 Hedefler ve Eylem Planları

Alanlar	Hedefler	Ödevler
İş-kariyer		
Finans		
Aile içi ilişkiler		
Diğer ilişkiler		
Sosyal yaşam, eğlence, hobiler		
Spiritüel alan (Maneviyat)		
Sağlık		

Kaynak: (Whitworth vd, 2008, s.206)

2.6.9 Günlük Alışkanlıklar

Günlük ya da rutin olarak yapılan küçük yapıcı eylemler danışana başarıya ve ilerleme duygusu verir. Bu günlük alışkanlıklar büyük değişimlerin yaşandığı temeli oluşturmaya başlarlar. Koç, danışanı ileriye götürmeye destek olacak alışkanlıklar ya da uygulamalar hakkında fikir edinebilmek için danışana uygulanan çark puanlarına göz atar ve danışanına sorar: “Hangi eylem düzenli olarak yapılırsa hedefinize ulaşmanız doğrultusunda sizin için bir fark yaratabilir?” diye sorar. Bu uygulamalar kişisel ya da profesyonel Yaşamla ilgili olabilir. Örneğin; Günlük olarak her gelen e-maili’i cevaplamak ya da haftada dört kez egzersiz yapmak (Whitworth vd, 2008, s.207). (Bkz. Tablo 2.6).

Tablo 2.6 Günlük Alışkanlıklar Listesi

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Kaynak: (Whitworth vd, 2008, s.207)

2.6.10 Değerler Tablosu

Danışanların kendi değerlerini keşfetmelerine ve netleştirmelerine yardımcı olmak, yaşamları ile ilgili karar verme yolunda onlara rehberlik edecek bir harita oluşturma yöntemidir. Koç danışanla beraber değerleri netleştirdiğinde, danışan hayatında ne önemli ne değil, hangi değerli öncelikli bunu keşfeder. Böylece onları tatmin eden şeylere dayanarak bir tutum belirlemelerine ve seçim yapmalarına yardımcı olur. Danışanın eylemi ile değeri arasında bir tutarsızlık varsa, sonuç suçluluk, utanę duygusu, derin endişeler, tereddütler, zor beğenilirlik, pişmanlık vb. şekillerde huzursuzluk olacaktır. Değerlerin netleştirilmesi danışanın geręekte kim olduğunu keşfetmesine yardımcı olur (Russell ve Sinclair, 2011, s.23). (Bkz. Tablo 2.7).

Tablo 2.7 Değerler Tablosu

Açık Sözlülük	Adalet	Aile Mutluluğu	Arkadaşlık	Aydınlatma
Bağlama/Bağ Kurma	Bağlılık	Başarma	Bozuk Şeyleri veya sistemleri onarma	Çevre
Doğru olanı yapma	Doyum	Duygusal sağlık	Estetik/güzellik	Eşitlik
Eylemi iletme	Fedakarlık	Girişimcilik	Güçlendirme	Heyecan
İyi hissetme	İyi yapma	Keyif/gülme	Kendi yolumla yapma	Macera
Maddi rahatlık	Mücadele	Mükemmellik	Netlik	Öne geçme
Önemseme	Özerklik	Öz saygı	Şefkat	Tamamlama
Toplumun parçası olmak	Ün	Yaratıcılık	Zerafet	Barış
Para kazanmak	Açıklık	Kişisel görünüm	Boş zaman	İlginç deneyimler
Bağımsızlık	Mutluluk	Düzenlilik	Sevgi	Neşe
Kendini adamak	Liderlik	Söz/eylem arasındaki uyum	Sadakat	Ortaklık
Yardım etme	İyi görünme	Öğrenme	Doğa	Fırsat
Buluşlar	Adalet	Kişisel gelişim	Sıkı çalışma	Düzen
Esprî anlayışı	Uzmanlık/mükemmellik	Geniş görüşlülük	Oyun/oyunbaz	Dürüstlük
İnsanlara yardım etme	Azim	Yenilik	Evlilik	Sağlık
Bütünlük	İçsel uyum	Besleme	Samimiyet	Oluruna bırakma
Zevk	Canlılık	Ruhsal gelişim	Ekip ruhu	Kazanma
Sadelik	Öz denetim	Emniyet	Gizlilik/ yalnızlık	Eşsizlik
Sosyal gelişim	Öz güven	Güç	Hizmet/katkı	Hedeflerini yüksek tutma
Problem çözme	Yeteneklerini kullanma	Güvenilirlik	Sosyalleşme	Örnek oluşturma
Direnç	Güven	Kendini ifade	Hassasiyet	Bilgelik
Kalite	Gerçek	Risk alma/cesaret gösterme	İçinden gelme/doğaçlama	Romantizm
Canlılık/ dirilik	Devrim	Saygı	Zenginlik	Güvenlik
Maneviyat	Tanınma	Gerçeği arama	Tasarruf etme	Sinerji

Kaynak: (Russell ve Sinclair, 2011, s.26)

2.6.11 NLP (Nero Linguistic Programming)

Bir diğerk ifade ile Beyin Dilini Programlama olarak tanımlanan NLP, insanları anlamak ve etkilemek için oluşturulan psikolojik yetilerdir. İnsanların nasıl mükemmel performans verdiklerini inceler. Kişinin bildiklerinden daha fazla esneklik, yaratıcılık ve daha fazla özgür davranışlar kazanması için kişiye fırsatlar sağlar.

Bu teknik son yıllarda hızla gelişmiştir ve bugün yönetim, eğitim, koçluk gibi alanlarda ilgi uyandırmaktadır. NLP, 1960'lı yıllarda önemi daha fazla hissedilen insan iletişimi hakkında bilginin en önemli sentezini oluşturmaktadır.

İlk olarak 1970'li yılların başında psikolojiye ilgi duyan matematikçi, bilgisayar uzmanı ve Gestalt Terapisti Richard Bandler ve dil bilimci John Grinder' in kendilerine sordukları basit bir soruyla başlamıştır. "sadece herhangi bir uzmanlık becerisine sahip bir kişi ile aynı beceriye sahip olmasına rağmen konusunda daha üstün özelliklere sahip olan birisi arasındaki farkın nedeni nedir?" (What is nlp?)¹⁶

Neuro: Beş duyumuzla algıladığımız dış dünyayı temsil etme, işleme ve kodlama biçimidir.

Linguistic: Kendimizle ve başkalarıyla iletişim kurma biçimimizdir.

Programming: Belirlenmiş hedeflerimize ulaşmak için yeniden programlanan düşünce ve davranışlarımızdır.

Zihnin yapısını ve işleyişini anlayabilmek için beynin işleyişinin incelenmesi gerekir. Beyin sağ ve sol loblardan oluşur ve her iki lobun da fonksiyonları farklıdır. (Bkz. Tablo 2.8).

¹⁶ http://www.nlpegitimmerkezi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=124&Itemid=69, Erişim Tarihi: 15.05.2012.

Tablo 2.8 Sol Beyin-Sağ Beyin Fonksiyonlarının Karşılaştırılması

Fonksiyon	Sol Beyin	Sağ Beyin
Düşünme	Soyut, düz, analitik	Somut, bütünsel
Bilişsel Tarz	Rasyonel, mantıklı	Sezgisel, sanatsal
Dil	Zengin sözcük dağarcığı, mükemmel gramer	Zayıf sözcük dağarcığı, gramersiz, şiirsel ve ritimsel sözcük dizini, benzetme, kafiye
İşlevsel kapasite	İçsel düşünce ve farkındalık. Fikirlere bağımlılık. Kontrolü elinde tutma arzusu	Zayıf içsel farkındalık ve kontrolü kontrolü elinde tutma arzusu
Özel Beceriler	Okuma, yazma, aritmetik	Duyguları tanımlama, müzik, zengin hayal gücü, güçlü yüz ifadesi, çevrenin ayırt edilmesi
Zaman Kavramı	Sıralı ve düzenli, gelişmiş zaman kavramı	Anı yaşayan, ilkel zaman kavramı
Uzaysal Kavramı	Zayıf	Mükemmel şekil ve mekan kavramı, çizgi figürleri tanıma
Psikanalitik Özellikler	Ben kavramı gelişmiş, bilinç ve süper ego	Hayal üretme, halüsinasyon görme

Kaynak: LifeCoach Academy, "Temel Yaşam Koçluğu-Temel NLP Eğitimi Manueli, 2012, s.22.

Zihin bilinç, bilinç öncesi ve bilinçaltından oluşur. Bilinç; fark ederek, yargılayarak ve mevcut durumun farkında olma halinin yaşandığı zihin bölümüdür ve beynin sol tarafı ile ilgilidir. Bilinç öncesi; bilgilerin (düşünce, duygu ve davranış) bilinç düzeyine çıkmadan hemen önce bulundurulduğu bölümdür. Bilinçaltı ise; tüm anıların bilgilerin depolandığı otomatik davranış ve alışkanlıklarımızın bulunduğu zihin kısmıdır. Anne karnında dördüncü aydan itibaren duyulan, hissedilen şeyler bilinçaltına yazılmaya başlar. Beynin sağ tarafı ile ilgilidir.

Bu çalışmada vaka örneklerinin incelendiği dördüncü bölümde, vaka örneklerinin incelenmesinde kullanılan araç ve yöntemlerinin bazılarının uygulamalarına yer verilecektir.

2.7 Koçluk Sürecinin Faydaları

Koçluk sürecinde her insan ve her kurum eşsizdir. Bu nedenle davranış modelleri ve stratejiler birbirinden farklıdır. Koçluk, hedefe giden yolda danışana hazır reçeteler sunma yerine, danışanın kendi stratejilerini oluşturmasını, potansiyelini keşfederek kendini geliştirmesini sağlar. Koçluk sayesinde kişisel veya kurumsal körlük ortadan kalkar ve farkındalık kazanılır. Farkındalık bakış açılarına netlik getirir, danışanı hedefine odaklar. İçinde bulunduğu sistemi anlamasına, sistemi oluşturan dinamikleri (etkileşimleri) fark etmesine yardımcı olur. Kişilerin ve olayların arasındaki ilişkileri netleştirir. Ataleti önler kişi ya da kurumları harekete geçirir, Vizyonunu parlatır ve tutkuya dönüştürür. Danışanın geçmiş deneyimlerinden çıkardığı dersleri geleceğe aktarmasını, potansiyel kaynaklarını aktive ederek hedefine hızla ulaşmasını sağlar.¹⁷

2.7.1 Koçluk Sürecinin Danışana Kazandırdıkları

Koçluk, öğretmen ve öğrencilere, yöneticilere, yönetici adaylarına, insan kaynakları uzmanlarına, halkla ilişkiler uzmanlarına, doktorlara, mühendislere, mimarlara, ev hanımlarına, iş değiştirmek isteyenlere, özetle hedefi olan ve ona ulaşmak isteyen herkese yardım eder (Tosyalı, 2010, s.41).

