

T.C.  
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÇALIŞAN PERFORMANSININ GELİŞTİRİLMESİNDE  
KOÇLUK UYGULAMASI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Evren YILDIRIM**

Danışman

**Prof. Dr. Tunç DEMİRBİLEK**

2011

**YÜKSEK LİSANS**  
**TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI**

2008800487

**Üniversite** : Dokuz Eylül Üniversitesi  
**Enstitü** : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**Adı ve Soyadı** : Evren YILDIRIM  
**Tez Başlığı** : Çalışan Performansının Geliştirilmesinde Koçluk Uygulaması Üzerine Bir Araştırma  
**Savunma Tarihi** : 10.05.2011  
**Danışmanı** : Prof.Dr.Tunç DEMİRBİLEK

**JÜRİ ÜYELERİ**

<b><u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u></b>	<b><u>Üniversitesi</u></b>	<b><u>İmza</u></b>
Prof.Dr.Tunç DEMİRBİLEK	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Özlem ÇAKIR	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Pınar Süral ÖZER	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	

Oybirliği  (X)

Oy Çokluğu ( )

Evren YILDIRIM tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "**Çalışan Performansının Geliştirilmesinde Koçluk Uygulaması Üzerine Bir Araştırma**" başlıklı Tezi ( ) / Projesi ( ) kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU  
Enstitü Müdürü

## Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Çalışan Performansının Geliştirilmesinde Koçluk Uygulaması Üzerine Bir Araştırma**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../.....

Evren YILDIRIM

## ÖNSÖZ

Çalışmamı tamamlamamda birçok değerli insanın emeği geçti. Bu zaman diliminde benden desteğini esirgemeyen kişilerin arasında arkadaşlarım başta olmak üzere birçok koç, akademisyen, iş arkadaşım bulunuyor. Öncelikle 2004 yılından bu yana tanıdığım, çalışmamın her aşamasında sürekli olarak bir adım ileriye gitmemi sağlayan, edindiğim bilgi ve becerileri tecrübelerimle birleştirerek bu çalışmada ortaya koymamda her zaman ve sürekli olarak bana yol gösteren, hayatımın her alanında tam destek sağlayan değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Tunç DEMİRBILEK'e sonsuz teşekkür ve sevgilerimi iletmek isterim.

Çalışmamda ihtiyaç duyduğum kaynaklarımın temininde büyük desteğini gördüğüm değerli arkadaşım SMMM Hülya CANBAY'a, araştırmanın verilerinin analizinde SPSS testleri ve bulguların yorumlanması kısımlarında yardımcı olan arkadaşım Lale GÜVEN'e, çalışmamın bütün aşamalarında yanımda olduklarını hissettiren ve yapıcı geribildirimlerde bulunan yüksek lisanstan arkadaşlarım Mehmet ÖZGAN, Mustafa DANACIOĞLU ve Burcu AVCI'ya, çalışmamı okuyarak yorumlarda bulunan ve fikirleriyle ışık tutan, araştırma aşamasında desteğini esirgemeyen amirim Can İŞTEBİR'e, araştırma zaman planlaması konusunda değerli fikirlerini paylaşan Agnieszka KARPİERZ'e ve yüksek lisans programı süresince gösterdiği desteğinden ötürü çok değerli arkadaşım Necip SATILMIŞ'a teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmanın araştırma aşamasının gerçekleştirilmesinde emeği geçen danışmanlık şirketlerine ve araştırmaya değerli vakitlerini ayıran yöneticilere gösterdikleri ilgiden dolayı şükranlarımı sunarım.

Son olarak, çalışmamın oluşmasında daima yanımda olan ve büyük özveride bulunan, sevgilerini ve desteklerini hiç eksik etmeyen, her aşamada sıkıntılarımı paylaşan, manevi desteklerini her zaman yanımda hissettiğim değerli aileme, uzakta olmama rağmen her zaman yanımda hissettiğim amcam Ali YILDIRIM'a çok teşekkür ederim.

Evren YILDIRIM / Krakow, 2011

## ÖZET

**Yüksek Lisans Tezi**  
**Çalışan Performansının Geliştirilmesinde Koçluk Uygulaması Üzerine**  
**Bir Araştırma**

**Evren YILDIRIM**

**Dokuz Eylül Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı**  
**İnsan Kaynakları Programı**

**Koçluk, çalışanların kendi potansiyellerini keşfetmelerini sağlayan bir süreç ve çalışanları öğrenmeye yönlendiren bir araçtır. Bu yönüyle koçluk başkalarını geliştirme temelinde oluşan bir ilişki ve bulunulan noktadan daha ileri bir noktaya ulaşmada etkin ve güvenilir bir uygulamadır. Örgütler, çalışanların performansını geliştirebilmek için öncelikle çalışanın performansını belirleyen faktörlerin neler olduğunu öğrenmeye ihtiyaç duymaktadır. Koçluk, çalışanların performansını belirleyen faktörleri göz önünde bulundurarak, çalışanların öğrenme stillerini geliştiren, onların korkusuzca öğrendiklerini uygulayabilecekleri ortamlar oluşturan, bilgi ve beceri transferine olanak sağlayan ve bu yönüyle çalışanın performansını geliştirmesine yardımcı olan bir süreçtir.**

**Bu çalışmanın amacı, çalışan performansını geliştirme çerçevesinde, yöneticilerin performansının geliştirilmesinde koçluk uygulamalarının etkilerini ele almaktır. Bunun için, performans ve koçluk uygulamalarının kavramsal çerçevesi oluşturulmuş, teorik olarak incelenmiş ve bir araştırma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Çalışmada çalışanın performansını belirleyen kişisel, örgütsel ve çevresel faktörler incelenmiş ve performans geliştirmeye yönelik uygulanan stratejiler açıklanmıştır. Bu stratejilerden birisi**

olan koçluk programları ele alınmış ve bu bağlamda çalışanın performansının geliştirilmesinde performans koçluğu modeli geliştirilmiştir.

Son bölümde, koçluk eğitimi programına katılmış çok uluslu şirket yöneticileri üzerinde; danışan koçluk becerileri yeterlilik, danışan öz-yeterlik, danışan problem çözme ve performans ölçekleri kullanılarak bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmaya 55 yönetici katılmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler istatistiksel teknikler kullanılarak analiz edilmiş ve elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

Araştırma sonuçlara göre, yöneticilerin problem çözme yetenekleri, koçluk becerileri, kişiler arası ilişki kurma düzeyleri ile onların liderlik özellikleri, değişimi yönetme yetenekleri ve örgüt içi açık ve yapıcı bir iletişim kurma kabiliyetleri arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Buna göre, yöneticinin performansı koçluk programları ile geliştirilebilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Koçluk, Performans, Performans Koçluğu, Çalışan Performansı, Çalışan Performansının Geliştirilmesi.

## **ABSTRACT**

**Master's Thesis**

**A Research on The Coaching Practice For Employee Performance  
Improvement**

**Evren YILDIRIM**

**Dokuz Eylül University**

**The Institute of Social Sciences**

**Department of Labour Economics and Industrial Relations**

**Program of Human Resources**

Coaching is a process that helps employees to explore their capabilities and a tool that motivates them to learn. With this aspect, coaching comes into existence from a relationship aimed to develop others, and it is an effective and assuring practice to attain the desired goal or outcome. Primarily, organizations need to learn the factors that determine the performance context in order to be able to improve employees' performance. Coaching develops learning styles of employees, creates environments which enable practicing what they have learned without fear, and allows the transfer of knowledge and skills hence assists employees to improve their performance.

The purpose of this study is to discuss the impacts of coaching on managers within the scope of employee performance improvement. Therefore, the conceptual framework of performance and coaching was established, theoretically reviewed and the results of a research were assessed. The individual, organizational and environmental factors that determine employee performance were reviewed and performance improvement strategies were explained in the study. Then coaching programs, one of these strategies, were in-depth reviewed and accordingly an employee performance improvement model was developed.

**At the end of the study, the research carried out with the managers of multinational companies attended to coaching training program is presented. A total of 55 managers participated in this research and “Coaching Skills Proficiency Scale”, “Self Efficacy Scale”, “Problem Solving Scale” and “Performance Assessment Scale” were applied to the managers. The data obtained from this research were analyzed using statistical techniques and the findings were assessed.**

**According to the results of the research carried out, problem solving skills, coaching skills and the level of interpersonal relation of the managers are positively related to managers’ leadership competency, change management skills, intra-organizational clear and constructive communication skills. Accordingly, managers’ performance may be increased by coaching programs.**

**Keywords:** Coaching, Performance, Performance Coaching, Employee Performance, Improving Employee Performance.



## İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI .....	ii
YEMİN METNİ.....	iii
ÖNSÖZ .....	iv
ÖZET .....	v
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER .....	ix
KISALTMALAR .....	xv
TABLolar LİSTESİ.....	xvi
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xix
EKLER LİSTESİ .....	xx
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### PERFORMANS KAVRAMI VE TEMEL ESASLARI

1.1. ÇALIŞAN PERFORMANSI KAVRAMI.....	4
1.1.1. Çalışan Performansının Tanımı ve Önemi.....	4
1.1.2. Çalışan Performansının Özellikleri .....	6
1.2. ÇALIŞAN PERFORMANSINI BELİRLEYEN FAKTÖRLER.....	7
1.2.1. Kişisel Faktörler .....	8
1.2.1.1. Yetenek .....	8
1.2.1.2. Mesleki Eğitim Düzeyi .....	9
1.2.1.3. Kişisel Bilgi Düzeyi .....	10
1.2.1.4. Kişilik Özellikleri.....	11

1.2.2. Örgütsel Faktörler .....	13
1.2.2.1. Örgüt Yapısı .....	13
1.2.2.2. Yönetim Politikası.....	15
1.2.2.3. İş Tasarımı.....	16
1.2.2.4. Örgüt İçi İnsan İlişkileri .....	18
1.2.3. Çevresel Faktörler .....	20
1.3. ÇALIŞAN PERFORMANSINI DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ .....	22
1.3.1. Grafik Dereceleme Yöntemi .....	22
1.3.2. Karşılaştırma Yöntemleri .....	23
1.3.3. Zorunlu Dağıtım Yöntemi.....	23
1.3.4. Kontrol Listesi Yöntemi.....	24
1.3.5. Kritik Olay Yöntemi .....	25
1.3.6. 360 Derece Geribildirim .....	25
1.3.7. Davranışa Dayalı Değerlendirme Yöntemi.....	26
1.4. ÇALIŞAN PERFORMANSINI GELİŞTİRMEYE YÖNELİK STRATEJİLER	27
1.4.1. Personel Danışmanlığı .....	29
1.4.1.1. Danışmanlık Sürecinin İşlevleri.....	30
1.4.1.2. Danışmanlık Türleri .....	31
1.4.2. Eğitim Faaliyetleri.....	33
1.4.2.1. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi .....	34
1.4.2.2. Eğitim Programlarının Özellikleri.....	35
1.4.3. Disiplin Programları.....	36
1.4.4. İşe İlişkin Değişiklikler .....	38
1.4.4.1. İş Dizaynı .....	39
1.4.4.2. Esnek Çalışma.....	40
1.4.5. Koçluk Programları.....	41

**İKİNCİ BÖLÜM**  
**KOÇLUK PROGRAMI VE ÇALIŞAN PERFORMANSININ**  
**GELİŞTİRİLMESİ**

2.1. KOÇLUK KAVRAMI .....	44
2.1.1. Koçluk Tanımı ve Niteliği .....	44
2.1.1.1. Koçluk Tanımı .....	44
2.1.1.2. Koç Özellikleri .....	48
2.1.1.3. Koçluğun Tarihsel Gelişimi .....	52
2.1.2. Koçluğun Benzer Kavramlarla Karşılaştırılması .....	53
2.1.2.1. Koçluğun Mentorluktan Farkı .....	53
2.1.2.2. Koçluğun Terapiden Farkı .....	56
2.1.2.3. Koçluğun Danışmanlıktan Farkı .....	57
2.1.3. Koçluğun Faydaları .....	59
2.1.3.1. Koçluğun Danışana Faydaları .....	59
2.1.3.2. Koçluğun Örgüte Faydaları .....	60
2.1.4. Koçluk Türleri .....	62
2.1.4.1. Kariyer Koçluğu .....	62
2.1.4.2. Yaşam Koçluğu .....	64
2.1.4.3. Aile Koçluğu .....	65
2.1.4.4. Girişimcilik Koçluğu .....	65
2.1.4.5. Üst Yönetim Koçluğu .....	66
2.1.4.6. Takım Geliştirme Koçluğu .....	68
2.1.4.7. Performans Koçluğu .....	69
2.2. KOÇLUK PROGRAMI .....	71
2.2.1. Koçluk Sisteminin Kurulması .....	71
2.2.2. Koçluk Sistemine Geçiş .....	72
2.2.3. Koçluk Süreci .....	74
2.2.3.1. Koçluğun Uygulanabileceği Koşulların Seçimi .....	75

2.2.3.2. Kaynakların Belirlenmesi.....	76
2.2.3.3. Koçluk İçin Uygun İklimin Oluşturulması .....	76
2.2.3.4. Uygulama Planı Konusunda Görüş Birliğine Varılması.....	78
2.2.3.5. Amaçların Belirlenmesi .....	79
2.2.3.6. Gelişmelerin İzlenmesi.....	79
2.2.3.7. Çalışanlara Gerekli Yardımın Sağlanması .....	80
2.2.3.8. Amirin Çalışanların Öğrenme Sürecini İzlemesi .....	80
2.2.3.9. Kazanılan Bilgi ve Yeni Becerilerin Uygulanması.....	81
2.2.4. Koçluğun Uygulanması.....	81
2.2.4.1. Koçun Sorumlulukları.....	83
2.2.4.2. Koçluk Becerileri .....	86
2.2.4.2.1. Dinleme Becerisi.....	86
2.2.4.2.2. Değerlendirme Becerisi.....	89
2.2.4.2.3. Soru Sorma Becerisi.....	89
2.2.4.2.4. Danışmanlık Becerisi .....	91
2.2.4.2.5. İletişim Becerisi .....	91
2.2.5. Koçluğun Uygulanmasındaki Engeller .....	93
2.2.5.1. İç Engeller .....	94
2.2.5.2. Dış Engeller.....	95
2.2.6. Koçluk Programlarının Etkinliğini Artıran Temel Faktörler .....	96
2.2.6.1. İletişim .....	97
2.2.6.2. Motivasyon.....	98
2.2.6.3. Koçluk Kültürü .....	100
2.3. ÇALIŞAN PERFORMANSININ GELİŞTİRİLMESİNDE KOÇLUK:	
PERFORMANS KOÇLUĞU.....	102
2.3.1. Çalışan Performansını Geliştirmenin Önemi .....	102
2.3.2. Çalışan Performansının Geliştirilmesinde Performans Koçluğu Modeli .....	106
2.3.2.1. Verimlilik Artışını Etkileyen Temel Faktörler.....	106
2.3.2.1.1. Başarı Güdüsü .....	108
2.3.2.1.2. Hedef Belirleme .....	109
2.3.2.1.3. Problem Çözme Yeteneği .....	111

2.3.2.2. Bireysel Davranış Gelişimi .....	112
2.3.2.2.1. Özyeterlik.....	113
2.3.2.2.2. Cesaret.....	114
2.3.2.2.3. Sorumluluk Duygusu .....	115
2.3.2.3. Yönetim.....	117
2.3.2.3.1. Örgüt İçi Açık ve Yapıcı İletişim.....	117
2.3.2.3.2. Astların Motivasyonlarını Anlama ve Arttırma	118
2.3.2.3.3. Aktif Dinleme.....	119
2.3.2.3.4. Öğrenmeye Yönlendirme .....	120
2.3.2.3.5. Farkındalık Yaratma.....	121
2.3.2.3.6. Anı Yakalama ve İlişki Kurma .....	123

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KOÇLUK EĞİTİMİ ALAN ÇOK ULUSLU ŞİRKET YÖNETİCİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. AMAÇ .....	125
3.2. YÖNTEM.....	125
3.2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ .....	125
3.2.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	126
3.2.3. EVREN VE ÖRNEKLEMİN BELİRLENMESİ.....	128
3.2.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	128
3.2.5. ANALİZ YÖNTEMİ .....	131
3.2.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI .....	132
3.2.7. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI .....	132
3.3. BULGULAR .....	132
3.3.1. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ .....	132
3.3.2. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER .....	133
3.3.2. FAKTÖR ANALİZİ .....	137
3.3.4. T-TESTİ .....	145

3.3.5. VARYANS ANALİZİ .....	150
3.3.6. KORELASYON ANALİZİ .....	159
3.3.7. REGRESYON ANALİZİ.....	162
3.3.8. HİPOTEZ TESTLERİ.....	166
3.4. TARTIŞMA .....	174
SONUÇ .....	179
KAYNAKÇA.....	183
EKLER.....	197

## KISALTMALAR

<b>a.g.e.</b>	: Adı geçen eser
<b>s.</b>	: Sayfa
<b>ev.</b>	: Çeviren
<b>EMCC</b>	: Avrupa Mentorluk ve Koçluk Derneği
<b>ICF</b>	: Uluslar arası Koçluk Federasyonu
<b>N</b>	: Veri Sayısı
<b>No</b>	: Numara
<b>v.b.</b>	: ve benzeri
<b>Vol.</b>	: Cilt
<b>WABC</b>	: İş Kolarının Dünya Birliği

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Koçluk ve Mentorluk Arasındaki Farklar .....	55
<b>Tablo 2:</b> Koçluk ve Terapi Arasındaki Farklar .....	57
<b>Tablo 3:</b> Koçluk ve Danışmanlık Arasındaki Farklar .....	58
<b>Tablo 4:</b> Koçluk Uygulama Adımları.....	82
<b>Tablo 5:</b> Anket İfadelerinin Güvenilirlik Sonuçları .....	133
<b>Tablo 6:</b> Cinsiyet Dağılımı .....	133
<b>Tablo 7:</b> Yaş Dağılımı .....	134
<b>Tablo 8:</b> Eğitim Düzeyinin Dağılımı.....	134
<b>Tablo 9:</b> Kıdem Süresinin Dağılımı .....	135
<b>Tablo 10:</b> Şirketteki Pozisyona Ait Dağılım .....	135
<b>Tablo 11:</b> Koçluk Programına Katılma Sebebi Dağılımı .....	136
<b>Tablo 12:</b> Koç Türü Dağılımı.....	136
<b>Tablo 13:</b> Koçluk Programı Süresi Dağılımı .....	137
<b>Tablo 14:</b> Koçun Koçluk Deneyimi Süresinin Dağılımı.....	137
<b>Tablo 15:</b> Koçluk Programı Faktör Yük Değerleri .....	138
<b>Tablo 16:</b> Koçluk Programına Ait Maddeler ve Alt Boyutların İsmlendirilmesi .....	139
<b>Tablo 17:</b> Performans Faktör Yük Değerleri .....	141
<b>Tablo 18:</b> Performansa Ait Maddeler ve Alt Boyutların İsmlendirilmesi.....	143
<b>Tablo 19:</b> Koçluk programı Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ve Barlett's Test Sonuçları .....	144
<b>Tablo 20:</b> Performans Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ve Barlett's Test Sonuçları....	145
<b>Tablo 21:</b> Kadınlar ve Erkekler Arasındaki Farklılıklar .....	145
<b>Tablo 22:</b> Koçluk Programına Katılma Sebebine İlişkin Farklılıklar .....	146
<b>Tablo 23:</b> Şirket İçi ve Şirket Dışı Koçu Olan Yöneticiler Arasındaki Farklılıklar.....	148
<b>Tablo 24:</b> Lisan Mezunu ve Lisans Üstü Mezunu Olan Yöneticiler Arasındaki Farklılıklar .....	149



<b>Tablo 25:</b> Pozisyona Göre Farklılıklar (Levene Testi).....	150
<b>Tablo 26:</b> Faktör Puanlarının Pozisyon Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	151
<b>Tablo 27:</b> Mesleki Kıdeme Göre Farklılıklar (Levene Testi) .....	152
<b>Tablo 28:</b> Koçluk Becerileri ve Değişim Yönetimi Faktörlerinin Welch Testi Sonuçları .....	152
<b>Tablo 29:</b> Yaşa Göre Farklılıklar (Levene Testi).....	153
<b>Tablo 30:</b> Faktör Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	154
<b>Tablo 31:</b> Faktör Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Post Hoc Tukey Testi Sonuçları .....	155
<b>Tablo 32:</b> Koçun Kıdemine Göre Farklılıklar (Levene Testi).....	156
<b>Tablo 33:</b> Kişiler Arası İlişkiler, Değişim Yönetimi ve Liderlik Faktörlerinin Welch Testi Sonuçları .....	156
<b>Tablo 34:</b> Faktör Puanlarının Koçun Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	157
<b>Tablo 35:</b> Koçluk Süresine Göre Farklılıklar (Levene Testi) .....	158
<b>Tablo 36:</b> Kişiler Arası İlişkiler, Değişim Yönetimi ve Liderlik Faktörlerinin Welch Testi Sonuçları .....	158
<b>Tablo 37:</b> Faktör Puanlarının Koçluk Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	159
<b>Tablo 38:</b> Faktörler Arası Korelasyon Katsayıları (N=55) .....	161
<b>Tablo 39:</b> Değişim Yönetimi: Bağımlı Değişkenlerin Bağımsız Değişkenleri Açıklama Oranı.....	163
<b>Tablo 40:</b> Faktörlerin Değişim Yönetimine Etkisini Gösteren Katsayılar .....	163
<b>Tablo 41:</b> Liderlik: Bağımlı Değişkenlerin Bağımsız Değişkenleri Açıklama Oranı .....	164

<b>Tablo 42:</b> Faktörlerin Liderlik Değişkenine Etkisini Gösteren Katsayılar .....	165
<b>Tablo 43:</b> Örgüt İçi Açık ve Yapıcı İletişim: Bağımlı Değişkenlerin Bağımsız Değişkenleri Açıklama Oranı.....	165
<b>Tablo 44:</b> Faktörlerin Örgüt İçi Açık ve Yapıcı İletişim Değişkenine Etkisini Gösteren Katsayılar .....	166
<b>Tablo 45:</b> Model Özeti: Hipotez 1 .....	167
<b>Tablo 46:</b> Koçluk Programı ve Performans Arasındaki Regresyon.....	167
<b>Tablo 47:</b> Model Özeti: Hipotez 2 .....	168
<b>Tablo 48:</b> Liderlik ve Problem Çözme Arasındaki Regresyon .....	168
<b>Tablo 49:</b> Model Özeti: Hipotez 3 .....	169
<b>Tablo 50:</b> Liderlik ve Özgüven Arasındaki Regresyon.....	169
<b>Tablo 51:</b> Model Özeti: Hipotez 4 .....	170
<b>Tablo 52:</b> Liderlik ve Koçluk Becerileri Arasındaki Regresyon.....	170
<b>Tablo 53:</b> Model Özeti: Hipotez 5 .....	171
<b>Tablo 54:</b> Örgüt İçi Açık Ve Yapıcı İletişim Kurma ve Koçluk Becerileri Arasındaki Regresyon .....	171
<b>Tablo 55:</b> Koçluk Becerileri Değişkenine Göre Şirket İçi ve Şirket Dışı Koçu Olan Yöneticiler Arasındaki Farklılıklar.....	172
<b>Tablo 56:</b> Koçluk Becerileri Değişkenine Göre Şirket İçi ve Şirket Dışı Koçu Olan Yöneticiler Arasındaki Farklılıkların Grup İstatistikleri .....	173

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Performansın Örgüt Stratejisi ve Örgütsel Sonuçlara Olan Etkisi .....	28
Şekil 2: Disiplin ve Çalışan ilişkisi.....	38
Şekil 3: Başarılı Koçluğun Öğeleri.....	47
Şekil 4: Performans Koçluğu Döngüsü .....	70
Şekil 5: Performans Geliştirme Yapısı .....	104
Şekil 6: Çalışan Performansının Geliştirilmesinde Performans Koçluğu Modeli ...	107
Şekil 7: Araştırma Modeli .....	127

## EKLER LİSTESİ

<b>EK 1:</b> Koçluk – Performans İlişkisi Anket Formu .....	197
<b>EK 2:</b> Koçluk Becerileri Yeterlilik Ölçeği Kullanım İzni.....	204
<b>EK 3:</b> Özyeterlilik ve Problem Çözme Ölçeği Kullanım İzni .....	205
<b>EK 4:</b> Performans Ölçeği Kullanım İzni .....	206

## GİRİŞ

Koçluk uygulamalarına gösterilen ilgi gün geçtikçe artmakla birlikte koçluk kavramı çalışma hayatında “kar” ve “zarar” kavramları kadar sık bir biçimde kullanılmaya başlanmıştır. Bir moda olarak yayılan ancak öneminin giderek arttığı koçluk uygulamalarının bu kadar popüler olmasının sebebi, çalışanların yeteneklerini keşfetmesine olanak sağlamasıdır. Örgütte koçluk uygulamalarının yaygınlaşması ve bu uygulamalara verilen yüksek önem, çalışanların potansiyellerini kullanarak sorumluluklarını yerine getirmelerinin yanında, örgüt içi iletişimin iyileşmesini de sağlamaktadır.

Koçluk, işyerinde beşeri ögeyi ön plana çıkarması sebebiyle son derece önemlidir. İşyerinde gerçekleştirilen; işin yeniden tasarımı, örgütün yeniden yapılanması, esnekleştirilen iş hedefleri gibi yenilikler, beşeri ögeyi zayıflatmaktadır. Bütün bu yeniliklere rağmen, çalışanların kapasitelerini keşfetmek, yaratıcılıklarını açığa çıkarmak, hayal güçlerini korku ve şüpheden arındırmak ve onların örgütün bir parçası olduklarını hissettirmek açısından koçluk kritik bir yere sahiptir. Bu özelliği ile koçluk hem çalışana bireysel olarak hem de örgüte genel olarak fayda sağlamaktadır.

Çalışma hayatının bir parçası olan değişim, hızla değişen çevresel şartlara uyum sağlayabilme zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir. Bu noktada örgüt, çalışanları hem bireysel olarak değerleri hem de birlikte yarattıkları sinerjinin değeri ölçüsünde kuvvetli olabilecektir. Koçluk uygulamaları, çalışanların öğrenme sürecini etkinleştiren, ama öncesinde buldukları noktayı algılamalarını sağlayan bir süreçtir. Dolayısıyla, bu süreç mevcut koşulların tespiti ile başlamakta, sürekli öğrenme, uygulama ve ulaşılmak istenen nokta ile başlangıç noktası arasındaki ilerlemenin ölçülmesi ile devam eden bir nitelik taşımaktadır. Bu süreçte ana hedef daha da ileriye gidebilmektir. Bu açıdan yapılan değerlendirme, iyileştirme çalışmalarının temelini oluşturmaktadır. Koçluk uygulamalarının giderek yaygınlaşmasının özünde, koçluğun “başkalarını geliştirme” ve “performans

gelişimi” ilkeleri doğrultusunda hareket etmesi bulunmaktadır. Koçluğun gerçekçi biçimde uygulanması, çalışanların bireysel olarak öğrenmeyi öğrenmelerini sağlamanın yanı sıra, başkalarını geliştirme alışkanlığını da kazanmalarını sağlayacaktır.

