

160788

**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**PERFORMANS GELİŞTİRMEDE BİR ARAÇ OLARAK
KOÇLUK SİSTEMİ ve BİR UYGULAMA**

Ahmet YALÇINKAYA

**SBE İşletme Anabilim Dalında
İnsan Kaynakları Yönetimi Programında
Hazırlanan**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Yonca GÜROL

İSTANBUL, 2005

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ŞEKİL LİSTESİ.....	vi
TABLO LİSTESİ.....	vii
ÖZET	vii
ABSTRACT	ix
GİRİŞ.....	1

1. BÖLÜM PERFORMANS KAVRAMI İLE İLGİLİ TANIMLAR VE BOYUTLARI

1.1. Performansın Tanımı	3
1.2. Performansın Çeşitli Boyutları	4
1.2.1. Organizasyonel Performans.....	7
1.2.1.1. Organizasyonel Performansı Arttırmada Çalışan Yetkinliği ..	9
1.2.1.2. Organizasyonel Performansı Geliştirici İlkeler	13
1.2.1.3. Yüksek Performanslı Organizasyonlar Yaratmak	15
1.2.2. Bireysel Performans.....	16
1.2.2.1. Bireysel Performansı Oluşturan Unsurlar.....	17
1.2.2.2. Bireysel Performansı Artırılması	18
1.2.2.3. Performans Becerilerinin (Yetkinliklerin) Belirlenmesi ve Geliştirilmesi.....	19
1.2.3. Örgütsel Performansta Takımların Yeri	22
1.2.3.1. Takım Performansının Yönetilmesi.....	23
1.3. Performans Sorunlarının Belirtileri	25
1.4. Düşük Bireysel Performansın Temel Nedenleri	26
1.5. Performans Sorunlarının Çözümü	28
1.5.1. Motivasyon	28
1.5.2. Çalışanların Tatmin Derecesinin Ölçülmesi.....	30
1.5.3. Etkili İletişim	31
1.5.4. Aktif Dinleme	32
1.5.5. Açık Sorular.....	32
1.5.6. Not Almak	32
1.5.7. Psikolojik Faktörler	33
1.5.8. İlgi Dağılmasına Yolaçan Faktörler.....	33
1.5.9. Geribildirim Verilmesi ve Alınması	34
1.5.10. Rehberlik ve Danışmanlık	37
1.5.10.1. Rehberlik	37
1.5.10.2. Danışmanlık.....	38
1.5.11. Eğitim Etkinlikleri	40

1.6. Performansın Geliştirilmesi.....	42
1.6.1. Performansın Geliştirilmesinin Önem ve Kapsamı	42
1.6.2. Performans Geliştirmede Uygulanan Stratejiler	45
1.6.2.1. Personel Danışmanlığı	45
1.6.2.1.1. Danışmanlık Sürecinin İçerdiği İşlevler	45
1.6.2.1.2. Danışmanlık Türleri.....	46
1.6.2.1.3. Performans Geliştirici Bir Strateji Olarak Danışmanlık.....	47
1.6.2.2. Eğitim Faaliyetleri	48
1.6.2.2.1. Performans Yönetimi Sisteminde Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi.....	48
1.6.2.2.2. Performans Geliştirici Bir Strateji Olarak Eğitim Programlarının Özellikleri	49
1.6.2.3. Yönlendirme “Koçluk”	49
1.6.2.3.1. Bir Eğitim Tekniği Olarak Koçluk	50
1.6.2.3.2. Performans Değerlendirme Sistemine Alternatif Olarak Koçluk	50

2. BÖLÜM

KOÇ VE KOÇLUK SİSTEMİ

2.1. Koç ve Koçluk.....	52
2.1.1. Koç.....	52
2.1.2. Koçluk	54
2.2. Koçluk Sisteminin Gelişimi	56
2.2.1. Endüstri Devrimi ve Koç Kavramı	56
2.2.2. Klasik Yönetim Düşüncesi ve Koçluk Sistemi.....	57
2.2.3. Modern Yönetim Düşüncesi ve Koçluk Sistemi	58
2.2.3.1. Sistem Yaklaşımı.....	59
2.2.3.2. Durumsallık Yaklaşımı.....	61
2.2.3.2.1. Öğrenen Organizasyon ve Koçluk Sistemi	62
2.2.3.2.2. Toplam Kalite Yönetimi ve Koçluk Sistemi	63
2.2.3.2.3. Değişim Mühendisliği ve Koçluk Sistemi.....	64
2.2.4. Koçluk Sisteminin Uygulama Alanları.....	65
2.3. Koçluk Sisteminin Amacı ve Stilleri.....	66
2.3.1. Koçluk Sisteminin Amacı.....	66
2.3.2. Koçluk Stilleri	67
2.3.2.1. Otoriter Koçluk Stili	68
2.3.2.2. Liberal Koçluk Stili	68
2.3.2.3. Demokratik Koçluk Stili.....	68
2.4. Koçluk Yetkinlikleri ve Çeşitleri.....	71
2.4.1. Koçluk Yetkinlikleri	71
2.4.2. Koçluk Çeşitleri.....	73
2.4.2.1. Performans Koçluğu	73
2.4.2.2. Kariyer Koçluğu	74
2.4.2.3. Yönetici Adayları İçin Koçluk.....	74
2.4.2.4. Yaşam Koçluğu	75
2.4.2.5. Yönetici Koçluğu.....	75

2.5. Koçluk Sistemi İle Mentorluk Sisteminin Karşılaştırılması.....	76
2.5.1. Mentorluk (Mentoring).....	76
2.5.1.1. Mentor ve Mentorluk Kavramı.....	77
2.5.1.2. Mentorluk ve Koçluk Sisteminin Karşılaştırılması	78
2.6. Koçluk Sistemini Destekleyen Sistemler.....	80
2.6.1. Yönetim Danışmanlığı.....	80
2.6.1.1. Yönetim Danışmanlığı Kavramı.....	81
2.6.1.2. Yönetim Danışmanlığının Faaliyet Alanları.....	81
2.6.1.3. Yönetim Danışmanlığı ve Koçluk Sisteminin Karşılaştırılması.....	83
2.6.2. Personel Danışmanlığı.....	83
2.6.2.1. Personel Danışmanlığı Kavramı.....	83
2.6.2.2. Personel Danışmanlığı ve Koçluk Sisteminin Karşılaştırılması.....	85

3. BÖLÜM

KOÇLUK SİSTEMİNİN SÜRECİ VE UYGULANMASI

3.1. Koçluk Sisteminin Kurulması	87
3.2. Koçluk Sistemine Geçiş Süreci	87
3.3. Koçluk Süreci	89
3.3.1. Koçluk Sisteminin Uygulanabileceği Koşulların Seçimi	90
3.3.2. Kaynakların Belirlenmesi	90
3.3.3. Koçluk İçin Uygun İklimin Oluşturulması	91
3.3.4. Yönetici İle Astı Arasındaki Yardımlaşmanın Geliştirilmesi.....	94
3.3.5. Yönetici ve Astın Uygulama Planı Konusunda Görüş Birliğine Varması.....	94
3.3.6. Amaçların Belirlenmesi.....	95
3.3.7. Gelişmelerin İzlenmesi	95
3.3.8. Astlara Gerekli Yardımın Sağlanması	95
3.3.9. Yöneticinin Astının Öğrenme Sürecini İzlemesi.....	96
3.3.10. Kazanılan Bilgi ve Yeni Becerilerin Uygulanması.....	96
3.4. Koçluğun Uygulanması	96
3.4.1. Koçun Sorumlulukları	98
3.4.2. Koçluk Yapan Yöneticinin Uyması Gereken Kurallar	100
3.4.3. Koçluk Sisteminin Uygulanmasındaki Engeller.....	102
3.4.3.1. Klasik Yönetim Anlayışından Kaynaklanan Engeller	102
3.4.3.2. Yöneticilerden Kaynaklanan Engeller	104
3.4.3.3. Çalışanlardan Kaynaklanan Engeller.....	106
3.5. Koçluk Becerileri.....	106
3.6. Koçluk Sisteminin Etkinliğini Artıran Ana Faktörler	110
3.6.1. Koçluk Sisteminde İletişim	111
3.6.2. Koçluk Sisteminde Motivasyon.....	112
3.6.3. Koçluk Sisteminde Liderlik.....	116
3.7. Koçluk Sisteminin Başarı Şartları	117
3.8. Koçluk Sistemiyle Örgüt Kültürü	119
3.8.1. Kültürel Rol Modeli Olarak Lider/Yöneticinin Özellikleri	120
3.8.2. Koçluk Sistemiyle Yüksek Performansı Destekleyen Örgüt Kültürünün Özellikleri	122

3.9. Koçluk Sistemiyle Ekip Çalışması	124
3.9.1. Ekip Tasarımı ve Tasarım Sürecinde Koçların Rolü.....	126
3.9.2. Koçluk Yaklaşımıyla Kendini Yöneten Ekiplerin Yönetimi.....	129
3.9.3. Koçluk Sistemiyle Ekip Performansını İyileştirme	134

4. BÖLÜM

GSM SEKTÖRÜNDEKİ BİR FİRMADA

KOÇLUK UYGULAMASI

4.1. Uygulamanın Amacı ve Kapsamı	136
4.2. Uygulamanın İçeriği	136
4.3. Uygulamada Kullanılan Yöntem	136
4.4. Uygulamada Yaşanılan Kısıtlar	136
4.5. Uygulamaya Konu Olan X Firması Hakkında Genel Bilgiler	137
4.5.1. X Firmasının Tarihçesi	137
4.5.2. X Firmasının Vizyonu	138
4.5.3. X Firmasının Misyonu.....	138
4.5.4. X Firmasının Stratejik İş Öncelikleri.....	138
4.5.5. X Firmasının Şirket Profili	139
4.5.6. X Firmasının Çalışan Profili.....	139
4.5.7. X Firmasının İletişim Faaliyetleri.....	139
4.5.8. X Firmasının Yönetim Anlayışı.....	140
4.5.9. Kurumsal Yönetim İlkeleri	141
4.5.9.1. X Firmasında Kurumsal Yönetimin Ana Hatları.....	141
4.5.9.2. X Firmasında Yönetim Kurulunun Sorumlulukları.....	141
4.5.9.3. Yönetim Kurulunun Yapısı	141
4.5.9.4. Yönetim Kurulu Faaliyetleri.....	142
4.5.9.5. Yönetim Kurulu Komiteleri.....	142
4.5.9.6. Yönetim Kurulunun Ücretlendirilmesi.....	142
4.5.9.7. Yönetim Kurulunun ve Yönetimin Değerlendirilmesi: Yönetim Kadrosu İle İlgili Süreklilik ve Geliştirme	143
4.6. Uygulamaya Konu Olan X Firmasının Açık Uçlu Sorulara Verdiği Yanıtlar	143
SONUÇ ve ÖNERİLER	145
KAYNAKLAR.....	147
EK: Uygulamaya Konu Olan X Firmasına Yöneltilen Açık Uçlu Sorular.....	155

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1: Örgütlerde Üç Ayrı Performans Düzeyi	5
Şekil 2: Çatışma/Örgütsel Performans İlişkisi	6
Şekil 3: Açık Sistem Modeli	60
Şekil 4: Mentorluk ve Koçluk Yaklaşımlarının Sorumluluk ve Performans Düzeylerine Etkisi Açısından Karşılaştırılması	79
Şekil 5: Koçluk Yaklaşımında Personel Danışmanlığının Rolü	84
Şekil 6: Koçluk Yaklaşımıyla Motivasyon Döngüsü	114
Şekil 7: X Firmasının Çalışan Profili	139



TABLO LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1: Mekanik ve Organik Organizasyon Yapılarının Yönetsel Açıdan Karşılaştırılması	62
Tablo 2: Dört Kültürel Boyut ve Koçluk Teknikleri	120



ÖZET

Koçluk kavramına geniş bir perspektiften bakıldığında, eğitim tekniği ve performans değerlendirme sürecine alternatif olabilecek bir yaklaşım olarak da organizasyonlarda uygulandığını ve çok yönlü yararlar sağladığını görmekteyiz.

İnsanlar birbirinden çok farklı özelliklere sahip olduğu gibi, çok farklı faktörlerle motive olup, tatmin olmaktadır. Dolayısıyla etkili olabilecek motivasyon faktörlerini tüm çalışanlar için genellemek, yani herkesin belirli motivasyon yöntemleriyle performanslarını iyileştirmeye yöneltmek, güdülemek çoğu kez mümkün olmamaktadır. Koç ve bireyler arasındaki yüzyüze-birebir ilişkilerin her gün sürdürülmesi ve açık, destekleyici, güvene dayalı etkin bir iletişim sürecini sağlamaya dayanmaktadır. Bu durumda, bireyleri yakından tanımaya olanak tanımakta ve bu sayede nelerden haz aldıkları, işlerini yaparken mutluluk duymaları için ne gibi motivasyon araçlarının kullanılabileceği konusunda sağlam bilgiler sağlayarak bu doğrultuda hareket etmeyi mümkün kılmaktadır.

ABSTRACT

When mentorship is considered within a wide perspective, we see that it is applied in the organizations as an alternative approach to the training techniques and performance evaluation process and reaps multiple benefits.

People have very different characteristics from each other as well as they are motivated and satisfied by very different factors. Therefore, it is mostly impossible to generalize the effective motivation factors for all employees, in other words it is impossible to try to improve the performances of the employees with certain motivation methods. Carrying on the face-to face, one-to-one relations between the mentor and the individual everyday depends on providing a clear, supportive, confident and effective communication process. In this case, it becomes possible to recognize the individuals closer and in this way to act in the right way by getting right information from what kinds of activities the individuals get pleasure, what kind of motivation tools can be used in order to make them happy while working.

GİRİŞ

Küreselleşen ve artan rekabetle beraber, sürekli başarı tutkusuyula ilerleyen çalışanlar kendilerini geliştirmek ve değiştirmek için her zaman daha iyiyi aramaya başladılar. Bu arayış yalnız iş yaşamında değil, sosyal yaşamda ve aile ilişkilerinde de ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bugünün liderleri, değişimin ve rekabetin kaçınılmaz olduğu günümüz iş dünyasında başarılı olmak ve yüksek performans düzeyine ulaşmak için bir uzmana ihtiyaç duymaya başladılar. Bu uzman kişi, onlara yol gösterecek olan “koç”tur.

Koçluk; varsayımları, prensipleri itibariyle bireylerin öğrenme sürecini etkinleştiren, bireylerin çeşitli beceriler kazanmalarını ve geliştirmelerini, bu sayede performanslarını iyileştirmelerini mümkün kılan, çeşitli alıştırmalara dayalı pratik bir eğitim ve geliştirme tekniğidir. Koçluk sistemi; iş görenlere ve performans problemlerine son derece olumlu bir bakış açısı içermekte, bireylerin performanslarına yönelik kişisel sorumluluklarını üstlenmeleri halinde koçluğun uygulanmasıyla performanslarında beklenenin ötesinde iyileşmeler meydana gelebileceğini ileri sürmektedir. Bireylerin egzersiz yoluyla becerilerini geliştirmelerinin mümkün olduğunu, herkesin birtakım potansiyel beceri ve yeteneklere sahip olduğunu, ancak yüksek performans için bu gizli kapasiteden yararlanmayı bilmek gerektiğini öne süren bu yaklaşım, koçun bireyi, denemesi (hata yapmaktan korkmaması), performans iyileştirmeye yönelik çaba harcaması için teşvik etmesi, cesaret vermesi, güven aşılması, desteklemesi, soru sorarak düşündürmesi, çözüm yollarını araması için yönlendirmesi ve farklı perspektiflerden bakmayı öğretmesi türünde çeşitli davranışları sergilemesini ve rol modeli teşkil etmesini içermektedir.

Performans geliştirici bir strateji olarak ele alınmasına rağmen koçluk kavramına daha geniş bir perspektif içinden bakıldığında, bir eğitim tekniği ve performans değerlendirme sürecine alternatif olabilecek bir yaklaşım olarak da, organizasyonlarda uygulandığını ve çok yönlü yararlar sağladığını görmekteyiz.

Özellikle İngiltere ve Amerika’da başlayan ve giderek yaygınlaşan “koçluk” uygulamaları, ülkemizde de özellikle son 1-2 yıldır popülerleşmeye başladı. Amerika’da koçluk uygulamalarına ilgi çok yüksek düzeydedir. Harvard Business Review’a göre, Amerika’da

şuan onbin koç var, beş yıl içinde bu rakamın elli bine çıkması bekleniyor, bu rakamdan da anlaşılacağı gibi koçluk sistemine talep çok fazladır ve koçluk için “geleceğin mesleği” denilebilir.

Bu çalışma ile dünyada performans geliştirici bir strateji ve performans değerlendirme sürecine alternatif bir yaklaşım olarak da uygulanan koçluk sisteminin bir uygulama ile ülkemizde de bu amaçla uygulanıp uygulanmadığı ve ne gibi faydalar sağladığı araştırıldı. Bu çalışmanın birinci bölümünde performans konusu ele alınıp; işletme performansı, takım performansı ve bireysel performans açısından incelenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde; koç ve koçluk sistemi kavramlarıyla ilgili literatürde geçen tanımlar ve koçluk sisteminin gelişim süreci ile birlikte bu sisteme alternatif olabilecek yaklaşımlar incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise koçluk sisteminin süreci ve uygulanması, koçluk becerileri, koçluk sisteminin etkinliğini arttıran temel faktörler hakkında bilgi verilmiştir. Dördüncü ve son bölüm olan uygulama ile de ülkemizde uygulanan koçluk sisteminin performansla ilişkisi olup olmadığı, varsa performansı arttırmaya yönelik ne düzeyde etkisi olduğu araştırılmıştır.

1. BÖLÜM

PERFORMANS KAVRAMI İLE İLGİLİ TANIMLAR VE BOYUTLARI

1.1. Performansın Tanımı

Performans kavramının pek çok tanımı olmakla birlikte en bilinen tanımları aşağıdaki gibidir; Bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle, neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak tanıtımı performansı tanımlar.¹

Performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bu sonuç, mutlak ya da görel olarak açıklanabilir; bir atletin yüksek atlamadaki bireysel derecesi ya da sıralamadaki yeri, bir üretimin biriminde üretim miktarı ya da üretimin planlanan üretime oranı gibi.²

Performans; bir bireyin, bir grubun ya da bir örgütün amaçlı ve planlı bir eyleminin, gerçekleşmesiyle elde edilen nicel (miktar) ve/veya nitel (tatmin) düzeyinin (mevcut durumun); amaçlanan ve planlanana göre hangi düzeyde (hangi durumda) bulunduğudır.

Gerçekleşen Performans; bir bireyin, bir grubun ya da bir örgütün belirli bir ölçüm anında, faaliyet gerçekleştirme düzeyi ya da durumudur.

Algılanan Performans; bir bireyin, bir grubun ya da bir örgütün gerçekleştirdiği düzeyin, hedeflenen düzeye göre kendileri ya da başkalarınınca değerlendirmeye tabi tutulmasıdır.

İdeal Performans; bir bireyin, bir grubun ya da bir örgütün belirli bir zaman ölçeğinde ulaşmayı hedeflediği düzey ya da durumdur.

Potansiyel Performans; bir bireyin, bir grubun ya da bir örgütün sahip oldukları sınırlara maksimum düzeyde ulaşabilme ya da gelişebilme aralığıdır.

¹ M. Baş, A. Artar. (1991), *İşletmelerde Verimlilik Denetimi*, MPM Yayınları, No: 435, Ankara, s.18

² M. Armstrong, (1994), *Performance Management*, Kogan Page Limited, London, s.10.

Performansın belirlenmesi için, gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun değerlendirilmesi gerekir. Değer, bir etkinlik sonucunda oluşan varlık ya da olgunun anlaşılabilir, anlatılabilir, özneliği azaltılmış, nesneliği artırılmış olarak açıklanmasında kullanılan bir ölçüdür. Değerler, ölçüm işlevi sonucunda saptanır ve bu değerlerin her biri bir performans göstergesidir: iyi, kötü; başarılı, başarısız; birinci, ikinci.³

Literatürde evrensel düzeyde klasik iktisadi bir oran olarak tanınan ve kısaca “ürün ya da hizmet çıktılarının, kullanılan kaynak girdilerine oranı” biçiminde ifade edilen “verimlilik”, yönetim ve yönetici açısından “başarı”nın ve “verimliliğin”, bireysel, grupsal ve örgütsel düzeydeki iş başarımları kriteridir. Bu bağlamda, verimliliği sonul ölçüm kriteri olarak daha geniş anlamda “performansın” yerine kullanmak uygun olacaktır. Performansın iki boyutu bulunduğunu ve “başarı”nın bu iki boyuttaki istendik artış olduğunu ifadeyle, bunları şöyle tanımlamak mümkündür;⁴

Performans Etkenliği (Performans Efficiency): Kullanılan kaynakların gerçekleşen çıktıya göre kaynak kullanım maliyeti ya da düzeyi göstergesidir.

Performans Etkililiği (Performance Effectiveness): Gerçekleşen çıktının hedeflenen düzeye ulaşma göstergesidir.

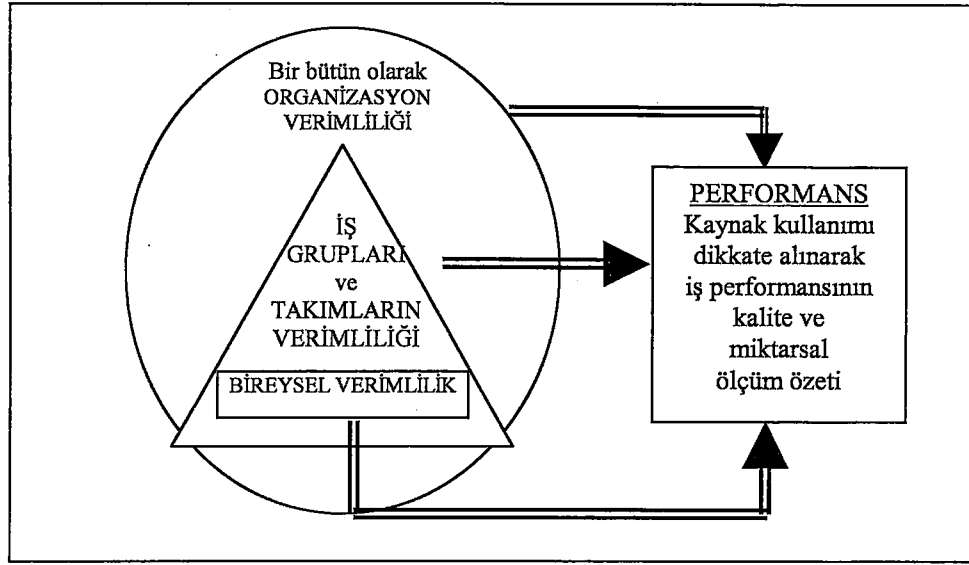
Kısaca özetlemek gerekirse; doğru amacın seçilmesi ve tanımlanmasıyla -bu amaç doğrultusunda- iş'in doğru girdilerle, doğru süreçlerle ve doğru araçlarla optimum sürede bireysel, grupsal ya da örgütsel düzeyde gerçekleştirilmesine “performans” adını veriyoruz.

1.2. Performansın Çeşitli Boyutları

Performansın çeşitli düzeylerdeki durumunu aşağıdaki Şekil 1’de gösterebiliriz. Burada sistem performansının, kendisini meydana getiren tüm alt sistemlerin ve tamamlayıcı parçalarının tek tek performanslarının toplamından daha büyük, nört ya da daha küçük olabileceği unutulmamalıdır.

³ Zühal Akal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, MPM Yayın No: 473, Ankara, 1992, s.1.

⁴ John R. Schermerhorn, Jr., **Management for Productivity**, John Wiley & Sons, 3rd Ed., New York, 1989, s.17-19.



Şekil 1: Örgütlerde üç ayrı performans düzeyi

Kaynak: John R. Schermerhorn, **Management for Productivity**, John Wiley & Sons, 3rd Ed., New York, 1989, s.18

Peter Drucker, tüm, başarılı şirketlerin, yönetim tarzlarının farklı olmasına karşılık, performans ve sonuçlarını aynı şekilde tanımladıklarına dikkat çeker: “teşebbüsün kaynak yaratıcı kapasitesini maksimize etmek”. Drucker, bu tanımla işletmelerin kısa ve uzun vadeli sonuçlarının bütünlük kazandığını ve işletme performans operasyon boyutları olarak belirlediği –piyasadaki konumu, yenilikler, verimlilik, insanlar ve onların gelişimini- finansal ihtiyaç ve finansal sonuçlara bağladığını öne sürer.⁵

İşletmelerde “yönetimsel başarı” için sadece yönetimin çaba göstermesi yeterli olmamaktadır. Tüm sistem çabalarının uyumunun gerekliliği dikkate alındığında, başarıyı sağlamak kontrol sistemlerinin yönetimsel düzeyde etkin çalıştırılmasıyla mümkündür. “...Bu bakımdan, işletme yönetimleri gerçekte salt başarılı olmak için çaba tüketmek yerine, bunu kontrol altında tutabilen sistemlerin iyi ve düzenli çalışmasını sağlayarak da başarılı olabilirler.”⁶

Sistem anlayışı içinde kontrol, haberleşme ve koordinasyon ile birlikte örgüt içinde bir “dinamik denge” yaratmak amacına yöneliktir. Kontrol, homeostatik bir mekanizma olarak yönetim alt sistemine nelerin hangi ölçüde yolunda gitmediğini bildirir ve bu bilgiyle yönetim

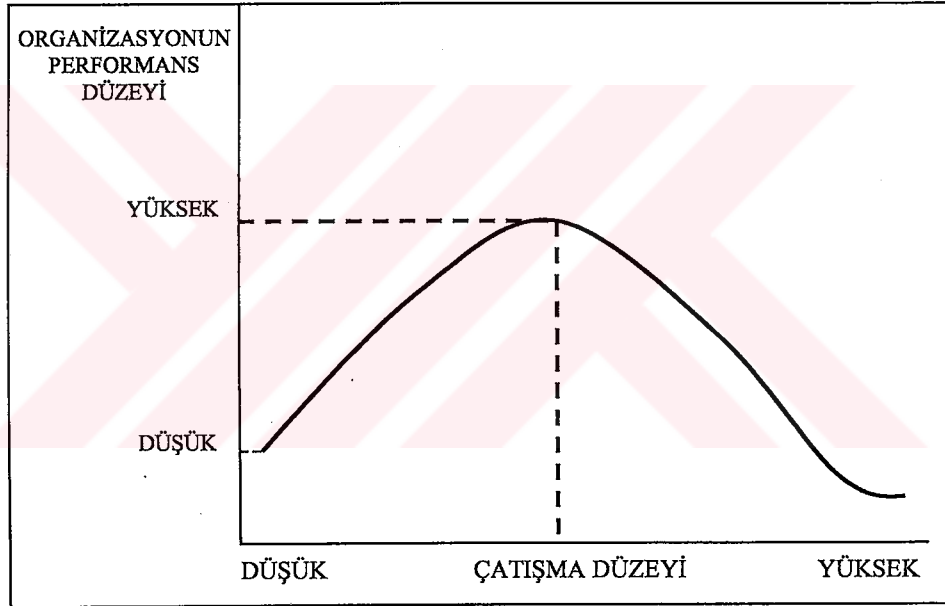
⁵ Peter F. Drucker, **Gelecek İçin Yönetim**, T. İş Bankası Yayın No: 327, 2. Baskı, Çeviren: Fikret Üçcan, 1995, s.257.

⁶ İsmail D. Atay, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İşletme İktisat Enstitüsü., Yayın No: 128, I.Cilt, Küre Matbaası, İstanbul, 1990, s.279.

gereken önlemleri alır. Bu anlamda, kontrol, geri besleme ve yeniden değerlendirme sürecinin bir parçası olarak düşünülebilir.⁷

Bireysel, bireylerarası, grup içi, gruplararası, örgütsel ve örgütlerarası anlaşmazlıkların, uyumsuzlukların, zıtlıkların kaynağı ve nedenleri ne olursa olsun tüm “çatışmaların”, performansları olumlu ya da olumsuz etkilediği; sonuçta, çatışmanın hiç yaşanmadığı ya da aşırı yaşandığı durumlarda performansın olumsuz yönde düştüğü, buna karşılık çatışmanın kontrolü ile olumlu ve müşterek amaçlara yönetilmesi durumlarında performansın arttığı gözlemlenmektedir.

Bu durumu aşağıdaki, Şekil 1. 2’deki gibi göstermek mümkündür.⁸



Şekil 2: Çatışma/örgütsel performans ilişkisi

Kaynak: T. Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 4.Baskı, Beta Basım ve Yayıncılık, İstanbul, 1993, s.396.

⁷ Refik Çulpan, **Örgütsel Etkinliğin Sistem Modeli ile Belirlenmesi: Kamu İktisadi Teşebbüsleri ile İlgili Ampirik Araştırma**, Hacettepe Üni. Sosy. Bil. Ens., Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, 1978, s.110-111.

⁸ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 4.Baskı, Beta Basım ve Yayıncılık, İstanbul, 1993, s.396.

Buraya kadar yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, performansın temeli ve konusu: “iş” ve “sonuçları”dır. Bu durumda, hangi düzeyde olursa olsun (birey, grup ya da örgüt) performansın ölçülmesi ve yönetilmesi gerekliliği ortaya çıkar. Ancak, diğer önemli bir nokta da, performansı azaltan ya da artıran “değişkenler ile parametreler”⁹ dir.

1.2.1. Organizasyonel Performans

Organizasyonlar, belirli bir vizyon doğrultusunda, ortak amaç ve hedeflere ulaşmak için çalışan ortak inanç ve değerlere sahip insan topluluklarıdır. Organizasyonlar, varlıklarını ve başarılarını güçlü vizyonlar oluşturarak ve tüm çabalarını bu vizyonlarına ulaşmak üzerinde yoğunlaştırarak sürdürürler.

Organizasyonları etkili bir biçimde yönetmek, vizyondan başlayarak bireysel hedeflere varıncaya kadar tüm basamaktaki amaçlar arasında güçlü bağlantılar kurabilmektir.¹⁰

Lider yönetici, en son ulaşılabilecek noktayı kararlaştırarak ve iş önceliklerini belirleyerek organizasyonun amaçlarını oluşturur ve yönlendirir. Sonucu belirleme ve buna ulaşma yönteminin kararlaştırılması, farklı düzlemlerde görüşmeler, pazarlıklar ve karşılıklı anlaşmalarla sağlanır. Sonuçlar ve süreçler üzerinde sağlanan tam anlaşma ve ortak sahiplenme yüksek performanslı bir organizasyonun temelini oluşturur.¹¹

Elde edilecek sonuçların ne olduğu sorusu organizasyonun amaçları konusunu gündeme getirmektedir. Çünkü amaçlar elde edilecek sonuçları tanımlar. Organizasyonların amaçları genellikle; yüksek verimlilik, etkinlik, kârlılık, müşteri memnuniyeti, büyüme, saygınlık gibi başarı ölçütleri ile ifade edilirler. Şüphesiz, belirli durumlarda veya dönemlerde bu amaçlar arasında önem kazananlar ya da öncelik alanlar olacaktır. Ancak, olağan durumlarda ve dönemlerde bu amaçların tümünün bir arada olması ve birbirini bütünleyecek şekilde gerçekleştirilmesi gerekir.

⁹ Not: “Bütün sistemlerde, sistemin yapısını ve işleyişini etkileyen faktörler vardır. Bu faktörlerin sistem sınırları içinde olanlar değişken (variable) olarak adlandırılır. Örneğin kapalı sistemler değişkenler tarafından etkilenir. Bu faktörlerden sistem dışında olanlar ise parametre olarak adlandırılır. Açık sistemler hem değişkenler hem parametreler tarafından etkilenir.” Bkz. T. Koçel, aynı, s.166.

¹⁰ R. John Katzenbach, K. Douglas Smith, **Takımların Bilgeliği: Yüksek Performanslı Organizasyonlar Yaratmak**, (Çev. N. Muallimoğlu), Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.70.

¹¹ Z. Aycan, **Türkiye’de Liderlik, Yönetim ve İnsan Kaynakları**, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, İstanbul, 2000, s.23.

Yüksek Performanslı Organizasyon tanımlaması; verimlilik, etkinlik, kârlılık, müşteri memnuniyeti, büyüme, saygınlık gibi amaçlarını bir arada ve yüksek düzeyde gerçekleştirmiş bir organizasyonu ifade etmekte ve bu anlamda kullanılmaktadır.

Bir organizasyonun performans düzeyini belirleyen birbiriyle bağlantılı üç kavram vardır.

Bunlar:

- Yönetim uygulamaları
- İş ortamı ve
- Dış çevre koşullarıdır.

Yönetim uygulamaları, yöneticinin kontrol alanı içinde olan ve performansın planlanmasını, yönetilmesini ve değerlendirilmesini içeren süreçtir. Bu süreçte yöneticinin bilgisi, becerisi ve tutumu organizasyonun performans düzeyini belirleyici rol oynar.

İş ortamı, yöneticinin etkileme alanı içinde olan ve çalışanların işyerinde birlikte yaşadıkları ilişkilerin ve deneyimlerin tümüdür. İş ortamı, aynı zamanda müşterilerin, tedarikçilerin ve yakın rakiplerin de içinde bulunduğu organizasyonun pazar koşullarını da ifade eder. Bu ortamdaki iletişimin ve etkileşimin niteliği organizasyonun performans düzeyini önemli ölçüde etkiler.

Dış çevre koşulları ise yöneticinin kontrol edemediği ve etkileyemediği tüm değişkenleri ifade eder. Ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal, doğal çevre faktörleri olarak tanımlanan bu değişkenlerin yakından izlenmesi, gerekli önlemlerin alınması ve bunlara uyum yeteneğinin geliştirilmesi organizasyonun performans düzeyi açısından büyük önem taşır. Çevresel koşullar değiştikçe organizasyonların performans ihtiyaçları ve bunları gerçekleştirme olasılıkları da değişecektir.

Özet olarak, bir yöneticinin organizasyonu içinde yüksek performansı gerçekleştirebilmesi için; iç ve dış çevre koşullarını iyi bilmesi ve bunlara uyum sağlaması, organizasyon içinde etkili iletişim ile ortak sahiplenme duygusunu yaratabilmesi ve Performans Yönetimini uygulayabilmesi gerekmektedir.¹²

¹² J. H. Chruden, A. W. Sherman, *Personnel Management*, Third Edition, South Western Public, 1998, s.68.

Yüksek performansa odaklanan bir yönetim anlayışının öncelikle organizasyon için sağladığı bazı yararlar bulunmaktadır. Bunlar, kısaca şu şekilde sıralanabilir:¹³

1. Organizasyonun en önemli kazanç fırsatlarını daha iyi görebilmesi nedeniyle kısa dönemde daha yüksek gelirler elde edilebilmesi.
2. Gelecek yıllar için daha yüksek finansal hedeflerin belirlenebilmesi
3. Organizasyonun tüm kaynaklarının daha etkili bir biçimde kullanılabilmesi
4. Değişen pazar koşullarına daha hızlı cevap verebilmesi
5. Yönetim kararlarının doğru performans ölçütlerine odaklanması nedeniyle zamanında ve tutarlılık içinde alınabilmesi
6. Biçimsel süreçler kullanılarak organizasyonda bir sürekli iyileştirme kültürünün yerleştirilmesi.
7. Gelecekteki yeniliklerden ve en iyi uygulamalarla ilgili bilgilerden en kısa sürede yararlanabilecek bir yöntemin sağlanabilmesi

Bu önemli yararların gerçekleşmesi durumunda organizasyonun pazardaki başarısı ve rekabetçi üstünlüğü güçlenecek, kârlılığı ve büyümesi hızlanacaktır. Yüksek performansın amacı da budur.

1.2.1.1. Organizasyonel Performansı Arttırmada Çalışan Yetkinliği

Yüksek performanslı organizasyonlarda insanlar daha verimli çalışır, daha yüksek kalitede ürün veya hizmeti daha düşük maliyetle elde ederler. Ürün ve hizmetlerini zamanında ve kaliteli olarak gerçekleştirdikleri için ilgi ve takdir toplarlar. Bir yönetici, çalışan ya da müşteri, yüksek performanslı bir organizasyonun kendilerine sağlayacağı üstünlüklerin farkındadırlar. Böyle bir organizasyonda olmak onlar için çekicidir. Yüksek performanslı organizasyonlarda çalışanlar, kendilerini farklılaştıran belirli bazı yetkinliklere sahiptirler.

İletişim: Onlar, açık ve dürüst iletişimin önemini bilirler. İletişim becerilerini geliştirmişlerdir. Kendilerini açık ve net olarak ifade ederler. Aktif ve empatik dinlemeye hazırdırlar. İletişimi kolaylaştıracak ortamlar yaratırlar. İletişim kanallarını her zaman açık tutarlar. Fikir, görüş ve düşüncelerini çekinmeden, rahatça dile getirirler. Çevrelerindeki

¹³ R. Kreitner, A. Kinicki, *Organizational Behaviour*, Irwin, 1989, New York, s.95.

kişileri de aynı şekilde davranmaya teşvik ederler. Organizasyon içine haber ve bilgi akışının yoğun, sağlıklı ve sürekli olması için çaba gösterirler.¹⁴

Esneklik: Onlar, yeni bilgilere, değişen koşullara veya beklenmeyen engellere uyum sağlayabilmek için yeni çalışma yöntemleri ve davranışlar geliştirirler. Değişime ve yeni fikirlere açık olmayı sürdürürler. Yüksek düzeyde katılımı da kolaylaştıran esnek yapılar oluştururlar. Aile yaşamına da değer veren dostça ve esnek iş seçenekleri ile çalışan bir ortamda bireysel ve organizasyonel performansı geliştirirler.¹⁵

Müzakere Becerileri: Onlar, çatışma durumlarında her iki tarafın da kazanacağı çözümler bulmak için gayret gösterirler. Fikir ayrılıklarını, anlaşmazlıkları ve çatışmaları olumlu ve yapıcı tarzda çözerler. Her zaman, tüm tarafların birlikte kazanacağı çözümlerin arayışı içinde olurlar. Baskıcı ya da geri çekilen davranışlardan kaçınırlar. Organizasyonel performansı olumsuz etkileyebilecek kişisel etkileri en alt düzeyde tutmaya çalışırlar.¹⁶

Yenilikçi ve Yaratıcı Davranış: Onlar, durumlara yeni bakış açıları geliştirmek için çaba gösterirler. Farklı yaklaşımları denemekten çekinmezler. Hata yapmaktan korkmazlar. Risk alırlar. Yeni bilgilere ulaşmaları ve yaratıcı hayal güçlerini kullanmaları için fırsatları değerlendirirler. Bu insanlar sürekli iyileştirmeyi bir yaşam biçimi olarak algırlar. Yenilik yapabilecekleri her fırsatı ve imkanı kullanırlar.¹⁷

Müşteri Odaklı Düşünme ve Davranış: Onlar, varlıklarının temel nedeni olarak müşterilerini görürler. Müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını önceden ve doğru olarak tahmin ederler ve beklentileri aşacak şekilde karşılarlar. Müşteri memnuniyetini sağlama konusunda ileri düzeyde duyarlılık gösterirler ve kişisel sorumluluk alırlar. Yeni müşteriler bulmak ve mevcut müşterilerini elde tutmak için ürünlerini ve hizmetlerini sürekli geliştirici bir tutum ve eylem içinde olurlar.

Sürekli Öğrenme ve İyileştirme: Onlar, sürekli öğrenme ve iyileştirmeyi işlerinin ayrılmaz bir parçası olarak kabul ederler. Bu insanlar, bir taraftan kendilerini uzmanlık alanlarında

¹⁴ P. Drucker, **People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management**, Heinemann, UK, 1997, s.48.

¹⁵ M. T. Graham, **Human Resources Management**, Third Edition, Macdonald & Evans, USA, 1994, s.28.

¹⁶ D. Harvey, R.B. Bowin, **Human Resources Management: An Experiential Approach**, Prentice Hall, New Jersey, 1996, s.77.

¹⁷ Graham, a.g.e., s.29.

geliştirerek ustalaşırken diğer taraftan yeni beceriler kazanarak geleceğe hazırlanırlar. Bilgiyi paylaşmak ve takım olarak öğrenmek için hazırlanmış planlı yaklaşımlar vardır. Öğrenme fırsatlarını yaratmak ve etkili bir şekilde kullanmak için çaba harcarlar. Bilgi ve beceri düzeylerini değişen iş beklentilerine göre yükseltmek için kişisel çaba gösterirler ve organizasyondan bu yönde katkı sağlaması için taleplerde bulunurlar.¹⁸

Girişkenlik: Onlar, kendi yeteneklerine ve düşüncelerine inanırlar ve önem verirler. Kendilerini motive edecek ilgiyi ve saygıyı gösterirler. Sonuca odaklanarak girişken, sağlam ve doğru bilgilere dayalı kararlar alırlar. Kararlarının etkilerinin farkındadırlar. Kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilirler ve kabul ederler. Organizasyonel amaçlar doğrultusunda kendilerine yüksek ve ölçülebilir kişisel hedefler belirlemişlerdir. Bu hedeflere ulaşmak için eyleme geçerler ve kendilerini işe adarlar.¹⁹

Diğerlerini Yönetme ve Geliştirme: Onlar, uygun niteliklerde seçilmiş, görevlendirilmiş, değerlendirilmiş ve geliştirilmiş kişilerdir. Yöneticiler olarak, çalışanların kapasitesini değerlendirmek ve geliştirmek için ileri yetkinlik modellerini kullanırlar. Onları yönlendirecek ve motive edecek şekilde rehberlik ederler, kişisel örnek oluştururlar. Bilgiyi, becerileri, gücü ve otoriteyi paylaşarak çalışanlarını ödüllendirirler. Yetkiyi daha alt düzeylere indirerek liderlik becerilerini yaygınlaştırırlar.²⁰

Farklılığa Saygı: Onlar, kendi aralarındaki kültür, bakış açısı, davranış ve öğrenme tarzları farklılıklarının olumlu etkilerini bilirler. Farklı olgunluk düzeylerindeki çalışanlar için farklı (durumsal) liderlik tarzlarını uygularlar. Yaş, cinsiyet, kültür, eğitim farklılıklarına ve bireysel farklılıkların diğer yönlerine değer veren bir anlayışla çalışırlar. Birbirlerinden farklı ve yeni şeyler öğrenmenin istek ve heyecanını paylaşırlar.²¹

Liderlik: Yüksek performanslı organizasyonlarda liderler, vizyonu oluşturmak için çaba gösterir ve organizasyonun vizyona ulaşması için fırsatları tanımlarlar. Çalışanların vizyonun belirlenmesine katılmasını ve kendilerini vizyona adanmalarını sağlarlar. Uzun dönemli düşünmeyi cesaretlendirir ve gelecek için organizasyonel değişimi başlatırlar. Kişilikleri, tutumları ve davranışlarıyla ilham verir, bütünleşir ve cesaretlendirirler.

¹⁸ Kreitner, Kinicki, a.g.e., s.95.

¹⁹ Drucker, a.g.e., s.48.

²⁰ Graham, a.g.e., s.34.

²¹ Harvey, Bowin, a.g.e., s.79.

Takım Çalışması: Yüksek performanslı organizasyonlarda çalışanlar, takım anlayışına sahiptir ve takım çalışmasına yatkındırlar. Bilgi paylaşımı, birlikte öğrenme ve sürekli iyileştirme konusunda isteklilik vardır. Takım üyeleri olarak yeni fikirlere, zihinsel modelleri sorgulamaya açık ve isteklidirler. Çalışanlar, ortak sahiplenme duygusuyla kendilerini işe adarlar ve başarmak için birlikte çalışmayı cesaretlendirirler.

İş Yönetimi: Onlar, kaynakların (insanlar, teknoloji, bilgi ve diğerleri) ve kapasitenin etkin bir biçimde kullanımına önem verirler. Kaynakların, performans amaçlarıyla uyum içinde ve bu amaçlar doğrultusunda kullanılmasını sağlarlar. Organizasyonun tüm birimlerindeki liderler kaynakların yönetiminde bütünlüklük sistem yaklaşımını benimserler. Proje yönetimi, yeniden yapılandırma, süreç yönetimi gibi uyumlaştırma araçlarını da etkili bir şekilde kullanırlar. Organizasyonun her birimi, stratejik iş amaçlarını desteklemek için gereken insan ve teknolojiyi tanımlama, bütçeleri hazırlama ve müşteri beklentileriyle tutarlılığı sağlama sürecine katılır. Her çalışan; finansal planların hazırlanması, gerekçelerinin belirtilmesi, yönetilmesi, gelirlerin ve harcamaların izlenmesi, kontrol edilmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması konusunda sorumluluk taşır.

Bireysel Olgunluk: Onlar, kişisel gelişimlerine önem verirler. Bunu organizasyona ve kendilerine yapılmış bir yatırım olarak görürler. Tüm çalışanlar, kendilerine yatırım yapmaya istekli olacak şekilde bilinçlidirler. Çalışma tarzları ile ilgili tercihler konusunda farkındalık düzeyleri yüksektir. İş ve özel yaşamları arasında dengeyi sağlamışlardır. Stresi yönetebilmekte, sağlıklarını korumakta ve hatta geliştirebilmektedirler. Onlar, bütünlüğe kendini işe adamaya, yükümlülüklerini yerine getirmeye, enerjik olmaya, hızlı eyleme geçmeye, takım çalışmasına, birlikte öğrenmeye ve mükemmelle ulaşmaya önem verirler. Değişime, bilgi paylaşmaya, açık iletişime, karşılıklı bağlantılılık anlamında ilişkiler geliştirmeye isteklidirler.²²

Bu yetkinliklerin bilinmesi ve bunların kazanılması ya da geliştirilmesi konusunda çaba gösterilmesi bir organizasyonun yüksek performanslı çalışmaya başlaması için atacağı ilk adımlardan biridir. Üst yönetim, eğer organizasyonun performansı konusunda bir endişe taşıyorsa, sorgulayacağı ilk konu çalışanların yetkinliklerinin ne düzeyde olduğudur. Bu

²² A. Raymond Noe, *Human Resources Management, Gaining a Competitive Advantage*, Mc Graw Hill, New York, 1996, s.54.

yetkinliklere sahip kişilerin işe alınması ve mevcut çalışanların bu yetkinliklerinin geliştirilmesi organizasyonun performansını yükseltecektir.

1.2.1.2. Organizasyonel Performansı Geliştirici İlkeler

Yüksek performanslı organizasyonlar doğru işleri doğru şekilde yaparlar. Diğer bir ifadeyle, etkin ve verimli çalışırlar. Müşterilerinin istediği ürün ve hizmetleri daha yüksek kalitede ve daha düşük maliyetle elde ederler. Yapılan yatırımın geri dönüşü daha kısa sürede ve daha yüksek oranlarda gerçekleşir. Müşterileri ve ortakları için beklentileri aşacak şekilde değer yaratırlar. Ürün ve hizmetlerini zamanında ve kaliteli olarak teslim ettikleri için ilgi ve takdir toplarlar. Bu organizasyonların kendisine yeten ve kendini geliştiren bir yapısı ve işleyişi vardır. Çalışanlarına, yöneticilerine ve müşterilerine ilgi çekici avantajlar yaratır. Tüm çalışanlar organizasyonun misyonunun ne olduğunu ve bu misyona ulaşmak için nasıl katkıda bulunacaklarını bilirler. Motive eden ve yetkilendiren etkili iş ilişkileri kurulmuştur. İleri düzeyde güven, işe adanma, coşku ve keyif vardır. Bu organizasyonda çalışanların morali yüksek, fiziksel ve zihinsel sağlıkları yerindedir. Çalışma ortamı uyarıcı ve sağlıklıdır.²³

Yüksek performanslı organizasyonlar, kendilerine farklılaştıran bazı ortak özelliklere sahiptirler. Bunlar, aşağıda on ana başlık altında özetlenmektedir.

1. İşin niteliğinin açık ve net olması: Organizasyon çapında sağlıklı ve sürekli iletişim; yöneticilerin, çalışanların ve ilgili tüm tarafların organizasyonun varlığının nedeni ve işi konusunda açık ve net bilgi sahibi olmasını sağlar. Çalışanlar, organizasyon için neyin önemli olduğunu, neden orada olduklarını ve performansa nasıl katkıda bulunabileceklerini bilirler.

2. Yeteneklerin değerlendirilmesi: Yüksek performanslı organizasyonlarda işin yapılması için insan, teknoloji ve diğer kaynaklar anlamında gerekli yeteneklerin neler olduğunun ortaya konulması doğru yapılıdır. Kaynaklar, performans amaçlarıyla uyum içindedir, bu amaçlar doğrultusunda stratejik olarak düzenlenir ve etkin biçimde kullanılır.

3. Başarı için amaçlar: Organizasyon, yüksek ancak ulaşılabilir ve ölçülebilir performans amaçları belirler. Bugün etkili olmayı ve gelecekte de bugünden daha iyi olmayı amaçlar. Kalite ve müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesi gibi sonuçlara ağırlık verirler.

²³ Katzenbach, Smith, a.g.e., s.82.

4. Yaratıcı takdir: Yüksek performansın ve gelişmenin farkına varmak ve takdir etmek için yeni ve yaratıcı yaklaşımlar kullanılır. Risk almak ve yaratıcı çözümler ortaya koymak ödüllendirilir. Yapılan yanlışlıklara birçok durumda (yaşam için risk yaratacak olanlar dışında) hoşgörü ile yaklaşılır. Çalışanlar herhangi bir alandaki yeni ve yaratıcı fikirlerini uygulayabilmeleri için desteklenirler.

5. Stratejik kaynakların uyumluluğu: Yüksek performanslı organizasyonlarda tüm kaynaklar (insanlar, teknoloji, makine-donanım, malzemeler, tesisler ve bilgi de dahil olmak üzere) etkin biçimde kullanılmaktadır. Kaynaklar performans amaçları ile uyum içindedir ve bu amaçlar doğrultusunda stratejik olarak düzenlenirler.

6. Çok kaynaktan geribildirim: Yüksek performanslı organizasyonlarda gelişmeler; müşterilerden, çalışanlardan ve diğer ilgili taraflardan elde edilen bilgilerle sürekli değerlendirilir. Geribildirimler, büyümeye ve gelişmeye ağırlık ve destek verecek şekilde alınır.

7. İşin canlılığı ve değişimi destekleyecek şekilde yönetilmesi: Çalışanlar, kendilerini işe adanlar ve işi sahiplenecek düzeyde katılımcı olurlar. Bu nedenle, işlerini yaparken büyük coşku ve heyecan duyarlar. Canlı, coşkulu ve dinamik bir iş ortamı vardır. Her çalışandan alınabilecek farklı katkılara önem verilir ve katkıların farklılığı organizasyona değer katar.

8. Sürekli öğrenme: Çalışanlar kendi görevleriyle ilgili olarak sürekli iyileştirmeler yaparlar ve ustalaşırlar. Yüksek performanslı organizasyonlarda sürekli öğrenmeye değer verilir, planlanır ve fon kaynakları sağlanır.

9. Takım olarak hazırlık: Organizasyon, takım çalışmasını destekler ve takım üyelerini başarıya hazırlar. Yönetim sistemleri, çalışanları takımlar oluşturmaya ve takım olarak çalışmaya özendirerek şekilde geliştirilir ve uyarlanır. Takım üyeleri belirli yetenekleri sergilerler ve belirli değerleri paylaşırlar.

10. Birey olarak hazırlık: Yüksek performanslı organizasyonlarda çalışanlar için kişisel gelişimi destekleyen ve cesaretlendiren bir ortam yaratılmıştır. Organizasyon liderleri, bir

kişinin kendini geliştirmeye yatırımını bireysel olarak ve takım üyesi olarak en uygun performans için bir hazırlık olarak kabul ederler.

Burada on başlık altında özetlenen yüksek performanslı organizasyonların ortak özelliklerini anlamak, bu özelliklere sahip olmak ve onları geliştirmek için çaba harcamak, organizasyonun performansı konusunda endişesi olan her lider için doğru ve kritik bir başlangıç noktası olabilir.²⁴ Onlar, öncelikle bu özelliklerin kendi organizasyonlarında ne düzeyde var olduğunu sorgulayarak işe başlamalıdır.

1.2.1.3. Yüksek Performanslı Organizasyonlar Yaratmak

Yüksek performanslı organizasyonlar yaratmak, uygun bilgi, beceri ve tutumlara sahip liderlerin görevi ve sorumluluğudur. Çalışanları, ortak amaçlar doğrultusunda çaba harcamaya özendirme, aralarındaki ilişkileri düzenlemek, yaratıcı ve uyarıcı iş ortamını desteklemek ve sonuçta yüksek performans sağlamak etkili liderliğin gereğidir. Bu sonucu yaratacak akılcı yaklaşımın beş temel ilkesi bulunmaktadır. Bu ilkelerden yararlanmak ve bunları yerine getirmek, anlamlı, doğrulanabilir ve gözlemlenebilir sonuçlar verecek ve yüksek performanslı organizasyonları yaratacaktır.

Yüksek performanslı organizasyonun beş temel dayanağından ilk dördü, yönetim fonksiyonlarının gereğince yerine getirilmesi ile ilgilidir. Amacın belirlenmesi ve benimsetilmesi, kadroların oluşturulması, gerekli yetki ve yeteneklerle donatılması her yöneticinin etkin bir biçimde yapması gereken temel fonksiyonlardır. Çalışanların geliştirilmesi, güçlendirilmesi ve doğru işleri yapmaya devam etmelerinin sağlanması ise liderlik ve denetim sorumluluklarının gereğidir. Yüksek performanslı organizasyonların temel dayanaklarından beşincisi son derece kritik önem taşır ve bunun olmaması durumunda diğer temeller de yeterince sağlam kurulamaz. Bu çok önemli temel; “güvendir.”