Danışan kendi hedefi doğrultusunda sorulan sorularla kendi iç dünyasıyla iletişim kurar ve çevreyle de iletişim kurmanın aslında kolay olduğunu anlar. Koçluk çalışması, var olan özellikleri ve istekleri açığa çıkarır. Danışan içindekileri kendi önüne döker, sonra da baka baka toplar, ayıklar ve sınıflandırır. Yalnız gözleriyle görmez beyniyle de görmeye başlar. Koçun sorularıyla kendine özel bir vagona yolculuğa başlar. Bu bir zihin ve düşünce yolculuğudur. Danışanın yolculuğu olanaklardan yararlanıp, vagona yerleşip hazır olmakla başlar. Koç, yola çıkmasına ve bu yolculukta yolda kalmasına yardımcı olur. Danışan kendi seçtiği ve yaşamını yerleştirdiği vagonun dışarıya bakarak ve etrafı görmeye nerden geçtiğini anlamaya çalışarak hedefi yakalar (Tosyalı, 2010, s.42).

¹⁷ <http://www.iddanismanlik.net/tr/gundem/294-so-dergisinin-yonetiminde-kocluk-konusunu-konutuk.html>, Erişim Tarihi: 25.04.2012.

Bir koçla çalışmaya başlayan danışan;

- İdeal yaşamını oluşturur,
- İsteklerinin farkına daha iyi varır,
- Gerçek hedeflerini ortaya çıkarır,
- Etkili adımları atma faaliyetine hemen başlar,
- Kaynaklarını daha etkin ve verimli bir şekilde kullanmaya başlar,
- Sürekli olmasını istediği duyguları kazanır,
- Kişisel sınırlarını genişletir,
- İletişim ve sosyal ilişkilerini güçlendirir,
- İş ve özel hayat dengesini kurabilir,
- Hayatının lideri olur.¹⁸

2.7.2 Koçluk Sürecinin Kuruma Kazandırdıkları

Koçluk, bir kurumun herhangi bir kriz boyunca hayatta kalması için en önemli yollardan biridir.¹⁹ Koçluk, çalışanların geliştirilmesine ve kariyer gelişimlerine yardımcı olunmasına dayalı bazı faaliyetleri içerir. Kurumun performansının artırılması, iç ve dış çevredeki değişimlerin benimsetilmesi, bireysel davranış değişikliklerinin gerçekleştirilmesi ve etkin takımların kurulması gibi amaçlarla koçluk uygulamalarına başvurulmaktadır. Koçluk desteği alanların kendileriyle ilgili bilinç düzeylerinin yükseldiği, iletişim becerilerinin geliştiği, öz güvenlerinin arttığı, daha üretken oldukları ve stres düzeylerinin düştüğü görülmektedir. Koçluk hizmeti, yararlananlar için değerli bir yatırımdır ve her büyüklükteki işletme için olumlu sonuçlar üretmektedir (Torun, 2007, s.138).

Koçlukla kurumlarda sağlanan gelişimler ve değişimler;

- Hedeflerin belirlenmesi ve onlara ulaşılması,
- Sevilecek işin yapılması,
- Motivasyonun canlı tutulması,
- Yaratıcılığın geliştirilmesi,
- İş ve özel hayattaki uyumun yakalanması, ilişkilerin geliştirilmesi,

¹⁸ "Koçluk Nedir?", <http://www.kesfetkendini.com/Makaleler/kocluk/yoneticiler-icin-kocluk-becerileri-gelistirme-4747.aspx>, Erişim Tarihi: 12.05.2012.

¹⁹ "The importance of coaching in a changed economic environment", http://www.lto1coachingschool.com/Coaching_Changing_Behavior_and_Change_Management.htm, 15.05.2012.

- Yaşamdaki engellerin kaldırılması,
- Az zamanda daha verimli işler yapılması,
- Özgüvenin artırılması,
- Stresin azaltılması,
- Gelirin artırılması,
- Üst düzey yönetici olma yolunun açılmasıdır (Uçkun ve Kılınç, 2007, s.128).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMLARDA KOÇLUK UYGULAMALARI

3.1 Kurumlarda Koçluk Uygulamaları

Günümüzde teknolojinin gelişimi, küreselleşme, endüstriyel sınırlar, düzenlemeler ve iş yaşamında ortaya çıkan karmaşıklık bir kurumun başarısını en sonunda çalışanlarının performansına dayandırmaktadır (DCES, 2006, s.3).

Çalışanlar yaptıkları işlerle ilgili olarak amaçlar, şartlar ve görevler değiştiğinde yeni becerilere ihtiyaç duyabilir ya da ayrıcalıklı bir görev için özel beceri gerektiren bir durumla karşılaşabilir. Bazen de çalışma ortamında sosyal, fiziki vb. konularda sorunlar olması halinde düzeltme ve iyileştirmeye ihtiyaç duyulabilir. Bu durumda bireysel performans, tekrarlanan problemlere müdahale etme ve beklentileri karşılamada yetersiz kalabilir. Bu durumda yöneticiler tarafından çözümler üretilerek müdahale edilmesi gerekir. Çünkü çalışanın yetersizliği, bireysel platformda denge bozucu ve kurumsal platformda ise hem maliyet hem de rekabet zayıflatıcı bir unsurdur. İş becerilerini geliştirmek ve deneyimlerini arttırmak isteyen bireyin, daha yeterli ve nitelikli bir başkasından bu yönde yardım alması özel rehberliktir. Söz konusu rehberlik, hem insani değerlerde hem de iş becerileri kazandırmada örnek ve yeterli olma temelinde önemlidir (Akın, 2002, s.98).

Koçluk, stratejik kilometre taşlarının gerçekleştirilmesini, geleceğin profesyonellerinin ve liderlerinin geliştirilmesini, üretkenliklerinin artırılmasını, iş tatmini ve devamlılık gibi kabiliyetlerin geliştirilmesine yardımcı olur (DCES, 2006, s.3).

Kısaca hatırlatmak gerekirse, koçluk; bireylerin gelişimini hızlandırmak amacıyla yapılan, yapılandırılmış, karşılıklı ve bire-bir etkileşime dayanan bir süreçtir. Bu temel anlayış çerçevesinde kurumlarda koçluğu kurum içi ve kurum dışı diye ayırmak mümkündür. Kurum içi koçluk, kurum içinde görev yapan yöneticilerin birlikte çalıştıkları kişileri, ekip arkadaşlarını geliştirme çabalarını içerir (Baltaş, 2012(c)).

Kurumlarda koçluk uygulamaları, insan kaynakları performansını, rutin işleyişe bağlı bir kavrayışla değerlendirmekten çok, onu daha da geliştirmeyi hedefleyen ve bu yönüyle diğer yöntemlere alternatif bir uygulamadır. Bu anlayış ve kavrayış biçiminin geliştirilmiş olması, gerek insan kaynakları, gerekse yöneticiler için maliyeti düşüren, motivasyon ve tatmini artırıcı bir niteliktedir aynı zamanda işletme içi genel dengeleri yerleştirmeye yönelik katkılar da sağlamaktadır (Akın, 2002, s.111).

3.1.1 Kurum İçi Koçluk

İyi bir yöneticinin aynı zamanda iyi de bir koç olması gerektiği söylenebilir. Araştırmalar, iş liderlerinin kurum kültürünü % 70 oranında etkilediğini, kurum kültürünün de şirketin iş sonuçlarını % 35 oranında etkilediğini göstermektedir. Bu da, iş liderlerinin çalışanlara koçluk yapma sorumluluğunu arttırmaktadır. Koçluk yapan bir yönetici keskin bir gözlem gücüne sahiptir, çalışanlarını izler, dinler ve anlar. Çalışanın gelişim ihtiyacını tespit ederek O'nun amaca yönelik uygun davranış seçenekleri geliştirmesini sağlar. Amacı;

- Çalışanın üzerine düşeni en iyi şekilde yapabilecek düzeye gelmesi,
- İşine yönelik bazı kararları kendi başına alması,
- Yaptığı işin kalitesini kendi başına değerlendirebilmesi
- İşinin sorumluluğunu üstlenmesi
- Daha ileri görevlere doğru hazırlanmasıdır.

Kurum içi koçluk, performansı, yapılanmış bir süreç içinde, sürekli en üst düzeye taşımaktır. Bu bağlamda, etkili bir koç çalışanların yeteneklerini, güçlü yanlarını, gelişmesi gereken yönlerini ayırt edebilir. İK'nın temel kavramlarını bilir ve yetkinlikler konusunda temel bilgiye sahiptir. Çalışanlarla güven ve saygı esasına dayalı ortaklık ilişkileri kurar ve en önemlisi, insanların gelişebileceğine inanır. Koçluk geleceğe yönelik, çalışanı geliştirmeye odaklanan bir uygulama sürecidir. İnsan kaynağının verimini artırmayı amaçlarken, kurumun geleceğini ve iş sonuçlarını güvence altına almayı göz önünde tutar (Baltaş, 2012(c)).

3.1.2 Kurum Dışından Koçluk

Kurum dışından verilen koçlukta ise bazen kurum bazen de çalışan tarafından ihtiyaç duyulan durumlarda profesyonel bir koçtan talep edilen koçluk süreci söz konusudur (Baltaş, 2012(c)).

Profesyonel koçluk, kişilerin mesleki ve özel hayatlarında, işlerinde ve kurumlarında üstün performans elde etmelerine yardımcı olan profesyonel bir ilişki sürecidir. "Koçluk alan kişinin öğrenme kapasitesini derinleştirir, performansını geliştirir ve hayat kalitesini yükseltir." Koçluk, etkin dinleme, empati, özetleme ve soru sorma teknikleri gibi tekniklerden ve ilkelerden yararlanan, ancak kapsamı ve amaçları açısından psikolojik destekten farklı bir destek türüdür. Psikolojik sorunlarla uğraşmaz; kişinin geçmişini kurcalamaz ya da onun davranışının nedenlerini anlama çabası göstermez. "Kişinin kendine bireysel ve mesleki hedefler koymasına, bu hedeflere ulaşmayı kolaylaştıran ve zorlaştıran özelliklerini belirlemesine ve güçlü yanlarından yararlanıp gelişmesi gereken özelliklerini güçlendirmesine odaklanır." (Baltaş, 2012(c)).

3.2 Yönetimde Koçluk

İş yapma modellerinin değişmesi, hem dünyada hem de Türkiye’de bilginin kolay ulaşılabilirliği “farklılık yaratma” gereksinimini hissettirmiştir. Dünya ekonomisindeki yeni gelişmeler yönetim anlayışında da oyunun kurallarını değiştirmiştir.