Koçluk uygulamaları örgütte çeşitli şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Hangi tür koçluk uygulanırsa uygulansın koçluk ilişkisinin çıkış noktası çalışandır. Bu uygulamanın başarı derecesi ise çalışanın “isteklilik” seviyesine bağlıdır. Esasen koçluk uygulamaları çalışanların iş performanslarını geliştirmeyi hedef almaktadır. Koçluk uygulamalarından performans koçluğu, çalışanın mevcut performansını arttırmak istemesi ya da sorumluluklarını yerine getirmede yaşadığı performans sorunları sebebiyle uygulanabilmektedir. Performans koçluğu sürekli, açık ve yapıcı bir iletişimi desteklemektedir. Bunun sonucu olarak çalışan, yargılardan uzak olarak kendini değerlendirebilmektedir. Koçluk uygulaması çalışan temelli; ancak çift yönlü bir nitelik taşımaktadır. Öte yandan koçluk, beceri transferi özelliği taşıyan bir geliştirme sürecidir. Çalışan (danışan) ve koç (profesyonel koç ya da amir) ilişkinin taraflarını oluşturmakta ve ilişki süresince koçtan danışana bilgi ve beceri transferi gerçekleşmektedir. Bu anlamda, koçun nitelikleri ön plana çıkmakta ve koçun koçluk becerilerine sahip bir koç olması kaçınılmaz olmaktadır.

Çalışmanın amacı, çalışanın performansının geliştirilmesinde bir strateji olarak kullanılan koçluk uygulamalarının rol ve işlevini ortaya koymaktır. Ülkemizde koçluk uygulamalarına yönelik yayınlanan çalışmalar ve özellikle yapılan araştırmalar nispeten yenidir. Bu doğrultuda, çalışma koçluk uygulamaları alanına katkı sağlamayı da hedeflemektedir.

Çalışma, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanın performansı kavramı üzerinde durulacak ve çalışanın performansını belirleyen faktörler ele alınacaktır. Ayrıca, çalışanın performansını değerlendirme yöntemleri ve çalışanın performansının geliştirilmesinde uygulanan stratejiler incelenecektir.

İkinci bölümde ise, çalışanın performansının geliştirilmesinde uygulanan bir strateji olan koçluk programının teorik çerçevesi çizilmeye çalışılacak ve bu anlamda koçluk kavramı açıklanacaktır. Koçluk programı kapsamında koçluk sistemi, süreci, uygulanması ve etkinliğini arttıran faktörler ele alınacak ve çalışan performansının geliştirilmesinde oluşturulan performans koçluğu modeli derinlemesine değerlendirilecektir.

Üçüncü bölümde de, performans geliştirmeye yönelik koçluk uygulamasından yararlanan çok uluslu şirket yöneticileri üzerine yapılan araştırma bulgularına yer verilecektir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## PERFORMANS KAVRAMI VE TEMEL ESASLARI

### 1.1. ÇALIŞAN PERFORMANSI KAVRAMI

Çalışan performansı, örgütler için büyük bir önem taşımaktadır. Performans temelde, çalışanın ne yaptığı ya da ne yapmadığıdır. Çalışanların performansı, onların örgüte katkı sağlayacakları hususları etkileyebilmektedir. Bu hususlar işin yapısına göre farklılık göstermekle birlikte, aşağıda belirtilenler en yaygın olanlarıdır<sup>1</sup>:

- Çıktı miktarı.
- Çıktının kalitesi.
- Çıktının zaman süresi.
- Çalışanların işbirliği anlayışı.
- Çalışanların işe karşı tavırları.

Belirtilen bu genel hususlar ve işin yapısına göre belirlenebilecek diğer hususlar, çalışanların işlerindeki performans seviyelerinin belirlenmesini sağlamaktadır. Gerçekten, aynı koşullara (aynı okuldan mezun, aynı yaşta, aynı cinsiyette, vb.) sahip iki kişi; aynı zamanda, aynı meslekte çalışma hayatına girmiş dahi olsalar, bir süre sonra bu kişiler arasında işlerindeki performansları bağlamında bir farklılık oluşmaktadır.

#### 1.1.1. Çalışan Performansının Tanımı ve Önemi

Performans, kelime anlamı olarak başarı demektir<sup>2</sup>. Başarı kavramı ise; elde edilen bir başarı, herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü, kişinin

---

<sup>1</sup> MATHIS, Robert L. ve JACKSON, John H.; Human Resource Management, 9th Edition, 13th Edition, South-Western College Publishing, Ohio, August 2010 , s. 324..

<sup>2</sup> Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük, (Erişim Tarihi: 10.05.2010), <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=performans&ayn=tam>.



yapabileceği en iyi derece, herhangi bir eseri, oyunu, işi ortaya koyarken gösterilen başarı anlamlarına gelmektedir<sup>3</sup>. Yabancı kökenli bir kavram olan performans, verilen bir görevin üstesinden geliş biçimi ya da süreci olarak da ifade edilmektedir<sup>4</sup>.

Performans; amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır<sup>5</sup>. Hukuki açıdan bakıldığında ise performans; çalışanın iş görme süreci içinde harcadığı ve işin üretimine kattığı emeğin kalitesi ve düzeyidir<sup>6</sup>.

Performans aynı zamanda çok boyutludur ve performansa etki eden pek çok faktör vardır. En genel anlamda performans; görevi etkin bir biçimde yürütmek ve tamamlamaktır. Performansa neden olan faaliyet; amaçlı ve planlanmış bir etkinliğin sonucunda elde edilene dayanılarak, nitel veya nicel olarak tespit edilir. Bu nedenledir ki sonuç mutlak veya görelî olarak ortaya konulabilir<sup>7</sup>.

Örgütlerin çoğunluğu için çalışanın en önemli özelliği, örgütün amaçlarına yapmış olduğu katkıdır. Bu katkı, çalışanın işindeki performansı olup; görev ve sorumluluklarını ne denli etkili bir biçimde yerine getirdiğidir. Yüksek performans gösteren çalışan, görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getiren kişidir. Böylelikle örgütün amaçlarına da katkıda bulunmuş olur<sup>8</sup>. Performans kavramına ilişkin tanımlar bir bütün olarak ele alındığında, bazı ortak noktalar şu şekilde sıralanabilir:

- Performans kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir.
- Performans bir süreçtir.
- Performansın kapsamı içerisinde birden fazla kriter vardır.

---

<sup>3</sup> Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük, (Erişim Tarihi: 10.05.2010)

<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=ba%FEar%FDm&ayn=tam>.

<sup>4</sup> Oxford Advanced Learner's Dictionary, (Erişim Tarihi:10.05.2010), [http://www.oup.com/oald-bin/web\\_getald7index1a.pl](http://www.oup.com/oald-bin/web_getald7index1a.pl).

<sup>5</sup> ŞİMŞEK, Muhittin; Toplam Kalite Yönetimi, 4. Basım, Alfa Yayınları: 938, İstanbul, 2004, s. 289.

<sup>6</sup> EKMEKÇİ, Ömer; "Performans Nedeniyle İş Akdinin Feshi ve Fesihten Kaynaklanan İşe İade Davaları Toplantısı", Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği, İş Kanunu Toplantı Dizisi III, Yayın No. TÜSİAD-T/2005-08/406, İstanbul, 2005, s. 22.

<sup>7</sup> AKAL, Zuhal; İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, MPM Yayınları No:473, Ankara, 2000, s.1.

<sup>8</sup> ALDEMİR, M. Ceyhan, ATAOL, Alpay ve BUDAK, Gönül; İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2004, s. 291.

- Performans amaca yönelik tespit edilmiş standartlara gösterilen davranışların tümüdür.

Başka bir deyişle performans; bir çalışanın davranış biçimi, belirlenen şartlara göre bir işin yerine getirilmesi demektir. Performansın farklı tanımları göz önüne alındığında, bu kavramın hem hedeflere ulaşım seviyesini hem de hedeflere ulaşım çalışmalarının etkinlik ve verimliliğini kapsadığı görülmektedir. Hedeflere ulaşmak için kullanılan kaynakların ne kadar verimli kullanıldığı, iş yapma biçimimizin ne kadar doğru olduğu, çabalar sonucu elde edilen sonuçların bizi hedefe ne kadar yaklaştırdığı gibi hususlar da performans kavramının içinde yer almalıdır.

### 1.1.2. Çalışan Performansının Özellikleri

Performans kavramı, çok çeşitli unsurların ya da boyutların bir araya gelmesinden oluşan bir olgu olarak düşünülmelidir. Performansın bazı boyutları, zaman içerisinde önemini kaybederken bazıları daha önemli hale gelmektedir.

Bu özelliklerinden dolayı performans, günümüz örgütleri tarafından benimsenen ve çok yakından takip edilen bir kavramdır. Performansın özellikleri arasında aşağıdaki hususlar yer almaktadır<sup>9</sup>:

- Çalışanı işini yaparken daha fazla çaba sarf etmeye zorlaması.
- Verilen işi istenen standartlarda yerine getirebilme yeteneği gerektirmesi.
- İşin bizzat çalışanlar tarafından yapılmasını öngörmesi.
- Örgütü, çalışana bireysel destek sağlayabilecek ve uyumsuzlukları önleyebilecek bir atmosfer oluşturmaya yöneltmesi.
- Çalışanları talebin en yüksek ve en düşük olduğu durumlara karşı hazırlıklı olmaya alıştırması.

---

<sup>9</sup> ÇALIK, Temel; Performans Yönetimi, Tanımlar, Kavramlar, İlkeler, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara, 2003, s. 10.

Birtakım unsurlar, teknolojik ilerlemeler ve iş yapısının farklılaşması sebebiyle yeni oluşmaktadır. O halde, çalışan performansı incelenirken, performansın bu niteliği mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır.

## 1.2. ÇALIŞAN PERFORMANSINI BELİRLEYEN FAKTÖRLER

Çalışan performansına ilişkin bilgiye, bir zaman kesiti içerisinde çalışanın kendisine verilen işi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçların değerlendirilmesiyle ulaşılmaktadır<sup>10</sup>. Amaçlara ulaşmada, izlenen yöntemde önceden belirlenmiş ölçütleri tutturma; kişiden kişiye farklılık gösterdiği gibi, ortamdaki ortama da değişebilmektedir. Bir örgütte, çalışanın üstün performans göstermesi veya başarılı olması, çeşitli etmenlerin katkılarıyla oluşan bir karışımdır<sup>11</sup>. Çalışanların yetenekleri birbirinden farklıdır<sup>12</sup>. Dolayısıyla, çalışanların işe ilgi ve uyum gibi özellikleri de farklılık gösterebilir.

Çalışanın performansı hakkında bilgi edinmek ve performansta farklılık oluşturabilmek için çalışanları ve örgütü iyi tanımak ön koşuldur. Bu anlamda, üstünlükleri ve eksiklikleri iyi teşhis etmek gerekmektedir<sup>13</sup>.

Çalışanın performansını oluşturan veya performansını etkileyen, çalışana bağlı ve çalışanın dışında bazı faktörler bulunmaktadır. Performansı etkileyen bu faktörler şöyledir<sup>14</sup>:

- **Kişisel Faktörler** (yetenek, mesleki eğitim düzeyi, kişisel bilgi düzeyi, çalışanın kişilik özellikleri).
- **Örgütsel Faktörler** (yönetim ve çalışan politikası, iş tasarımı ve organizasyon yapısı, örgüt içi insan ilişkileri).

<sup>10</sup> OKAKIN, Neslihan; Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yay., İstanbul, 2008, s. 93.

<sup>11</sup> BİNGÖL, Dursun; İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. baskı, Beta Yay., İstanbul, 2003, s. 273-274.

<sup>12</sup> PALMER, Margaret J.; Performans değerlendirmeleri, (Çev.: Doğan Şahiner), Rota Yayıncılık, İstanbul, 1993, s. 7.

<sup>13</sup> OKAKIN, a. g. e., s. 94.

<sup>14</sup> DİCLE, Ülkü; Yönetimsel Başarımın Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması, Orta Doğu Teknik Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi, Yay. NO: 43, Ankara, 1982, s. 26.

- **Çevresel Faktörler** (sosyal, ekonomik, siyasal ve kültürel etkenler).

Bu faktörler ve aralarındaki etkileşim performansı belirlemektedir. O halde, çalışanın performans durumunu incelerken bu faktörler dikkate alınmalıdır. Aşağıda bu faktörler ayrıntılarıyla ele alınacaktır.

### 1.2.1. Kişisel Faktörler

Bireysel performans üzerine yapılmış olan birçok araştırmada, kişisel farklılıkların performans üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir<sup>15</sup>. Bir çalışanın performans düzeyinin yüksekliği, onun sahip olduğu veya kabul ettiği gayelerin yüksekliğine bağlıdır<sup>16</sup>. Performansı oluşturan yetenek, tecrübe ve kişisel özellikleri kapsayan kişisel faktörler, çalışanın işyerine getirdiği faktörler olarak nitelendirilmektedir<sup>17</sup>.

#### 1.2.1.1. Yetenek

Kişiler yetenekleri bakımından farklılık göstermektedirler. Kişilerdeki bu farklı yetenekler, kalıtımla ebeveynden alınabilir ya da eğitim ile geliştirilebilir, kazandırılabilirler. İnsanların bazı yetenekleri zekâ ile ilişkili olmasına rağmen, bazı yetenekler zekâdan bağımsızdır<sup>18</sup>.

Yetenek denildiğinde, çalışanın sahip olduğu zihinsel ve bedensel yeteneklerin tamamından söz edilmektedir. Yetenek kişilerin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme ve sonuca varabilme gibi zihinsel

---

<sup>15</sup> SONNENTAG, Sabine ve FRESE, Michael; Psychological Management of Individual Performance, John Wiley & Sons, Ltd., 2002, s. 10.

<sup>16</sup> KORMAN, Abraham K.; Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji, (Çev.: İlhan Akhun, Cevat Alkan), Öğretmen Kitapları: 141, M.E.B. Yayınları, Ankara, 1978, s. 69.

<sup>17</sup> NEAL, Andrew ve GRIFFIN, Mark A.; "**Developing a Model of Individual Performance for Human Resource Management**", Asia Pacific Journal of Human Resources, Vol.37/2, No: 44, 1999, s. 52.

<sup>18</sup> ÖZKALP, Enver; Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış, Eskişehir İkt. Ticari. Bilimler Akademisi Yayınları, Yay. No: 249/169, Eskişehir, 1982, s. 49-50.

özelliklerin ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi şeklindeki bedensel özelliklerin tamamıdır<sup>19</sup>.

Yetenek kavramı için bir başka tanım da şu şekildedir: Bir kişinin tekrar edebilen düşünme, hissetme ve davranma yetilerinin üretken bir şekilde uygulanabilmesidir. Bu tanıma göre; çekicilik, stratejik düşünme, rekabetçilik, empati kurabilme, odaklanabilmek ve zarafet birer yetenektir<sup>20</sup>.

İnsanların yetenekleri, ilgi duydukları sahada daha fazla gelişmektedir. Bireyde yetenek olduğu halde, eğer o dala ilgi duymuyorsa sonuç başarılı olmayabilir. Fakat belirli bir dala yetenekli olan birey o konuya gerçekten ilgi de duyuyorsa sonuç çok etkileyici olabilir<sup>21</sup>.

Çalışanların performans düzeylerinde önemli bir yeri olan yetenek faktörünün kuşkusuz en önemli özelliği, her ne kadar kişisel bir faktör olup çalışan ile birlikte örgüte gelmiş olsa da, geliştirilebilir bir faktör olmasıdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde yetenek; örgütün sahip olduğu, vasıflı, zamanla oluşacak ve ortaya çıkacak bir stok olarak düşünülebilir. Bu bağlamda, çalışanların yeteneklerinin tespit edilmesi, bir diğer anlatımla farkındalık oluşturularak geliştirilmesi durumunda, çalışanların performans düzeyleri de yeteneklerine paralel olarak artacaktır.

### 1.2.1.2. Mesleki Eğitim Düzeyi

Artan yoğun rekabet koşullarında başarılı olabilmek çeşitli bilgi, beceri ve yeteneklerle donatılmış, motivasyonu yüksek kendi amaçlarını, işletmenin amaçları ile uyumlaştırmış bir işgücüne sahip olmayı gerektirmektedir<sup>22</sup>. Örgütlerin pek çoğunun, eğitim işlevleri ile ilgili olarak kendilerine yön veren yaklaşımları vardır.

<sup>19</sup> ERDOĞAN, İlhan; İşletmelerde Davranış, Miad Yayınevi, 2007, s. 363.

<sup>20</sup> C., Jay; “**Talent Management**”, (Erişim Tarihi: 20.05.2010), <http://www.buzzle.com/editorials/12-16-2004-63026.asp>.

<sup>21</sup> ÖZKALP, a. g. e., s. 50.

<sup>22</sup> ÖZÇELİK, Oya ve Diğerleri; İnsan Kaynakları Yönetimi, 3. Baskı, Beta Yay., İstanbul, 2008, s. 187.

Çalışanların becerilerinin geliştirilmesi, tutum ve davranışlarının değiştirilmesi, fikirlerinin oluşturulması sürecinde ve örgütlerin yeniden yapılanma çalışmalarının her aşamasında mesleki eğitimi görmek mümkündür<sup>23</sup>.

Çalışanlara , belli yetenek, beceri ve bilgi kazandırılması yoluyla, onların daha nitelikli kişiler haline gelmeleri planlanmaktadır<sup>24</sup>. Örgütler açısından son derece önemli olan eğitim; çalışanların belirli bir amaçla bilgi ve beceriler kazanmalarını, mevcut bilgi ve becerilerinin artmasını sağlayan sistemli bir süreçtir. Aynı zamanda eğitim; inanç, tutum ve davranışlarda da bir gelişme sağlayan bir eylemdir. Eğitim ve geliştirmede gerçek amaç, eğitilenlerin davranışlarında bir değişiklik gerçekleştirmek suretiyle bireylerin yeteneklerini şu andaki ve gelecekteki görevlere ilişkin istenilen düzeye yükseltmektir<sup>25</sup>.

Örgütlerin ihtiyaçları doğrultusunda oluşturdukları ve kendilerine has sistemli eğitim programları ile çalışanlar, mevcut bilgi ve becerilerini arttırmanın yanı sıra yeni bilgi ve beceriler elde edecektir. Çalışanın, kendisi ile birlikte organizasyona getirdiği mesleki bilgilerini geliştirilmesi, onun performans düzeyine olumlu yönde etki edecektir.

### **1.2.1.3. Kişisel Bilgi Düzeyi**

Bireyler kendi kendilerine ve diğer insanlardan öğrenirler. Buldukları organizasyondaki diğer takım üyeleri, yöneticileri, iş arkadaşları veya organizasyondaki diğer takım üyeleri, yöneticileri, iş arkadaşları veya organizasyon dışındaki insanlardan da yeni bilgiler edinirler<sup>26</sup>.

Kişisel bilgi düzeyi, çalışanın görevinin gereklerinin minimum düzeyidir. Çalışanın rolünü üstlenmesinden itibaren çevresi tarafından işi ile ilgili olan bu bilgi

---

<sup>23</sup> GÖK, Sibel; 21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yay., İstanbul, 2006, s. 38-39.

<sup>24</sup> ERGİN, Canan; İnsan Kaynakları Yönetimi, 3. Baskı, Elma Yayınevi, 2005, s. 74.

<sup>25</sup> BİNGÖL, a. g. e., s. 207-208.

<sup>26</sup> ÖZTÜRK, Ümit; Organizasyonlarda Performans Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2006, s. 94.

düzyeyini, buna davranışlar da denilebilir, sergilemesi beklenmektedir. Çalışandan beklenen bu rolün yanı sıra, kendisini geliştirmesi de beklenmektedir.

Günümüzde yaşanan hızlı bilgi artışı ve dönüşümler göz önünde bulundurulursa, çalışanların bu dönüşümlere uyum sağlayabilmeleri için kendini geliştirme alışkanlığı kazanmaları gerekmektedir. Nitekim kendini geliştirme alışkanlığına sahip çalışanlar, işlerini, projelerini, ilişkilerini kısaca uğraşı alanlarındaki tüm çalışanlarını potansiyel olarak geliştirme imkânına sahip olurlar<sup>27</sup>. Çalışande yaşanan bu gelişim, minimum kişisel bilgi düzeyini arttıracak ve beraberinde çalışanın performans düzeyi de artış gösterecektir.

#### 1.2.1.4. Kişilik Özellikleri

Kişilik geniş anlamda, bir insanı diğer insanlardan ayıran bir davranışlar bütünüdür. Kişilik kavramı, ayrıca bireyin, çevreye uymasını sağlayan diğer özelliklerini de içine alır. Örneğin, bireyin görünüşü, yetenekleri, dürtüleri, kıymetleri, inançları, duygusal tepkileri, birer kişilik özellikleridir<sup>28</sup>.

Bütün kişilik özellikleri aynı ağırlığa sahip değildir. Bazı temel kişilik özellikleri diğer kişilik özelliklerinin algılanışını şekillendirmektedir. Buna bağlı olarak izlenimlerimiz ve davranışlarımız da etkilenmektedir<sup>29</sup>. Kişinin belirli bir andaki davranışı ise kişinin geçmiş yaşantısına ve çevresinin kişiye olan etkilerine bağlıdır<sup>30</sup>.

Kişiliğin gelişmesinde çeşitli etmenler rol oynamaktadır. Bunlarda en önemli iki tanesi ise; kalıtsal etmenler ve çevresel etmenlerdir<sup>31</sup>. Göz ve ten rengi gibi genetik özellikler kalıtsal etmenleri oluştururken, kişinin içerisinde yaşadığı çevrenin kişiye olan etkileri çevresel etmenler olarak değerlendirilmektedir.

<sup>27</sup> FINDIKÇI, İlhami; İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, Alfa Yay., İstanbul, 2003, s.235-236.

<sup>28</sup> ÖZKALP, a. g. e., s. 44-45.

<sup>29</sup> KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem; Yeni İnsan ve İnsanlar, 10. Basım, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1999, s. 224.

<sup>30</sup> ÖZKALP, a. g. e., s. 45.

<sup>31</sup> ÖZKALP, a. g. e., s. 45.

İnsanlar tek tek incelendiğinde benzerliklerinin yanında kendilerine özgü özelliklerinin de olduğu görülür. Genel olarak insanlar arasında bireysel ayrılıklar; bedensel, devinimsel, bilişsel, cinsel, duygusal, toplumsal, törel (karakter ve mizaç) gelişim alanlarında görülür. Bu bağlamda insanların genelde birbirlerine benzemesinin ancak özeldede ayrı özellikler geliştirmesinin etkeni kalıtım ve çevredir<sup>32</sup>.

Kişilik, insanın dünyayı yorumlamada, olayları yargılamada kullandığı bir süzgeçtir. Çalışanın kişiliği örgüte karşı tutumunun da kaynağıdır. Çalışanın örgütle özdeşleşmesinde ya da yabancılaşmasında kişiliğinin etkisi büyüktür<sup>33</sup>.Yapılan araştırmalar çalışanın kişilik özellikleri ile iş performansı arasında etkileşimin olduğunu ortaya koymaktadır<sup>34</sup>.

Çalışanların performansları ile onların motivasyon durumları çok yakından ilişkilidir. Motivasyon bireyi harekete geçiren güçtür<sup>35</sup>. Çok çeşitli davranışlar sergileyen çalışanların motivasyonları kişilikleriyle bağlantılıdır<sup>36</sup>. Motivasyon kişinin iş yapma, faaliyette bulunma, sonuç alma arzusu ve gayreti ile ilgilidir. Belirtmek gerekir ki kişinin özellikler ve beklentileri ile yapılan iş arasında yakın bir ilişki vardır. Bu durumda kişi işten, iş kişiden etkilenmektedir. Aynı şekilde, işin gelişmesi o işi yapan kişiye bağlıdır. Bu anlamda kişi bilgisini, yetenek ve becerilerini, arzu ve hırsını işe getirmekte ve iş performansını yükseltmeye çalışmaktadır<sup>37</sup>.

Kişilik, sadece bedensel ve zihinsel özelliklerin toplamı değil, aynı zamanda bu özelliklere bağlı olarak ortaya çıkan bir dizi davranışsal yansımaları da

---

<sup>32</sup> BAŞARAN, İbrahim Ethem; Örgütsel Davranış, 3. Basım, Feryal Matbaası, Ankara 2000, s. 60.

<sup>33</sup> BAŞARAN, a. g. e. s. 62.

<sup>34</sup> YELBOĞA, Atilla; "Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 8 Sayı:2, Haziran 2006, s. 208.

<sup>35</sup> CONNER, Marcia L.; "What's your motivation Style?", (Erişim Tarihi: 20.05.2010), <http://agelesslearner.com/assess/motivationstyle.html>.

<sup>36</sup> MURPHY, Peter; "Motivation and Personality - Which Type Are You?", (Erişim Tarihi: 20.05.2010), <http://ezinearticles.com/?Motivation-and-Personality----Which-Type-Are-You?&id=134308>.

<sup>37</sup> KOÇEL, Tamer, İşletme Yöneticiliği, 10. Baskı, Arıkan Basım Yay. Dağ., İstanbul, 2005, s. 634.



kapsamaktadır. Örgüt bağlamında kişilik-örgüt bütünleşmesinin sağlanması durumunda, çalışanın bulunduğu sosyal yapı ile kişiliği arasında bir bağ kurulacak ve çalışanın davranışları ile örgüt arasında isteyerek kurulan ilişki çalışanın performans düzeyini arttıracaktır<sup>38</sup>.

Kişilik özellikleri içerisinde yer alan ve performansa etkisi olan bir diğer unsur ise çalışanın tutumlarıdır. Genel olarak tutum, bireyin çevresindeki obje, kişi ve olaylara karşı olumlu veya olumsuz yönde takındığı tavır olarak tanımlanmaktadır<sup>39</sup>. Bir diğer deyişle, tutumlar bireyin çevresine karşı sergilediği davranışların bütünüdür.

Tutumun oluşumunda en önemli zihinsel veya bilgisel faktör bireyin inançlarıdır. Bunlar tutuma konu olan objeye karşı olumlu veya olumsuz, iyi veya kötü, yeterli veya yetersiz şeklinde yargıların oluşmasına yol açmaktadırlar<sup>40</sup>. Dolayısıyla sahip olunan inançlar ve bireyin tutumları, çalışma hayatında birey için önemli bir yere sahiptir.

### **1.2.2. Örgütsel Faktörler**

Çalışanın performansı üzerinde etkisi olan bir diğer grup örgütsel faktörlerdir. Bu grupta yer alan unsurlar: Örgüt yapısı, yönetim politikası, iş tasarımı ve örgüt içi insan ilişkilerinden kaynaklanan etmenlerdir<sup>41</sup>.

#### **1.2.2.1. Örgüt Yapısı**

Çalışanları motive etmek ve örgüt-çalışan arasında bağ oluşturmak için ilham veren bir çalışma ortamı yaratılması gerekmektedir. Uygun çalışma ortamının üst yönetim tarafından oluşturulması durumunda çalışanlar, sorumluluk almaktan çekinmeyecek, var olan yeteneklerini geliştirmek ve yeni yetenekler kazanmak için

<sup>38</sup> ERDOĞAN(2007), a. g. e., s. 362-368.

<sup>39</sup> ERDOĞAN(2007), a. g. e., s. 536.

<sup>40</sup> ERDOĞAN(2007), a. g. e., s. 539..

<sup>41</sup> NEAL ve GRIFFIN, a. g. e., s. 52.

çaba sarf edecektir<sup>42</sup>. O halde örgüt yapısı ile çalışan arasında kurulan bağ, çalışanın güven duygusunu arttıracak ve bu da çalışanın performansını arttırmasını sağlayacaktır.

Örgütsel yapının çağın şartlarına uyum sağlayacak gelişmelere adapte edilmesi gereğinin ana nedeni; örgütün belirlenen stratejiler, planlar ve politikalar doğrultusunda hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır. Diğer yandan, örgütleri oluşturan her parça veya bölüm, işbirliği yaptıklarında onların tek tek veya ayrı ayrı gerçekleştirdikleri çalışmaların toplamından daha fazla verim elde edecektir. Bu nedenle birbiriyle uyumlu çalışacak, birbirini tamamlayacak örgütsel birimlere ek olarak bu birimlerde yer alacak çalışanların, birbirini tamamlayacak, uyumlu, yaratıcı ve yenilikçi çalışma yapmalarını sağlayacak çalışma ortamının oluşturulması gerekmektedir<sup>43</sup>.