1. Nereye gittiğini bilmek ve bildirmek: Bir yönetici lider, çalışanlarına yön göstermeli ve enerjilerini odaklamalarını sağlayacak bir amaca kendilerini adanmaları için kullanmaları konusunda onları ikna etmelidir. Bu nedenle, liderler, vizyonlarını açıklıkla tanımlamalı, anlatmalı ve herkesin benimsemesini sağlamalıdır. İkinci adım olarak, bir misyon cümlesi geliştirmeli ve bunu bir dizi inançlar ve değerler listesi ile desteklemelidirler. Vizyon, misyon

²⁴ T. Philip, *Making Performance Appraisal Work*, McDraw Hill Book Co., London, 1993, s.64.

ve değerler dizisi, çalışanlara nereye gideceklerini, oraya nasıl ulaşacaklarını ve bu çaba içinde iken karşılaşacakları zorluklarla nasıl baş edeceklerini anlatır.

2. Çalışanların gerekli yetkinliklere sahip olmasını sağlamak: Bir lider, çalışanların amaç doğrutusunda gerçekleştirecekleri işler için gereken yetkinliklerini tanımlamalı ve bu yetkinliklere sahip bulduklarından emin olmalıdır.

3. Doğru kişileri seçmek, geliştirmek ve güçlendirmek: Çalışanlara gerekli yetkinlikleri geliştirme ve pekiştirme fırsatları verildikten sonra, belirlenecek ilkeler ve sınırlar içinde, onların işleriyle ilgili olarak kendi kararları ve eylemleri için sorumluluk almalarına da izin verilmelidir. Çalışanların potansiyellerinin özenli bir Şekilde beslenmesi, yüksek performansın elde edilmesinde en önemli kaynak olan insanın güçlü yönlerini ortaya çıkaracak ve geliştirecektir.

4. Çalışanların “izgiyi korumaları”na yardımcı olmak: Çalışanların odaklanmalarını bozacak, dikkatlerini dağıtacak ve sonuçta amaca götüren çizgiden sapmalarına yol açabilecek durumlara karşı önlem alın. Çalışanlara işlerinde nasıl olduklarını ve nasıl doğru çizgide kalabileceklerini gerçekten söyleyebilecek geribildirim ve ödül sistemleri geliştirin.

5. Güven sağlamak: Uygulamada gerçek anlamda liderliği sürdürebilmenin en kritik temeli güven sağlamaktır. Güven, günümüzün organizasyonlarında vazgeçilmez bir yere ve öneme sahiptir ve adeta her Şeyi bir arada tutan, birleştiren tutkaldır. Güveni yaratmak, çalışanları organizasyonun geleceğinin ortakları konumuna getirmektedir. Performansı yalnızca iyileştirmek için değil, zor ve bunalımlı dönemlerde de onu sürdürmek için vazgeçilmez unsur güvendir.²⁵

1.2.2. Bireysel Performans

Yüksek performanslı organizasyonları gerçekleştirmenin temel koşulu yüksek performans becerilerine yani yetkinliklere sahip bireylerle çalışmaktır.

Bireyleri, performans becerilerini geliştirmeye zendirmenin yolu da kişisel amaçları ile organizasyonun amaçları arasındaki yakın ilişkiyi açıkça görmelerini ve anlamalarını

²⁵ C. C. Manz, H. P. Sims, **Business Without Bosses: How Self-Managing Teams Are Building High Performance Companies**, John Wiley, 1993, s.24.

sağlamaktır. Çalışanların amaçları, içinde bulunduğu departmanın (fonksiyonun) amaçlarını destekleyecek şekilde belirlenmelidir. Fonksiyonun amaçları iş biriminin amaçlarını desteklemelidir. İş biriminin amaçları da işletmenin genel stratejisini desteklemelidir. Genel strateji de şirket için oluşturulan vizyon ile uyumlu olmalıdır.²⁶

Bireysel performans, bir bakıma, organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için bireyin kullandığı yetkinlikler olarak tanımlanabilir. Bu yetkinlikler, yalnızca işe yönelik görevleri değil, işe yönelik olmayan görevleri, davranışları da içermektedir. Doğrudan işe yönelik olmayan yetkinlikler arasında takım çalışması, müşteri odaklılık, istekli ve coşkulu olma, yardımseverlik, kurum kültürünü sahiplenme ve bireysel disiplin sayılabilir.

Bireyin performansı, bireysel ve organizasyonel amaçlara yönelik çalışırken ihtiyaç duyduğu yetkinliklerin niteliğine göre görev performansı ve kurumsal performans olarak ayrılabilir. Kurumsal performansın bir boyutu, insanlararası ilişkileri kolaylaştırıcı davranışları ifade eder ve çalışanlar arasındaki iletişimin ve ilişkilerin iyileştirilmesi, uyum ve anlayışın sağlanması, gerginliklerin giderilmesi ve çatışmaların yönetimi gibi kurumsal amaçlara hizmet eder.

Kurumsal performansın diğer boyutu ise çok çalışma, inisiyatif kullanma, kurallara uyma, sorumluluk alma gibi çalışma disiplini ve motivasyonla ilgili davranışları ifade eden işe kendini adamadır.

Yüksek performanslı birey, organizasyonun vizyon ve stratejileri doğrultusunda çalışırken görev performansı ile kurumsal performansı birlikte en üst düzeyde gerçekleştiren kişidir.²⁷

1.2.2.1. Bireysel Performansı Oluşturan Unsurlar

Bireysel performansı oluşturan üç unsur bulunmaktadır:

- Odaklanma ; çalışan ne yapacağını bilmelidir.
- Yetkinlik; çalışan bunu yapabilecek becerilere sahip olmalıdır.
- Adanma: çalışan katkıda bulunmaya istekli olmalıdır.

²⁶ H. Robert Rosen, **İnsan Yönetimi**, (Çev: G.Bulut), MESS Yayın No: 260, BZD Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.9

²⁷ M. Palmer, K. T. Winters, **İnsan Kaynakları** (Çev: D. Şahiner), Rota Yayın, İstanbul, 1993, s.57.

Bu unsurlar oldukça basittir ve O.Y.A. olarak kısaca hatırlanabilir.

- Odaklanma “ne yapacağımı biliyorum” anlamına gelir.
- Yetkinlik “onu yapabilir olmam gerekir” anlamına gelir.
- Adanma ise “onu yapmak için gerekli motivasyona sahibim” anlamına gelir.

Bu üç unsur birbirinden ayrı ya da iç içe düşünülebilir. Yüksek bireysel performans bu üç unsuru birlikte gerektirdiğinden yönetimin dikkati ve çabası bunların hangisini ne zaman ve ne kadarının gerektiğini belirlemek üzerine yoğunlaşacaktır. Farklı durumlarda odaklanma, yetkinlik ve adanma unsurlarının gereken bileşimi farklı olacaktır. Diğer bir ifadeyle, farklı durumlarda bunların önem ve ağırlıkları değişeceğinden duruma bağlı olarak yönetsel eylemin niteliği ve düzeyi de değişecektir. Bir yönetici, farklı durumlarda liderlik becerilerini çalışanların başarılı olmak için ihtiyaç duyduklarını aldıklarından emin olacak şekilde kullanmalıdır.²⁸

1.2.2.2. Bireysel Performansın Artırılması

Bireysel Performansı oluşturan üç temel unsur bilindiğine göre, bir çalışanın istenen düzeyde performans göstermemesi durumunda sorulması gereken üç soru bulunmaktadır:

- Çalışan neye katkıda bulunacağını biliyor mu?
- Çalışan katkıda bulunabilecek mi?
- Çalışan katkıda bulunmaya istekli mi?

Bu soruları cevaplaması için yöneticinin OYA kavramını hatırlaması gerekir. Yönetici bu sorular doğrultusunda performansı artırma çabası gösterdiğinde OYA (Odaklanma, Yetkinlik ve Adanma) olacaktır.

Doğru zamanda doğru eylemleri yapan bir yönetici çalışanlarının performansını en üst düzeye çıkarabilir:

- Bir yönetici talimatlarla yönlendirirse ve beklentilerini açıklığa kavuşturursa çalışanlar neye katkıda bulunacağını bilirler. (Odaklanma)
- Bir yönetici gerekli kaynakları ve desteği sağlarsa çalışanlar katkıda bulunabilme yetkinliğini kazanırlar. (Yetkinlik)

²⁸ H. Drummond, “*Measuring Management Effectiveness*”, *Personnel Management*, Vol: 25, Iss: 3, 1993, s.38-39.

- Bir yönetici, takdirlerini belirtirse çalışanlar katkıda bulunmaya daha istekli olurlar. (Adanma)

Sonuç olarak performansın artırılması düşünüldüğünde akla O.Y.A. gelmelidir. Yöneticiler, odaklanmayı, yetkinlikleri ve adanmayı sağlama ve geliştirme yoluyla performansı daha üst düzeye çıkarmak için gerçekleştirilecek yönetsel eylemlerin süreklilik gösterdiğini unutmamalıdır.²⁹

1.2.2.3. Performans Becerilerinin (Yetkinliklerin) Belirlenmesi ve Geliştirilmesi

Performans becerileri, işler arasında transfer edilebilen yetkinliklerdir. Bunlar, çoğunlukla insan yaşamının ilk yıllarında kazanılmış ya da öğrenilmiş inançlar ve genel tutumların eyleme dönüşmesidir. Bir işin nasıl yapılması gerektiğine ilişkin tutumlar ve davranışlar bir çalışanın o işi nasıl yaptığını yansıtır.³⁰

Yönetici, çalışanı ile görüşürken Performans Anlaşması sürecinin bir parçası olarak belirli performans becerilerinin ölçüleceğine karar verildiğini kendisine iletmelidir. Bir işin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi açısından gerekli yetkinlikler (performans becerileri) örneğin: “İletişim, Esneklik, Müşteri Odaklılık, Girişkenlik, İnsanlararası İlişkiler ve Sürekli İyileştirme” gibi başlıklar altında belirlenmiş olabilir. Bu becerilerin çalışana anlatılması ve benimsenmesinin sağlanması için şu adımlar izlenebilir.³¹

- İşin yapılabilmesi için önemli olan performans becerilerinin belirlenmesi.
- Bu performans becerilerinin ne anlama geldiğinin çalışana açıklanması
- Bu becerilerin performansı nasıl artıracığının anlatılması.
- Bu becerilerin herhangi birisinde bir engeli ya da endişesi olup olmadığının kendisine sorulması.
- Engelleri aşmak için yollar bulmak amacıyla görüş alışverişinin yapılması ve önerilerin geliştirilmesi.
- Bu becerilerin performans için önemli olduğunun ve kendisinden bu yetkinlikleri geliştirmesi ve kullanmasının beklendiğinin vurgulanması.
- Çalışana teşekkür edilmesi.

²⁹ Drummond, a.g.m., ss.39-40.

³⁰ M. Palmer, **Performance Değerlendirmeleri**, (Çev: D.h Şahiner), Rota Yayın, İstanbul, 1993, s.46.

³¹ D. G. Robinson, C. James Robinson, **Performance Consulting: Moving Beyond Training**, Bernett-Koehler Publishing Co., UK, 1995, s.39.

Bir yöneticinin etkili sonuçlar almak için gerek duyduğu önemli bir unsur da “yönetmel cesaret”tir. Yönetmel Cesaret, zor durumlar karşısında sıkı durmak ve karmaşık sorunları çözecek zor kararları almaktır. Çalışanların iş amaçlarını elde etmelerine yardım etmek amacıyla onlara bilgi vermek ve yol göstermek de yönetmel cesaret gerektirir. Yönetmel cesarete sahip bir performans yöneticisi, görüş ve düşüncelerini aktarırken açık ve dürüsttür. Aynı zamanda, güçlü bir destekleyicidir. Ancak bu cesaretin kabalık ve baskıya dönüşmemesi gerekir.³²

Aşağıdaki liste, bir organizasyonda çalışanların sahip olması gereken yetkinliklerin başlıcalarını kısaca tanımlamaktadır. Organizasyonun büyüklüğü, niteliği, içinde bulunduğu sosyal ve ekonomik koşullar bu yetkinliklerin önemlerini ve önceliklerini değiştirebilir. Organizasyon yapısı içinde çalışanın bulunduğu düzey ve ilişkilerinin niteliği de gerek duyulan yetkinliklerin farklılaşmasına neden olacaktır.

Yetkinlikler

Analitik Düşünme	Bilgileri analiz eder, alt unsurlarına inerek kavrar ve sonuç çıkarır.
İletişim	Bilgileri açık ve özlü bir şekilde aktarır, kendisini iyi ifade eder, başkalarını dinler ve diğerlerinin iletilen bilgileri anlamasını sağlar.
Sürekli Gelişim	Kendi verimliliğini artırarak performansı iyileştirir. Değişim yönünde girişimlerde bulunur, isteyerek yeni sorumluluklar üstlenir.
İşbirliği	Takım üyelerini destekleyici ilişkiler kurar, kaynakları ve bilgiyi paylaşır, hedefleri gerçekleştirmek için diğerleriyle işbirliği yapar.
Müşteri Duyarlılığı	Müşteri istek ve beklentilerini saptar ve bunları karşılamaya gayret eder, memnuniyet düzeylerine ilişkin müşterilerden bilgi elde etmeye çalışır, sürekli olarak müşteri beklentilerini aşma çabası içindedir.
Karar Alma	Alternatif eylem tarzları üzerinde yeterince bilgi edindikten ve düşünüldükten sonra mantıklı ve sağlam kararlar verir.

³² B. John Miner, *Industrial Organizational Psychology*, McGraw Hill, New York, 1992, s.74.

Kararlılık	Tereddüde düşmeksizin kararlarını uygular ve başkaları tarafından ileri sürülen itirazları güvenli bir şekilde yanıtlar.
Esneklik	Süreç ve prosedürlerde yapılan değişikliklere rahatlıkla uyar, takım üyeleriyle uyum içinde çalışır, baskı altında ya da belirsiz durumlarda da çalışmalarını etkili bir şekilde yürütür.
İnsan İlişkileri	Başkalarının düşüncelerine, duygularına ve tutumlarına duyarlılık gösterir. İnsanlarla olumlu ilişkiler kurar ve bu ilişkileri sürdürür.
Organizasyon ve Planlama	Stratejiler geliştirir, süreçleri ve prosedürleri tanımlar, öncelikleri saptar ve planların uygulanmasını organize eder ve denetler.
İş İlişkileri	Yararlı ve sağlıklı iş ilişkileri geliştirerek yeni iş olanakları yaratır.
Rehberlik ve Danışmanlık	Takımın eğitim ve öğrenme ihtiyaçlarını saptar, onlara geribildirim sağlar ve takım çalışmasında etkili olabilmeleri için gerekli becerilerini geliştirir. Sorunlarıyla ilgilenir ve çözer.
Yetkilendirme	Birlikte çalıştığı kişileri yaptıkları işler ve aldıkları kararlar konusunda sorumluluk üstlenmeye özendirir, güçlendirir ve onları destekler.
Stratejik Liderlik	Takım üyelerinin, stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik çalışmalar yapmalarını sağlar ve şirket misyonunun yerine getirilmesi için bir lider olarak çaba harcar.

Bir çalışanın işini başarıyla tamamlayabilmesi için ihtiyaç duyduğu yetkinliklere performans değerlendirmesi sonucunda yeterince sahip olmadığı ortaya çıktığı zaman bu yetkinliklerin geliştirilmesi için bir eylem planı yapılmalıdır. Bu planda hangi yetkinliklerin, hangi yöntemlerle, ne kadar sürede ve kimin yardımıyla geliştirileceği kararlaştırılmalıdır.³³

³³ S. P. Robinson, *Training in Interpersonal Skills*, Prentice Hall, New Jersey, 1995, s.67.

1.2.3. Örgütsel Performansta Takımların Yeri

Takım, ortak bir amaca yönelen, performans hedefleri olan, birbirlerini tamamlayıcı becerilere sahip bulunan ve birbirlerine karşı karşılıklı olarak sorumluluk taşıyan az sayıda insanın oluşturduğu topluluktur.³⁴

Etkili takım, 15'i geçmeyen ve genellikle 5 ile 10 arasında üyesi bulunan iş gruplarıdır. En büyük yararı, üyelerinin farklı bilgi, beceri ve deneyimleri ile farklı bakış açılarını takım içinde bir araya getirmesidir. Takımların misyonları yani varlık nedenleri açıklıkla tanımlanmış ve takım üyeleri tarafından anlaşılmalı ve benimsenmiştir. Bu misyon, önceliklerin belirlenmesinde, çatışmaların çözümünde, sorunların tanımlanmasında ve çözülmesinde, kararların alınmasında temel çıkış noktasını oluşturur. Takımın performans hedefleri, takımın tüm üyeleri tarafından uygulanabilir bir şekilde anlaşılmalıdır. Bu hedeflere ulaşma sorumluluğu tüm üyeler tarafından paylaşılmıştır.³⁵

Bir takımın organizasyona katkısı, üyelerinin ortak yaratıcılığının, becerilerinin, bilgi ve deneyimlerinin bir havuz oluşturmasıdır. Bu yarar ancak, güvene, karşılıklı saygıya ve ortak amaca adanmaya dayalı açık iletişim ortamında gerçekleşebilir. Takım üyeleri, takım tarafından geliştirilen belirli kuralları ve normları içeren bir birlikte çalışma yaklaşımına uyarlar. Bu yaklaşım, üyelerin fikirlerini ve endişelerini paylaşmalarına, birbirlerine geribildirimde bulunmaya, toplantılar yapmaya, aralarındaki sorunları çözmeye ve kararlar almaya ilişkin normları da içerir.

Takımların işlerinin çoğu, iş süreçlerinin, grup etkinliğinin ve sonuçların tartışıldığı, sorunların analiz edildiği ve tanımlandığı toplantılarda yürütülür. Gelecekteki değişimlere ve eylemlere ilişkin kararların da alındığı bu toplantılar, bir takımın içinde çalışacağı forumları ve yapıları sağlar.

³⁴ Y. Argüden, "Takım Olmak", *Executive Excellence*, Kasım 2000, s.56.

³⁵ T. Arroba, K. James, *Pressure at Work: A Survival Guide for Managers*, McGraw Hill, New York, 1992, s. 19.

Takımların yapı ve işleyişlerine göre farklılıklar gösterir ve farklı isimlerle tanımlanırlar:³⁶

Doğal iş grupları: Bir ürün ya da hizmet üreten bir grup, çalışan ve onların performans yöneticisinden oluşur. Geleneksel hiyerarşik yapıya sahiptirler. Performans yöneticisi çalışanların performansından nihai olarak sorumludur. Takım üyeleri, aynı birim ya da departmanda çalışan kişiler olduklarından kendilerini daha kolaylıkla bir bütünün parçası olarak görebilirler. Birlikte bir ürün ürettikleri ya da bir hizmet sundukları için fonksiyonel grup olarak da nitelendirilirler. Bu takımlarda yetki ve sorumluluklar eşit paylaşılmamıştır.

Çapraz fonksiyonel takımlar: Farklı fonksiyonel alanlardan, bir ürünü ya da bir süreci yeniden tanımlamak veya bir ürün/süreç hakkında karar almak ya da önerilerde bulunmak amacıyla birlikte çalışan bir grup insandır. Bu takımın üyeleri, organizasyonun farklı departmanlarından bir araya getirileceği gibi tedarikçileri ve müşterileri de içerebilir. Üyeler, organizasyonun farklı düzeylerini ve farklı fonksiyonlarını temsil edebilirler. Ancak, onlar çapraz fonksiyonel takıma katıldıklarında takımın birlikte çalışması yolunda yetki ve sorumluluğu ve takımın başarılarını paylaşırlar. Bu takımlara verilen yetkilerin derecesi, verilen görevlere bağlı olarak değişebilir. Çapraz fonksiyonel takımlar genellikle aldıkları kararları uygulamak ve önerdikleri değişiklikleri gerçekleştirmek üzere de görevlendirilirler.

Kendini yöneten iş takımları: Bir ürünü ya da süreci tamamlamak veya bir sürecin önemli bir kısmını başarmak için sorumluluğu paylaşan bir grup çalışanın oluşturduğu takımdır. Bunlar, tanım gereği, kendi işlerini yürütür ve kendi iş performansını yönetirler. Üyeler, organizasyonun aynı veya farklı düzeylerinden olabilir. Ancak, bu yönetici/liderin rolü, genelde rehberlik ve destek sağlamak, diğer organizasyonlar ve takımlarla ilişkiler kurmaktır. Kontrol etmek, işleri onaylamak ve yetki vermek değildir. Yani, bu takımlardaki yönetici/liderler iş performansını yönetmekten çok kolaylaştırıcı bir rol oynarlar.

1.2.3.1. Takım Performansının Yönetilmesi

Organizasyonlarda takım çalışması yaklaşımının benimsenmesi, performans yönetimi sisteminin her aşamasında yeni konuları gündeme getirir. Burada önemli bir sorun, bir taraftan bireysel sorumluluk anlayışını geliştirirken diğer taraftan ortak amaçlara, hedeflere ve paylaşılan değerlere kolektif bir adanmışlığın nasıl sağlanacağıdır.

³⁶ E. Bozbağ, "Teamwork: Anlamını Gerçekten Biliyor musunuz?", *Human Resources*, Mart 1997, s.16.

Takım yaklaşımının geçerli olduğu organizasyonlarda performans yöneticisinin dikkati, bir taraftan takımın genel başarıları ve diğer taraftan da çalışanların bu başarılarla bireysel katkıları üzerine odaklanır. Eğer, performans yönetimi süreci takım performansı yerine bireysel performansı öne alır ve öncelikle onu değerlendirirse özendiriciler yalnızca bireysel performansın lehine çalışır. Bu da takımın çıkarlarının gözardı edilmesi ile sonuçlanacak bir rekabetçi ilişkiler sürecinin doğmasına yol açar. Değerlendirmenin tek temeli takım üyelerinin bireysel performansı olduğu zaman, takım olarak çalışmanın anlamı ve özendirici niteliği kaybolmaktadır. Diğer taraftan, bireysel performansı bir kenara bırakarak yalnızca takımın performansına odaklanmak da bireysel çabaların önemini küçümsemek anlamına gelir ve bireysel sorumluluk duygusunun kaybolmasına yol açar.

Takım performansının ve bireysel performansın birlikte önemli kabul edildiği ve performans yönetimi bu anlayışa dayandırıldığı zaman takım etkinliği önemli ölçüde artmaktadır. Yaşanan deneyimler bunu göstermektedir. Doğru olan da performansın her iki boyutunun birbiriyle ilişkisini görmek ve birlikte değerlendirmektir.

Her şeyden önce, bir takımın performansının ve çalışanın takım içindeki performansının biçimsel olarak değerlendirilip değerlendirilmeyeceği sorusuna bir yanıt gerekmektedir. Bir takımın ömrü ve organizasyon açısından önemi performansının değerlendirilme gerekliliğini belirler. Diğer taraftan, takım üyesinin ne kadar bir süre o takımda çalışacağı ve iş zamanının yüzde kaçını takımın işini yaparak harcayacağı biçimsel değerlendirme kararını etkiler.

Takım performansının değerlendirilmesi aşamasında, tipik olarak, bir taraftan iş süreçlerinin etkinliği ve onların sonuçları ve diğer taraftan takım üyelerinin birlikte etkili olarak çalışma yeteneği değerlendirilir. Değerlendirmenin bu boyutları takımın işleri ve takımın çalışması olarak tanımlanır. Bunlar, bireysel temelde, takım temelinde ve her ikisi bir arada olmak üzere değerlendirilebilir. Bazı organizasyonlar ve departmanlar, takım performansının değerlendirilmesinde özel ihtiyaçlarına uygun olarak başlıca spesifik boyutlar da tanımlayabilirler.³⁷

³⁷ G. E. Bader, *Measuring Team Performance: A Partial Guide to Tracking Team Success*, Richard Chang Associates, USA, 1994.

1.3. Performans Sorunlarının Belirtileri

Çalışanlar arasında performans sorunlarının olduğunu ve giderek büyüdüğünü gösteren tipik belirtiler şunlardır:

1. Verimin azalması. Yapılmış olan işlerin sayısı düşer. Satışlar ve üretim azalır.
2. İş kalitesinin düşüşü. Hatalar artar. İşler gelişigüzel ve bazen de eksik yapılır.
3. İş bitiş zamanlarına uymama. Görevler ve/veya projeler gecikir veya hiç tamamlanmaz.
4. Girişkenliğin olmaması ya da yetersizliği. Çalışan kendisine hatırlatılmadığında ya da üstüne gidilip zorlanmadığında işe koyulmaz.
5. Daha zor görev ve işlerden kaçınılması. Çalışan zor olan işleri geciktirir veya bunlardan şikayet eder. Çoğunlukla, çalışanın zamanı işi başkasına devretme çabasıyla geçer.
6. Şikayetlerin artması. Çalışan alınan kararların, kendisine verilen görevlerin ve diğerlerinden destek almanın giderek zorlaştığını düşünür.
7. Azalan etkileşim ve geri çekilme eğilimi. Çalışan toplantılarda sessiz kalır veya daha çok yalnız kalmayı ve kişisel çalışmayı tercih eder.
8. Talimatları alma ve izlemenin zorlanması. Bilgilendirmenin sık sık tekrarlanması gerekir. İzlenmediğinde yanlışlıklar yapar ve bir şeyi yapamadığında sıkça bahaneler bulur.
9. Savunmalar ve alınganlıklar artar. Bu tür çalışanla sıcak ve yakın iletişim kurmak daha da zorlaşır. Kişinin ruh hali çok hızlı değişir. Küçük sorunları kişiselleştirir ve büyütür.
10. İşbirliği azalır. Diğer kişilerle birlikte çalışmak istemez, destek vermez. Çatışmalar başlar.
11. Hatalar ve başarısızlıklar için başkalarının suçlanması. Kendi eylemleri için sorumluluk kabul etmez. Buna karşın, başkalarında hata bulmakta hızlıdır ve acımasızdır.
12. Masadan uzaklaşmaların ve devamsızlıkların artması. Arandığı zaman etrafta yoktur ve genellikle kimse nerede olduğunu bilmez. Devam ve zamanında işe gelme konusunda güvenilir olmamaya başlar.
13. Başkalarından gelen olumsuz geribildirimlerin artması. Diğer çalışanlar ve müşteriler o elemanla ilgili zorluklar ve hayal kırıklıkları yaşarlar ve bunları anlatırlar.
14. İşe gelmeme ve/veya gecikmelerin artması. Çalışan işe gelme konusunda güvensizlik yaratır. Bu durumlarda, ilginç fakat inandırıcı olmayan mazeretler bulur.

Bu belirtilerden bazılarını ya da benzerlerini çalışanlar arasında görüldüğünde performans sorunun yaşandığı ve zaman kaybetmeden eyleme geçilmesi gerekmektedir.³⁸

³⁸ P. King, *Performance Planning and Appraisal*, McGraw Hill Book Co., London, 1994, s.59.

1.4. Düşük Bireysel Performansın Temel Nedenleri

Daha önce de değinildiği gibi bireysel performansın üç temel unsuru bulunmaktadır. Bunlar;³⁹

- Neye katkıda bulunacağını bilmek (Odaklanmak)
- Bunu yapabilmek (Yetkinlik)
- Onu istemek için motive olmaktır (Adanmak)

Buradan yola çıkarak, düşük bireysel performans gösteren bir çalışanın neye odaklanacağını bilmemek, beceri eksikliği nedeniyle yapabilmemek ya da yapmak istememek gibi bir sorunu olduğu söylenebilir. Aşağıda, performans sorunlarının beceri yetersizliği, motivasyon eksikliği ve kaynak yetersizliği olmak üzere üç temel nedeni açıklanmaktadır.

1. Beceri eksikliği: İşin Nasıl Yapılacağını Bilmemek

Beceri eksikliğinden kaynaklanan bir performans sorunu yaşamamak için öncelikle bir iş için ihtiyaç duyulan becerilerin analiz edilmesi ve çalışana işe almadan önce onun uygun beceriler dizisine sahip olduğuna ilişkin kanıtların araştırılması gerekir. Daha sonra, çalışan iş ortamı ve şirket kültürü hakkında bilgilendirilmeli ve işlerin nasıl yapılmasının istendiği açıklanmalıdır. Bu rehberlik (coaching) becerisi gerektiren bir adımdır. Çalışanların ne yapılacağını bilmeleri için onlarla birlikte performans beklenti ve standartları oluşturulmalıdır. Çalışan kendisinden ne beklendiğini açıkça bilmelidir.

Yönetici, çalışanın mesajını açık ve tam olarak anladığından emin olmak için kendisiyle konuşmalıdır. Amaçların belirlenmesi sürecine çalışanın da katılması gerekir.

Çalışan, iş için istenen becerileri geliştirmek üzere eğitilmelidir. Çalışanı eğitmek için yönetici zaman ayırmalıdır. Eğer, kendi zamanı yoksa, ekibindeki kişilerden birinden bu çalışanı eğitmesini ya da ona rehberlik etmesini istemelidir.

2. Motivasyon Eksikliği: İş Yapmak İstememek, Şimdi veya Hiçbir Zaman!

Motivasyon açısından bir eksiklik olup olmadığını belirlemek için öncelikle, çalışanın bu işi gerçekten isteyip istemediğine bakılmalıdır. İşin, çalışanın değerlerine ve ilgilerine uygun olması ve onun sahip olduğu becerileri isteyerek kullanması önemlidir. Eğer iş yeterli

³⁹ Drummond, a.g.e., s.40.

düzyeyde uyarıcı değilse, çalışan işi monoton ve sıkıcı buluyorsa, işi daha ilginç hale getirmek için yeniden tasarlanması konusunda neler yapılabileceği araştırılmalıdır.

alışan, amaçların gerçekleştirilmesi ve standartlara uyulması için sorumlu tutulmalıdır. Kendisine performansı geliştirmek ve korumak için düzenli olarak etkili geribildirim sağlanmalıdır. Daha önceden yeterli ya da yüksek performans gösterirken şimdi performansı ortalamanın altına düşen bir çalışanın varlığı belirlendiğinde performansındaki bu düşüşün durumsal mı (kişisel bir sorun veya kişisel yaşamındaki ani değişim) ya da kronik bir sorun mu olduğu araştırılmalıdır. Sorunun geçici mi yoksa kalıcı mı olduğunu belirlemek gerekir.

Motivasyon eksikliği, bazen uzun dönemli ve kronik sorunlardan ve bazen de kısa dönemli ve geçici kişisel sorunlardan kaynaklanır. Yöneticiler, bu durumun tepkisel veya uzun dönemli bir sorun olup olmadığını belirlemek için performans geçmişini değerlendirmelidir. Bir yöneticinin işi performans üzerinde odaklanmak olduğuna göre, performansı zayıflatan kişisel sorunları ortaya çıkarmak büyük önem taşır. Aynı zamanda, normal bir verimli çalışanı korumak ve elde tutmak için ne tür önlemlerin alınacağı ve hangi kaynakların kullanılacağı da bilinmelidir.

Eğer sorunun kapsamı sizi aşıyorsa, rolnzn ve eğitiminizin tesindeyse, profesyonel bir insan kaynakları uzmanından yardım almayı düşünün.

3. Kaynak Eksikliği: Herhangi Biri Gerçekten Bu İşi Yapabilir mi?

Performans sorununun nedeninin kaynak eksikliği olup olmadığını belirlemek için para, araç-gereç, malzemenin yanı sıra zaman ve eleman gibi kaynakları da dikkate almak gerekir. Eğer, işi hızı ve tekdüzeliği çalışanları aşırı derecede yoruyorsa işi temposunu zaman zaman değiştirmenin veya görevlerde eşitlendirmelere gitmenin yolları araştırılmalıdır.

İş, sürekli olarak birçok çatışma ve çelişkiyi beraberinde getiren ve ileri derecede kişilerarası nitelik taşıyan bir işi ise, işi yeniden tasarlamak için çalışana ayrı bir zaman ve fırsat verilmelidir. İş, doğası gereği teknik ve karmaşık ise veya kesin ve yoğun konsantrasyona gerek duyuyorsa işi ortamı bunu sağlayabilmeli, bu koşulları yaratabilmelidir.

Çalışan, zaman kaynaklarını ve önceliklerini etkili bir biçimde yönetemiyorsa yararlanabileceği bir zaman yönetimi eğitimine gönderilmesi veya bazı tekniklerle yönlendirilmesi gerekir.

Çok hızlı ve üst üste gelen çok fazla iş söz konusu ise işteki performansı destekleyen sistemler geliştirilmeli ve daha uygun duruma getirilmelidir. Çalışanın zamanını ve enerjisini daha iyi kullanmak için eğer gerekiyorsa raporlar, toplantılar ve prosedürler değiştirilmelidir.

Çalışanı fonksiyonel kılmak ve memnun etmek için ek olarak ona ne gibi kaynak veya eğitimlerin verilebileceği araştırılmalıdır. Bunun belirlenmesini akılcı bir yolu da nelere ihtiyacı olduğunu bir kez de kendisine sormaktır.⁴⁰

1.5. Performans Sorunlarının Çözümü

Bir çalışan, çalıştığı organizasyona bir takım istek ve ihtiyaçlarını da birlikte getirir. Bu ihtiyaç ve isteklerin tatmini bir dereceye kadar, o organizasyonun kontrolündedir. Eğer yönetimin yaklaşımı olumlu ise, yönetici durumundaki kişi, organizasyondaki ilkeleri göz önünde bulundurarak çalışanın ihtiyaçlarını yerine getirmeye çalışacaktır. Ancak çalışan, beklentilerinin karşılanmadığını düşündüğünde performans sorunları yaşanacaktır.

Bu sorunların çözümleri için uygulanması gereken teknikler aşağıda kısaca bahsedilecektir.

1.5.1. Motivasyon

Performans düşüklüğünün çok önemli bir nedeni motivasyon eksikliğidir. Bir yöneticinin çalışanlarının motivasyonunu koruyabileceği ve artırabileceği bazı yöntemler vardır.

- **İşin takdir edilmesi:** Çalışanın yaptığı iş gerçekten takdir edilmeyi ve övülmeyi gerektiriyorsa, beğendiğimizi açıklamakta hiçbir sakınca yoktur. Ancak, birçok yöneticinin bunun üzerinde durmadıkları ve yapılan işi beğendikleri halde çalışana bunu belli etmedikleri, hatta buna gerek duymadıkları görülmektedir. Övgünün çalışanı şımartacağı ve beklentilerini yükselteceği düşünülmektedir. Hatalı yapılan işlerden dolayı bir yöneticinin çalışanları sürekli azarlarken iyi işler karşısında yalnızca susması doğru bir

⁴⁰ Drummond, a.g.e., ss.41-43.

davranış değildir. Üstün performansın yöneticiler tarafından görülmesi ve takdir edilmesi çalışanı motive eder.

- **İçten ilgi göstermek:** Bu, gerçekte iş yaşamının temel felsefesi olarak kabul edilmesi gereken bir kavramdır. Çalışanın duygularına ilgi gösterildiğinde kendilerinden derhal olumlu bir tepkinin geldiği görülecektir. Motivasyon araçlarını gerektiği gibi kullanabilmek yöneticinin becerisine kalmış bir konudur. Yönetici gerçekten insanları seven bir kimse ise, onların çeşitli sorunlarına içtenlikle eğilir ve ilgilenir. Bu, onun otoritesinin zayıf ve çalışanları etkileyemeyen bir kişi olduğu anlamına gelmez.
- **Rekabet:** Eğer makul düzeyde bir kazanma şansı görüyorlarsa, insanların çoğu rekabete girişmekten hoşlanır. Etkili bir yönetici, insanlardaki bu başarı duygularından gerektiği gibi yararlanır. Örneğin; bir çalışanın başarıyla sonuçlandığı bir işi yönetici övgüye değer buluyorsa bunu o çalışana uygun bir dille anlatır. Bunu yaparken, benzeri bir işin, bir süre önce bir başka çalışan tarafından yapılmış olduğundan da söz edilebilir. Yönetici bu tutumuyla kişiler arasında bir rekabet duygusu uyandırmaktadır. Bu rekabet gerilim yaratmayacak, daha fazla çaba harcamaya itecektir.
- **Gurur:** Bir yarışmada ödül kazanan veya haklı bir övgüye kavuşan kişinin yaşadığı tatmin duygusunun bir kısmı onun kendisinden gurur duymasıdır. İnsanların çoğu, yaptığı işten gurur duymak ister. O kimse işinde bu tatmini bulamıyorsa spor, oyun gibi alanlarda bu yönden tatmin olabilme olanaklarını arayacaktır. Bu nedenle, çalışanların işinde veya iş çevresinde gurur duyabilecekleri koşullara yer verilmesi yöneticiye düşen önemli görevlerden birisidir. Kişinin çalıştığı organizasyondan gurur duymasını sağlamada herhangi özel bir yol yoktur. Ürünlerin kalitesi, liderlik, çalışanlara eşit davranılması, organizasyonun topluma sağladığı hizmetler, ülke ekonomisine katkısı, istihdam sorununa yardımcı olması gibi daha birçok konu çalışanın kendi organizasyonundan gurur duymasına yardımcı olan faktörlerdir.
- **Sorumluluğun delege edilmesi:** Yönetici, kendisine bağlı çalışanın yeteneklerini, bilgi ve beceri derecesini gerektiği gibi ölçtükten ve değerlendirdikten sonra, ona uygun düzeyde bir sorumluluk delege etmesi genellikle çok olumlu sonuçlar yaratır. Bu önemli bir motivasyon faktörüdür. Bunu yaparak bir yönetici çalışanın işi ile başbaşa bırakmakta,

yani ona güvendiğini açıklamış olmaktadır. Bu durum karşısında çalışan kendisini belirli sonuçları elde etmekle sorumlu hissedecektir.

- **Para:** Yöneticilere göre “para” motive edici faktörlerin en güçlüsü ve en önemlisidir. Onları böyle düşünmeye yönelten iki önemli neden vardır. Bunlardan birincisi, paranın ekonomik yönden, bir motivasyon unsuru olarak öneminin hemen hemen her insan tarafından kabul edilmiş olmasıdır. İkinci neden ise, çalışanların paranın dışında bazı faktörler yoluyla motive edilebileceği görüşünü kabul ettirebilmenin güçlüğüdür. Ancak, bunun her zaman böyle olmadığını son dönemlerde motivasyon ve ödül türleri konusunda yapılan ayrıntılı araştırmalar ortaya koymaktadır. Tam zamanında yapılan ‘kişiselleştirilmiş’ takdirin en güçlü motive edici yöntem olduğu kabul edilmektedir. Bu yolu izlemek isteyen yöneticiler:
 - İyi bir iş yapan elemanlarını iş arkadaşlarının yanında bizzat tebrik ederler.
 - Yüksek performans gösteren elemanlarını özel notlarla yazılı olarak kutlarlar.
 - Başarıyı kutlamak için moral yükseltici toplantılar düzenlerler.

Üstün performansın yöneticiler tarafından fark edilmesi ve bunun başkalarının da farkedeceği şekilde takdir edilmesi çalışanı gerçek anlamda motive etmektedir.⁴¹

1.5.2. Çalışanların Tatmin Derecesinin Ölçülmesi

Çalışanların duyduğu tatmin derecesinin ölçülebilmesinde belirli bir yol yoktur. Bir organizasyondaki kişilerarası ilişkilerin durumunu tam olarak saptayabilecek bir ölçme aracı yoktur. Yine de bazı noktalar çalışanın tatmin derecesinin pek yüksek olmadığını gösterebilir.

Verimlilik: Özellikle kısa bir süre içinde verimlilikte bir düşme veya yavaşlama olmuşsa bu durum çalışanların duyduğu tatmin yönünden bir gösterge olarak kabul edilebilir. Ancak araştırmalar, uzun dönemli düşüşlerin daha farklı nedenlerle ortaya çıktığını göstermiştir.

Şikayet ve kırgınlıklar: Şikayet ve kırgınlıklar çalışanların hoşnut olup olmadıklarını gösteren çok iyi bir göstergedir. Bu hoşnut olmayan çalışanların sayısından çok, bir hoşnutsuzluk ve kırgınlığın özü ile ilgili bir durumdur. Bu gibi şikayet ve kırgınlıklardan yönetimin zamanında bilgisi olursa olay çok büyümeden uygun bir şekilde çözülebilir ve bu durum çalışanda bir memnuniyet yaratır.

⁴¹ G. Hageman, *Motivasyon El Kitabı*, (Çev: G. Aksan), Rota Yayın Tanıtım, İstanbul, 1995, s.45.

Moral araştırmaları: Birçok organizasyon, çalışanların çalışma koşulları, işleri, yöneticileri ve benzeri konulardaki duyguları hakkında bir fikir edinebilmek amacıyla incelemeler yapmaktadır. Belirli bazı konulardaki Şikayetlerin ortadan kalkmış olup olmadığını anlayabilmek için incelemelerin aralıklı bir Şekilde yapılması uygun olur. Psikolojik olarak, bu tip incelemeler çalışanda önemli olduğu duygusunu yaratmakta, aynı zamanda çalışana içini boşaltma olanağını da sağlamaktadır. Bu incelemenin sonucunu onlara bildirmek ve hoş gitmeyen sonuçlarla ilgili olarak ne gibi önlemlerin alınacağını bildirmek de uygun olur.

İşe gelmemek veya geç kalmak: Bir çalışanın böyle bir davranışı çok Şey ifade eder. Geç gelmeyi ya da değişik bahanelerle işe gelmemeyi alışkanlık haline getirmiş çalışanlar üzerinde durarak bu durumların nedenlerinin ciddi olarak araştırılması gerekir.

İşe giren ve çıkanların sayısının yüksekliği: Bu durum çalışanların hoşnutsuzluğunu belirten kuvvetli bir göstergedir. Birçok sektörde çalışan giriş çıkışı oranı birbirinden farklıdır. Bu nedenle, karşılaştırma ve yorum için belirli bir sektör ya da sanayi kolunda geçerli belirli bir ölçütün kabul edilmesi gerekir.

Bu gibi durumların en aza indirilmesi için yöneticilere birtakım görevler düşmektedir. Yöneticiler, çalışanlarını yakından tanımaya, neleri isteyerek ve severek yaptıklarını öğrenmeye çalışmalıdır. Onların zayıf ve güçlü yönlerini tanımalı ve işlerinden ne belediklerini tam ve doğru olarak anlamaya özen göstermelidirler.⁴²

1.5.3. Etkili İletişim

Çalışanın performans sorunlarıyla ilgilenmenin en etkili yolu onu dinlemektir. Hemen her çalışanın iş yaşamında kendisini dinleyen, olumlu geribildirim veren ve kendisine olan güveni artıran bir yönetici ile ilgili bir deneyimi vardır. Belki bunun karşıtı durumlar daha yaygındır. Ancak unutulmaması gereken nokta bireysel performansın geliştirilmesinde anahtar rolü oynayan etkili iletişim özellikle de aktif dinlemedir.

⁴² R.A. Baron, J. Greenberg, **Behaviour in Organizations: Understanding and Managing Human Side of Work**, 3rd Ed., Allyn and Bacon, London, 1990, s.67.

1.5.4. Aktif Dinleme

Aktif dinleyici olmak, zihnin başka konularla meşgul olmasını engellemek ve kendini karşıdakinin yerine koyarak dinlemektir. Bunun için öncelikle konu ve konuşan hakkında olumlu bir zihinsel tutum geliştirmek gerekir. Daha sonra; söylenenler içinde sizin kullanabileceğiniz, sizi doğrudan ilgilendiren, sizin eyleminizi gerektiren, bilgi ve deneyimlerinize bağdaşan ya da bağdaşmayan neler olduğuna dikkat etmelisiniz. Zaman zaman dinlediklerinizi kendi sözcüklerinizle yeniden ifade ederek doğru anladığınızı onaylatmanız ve izlediğinizi belli etmeniz yararlı olacaktır. Dinlerken konuşmamak ve göz temasını korumak aktif dinleme açısından önemlidir. Sonunda dinlediklerinizi, özetlemek; önemli noktaları ve görüşbirliği içinde olduğunuz konuları vurgulamak gerekir.⁴³

1.5.5. Açık Sorular

Performans sorunları ile ilgilenen yöneticinin yapması gereken çalışana olabildiğince çok konuşturmaktır. Gerçekleri, duyguyu, tercihleri, inanç ve değerleri ve tutumu ortaya çıkarmanın etkili bir yolu; çalışana uzun cevaplar vermesini gerektirecek açık uçlu sorular sormaktır. Burada, dikkat edilmesi gereken, çalışana rahatlatmak, onu savunucu konuma getirmeden, açık konuşmaya cesaretlendirmektir. Ayrıca, ona istiyorsa düşünerek cevap verebilmesi için zaman tanımak ve bunun için soruyu sorduktan sonra bir süre sessiz kalmak gerekir.

Açık uçlu sorular; ne, neden, nasıl, ne zaman, nerede ve kim gibi soru sözcükleriyle başlar ve çoğu kez açıklayıcı uzun cevaplar gerektirir. Bu tür sorular ayrıca, yöneticinin önyargılı olmadığını, dinlemek istediğini ve çalışana kendini ifade etme fırsatı tanıdığını da gösterir.

1.5.6. Not Almak

Performans sorunlarıyla ilgili bir görüşmede yönetici, bir ajanda ya da deftere (daha sonra kaybedebileceği küçük kağıt parçalarına değil) notlar almalıdır. Yönetici, her zaman bu not defterini yanında taşımalı ve düzenli olarak kullanılmalıdır. Hatırlaması gereken önemli bilgi, düşünce ve görüşleri kaydetmelidir. Görüşme sırasında bilgi kaynağını, durumu ve zamanı not alan yönetici özel durumlarda not almak için görüştüğü kişiyi bilgilendirerek izin

⁴³ L. R. Gomez-Mejia, D. Balkin, R. Cardy, *Managing Human Resource*, 3rd Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2001, s.43..

istemelidir. Ayrıca, bu notları alırken duygusal yorum ve değerlendirmeler yapmaktan da kaçınılmalıdır.⁴⁴

1.5.7. Psikolojik Faktörler

Görüşmeler sırasındaki sözcükler, durumlar, konular ve kişilik özellikleri yöneticiyi duygusal olarak etkileyebilir. Bunlar, yöneticinin duygusal “sıcak noktaları”nı etkilediğinde verilen sözlü ya da sözsüz mesajlar farklı anlamlara çekilebilir.

Çalışanın bunalımlı, sinirli ya da yıkılmış durumunun bir yöneticinin duygusal sıcak noktalarını harekete geçirmemesi için başvurulabilecek bir önlemler listesi verilebilir.⁴⁵

- Derin nefes alın, fiziksel tepki vermeden ve müdahale etmeden dikkatlice dinleyin.
- Sorunu anlamak için açık uçlu, tarafsız sorular sorun.
- Çalışanın duygularını kabul edin, anlayın ve saygı gösterin.
- Onun bakış açısını görmeye çalışın ve kendinizi onun yerine koyun.
- Sabırlı olun ve kestirme çözümler peşine düşmeyin.
- Konuya bağlı kalın ve başka kişilerle ya da sorunlarla karışmasına izin vermeyin.
- Konuya duygulardan arındırılmış, mantıklı bir açıklama getirin.
- Kendi görüş ve düşüncenizi ve bunun nedenlerini açıklığa kavuşturun.
- Sorunun niteliği, önemi ve nasıl çözülmesi gerektiği konusunda bilinçli bir tercih yapın.
- Çözümünüzün tüm tarafların hak ve çıkarlarını gözettiğinden ve işe yarar olduğundan emin olun.

1.5.8. İlgi Dağılmasına Yol Açan Faktörler

Performans sorunlarıyla ilgilenirken dinlemeyi etkileyecek ve dikkati dağıtacak unsurları kontrol etmek, olumsuz etkilerini en aza indirmek gerekir.

Telefon, çevredeki gürültü ve hareketlilik, alışılmamış oturma düzeni, ısı ve ışık gibi dışsal ilgi dağıtıcılar olduğu gibi; yorgunluk, açlık, baş ağrısı, düşünceli ya da endişeli olmak gibi içsel ilgi dağıtıcılar da iletişimi engelleyebilir. Bu engellerle baş edebilmek için, yönetici;

⁴⁴ D. A. De Cenzo, S. P. Rubbins, *Human Resource Management*, Fifth Edition, John Wiley & Sons, New York, 1996, s.32.

⁴⁵ R. Emmerrich, “*İşyerinde Motivasyon*”, *Executive Excellence*, Temmuz 1999, s.16.

görüşmeyi programlamalı, en uygun ortamı hazırlamalı ve zamanı planlamalıdır. Görüşme yerinde ve sırasında olası ilgi dağıtıcıları belirleyerek gerekli düzenlemeleri yapmalı ve önlemler almalıdır. Taraflar, kendilerini görüşme sırasında dikkatlerini yoğunlaştırmaya ve ilgi dağıtıcıyı önemsememeye koşullandırılmalıdır. Bu arada, fiziksel ya da zihinsel olarak yorulduğunu hissedenden yönetici dinlenmeli ve acıktığında da yemek için ara vermelidir.

İyi dinleyici olmak için ilgi dağıtıcılara tepkilerimizi kontrol etmeliyiz. Bunu yapamadığımızda ilgi dağıtıcılar; farklılığı, yeniliği ve yoğunluğu nedeniyle dinleme yeteneğimizi etkiler, iletişimin etkinliğini bozar.⁴⁶

1.5.9. Geribildirim Vermesi ve Alınması

Çalışanlar kendilerini geliştirebilmek için işlerindeki performanslarının nasıl olduğunu düzenli bir şekilde öğrenmelidir. Bu nedenle, yapıcı ve zamanında geribildirim Performans Yönetiminde kritik bir önem taşır.

Zamanında yapılan geribildirim, çalışana, eyleminden hemen sonra, olabildiğince kısa süre içinde performansı hakkında ne düşünüldüğünün söylenmesidir. Araya zaman girdiğinde geribildirim etkisi azalır, beklenen yarar sağlanamaz. Bu kişinin bir davranışını takdir ederken de, düzeltilmesini isterken de aynı şekilde geçerlidir.

Performansla ilgili geribildirim verilirken ölçüler her zaman performans kriterleri olmalıdır. Çalışanın çok çeşitli etkinlikleri dikkatle gözlemlendiğinde ve kaydedildiğinde geri bildirim verilmesi daha kolay olacak ve bunların çalışan tarafından kabul edilmesi de kolaylaşacaktır.

Yönetici, performans sorunlarıyla ilgili görüşmede amacını bilerek ve olası etkilerini anlayarak dört geribildirim verme tarzından birini seçebilir.

1) Sessizlik: Bu tarzın amacı mevcut durumu kabullenmek ve korumaktır. Ancak, bu tarz uzun dönemde güveni ve performansı azaltır. Çalışanda endişeye ve performans değerlendirme sürecinde sürprizlerle karşılaşmasına neden olabilir.

2) Eleştiri: Amaç istenmeyen davranışların belirlenmesi ve bunların terkedilmesinin sağlanmasıdır. Bu tarz, çalışanın bahaneler üretmesine, savunmaya, kaçmaya ya da

⁴⁶ W. F. Cascio, *Applied Psychology in Personnel Management*, 3.B., Prentice Hall, Inc., New Jersey, 1997, s.57.

başkalarını suçlamaya çalışmasına neden olabilir. İlişkileri ve güveni zedeleyebilir, mevcut olumlu davranışlara da zarar verebilir.

3) Öneri: Davranışları biçimlendirmek ya da değiştirmek, mevcut performansı iyileştirmek ve daha etkili sonuçlar almak için yol ve yöntemler göstermektir. İlişkiyi, güveni ve performansı olumlu yönde etkiler.

4) Pekiştirme: Mevcut davranışları övmek, desteklemek ve aynı yönde sürdürülmesini sağlamaktır. Bu tarz da motivasyonu, güveni ve performansı artırır.⁴⁷

Etkili geribildirim vermek için yapılması gerekenler şunlardır:⁴⁸

- Çalışanın böyle bir görüşmeye ve sizi dinlemeye hazır olup olmadığını kontrol edin. Hazır değilse sizi dinlemeyecek, anlamayacak ya da yanlış yorumlayacaktır.
- Geribildirim, davranışın niçin öyle olduğuna ya da hangi anlama geldiğine ilişkin görüş bildirmekten çok durumun rapor edilmesi şeklinde yorumsuz bir anlatımı olmalıdır.
- Hangi davranışla ilgili geribildirim verdiğinizi açık ve kesin belirleyin ve belirtin. Genel ifadeler yerine spesifik örnekler üzerinde konuşulmalıdır. Varsayımlardan ve önyargılardan özenle kaçınılmalıdır.
- Geribildirim amacına ulaşması ve etkili olması için zamanlamaya çok dikkat edin.
- Zamanlama, olabildiğince kısa süre anlamına gelmelidir. Zaman geçtiğinde taraflar olayı farklı şekillerde hatırlayabilirler.
- Amacınızın performansı ve ilişkiyi geliştirmek olduğunu unutmayın.
- Çalışanın bir şeyler yapabileceği ve kendini geliştirebileceği davranışa odaklanın.
- Çalışandan ısrarla değişmesini istemeyin. Bu istenmeyen bir tepki doğurabilir. Buna karşın değişmemesi durumunda neler olabileceğini görmesini sağlayın. Değişiklik yapıp yapmayacağına kendisi karar vermelidir.
- Davranışı değerlendirirken etiketlendirmeden ve yargılamadan kaçının.
- Davranışın sizi, ekibi ve şirketi nasıl etkilediğini açıklayın.
- Savunmacı tutuma yol açmamak için “sen” ifadelerinden çok “ben” ifadelerini kullanın.
- Verdiğiniz mesajların yeterince açık olup olmadığını kontrol edin. Çalışanın bu mesajları anlaması ve üzerlerinde ayrı ayrı düşünmesi için zamana ihtiyacı olabilir.