- Küreselleşme,
- Yatay organizasyon Yapıları,
- Takım Çalışmasına Duyulan İhtiyaç,
- Bilgiye Ulaşımın Kolaylığı ve Farklılığa Duyulan Gereksinim,
- Rekabet Artışı,
- Müşteriye Özel Hizmet/Ürün Artışı,
- Esnekliğe ve Hıza İhtiyaç Duyulması,
- Finansal Kaynaklar Üzerindeki Mali Baskılar,
- Çok Kültürlü Organizasyonların Çoğalması,
- Çalışanların Farkındalıklarının Artması,
- Şirket Evliliklerinin ve Satın Almaların Artması,
- Kuşaklar arası Hızla Değişen Değerler Sistemi,
- Tüketici Haklarının Yaygınlaşması,
- Sermayenin Küresel Hareketinin Kolaylaşması, gibi iş modellerini etkileyen koşullar yönetim anlayışında yeni yaklaşımların etkisini hissettirmiştir (Uyar ve Acarbayraktaroğlu, 2011, s.36).

Koçluk günümüzde iş yaşamının önemli gereksinimlerinden biridir. Koçluğun kurum kültürüne dantel gibi işlenmesi sayesinde çalışan ve müşteri tatmini başta olmak üzere diğer koşulların da gerekleri hızlı bir şekilde yerine gelmiş olacaktır. Yönetimde koçluk;

- Ayaküstü yapılan bir konuşma değil yapılanmış bir sürecin parçasıdır.
- “Çalışanları doğrudan geliştirmeyi değil, onlara kendilerini geliştirmeleri için gerekli donanımı kazandırmayı amaçlar.”
- Çalışanın sadece eksik yönlerine odaklanmaz; onların güçlü yönlerini ortaya çıkarır ve geliştirir.
- Çalışanlar üzerinde uygulanan bir süreç değil, onlarla birlikte ve katılımı ile devam eden bir süreçtir.
- Sorun yaratan davranışların düzeltilmeye çalışıldığı bir iyileştirme değil; çalışanların beceri ve yetkinliklerini artırmaya yöneliktir.

- Çalışanların yapması gerekenleri onların yerine yapmak, problemleri çözüme kavuşturmak veya onlar adına karar vermek değil, onlara kendi çözümlerini bulma noktasında yol arkadaşlığı etmektir (Baltaş, 2011, s.5-9).

3.2.1 Yöneticilikte Koçluk Yaklaşımı

İyi bir yönetici, sıradan insanları sıradışı şeyler yapar hale getirir.

P. Drucker

Yöneticilerden beklentiler o kadar yükselmiş, çalışma temposu ve karmaşıklığı o kadar artmıştır ki, bütün bunların üstesinden gelmek artık kolay olmamaktadır. Bilinen yöntemler, yöneticinin çalışanlarla ve örgütsel sorunlarla baş edebilmesinde yetersiz kalmaktadır (Esen, 2006, s.119).

En basit haliyle yöneticilikte koçluk, çalışanların sorunları üzerine onların çözümlerini aramalarına ve gözden geçirmelerine olanak sağlayan, içinde uygun dinleme ve soru sorma becerilerinin yer aldığı bir süreçtir (McAdam, 2005, s.17).

“Bir yöneticinin başarısı, yönettiği insanın başarısı ve verimliliği ile doğru orantılıdır.” Dolayısıyla iş yaşamında özellikle yöneticilerin, ilgili alanda çalışsın ya da çalışmasın çalışandan yüksek verim almayı sağlayacak motivasyon yöntemlerini bilmeleri gerekir. Böylece hem kariyer gelişimlerinde başarı sağlayacaklar hem de ideal yöneticilik vasıflarına sahip olarak çalışma yaşamının kalitesini artırmış olacaklardır (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004, s.22-23).

“Koç yönetici sadece iş yaptıran değil, çalışanı geliştiren bir yaklaşım sergiler.” Hazır çözümler vermenin onları düşünmekten uzaklaştırdığının farkındadır. Çalışanlarının verimliliğini ve motivasyonlarını artırmayı amaçlar (Uyar ve Acarbayraktaroğlu, 2011, s.41).

İnanç ve varsayımlar davranışın altında yatan ve sonuçları ortaya çıkararak ve koçluk yoluyla yüksek performanslı seçenekleri değerlendirebilmek bugünün yöneticileri için şarttır. İşletmeler, özellikle de ekonomik belirsizlik dönemlerinde koç olmaları için kendi yöneticilerini yetiştirme ihtiyacı duyarlar.²⁰

²⁰ “The importance of coaching in a changed economic environment”,
http://www.lto1coachingschool.com/Coaching_Changing_Behavior_and_Change_Management.htm,
 15.05.2012.

3.2.2 Koç Yöneticilerin Ekiplerinde Meydana Gelen Değişimler

Maslow, ihtiyaçlar hiyerarşisi modelinde özsaygı ihtiyacını ele alır. Herzberg ise parasal kazançların bireylerin motivasyonunda sınırlı ve geçici bir etkisinden bahseder. Amerikalı bir Psikolog olan Herzberg, motivasyonu iki faktöre bağlamaktadır. O'na göre başarı, taktir ve sorumluluk alma gibi faktörler motivasyonel etkenlere giriyor ve bunların yokluğunda çalışma isteği düşebiliyor (Tekin, 2012, s.6).

Harward Business Review, Ocak 2010 sayısında yer verdiği on çığır açıcı yönetim fikirlerinden ilki, çalışanların ilerleme sağladıkları ve yeni şeyler ortaya koydukları zaman motivasyonlarının daha yüksek olduğudur (Tekin, 2012, s.6).

Bu bilgileri bir araya getirdiğimizde yöneticiler için şu mesaj ortaya çıkmaktadır; çalışanlarınıza ücret zammı ile verebileceğiniz destekten çok daha kalıcı ve fazlasını onlara özsaygılarını geliştirme ortamı sağlayarak verebilirsiniz. Bunun en etkin araçlarından biri de koçluktur.

Çalışanlar buldukları konumları içinde en iyiyi yapmaya çalışırlar ancak bugün buldukları konumun ötesinde kişisel özlemleri olabilir. Onlar için bu ihtiyaçları tek başlarına tespit etmeleri zor olabilir. Çalışanlar koçluk sayesinde;

- Kendilerine yeni verilen bir işin üstesinden gelebilirler,
- Zayıf performanslarını geliştirebilirler,
- Yeni beceriler kazanabilirler,
- Yeni kademelere geçebilirler,
- Kendi gelişimlerinde sorumluluk alabilirler,
- Hedef ve stratejiye odaklanabilirler,
- Değişime uyum sağlamakta esneklik ve hız kazanabilirler yaratıcılıkları artabilir,
- Kurum içi iletişim gelişebilir,
- Aidiyet duyguları gelişebilir,
- Kendileriyle ilgili farkındalık kazanabilirler,
- Öz disiplinleri gelişebilir,
- Hatalarını öğrenme fırsatı elde edebilirler,
- İş-yaşam dengelerini kurabilirler.

Koç yöneticilerin çalışanları mutludur çünkü kendilerini önemli hissederler ve yaratıcılıkları yüksektir. Bunun için gereken yapı taşları, doğru ilkeler, beceriler ve süreç yönetimidir (DCES, 2006, s.3; Uyar ve Acarbayraktaroğlu, 2011, s.14-37-41).

Koç yöneticiler, çalışanların zekâlarını yaratıcı bir şekilde kullanmalarını, olaylara akılcı yaklaşımlarını, problemleri alternatif yollarla çözmelerini ve sorgulamayı teşvik

ederler. Bu sayede çalışanlar yaratıcılıklarını harekete geçirirler. Bu sayede izleyiciler gerçek potansiyellerine ulaşma ve geliştirme imkânı bulurlar (Şahin, 2009, s.85).

3.2.3 Koçluk Yapmaya Başlayan Yöneticilerde Meydana Gelen Değişimler

Koçluk, her iki taraf için de bir gelişim ilişkisidir. Koçluk yapan yöneticiler:

- Kendine zaman ayırabilir, günlük işlerden sıyrılıp stratejik işlere kaynak yaratabilir,
- Hedeflerini daha kolay ve etkin bir biçimde belirleyebilir,
- Kendi yaşamının farkında olarak yaşamını daha iyi yönetebilir,
- Koçluk yaparken farklı bakış açıları ile kendilerine zenginlik katarlar,
- Değerlerini iyi tanır ve daha hızlı ve etkin kararlar verirler. Tereddüt ve kararsızlıktan kaynaklı ertelenen işleri azalır,
- Empati becerileri artar, iş-yaşam dengesini yakalayabilirler,
- İletişim becerileri gelişir,
- Önyargı ve varsayımların kendilerini kontrol etmesine izin vermezler (Uyar ve Acarbayraktaroğlu, 2011, s.38).

3.3 Yöneticinin Temel Koçluk Becerileri

Yönetim yerine yönlendirmenin önem kazandığı günümüz işletme anlayışında koçluk sistemi kumanda ve kontrol etmek yerine destekleme odaklı bir tekniktir. Bunun bir liderlik tarzı olarak benimsenmesi ve uygulanması yöneticilerin bazı becerilerle donanması ile mümkün olacaktır. Yöneticilerde koçluk becerilerinin geliştirilmesi hem yöneticinin hem çalışanın becerilerine hem de örgütsel ortama bağlıdır.

Yönetsel süreçte koçluk uygulamaları, koçluk görevini yapan yöneticinin çeşitli becerilere sahip olmasını ve onun da koçluk yapılan kişi gibi sürekli kendisini geliştirmesini gerektirmektedir. İşletmeler bu ihtiyaca yönelik olarak kendi insan kaynakları departmanlarından ya da dışarıdan koçluk eğitimi desteği sağlayarak yöneticilerini; dinleme becerileri, araştırma ve öğrenme becerileri, geri bildirim verme becerileri, sözlü ve sözel olmayan iletişim becerileri anlamında geliştirmektedirler.

Fark edileceği üzere bu beceriler yönetici ile çalışan arasında iletişimi sağlayan temel faktörlerdir. Koç yöneticinin iletişim becerileri konusunda yetkin olması örgütü bir arada tutan ve hayati öneme sahip olan bir unsurdur (Kondu, 2012).

3.4 Yöneticinin Koçluk Tutumları

“Koç yönetici, sadece iş yaptıran değil, çalışanı geliştiren bir yaklaşım sergiler.” Hazır çözümler vermenin onların düşünmekten uzaklaştırdığının ve onları hazıra alıştırdığının farkındadır. Çalışanın kendi kaynaklarını keşfetmesini ve kendini etkinleştirmesini sağlar (Uyar ve Acarbayraktaroğlu, 2011, s.41).