Örgütler sürekli değişen ve gelişen bir ortamda faaliyetlerini sürdürmektedir. Örgütün böyle bir ortamda değişimi destekleyen ve gelişmelere ayak uydurabilen bir yapıya sahip olması büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle işin tasarımı kadar örgütsel tasarımın da gerçekleştirilmesi gerekmektedir<sup>44</sup>. Katılımcılığın, yaratıcı düşüncenin ve öğrenmenin desteklendiği organizasyon yapıları Çalışanı motive etmekte ve sürekli iyileştirme için çalışanların potansiyel katkılarını harekete geçirmektedir<sup>45</sup>.

O halde, örgüt yapısı içerisinde çalışanın konumu önem arz etmekle birlikte tasarlanan örgüt yapısının örgütü oluşturan çalışan ile bağ oluşturması ayrı bir önem taşımaktadır. Sonuç olarak çalışan örgüt içerisinde yer almakta, örgütteki yatay-dikey ilişkiler ve rol ilişkileri gibi örgüt yapı faktörleri çalışanın performansına etki etmektedir.

---

<sup>42</sup> ERNST&YOUNG İnsankaynakları.com; Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları (Editör: Figen Tahiroğlu), 2. Baskı, Hayat Yayınları, Yayın No: 136, İstanbul, 2002, s. 241.

<sup>43</sup> EREN, Erol; İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 7. Baskı, Beta Yay., İstanbul, 2005, s. 387-388.

<sup>44</sup> AKGEMCİ, Tahir; Stratejik Yönetim, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s. 147-148.

<sup>45</sup> KOZAK, Meryem Akoğlan; Konaklama İşletmelerinde İş Analizi, Anadolu Üniversitesi Yayınları: 1325, Eskişehir, 2001, s. 179-180.

### 1.2.2.2. Yönetim Politikası

Amirlerin astlarına karşı olan tutumları, çalışanların örgütsel hedeflere güdülenmelerinde ve enerjilerini örgütün hedeflerine paralel olarak kullanmalarında büyük bir etmendir<sup>46</sup>. Diğer bir deyişle, örgütlerin yönetiliş biçimi ve çalışan politikası, çalışanı doğrudan etkilemektedir.

Amir ve çalışan arasında oluşacak pozitif bir ilişki; çalışanların her hareketleriyle en iyiye ulaşmayı hedef almalarını, ellerinden gelenin en iyisini yapmalarını, çalışmalarını eğlenceli görmelerini, yaratıcı yönlerini sergilemelerini, uzmanlıklarını geliştirmelerini, işlerini ilk seferinde doğru yapmalarını, iş arkadaşlarıyla işbirliği içerisine girmelerini ve kendilerini sınırlamamalarını sağlayacaktır<sup>47</sup>.

Yönetim, hedeflerin etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla bir insan grubunda iş birliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümüdür<sup>48</sup>. Yönetim biçimi, örgütte yer alan herkesin uymakla sorumlu olduğu kurallar ile somutlaşmaktadır.

Yönetim politikası, çalışanların performansını iyileştirerek örgütsel performansı yükseltmeyi ve bu yolla çalışanın örgütten sağlayacağı yararları arttırmayı hedeflemektedir<sup>49</sup>. Bir örgütün yönetim biçimi, benzer özellikleri taşıyan ve benzer yönetim biçimini uygulayan amirlerin çoğunlukta olmasıyla belirginleşir. Yönetim politikası; amirin özellikleri, amirin görev yapısını kurma davranışı, amirin görevine karşı olan tutumu, amirin astları ile ilişkisi, çalışanın varsayılan özellikleri ve çalışma ortamı ile şekillenmektedir<sup>50</sup>.

---

<sup>46</sup> BAŞARAN, a. g. e., s. 161.

<sup>47</sup> ŞİMŞEK, M. Şerif ve Diğerleri; Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, 2. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s. 400.

<sup>48</sup> GENÇ, Nurullah; Yönetim ve Organizasyon, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, İstanbul, 2005., s. 18.

<sup>49</sup> GENÇ, a. g. e., s. 19.

<sup>50</sup> BAŞARAN, a. g. e., s. 68-69.

Diğer yandan, toplumda yaşanan hızlı ve köklü değişme sosyal ve kültürel yapılarda farklılıklar ortaya çıkarmakta dolayısıyla yaşanan teknolojik gelişmeler örgütleri doğrudan etkilemektedir. Özellikle, bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, yeni örgüt modellerinin ortaya çıkmasına neden olmakta bunun yanı sıra, mevcut örgütlerin yönetim politikalarında değişimi zorunlu kılmaktadır<sup>51</sup>. Değişimin etkin yönetimi, mevcut durumun anlaşılması, arzulanan gelecek durumun düşünmesi ve örgütün mevcut durumundan geçiş dönemi ile birlikte örgütün gelecekte arzulanan durumuna doğru hareket etmesini içerir<sup>52</sup>. Bu süreçte yönetim politikasının örgüt yapısı ve çalışan davranışları ile uyumunun sağlanması, çalışan performansının belirleyicisi konumundadır.

### 1.2.2.3. İş Tasarımı

Yetenek, günümüzde olduğu gibi bilgi temelli örgütler için en önemli kavramdır. Bunun nedeni; uzun dönemde sadece yetenek, örgüt için değer oluşturacak koşullara ulaşmayı sağlayabilecektir<sup>53</sup>. Bireyler yetenekleri bakımından farklılık gösterirler<sup>54</sup>. Her çalışanın sahip olduğu bu farklı yetenekleri gün yüzüne çıkarmak hem örgütsel açıdan istenilen hedeflere ulaşmayı kolaylaştırması, hem de yüksek moral ve motivasyona sahip, artan performans gösteren çalışanlara sahip olunması açısından önemlidir. O halde çalışanların yeteneklerini ön plana çıkarmalarını sağlayacak tarzda çalışan-iş uyumunun sağlanması, verimli bir örgüt yapısının da temelidir.

Örgütsel hedeflere ulaşabilmek için, örgüt içi ve örgüt dışı değişen koşullar karşısında bazen işlerin yeniden ele alınarak tasarlanması gerekebilmektedir. İş tasarımı, örgütün ve teknolojinin gerektirdiği koşullara göre işin yeniden düzenlenmesi gibi amaçlarla yapılırken, ayrıca işi yapan çalışanın işten tatmin olmasını sağlamak, işi en az zaman, çaba ve maliyet gerektirecek şekilde

---

<sup>51</sup> GENÇ, a. g. e., s. 46-47.

<sup>52</sup> KEÇECİOĞLU, Tamer; Bir Değişimin Anatomisi, Alfa Yayınları: 916, İstanbul, 2001, s. 14.

<sup>53</sup> SCHWEYER, Allan; Talent Management Systems, John Wiley & Sons, Inc., Canada 2004, s. 18.

<sup>54</sup> ÖZKALP, a. g. e., s. 49.

basitleştirilerek yeniden düzenlenmek ve bu bağlamda çalışan performansının artırılmasını sağlamak amacıyla da yürütülmektedir<sup>55</sup>.

İş tasarımı, belirli bir iş ya da birbirine bağımlı işlerden oluşan sistemlerin, hem çalışanların iş deneyimlerini, hem de performanslarını artırmak amacıyla değiştirilmesini içeren faaliyetlerdir<sup>56</sup>. Her ne kadar iş tasarımı, anahtar iş unsurlarının tasarlanması veya yeniden yapılandırılması üzerinde odaklanmış olsa da, değişen dinamik ve küresel koşullar gereği örgütler açısından; yaş, cinsiyet, yaşam tarzı, farklı yeteneklerin bir araya getirilmesinde ve bu farklılıklar arasında motivasyon sağlayarak performans düzeyini etkileyebilecek kilit unsur konumundadır<sup>57</sup>.

Çalışan ve iş arasındaki uyumun yükseltilmesi, çalışanın iş doyumunun ve performans düzeyinin yükseltilmesini sağlayacaktır. Çalışanları motive etmek ve işten tatmin olmalarını sağlamak amacıyla iş tasarımı gerçekleştirilmektedir. Başka bir deyişle iş tasarımı, iş ve çalışana uygun bir biçimde birleştirmeyi hedefleyen yönetsel bir uygulamadır<sup>58</sup>.

Çalışan ve iş uyumunun en belirgin görüntüsü kişinin bilgi, yetenek ve benzeri özellikleri açısından yaptığı işe uyması ve işinden tatmin olmasıdır. İş tasarımı sonucunda çalışan ve iş uyumunun sağlanması, işgücü devir oranının düşmesi ve devamsızlığın azalmasını da sağlayacaktır. Başka bir deyişle böyle bir uyumun olması halinde çalışan işini yaparken çeşitli yönlerden kendisini geliştirecek, iş yapma gücü ve arzusu artacak ve dolayısıyla çalışanın performans düzeyinde artış gerçekleşecektir<sup>59</sup>.

Çalışan yetenekleri ve kişilikleri gibi performansları da bireyseldir. Kişilik, doğuştan gelen özelliklerin yanı sıra çevresel faktörlerden etkilenerek gelişmektedir

---

<sup>55</sup> KOZAK, a. g. e., s. 34.

<sup>56</sup> KOZAK, a. g. e., s. 171.

<sup>57</sup> BİNGÖL, a. g. e., s. 92-94.

<sup>58</sup> CAN, Halil, AKGÜN, Ahmet ve KAVUNCUBAŞI, Şahin; Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara 2001, s. 81.

<sup>59</sup> ERDOĞAN, İlhan; İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, 4. Baskı, İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 243, İstanbul, 1990, s. 29.30.

ve bu gelişim çalışan işe başlamadan önce başlamaktadır. Yetenekleri ve kişilikleri ile uyumlu işlerde görev alan çalışanlar performanslarının artışı yönünde davranış sergileyeceklerdir<sup>60</sup>.

Diğer yandan çalışanların kişilik özellikleri performans düzeyleri üzerinde önemli bir rol oynarken, çalışanın sergilediği performans üzerinde sahip olduğu yeteneklere ve kişilik özelliklerine uygun bir işi üstlenmesi onun ortaya koyacağı performans bakımından ayrıca önem arz etmektedir.

Çalışanın işe uyumu, işin gerektirdiği zihinsel ve bedensel yeteneklere sahip olması ve işe ilişkin bazı kişilik özelliklerini taşımasıyla mümkün olacaktır. Çalışanın iş tatmini sağlaması; istek ve beklentilerinin, değer yargılarının ve psikososyal yapısının işyeri şartlarına uyum sağlamasına bağlıdır. Bir işin gerektirdiği bilgilere, zihinsel ve bedensel yeteneklere sahip olan kişiye göre işin yapılması zor olmayacaktır. Özelliklere tam olarak sahip olmayanlara göre ise sözü edilen iş, güç ve stres yaratan bir faktör özelliği taşıyacaktır<sup>61</sup>.

#### **1.2.2.4. Örgüt İçi İnsan İlişkileri**

Bir örgütü oluşturan en önemli unsur çalışanlarıdır. Çalışanlar arasındaki destek ve güvenin oluşması, örgüt içerisindeki sorunların gün yüzüne çıkması ve çözüm üretilmesi, işbirliği ve dayanışmanın sağlanması, örgüt-çalışan bağının kurulması örgüt içi insan ilişkileri ile birebir bağlantılıdır<sup>62</sup>. Çalışanlar arasındaki ilişkiler; arkadaşlık ve sevgi bağlarını oluşturmak, işbirliği ve çalışanların duygusal açıdan da tatmin olmaları için gereklidir.

Bir malı, hizmeti ve düşünceyi üretmek için bir araya gelen insanlar, bir ilişkiler ağı oluştururlar. Bu ilişkiler ağının amacı, çalışanlar arasındaki etkileşimin

---

<sup>60</sup> DRUCKER, Peter F.; 21. Yüzyıl için Yönetim Tartışmaları (Çev.: İrfan Bahçivangil ve Gülenay Gorbon), 2. Baskı, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2000, s. 182-184.

<sup>61</sup> TELMAN, Nursel ve TÜRETGEN ilknur Ö.; Eleman Seçimi, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2004, s. 193.

<sup>62</sup> DİNÇER, Ömer; Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 7. Baskı, Beta Yay., İstanbul, 2004, s. 130-131.

niteliğini en üst düzeye çıkararak örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır. Çıktının nitelikli olması, örgüt içi ilişkilerin nitelikli olmasına bağlıdır<sup>63</sup>.

Örgüt içi insan ilişkileri, çalışanlar açısından önem taşımaktadır. Çalışanlar iş arkadaşlarına büyük önem vermektedirler<sup>64</sup>. Örgüt yapısı, çalışanların kurdukları ilişkilerin niteliğini, onların moral ve tatmin duygularını da etkiler. Örgütlerin en önemli gereksinimi, çalışanların birbirleriyle olan ilişki düzeyinin geliştirilmesidir<sup>65</sup>. Bu nedenle örgüt içi insan ilişkilerinin başlatılması ve canlandırılmasında en büyük sorumluluk yönetimindedir<sup>66</sup>. Aynı zamanda çalışanlar, uygulayıcılar olarak bu sorumluluğu paylaşmaktadırlar.

Verimli bir çalışma ortamının oluşturulması, çalışanlar arasındaki ilişkilerin seviyesi ile bağlantılıdır. Bu nedenle çalışanlar arasında güçlü bir güven duygusunun oluşturulması gerekmektedir.

Çalışanların iş tatminlerinin yüksek olmasını sağlaması bakımından, çalışma ortamının uygun ve istenilen nitelikte olması önemlidir. Uygun çalışma ortamı, çalışanın ruh sağlığının gerektirdiği uygun fiziksel ve ruhsal koşullara sahip olan ortamdır. Sosyal ortam, çalışanların kurdukları iş ilişkileri, etkileşim ve iletişimleri, bunlara ilişkin sosyal etkinliklerden oluşmaktadır<sup>67</sup>. Bu açıdan örgüt içi sağlıklı çalışan ilişkilerinin oluşmasında çalışma ortamı ön plandadır. O halde fiziksel ve ruhsal koşulların göz önünde bulundurularak yönetimin uygun çalışma ortamını oluşturması, çalışanın performans düzeyinin artırılması açısından gereklidir.

---

<sup>63</sup> BAŞARAN, a. g. e., s. 12.

<sup>64</sup> YÜKSEL, Müberra, İnsan Kaynakları Çağında İşletmelerde Eğitim Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2008, s. 49.

<sup>65</sup> ÖZKALP, a. g. e., s. 73.

<sup>66</sup> DAVIS, Keith; İşletmede İnsan Davranışı Örgütsel Davranış, (Çev.: Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah, Semra Yalçın), Yayın No: 199, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1977, s. 513.

<sup>67</sup> ARGON, Türkan ve EREN, Altay; İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın Dağ., Ankara, 2004, s. 35.

### 1.2.3. Çevresel Faktörler

Organik bir sisteme benzeyen örgütler kendilerine ait bir çevrede yaşarlar. Örgütler bu çevre içinde belirli bir yere sahip olmak ve onunla ilişki kurmak zorundadır. Bu bakımdan çevre, örgütün hayat kaynağıdır<sup>68</sup>. Bir örgütü az veya çok, dolaylı ve ya doğrudan etkileyen ve kararlarını şekillendiren faktör dizisine dış çevre faktörü adı verilir<sup>69</sup>. İç çevre ise örgütün sahip olduğu varlık ve yetenekleri ile ilgilidir. Örgütlerin içsel çevresi kendi içerisinde farklı özelliklere sahiptir. Örgüt yapısı, örgüt kültürü, sahip olunan teknik donanım, kaynaklar, vizyon, misyon, hacim, örgütün değerleri iç çevreyi oluşturan etmenlerdir<sup>70</sup>. Bu bağlamda çevre, örgüt açısından iç çevre ve dış çevre olarak ikiye ayrılmaktadır. İç çevre örgütün kontrolünde iken, dış çevre örgüt dışında ve dolayısıyla kontrolü altında değildir.

Örgütün bütün faaliyetlerine etki eden dış çevre faktörleri azalan bir etkileşim içerisinde üç gruba ayrılmaktadır<sup>71</sup>:

- **Küresel Dış Çevre:** Örgütün içinde bulunduğu toplumu ve ulusal çevreyi dolaylı olarak etkileyen ancak örgütün rekabet çevresini doğrudan etkileyen bir nitelik taşımaktadır.
- **Ulusal Dış Çevre:** Örgütü genel olarak ve dolayısıyla etkileyen çevredir ve ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel, hukuki-politik ve tabii çevre faktörlerinden meydana gelmektedir.
- **İş Çevresi:** Yakın çevre olarak da adlandırılan iş çevresi, örgütün iş ilişkisi içerisinde bulunduğu ve doğrudan etkilendiği faktörlerden oluşmaktadır.

Örgütlerin dış çevrelerinde meydana gelebilecek değişimler ve gelişmeler, örgütsel performansı önemli ölçüde etkilemektedir. Dış çevre, örgüt yapı ve süreçleri üzerinde iç çevre kadar etkilidir. Bu nedenle örgütlerin, doğabilecek fırsatları ve

---

<sup>68</sup> DİNÇER, a. g. e., s. 139.

<sup>69</sup> DİNÇER, a. g. e., s. 73.

<sup>70</sup> AKGEMCİ, a. g. e., s. 138.

<sup>71</sup> DİNÇER, a. g. e., s. 73.



oluşabilecek güçlükleri izlemeleri ve çevrelerindeki değişimlere uyum sağlamaları gerekmektedir<sup>72</sup>.

Her toplumun kendine özel kültürel özellikleri ve değerleri olması nedeniyle çevresel faktörler içerisinde kültür unsuru ayrı bir öneme sahiptir<sup>73</sup>. Kültür bir toplumun insanlarınca üretilmiş maddi ve manevi değerlerin tümüdür. Kültür, toplumun yaşamını biçimlendiren ve etkileyen değerler ve bunların işleyiş biçimidir<sup>74</sup>. Soyut ve kavramsal bir model olan kültür; somut değişkenlerden, kurumlardan ve ilişkilerden oluşmaktadır. Bunlar<sup>75</sup>; doğal çevre, tarih ve kaynaklar, aile ve akrabalık, sağlık ve beslenme, eğitim, yerleşmeler, ekonomi ve teknoloji, bilimler ve sanatlar, din ve devlet, kişilik sistemi ve dil, kültürel çevre ve tarih çevresidir. Bu özellikleri ile kültür değerler yoluyla oluşan bir kontrol mekanizmasıdır.

Örgüt açısından kültür; çalışma ortamını ve örgütün hedeflerini etkileyen, inançlar, değerler, örf adetler ile diğer kişiler arasındaki ilişkilerin bütünüdür. Örgütün işleyişini etkileyen bu faktörler, örgütsel etkinliği sağlamak ve çalışan performans düzeyini arttırabilmek için göz önünde bulundurulmalıdır<sup>76</sup>.

Çevresel faktörler çalışanların davranışlarına etki etmektedir. Bunun nedeni çevrenin, izin verilen davranış, öğrenilecek bilgiler ve teşvik edilen faaliyetler bakımından çalışanları etkilemesidir<sup>77</sup>. O halde çevresel faktörleri oluşturan kültürel, sosyal, ekonomik ve siyasal unsurların her biri çalışan davranışlarını dolaylı ve doğrudan etkilemekte ve bu unsurlar arasındaki etkileşim çalışan performansını belirlemektedir.

---

<sup>72</sup> GÖK, a. g. e., s. 61.

<sup>73</sup> ERDOĞAN(2007), a. g. e., s. 271.

<sup>74</sup> BAŞARAN, a. g. e., s. 293.

<sup>75</sup> GÜVENÇ, Bozkurt; İnsan ve Kültür, 2. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1974 s. 108-113.

<sup>76</sup> ERDOĞAN(2007), s. 221-222.

<sup>77</sup> KORMAN, a. g. e., s. 94.

### 1.3. ÇALIŞAN PERFORMANSINI DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

#### 1.3.1. Grafik Dereceleme Yöntemi

Grafik dereceleme yöntemi, yaygın olarak kullanılan bir değerlendirme türüdür. Bu yöntemin çeşitli şekilleri bulunmakla birlikte genel özelliği şöyledir: Bir değerlendirme ölçeği boyunca yer alan bazı noktalar üzerine işaret konulmasıdır. Ölçekler bir nitelikler listesi ve her bir nitelik için derece kolonlarına sahip bir çizelge veya bir grafik sağlar. Bu yöntemde göre, değerlendirilecek kişinin ölçekte yer alan nitelikler kapsamında, değerlendirici tarafından değerlendirilmesi istenir. Grafik dereceleme yöntemi, belirli bir işin başarı ile yürütülmesi bakımından “en önemli” görülen niteliklerin bir ölçek yardımı ile en kötüden en iyiye veya en iyiden en kötüye doğru değerlendirilmesi esasına dayanır<sup>78</sup>. Grafik dereceleme yöntemi kullanımı kolay ve düşük maliyetli bir yöntemdir. Bir iş grubunu oluşturan çalışanları genel olarak analiz etmenin yanında her bir Çalışanı belirli performans kriterine göre incelenmesini sağlayacak şekilde de kullanılabilir.

Grafik dereceleme yönteminde değerlendirilen kişi, pozisyonuna göre kişilik özelliklerine, işe ilişkin davranışlarına ve işin çıktılara göre olmak üzere 3 temel başlık içerisinde değerlendirilir<sup>79</sup>. Grafik dereceleme yöntemi, uygulaması kolay ve değerlendiriciler için ayrı bir eğitim gerektirmeyen basit bir yöntemdir. Bu açıdan, özellikle maliyetinin düşük olması sebebiyle örgütler tarafından tercih edilmektedir.

Grafik dereceleme yönteminin bazı zayıf yönleri bulunmaktadır. Bu potansiyel zayıflıkların başında, değerlendiricilerin geçmiş tecrübelerinin, kültürlerinin ve kişiliklerinin farklı olması sebebiyle, yazılı tanımlamaları farklı biçimlerde yorumlama olasılığıdır. Bir diğer nokta ise, ölçekler hazırlanırken

---

<sup>78</sup> BİNGÖL, A. g. e., s. 290.

<sup>79</sup> BARUTÇUGİL, İsmet; Performans Yönetimi, 2.ci Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002, s. 191.

belirlenen boyutların tercihidir. Örneğin, bu boyutlar belirlenirken, yüksek öneme sahip noktalar göz ardı edilebilir<sup>80</sup>. Bu durum ortaya çıkan sonucu etkilemektedir.

### 1.3.2. Karşılaştırma Yöntemleri

*Doğrudan sıralama yöntemi:* Maliyeti düşük bir diğer yöntemdir. Bu yöntemde ana amaç bir çalışanın diğer bir çalışan ile karşılaştırılmasıdır. Genel olarak, örgütte yer alan çalışanlar en başarılıdan en başarısız doğru sıralanırlar. Bu işlem, örgütteki çalışan sayısına göre hazırlanacak olan bir çizelge ve sıralamanın yapılacağı niteliklerin belirlenmesi ile yapılır. Çalışanlar belirlenen nitelikler göz önünde bulundurularak, çizelgede sıralandırılarak değerlendirilirler<sup>81</sup>.

*İkili karşılaştırma yöntemi:* Bu yöntemde çalışanların isimleri bir karta ya da bir kâğıda yazılır. Daha sonra her çalışan bir diğer çalışanla tek tek karşılaştırılır. Daha başarılı bulunan çalışanın kartına ya da kâğıdına işaret konularak tek tek karşılaştırma işlemi devam eder. Bu işlem bütün çalışanlar için tamamlandıktan sonra, çalışanların kartlarına koyulan işaretler sayılır ve çalışanlar bu işaret oranlarında sıralanır<sup>82</sup>. Bu yöntemin doğrudan sıralama yönteminden farkı; tek seferde iki çalışanın karşılaştırılmasıdır. Ancak çalışan sayısının yüksek olması durumunda bu yöntemin uygulanması da zorlaşacaktır.

### 1.3.3. Zorunlu Dağıtım Yöntemi

Zorunlu dağıtım yönteminin çeşitleri bulunmaktadır ancak en yaygın kullanılan biçim, kişinin değerlemesinde oluşturulmuş ifade grupları arasından en uygun olanı seçme yöntemidir. Grafik değerlendirme sisteminde yüksek puan verme eğilimini önlemek amacıyla değerlemeciye, yüksek puana sahip ifadenin hangisinin

---

<sup>80</sup> BARUTÇUGİL, a. g. e., s. 191.

<sup>81</sup> CAN, AKGÜN ve KAVUNCUBAŞI, a. g. e., s. 176.

<sup>82</sup> CAN, AKGÜN ve KAVUNCUBAŞI, a. g. e., s. 176-177.

olduğunun kestirilemeyeceği bir dizi ifade verilmekte ve çalışan için bu ifadelerden birisini seçmesi istenmektedir<sup>83</sup>.

Zorunlu dağıtım yönteminin kolay kullanılabilir olması, değerlendiricilerin çalışanları kayırmasını engellemesi ve başarı faktörleri bakımından çalışanları çok yönlü olarak değerlendirmeye olanak sağlaması gibi olumlu yönleri bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, küçük çalışan gruplarına uygulanamaması ve değerlendiriciyi mutlaka belirli bir grubu başarısız olarak sınıflamaya zorlaması, yöntemin olumsuz yönleri olarak belirmektedir<sup>84</sup>.

#### 1.3.4. Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yönteminde, çalışanın çalışması ve davranışlarını belirlemek amacıyla bir seri sorunun bulunduğu bir liste ya da ölçek yer alır. Değerlendiriciden ifadelere ilişkin olarak “evet” veya “hayır” işaretlemesi istenir. Çalışanın durumuna göre işaretlenen ağırlıklar toplanarak başarı derecesi bulunur<sup>85</sup>.

Kontrol listesi yöntemi, daha çok seçili olan özelliklere göre çalışanın performansını ve davranışını değerlendirmeye yöneliktir. Hangi özelliklerin değerlendirilebileceğinin bilindiği durumlarda uygulaması kolay bir yöntem olduğu söylenebilir.

Kontrol listesi yönteminde, tanıtıcı ifadeler içerisinde değerlendirilen çalışanın durumuna en çok uyan ya da en az uyan seçeneklerin değerlendirici tarafından seçilmesi istenir. Bu bağlamda çalışanın nitelikleri ve çalışma durumları hakkında yorumlar yaparken belirli durumları analiz etme ve tartma güç olmaktadır. Değerlemeyi yapan kişilerin evet ya da hayır cevabı ile sınırlanan bir değerlendirme yapmak zorunda kalmaları bu yöntemin olumsuz yönünü oluşturmaktadır<sup>86</sup>.

---

<sup>83</sup> ÖRÜCÜ, Edip ve KÖSEOĞLU, Mehmet Ali; İşletmelerde Çalışan Performansını Değerlendirme ve K.İ.T'ler İçin A.B Uyumlu Bir Model Önerisi, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003, s. 47.

<sup>84</sup> CAN, AKGÜN ve KAVUNCUBAŞI, a. g. e., s. 177.

<sup>85</sup> OKAKIN, a. g. e., s. 102-103.

<sup>86</sup> BUDAK, Gönül; Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, 2008, s. 436-437.

### 1.3.5. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yönteminde değerlendirmeci olayları olduğu gibi kayıt altına almaktadır. Bu olaylar çalışanın performansına ilişkin tatmin olunan veya olunmayan iş davranışlarını içermektedir. Zaman içerisinde, kayıt altına alınan olaylar analiz edilerek, çalışanın performansı değerlendirilmekte ve çalışana geri bildirim bu olaylar temel alınarak sağlanmaktadır<sup>87</sup>.