⁴⁷ G. Strauss, L. R. Sayles, **Personnel: The Human Problems of Management**, Third Edition, Prentice Hall, 1997, s.56.

⁴⁸ J. M. Shafritz, **Personnel Management in Government, Politics and Process**, Second Edition, Marcel Dekker, New York, 1995, s.5.

- Duygusal olmadan dostça bir ses tonu kullanın, mesajlarınızı beden dili ile destekleyin.
- Çalışanı dinleyin. Siz konuşurken onun sözlü ve sözsüz tepkilerine dikkat edin. Kendisiyle ilgili bir yargıya varmadan önce onun da görüş ve düşüncelerini dinleyin. Yeterince emin olmadığımız noktalarda açıklama yapmasını isteyin.

Bir yöneticinin geribildirim vermede etkili ve tutarlı olması için bir eylem planı ile çalışması yararlı olacaktır. Bunun anlamı; istenen ya da istenmeyen davranış ve performansın nasıl ifade edileceğinin, bunların nasıl belirleneceğinin ve nasıl değiştirileceğinin önceden kararlaştırılmasıdır. Diğer bir ifadeyle, yönetici, ödüllendireceği, normal kabul edeceği ve acil düzeltici eylem uygulayacağı davranışları bilmelidir. Bunları nasıl belirleyeceğine karar vermelidir ve eğer değiştirilmesi gereken davranışlar söz konusu ise bunları nasıl değiştireceğini önceden kararlaştırmış olmalıdır.

Performans Yönetimi sürecinde eğer geribildirim alma durumdaysanız, yani size davranışlarınızla ilgili geribildirim veriliyorsa,⁴⁹

- Spesifik sorular sorun. Karşınızdaki kişinin size net, açık ve yararlı bilgiler vermesini sağlayın.
- Duyduklarınızı doğrulayın ve doğrulatin. Karşınızdakinin mesajını tam ve doğru anladığınızdan emin olmak için kendi sözcüklerinizle tekrarlayın, gerek duyarsanız tekrarlatın ya da açıklama isteyin.
- Geribildirimle ilgili düşüncelerinizi ortaya koyun, duygularınızı açıklıkla ifade edin. Karşınızdakinin sizin için neyin yararlı, neyin yararsız olduğunu anlamasını sağlayın. Bu onun geribildirim becerilerini geliştirecek ve ilerde sizinle daha rahat çalışmasını sağlayacaktır.
- Görüşlerle performans arasında bağlantı kurun. Görüşlerin ve verilen bilgilerin performansınızı iyileştirmeye yönelik olduğunu düşünün. Geribildirimi yapıcı olarak ele alın ve yararınıza olacak bir biçimde kullanın.
- Tarafsız olun. Geribildirimi olayın dışındaki üçüncü bir kişi gibi alın. Durumu, eylemleri ve sonucu not edin. Söylenenlerin işinizle ilişkisini düşünün. Önyargılarınızı kontrol edin ve olabildiğince gözlemlere ağırlık verin.
- Hazırlıklı olun. Davranışlarınızla ilgili olarak başkalarının olumlu ya da olumsuz görüşlerini duymaya hazır olduğunuzdan emin olun. Size verilecek geribildirime duygusal ve zihinsel olarak olumlu yaklaşacak bir durumda olun.

⁴⁹ R. G. Weaver, J. D. Farrel, *Managers As Facilitators: A Practical Guide to Getting Work Done in a Changing Workplace*, Berrett-Koehler Publishers, UK, 1997, s.56.

- Dinleyin, konuşmayın dinleyin! Söylenenleri aktif olarak, sürekli düşünerek ve değerlendirerek dinleyin. Takıldıklarınızı, kaçırdıklarınızı, anlamadıklarınızı sorun. Tekrarlamasını ya da açıklamasını isteyin.

1.5.10. Rehberlik ve Danışmanlık

Çalışanların performans sorunlarıyla ilgilenirken onlara rehberlik (coaching) veya danışmanlık (counselling) yapmak yöneticinin işinin önemli bir parçasıdır. Durumun rehberlik mi yoksa danışmanlık mı gerektirdiğine karar vermek zor bir seçimdir. Her ikisinin kullandığı yöntemler arasında benzerlikler olduğu kadar önemli farklar da bulunmaktadır. Her ikisi de yönetici ile çalışan arasında bir iletişim ve etkileşim sürecidir ve birçok benzer becerinin kullanılmasını gerektirir. Bazen birbiri ile adeta çakışır. Ancak, rehberliğin ve danışmanlığın tanımlarını, amaçlarını ve sonuçlarını anlamak aralarındaki farklılığı ortaya koyacaktır.

1.5.10.1. Rehberlik

Bir tarafın ya da her iki tarafın becerilerinin ve performansının geliştirilmesini destekleyen ve zenginleştiren bir çalışma ortamı ve ilişkiler oluşturma sürecidir. Bu süreçte; karşılıklı beklentiler belirlenir, beklenen sonuçlar tanımlanır, sorunla karşılaşmamak için gerekli eylemler üzerinde serbest görüş alışverişi (beyin fırtınası) yapılır ve çalışanın becerilerini geliştirmek için neler yapılabileceği tartışılır. Bu süreç, çalışanın yüksek performansı için doğru davranışların ve uygun eylemlerin karşılaştırılmasıyla sonuçlanır. Rehberlik, kişisel beceriler üzerinde durduğu kadar ilişkiler ve iş ortamı üzerinde de durduğundan çalışanın olduğu kadar yöneticinin de performansını iyileştirebilir.

Etkili bir rehberin belirli özelliklere sahip olması ve başarılı bir rehberlik sürecinin belirli ilke ve esaslarının bulunması gerekir.⁵⁰

Etkili bir rehber;

- Çalışanın güçlü yönlerine ağırlık verir ve bunları ortaya koymasına fırsatlar yaratır.
- Çalışanın kendi kararlarını vermesine ve sorumluluk almasına imkân verir.
- Performans beklentilerini ve önceliklerini açıklar, standartları oluşturur.
- Yeni ya da zor bir görevi üstlenecek olan çalışanları cesaretlendirir.

⁵⁰ C. D. Scott, D. T. Jaffe, *Empovement: A Partical Guide for Success*, Crisp Publish, GB, 1997, s.45.

- Morali ve kendine güveni azalmış veya aşırı stres altında bunalmış çalışanlar için zaman harcar ve uygun destek sağlar.
- Çalışana performansı hakkında düzenli geribildirim sağlar, onun organizasyon içindeki rolü ve amaçlara katkısı ile ilgili bilgi verir.
- Çalışanın uygun eğitimleri almasını destekler, fikirlerini dinler, bilgili, girişken ve kararlı olmaları için cesaretlendirir.
- İyi bir rol modeli olarak çalışan için örnek alınabilecek davranışlar sergiler.

Rehberlik gerektiren durumların neler olduğu konusunda yönetici ve çalışanın görüşbirliği içinde olması gerekir. Genellikle; yeni bir çalışanın veya yeni beceriler, amaçlar, normlar, prosedürler, politikalar ya da iş koşulları gerektiren durumların rehberlik becerilerini kullanmayı gerektirdiği bilinir. Çalışanın kariyer amaçlarını gerçekleştirmesi için moralinin, kendine güveninin, performansının, bilgi ve deneyiminin yeterli olmadığı durumlarda da rehberlik gerekir.

Rehberlik sürecinde yapılması gerekenler ve rehberlik gerektiren durumlar bilindiğinde, etkili bir rehberin yeterli bilgi ve deneyime sahip, esneklik gösterebilen, analitik düşünen, kendini iyi ifade edebilen, sorunları belirlemede ve belirtmede etkili, iyi dinleyen ve olumlu zihinsel tutuma sahip bir kişi olması gerektiği anlaşılır. Savunmacı veya saldırgan davranışlar gösteren, kendine ve çalışana güvenmeyen, önyargılarıyla hareket eden kişilerin rehberlik yapabilmesi oldukça zordur.

1.5.10.2. Danışmanlık

Bir yöneticinin çalışanına iş performansını etkileyen kişisel sorunlarını tanımlaması ve üstüne gitmesi için yardım etmesi anlamına gelen destekleyici süreçtir. Çalışanın kişisel ya da meslekle ilgili sorunlarını çözmek için kararlaştırdığı eylemleri tanımlayan bir "Eylem Planı" ile sonuçlanır. Burada da düşük performansı iyileştirmenin yanı sıra iş ortamını ve ilişkileri geliştirme amacı yine söz konusudur.

Bir kişinin başarılı bir danışmanlık desteği verebilmesi için yukarıdaki niteliklere sahip olmasının yanı sıra; çok dikkatli, sabırlı, duygulanı çözümlenebilen, gizliliğe özen gösteren, kendini çalışanın yerine koyabilen (empatik düşünen), çalışana moral ve güven duygusu aşılayabilen bir kişi olması gerekir. Çalışanı rahatlatması, duygularını ifade etmesini

kolaylaştırması, onun hata ve başarısızlıklardan korkmamasını sağlaması bir danışmandan beklenen diğer desteklerdir.

Çalışanın sorunları hakkında önyargıları olan, uzman gibi davranarak çalışana ne yapması gerektiğini anlatan, çalışana “tahlil” etmeye ve sorunu “teşhis” etmeye kalkışan, sorunu küçümseyip, çalışana “abartmak”la suçlayan, dinlemek yerine hemen sorunu çözmeye eylemlerine girişen, kendini aşan sorunların çözümünde uzman desteği aramayı ya da almayı gereksiz bulan kişiler başarılı danışmanlık yapamazlar.⁵¹

Danışmanlık desteği, organizasyonlarda daha çok yeniden yapılanma ve büyüme-küçülme süreçleri, organizasyonel çatışma ve stres durumları ve kurum kültüründe ani değişimler, ortaya çıktığında gerekir. Bu arada, kendisiyle, ailesiyle, iş arkadaşlarıyla sorunlar yaşayan, başarısızlık korkusu ve gerilim-kaygı-endişe duygularıyla hatalar yapan çalışanlar da danışmanlık desteğine gerek duyarlar.

Rehberlik veya danışmanlık desteği vermek amacıyla bir yöneticinin çalışana ile görüşmesi belirli bir yapı içinde gerçekleştirilmelidir. Görüşmelerde beş basamaklı bir süreç izlendiğinde rehberlik ya da danışmanlığın etkinliği artacaktır.⁵²

1. **Görüşmenin başlatılması:** Yönetici çalışana rahatlatmak, görüşmenin amacını açıklamalı ve mevcut performansın (ya da sorunun) etkisini anlatmalıdır.
2. **Çalışanın görüşünün alınması:** Yönetici, açık soruları, aktif dinlemeyi kullanarak çalışanın duygu, düşünce ve fikirlerini öğrenmelidir.
3. **Görüşlerin tartışılması:** Yönetici, kendisinin ve çalışanın görüşlerinin nerelerde bağdaşmış, nerelerde bağdaşmadığını açıklığa kavuşturmalıdır. Yönetici, otorite tuzaklarına düşmeden ve varsa kendi engellerini de kabullenerek performansın nasıl geliştirileceğini (ya da sorunun nasıl çözülebileceğini) çalışana birlikte tartışmalıdır.
4. **Anlaşmaya varılması:** Yönetici, bu aşamada hangi noktaya geldiğini özetlemeli, sorarak ve dinleyerek tarafların konumunu belirlemeli ve tüm taraflar için adil ve uygulanabilir olan çözüm üzerinde durmalıdır.
5. **Çözümün bulunması:** Yönetici kendi önerisini sunarken çalışana ne yapması gerektiğini hissettiğini sormalı ve ortak çözüm buluncaya kadar görüşmeyi sürdürmelidir. Anlaşma

⁵¹ M. Minor, *Coaching for Development*, Crisp Publications, GB, 1995, s.63.

⁵² P. W. Stonebraker, *Exercises and Problems in Human Resources Management*, McGraw-Hill Book Co., London, 1996, s.15.

sağlandığında bir özet yapılmalı, bir eylem planı ve uygulama programı hazırlanmalı ve uygulamadaki gelişmeler yakından izlenmelidir.

1.5.11. Eğitim Etkinlikleri

Çalışanların performans sorunlarının çözümünde işletme içinde ya da dışında biçimsel ya da biçimsel olmayan bir tarzda verilen eğitimlerin büyük bir önemi bulunmaktadır.

Performans yönetim sürecinin performansın planlanması, performansın desteklenmesi ve performansın değerlendirilmesi şeklindeki aşamalarının her üçünde de eğitim önemli bir yer tutar.

Amaçların belirlenmesi ve hedeflerin kararlaştırılması aşamasında çalışan mevcut bilgi, beceri ve tutumunun yöneticinin beklentilerini karşılamayacağını düşündüğünde aradaki açığın kapatılması için eğitim almayı isteyebilir. Eğitim yoluyla çalışana kazandırılacak bilgi, beceri ve tutum onun gelecekteki görevlere hazır olmasını ve beklentileri daha iyi karşılamasını kolaylaştırır.

Görevlerin yerine getirilmesi sırasında karşılaşılan özgün durumların ve farklı sorunların mevcut bilgi, beceri ve tutumla çözümlenememesi olasılığı her zaman söz konusudur. Özellikle, günümüzde hızla değişen pazar koşulları, teknoloji, sosyo-ekonomik çevre, hukuk ve politika gibi dış değişkenler, bilgi ve becerilerin güncelliğini ve geçerliliğini kısa sürede yitirmesine neden olmaktadır. Bu nedenle, çalışanların işlerini yaparken de sürekli eğitim ihtiyaçları bulunmaktadır.

Bütün bunların ötesinde, performans değerlendirmesi ile ortaya çıkan zayıf yönler ve yeterli performans düzeyine ulaşılamayan alanlar çalışanın alması gereken eğitimleri de işaret etmektedir. Bir sonraki dönemde, daha yüksek bir performans düzeyini amaçlayan çalışan bunun için hangi eğitimleri alması gerektiğini değerlendirme süreci içinde düşünmelidir. Ancak, bu eğitimleri asla bir ceza olarak görmemeli, tam tersine kendine sunulmuş bir gelişme fırsatı olarak algılayıp motivasyonunu yükseltmelidir. Bunun için performans değerlendirme görüşmeleri sırasında yönetici ile çalışanın hangi eğitim programının hangi ihtiyaca cevap verebileceği ve ne kadar yararlı olabileceği konusunda görüş birliği içinde olmaları gerekir.

Performans değerlendirme, eğitim ihtiyaçlarının bireysel düzeyde belirlenmesinde etkili bir yoldur. Bireysel ihtiyaçların bir araya getirilmesi ile de birimlerin ve genel anlamda organizasyonun eğitim ihtiyaçlarını belirlemek olanağı vardır.

Eğitimler, çalışanın odaklanma, yetkinlik ya da adanmışlık yönünden yetersiz kalmasına bağlı olarak performans düşüklüğü göstermesini dikkate alarak bilgi, beceri ya da tutum geliştirmeye yönelik olarak düzenlenebilir.

a) Bilgi eğitimleri, organizasyonun özęün iş ve meslek ihtiyaçlarına yönelik olarak genellikle, eğitim amaçlı sınıf ve salonlarda verilir. Kurumun deneyimli yönetici veya uzmanlarının eğitimci olarak görev aldığı bu etkinliklerde eğitmen merkezli sunuşlarla bilgi transferi gerçekleştirilir. Bu eğitimlerde eğiticinin konunun uzmanı olması ve bir öğretmen tarzını benimsemesi gerekebilir.

b) Beceri eğitimleri, mesleki olabileceği gibi insan ilişkileri, yönetim becerileri veya kişisel gelişim konularında da olabilir. Burada, eğitimin etkinliği açısından, eğitimcinin kişiliği, eğitimin yeri ve yöntemi büyük önem taşır. Etkileşimli sunumlar, aktif yöntemler, fiziksel ve psikolojik anlamda rahatlık sağlayan ortamlar ve deneyimli eğitimciler, bu tür beceri eğitimlerinin etkinliğini artırır. Bu eğitimlerde de eğitimcinin yöntemin uzmanı olması ve daha çok eğitici (trainer) tarzını benimsemesi büyük önem taşır.

c) Tutum geliştirmeye yönelik eğitimler, kişisel veya ilişkisel anlamda olumsuz tutumları ortadan kaldırmayı amaçlayan; kendine güveni, açık iletişimi, moral ve motivasyonu destekleyen etkinliklerdir. Özellikle, son yıllarda giderek daha fazla ilgi uyandıran açık hava (outdoor) eğitimleri ve deneyerek öğrenme yaklaşımını kullanan aktivitelerle eğitim, tutum geliştirme anlamında etkili olmaktadır. Bireysel savunma mekanizmalarının, rol-statü ilişkilerinin ve çeşitli öğrenme engellerinin ortadan kalktığı outdoor eğitimlerde hazırlık ve içerik büyük önem taşımaktadır. Yeterli sınıf içi çalışmalar ve değerlendirme oturumları ile öğrenme - gelişme boyutu desteklenmeyen bu tür etkinlikler açık havada eğlenceli (ve pahalı) bir gün geçirmekten öteye bir anlam taşımamaktadır. Bu tür eğitimlerde de eğitimcinin, kendini olabildiğince geri çeken, grup dinamizmini yaratmayı amaçlayan, öğrenme ve gelişme yönünde ilham veren, açık ve dürüst iletişimi cesaretlendiren bir facilitator tarzı sergilemesi gerekir.

Performans sorunlarının çözümünde eğitim etkinlikleri, burada özetlenen üç tür eğitim yaklaşımının hangisinin hangi performans ihtiyaçlarına daha iyi cevap verdiği göz önünde bulundurularak kullanılmalıdır.

Performans sorunlarının odaklanma yetersizliğinden kaynaklandığı düşünülüyorsa bilgi ağırlıklı eğitimler, yetkinliklerin kullanılamamasından kaynaklandığı düşünülüyorsa beceri ağırlıklı eğitimler gündeme gelecektir. Eğer, çalışanların kendilerini işe ve organizasyona yeterince adayamadıkları ve bu nedenle performans düşüklüğü yaşandığı biliniyorsa bu durumda tutum geliştirme eğitimleri ön plana çıkacaktır.⁵³

1.6. Performansın Geliştirilmesi

Performansın geliştirilmesinin önem ve kapsamı incelendikten sonra performans geliştirmede uygulanan stratejiler hakkında bilgi verilecektir.

1.6.1. Performansın Geliştirilmesinin Önem ve Kapsamı

Performans Yönetimi Sisteminde yapılan değerlendirmeler bir yandan organizasyonel bir kontrol aracı olarak bireysel performansın düzeyini belirlemeyi amaçlarken, diğer yandan da, sistem bu belirlemeler ışığında bireysel performansı geliştirmeyi de çalışmaktadır.

Performans düzeyinin belirlenmesi temel olarak fiili performansla arzulanan performansın/belirlenmiş hedeflerin karşılaştırılması faaliyetlerini içermektedir.

Yöneticiler, kişinin performansındaki yetersizliklerin nedeni olabilecek çeşitli faktörleri belirledikten sonra, bu faktörlere göre, kendi değerlendirmeleri sonucunda performansı geliştirici stratejiler seçmektedirler.

Yöneticilerin performans yetersizliklerinin nedenlerini belirlemede ve geliştirici strateji seçiminde başvurdukları bir süreç olması nedeniyle atıl sürecine (attribution process) burada kısaca değinilmesi uygun olacaktır. Bu süreci kısaca açıklayacak olursak, yöneticilerin astlarındaki yetersizliklerin nedenlerini ya astların kendilerinde (içsel atıf) ya da astın çevresinde (dışsal atıf) aradıkları görülür. İçsel atıf durumunda yetersizlik nedeni; çaba,

⁵³ V. Stewart, A. Stewart, *A Practical Performance Appraisal*, Gower Press, Teakfield Ltd. Hampshire, UK, 1997, s.45.

yetenek ve bilgilerin azlığına bağlanırken, dışsal atıfta işlerin içeriği, şanssızlık, organizasyonel ödüllerin yetersizliği gibi faktörler astın başarısızlık nedeni olarak belirlenir. İçsel atıfta yönetici astını değiştirmeye yönelik stratejiler (eğitim, uyarı, işten çıkarma vb.) seçerken, dışsal atıfta çevresel faktörleri geliştirici stratejileri (işdizayını, iş rotasyonu, esnek çalışma saatleri) tercih etmektedir.⁵⁴

Başka bir görüşe göre ise, performansın yetersizliğine neden olan faktörler dört grupta ele alınabilir:⁵⁵

(1) İşletme politika ve uygulamaları ile ilgili faktörler

- kadrolama (staffing) hataları
- yetersiz eğitim
- yetersiz istihdam uygulamaları
- politika ve iş standartlarının yerleşmesi konusunda kararlı olmamak
- ağır ve beceriksiz bir yönetim-işgören ihtiyaçların karşı ilgisizlik
- raporlama ilişkilerinin belirsizliği

(2) İş ile ilgili faktörler

- net ve açık olmayan ya da sık sık değişen iş gerekleri
- işten sıkılma
- işin kişiye sağladığı gelişme ve ilerleme olanaklarının yetersizliği
- yönetim işgören çatışması
- iş arkadaşları ile çatışma
- tehlikeli çalışma koşulları
- malzeme ve teçhizatın yetersizliği ya da uygun olmayışı
- işi gerçekleştirme yeterliliğine sahip olmamak
- aşırı iş yükü
- işin gerektirdiği becerilere sahip olmamak

(3) Kişisel faktörler

- aile sorunları (evlilik vb. konularda)
- maddi sorunlar
- duygusal ve ruhsal bozukluklar (depresyon, suçluluk duygusu, yersiz korkular)

⁵⁴ Palmer, a.g.e., s.70.

⁵⁵ C. Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1994, s. 29.

- ailedeki rol ile işteki rolün çatışması
- işin yapılmasına engel olacak fiziksel kısıtlamalar, özürler
- iş ahlâkının düşük oluşu
- diğer aile sorunları
- enerji/çaba yetersizliği

(4) Dışsal faktörler

- iş kolundaki aşırı rekabet ya da gerileme
- yasal sınırlamalar
- iş gerekleri ve ahlâki standartlar arasındaki çatışma
- işçi/işveren çatışması

Bu faktörlerden bir ya da bir kaçına bağlı olarak ortaya çıkan performans yetersizliklerinin teşhisi en iyi şekilde kişinin ilk amiri tarafından yapılacaktır. Zaman zaman diğer kişilerin görüşlerine başvurmak mümkünse de, burada en önemli husus astın kendi yöneticisinin, sözkonusu analizi yeterince ayrıntılı, önyargılardan uzak ve tarafsız bir biçimde yapabilmesidir.

Performans geliştirme, Performans Yönetimi Sistemi içinde sadece fiili performansı arzulanandan düşük, sorunlu işgörenleri kapsayan bir faaliyet değildir. Başarılı personelin de Performans Yönetimi Sistemi içinde performansının geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu gibi durumlarda yönetici genellikle astını daha üst düzeylerdeki görev ve sorumluklara hazırlamak, kariyer gelişimine yardımcı olmak, onu motive edip, iş tatminini artırmak için belirli stratejiler seçerek geliştirme faaliyetlerini planlar ve yürütür.

Performans geliştirme faaliyetinin de yönetici tarafından önceden planlanması, Performans Yönetimi Sistemi için çok daha yararlı olacaktır. Bu nedenle, yönetici her işgöreni için (ister sorunlu, performans yetersizliği olan, isterse başarılı işgören olsun) o kişiye özgü bir geliştirme planı hazırlamalıdır. Planın hazırlanmasında aşağıdaki hususların dikkate alınması, uygulamada kolaylık yaratacaktır.⁵⁶

Performans geliştirme planı, değerlendirme mülakatları sonunda ast ile yöneticinin birlikte geliştirdikleri hareket planının önemli bir bölümünü oluşturur. Performans yetersizliğinin

⁵⁶ Palmer, a.g.e., s.74.

nedenleri belirlendikten sonra, eğer önlemler kişinin davranışlarının değiştirilmesini gerektiriyorsa, planın iş performansının tüm olumsuzluklarını ve en önemli boyutlarını ilk ağızda tümüyle ele alması çok doğru olmayacaktır. Davranış değişikliğinin o denli çabuk gerçekleşmeyeceğini bilen yönetici, bu değişimi ikincil konulardan başlayarak, yavaş bir biçimde planlarsa, daha gerçekçi davranmış olacaktır.

Geliştirme planı olumsuz davranışlardan başka, olumlu davranışlarında daha fazla nasıl geliştirilebileceğini dikkate almalı, sadece değiştirilmesi gereken olumsuz davranışlarla sınırlandırılmamalıdır.

1.6.2. Performans Geliştirmede Uygulanan Stratejiler

Aşağıdaki bölümde performansın geliştirilmesi için yöneticilerin seçebilecekleri stratejiler ve bunların hangi durumlarda kullanılabileceği belirtilecektir.

1.6.2.1 Personel Danışmanlığı

Danışmanlık organizasyonlarda kişinin herhangi bir sorununu çözmesini ya da içinde bulunduğu durumla baş edebilmesini sağlamak amacı ile yapılan her iki yönlü bir iletişim sürecini içeren görüşme olarak tanımlanır.⁵⁷

Yukarıdaki tanımdan da anlaşılacağı gibi, genellikle danışmanlık için işgörenin herhangi bir sorunu olması gerekmektedir. Bu bazen ailevi, bazen maddi, bazen de iş arkadaşlarından kaynaklanan bir sorun olabilir. Astın performansını geliştirici stratejilerden biri olarak danışmanlıkta ise, söz konusu sorunun kişinin performansını etkiliyor olması gerekmekte ve bu sorunun çözümü ile performansın gelişeceğine inanılmaktadır. Bu nedenle, bu tür danışmanlık astı değerlendiren yöneticisi tarafından yürütülür.

1.6.2.1.1. Danışmanlık Sürecinin İçerdiği İşlevler

Etkili bir danışmanlık sürecinde aşağıdaki işlevlerin gerçekleşmesi gerekir.⁵⁸

Danışman;

- arzulanan davranışlara kişiyi yönlendirecek tavsiyelerde bulunur,

⁵⁷ Z. Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi: Politika ve Yönetmelik Teknikler**, Teknografik Matbaacılık, 5.Baskı, İstanbul 1998, s.109.

⁵⁸ Robinson ve Robinson, a.g.e., s.52.

- kişinin izlediği davranış biçiminin doğru olduğu durumlarda, onu teyid eder,
- kişi ile arasında iki yönlü bir iletişim sürecini başlatır ve sürdürür,
- kişi ile sorunları tartışarak, duygusal gerginliğin ortadan kalkmasını sağlar,
- kişi ile sorunlarını ciddi bir biçimde tartışarak, onun konu hakkında daha sağlıklı düşünmesine neden olur,
- kişinin amaç ve değerlerinin değişmesini sağlayacak içsel bir yeniden-uyum (re-orientation) süreci yaşamasını sağlar.

Yukarıda belirtilen bu işlevlerin gerçekleşmesi için danışmanlık sürecinde danışmanın sorunu iyi biliyor ve kendini önceden konuya hazırlamış olması gerekmektedir. Ancak danışmanın sorunu iyi bilmesi, her zaman için astı sürekli yönlendirmesi anlamına gelmemektedir.

Danışmanın kişiyi yönlendirme derecesine göre danışmanlık türleri;

- a) Yönlendirici
- b) Yönlendirici olmayan
- c) Katılımcı danışmanlıktır.

1.6.2.1.2. Danışmanlık Türleri

Danışmanın yaptığı yönlendirmenin derecesi açısından konuya baktığımızda, üç tür danışmanlığı şöyle açıklayabiliriz:⁵⁹

a) Yönlendirici (directive) danışmanlık: Danışman önce sorunları dinler ve daha sonra kişi ile birlikte ne yapılacağına karar verir. Verilen karar doğrultusunda astı belirli bir davranış biçimine doğru motive eder.

Yönlendirici danışmanlıkta şu işlevler gerçekleşir: Tavsiye, teyid, iletişim, duygusal gerginliğin çözülmesi ve sınırlı ölçüde de sağlıklı düşünme. Kişinin kendine yeni amaç ve değerler geliştirdiği içsel süreç, genellikle bu tür danışmanlıkta gerçekleşmez.

b) Yönlendirici olmayan (non-directive) danışmanlık: Yönlendirici olmayan danışmanlıkta danışman kişiyi dinler, sorunları detaylı bir biçimde açıklamaya teşvik eder, kişinin sorunları anlamasını ve çözümler bulmasını sağlar. Genellikle profesyonel danışmanlar bu yaklaşımı

⁵⁹ M. Guindham, *Interpersonal Skills At Work*, 2nd Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1995, s.67.

benimserler. Bu tür danışmanlıkta, yönlendirici danışmanlıktan farklı olarak, iletişim ve duygusal gerginliğin çözülmesi daha etkili bir biçimde gerçekleşirken, kişinin sağlıklı düşünce, yeni amaç ve değerler oluşturduğu içsel sürecin de yaşanması sağlanmış olur.

c) Katılımcı (participative) danışmanlık: Genellikle uygulamada yapılan danışmanlıkların çoğu yönlendirici ve yönlendirici olmayan türdeki danışmanlıkların arasında, bir orta noktada gerçekleşir. Bu orta noktada danışman ile kişi sorunu birlikte tartışır ve birlikte muhtemel çözüm yollarını bulurlar. Katılımcı danışmanlık olarak adlandırılan bu yaklaşımda danışman ile kişi farklı değer, bakış açısı ve bilgileri ortaya koyarak karşılıklı güven ve anlayışla sorunu çözmeye çalışırlar. Önce danışman kişinin sorununu dikkatlice dinler; ancak görüşme geliştikçe daha aktif bir rol üstlenerek, bilgi ve görüşlerini aktararak kişi ile sorunu tartışmaya başlar. Bu sürecin sonunda kişinin davranışlarının teyidi, iletişim, duygusal gerginliğin çözülmesi ve sağlıklı düşünce gibi işlevler gerçekleşir.

1.6.2.1.3. Performans Geliştirici Bir Strateji Olarak Danışmanlık

Performans geliştirmek amacı ile yapılan danışmanlığın kişiyi değerlendiren yönetici tarafından yürütülmesi gerekir. Çünkü sözkonusu yönetici önceki bölümlerde de ele alındığı gibi, fiili sonuçlarla arzulanan sonuçları karşılaştıran, performans yetersizliklerinin nedenlerini araştırıp, belirleyen kişidir.⁶⁰ Danışmanlık sürecine bu hazırlıkları yaptıktan sonra başladığı için, yönetici konuyu ve sorunları iyi bilmektedir. Danışmanlık işlevlerinin gerçekleşebilmesi için, danışmanlık yapacak yöneticinin gerekli becerilere sahip olması gerekecektir. Örneğin, yönetici iyi dinleme, soru sorma becerilerine sahip olduktan başka, sabırlı, sakin, yardımsever ve kararlı tavırları ile de sürecin etkinliğini arttıracaktır.

Yukarıda açıklanan danışmanlık türlerinden, performans geliştirici danışmanlıkta en uygun olan katılımcı yaklaşımdır. Yönlendirici yaklaşımda astın reaktif rolünün olmaması ve sürecin danışmanın hakimiyetinde yürütülmesi, ast açısından arzulanan davranış değişikliğine neden olmamakta ya da bir süre kişi davranış değişikliği gösterse de, bu değişikliği uzun süre koruyamamaktadır.

⁶⁰ Drucker, a.g.e., s.64.

Yönlendirici olmayan danışmanlık hem daha fazla zaman alıcı olması, hem de kişi ile yakın ilişkisi olan yöneticisinin süreç içinde olayların dışında kalmasının güç olması nedeni ile uygun bir yaklaşım olarak görülmemektedir.

Katılımcı danışmanlık ise, ast ile yöneticisinin Performans Yönetimi Sisteminin çeşitli evrelerinde zaten zaman zaman uyguladıkları, birlikte amaç belirleme ve sorun çözme süreçlerine olan benzerliği nedeni ile en kolay ve rahatlıkla kullanılacak yaklaşım olarak kabul edilebilir.

1.6.2.2. Eğitim Faaliyetleri

Bir işletmede eğitim faaliyetleri düzenlenmeden önce eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bunun da devamında eğitim faaliyetlerinin özelliklerinin açık ve net bir şekilde ortaya konulması gerekir.

1.6.2.2.1. Performans Yönetimi Sisteminde Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Performans Yönetimi Sisteminde değerlendirme yapan yöneticilerin astın eğitim ihtiyacı konusunda da görüş bildirmeleri istenir. İşletmelerin çoğu düzenlenen değerlendirme formlarının bir bölümünü bu konuya ayırırlar. İşletmede, eğer ayrıca sistematik bir eğitim ihtiyaç analizi varsa, form ile bu konuda sağlanan bilgiler, ihtiyaç analizinin içerdiği verilerle bütünleştirilerek, daha sonra eğitim faaliyetlerinin planlanmasında kullanılır. Bazı işletmeler ise, değerlendirme formlarında sordukları sorular yardımı ile çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirlemeye çalışırlar.

Bazen formda belirtilen ihtiyaçların ötesinde bazı eğitim noksanlıkları olduğu, kişilerle yapılan değerlendirme mülakatlarında da ortaya çıkacaktır. Bazı durumlarda ise, ast kendisinin o anda ya da geleceğe yönelik olarak gerek duyduğu bir konuyu mülakat sırasında gündeme getirerek, yöneticisinin de bu konuya dikkatini çekecektir.

Yöneticinin, astının performansını geliştirmeye yönelik stratejileri seçerken, eğitim programlarından yararlanması durumunda, işletmenin eğitim faaliyetlerinden sorumlu birim ya da kişileri ile yakın ilişkide olması gerekecektir. Katılınacak programların seçiminde, kişiye özgü bir program geliştirilecekse, söz konusu programların dizaynında, program

sonrası eğitimin etkinliğinin belirlenmesinde yönetici ve eğitim birimi görevlilerinin fikir alışverişinde bulunmaları gerekecektir.

1.6.2.2. Performans Geliştirici Bir Strateji Olarak Eğitim Programlarının Özellikleri

Çalışma davranışında arzulanan değişikliklerin gerçekleştirilmesi için, kişiye uygulanan eğitim programlarının kesinlikle bir ceza ve/veya eğitim gören kişinin de kendisini; tedavi gören bir hasta olarak algılamaması gerekir. Aksi takdirde, kişinin öğrenme motivasyonu önemli ölçüde azalacak, hatta tamamen kaybolacaktır.⁶¹

Ayrıca, yönetici ve astı eğitim programı öncesi, hangi programın kişinin hangi ihtiyacına cevap vereceği ve yararlı olacağı konusunda fikir birliğine varmalıdırlar. Genellikle bu konudaki görüşme ve müzakereler değerlendirme mülakatları sırasında gerçekleştirilirler.

Eğitimin etkinliğinin ölçümünde eğitime tabi tutulan kişinin eğitim sonrası değerlendirilmesi sıkça uygulanan yaklaşımlardan biriye de, bu değerlendirmenin kişinin bilgisi dahilinde yapılması gerekmektedir. Bazı durumlarda kişinin eğitiminin sonunda değerlendirileceğini bilmesinin, eğitim sırasında hata yapmaktan korkmasına ve öğrenme sürecinin, bu nedenle yavaşlamasına neden olacağı da unutulmamalıdır. Çünkü, eğitim programlarının bir özelliği de, kişilerin yapacakları hataların olumsuz sonuçlar yaratmayacağını bilme rahatlığı ile “riskten uzak” bir ortamda karar alma süreçlerini gerçekleştirebilmeleridir. Oysa kişinin eğitim sırasındaki performansının değerlendirilmesi onun bu rahatlığını ortadan kaldıracaktır.⁶²

1.6.2.3. Yönlendirme “Koçluk”

Performans geliştirici bir strateji olarak ele alınmasına rağmen, koçluk kavramına daha geniş bir perspektif içinden bakıldığında, bir eğitim tekniği ve performans değerlendirme sürecine alternatif olabilecek bir yaklaşım olarak da, organizasyonlarda uygulandığını ve çok yönlü yararlar sağladığını görmekteyiz.

⁶¹ Arroba ve James, a.g.e., s. 47.

⁶² İ. Barutçugil, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002, s. 34.

1.6.2.3.1. Bir Eğitim Tekniği Olarak Koçluk

İşletmelerde yönetici ve yönetici adaylarını çeşitli yönetsel pozisyonlara hazırlamak için birçok eğitim tekniğinin uygulandığını görmekteyiz. Bu yönetici geliştirme tekniklerinin bir kısmı işbaşı eğitimi (on the job training) temeline dayanan, diğer bir deyişle, eğitim sürecinde kişinin öğreneceği malzemeyi (bilgi ve beceriyi), fiilen uygulayarak edindiği yöntemlerdir.

1.6.2.3.2. Performans Değerlendirme Sistemine Alternatif Olarak Koçluk

Diğer bazılarında ise, kişilere gerekli teorik ve kavramsal bilgiler klasik dersane eğitimi yolu ile sunulur. Ayrıca duyarlılık eğitimi, rol oynama, yönetim kafesi vb. bazı davranışsal temellere dayalı geliştirme teknikleri de kişide gerekli yönetsel beceri, tutum ve davranışların geliştirilmesine yöneliktir.

Tüm bu teknikler içinde çalışanların farklı bir yaklaşımla “işbaşında” performanslarının periyodik olarak gözden geçirilerek yönlendirilmesini içeren bir dizi faaliyet koçluk olarak adlandırılmaktadır.⁶³

İşletmelerde eğitim işlevinin formel yapı içinde görevli bölüm ve bu bölümün elemanları tarafından yerine getiriliyor olması, yöneticinin eğiticilik görevini ortadan kaldırmamaktadır. Özellikle son yıllarda yöneticilerin iki yönlü iletişim ile, astları ile doğrudan gerçekleştirebilecekleri bir iletişim sürecinde eğiticilik rollerini etkin bir biçimde kullanarak astlarının mesleki gelişimlerine büyük katkıda bulunabileceklerdir. Böyle bir etkileşim sonucu yönetici astının sorun-çözümleme becerilerini geliştirmesine yardımcı olmakta ve koçluk adı verilen bu teknik aracılığı ile rahatlıkla yetki göçerebileceği elemanlara sahip olabilmektedir. Yöneticinin bu tür faaliyetlerine belirli bir zaman ayırması gerekse de, sonuçta sağlanan bireysel ve organizasyonel etkinlik, harcanan sürenin çok ötesinde kazançlar olarak nitelendirilecektir.

D.S. Beach⁶⁴ koçluk'tan yararlı ve maliyeti oldukça düşük olan bir yönetici geliştirme tekniği olarak söz etmektedir. Bu tekniğin organizasyonlardaki diğer formel yönetici geliştirme tekniklerinin yanı sıra, ancak onlardan bağımsız olarak yürütülebileceğini belirtmektedir.

⁶³ G. E. Allenbaugh, “*Coaching... A Management Tool for a more Effective Work Performance*”, A Dale Timpe (Der.) *Motivation of Personnel*, Ower Publishing Co. Ltd., New York, 1996, s.83

⁶⁴ D. S. Beach, *Personnel*, 4.B., Macmillan Publishing Co. Inc., New York, 1998, s.79.

G. E. Allenbaugh⁶⁵ ise, koçluğu eğitim ve danışmanlık kavramları ile karşılaştırmaktadır. Eğitim bilgi ve becerilerin gelişimine, danışmanlık performans ile ilgili psikolojik faktörler ve kişiliğe ağırlık verirken, koçluk her iki kavramın arasında yer almakta ve her ikisinin bazı ortak özelliklerini içermektedir.

Amaçlara göre yönetim ve klasik yöntemlere alternatif olarak geliştirilen diğer bazı çağdaş yaklaşımlar, bu belirtilen sorunları bir ölçüde önlüyorlarsa da, koçluğun bir süreç olarak performans değerlendirme sisteminin yerine alternatif olarak sunulması görüşü son yıllarda uygulamada oldukça kabul görmektedir. Koçluk süreci amaçlara göre yönetimle ortak bir çok özelliklere sahip olmakla birlikte, koçluğun performansın geliştirilmesini vurgulayan ve ön plana çıkaran özellikleri, onu bir ölçüde amaçlara göre yönetimden farklılaştırmaktadır. Gerçi amaçlara göre yönetimde de kişinin performansının geliştirilmesi, yaklaşımın önemli bir ögesidir. Ancak koçluğun ast ile üstün daha sık (yılda bir ya da iki kez yerine), gerekli görülen her an, sorunların çözümünde sürekli ilişki ve etkileşim içinde olmaları gereği, geliştirme faaliyetinin süreklilik niteliğini belirgin bir biçimde göstermektedir.

⁶⁵ Allenbaugh, a.g.m., s.84

2. BÖLÜM

KOÇ VE KOÇLUK SİSTEMİ

2.1. Koç ve Koçluk

Koç ve koçluk kavramları ile ilgili literatürde kullanılan tanımlara aşağıda geniş bir şekilde yer verilecektir.

2.1.1. Koç

Koç kavramı; İngilizce'de "coach", Fransızca'da "coche" kelimeleri ile ifade edilmektedir.

Yönetim literatürü incelendiğinde ise koç kavramının şu şekillerde tanımlandığı görülmektedir;

Koçluk, bireyleri ve takımları sonuçlara ulaştırmak için yetkilendiren, geliştiren ve cesaretlendiren uygun ortam ve koşulları yaratan yönetsel bir eylemdir. Koç; insanların "buldukları" yerlerden "olmak istedikleri" yerlere gitmelerine yardımcı olan, ancak bunu yaparken, cezalandırma ve tehdit etme yerine cesaretlendirme, özendirme ve bilgilendirme yolunu kullanan kişilere denir.⁶⁶

Ekip üyelerinin potansiyellerini arttırmak ve kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlamak amacıyla destek ve cesaret veren, eğiten kişilerdir.⁶⁷

Oyuncunun/ekibin performansını arttırmak amacıyla yetkilendirilen ve ortaklık ilişkisi kuran kişidir.⁶⁸

Çalışanları mevcut performans düzeyinden daha yüksek düzeye çıkarmak ve performans hedeflerine ulaşmalarını sağlamak için faaliyete geçiren ve yardımcı olan kişidir.⁶⁹

⁶⁶ J. Waldroop, T. Butler. "The Executive as Coach", *Harvard Business Review*, Nov.-Dec.1996, s.111.

⁶⁷ Lawrence Holge, *Managing Teams*, USA, McGraw Hill, 1999, s.129.

⁶⁸ Roger D. Evered, James C. Selman, "Coaching and the Art of Management", *Organizational Dynamics*, USA, AMA, Autumn, 1989, s.21.

⁶⁹ Occar G. Mink, Kerth Q. Owen, Barbara P. Mink, *Developing High Performance People, The Art of Coaching*, Addison-Wesley Pub., USA, 1993, s.2.

Koçluk performans geliştirmeye odaklanır. Lider (koç), izleyicisinin en iyi çaba ve performansı elde etmesi için ona ilham ve cesaret veren, sorumluluk almaya özendirir, kendine güvenmesini sağlayan kişidir.⁷⁰

Koç, gerektiğinde iş bilgisini, gerektiğinde insan ilişkileri becerisini, yerinde ve deneli bir şekilde kullanarak izleyicisinin kişisel ve profesyonel gelişmesini destekleyen kişidir.⁷¹

IFC'nin (International Coaching Federation) koçluk felsefesine göre koç;⁷²

- Koç, potansiyelinizi açığa çıkaran, sizi hem zorlayan hem de motive eden kişidir.
- Koç, amacınıza ulaşmanızda sizi harekete geçirecek ve gelişmeleri sizinle birlikte izleyecek kişidir.
- Koç, vizyonunuzu gerçeğe dönüştürme sürecini sizinle paylaşan kişidir.
- Koç, kendinizi tanımanızı sağlayan kişidir.
- Koç, olumlu ve olumsuz alışkanlıklarınızı fark etmenizi sağlayan kişidir.

Koç, dönüşümcü liderliğin özellik ve rollerini en fazla taşıyan, onun da ötesinde sergilediği yaklaşım ile yüksek düzeyde işgören motivasyonunu sağlayan bir lider yöneticidir.⁷³

Bir koç, işgörenin performansını analiz eder, bu performansın nasıl iyileştirilebileceğini kavrayan ve bu iyileştirmeyi başarması için işgörene yardım eden kişidir.⁷⁴

Bir koç, işgörene eğitim-bilgi, rehberlik sağlayan, tavsiyede bulunan, onu teşvik eden, cesaretlendiren, yüreklendiren kişidir.⁷⁵

Koç, kişinin kapasitesi ile bu kapasitesini tam olarak kullanıp başarıya ulaşması arasındaki engelleri gözlem yoluyla tespit edip, bunları bertaraf etmek için gerekli adımları atmalı; insanların yetenek, beceri, performanslarının iyileştirilmesi için dürüst, objektif, örnek bir

⁷⁰ Jerry Contrath, "Teaching Responsibility to Poor Performers", *Coaching and Counseling*, New York, Irwin 1991, s.5

⁷¹ John Whitmore, *Coaching for Performance*, Nicholas Brealey Publishing, London, Third Edition, 2003, s.7.

⁷² Nettie M. Spinack, M. Sturman Gerald, *Coaching Development, Careers & Performance*, New York, Bierman House, 2002, s.8.

⁷³ Max Landsberg, *The Tao of Coaching*, First Edition Harper Collins Publishers, New York, 1997, s.6.

⁷⁴ Miriam Cleary, "You're The Coach", *Credit Union Management*, No:18, No.9, September 1995, s.17.

⁷⁵ Sue Cross, "Roots and Wings: Mentoring", *Innovation in Education and Training International*, Vol.35. No:3, 1998, s.25

rehber, akıl hocası, lider, çalışma arkadaşı ve hatta bir dost olmayı başarmalıdır. Tüm bunlar için de kendi kişiliğini geliştirmeli, komplekslerinden kurtulmalıdır.⁷⁶

Koç (C.O.A.C.H.) kavramı harfler bazında yorumlandığında yukarıdaki tanımlara daha fazla açıklık kazandırmaktadır.

İŞBİRLİĞİ YAP (COLLABORATE): Çalışanlarla ortak çıkarlar için işbirliği içinde olmak gerektiğini göstermek.

GÖZLE (OBSERVE): Çalışanların gelişimini sürekli olarak izlemek ve geri bildirim vermek. Duygularını anlamak. Başarılarını kutlamak.

SOR (ASK): Çalışanlardan bilgi almak, katkılarına ortam hazırlamak, sorumluluk vermek ve onlardan öğrenmek.

ZORLA / MEYDAN OKU (CHALLENGE): Varsayımları tartışmak, diyaloglara ortam hazırlamak, yanıtları zorlamak, problemlerle ilgilenmek ve korkuların üstesinden gelmek.

HİPOTEZ ÜRET (HYPOTHESIZE): Araştırmaları, üzerinde çalışmaları için düşünceler ortaya atmak ve iddialarına mantıklı yaklaşım desteği vermek.⁷⁷

2.1.2. Koçluk

Koçluk, her günkü gayri-resmi ve yüzyüze ilişkiler yoluyla işgörenlerin performansın geliştirmelerine yardım etmeyi, bu konuda onları amaç belirlemeye, plan yapmaya ve uygulamaya yöneltmeyi, cesaretlendirmeyi, teşvik etmeyi, bunu yaparken samimi (güvene dayalı) dostluk ilişkileri kurmayı, istendiği her an yardım ve destek sunmayı esas alan, işgörenlerin bireysel farklılıklarını dikkate alan ve bu sebeple onlara özel-bireysel ilgi göstermeyi içeren bir yaklaşımdır.⁷⁸

Bir başka tanıma göre koçluk, üstün astına performansı ile ilgili geri besleme sağladığı, tavsiyelerde bulunduğu, teşvik ederek ve cesaret vererek astın performansını iyileştirmesine uygun ortamı meydana getirip geliştirmeyi gerçekleştirdiği aktif bir süreçtir.⁷⁹

⁷⁶ Frank S. Salisbury, **Developing Managers as Coaches-A Trainer's Guide**, McGraw Hill Book Co., London, 1998, s.4.

⁷⁷ İdil Akidil, "Koç Nasıl Olunur?", NTU-MSNBC, 2002, <http://www.ntvmsnbc.com/news/126402.asp>.2002.

⁷⁸ Paul Pohlman, **Coaching Skills**, Poynter Research Center, USA, Feb. 1998, s.10.

⁷⁹ Alan G. Cowling ve J.B. Mailer Chloe, **Managing Human Resources**, 2.Ed. Edward Arnold-International Student Edition, Great Britain, 1990, s.67.

Çeşitli birikimleri, tecrübeleri, becerileri, ilgi alanları olan insanları bir araya getirebilen: onları sorumluluk almak, başarılı olmak için yüreklendiren ve insanlara tam bir ortak ve katılımcı olarak davranan yüzyüze liderliktir.⁸⁰

Bir problemi çözmeye/geliştirmeye çalışan kişi ile gösterilen çabaları kolaylaştırmaya çalışan kişi (koç) arasında kurulan ilişki sonucunda meydana gelen yardım etme sürecidir.⁸¹

Koçluk, işgörenlerin işe yönelik bilgi, becerilerinin düzeltilmesi, iyileştirilmesi ve geliştirilmesi, bu anlamda eğitim yoluyla kazanılmış bilgi, beceri ve tutumların yönetici ve astın her gün yaptığı gayrı-resmi görüşmeler neticesinde pekiştirilmesidir.⁸²

Koçluk, çalışanların, farklı bir yaklaşımla iş başında performanslarının periyodik olarak gözden geçirilerek yönlendirilmesini içeren bir dizi faaliyet olarak adlandırılmaktadır.⁸³

Organizasyonların daha hızlı gelişmeleri ve daha tatmin edici sonuçlar üretmelerini sağlamak amacı ile eğitilmiş koçların gerçekleştirdiği interaktif bir süreçtir.⁸⁴

Sürekli rehberlik yapmak ve yüksek performans ulaamak için geri bildirim veren nezaretçiler ile çalışanları arasında gerçekleştirilen birebir ilişkidir.⁸⁵

Koçluk, hem bir performans geliştirme stratejisi hem de eğitim tekniği olarak ele alınabilir. Yönetici geliştirme yönleri işbaşı ve iş dışı diye iki gruba ayrılmaktadır. Koçluk, işbaşı yönetici geliştirme yöntemlerinden birisidir. Amaçlara göre yönetim tekniğiyle koçluk arasında bazı benzerlik ve farklılıklardan bahsedilebilir. Her ikisi de performansı iyileştirmeyi hedeflerken, ast ve üstün bir araya gelme zamanları açısından farklılıkları vardır. Amaçlara göre yönetimde belirli dönemlerde bir araya gelirken, koçlukta gerekli görülen her an sürekli ilişki ve etkileşim vardır.⁸⁶

⁸⁰ Whitmore, a.g.e., s.9.

⁸¹ Paul Kalinauckou, Helen King, **Coaching-Realising the Potential**, Cromwell Press, 6B, 1994, s.4.

⁸² R. Robert Bowin, **Human Resources Management**, Prentice Hall, New Jersey, 1996, s.49.

⁸³ Uyargil, a.g.e., s.106.

⁸⁴ Synergistic Solutions L.L.C., "*Coaching*", USA, Nov. 1998, <http://www.synergistic.coaching.com/news.htm-2000>.

⁸⁵ Landsberg, a.g.e, s.10.

⁸⁶ Uyargil, a.g.e., s.107.

Koçluk, genellikle farklı ilgi alanlarından, farklı yetenek ve deneyimlere sahip insanların birlikte çalışmalarını ve birbirlerini ortak olarak görmelerini amaçlayan bir lider-izleyici ilişkisidir.

Koçluk, lider-izleyici ilişkisine giren insanların yönlendirilmiş deneyimler yaşamaları, bunları değerlendirmeleri ve sürekli geribildirim alıp vermeleri yoluyla becerilerini geliştirdikleri ve tanımlanmış bir yetkinliğe ulaştıkları iki yönlü bir yapılandırılmış geliştirme sürecidir.⁸⁷

2.2. Koçluk Sisteminin Gelişimi

Yönetim bilimsel bir anlayışla gelişim göstermesinden bu yana insan kaynaklarına bakış açısı ve çalışma yaşamına ilişkin uygulamalar günümüze kadar büyük değişimler göstermiştir. Bu süreç incelendiğinde, koçluk yaklaşımının ortaya çıkışı ve işletmelerde değişen görüntüsü daha net bir şekilde anlaşılacaktır.