Özellikle son on beş yılda kurumsal yapıda meydana gelen değişimler, yöneticilerin “kontrol edici” rolden “destekleyici role geçişini sağlamıştır. Yöneticinin direktif verme ve denetleme yerine destekleme ve yol gösterme yetkinlikleri önem kazanmıştır. Yöneticilerin işleri karmaşık ve güçtür. Ancak gerçekte başkalarına delege edilemeyecek iki iş vardır: “Performans Yönetimi” ve “Koçluk”. Koçluk, sanıldığı gibi ve yaygın olarak inanılan aksine “hataları düzeltmek” değil performansı sürekli geliştirme sürecidir (Baltaş, 2012(d)).

Koçluk tutumları destekleyici ve yetkilendirici olmak üzere iki ana başlık altında toplanabilir.

3.4.1 Destekleyici Tutumlar

İlgi göstermek ve kabullenmek ilişkilerdeki gerginliği azaltmakta ve açık bir iletişim sağlamaktadır. En önemli destekleyici tutumlar; sorun çözme ve karar alma sürecinde çalışanın katkısını özendirmek, ihtiyaç duyduğunda ona güçlü yönlerini hatırlatmak, kişisel ve profesyonel hedeflerini ortaya koymasını sağlamak ve empatik bir iletişim içinde olmaktır. Çalışanın değerini ve işe katkısını taktir etmek, kararlarının ve eylemlerinin sorumluluğunu paylaşmak ve onun duygularını ifade etmesine izin vermek destekleyici tutumlar olarak adlandırılabilir (Uçkun ve Kılınç, 2007, s.62-63).

Bazı yöneticiler, çalışanın şımaracağı ya da ek taleplerde bulunacağı endişesiyle, beklentileri karşılandığında ya da işler yolunda gittiğinde, herhangi olumlu bir geri bildirimde bulunmazlar. Oysa taktir etmek ya da olumlu geri bildirim, davranışın hemen arkasından ve olabildiğince başkalarının olmadığı bir yerde yapılırsa olumlu etkiyi daha da artırır (Uçkun ve Kılınç, 2007, s.62-64).

3.4.2 Yetkilendirici Tutumlar

Bu tutumlar, çalışanın, işin gereklerini yerine getirme konusunda onu karar almaya ve inisiyatif kullanmaya özendirir. Koç yöneticinin kararlarını ve uygulamaların geri bildirimini zamanında ve dürüst bir şekilde yapması ve beklentilerini netleştirilmesi yetkilendirici bir tutumdur. Çalışanın çözüm üretmesine ve değişiklikler planlamasına izin vermesi, çalışanın kararlarını uygulamasına olanak sağlaması, sonuçlarını kendisinin değerlendirmesini ve raporlamasını istemesi yetkilendirici tutumlar olarak adlandırılabilir (Uçkun ve Kılınç, 2007, s.62-63).

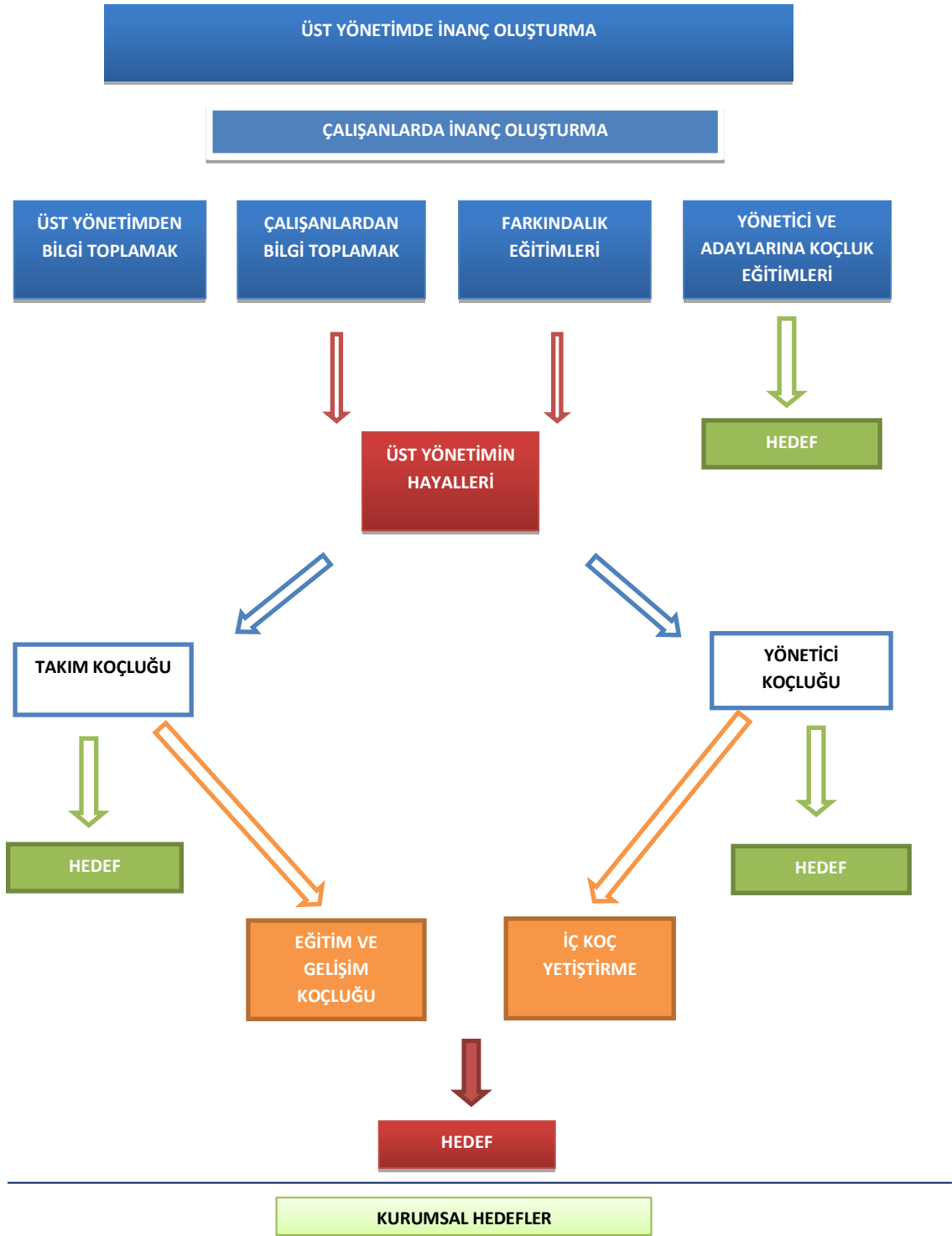
3.5 Kurumlarda Koçluk Kültürünü Yerleştirmek

Aslında tüm koçluk türlerinde beceriler ve kullanılan yöntemler aynı olmakla beraber, kapsam ve iş akışı biçimi, farklı koçluk alanlarında farklılıklar gösterebilmektedir. Bu bağlamda iş dünyasında koçluk yapılışı temel öğeler açısından aynı olsa da kendine has özellikleri dolayısıyla farklılıklar gösterir. Kurumsal koçluk çalışması, işyerlerinde verimli bir çalışma olarak ele alınabilir. Temel olarak “Kurum”u bir sistem yani bir insan algılayarak yapılan bir çalışmadır. Dolayısıyla kurumun her parçası insan hayatının farklı alanları gibidir. Özellikle kurumlarda koçluk kültürünü yerleştirmek bütünsel ve anlamlı bir çalışmayı temsil eder.

Kuruma koçluk yapmakla beraber, kurumda tüm parçalarda önemli bir potansiyel artışı görülecektir. Bir kurumda yapılacak koçluk çalışması öncelikle çalışanların, kurumsal koçluk ve bileşenleriyle profesyonel bir tanışmasını gerektirir. Tabii ki önce üst yönetimin koçluk anlayışına iniyor olmaları beklenir. Koçluk kültürünü yerleştirme çalışmasının öncülü, koçluk yaklaşımını iyice kavramış ve bunun faydasına inanan bir üst yönetim kadrosunun olması gerekir.

Bu tanışma ve anlaşmanın ardından üst yönetimin bu süreci ve faydalarını çalışanlara anlatabilmesi gerekir. Bir kurumda koçluk kültürü çalışmalarının en önemli mimarı elbette kurumun üst yönetimidir. Bir yol haritasının modeli öncelikle üst yönetimle karşılaştırılır ancak modelin içeriği çalışmanın akışında dolacaktır.

Kurumda kurumsal koçluk uygulamaları üst yönetimin hayallerinden yola çıkar, çalışan ve yöneticilerin konu ile ilgili eğitimleriyle ve kurumsal hedeflerin gerçekleşmesi ile devam eder. Donanımlı ve amacına hizmet eden bir eğitimle iş verimi %22 artarken, eğitim sonrası hedeflere yönelik çalışmalar yürütülürse verimliliğin %88'e kadar arttığı görülmüştür (Yurdakul, 2010, s.143-155).



Şekil 3.1 Kurumlarda Koçluk Kültürünü Yerleştirme

Kaynak: Yurdakul, 2010, s.156.

3.6 Kurumlarda Y Kuşağı Yönetimi ve Koçluk

M.Ö. 350 yılında Aristoteles: “Bugünlerde gençler kontrolden çıkmış durumda. Kaba bir şekilde yemek yiyorlar, yetişkinlere karşı saygısızlar, ebeveynlerine karşı çıkıyorlar ve öğretmenlerini sinirlendiriyorlar.” diye bahsetmiş genç kuşaktan yine M.Ö. 800 yılında Hesiod: “Günümüzün gençleri öyle umursamaz ki, ileride ülke yönetimini ele alacaklarını düşündükçe umutsuzluğa kapılıyorum. Bizlere, büyüklere karşı saygılı olmayı, ağır başlı davranmayı öğretmişlerdi. Şimdiki gençler kurallara boş veriyorlar. Çok duyarsızlar ve beklemesini bilmiyorlar” diye bahsetmiş genç kuşaktan. Hepimizin bir önceki kuşaktan duymaya alışık olduğumuz bu ifadelerden de anlaşılıyor ki kuşak çatışması insanlık tarihi boyunca var olan sosyal bir gerçektir (Kuran, 2010, s.1).