Bu yöntem, değerlendirici kaynaklı yanlı değerlemeleri azaltmak bakımından oldukça yararlıdır. Öte yandan olayların değerlendirici tarafından zamanında kayıt altına alınmaması, çalışanların davranışlarının izlendiğinin ve kendisi hakkında notlar tutulduğunu fark etmesi durumunda güvensizlik ve kuşku doğurmaktadır<sup>88</sup>. Bu yöntemde diğer dikkat edilmesi gereken nokta ise, değerlendiricinin olaylara bakış açısıdır. Not tutan kişinin gözlem gücü yüksek ve tarafsız bir gözle olayları görebilme becerisinin olması olayların yansız olarak ele alınmasını sağlayacaktır.

### 1.3.6. 360 Derece Geribildirim

Çalışana ait bilgilerin anket formu aracılığıyla sadece üstlerinden değil, aynı düzeydeki çalışma arkadaşlarından, diğer departmanlardaki iç ve dış müşterilerinden toplanmasıdır. Bu sistemin ana özelliği, sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performanslarına ilişkin veriye, ilişki içerisinde bulunduğu diğer kaynaklardan ulaşmayı amaçlamasıdır<sup>89</sup>.

Örgüt içerisinde uygulanan performans değerlendirme sistemleri ile çalışanlar performanslarına ilişkin olarak amirlerinden geri bildirim almaktadırlar. Ancak bu geribildirim amirin görüşü ile sınırlı kalmaktadır. 360 derece geribildirim yöntemi, çalışana ilişki içerisinde bulunduğu, diğer bir deyişle işini yerine getirirken dokunduğu ilgili diğer departmanlardan ya da iş arkadaşlarından performansına ilişkin bilgi almasına olanak sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, çalışanlar iş ilişkisi

<sup>87</sup> BARUTÇUGİL, a. g. e., 191.

<sup>88</sup> ÖRÜCÜ ve KÖSEOĞLU, a. g. e., s. 46.

<sup>89</sup> ARGON ve EREN, a. g. e., s. 237.

sebebiyle çalışma arkadaşları ile daha sık görüşmekte ve ilişki kurmaktadır. Amir tarafından verilen geri bildirim geçerli olmakla birlikte, çalışanın örgütteki etkinliğinin kapsamlı bir biçimde değerlendirilmesinde yetersiz kalabilmektedir<sup>90</sup>.

360 derece geribildirim yöntemi bir çalışanın iş ilişkisinin olduğu ya da ast-üst ilişkisinin olduğu farklı taraflar tarafından ele alınmasına olanak sağlamaktadır. Yapılan bu değerlendirme çalışan hakkında çeşitli kararların alınmasında(terfi, tenzil, eğitim programına katılım, vb.) yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla, bu yöntemin örgütün genelinde iyi anlaşılması ve örgüt içerisinde bir güven ortamının yer alması bu yöntemin başarısı için en büyük başlangıç noktasıdır. Elde edilen verilerin, gerçeği yansıtmaması durumunda, kısa vadede olumsuz etkileri görülmesi de uzun vadede örgüt için, zaman maliyeti başta olmak üzere, maddi açılarından gereksiz yere yapılacak olan masraflara sebep olabilmektedir. Yöntemin etkinliğinin artırılması, örgüt içerisinde bu yöntemin uygulanma sebepleri ile orantılıdır. Bu yüzden, yöntem ile ulaşılmak istenen hedefler detaylı bir şekilde çalışanlarla paylaşılması önem taşımaktadır.

### **1.3.7. Davranışa Dayalı Değerlendirme Yöntemi**

Davranışa dayalı değerlendirme yönteminde davranışsal değerlendirme ölçeği kullanılmaktadır. Bu ölçek performans değerlemesinden elde edilen sonuçların, astlar tarafından kendilerini geliştirmede kullanılmasını sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, amire değerlendirme sonuçlarını açıklamada kolaylık sağlamaktadır. Davranışsal değerlendirme yönteminin kullanılması için öncelikle kritik olay yönteminin uygulanması gerekmektedir. Bu sayede, çalışan ve amirinden iş başarısı ile ilgili veriler toplanmaktadır. Sonraki basamak ise, toplanan bu verilerin genel olarak sınıflandırılması ya da iş başarısı boyutları biçiminde gruplandırılması gerekmektedir (yönetmelik yeterlilik, kişiler arası ilişkiler, vb.). Belirlenen her grup çalışanın değerlendirilmesinde bir ölçüt olarak kullanılır. Son olarak değerlendirici, belirlenen

---

<sup>90</sup> YÜCE, Payam; Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları (Editör: Figen Tahiroğlu), 2. Baskı, Hayat Yayınları, Yayın No: 136, İstanbul, Kasım 2002, s. 192-197.

gruplar veya sınıflar kapsamındaki ölçekleri çalışanı göz önünde bulundurarak değerlendirir<sup>91</sup>.

Davranışa dayalı değerlendirme yöntemine göre; uzun süredir aynı işi yapan tecrübeli çalışanlar tarafından işin başlıca unsurları tanımlanır. Tanımlanan bütün unsurlar için özel davranışlar sıralanır ve geçerlilikleri ortaya konulur. Hazırlanan bu ölçek yardımıyla çalışan değerlendirilir<sup>92</sup>.

Bu yöntemle, performans sonuçları ile davranışlar arasındaki farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Buna ek olarak, ölçülebilir, somut iş davranışları belirginleşir bu doğrultuda çalışanların gelişimleri sağlanır. Ancak bu yöntemin dezavantajı, değerlendirme yapılırken işin içeriklerinin dengeli bir biçimde diğer faktörlerle orantılanamamasıdır<sup>93</sup>.

#### **1.4. ÇALIŞAN PERFORMANSINI GELİŞTİRMEYE YÖNELİK STRATEJİLER**

Performansın geliştirilmesi, örgütsel strateji açısından son derece önemlidir. Şekil 1’de çalışan performansının örgüt stratejisi ve örgütsel sonuçlara olan etkisi görülmektedir<sup>94</sup>. Çalışanların performansının geliştirilebilmesi için personel danışmanlığı, eğitim, disiplin programları, işe yönelik değişiklikler ve koçluk programları gibi çeşitli stratejiler kullanılmaktadır<sup>95</sup>. Performansın geliştirilmesinde kullanılan bu stratejilerin temel amacı, çalışan performansını etkileyen etmenlerin ortadan kaldırarak, elde edilen performans düzeyinin artırılmasıdır.

---

<sup>91</sup> CAN, AKGÜN ve KAVUNCUBAŞI, a. g. e., s. 182-183.

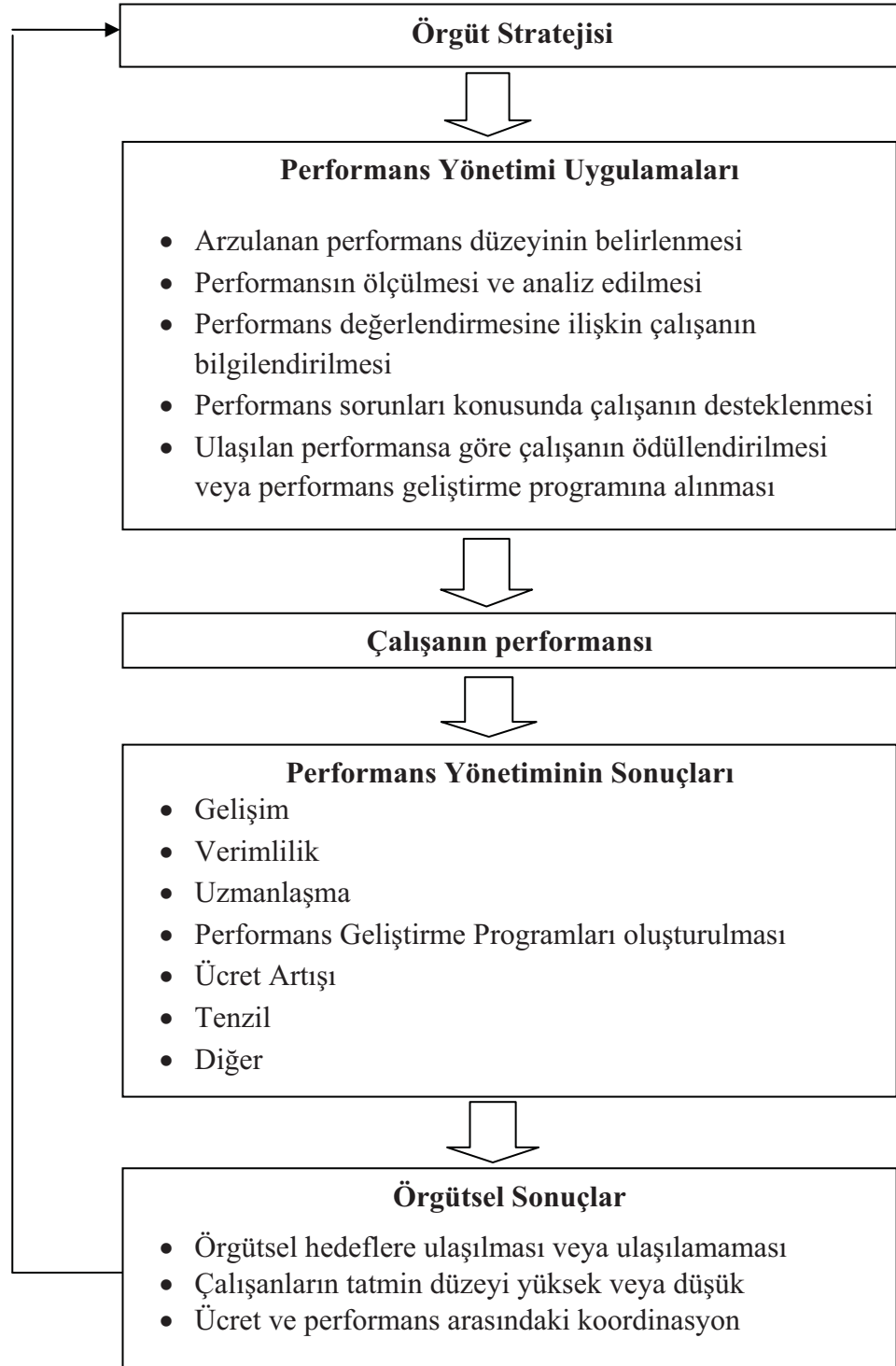
<sup>92</sup> BİNGÖL, a. g. e., s. 297.

<sup>93</sup> ÖRÜCÜ ve KÖSEOĞLU, a. g. e., s. 53.

<sup>94</sup> MATHIS VE JACKSON, a. g. e., s. 380.

<sup>95</sup> UYARGİL, a. g. e., s. 131-146.

Şekil 1: Performansın Örgüt Stratejisi ve Örgütsel Sonuçlara Olan Etkisi



KAYNAK: MATHIS ve JACKSON, a. g. e., s. 321.



### 1.4.1. Personel Danışmanlığı

Personel danışmanlığı, amirin çalışana iş performansını etkileyen kişisel sorunlarını tanımlaması ve üstüne gitmesi için yardım etmesi anlamına gelen destekleyici süreçtir<sup>96</sup>. Personel danışmanlığı, çalışanın performans sorunlarının üstesinden gelmesini sağlamak amacıyla amir ve çalışan arasında gerçekleşen bir süreçtir. Çalışma ortamından kaynaklanan (kavga, hırsızlık, vb.) ve çalışanın iş davranışlarını olumsuz yönde etkileyen durumların ortaya çıktığı koşullarda personel danışmanlığı kullanılmaktadır. Burada önemli olan nokta, amirin dinleme özelliğidir. Zira personel danışmanlığının amacı, düşük performansa neden olan sebebe ulaşmak ve buna çalışan ile birlikte bir çözüm bulmaktır<sup>97</sup>.

Personel danışmanlığını, amir ile çalışan arasında gerçekleşen, çalışanın sorunlarının belirlendiği ve bu sorunlar için bir eylem planının oluşturulduğu bir süreç olarak tanımlanabilir. Bu süreçte çalışanın performansını etkileyen kişisel ve örgütsel faktörler tespit edilmekte ve düşük performansa neden olan bu faktörler için çalışanın katılımının olduğu ortak bir çözüm üretilmektedir.

Danışmanlık her ne kadar düşük performans sürecini ele alsada, düşük performansa neden olan ve çalışana etkileyen duygusal sorunlar masaya yatırılmakta ve çözüm üretilmektedir<sup>98</sup>. Bu açıdan bakıldığında danışmanlık, çalışanın amire içini döktüğü, duygusal sorunlarını paylaştığı ve amirin çalışana destek olduğu bir iletişim sürecidir.

Danışmanlıkta, herhangi bir sorunun kişinin performansını etkiliyor olması gerekmekte ve bu sorunun çözülmesi ile performansın gelişeceğine inanılmaktadır. Personel danışmanlık sürecini başlatan neden genelde çalışanın yaşadığı bir problemdir. Bu problem çalışma ortamından ya da çalışanın özel yaşamından kaynaklanan bir problem olabilir.

---

<sup>96</sup> BARUTÇUGİL, a. g. e., s. 110-111.

<sup>97</sup> DECENZO, David A. ve ROBBINS, Stephen P.; Fundamentals of Human Resource Management, Eight Edition, John Wiley&Sons, Inc., New Jersey, 2005, s. 106-107.

<sup>98</sup> DAVIS, a. g. e., s. 559-560.

Çalışanın sorunu işyeri ile ilişkili; iş azlığı, işin yoğunluğu, geleceğin belirsiz olması veya iş yeri dışından kaynaklanan; çalışanın yaşadığı finansal sorunlar olabilir. Çalışanın performansını etkileyen sorunun tanımlanması çözüm üretilebilmesine olanak sağlamaktadır. Örneğin; çalışanın finansal sorunları olması durumunda örgüt, çalışana geçici destek sağlayarak bu sorunun çözülmesine katkı sağlayabilir. Danışmanlıkta kilit nokta, çalışanların kendi sorunlarına kendilerinin çözüm bulmalarını sağlamak amacıyla destekleyici bir zemin oluşturmaktır<sup>99</sup>.

#### 1.4.1.1. Danışmanlık Sürecinin İşlevleri

Etkili bir danışmanlık sürecinin yürütülebilmesi için, iletişimin belirli bir yapı içerisinde gerçekleşmesi gerekmektedir. Görüşmelerde beş basamaklı bir yapının izlenmesi görüşmenin verimliliğini ve sonuçların etkililiğini arttıracaktır<sup>100</sup>:

- **Görüşmenin başlatılması:** Amir, çalışanı rahatlatmalı, görüşmenin amacını açıklamalı ve mevcut performansın (sorunun) etkisini anlatmalıdır.
- **Çalışanın görüşünün alınması:** Amir, açık uçlu soruları, aktif dinleme yöntemini kullanarak çalışanın duygu, düşünce ve fikirlerini öğrenmelidir.
- **Görüşlerin tartışılması:** Amir, kendisinin ve çalışanın görüşlerinin nerelerde bağdaşıp, nerelerde bağdaşmadığını açıklığa kavuşturmalıdır. Amir, performansın nasıl geliştirileceğini (sorunun nasıl çözüleceğini) çalışanla birlikte tartışmalıdır.
- **Anlaşmaya varılması:** Amir, bu aşamada süreci kısaca özetlemeli, mevcut durumu analiz etmeli ve her iki taraf içinde adil ve uygulanabilir çözüm üzerinde durmalıdır.
- **Çözümün bulunması:** Amir, kendi önerisini sunarken çalışanın fikrini almalı ve ortak bir çözüm bulununcaya değin görüşme

<sup>99</sup> TORRINGTON, Derek, HALL, Laura ve TAYLOR, Stephen; Human Resource Management, Seventh Edition, Prentice Hall, London, 2008, s. 561.

<sup>100</sup> BARUTÇUGİL, a. g. e., s. 111.

sürdürülmelidir. Anlaşma sağlandığında, görüşme kâğıda dökülmeli ve bir eylem planı oluşturulmalıdır.

Danışmalık süreci sonunda yazılı bir eylem planı mutlaka oluşturulmalı ve bu eylem planının uygulanması amir tarafından izlenmelidir.

Personel danışmanlığında amir süreci başlatan, sürdüren ve çalışana destek olan kişidir. Danışmanlık süreci çalışan ve amiri tarafından yürütülmelidir. Bunun sebebi amirin çalışan ile günlük olarak iletişim içerisinde olmasıdır. Duygular bireysel bütünü oluşturan parçalardır. Bu durumda amirin sorumluluğu Çalışanı oluşturan sadece iş ile ilgili konuları değil ancak çalışan bütününe tüm parçalarını göz önünde bulundurmadır.

#### 1.4.1.2. Danışmanlık Türleri

Danışmanlığı danışmanlık yapılan kişiye verilen yön miktarı olarak ele aldığımızda, tamamen yön verici (yönlendirici) danışmanlık ile hiç yön verici olmayan (yönlendirmesiz) danışmanlık arasında değişen bir doğru olduğu görülmektedir. Bu ikisi arasında ayrıca yönlendirmesiz uca yakın işbirlikçi (katılımcı) danışmanlık bulunmaktadır<sup>101</sup>:

- **Yönlendirici danışmanlık:** Danışmanın önce sorunu dinlediği, çalışan ile birlikte ne yapılacağına karar verdiği ve Çalışanı bu karar doğrultusunda belirli bir davranış biçimi sergilemesi için motive ettiği danışmalık sürecidir.
- **Yönlendirmesiz danışmanlık:** Danışmanın Çalışanı dinlediği, danışmanlık yapılan kişiyi kendisini rahatsız eden sorunlarını açıklamaya teşvik ettiği, çalışanın sorunlarını tespit edip izlenecek yöntemi belirlemesine yardımcı olduğu süreçtir.
- **Katılımcı danışmanlık:** Danışmanın çalışan ile birlikte problemi tespit ettiği, çözüm yollarının birlikte belirlendiği ve çözüm için izlenecek

---

<sup>101</sup> DAVIS, a. g. e., s. 574.

yolun ortaklaşa belirlendiği süreçtir. Katılımcı danışmanlık, çalışanın ve danışmanın farklı bilgilerini, görüşlerini ve değerlerini soruna uygulamak için karşılıklı işbirliği yaptıkları bir süreçtir.

Performansın geliştirilmesinde en verimli danışmanlık türü katılımcı danışmanlıktır. Katılımcı danışmanlıkta, çalışanın sorunu karşısında amir ve çalışan birlikte hareket etmekte ve sorun yaşayan çalışan, amirin desteğini de yanına alarak bu soruna karşı işbirliği ile oluşturulan çözümü kendisi uygulamaktadır. O halde katılımcı danışmanlık, çalışanın kendi sorunlarının üstesinden gelmesini sağlamakta bu durum çalışanın özgüvenini arttırmakta ve paralelinde çalışanın performansı artmaktadır.

Performansı geliştirmek amacıyla yapılan danışmanlığın Çalışanı değerlendiren amir tarafından yürütülmesi gerekmektedir. Çalışanın sergilediği performansın fiili sonuçları ile arzulanan sonuçları amir tarafından ele alınmakta ve değerlendirilmektedir. Danışmanlık sürecinin başlangıç noktası olan çalışanın sorunları amir tarafından bu aşamada daha anlaşılır ve tespit edilir durumdadır<sup>102</sup>.

Danışmanlık ilişkisi süresince danışman çalışanın duygularını yargılama ve suçlama ya da övme yerine olduğu şekilde anlaması ve kabul etmesi önemlidir. Süreçte verilecek tepki, çalışanın gerçek duygularını ifadeden alıkoyabilir<sup>103</sup>. O halde danışmanın davranışları süreçte kritik bir önem taşımaktadır. Karşılıklı güven ortamının sağlanması çalışanın duygularını ifade etmesini kolaylaştıracak ve düşük performansın sebebi tespit edilebilecektir.

Performans geliştirici bir strateji olarak danışmanlıkta en uygun danışmanlık türü katılımcı danışmanlıktır. Yönlendirici danışmanlıkta çalışanın reaktif rolünün olmaması ve sürecin danışmanın hâkimiyetinde yürütülmesi, çalışan açısından arzulanan davranış değişikliğini etkilemekte ve bunun sonucu olarak çalışan davranış değişikliği gösterememekte ve ya davranış değişikliği uzun süreli olmamaktadır. Yönlendirmesiz danışmanlıkta daha fazla zamana ihtiyaç duyulmakta ve danışmanlık sürecinde danışmanın sürecin hâkimiyetini sağlaması güç olmaktadır. Katılımcı

---

<sup>102</sup> UYARGİL, a. g. e., s. 134.

<sup>103</sup> DAVIS, a. g. e., s. 576.

danışmanlıkta ise danışman ile çalışan işbirlikçi bir rol üstlenmekte ve danışman çalışanın sorununu sahiplenmektedir. Bunun yanında ortaklaşa üretilen çözüm sorunun sahibi olan çalışan tarafından ve amirin gözetimi altında uygulanmaktadır. Katılımcı danışmalık, sorun çözüme süreçlerine olan benzerliği nedeniyle en kolay ve rahatlıkla kullanılacak yaklaşım olarak kabul edilmektedir<sup>104</sup>.

#### 1.4.2. Eğitim Faaliyetleri

Eğitim bir değişim sürecidir. Bu değişim bireylerin bilgi, düşünce, yetenek ve davranışlarında görülen gelişimdir. Örgütler canlı bir organizma gibi sürekli dinamik bir değişim süreci yaşarlar. Bu değişim ekonomik, sosyal, teknolojik ve örgütsel alanda gerçekleşirken değişime adapte olabilmenin en geçerli yolu sürekli ve planlı eğitimidir<sup>105</sup>.

21. yüzyıl toplumları bilgi çalışanlarından oluşmaktadır. Bu bağlamda çalışanlar sürekli olarak kendilerini yenilemek durumundadırlar. Çalışanlar, yeni bilgilere ulaştıkları ve bu bilgileri kendi örgütlerine kazandırdıkları oranda başarı seviyesi artış göstermekte ve gelişim sağlanmaktadır<sup>106</sup>. Örgütlerin başarı düzeylerini arttırabilmeleri için çalışanların kendilerine verilen iş tanımlarının gereklerini yerine getirmeleri yeterli olmamakta, buna ek olarak çalışanlar sürekli yeni bilgiler ve becerilerle kendilerini geliştirmeye ihtiyaç duymaktadır<sup>107</sup>.

Değişen günümüz koşullarında örgütlerin çalışan stratejileri de değişiklik göstermektedir. Yetkin çalışanların cezp edilmesi, yetkinliklerinin geliştirilmesi ve yeni yetkinlikler kazandırılarak değişen çalışma koşullarına hazırlanması örgütlerin en yeni stratejilerindedir. Bu nedenle eğitim ve geliştirmenin çalışan performansının arttırılmasında ayrı bir yeri bulunmaktadır.

---

<sup>104</sup> UYARGİL, a. g. e., s. 134.

<sup>105</sup> SABUNCUOĞLU, Zeyyat; İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, Alfa Aktüel Basım Yay., Bursa, 2005, s. 124.

<sup>106</sup> FINDIKÇI, a. g. e., s. 225.

<sup>107</sup> NEMLİ, Esra; E-Öğrenme:İnsan Kaynakları Yönetiminde Stratejik Dönüşüm, (Ed. Selim YAZICI), Alfa Yay., İstanbul, 2004, s. 230.

Eğitim faaliyetlerinde amaç, çalışanın bilinç düzeyinin, bilgi seviyesinin ve becerilerinin arttırılmasıdır. Eğitim programları farklı seviyelerdeki çalışanların kendilerini öğrenmelerine ve bu roller çerçevesinde faaliyetlerini planlayabilmelerine imkân sağlamaktadır. Eğitim ihtiyaçları örgütlere, görev ve sorumluluklara göre farklılık göstermektedir. O halde eğitim faaliyetleri değişen ihtiyaçlara uygun olarak planlanmalıdır. İhtiyaç duyulan eğitimin kapsamı, elde bulunan bilgi ve yetenek dikkate alınarak görevin özellikleri çerçevesinde belirlenmelidir<sup>108</sup>.

#### 1.4.2.1. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Örgütlerin eğitim faaliyetlerinin etkinliğini arttırmaları, söz konusu faaliyetlerin çalışanların ve örgütlerin ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde planlanması ve uygulanmasına bağlıdır<sup>109</sup>. Eğitim ihtiyaçları belirlenirken çalışanın görevini tümüyle yerine getirip getirmediği belirlenmelidir. Her iki durumda da değişen teknoloji ve çalışma koşullarının varlığı göz önünde bulundurulmalı ve çalışanın bu konulardaki görüşleri mutlaka alınmalıdır<sup>110</sup>.

Eğitim ihtiyaç analizleri örgüt analizi, çalışan analizi, bilgi, beceri ve yetenek analizi olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Örgüt analizinde, örgütün uzun ve kısa vadeli hedefleri ve bu hedeflerin gerçekleşmesini etkileyecek etmenler belirlenmektedir. Çalışanın analizinde, sahip olunan bilgi, beceri ve yetenek düzeyleri belirlenmektedir. Bilgi, beceri ve yetenek analizinde ise, eğitim alması planlanan çalışanların sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetenek düzeyleri belirlenmektedir. Analizlerin temel amacı, çalışanın performansını olumsuz yönde etkileyen bilgi, beceri ve yetenek eksikliğini tespit etmektir. Bunun için hangi eğitim yönteminin kullanılması gerektiği de büyük önem taşımaktadır. Hangi eğitim yöntemi kullanılırsa kullanılsın sonuçların belirlenmesi için bir değerlendirme yapılması gerekmektedir<sup>111</sup>.

<sup>108</sup> şİMŞEK ve diğerleri, a. g. e., s. 208.

<sup>109</sup> ÖZÇELİK, a.g.e. s. 201.

<sup>110</sup> ALDEMİR, a.g.e. s.179.

<sup>111</sup> ERĐİN, a. g. e., s. 73-77.

Eğitim ihtiyaçlarının sağlıklı bir Şekilde planlanabilmesi, öncelikle eğitim araŐtırmaları ile gereksinimlerin belirlenmesi gerekmekte ve bu gereksinimler örgütün ihtiyaçları doğrultusunda çalışanların talepleri ile orantılanmalı ve sonuçta örgütsel performansın geliŐtirilmesine katkı sağlayacak eğitim faaliyetleri oluşturulmalıdır.

#### **1.4.2.2. Eğitim Programlarının zellikleri**

Çevresel koŐullardaki teknolojik ve ekonomik değişimler örgütleri doğrudan ve dolaylı olarak etkilemektedir. Bunun sonucu olarak organizasyonlar değişen çalışma koşullarına karşı çalışanların adaptasyonunu sağlamak amacıyla eğitim programları oluŐurmaktadırlar. Bu bağlamda eğitim planları oluŐturulurken örgütün temel amaçlarına ulaşması esas alınmaktadır<sup>112</sup>. O halde eğitim programları; çalışanların değişen çalışma koşullarına uyum sağlayarak iş gereklerini tümüyle yerine getirmelerini sağlamanın yanı sıra, örgüt hedefleri doğrultusunda, örgütün sürekli liğini sağlayacak yapısal değişiklik ortamında yeni sorumlulukları üstlenebilecek düzeyde bilgi, beceri ve kapasitedeki çalışanları yetiŐtirmede kullanılan bir araçtır.

Eğitim ve öğrenme birbirini destekleyen süreçlerdir. Eğitim ile öğrenme ortamı oluşmakta, diğer bir değişle çalışan için öğrenme zemini hazırlanmakta, öğrenme ile bilgi edinilmekte ve sonuç olarak davranış değişikliği oluşmaktadır<sup>113</sup>.

Çalışanın gelişimi, her Őeyden önce onun arzularının ve mevcut iş becerisinin ne durumda olduğunun anlaşılması ile başlamaktadır. Nitekim eğitim ihtiyaç analizi aşamasında çalışan kritik bir önem taşımaktadır. Bunun sebebi, eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve eğitim planlarının oluŐturulmasında çalışanlar rgt yönlendirmektedir.