2.2.1. Endüstri Devrimi ve Koç Kavramı

18.yy. ortalarında İngiltere’de başlayan ve sosyal, ekonomik ve kültürel açıdan toplumları büyük değişikliğe uğratan endüstri devrimi ve makineleşme, insan mutluluğu ve iş tatmini üzerinde olumlu etkiler yaratmaya başlamıştır. Eskiden işin tüm safha ve süreçleri üzerinde bilgi ve beceri sahibi olan ustalık sistemi, yerini sadece üretimin belirli bir safhası hatta işlemi üzerinde uzmanlaşma olgusuna bırakmıştır. Fakat, yeni çalışma düzeninin meydana getirdiği uyum sorunları insan ilişkilerini değiştirmiş, bir yandan fiziksel öte yandan da ruhsal açıdan sağlığı bozulan personel verimlilik sorunları yaratmaya başlamıştır. İnsancıl işverenlerin yanı sıra işçilerin yasal olmayan koalisyonları, devletin endüstri ilişkileri sistemine müdahalesine yol açmış, işçiyi koruyan yasalar çıkmıştır. Verimlilik arayışları işverenleri örgütteki insanın sorunlarına sahip çıkılmasına yol açmıştır.⁸⁸

1500’lerde, yani Endüstri Dönemi başlamadan önce “koç (coach)” kavramı taşımacılık sürecini, yani “soylu bir kişinin bulunduğu yerden olmak istediği yere taşınması” anlamını ifade etmiştir.

⁸⁷ Dennis C. Kinlaw, *Coaching for Commitment, Managerial Strategies for Obtaining Superior Performance*, Pfeiffer Co. Toronto, 1997, s.9.

⁸⁸ Larry W. Gilley, W. Boughton Nathaniel, *Stop Managing Start Coaching*, Irwin Pub., New York, 1996, s.16.

Endüstri Devrimi Dönemini kapsayan 1840'ların başında ise "Koç (Coach)" kavramı, Oxford Üniversitesi'nde öğrencileri sınava hazırlayan öğretim üyelerini tanımlamak amacıyla konuşma dilinde kullanılmıştır.⁸⁹

2.2.2. Klasik Yönetim Düşüncesi ve Koçluk Sistemi

Yönetimin bilimsel anlayışla ele alınmasına öncülük eden klasik yönetim düşüncesi daha çok örgütsel etkinlik ve verimlilik üzerine kurulmuştur. Bu düşünce yönetim eylemine dönük sağlıklı ve düzenli bir yapı oluşturmak amacıyla ortaya atılan 3 temel yaklaşımlar incelendiğinde şu sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Bilimsel yönetimde, "verimlilik"; iş bölümü yapılması, iş standartlarının belirlenmesi, teşvikli ücret sisteminin uygulanması, iş basitleştirme vb. yöntemlerle; yönetsel otorite, planlama, örgütlenme ve kontrol fonksiyonlarının etkin bir şekilde uygulanması ile; bürokrasi modelinde ise, örgüt hiyerarşisinde yer alan pozisyonların yetki ve sorumluluklarını belirlenmesi, mevkilere uzman kişilerin yerleştirilmesi, kurallar ve yönetmelikler konulması ve bunun gibi önlemlerle artırılmaya çalışılmıştır.⁹⁰

Bu yaklaşımlar arasında büyük önem taşıyan bilimsel yönetim düşüncesinin öncüsü F. V. Taylor'un insana ve yöneticilere bakış açısını incelemek konuyu aydınlatmaya yardımcı olacaktır. Bu düşünceler şöyle özetlenebilir.

- Çalışanlar yönetim politikaları ve prosedürlerinden, çalışma gruplarının yapısı ve kültüründen etkilenmezler. Hatta kişilerin duyguları, tutumları ve hedefleri önem taşımaz. Organizasyonel davranışları etkileyen psikolojik ve sosyal değişkenler dikkate alınmamıştır.
- Teşvik edici faktörler arasında sadece ekonomik faktörler önem taşır. Başarı, iş tatmini ve tanınma gibi faktörler önemsizdir.
- İşin subjektif yönü (kişiler arası ve çalışma ortamındaki sosyal ilişkiler) ihmal edilmiştir.
- Verimlilik ve morale yaklaşım tarzı oldukça basittir: Ekonomik ödüller/Cezalandırma.⁹¹

⁸⁹ Anna, Survey, "Corporate Coaching Growing as Retention Tool", American Management Association, HR Focus, USA, 1999, s.24.

⁹⁰ Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Klasik ve Neo-Klasik Örgüt Teorileri**, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3295, İstanbul, 1979, s.193.

⁹¹ Andrzej Hucaynski, David Bucharan, **Organizational Behaviour, An Introductory Text**, 2. Ed. Prentice Hall, New Jersey, 1991, ss.291-300.

Klasik yönetim düşüncesi; kişisel çıkarlar peşinde koşan, bencil, tembel, karar ve yargılama kabiliyeti zayıf olan akılcı-ekonomik insan modeli varsayımına dayanır. Özellikle, bilimsel yönetimde “insan” makinenin bir parçası gibi görülür, standartlaştırılmıştır ve biri diğerinin yerine geçebilir. Bireysel farklılıklar göz önüne alınmaz, insanlar rasyonel davranırlar. İnsanların yönetiminde kişi ve grupların akılcı davranışları önem taşır. Grup üyeleri, üstlerinin rehberliği olmadan pozisyonlarının getirdiği ilişkileri yürütemez. Ekonomik ödüllendirme ve prim esasına dayanan bir motivasyon sistemi uygulanır.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşıldığı gibi, örgütü kapalı bir sistem modeli olarak tasarlayan klasik yönetim düşüncesi ilkeleri ışığı altında verimlilik artışına yardımcı olacağı umulan personel seçimi, çalıştırılması ve sıkı bir denetim ve cezalandırma sisteminin de yürürlüğe konması, yönetici ve yönetilen ilişkilerini daha da bozmuştur. Klasik örgüt modelinin katı mantığı ve ilkeleri ile uzmanlaşmayı sağlayan işbölümüne karşı işgörenlerin tutum değişiklikleri kısa sürede kendisini göstermeye başlamıştır. Biçimsel olmayan örgütlenmeler, liderlik, ast-üst çatışmaları, işe geç gelme, iş aletlerini bozma, grev ve sabotajlara başvurma eğilim ve davranışları ortaya çıkmıştır.

Klasik yönetim düşüncesinin gelişmeye başladığı 1880’lerde “koç (coach)” kavramı kano yarışlarına katılan takımları eğiten kişileri (çeşitli spor dallarında çalışan koçlar) ifade etmek amacıyla kullanılmıştır. Klasik yönetim düşüncesi özellikle bilimsel yönetim yaklaşımı ele alındığında, koçluk yaklaşımının yer almadığı görülmektedir. Koçluk yaklaşımı yetkilendirmeyi (empowerment) esas alan bir yaklaşım olarak düşünüldüğünde bilimsel yönetim yaklaşımında yetkilendirmenin yer almadığı görülmektedir.

Yukarıdaki eleştirilerin ışığı altında denilebilir ki, klasik yönetim düşüncesine göre Taylor’un vizyonu, işletmelerde yönetici ve yönetilenler arasında ortaklık bağı oluşturmakta başarısızlıkla sonuçlanmış bir düşünenin ötesine geçememiştir.⁹²

2.2.3. Modern Yönetim Düşüncesi ve Koçluk Sistemi

Bilimsel kavramlara dayanan, analitik bir temele sahip, sentez yapmaya, model ve sistem kurmaya yönelik bir karakter taşıyan Modern Yaşam Düşüncesi ile gerek örgüt içi, gerekse örgüt dışı ilişkilerde sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı ağırlık kazanmıştır.

⁹² Evered, ve James, a.g.m., ss.26-27.

2.2.3.1. Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımına göre örgüt birbiriyle ilişki halinde bulunan alt sistemlerde bulunan alt sistemlerden oluşan ve çevresiyle girdi-çıkı ilişkisi olan açık bir sistemdir. Bu yaklaşımda yönetim örgütün çevreye uyumu sağlamakta, alt sistemler arasında ilişki kurmakta ve alt sistemlerden birini oluşturmaktadır. Genel sistem teorisinden hareketle insan davranışları belli modeller geliştirilerek incelenmiştir. İnsan varlığı dinamik unsurlardan oluşan açık bir sistemdir. Dinamik unsurlar birbirine bağlıdır ve bir geri bildirim söz konusudur. Sistem teorisi açısından liderlik kavramına organizasyonun çeşitli kısımlarını (alt sistemlerini) birleştiren bağlayıcı süreçlerden biri gözüyle bakılabilir.⁹³

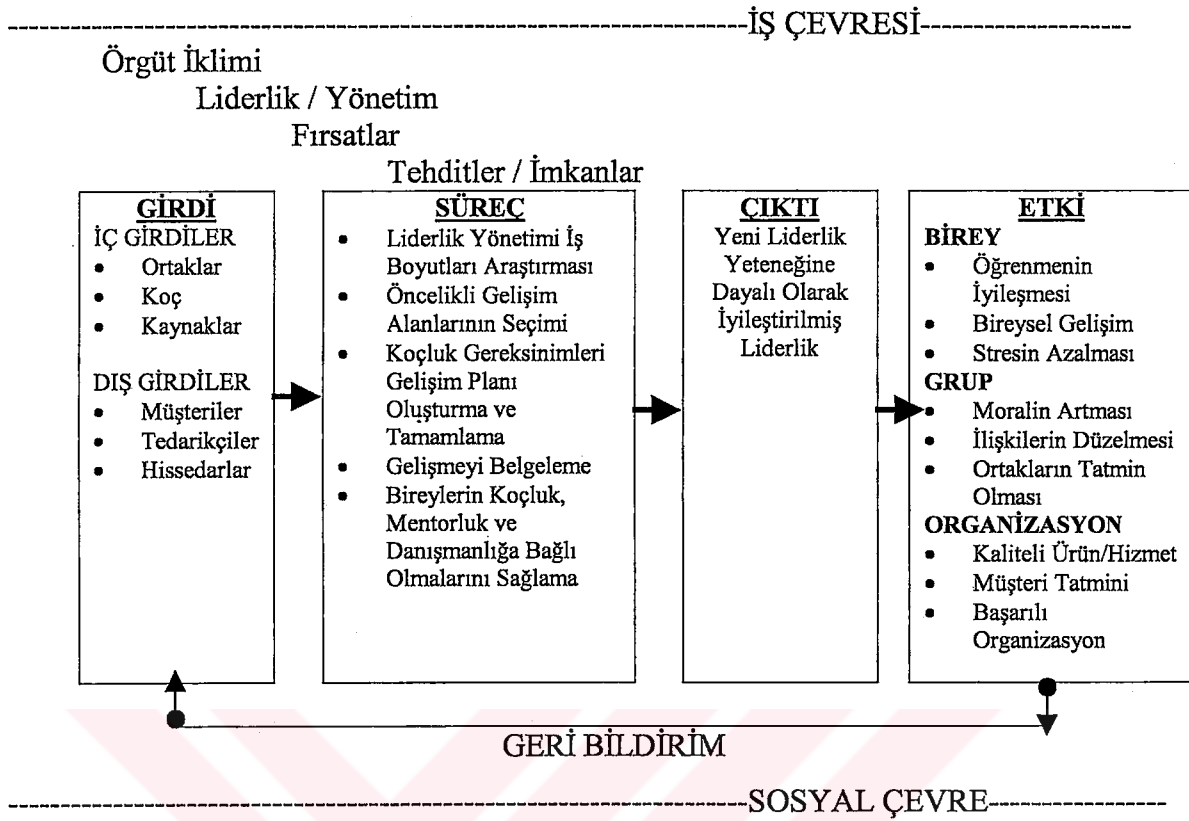
Vitege LEWIN'in sistem düşüncesine ilişkin geliştirdiği bir yöntem olan "Güç Alanı Analizi (Force Field Analysis)"nden yola çıkarak çalışanların performansını iyileştirmeye yönelik bir model geliştirilmiştir. Bu model sistemlerin dört temel elemanını yansıtır: İş çevresi, Girdiler, Süreç, Çıktılar ve Etki Şekil 3'te görüldüğü gibi G.Oscar Mink, Keith Q. Mink ve P. Barbara tarafından geliştirilen "Liderlik Yönetimi İş Boyutları", bu modele uyarlanmıştır. On sekiz yetenek boyutundan oluşan bir anket; astlara, çalışma arkadaşlarına ve birlikte çalıştıkları üstlerine uygulanmıştır. Böylece gelecekte geliştirilmesi hedeflenen liderlik yetenekleri belirlenmiştir.⁹⁴

Sistem yaklaşımı yöneticileri şu katkılarda bulunmuştur:

- 1- Yönetici görevini dar bir şekilde, sadece kendi fonksiyonu açısından yorumlamaktan kurtularak, kendi sisteminin bağlı olduğu diğer alt-sistemleri ve çevre koşullarını da dikkate almak zorunda kalmıştır.
- 2- Yönetici kendi sisteminin amaçlarını daha geniş bir sistemin amaçları ile ilişkilendirmek fırsatını vermiştir.
- 3- Yönetici, organizasyon yapısını alt-sistemlerin amaçları ile uyumlu bir şekilde kurmak olanağına kavuşmuştur.
- 4- Yönetici, alt-sistemleri değerlendirirken bu sistemlerin esas sistemlere yaptıkları katkıyı belirleme olanağına kavuşmuştur.

⁹³ Uğur Zel, **Kişilik ve Liderlik**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001, s.93.

⁹⁴ Mink ve Barbara, a.g.e., ss.47-49.



Şekil 3: Açık Sistem Modeli

Kaynak: G. Oscar Mink, Keith Q. Mink, P. Barbara, Developing High Performance People, The Art of Coaching, 2 Ed., Addison-Wesley Public USA, 1996, s.48

Sistem yaklaşımı ile yöneticinin kullanabileceği kavram ve araçlar artmış, kalite yönünden de zenginleşmiştir. Sistem düşüncesini uygulayan yöneticiler, kuruluşu kaptan köşkünde oturan bir kişinin yönettiği büyük bir gemi olarak görmekten vazgeçerek insanların hangi farklı yönleri oynamaları gerektiğini düşünmeye başlamıştır.

Sonuç olarak sistem düşüncesi bireyleri, ekipleri ve organizasyonları; dünyayı öncelikle doğrusal bir perspektifte görmekten sistemli görme ve davranmaya muktedir kılar. Böyle bir organizasyon da koçlar çalışanının tüm süreçleri “karşılıklı bağlılık” perspektifi ile görmesini sağlar.⁹⁵

⁹⁵ Hisham Altalip, *Training Guide*, I. & P. House, Virgine, 1997, s.74.

2.2.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

Klasik yaklaşımların organizasyon sorunları karşısında yetersiz kalması nedeniyle, organizasyon ile ilgili her şeyin şartlara bağlı olduğu fikrini esas alan durumsallık yaklaşımı geliştirilmiştir.

Durumsallık yaklaşımına göre her yerde ve her koşulda geçerli tek bir en iyi organizasyon yapısı yoktur. Aynı organizasyonda bürokrasi ile birlikte matriks yapı ve bölümleri ayırma modelleri birlikte uygulanabilir. Tek bir tasarım, simetri ve süreklilik iyi bir yapılanma göstergesi değildir. Bunun için iş performansı ve birey/grup tatmini vb. kriterler dikkate alınmalıdır.

Genellikle teknoloji ve çevre faktörlerinin organizasyona etkileri üzerinde durulmaktadır. Organizasyon-çevre ilişkileri konusunda İngiltere’de 20 endüstri işletmesinde yapılan araştırma sonucunda işletmelerin örgüt yapılarının “mekanik” ve “organik” olmak üzere 2 grupta sınıflandırılmıştır. Mekanik örgüt yapısı klasik yapıyı, organik örgüt yapısı ise günümüzdeki yapıları temsil etmektedir. Mekanik ve organik yapılar, gerek yapı açısından gerek bu yapı içinde kullanılan çeşitli süreçler açısından farklılıklar göstermektedir. (Tablo 2.1)⁹⁶

İşletmelerin açık sistem anlayışıyla yönetimi ve durumsallık anlayışına dayalı organizasyonel yapılanma günümüzdeki yönetim uygulamalarının temelini oluşturmuştur. Böylece daha esnek, basık ve “önce insan” anlayışıyla yönetilen organizasyonlar doğmaya başlamıştır. Bu gelişmelere paralel olarak sistem ve durumsallık yaklaşımının geliştiği 1980 yılına kadar yönetim literatüründe koçluk yaklaşımı yönetim geliştirme amacı ile kullanılan bir eğitim tekniği olarak görüldüğünden işletmelerde bu yönde uygulamalara ağırlık verilmiştir.

⁹⁶ Tamer, Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Yenilenmiş 6.Basım, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1998, s.204.

Tablo 1: Mekanik ve Organik Organizasyon Yapılarının Yönetsel Açıdan Karşılaştırılması

DÜZENLEME-YETİŞTİRME	MEKANİK	ORGANİK
Görev Tanımları	Açık, Seçik, Dar, kapsamlı	Geniş "Açık Uçlu"
İş Spesifikasyonları Seçim Metodları	Eğitim, Yetenek Özel Performans Testleri	Eğitim, Potansiyel Genel Eğitim ve Tutum Testleri
Performans Kriteri Performans Değerlendirme	Özel ve Çıktıya Bağlı Grafik Değerleme Ölçekleri	Genel ve Geliştirmeye Bağlı Kriter Olaylar
Eğitim-Yetişirme	Yetenek Eğitimi	Organizasyon Geliştirme
EMİR-KOMUTA		
Liderlik Tarzı Liderlik Yapısı Motivasyon Kaynağı Psikolojik Ortam, İklim	Otokratik Eğilimli Önceden Planlanmış Dışsal Planlı, Performansa Yönelik	Demokratik Planlanmamış İçsel Katkıda bulunucu Geliştirmeye Yönelik
KONTROL		
Standartlar	Belirli, Etkinliğe Yönelik	Genel, Bilgi Verici
Kontrol Tarzı Performans Kontrolü Ağırlık	Yukarıda Belirlenmiş Sık İşin Nasıl Yapıldığı Üzerinde	Kendi Kendini Kontrol Seyrek Sonuç Üzerinde

Kaynak: Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, Yenilenmiş 6.Bas. Beta Basım Yayın Dağ., İstanbul, 1998, s.204

Öğrenen Organizasyon, Toplam Kalite Yönetimi, Yalın Organizasyon, Kıyaslama (Benchmarking), Yetkilendirme (Empowerment), Değişim Mühendisliği – Süreç Yenileme (Reengineering), Şebeke ve Sanal Organizasyon ve bunun gibi yapılanmalar güncellik kazanarak uygulamaları yaygınlaşmıştır.⁹⁷ Aşağıda günümüzde en yaygın uygulama alanı bulan bazı yapılanmalar temel alınarak koçluk yaklaşımının yeri ve önemi açıklanmaktadır.

2.2.3.2.1.Öğrenen Organizasyon ve Koçluk Sistemi

Yönetim literatüründe yaklaşık olarak 40 yıldır yer alan organizasyonel öğrenme kavramı, 1990'larda büyük değişimler yaratmıştır. Öğrenme sayesinde organizasyonlar değişime daha kolay bir şekilde adapte olmuş, geçmişteki hataları tekrarlamadan kritik bilgilere sahip olmuştur. Ayrıca bireylerin yeni bilgi ve anlayışlar kazanması, böylece davranış ve faaliyetlerinin değişime uğraması amaçlanmıştır. Organizasyonların nasıl gelişip değiştiğini anlamak amacıyla sistem düşüncesinin kullanılması, öğrenen organizasyonlar kavramının gelişiminde itici bir güç olmuştur.

⁹⁷ Koçel, a.g.e., s.269.

Öğrenen organizasyon kavramı, personel yetiştirme ve geliştirmeye büyük önem vermektedir. Esasında “öğrenen” ve bunu kararlara yansıtan çalışanlardır. Organizasyondaki kültür ve ortamın, çalışanları bu yönde teşvik edici olması gerekir. Ayrıca öğrenen organizasyonlarda çalışma ve öğrenmeyi birleştirmek bir zorunluluk olarak görülmektedir. Bu yöntemin gerçekleştirilmesinde organizasyondaki yöneticilerin koç rolünü üstlenerek çalışanların gelişimini sağlamaları gerekmektedir. Koçluk yaklaşımıyla yöneticilik, öğrenen organizasyonların bel kemiğidir.⁹⁸

2.2.3.2.2. Toplam Kalite Yönetimi ve Koçluk Sistemi

Öğrenen organizasyonların gelişimine paralel olarak gelişim gösteren Toplam Kalite Yönetimi; uzun vadede müşterinin tatmin olmasını başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir kuruluş yönetim modeli olarak insan kaynaklarına bakış açısında ve yönetsel uygulamalarda büyük değişimlere yol açmıştır. İnsanların kendi kendini kontrol edecekleri kriterlerin belirlenmesinin önemi ortaya çıkmıştır. İşe en yakın olanın o işi en iyi bildiğine inanan bir yönetim anlayışıyla çalışanlara belli hedefler verilerek bu hedeflere nasıl ulaşacakları kendilerine bırakılmıştır. Bireysel kontrol kriterleri yerine grup kontrolü önem kazanmıştır. Yöneticilerin “karar verme” ve kontrol etme” fonksiyonları daralmış, daha çok koçluk ve danışmanlık fonksiyonu artmıştır. Bu anlayış organizasyonlarda “düşünen ve karar veren” ile “iş fiilen yapan” arasındaki ayrımı ortadan kaldırmıştır veya en azından bulanık hale getirmiştir. Toplam kalite anlayışıyla yöneticiler tüm cevapları bilen kişiler değil, soru sormaktan çekinmeyen kişilerdir. Geçmiş deneyimlerine sığınan kişiler değil geleceğe uyum gösteren ve mükemmelliğin ruhunu ortaklarına aşılamanı sağlayan kişilerdir.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesine bağlı olarak örgüt yapıları da değişmiştir. Esnek, yalın ve sınırsız örgütler yapılanmaya başlamış, işlevsel yönetim yerine işlemsel yönetim (proses yönetimi) önem kazanmıştır. İş yönetiminin hızlı değişimi sonucunda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkiler, düşünce, anlayış ve yaşam biçimleri farklı boyutlarda gelişerek çalışanları yetkilendirme ve sorumluluk alanlarında etkili kılma anlayışı gelişmiştir.

Kontrole dayalı yönetim ve yöneticilik ifade eden geleneksel yönetim geçerliliğini kaybetmiştir. Artık, tepe yöneticiler işgücünü yetkilendirmenin yollarını aramaktadır. Ekipler

⁹⁸ Mink ve Barbara, a.g.e., s.211.

sinerji sayesinde daha fazla bilgi birikimini sağlamakta, ekip çalışması yetkilendirilmiş insanlar için destek mekanizması oluşturmaktadır. Yöneticilerin yeni rolünün esası “komuta ve kontrol” değil, “geliştirme, koçluk, mentorluk, kolaylaştırıcılık (facilitator) ve mümkün kılıcılık (enabler)”dir. Yetkilendirmenin başarılı olabilmesi için yöneticiler, farklı roller oynama yeteneğine sahip olmaları gerektiğini kabul etmelidir.⁹⁹

2.2.3.2.3. Değişim Mühendisliği ve Koçluk Sistemi

Toplam Kalite Yönetiminden sonra, son yıllarda adından en çok sözü edilen kavram; “Süreç Yenileme”, “Süreçlerin Yeniden Yapılandırılması” veya “Değişim Mühendisliği” olmuştur. Bu kavram; maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı gelişmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanması olarak tanımlanmaktadır. Uygulandığı süreçlerde müşteri odaklılık anlayışı ile gelişen örgüt kültürü, yaratılan değerlere göre ölçülen performans ve yeteneğe dayalı terfi sistemi, sürekli eğitim, süreç ekipleri ve koçluk yaklaşımı ve yetkilendirmeyi esas alan sadeleşmiş bir organizasyon yapısı benimsenmektedir. Değişim Mühendisliği’nde yöneticiler amir rolünden vazgeçerek kolaylaştırıcı ve katalizör rolü oynar ve görevi, elemanları ve onların yeteneklerini geliştirerek, bu elemanların değer üreten süreçler gerçekleştirebilmelerini sağlamak olan bireylere dönüşmeleridir. Yöneticiler kaynak sağlamak, sorulara yanıt vermek ve elemanların uzun vadede kariyerlerini geliştirmelerini sağlamak için orada olan bir kılavuzdur. Üst düzey yöneticiler ise, skor tutmanın ötesine geçerek sözleri ve yaptıklarıyla elemanların değer ve inançlarını etkileyip güçlendiren liderler haline gelirler.

Yukarıda adı geçen yönetim kavram ve uygulamalarında da açıklandığı gibi, günümüzde koçluk yaklaşımı; yönetim teknikleri ve spor koçluğunun adaptasyonu, yönetim geliştirme ve iyileştirme çalışmaları, iş becerilerini geliştirme ve motivasyon teknikleri gibi konular üzerinde odaklanmıştır. Konuya ilişkin literatür ise; uzun vadeli yönetim geliştirme, mentorluk, kariyer gelişimi, takım performansı oluşturma, etkin iletişim, olağanüstü liderlik, “Kazan/Kazan İlişkileri” gibi konuları irdelemek amacıyla koçluk kullanmaya başlamıştır.

Son yıllarda işletmelerde koçluk ikliminin oluşturulması ve yönetim koçu (Executive Coaching) olarak bir danışmanın kullanması üzerinde çeşitli görüşler öne sürülmektedir.

⁹⁹ Koçel, a.g.e., s.306.

Geçerliliğini halen koruyan ve oldukça yaygın uygulama alanı bulan yönetim paradigması emir-komuta ve kontrol üzerinde odaklanmış; bunun sonucunda kısıtlanmış ve nesnelenmiş insanlar yaratılmıştır. Diğer yandan koçluk yaklaşımı daha verimli, kapasitesi ve potansiyeli yüksek insanlar yaratmaya ve yetkilendirmeye imkân veren faaliyetlere odaklanmıştır. Bu nedenle bir koç olarak yöneticinin değişen rolü ve koçluk yaklaşımına uygun bir örgüt kültürü, yirminci yüzyılın son çeyreğinde iş dünyasının yönetim alanında yarattığı yeni bir paradigma olarak yerini almıştır.¹⁰⁰

2.2.4. Koçluk Sisteminin Uygulama Alanları

Günümüzde koçluk yaklaşımının en sık rastlanan şekli yöneticinin koç rolünü oynamasıdır. Bu yaklaşımla ilk şirket içi koçluk programlarını uygulayan IBM ve Ernst & Young, USA şirketleri başarılı birer örnek olarak gösterilebilir. AT & T, Bear Stearns, Citicorp, Motorola, Saloman Smith Barney ve Sears USA şirketleri ise, iç ve dış koçluk hizmetlerinden yararlanan lider şirketler arasındadır.

Birçok organizasyon koçluk yaklaşımı yalnızca iyileştirici bir faaliyet olarak uygulanmaktadır. Fakat koçluk, yetenek düzeyi ne olursa olsun her çalışan için kritik bir öneme sahiptir. Başarısız kişilere olduğu kadar çok başarılı bir kişiye de iyi bir koçluk hizmetinden yararlanma fırsatı verilmelidir. Bu nedenle koçluk yaklaşımı geniş bir ilişkiler yelpazesine uygulanabilir. Eğitmek ve öğretmek, motive etmek, ilham vermek ve performansı arttırmak vb. için kullanılabilir. Aşağıda koçluk yaklaşımının yaygın olarak kullanılan uygulama alanları sıralanmaktadır.

- Değişimi Yönetme
- Yeni Fırsatlar Yakalama
- Meslektaşlar Arası Görüşmeler Yapma
- Yeni Gereksinimlere İlişkin Düzenlemeler
- Yaratıcı Fikirler Geliştirme
- Performans Planlaması
- Güvене Dayalı Görüşmeler Yapma
- Yeni Yetenekler Geliştirme
- Güçlü Yönleri Geliştirme
- Risk Alma

¹⁰⁰ Altalip, a.g.e., s.125.

- Liderlerle İletişim Kurma
- Ekip Yönlendirme
- Kariyer Planlaması
- Performans Gelişimini İzleme
- İyi İlişkiler Kurulmasını Sağlama
- Yeni Üyelerle Hedefler Belirleme
- Yeni Anlaşmalar Yapma
- Üretim ve Kalite Problemlerini Çözme
- Zor Durumlarla Başa Çıkma
- Ekipler ve Birimlerle Uyumlu Çalışma
- Kendi-Kendine Koçluğa Teşvik Etme
- Oryantasyon Süreci¹⁰¹

Yöneticiler, resmi koçluk programları geliştirme ve uygulama yeterliliğine sahip insan kaynakları uzmanlarını ve yönetim danışmanlarını gittikçe artan düzeyde tercih etmeye başlamıştır. Koçluk yaklaşımı çoğunlukla beşeri ilişkilerle (liderlik, iletişim, ekip çalışması) içli becerileri arttırmak amacıyla kullanılmaktadır. Koçluğun gelişimsel gereksinimlerini değerlendirmek için ise, 360 derece geribildirim sistemlerinden yararlanılmaktadır.

2.3. Koçluk Sisteminin Amacı ve Stilleri

Koçluk sisteminin amacı belirtildikten sonra koçluk stilleri hakkında bilgi verilecektir.

2.3.1. Koçluk Sisteminin Amacı

Bir görüşe göre, işgörenlerin tutum ve davranışlarında arzulanan değişiklikleri meydana getirmek ve performansını iyileştirmek, koçluk sisteminin amacıdır. Bunun için yöneticiler, öncelikle kendilerini ve liderlik tarzlarını objektif olarak değerlendirdikten sonra kesin bir kararlılık ve azimle değişime yönelmeli, kendilerini ve başkalarını geliştirme yöntemi olarak koçluğu benimseyerek kendilerini buna adanmalıdır.¹⁰²

¹⁰¹ Evered ve James, a.g.m, s.95-96.

¹⁰² F. Ferdinand Fournies, *Coaching for Improved Work Performance*, Blue Ridge Summit, Top Boks Inc. 1994, s.27, 28.

Bir başka görüşe göre koçluk sisteminin amacı; koçluk yapılan bir kişinin daha etkin hale gelmesine yardımcı olmaktır. Bu sebeple koç, bireyin sorunlu davranışlarını tespit ederek, bu davranışlarını değiştirmesine yardımcı olur.¹⁰³

Koçluk sisteminin temelde amacı bireylerin beceri ve yeteneklerini geliştirmeleri böylece performanslarını iyileştirmelerine yardım etmektir. Bireylerin performanslarının iyileşmesi neticesinde takımların ve tüm organizasyonun (toplam) performansı iyileştirilmektedir. Tüm bunlara ulaşmak için öncelikle insanların kendi kapasitelerinin farkına varması, potansiyel beceri ve yeteneklerini keşfederek yüzeye çıkartması ve kişisel en iyiyi hedeflemesi gerekmektedir. İşte koçluk, bunları gerçekleştirmede işgörenlere yardım etmeyi, destek olmayı nihai olarak bireylerin kişisel en iyiye ulaşmalarını, böylece organizasyonel performansın iyileştirilmesini hedeflemektedir.

2.3.2. Koçluk Stilleri

Koçların alması gereken en önemli kararlardan bir tanesi de, koçluk stilidir. Koç stili nasıl kararlar alındığını, hangi beceri ve stratejilerin öğretilbileceğini, yarışmaların, çalışmaların nasıl organize edileceğini, oyuncuları disipline etmek için hangi metotların kullanılacağını ve de çalışanları disipline kararlar için, hangi roller verileceğini belirleyici olmaktadır.

Koçlukta başlıca üç stil bulunmaktadır:¹⁰⁴

1. Otoriter (kumanda edici, emredici) stil,
2. Liberal (boyun eğen, alakasız, ilgisiz, kayıtsız, sorumsuz, gevşek, bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler tarzında) stil,
3. Demokratik (kooperatif, katılımcı, paylaşımcı) stil.

Koçlar, kesin, yüzde yüz olarak bunlardan birinin içine düşmeseler de, bunlardan birinin içine girmeye veya kendilerine temel almaya daha eğilimlidirler.

¹⁰³ James Waldroop, Timothy Butler, "The Executive as Coach", *Harvard Business Review/Power Özel Eki* (Ocak 1999), s.11-19.

¹⁰⁴ Whitmore, a.g.e., s.29.

2.3.2.1. Otoriter Koçluk Stili

Otoriter stilde bütün kararlar koç tarafından alınır. Çalışanların rolü, koçlarının kumandalarına veya amirlerine yanıt vermektir. Bu görüşün altındaki düşünce şöyledir: Koç bilgi ve deneyime sahiptir ve onun rolü çalışanların ne yapılacağını söylemektir. Çalışanın rolü ise bunu dinlemek, içip emmek ve itaat edip yerine getirmektir. Kontrol tamamen koçtadır ve çalışanlar edilgen konumdadırlar. Koç sahip olduğu kontrolü, çalışanlarına yavaş yavaş kazandırmak gibi bir kaygı taşımamaktadır. Aksine bu kontrolü kaybedecekleri ve sahip oldukları bilgilerle ilgili olarak bir sürü kaygıya sahiptir. Çalışanlara ve insanlara pek güven duymaz. Onun için ne olursa olsun yönetmek çok önemlidir. Kontrol kendilerinden kaydığında büyük bir kaygı, stres ve emniyetsizlik içine düşerler.¹⁰⁵

2.3.2.2. Liberal Koçluk Stili

Mümkün olduğunca az karar almaya çalışırlar. “Topu şirketime veya çalışanlarıma atarım, ben keyfime bakarım” yaklaşımıdır. Bu stili benimseyen koçlar çok az talimat verirler ve aktiviteleri organize etmede çok az kural orta koyarlar. Disiplin sorunları karşısında tutumlarına gelince kesinlikle gerekli olmadıkça ve çalışma tamamen çığırından çıkmadıkça hiçbir şeye karışmazlar. Bu koçluk stilini benimseyenler, ya ilkeleri, kuralları, öğretimi sağlamada kompetanlık (ustalık, beceriklilik, ehillik, bilgililik) eksiliğine sahiptirler, ya da kendi koçluk sorumluluklarını yerine getirmede çok tembeldirler veya koçluğun ne olup ne olmadığı ilgili olarak oldukça yanlış bir öğretimden geçirilerek “gel” anlayışı içinde öğreticilik-eğiticilik değil sporcu veya öğrenci bekleyiciliği, bakıcılığı yaparlar. Hatta bu bekleme, bakma işlemi bile doğru dürüst yerine getirmekten acizdirler.¹⁰⁶

2.3.2.3. Demokratik Koçluk Stili

Bu koçluk stilini kendilerine temel alanlar, alınacak kararları çalışanlarla paylaşırlar. Demokratik stili benimseyen koçlar, gençlerin kararlar almayı öğrenmeksizin sağlıklı, sıhhatli birer yetişkin olamayacaklarına inanırlar. Çalışanlara veya öğrencilerine yardımcı olmada, onların gelişimleri üzerinde etkili olarak, liderlik becerilerini öğretmede görev sorumluluğuna sahiptirler. Ne diktatörlüğü ne de kayıtsızlığı benimserler. Kendileriyle ilgili olarak bir dolu kaygıya sahip değildirlar ve kontrolü yavaş yavaş çalışanlara kaydırma anlayışı içinde hareket

¹⁰⁵ Landsberg, a.g.e., s.41.

¹⁰⁶ Smith Simon, *Inner Leadership*, Nicholas Brealey Publishing, 6.Ed., London, 2000, s.47.

ederler. Çalışanların kendi yaşamları ile ilgili sorumluluklarını üstlenmede onlara yardımcı olmaya çalışırlar.¹⁰⁷

Bazı koçlar, kendi bilgilerine olan güvensizliklerini otoritelikle örtmeye çalışmaktadırlar. Bu türden koçlar şu türden çıkarsamalar yaparlar. Çalışanların soru sormalarına izin vermezsem ve neden bu tarzda koçluk yaptığımı sorgulamazsam, kendimle ilgili olan yetersizliklerim ortaya çıkmaz.

Yüzeyde otoriter tarz etkili gibi görünebilir. İyi takımlar organizasyona gereksinim duyarlar, katılımcı demokrasi anlayışı ile etkili sonuçlar almada zorluklarla karşılaşılabilir. Takım, alması gereken her türlü kararlar ilgili olarak oylamaya gitmede bir dolu pratik sorunlarla karşılaşılabilir. Bütün bunların yanı sıra yalnızca kazanmak koçun baş hedefi olduğunda, otoriterliğe doğru eğilim artar. Çalışanlar daha çok koçlarının isteklerini yerine getirmek için motive edilirler. Otoriter tarzı benimseyen koçlar, çalışanların bütünüyle işten zevk almalarını engeller ve hatta çalışanların içsel motivasyonlarını yok ederler. Çünkü kazanmak için mücadele etmek ve bundan zevk almak yerini bir başka insanın övgülerini, zevklerini yerine getirmeye bırakır. Elde edilen başarılar daha çok koçlara mal edilir. Çalışanlara maledilerek değerlendirilmez.

Günümüzde iyi koçluk felsefesine sahip koçlar kumanda edici, hüküm verici tarzı reddedilmektedirler. Çünkü bu koçlar insanların çalışanların birer robot ve köle olmadıklarına inanmaktadırlar. Kumanda tarzı koçlar, oyuncularının kapasitelerine yabancılaşmalarını çözmek şöyle dursun, onu daha da derinleştirirler. Bugün kumanda tarzlı koçların ellerinde olan oyuncular, olumlu olmayan sıhhatlilik koşullarına ve vücutlarına rağmen birtakım aktivitelerin içine atılmaktadır. Yani oyuncuların kendilerini ve kendi kapasitelerini gerçekleştirmeleri bir amaç iken, kendilerine ve kendi kapasitelerine rağmen, birtakım maçları veya karşılaşmaları kazanmanın içine itilerek, bir araç konumuna düşmektedirler.

Eğer amaç çalışanların var olan kapasitelerini, fiziksel, sosyal, zihinsel ve duyusal olarak geliştirmek ise, eğer maç çalışanların kendi yaşamlarıyla ilgili olarak kendilerinin kararlar almalarına yardımcı olmak ise ve eğer maç çalışanların bağımsız olmalarına katkıda bulunmak ise, kumanda stili bize yardımcı olamaz, aksine bizi engelleyici olur.

¹⁰⁷ Salisbury, a.g.e., s.28.

Ben sizlere demokratik, kooperatif, paylaşımcı ve katılımcı koçluk biçimini tavsiye ederim ve hatta tavsiyeden öte, sizlerin böyle bir tarzı benimseyen birer koç olmanız için bütün olanaklarımı, yardımcı olmak için kullanırım. Bu koçluk tarzında, karar almalar, çalışanlarla paylaşılır. Kooperatif tarzı benimsemek, koçun sorumluluklarından vazgeçmesi çalışanların her istediklerini yapması anlamına gelmez. Kooperatif tarzı koçlar, çalışanların hedefler kurmalarına, bu hedefler için mücadele etmelerine ve öğrenim için çalışmaların oluşturulmasına yardımcı olurlar.¹⁰⁸

Demokratik, paylaşımcı tarzı belirlemek, kurallardan ve düzenlerden hoşlanmamak anlamına gelmez. Çalışmaların planlanmasını, düzenlenmesini, kurallandırılmasını ve sistematik olarak yapılandırılmasını savsaklamak, koçluğun en önemli görevlerini ve sorumluluklarını terk etmektir. Burada önemli olan koçun bütün bu düzenlemeleri yaparken, ne kadarının çalışanların optimal gelişmesine yol açacağı sorusuna sağlıklı yanıtlar vererek kararlar almasıdır. Bu, oldukça karmaşık bir görevdir. Örneğin elinizdeki bardağı aşırı sıkarsanız (otoriter, kumandacı tarz) bardak kırılır. Eğer bardağı yeterli sıklıkta tutmazsanız (kaygısız, sorumsuz) elinizden kaydırır yere düşürürsünüz ve eğer bardağı elinizden kıracak kadar sert tutmuyorsanız (kooperatif, paylaşımcı) istenilen sağlıklı sonuçların alınması daha olası olmaktadır.

Kooperatif tarzlı koçlar, gereksinim duyuldukça yön gösterirler, öğretimde ve istemlerde bulunurlar. Bu tarzı benimseyen koçlar, çalışanlarının karar ve sorumlulukları ne zaman almaları gerektiğini ve bunun ne zaman faydalı olacağını çok iyi bilirler.

Kooperatif tarz, sosyal-duygusal atmosferin ve açıklık anlayışının gelişmesine yardımcı olur, iletişim ve motivasyonu sağlıklı temellerde ilerletir. Çalışanlar, koçlarından korktukları için değil zevk almak için, hedeflerine varmak için motivedirler. Bu tarzda koçluk, çalışanlara daha fazla zevk ve eğlence yaşatmaktadır.¹⁰⁹

Elbette böyle bir stile sahip olmanın zorlukları vardır. Bu tarz daha çok bilgiyi ve beceriyi gerektirmektedir. Koçlar kendi kontrollerine sahip olmalıdır. Yapılan seçimler hiçbir zaman mutlak doğrulara sahip olmazlar.

¹⁰⁸ Holge, a.g.e., s.134.

¹⁰⁹ Whitmore, a.g.e., s.33.

2.4. Koçluk Yetkinlikleri ve Çeşitleri

Koçun sahip olması gereken yetkinlikler ile koçluk çeşitleri aşağıda detaylı bir şekilde incelenecektir.

2.4.1. Koçluk Yetkinlikleri

Koç, her konuda değil, yöntemler ve koçluk süreci konusunda uzmandır. Problemlerin çözülmesi veya geliştirilmesi gereken faktörler konusunda neler yapılması gerektiğini hazır olarak sunan değil, çözümü danışanın bulmasına yardımcı olan, danışanın alışmış olduğu düşünce yapısını zorlayan, farklı bakış açıları yakalamasını, davranışsal becerilerini iyileştirmesini sağlayan kişidir. Ayrıca koç, motive eden, öğrenmeyi destekleyen, izleyen, geribildirim veren, gelişime ve değişime eşlik eden bireysel danışmandır. Koç, danışanlarına işleri ile ilgili yapacakları büyük değişikliklerde, verecekleri önemli kararlarda, bunları uygularken karşılaşacakları zorlukları aşmakta, planladıkları işleri tamamlamakta destek olur. Bilgi ve tecrübelerini aktarmaktan ziyade, danışanlarının ihtiyaç duyduğu bilgiyi araştırıp, bir araya getirip aktarır, benzer durumlarda yaşanmış başarı hikâyelerinden onlara mesajlar çıkarır ve gerçek gücün temeli olan bilgiden maksimum faydalanmalarını sağlar.

Yetenekli bir koç; yüksek iletişim becerilerine sahip, duygu ve düşüncelerini açıklıkla ifade edebilen, alçakgönüllü, esnek, uyumlu, zeki, çalışanlarına ve takım üyelerine saygılı, açık ve dürüst, kendisini işine, organizasyonuna ve çalışanlarına adayan bir kişidir. Duruma göre sonuca ve sürece odaklanmayı bilen, olumlu ilişkilerin gücünü kullanan, cezalardan çok olumlu pekiştirme ile izleyicilerini etkileyen bir liderdir. Duygusal olarak dengeli, kendisini ve karşısındakini iyi tanıyan ve yöneten bir kişidir.

Koçluk sürecinde başarılı liderler,¹¹⁰

- Yaptıkları işlerin amacının ne olduğunu iyi bilirler.
- Ahlak anlayışları gelişmiştir.
- Sadece yaptıkları işe değil, aynı zamanda çalışanlarına da bağlılık ve sorumluluk duygusu taşırlar. Çalışanlarının başarısını ve iyiliğini kişisel amaçları olarak görürler.
- Bireyin ve organizasyonun performansı yani kişinin ve kurumun birlikte başarısı için kendilerini adarlar.

¹¹⁰ Landsberg, a.g.e., s.63.

- Çalışanlarla ve diğer ilgili taraflarla sürekli ve etkili iletişim içindedirler.
- İzleyicilerini sorumluluk duygusundan arındırmadan onların yaptıklarının sonuçlarından kişisel olarak sorumluluk duygusu taşırlar.
- Dürüst ve açık sözlüdürler, çalışanlarından geliştirmelerini istedikleri hemen tüm özellikleri sergilerler. Rol model oluştururlar.
- Koçluk ilişkisi içinde olduğu birey ya da takımların motivasyonlarını ve performanslarını etkileyen tüm olayları ve gelişmeleri yakından izlerler.
- Ayrıntılara önem verirler, dikkatli bir gözlemci ve dinleyicidirler.
- Eğitici ve öğretici rolünü üstlenirler.
- Öğretmen oldukları kadar öğrenci olmayı da bilirler ve bunu isteyerek yaparlar. Geçmişteki hatalara takılıp kalmazlar, hatalardan ders çıkarırlar. Söylediklerini yaparlar ve yaptıklarını söylerler. Güvenilir insanlardır. İnsanlar arası ilişkilerde güvenin rolünü ve önemini çok iyi bilirler.

Başarılı koçlar, düşünce ve davranışlarıyla çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak seçenekleri üretirler. Çalışanların kendilerini açık ve dürüst bir şekilde ifade edebilmelerine fırsat verirler ve açık ve dürüst iletişime uygun ortamı yaratırlar. Çalışanları değerli görürler, düşüncelerine önem verir, kararlarına ve davranışlarına saygılı ve anlayışlı yaklaşır. Çalışandan beklenenler konusunda net ve açık ifadeler kullanırlar. Böylece, organizasyonun beklentilerinin de gerçekleşmesini sağlarlar.

Liderler, öğrenme ve kişisel gelişme ortamını hem takımlarının üyeleri hem de kendileri için yaratırlar. Lider (koç);

- Öğretmek istediklerinin amacını ve önemini açıklar
- Yapılacak işi anlatır
- Nasıl yapılacağını gösterir
- Üyeler işe başladığında bir adım geri çekilir ve gözlemler
- Durum gerektirdiğinde, hemen ve spesifik olarak geribildirim verir ve alır
- Başarıyı özendirir
- Güven duyduğunu ifade eder
- Sürecin peşini bırakmaz ve hiç durmaz.¹¹¹

¹¹¹ Whitmore, a.g.e., s.54.

2.4.2. Koçluk Çeşitleri

Özellikle İngiltere ve Amerika’da başlayan ve giderek yaygınlaşan “koçluk” uygulamaları, ülkemizde de özellikle son 1-2 yıldır popülerleşmeye başladı. Amerika’da bu işe ilgi çok yüksek. Harvard Business Review’e göre, Amerika’da şu an 10 bin koç var, 5 yıl içinde bu rakamın 50 bine çıkması bekleniyor. Bu rakam, talebin çok fazla olduğunu göstermektedir. Koçluk için “geleceğin mesleği” denebilir. Ancak Amerika’da ilginin çok yüksek olmasına rağmen, ilgi arttıkça koçluğun popülerleşerek yüzeyselleştiğini de görüyoruz. Sadece internetten baktığımızda sitesi bulunan yüzlerce koçluk hizmeti veren şirket var. Ama büyük şirketlerle çalışabilen ve kabul gören firma sayısı az.

Koçluk uygulamaları, karşımıza kurumların ve bireylerin ihtiyaçlarına göre birçok farklı formda çıkıyor.¹¹²

- Yönetici koçluğu (executive coaching)
- Performans koçluğu
- Kariyer koçluğu
- Yönetici adayları için koçluk
- Yaşam koçluğu

2.4.2.1. Performans Koçluğu

Genelde kurumun kendi içinde yarattığı koçlarla uygulanan bu method, çalışanların verimini artırmak için kurum bünyesinde kullanılıyor. Bu konuda özel eğitim almış şirket koçları, astlarına ya da diğer bölümlerdeki çalışanlara koçluk yapar. Performans koçları, kurumun performans sistemine bağlı kalarak bireylerin performans sonuçlarına göre, çalışanın hedeflerine, istenen yetkinliklere ve göstermesi gereken performansa ulaşmasını sağlayacak bir plan hazırlar. Ve bu planı bir sonraki değerlendirme sürecine kadar takip eder. İstlenen hedefe ulaşabilmek için fırsata dönüşebilecek problemleri ve yapılması gereken değişiklikleri bularak, çözüme yönelik çalışmalar hazırlar. Gelişme sağlanabilecek alanlar tespit eder ve o alanlardaki uygulanabilecek gelişim stratejisine yönelik hizmet verir. Tüm bu süreç, performans koçları tarafından destek verildiğinde daha kolay, hızlı ve etkili bir şekilde sonuçlanır. Ayrıca kurum içi performans koçları, kendileri de yöneticilik ve liderlik

¹¹² Julio Olalla, Rafael Echeverria, “*Management by Coaching*”, **HR Focus**, Vol. 73, Issue 1, USA, Jan. 1996, s.20.

becerilerini geliştirmiş olu, astlarıyla daha iyi empati kurarlar. Destek oldukları kişilerin gelişim sürecini yakından izledikleri için kendi motivasyon düzeyleri de artar.¹¹³

2.4.2.2. Kariyer Koçluğu

Hem kurumsal, hem de bireysel düzeyde uygulanabilir. Şirket içinde pozisyonların ve geçiş noktalarının belirlenmesinde kariyer koçluğu ön plana çıkar. Kariyer koçları yönelimleri belirleyecek değerlendirmeleri yapar ve kişileri ilgili pozisyonlara hazırlayacak, onları geliştirecek planları uygular. Bu planlarla, bireye rekabet üstüne çıkmanın, risk almanın, hızlı karar verebilmenin, yeni fikirler ortaya atarak onları denemenin korkulacak bir yanı olmadığını gösterir.

Kurumsal düzeyde kariyer koçluğu yapanlar, bunların dışında; şirkete, ürüne, hizmete, pazara ve rekabete dair çözümler de üretebilir. Şirketleri kendi faaliyet alanlarında sıra dışı, rekabet üstü iş alanları oluşturmaya yönlendirdiği gibi, onları başka faaliyet alanlarına taşıma planları da kurar.

İnsan kaynakları tecrübesi olan kariyer koçları iş sahibi olmayan bireylere yol gösterebilir. Uzun süreni işsizlik sürecinde, birçok kişi kendine güven ve sosyal statü gibi konularda problemler yaşayabilir. Kariyer koçları bu noktada bireylere destek verir. Diğer yönden, kariyeri açısından karmaşaya düşen bireylerin kişilik özelliklerine ve yeteneklerine göre farklı yeteneklerini ortaya çıkarır, uygun meslek seçmesine yardım eder. Bu süreçleri kendi tecrübeleri veya belirli testler doğrultusunda gerçekleştirir.¹¹⁴

2.4.2.3. Yönetici Adayları İçin Koçluk

Yönetici adayları için koçlar, kurumda yüksek performansa sahip çalışanlar için gelişim ve kariyer planları hazırlar. Eğitimlerde öğrenilen bilgilerin beceriye dönüştürülmesini sağlayacak çalışmalar gerçekleştirir. Günlük hayatta karşılaşılan zorluklarda bu bilgilerin uygulamaya geçirilmesi konusunda yol gösterirler.

¹¹³ Whitmore, a.g.e., s.62.

¹¹⁴ Gregory Sidler, Harrey Lifton, "Coaching Skills to Improve Your People's Performance", Forum, USA, Spring, 1999, s.30.

Koç, adayın ulaşmak istediği konumda güçlenmesini sağlar. Yüksek potansiyele sahip ama istediği konuma bir türlü ulaşamayan yönetici adayına önündeki engel ve belirsizlikleri sunar. Bu engelleri nasıl aşacağına dair fikirler verir. Daha önceki deneyimlerinden yola çıkarak, yaşayabileceği sorunları iletir. Böylece yönetici adayı, gelecekteki konuma daha hazır ve daha tecrübeli bir şekilde geçme şansı elde eder.¹¹⁵

2.4.2.4. Yaşam Koçluğu

Yaşam koçluğu, sürekli değişen yaşamın zorunlu ihtiyaçlarıyla savaştan bireyin, yaşamını arzu ettiği gibi en iyi şekilde yaşamasını hedefleyen bir uzmanlık alanıdır. Kişinin iş ve özel yaşamı arasındaki dengeyi kurabilmesi için oluşturulan bir kariyer planıdır. Yaşam koçluğunda, aile, kariyer, sağlık, finans durumu, eğlence, öğrenme ve özel ilişki alanlarının tümü kapsanarak çalışılır.¹¹⁶

2.4.2.5. Yönetici Koçluğu

Kurumların başarısı, çalışanlarının başarısına bağlıdır. Kurumlar bünyelerindeki kişilerle, liderlerle, ekiplerle anlam buluyor ve onlarla başarı kazanıyorlar. Dolayısıyla ancak başarı sağlayabilen bireylerden oluşan şirketler başarılı olabiliyorlar.

Yönetici koçluğunun giderek daha popüler olmasının sebeplerinden biri, çalışılan kişinin başarısı ile şirketin rakamsal başarısı arasındaki korelasyonun son derece kuvvetli olmasıdır. Şirketlerde yaşanan kriz durumları, birleşmeler, küçülmeler, değişimler sırasında bu değişimi daha rahat yönetecek yöneticilere ihtiyaç duyulmaya başlandı. Kurumlar, başarılarına kritik etkisi olan liderlerinin performanslarını artırmak ve onların bireysel gelişimine destek olmak için koçlarla çalışmaya başladılar.

Özellikle yöneticiler üst düzeye geldiklerinde çok “yalnız” kalıyorlar. Birlikte çalışacakları ekiplerinden ya da yatay seviyedeki meslektaşlarından kendi iletişim ve liderlik becerileriyle ilgili objektif geribildirim almaları çok zor oluyor. Bunun dışında işle ilgili korkularını, kaygılarını, öfkelerini, zayıf yönlerini, yaşadıkları problemleri ne şirket içinde, ne de şirket dışında katıldıkları eğitim veya diğer danışmanlık modellerinde paylaşmıyorlar. İş yerindeki

¹¹⁵ Wheeler, Carol, “Could Your Career Use a Coach?”, *Executive Female*, Vol. 181, 5, USA, Sep./Oct. 1995, s.10.