1980-2000 yılları arasında doğanlar Y kuşağı olarak adlandırılıyor. Adını da İngilizce “Y”nin okunuşundan yani “Why?” dan alıyor (Kuran, 2010, s.14). 2012 verilerine göre Türkiye’de çalışan nüfusun %43,5’ini oluşturan hatta perakende ve bilişim&teknoloji sektörlerinde %60’a²¹ varan oranlarda çalışan nüfusuna sahip bu kuşağın, en az katlı hiyerarşi istemek, en talepkâr, en az patronluk ama en çok koçluk isteyen kuşak olması özellikleri sebebiyle, onlara koçluk yapacak yöneticilerin farklı bilgi ve uygulamalara ihtiyaç duymasına sebep olmaktadır (Kuran, 2010, s.16-19; Baltaş, 2011, s.50).

Y kuşağı için çekici bir organizasyonel yapıda; heyecan verici, yaratıcı ve ilgi çekici oluşu, iyi bir takım ortamının oluşu, ücretin yanında farklı yan faydalar, yükselme fırsatlarının oluşu, çalışanın bilgisinin uygulayabilme olanaklarının oluşu gibi beş temel faktörden bahsedilebilir (Kuran, 2010, s.25).

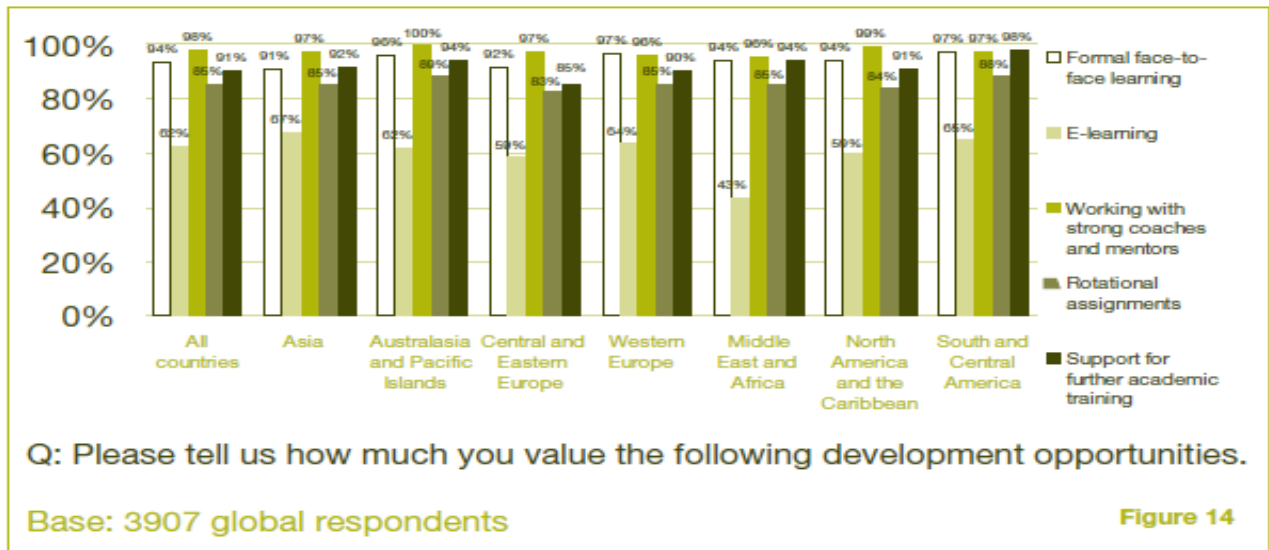
Y kuşağının bazı bilinen özellikleri şu maddeler halinde sıralanabilir:

- Çok kanallı TV ile büyümüşler, internet’i tanıyıp hemen adapte olmuşlardır.
- Uzun süreli sadakat göstermeyen ve kolay kolay tatmin olmayan bir yapıya sahiplerdir.
- Kendilerinde ve işvereninden beklentileri oldukça yüksektir.
- Eğitimin ve öğrenmenin sürekli olmasına inanıyorlar, şirket içi eğitimleri önemsiyorlar.
- Sorumluluk almaya çok hevesliler ve hemen kendilerini ispat etmek istiyorlar.
- Kendini ve tercihlerini rahatlıkla ortaya koyabiliyorlar, daha girişimciler.
- Rahatlarına düşkünler, çalışmayı ve sosyalleşmeyi pek sevmiyorlar.

²¹ <http://www.ikportal.com/gundem.asp>, Erişim Tarihi: 01.06.2012

- Direkt emir almaktan ve ast olmaktan hoşlanmıyorlar.
- Yüksek otorite karşısında çok rahatsız oluyorlar, daha esnek ve anlayışlı patronlar/yöneticiler istiyorlar.
- Kendi fikirlerine çok önem veriyorlar ve fikirlerinin mutlaka sorulmasını istiyorlar.
- İleriye dönük olarak eski kuşaklara göre daha hırslılar, çok çabuk yükselmek istiyorlar.²²

Millennials at work'un 3884 katılımcı ile Aralık 2008'de bütün dünyada yapmış olduğu bir araştırmaya göre Y Kuşağı, çalıştığı iş yerinde en önemli gelişim olanağı olarak koç ve mentorlarla çalışmayı seçmiştir.²³



Şekil 3.2 Y Kuşağı Çalışanların Çalıştığı İşyerinin Gelişim Fırsatlarını Değerlendirmesi

Kaynak: http://www.pwc.ru/ru_RU/ru/hr-consulting/assets/pwc_millennials_at_work.pdf

²² <http://www.yetenekvekariyer.com/y-kusagi-ve-insan-kaynaklari/>, Erişim Tarihi: 01.03.2012

²³ http://www.pwc.ru/ru_RU/ru/hr-consulting/assets/pwc_millennials_at_work.pdf, Erişim Tarihi: 01.03.2012

İş dünyasında sayıları hızla artan yeni neslin farklılığı, bugün mevcut olan yapıları önemli boyutta etkilemektedir. Geleneksel yaklaşımları reddeden, bireyselliğini kurum değerleri ile uyumlandırmakta zorluk çeken teknoloji kuşağına uzak kalan yönetim modellerinin yerini alacak yaklaşımlar için yapılan çalışmalarda sıklıkla karşılaşılan yaklaşım koçluktur.

Son 100 yıl içinde, geçmiş kültürlerin binlerce yıldır yapamadığını bir iki kuşağın başarması, geleneksel yönetim modellerinin yenilenme hızının önemini yeterince vurgulamaktadır (Uyar ve Acarbayraktaroğlu, 2011, s.15).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KOÇLUK GÖRÜŞMELERİ VAKA ÖRNEKLERİ ANALİZİ

4.1 Araştırmanın Amacı, Kapsamı, Yöntemi

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın konusu, amacı, kapsamı ve yöntemi ile birlikte araştırmanın uygulamasına yönelik olarak uygulama sonucu elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ve yorumlanması sonucu elde edilen bilgiler yer almaktadır.

4.1.1 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

İşletmelerin en değerli varlığı insandır. Küreselleşme süreci bileşenlerinin yaratmış olduğu ağır rekabet koşullarında işletmelerin rekabet avantajı kazanmalarının ön koşulu insan kaynağının verimli ve etkili bir şekilde kullanabilmesi, çalışan insanın motivasyonunun sağlanmasının en güçlü aracı koçluktur. Bu araştırmanın amacı koçluk uygulamaları sayesinde bireylerin göstermiş oldukları gelişimleri ortaya koymaktadır.

4.1.2 Araştırmanın Yöntemi

Araştırmamızda, bilgi toplama aracı olarak Antalya ilinde faaliyet göstermekte olan Lifecoach Academy bünyesinde Koç Dr Murat Soysalan tarafından yapılan on adet koçluk görüşmesi kullanılmıştır. Koçluk görüşmeleri;

- Vaka adı
- Danışanın mesleği, cinsiyeti ve yaşı
- Danışanın koça başvurma konusu
- Koçluk görüşmesi devam ederken oluşan danışanın hedefleri
- Hedeflerin mevcut durumunun danışan tarafından yapılması
- Koçluk sürecinde uygulanan yöntemler
- Koçluk süreci sonunda danışanın değerlendirmesi,

başlıkları altında her bir görüşme için bir tablo hazırlanmış ve koçluk sürecinin danışan için faydaları ortaya konulmuştur.

Vaka	Mesleği, Yaşı, Cinsiyeti	Konu	Hedefler	Mevcut Durum Değerlendirmesi	Uygulanan yöntemler	Koçluk Süreci Sonucu Değerlendirme
Vaka 1	Üniversite Öğrencisi, 22, E	<p>Kişisel alanda; Zamanını öldüren alışkanlıklardan kurtulmak.</p> <p>Kariyer alanında; Elektronik sektöründe Ar-ge bölümünde çalışarak Türkiye’de ilk olacak şeyleri yapmak.</p>	Kendine söz geçirmeyi başaran, iyi iletişim kuran ve kişisel alanındaki enerjiyi yükselten bir kişi olmak.	<p>Kendine verdiği sözleri tutma becerisi - %40</p> <p>İletişim engellerini keşfetme ve istediği sonuçları alabilme - %50</p> <p>Gelecek hedefi ile bütünleşme ve bunun için yaşama - %40</p>	<p>Yaşam alanlarının değerlendirilmesi</p> <p>Hedef oluşturma</p> <p>Eylemli koçluk uygulamaları</p> <p>Zihinsel İmgeleme</p> <p>Çapalama</p> <p>Modelleme</p> <p>Kimlikle Özdeşleşme</p> <p>Relaksasyon</p> <p>Pozitif Enerji Egzersizi</p>	<p>Kendine verdiği sözleri tutma becerisi - %80</p> <p>İletişim engellerini keşfetme ve istediği sonuçları alabilme - %90</p> <p>Gelecek hedefi ile bütünleşme ve bunun için yaşama - %70</p>

Vaka	Mesleği, Yaşı, Cinsiyeti	Konu	Hedefler	Mevcut Durum Değerlendirmesi	Uygulanan yöntemler	Koçluk Süreci Sonucu Değerlendirme
Vaka 2	Hava Yollarında Eğitmen, 36, K	Rutin, gerekliliklerin dışına çıkmak, mükemmeliyetçilikten sıyrılma, anı yaşayamadan zamanı aşırı değerlendirme zorunluluğunu hissetme, kendi önem verdiği şeyleri öne çıkarma isteği.	Kontrolcü yapıdan sıyrılan, anı daha mutlu ve rahat yaşamayı başaran, ayrıca daha entelektüel bir çevreye sahip ve insanları kritize etmeden olduğu gibi kabul edebilen bir kişi olmak.	Ruh hali olarak sakin ve sabırlı olmayı başarma - %50 Anı yaşama becerisi - %30 İletişim becerileri gelişimi - %60	Yaşam alanlarının değerlendirilmesi Hedef oluşturma Eylemli koçluk uygulamaları Özdeğer ve özgüven çalışmaları	Ruh hali olarak sakin ve sabırlı olmayı başarma - %80 Anı yaşama becerisi - %90 İletişim becerileri gelişimi - %90