---

<sup>112</sup> YÜKSEL, a. g. e., s. 101-102.

<sup>113</sup> YÜKSEL, a. g. e., s. 103.

Performans geliştirme stratejileri kapsamında oluşturulan eğitim programlarında mutlaka eğitim açığı analizi yapılmalıdır. Bu analiz ile hangi çalışanların, hangi konularda ve hangi seviyede bir eğitime ihtiyacı olduğu belirlenmektedir<sup>114</sup>. Çalışanın mevcut performansı ile arzulanan performansı karşılaştırılmalı, çalışanın veya örgütün ihtiyaçları doğrultusunda belirlenen eğitim programları ile çalışan desteklenmelidir. Mevcut performans ile arzulanan performans arasındaki fark eğitim ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Böylece eksiklikleri giderici veya güçlü yanları pekiştiren ve güncelleyen eğitim programlarının oluşturulması için gerekli zemin oluşmaktadır.

### 1.4.3. Disiplin Programları

Disiplin programları, çalışanın kendisini örgütün kuralları çerçevesinde yönlendirmesini sağlamak amacıyla yürütülmektedir. Genelde problem yaşayan çalışanların performans düzeylerinin iyileştirilmesi için kullanılan danışmanlığın yetersiz kaldığı durumlarda başvurulmaktadır. Her ne kadar problemlili çalışan sayısı örgütün çok küçük bir bölümünü oluştursa da çalışanların yaşadığı problemlerin örgüte etkisi büyük olmaktadır<sup>115</sup>. Her örgütün kendine has disiplin programları bulunmaktadır. Çalışanı örgütün performans standartlarına uymaya yönlendirmek amacıyla oluşturulan bu programlar aynı zamanda amir-çalışan arasında saygı ortamının korunmasını da hedeflemektedir<sup>116</sup>. Disiplin programlarının diğer bir amacı ise, çalışan iç disiplini oluşturmak ve bu yolla performansı etkileyen örgütsel faktörleri kontrol altına almaktır<sup>117</sup>.

Çalışanların, örgütün politikalarına, kural ve standartlarına uymalarını sağlamak için disiplin programları oluşturulmaktadır. Bu programlar, çalışanın davranış, bilgi ve tutumlarını düzenlemeyi ve şekillendirmeyi hedeflemekte ve bunun sonucu olarak da performansın geliştirilmesi planlanmaktadır. Örgütlerde farklı

---

<sup>114</sup> BİNGÖL, a. g. e., s. 214.

<sup>115</sup> MATHIS, JACKSON, a. g. e., s. 530.

<sup>116</sup> SABUNCUOĞLU, a. g. e., s. 334-337.

<sup>117</sup> TORRINGTON, HALL, TAYLOR, a. g. e., s. 600.



özellikler taşıyan çeşitli disiplin programları uygulanmaktadır. Bu açıdan, disiplin programları önleyici ve düzeltici olmak üzere ikiye ayrılmaktadır<sup>118</sup>.

Önleyici Disiplin programlarında; sorunla karşılaşılması durumunda ceza verilmeden problemin ortadan kaldırılması esastır. Bu yaklaşımın özünde hatanın nedeninin tespit edilmesi ve çalışanın bu hatasını düzeltmesi desteklenerek davranışlarında değişiklik sağlaması bulunmaktadır<sup>119</sup>. O halde çalışanın eğitim ihtiyaç analizi yapılırken önleyici disiplin programlarından faydalanılmalıdır. Burada amaç, çalışanın hatalarının tespiti ve var olan zayıf noktaların eğitim programları ile kapatılması ve performans düzeyinin artırılmasıdır.

Düzeltilici disiplin programlarında; kural ve standartlara uymaması durumunda çalışanlara verilecek cezalar söz konusudur. Bu programların amacı eğitici, öğretici ve geçmişini yargılamaktan çok gelecekte sergilenecek olan davranışları etkilemek olduğundan çeşitli derecelerde cezaların varlığı olumlu karşılanmaktadır<sup>120</sup>.

Şekil 2’de disiplin ve çalışan ilişkisi yer almaktadır. Disiplin kavramı örgüt içerisinde; iç disiplin, takım disiplini ve yönetim disiplini olarak alt gruplara ayrılmaktadır. İç disiplin, takım disiplini ve yönetim disiplini arasında güçlü bir ilişki bulunmakta ve bu ilişkinin sonucu örgütün performansını etkilemektedir. Çalışanın, bu ilişki içerisinde kendi dengesini kurması örgütün performansına da katkı sağlamasına imkân sağlayacaktır.

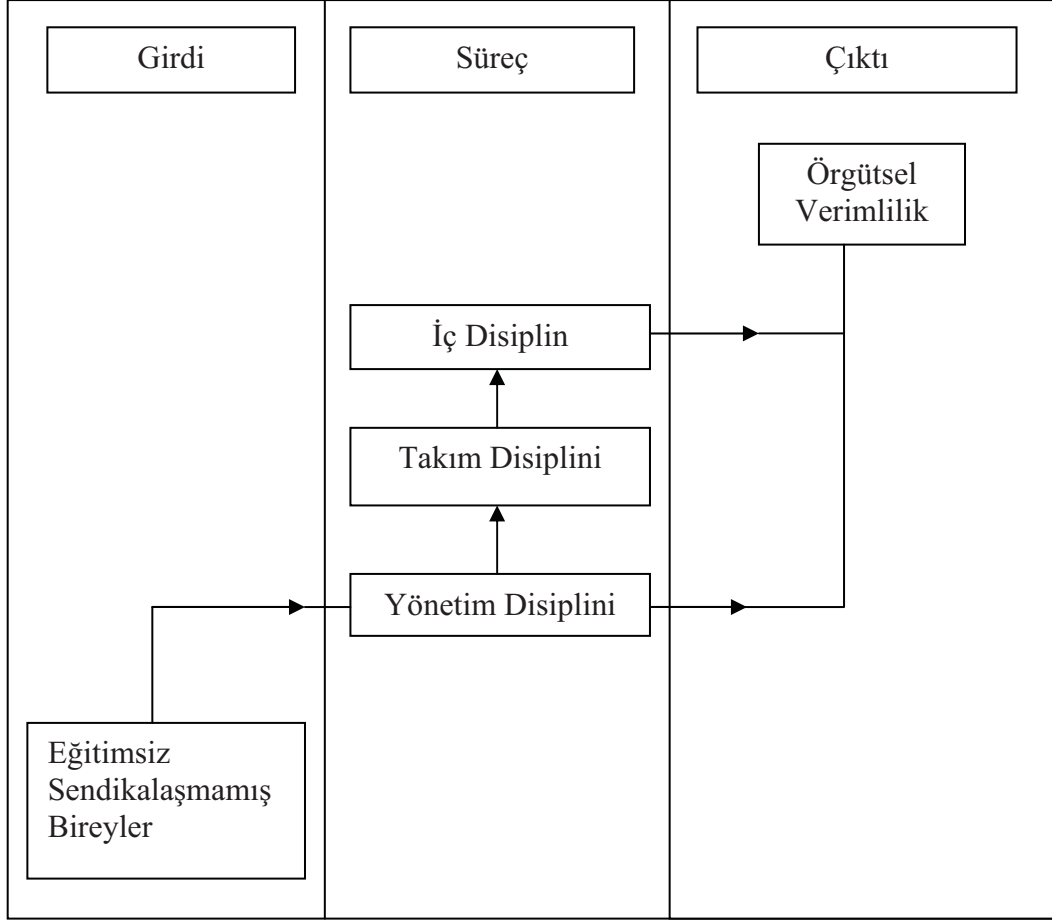
---

<sup>118</sup> UYARGİL, a. g. e., s. 144.

<sup>119</sup> MATHIS, JACKSON, a. g. e., s. 530-531.

<sup>120</sup> BAŞTÜRK, a. g. e., s. 21.

**Şekil 2: Disiplin ve Çalışan ilişkisi**



Kaynak: TORRINGTON, HALL, TAYLOR, a. g. e., s. 601.

#### 1.4.4. İşe İlişkin Değişiklikler

Çalışan performansı, personel danışmanlığı, eğitim ve disiplin programları gibi performans geliştirici stratejilerin uygulanması sonucunda arzulanan performans düzeyine çıkartılamıyorsa uygulanabilecek diğer bir strateji işe yönelik değişikliklerdir<sup>121</sup>. Yapılan işin özellikleri ve çalışanların performansları arasında paralel bir ilişki bulunmaktadır. İşin niteliği çalışan performansının arzulanan düzeye ulaşmasında bu açıdan etkilidir<sup>122</sup>.

<sup>121</sup> BARUTÇUGİL, a. g. e., s.115.

<sup>122</sup> UYARGİL, a. g. e., s. 146.

İşe yönelik değişiklik yapılmasının başlıca nedeni, çalışan ile iş arasında bir uyum bulunmamasıdır. Bu durumda çalışanın bilgi, yetenek ve benzeri özellikleri yaptığı işe uymamakta ve bu durum çalışanın işinden tatmin olmamasına neden olmaktadır. Sonuç olarak, çalışan motive olamamakta ve performans sorunları yaşamaktadır. Bireysel performans sadece çalışandaki bilgi, beceri ve yeteneğe bağlı değildir. Asıl önemli olan nokta bu özelliklerinin çalışanın işi ile uyumlu olup olmadığı, bir diğer değişle çalışanın bu potansiyelinin nasıl yönlendirildiğidir. Performans geliştirici diğer stratejilerin uygulanmasından sonra beklenen sonuca ulaşamaması durumunda çalışan ve iş uyumunu sağlamak ve dolayısıyla performans artışı oluşturmak için işe yönelik değişiklikler yapılmaktadır. Yapılan çalışmalar içerisinde; iş dizaynı çalışmaları ve iş geliştirme bulunmaktadır<sup>123</sup>.

#### 1.4.4.1. İş Dizaynı

İş dizaynı, belirli bir iş ya da birbirine bağımlı işlerden oluşan sistemlerin, hem çalışanların iş deneyimlerini, hem de performanslarını artırmak amacıyla değiştirilmesini içeren faaliyetler olarak tanımlanmaktadır<sup>124</sup>.

Gelişen teknoloji sonucu bazı işler yapısal olarak rutin, tekrarlı ve basit hale dönüşmekte ve buna paralel olarak çalışanların işlerinde geçirdikleri süre ile birlikte daha çok öğrenmekte ve gelişmektedir. Dolayısıyla bu durum, bir süre sonra iş doyumsuzluğuna yol açmaktadır. Doyumsuzluğun işin yapısından kaynaklanması sebebiyle işin yapısına yönelik değişiklikler yapılmaktadır<sup>125</sup>. İşin yapısına yönelik yapılan bu değişikliklerden, çalışanın performansını arttırmak amacıyla kullanılanlar; iş genişletme ve iş zenginleştirmedir<sup>126</sup>. İşin yapısında değişiklik yapılarak çalışanın iş tatmininin arttırılması hedeflenmektedir.

---

<sup>123</sup> UYARGİL, a. g. e., s. 147.

<sup>124</sup> KOZAK, a. g. e., s. 171.

<sup>125</sup> FINDIKÇI, a. g. e., 401.

<sup>126</sup> UYARGİL, a. g. e., s. 147.

İş genişletme ve iş zenginleştirme çalışmaları; işin basit, sıradan, tekrarlanan, fazlasıyla bölümlendirilmiş etkinlikler içerdiği ve bu durumun çalışanda olumsuz duygular yarattığı durumlarda kullanılır. Çalışanı etkileyen bu olumsuz duygular performans düşüklüğüne sebep olmaktadır. İş genişletme ve iş zenginleştirme ile işlerin yapılarının değiştirilmesi, işlerin tekrarından ve rutinliğinden kaynaklanan olumsuz duyguları önleyecek ve performans düşüklüğüne neden olan bu etken engellenecektir<sup>127</sup>.

İş dizaynı çalışmaları kapsamında iş basitleştirmesi, işin basit parçalara ayrılarak incelenmesi ve gereksiz olan süreçlerin elimine edilerek işin en kolay ve verimli şekilde yeniden düzenlenmesidir<sup>128</sup>. İş zenginleştirme ise, işlerin dikey olarak genişletilmesini sağlayan bir dizayn çalışmasıdır. İş zenginleştirmesinde daha çok sorumluluk ve yetki verilmesi esastır. Çalışanlar, işlerini planlama, yönetme, kontrol etme ve hatalarını düzeltme yetkisine sahiptirler<sup>129</sup>.

Performans geliştirme açısından iş dizaynı çalışmalarının yapılması, çalışan ve iş arasında uyumsuzluğun var olması ve bunun çalışanın beklenen performansına etki etmesidir. Çalışan performansının artırılmasında, işin yapısında iş basitleştirme ve iş zenginleştirme yoluyla değişiklikler yapılmakta ve çalışanın beklenen performans düzeyine ulaşması hedeflenmektedir. Gerçekten de çalışanın işine ilişkin sorumluluğunun kontrollü olarak artırılması, çalışanın işini sahiplenmesini sağlayacak ve “işin rutinliği” duygusunun yerini “süreçlerin geliştirilmesi” alacaktır.

#### **1.4.4.2. Esnek Çalışma**

İşin yapısal özelliklerinin dışında işle ilgili bazı özellikler de çalışan performans düzeyi üzerinde etkilidir. Geleneksel çalışma düzeninin dışında günümüzde örgüte özel yeni çalışma düzenlemeleri giderek yaygınlaşmaktadır. Çalışma hayatındaki esneklik; işgücü ile ilgili olarak sayısal ve fonksiyonel iki ana

---

<sup>127</sup> BARUTÇUGİL, a. g. e., s. 116.

<sup>128</sup> YAZARSIZ, (Erişim Tarihi: 01.07.2010), <http://www.businessdictionary.com/definition/job-simplification.html>.

<sup>129</sup> KOZAK, a. g. e., s. 174.

gruba ayrılmaktadır. Buna ek olarak, iş düzenlemesine ilişkin, işin zamanı ve yerin seçiminde çalışanlara serbestlik veren modeller de mevcuttur<sup>130</sup>.

Esnek çalışma saatleri uygulamalarına geçen örgütlerde performans düzeyinde artış görülmektedir<sup>131</sup>. Esnek çalışma saatleri uygulaması örgütün niteliği gereği uygulanabilir olmasa bile, iş ediminin yerine getiriliş sürelerinde değişiklik yapılması çalışan performansının artmasına katkı sağlamaktadır.

İşin niteliğinden ziyade yerine getiriliş zamanı gibi diğer özelliklerinde değişiklik yapılması, çalışanın “rutin iş algısı” kırmakta işe olan bağlılığını arttırmaktadır.

#### 1.4.5. Koçluk Programları

Koçluk programları; amirler ve çalışanlar arasında var olan ve amirlerin çalışanlarının performansları hakkında geri besleme verdiği, çalışanların kendilerini geliştirmeleri için nelerin gerekli olduğunu anlamalarına ve bu gerekliliklerin yerine getirilmesi için plan ve program yapmalarına yardım ettiği bilinçli bir süreci içeren programlardır<sup>132</sup>.

Koçluk, 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, çalışanın becerilerini geliştirmek için neler yapılabileceği tartışılır<sup>133</sup>.

Koçluk programlarında amaç, potansiyel sahibi çalışanın bulunduğu noktadan başka bir noktaya ulaşmasını sağlamaktır<sup>134</sup>. Koçluk sürecinde çalışanın performansının sürekli olarak izleniyor ve performansına ilişkin kendisine geri

---

<sup>130</sup> KOZAK, a. g. e., s. 178-179.

<sup>131</sup> UYARGİL, a. g. e., s. 149.

<sup>132</sup> PALMER, a. g. e., s. 91.

<sup>133</sup> BARUTÇUGİL, a. g. e., s. 108.

<sup>134</sup> ÇINAR, Zehra; " **Coaching ve Mentoring**", PARADOKS, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, (e-dergi), <http://www.paradoks.org>, ISSN 1305-7979 - Yıl:3 Sayı:1, s. 2.

besleme yapılıyor olması gerekmektedir<sup>135</sup>. Koçluk süreci çalışanın katılımını gerektiren aktif bir süreçtir. Bunun yanında bu süreç amir ve çalışan arasında ortaklaşa gerçekleştirilen bir iletişim sürecidir. O halde koçluk programlarının etkili olabilmesi, amir ve çalışan arasındaki iletişimin niteliğine ve çalışanın öğrenme isteğine bağlıdır.

Koçluk, amir ve çalışanın performans problemlerini çözmek ve çalışanların becerilerini geliştirmek amacıyla başvurdukları interaktif bir süreçtir. Bu süreç üç bileşenden oluşmaktadır: Teknik yardım, kişisel destek ve bireysel çaba<sup>136</sup>. Koçluk sürecinde; çalışanın performansının geliştirilmesi için, çalışanın sergilemesi gereken doğru davranışlar ve uygun eylemler serbest görüş alışverişi ile amir ve çalışan tarafında belirlenmektedir<sup>137</sup>.

Performans geliştirme kapsamında koçluk; performans problemlerinin çözülmesi, performansın iyileştirilmesi ve nihayetinde geliştirilmesi aşamalarını içeren bir süreçtir. Çalışanın mevcut performansının tespiti ile başlayan bu süreç, oluşturulan eylem planı ile devam etmekte, amir eylem planının uygulanması aşamasında Çalışanı gözlemekte ve performansına ilişkin anlık geribildirimlerde bulunmaktadır.

Koçluk süreci, çalışanların iş performanslarını etkileyen konularla ilgili olarak amirleri ile fikirlerini paylaşmalarını olanaklı kılmaktadır. Bu, amirler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin güçlenmesine katkıda bulunmaktadır<sup>138</sup>. Diğer yandan, koçluk sürecinde, amir ve çalışanlar arasındaki ilişkilerde açıklık ve güven esas olmalıdır. Bu nedenle, çalışan ciddiye alınmalı, çalışana karşı empatik davranılmalı, çalışan dinlenilmeli, sorunları analiz edilmeli ve bu sorunlara karşı çözümler üretilmelidir<sup>139</sup>.

---

<sup>135</sup> UYARGİL, s. 136.

<sup>136</sup> LUECKE, Richard; İş Dünyasında Koçlar ve Mentorlar, (Çev.: Ümit Şensoy), 3. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2009, S. 3.

<sup>137</sup> BARUTÇUGİL, a. g. e., s. 108.

<sup>138</sup> PALMER, a. g. e., s. 95.

<sup>139</sup> AKIN, Adnan; "İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, 2002, s. 102.

Performans gelişim sürecinde uygulanan koçluk programlarının temeli, çalışanın kontrol edilmesinden ziyade onu desteklemeye yönelik bir yapıya dayanmaktadır. Çalışanın becerilerini tespit etmek, geliştirmek ve yeni beceriler kazandırılarak kişisel gelişimini hızlandırmak ve buna bağlı olarak çalışanın performansını geliştirmek, koçluk programları aracılığı ile ulaşılmak istenilen sonuçtur.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KOÇLUK PROGRAMI VE ÇALIŞAN PERFORMANSININ GELİŞTİRİLMESİ

#### 2.1. KOÇLUK KAVRAMI

##### 2.1.1. Koçluk Tanımı ve Niteliği

Koçluk; çalışanların performans boşluklarını kapatmak, bencilerini geliştirmek, bilgi birikimlerine katkıda bulunmak arzulan değerleri ve iş tutumlarını telkin etmek için kullanılan etkileşimli bir süreçtir<sup>140</sup>. Koçluk esas itibariyle yetiştirme ve geliştirmede kullanılan bir yöntemdir. Temelinde öğrencinin kontrollü bir şekilde öğrenmesi vardır. Aktif olan "öğrenci"dir, koç gözlemleyici, yorumcu ve geribildirim sağlayıcıdır. Gelişmek isteyen kişi, yani "öğrenci" işi fiilen yapar. Koç yanındadır, fakat karışmaz, gözlem yapar ancak öğrencinin tüm sorularını cevaplamaya hazırdır. Öğrenci deneyerek, düşünerek, sorun çözerek, tahmin yaparak ve karar vererek kendini geliştirmeye çalışır. Koç, öğrencinin performansını nerelerde ve nasıl geliştirmesi gerektiğini bilir ve geribildirim sağlar, öğrencinin özgüvenini artırır. Öğrenci bu yolla yeni bilgi, yetenek ve beceri kazanır<sup>141</sup>.

##### 2.1.1.1. Koçluk Tanımı

Koçluk genel anlamda, yetiştirme ve geliştirmede kullanılan bir yöntemdir<sup>142</sup>. Çalışanın hem kişisel hem de mesleki verimliliğinin artırılmasında Çalışanı desteklemeyi amaçlayan, bir ilişki kurulmasıdır<sup>143</sup>.

---

<sup>140</sup> LUECKE, Richard; Performans Yönetimi, (Çev.: Aslı Özer), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2008, s. 61.

<sup>141</sup> KOÇEL, a. g. e., s. 25.

<sup>142</sup> KOÇEL, a. g. e., s.25.

<sup>143</sup> WEISS, Tracey Bernstein, KOLBERG, Sharyn; Coaching Competencies and Corporate Leadership, CRC Press Taylor&Francis Group, New York, 2003, s. 14.



Koçluk; çalışanın kendisinin performansını en üst düzeye çıkarabilmesi için, açığa çıkmamış gücünün kilidini açmaktır<sup>144</sup>. Çalışanın özünde var olan bilgi, beceri ve yeteneklerini daha iyi kullanabilmesine imkân sağlayan bir yöntemdir<sup>145</sup>. *Dinleme, soru sorma ve meydan okuma* stratejileriyle, çalışanın iş hedefine ulaşmasında yönlendirilmesidir<sup>146</sup>. Amirin, Çalışanı öğrenme ve sonuç elde etmek amacıyla sorumluluk almaya cesaretlendirdiği bir süreçtir<sup>147</sup>.

Koçluk, iletişimdeki en güçlü yollardan birisidir. Verimli ve uygun kullanılması durumunda çalışanın farkındalığının artmasına olanak sağlamaktadır. Başka bir deyişle, çalışan için en uygun bir yolla pozitif bir değişim oluşturan katalizördür<sup>148</sup>.

Koçluk; çalışanın, deneyimli bir yönlendiricinin önderliğinde, güçlü ve eksik yanlarını keşfetmesine, yetkinliklerini geliştirip yanlışlarını kendisinin düzeltmesine dayalı, kendini ve koşullarını sorgulayan, çözümlerini üreten, kendi kendini yeniden yapılandıran, eylemli bir öğrenme modelidir<sup>149</sup>.

Koçluk; performansın gerçekleştirilebilmesini, başkasının öğrenmesi ve gelişimi yolu ile kolaylaştırma ustalığıdır<sup>150</sup>. Bir diğer anlatımla; *performans* ile anlatılmak istenilen, çalışanın mevcut performansını artırma niyeti sonucunda hedeflediği ve ulaşılmak istenilen düzeydir. *Başkasının öğrenmesi*, performans kadar örgüt için değerlidir. Bunun nedeni, örgütün uzun dönemli performansı göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların öğrenme kapasiteleri örgütün öğrenme düzeyine

---

<sup>144</sup> WHITMORE, John; *Coaching for Performance*, Third Edition, Nicholas Brealey Publishing, London, 2005, s. 8.

<sup>145</sup> MCDERMOTT, Ian ve JAGO, Wendy; *İçsel Koçluk*, (Çev.: Halil Tunalı), Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2005, s.

<sup>146</sup> MCLEOD, Angus; *Performance Coaching: The Handbook for Managers, HR Professionals and Coaches*, Crown House Publishing, Carmarthen, 2003, s. 9.

<sup>147</sup> YOUNG, Shelagh; *How to be a Successful Life Coach*, How To Content Publishing, Oxford, 2009, s. 2.

<sup>148</sup> NEALE, Stephen, SPENCER-ARNELL, Lisa ve WILSON, Liz; *Emotional Intelligence Coaching*, Kogan Page Limited Publishing, Philadelphia, 2009, s. 32.

<sup>149</sup> ÇINAR, a. g. e., s. 3.

<sup>150</sup> DOWNEY, Myles; *Effective Coaching: Lessons From the Coaches' Coach*, Second Edition, Thomson Texerer, New York, 2003, s. 21.

doğrudan etki etmektedir. *Gelişim* ve öğrenme arasında ise sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanlar gelişmek için öğrenmek zorundadır; bir göreve karşı yaklaşım, yeni teknolojileri kavramak. Öğrenmek burada kapsamlı bir alanı temsil etmektedir. Gelişim ise, kişisel gelişimin ve bireysel farkındalığın büyük ölçüde artmasıdır. Son olarak *kolaylaştırma ustalığı* ele aldığımızda, belirtilmesi gereken nokta, çalışana konu ile ilgili net cevapların verilmesinden ziyade, kendi kendine düşünme yeteneği olan çalışanın, düşüncelerini açığa çıkartmasına ve yeni fikirler oluşturmasını olanak sağlamaktır. Her ne kadar doğru fikir ya da cevap bilinmiş olsa da koçlukta temel, çalışanın kendisinin üretmesidir.

Koçluk; çalışanın rahatlık bölgesinden çıkmasına yardım edilmesi ve potansiyelinin serbest bırakılmasıdır<sup>151</sup>. Bütün sorumluluğu çalışanın üstlendiği bir süreçtir. Bu süreçte, her hangi bir probleme karşı çalışanın sorunun farkına varmasına, anlamasına ve çalışanın içsel ve dışsal çevresine karşı aktif rol almasına izin verilir<sup>152</sup>.

Koçluk, örgütlerin performans problemlerini çözmek ve çalışanların becerilerini geliştirmek amacıyla başvurdukları bir süreçtir. Bu süreç işbirliği gerektirir ve üç bileşenden oluşmaktadır: Teknik yardım, kişisel destek ve bireysel çaba. Şekil 3'te görüldüğü gibi koçluğun bu üç ögesini bir arada tutan şey amir (koç) ve çalışan (koçluktan yararlanan) arasındaki duygu bağıdır. Koçluk iki kişi arasındaki bir süreç olması sebebiyle bu tür bir bağa gerek duymaktadır ve koçluğun başarısı açısından bu ilişkinin pozitif bir nitelik taşıması gerekmektedir<sup>153</sup>.

Koçluk, bireyleri veya takımları sonuçlara ulaştırmak için yetkilendiren, geliştiren ve cesaretlendiren uygun ortam ve koşulları yaratan yönetsel bir eylemdir<sup>154</sup>.

---

<sup>151</sup> SOMERS, Matt; *Coaching at Work: Powering Your Team with Awareness, Responsibility and Trust*, John Wiley & Sons Ltd., England, 2007, s. 10.

<sup>152</sup> O'CONNOR, Joseph ve LAGES, Andrea; *How Coaching Works*, A & C Black Publishers Ltd., London, 2007, s. 13.

<sup>153</sup> LUECKE, a. g. e., , 2009, s. 3.

<sup>154</sup> BARUTÇUGİL, İsmet; (Erişim Tarihi: 15.08.2010), <http://www.rcbadoor.com/rcba/coaching.htm>.

### Şekil 3: Başarılı Koçluğun Öğeleri



Kaynak: LUECKE, a. g. e., Şubat, 2009, s. 3.

Koçluk, çalışanların hem kişisel gelişimleri hem de iş performanslarının geliştirilmesinde kullanılan ve giderek yaygınlaşan bir yöntemdir. Bu yöntemin amacı, potansiyeli olan çalışanın önündeki engellerini kendisinin aşması yolu ile kendi verimliliğini arttırmasına olanak sağlamaktır.

Koçluk bir yönetim becerisinin dışında, planlama, delege etme ve problem çözmedir. Koçluk insanları farklı yönleriyle görmektir. İyimser bakış açısı ile bakmak, sonuçlara farklı yönlerden ulaşmaktır. Kendimiz de dâhil olmak üzere diğer insanların inanışlarını, alışkanlıklarını ve kendi düşüncelerini ifade etme şeklidir<sup>155</sup>.