¹¹⁶ Spinack ve Gerald, a.g.e., ss.24-26.

herhangi başka bir çalışanın insan kaynakları departmanından alabileceği bu desteği, yönetici kurum içi birinden almakta kaygı duyabiliyor. Çünkü özellikle üst yönetim kadrosu için yatay ve dikey hattaki diğer çalışma arkadaşları tarafından nasıl algılandıkları iş başarılarını etkileyen önemli faktörlerden biri. Şirkette yaşadıkları çatışmaları, problemleri paylaşabilecekleri ama gizli kalacağından emin olduktan, kendilerini, konuştuklarını, sıkıntılarını anlayabilen, aynı zamanda seçtikleri yolda ilerlemelerine destek olan, eşlik eden, doğru zamanda doğru sorular soran ve adımlarını sorgulatan bir bireysel “danışman” tüm yöneticiler için özel bir hizmet.

Uygulamada koçluk ve danışmanlığı birbirinden ayırmak gereklidir. Yönetim danışmanlığında veya stratejik danışmanlıkta kurumla çalışılır ve hizmet kuruma verilir. Danışmanlıkta amaç, organizasyonda daha çok iş başarmak, iş gelişimine yönelik bir destek sağlamaktır. İş sonucuna ulaşılacak adımlar planlanır ve birlikte hareket edilir. Ancak koçlukta, kurum yalnız sponsor konumundadır, koçlar birebir bireylerle çalışır ve öncelikle bireyin gelişimi amaçlanır.¹¹⁷

2.5. Koçluk Sistemi İle Mentorluk Sisteminin Karşılaştırılması

Mentorluk sistemi hakkında detaylı bilgi verildikten sonra koçluk sistemi ile mentorluk sistemi karşılaştırılacaktır.

2.5.1. Mentorluk (Mentoring)

Mentor kavramının tarihsel gelişim süreci incelendiğinde, kökeninin 3500 yıl öncesine dayandığı görülmektedir. Homer'in Odyssey Destanı'na göre mentor, büyük imparator Odysseus'un Trojan Savaşı'nda iken oğlu Telemachus'u ve evini emanet ettiği sadık bir arkadaşı olan Tanrıça Minerva olmuştur. Yıllar sonra mentor koruyuculuk görevinin ötesine geçerek Telemachus'un özel öğretmeni ve güvenilir bir akıl hocası durumuna gelmiştir. Aynı dönemde mentor, öğretmenliğin de ötesine geçerek Yarı-Tanrı Yarı-İnsan, Yarı-Erkek Yarı-Dişi olarak görülen oldukça güvenilir ve ulaşılmaz bir varlık olarak ifade edilmiştir. Bu kişi, hedef ve amaç birliğini sağlayan bilgeliği temsil etmiştir.¹¹⁸

¹¹⁷ Salisbury, a.g.e., s.46.

¹¹⁸ California Commission on the Teaching Profession, “What is A Mentor?”, <http://www.apollo.gse.uci.edu/mentorteacher/contents.html,02.02.1998>.

Ortaçağda mentorluk, “öğretmen-öğrenci” ilişkisine benzer bir şekilde yorumlanmıştır. Öğrenci; mentorun tecrübelerinden yararlanmakta, mentor ise bu kişinin gelişimini sağlamakta ve cesaretlendirmektedir.

İlk mentorluk programları performans problemlerinin çözümlenmesi amacını taşımaktayken, günümüzde mentorluk kavramı farklı bir boyut kazanmış, performansla ilgili konuların koçluk yaklaşımıyla daha etkin yönetildiği anlaşılmıştır.

3500 yıl sonra, bugün, işletmelerde mentorlar yetenekli kişilerin profesyonel olarak gelişmelerini sağlamaktadır. Özellikle orta kademe yöneticiler uzmanlık alanlarında ilerlemek amacıyla mentörlere ihtiyaç duymaktadır.¹¹⁹

2.5.1.1. Mentor ve Mentorluk Kavramı

Odyssey Destanı’ndaki anlatım tarzının günümüze göre uyarlanması sonucunda mentor şu şekilde tanımlanabilir:

“Mentor, kuş gibi bir ağacın dallarının arasına gizlenerek Telemachus’u gizlice gözlemleyen, ihtiyaç duyulduğunda yardıma hazır olan kişidir.”

Bu destansı anlatımın ötesine geçerek yönetim literatüründe yer alan diğer tanımlar verildiğinde kavram daha fazla açıklık kazanacaktır. Mentor ve mentorluk şöyle tanımlanabilir:

- Örgüt kültürünü geliştirmek amacını taşıyan bilgili, tecrübeli ve güvenilir bir akıl hocasıdır.¹²⁰
- Tavsiye veren (advisor), destekleyici (sponsor), öğretmen (tutor), avukat (advocate), koç (coach), koruyucu (protector), rol modeli (role model) ve kılavuz (guide) gibi rolleri içeren akıl öğretici ilişkiler bütünüdür. Mentor aracılığıyla yetiştirilen kişiye “Protége” denilmektedir.

¹¹⁹ California Commission on the Teaching Profession, “What is A Mentor?”, <http://www.apollo.gse.uci.edu/mentorteacher/contents.html>, 02.02.1998.

¹²⁰ Matt Starcewich, “All About Coaching and Team Building”, (<http://www.coachingandmentoring.com>), USA, 2002.

Protége terimi sözlük anlamı ile şu şekilde tanımlanmaktadır. “Etkili ve önemli bir insanın patronluğu, kılavuzluğu ve himayeciliği altında bulunan kişi”. Bu terimin dışında çırak (apprentice), öğrenci (student), vesayet altındaki kişi (pupil), asistan (understudy), ortak (partner), mentee, vb. gibi terimlerin de kullanıldığı görülmektedir. Ancak bu terimlerin içinde en yaygın olanı “protége”dir. Mentor, yetiştirdiği kişinin (protége) kariyerini planlayarak kişiye uygun alternatifler sunar.¹²¹

- Koçluk destekleyicilik ve kılavuzluk aracılığıyla kişisel ve profesyonel gelişimi teşvik etmek için organizasyonun deneyimli bir üyesi (mentor) ile daha az deneyimli bir üyesi (protége) arasında yaşanan bire-bir ilişkidir.¹²²
- Yüksek düzeyde bilgi ve tecrübeye sahip olan bir kişi ile daha düşük düzeyde bilgi ve tecrübeye sahip olan bir kişi veya ast ile üst arasında yaşanan resmi bir ilişkidir. Bu ilişki anne-baba ve çocuk arasındaki ilişkiye benzetilerek açıklanabilir.¹²³
- Politik anlayışta gelişme, hedef ve değerlere bağlılık, işletme kültürüne karşı hassasiyet, yetiştirilen kişinin kariyerini daha proaktif olarak yönlendirme ve daha güçlü ast-üst ilişkileri yaratmaya yönelik bir koçluk fonksiyonudur.¹²⁴

2.5.1.2. Mentorluk ve Koçluk Sisteminin Karşılaştırılması

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşıldığı gibi, mentorluk ve koçluk yaklaşımının benzer ve farklı yönleri bulunmaktadır. Her iki açıdan incelendiğinde şöyle açıklanabilir.

- Mentorluk ve koçluk birbirine oldukça fazla benzeyen faaliyetlerdir. İki yaklaşım arasındaki fark, koçun belirli görevleri yapması için kişide güç oluştururken, mentorun daha geniş bir perspektife sahip olmasıdır. Mentorun, yetiştirdiği kişi ile genellikle daha uzun vadeli bir ilişkisi bulunmaktadır.¹²⁵
- Mentorluk ve koçluk yaklaşımı odak noktası, beceri ve sorumluluk düzeyiyle farklılık sergilemektedir:

¹²¹ Matt Starcewich, “*All About Coaching and Team Building*”, (<http://www.coachingandmentoring.com>), USA, 2002.

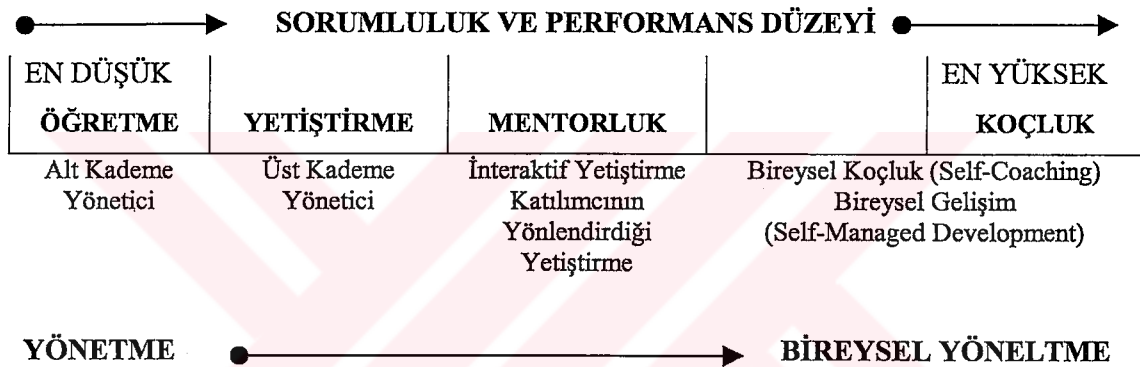
¹²² Ellen J. Mullen, “*Monitoring Functions*”, *Human Resources Development*, Quarterly, Vol.9, No.4, USA, 1998, s.47.

¹²³ Rosemary Thomson, *Appraising and Developing People, Managing People*, Butterworth-Heinemann, GB, 1993, s.95.

¹²⁴ Dennis C. Kinlaw, *Coaching for Commitment*, Pfeiffer Co., USA, 1989, s.22.

¹²⁵ Landsberg, a.g.e., s.94.

- ✓ **Odak Noktası:** Mentor, çalışanın kendisini kaynak olarak kullanmasını sağlamak; koç ise, çalışanın performansını artırması için öğrenmesine yardımcı olmak üzere odaklanmıştır.
- ✓ **Beceri Düzeyi:** Mentor, eğitim ve öğretim becerilerine sahiptir. Etkin bir koç ise, yönlendirme olmaksızın çalışanın performansını arttıran bilgi, beceri ve tekniklere sahiptir. Bu farklılıklar teoriden çok uygulamalarla ortaya çıkar.
- ✓ **Sorumluluk Düzeyi:** Mentorluk, çalışana geleneksel bir eğitim faaliyetinden daha fazla sorumluluk verir, ancak bu sorumluluk katılımcıların yönlendirdiği kurslardakinden daha fazla değildir. Koçluk ise, bu faaliyetlerden daha fazla sorumluluk verir.¹²⁶



Şekil 4: Mentorluk ve Koçluk Yaklaşımlarının Sorumluluk ve Performans Düzeylerine Etkisi Açısından Karşılaştırılması

Kaynak: Nigel McLennan, Coaching and Mentoring, GB, Gower Pub. 1995, s.7.

Bir başka açıdan mentorluk ve koçluk arasındaki farklar şöyle açıklanabilir.

- Mentorluk, yetiştirilen kişi fark etmeden gerçekleştirilebilir. Koçluk ise, pasif bir yaklaşım değildir, bilinçli olarak gerçekleştirilen bir eylemdir.
- Koçluk, etkin performans görüşmelerinin yürütülmesini sağlayan önemli bir beceridir. Mentorluk ise, bir rol modeli ilişkisinin daha fazlasını ifade eder. Bu ilişki yetiştirilen kişinin kariyerinin yükseltilmesi için performansının geliştirilmesi faaliyetini içeriyorsa, koçluk yaklaşımını gerektirmektedir.
- Mentorluk, yetiştirilen kişinin kişisel ve kariyer gelişimini sağlamaya yönelik rolleri kapsayan uzun vadeli bir ilişkidir. Bu rollerden biri de, koçluktur.

¹²⁶ Beatrice Aebi, Magee, *Cognizn & Coaching, New Strategies for Leadrship*, Aebi Systems, USA, 1998, s.39.

- Mentorluk ve koçluk önemli bir yeteneği paylaşmaktadır: Yetiştirilen kişinin keşfederek öğrenmesini sağlayan yönlendirme yeteneği. (Şekil 4).
- Mentor, bir koç olarak tanımlanabilir, ancak tüm koçlar mentor değildir.
- Mentorluk rolü; koçluğu, personel danışmanlığı ve destekleyici (sponsorship) kapsayıcı bir roldür. Bir koç olarak mentorlar, yetiştirilen kişinin becerilerini geliştirir. Bir personel danışmanı olarak mentorlar, yetiştirilen kişi adına aktif bir şekilde aracılık yapar, çeşitli teşvikler ve ücret artışları almaları için inisiyatifi kullanır.¹²⁷

2.6. Koçluk Sistemini Destekleyen Sistemler

Koçluk sistemini destekleyen sistemler yönetim danışmanlığı ve personel danışmanlığıdır. Aşağıda bu konular detaylı bir şekilde incelenecektir.

2.6.1. Yönetim Danışmanlığı

İş dünyasında yönetim bilgisinin üretimi, dağıtımı, transferi, tüketimi ve uygulamalarına ilginin artması, organizasyonel yapıların değişerek daha karmaşık bir hal alması ve globalleşme gibi etkenler sonucunda önem kazanan danışmanlık endüstrisi ABD’de Charles Sampson, Frederick Taylor, Frank ve Lillian Gilberth, Arthur D. Little ve Edward Booz tarafından 19.yüzyılın sonu ve 20.yüzyılın başlarında kurulmuştur. I.Dünya Savaşı’ndan sonra, yönetim danışmanları ABD endüstrisinin gelişimi ve yeniden yapılanmasında önemli bir rol oynamıştır. 1920’lerde yönetim danışmanlığı, klasik yönetim bilgisi prensiplerinin dışına çıkarak işteki insan faktörünü daha ciddi bir şekilde ele alan Elton Mayo ve Mary Parker Follet gibi düşünürlerden etkilenmiştir. Danışmanlık, hızla gelişen endüstriyel ve ekonomik yapı sebebiyle ABD ve Avrupa’da 1960’larda adeta patlamıştır. 1970’lere gelindiğinde, dünya petrol krizi nedeniyle, hammaddelerin ekonomik kullanımı yöneticilerin en önemli hedefi haline gelmiştir.

Dolayısıyla işçi katılımı, üretkenlik artırımı ve finansal performans gibi kavramların önem kazanmasıyla muhasebe firmaları bu alanda hizmet sunmaya başlamıştır. 1980’lerde esnek imalat, toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği gibi yönetim tekniklerinin uygulanması ve organizasyonların yeniden yapılanma sürecinin her aşaması danışmanlar tarafından gerçekleştirilmiştir. Ülkemize yönetim danışmanlığının kurumsal bir şekilde girmesi

¹²⁷ Stephen P. Robbins, *Managing Today*, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1997, ss.463-464.

1980'lerin başlarında olmuştur. Son yıllarda Türkiye'nin uluslararası pazarlara açılması ve yabancı şirketlerin bu pazara girmesi yönetim danışmanlığının önemli bir endüstri dalı haline gelmesine neden olmuştur.

2.6.1.1. Yönetim Danışmanlığı Kavramı

Yönetim Danışmanlıkları Birliği (MCA) ve Yönetim Danışmanlıkları Enstitüsü tarafından yapılmış olan tanımlamalar şöyledir:

Yönetim Danışmanlığı, yönetim konuları hakkında bağımsız tavsiye ya da yardım verilmesini ifade eder. Bu, tipik olarak problem ve/veya imkânların tanımlanması ve araştırılması, uygun faaliyetlerin önerilmesini ve önerilerin uygulanmasına yardımcı olmayı içerir.

Yönetim Danışmanlığı; politika, organizasyon, prosedürler ve metotlarla ilgili problemlerin tanımlanması ve araştırılmasında, uygun faaliyetlerin önerilmesi ve bu önerilerin uygulanmasına yardımcı olmada bağımsız ve kalifiye bir kimse ya da kimseler tarafından iş, kamu ya da diğer girişimlere sunulan hizmettir.

Türk Yönetim Danışmanlığı Birliği'ne göre yönetim danışmanlığı tanımı, yukarıdaki tanımlardan çok farklı değildir. Türk Yönetim Birliği'ne göre:

Yönetim Danışmanlığı; bağımsız, bilgili ve deneyimli kimselerce, problemlerin ortaya çıkarılması ve tanımlanması, uygun çözümler planlanması ve bu çözümlerin iş stratejisi, organizasyonel yapı ve işletim alanlarında uygulanışının desteklenmesi amacıyla kamu, özel ya da diğer kuruluşlara verilen hizmettir.¹²⁸

2.6.1.2. Yönetim Danışmanlığının Faaliyet Alanları

Yönetim danışmanları işletmelerde profesyonel eğitimci olarak görev almaktadır. Aynı zamanda, organizasyon çapında yeni ve yaratıcı yaklaşımları geliştirme ve uygulamada aktif bir role sahip olabilirler. Bu rol "İç Danışmanlık (Internal Consulting)"tir. İç danışman olarak profesyonel eğitimciler yönetim sisteminin tasarımı, geliştirilmesi ve korunması gibi

¹²⁸ Özlem Soylu, "Danışmanlık Şirketlerinin Bilgi Üretimindeki Rolü", *Human Resources*, 3/3 Entegre İletişim, İstanbul, Temmuz-Ağustos 1999, s.18-27.

sorumluluklara sahiptir ve yöneticilerin rekabetçi bir organizasyon yapısını oluşturması ve varlığını koruması için gereken performans iyileştirmelerini sağlar.

Profesyonel eğitimciler organizasyonel etkinliği iyileştirmek amacıyla özel performans problemlerine çözüm üretici olarak “Süreç Danışmanlığı (Process Consulting)” rolünü oynayabilir. Organizasyon yapısını gözden geçirir, iş dizaynı ve iş akışı analizlerini yapar, performans değerlendirme sistemini inceler, çalışanların tutumlarını gözden geçirir, performans kriterlerini ve standartlarını tanımlar ve süreç iyileştirme prosedürlerini geliştirir. Bu faaliyet “Değişim Danışmanlığı (Change Consulting)” olarak da adlandırılmaktadır.¹²⁹

İş danışmanlarının gerçekleştirdiği sekiz ana faaliyet bulunmaktadır. Bunlar; bilgi sağlama, performans problemlerine çözüm üretme, etkin kararlara yöneltme, öneriler geliştirme, değişimi uygulama, uzlaşma ve bağlılık sağlama, öğrenmeyi sağlama ve organizasyonel etkinliği iyileştirme vb. gibi faaliyetlerdir ve iç danışmanların amaçlar hiyerarşisini oluşturur. İlk 5 amaç geleneksel danışmanlık amaçları iken, geri kalan 3 amaç en ileri danışmanlık becerileri gerektiren amaçlardır.¹³⁰

İç danışmanlığın gerektirdiği diğer faaliyetler şöyle sıralanabilir:

- İç danışmanlar, organizasyonun verimliliğini ve çalışanların performansını iyileştirme çabalarını yöneticilerle ortaklık kurarak gerçekleştirmelidir.
- İç danışmanlar, eğitim faaliyetlerinin tasarımı ve geliştirilmesinde sorumlu olmalıdır. Yöneticiler çalışanların öğrenmelerini sağlarken, danışmanlar grup eğitimlerini yönlendirmede kullanılmalıdır. Aynı zamanda yöneticiler, çalışanlarının öğrenmelerini aktif olarak desteklemeli ve geri bildirim vermelidir.
- İç danışmanlar, yöneticileri de yetiştirmelidir (prezentasyon ve düzenleme becerileri, grup toplantılarını yönlendirme ve soruları cevaplandırma vb.).¹³¹

¹²⁹ Jerry W. Gilley, Nathaniel W. Boghton, **Stop Managing Start Coaching! How Performance Coaching Can Enhance Commitment and Improve Productivity**, Irwin Pub., USA, 1996, s.93.

¹³⁰ Whitmore, a.g.e., s.82.

¹³¹ Gilley ve Boghton, a.g.e., ss.95-96.

2.6.1.3. Yönetim Danışmanlığı ve Koçluk Sisteminin Karşılaştırılması

Koçluk, danışmanlığın farklı bir şeklidir. Çünkü danışmanlık bir beceri geliştirme süreci değildir ve insanlara yalnızca belli bir durumun üstesinden gelirken yardımcı olmaya odaklanmıştır.¹³²

Yönetim danışmanı;

- Problemleri tespit eder ve çözüm üretir.
- Faaliyet planını hazırlar ve strateji geliştirir.
- Hedeflere ulaştıracak kararlar alır.
- Yöneticinin güçlü yönleri ve yeteneklerini ortaya çıkarır.
- Fırsatları değerlendirir.
- Yöneticinin performansın artırır.
- Sonuçlara odaklanarak daha hızlı üretmeye imkân sağlar.
- Hedeflere ulaşmak amacı ile gerekli destek, altyapı ve araçlar sunar.

Yönetim danışmanı; hedeflere ulaşma yolunda bir ortak (partner), iletişim ve çeşitli beceri geliştirme alanında bir eğitmen, motivatör ve personel gelişimi alanında ise bir mentor rolüne sahiptir.

2.6.2. Personel Danışmanlığı

Personel danışmanlığı kavramı detaylı bir şekilde açıklanacak ve koçluk sistemiyle karşılaştırılarak, bu sistemi destekleyen yönleri ele alınacaktır.

2.6.2.1. Personel Danışmanlığı Kavramı

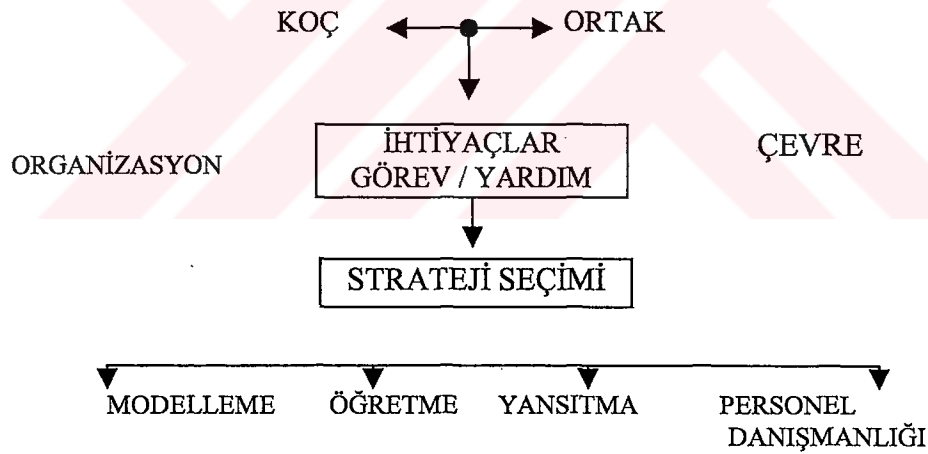
Personel Danışmanlığı, çalışanların etkin olmayan davranışlarını değerlendirmesine yardımcı olarak daha etkin ve verimli davranış modellerini keşfetmesini ve öğrenmesini sağlayan bir süreçtir. Bu kavrama ilişkin diğer tanımlar ise aşağıda sıralanmaktadır.

¹³² İnan Özalp, A. Emre Demirci, "İşletme Yönetiminde Rehberlik (Coaching) Kavramı", A.Ü.İ.İ. B.F. Dergisi, Yayın No:1173, Cilt: XV Sayı: 1-2, Eskişehir, 1999, s.39

Personel Danışmanlığı, çalışanların performansını etkileyen problemlerin çözümlenmesini sağlayan bir süreçtir ve etkin bir koçluk yaklaşımının gerçekleştirilmesi için gereken rollerden biridir.¹³³

Personel Danışmanlığı; teknik ve organizasyonel bir bakış açısıyla kişinin duygu ve davranışlarının analiz edilerek problemler ve nedenlerinin kesin olarak tanımlanması, güçlü duygularının ortaya çıkarılması, kendine yeterli olma becerisinin kazandırılmasını sağlayan bir koçluk fonksiyonudur.¹³⁴

Koçlar bir model olarak kişilerin gücünü kişinin kredibilitesi, güvenilirliği, yetenekleri ve amaçları gibi faktörleri göz önünde bulundurarak artırmaktadır. Öğretme rolü, koçların öğretmenlik rolünü ifade etmektedir. Yansıtma rolü, koçların kişinin potansiyelini sınırlandıran görüş ve değerlerini, geçmiş deneyimlerini aşmasını sağlayan rolünü ifade etmektedir. Personel danışmanlığı rolü ise, kişinin davranışında değişimi yönlendiren koçluk rolüdür (Şekil 5).¹³⁵



Şekil 5: Koçluk Yaklaşımında Personel Danışmanlığının Rolü

Kaynak: G. Oscar Mink, Keith Q. Mink, P. Barbara, "Developing High Performance People, The Art of Coaching, 2.Ed. Addison-Wesley Public, USA, 1996, s.148.

¹³³ Landsberg, a.g.e., s.122.

¹³⁴ Whitmore, a.g.e., s.110.

¹³⁵ Pohlman, a.g.e., s.38.

2.6.2.2. Personel Danışmanlığı ve Koçluk Sisteminin Karşılaştırılması

Günümüzde koçluk yaklaşımı işyeri lisanının bir parçası olmasına rağmen, disiplinle ilgili bir sürecin parçası olan personel danışmanlığı ile karıştırılmaktadır. Personel danışmanlığı, koçluk yaklaşımının gerektirdiği rollerden biri olarak görülse de, bazı farklı yönleri bulunmaktadır. Her iki açıdan incelendiğinde aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

- Personel danışmanları, kişisel problemlerini çözümlenmelerini sağlar. Koçlar ise, problemleri çözümlenmenin yanı sıra performans iyileştirmeye yardımcıdır.
- Danışmanlık ve koçluk için aynı beceriler gereklidir. Ancak iki yaklaşımın odak noktası farklıdır. Genellikle performans iyileştirmek amacıyla koçlara ihtiyaç duyulurken, normal faaliyetlerini yürütmede güçlük yaşayan problemlili çalışanlar danışmana başvururlar.¹³⁶

Danışmanlık ve koçluk yaklaşımlarına farklılık kazandıran bazı özellikler şöyle örneklendirilebilir:¹³⁷

- Çalışanlar uygunsuz davranışlar (kavga etmek, hırsızlık yapmak, affedilmesi mümkün olmayan düzeydeki dalgınlıklar vb) göstermekte ve iş performansları düşük düzeyde ise, yönetici müdahale etmelidir. Ancak ilk adım problemi tanımlamak olmalıdır.
- Problem yeteneklere ilişkin ise, eğitim ve geliştirme çabaları öncelik kazanacaktır. Bu tür bir çözüm geliştirme koçluk yaklaşımına oldukça yakındır. Problem çalışan tarafından isteyerek yaratılmış ise, personel danışmanlığı daha yerinde bir yaklaşım olacaktır. Bu durumda, yönetici psikolog rolünü üstlenmeden performans düşüklüğünün nedenini tespit etmek amacıyla uygunsuz davranışlara müdahale etmelidir.
- Personel danışmanlığı, geçmişteki problemlerin çözümüne; koçluk yaklaşımı ise, gelecekteki fırsatları yakalamaya (olası problemlerin çözümüne) odaklanmıştır. Kısacası, koçluk yaklaşımı fırsat odaklı, personel danışmanlığı problem odaklı bir yaklaşımdır.
- Personel danışmanlığı, koçluk yaklaşımının gerektirdiği rollerden biri olarak değerlendirilebilir. Bu süreç, davranışsal değişim sağlamanın araçlarından biridir. Çalışanın performansının azalmasının birçok nedeni olabilir. Problem kişinin kendini sınırlayan ve baskı altına alan tutumlarına bağlı ise, koç algılarını düşünmesini sağlamak ve değiştirmek amacıyla personel danışmanlığı rolünü üstlenmelidir. Bu rol sadece eğitim

¹³⁶ SRG Consulting, *Coaching in Business*, USA 1998, s.74.

¹³⁷ Salisbury, a.g.e., s.41.

amaçlı değildir; kişinin kendini daha iyi algılaması, faaliyetlerinin altında yatan algılarını değerlendirmesi ve bazılarını değiştirmesine yardımcı olur. Böyle bir durumda koçun üstlendiği personel danışmanlığı rolü kişinin ve ekibin performansını artırır.

- Yöneticiler ve nezaretçiler, hem koç hem de danışmanlık rolünü üstlenmelidir. Ancak, koçluk yaklaşımı daha fazla uygulanmalıdır.

Koçluk, yeni öğrenme yöntemlerinin gerçek hayatta yaşanan durumlara uygulanmasını sağlayarak personel danışmanlığı ve mentorluktan daha yüksek performans ve sürekli iyileştirmeler gerçekleştirmiştir.



3. BÖLÜM

KOÇLUK SİSTEMİNİN SÜRECİ VE UYGULANMASI

3.1. Koçluk Sisteminin Kurulması

Koçluk sistemi belirlenmiş olan amaçlara bağlı olarak organizasyonlara uyarlanabilir. Amaçlar, koçların rolleriyle etkileşim gösterecektir. Koç; eğitimci, personel danışmanı, kılavuz, kolaylaştırıcı, rol model, motivatör, problem çözücü, proje rehberi, verimlilik artırıcı, eğitim ve kültür ajanı gibi rollere sahip olabilir. Kısacası; koç, organizasyonun belirlediği her amaç için kullanılabilir. Koçun sistemde algılanan rolü oldukça esnektir. Bu rollere bağlı olarak koçluk sistemi; spesifik problemleri çözme, proje dönemlerinde bireysel gelişimi destekleme, yeni beceriler geliştirme ve profesyonel nitelikleri artırma, işe yeni başlayan kişilere kılavuzluk yapma, başarıları teşvik etme ve ödüllendirme, çalışanların kendi kendine koçluk yapmasını teşvik etme, vb. amaçlarla oluşturulabilir.

Günümüzde koçluk sisteminin en yaygın ve bilinen şekli, bir koç olarak yöneticinin rol oynadığı sistemdir. Yönetici ideal bir koçtur ve bu role oldukça fazla uyum sağlar. Birçok organizasyon formel koçluk sistemine sahip değildir, fakat yöneticilerin çalışanlarını yetenekli hale getirmesi beklenir. Bunu başarmanın en iyi yolu eğitmek, motive etmek, kılavuzluk ve koçluk yapmak olsa da formel bir yapı kurulmaksızın optimum düzeyde etkinliğin sağlanması mümkün değildir. İformel koçluk, kişi koçluk becerileriyle donanımlı ve hazırlıklı, çalışan ise, performansını iyileştirmek için her iki tarafın etkileşim halinde birlikte çalışması gerektiği konusunda bilinçli olduğu sürece etkin bir şekilde gerçekleştirilir.

3.2. Koçluk Sistemine Geçiş Süreci

Bir organizasyonda koçluk sistemine geçiş sürecinin şu aşamalarla gerçekleştirilmesi uygulamayı daha etkin hale getirecektir.¹³⁸

¹³⁸ Whitmore, a.g.e., s.121.

1. Sistem alternatiflerini araştırma

Bir organizasyonun yapısı hangi sistemin en iyi şekilde uygulanabileceği kararı verilmesini sağlar. Koçluk sisteminin kuruluş aşamasında öncelikle uygulama amaçları, organizasyonun karakteristik özellikleri ve tepkiler göz önünde bulundurulmalıdır.

2. Sistem kararı verme

Modern organizasyonlarda koçluk hizmetlerinin alıcısı ve vericisi olan herkes bu kararı etkileyecektir. Sistem seçimi birimler ve alt birimler arasında farklılıklar gösterebilir. Yani işletmenin tüm birimlerinde farklı koçluk sistemleri uygulanabilir. Doğal olarak birimlerin seçtikleri sistem empoze edilen sistemden daha yüksek düzeyde bağlılık yaratacaktır.

3. Bilgi verme

Çalışanların sisteme adaptasyonunu sağlamak için sistemle ilgili bilginin verilmesi gerekir. Eğitimsel unsur mesajın en önemli kısmıdır. Nasıl, nerede, ne zaman, kim, neden, ne kadar ve ne sıklıkla gibi detayları aktaracaktır. Eğitim verme yöntemi (ekiplere brifing verme, memorandum, panolar, mektuplar, vb.) yöneticilere bağlıdır.

4. Örnek model olma

Koçluk sistemini en iyi hissettirme yolu uygulamak ve olağanüstü sonuçlar almaktır. Daha da önemlisi yöneticinin koçluk rolünü kazanması ve performansını bu şekilde arttırmasıdır. Yöneticinin ikna etme yöntemlerini uygulayarak insanları etkilemesi gerekir.

5. Brifing verme

Yöneticinin koçluk bilgilerini ve prensiplerini kullanarak çalışanlara brifing vermesi optimal olarak etkin bir yöntemdir. Koçluk mesajı, koçluk yöntemlerini kullanarak aktarıldığında etkinlik kazanacaktır.

6. Koçluk geliştirme eğitimleri verme

Bu aşamada koçların eğitimi konusunda ana kararların (eğitimin gerekliliği, kapsamı, yöntemi ve gelişimini destekleme tarzı gibi) verilmesi gerekir. Stajyer koçun yetiştirilmiş bir koç tarafından eğitilmesi uygun bir yöntemdir. Bu eğitim iki yaklaşımla verilebilir:

- Koçluk yaparken eğitmek (Koçluk yöntemlerini kullanarak çalışanın bireysel başarı düzeyini yükseltmesini sağlamak)

- Göstererek koçluğu öğretmek (Bir koçluk oturumu uygulamasının video kaydını yaparak uygun kriterler – kurulan ilişkinin ve uyumun etkinliği, dinleme becerilerinin kullanımı, odaklanma ve sahiplik düzeyini artırmayı hedefleyen soruların sorulması, vb.- doğrultusunda performans karşılaştırması yapmak)

7. Koçlara bilgi sağlama ve destek verme

Koçluk sistemi ilgili taraflara en son bilgilerin aktarımını ve fikir paylaşımını gerektirir. Koçlara bilgi sağlama, onların çabalarının sonucunun görülmesi ve sürekli iyileştirilmesi için oldukça fazla önem taşır. Onların fikirlerini, yöntemlerini ve tekniklerini değiştirmek için yapılması gerekenlere karar verilmelidir.

8. Sistemin etkinliğini ölçme ve değerlendirme

Koçluk sisteminin etkinliği sistematik bir şekilde ölçülmez ve değerlendirilmezse, tasarımı hatalı olacaktır. Sistemin etkinliği istatistiksel yöntemler kullanılarak ölçülmeli ve değerlendirilmelidir.

Şu ölçütler ölçme ve değerlemeye yardımcı birer araçtır:

- **Mevcut ölçüler:** Koçluk sisteminin etkinliğini ölçmenin en kolay ve en az maliyetli yöntemi mevcut ölçütleri kullanmaktır. Performans düzeylerinde görülen her değişim koçluğa atfedilebilir olmalıdır. En fazla kullanılan ölçütler devamsızlık ve devir oranları ve üretim/hizmet çıktısıdır.
- **Kantitatif ve kalitatif ölçütler:** Kantitatif ölçütler; yöneticinin refakati ve diğer çıktı ölçütleridir. Kalitatif ölçütler ise; tatmin, moral, güven ve girişim düzeyi, anket sonuçları, oto-kontrol durumu, başarı prensipleri bilgisi ve diğer girdi/süreç ölçütleridir. Aynı boyutlarda koçluk yapılmadığı durumlarda ortaya çıkan sonuçlarla karşılaştırmalar yapılabilir.
- **Çıktı ve süreç ölçütleri:** Koçluk süreci ve çıktısı birlikte değerlendirilmelidir. Çıktının kantitatif ölçütlerle, sürecin ise, kalitatif ölçütlerle değerlendirilmesi mümkündür.

3.3. Koçluk Süreci

Koçluk zaman gerektiren bir süreçtir. Etkili olmak için acele edilmemelidir. Zamanını koçluğa adamaya niyetli yöneticiler, acil çözüm gerektiren problemlerle ilgilenmeye daha az zaman ayırmak zorundadır. Çünkü koçluk başlangıçta büyük bir çaba ve zaman gerektirir.

Uzun dönemde ise yöneticiler çalışma süresini azaltabilmektedir. Koçluk tekniği ile astlarının performansının gelişmesine yardım etmekte bu sayede işyükü ve çalışma süresi azalmaktadır. Elbette koçluk başlangıçta yoğun bir yöneticinin üzerindeki yükü arttıracaktır. Ancak birkaç ay sonra astlar özgüvenlerini kazanacaklarından ve karar vermesi için tepe yönetime daha az başvuracaklarından koçluğun getirisinden yararlanmaya başlanılacaktır.

Astların uğraşması gereken işe yönelik problemleri saptama, bunlara çözüm bulma, bu yüzden de uzun süreler ekstra çalışma yapma ve zamanın büyük bölümünü bunlara harcama yerine, zamanın sadece bir bölümünü koçluğa ayırma yoluyla bunların tümünü halletmenin mümkün olduğunu deneyimler göstermektedir. Örneğin astların vermesi gereken kararları vermek yerine onlara soru sormayı ve problemleri hakkında düşünmelerini, çözüm aramalarını sağlamak çok daha yararlı sonuçlar meydana getirecektir. Koçluğun her zamankinden daha fazla çalışmayı gerektirmesi bunun hep böyle süreceği anlamına gelmez. Belirli bir süre sonra koçluğun sonuçlarının görünür hale gelmesi ile artık eskisinden çok daha bağlı, rekabet gücüne sahip, çalışkan ve sorumlu bir personele sahip olunacaktır.¹³⁹

3.3.1. Koçluk Sisteminin Uygulanabileceği Koşulların Seçimi

Yönetici, koçluk faaliyetini hem rutin-günlük işlerde hem de bazı özel görevlerde örneğin bir departman da bir kalite kontrol probleminin araştırılması, astın iş dışı eğitim kursuna katılması gibi özel durumlarda ve iş değişikliklerinde yani terfi, organizasyonun asli faaliyet konusunun değiştirilmesi, yeni bir ürünün geliştirilmesi, reorganizasyon gibi durumlarda uygulamalıdır. Bunlar, koçluk tekniğinin uygulanabileceği uygun koşullardır. Bu özel durumların dışında da bir organizasyonda koçluk felsefesi benimsenerek her kademedeki bir yönetim ve eğitim tekniği olarak uygulanabilir. Bunun için yöneticilerin, koça dönüşmeyi istemesi gerekmektedir.¹⁴⁰

3.3.2. Kaynakların Belirlenmesi

Yönlendirme faaliyetinin uygulanacağı koşul belirlendikten sonra, yönetici durumu değerlendirir. Şayet kendi zamanı, bilgisi ve becerisi bu koşullarda astına yardım etmesine imkân veriyorsa, en ideali olan yöneticinin kendisinin yönlendirme faaliyetini fiilen yerine getirmesidir. Ancak bazen sahip olduğu kaynaklar, tüm koşullar için yöneticinin yönlendirme

¹³⁹ Contrath, a.g.e., s.59.

¹⁴⁰ Salisbury, a.g.e., s.92.

faaliyetini fiilen yürütmesine imkân vermez. Bu gibi durumlarda konunun uzmanı olan kişi asta yardımcı olacaktır. Ancak, yönetici gene de bu konuya ilişkin fikirlerini belirtecek, astını destekleyecek ve asta yardımcı olacak uzman ile astını karşı karşıya getirecektir.¹⁴¹

3.3.3. Koçluk İçin Uygun İklimin Oluşturulması

Koçluk için uygun iklimin yaratılması konusunda yöneticilerin belirli faaliyetlere başvurması ve çeşitli önlemler alması gerekmektedir. Öncelikle performans standartlarının açık seçik belirlenmiş ve sayılabilir/ölçülebilir nitelikte olması ve iyi hazırlanmış iş tanımlarına sahip olunması astların amaçları daha iyi kavramalarına ve bu amaçlara ulaşmak için yöneticilerin yardımlarına ihtiyaçları olduğunu anlamalarına neden olacaktır.¹⁴²

Şirketin amaçları bakımından nereye gittiği ve bunun personele nasıl iletiildiği çok önemlidir. Sadece yazılı bir misyona ve ortak bir amaca sahip olmak yeterli değildir. Çünkü personelin bilmediği ya da benimsemediği bir misyon ifadesinin, o misyonu gerçekleştirmeye ya da o amaca ulaşmaya herhangi bir katkısı olmaz. İnsanlar şirketin yönünün belirlenmesine dahil edilmedikçe, empoze edilmeye çalışılan standartları benimsemeyecektir. Bir şirkette belirlenmiş standartlar uygulamada gerçekleştirilemiyorsa bunun sebebi, ortak amacın ve stratejilerin saptanmasında işgücünün dahil edilmemesidir. Özellikle işgücünü ilgilendiren, çalışanların hayatlarını etkileyen kararların alınmasında onlara danışılması, fikirlerinden yararlanılması gerekmektedir. Bu sayede en azından onlara ve fikirlerine değer verildiği inancı pekiştirilmiş olur. Katılımı gerçekleştirecek amaçlar belirlendikten ve kararlar alındıktan sonra şirkete yeni giren elemanların da misyona katkı sağlayabileceği unutulmamalı ve onları da (tüm personeli) dahil ederek amaçlar güncelleştirilmelidir. Bunu yaparken de personelin fikir ve önerilerini alıp, mümkün olduğunca bilgi paylaşmak gerekir.¹⁴³

İşgörenler, daha önce uygulanan geleneksel yönetim tarzının etkisiyle düşünmeden iş yapmaya alışmıştır. Eski alışkanlıkları değiştirmek onlara zor gelmektedir. Oysa bir şirketin başarısı için yöneticiler ve işgörenlerin birlikte çalışması ve kesin kararlılığın gerektiği anlaşılmalıdır. Bu sebeple bazen işgörenleri katılım ve güçlendirmeye zorlamak gerekebilir. İşgörelere katılımda bulunmaktan başka şanslarının kalmadığını düşündürecek kadar kararlı

¹⁴¹ Spinack ve Gerald, a.g.e., s.113.

¹⁴² Cowling ve Chloe, a.g.e., s.62.

¹⁴³ Kalmauckou, a.g.e., s.62.

bir biçimde ilerlemelidir. İşgörenlerin iş tanımlarını, iş alışkanlıklarını değiştirmeleri, olaylara ve işlerine farklı perspektiften bakmaları için zorlamak gerekebilir. Kâr paylaşımı, problemlerin paylaşımını da getirdiğinden elverişli bir uygulamadır; işgörenlerin düşünmeye ve çözüm üretmeye başlamasını, işleriyle ilgili kararları etkinlikle almalarını, aldıkları kararların doğruluğunu sorgulamalarını, şirketin gidişatını takip ederek gerekli katılımı bulmalarını, amaçlarına yönelik sürekli biçimde çaba harcamalarını beraberinde getirmektedir. Kendilerini şirketin sahibi olarak görmeleri neticesinde insanlar çalışma biçimleri, çaba ve performansları ile paylaştıkları kâr arasında somut bir ilişki kuracaklar ya da bu ilişkiyi görececek ve davranışlarını değiştireceklerdir. Bu amaçla onlara ne yapacaklarını söylemek yerine çeşitli sorular sormak ve problemler üzerinde düşünmelerini ve kendi çözümlerini üretmelerini sağlamak çok daha akılcıdır. Tüm bunlar için daha fazla bilgi paylaşımını sağlayan etkin iletişim sürecini başlatmak zorunludur.¹⁴⁴

Koçluğun başarılı olabilmesi için çalışanların birbirleri ile yardımlaşmalarının çok doğal olduğunun, sınama/yanılma yolu ile öğrenmenin gerçekleşebileceğinin ve bu nedenle hata yapmaktan ve risk almaktan korkmamaları gerektiğinin de astlara anlatılması gerekmektedir.¹⁴⁵

Geliştirmenin önündeki engelleri azaltmak ve performans iyileştirmeyi teşvik eden bir iklim-ortam meydana getirmek, koçun diğer liderlerden farklı ve en önemli sorumluluğu, fonksiyonudur. Koç, serbest ve açık fikir alışverişini mümkün kılan ve teşvik eden bir ortam meydana getirir, işgörenleri cesaretlendirir, asla tehdit etmez, saygı gösterir. Pozitif bir bakış açısına sahiptir, iyimserdir. Bu sebeple hataları hoşgörür. Bireylerin başarısızlığı durumunda onları sorumlu tutmak yerine başarısızlığın sebeplerine dikkat çeker ve pratik çözümler üretir. İstendiğinde rehberlik sağlar, tavsiyelerde bulunur. En önemlisi işgörenin ihtiyacı olduğunda danışabileceği, yardım alabileceği, sorunlarında kendisini yalnız bırakmayan kısaca güven duyduğu bir çalışma arkadaşı ve örnek aldığı bir yöneticidir. Güvene dayalı kurulan bu iletişim, işgörenin önündeki her türden engeli aşmasına yardım edecektir. Başta klasik yönetim yaklaşımının işgörenlerin üzerinde meydana getirdiği olumsuz psikolojik etkiyi ortadan kaldıracak ve klasik yönetim anlayışının insana ilişkin varsayımlarını geçersiz kılacak biçimde çalışanları heyecanlandırarak; takım çalışmalarına ve kararların alınmasına katılmayı teşvik eden aktif, başarılı, tatmin duyulan yeni ve canlı (monotonluktan uzak) bir çalışma

¹⁴⁴ Salisbury, a.g.e., s.108.

¹⁴⁵ Roberto Royal & George Ayers, *Managing The Trouble Employee, Coaching and Councelling*, Irwin, New York 1991, s.106,

yaşamını sağlayacaktır. İşbirliğini destekleyen ve deneme yanılma yönteminin kullanıldığı, soru sorma ve hata yamanın doğal görüldüğü ve izin verildiği, hatta bir öğrenme fırsatı olarak kabul edildiği bir ortam oluşturma sorumluluğu koça aittir.¹⁴⁶

Güven aşılana iyi ve açık bir iletişimin kurulduğu sıcak, dürüst arkadaşlık ilişkileri ve sıkı sıkıya birbirine bağlılığın sağlandığı bir ortamın oluşturulmasını mümkün kılan koçlukta öğrenme süreci de etkin ve hızlı geri besleme neticesinde başarılı olarak yürütülecektir. Astlar yaptıkları işle ilgili geri besleme almayı ve yöneticileriyle kendi sorunlarını tartışmayı isterler. Karşılarında klasik bir yönetici tipine benzemeyen kendilerine ihtiyaç duydukları her an özel zaman ayıran, bireylerin birbirinden farklı olduğu gerçeğini görebilen dolayısıyla onlara özel ilgi gösterebilen, sorunların ve iş dışında birçok meseleyi de konuşabildikleri, en önemlisi onları dinleyen, emir vermeyen, onları küçümsemeyen bağırarak ya da emredici tarzda konuşmayan, onlara değer verdiğini her hareketiyle gösteren, yönetici ve astın eşitliği anlayışın benimseyen, düşüncelerini serbestçe açıklayabildikleri, kendileriyle birlikte çalışan, hareketleriyle örnek olan saygılı, içten bir lider tipi yani koç bulunmaktadır.¹⁴⁷

Koçluk ikliminin oluşturulmasında bir başka önemli konu da işgörenleri başarıya motive etmedir. Başarı motivasyonu, koçluğun hem bir gereği hem de bir sonucudur. Başarı motivasyonunun göstergeleri:¹⁴⁸

İşgörenler,

- Mevcut performansın (ya da örgütün beklentilerinin) ötesinde iddialı hedefler belirlerler. Bu da, koçluğun uygulanması neticesinde bireylerin kendilerini tanımaları ve güvenmeleriyle mümkündür.
- Performanslarını sürekli olarak iyileştirmek için geri besleme alırlar.
- Hedeflerine ulaşmak için gerekli kişisel sorumluluğu üstlenirler.
- Hesaplanmış riskleri alırlar. Yeni bir şeyi denemek veya bir şeyi eskisinden daha iyi yapmaya çalışmak da bir risk taşır. Önemli olan aldığı riskin büyüklüğünü bilmek, bilinçli ve başarabileceğine inandığı riskleri almaktır.

¹⁴⁶ Robbins, a.g.e, s.83.

¹⁴⁷ Bill Walsh, Richard Papaport, "To Build a Winning Team: An Interview with Head Coach Bill Walsh", **Harvard Business Review**, Vol. 71, No:1 USA, ss.111-114.

¹⁴⁸ Leyla M. Spencer (1995), **Reengineering Human Resources**, USA, John Wiley & Sons Inc., s.44.

- Bireyin işindeki motivasyonunu etkileyen temel faktörler değerlendirilerek iyileştirme sağlanmalıdır. Bu faktörler şunlardır:¹⁴⁹
- İnsan kaynağı olarak “bireyin beceri, yetenek, tecrübe, eğitim, ilgi, kişilerarası beceri, tavır, huy, hedef, psikolojik ihtiyaçlar (başarma, takdir, statü, güç, başkaları tarafından kabul edilme, etki, kontrol gibi)”
- İş ve işin özel gerekleri ve yapısı. Bireyin performansının yüksek olması için kendine en uygun olan ve başarmaya teşvik eden bir iş olmalıdır.
- İş iklimi. Bireyin insanlarla (patronu, iş arkadaşları, astları vs. ile) ilişkilerini içerir.

3.3.4. Yönetici İle Astı Arasındaki Yardımlaşmanın Geliştirilmesi

Koçluk tekniğinde yönetici ile astın öğrenme süreci içinde yardımlaşma ve etkileşimi oldukça önemli bir husustur. Yöneticiden yaptığı işin sonuçlarına ilişkin kendi görüşlerini geri-besleme sağlayan ast, işinin yapılışına ilişkin kendi görüşlerini, hangi hususlarda güçlü ya da güçsüz olduğunu belirler ve yöneticisinin desteklemesi üzerine riskten kaçınmaz, risk almayı ve yaptığı hatalardan öğrenme sürecinde yararlanmayı öğrenir. Böylece yeni yetenekler ve beceriler geliştiren astı, yönetici ödüllendirir ve duygularını anlamasında yardımcı olur. Bu şekilde kendini tanıyan ast, performans ve kişiliğini daha iyi algılar ve yöneticisinin de yardımı ile kendine ilişkin algılarını dışa yansıtabilir.¹⁵⁰

3.3.5. Yönetici ve Astın Uygulama Planı Konusunda Görüş Birliğine Varması

Bu evrede yönetici ve astı koçluk sürecinde kimin hangi konuda sorumlu olacağını karşılıklı olarak belirlerler. Bazen bunu sözel olarak saptamak zor olabilir. Bu durumda karşılıklı olarak bir anket formunu birlikte doldurarak kendi sorumluluk alanlarını belirleyebilirler. Bu tür bir ankette belirtilen başlıca sorumluluk alanları arasında amaçların belirlenmesi, astın gelişimin izlenmesi, öğrenme sürecinin izlenmesi, kazanılan becerilerin gözden geçirilmesi gibi hususlar sayılabilir.¹⁵¹

¹⁴⁹ James B. Lau, A.B. Shani. (1998), *Behavior in Organizations-An Experiential Approach*, 4th Ed., Illinois, USA, Irwin, s.147.

¹⁵⁰ Whitmore, a.g.e., s.147.

¹⁵¹ Gary Dessler, *Human Resources Management*, Prentice Hall, New Jersey, 1997, s.56.

3.3.6. Amaçların Belirlenmesi

İki tür amaç söz konusudur: yapılacak işe ilişkin amaçlar ve gerçekleştirilecek öğrenme sürecine ilişkin amaçlar. Bireyin amaçlarını belirlemesine yardım edilmeli, bunun için de bireyin bilgi, beceri düzeyi belirlenerek, geliştirilmesi gereken yeteneklerden en kolay biçimde iyileştirme ve başarı sağlanabilecek olanlar üzerinde odaklanılmalıdır. Ancak burada koçun değil, bireyin amacı önemlidir. Bu yüzden koç, başlangıçta fikrini açıklamaz. İşe ilişkin amaçlar, açık olarak saptanmalı, somutlaştırılmalı ve mümkünse sayısal-net ve yazılı olarak belirlenmelidir.¹⁵²

3.3.7. Gelişmelerin İzlenmesi

Ast, öğrenme sürecinde karşılaştığı güçlükler konusunda mümkün olduğunca açık davranmalıdır. Yönetici astını izlemeli, görüşlerini bildirerek geri besleme sağlamalıdır. Burada koçun gözlem, değerlendirme ve analiz becerileri oldukça önem taşımaktadır. Koç, bireyi objektif biçimde gözlemlemeli, işini yapma biçimini ve davranışlarını incelemeli, neden o şekilde hareket ettiğini sormalı ve edindiği bilgi, gözlem ve değerlendirmelerine dayalı olarak performansın önündeki engelleri tesbit etmeli ve bireyin de bunları fark etmesini, düşündürücü sorularla sağlamalıdır. Koç bireye sorumlu bir davranışını düzeltme ya da performansını iyileştirmesi için yardım ederken onu daha iyi tanıyacağından, gözlemlediği astının becerilerini, potansiyelini, güçlü ve zayıf yönlerini, değiştirmesi gereken davranış, tutum, algı ve düşüncelerini bileceğinden, gelişimini izleyerek ona etkin geri besleme yapabilecektir.¹⁵³

3.3.8. Astlara Gerekli Yardımın Sağlanması

Yönetici, astına yapılan işin türü ve yapısına göre zamanlama ve sunuluş tarzı bakımından farklı şekillerde yardım eder. Koç, astın karşılaştığı herhangi bir problemin çözüm yolunu direkt söylememeli bunun yerine çeşitli sorular sorarak astın üzerinde düşünmesini sağlamalı ve alternatif çözüm yollarını keşfetmesi ya da geliştirmesinin önünü açmalıdır. Çeşitli yol gösterici önerilerde bulunabilir. Ama çözümü astın kendisini geliştirmesi, bu anlamda problem çözme becerilerinin gelişmesi, pratik düşünme kabiliyetini kazanması ve işini, işine ilişkin sorunları daha iyi tanınması arzu edilen ve koçluğun hedeflediği bir durumdur.