Vaka	Mesleği, Yaşı, Cinsiyeti	Konu	Hedefler	Mevcut Durum Değerlendirmesi	Uygulanan yöntemler	Koçluk Süreci Sonucu Değerlendirme
Vaka 3	Bankacı, 35, K	Yaptığı işi sevmemesi ve yaratıcılığın olmaması, yoğun stres hissetme. Kişisel alan; Hırslanmak, kararlı olup uygulayabilmek, özgüveni artırmak, başkalarının kendisi hakkındaki düşünceleri ile ilgili takıntıdan sıyrılmak.	Özel bankacılık alanında kendine güvenip, daha rahat kararlar alabilen bir birey olmak	Müşterilerine risk alabileceği yatırımlar sunma konusundaki başarı - %30 İş yerinde kendi bölümünde çalışan insanlarla daha rahat iletişime geçmeyi başarma - %40 Yaptıklarına odaklanma ve sonuçlandırma becerisinde gelişme - %50	Yaşam alanlarının değerlendirilmesi Hedef oluşturma Eylemli koçluk uygulamaları	Müşterilerine risk alabileceği yatırımlar sunma konusunda ilerleme - %90 İş yerinde kendi bölümünde çalışan insanlarla daha rahat iletişime geçmeyi başarma - %80 Yaptıklarına odaklanma ve sonuçlandırma becerisinde gelişme - %80

Vaka	Mesleği, Yaşı, Cinsiyeti	Konu	Hedefler	Mevcut Durum Değerlendirmesi	Uygulanan yöntemler	Koçluk Süreci Sonucu Değerlendirme
Vaka 4	İşsiz, 28, E	<p>İş yaşamında istediği sonuçları elde edememe.</p> <p>Karşı cinsle ilgili yaşadığı hayal kırıklıkları.</p> <p>Zihinsel takıntılardan kurtulmak, içsel motivasyonu artırmak.</p>	<p>İkili ilişkilerde yaşadığı ve sıyrılmadığı negatif yapıdan kurtulmak.</p> <p>Yaşama pozitif bakabilmek.</p> <p>İş ve kariyer alanında yeni hedefler oluşturmak.</p>	<p>İkili ilişkilere yapıcı ve pozitif bakabilme becerisi - %40</p> <p>Özdeğer ve özgüven gelişimi - %30</p> <p>İş hayatına hazır hale gelme ve yeniden geçiş şartlarının olgunlaştırılması - %40</p>	<p>Yaşam alanlarının değerlendirilmesi</p> <p>Hedef oluşturma</p> <p>Olumlu düşünme, olumlama, takıntılardan kurtulmak gibi NLP çalışmaları</p>	<p>İkili ilişkilere yapıcı ve pozitif bakabilme becerisi - %80</p> <p>İş hayatına hazır hale gelme ve yeniden geçiş şartlarının olgunlaştırılması - %90 (Kendisini temsil eden şeyin kendine ait bir işyeri olduğu ve bunun özellikleri saptandı. Ancak bunun için zamana ihtiyaca olduğu, bu nedenle kurumsal bir firmada çalışmaya başlaması gerektiği, daha sonra bu hedefine yürümesi gerektiği netleştirildi.)</p> <p>Özdeğer ve özgüven gelişimi - %90 (Yaşama bakış açısındaki pozitif yapı olgunlaştırıldı, kendi özgüveni ve özdeğeri artık onu hedeflerine taşıyacak düzeye geldi)</p>

Vaka	Mesleği, Yaşı, Cinsiyeti	Konu	Hedefler	Mevcut Durum Değerlendirmesi	Uygulanan yöntemler	Koçluk Süreci Sonucu Değerlendirme
Vaka 5	Tıp Doktoru, 47, E	<p>İş ortamında iletişimle ilgili yaşanan durumlar.</p> <p>Aile içi ilişkiler.</p> <p>Tahammülsüzlük.</p> <p>“Hayır” diyememek.</p> <p>Gerginlikten sıyrılmak, yaşamı tanzim edebilmek.</p>	<p>İlişkilerini düzenleme becerilerini geliştirme.</p>	<p>Negatif davranışların altındaki yapıların keşfi ve pozitifçe çevrilmesi - %20</p> <p>İlişkileri düzenleyebilme ve kendini doğru, uygun şekilde ifade edebilme becerisi - %50</p> <p>Olumlu düşünce becerilerinin hayata katarak yaşam enerjisini yükseltme - %60</p>	<p>Yaşam alanlarının değerlendirilmesi</p> <p>Hedef oluşturma</p> <p>Olumlama çalışması.</p> <p>Ben Dili çalışması</p> <p>Gerginlik ifade eden fizyolojik belirtiler (titreme) ile başa çıkabilmek için NLP çalışması</p>	<p>Negatif davranışların altındaki yapıların keşfi ve pozitifçe çevrilmesi - %80</p> <p>(Kendini engelleyen kalıpları keşfetti ve bunlardan sıyrılmaya başladı)</p> <p>İlişkileri düzenleyebilme ve kendini doğru, uygun şekilde ifade edebilme becerisi - %80</p> <p>Olumlu düşünce becerilerinin hayata katarak yaşam enerjisini yükseltme - %90</p>

Vaka	Mesleği, Yaşı, Cinsiyeti	Konu	Hedefler	Mevcut Durum Değerlendirmesi	Uygulanan yöntemler	Koçluk Süreci Sonucu Değerlendirme
Vaka 6	Eczacı, Siyasetçi, 42, K	Kendini beğermişlik. İnsanlara güvenememe. Kendini doğru ifade edememe.	İnsanlarla sağlıklı ilişkiler kuran ve ruhen özgürlüğe kavuşmuş yeni kişi olmak.	Kendi değerini ortaya koyma ve suçluluk duygusundan sıyrılma - %30 Kendini doğru şekilde ifade edebilme becerisi - %40 Olumlu düşünce becerilerinin hayatına katılması - %50	Yaşam alanlarının değerlendirilmesi Hedef oluşturma Olumlama, Pozitif enerji egzersizi, zihinsel imgeleme gibi NLP Çalışmaları	Kendi değerini ortaya koyma ve suçluluk duygusundan sıyrılma - %80 Kendini doğru şekilde ifade edebilme becerisi - %80 Olumlu düşünce becerilerinin hayatına katılması - %90

Vaka	Mesleği, Yaşı, Cinsiyeti	Konu	Hedefler	Mevcut Durum Değerlendirmesi	Uygulanan yöntemler	Koçluk Süreci Sonucu Değerlendirme
Vaka 7	Üniversite Öğrencisi, 21, E	Özgüven düşüklüğü, çekingenlik, karamsarlık, tembellik, gereğinden fazla tevazu	Kendini tanıma ve özgüven becerilerinin geliştirilmesi	<p>Kendini temsil eden kişilik yapısının fark edilmesi ve ortaya konması - %20</p> <p>Bilinçaltı engelleri ortaya çıkarılması ve nasıl değiştirileceğini öğrenme becerisi - %30</p> <p>Özgüven sahibi olma - %20</p> <p>Sosyal iletişime geçme isteği ve becerisi - %20</p>	<p>Yaşam alanlarının değerlendirilmesi</p> <p>Hedef oluşturma</p> <p>Davranışsal Provalar</p> <p>Olumlama çalışması</p>	<p>Kendini temsil eden kişilik yapısının fark edilmesi ve ortaya konması - %90</p> <p>Bilinçaltı engelleri ortaya çıkarılması ve nasıl değiştirileceğini öğrenme becerisi - %80</p> <p>Özgüven sahibi olma - %90</p> <p>Sosyal iletişime geçme isteği ve becerisi - %80</p>

Vaka	Mesleği, Yaşı, Cinsiyeti	Konu	Hedefler	Mevcut Durum Değerlendirmesi	Uygulanan yöntemler	Koçluk Süreci Sonucu Değerlendirme
Vaka 8	İş Adamı, 51, E	İşlerinin daha verimli olması ve bütçe dengelerinin sağlanması Aile ile yaşadığı problemlerin üstesinden gelebilmesi	İşini daha istikrarlı ve verimli hale getirmek, aile mirasından kaynaklanan problemleri gidermek ve onlarla iyi bir iletişim kurmak.	İçsel motivasyon - %40 Kendini tanıma ve kabullenme becerisi - %50 Kişisel alanda geliştirmesi gereken yönlerdeki değişim becerisi - %40 İletişim becerilerindeki gelişim - %50	Yaşam alanlarının değerlendirilmesi Hedef oluşturma Modelleme Öncelikli işler ve zaman planlaması	İçsel motivasyon - %90 Kendini tanıma ve kabullenme becerisi - %90 Kişisel alanda geliştirmesi gereken yönlerdeki değişim becerisi - %80 İletişim becerilerindeki gelişim - %70

Vaka	Mesleği, Yaşı, Cinsiyeti	Konu	Hedefler	Mevcut Durum Değerlendirmesi	Uygulanan yöntemler	Koçluk Süreci Sonucu Değerlendirme
Vaka 9	Satış-pazarlama Yöneticisi, 30, K	Çevresel faktörler, gelir problemi, çalıştığı işyerinin dinamik olmaması	Doğru tercihleri yapma ve arkasında durma becerisinin geliştirilmesi. Yaşamda mutlu eden unsurların keşfi ve hayatına katabilmesi.	İçsel farkındalık - %40 Davranış değişimlerini gerçekleştirerek çözüme ulaşmayı başarma - %30 İçsel enerjisini düzelterek daha mutlu olmayı başarma - %40	Yaşam alanlarının değerlendirilmesi Hedef oluşturma Olumlama çalışması Negatif düşünce ve davranış yapılarının yeniden inşa edilmesi	İçsel farkındalık - %90 Davranış değişimlerini gerçekleştirerek çözüme ulaşmayı başarma - %80 İçsel enerjisini düzelterek daha mutlu olmayı başarma - %80

Vaka	Mesleği, Yaşı, Cinsiyeti	Konu	Hedefler	Mevcut Durum Değerlendirmesi	Uygulanan yöntemler	Koçluk Süreci Sonucu Değerlendirme
Vaka 10	Yazılım Uzmanı, 45, E	<p>Ürettiği yazılımları ilgili kişi ve kuruluşlara ulaştırma konusundaki yetersizlik.</p> <p>Aile içi ilişkilerde stres ve gerginlik.</p> <p>Sosyalleşme ve girişkenlik becerisini artırma isteği.</p> <p>Detaycılıktan kurtulmak.</p>	Sosyal girişimcilik ve satış pazarlama becerilerinin kazanılarak iş yaşamında tatminin sağlanması.	<p>Satış-pazarlama sürecine hazır olma - %10</p> <p>Sosyal-girişimcilik - %30</p> <p>Zihnini pozitif olarak kullanabilme ve odaklanma becerisi - %50</p>	<p>Yaşam alanlarının değerlendirilmesi</p> <p>Hedef oluşturma</p> <p>Olumlama çalışması ve diğer pozitif enerji veren uygulamalar</p> <p>Sosyal girişimcilik önündeki zihinsel engellerin saptanması</p>	<p>Satış-pazarlama sürecine hazır olma - %90</p> <p>Sosyal-girişimcilik - %80</p> <p>Zihnini pozitif olarak kullanabilme ve odaklanma becerisi - %80</p>

SONUÇ

Uluslararası rekabet ve teknolojik gelişmeler ve müşteri beklentilerindeki değişim, gibi birçok gelişmenin doğal bir sonucu olarak endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçilmesi ile birlikte; örgütler için insan kaynaklarının önemi gittikçe artmış, insan kavramı giderek ön plana çıkmıştır. Bu sebeple yüksek performanslı ve güçlü organizasyonların ancak girişimci, yetenekli, performansı yüksek ve yeni gelişmelere en kısa sürede adapte olabilen güçlü çalışanlarla olabileceği ortaya çıkmıştır.