Koçluk sürecinde çalışanlara “buldukları” konumdan “olmak istedikleri” noktaya ulaşmalarında yönlendirilme yapılmaktadır. Bu yönlendirmenin başarısı niteliği ile doğru orantılıdır. Başka bir deyişle, çalışanların olmak istedikleri noktaya ulaşmalarında kullanılan yönlendirme pozitif bir nitelik taşımak durumundadır.

Koçluk; çalışanların performanslarını geliştirmelerine yardım etmeyi amaçlayan bir süreçtir. Bunu yaparken samimi (güvene dayalı) dostluk ilişkileri kurmayı prensip edinen, çalışanların bireysel farklılıklarını göz önünde bulunduran

---

<sup>155</sup> WHITMORE, a. g. e., s. 171.

bir anlayış içerisinde. Ek olarak koçluk, çalışanların ihtiyaçlarını ön planda tutan, çalışanları hedef belirlemeye, planlama yapmaya cesaretlendirmekle birlikte aktif olarak belirlenen hedefe ulaşılabilmesi için yönlendirmeyi esas alan bir yaklaşımdır.

### 2.1.1.2. Koç Özellikleri

İngilizce “Coach” olarak ifade edilen bu kelime Türkçe’ye “Koç” olarak yerleşmiştir. Birçok alanda kullanılan bu kavram, kullanıldığı alanlara göre çeşitli tanımlara sahiptir. Yönetim uygulamalarında koç kavramını ele aldığımızda aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır;

Koç; kişilerin liderlik veya yöneticilik özelliklerini, becerilerini geliştirmeye yönelik, belli bir amacı hedefleyerek daha etkili sonuçlara ulaşmasını sağlamak için çalışan kimsedir<sup>156</sup>. Gelişmek isteyen kişinin performansının nerelerde ve nasıl geliştirilmesi gerektiğini bilen, geri bildirim sağlayan ve kişinin özgüvenini arttıran kimsedir<sup>157</sup>. Çalışanı motive eden, öğrenmeyi destekleyen, izleyen, geri bildirim vererek yol gösteren, gelişime ve değişime eşlik eden bireysel bir danışmandır<sup>158</sup>.

Çalışanın, yaşamında ve kariyerinde öğrenme yolu ile hedeflerine sürdürülebilir bir verimlilik göstererek çok daha hızlı ulaşması için ona yol gösteren kişidir<sup>159</sup>. Koç, çalışanın öğrenerek değişimi kendisinin yaratmasına yardımcı olan kişidir<sup>160</sup>.

İş hayatında kullanılan koç kavramı ise; çalışanları buldukları noktadan alıp daha ileri noktalara taşımak için onlara eşlik eden arkadaş anlamına gelmektedir. Arkadaş kelimesi, “arkataş”tan türemiştir. Orta Asyalı Türk savaşçılar, düşman oklarına karşı kendilerini güvene almak için arkalarını taşa dayarlarmış. Bu

---

<sup>156</sup> Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük, (Erişim Tarihi: 05.08.2010), <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=ko%E7&ayn=tam>.

<sup>157</sup> KOÇEL, a. g. e., s. 25.

<sup>158</sup> ŞİMŞEK ve diğerleri, a. g. e., s. 218.

<sup>159</sup> ROGERS, Jenny; Coaching Skills: A Handbook, Open University Press, New York, 2004, s. 7.

<sup>160</sup> UYAR, Demet ve BAYRAKTAROĞLU, Gamze Acar; Yönetimde Koçluk Yaklaşımı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2010, s. 21.

doğrultuda, koç da sırtımızı dayayabileceğimiz, güven veren bir kişi olması sebebiyle dilimizdeki arkadaş kelimesiyle özdeşleşmiştir<sup>161</sup>.

Koç; çalışanların sahip olduğu yetenekleri kendisinin gün yüzüne çıkartmasını sağlamak amacıyla çalışanları gözlemleyen, geri bildirim sağlayan ve çalışanların kararlarını daha etkili bir şekilde vererek hem kariyeri ve hem de performansı için, çalışanların kendilerince belirlenen hedeflere hızlı ve net adımlar atarak ulaşmasını sağlayan kişidir. Bu açıdan bakıldığında koç, çalışan için bir öğretmenden ziyade, çalışma hayatı ve kişisel yaşamında çalışanın bulunduğu noktadan çok daha ileriye ulaşmasını sağlayan “yönlendiricidir”.

Koçluk yapmak için alınması gereken eğitimlerin yanında, çalışanlara liderlik edecek koçun sahip olması gereken özellikler bulunmaktadır. Bu özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür<sup>162</sup>;

- ***Çözümün bir parçası olmak:*** Koç, doğru insanları, doğru yöneticiyi, doğru örgütü, doğru zamanı beklemek yerine, bu şartları kendisi yaratmalıdır.
- ***Resmi anlaşılır hale getirmek:*** Koç, gidilecek yönü, hedefleri ve sorumlulukları açıklamalı ve direnç olması durumunda dahi bu açıklamaların daha anlaşılır olmasını sağlamalıdır. Diğer bir deyişle, koçların kendileri ve danışanları için yüksek beklentileri vardır ve risk almak için danışanları cesaretlendirirler. Danışanların başarısız olması durumunda, onları suçlamak yerine bu durumu öğrenme deneyimi olarak görürler.
- ***Suçlu aramamak:*** Koç, danışanlarına değişen koşullara karşı mücadele etmeleri, gerekli disiplini elde etmeleri, belirsizliklerin üstesinden gelebilmeleri için var olan yetkinliklerini geliştirmeleri için yardımcı olmalıdır.

---

<sup>161</sup> ÖZTÜRK, Sema; "**Ortaöğretim Özel ve Resmi Okul Yöneticilerinin Koçluk Becerilerinin Karşılaştırılması**", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, SBE, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, İstanbul, 2007, s. 29.

<sup>162</sup> STARCEVICH, Matt M.; "**Breaking the Entitlement Cycle**" (Erişim Tarihi: 22.08.2010), <http://www.coachingandmentoring.com/Articles/entitled.html>.

- **Artı ve Eksileri konuşmak:** Koç, danışanın artı ve eksilerini ele almalı ve danışanla birlikte bu konuları tartışmalıdır.

Koçun belirtilen özelliklerinin yanı sıra temel koçluk eğitimine sahip koçun aşağıda belirtilen özelliklere sahip olması başarı oranını arttıracaktır<sup>163</sup>.

- **Ortaklık İlişkisi:** Koç, danışan ile arasındaki ortak ilişkisinin bilincindedir. Bu ortaklık ilişkisinde koç, danışan ile hiyerarşik olarak arasında bir fark olmadığını, diğer deyişle danışan ile aynı düzeyde olduğunu bilincindedir ve bunu danışana yansıtır. Bu ortaklık ilişkisinde danışan eşit koşullarda ancak ön plandadır. Koç, danışanını aktif olarak dinler ve danışanın belirttiği her konuya ilişkin arka plandaki düşüncelerini açığa çıkarmak için danışanı sorgular.
- **Geleceğe Yönelmek:** Koç, danışanın olay ve durumlara yeni bakış açılarıyla bakmasını ve anlayışını kuvvetlendirici yeni yapılar ortaya koyarak durum veya problemlerin ortaya çıkaracağı geleceğe ilişkin potansiyel faydayı görmesini sağlar.
- **Yeniden Başlangıç:** Koç, danışanın mevcut durumu değerlendirmesine, belirlenen hedeflere ulaşabilmesi ve başarıya ulaşması için hayatında değişiklikler yapmasına yardımcı olur.
- **Farkındalık:** Koçluk görüşmeleri süresince koç, danışanın bilinçli olarak düşünmesi için çaba gösterir. Koç, danışanın farkındalığını arttıracak fırsatları değerlendirir.
- **Gelişim:** Koç, danışanın durumunu her daim göz önünde bulundurur ve çalışanın ihtiyaç ve isteklerinin karşılanmasının yanında koçluk sürecindeki gelişmeleri tespit ederek çalışanın ile paylaşır.

Bu özelliklere ek olarak koç, danışanın sahip olduğu ancak farkında olmadığı becerilerini öğrenmesini ve danışanın sahip olduğu becerilerden sağladığı faydayı arttırmasını sağlar. Koçun burada en etkin özelliği karakteridir. Diğer bir deyişle iletişim becerisidir. Yüksek iletişim becerisine sahip koç, kendini ifade edebilmelidir.

---

<sup>163</sup> GRODZKI ve ALLEN, a. g. e., s. 43-48.

İkinci olarak, koç dürüst olmalıdır. Dürüstlük, koçluk ilişkisinin temelini oluşturmaktadır. Üçüncü olarak koç sevgi ve şefkat göstermelidir. Her ne kadar koç bütün danışanlarına eşit yaklaşırsa da adil olmak zorundadır. Son olarak koç, inançlarını davranışları ile birleştirerek danışanını hedefine ulaştırma cesaretine sahip olmalıdır. Eylem planının kurgulanmasında, planın kilit noktalarını, ana çerçevesini, özen gösterilecek hususları, yapı taşlarını en ince ayrıntısına kadar hesaplamalı ve olumsuzlukların olma ihtimaline karşı gerekli önlemi almalıdır<sup>164</sup>.

Öyleyse, koçun genel ve en belirgin özelliklerini aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

- Düşünce ve davranışları ile danışanın ihtiyaç ve isteklerini karşılayabilecek kapasiteye sahip,
- Danışanların kendilerini açık ve dürüst bir şekilde ifade etmelerine olanak sağlayacak iklimi yakalayabilen,
- Danışanlarının tümüne karşı adil ve aynı zamanda karar ve davranışlarına karşı saygı gösterebilen ve danışanlarına değer verebilen,
- Danışanın eylem planında belirtilen basamaklara ulaşmasını sağlayacak inanç, davranış ve beklentilerini danışanına açık bir şekilde aktarabilen,
- Motive etme gücü son derece yüksek ve geçmişteki olumsuzlukları saplantı haline getirmenin tersine, eksi durumları danışanın lehine çevirebilen,
- Ayrıntılara son derece önem veren, danışanın sadece kendisine aktardıklarını değil, danışanın düşünce yapısını hissedebilen,
- Dikkatini yönlendirebilen ve gözlemleyebilen,

Koçun başarısı ve kişisel özellikleri danışanın başarısını ve kişisel özelliklerini tetiklemektedir. Bir diğer anlatımla, koçun belirtilen özelliklere sahip olması, danışanın performans düzeyinin artırılması ile doğru orantılıdır.

---

<sup>164</sup> KIRKPATRICK, Donald L.; Improving Employee Performance Through Appraisal and Coaching, 2nd edition, AMACOM, New York, 2006, s. 80.

### 2.1.1.3. Koçluğun Tarihsel Gelişimi

Koçluk kelimesi, 15 yüzyılda ortaçağ Macaristan'ında, etrafı duvarlarla çevrili olan Komarom kasabası yakınlarında bulunan "Kocs" köyünden gelmektedir. Taşımacılık alanında stratejik önemi olan bu köyde, zamanın ilk binek arabası icat edilmiş ve Avrupa genelinde değerli malların bir noktadan diğerine taşınması için kullanılan bu ulaşım aracına "Koç" adı verilmiştir<sup>165</sup>.

Koçluk kavramı eğitim alanında ilk kez 1850 de Oxford Üniversitesinde<sup>166</sup>, öğrencilerin sınavlarından başarı elde etmelerini sağlayan, diğer bir deyişle buldukları noktadan hedeflerine ulaşmalarını sağlayan, özel eğiticiler için kullanılmaya başlanmıştır<sup>167</sup>. Spor dünyasına 1867 yılında girmiş<sup>168</sup> ve 1980'lerin sonlarına kadar koçluk kavramının odak noktası atletler ve takım sporları olmuştur. Kişilere, spor dışında buldukları alanlarda daha iyi sonuçlar elde etmeleri sağlayan bir uygulama olan koçluk; kişilerin geliştiği, kendisi dışındakilerle iletişim kurduğu, büyüdüğü, daha iyi sonuçlar elde etmek için değiştiği bir döngü olarak 1980'lerde örgütlerde kullanılmaya başlanmıştır<sup>169</sup>. Bu dönemde Amerika'da yaşanan şirket küçülmeleri, şirket içi yönetici eğitimlerinin de kısıtlanmasına sebep olmuştur. Daralan bütçeler ile örgütler, özellikle orta kademe amirlerin işten çıkartıldığı bir dönemde üst düzey amirlerin eğitimine yatırım yapamaz duruma gelmişlerdir. Üst düzey amirlerin eğitimine devam edebilmek için dış kaynak kullanımı çözüm yolu olarak görülmüştür. Koçluk kavramı, bu dönemde genişleyerek, profesyonel bir hal almıştır. Örgütlerin dış kaynak kullanımı talebi sonucu 1990'ların başında koçluk bir sektör haline gelmiş ve koçluk eğitimi veren enstitüler ortaya çıkmaya başlamıştır<sup>170</sup>.

---

<sup>165</sup> O'CONNOR ve LAGES, a. g. e., s. 12.

<sup>166</sup> HAAN, Erik de; Relational Coaching: Journeys Towards Mastering One-to-One Learning (Translation by Sue Stewart), John Wiley & Sons, Inc., England, 2008, s. 22.

<sup>167</sup> MCLEOD, a. g. e., s. 265.

<sup>168</sup> HAAN, a. g. e., s. 22.

<sup>169</sup> HOMAN, Madeleine ve MILLER, Linda J.; Coaching In Organizations, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2008, s. 3.

<sup>170</sup> GRODZKI, Lynn ve ALLEN, Wendy; The Business and Practice of Coaching: Finding Your Niche, Making Money, and Attracting Ideal Clients, W. W. Norton & Company Inc., New York, 2005, s. 9-11.



Şu anda, dünyanın dört bir yerinde koçluk eğitimleri veren örgütler, okullar, enstitüler bulunmaktadır<sup>171</sup>. Koçluk zaman geçtikçe, iş yürütme ilkelerinde kalite düzeyini ve profesyonelliğini arttırarak bireysel akreditasyon ve önderlik sağlayan Uluslararası sertifikasyon programları (European Mentoring & Coaching Council (EMCC), the Worldwide Association of Business Coaches (WABC) ve the International Coach Federation (ICF)) ile daha da çok yaygınlaşmaktadır<sup>172</sup>.

### 2.1.2. Koçluğun Benzer Kavramlarla Karşılaştırılması

Koçluk danışanların performanslarını arttırmak, öğrenme süreçlerini hızlandırmak, açığa çıkmamış potansiyellerinin farkına varmalarını sağlamak üzere tasarlanmış bir süreci kapsamaktadır. Bu anlamda; mentorluk, terapi ve danışmanlıktan farklılık gösterir.

#### 2.1.2.1. Koçluğun Mentorluktan Farkı

Köklü bir geçmişi olan mentorluk kavramı Yunan mitolojisine dayanmaktadır. Homeros'un Odyssey Destanı'na göre mentor; büyük imparator Odysseus'un Truva savaşlarına giderken, oğlu Telemakhos'u ve evini emanet ettiği sadık ve güvenilir bir aile dostunun adıdır. Mentor'un görevi babası Truva Savaş'ında dövüşürken Telemakhos'un eğitimi ve kişisel gelişimini sağlayarak ona yol göstermektir<sup>173</sup>.

İsmini bu şekilde mitolojiden alan ve 3500 yıllık geçmişi olan mentorluk; eğitim, öğretim ve gelişimi amaçlayan bir "öğretmen – öğrenci" ilişkisidir<sup>174</sup>. Mentorlar; nüfuzlu, kıdem sahibi, konusunda uzman ve tecrübe sahibi kişilerdir<sup>175</sup>.

---

<sup>171</sup> HOMAN ve MILLER, a. g. e., s. 267.

<sup>172</sup> HAAN, a. g. e., s. 22.

<sup>173</sup> LUECKE, a. g. e., 2009, s. 93.

<sup>174</sup> PETERSON, Rita W.; "Officials Mentoring Handbook", Rev. 0, USA Track & Field National Office, Indianapolis, 2005, s. 4.

<sup>175</sup> ST-JEAN, Etienne ve AUDET, Josée; "Factors Leading to Satisfaction in a Mentoring Scheme for Novice Entrepreneurs", International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Vol. 7, No.1, February 2009, s. 149.

Mentorluk günümüzde; deneyim, uzmanlık ve beceri sahibi bir kişinin, bir başkasının kişisel ve mesleki gelişimine bilgi aktarımında bulunarak ve yol göstererek katkıda bulunmasıdır<sup>176</sup>.

Mentorluk; koçluk, destekleyicilik ve rehberlik aracılığıyla örgütte yer alan deneyimli bir üye ile yeni işe başlamış ya da deneyimsiz üyeler arasında yaşanan bireysel ve profesyonel gelişim sağlamayı amaçlayan birebir ilişkidir<sup>177</sup>.

Öyleyse mentorluk, kişisel ve mesleki gelişimi amaçlayan, temelinde deneyim, uzmanlık ve bilgi aktarımının paylaşılmasını içeren biri tecrübeli ve biri tecrübesiz iki çalışan arasındaki ilişkidir. Bu ilişkide mentor, kendisinden daha az tecrübeye sahip çalışanın bilgi ve beceri kazanması için çaba harcar. Mentordan yardım alan tecrübesiz çalışan ise, mentorun deneyimlerinden, fikir ve önerilerinden hareketle kişisel ve mesleki gelişimini yönlendirir.

İş dünyasına ilişkin tecrübesiz çalışanların daha fazla bilgi edinmelerinin yanı sıra mentorluk, çalışanlara kariyerlerine ilişkin düşünme yeteneği kazandırarak, tecrübesiz çalışanların örgüte hızlı adaptasyon sağlaması ve bağlılığını arttırması açısından da önemlidir<sup>178</sup>.

Mentorluk ilişkisi karşılıklı dayanışma ve etkileşime dayanmakta ve bunun sonucu olarak her iki tarafa da fayda sağlamaktadır. Mentorun deneyimlerinden öğrenirken daha az hata yapmayı -yapmamayı- öğrenen tecrübesiz çalışan, örgüt kültürüne hızlı bir şekilde uyum sağlamakta ve öğretmen – öğrenci temelli bu ilişkiyle tecrübesiz çalışanın özgüveni artmaktadır. Diğer yandan, genç çalışanlarla iletişimde bulunan mentorlar, iletişim becerilerini geliştirme imkânı bulmakta ve yeni / genç beyinlerle tanışarak onların fikirleri ve önerilerinden faydalanma olanağına sahiptir. Koçlukta ise amaç, çalışanın yeteneklerini geliştirmek ve

---

<sup>176</sup> ST-JEAN ve AUDET, a. g. e., s. 149.

<sup>177</sup> DECENZO and ROBBINS, a. g. e., s. 222.

<sup>178</sup> ANAFARTA, Nilgün; "Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor)", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, 2002, s. 125.

performansını arttırmaktır<sup>179</sup>. Görüleceği üzere, mentorluğun kapsamı koçluğa oranla çok daha geniştir; bu anlamda aslında mentorluk, koçluğu da kapsayan ve daha geniş süreye yayılan, tecrübesiz çalışanların belirli becerilerini geliştirmeye değil, kişisel ve mesleki gelişimine yöneliktir<sup>180</sup>. Tablo 1’de koçluk ve mentorluk arasındaki farklar verilmiştir.

**Tablo 1: Koçluk ve Mentorluk Arasındaki Farklar**

		<b>Koçluk</b>	<b>Mentorluk</b>
1	<b>İlişkinin Düzeyi</b>	<i>Resmi bir ilişki</i> ; Örgüt dışı bir koçun sürece dahil olması durumunda sözleşme veya temel bazı kurallar belirlenmektedir.	<i>Daha az resmi bir ilişki</i> ; Genel olarak iki taraf arasındaki anlaşma şeklindedir.
2	<b>İlişkinin Süresi</b>	<b>Kısa süreli</b> ; Genel olarak sağlanan anlaşma ile 2 ay ile 12 ay arasında gerçekleştirilen 4-12 arasında gerçekleştirilen görüşme şeklinde.	Uzun süreli; Görüşme sayısı ilişkinin uzun olması sebebiyle belirli değildir. 3-5 yıl arası bir zaman dilimini kapsamaktadır.
3	<b>Odak Noktası</b>	<i>Performans odaklı</i> ; Kısa süreli yetenek gelişimi ve iş performansına odaklanır.	<i>Kariyer odaklı</i> ; Genel olarak uzun dönemli kariyer sorunlarına odaklanır.
4	<b>İş Bilgisi Düzeyi</b>	Genel sektör bilgisi; Koçlar sektörler hakkında genel bilgi sahibidirler.	Spesifik sektör bilgisi; Mentorlar içinde buldukları sektörlere ilişkin spesifik ve detaylı bilgi sahibidirler.
5	<b>Eğitim</b>	İlişki ağırlıklı eğitim; Koçlar daha çok psikoloji, psikoterapi, insan kaynakları eğitimleri almış ya da koçluk eğitimlerini tamamlamış kişilerden oluşmaktadır.	Yönetim eğitimi; Mentorlar genel olarak kıdemli yöneticilerden oluşmaktadır.
6	<b>Fayda</b>	Çift yönlü; Çalışanın ihtiyaçları ve aynı zamanda örgütün ihtiyaçlarından oluşan iki yönlü fayda sağlanmaktadır.	Tek yönlü; Genel olarak danışanın ihtiyaçlarına odaklanılan bir yapıdadır.

Kaynak: PASSMORE, Jonathan; "Coaching and mentoring -The role of experience and sector knowledge", International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Special Issue, summer, 2007, s. 13.

<sup>179</sup> STARCEVICH, Matt M.; "**Coach, Mentor: Is there a difference?**" (Erişim Tarihi: 22.08.2010), <http://www.coachingandmentoring.com/Articles/mentoring.html>.

<sup>180</sup> LUECKE, a. g. e., 2009, s. 94.

Mentorluk ve koçluğun farklarını içeren Tablo 1'den de görüleceği üzere her ne kadar mentorluk ve koçluk ayrımı güç ise de; örgüt içerisindeki rolleri, odak noktaları, ilişki farklılıkları, elde edilen sonuçları ve kapsamları açısından aralarında bir ayrım yapılabilmektedir.

### 2.1.2.2. Koçluğun Terapiden Farkı

Koçluk şimdiki eylem planlarına ve gelecekle ilgili istek, ihtiyaç ve arzulara odaklanır. Danışanın mevcut durumu, değerleri, potansiyeli, yeterliliği ve performansı koçluğun kapsamındadır<sup>181</sup>. Terapi ise danışanın içindeki çatışmalara, çözülmek istenen problemlere, geçmişte yaşanan ve danışanın duygusal fonksiyonlarını etkileyen engellere veya bireyler arasındaki çatışmalara odaklanır<sup>182</sup>.

Terapi bir hastalığın tedavisinde kullanılan yöntemdir. Özel hayat veya profesyonel hayat ayrımı yapılmadan, geçmiş veya gelecek ayrımı olmaksızın kişinin çözümlenmemiş ve kendisine acı veren problemlerini çözmeyi hedef alır<sup>183</sup>. Koç, danışanın değişim süreci içerisinde yer almaktadır. Terapi ise tek yönlüdür, terapist ile danışan arasında konuşmacı-dinleyici ilişkisi vardır. Danışanın terapi almasının temelinde çözümlenmemiş meseleleri bulunmasıdır. Diğer taraftan, koçluk alan danışan, daha iyi bir gelecek, gelişim ve potansiyelini açığa çıkarmak için koçluktan faydalanmaktadır<sup>184</sup>.

Terapinin sorun temelli olması, terapi ilişkisinin koçluk ilişkisinden kesin çizgilerle ayrılmasını sağlamaktadır. Koçluk süreci ve terapi sürecinin içerik, yapı ve şartlar bakımından farklılık göstermesi koçluk ve terapi arasındaki farkı açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Koçluk ve terapi arasındaki kilit farklara Tablo 2'de verilmiştir.

---

<sup>181</sup> KNIGHT, Kim; "Is There a Difference Between Coaching and Therapy?", (Erişim Tarihi: 22.08.2010), <http://ezinearticles.com/?Is-There-a-Difference-Between-Coaching-and-Therapy?&id=593602>.

<sup>182</sup> ŞİMŞEK ve diğerleri, a. g. e., s. 231.

<sup>183</sup> BLUCKERT, Peter; "The Similarities and Differences between Coaching and Therapy", Industrial And Commercial Training, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 37, No. 2, 2005, s. 93.

<sup>184</sup> MCPEHEAT, Sean; "What's The Difference Between Coaching And Therapy?", (Erişim Tarihi: 23.08.2010), <http://www.readysetcoach.com/articles/article002.htm>.

**Tablo 2: Koçluk ve Terapi Arasındaki Farklar**

<b>Koçluk</b>	<b>Terapi</b>
Danışan sağlıklıdır	Danışanın ruh sağlığı bakımından iyileşmeye ihtiyacı vardır
Örgütsel ve bireysel gelişimi baz alır	Psikiyatri ve İlaçla tedaviyi baz alır
Daha iler düzey performans elde edilmesine odaklanır	Bireysel sorunların çözümüne ve duygusal iyileşmeye odaklanır
Gelecek odaklı hareket yönlülük söz konusudur	Duygular baz alınarak geçmişe odaklanır
Problem çözmeyi hedefler	Problemlerin sebeplerini araştırır
Danışanın önündeki engellerin aşılmasını hedefler	Danışanına acı veren olayları çözmeyi hedefler
Yeni beceriler kazandırmayı amaçlar ve verimli kararlar almayı amaçlar	Danışana acı veren alışkanlıkların değiştirilmesini amaçlar

Kaynak: BLUCKERT, a. g. e., s. 93-95.

### 2.1.2.3. Koçluğun Danışmanlıktan Farkı

Koçluk ve danışmanlık birbirinden farklı iki kavramdır. Danışmanlık, örgütlerin iş problemlerini analiz eder, değerlendirir daha sonra gelişme için öneriler ve sistemler oluşturur ve uygulamaya eşlik eder. Danışman genellikle, iş, teknoloji, endüstri uzmanıdır ve belli bir alanda bilgi ve tecrübeye sahiptir. Danışmanlık sürecinde çalışanlardan ziyade, örgütün geneli veya bir bölümü kapsamdadır<sup>185</sup>.

Danışmanlık, örgüt genelinde ve problemleri tanımlayarak, endüstri ve koşulları analiz ederek, iş problemlerini çözümler<sup>186</sup>. Danışman örgütün nasıl daha verimli bir yapıya sahip olabileceğine ilişkin örgüt analizi sonucu elde ettiği verileri paylaşarak ihtiyaç duyulan eksikliğin giderilmesini sağlar. Koçluk ise, çalışan odaklı ve çalışanın becerilerinin geliştirilmesini temel alan bir süreçtir. Danışmanlık genel

<sup>185</sup> ŞİMŞEK ve diğerleri, a. g. e., s. 231.

<sup>186</sup> SOYLU, Özlem; "**Danışmanlık Şirketlerinin Bilgi Üretimindeki Rolü**", (Erişim Tarihi: 23.08.2010), <http://www.lojistikzirvesi.com/tr/article.asp?ID=1110>.

anlamda iş kaynaklı yaşanan sıkıntıdan doğan bir ihtiyaçtır. Koçluk ise çalışanın katılımını içeren ve eylem planlı bir süreçtir. Koçluk ve danışmanlık arasındaki farklar Tablo 3’te farklı açılardan ele alınmıştır.