¹⁵² Gilley ve Boughton, a.g.e., s.59.

¹⁵³ Rainer Martens, *Successful Coaching*, Leisure Pres, 2nd Ed., USA, 1990, s.73.

Denemesine ve çözmeye çalışmasına rağmen ardı ardına başarısız olan asta çeşitli çözüm yollarını göstermesi de mümkündür. Ancak sunulan alternatifler arasında seçim yine asta bırakılmalıdır.¹⁵⁴

3.3.9. Yöneticinin Astının Öğrenme Sürecini İzlemesi

Öğrenme sürecinden kişiler farklı derecelerde yarar sağlarlar. Aynı şekilde, aynı süreçten yönetici ve astın öğrenme dereceleri farklı olacaktır. Bu nedenle, yönetici astının öğrenme sürecini izlerken ona neler öğrenmesi gerektiğini söylemek yerine, süreçten neler sağladığını, neler öğrendiğini sormalıdır.¹⁵⁵

3.3.10. Kazanılan Bilgi ve Yeni Becerilerin Uygulanması

Öğrenme sürecinin sonunda astın elde ettiği bilgi ve becerileri uygulama imkânı kendisine verilmelidir. Çoğu eğitim programlarının sonunda katılımcılar bu tür olanakları elde edemediklerinden hüsrana uğrarlar ve kendi benliklerine ilişkin geliştirdikleri olumlu görüşleri zamanla yitirmeye başlarlar. Bu nedenle faaliyetlerinde astın gerçek anlamda kendini geliştirmesi isteniyorsa, kazandığı bilgi ve becerilerini uygulayabileceği koşullar gecikmeden yaratılmalıdır.¹⁵⁶

3.4. Koçluğun Uygulanması

Koçluk süreci temel olarak iki alana odaklanmıştır:

- Çalışanın performansını iyileştirme gereksinimini tanımasına yardımcı olmak.
- Sürekli iyileştirmede bir mesafe almak için çalışanın bağlılığını geliştirmek.

Performans iyileştirmeyi amaçlayan koçluk süreci, yüzleştirme (confronting) dir. Yüzleştirme, yöneticilerin performans problemlerini düzeltme, sürekli iyileştirmeye bağlılık yaratma ve çalışanlarla pozitif ilişkileri korumaya yönelik bir koçluk sürecidir. Yüzleştirme eleştirme değildir. Özel bir performans problemine odaklan ve yöneticinin istediği bir iyileştirmeyi tanımlayan bir süreçtir.

¹⁵⁴ Salisbury, a.g.e., s.117.

¹⁵⁵ Ron Zemre, Kristin Anderson, *Coaching Knock Your Socks Off Service*, AMACOM, USA, 1997, s.91.

¹⁵⁶ Didier Noye, *Performans İyileştirmede Yöneticinin "Coach" Olarak Rolü*, Renault A.Ş. Koçluk Eğitimi Dökümanları, Bursa, 2002.

Etkin bir performans koçluğu süreci genel olarak üç adımda gerçekleşir:

1. Planlama: Bu adımda ilk faaliyet bilgi toplamaktır (Çalışanın iş geçmişi, çalışma arkadaşlarından ve müşterilerden alınan veriler, kişisel gözlem sonuçları, vb.). Aynı zamanda, çalışana ilişkin performans beklentileri de dökümanite edilir. Bu bilgiler toplandıktan sonra koç, çalışanın performans düzeyi konusunda kararını vermelidir. Bu faaliyetler gerçekleştiği zaman koçluk görüşmesi öncesi hazırlık tamamlanmış demektir.

2. Koçluk Görüşmesi: Koç, çalışanla görüşmeye başlamadan önce performansı ve motivasyonu etkileyen faktörleri göz önünde bulundurmalı ve görüşmenin düzeltici veya geliştirici olacağını belirtmelidir. Verimli bir iklim oluşturmak için koç çalışanın kişiliğine değil davranışlarına yönelmelidir. Davranış alternatiflerini sorgulamalı, birlikte plan oluşturarak destek vermelidir. Daha sonra koç çalışanın davranışı tartışarak mevcut performansı gözden geçirmeli ve daha yüksek performansa ulaşmayı sağlayan motivatörleri incelemelidir. Bu faaliyetleri izleyen süreçte karşılıklı olarak tasarlanmış olan bir gelişim planı uygulamaya geçirilmelidir. Bu adım, koç ve çalışan arasındaki işbirlikçi çabanın sonucu olmalıdır.

3. Gözden Geçirme ve İzleme: Eğitim programı yapmak ve gelişim planının harekete geçirilmesini sağlayan adımları atmak gerekir. Bu adım sürecinde koçlar düzenici önlemlerin yeterli olduğundan, teşviklerin uygun olduğundan emin olmalıdır. Sonuçlar beklendiği gibi değilse, planlama ve koçluk adımları tekrarlanmalıdır.¹⁵⁷

Koçluk düşüncesinin gündeme getireceği ilk toplantı çok önemlidir. Bu amaçla bir senaryo hazırlanabilir, söylenecek sözler belirli bir sıraya sokularak hazırlanır. Koç dürüst, soğukkanlı ve destekleyici olmalıdır. Koçluk yapılacak kişi, kendisine değer verildiğinden şüphe etmemeli ve gelişmesi gerektiğini hissetmelidir. Konuşma sonunda şunların söylenmesinde yarar vardır. “Bu görüşmeden sonra olumlu bir değişiklik bekliyorum. Sana değer vermesem ve katkının önemli olduğunu düşünmesem bu görüşmeyi yapmazdım. Gerçek bir sorunla karşı karşıyayız. Bu sorunu çözebilirsek seni şirkette iyi bir gelecek bekliyorum.” Bazen kişi, bu tür bir konuşmadan sonra bile geri beslemede bulunmaya yanaşmayabilir ve davranışını inkâr edebilir. Bu durumda soğukkanlı bir şekilde olumlu mesaj yinelenmelidir. Buna rağmen

¹⁵⁷ Sidler ve Lifton, a.g.m. s.32.

direnmeye devam ederse yapılacak şey sabretmek ve beklemektir. Çünkü mesaj, birkaç gün içinde karşılığını bulabilir. Ancak takip etmekten vazgeçmemelidir.

Bireyin duyarlılığına bağlı ve dengeli olarak havuç-sopa politikası uygulanmalıdır. Koçluk yapılan kişinin duyarlı olması halinde ona havuç verilmesi, yani destek ve değer verildiğinin söylenmesi gibi pozitif davranışlar gereklidir. Diğer yandan koçun ilgilendiği kişi, çok fazla sorun çıkaran ve bu durumu fazla ciddiye almadığını ima eden bir tutum sergiliyor olabilir. Bu durumda sopanın (uyarıların) dozajı önemlidir. Çok derin yaralar açılmamalı, ancak durumunu değerlendirmesi ve düzeltilmesi yönünde kişiyi etkileyebilecek mesajlar verilmelidir.¹⁵⁸

3.4.1. Koçun Sorumlulukları

a) Koçluğu organizasyona benimsetme, teşvik etme, tanıtma sorumluluğu; Temelde ve büyük ölçüde hat yönetimine (line management) aittir. Bir koçun yapması gereken, koçun yardım için yanlarında bulunmadığı zamanlarda da işgörenlerin görevlerini yüksek düzeyde etkinlikle ve bağımsız olarak başarmalarını mümkün hale getirmektir. Koçun görevi, gelecekte işgörenlerin, bağımsız olarak etkin performans gösterebilmeleri ve problemlerini çözebilmeleri için eğitim ya da yetiştirmedir.¹⁵⁹

b) Koç, işgörenden beklediği niteliklerin modelini ortaya koymalıdır; Açıklık, kendini adama, bağlılık gibi nitelikleri öncelikle koçun kendisi göstermeli, bir başka deyişle örnek olmalıdır. İşgörenden, koçu bir rol modeli olarak görürler. Bu sebeple koçun davranışları sözleriyle uyumlu olmalı, yani sözleri ile fiilleri çelişmemelidir.

c) Koç, zor ve karmaşık görevleri basit bölümlere ayırmalıdır; Kolay görevlerde başarı elde etmeleri, işgörenden daha zor olanları üstlenmeleri için teşvik eder. Bir işgörenin performans ve yeteneklerini iyileştirecek yöntemleri araştırıp analiz etmelidir. Yani işgören performansını iyileştirecek fırsatları aramalıdır. Bu amaçla işgörenin davranışlarını her gün gözlemlemelidir. İşgörene görevini neden bu yolla yaptığını, başka geliştirme imkânı-yolu olup olmadığını sormalıdır. Kişiyi sadece işgören değil bir birey olarak gerçek ve samimi bir ilgi ve kişiliğine saygı göstermelidir. Her işgörenin farklı bir kişilik olduğu gerçeğini gözardı

¹⁵⁸ Waldroop ve Butler, a.g.m., ss.93-94.

¹⁵⁹ Robbins, a.g.e., s.103.

etmemelidir. İşgöreni dinlemelidir. Bu sayede işgörenin perspektifinden olayları görme imkânı bulur.¹⁶⁰

d) Koç, işbirliğini sağlayıcı bir tarzı benimsemelidir; İşgörenler, iyileştirme hedeflerini tanımlayıp, saptayarak, kararların alınmasına katıldıkları, hatta kendi işleriyle ilgili olarak bizzat karar aldıkları, sadece dahil oldukları değil yönettikleri değişim sürecine karşı duyarlı olacak, olumlu cevap verecek ve destek olacaktır. Organizasyonların değişim sürecinde karşılaştıkları en büyük engellerden biri olan direnç problemi kendiliğinden çözümlenmiştir, koçlukta.

e) Koç, sürekli iyileştirmeyi teşvik etmelidir; Toplam Kalite Yönetimi ile tutarlı olarak işgörenlerin sürekli iyileştirmeye yönelik çalışmalarına yardım etmeli, destek olmalı ve gerçekleştirdikleri küçük iyileştirmeleri fark edip ödüllendirmelidir. İşgören performansının mutlak bir üst limitinin olmadığı düşüncesini aşılmalıdır.

f) Koçun performans sorumluluğu; Performansın düşmesine sebep teşkil eden davranışları kavrayıp, çalışanları bu davranışları değiştirmeye yöneltme ve teşvik etme için koçun çabasına büyük ihtiyaç vardır. Ancak koçun girişimlerinin, gayretlerinin sonuçları hemen ortaya çıkmayabilir. Bir anlamda ekilenlerin biçilmesi zaman alır. Koçluk da bir süreçtir. İyi koçluk için iyi yöneticilik, bunun için de iyi gözlem yeteneği, hassas bir yargı-değerlendirme gücü, doğru tepki gösterme gibi becerilerin olması ve geliştirilmesi gereklidir. Koçun sorumlulukları arasında gelişmenin önündeki engelleri azaltmak ve performans iyileştirmeyi teşvik eden destekleyici bir iklim oluşturmak bulunmaktadır. Çalışanları dinleyerek önerdikleri uygun fikirleri uygulamaları için yetkilendiren koç, bu sayede açık ve serbest bir fikir alışverişini sağlar. İstenildiği her an yardım, nasihat vermeye, rehberlik sağlamaya hazırdır. İyimser ve olumlu bir yaklaşımla işgörenleri teşvik edebilir, cesaretlendirebilir. Etkili koçlar, korkutucu ve engelleyici-yavaşlatıcı bir iklim meydana getireceğinden işgöreni tehdit etmez. Birer öğrenme fırsatı olarak hatalara odaklanır; hataların risk taşıdığı bilincini değiştirip işgörenlerin hataların cezalandırılacağı yönündeki korkusunu üzerlerinden atmalarını sağlar. Bunun için de bir başarısızlık söz konusu olduğunda “Bu olayda bize gelecekte yardım edecek ne öğrendik?” sorusunu sorarak yaklaşımını ortaya koyar. İşgörenlerin çabalarını başarılı olduklarında onaylar, başaramadıklarında ise eksikliklerini gösterir. Fakat verimsiz sonuçlarından ya da başarısızlıklarından ötürü asla işgörenleri

¹⁶⁰ Whitmore, a.g.e., s.154.

suçlamaz. Bölümün ya da organizasyonun hedeflerine işgörenin katkısının değerini vurgular.¹⁶¹

g) Kişinin karakterini oluşturan davranışları değiştirmek; oldukça zordur, sürekli çaba harcamayı gerektirir. Sorunlu davranışın değiştirilmesi mümkün görünmüyorsa, ya da bir türlü değiştirilemiyorsa ne kadar sıklıkla tekrarlandığı ve bu davranışın kişinin başarısızlığına neden olup olmaması önemlidir. “Olumsuz özellikler çok güçlüyse (önemli etkileri varsa) bu kişi, karakter özelliklerinin sorun oluşturmayacağı bir konuma getirilebilir. Örneğin agresif bir yönetici, enerjisini olumlu yönde kullanabileceği şirketin yeni bir koluna kaydırabilir.”¹⁶²

Davranışların değiştirilmesinde kişinin değişime açık olup olmaması ve değişimi nasıl algıladığı önem taşır. Kişi istekliyse değişimin gerçekleşmesi çok daha muhtemeldir. Burada yöneticinin astlarını motive etme rolü önemlidir. Bir koç; bir rakip gibi değil, bir öğretmen gibi hareket eder, her an yardıma hazırdır; yargıç gibi değil, bir dost gibidir. İyi anlamadan eleştiride bulunmaz. Performansı arttırmak temel amacı olmasına karşın uzun vadeli bir yaklaşım sergiler. Ne zaman, ne şekilde destek vermesi gerektiğini bilir ve düzenli görüşmelerle kurduğu sıcak ilişkiyi besler.

3.4.2. Koçluk Yapan Yöneticinin Uyması Gereken Kurallar

Koçluk yapan yöneticilerin uyması gereken kurallar:

- Gözetimci (supervisor) talimat, öneri, nasihat verirken hem kendisinin hem karşısındakinin aynı amaca yöneldiğini göstermelidir.
- Üst, astın kendini denemesine izin vermelidir. Bunu, pratik olarak açıklama ve gösterme takip etmelidir, uygulayarak gösterilmelidir.
- Astın soru sorması teşvik edilmelidir.
- Üst, astı çok hızlı bir şekilde ve çok fazla şeyde yer alması için zorlamamalıdır.
- Üst, astın kavramasını kontrol etmek için sorular sormalıdır. Bu sorular, evet-hayır cevaplı değil, açık uçlu (açıklama gerektiren) sorular olmalıdır.
- Üst, astın kendi oto-kontrolünü geliştirmesi için performansı ile ilgili geribildirim almasını temin etmelidir.
- Ast, yardım veya rehberlik almaksızın görevini güvenli ve tatmin edecek düzeyde başardığı zaman öğrenme tamamlanır.

¹⁶¹ Spinack ve Gerald, a.g.e. ss.118-119.

¹⁶² Waldroop ve Butler, a.g.m., ss.94-96.

- Üst, astlarıyla ilgili tecrübelerinin ışığında onların durumuna, taleplerine göre koçluk metodunu ayarlamalıdır. Örneğin koç, eleştiriye açık olmayan ve kendini hatasız olarak gören bir işgöreni kendini tanıması, kendisinin de hata yapabileceği gerçeğini ve hatalarını kabullenmesi için teşvik ederken süreci yavaşlatır ve bireyin önce algılama biçimini değiştirmesini sağlamaya çalışır. Ancak eleştiriye açık ve daha gerçekçi bir bireye, sorunu ile ilgili olarak danıştığı anda direkt eleştiride bulunarak, performansı ile ilgili geribildirim sağlayabilir.
- Yönetici, güdüleyici önemini bildiği takdirde göstermelidir. Ast öğrenirken, bir beceriyi geliştirirken, bilgi edinirken, yeni tutumları geliştirirken üst, asta ilave tatmin ve motivasyon sağlamalıdır. Bu da astın çaba ve başarılarını takdir etmesi ve bunu göstermesi ile mümkündür.
- Takdir ve övgü, tatmin sağlamanın yanı sıra ve bunun sayesinde genel olarak motive eder, yüksek çaba ile sonuçlanır, öğrenmeyi destekler, işini gelecek sefer aynı derecede iyi yapması için astı teşvik eder, cesaret verir. Başarıdan doğan tatmin, başarı dolayısıyla meslek arkadaşının gösterdiği itibar da öğrenmeyi destekler, kuvvetlendirir.

Koç, kendi metodlarıyla çelişse bile astlarını amaçlarına ulaşmaları için hareketlerinde serbest bırakmalıdır. Koç müdahaleyi gerekli görürse veya yardım etmesi istenirse kendisi, direkt cevabı vermek yerine astın problemi düşünmesini ve çözümlemesini sağlamalıdır.¹⁶³

Koçluk, bireyin yürüteceği proje ile ilgili yetkilendirilmesinde cesaretlendirilmesini, ihtiyaç duyduğunda yardım ve destek verilmesini, bireye özel zaman ayrılmasını, yakın ilgi gösterilmesini, bireyin deneyerek öğrenmesini, klasik eğitim çalışmalarında edindiği bilgi ve becerileri pratik uygulama neticesinde kullanır hale getirmesini (yararlanmasını), bunun içinde koç ve bireyin karşılıklı görüşmelerinde eğitim kursu öncesinde bireyin bu eğitim çalışmasından ne kazanmayı amaçladığına karar vermesi konusunda bireyi düşündürmeyi, plan yapmaya yöneltmeyi, eğitim programı sonrasında ise elde edilenlerin değerlendirilmesini, bireyin gelişmesinin gözden geçirilmesini ve bireye geri bildirim verilmesini içermektedir.

¹⁶³ Dana Perety, Yediot Aharonot, *The General Manager as Coach of the Team*, P.R. House, Virginia, 2002, s.120-122.

3.4.3. Koçluk Sisteminin Uygulanmasındaki Engeller

Koçluk sisteminin uygulanması sırasında üç noktada engellerle karşılaşmaktadır. Bu noktalar;

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

3.4.3.1. Klasik Yönetim Anlayışından Kaynaklanan Engeller

a) Klasik yönetim anlayışını benimsemiş yöneticiler, çeşitli zorluklarla karşılaşabilmektedir. Örneğin hedef, amaç ve politikalar tepeden belirlendiği ve açık iletişim, kararlara katılım ve bilgi paylaşımının olmadığı bir ortamda bu saptanan hedeflere ulaşmak oldukça zordur. Çünkü tepe yönetiminin belirlediği ve dayattığı bu kararları uygulayacak olan insanlar, fikirleri dahi sorulmayan, önerileri alınmayan (psikolojik açıdan kendilerini değersiz varlıklarmış gibi hissetmeleri muhtemel) ve tıpkı bir makine imiş gibi, verilen görevi belirli sınırlar dahilinde (verilen sürede verildiği-yapılması istenen şekil ve ölçüde) yapması beklenen hatta buna zorlanan çalışanlardır. İnsan faktörünün işletmede gözardı edildiği ya da yeterince dikkate alınmadı böyle bir yönetim anlayışı, neticede bunu benimsememiş, fazla bilgi sahibi olmayan dolayısıyla olayı bir bütün halinde göremeyen ve bu sebeple suçlanamayacak olan çalışanların başarısızlığını beraberinde getirecektir.¹⁶⁴

b) Birçok organizasyonda emir-komuta zincirine dayalı yönetim anlayışı hakimdir. Yöneticinin geleneksel sorumlulukları planlama, organize etme, yöneltme, delegasyon, motive etme, karar alma, eğitime ve kontrol etmedir. Koçluk yaklaşımında ise, yönetici organize etme, yöneltme, koçluk yapma, yetkilendirme, destekleme ve geliştirme gibi sorumluluklara sahiptir. Yönetim anlayışının bu yönde değişim göstermemesi koçluk uygulamalarının başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olmaktadır.¹⁶⁵

c) Geleneksel yöneticiler hedeflere odaklanmış görünürler, sonuçlara yönelmişlerdir. Yönetimde ilerleyebilmek için böyle olmayanlar bile bazen bu şekilde görünür. Bu yaklaşımda sonuca odaklı olmayanlar güçsüz olarak görülürler. Maço yönetime odaklanılmıştır. Piyasada zorlu-çetin bir hayatta kalma savaşı verilmektedir. Klasik modelde

¹⁶⁴ Spinack ve Gerald, a.g.e., ss.145-147.

¹⁶⁵ Kalinauckas ve King, a.g.e., s.124.

yöneticiler, insanları mevcut performans düzeyinden yöneticinin ve şirketin istediği performans düzeylerine ulaşmaları için zorlar. Yönetici ve ast genellikle beklenen performansa odaklanmıştır. İşgörenler, hedefleri gerçekleştirirse yönetici ödüllendirir, aksi halde yani başaramazsa ast kovulur. Pek çok organizasyonda istenen performans düzeyi, mevcut (gerçekleşen) performans düzeyinden oldukça yüksektir. Astların ve yöneticilerin bu istenen en yüksek (nihai) performansa sürekli odaklı olmaları, kendi içinde başarısızlığı üretebilecektir. Her şeyi bir kenara bırakıp tek yönlü olarak hedefe konsantre olma sonuçta önlemeye çalıştığı problemleri doğuracaktır. Çoğu insan için saptanan hedef çok büyük olabilir. İnsanlar işlerinde kalabilmek (işine son verilmemesi vs.) için yönetimin saptadığı hedeflere katıldığını, başaracağını, sorumluluklarını anladığını söyler. Oysa bu durum onların kendilerine dayatılan hedefleri tam olarak anlayıp benimsediklerini, kabul ettiklerini asla göstermez.¹⁶⁶

d) Yöneticiler koçluk rolüne ilişkin rahatsızlık duymakta ve çeşitli mazeretler öne sürmektedir. Büyük bir işletmede yapılan bir araştırmada seksen yöneticinin geniş kapsamlı psikolojik portreleriyle koçluk davranışları kıyaslanmıştır. Bu araştırma, yöneticilerin koçluk yapmalarını engelleyen temel nedenleri belirlemiştir. Yöneticiler; “Koçluğa yeterli zamanım yok”, “Çalışanım nasıl olsa yanıt vermeyecek”, “Koçluk yapmazsam işler zarar görmez”, “Çalışanlarımı incitebilirim” şeklinde yaygın bir mantıkla koçluk yapmak istememektedir. Koçluk yapmak için yeterli zamanı olmadığını iddia eden yöneticiler, genellikle buldukları çevreyi ve insanları kontrol etmeye eğilimli insanlardır.¹⁶⁷

e) Hedeflere sürekli odaklanmak bunları gerçekleştirmek zorunda olanları depresyona sokmaktadır. Nihai amaç, bir şirketin hayatta kalması için önemlidir. Şirketler, uzun süreli işler için kurulurlar, uzun süreyi baz alarak faaliyetlerini planlarlar. Yöneticiler de uzun dönemde şirketin geleceğini korumaya çalışmaktadır. Fakat buna rağmen yöneticilerin aslında gelecekte söz etmediklerini, sadece geçmişten bahsettiklerini görmekteyiz. Yöneticiler, geçmiş sonuçlara bakmaya ve onları istenen performans ile karşılaştırmaya aşırı zaman harcamaktadır. Eğer sonuçlar ile istenen performans düzeyi örtüşürse her şey yolunda demektir, takımlar kendi haline bırakılır. Eğer arada olumsuz yönde bir açık varsa o zaman büyük bir ihtimalle suçlular aranır, cezalandırılır. Geçmişle ilgili yapılabilecek tek şey, ondan öğrenmektir. Geçmişe sadece bu anlamda önem vermek gerekir. Aksi halde her şeyi geçmişe

¹⁶⁶ Salisbury, a.g.e., ss.135-136.

¹⁶⁷ Landsberg, a.g.e., s.43.

bağlamak veya dayandırmak çok olumsuz sonuçlar getirecektir. Geçmiş, her zaman tekrarlanacak da değildir.¹⁶⁸

f) Bazı organizasyonlarda hiyerarşik yapı, statü ve konuma karşı geliştirilen geleneksel yaklaşım yöneticileri üstünlük taslayan bir tutuma yöneltebilir. Koçluk yaklaşımı ise, yöneticilerin kendilerini insanların üzerinde bir güce sahip olma konumunda görmelerini engeller. Koçlukla tanışan organizasyonlar her iki tarafın kabul ettiği temel kurallara dayanan koçluk anlaşmalarını kullanır. Böylece eşitliğe dayanan koçluk konseptini ve kazan-kazan senaryolarını güçlendirir. Hiyerarşik yapının koçluk yaklaşımına aykırı bir şekilde işleyiş göstermesi organizasyonun değerleri ile koçluk girişimlerinin çatışmasına neden olmaktadır.¹⁶⁹

g) Görev odaklı organizasyonlarda değerlendirme ve gözden geçirme sistemleri etkin bir şekilde çalışmamaktadır. Sistem yürütülürken değerlendirme dışı birçok amaç ön plandadır. Nedenleri şöyle sıralanabilir:

- Zaman azlığı,
- Zayıf planlama
- Değerlemelerin çok subjektif olduğu görüşü,
- Boşuna zaman harcadığı duygusu,
- Korku

Bu yaklaşım şirket kültürünü kontrol etme tarzına doğru yönlendirildiğinden dolayı yetkilendirmeye dayalı koçluk yaklaşımının uygulanmasını engeller.¹⁷⁰

3.4.3.2. Yöneticilerden Kaynaklanan Engeller

Yönetim kurulu üyelerinin ve tepe yöneticilerin organizasyonda koçluğun her zaman var olduğuna ve sistemin kurulmasına gerek olmadığına inanmaları söz konusu olabilir. Bu, tipik bir emir-komutaya dayalı yaklaşımdır. Daha yüksek potansiyel yaratmak için daha geniş bir koçluk spektrumunu dikkate almaz.

¹⁶⁸ Whitmore, a.g.e., ss.171-172.

¹⁶⁹ Waldroop ve Butler, a.g.m., s.117.

¹⁷⁰ John Burdett, *To Coach or Not to Coach-That is the Question*, Managing Learning Routledge Pub., GB, 1994, s.87.

Yöneticiler çalışanların performans problemlerini çözümlenmede başarısız olmaktadır. Bunun en önemli nedenlerinden biri, çözümlerinin problemlerle ilişkili olmaması, problemlerin nedenlerinden çok belirtilerine odaklanmaktır. Yöneticiye göre düşük performansın nedeni astın işini nasıl yapması gerektiğini bilmemesidir. Bu durum çoğunlukla yöneticinin insan kaynağıyla ilgilendiği zaman ortaya çıkmaktadır.

Geçmişte yöneticiler, kendi mevkileri için bir tehdit olarak algıladıklarından astlarını geliştirmeye pek de istekli değildi ve buna yeterli zaman ayırmazdı. Performans değerlendirmede kullandıkları formlar, astların geliştirilmesinden söz etmezdi.¹⁷¹

Günümüzde ise hemen hemen tüm yöneticiler, kıdemsiz personelini yetiştirme ve geliştirme gereği duyarlar. Onların bu anlamda düşük performansının sebeplerinden bazıları:

Zaman yoksunluğu: Üzerinde aşırı baskı oluşturan problemlerle meşgul bir yönetici, bugünün ihtiyaçlarının, koçluğun uzun dönemli getirisinden daha fazla önceliğe sahip olduğunu hissetmektedir.

Mahcubiyet: Çoğu yönetici sıra eleştiriye gelince astlarından utanırlar ve bu konuda pek konuşmak istemezler. Günümüzde bazı yöneticiler, kendi yetersizliklerini şiddet ve kabadayılık taktikleriyle örtmeye çalışır. Birçoğu ise kendilerini direkt eleştirmeye yöneltebileceğinden astlarıyla diyalogdan (konuşmaktan) kaçınırlar.¹⁷²

Ego: “Kazanma duygusu ile dolu olan yani başarılı takımlar, kesin kararlı, büyük aidiyet hissi meydana getiren ve üyelerini daha çok, takım içinde geliştirenlerdir.”¹⁷³ Bu tür bir organizasyonu meydana getirecek koçluğu uygulamada en büyük engellerden biri egodur. Kendine güven, kendini gösterme, ispatlama olumlu sonuçlar doğurmasına karşın bireyin insanların dikkatini takımdan ayrı olarak kendi üzerine çekme ve takımdan ayrı bir yere sahip olma isteği, diğerleriyle birlikte çalışmayı kendi başarısı ve kariyeri için bir tehdit olarak görmesi bundan dolayı kendini güvende hissetmemesi gibi durumlar egonun negatif göstergeleridir. Bu, bir takım veya organizasyona zarar verebilir. Ego, bu durumda insanların birlikte çalışmaya, yani takım içi birlik ve beraberliğe karşı duyarsız ve isteksiz olmasına yol açabilir; grup çabalarının temel hedefi ile çelişir ve sinerjiyi ortadan kaldırır.

¹⁷¹ Cowling ve Chloe, a.g.e., s.139.

¹⁷² Whitmore, a.g.e., s.194.

¹⁷³ Walsh ve Papaport, a.g.m., ss.114-115.

3.4.3.3. Çalışanlardan Kaynaklanan Engeller

Koçluk sisteminin uygulanmasında en sık rastlanan sorun, çalışanların sürece karşı gösterdiği direncin anlaşılabilmesidir. Direnç şu yönlerden uygulamayı engelleyebilir:

- **Kültürel Direnç:** Organizasyonun değerlerini etkiliyor ve normları değiştiriyorsa,
- **Sosyal Direnç:** İnsan ilişkilerini etkiliyorsa,
- **Organizasyonel Direnç:** Statükoya zarar veriyorsa,
- **Psikolojik Direnç:** Çalışanlar yararlı olmayacağına inanıyorsa.¹⁷⁴

Önyargılar, koçlukta teşvik edilen ve performans iyileştirme için sürekliliği esas olan “öğrenme ve sorun çözümlenmenin” bireysel engelidir. Algısal, kültürel, duygusal, zihinsel nedenlerden ve geçmişte şirketlerin benimsediği ve uyguladığı yönetim tarzlarından (yani işgörenin iş yaşamına ilişkin, karşılaştığı yönetim uygulamaları neticesinde olumsuz tecrübelerinden) kaynaklanabilir. Koçluğun organizasyonda uygulanmasıyla zaman içerisinde ortadan kalkacaktır.

3.5. Koçluk Becerileri

Koçluk yöneticilerin çok çeşitli becerilerine sahip olmasını ve sürekli bir biçimde kendini geliştirmesini gerektirmektedir. Koçun koçluğu etkinlikle uygulayabilmesi için gerekli becerileri geliştirmesi, teknik (mesleki) uzmanlığını iyileştirmesinden çok daha önemlidir. Bir görüşe göre bu beceriler;¹⁷⁵

- gözlem becerileri,
- sorgulama becerileri,
- destekleme becerileri,
- dinleme becerileri,
- sözel beceriler (konuşma becerileri),
- sözel olmayan (sözsüz iletişim) becerileri,
- rehberlik becerileri,
- sabır
- farkında olma, tanımadır

¹⁷⁴ Kalinauckas ve King, a.g.e., ss.126-128.

¹⁷⁵ Salisbury, a.g.e., ss.154-155.

a) Dinleme Becerisi

Geliştirilmesi en zor becerilerden biridir. Çünkü kişinin aynı anda duyma ve düşünme kapasitesine bağlıdır. Dinlemek sadece söyleneni duymak değildir, fakat konuşulan sözlerin arkasında ne yattığını anlama çabasıdır. İyi bir dinleyici, karşısındaki kişinin düşüncelerini yetersiz biçimde ifade etmesine rağmen yapıcı bir şeyler önerdiğini düşünüp, bunu keşfetmeye çalışır. Bir koç, yetiştirdiği kişinin düşüncelerini anlayabilirse o zaman onun düşüncelerini istenen yönde etkileyebilir. Öyleyse dinleme koçluk için başlangıç noktasıdır. Çünkü bu sayede koç, bireyin düşüncelerinin hangi noktaya doğru geliştiğini ve hangi noktadan ilerlemenin başlatılabileceğini bilir ve bu noktaları oluşturur.¹⁷⁶

Çalışanların yöneticiler hakkındaki ortak şikayeti, kendilerini dinlememeleridir. Koç, astını dinleyerek bakış açısını öğrenmesinin yanı sıra sadece bir işgören değil, bir birey olarak kişiliğine duyduğu saygı ve gerçek ilgiyi de gösterir. Çalışanlar kendisini dinleyen, fikirlerine önem veren bir yöneticiyi kendilerine daha yakın bulacak ve etkin iletişimin sağlanması mümkün olacaktır. İşgörenlerde kendilerine değer verildiği hissini oluşması hem motive ve tatmin edici hem de güven sağlayıcı bir durumdur.¹⁷⁷

Mesajların iletilmesinde sık rastlanan bir problem de mesajın çarpıtılması, kişisel yorumların katılarak gerçek anlamından uzaklaşmasıdır. Bunun en temel sebebi dinleme becerisinden yoksun olmaktır. Dinleme becerilerine yönelik klasik bir alıştırma kulaktan kulağa oyundur. Bir mesajı odada yalnızken birisine iletip, ondan da bir sonrakine aynı mesajı tekrarlamasını isteyelim. Devam edildiğinde çok geçmeden mesajın içeriğinin kaybolduğuna veya değiştiğine şahit oluruz.¹⁷⁸

b) Beden-Dili Becerisi

Koçların beden dilini anlamaya ve bu konuda iyi bir bilgiye ihtiyacı vardır. Buna meyilli olan koçlar, bu konu hakkında mümkün olduğunca çok okumalı, zaman ve kaynaklar elverdiğince eğitim almalıdır. İletişimin %60-80'ini sözlü olmayan dilin (beden dili) temsil ettiği bilinmektedir. Bu iletişim türünde yüz ifadeleri ve dokunma ayrı önem taşımaktadır.¹⁷⁹

¹⁷⁶ Aebi ve Magee, a.g.e., s.126.

¹⁷⁷ Robbins, a.g.e., ss.482-484.

¹⁷⁸ Salisbury, a.g.e., s.156.

¹⁷⁹ Cenzo ve Rubbins, a.g.e., s.75.

Dokunma da önemli bir başka iletişim aracıdır, ancak henüz eğitimi mevcut değildir. Dokunmanın az/çok kullanılması ya da hiç kullanılmaması ve ne anlama geldiği kültürlere göre farklılık göstermektedir. Ancak genelde hareketlerinde dokunmayı tercih eden insanlar daha açık-samimi, daha az baskı hisseden, gergin olmayan ve çok sevilen, sempatik bulunan kişilerdir. Örneğin iletişimde ellerini fazla kullanan Latin Amerikalılar. Koç, insanlarla arasında destekleyici bir ilişki kurarken dokunmayı iletişimin bir bölümü olarak kullanabilir. Dokunmanın bireydeki etkisi rahatlatıcı, destekleyici, cesaretlendirici olmasıdır. Doğru kullanıldığında pozitif iletişimi arttırmaktadır. Ancak uygun şekilde kullanılmalıdır, abartılı olmamalıdır, sahip olunan kültüre aykırı olmamalıdır.¹⁸⁰

Her toplantıda koçun tokalaşması çok önemlidir. Bu, daha yakın bir ilişki sağlar. Hafifçe dirseğe dokunarak el sıkışmayı kuvvetlendirmelidir. İdeal bir el sıkışmada karşı tarafın elini sıkı-güçlü ve ciddi bir şekilde tutmak gerekir. Koç, yöneticilerin bunu birbirleriyle denemelerini sağlamalı ve onlardan geri besleme almalıdır. Sözlü bir mesaj verirken dirseğe dokunmak mesaja güvenirlilik kazandırır ve karşı tarafın kendini rahat hissetmesini sağlar. Bunu yumuşak fakat fark edilebilir biçimde denemelerini sağlamalıdır. Sürekli değil ama birşeyi vurgulamak istediğinde kullanmalıdır. Özellikle tebrik ederken dirsekten başka omuz ve kola da dokunulabilir.¹⁸¹

c) Sorgulama Becerisi

Süreçteki anahtar öğelerdendir. Başarılı koçluğun temelinde doğru soruları sormak yatar. İyi sorma konuyu iyi anlamaya yardım eder. Koç, çalışanların sorumlu davranışlarını, yetersizliklerini, performans kayıplarını ve bunların sebeplerini araştırmaya yönelik ve onların perspektifini anlamaya yardım edecek çeşitli sorular sorar. Örneğin neden görevini bu şekilde yaptığını, bunun iyileştirebilmenin mümkün olup olmadığını sorabilir. Bireyi dinleyerek onun bakış açısını kavramaya çalışır. Ayrıca sorular, insanın içindeki öğrenme dürtüsünü harekete geçirir ve en iyi öğrenme, merak edilen konuları araştırma ile başlar. Bu sebeple işgörenlerin işlerini yaparken soru sormaktan asla çekinmeyeceği ve soru sormanın teşvik edildiği bir ortam oluşturulmalıdır. Koçluk böyle bir ortamı meydana getirerek, açık iletişimin sonuçlarından faydalanmayı mümkün kılmaktadır.¹⁸²

¹⁸⁰ Ann Coli Allard, "The New International Manager", *Management Review*, AMA, Vol. 84, No.8, USA, Aug. 1994, s.43.

¹⁸¹ Waldroop ve Butler, a.g.m., ss.115-116.

¹⁸² Robbins, a.g.e., s.487.

d) Gözlem Becerisi

Personel seçiminde yapılan mülakatlarda yöneticilerin aynı aday hakkındaki gözlemleri, performansına yönelik düşünceleri birbirinden farklı olmaktadır. Personel alımının yanı sıra performans değerlemede de objektifliği sağlamaya ve bu yolla ilgilenilmesi gereken durumları görüp düzeltmeye yardım etmede gözlem becerilerine önemli ölçüde ihtiyaç vardır. Bu sebeple koçluğun vazgeçilmez bileşenlerinden biri de gözlem becerisidir.¹⁸³

Koç, işgörenin her günlük davranışlarını gözlemleyerek onun yeteneklerini arttırmak ve performansını iyileştirmek için uygun fırsatlar arar. Yönetim, alt kademelerde bulunanların başarabileceğine inanmalı ve astlarına fırsat vererek bunu göstermelidir. Bu da ancak işine eleştirel bir gözle bakması, astları için uygun fırsatları gözlemlemesi ile olur.¹⁸⁴

e) Analiz ve Sentez Becerisi

İyi analiz ve sentez yapma yeteneği de gereklidir. Bir yöneticiye (ya da işgörene), sorunlu davranışlarını anlayıp değiştirmesi için yardım ederken, öncelikle bu davranışların sebeplerine dikkat etmek dolayısıyla yönetici ile çevresi arasındaki dinamikleri incelemek gerekir. Bu davranışları doğuran faktörlerin yanı sıra bunların diğer çalışanlar üzerindeki etkileri de inceleme konusu olmalıdır.¹⁸⁵

f) İkna Etme, Etkileme Becerisi

Bu beceriler, iletişim becerilerinin ve karizmatik özelliklerin geliştirilmesini gerektirmektedir. Bu açıdan öncelikle iletişimin temel engelleri bilinmeli ve çözümlenmelidir. Bunlar;¹⁸⁶

1. gönderen ve alıcının birbirine zıt varsayımları olması
2. yetersiz bilgi akışı
3. duygusal engeller (bunlar, alıcının mesajı anlamaya çalışması yerine değerlendirmesi ve yargıda bulunmasını içerir.)

İletişim engellerinden kurtulmak için destekleyici bir örgüt iklimi oluşturulmalı, anlayış ve kavrama geliştirilmeli, böylece yanlış anlama ve alınmaların önüne geçilmeli, bireylerin kendini tanıması için yardım edilmelidir.

¹⁸³ Whitmore, a.g.e., s.207.

¹⁸⁴ Landsberg, a.g.e., s.79.

¹⁸⁵ Salisbury, a.g.e., s.158.

¹⁸⁶ Lau ve Shani, a.g.e., s.164.

İkna etme ve etkilemede karizma çok önemli rol oynar. Karizmatik liderler enerji, kendine güven, azim, kararlılık, tutku, doğru kavrayış, sözlü beceriler, güçlü ideallere bağlılık gibi ayırt edici özelliklere sahiptir.¹⁸⁷

g) Sözel Beceriler

Ne söylediğimizden çok, nasıl söylediğimiz sözel becerilerin kapsamına girer. Ses tonunun ayarlanması, yönetimde etkin iletişim için önemli bir faktördür. Bundan kastedilen gramer ya da aksan değil sunuştur. Bu da en iyi pratik yaparak öğrenilebilir. Vurgulamaya bağlı olarak ifadelerin anlamları değişir. Bu sebeple yöneticilerin vurgulamaya ve ses perdelerini gereğine göre değiştirmeye yönelik eğitim alması ve pratik yapması yararlıdır.

h) Tartışma Becerileri

Eşitler arasında olmalıdır; üst-ast diyalogu şeklinde değil. Talimatları veya empoze edilmiş çözümleri konu edinmek yerine işle ilgili problemlerin teşhisi ve çözümlenmesi, bireyin performansı ile ilgili olmalıdır. Birçok iyi yönetici astlarının düşüncelerini aşırı etkilememek için tartışmanın sonlarına kadar kendi fikirlerini gizler. “Bana yardım edebilir misin?” şeklindeki samimi bir ifade, problem çözme ve koçluk toplantısını başlatmanın kullanışlı bir aracıdır.¹⁸⁸

i) Değerlendirme Becerileri

Bir astın gerçekleştirdiği ilerleme değerlendirilir. Sadece ne kadar iyi yaptığı değil; sebeplerini de anlayıp anlamadığı önemlidir. Değerlendirme, hızlı ve düşünmeden onaylamanın, anlama ve kabul etme ile karıştırılmamasını temin eder. “Bunu anlıyor musun?” demek yerine, bireyin onaylamasını değerlendirmek için test edici sorulardan yararlanmak daha akılcıdır.

3.6. Koçluk Sisteminin Etkinliğini Artıran Ana Faktörler

Koçluk sisteminin etkinliğini artıran üç ana faktör vardır. Bu faktörler aşağıda açıklanacağı gibi; iletişim, motivasyon ve liderliktir.

¹⁸⁷ Robbins, a.g.e., s.488.

¹⁸⁸ Spinack ve Gerald, a.g.e., s.169.

3.6.1. Koçluk Sisteminde İletişim

Koçluk vermek amacıyla yapılan bir görüşmede koç; çalışana yardım etmek, çalışan ise yardım almak üzere orada bulunmaktadır. Bu, koçun genellikle çalışandan daha fazla güce sahip olarak görüldü simetrik olmayan bir ilişkidir. Bu nedenle, çalışan, koçu bir otorite olarak görecektir. Geçmiş deneyimlerin etkileşimi tespit edilmez ise, ilişki yıkıcı olabilir.

İyi bir koç-çalışan ilişkisi eşitlik ilkesine dayalı bir diyalogla başlar ve karşılıklı işbirliği içinde devam eder. Koç-çalışan ilişkisini geliştirmeyi etkileyen en önemli faktör; ilk izlenimdir. Fiziksel özellikler, giyim, ses tonu, tutum ve davranışlar oldukça etkilidir. Göz teması kurma, yumuşak ve nazik bir gülümseme ve tokalaşma, karşıdaki kişinin düzeyine uygun olarak iletişim kurma, ismiyle hitap etme ve yüzeysel nitelikte sorular sorarak konuşmaya başlama iyi bir koç-çalışan ilişkisi geliştirmede önem taşır.

Çalışanın koçu tanıma, anlama, konuya ilgi duyma arzusu hissetmesi ve öğrenme becerisini artırması için doğru tutum ve davranışların geliştirilmesi gerekir. Koçluğun etkinliği kişileri anlamaya ve koçluk yeteneklerine hakim olmaya bağlıdır.

Koç ve çalışanın iyi bir ilişki kurma arzusunu ifade eden tutumlar oldukça özeldir ve şu davranışlarla gösterilebilir:

- Verimliliği destekleyici ve güvene dayalı bir ilişki kurma
- Açık ve tutarlı iletişim
- Doğru konuşma dili kullanma
- Açık sorular sorma
- Karşıdaki kişinin yoğunlaştığı konuya yönelik sorular sorma
- Sorular aracılığıyla kişiliğini ortaya çıkarma
- Aktif ve yansıtıcı dinleme
- Öz eleştiri
- Çalışanların kusurlarını, değişime karşı korkularını, zayıflıklarını ve mizacını kabullenme
- Çalışanın gelişimi için yapı, şartlar ve entelektüel bir ortam yaratma
- Deneyim fırsatları yaratma
- Çalışanın tepkisini özgürce gösterebileceği bir koçluk süreci geliştirme
- Empatik iletişim kurma

- Çalışanın mevcut durumunu analiz ederek problemler yaratan değerler ve alışkanlıkların farkında olma
- Probleme karşılıklı ilgi duyarak iletişim kurma ve çözümünde karşılıklı etkileşimi paylaşma

Koç, çalışanın yeteneklerini artırmak ve performansını iyileştirmek için fırsatları araştırmalıdır. Çalışanın davranışlarını gözlemlemek, çalışanın perspektifi ile dünyayı anlamak, birey olarak çalışanın kişiliğine saygı duymak ve eşsiz olduğu düşüncesiyle hareket etmek iş performansını iyileştirme fırsatlarının yakalanmasını sağlayacaktır.¹⁸⁹

3.6.2. Koçluk Sisteminde Motivasyon

İşletme başarısının, bireyden çok bilgiye ve insana dayanmaya başladığı günümüzde, motivasyon kavramı bütünsel bir dinamikleştirme süreci olarak ele alınmalıdır. Bu bütünsel sürecin bir yönü, her bireyde benzer etkiler ve davranışsal eğilimlerin varlığı, diğer yönü ise, her bireye göre değişen özel durumudur. Bireysel performansı artırmak için, dikkate alınması gereken, bu özel bireysel durumlardır. Bu ise, ancak, kişiselleştirilmiş ilişkilerle ve bireyi daha yakından tanıma fırsatı yaratılarak olabilir.

Bu bağlamda motivasyon hedeflerin yönlendirdiği davranıştır. İnsanların hedefleri; değer ve inanç sistemi, aile geçmişi, eğitim düzeyi, iş deneyimi ve kişilik yapısı tarafından belirlenir. Liderlerin temel hedefi, çalışanların kariyerlerini kalıcı bir şekilde ilerleten bilgi ve beceri kazanmalarını sağlamak olmalıdır. Bu nedenle çalışanlar için etkin olan motivatörleri belirlemelidir. Ancak temel gereksinimleri karşılanan insanlar liderlerin vizyonunu yerine getirmeye odaklanabilir. Yöneticinin etkin bir harekete geçirici olması için, rolünün “değişim ajanı” olduğunu anlaması motivasyon sürecinde oldukça önemlidir. Bu nedenle yöneticiler hedeflenen performansla mevcut performansı karşılaştırarak harekete geçiren bir katalizör görevini yapan tatminsizlik duygusunu çalışanlara aşılmalıdır.¹⁹⁰

Motivasyon teşvik etme, ilham verme ve beklentileri karşılama sanatıdır. En iyi antrenörler, bu gerçeği bilen kişilerdir. Motivasyonel hazırlık, antrenörlerin savunma ve saldırıya karar vermek amacıyla yaptıkları oyun hazırlıklarının önemli bir parçasıdır.

¹⁸⁹ Pohlman, a.g.e., s.96.

¹⁹⁰ Bill G. Gooch, Betty J. McDowell, “Use Anxiety to Motivate”, *Personel Journal*, Vol.67. No.4, USA, April 1988, s.34.

Yöneticinin insanlara kendilerini nasıl motive edeceklerini, heyecanlandıracaklarını ve harekete geçireceklerini söylemesi itici bir davranış biçimi olabilir. Aksine çalışanların içlerine bakarak, kendilerini keşfetmeleri için yardım ederek çok daha yararlı bir davranış sergilemesi mümkün olacaktır.¹⁹¹

Motivasyon, performans artırmak için insanlara koçluk yapmanın temelini oluşturur. Bu nedenle performans artırma sorumluluğunu taşıyan liderlerin darboğaz yaratan ve zorlayan kişiler olmaktan çok koç ve koordinatör olarak rol oynamaları gerekir. Bu yaklaşımla liderler; süreçleri sorgulayarak, ilham vererek, diğerlerinin faaliyete geçmelerini sağlayarak, bir rol model olarak, cesaretlendirerek ve günlük yapılan görüşmelerle iş veya iş dışı problemler hakkında destek vererek motivasyonu ve dolayısıyla performansını artıran kişilerdir.

Koç, insanları motive etmeli ve sorgulamalıdır. Gerçekçi olmalı, sürekli değişen davranışlar sergilememeli ve ulaşılabilir hedeflerle çalışanların motivasyonunu artırmalıdır. Başarılı liderler çalışanların kendini motive etmesini (self-motivation) teşvik eder. Çalışanların kendini motive etme yöntemlerini bulmasını, yararlanmasını ve motivasyonunu artırmasını sağlamak, koçluk sürecinin önemli bir parçasıdır. Bu süreçte yönetici; destekleyici ve saygılı davranışlar göstermeli, ekibin çalışmalarını kolaylaştırmalı ve katılıma teşvik etmelidir. Böylece çalışanların gereksinimlerini sistematik bir şekilde tatmin edecektir.¹⁹²

Koçluk yaklaşımıyla motivasyon artırmanın temci kuralları şöyle sıralanabilir:

1. Yönetici, koçluk yaptığı kişinin Şekil 6'da gösterilen motivasyon kıran veya artıran döngülerin neresinde olduğunu bilmeli ve motivasyon düzeyini bilinçli olarak anlamasına yardımcı olmalıdır.
2. Çalışan; motivasyon kıran döngünün içinde ise, güven kurma üzerine odaklanan davranışların gösterilmesi ve kişinin yüksek performans gösterebileceği ile ilgili inandırıcı bir vizyonun şekillendirilmesi gerekecektir. Bunun için şu yaklaşımlar yerine getirilmelidir: Belirli bir görevi yerine getirme veya belirli bir rol oynama konusunda iyi olabilecekleri duygusunu aşlamak amacıyla onlarla birlikte çalışmak. Temel görevler üzerinde kritik bir rol oynamayan bir alanda sergilenen performansın genellikle temel görevlere de çok büyük yararları olacağını kabul etmek.

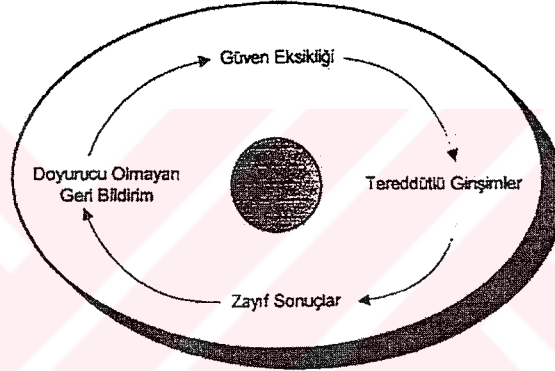
¹⁹¹ William E. Warren, *Coaching and Winning*, Parker Pub. USA, 1996, s.109.

¹⁹² Michael D. Wilsey, "Leadership and Human Motivation in the Workplace", *Quality Progress*, Vol. 28, No.11, AsQ.C., USA, Nov. 1995, s.87.

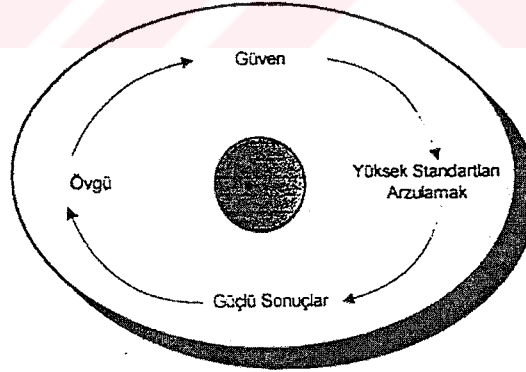
3. Çalışan; motivasyon artıran döngü içinde ise, övgü üzerine odaklanan davranışların gösterilmesi ve övgü ve koçluk aracılığıyla çabaların desteklenmesi gerekecektir.
4. Çalışanların eğitim ve diğer destek ihtiyaçlarını belirlemek gerekir.
5. Yönetici, koçluk yaptığı kişiyi/ kişileri motive eden faktörleri tanımalıdır. Çünkü her insanı motive eden faktörler arasında farklılıklar olabilir.

Görevin gerekleri ve insanların gereksinimleri arasında bir denge kurmak, koçların faaliyetlerini engelleyen baskılara neden olabilir. Koçların başarılı olmalarını sağlamak için, doğru tarzı sergilemeleri gerekir. İnsanlar kontrol edilmektense, koçluk verilmesini tercih edecektir.¹⁹³

Motivasyonu Kıran Olumsuz Döngü



Motivasyonun Olumlu Döngüsü



Şekil 6: Koçluk Yaklaşımıyla Motivasyon Döngüsü

Kaynak: Max Landsberg, "The Tao of Coaching", First Edition, Harper Collins Publishers, New York, 1997, s.64.