Günümüzde etkin ve sağlıklı bir insan kaynakları yönetimi hayati önem taşımaktadır. Bu noktada etkin bir personel güçlendirme ve yüz yüze ilişkileri içeren bir gelişme tekniği olan koçluk, insan merkezli stratejik insan kaynakları bileşeni olarak karşımıza çıkmaktadır.

Koçluk her geçen gün işyerleri tarafından artan sayıda tercih edilmektedir. Kurumların vizyonu, değerleri ve hedefleri ile uyumlu liderlik becerileri ve başarılı yöneticilerin yetişmesinde koçluk becerilerinin çok etkili olduğu gözlemlenmektedir.

İş dünyasında sayıları hızla artan Y Kuşağının farklılığı, bugün mevcut olan yapıları önemli ölçüde etkilemektedir. Geleneksel yaklaşımları reddeden, bireyselliğini kurum değerleri ile uyumlandırmakta zorluk çeken bu teknoloji kuşağına uzak kalan yönetim modellerinin yerini alacak yaklaşımlar için yapılan çalışmalarda sıklıkla karşılaşılan yaklaşım koçluktur. Dahası Y kuşağı tarafından yapılan anketlerde bir işyerinden beklentilerinin başında koçluk ve mentorluk uygulamaları yer almaktadır.

Yöneticileri koçluk becerileri ile donatmak; iletişimleri güçlü, performansları artmış, kendilerinin, çalışanlarının ve müşterilerinin daha fazla farkına vardıkları ve eylemleri için daha fazla sorumluluk alan ve iyi sonuçlar üreten yöneticilerin ve çalışanların gelişmesini sağlar.

Tezin uygulama bölümünde ele alınan on koçluk görüşmesi örneklerinde görüldüğü üzere, danışanlar tarafından, koçluk sürecinin başında koçluk araçları yardımıyla çözüme ulaşmasını istedikleri konular belirlenmiştir.

Belirlenen bu konuların yaşamlarındaki tatmin düzeyleri yani mevcut durum değerlendirilmesinin ardından koçluk süreci boyunca koç tarafından uygulanan yöntemler sayesinde danışanın farkındalığının sağlanması böylece belirlenen konularla ilgili danışanın tatmin düzeyinin artırılması amaçlanmıştır.

Danışanlar tarafından belirlenen konulardaki tatmin düzeyinin artışı, uygulama örneklerinin yer aldığı tabloda “Koçluk Süreci Sonucu Değerlendirme” alanında gösterilmiştir. Hem koçun gelişim süreci değerlendirmesini içeren hem danışanın tatmin

düzeşini sayısal olarak ifade ettiği bu bölümde görüldüğü üzere, koçluk sürecinin sonunda danışanların tatmin düzeylerinde anlamlı bir artış meydana gelmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Akyüz Ö.F, “Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- Atkinson M, “Bir Sanat ve Bilim Olarak Koçluk”, Dante Organizasyon, İstanbul, 2008.
- Aykaç B, “İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması”, Nobel Yayınları, Ankara, 1999.
- Baltaş Z, “Kurum İçi Koçluk”, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2011.
- Barutçugil İ, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- Bilgin L, Taşcı D, Kağnıcıoğlu D ve Arkadaşları, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 2004.
- Brockbank A, McGill I, “Facilitating Reflective Learning Through Mentoring&Coaching”, London, 2006.
- Connor M, Pokora J, “Coaching&Mentoring At Work”, Open University Press, Buckingham, 2007.
- Corey G, “Psikolojik Danışma, Psikoterapi Kuram ve Uygulamaları”, Çeviren: Dr Tuncay Ergene, Ankara, 2008.
- Çabuk Ç, “Koçluk ve 4. Boyut”, Elma Yayınevi, İstanbul, 2011.
- Decenzo D.A, Robbins S.P, “Human Resource Management”, John Wiley&Sons Inc, New York, 2002.
- Demir Y, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi Güven Sigorta T.A.Ş. İçin Karşılaştırmalı Bir Model”, Doktora Tezi, 2006)
- Duke Corporate Education Stuff, “Coaching And Feedback For Performance”, Chicago, 2006.
- Mcleod A, Thomas, W, “The Performance Coaching Toolkit”, Berkshire, 2010.
- Fındıkçı İ, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Alfa Yayınları, 2006.
- Fischer M, Graf P, “Coaching. Ein Fernworkshop”, Sandmann, 1998.
- Gordon T, “Katılımcı Yönetimin Temeli”, Sistem Yayıncılık, 2007.
- Gürüz D, Özdemir Yaylacı G, “İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi”, Mediacat Kitapları, İstanbul, 2004.
- Hayes P, “NLP Coaching”, Buckingham, Open University Press, 2006.
- Khon S. E, D’connel V. D, “Bir Ceo’nun Ajandası”, Neden Kitap Yayınevi, İstanbul, 2010.

- Kuran E, “Y Kuşığı ve Organizasyonel Çekicilik Eğitimi Manueli”, İstanbul, 2010.
- Lifecoach Academy, “Temel Yaşam Koçluğu-Temel NLP Eğitimi Manueli”, Antalya, 2012.
- Mcadam S, “Executive Coaching”, Thorogood Publishing, London, 2005.
- Russell D, Sinclair M, “Profesyonel Koçluğun Temelleri Eğitimi Manueli”, Copyright© Adler International Learning Central Europe, 2011.
- Sabuncuoğlu Z, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000.
- Soysalan M, “Önünüzden Çekilin”, Çatı Kitapları, İstanbul, 2011.
- Tosyalı F, “Koçluk Dansı”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2010.
- Uçkun G, Kılınç İ, “Koçluk ve Mentorluk”, Ürün Yayınevi, Ankara, 2007.
- Uyar D, Acar Bayraktaroğlu G, “Yönetimde Koçluk Yaklaşımı”, İstanbul, 2011.
- Vision Group, “Sinerjik Koçluk Eğitimi Manueli”, İstanbul, 2011.
- Yurdakul K, “Koçluk Kültürü”, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2010.
- Whitworth L ve diğerleri, “Koaktif Koçluk”, İstanbul, 2008.

Makaleler

- Akçasoy G, “İnsan Kaynaklarının Stratejik Rolü”, Yenibiriş Dünyası İş ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2012, Sayı: 38.
- Akın A, “İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, (2002).
- Aksoy B, “Bilgi Teknolojilerinin Yarattığı Örgütsel Değişim: Nasıl Bir İnsan Kaynakları Yönetimi?”, Bilgi Dünyası, 2005.
- Anafarta N, “Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor)”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, 2002.
- Aydıntan B, “Ruhsal Zekanın Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisini Araştıran Uygulamalı Bir Çalışma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 2, 2009.
- Baltaş A(a), “Başarılı İnsanlara Koçluk”, http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/k_1.htm, Erişim Tarihi: 02.01.2012
- Baltaş A(b), “Ustadan Mentora”, http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/k_4.htm, Erişim Tarihi: 02.01.2012
- Baltaş A(c), “Yöneticilere Koçluk”, http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/k_2.htm, Erişim Tarihi: 02.01.2012
- Baltaş A(d), “Yönetim Becerisinin Temeli Koçluk”, http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/k_3.htm, Erişim Tarihi: 02.01.2012
- Bek H, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Konya, 2006.

- Benligiray S, vd, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Olarak Yönlendirilmesinin Finansal Performansı Etkileyip Etkilemediğinin Analizi”, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Eskişehir, 2010.
- Deniz D. S, “Koçluk Nedir?” , <http://www.marefidelis.com/nedir.htm>, Erişim Tarihi: 01.05.2012.
- Deniz M, Ünal A, “İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama”, E-Journal Of New World Sciences Academy, 2007.
- Erdil O, Vd, “İnsan Kaynakları Uyulmalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme”, D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, 2004.
- Esen E, “Koçluk: Yöneticiler İçin Özel Bir Danışmanlık Modeli”, Amme İdaresi Dergisi, 2006.
- Filizöz B, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslar Arası Yaklaşım Gerekliliği”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, 2003.
- Gökçe F, “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Takım Rollerini (Öğretmenlerin Belbin’in Takım Rollerini Algılama Düzeyleri)”, Eğitim ve Bilim Dergisi, Cilt 34, Sayı 151, Bursa, 2009.
- Karcıoğlu H, Öztürk Ü, “İşletmelerde Performans Değerleme İle İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) Arasındaki İlişkisi”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2009.
- Keçecioğlu T, Ünnü N. A, “İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm”, Ege Akademik Bakış Dergisi, 2009.
- Kondu C, “Koçluk Becerileri”, <http://www.cemalkondu.com/makaleler/kocluk/kocluk-becerileri-835.aspx>, 2012.
- Küçük F, “Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Açısından Örgütte Uygulanan İnsan Kaynakları Stratejileri”, E-Journal Of New World Sciences Academy, 2009.
- Medical Park Hastaneler Grubu, “Performans Değerlendirme Prosedürü”, 2012.
- Mengi Z, “Geçmiş İçin Psikoloğa Gelecek İçin Koça Danışın”, Hürriyet İK Gazetesi, 13 Mayıs 2012.
- Mercin L, “İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, www.e-sosder.com, 2005.
- Miser R, “Küreselleşen Dünyada Yetişkin Eğitimi”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:35, Sayı: 1-2, 2002.
- Orhan K, “Amerika Birleşik Devletlerinde ve Avrupa’da İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımlarının Bir Karşılaştırması: Avrupalı İnsan Kaynakları Yaklaşımı Mümkün Müdür?”, Ege Akademik Bakış Dergisi, 2010.