**Tablo 3: Koçluk ve Danışmanlık Arasındaki Farklar**

	<b>Danışmanlık</b>	<b>Koçluk</b>
<b>İhtiyacın tespiti</b>	İhtiyacı kendi bilgisi ve görüşleri yönünde belirler.	İhtiyacınızı koçun rehberliğinde kendiniz belirlersiniz.
<b>Yöntemin belirlenmesi</b>	Yöntemi kendi belirler	Kendinize uygun olan yöntemi koçunuz birlikte belirlersiniz.
<b>Yöntemin uygulanması</b>	Danışman yöntemi kendi yaklaşımları yönünde uygulatır.	Koç, yöntemi kendi yaklaşımlarınız yönünde uygulamanız için rehberlik eder.
<b>Projenin Lideri</b>	Danışman size liderlik eder	Danışmanın gözetiminde liderliği sürdürürsünüz.
<b>Kaynaklar</b>	Danışman gerekli kaynakları (iş gücü, donanım, vs.) belirler, siz temin edersiniz.	Koç, kaynaklarınızı fark etmenize ve kombine etmenize rehberlik eder.
<b>Öğrenme</b>	Danışman yöntemi size öğretir, siz uygularsınız	Koç size prensipleri açıklar, yöntemi siz oluşturmanıza rehberlik eder
<b>Bilginin kalıcılığı</b>	Proje bittiğinde danışman gider, günlük akış içinde bilgiler zayıflar	Proje bittiğinde lider devam eder, bilgiler içselleşir.
<b>Yöntemin revizyonları</b>	İhtiyacı danışmana anlatırsınız, dinler, çözüm üretir ve uygular	İhtiyacı belirler ve uygularsınız, gerekli gördüğünüz durumlarda rehberlik alırsınız
<b>Yeni projelere başlangıç</b>	Yeni projeyi planlamak için danışmana ihtiyaç duyarsınız.	Projeyi kendiniz planlar, teknik detaylarda gerek görürseniz rehberlik alırsınız.

Kaynak: YAZARSIZ; “Koçluk ile Danışmanlık Arasındaki Farklar” (Erişim Tarihi: 23.08.2010), <http://arindanismanlik.com/kocluk.html#c>.

### 2.1.3. Koçluğun Faydaları

Koçluk programlarının örgütsel gelişim için faydalı olduğu düşüncesi küçük ve orta ölçekli örgütlerden, çok uluslu örgütlere kadar kabul görmüştür<sup>187</sup>. Bu bağlamda, koçluk programlarının örgütler ve çalışanlar açısından, çalışan geliştirme bağlamında çeşitli faydaları bulunmaktadır<sup>188</sup>.

#### 2.1.3.1. Koçluğun Danışana Faydaları

Danışanın koçluk uygulamaları ile sağladığı faydalar bulunmaktadır. Koçluğun danışana olan faydaları aşağıdaki şekilde sıralanabilir<sup>189</sup>:

- Danışan düşüncelerini paylaşma, daha farklı nelerin yapılabileceği ve nelerin başarılabilceğini tartışma fırsatı bulur.
- Koç, danışanın daha önce farkına varmadığı olanakları tespit etmekle birlikte, bu olanakların yapılabilirliği konusunda aktif rol alarak danışanı bilgilendirir. Danışan farkındalığını artırır.
- Danışanın zihninde yer alan birçok düşüncelerden hangilerinin ulaşılabilir olduğunun tartışılıp tespit edilmesini sağlar.
- Koçluk programları danışana, yapılandırılmış ve desteklenen bir düşünme becerisi kazanmayı sunmaktadır. Böylelikle danışan, kendisini daha rahat ifade edebilmeyi öğrenebilecek, hedeflerinin ulaşılabilirliğini değerlendirebilecek ve bulunduğu noktadan ulaşmak istediği noktaya varabilmesi için gerekli eylem planlarını tespit ederek uygulayabilecektir.

---

<sup>187</sup> TAYLOR, David; "**The Benefits of Coaching**", (Erişim Tarihi: 23.08.2010), <http://www.servtobusiness.co.uk/Coaching%20and%20Development/index.asp?P=33&A=343>.

<sup>188</sup> PECCI, Jacky Pratt; "**Benefits of Coaching in Business**", Europe's Accreditation Body for Coaches and Coach Training Providers, White Paper: Issue 1, September, 2004, s. 4.

<sup>189</sup> LEIBLING, Mike ve PRIOR, Robin; *Coaching Made Easy: Step-by-Step Techniques That Get Results*, Kogan Page Limited Publishing, London, 2003, s. 11.

Bunlara ek olarak koçluk programları danışana aşağıdaki faydaları da sağlamaktadır<sup>190</sup>:

- *Performans gelişimi ve verimlilikte artış*: Koçluk çalışanların “gizli” potansiyellerini ortaya çıkartarak performans gelişimi ve verimlilik artışına olanak sağlar.
- *Çalışan gelişimi*: Koçluk programları farklı bir açıdan bakıldığında örgütteki yönetim tarzının bir göstergesidir. Bu bağlamda, çalışan gelişimine olanak sağlar.
- *Gelişmiş öğrenme becerisi*: Koçun yönlendirmeleriyle çalışan öğrenme becerisini geliştirir.
- *Yaşam kalitesinde artış*: Koçluk programları ile çalışan ilişkileri geliştirmekte ve bu örgüt atmosferi çalışanın yaşam kalitesini arttırmaktadır.
- *Daha fazla yaratıcı fikir*: Yanlış anlaşılma korkusuzluğun çalışan koçluk sürecinde bütün fikirlerini rahat bir şekilde ortaya koyma ve tartışma olanağı bulur.
- *Kendini motive edebilme*: Koçluk programları ile danışanlar kendi motivasyon araçlarını keşfederler.

### 2.1.3.2. Koçluğun Örgüte Faydaları

Koçluk uygulamalarının örgüte olan en önemli faydası örgütün performansını arttırarak yüksek performanslı bir örgüte dönüşmesine olanak sağlamasıdır. Bunun yanı sıra koçluğun örgüte olan faydaları çok çeşitli şekillerde karşımıza çıkmakta olup, bu faydalar aşağıdaki şekilde gruplandırılabilir<sup>191</sup>:

<sup>190</sup> WHITMORE, a. g. e., s. 166-168.

<sup>191</sup> REDSHAW, Bernard; "Do We Really Understand Coaching? How Can We Make It Work Better?", Industrial and Commercial Training, Vol. 32, No: 3, 2000, s. 107.



- Örgütün öğrenme yeteneği artış gösterir,
- Örgütte değişen koşullara karşı daha hızlı ve etkili bir uyum gösterilmesi sağlanır,
- Çalışanlar arasındaki artan iletişim ile örgüt içi paylaşım artar,
- Koçluk ile çalışan kendini idare etme yeteneği kazanır. Bu sayede, koçluk programının sona ermesinden sonra çalışan “kendisinin koçu” olabilecek seviyeye ulaşabilmektedir. Sonuç olarak, örgüt içi koçlar yetiştirmektedir.

Koçluk programları sonucu oluşan koçluk kültürü, örgütün sürekli büyümesine olanak sağlamasının yanında, çalışanlar arasındaki ilişkilerin güçlenmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla, iş ortamında yoğun iş temposu, rutinlik gibi sebeplerle ortaya çıkan bıkkınlık, stres ve düşük performans problemlerinin azalmasını sağlayacaktır<sup>192</sup>.

Koçluğun örgüte olan faydalarına, aşağıda yer alan maddeler de eklenebilir<sup>193</sup>:

- Çalışanlar işlerini sahiplenir ve çıktı kalitesinde artış meydana gelir.
- Daha mutlu ve yaratıcı bir iş ortamı oluşur, örgütün performansı artar.
- Çalışanlara olan güvenin artması yeni farklı sorumlulukların verilmesine olanak sağlar.
- Çalışanların, iş ortamını etkileyebilecek kişisel problemlerinin çözülmesi sağlanır, iş ortamını olumsuz etkilenmesi önlenir.
- Örgütün çalışana yaptığı bu bireysel yatırım ile çalışan ve örgüt arasındaki bağ güçlenir.

---

<sup>192</sup> LEIBLING ve PRIOR, a. g. e., s. 16.

<sup>193</sup> PECCI, a. g. e., s. 4.

#### 2.1.4. Koçluk Türleri

Örgütün ve bireyin ihtiyaçlarına göre yapılandırılmış çeşitli koçluk türleri bulunmaktadır<sup>194</sup>. Bu koçluk türleri arasında en yaygın olan uygulamalar şöyledir<sup>195</sup>: Kariyer koçluğu, yaşam koçluğu, aile koçluğu, girişimcilik koçluğu, üst yönetim koçluğu, takım geliştirmeye yönelik koçluk, performans koçluğu.

##### 2.1.4.1. Kariyer Koçluğu

Kariyer koçluğu, iş yaşamında örgütün ve çalışanın sorumluluk anlayışının bir ürünüdür. Çalışanlar ve örgütler mevcut pozisyonlarını göz önünde bulundurarak ve eğitim olanaklarından faydalanarak daha fazla gelişmek isterler<sup>196</sup>. Bu noktada çalışanlara yarar sağlayan kariyer koçluğu, çalışanların kendi yetkinlikleri konusunda bilinçlenmelerini, eyleme geçmek için cesaretlenmelerini ve hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duydukları yol haritalarını oluşturmalarını sağlar<sup>197</sup>.

Kariyer koçluğu, kariyer danışmanlığından tamamen ayrıdır. Kariyer koçluğunda amaç, çalışanın kendi mevcut veya gelecek kariyeri için iç analizini yapması, kendisini sorgulayarak ne istediğini daha net ifadelerle dile getirebilme özelliği kazanmasıdır. Bu bağlamda kariyer koçluğu, çalışanların bir sonraki adımları içi yol haritaları oluşturmalarına yardım etmenin yanı sıra, işin çalışanda oluşturduğu stres düzeyini azaltma ve terfi, yatay geçiş ve benzeri gibi görev değişikliklerine kolay adaptasyon sağlamalarına da yardımcı olmaktadır<sup>198</sup>.

Kariyer koçluğu, çalışanların kendi yaşamları için ne yapmak istediklerini belirlemelerine destek olmaktadır. Çalışanın kariyer hedeflerini netleştirememiş olması veyahut kariyer değişikliğini düşünüyor olması, diğer bir deyişle kariyerinde yolunda gitmeyen noktaların olduğu düşüncesi çalışanın performansını olumsuz etkilemektedir. Bu noktada kariyer koçluğu, hedeflerde açıklık kazandırmanın

<sup>194</sup> UYAR ve BAYRAKTAROĞLU, a. g. e., s. 28.

<sup>195</sup> ŞİMŞEK ve diğerleri, a. g. e., s. 219-224.

<sup>196</sup> SABUNCUOĞLU, a. g. e., s. 168.

<sup>197</sup> UYAR ve BAYRAKTAROĞLU, a. g. e., s. 31.

<sup>198</sup> GRODZKI ve ALLEN, a. g. e., s. 238-239.

yanında çalışanın örgüt açısından değerli olduğunu çalışanın kariyerini sahiplenerek hissettirmektedir<sup>199</sup>.

Kariyer koçluğuna ihtiyaç duyulan üç durum söz konusudur: İki meslekle uğraşıp hangisinde uzmanlaşacağına karar verilemediğinde, çalıştığı şirkette uzmanlaşmayı tercih ettiğinde ve mevcut işlerinden ayrılıp kendilerine daha iyi bir iş ya da kariyer hedeflendiğinde. Bu açıdan bakıldığında, kariyer koçluğu danışanlara aşağıdaki şekilde destek olmaktadır<sup>200</sup>:

- Kendi kariyer gelişimlerini, kendilerinin kontrol etmelerini sağlayarak “kendine güven”lerinin artmasını sağlar
- Stratejik yöntemler izleyerek ve öncelik sırasını belirleyerek iş arama sürecinde hız kazandırır.
- Danışanın mevcut tecrübesinin, iş fırsatlarını çevrilmesinde destek olur.
- Değerleme araçlarını kullanarak, danışanın mevcut kapasitesinin analiz edilmesini sağlar.
- Danışanın, özelliklerine ve ihtiyaçlarına uygun işlerin tespit edilmesini sağlar.
- Danışanın, çalışma hayatı ve yaşam öncelikleri arasında bir denge kurmasına yardımcı olur.

Kariyer koçluğu, bazı örgütler tarafından çalışanların gelişimini desteleyici bir araç olarak kullanılıyor olsa da, kariyer koçluğu Çalışanı rekabet ve değişen koşullara hazırlayıcı bir nitelik taşımaktadır. Odak nokta, çalışanın değişen iş koşulları karşısında, kariyer planını güncellemesine ve kritik kararlar almasına destek olmaktır.

---

<sup>199</sup> MATHISON, Duncan; "Coaching for High Potentials to Become High-Performing Leaders", Building High-Performance People and Organizations, Volume 2, Praeger Publishers, London, 2008, s. 148.

<sup>200</sup> GRODZKI ve ALLEN, a. g. e., s. 239.

#### 2.1.4.2. Yaşam Koçluğu

Yaşam koçluğu; yaşamında normal davranışlar sergileyen ve psikolojik problemi olmayan bireylerin, gelişmiş iletişim becerilerine ve daha üst yaşam seviyesine sahip bir koç vasıtasıyla, yaşam seviyelerini ve iletişim becerilerini geliştirerek daha mutlu ve üretken bir yaşam sürmelerini sağlayan koçluk çeşididir.<sup>201</sup>

Yaşam koçları, işlerinin yoğunluğundan dolayı sevdiklerine ve kendilerine vakit ayıramamanın sıkıntısını yaşayan kişileri yüreklendirirken, onlara, zamanlarını daha iyi değerlendirmenin yollarını sunar ve becerilerini en etkin kullanma yöntemlerini gösterirler<sup>202</sup>.

Yaşam koçluğu, danışanın gizlilik esasına dayalı olarak bütün yaşamını konu alan koçluktur. Kişinin yaşam enerjisi ortaya çıkartılmaya çalışılırken, yaşam tutkusu da yeniden keşfedilir. Yaşam koçluğu, kişinin sağlığından; stres yönetimi, vücut yönetimi, kariyerine kadar; kariyer planlaması, iş değişikliğinin gerekli olup olmadığı gibi bütün sınırlarını kapsamamakta ve kişiyi bütün yönleriyle ele almaktadır<sup>203</sup>.

Yaşam koçluğu ile danışan, kendisi daha iyi tanıma imkânı bulmaktadır. Bunun sonucu olarak, hatalarını ve eksiklerini yaşam koçunun yardımıyla tespit etmekte ve yine yaşam ve yaşam dışı dengenin sağlanması konusunda koçtan destek almaktadır.

---

<sup>201</sup> NELSON-JONES, Richard; Life Coaching Skills, SAGE Publications Ltd., London, 2007, s. 9.

<sup>202</sup> UYAR ve BAYRAKTAROĞLU, a. g. e., s. 32.

<sup>203</sup> NELSON-JONES, 2007, a. g. e., s. 3.

### 2.1.4.3. Aile Koçluğu

Aile içi ilişkilerin dengeli ve sağlıklı kurulmasını sağlayan koçluk yöntemidir. Aile koçluğu, çözüm bulunamayacak seviyeye ulaşan ilişkilerin düzelmesine ve bireylerin, ilişkilerini geliştirmeleri için üzerinde durmaları gereken yaklaşımlar konusunda yön verir<sup>204</sup>.

Aile koçluğu sorunlu ilişkiler için aşağıda belirtilen hususlarda destek sağlamaktadır<sup>205</sup>:

- Sağlıklı aile ilişkileri sağlanır.
- Aile bireylerinin bireysel becerileri gelişir.
- Yaşamdan aldıkları manevi tatmin artar.
- Çevreleri ile ilişkileri olumlu yönde gelişir.

### 2.1.4.4. Girişimcilik Koçluğu

Girişimcilik koçluğu, yeni iş kurmayı planlayan veya mevcut işini daha da büyütmeyi amaçlayan kişilere, hedeflerine sağlıklı bir şekilde ulaşmaları için gerek duyulan becerilerin kazandırıldığı koçluk türüdür<sup>206</sup>. Girişimcilik koçluğu alan kişiler genelde birçok yönde yetenekli olup, sadece işlerinin gidişatı konusunda desteğe ihtiyaç duyarlar. Girişimci koçu bu kimselere “iş zekâsı” desteği sağlayarak, işlerini geliştirmelerine olanak sağlamaktadır<sup>207</sup>.

Çok hızlı değişen günümüz iş çevresinde, girişimcilik koçluğu bir lüks olmaktan uzaklaşarak bir ihtiyaç halini almaya başlamıştır. Küçük ve orta ölçekli örgütler girişimcilik koçluğu almadan faaliyetlerine devam ettirebilirler ancak, gelişimin sağlanması ya da iş çevresine uyum sağlanabilmesi için girişimcilik koçluğuna ihtiyaç duyulmaktadır. Girişimcilik koçluğu ile örgütler, iş çevresinin

<sup>204</sup> ŞİMŞEK ve diğerleri, a. g. e., s. 223.

<sup>205</sup> UYAR ve BAYRAKTAROĞLU, a. g. e., s. 32.

<sup>206</sup> UYAR ve BAYRAKTAROĞLU, a. g. e., s. 30.

<sup>207</sup> GRODZKI ve ALLEN, a. g. e., s. 219.

değişen koşulları hakkında bilgilenerken kendi durumlarını kıyaslayabilmektedir. Bir diğer değişle, girişimcilik koçluğu ile örgüt daha çok hızlı değişen iş koşullarına odaklanmakta ve kaynaklarını bu yönde planlamaktadır<sup>208</sup>. Girişimcilik koçluğu alan örgütler genel olarak pazar paylarında artış, iş yüklerinin daha dengeli dağıtılması ve gelir artışı gibi faydalar sağlamaktadırlar.

#### 2.1.4.5. Üst Yönetim Koçluğu

Üst düzey yönetim koçluğu örgütün üst düzey yöneticilerinin “bire-bir” geliştirilmesidir. Amaç üst düzey yöneticilerin yetkinliklerinin geliştirilmesidir. Ancak, henüz üst düzey yönetici pozisyonunda bulunmayan ve potansiyel sahibi liderler de bu kapsamda değerlendirilerek, organizasyon gelişimi çerçevesinde geliştirilirler<sup>209</sup>.

Üst düzey yöneticiler aldıkları kararların etki derecesi ile örgüt açısından son derece stratejik konumdadırlar. Üst düzey yöneticilerin kararları sonucunda muazzam finansal hareketler meydana gelmektedir. Bu yüzden kararlarını kendi başlarına ve mümkün olduğu kadar az bir rehberlikle almaları, kararların etki derecesini arttıracaktır. Etki derecesi bu kadar yüksek olan karar vericilerden, konular hakkında tartışılmaktan ziyade bu konuları bilmeleri beklenmektedir<sup>210</sup>.

Üst düzey yöneticiler, görev ve sorumluluklarını yeterince yerine getiremediklerinde profesyonel yardıma ihtiyaç duymaktadırlar. Buna göre, bir üst düzey yöneticinin davranışları sorumluluklarının zedelediği zaman ya da yönetici kişisel gelişimi üzerinden mesleki ilerlemesini sağlama gereksinimi duyduğu zaman üst yönetim koçluğuna ihtiyaç duyulmaktadır<sup>211</sup>.

---

<sup>208</sup> SUGARS, Bradley J.; The Business Coach, McGraw Hill Comp. Inc., New York, 2006, s. 230.

<sup>209</sup> UNDERHILL, Brian O, MACANALLY, Kimcee ve KORIATH, John J.; Executive Coaching for Results, Berreth-Koehler Publishers, Inc, San Francisco, 2007, s. 8.

<sup>210</sup> O'CONNOR ve LAGES, a. g. e., s. 47-48.

<sup>211</sup> LUECKE, a. g. e., 2009, s. 80.

Örgütün genelinin yanı sıra, pay sahiplerine karşı da ayrı bir sorumluluğu bulunan üst düzey yöneticiler aşağıda yer alan hususlar sebebiyle üst yönetim koçluğunu tercih etmektedirler<sup>212</sup>:

- *Sürekli karar vermenin baskısı azalır*: Üst yönetim koçluğu düşünme ve harekete geçmenin birlikte yer aldığı eşsiz bir çevrenin oluşmasını sağlar. Böylece, sezgisel ve yüksek kalite düşüncenin istenilen alanlara odaklanabileceği bir keşif alanı yaratılmış olur.
- *Gizlilik ve güvenlik*: Keşif alanında elde edilen bulgular kimseyle paylaşılamaz. Bu noktada üst yönetim koçluğu, bulguların geçerliliğinin sınanması açısından geri bildirim sağlayıcı konumundadır.
- *Tarafsızlık*: Üst yönetim koçluğunun temelini güven oluşturur. Üst düzey yöneticiler, eşleri ile paylaşmadıkları iş konularını üst yönetim koçluğu sürecinde, koçları ile paylaşırlar. Üst yönetim koçunun, koçluk sürecinde bulunduğu üst düzey yöneticisinden başka bir programı bulunmamaktadır.

Üst düzey yöneticiler, büyük gruplar ya da ekran karşısında daha verimli konuşabilmek açısından da üst yönetim koçluğuna ihtiyaç duymaktadırlar. Bu ihtiyacın temelinde üst düzey yöneticilerin “kişisel” problemleri bulunmakta olup bu kişisel problemler karar vermelerine etki etmektedir<sup>213</sup>. Üst yönetim koçluğuna ihtiyaç duyulmasındaki diğer bir neden ise, üst düzey yönetim ile çalışanlar arasındaki ilişkilerde kopuklukların meydana gelmesidir. Bu durumda, çalışanlar ile ilişkilerin güçlenmesi, sorulan sorulara yapıcı yönde cevaplar verilmesi ve çalışanların üst düzey yönetime karşı daha rahat davranmalarını sağlamak amacıyla, üst yönetimin davranışlarının yeniden düzenlenmesi konusunda üst yönetim koçluğu bir ihtiyaç durumuna gelmektedir. Koçun buradaki görevi, üst düzey yönetimin

---

<sup>212</sup> BLACKMAN-SHEPPARD, Gabrielle; "**Executive Coaching**", Emerald Group Publishing Limited, Industrial and Commercial Training, Volume: 36, No:1, 2004, s. 6.

<sup>213</sup> LEE, Robert J. ve VALERIO, Anna Marie; Executive Coaching-A Guide For The HR Professional, Pfeiffer Publications, US, 2005, s. 10.

davranışlarının çalışanları etkileme düzeyi açısından geri bildirimde bulunması ve yapıcı ilişkiler kurmasına destek olmasıdır<sup>214</sup>.

#### 2.1.4.6. Takım Geliştirme Koçluğu

Benzer veya farklı ilgi ve tecrübelerle sahip çalışanların bir koç rehberliğinde, birlikte çalışmalarını sağlamayı ve güçlü yanlarını ortaya çıkararak bir ortaklık ilişkisi kurmayı esas alan koçluk türüdür<sup>215</sup>. Burada önemli olan nokta bu koçluk türünün uygulama konusudur. Zira takım geliştirme koçluğu, mevcut bir takımın gelişmesini hedefleyebileceği gibi, önceden birbirini tanımayan çalışanların proje amaçlı birlikte çalışmalarını sağlamayı da konu alabilmektedir<sup>216</sup>.

Takım geliştirme koçluğunun başarılı olabilmesi ve takımın yüksek performans gösterebilmesi için, takım üyelerinin şu özelliklerden en az on tanesine sahip olması gerekmektedir: Destek, güven, sabır, bağlılık, esprî anlayışı, bağdaşma, iş birliği, adapte olabilirlik, arkadaşlık, cesaret, heyecan ve özveri<sup>217</sup>.

Takım geliştirme koçluğu süresince takım üyeleri yaratıcı çözümler üretme becerisinin yanı sıra aşağıdaki konularda bilgi ve tecrübe edinirler<sup>218</sup>:

- Takım üyeleri ile birlikte daha etkin çalışmaya başlarlar.
- Ortak hedefler dile getirilerek psikolojik anlaşma sağlanır.
- Birbirlerini daha iyi tanırlar.
- Paylaşım duyguları gelişir.
- Ortak amaç birliği, ortak benliğin oluşmasını sağlar.
- Sorumluluklarını sahiplenirler.

---

<sup>214</sup> KOKESCH, Sheila Kampa ve ANDERSON, Mary Z.; "Executive Coaching: A Comprehensive Review of the Literature", Educational Publishing Foundation and the Society of Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 53, No. 4, 2001, s. 209.

<sup>215</sup> HOMAN ve MILLER, A. g. e., s. 165.

<sup>216</sup> TING, Sharon ve SCISCO, Peter; The CCL Handbook of Coaching: A Guide for the Leader Coach, Jossey-Bass Publishing, San Francisco, 2006, s. 380.

<sup>217</sup> WHITMORE, a. g. e., s. 146.

<sup>218</sup> UYAR ve BAYRAKTAROĞLU, a. g. e., s. 33.



Takım geliştirme koçluğu, doğası gereği diğer koçluk türlerinden süre bakımından ayrılmaktadır. Takım üyelerinin her birinin düşüncelerini ifade etmeleri ve ortak bir sonuca varılarak ortak kararların alınması zaman alsa da takım içerisinde yerleşen dinamikler ve zamanla takım üyelerinin birbirlerini tanımaları ortalama kullanılan sürenin azalmasını sağlayacaktır<sup>219</sup>.

#### 2.1.4.7. Performans Koçluğu

Performans koçluğu, çalışanların iş hedeflerini geliştirmeye yönelik ve performans düzeylerini arttırmayı esas alan koçluk türüdür. Performans koçluğu ile çalışanın potansiyeline ulaşılmakta, bu potansiyeli kullanabilmesi için gerekli olan değişiklikler analiz edilmekte, çalışanın yetkinliklerinin geliştirilmesi ve buna bağlı olarak mevcut performans düzeyini arttırması hedeflenmektedir<sup>220</sup>. Performans koçluğu süreci başlamadan önce örgüt aşağıdaki konuları netleştirmelidir<sup>221</sup>:

- Örgütün çalışandan gerçekleştirmesini beklediği hedefler tanımlanmalıdır.
- Kısa süreli başarılması planlanan ve ana hedeflere ulaşılmasını sağlayacak ara hedefler belirlenmelidir.
- Çalışandan beklenen iş davranışları yazılı olarak dile getirilmelidir.
- İşin yerine getiriliş biçimine ilişkin detaylı açıklamaları ve davranış biçimlerini içeren tanımlamalar oluşturulmalıdır.
- Her noktada anlaşılacak hususların aksi durumda karşılaşılabilecek yaptırımlar açık bir şekilde belirlenmelidir.

Çalışan performans koçluğu sayesinde, eksik ve gelişmeye açık yönlerini objektif bir biçimde tespit etme imkânı bulmaktadır. Çalışanlar bu süreçte koçlarından aldıkları geri bildirimler ile kendileri hakkında objektif bir bakış açısı ve empati yeteneği kazanmaktadırlar. Bu durum, çalışanların motivasyonunu arttırmakta

<sup>219</sup> DOWNEY, a. g. e., s. 148.