Etkili tanıma ve takdir yöntemleri çalışanların işbirliği yapma ve kendilerini işe adanma isteklerini artıran bir etki yaratır. Ödül; tipik olarak parayı çağırır: Ücret artışı, prim, nakit ödüller, parasal teşvikler, v.b. Takdir ise; daha somuttur: Bir müşteriye daha fazla zaman

¹⁹³ Landsberg, a.g.e., ss.63-66.

ayırmak, beklentilerin üzerine çıkmak, müşterinin istek ve gereksinimlerine ilgi göstermek, işi daha hızlı yapmanın yollarını aramak gibi davranışların karşılığında elde edilir. Herzberg'e göre; motivasyon, artan gereksinimlere dayalıdır. İnsanların içinde çalışan bir makineye benzer. Faydaları uzun bir zaman diliminde görülmeye başlar. Çünkü en büyük ödül; kişisel gelişimdir. Kişisel gelişimi bir motivasyon aracı olarak kullanan bir yönetici, çalışanların yaptıkları işe bakış açısını değiştirir, onların daha yetkin hale gelmesine yardımcı olur ve çalışanların işe gelmede anlamlı amaçlarının olmasını sağlar. Çalışanlara gelişim fırsatının verilmesi, motivasyonu en üst düzeye çıkarmanın temel bir yoludur.¹⁹⁴

En önemli motive edici faktörlerden biri de, bireysel olarak tanıma ve takdir etmedir. İnsanlar işletmeye yaptıkları katkıların değerini hissetmeyi istemektedir. Bu, çoğunlukla çalışma arkadaşları tarafından saygı duyulmanın bir fonksiyonu olarak algılanmaktadır. İletişim Yönetimi Konseyi (Council of Communication Management) yaptığı bir araştırmayla, bireysel olarak tanıma ve takdir etmenin en büyük performans motivatörü olduğunu bir kez daha onaylamıştır.

Koçluk yaklaşımıyla çalışanların çabaları ve katkıları takdir etme ve tanıma şu dört faydanın elde edilmesini sağlar:

1. Ekip üyeleri takdir edildiğini hisseder ve motivasyonu artar.
2. Ekip arkadaşlarını daha yüksek performans göstermeye teşvik eder.
3. Kutlama, ekip ruhunu destekler ve morali yükseltir.
4. Tanıma, insan ilişkilerinde koçun psikolojik ve sosyal boyutları dikkate alan bir yönetici olarak algılanmasını sağlar.¹⁹⁵

Yüksek düzeyde beceri kazanmış koçun/yöneticinin koçluk yaklaşımıyla övgü/ takdir etme süreci şöyle özetlenebilir;

1. Performans beklentilerini belirler ve çalışanına iletir.
2. Başarılı bir davranış/çıktı sonrasında hemen takdir eder.
3. Çalışanlara takdir edilme nedenini açıklar.
4. Başarı hakkındaki duygularını ifade eder.
5. Çalışanın organizasyona/ilgili birime verdiği katkıları açıklar.
6. Gelecekte de buna benzer basanların arzu edildiğini vurgular.

¹⁹⁴ Acar Baltas, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, 3.basım, İstanbul, Mayıs 2001, s.177.

¹⁹⁵ Zemre ve Anderson, a.g.e., s.91.

7. Örgüt kültürüne uygun bir fiziksel iletişim kurma yöntemi (el sıkma, sırtını sıvazlama, sarılma, v.b.) kullanır.¹⁹⁶

Koç, çalışanlara girişimcilik ruhu aşılmalı ve fırsatlardan yararlanma imkânı yaratmalıdır. Bireyleri yaratıcılık ve risk alma düzeyine dayalı olarak ödüllendirmelidir. Bireysel ve kolektif olarak verilen katkıları tanıma, ödüllendirme ve kutlama yöntemlerini kullanarak değerlendirmelidir. Böylece koç; çalışanlar tarafından iş ortamında arkadaşlık, girişimcilik, heyecan, enerji ve eğlence atmosferi yaratan bir kişi olarak algılanacaktır.¹⁹⁷

3.6.3. Koçluk Sisteminde Liderlik

Koçluk yaklaşımı, belirlenmiş performans kriterleri doğrultusunda, işi sürekli olarak daha iyi yapacak şekilde, çalışana yetkinlik kazandırmayı amaçlar. Koçluk yaklaşımı, yapılanmış bir süreçtir ve yönetici için temel yetkinliklerden biridir. Yönetici olmaktan liderliğe giden yolda, stratejik hedefleri planlayabilmek için zaman bulmak, bu sürecin yaşanmasına bağlıdır. Böylece, liderin, günlük operasyonların içinde boğulmaktan kurtularak, olayları yukarıdan bir bakışla yönlendirmesi mümkün olabilir.¹⁹⁸

İş hayatında başarılı liderler, birlikte çalıştıktan kişileri geliştirir. Çalışanları geliştirmek, liderlerin sahip olmaları gereken çekirdek yeteneklerden biridir. Bu geliştirmenin ön şartı, çalışanlara yetki devretmek ve etkin koçluk vermektir.

Lider, çalışanıyla bilgiyi paylaşarak, öneriler sunarak, davranışsal anlamda yardımcı olan geribildirim vererek, düzenli aralıklarla gelişim durumunu gözden geçirerek ve insanların çabalarını ve iyileştirmeleri tanıyarak ve takdir ederek koçluk sürecini gerçekleştirir.¹⁹⁹

Koçluk yaklaşımıyla hareket eden liderler, insanların planlama ve problem çözme sürecinin parçası olmasına imkan verir. Böylece;

- a) Lider çalışanlarına öğretici rolüyle koçluk yapar.
- b) Lider çalışanları motive eder. Karar alma sürecinin parçası haline gelen insanlarda sahiplenme olgusu ve sorumluluk alma bilinci gelişir.

¹⁹⁶ Whitmore, a.g.e., s.80.

¹⁹⁷ Gloria Shur Bilchik, "Leaders Who Inspire", *Health Forum Journal*, Healthcare Forum, Vol.44, 1,2, USA, Mar/Apr.2001, ss.10-16

¹⁹⁸ Baltaş, a.g.e., s.107.

¹⁹⁹ Edward J. Cripe, Richard S. Mansfield, *The Value Added Employee*, Butterworth-Heinemann, USA, 2002, s.20.

- c) Çift yönlü esneklik ve iletişim gerçekleşir. Her çalışan ekibinin bir parçası olarak oynaması gereken rolü daha iyi anlar.
- d) Liderin çalışanlarını tanımamasını ve takdir etmesini sağlar. Saygı duyulan bir lider tarafından tanınma ve takdir edilme güçlü bir motivatördür.²⁰⁰

Üstün yöneticiler/liderlerin koçluk yaklaşımıyla ilgisi oldukça açıktır. Koçluk, yöneticiler için bir alternatif değildir. Temel yönetim fonksiyonlarının bir parçasıdır. Bu bakış açısıyla koçluk uygulamada liderliktir. Liderin etkinliği kendisini geliştirme ve olgunlaştırma yöntemlerini başarıyla gerçekleştirmesine bağlıdır. En etkili liderler, birey olarak tam anlamıyla geliştirilmiş, geleceği düşünme kapasitesine sahip, görselleştiren ve alternatif hedefleri gerçekleştiren kişilerdir. İyi gelişmiş bireylerin vizyon rehberliği, başarı hedefleri, hayalleri paylaşma gibi yetenekleri; aynı zamanda kendi kendilerine öğrenme, gelişmelerine etki eden faktörleri anlama, geçmişten ders alma, kendilerine rehberlik eden vizyonla dünyayı şekillendirme, kendini organize etme ve yönetme gibi nitelikleri vardır.

Etkili lider/koçlar;

- a) Etkin bireyler ve etkin koçlar yaptıklarına inanır, içgüdülerine ve sezgilerine güvenir.
- b) Hayata iyi geliştirilmiş bir bakış açısıyla bakar ve bu bakış açısıyla uyumlu bir görüşe sahiptir. Bu, en iyi koçların iyi gelişmiş bir hayat felsefesine sahip olduklarını ve bu görüşle tutarlı bir üslup, tarz ve tavırla yaşadıklarının göstergesidir.
- c) Etkili lider/koçların diğer bir özelliği ise, insanları kendi taraflarına çekme ve güvenlerini kazanma becerileridir.
- d) Yapararak yönlendirirler. Risk almayı ve hataları kabul etmeyi isterler. Fikirleri ve vizyonları yol göstericidir ve bu vizyonların tam anlamıyla etkisini göstermesi için yüksek performans gösterirler.²⁰¹

3.7. Koçluk Sisteminin Başarı Şartları

- 1) İnsan kaynakları planlaması ve performans değerlendirme süreci koçluğun etkinliği açısından oldukça önemlidir. Çünkü performans değerlendirme süreci, performans iyileştirme faaliyetlerinin yönetici ve çalışan arasındaki açık bir anlaşmanın bir parçası olduğu noktaya doğru hareket etmelidir.

²⁰⁰ Clark Donald, "Motivation", Big Dog's Leadership Page, USA 197, www.nwlink.com/donclark/leader/leadmot.html.1998.

²⁰¹ Whitmore, a.g.e., s.22.

- 2) Yönetici değişim yönetimi taktiklerini (İş genişletme, iş rotasyonu, müşteri ilişkileri yönetimi, problem çözme teknikleri, danışmanlık, bilgi yönetimi, v.b.) anlamalı ve uygulamalıdır.
- 3) Yönetici çalışanın öğrenmesini sağlayan geri bildirim ve raporlama şeklini anlamalıdır. Öğrenmenin “yansıtıcı” fazını desteklemek koçluğun temel bir boyutudur. Yönetici tarafından yapılan anlayışlı bir sorgulama kritik bir öneme sahiptir.
- 4) Yönetim Kurulu üyeleri ve tepe yönetim bir yönetici koçu (Executive Coach) kullanarak koçluk süreci deneyimini kazanmalıdır. Böylece koçluk tarzı kazanmaya doğru bir davranış değişiminin yaratılmasını hızlandırmak mümkün olacaktır.
- 5) Yönetici, yalın organizasyon yapısının alt kademelerdeki çalışanlarda güçlü bir fırsat ve gereksinim kombinasyonunu yaratması ve işin sürekli artan karmaşıklığı nedeniyle gelişmenin kritik başarı faktörü olduğunun bilincine varmalıdır. Bu doğrultuda alt kademelerden gelen kariyer ilerleme taleplerini dikkate almalıdır.
- 6) Pazarın yönlendirdiği kültür yapısına doğru yaşanan değişim gittikçe artan sayıda çalışanı şirket/müşteri ortak yüzeyine yerleştirmektedir. Ancak çalışanlar yöneticinin istekleri doğrultusunda değişim göstermez. “Değişime karşı konulamaz.” gerçeğinden hareketle yönetici çalışanı motive ederek değiştirmeye çalışmalıdır.
- 7) Yönetici yeni davranışların kurumsallaşması için ekibinin öğrenmesini sürekli desteklemeli ve cesaretlendirmelidir.
- 8) Yönetici çalışanların direncini ortadan kaldırmak için engellerin ne olduğunu saptamalı, gelişmenin bir ihtiyaç olduğunu vurgulamalı, güven oluşturmalı ve koçluk yaptığı kişiyle rolleri değiştirerek buzları kıran bir ortam yaratmalıdır.
- 9) Yönetici teknik olarak uzman ve koçluğun etkinliğini artırmaya katkıda bulunmak için deneyimini aktarmasını bilen bir kişiden yardım almalıdır.
- 10) Yönetici zamanını nasıl kullandığını gözden geçirmeli, öncelikleri yeniden tanımlamalı ve koçluk yapma zamanını planlamalıdır.
- 11) Yönetici gerçek bir lider olma konusundaki yeteneklerini yeniden gözden geçirmeli, koçluk yaptığı kişiyle birlikte nasıl ve ne zaman koçluk ve geri bildirim sunacağını belirlemelidir.
- 12) Yönetici çalışanlarına karşı tavır ve davranışlarını değiştirmelidir. Çalışanların sorunlarını gidermeye yardımcı olmalı, sıcak ve güvenilir ilişkiler kurmalı; esnek ve anlayışlı olmalı ve insanları motive etmek için onlarla birlikte hareket etmelidir.²⁰²

²⁰² Landsberg, a.g.e., ss.129-131.

3.8. Koçluk Sistemiyle Örgüt Kültürü

Süreklilik kazanmış öz değerlerin güçlü temelini atan; aynı zamanda davranışsal uygulamalarını, değerlerini ve diğer kültür elemanlarını değişen koşullara adapte eden, kültürü stratejik hedeflerle bütünleştiren, alt kültürleri anlayan ve değerlerde organizasyonel değişimler yaratan işletmeler, değişimi yönetme becerisini kazanabilmektedir. Bu çaba içerisinde üst yönetimin değişimi yönetme ve kılavuzluk rolünü taşıması oldukça önemlidir. Değişim lideri yönetici çalışanların bağlı oldukları kültürel unsurları bilmek zorundadır. Çünkü insanlar amaçlarını, davranışlarını ve hatta bütün yaşamlarını kültürel öğelere göre belirler. Bu nedenle çalışanların benimsedikleri maddi ve manevi kültür öğelerinin bilinmesi, onların emir kabul alanlarının tahmin edilmesinde yöneticiye büyük kolaylıklar sağlar. Kültürel unsurlar bilinince, çalışanları örgütün hedefleri doğrultusunda harekete geçirmek kolaylaşır.²⁰³

Örgüt kültürü; zaman içinde tekrarlanarak yerleşen alışkanlık, tutum ve davranış kalıplarından oluşur ve örgütün kişiliğinin bir parçasına dönüşür.

Paylaşılan değerlerin miktarı ve paylaşımın yaygınlığı kültürün gücünün bir göstergesidir. Değerler insanların düşünce, tutum ve davranışlarının gerçekleşmesinde bir ölçüt olarak örgütün genel amaçlarını, ideallerini ve standartlarını oluşturur. Ayrıca iyi-kötü ayırımıyla ilgili olup birey ya da grupların diğer alternatifler arasında bilinçli olarak seçtikleri ideal ya da arzu edilen davranış kalıplarını belirler. Örgütsel değerlerin kaynağını, temel paradigmlar oluşturur, paradigma tutum ve davranışların kaynağıdır. Uzun süreli ve yüzeysel olmayan davranış değişikliği ancak paradigma değişikliği ile gerçekleşir. Bireyler varsayımlarda bulunarak zaman içinde kazandıktan geçerlilik ile değerleri yönlendirir. Değerlerin kurallara dönüşmüş şekli olarak ifade edilen normlar ise; doğru-yanlış ayırımıyla ilgili davranış beklentilerini oluşturur.²⁰⁴

Değişimi yönetme becerisini kazanan organizasyonların değerleri dürüstlük, güven, insanîyet, affedicilik, sevecenlik, minnettarlık, sükunet ve barıştır. Bu değerleri destekleyen faaliyetler ise şöyle sıralanabilir.²⁰⁵

²⁰³ Salih Güney, *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayın Dağıtım, 2.Baskı, Ankara, 2000. s.63.

²⁰⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Yayınları, 3.Baskı, Bursa, Temmuz 1998, s.42-47.

²⁰⁵ Mark P. Kriger, Bruce J. Hanson, "A Value-Based Paradigm for Creating Truly Healthy Organizations", *Journal of Organizational Change Management*, Vol.12 No:4, MCB University Press, USA, 1999., s. 304

- Değerlere uyumlu davranışlar göstermek,
- İş ahlakının önem kazandığı bir örgüt iklimi yaratmak,
- Değişen değerler, inançlar ve bakış açılarını onaylamak,
- Hayal gücünü geliştirmek ve ilham vermek,
- Gerçekçi olmayan beklentileri elimine etmek,
- Çabaları ve başarıları takdir etmek,
- Bireyi bütün olarak geliştiren süreçler yaratmak.

3.8.1. Kültürel Rol Modeli Olarak Lider/Yöneticinin Özellikleri

Bir şirketin kültürel yapısını belirleyen en önemli faktörlerden biri organizasyonun lider-merkezcilik derecesidir. Lider/yönetim ekibi tarafından belirlenen davranışlar organizasyonun kültürü ve uygulamalarını şekillendirir. Lider bir model, bir tavır düzenleyici, bir sembol, bir değişim lideri, bir kültür ürünü rolünü taşıyarak ve öğretme ve koçluk davranışlarını sergileyerek şirket kültürünü oluşturur.²⁰⁶

Schein'e göre, örgüt kültürünü yerleştirme mekanizmaları arasında yer alan modelleme, öğretme ve koçluk rollerinin lider tarafından dikkate alınması gerekmektedir. (Tablo 2.)²⁰⁷

Tablo 2: Dört Kültürel Boyut ve Koçluk Teknikleri

KÜLTÜREL BOYUT	KOÇLUK TEKNİKLERİ
Direkt olma (mesajı ima etmeye karşılık konuya girme)	Geribildirim tarzını belirleme
Hiyerarşi (Emirlere uymaya karşılık müzakere etme)	Emir-komuta ilişkisi içinde koçluk ilişkilerini sürdürme
Konsensüs (Fikir birliğine ihtiyaç duyulmasına karşılık karşı koymayı kabul etme)	Sorma/anlatma tarzlarını seçme
Bireycilik (Bireysel başarılar karşılık ekibin etkinliği)	Koçluğun odak noktasını ekip çalışmasına odaklanma vb.)

Kaynak: Max Landsberg, "The Tao of Coaching", First Edition, Harper Collins Publishers, New York, 1997, s.64.

²⁰⁶ Robert E. Coffey, Curtis W. Cook, Philip L. Hunsacer, **Management and Organizational Behavior**, Irwin Pub., USA, 1994, s.53.

²⁰⁷ Edgar H. Schein, **Organizational Culture & Leadership**, USA, 2002. s.93.

Kültürel rol modeli olarak liderin özellikleri şunlardır.²⁰⁸

- Değerleri açıktır, öncelikleri belirlidir.
- Değerleri ödül ve ceza sistemiyle açıklık kazanmıştır.
- Değerleri davranışlarını yansıtır.
- Tutumu, kişiliği ve düşünce biçimi organizasyonda kendini gösterir ve kurumsallaşır.
- Liderin hastalığı organizasyonun hastalığı haline gelir ve diğerlerin liderin davranışlarını yönlendirir.

Kültürel rol modeli olarak lider/yöneticinin sergilediği tutumlar örgüt kültürünü şekillendirerek çalışanların performansını doğrudan etkiler. Tutumlar, yöneticinin biçimsel davranış ve düşüncelerini içerir ve davranışları üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Fakat başlı başına davranışın tek belirleyicisi değildir.

Pygmalion Etkisi (Bir kimsenin beklentilerinin bir diğerinin davranışını kuvvetle etkilemesi) yöneticinin tutumlarının çalışanlar üzerinde gösterdiği etkiyi destekleyen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımla yöneticilerin beklentilerinin birey ve grup performansına etkileri şöyle özetlenebilir.²⁰⁹

- Yöneticilerin astlarından beklentileri ve onlara gösterdikleri davranış, astların performansını ve meslekte ilerlemesini büyük ölçüde etkiler.
- Üstün yöneticilerin ayırt edici özelliği, astların yerine getireceği yüksek beklentiler yaratma yeteneğidir.
- Etkili olmayan yöneticiler bu tür beklentiler geliştiremezler ve sonuç olarak bundan astlarının üretkenliği zarar görür.
- Astlar, genellikle kendilerinden ne beklediği kanısındaysalar, öyle davranırlar.

Yöneticiler genellikle çalışanın tutum ve davranışlarını gözlemleyerek hareket tarzı belirlemeyi bilmemektedir. Aynı zamanda çalışanların kendilerine tutumlarını söyledikleri ve böylece hareket tarzını belirledikleri gibi bir yanlış düşünceye de sahiptirler. Bu durum şu problemleri yaratmaktadır.²¹⁰

²⁰⁸ Richard Hagberg, Julie Heifetz, **Corporate Culture: Understanding and Assessment**, Hagberg Consulting Group, USA, 2002, s.67

²⁰⁹ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, Beta Basım Yayın Dağ. A.Ş., 4.Baskı, İstanbul, 1994, s.210.

²¹⁰ Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, **"İnsanları Yönetmek"**, **Harvard Business Review** Dergisinden Seçmeler, BZD Yayıncılık, Yayın No: 307, İstanbul, s.5.

- Tutumların ne olduğunun bilinmesi her zaman mümkün değildir. Yapılan araştırmalar insanların sık sık tutumlarıyla ters düşen şekilde hareket ettiğini göstermektedir.
- Kişinin tutumlarını bilse bile, gerçeği söylediğini anlamak oldukça zordur. Genellikle çalışanlar yöneticinin duymak istediklerini söyleyecektir.
- Yöneticinin herhangi bir tutumu göstermiş olması ve bu tutum içinde nasıl hissettiğini bilmesi sonucunda çalışanların da aynı duygular yaşaması gerektiğini düşünür. Sonuç olarak çalışanların kendisi gibi performans göstermelerini bekleyerek her iki tarafa zarar veren bir davranış sergiler.

Yöneticinin “Tutum Tahmin Etme Oyunu” oynaması oldukça zararlı bir davranıştır. Yöneticiler çalışanlarının tutum ve davranışlarına etki eden kültürel değerlerin özelliklerini bilmelidir. Tutum ve davranış değişimleriyle “Kazan-Kazan Yaklaşımı (Win-Win Situation)”na dayalı ilişkiler geliştirmek için yönetici/liderin yaklaşımları şöyle olmalıdır:²¹¹

1. Yönetici çalışanların olumsuz tutum ve davranışlarının farkına varmaları için bir görüşme gerçekleştirmelidir. Çalışan departmanı ve çalışma arkadaşlarına zarar verdiğini anlamalıdır. Yönetici alternatif bir tutum önermelidir.
2. Yönetici çalışanlara tatmin edici çalışma koşulları sağlamalıdır. İyi bir performans sergilemek için gerekli kaynaklara ve eğitime sahip olduklarından emin olmalıdır. Böylece çalışanlar olumlu tutumlar gösterecektir.
3. Çalışanlar olumlu sonuçlar veren faaliyetleri tekrarlamaya meyillidir. Bu nedenle yönetici çalışanları olumlu tutumlar sergileyerek cesaretlendirmeli ve ödüllendirmelidir.
4. Yönetici olumlu bir tutum sergileyerek çalışanlarının da aynı tutum içinde hareket etmelerini sağlayabilir.

3.8.2. Koçluk Sistemiyle Yüksek Performansı Destekleyen Örgüt Kültürünün Özellikleri

Koçluğun başarılı bir şekilde uygulanması için, bu yaklaşımı destekleyen bir örgüt kültürünün yaratılması gerekir. Bu kültür koçluğun önem kazandığı, tüm çalışanların koçluğu anladığı, yöneticilere (ve bazen yönetici olmayanlara) yönetim rolünün bir parçası olarak düzenli koçluk yapmalarının sağlandığı ve cesaretlendirildiği bir çalışma ortamı yaratır.²¹²

²¹¹ Robert N. Lussier, *Human Relations in Organizations*, McGraw-Hill, 3rd Ed., New York, 1996., ss.72-75.

²¹² Whitmore, a.g.e., s.87.

Bir koç olarak yönetici yüksek performansı destekleyici örgüt kültürü oluşturmada kritik bir rol oynamaktadır. Aşağıda böyle bir örgüt kültürünü taşıyan işletmenin yönetsel özellikleri ve kültürün oluşturulmasında koç olarak yöneticinin rolü açıklanmaktadır.²¹³

- **Paylaşılan Vizyon:** Bir vizyon oluşturmak, paylaşılan bir vizyon haline getirmek, bu vizyon aracılığı ile çalışanların öğrenme ve gelişmelerini sağlayan bir çalışma ortamı yaratmak en önemli koçluk becerisidir. Koç; vizyonu daha açık bir hale getirerek, vizyon yaratma yollarını göstererek ve çalışanların performansı sınırlayan tavırlarını görmelerini sağlayarak bunu gerçekleştirebilir.
- **Paylaşılan Değerler:** Koç, ekip/organizasyon için değerler oluşturmalıdır. Değerler ve bununla ilişkili tavırlar oldukça önemlidir. Çalışma grubu tarafından çalışanın davranışlarını yönlendiren değerler tanımlanmalı, paylaşılmalı ve deneyimlenmelidir.
- **Hedefler:** Koç, vurguladığı değerlerle birlikte spesifik hedefler geliştirmelidir. Ekibin her üyesi kişisel performans hedeflerine sahip olmalıdır.
- **Odaklanma:** Koç, ekip üyelerinin ekip misyonuyla uyumlu şekilde faaliyet göstermesini sağlayan süreçler geliştirmeye odaklanmasını sağlamalıdır. Paylaşılan değerler ve hedefler, ekibin yapısı, kültürel sistem elemanları hedeflenen çıktılar için uygun bir ortam yaratır. Böylece koç ve ekibi önemli etkenlere odaklanma fırsatını elde eder.
- **Verimlilik Arzusu:** Koç, verimliliğe değer veren ve destekleyen bir ortam yaratmalıdır
- **Başarı Desteği:** Koç çalışanlarına makine-teçhizat, para, zaman ve kaynak tedarik ederek onların daha yüksek performans göstermelerini sağlamalıdır.
- **İşe Uygun İnsanlar :** Her çalışan kendi rolünü başarıyla gerçekleştirme yeterliliğine sahip olmalıdır. Bu nedenle koç işe uygun insanları işe yerleştirmeli, daha sonra işin gereklerine göre performans göstermeleri için koçluk yapmalıdır.
- **Ekip Çalışması :** Ekibin koçu güven, karşılıklı anlayış, kabul edilme ve standartlar oluşturmada önemli bir rol oynar. Böylece insanların birlikte çalışarak sinerjiye ulaşmalarını sağlar.
- **Yetkilendirme ve Otonomi:** Koç, çalışanların kendilerini yetkilendirmeyi destekleyen koşulları oluşturmalıdır. Bu, onların eşsiz bir şekilde katkıda bulunmaları için özgür hissetmeleri gerektiğini ifade eder.
- **Liderlik:** Koç, ekibin her üyesinin tam anlamıyla katkıda bulunmasını sağlamak için gerekli iklimi oluşturduktan sonra üyeleri yönlendirmelidir. Yönlendirme; yeni bir beceri öğretmek, denemeye cesaretlendirmek ve dinlemek anlamına gelmektedir.

²¹³ Noye, a.g.m, s.147.

- **Geri ve İleri Bildirim:** Geri ve ileri bildirim beklentiler (geribildirim) ve hedefler ve değerlerle (ileri bildirim) tutarlı olarak kişinin faaliyetlerini geliştirme bilgisini sunmaktır. Koç, çalışanlara performans hedefleriyle ilişkili faaliyetleri hakkında bilgi vermelidir. Başarılı bir koç çalışanların davranışlarını performans hedefleriyle karşılaştıran geribildirimini sağlar.
- **Ödüller:** Koç, yüksek performanslı bir örgüt iklimi yaratmak için çalışanların çabalarının sonuçlarına ulaşma fırsatını sağlamalıdır. Çalışanların sergilediği pozitif davranışlar değer kazanan bir teşvik almalıdır.

Yukarıda da açıklandığı gibi, kolektif bir koçluk kültürünün geliştirilmesi için işbirliğine dayalı bir yönetim tarzının sergilenmesi, çalışanlara sorumluluk ve yetki verilmesi, ortak performans hedeflerinin belirlenmesi ve koçluğun her hiyerarşik kademedede geliştirilmesi gerekir.

3.9. Koçluk Sistemiyle Ekip Çalışması

Yöneticilerin başarısı tek tek bireyleri yönetmekten çok ekip kurabilme ve otokratik olmayan biçimde ekipleri yönetme veya liderlik etme; rekabetin belirlediği başarı hedeflerini ve standartlarını, birbirine kenetlenmiş, birbirine destek ve cesaret veren, yaratıcılığı yüksek, birbirlerini çeşitli bilgi, yetenek, tecrübe ve uzmanlık alanları ile tamamlayan ekipler kurabilme ve çalıştırabilme becerisinde yatmaktadır.

Yöneticiler değişen yönetim anlayışıyla birlikte çalışanların değer sistemini ve zihin haritalarını değiştiren ve yapılandıran ekip çalışmasına ve “işbirliği” ya da “görevdeşlik” anlamını taşıyan “Sinerji” kavramına önem vermek zorundadır. Ekip bazlı organizasyonlarda bir vizyon altında birleşen, işbirliği yapmak üzere yetkilendirilen, problemlerini keşfeden ve başarılarını kutlayan ekipler sinerjik hale gelmektedir.²¹⁴

İş hayatı ile spor hayatındaki başarıların pek çok ortak noktası bulunmaktadır. Sporda olduğu gibi iş hayatında da, başarılı olmak isteyen şirketler, uyumlu bir ekip çalışması ortamı yaratmak zorundadır. Futbol takımlarını uluslararası alanda başarılı kılan ilkeler, iş hayatında

²¹⁴ Dean Tjosvold, *Team Organization An Enduring Competitive Advantage*, John Wiley & Sons, USA, 1990, s.220

da çalışanlara yol göstermelidir. Sporda takım çalışması iş dünyasındaki ekip çalışmasıyla bütünleştirildiğinde şu ortak özellikler ortaya çıkmaktadır:²¹⁵

- **Birbirini tamamlayıcı özelliklere sahip olmak:** Sinerji farklılıklardan doğar. Bir futbol takımı bunun en güzel örneğini oluşturur. Farklı ayaklarını iyi kullanan oyuncuların yanı sıra, ağırlıklı olarak fiziğini veya tekniğini kullanan oyuncular da bir futbol takımı için nasıl gereklidir; farklı mizaç ve birikimdeki insanlar da iş hayatı için o kadar gereklidir.
- **Açık başarı kriterleri ve bunun çevresinde organize olmak:** Futbolda başarılı olmak için, fizik yeterlilik, taktik hazırlık, başarıma isteği ve inanç gerekir. Kazanmak için de yardımlaşma, işbirliği, mücadele ve öngörüye ihtiyaç vardır. Ancak kritik başarı faktörü açıktır: Gol atmaktır! İş hayatında kritik başarı faktörü ise “Kârlılık”tır.
- **Mazeretler başarı getirmez:** Futbolda da, iş hayatında da ekibin ve yöneticinin başarısı; karşılaşılan fırtınalara göre değil, geminin limana ulaşip ulaşmadığına bakılarak değerlendirilir. Sakat ve cezalı oyuncular, hakemin taraflı yönetimi, paraların zamanında ödenmemiş olması, hafta içi yapılan maçın yorgunluğu, olumsuz hava koşulları gibi nedenler yenilgi için geçerli ve meşru gerekçelerdir. İş hayatında da, rakiplerin uzun vadeli ve ucuz fiyat politikaları, ahlâka uymayan pazarlama stratejileri, zamanında gelmeyen hammadde, gerçekleştirilemeyen üretim hedefleri için geçerli mazeretler olarak ileri sürülebilir. Başarılı liderler ve ekipler, her türlü olumsuz koşula rağmen zirveye ulaşır.
- **Antrenör (İş Lideri) başarı konusunda belirleyicidir:** İster futbol ister iş hayatı olsun, ekibin kimyasını belirleyen, liderdir. Gol kaçırdığı zaman kendini yerden yere atan veya maçtan sonra hatalı oyuncusunu suçlayan antrenöre, futbolcuların saygı duyması kolay değildir. Benzer şekilde, olumsuz duygularını kontrol edemeyen, bağırarak çağıran, topluluk önünde birilerini suçlayan, küçük düşüren yönetici de, ne kadar haklı olursa olsun, saygı yaratmaz. Oyuncular da, çalışanlar da, önderlerinin davranışlarını kendilerine örnek alırlar.
- **Zincir, en zayıf halkası kadar güçlüdür:** Nasıl bir yıldız futbolcunun kendisinin en önemli olduğuna inanması bir futbol takımını bozarsa, bir bölümün yaptığı işin esas iş olduğunun kabul edilmesi de, bir şirketi yıkar. Yıldız futbolcular ya da vazgeçilmez satış ve üretim müdürleri, “ben” anlayışının yerine “biz” yaklaşımını yerleştiremediği ölçüde; sahada ve rekabette geride kalmak kaçınılmaz olacaktır.

²¹⁵ Whitmore, a.g.e., s.104.

- **Yeni gelenler ne kadar çabuk benimsenirse, başarı o kadar çabuk gelir:** Yeni gelene uzaktan bakmak, mesafeli davranmak, ekibe yeni katılanların uyum sorunu yaşamalarına, bazen de bütünüyle ekibin dışında kalmalarına neden olur. Olgunlaşmış ekiplerin en önemli özelliklerinden biri, yeni gelenlere sıcak bir kucak açmalarıdır. Bu yaklaşım, yeni gelenin tüm potansiyelini ortaya koymasını ve sinerjiye katkıda bulunmasını sağlar.
- **İyi ekiplerin üyeleri, zor zamanda birbirine destek olur:** Bir ekibin gücü ve kalitesi zor zamanlarda ekip üyelerinin birbirine verdiği destekle anlaşılır. Her şirkette kriz, her takımında yenilgi ve zorluklar, hayatın kaçınılmaz parçasıdır.

3.9.1. Ekip Tasarımı ve Tasarım Sürecinde Koçların Rolü

Örgütsel ekipler, işletme içinde yaratıcılık ve yenilik bakımından başarıya, ekip ruhu ve işbirliği açısından ulaşma yönünde önemli özelliklere sahiptir. Etkin çalışan ekipler iyi bir tempo (bir organizasyonun fırsatlar ve problemleri tanımlama, karar verme ve uygulama hızı) gösterir. Fakat bunun dışında çok daha fazlasına sahiptir.²¹⁶

Yüksek performans sergileyen ekipler yaratmak için öncelikle doğru ekip oyuncularından oluşan bir kadro oluşturmak ve daha sonra bu kadroyu şekillendirmek gerekir. Bu nedenle aşağıdaki temel faaliyetlerin yerine getirilmesi önerilmektedir.²¹⁷

- a) Ekip üyelerini seçerken adayların teknik becerilerini ölçmenin yanı sıra ekipteki rollerini yerine getirme potansiyelleri de göz önünde bulundurulmalıdır.
- b) Eğitim uzmanları ekip üyelerine ekip oyuncuları formu kazandırmak için problem çözme, iletişim, uzlaşma, çatışma yönetimi ve koçluk becerilerini öğrenme ve geliştirmeyi sağlayan uygulamalar yaptırmalıdır.
- c) İşbirlikçi ekip üyesi olarak etkinliği artırmak amacıyla promosyonlar, ücret artışları ve diğer tanıma şekillerinden yararlanılmalıdır. Bu teşvik yöntemleri bireysel katkılarla bireysel olmayan katkılar arasında denge sağlayıcı bir rol oynayacaktır.

Bir ekibin yapılanması çeşitli senaryolarla gerçekleşir. Aşağıda ekiplerin yapılanması örneklerle kısaca açıklanmaktadır.

²¹⁶ Joe D. Batten, *Tough-Minded Leadership*, AMACOM, AMA Membership Ed., USA, 1989, s.112.

²¹⁷ Jane E. Henry, "Lessons from Leaders", *Quality Progress*, Vol.31 No:3, USA, March 1998, s.57.

- a) Yeni bir departmanın oluşturulması, yeni bir projenin başlatılması veya herhangi bir probleme çözüm getirilmesi istendiği için bir ekip oluşturulabilir. Bu durumda, lider yeni bir aday listesiyle işe başlar.
- b) Lider olarak yöneticiyle oluşturulan yeni bir çalışma ekibi olabilir. İşletme bu grubun bir ekip olacağına / liderler mevcut yönetim anlayışını değiştirmek amacıyla bir ekip olarak çalışmaya karar verirler. Bu durumda, yeni rollerin öğrenilmesi gerekir.
- c) Yeni bir lideri bünyesine alan bir çalışma grubu olabilir. Bu durum, yöneltme ve destek gerektirir.
- d) Fonksiyonunu kaybetmiş ve yeni bir lidere ihtiyaç duyan bir ekip vardır. Bu durumda daha yöneltici beceriler gerekir.

Rol 1 : Tasarımcı

Bu rol, ekibin kuruluş aşamasında önem taşır. Bu aşamada liderlerin faaliyetleri ödül sistemini kurma, ekibin görevlerinin tasarımı, yönlendirme, kaynak temini, yetkilendirme ve performans stratejileri için sorumluluk vermedir.

Rol 2 : Yaratıcı

Bu rol, ekip kurulduktan sonra önemlidir. Lider, uygun performans hedefleri oluştururken ekiple birlikte çalışır, normların kurulmasını sağlar, bu normların biçimlenmesiyle lider iş stratejilerinin geliştirilmesinde ekiplere yardımcı olur.

Rol 3 : Koç

Son olarak koçluk rolü ele geçirilir ve ekibin yaşamı boyunca sürdürülür. Önemli başarı faktörlerini içinde barındıran ekip, yüksek kaliteli koçluğun tüm avantajlarına sahip olur. Koç, ekibin gelişimini kolaylaştırma hizmeti verir. Ekibin hedef belirleme sürecini destekler, üyelerin katılım düzeyini gözlemler, üyeler arası problemlerin çözümünde yol göstermek için müdahale eder ve çatışmaların çözümlenmesini sağlar.²¹⁸

Üst yönetimin en önemli koçluk rolü, ekibin becerilerini geliştirmek ve ekip liderlerinin ve üyelerinin davranışlarını değiştirmektir. Bu görevin başkasına devredilmesi mümkün değildir. Dış danışmanlar veya insan kaynakları uzmanları rehberlik, eğitim ve geliştirme araçları temin edebilir, fakat ekip becerilerini geliştirme görevini sahiplenemez. Bu durumda gerek üst yönetim gerek ekip liderlerinin geniş bir görev yelpazesini yerine getirmesi gerekir. Bunlar;

²¹⁸ Carr Rao, Kopp Dambolene, Raf Martin, *Total Quality Management-A Cross Functional Perspective*, John Wiley & Sons, USA, 1996, s.483.

- Üyeleri, bilmeleri gereken her konu hakkında bilgilendirmek,
- Üyelerin bazı problemleriyle ilgilenmek için öğretici ve kolaylaştırıcı rol oynamak,
- Ekipte motive edici bir duygu yaratmak,
- Geri bildirim almak için üyelerle konuşmak,
- Ekibi girişimci hale getirmektir.²¹⁹

Bir ekip bir dakikada kurulabilir, ama yüksek performanslı ekip çalışması gerçekleştirmek için belli bir evrimin geçirilmesi gerekir. Ekiplerin yapılanmasında ve evrimlerini başarılı bir şekilde geçirmelerinde koçluğun yeri ve önemi oldukça fazladır. Sürecin her adımında koçların rolü ve sağladığı girdiler ekibin etkinliğini artıran kritik bir faktördür. Aşağıda bu süreç ve koçların rolü açıklanmaktadır.

1. Kuruluş : Grup yeni yapılandırılıyor veya farklı bir amaç verilerek yeni bir kimlik kazandırılıyor olabilir. Bu durumda koçun ana sorumluluğu açık bir amaç belirlemeyi sağlayan ve grubun yapılanmasına yardımcı olmayı amaçlayan sorular sormaktır.

2. Katılım : Bireyler, ekip üyesi olma konusunda kararlarını verirler. Bu aşamada koç şu soruları sorarak ekibin yapılanmasına katkıda bulunabilir:

“Ekip üyeleri birbirlerini nasıl tanımak istiyorlar?”

“Grubun işbirliğini ve bağlılığını oluşturacak tümevarım sürecini nasıl yönlendirmek istiyorlar?”

3. Karışıklık : Ekip üyeleri etki süreci boyunca grup hiyerarşisi içerisinde belirli bir pozisyonda yer almak için şiddetli bir mücadele sergiler. Bu mücadele ilişkilere zarar verebilir ve güvensizlik yaratabilir. Bu aşamada ekip üyeleri koç tarafından eğitim ve geliştirmeye yönelik uygulamalara yönlendirilerek ilişkilerin zarar görmesi engellenebilir.

4. Normların oluşumu (Biçimlenme): En etkin ekipler anlaşmazlıklar görülse bile mutlak bir işbirliği, başarısızlık tablosu sergileyebilir. Bu aşamada koç ekibin normlarını nasıl oluşturmak istediğini soracaktır. Böylece normların uygunsuzluğu, haksızlık, ayrımcılık ve demotive edicilik olasılığını da ortadan kaldıracaktır. Aynı zamanda koç, ekibin geçici hedeflerini paylaşılan amaçların gelişiminde kullanarak boşlukları doldurmak için ekip

²¹⁹ Alexander Hamilton Institute, **Successful Team Building: Putting Your Workers to Work Cutting Costs and Improving Efficiency**, Modern Business Reports, USA, 1988, s.124.

üyelerini cesaretlendirecek, tatminsizlik dönemi nedeniyle yaratılan boşluğa işlev kazandıracaktır.

5. Faaliyete geçme: Bu aşama dört adımda gerçekleşir:

- Hazırlık: Karşılıklı destek, besleme ve paylaşma.

Koçun girdisi bu konulara odaklanarak guruba yardımcı olacak sorular sormaktır.

- Harekete Geçme: Teklif etme, müzakere, motivasyon, yapıcı tanışma, planlama, karar alma, gayret verme ve grubun kendini motive etmesini sağlama.

Koçun girdisi bu süreci daha etkin bir şekilde yönlendirici sorular sormaktır.

- Faaliyet: Planları faaliyete geçirme, kararları uygulama, karşılıklı destek verme ve hedefleri geliştirmek için yardım etme.

Koçun girdisi bağlılığı artırmaya, hedeflere odaklanmaya yardımcı olmak ve ekip üyelerinin gereksinimlerini karşılama sorumluluğunu almaktır.

- Dinlenme ve Kendine Gelme: Son noktayı koyma, başarıları tanıma ve takdir etme, şükran ve minnet ifadelerini kullanma.

Koçun girdisi grubun gereksinimlerini tatmin etmeye yardımcı sorular sormak ve bu sürece doğru faaliyete geçmektir.

6. Kendini Yenileme ve Geliştirme: Ekip aralıksız olarak kendini yenilemeye ve geliştirmeye devam etmelidir. Koç ekibin uzun ömürlü olmasını amaçlayan konularda sorular sorabilir.

7. Dağılma: Her ekip belirli bir süre sonunda ömrünü tamamlar. Bir proje ekibi gibi kısa vadeli bir ekip türü değilse bir ekibin dağılmasında koçluğun yeri pek yoktur. Bu aşamada koç ekibin sona ermesinin üyelere ifade ettiği duygusal anlamı ortaya çıkarmaya yönelik sorular sorabilir.²²⁰

3.9.2. Koçluk Yaklaşımıyla Kendini Yöneten Ekiplerin Yönetimi

Sosyoteknik sistem teorisinin gelişmesiyle ortaya çıkan ve Eric Trist tarafından geliştirilen kendini yöneten ekip konsepti; yaratıcılığı ve risk almayı güçlendiren bir örgüt iklimi yaratarak ekip üyelerinin birbirlerine eleştirel gözle bakmadan geleceğe yönelik özgürce fikir üretmelerini sağlayıcı, yetkilendirme esaslı bir konsepttir.

²²⁰ Whitmore, a.g.e., s.115.

Kendini yöneten ekipler; iş programlama, görev dağılımı, iş becerilerini geliştirme eğitimleri, performans ölçme, yeni ekip üyelerini seçme ve iş kalitesini kontrol etme gibi konularda karar almada yetkilendirilmiş küçük gruplardır.

Geleneksel iş gruplarından farkı ekip üyelerinin bir yönetici / ilk kademe nezaretçisi tarafından görevlerini gerçekleştirmesidir. Eki üyeleri görevlerini icra eder ve kolektif bir şekilde değerlendirir. Üyeler çok fonksiyonlu kişilerdir.²²¹

Kendini yöneten ekiplerde ekip üyeleri tarafından yürütülen yönetsel faaliyetler koçluk yaklaşımı içerisinde şöyle açıklanabilir:

- **Planlama:** Planlamanın temelini oluşturan amaç belirleme işi ekip üyelerince gerçekleştirilir. Ekip üyelerine ulaşılması istenen amaç anlatılarak üyelerden beklentiler belirlenir.
- **Organize Etme:** Ekip amaçlarına ulaşmak için yerine getirilmesi gereken görevler ve ulaşma yolları, görevlendirilmesi düşünülen kişiler konusunda ortak karar alırlar.
- **Yöneltme:** Kendini yöneten ekiplerin yönetimi üyelerce/üyelerin arasından seçilen demokratik lider tarafından yapılacaktır. Burada önemli olan nokta ekip liderinin “polis” olmaktan çok “koç” özelliğine sahip olmasıdır. Görevi; işi iyi bilmek ve destekleyici olmaktır.
- **Kontrol:** Kendini yöneten ekiplerde, ekip üyeleri ortak çalışmalarını sonucunda denetim sağlamaktadır. Aynı zamanda gerekli karar alma yetkisine de sahiptir.

Kendini yöneten ekiplerde liderlik biçimsel yapıdan çok daha önemli hale gelir. Bu nedenle liderin başarılı olması için, bu biçimsel olmayan yapıda başarılı olmanın yollarını aramalıdır. Liderin yeni davranış modelleri araması ve bulması rolünü iyi oynaması için gereklidir. Bu nedenle sahip olması gereken bireyler arası beceriler şöyle özetlenebilir:

- Ekip üyelerinin görüşlerini desteklemek ve her ekip üyesinin görüşlerini özgürce ortaya koyması için gerekli koşulları sağlayarak destek olmak.
- Ekip üyelerinin görüşlerini ortak bir noktaya getirmek.
- Ekip üyelerinin korkudan arınmış biçimde görüşlerini açıkça belirtmeleri.
- Ekipte bazı grupların hakimiyet kurmalarını engellemek.

²²¹ Nohsen Attaran, Tai T. Nguyen, “Succeeding With Self-Managed Work Teams”, *Industrial Management*, USA, Jul. Aug. 1999, s.25.

- Çok çeşitli fikirler söz konusu olduğundan hedefe ulaşabilmek için ana konular üzerine odaklanmak.²²²

Kendini yöneten ekipler bazı performans problemleriyle karşı karşıya kalabilmektedir. Ekibin bu problemlerle başa çıkmasını sağlamak amacıyla koçlar tarafından kullanılan popüler teknikler mevcuttur.

Aşağıda kendini yöneten ekiplerin sıklıkla karşılaştığı problemler ve uygulanan koçluk teknikleri açıklanmaktadır.²²³

- **İlgisizlik:** Rol belirsizliği nedeniyle ekip üyeleri günlük görevlere karşı ilgisizce davranışlar gösterebilir. Bunun sonucunda verimlilik platosu problemi ve alışkanlıkları sürdürme eğilimi meydana gelir. Koçlar; ekip üyeleriyle problemler hakkında konuşmak, korkularını ve sınırlayıcı faktörleri tanımlamalarını istemek, ekibin arzu edilen noktada olması için gereksinimlerine odaklanmalarını sağlamak ve ekibin amaçları, hedefleri, vizyonu, değerleri ve rollerin uyumuna konsantre olmalarını sağlamak gibi tekniklerle ilgisizlik probleminin tanımlanmasına ve başa çıkılmasına yardımcı olabilir.
- **Katılım eksikliği:** Kendini yöneten ekiplerde, ekibin içinde yer alan fakat ekibin bir parçası olmak istemeyen bireylere sıklıkla rastlanır. Bunlar düşük performanslı ve ekibi yavaşlatan, ekip toplantılarında katılıma direnen, savunmacı yaklaşımları bulunan ve ekip hedeflerini ret eden bireylerdir. Koçlar ekip üyelerinin iletişim becerilerini geliştirerek ait olma duygusunu güçlendirebilir. Ekip üyelerinden biri bir ay veya daha fazla süre için katılımcılığı reddeden kişiyle yakın arkadaşlık kurmak üzere seçilebilir. Bu kişi ekibin mentorudur.
- **Eğitim eksikliği:** Ekibe uygun eğitimlerin verilmemesi değişime adapte olmayı engelleyen bir problemdir. Ekibin değişime adaptasyonunu kolaylaştıran sürecin izlenmesi gereklidir. Bu süreç dört aşamadan oluşmaktadır. Vizyon aşamasında ekip değişimin etkilerini tahmin ederek hedefler belirlemelidir. Planlama aşamasında ekip üyeleri yapıyı, sistemleri, kültürü ve yetenekleri gözden geçirmelidir. Faaliyet aşamasında bir destek sistemi kurmalı ve her başarıyı ödüllendirmelidir. İzleme sürecinde ise, gelişim kontrol edilmeli ve iklim ve tutumlar gözlenmelidir. Ekip üyeleri karar alamıyorsa, karar

²²² İnan Özalp, "Kendi Kendini Yöneten Ekiplerde Liderlik", A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, A.Ü.Yayımları, No:1173, C. XV Sayı: 1-2, Eskişehir, 1999, ss.56-62

²²³ Amanda Mitchen, *Common Growth Problems of Self-Directed Teams and Coaching Techniques Used to Confront Them*, Center for the study of Work Teams, University of North Texas, USA, 1998, 2002.

alma, problem çözme teknikleri ve yetkilendirme konusunda eğitimler verilmelidir. Karar alma sürecinin başarısı için kararların tüm üyelere iletilmesi, ekibin kararını uygulamak için bir faaliyet planı geliştirilmesi, zaman planlaması yapılması ve bir ekip kararı almanın başarısını kutlaması gerekir.

- **Sorumsuzluk:** Ekiplere yetki verildiğinde ve ekip tarafından hatalar yapıldığında, üyelerin yetkiyi geri verme eğiliminde oldukları görülmektedir. Koçlar, iş becerilerini artırmaya yönelik eğitimler vermek, risk almanın değeri ve gerekliliği hakkında konuşmak, beklentileri açıklığa kavuşturmak, doğru yapılması gereken işe odaklamak, ekibin problemleri hakkında düşünmesini ve olası çözümler geliştirmesine teşvik etmek gibi tekniklerle sorumluluk duygusunu artırabilir. Ayrıca koçlar, iş paylaşımı ve başarılı iş paylaşımını tanıma ve takdir etme sistemini geliştirmesi için ekibi teşvik ederse; bu, ekip üyeleri arasında başarıya duygusunu ve bağlılığı artıracaktır.
- **Güven eksikliği :** Ekip üyeleri hata yaptıkları zaman korku duyabilir ve bunun sonucunda sorumluluk almaktan kaçınabilir. Güveni artıran özel davranışların (ait olma, tartışmadan kaçınma, aktif olma, isteyerek bilgi paylaşma ve teklif edilmeden risk alma, v.b.) tanımlanması gereklidir. Aynı zamanda her bir ekip üyesinin kişilik yapısını anlamaya çalışmak güveni artıran bir faktördür. Ekip üyeleri arasında açık iletişim kurulmasını sağlamak, güven sürecini başlatmanın en kolay yoludur.
- **Organizasyon el değişim eksikliği:** Bazı organizasyonlarda kendini yöneten ekiplere doğru bir yapılanmaya karar verilmiş olsa da, yapıyı değiştirmeye yönelik bir çaba görülmemektedir. Koçlar; ekibin bilgi ve becerilerini değerlendirmek, ekibin standartlarını ve beklentilerini netleştirmesini sağlamak, günlük geri bildirim almak, yetkilendirme miktarını artırmak gibi tekniklerle kendini yöneten ekip yapısını kurabilir.
- **Rol çatışması:** Yönlendirme olmayan ekipler “müşteri odaklılık” tan uzaklaşıp, bireysel sorunlarıyla ilgilenmeye eğilim gösterebilir. Bu durumda ekipler buldukları resmin içindeki rollerini kaybetmekte ve rol çatışmaları ortaya çıkmaktadır. Çatışma durumunda üç kritik rol önem taşır. Sponsor olarak da adlandırılan “şampiyon (Champion)”, vizyon oluşturan ve eğitim yandaşı olan nüfuzlu bir liderdir. “Kılavuz (Guide)”, kendini yöneten ekipleri deneyimleriyle destekleyen kişidir. “Kolaylaştırıcı (Facilitator)”, ekip kurma sürecinde deneyimli bir kişidir ve sorumluluk almaya teşvik eden ekip koçlarıdır. Kritik rollere sahip bulunan bu kişiler ortak değer ve davranışları modelleyerek görevlerini yerine getirirse, ekip üyeleri rollerini daha net bir şekilde anlayacaktır. Ekibin üstün performans göstermesi için, hedeflere ulaşmayı sağlayan temel görevlerin birbiriyle bağlı olması gerekir.

Tersi bir durumda, ekip toplantılarında zaman harcanacak ve sonuç olarak rol çatışmaları yaşanacaktır. Nezaretçi, ekip lideri veya koçun liderlik konusunda uzman olması gereklidir.

Kendini yöneten ekiplerin toplantıların da toplantı süresince koçların rolü aşağıda açıklanmaktadır.²²⁴

Toplantı öncesi

- Koç ve toplantının lideri gündemi belirlemek için yer ve zaman belirlemeli, gündem hazırlığı yapmalıdır.
- Toplantı lideri ile birlikte gündemi gözden geçirmelidir. Fakat gündem kararını vermemelidir.
- Ekip liderinin tüm problemleri göz önüne alıp almadığını sorgulamalıdır. Cevap olumlu ise, problemleri ne şekilde ele almayı planladığını sormalıdır.
- Rehberin ve raportörün kim olacağını araştırmalıdır. Bu, toplantı liderine bağlıdır.
- Toplantı yeri, görsel ve işitsel ekipman temini konularını gözden geçirmelidir.
- Gözlemci konumunda toplantıya katılarak lider ve rehberin toplantıyı yürütmesini sağlamalıdır.
- Toplantı liderinin ekip üyelerine gündem konularını sorup sormadığını öğrenmelidir.
- Üyelere gündem maddeleri hakkında düşünceleri için yeterli fırsat verilmelidir.