- Öğüt A, ve Arkadaşları, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında İşgören Motivasyonu Süreci”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2004.
- Özen Ü, “Organizasyonlara Personel Eğitimi İçin Geleneksel Yöntemden E-Öğrenmeye Geçiş”, Ekev Akademi Dergisi, 2002.
- Özer T, “Ericksonian Yaklaşımında Gözlemin Önemi”, <http://www.hipnoterapi.com/ercsgozlem.htm>, Erişim Tarihi: 05/01/2012.
- Özkalp E ve Diğerleri, “Örgütsel Toplumsallaşma Sürecinde Mentorluk ve Mentor’un Yeri ve Önemi: Anadolu Üniversitesi Araştırma Görevlileri Üzerine Bir İnceleme”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2006.
- Özmen D, “İnsan Kaynakları Yönetimi ve İş Dünyası”, Türkiye Kalkınma Bankası Yayını, Sayı: 47, 2008.
- Özutku H, “Amaç Yaklaşımına Göre İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkililiğini Ölçmeye Yönelik Bir Durum Çalışması”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2006.
- Sarı Gerşil G, “Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmelerin Çalışma İlişkilerine Etkileri”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2004.
- Seviçin A, “Kaynaklara Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 2006.
- Seymen O A, “2000’li Yıllarda Yöneticiler Açısından “Küresel Kariyer” Olgusu ve Koşulları Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme”, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:1, 2003.
- Sur H(a), “Bir İşletme Fonksiyonu Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi, Tarihçesi” Okan Üniversitesi Sağlık Kurumları Yönetimi Yüksek Lisans Programı İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları, 2012.
- Sur H(b), “İnsan Kaynakları Tedariği”, Okan Üniversitesi Sağlık Kurumları Yönetimi Yüksek Lisans Programı İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları, 2012.
- Şahin B, “Örgütsel Gelişimin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 11, Sayı:3, Yıl: 2009.
- Tanova C, Karadal H, “Kurumsal Strateji İle İnsan Kaynakları Politikaları Arasındaki İlişkinin Analizi”, D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, 2004.
- Tekin D, “Ücret Zammının Etkisi Nereye Kadar?”, Yenibiriş Dünyası İş ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2012, Sayı: 38.
- Torun A, “İşyerinde Psikolojik Danışmanlık”, İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi No:37, Ekim 2007.

Ünal A, “İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme”, Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 2002.

Williams R B, “How Brain Science Can Change Coaching”, <http://www.psychologytoday.com>, 2010.

Yıldız O, Dağdeviren M, Çetinyokuş T, “İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması”, Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der, 2008.

Zaim H, “Değişim, Yeniden Yapılanma ve İnsan Kaynakları Yönetimi”, Akademik Araştırmalar Dergisi, 2002.

İnternet Kaynakları

<http://www.coachfederation.org/clients/coaching-faqs/>, Erişim Tarihi: 01.02.2012

<http://bilginadam.net/kitaplar/karisik-kitap-ozetleri/4622/psikolojik-aktivite-kitabinin-ozeti.html>

ICF Etik Kuralları, <http://www.icfturkey.org>.

http://tr.wikipedia.org/wiki/Alfred_Adler

<http://www.seslisozluk.net>

<http://www.tdk.gov.tr/>

“The importance of coaching in a changed economic environment”, http://www.1to1coachingschool.com/Coaching_Changing_Behavior_and_Change_Management.htm,

“Koçluk Nedir?”, <http://www.kesfetkendini.com/Makaleler/kocluk/yoneticiler-icin-kocluk-becerileri-gelistirme-4747.aspx>, Erişim Tarihi: 12 Mayıs 2012.

http://www.pwc.ru/ru_RU/ru/hr-consulting/assets/pwc_millennials_at_work.pdf

<http://www.sayginnlp.com/Makaleler/takim-koclugu/takim-koclugunedir--2833.aspx>

http://en.wikipedia.org/wiki/Strong_Interest_Inventory, Erişim Tarihi: 01.06.2012.

<http://www.alfa-net.net/sayfa/MBTI-Kisilik-Analizi/>, Erişim Tarihi: 01.06.2012

http://www.nlpegitimmerkezi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=124&Itemid=69, Erişim Tarihi: 15.05.2012.

<http://www.ericksontr.com/erickson-koclugunun-diger-kurumlarca-verilen-kocluk-egitimlerinden-farki-nedir-neden-erickson-college/>, Erişim Tarihi: 05.01.2012.

<http://www.adlerlearningturkey.com/?page=p4&cat=prensiplerimiz>, Erişim Tarihi: 05.01.2012

<http://www.adlerlearningturkey.com/?page=p4&cat=ourapproach>, Erişim Tarihi: 05.01.2012

<http://www.ikportal.com/gundem.asp>, Erişim Tarihi: 01.06.2012

EK 1- KOÇLUK KONTRATI

Danışanın Adı _____

Bu kontrat, koç _____ ve yukarıda adı geçen danışan arasında _____ tarihinde başlayacak ve en az üç ay süre ile devam edecektir. İlk görüşmenin ücreti _____'dir ve üç ay için aylık _____'dir ve her ay peşin ödenir.

Koç tarafından danışana verilecek hizmetler, danışanla birlikte oluşturulduğu şekilde koçluk ya da telefon koçluğudur. Koçluk, tavsiye, terapi ya da danışmanlık değildir. Danışanın hayatındaki belirli kişisel projeleri, iş başarılarını ya da danışanın hayatında veya mesleğindeki genel durumu ele alabilir.

Üç ay bittikten sonra, koçluk adan aya esasına göre devam edecektir. Danışan veya koç, herhangi bir tarafın hizmetten vazgeçmesi halinde diğer tarafı 14 gün içerisinde bundan haberdar etmeyi kabul eder. Aylık ücretin dört haftanın ortalaması baz alınarak hesaplandığı göz önünde bulundurulmalıdır.

Koç, danışan tarafından verilen tüm bilgilerin kesinlikle gizli kalacağını taahhüt eder.

Bu çalışma ilişkisi süresince koç danışanla direkt ve kişisel görüşmeler yapacaktır. Koçun sorular sorma ve isteklerde bulunma konusunda dürüst ve direkt olacağı konusunda danışan koça güvenebilir. Danışan koçluk ilişkisinin gücünün sadece danışan tarafından sağlanabileceğini bilir ve sadece koçluk ilişkisinin güçlü olması için çalışmayı kabul eder. Eğer danışan, koçluğun istediği şekilde gitmediğine inanırsa bu inancı paylaşacak ve koçluk ilişkisinin tekrar güçlenmesi için aksiyon alacaktır.

Yukarıda bahsi geçen bilgileri tamamen anladığımı ve kabul ettiğimi beyan ederim.

_____	_____	_____	_____
Danışan	Tarih	Koç	Tarih ²⁷

²⁷ Whitworth vd, 2008, s.172.

EK 2- ÖRNEK KOÇLUK SORULARI

1. Hangi Konu Üzerinde Koçluk Almak İstiyorsun?
2. Bu görüşme sonunda bu konu ile ilgili hangi noktaya gelmek istiyorsun?
3. Bu konunun senin için önemi nedir?
4. Bu konunun senin üzerinde ne gibi etkileri var?
5. Bu, seni ve konu ile ilgili diğer insanları nasıl etkiliyor?
6. Bu konu kimin sorumluluğunda?
7. Konu çözülmürse nasıl bir sonuç doğacak?
8. Bu konuyu yaşam tatmini açısından değerlendirirsen 1'den 10'a kadar bir skalada kaç puan verirsin?
9. Peki kaç puan yükselirse senin için anlamlı olur?
10. İdeal çözüm sence nedir?
11. Bugüne kadar neleri denedin?
12. Denediklerin hangi sonuçları verdi?
13. Sen bu sonuçlardan neler öğrendin?
14. Sence başka yollar var mı?
15. Senin aklına gelen çözüm seçenekleri neler?
16. Hangi seçenek sana daha yakın geliyor?
17. Başka seçenek aklına geliyor mu?
18. Belirlediğin seçenek için hangi kaynaklara sahiptin?
19. Senin seçeneğin başkaları için de uygun mu?
20. Uygun olmaması durumunda çözüm yöntemin ne olacak?
21. Gözden geçirdiğin bu seçenekler içinden hangisini seçmeyi istiyorsun?
22. Bu seçimin anlamı ve önemi nedir?
23. Bu seçiminden kimler nasıl etkilenecek?
24. Seçimin avantajları ve dezavantajları nelerdir?
25. Bundan sonra ne yapacaksın?
26. Peki, bu seçeneği uygulayacak mısın?
27. Seçeneği uygularken ne gibi engellerle karşılaşacağını düşünüyorsun?
28. Bu engellerle karşılaştığında neler yapmayı düşünüyorsun?
29. Sözünü ne zaman ve nasıl yerine getireceksin? Şimdi ne yapacaksın?
30. Başka yapmayı düşündüğün bir şey var mı?
31. Bu konuda başka insanların desteğine ihtiyacın var mı?
32. Bu yardımı nasıl almayı düşünüyorsun?
33. Bu konuda güçlü yönlerin neler?

34. Bu aksiyon planına ne kadar bağlı kalabileceğini düşünüyorsun?

35. Sonuçları ve nasıl gittiğini senden ne zaman ve nasıl öğrenebilirim?²⁸

²⁸ Vision Group, “Sinerjik Koçluk Eğitimi Manueli”, İstanbul, 2011, s.42.

Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve SOYADI : Doğa CAN

Doğum Tarihi ve Yeri : 01/09/1975 / Aşağıyazı/KASTAMONU

Medeni Durumu : Evli

Eğitim Durumu :

Mezun Olduğu Lise : Devrim İlkokulu / BURDUR

Lisans Diploması : Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Y.O.

Yüksek Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı

Tez Konusu : İnsan Kaynakları Yönetiminde Koçluk: Tutumlar, Beceriler ve Uygulamalar

Yabancı Dil / Diller : İngilizce

İş Deneyimi : Eğitimci, Yönetici

Stajlar : Ankara FTR Hastanesi

Projeler : Çeşitli çalışan gelişim projeleri

Çalıştığı Kurumlar : Medical Park Antalya Hastane Kompleksi 2008-
Amerikan Kültür Derneği Dil Okulları 2003-2008

E-Mail : dogayetgin@hotmail.com