Toplantı

- Toplantı lideri ve rehberin toplantıyı yürütmesine fırsat vermelidir. Gözlemci olmalıdır.
- Gerektiği zaman toplantı liderini desteklemelidir.
- Ekip üyeleri sorularını koça yönelttiği zaman toplantı liderine yönlendirmelidir.
- Katılım düzeyine ve bütün problemlerin ele alındığına dikkat etmelidir.

Toplantı Sonrası

Toplantı Lideriyle;

- Toplantı lideriyle bir randevu planlamalıdır.
- Lidere toplantının etkinliğini değerlendiren açık uçlu sorular sormalıdır.
- Gündemin planlandığı şekilde irdelenmesi konusunu gözden geçirmelidir.
- Ekibin katılımını ve beklenmedik davranışları gözden geçirmelidir.

²²⁴ Perety ve Aharonot, a.g.e., s.156-158.

- Liderle ekibin gereksinimlerine destek verme konusunu tartışmalıdır.

Rehberle;

- Rehberle bir randevu planlanmalıdır.
- Rehberin performansını değerlendiren açık uçlu sorular sormalıdır.
- Performans düzeyine ilişkin eleştiriler ve iyileştirme önerileri sunmalıdır.
- Ekibin katılımını ve beklenmedik davranışları gözden geçirmelidir.
- Rehberle ekibin gereksinimlerine destek verme konusunu tartışmalıdır.

Formal koçluk toplantıları en az üç ayda bir yapılmalıdır. Toplantılar yaklaşık 35-40 dakika sürmeli ve sadece bir veya iki konuya odaklanmalıdır. Koçluk toplantısı için önceden plan, hazırlık ve prova yapılmalıdır. Ekibin tüm üyeleri toplantılarda toplantı lideri (meeting leader), rehber (facilitator), yazman (scribe) ve raportör (note-taker) rollerinin her birini oynaması için eşit fırsata sahip olmalıdır. Koç olarak çalışanları desteklemenin en iyi yolu; çalışanların kendi liderliklerini gösterme yollarına saygı göstermektir.

3.9.3. Koçluk Sistemiyle Ekip Performansını İyileştirme

Bir ekibin performansını etkileyen en önemli faktörler arasında üyeler arasındaki işbirliği ve güven duygusunun varlığı ve ekibin hedefleri doğrultusunda üyelerin sergilediği bireysel performans düzeyi gösterilebilir. Özellikle güven duygusunun varlığı sağlıklı bir ekip çalışmasının temelini oluşturur. Ekip liderinin çalışana, sergilediği performansın düzeyi hakkında gerçekleri söylemesi gerekir. İnsanları değiştirmenin tek yolu, neyi yanlış yaptıklarını en açık ve uygun ifadeyle açıklamaktır.

Bunu için ekip üyeleriyle bire bir görüşmeler yaparak her birinin ekip hedeflerine ulaşmada desteğini almak ve beklentileri iletmek gerekir. Böylece her üyenin dürüst bir şekilde değerlendirme yapması için sağlam bir temel oluşacaktır.²²⁵

Ekip performansının iyileştirilmesinde koçların rolü şöyle özetlenebilir:²²⁶

1. Ekibin ömrü boyunca çalışma ilişkilerine fayda sağlaması amacıyla ekibin oluşumuna yardımcı olur.

²²⁵ Bill Parcells, "The Tough Work of Turning Around a Team", *Harvard Business Review*, Vol.78. No:6, Harvard Business School Pub. USA, Nov-Dec. 200, s.18.

²²⁶ Walsh ve Rapaport, a.g.m., s.112.

2. Bireylerin ekibe adapte olmasını sağlar.
3. Ekibin işleyişini analiz eder ve iyileştirir.
4. Bireylerin ekibi desteklemesini sağlar.
5. Ekibin hedeflerine sahip çıkmasına ve benimsemesine yardımcı olur.
6. Her üyenin ekibe katkısını etkin bir şekilde icra etmesini sağlar.
7. Her üyenin birlikte çalışma sinerjisini tanıması ve birbirini geliştirmesi için ekibi cesaretlendirir.
8. Sinerjik bir ekip yaratmak için her üyenin ekip arkadaşlarına bireysel koçluk yapmasını (self-coaching) sağlar.
9. Ekibin becerilerini geliştirip disiplini sağlarken ekip ruhu ve bireysellik arasında denge kurmaya çalışır.
10. Ekip üyelerine karşı demokratik davranışlar sergiler. Koçun duygu ve düşüncelerine katılan bir ekip yaratır. Bu ekibin üyeleri kendi alanında uzman, becerilerini analiz etme yeteneğine sahip, fiziksel ve entelektüel olarak ekibe bağlı kişilerden oluşur.
11. “Kazanan Ekip” kavramını tanımlayarak yola çıkar ve hedeflerini bu doğrultuda belirler. Kazanan ekipler üyeleri için en büyük bağlılığı gösteren, en büyük ait olma duygusunun yaratıldığı ve üyelerini geliştirmek için en fazla eğitim veren ekiplerdir.

4. BÖLÜM

GSM SEKTÖRÜNDEKİ BİR FİRMADA KOÇLUK UYGULAMASI

4.1. Uygulamanın Amacı ve Kapsamı

Türkiye’de GSM sektöründe faaliyet gösteren X firmasının performans artırıcı bir yöntem olarak koçluk sistemini ne düzeyde kullandıklarını belirlemektir.

4.2. Uygulamanın İçeriği

GSM sektöründe faaliyet gösteren X firmasının İnsan Kaynakları Departmanında görevli üst düzey bir yönetici ile uygulamanın amacı doğrultusunda oluşturulan açık uçlu sorular, mülakat yöntemi kullanılarak sorulmuş ve bu sorulara firmadaki görüşülen yetkili kişi tarafından verilen cevaplar yer almıştır.

4.3. Uygulamada Kullanılan Yöntem

Uygulamada açık uçlu sorular sorularak mülakat yöntemi kullanılmıştır. Bu soruların içeriği; GSM sektöründe faaliyet gösteren X firmasının koçluk sistemini uygulama sebepleri, koçluk sistemine geçiş sürecinde izlediği yol, koçluk sistemine geçiş sürecinde ve firmada uygulanması esnasında yaşanan sıkıntılar, koçluk sisteminin uygulanması sonucu gerek iş motivasyonu, gerekse firmanın genel yapısında meydana gelen değişiklikler, firmada uygulanan koçluk sisteminin performans ile ilişkisini belirleyen noktalardır.

Görüşme, GSM sektöründe faaliyet gösteren X firmasının İnsan Kaynakları Departmanında görevli üst düzey bir yönetici ile gerçekleştirilmiştir.

4.4. Uygulamada Yaşanılan Kısıtlar

Türkiye’de koçluk sistemini çok az sayıda firma uygulamakta ve bu sistem uygulanırken danışmanlık firmalarından destek alınmaktadır. Bu nedenle şirketlerin ellerindeki mevcut bilgiler, stratejik bilgi kapsamına girmekte ve hangi amaçla olursa olsun şirket yetkilileri dışındakilere verilmemektedir.

Sistemi uygulayan bazı şirketlerde, sistem danışmanlık hizmeti veren kişi (koç) ile desteği alan firma yöneticisi arasında birebir ilişki bazında yönetilmesinden dolayı bu sisteme ait bilgileri, kişilere ait özel bilgi kapsamına sokmakta ve vermemektedirler.

Koçluk eğitimini alan firma yöneticisi ile insan kaynakları departmanı arasında bu sistemin durumu hakkında herhangi bir sorgulama, araştırma, analiz yapılmamasından dolayı, sistemin kişilere ve firmaya katkıları ve performans yönünde meydana gelen olumlu değişiklikleri gösteren herhangi somut bir bilgi İnsan Kaynakları departmanının elinde mevcut değildir. Ayrıca Türkiye de koçluk sistemini uygulayan firmaların bu süreci uygulamakta ki amaçlarının sadece yönetici geliştirme olması da bizi yine bu sonuca götürmektedir.

Tüm bu kısıtlar performans-koçluk ilişkisini araştırmaya yönelik bu çalışmamda istediğim sonuçlara ulaşmamı engellemiştir. Bu sebepten dolayı tek bir firmada uygulama yapma şansı bulmuş ve genelleme yapma imkânım olmamıştır.

4.5. Uygulamaya Konu Olan X Firması Hakkında Genel Bilgiler

Uygulamaya konu olan X firması hakkında aşağıda detaylı bilgi verilecektir.

4.5.1. X Firmasının Tarihçesi

Türkiye’de GSM temelli mobil iletişim, Şubat 1994’te X firması hizmete girmesiyle başladı. 27 Nisan 1998’de T.C. Ulaştırma Bakanlığı ile yirmibeş yıllık GSM lisans anlaşması imzalayan X firması, abonelerine sunduğu mobil ses ve veri iletişimine dayalı hizmetlerin çeşitliliğini, kalitesini ve buna bağlı olarak abone sayısını da artırarak gelişimini sürdürmüştür. Kurulduğu günden bu yana, lisans bedeli de dahil olmak üzere, yurt içerisinde, 31 Aralık 2004 itibarıyla, yaklaşık 4,1 milyar Amerikan doları yatırım yapan X firması, 31 Mart 2005 itibarıyla 24,3 milyon abonesi bulunmaktadır.

2003 Kasım’ı itibarıyla Global Mobile dergisi tarafından yayınlanan rapor ile X firmasına ilişkin veriler birlikte ele alındığında X firmasının abone sayısı bakımından Avrupa’nın en büyük 10 GSM operatörü arasında yer aldığı görülmektedir.

X firması, Türkiye’nin ve bölgenin lider operatörü konumuyla 2003 yılı başında GSM Association Yönetim Kurulu’na girmiştir. 192 ülkeden 700’e yakın üyesi ve bu üyelerin

temsil ettiği 1 milyara yakın abone ile, dünya mobil iletişim piyasasının yüzde 77'sini temsil eden GSMA'nın 21 kişilik yeni yönetim kurulunda X firması ile birlikte Vodafone, Orange, NTT DoCoMo, AT&T Wireless gibi dünyanın dev GSM operatörleri de bulunmaktadır. X firması, uluslararası GSM sektörünü yönlendiren, koordine eden ve operatörlerle cep telefonu üreticilerini, uygulama geliştiricilerini ve içerik/servis sağlayıcılarını aynı platformda buluşturan GSMA'deki konumuyla, küresel gelişmeleri çok yakından takip etme ve yeni küresel stratejilerin belirlenmesinde aktif rol alma olanağı bulmaktadır.

X firması, 31 Aralık 2004 itibarıyla, Türkiye'de nüfusu 10,000'in üzerindeki yerleşim merkezlerinin %100'ünü, 5,000'in üzerindeki yerleşim merkezlerinin ise %99,75'i kapsama alanı altına almış bulunmaktadır

Kurulduğu günden bu yana mobil iletişim dünyasındaki yenilikleri, dünyayla eş zamanlı olarak Türkiye'ye getiren ve abonelerine hayatı kolaylaştıran, zaman kazandıran, bilgiye kolay erişim sağlayan hizmet ve ürünler sunmayı amaçlayan X firması, altyapı geliştirme çalışmalarını bu yönde devam ettirmektedir.

4.5.2. X Firmasının Vizyonu

İş yaşamını ve özel yaşamı kolaylaştırmak ve zenginleştirmek.

4.5.3. X Firmasının Misyonu

Lider ve güvenilir bir şirket olarak, iş ortaklarımızla yarattığımız güç birliği ile müşterilerimizin, hissedarlarımızın ve çalışanlarımızın mutluluğunu sağlamak.

4.5.4. X Firmasının Stratejik İş Öncelikleri

- Farklı müşterilerimizin ihtiyaçlarına yönelik farklılaştırılmış hizmetler sunmak
- Karar süreçlerine hissedar beklentilerini yansıtmak, girişimciliği özendirmek
- Hedeflenen alanlarda pro-aktif davranarak pazara yön vermek
- Topluma duyarlı davranışlar sergileyerek kitlelerin güven ve desteğini sürekli kılmak
- Verimli, maliyet duyarlı, hızlı operasyonlar yürütmek
- İnsan kaynağımızı yüksek performanslı bir takım haline dönüştürmek

4.5.5. X Firmasının Şirket Profili

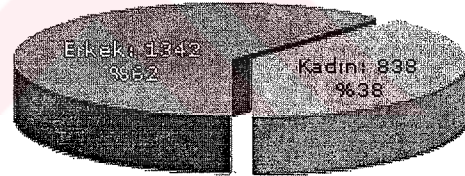
Türkiye'nin en büyük GSM şirketi olan X firması, 31 Mart 2005 tarihi itibarıyla faturalı ve faturasız olmak üzere yaklaşık 24,3 milyon abonesine dünya çapında, yüksek teknoloji ürünü, kesintisiz bir iletişim hizmeti vermektedir.

Çok oyunculu, rekabetin yoğun olduğu bir pazarda yüksek kaliteli ses ve data servislerini farklılaştırma ve en kapasiteli kapsama alanı ile hizmet sunma çabaları X firmasına, yeni abone kazanmak ve var olan müşterilerini korumak için ihtiyaç duyduğu rekabet gücünü sağlamıştır.

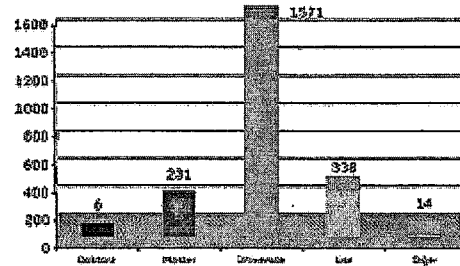
X firması, yaygın iletişim ağı sayesinde, Türkiye'nin 81 ilindeki turistik alanların büyük bir bölümü ve önemli otoyolların yanı sıra, 31 Aralık 2004 itibarıyla, nüfusu 10.000'in üzerindeki yerleşim merkezlerinin %100'ünü, 5.000'in üzerindeki yerleşim merkezlerinin ise %99,75'ini kapsama alanına dahil etmiştir. Bunun yanı sıra, X firması, 13 Nisan 2005 itibarıyla, 442 operatör ile yaptığı roaming anlaşmaları ile 176 ülkede hizmet vermektedir.

4.5.6. X Firmasının Çalışan Profili

Çalışan Sayısı	2312
Erkek	1423
Kadın	889
Yönetici Sayısı	373
Çalışan Yaş Ortalaması	31



Doktora	8
Master	292
Üniversite	1661
Lise	336
Diğer	15



Şekil 7: X firmasının çalışan profili

Kaynak: X firmasının web sayfası

4.5.7. X Firmasının İletişim Faaliyetleri

X firması hedef kitlesine doğrudan ulaşmak, onlarla düzenli bir iletişim kurmak amacıyla, sosyal sorumluluğunun da bilinciyle, topluma değer katacağına inandığı çeşitli etkinliklere

destek vermektedir. X firmasının bu faaliyetlerdeki amacı, eğitimden sağlığa, kültür-sanattan spora geniş yelpazeli çalışmalarla kitlelere seslenmek, toplumun farklı kesimleriyle iletişim kurmak, kamuoyunu bilgilendirmek, marka bilinci ve bilinirliği yaratmaktır.

X firması, sponsorluk faaliyetlerini, yaptırdığı pazar araştırmalarının sonuçlarına dayanarak, müşterilerinden gelen talep ve isteklerle, iş hedeflerine ve kurumsal kültürüne uygun olarak seçmektedir. Katkılarını; müzik, eğitim, sinema, resim, arkeoloji ile sektörel fuar ve konferansların gerçekleştirilmesine yoğunlaştıran X firması, çeşitli Radyo ve TV programlarını da desteklemektedir.

4.5.8. X Firmasının Yönetim Anlayışı

2.100'ün üzerinde eğitilmiş ve uzman personeliyle, insana ve teknolojiye sürekli yatırım yapan X firması, Kasım 1999'da hizmet kalitesi ve kalite yönetim anlayışıyla ISO 9001 Kalite Yönetim Sistem Belgesi almaya hak kazanmıştır. Türkiye'nin ISO 9001: 2000 belgeli ilk operatörü olan X firması, gelişmelere paralel olarak iyileştirme çalışmalarını sürekli olarak yürütmektedir.

X firması olarak, Türkiye GSM pazarındaki konumunu, sahip olduğu nitelikli insan kaynağının sürekli gelişimi ve motivasyonu ile sürdürebileceğine inanmaktadır.

Bu inançla, kurulduğu günden bu yana öncelikle insana yatırım yapmaktadır, kurumsal değerlerini destekleyecek uygulamalara ve insan kaynağını geliştirecek faaliyetlere odaklanmıştır. İşe alımdan başlayarak, bütün çalışanlarında bu anlayışı yansıtmaktadır.

Alçakgönüllülük, kaliteye odaklılık, müşteri memnuniyetine önem vermek, öncülük, liderlik, şeffaflık, verimlilik ve güvenilirlik değerlerini her zaman ön plana almaktadır. Hızla büyüyen, dinamik, değişime ve öğrenmeye açık yapısı nedeniyle, yeni katılanların aynı kurum kültürüne sahip olabilmelerini sağlayabilmek amacıyla kapsamlı oryantasyon programları uygulamaktadır.

Değişimi destekleyen, esnek, duyarlı ve demokratik yapıya sahip bir şirket olarak, çalışanlarının kendilerini güvende hissetmeleri için, onlara ve kuruma değer katacak yatırımlar yapmaktadır.

1993 yılında küçük bir aile olarak başladığını başarı yolculuğuna, bugün artık 2000 kişinin üzerinde büyük bir aile ile devam etmektedir.

4.5.9. Kurumsal Yönetim İlkeleri

X firmasının Kurumsal Yönetimin Ana Hatları aşağıdaki gibidir ve bu X firmasının yönetimi için ana çerçeveyi oluşturmaktadır:

4.5.9.1. X Firmasında Kurumsal Yönetimin Ana Hatları

Yüksek standartlar da kurumsal yönetimin başarılı iş uygulamalarını devam ettirmek ve X firmasının pay sahiplerine uzun dönemli iktisadi değer sağlamak için önemli olduğuna inanmaktadır. Bu amaçla, aşağıdaki yön verici X firması tarafından benimsenmektedir:

4.5.9.2. X Firmasında Yönetim Kurulunun Sorumlulukları

Şirketin iş ilişkileri, şirketin pay sahiplerini temsil eden ve pay sahiplerine karşı sorumlu olan Yönetim Kurulu'nun talimatı altında yönetilmektedir. Kurulun sorumluluk ve yetkileri, bunlarla sınırlı olmamak kaydıyla aşağıdakilerden oluşmaktadır:

- Şirketin vizyonunu oluşturmak, yerel ve uluslararası iş stratejilerini onaylamak ve kısa ve uzun vadeli hedefleri belirlemek;
- Şirketin yıllık bütçesini ve iş planlarını ve bunlara ilişkin değişiklikleri onaylamak;
- Şirketin stratejik ve mali performansını denetlemek ve gerekli olduğu durumlarda düzeltici tedbirlerin alınmasını temin etmek;
- Şirketin yıllık faaliyet planında belirtilmeyen önemli harcamaları kontrol etmek;
- Mevzuata uygun olarak, yıllık faaliyet raporunun hazırlanmasını denetlemek ve Genel Kuruldaki sunum için bu raporu son hale getirmek;
- Mevzuata uygun olarak, 3 aylık finansal sonuçları, denetçi raporunu ve Şirket tarafından önceden kabul edilen muhasebe ilkelerindeki değişiklikleri veya finansal sonuçların raporlanması yönteminde veya zamanlamasında meydana gelecek her türlü önemli değişikliği onaylamak;

4.5.9.3. Yönetim Kurulunun Yapısı

Ana Sözleşmesi, Yönetim Kurulu, her biri azami üç yıl için seçilmiş en az yedi üyeden oluşmaktadır. Kurul, Kurumsal Yönetim Komitesi'nin önerilerini dikkate alarak, kendi üye sayısını gözden geçirmeli ve gelecekteki faaliyetleri için en etkili sayıyı belirlemektedir. Kurumsal Yönetim Komitesi, Yönetim Kurulu ile birlikte her yıl, Yönetim Kurulu'nun halihazırdaki yapısı kapsamında Kurul üyeliği için gereken uygun beceri ve özellikleri gözden

geçirmektedir. Kurul üyelerinin her birinin Kurul faaliyetlerine ayıracak, küresel telekomünikasyon endüstrisi ve ilgili sektörlerle ilgili bilgilerini artıracak ve Kurul toplantılarının yılda en az %75'ine katılacak zamanı olmalıdır. Her bir Kurul üyesi, diğer halka açık şirketlerdeki yönetim kurulu üyeliklerinin sayısını sınırlamaya teşvik edilmektedir. Bu şekilde, diğer üyelikler ve bunlara karşı yükümlülüklerin, Şirket Yönetim Kurulu'nun etkili ve aktif bir üyesi olarak verdiği hizmeti esaslı bir şekilde etkilemesi önlenmektedir. Bunun yanı sıra, Kurumsal Yönetim Komitesi, yeni seçilecek Yönetim Kurulu üyeleri için bir uyum programı geliştirmeli ve bunu denetlemektedir.

4.5.9.4. Yönetim Kurulu Faaliyetleri

Yönetim Kurulu'nun sorumluluklarını yerine getirilebilmesi için her yıl en az on bir olağan toplantının uygun aralıklarla yapılması genel olarak tercih edilmektedir. Olağan olarak zamanları ayarlanmış toplantıların yanında, Şirketin belirli ihtiyaçlarının karşılanması için, makul bir sürede bildirim yapıldıktan sonra her zaman ek Yönetim Kurulu toplantıları için çağrı yapılabilmektedir. Yönetim Kurulu'nun ilk yıllık toplantısı Genel Kuruldan sonraki bir ay içerisinde yapılmaktadır. Genel Müdür, Yönetim Kurulu toplantılarından önce tüm Yönetim Kurulu üyelerine eşit bilgi akışının sağlanması için en hassas özeni göstermektedir. Yönetim Kurulu'na etkili bilgi akışının kurulması ve yönetime makul bir erişimin sağlanması amacıyla, Genel Müdür, Yönetim Kurulu'nun, şirketin müdürlerinin ve çalışanlarının çalışmalarına erişimi için bir düzen oluşturmaktadır.

4.5.9.5. Yönetim Kurulu Komiteleri

Yönetim Kurulu'nun her biri en az iki üyeden oluşan bir Denetim Komitesi ve bir de Kurumsal Yönetim Komitesi vardır. Gerektiğinde, Yönetim Kurulu dışından uzmanlar komiteye atanabilmektedir. Yönetim Kurulu gerektiğinde veya uygun gördüğünde, zaman zaman, ek komiteler oluşturulabilmektedir. Yönetim Kurulu üyeleri ikiden fazla komitede görev almamaktadır. Her komite, Yönetim Kurulu'na danışmanlık yapar ve tavsiyelerde bulunmaktadır.

4.5.9.6. Yönetim Kurulunun Ücretlendirilmesi

Yönetim Kurulu üyelerinin ücretlendirilmesi konusu hissedarlar tarafından Genel Kurulda sonuçlandırılmaktadır. 2003 yılında Şirket hizmetleri karşılığı Yönetim Kurulu üyelerine

ücret ödenmemiştir. Şirketin şu an için kar paylaşımına, emekliliğe ve benzer konulara ilişkin planları yürürlükte değildir.

Yönetim Kurulu, Kurumsal Yönetim Komitesi'nin tavsiyesi üzerine ve kendi kararına tabi olarak, Yönetim Kurulu üyelerine ücret verilip verilmeyeceğine ilişkin olarak Genel Kurul'a bir teklif sunulmasına ve eğer ücret verilmesine karar verirse, Yönetim Kurulu üyelerine ödenecek ücretin şekli ve miktarı hakkında karar verilmektedir.

4.5.9.7. Yönetim Kurulunun ve Yönetimin Değerlendirilmesi:

Yönetim Kadrosu İle İlgili Süreklilik ve Geliştirme

Yönetim Kurulu kendini yıllık değerlendirmeye tabi tutmalıdır. Yönetim Kurulu, Şirket ve dolayısıyla Genel Müdür ve Finanstan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı için her yıl performans hedefleri belirlenmektedir. Yönetim Kurulu, belirlenen finansal ve diğer hedeflere paralel olarak her yıl Kurumsal Yönetim Komitesi'nin de yardımı ile Genel Müdürün ve Finanstan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı'nın performanslarını yıl sonunda değerlendirmeli ve buna göre onların ücretlerini belirlemektedir.

Yönetim Kurulu, Kurumsal Yönetim Komitesi'nden alacağı tavsiyelere dayanarak Genel Müdür ve Finanstan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı halefiyet planını Genel Müdürün yardımıyla gözden geçirmekte ve onaylamaktadır.

4.6. Uygulamaya Konu Olan X Firmasının Açık Uçlu Sorulara Verdiği Yanıtlar

3 yıl önce üst yönetimin bölüm yöneticilerine verdiği iç mentorluk sistemi ile başlandı. Daha sonra yabancı ve yerli, şirket dışı koçlarla iki aşamalı koçluk sistemi geliştirildi.

Bölüm yöneticilerine ve "Lider Yönetici Yetiştirme Programı" olarak adlandırılan Lider yetiştirme programında değerlendirme sonucunda seçilen yüksek potansiyelli çalışanlarımıza verildi.

Yerli ve yabancı koçlar ile çalışıldı. Koçluk sisteminin uygulanması esnasında danışmanlık şirketlerinden alınan koçluk desteği 6-7 ay süreli, ayda 1-2 defa 2-3 saatlik seanslar olmak üzere gerçekleştirilmiştir.

Koçluk sisteminin firmaya yerleştirilmesi sürecinde, zaman planlaması ve sürecin takibi kritik noktaları oluşturmaktadır.

Danışmanların sistemi size özel revize etmesi ve özellikle raporlama sisteminin gelişimi takip açısından iyi kurgulanması önemlidir. Süreçte gönüllülük önemlidir. İlk 6 aylık periyodu tamamlayan yöneticilerden gönüllü ve istekli olan kişilerle devam edilmiştir.

Şu aşamada hedefimiz bölüm yöneticilerinden, bu konuda yetenekli ve gönüllü kişilerin yetiştirilerek şirket içinde ihtiyaç duyan kişilere koçluk desteği vermektir.

Genel olarak; ilk seanslarda ihtiyaçların belirlenmesi ve aksiyon planlarının oluşturulması, ara dönem raporlama ve aksiyonlarda ne aşamada olduğunun özetlenmesini son raporlama olarak özetleyebiliriz.

Orta kademe yöneticilerde kişinin bir üst yöneticisiyle de görüşülerek ihtiyaçlar netleştirilmektedir. Yöneticilerin birebir ihtiyaçları doğrultusunda çalışılarak yönetsel etkinliğe önemli katkılar sağlandı.

Özellikle sınıf içi eğitimlerde belli bir doygunluk noktasına gelindiği aşamada yönetsel etkinliği artırmada birebir koçluk çok anlamlı ve faydalı bir çözüm. İç mentorluk ta ise şirket içi kaynakların kullanılması ve deneyimlerin aktarılması amacıyla sistemi yerleştiriyoruz.

Firmamızda şu aşamada koçluk sistemini bir yönetici geliştirme tekniği olarak kullanmaktayız. Şu aşamada firmamızda koçluk sistemi performansla ilişkilendirilmemiş durumdadır. Koçluk sisteminin performansa etkilerini tespit etmek amacıyla herhangi bir araştırma veya analiz çalışması yapılmamış olduğundan buna yönelik sorularınıza cevap verilmemiştir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Koçluk sistemi genel hatlarıyla incelendiği zaman iki amaç doğrultusunda kullanıldığı görülmektedir. Bu amaçlar; yönetici geliştirme tekniği ve performans yönetim sistemine alternatif bir sistem olarak kullanılmasıdır.

Koçluk; varsayımları, prensipleri itibariyle bireylerin öğrenme sürecini etkinleştiren, bireylerin çeşitli beceriler kazanmalarını ve geliştirmelerini, bu sayede performanslarını iyileştirmelerini mümkün kılan, çeşitli alıştırmalara dayalı pratik bir eğitim ve geliştirme tekniğidir. Koçluk sistemi; iş görenlere ve performans problemlerine son derece olumlu bir bakış açısı içermekte, bireylerin performanslarına yönelik kişisel sorumluluklarını üstlenmeleri halinde koçluğun uygulanmasıyla performanslarında beklenenin ötesinde iyileşmeler meydana gelebileceğini ileri sürmektedir. Bireylerin egzersiz yoluyla becerilerini geliştirmelerinin mümkün olduğunu, herkesin birtakım potansiyel beceri ve yeteneklere sahip olduğunu, ancak yüksek performans için bu gizli kapasiteden yararlanmayı bilmek gerektiğini öne süren bu yaklaşım, koçun bireyi, denemesi (hata yapmaktan korkmaması), performans iyileştirmeye yönelik çaba harcaması için teşvik etmesi, cesaret vermesi, güven aşılması, desteklemesi, soru sorarak düşündürmesi, çözüm yollarını araması için yönlendirmesi ve farklı perspektiflerden bakmayı öğretmesi türünde çeşitli davranışları sergilemesini ve rol modeli teşkil etmesini içermektedir.

Son on beş yıl içinde kurumsal yapılarda meydana gelen değişiklikler, yöneticilerin “kontrol edici” rolden “destekleyici” role geçmelerine yol açmıştır. Yöneticinin, direktif verme ve denetleme yerine geliştirme, destekleme ve yol gösterme yetkinlikleri önem kazanmıştır

Sanıldığı ve yaygın olarak uygulandığı gibi koçluk, hataları düzeltmek değil, performansı sürekli olarak geliştirme çabasıdır. Koçluk, insanların içindeki potansiyelin, anlamlı ve önemli amaçlara ulaşmak için ortaya çıkmasını kolaylaştırmıştır.

Koçluk iki nedenle çağdaş yöneticinin çekirdek becerisi olarak kabul edilmektedir. “Başkalarını geliştirmek” ve “performans değerlemesi” koçluk sürecinin gerçek anlamda uygulanması, bir kurumda iş sonuçlarını, yani performansı iki katına varacak ölçüde geliştirme potansiyeli taşımaktadır. Bu nedenle gelecek beş yıl içinde koçluk eğitimi ve uygulamaları alanında devrimsel gelişmeler yaşanılacağı düşünülmektedir.

Değişim lideri yönetici çalışanların bağlı oldukları kültürel unsurları bilmek zorundadır. Çünkü insanlar amaçlarını, davranışlarını ve hatta bütün yaşamlarını kültürel öğelere göre belirler. Bu nedenle çalışanların benimsedikleri maddi ve manevi kültür öğelerinin bilinmesi, onların emir kabul alanlarının tahmin edilmesinde yöneticiye büyük kolaylıklar sağlar. Kültürel unsurlar bilinince, çalışanları örgütün hedefleri doğrultusunda harekete geçirmek kolaylaşır.

Koçluk sistemi bir yönetici geliştirme tekniği olarak kullanılsa bile bu sistemin sonucunda bireylerin, takımların performanslarında önemli düzeyde artışlar meydana gelmekte, bu da işletmenin performansında olumlu değişmelere yol açmaktadır.

GSM sektöründe faaliyet gösteren X firması koçluk sistemini şu anda yönetici geliştirme tekniği olarak kullanmaktadır. X firması yönetici geliştirme tekniği kadar önemli olan koçluk ve performans ilişkisini şu anda kullanmamaktadır. Bunun da sebebi; ülkemizde bu sistemin son bir, iki yıldır önem kazanmış olmasıyla birlikte, X firmasında uygulanmaya başlanmış olmasıdır. Bu sebepten dolayı X firması sistemi öğrenmenin ve işletmelerine yerleştirme çalışmalarının daha başındadır. X firması koçluğu uygulamaya başlarken yurtdışından ve yurtiçinden danışmanlık desteği almıştır. Bu destek ile şirket içerisinde uygun görülen yöneticiler koç olarak yetiştirilmiştir. İlerleyen dönemlerde dışarıdan alınan danışmanlık desteği yerine bu yetiştirilmiş olan koçlar ile koçluk sisteminin sürdürülmesi ve geliştirilmesi düşünülmektedir.

X firması şu anda koçluk sistemini sadece yönetici geliştirme tekniği olarak uygulamasına rağmen bu faaliyetlerin performans sonuçları incelenmemektedir. Bu durumdan dolayı sistemin işletmeye ne kadar yarar sağladığı açık ve net bir şekilde ortaya konulamamaktadır. Bu sebepten, işletmenin koçluk sisteminden faydalanma düzeyi düşük seviyelerdedir.

Tezin içeriğinden de anlaşılacağı gibi koçluk sisteminin iş dünyasında hayati önemi olan performansla ciddi ve önemli bir ilişkisi bulunmaktadır. Koçluk sistemini sadece yönetici geliştirme tekniği olarak kullanmak firmalar açısından bu sistemin daha fazla yarar sağlamasını engellemektedir. Bu sebepten dolayı koçluk sistemini sadece yönetici geliştirme tekniği olarak kullanan firmalar hızlı bir şekilde koçluk sistemini performans geliştirici bir yöntem olarak kullanmaya başlamalıdır.

KAYNAKLAR

Aebi, Beatrice, Magee, (1998), **Cognizn & Coaching, New Strategies for Leadership**, Aebi Systems, USA.

Akal, Zühal, (1992), **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, MPM Yayın No: 473, Ankara.

Akidil, İdil, (2002), “*Koç Nasıl Olunur?*”, NTU-MSNBC, <http://www.ntvmsnbc.com/news/126402.asp>.2002.

Alexander Hamilton Institute, (1988), **Successful Team Building: Putting Your Workers to Work Cutting Costs and Improving Efficiency**, Modern Business Reports, USA.

Allard, Ann Coli (1994). “*The New International Manager*”, **Management Review**, AMA, Vol. 84, No.8, USA, s.40-43.

Allenbaugh, G. E., (1996), “*Coaching... A Management Tool for a more Effective Work Performance*”, **A Dale Timpe** (Der.) Motivation of Personnel, Ower Publishing Co. Ltd., New York, s.83-84.

Altalip, Hisham, (1997), **Training Guide**, I. & P. House, Virgine.

Argüden, Y. (2000), “*Takım Olmak*”, **Executive Excellence**, İstanbul.

Armstrong, M. (1994), **Performance Management**, Kogan Page Limited, London.

Arroba, T. ve James, K. (1992), **Pressure at Work: A Survival Guide for Managers**, McGraw Hill, USA.

Atay, D.İsmail. (1990), **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İşletme İktisat Enstitüsü, Yayın No: 128, I.Cilt, Küre Matbaası, İstanbul.

Attaran, Nohsen, Nguyen, Tai T. (1999), “*Succeeding With Self-Managed Work Teams*”, **Industrial Management**, USA, s.25-32.

Aycan, Z. (2000), **Türkiye’de Liderlik, Yönetim ve İnsan Kaynakları**, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, İstanbul.

Bader G. E., (1994), **Measuring Team Performance: A Partical Guide to Tracking Team Success**, Richard Chang, Associates, USA.

Baltaş, Acar, (2001), **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, 3.basım, İstanbul.

Baransel, Atilla, (1979), **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Klasik ve Neo-Klasik Örgüt Teorileri**”, İstanbul Üniversitesi Yayın no: 3295, İstanbul.

Baron, R.A., Greenberg, J., (1990), **Behaviour in Organizations: Understanding and Managing Human Side of Work**, 3rd Ed., Allyn and Bacon, London.

- Barutçugil, İ., (2002), **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Baş, M. ve Artar, A. (1991), **İşletmelerde Verimlilik Denetimi**, MPM Yayınları, No: 435, Ankara.
- Batten, Joe D., Minded, Tough (1989), **Leadership**, AMACOM, AMA Membership Ed., USA.
- Beach, D. S., (1998), **Personnel**, 4.B., Macmillan Publishing Co. Inc., New York.
- Blichik, G. S., (2001), *“Leaders Who Inspire”*, **Health Forum Journal**, Healthcare Forum, Vol.44, 1,2, USA, s.10-16.
- Bowin, R. Robert, (1996) **Human Resources Management**, Prentice Hall, New Jersey.
- Bozbağ E.,(1997), *“Teamwork: Anlamını Gerçekten Biliyor musunuz?”*, **Human Resources**, USA, s.16-20.
- Burdett, John, (1994), **To Coach or Not to Coach-That is the Question**, Managing Learning Routledge Pub., GB.
- California Commission on the Teaching Profession, (1998), *“What is A Mentor?”*, <http://www.apollo.gse.uci.edu/entorteacher/contents.html>,02.02.1998.
- Carol, Wheeler, (1995) *“Could Your Career Use a Coach!”*, **Executive Female**, Vol. 181, 5, Sep./Oct., USA., s.10-20.
- Cascio, W. F., (1997), **Applied Psychology in Personnel Management**, 3.B., Prentice Hall, Inc., New Jersey.
- Genzo, David, Robbins, Stephen P. (1996), **Human Resource Management**, 5. Ed. John Wiley & Sons, USA.
- Chruden, H.J. ve Sherman, W.A. (1998), **Personnel Management**, Third Edition, South Western Public, GB.
- Cleary, Miriam, (1995), *“You’re The Coach”*, **Credit Union Management**, No:18, No.9, September, s.11-19.
- Coffey, Robert E., Cook, Curtis W., (1994), Philip L. Hunsacer, **Management and Organizational Behavior**, Irwin Pub., New York.
- Contrath, Jerry, (1991), *“Teaching Responsibility to Poor Performers”*, **Coaching and Counseling**, Irwin, New Yorks, 5-12.
- Cowling, Alan G. ve Chloe Mailer J.B., (1990), **Managing Human Resources**, 2.Ed. Edward Arnold-International Student Edition, Great Britain.
- Cripe, Edward J., Mansfield, Richard S., (2002), **The Value Added Employee**, Butterworth-Heinemann, USA.

Cross, Sue, (1998), "*Roots and Wings: Mentoring*", **Innovation in Education and Training International**, Vol.35. No:3, s.22-30.

Çulpan, Refik. (1978) **Örgütsel Etkinliğin Sistem Modeli ile Belirlenmesi: Kamu İktisadi Teşebbüsleri ile İlgili Ampirik Araştırma**, Hacettepe Üni. Sosy. Bil. Ens., Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, 1978, s.110-111.

De Cenzo, D. A., Rubbins, S. P. (1996), **Human Resource Management**, Fifth Edition, John Wiley & Sons, New York.

Dessler, Gary, (1997), **Human Resources Management**, Prentice Hall, New Jersey.

Donald, Clark, (1998) "*Motivation*", Big Dog's Leadership Page, USA, www.nwlink.com/donclark/leader/leadmot.html.1998.

Drucker, F. P. (1995) , **Gelecek İçin Yönetim**, T. İş Bankası Yayın No: 327, 2. Baskı, Çeviren: Fikret Üçcan, İstanbul.

Drucker, P. (1997), **People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management**, Heinemann, UK.

Drummond, H. (1993), **Measuring Management Effectiveness, Personnel Management**, Vol: 25, Iss: 3, s.38-39.

Emmerrich, R., (1999), "*İşyerinde Motivasyon*", **Executive Excellence**, Temmuz, s.14-19.

Erdoğan, İlhan, (1994), **İşletmelerde Davranış**, Beta Basım Yayım Dağ. A.Ş., 4.Baskı, İstanbul.

Evered, Roger D., Selman, James C., (1999), "*Coaching and the Art of Management*", **Organizational Dynamics**, AMA, Autumn, USA, s.21-26.

Fournies, F. F., (1994), **Coaching for Improved Work Performance, Blue Ridge Summit**, Top Books Inc., London.

Koçel, T.(1993), **İşletme Yöneticiliği**, 4.Baskı, Beta Basım ve Yayıncılık, İstanbul.

Gilley, Jerry W., Boghton, W. Nathaniel, (1996), **Stop Managing Start Coaching! How Performance Coaching Can Enhance Commitment and Improve Productivity**, Irwin Pub., New York.

Gomez-Mejia, L. R. – Balkin, D., Cardy, R. (2001), **Managing Human Resource**, 3rd Edition, Prentice Hall, New Jersey.

Gooch, Bill G., McDowell, B. J., (1998), "*Use Anxiety to Motivate*", **Personel Journal**, Vol.67. No.4, USA, s.25-31.

Graham, T. H.(1995), **Human Resources Management**, Third Edition, Macdonald & Evanns, USA.

Guindham, M., (1995), **Interpersonel Skills At Work**, 2nd Edition, Prentice Hall, New Jersey.

Güney, Salih, (2000), **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayın Dağıtım, 2.Baskı, Ankara.

Hagberg, Richard, Heifetz, Julie, (2002), **Corporate Culture: Understanding and Assessment**, Hagberg Consulting Group, USA.

Hageman, G., (1995), **Motivasyon El Kitabı**, (Çev: G. Aksan), Rota Yayın Tanıtım, İstanbul,

Harvey, D. ve Bowin, B. R. (1996), **Human Resources Management: An Experiential Approach**, Prentice Hall, New Jersey.

Henry, Jane E., (1998) "*Lessons from Leaders*", **Quality Progress**, Vol.31 No:3, USA, s.57-64.

Holge, Lawrence, (1999), **Managing Teams**, McGraw Hill, New York.

Hucaynski, Andrzej, Bucharan, David, (1991), **Organizational Behaviour, An Introductory Text**, 2. Ed. Prentice Hall, New Jersey.

Kalinauckou, Paul, King, Helen, (1994), **Coaching-Realising the Potential**, Cromwell Press, 6B, GB.

Katzenbach, R. John ve Douglas Smith, K. (1998), **Takımların Bilgeliği: Yüksek Performanslı Organizasyonlar Yaratmak**, (Çev. N. Muallimoğlu), Epsilon Yayıncılık, İstanbul.

King, P., (1994), **Performance Planning and Appraisal**, McGraw Hill Book Co., New York,

Kinlaw, D.C., (1989), **Coaching for Commitment**, Pfeiffer Co., USA.

Kinlaw, Dennis C., (1997), **Coaching for Commitment, Managerial Strategies for Obtaining Superior Performance**, Pfeiffer Co. Toronto.

Koçel, Tamer, (1998), **İşletme Yöneticiliği**, Yenilenmiş 6.Basım, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

Kreitner, R. ve Kinicki, A. (1989), **Organizational Behaviour**, Irwin, USA.

Kruger, Mark P., Hanson, Bruce J., (1999), "*A Value-Based Paradigm for Creating Truly Healthy Organizations*", **Journal of Organizational Change Management**, Vol.12 No:4, MCB University Press, USA, s.304-307.

Landsberg, Max, (1997), **The Tao of Coaching**, First Edition Harper Collins Publishers, New York.

Lau, James B., Shani, A.B. (1998), **Behavior in Organizations-An Experiential Approach**, 4th Ed., Illinois, Irwin, USA.

- Lussier, Robert N., (1996), **Human Relations in Organizations**, Irwin McGraw-Hill, 3rd Ed., New York.
- Manz, C. C. ve Sims, P. H. (1993), **Business Without Bosses: How Self-Managing Teams Are Building High Performance Companies**, John Wiley, London.
- Martens, Rainer, (1990), **Successful Coaching**, Leisure Pres, 2nd Ed., USA.
- Miner, J. B. (1992), **Industrial Organizational Psychology**, MacGraw Hill, New York.
- Mink, Oscar G., Owen Kerth Q., Mink, Barbara P., (1993), **Developing High Performance People**, The Art of Coaching, Addison-Wesley Pub., USA.
- Minor, M., (1995), **Coaching for Development**, Crisp Publications, USA.
- Mitchen, Amanda, (2002), **Common Growth Problems of Self-Directed Teams and Coaching Techniques Used to Confront Them**, Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, USA.
- Mullen, Ellen J., (1998), "*Montoring Functions*", **Human Resources Development**, Quarterly, Vol.9, No.4, USA, s.46-51.
- Noe, Raymond A. (1996), **Human Resources Management**, Gaining a Competitive Advantage, Mc Graw Hill, New York.
- Noye, Didier, (2002), **Performans İyileştirmede Yöneticinin "Coach" Olarak Rolü**, Renault A.Ş. Koçluk Eğitimi Dökümanları, Bursa.
- Olalla, Julio, Echeverria, Rafae, (1996), "*Management by Coaching*", **HR Focus**, Vol. 73, Issue 1, USA, s.18-23.
- Özalp, İnan, (1999), "*Kendi Kendini Yöneten Ekiplerde Liderlik*", **A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, A.Ü.Yayınları, No:1173, C. XV Sayı: 1-2, Eskişehir, s.56-62.
- Özalp, İnan, Demirci, A. E., (1999), "*İşletme Yönetiminde Rehberlik (Coaching) Kavramı*", **A.Ü.İ.İ. B.F. Dergisi**, Yayın No:1173, Cilt: XV Sayı: 1-2, Eskişehir, s.38-44.
- Palmer, M. (1993), **Performance Değerlendirmeleri**, (Çev: D.h Şahiner), Rota Yayın, İstanbul.
- Palmer, M. ve Winters, T. K. (1993), **İnsan Kaynakları**, (Çev: D. Şahiner), Rota Yayın, İstanbul.
- Parcells, Bill, (2000), "*The Thought Work of Turning Around a Team*", **Harvard Business Review**, Vol.78. No:6, Harvard Business School Pub. USA, s.180-187.
- Perety, Dana, Aharonot, Yediot, (2002), **The General Manager as Coach of the Team**, P.R. House, Virginia.
- Philip, T. (1993), **Making Performance Appraisal Work**, McGraw Hill Book Co., London.

- Pohlman, Paul, (1998), **Coaching Skills**, Poynter Research Center, USA.
- Rao, Carr, Dambolene, Kopp, Martin, Raf, (1996), **Total Quality Management-A Cross Functional Perspective**, John Wiley & Sons, USA.
- Rapaport, Richard, (1993), "*To Build a Winning Team (An Interview with Head Coach Bill Walsh)*", **Harvard Business Review**, Vol.71, No:1, USA, s.47-52.
- Robbins, Stephen P., (1997), **Managing Today**, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Robinson, G. D. ve Robinson, J. C. (1995), **Performance Consulting: Moving Beyond Training**, Bennett-Koehler Publishing Co., UK.
- Robinson, P. S. (1995), **Training in Interpersonal Skills**, Prentice Hall, New Jersey.
- Rosen, R. H. (1998), **İnsan Yönetimi**, (Çev: G. Bulut), MESS Yayın No: 260, BZD Yayıncılık, İstanbul.
- Royal, Roberto, ve Ayers, George, (1991), **Managing The Trouble Employee, Coaching and Councelling**, Irwin, New York.
- Sabuncuoğlu, Z. Tüz, Melek, (1998), **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Yayınları, 3.Baskı, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z., (1998), **Personel Yönetimi: Politika ve Yönetmelikler**, Teknografik Matbaacılık, 5.Baskı, İstanbul.
- Salisbury, Frank S., (1998), **Developing Managers as Coaches-A Trainer's Guide**, McGraw Hill Book Co., London.
- Schein, Edgar H., (2002), **Organizational Culture & Leadership**, USA.
- Schermerhorn, R.J. (1989), **Management for Productivity**, John Wiley & Sons, 3rd Ed., New York.
- Scott, C. D., Jaffe, D. T., (1997), **Empowerment: A Practical Guide for Success**, Crisp Publish, GB.
- Shafritz, J. M., (1995), **Personnel Management in Government**, Politics and Process, Second Edition, Marcel Dekker, New York .
- Sidler, Gregory , Lifton, Harvey Lifton, (1999), "*Coaching Skills to Improve Your People's Performance*", **Forum**, Spring, USA, s.30-32.
- Simon, Smith, (2000), **Inner Leadership**, Nicholas Brealey Publishing, 6.Ed., London.
- Soylu, Özlem, (1999), "*Danışmanlık Şirketlerinin Bilgi Üretimindeki Rolü*", **Human Resources**, 3/3 Entegre İletişim, İstanbul, s.18-27.
- Spencer, Leyla M., (1995), **Reengineering Human Resources**, John Wiley & Sons Inc., USA.

Spinack, Nettie M., Gerald, M. Sturman, (2002), **Coaching Development, Careers & Performance**, Bierman House, New York.

SRG Consulting, (1998), **Coaching in Business**, USA.

Starcewich, Matt, (2002), "*All About Coaching and Team Building*", (<http://www.coachingandmentoring.com>), USA.

Stewart, V., Steward, A., (1997), **A Practical Performance Appraisal**, Gower Press, Teakfield Ltd. Hampshire, UK.

Stonebraker, P. W., (1996), **Exercises and Problems in Human Resources Management**, McGraw-Hill Book Co., London.

Strauss, G., Sayles, L. R., (1997), **Personnel: The Human Problems of Management**, Third Edition, Prentice Hall, New Jersey.

Survey, Anna, (1999), "*Corporate Coaching Growing as Retention Tool*", **American Management Association**, HR Focus, USA, s.24-28.

Synergistic Solutions L.L.C., (1998), "*Coaching*", USA, <http://www.synergistic.coaching.com/news.htm-2000>.

Thomson, Rosemary, (1993), **Appraising and Developing People**, Managing People, Butterworth-Heinemann, GB.

Tjosvold, Dean, (1990), **Team Organization An Enduring Competitive Advantage**, John Wiley & Sons, USA.

Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, **İnsanları Yönetmek**, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, BZD Yayıncılık, Yayın No: 307, İstanbul., s.5-10.

Uyargil, C., (1994), **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.

Waldroop, James, Butler, Timothy, (1999), "*The Executive as Coach*", **Harvard Business Review/Power Özel Eki** (Ocak), s.11-19.

Walsh, Bill, Papaport, Richard, (1998), "*To Build a Winning Team: An Interview with Head Coach Bill Walsh*", **Harvard Business Review**, Vol. 71, No:1 USA, s.111-114.

Warren, W.E., (1996), **Coaching and Winning**, Parker Pub. USA.

Weaver, R. G., Farreli, J. D., (1997), **Managers As Facilitators: A Practical Guide to Getting Work Done in a Changing Workplace**, Berrett-Koehler Publishers, UK.

Whitmore, John, (2003), **Coaching for Performance**, Nicholas Brealey Publishing, Third Edition, London.

Wilsey, M. D., (1995), "*Leadership and Human Motivation in the Workplace*", **Quality Progress**, Vol. 28, No.11, AsQ.C., USA, s.87-94..

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

Zemre, Ron, Anderson, Kristin, (1997), **Coaching Knock Your Socks Off Service**, AMACOM, USA.



EK : Uygulamaya Konu Olan X Firmasına Yöneltilen Açık Uçlu Sorular

- Koçluk Sistemi Şirketiniz İçin Ne İfade Ediyor?
- Koçluk uygulamasına firma ne zaman karar verdi? Bu kararın verilmesinin sebepleri nelerdir? Başka bir firma uyguladığı için mi? Uygulamaya karar vermeden önce koçluk sistemi ile ilgili bilgi veya deneyiminiz oldu mu? Olduysa ne kadar bilgi sahibiydiniz?
- Koçluk uygulaması sırasında nasıl bir destek aldınız? Firma içi çalışanı mı, yoksa yurtiçi veya yurtdışı danışmanlık vasıtası ile mi? Danışmanlık vasıtasıyla ise yaşadığınız avantajlar/dezavantajlar neler oldu?
- Koçluk uygulaması esnasında her değişimde olduğu gibi bir dirençle karşılaştınız mı? Gerek üst düzey yöneticilerden gerekse çalışanlardan dolayı yaşadığınız sıkıntılar ve engellemeler hakkında bilgi verir misiniz?
- Koçluk desteğini alırken hangi sıklıkta koçunuz ile görüştünüz ve görüşme ortamınız hakkında bilgi verir misiniz?
- Aldığınız koçluk desteğini (genel hatlarıyla) firmanızdaki süreci /akışı hakkında bilgi verir misiniz?
- Koçluk sistemi sonucunda firmada meydana gelen değişiklikler hakkında bilgi verir misiniz? Kariyer planlamasında takip çizelgelerinde, yönetim tarzında vs.ne gibi değişiklikler oldu?
- Koçluk desteği sonucunda firmadaki iş motivasyonunda, çalışanlar arasındaki iletişimde, yönetim becerilerinde ve firmanın genel yetkinliklerinde ne gibi olumlu değişiklikler oldu? Bilgi verir misiniz?
- Koçluk desteği olmadan önceki dönemde performans durumunuz hakkında bilgi verir misiniz?

- Bu sistemi uygulamadan önceki performansınızı olumsuz yönde etkileyen noktalar nelerdi?
- Performansınızı olumsuz yönde etkileyen bu noktalar için koçunuzdan ne gibi destekler ya da tavsiyeler aldınız?
- Aldığınız bu destekler sonucunda performansınızdaki gelişmeler hakkında bilgi verir misiniz?
- Koçluk desteği sırasında kazandığınız veya geliştirdiğiniz yönleriniz becerileriniz oldu mu? Olduysa bunlar nelerdir? Bunların performansa etkileri nelerdir?
- Sistemi uygulamaya başlamadan önce koymuş olduğunuz performans hedeflerine ulaştınız mı? Eğer ulaşılmadıysa bu durumun sebepleri nelerdir?
- Bu zaman sonucunda firmanızın aldığı koçluk desteğinin ne gibi eksik yönleri olduğunu düşünüyorsunuz?
- Firmanızda koçluk desteğini kimler aldı? Koçluk desteği alan bir firma olarak koçluk sisteminin şirketler için ne gibi faydaları var?