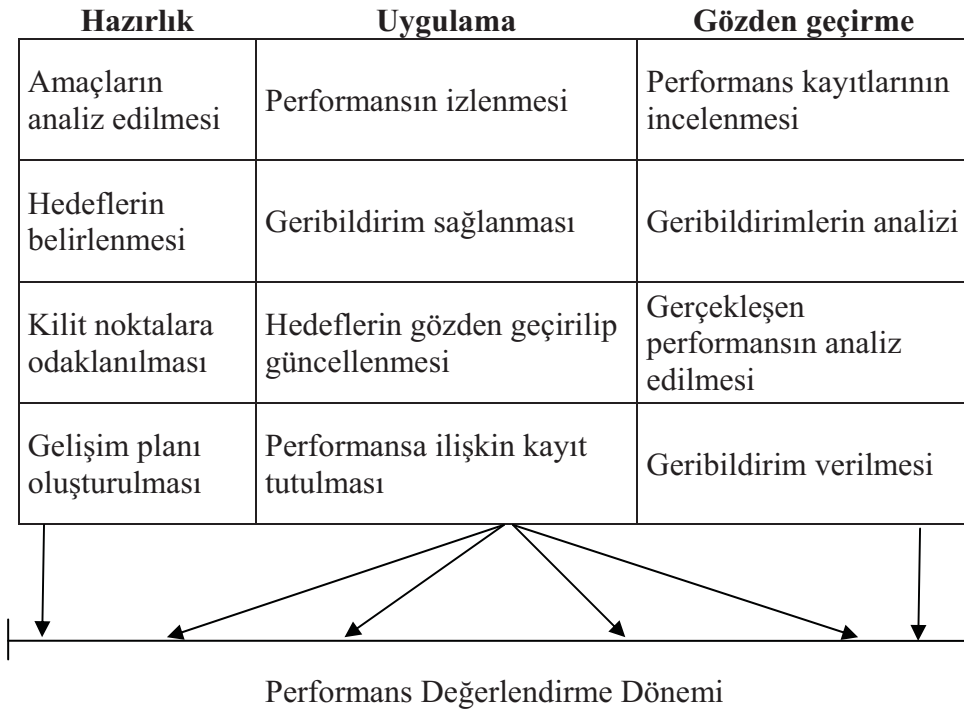
<sup>220</sup> WHITMORE, a. g. e., s. 8-10.

<sup>221</sup> HOMAN ve MILLER, a. g. e., s. 126.

ve dolaylı olarak performans seviyelerinde artış görülmektedir. Çalışanlara yapılan bu yatırım, örgütsel bağlılığı arttırmasının yanında çalışanların davranışlarının olumlu yönde değişmesini sağlamaktadır. Böylece çalışanlar iş yapış şekillerini sorgulamaya başlayarak, yaratıcı fikirlerini paylaşmakta ve hataları fırsatlara dönüştürmeyi öğrenmektedirler<sup>222</sup>.

Performans koçluğu döngüsü Şekil 4'te gösterilmiştir. Burada belirtilen üç ana nokta dikkat çekmektedir: Hazırlık, uygulama ve gözden geçirme. Hazırlık aşamasında çalışanla birlikte hedefler tüm detayları ile oluşturulmakta ve bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için anahtar bazı gelişim alanları belirlenmektedir.

**Şekil 4: Performans Koçluğu Döngüsü**



Kaynak: HERSEY, Paul ve CHEVALIER, Roger; "Situational Leadership and Performance Coaching", (Erişim Tarihi: 01.09.2010), <http://www.aboutiwp.com/articles.htm>.

<sup>222</sup> KUFMAN, Barbara; "The Role of Executive Coaching in Performance Management", Handbook of Business Strategy, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 7, No: 1, 2006, s. 289-290.

Gelişim planı hazırlık aşamasından oluşturulmaktadır. Uygulama aşamasında; çalışanın performansı izlenmekte ve eş zamanlı olarak geribildirimde bulunulmakta ve gerekli ise daha önce belirlenen gelişim planı güncellenmekte ve gerçekleştirilen performans kayıt altına alınmaktadır. Gözden geçirme aşamasında ise daha önce belirlenmiş olan gelişim planına göre gerçekleştirilen performans analiz edilmekte ve değerlendirmelerle birlikte gerçekleştirilen performansa ilişkin çalışana geribildirimde bulunulmaktadır.

## **2.2. KOÇLUK PROGRAMI**

### **2.2.1. Koçluk Sisteminin Kurulması**

Örgütler koçluk sistemini kurmakta ve çalışanların ihtiyaçları göre uygulamaktadırlar. Çalışanların ihtiyaçları ile koçluk sisteminin amaçları doğru orantılıdır. Bu bağlamda koçluk sistemi aşağıda yer alan amaçlar göz önünde bulundurularak örgütlerde uyarlanmaktadır<sup>223</sup>:

- Çalışanın kişisel gelişimine ve performansının artmasına olanak sağlayan bir çalışma ortamının oluşması.
- Çalışanların ihtiyaçlarının ihtiyaçlarını kendilerinin karşılayabilmeleri için yönlendirilmesi.
- Çalışanların kendi potansiyellerini keşfetmelerini sağlamak.
- Çalışanların işleri ile ilgili olarak daha verimli sonuçlar elde etmelerini sağlamaya yönelik eylem planları oluşturulması.
- Çalışanlara yeni yeteneklerin kazandırılmasını
- Çalışanlara problem çözme yollarının öğretilerek yaratıcılıklarının ortaya çıkmasını sağlamak.

---

<sup>223</sup> INC. Coach U; Coach U's Essential Coaching Tools: Your Complete Practice Resource, John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey, 2005, s. 460-461.

Örgütlerde kurulan koçluk sisteminde koç rolünü amir üstlenmektedir. Amirin koçluk sistemi kapsamında koçluk rolünü yerine getirmesinden örgütün ve çalışanın sağladığı avantajlar şöyledir<sup>224</sup>:

- Amirin örgüt yapısı ve astları hakkında “ön bilgisi” bulunmaktadır.
- Koçluk sisteminde önem derecesi yüksek olan “güvenin sağlanması” daha hızlı gerçekleşmektedir.
- Bilgi güvenliği açısından “geliştirilen yetenekler” örgüte has bir özellik taşımaktadır.

Yapılandırılmış bir koçluk sistemi ile çalışanlar eğitilmekte, motivasyon düzeyleri yükselmekte ve yetenek gelişimlerinin sağlanmaktadır. Böylece amir koçluk becerileriyle, çalışanın performansının geliştirilmesini etkili bir şekilde gerçekleştirmektedir<sup>225</sup>.

### 2.2.2. Koçluk Sistemine Geçiş

Koçluk sisteminin beklenen ya da daha fazla faydanın sağlanabilmesi, öncesinde yapılan bazı hazırlıklara bağlıdır. Örgütlerin koçluk sisteminden fayda sağlayabilmeleri için geçiş aşamasında aşağıda yer alan noktalara özen göstermeleri gerekmektedir<sup>226</sup>:

- ***Koçluk örgütün üst yönetiminden başlamalı ve üst yönetimce desteklenen bir sistem olmalıdır:*** Örgütler koçluk sisteminin amirler tarafından üstlenilmesi gereken bir rol olduğunun farkına varmaktadırlar. Ancak koçluk becerileri genelde üst yönetimde görevli amirlere kazandırılmakta ve alt kademe amirler koçluk sürecine tam anlamıyla dahil olamamaktadırlar. Koçluk becerileri örgütün üst yönetiminden başlayarak orta ve alt kademe yöneticilere

<sup>224</sup> SOMERS, a. g. e., s.269.

<sup>225</sup> WHITMORE, a. g. e., s. 132-133.

<sup>226</sup> MACKINTOSH, Allan; "Successful Implementation of Company Wide Coaching Programmes", (Erişim Tarihi: 05.09.2010), <http://www.performance-am.com/articles.htm>.

kazandırılmalı ve üst yönetim koçluk sisteminin örgütteki bütün amirler tarafından uygulanmasını sağlamalıdır.

- ***Örgütün koçluk sistemine geçiş sebepleri çalışanlara açıklanmalıdır:*** Koçluk sisteminin örgüte verimli bir şekilde uyarlanabilmesi için, koçluk sisteminin çalışanlara sağlayacağı faydalar, örgütün neden bu sisteme geçtiği ve koçluk kavramının anlamı detaylı bir şekilde çalışanlara açıklanmalıdır.
- ***Koçluk sisteminde koç rolünü üstlenecek amirler koçluk becerileri ile donatılmalıdır:*** Koçluk sistemine geçişte gerekli durumlarda uzman koçlardan destek alınmalı ve örgüt içi koçlara koçluk becerileri kazandırılmalıdır. Ancak burada uzman koçların tecrübeleri, hangi örgütlerde koçluk sistemi kuruluşu gerçekleştirdiklerine özellikle dikkat edilmelidir.
- ***Koçluk becerileri ile donatılan amirlerin uygulamadaki başarıları ölçülmelidir:*** Bu süreçte koçluk rolü yüklenen amirlerden bazıları bu rolü gereğince yerine getirmekte ancak diğerleri için koçluk rolü ile performans geliştirilmesi bağlantısı kurulamamaktadır. Bu durum koçluk sistemine geçişte bütün örgütlerde karşılaşılan ve net çözümü bulunmayan bir çatışma sürecidir. Önerilen çözüm yolu ise, koçluk sürecinde yer alan amir ve çalışan arasında başlangıçtan itibaren karşılıklı geribildirim ortamının oluşturulmasıdır. Amir çalışanın performans gelişimini sağlamayı hedeflerken, çalışan da daha önceden kendisine sağlanan ve koçluk becerilerine sahip bir amirin sergilemesi gereken davranışlar yönünde amire geribildirim sağlayacaktır. Böylece, koçluk sisteminin amir ve çalışan tarafından ciddiyle karşılanması sağlanabilir.
- ***Koçluk sisteminin verimliliği ölçülmelidir:*** Bu sistemde yer alan amir ve çalışanın elde ettiği sonuçlar ve sistemin verimliliği süreç sonrasında elde edilen sonuçlar değerlendirilerek ölçülmelidir. Bu sonuçlar örgütün koçluk sistemine geçiş amaçları ile karşılaştırılmalı ve sistemin verimliliği belirlenmelidir.

Özet olarak; koçluğun örgüt içerisinde uygulanması sistemli bir yapıyı gerektirmektedir. Ancak böyle olduğunda koçluk sistemi beklenilenden fazlasını örgüte sağlayacaktır. O halde, öncelikle bu sistemin üst yönetimce benimsenmesi gerekir. Çalışanların bilgilendirilmesi ve bu uygulamaya ilişkin farkındalıklarının artırılması amacıyla koçluk sistemi örgüt içinde duyurulmalıdır. Örgüt içerisinde koçların kim olacağı belirlenmeli, gerekirse geçiş sürecinde örgüt dışı koçlardan destek alınmalıdır. Son olarak, koçluk sisteminden elde edilen sonuçlar değerlendirilmeli ve uygulamanın hedefine ulaşıp ulaşmadığı tespit edilmelidir.

### 2.2.3. Koçluk Süreci

Koçluk sürecinde başlangıç noktası koç ile danışan arasında bağ kurulması, diğer bir deyişle güven ortamının yaratılmasıdır. Yaratılan güven ortamı danışanın yaşadığı performans sorunlarını daha rahat ifade edebilmesine olanak sağlayacak, performansın geliştirilebileceği alanlar analiz edilerek bir eylem planı oluşturulabilecektir. Bu bağlamda koç danışanın sorunları hakkında daha detaylı bilgi toplayacak ve danışanla birlikte oluşturulan gelişim planı çerçevesinde danışanın gelişim süreci izlenecektir<sup>227</sup>.

Çalışanların gelişimini hızlandırmak amacıyla yapılandırılmış, birebir ve karşılıklı etkileşime dayanan koçluk sisteminin süreci uygulamada bazı zorluklarla karşılaşabilmektedir. Bunun sebebi koçluğun çalışanların “kalplerine ve zihinlerine” hitap eden bir sistem olmasıdır. Koçluk sürecinde hem koç hem de çalışanın temel davranışlarında bazı değişiklikler gerekmektedir. Bu nedenden ötürü, koçluk süreci zorlu olmasının yanı sıra zamana yayılan bir programdır<sup>228</sup>.

Başarılı bir koçluk süreci koç ile danışan arasında güvenilir bir ortaklığın kurulmasını gerektirir. Bu sayede koçluk; danışanın kendi sınırlarını aşmasına, net hedefler belirlemesine, kendi standartlarının dışına çıkmasına yardımcı olur. Bunun için koçluk süreci danışan odaklıdır. Danışan koçluk sürecinde potansiyelinin farkına

<sup>227</sup> WHITE, Daniel; Coaching Leaders: Guiding People Who Guide Others, Jossey-Bass Publishing, San Francisco, 2006, s. 131.

<sup>228</sup> SOMERS, a. g. e., s. 259-260.

vararak koçun desteği ile kendisine yeni beceriler kazandırmakta ve hedeflerini gerçekleştirmektedir<sup>229</sup>. Koçluk sürecinin uzunluğu danışana özeldir. Dolayısıyla bu süreç her danışan için farklı yapılandırılmakta ve gelişim planları danışana özel oluşturulmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, çalışmamızda koçluk süreci aşağıdaki adımlar izlenerek açıklanmıştır<sup>230</sup>:

- Koçluğun Uygulanabileceği Koşulların Seçimi
- Kaynakların Belirlenmesi
- Koçluk İçin Uygun İklimin Oluşturulması
- Uygulama Planı Konusunda Görüş Birliğine Varılması
- Amaçların Belirlenmesi
- Gelişimin İzlenmesi
- Çalışanlara Gerekli Yardımın Sağlanması
- Amirin Çalışanların Öğrenme Sürecini İzlemesi
- Kazanılan Bilgi ve Yeni Becerilerin Uygulanması
- Motivasyon ve Ödüllendirme

Koçluk süreci örgütün ve çalışanın ihtiyaçlarının niteliğine göre yapılandırılmaktadır. Buradan hareketle belirtilen koçluk süreci adımları aşağıda açıklanacaktır.

### **2.2.3.1. Koçluğun Uygulanabileceği Koşulların Seçimi**

Koçluk çalışanların performanslarının geliştirilmesinde kullanılan bir araçtır. Bu aracın uygun zaman ve durumlar için kullanılması örgüt açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışanın performansının geliştirilmesini amaçlayan koçluğun

---

<sup>229</sup> KING, Paul ve EATON, John; "Coaching for Results", MCB University Press., Industrial and Commercial Training, Volume: 31, No:4, 1999, s. 146.

<sup>230</sup> MEGGINSON, David ve BOYDELL, Tom; A Manager's Guide to Coaching, British Association for Commercial and Industrial Education, London, 1985'den aktaran UYARGİL, s. 139.

uygulamaya başlanılmadan önce örgütün ihtiyacı için uygun çözümün koçluk olduğu mutlaka tespit edilmelidir<sup>231</sup>.

Koçluğun uygulanabileceği özel durumlar şöyledir: Çalışanın performansında düşüş yaşanması, işin gerektirdiği becerilerin çalışana kazandırılması veya mevcut becerilerin geliştirilmesi, çalışanın potansiyelini açığa çıkarmasını engelleyen unsurların ortadan kaldırılması (zaman yönetimi algısının oluşturulması, işe olan adaptasyonunu etkileyen unsurların tespiti), problem çözme becerilerinin geliştirilmesi, terfi veya yatay geçiş sonucu iş değişikliği<sup>232</sup>. Bunun dışında genel olarak koçluk her kademedeki bir gelişim aracı olarak kullanılabilir.

### **2.2.3.2. Kaynakların Belirlenmesi**

Koç, çalışanla yaptığı ilk görüşmede çalışanın mevcut durumunu analiz edecektir. Bu noktada amirin koç rolünü üstlenmesi durum analizi sürecini hızlandıracaktır. Ancak amirin koçluk becerilerine sahip olmadığı durumlarda, uzman koçtan destek alınmalı ve koç ile çalışan arasında gelişen koçluk sürecine ilişkin amir mutlaka bilgilendirilmelidir<sup>233</sup>. Durum analizi aşamasında amirin çalışana ilişkin geribildirimleri koçun daha detaylı bilgi sahibi olmasına yardımcı olacaktır. Böylece koçun süreci yapılandırması ve her bir tarafın süreçteki rollerini belirlemesi daha rahat olacaktır<sup>234</sup>.

### **2.2.3.3. Koçluk İçin Uygun İklimin Oluşturulması**

Koçluk için uygun ortamın oluşabilmesi için çalışan ve koç arasında sürecin en başından bazı hazırlıkların yapılması gerekmektedir. Bunun sebebi çalışanın mevcut durumunun belirlenmesi ve elde edilen sonuçlardan hareketle bir eylem planının oluşturulmasıdır. Burada en etkili yöntem koçun çalışanı belirli bir süre

---

<sup>231</sup> EMERSON, Brian ve LOEHR, Anne; A Manager's Guide to Coaching: Simple and Effective Ways to Get the Best Out of Your Employees, AMACOM Publishing, New York, 2008, s. 28.

<sup>232</sup> LEE ve VALERIO, a. g. e., 19-20.

<sup>233</sup> SOMERS, a. g. e., s. 271.

<sup>234</sup> WHITE, a. g. e., s. 132-133.



gözlememesi ve çalışandan iş performansına ilişkin geribildirim talep etmesidir. Bu sayede koç gözlemleri ile çalışanın kendisini değerlendirmesini karşılaştırma imkânı bulacaktır<sup>235</sup>.

Açık, yazılı ve koç ile danışanın görüş birliğine dayanarak hazırlanan gelişim planı koçluk süreci açısından önem taşımaktadır. Burada koç ile çalışan arasındaki ilişkinin niteliği sürecin gidişatına etki etmektedir. Bu bağlamda gelişim planı çalışana farkındalık kazandıracak, gelişimini analiz etmesine olanak sağlayacak, çalışanın sorumluluğunda olan ve başarılarını gözlemlemesine olanak sağlayan bir özelliğe sahip olmalıdır<sup>236</sup>.

Koçluk sürecinde çalışan ile koç arasındaki ilişkinin niteliği gereği rahatlık ve açık fikirlilik söz konusudur. Bu bağlamda koç, çalışanı cesaretlendirerek düşüncelerini rahat bir dille ifade edebilmesine yardımcı olur. Pozitif bir bakış açısı taşıyan ve çalışanın ön planda olduğu bu süreçte koç çalışan için alternatifler belirler. Ancak bu alternatifler arasından karar verilmesi ve uygulanması sorumluluğu tamamen çalışana aittir. Bu noktada koçun görevi çalışanı düşünmeye yönlendirecek koşulların oluşturulmasıdır<sup>237</sup>.

Koçluk, çalışanın aktif olarak rol aldığı bir süreçtir. Bu süreçte çalışan problemlerini analiz etmesini ve bu analizler sonucu koçun rehberliğinde çözüm üretebilmeyi öğrenmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken uygulamanın sonuçlarının olumlu veya olumsuz olarak değil, pozitif bir bakış açısıyla gelişime açık olarak tarafsız bir şekilde değerlendirilmesidir. Burada koçluk becerileri ön plana çıkmaktadır. Çünkü her ne kadar çalışan bu süreçte aktif rol alsada, çalışanların olumsuz sonuç elde etmeleri durumunda koç bu sonuçların sebeplerine dikkat çekerek ve Çalışanı pratik çözümler üretmeye teşvik ederek rehberlik

---

<sup>235</sup> LUECKE, a. g. e., 2009, s. 22-23.

<sup>236</sup> MATHISON, a. g. e., s. 154.

<sup>237</sup> HAAN, a. g. e., s. 12-13.

edecektir<sup>238</sup>. Koç ile çalışan arasındaki koçluk ilişki buna olanak sağlayan bir nitelik taşımalıdır<sup>239</sup>.

Çalışan performansının geliştirilmesi için söz konusu engellerin kaldırılması ve performansın gelişmesini teşvik eden bir iklimin oluşturulması koçun özellikleri arasında yer almaktadır. Koç güven çerçevesi içerisinde çalışanın kendini rahat hissetmesini sağlayıcı, fikir alışverişine olanak sağlayan bir iklim oluşturmalıdır.

#### **2.2.3.4. Uygulama Planı Konusunda Görüş Birliğine Varılması**

Koç ile çalışan uygulama planı konusunda anlaşmalıdır. Açıklayıcı bir şekilde hazırlanmış uygulama planı koçluk sürecinin verimli sonuç vermesinde etkilidir. Bu aşamada çalışan gönüllü olarak uygulama planını kabul etmeli ve hiçbir şekilde zorlanmamalıdır<sup>240</sup>. Koçluk süreci uygulama planı çerçevesinde şekillenmektedir. Süreç boyunca uygulama planı gözden geçirilir ve çalışanın durumu gözlenir. Uygulama planı aşağıda belirtilen konular göz önünde bulundurularak yapılandırılmaktadır<sup>241</sup>:

- Çalışan ve koçun sürece ilişkin beklentileri.
- Uygulanacak koçluk süreci.
- Süreçte göz önünde bulundurulacak kritik başarı faktörleri.
- Sürecin zamanlaması.
- Gizlilik.

Yukarıda belirtilen genel hususlar çerçevesinde, koçluk sürecinin ciddiyeti ve karşılıklı beklentiler genel olarak sürecin en başında tartışılmış olacak ve süreç bu yönde şekillenecektir. Böylece, koç ile çalışan arasında güven ortamının oluşması sağlanacaktır.

---

<sup>238</sup> KING ve EATON, a. g. e., s. 146.

<sup>239</sup> STEVENS, Nicola; Learning to Coach: For Personal and Professional Development, 2nd Edition, How To Content Publishing, Oxford, 2008, s. 120.

<sup>240</sup> KIRKPATRICK, a. g. e., s. 98.

<sup>241</sup> SOMERS, a. g. e., s. 271-272.

### 2.2.3.5. Amaçların Belirlenmesi

Koçluk sürecine başlamadan önce amaçlar belirlenmeli ve elde edilen sonuçlarla karşılaştırılabilmesi için ölçülebilir bir nitelikte yazılı olarak açıklanmalıdır. Bu açıdan çalışanın iş amaçlarının yazılı bir şekilde belirlenmesi sürecin izlenmesinde kolaylık sağlayacaktır<sup>242</sup>. Amaçların belirlenmesi aşamasında koç çalışana destek olacak, çalışanın bilgi ve beceri düzeyi çerçevesinde geliştirilmesi gerekli alanların tespit edilmesinde onu yönlendirecektir. Burada önemli olan çalışan için somut amaçların belirlenmesidir<sup>243</sup>.

### 2.2.3.6. Gelişmelerin İzlenmesi

Uygulama planı aşamasında oluşturulan çalışan gelişim planı koç tarafından gözlemlenmektedir. Çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi koçun sorumluluğundadır. Bunun yanı sıra çalışan karşılaştığı zorlukları koçu ile paylaşmalıdır.

Çalışanın gelişim planının izlenmesinde koçun gözlem, analiz ve değerlendirme becerileri ön plana çıkmaktadır. Koç çalışanın belirlenen gelişim planı çerçevesindeki davranışlarını, iş yapma biçimini gözlemleyerek, Çalışanı problem çözmeye ve alternatifleri değerlendirmeye yöneltecek yönlendirmelerde bulunacaktır. Bu ilişkide pozitif bakış açısı önemlidir. Koçun cesaret verici yönlendirmeleri ile çalışan özgüvenini arttıracak ve kendisini etkileyen hususları tespiti edebilecektir<sup>244</sup>. Böylece koç çalışana düzeltilmesi gereken davranışları, performansını geliştirebilmesi için kazanması gereken yetkinlikleri, güçlü ve zayıf yönleri konusunda geribildirim sağlayabilecektir. Koçluk sürecinde koçun çalışana geri bildirimde bulunması kadar geribildirime ilişkin çalışanın görüşleri de

---

<sup>242</sup> KOUZES, James M., POSNER, Barry Z. ve BIECH, Elaine; A Coach's Guide to Developing Exemplary Leaders, Pfeiffer Publications, US, 2010, s. 311.

<sup>243</sup> LUECKE, a. g. e., 2009, s. 44-45.

<sup>244</sup> HOMAN ve MILLER, a. g. e., s. 113.

önemlidir. Nitekim süreçte tarafsız olunması ön koşul iken çalışanın davranışlarının analiz edilebilmesi için sebeplerinin bilinmesi kolaylık sağlayacaktır<sup>245</sup>.

Performansın geliştirilmesini hedef alan koç, tarafsız bir şekilde çalışanın mevcut durumu konusunda kendisine bilgi verecektir. Çalışanın potansiyelini ortaya çıkması daha önceki davranışlarının yeniden düzenlenmesi ve geliştirilmesi ile mümkün olmaktadır<sup>246</sup>.

### **2.2.3.7. Çalışanlara Gerekli Yardımın Sağlanması**

Çalışanın karşılaştığı bir soruna ilişkin olarak koç çözüm sunmayacak ancak çalışanın çözüme kendisinin ulaşabilmesi için ona rehberlik edecektir. Bunun için koç çeşitli sorular sorarak çalışanın konu hakkında detaylı düşünmesini ve alternatifler üretmesini sağlayacaktır<sup>247</sup>. Burada dikkat edilmesi gereken nokta çalışanın karşılaştığı zorluklarda hazır çözümün sunulması yerine çözüm için alternatifler üretmesini sağlamaktır.

Çalışanın farklı düşünmesine teşvik eden bu süreçte yaşadığı bütün zorlukları aktarabileceği ve gerektiğinde destek alabileceği bir koç bulunmaktadır. Bu açıdan koç, çalışanın gelişim planı çerçevesinde çeşitli yönlendirmelerde bulunan, destek duyduğu her an yanında olan bir arkadaş konumundadır.

### **2.2.3.8. Amirin Çalışanların Öğrenme Sürecini İzlemesi**

Koçluk sürecinde amir çalışanın gelişimini izlemelidir. Bu süreç çalışana özel olduğu için öğrenme süreci ve aşamaları farklılık göstermektedir. Bu bağlamda çalışanın öğrenme sürecinde kazandığı yeni davranışlar ve bu davranışların çalışana gelişim sağladığı alanlar konusunda bilgi alınabilir. Böylece sürece ilişkin beklentilerin durumu ve çalışanın süreçten sağladığı faydalar konusunda bilgi

<sup>245</sup> LUECKE, a. g. e., 2009, s. 51.

<sup>246</sup> CSOKA Louis S.; "The Five Points of Peak Performance", Building High-Performance People and Organizations, Volume 2, Praeger Publishers, London, 2008, s. 158.

<sup>247</sup> SOMERS, a. g. e., s. 273.

edinilebilecektir<sup>248</sup>. Ek olarak, çalışanın öğrenme sürecinde gelişim planında belirlenen zaman kısıtları ve kilit başarı faktörleri açısından ne aşamada olduğu analiz edilmelidir. Süreçte karşılaştığı zorluklar ve bu zorluklarla başa çıkma yolları konusunda bilgi alınmalıdır. Bu noktada amir gözlemleyici ve destekleyici konumdadır<sup>249</sup>.

### 2.2.3.9. Kazanılan Bilgi ve Yeni Becerilerin Uygulanması

Çalışana kazandığı yeni becerileri uygulayabileceği fırsatlar verilmelidir. Kazanılan bilgi ve yeni becerilerin pekişmesi bu yolla sağlanacaktır<sup>250</sup>. Detayların planlanması, öğrenilen bilgilerin kullanılması ve teorik bilgi ile kullanılan bilgilerin sağladığı sonuçların karşılaştırılması ile çalışan gelişim durumunu algılayabilecektir. Bu açıdan uygulama aşamasında gözlem önem taşımaktadır. Kazanılan yeni davranışların tam anlamıyla uygulanması ve alışkanlıkların yeni davranışlarla yer değiştirmesi zaman gerektirmektedir. Bu açıdan uygulama aşamasının en başında yeni davranışlardan elde edilen sonuçlar, uygulama süresi ile doğru orantılı olarak artacaktır<sup>251</sup>.

### 2.2.4. Koçluğun Uygulanması

Koçluk programlarının çalışan performansını geliştirmesinin temel nedenleri; oluşan sinerji, öğretilen model ve uzmanlıktır. Bu nedenler şöyle açıklanabilir<sup>252</sup>:

- **Sinerji:** Koç ile çalışan bir takım oluşturarak çalışanın tek başına gerçekleştirebileceğinden çok daha fazlasına ulaşması için çalışanın hedeflerine ve ihtiyaçlarına odaklanırlar.

---

<sup>248</sup> WEISS ve KOLBERG, a. g. e., s. 55.

<sup>249</sup> CARTER, Earl ve MCMAHON, Frank; Improving Employee Performance Through Workplace Coaching: A Practical Guide to Performance Management, Kogan Page Limited Publishing, Sterling, 2005, s. 79-80.

<sup>250</sup> UYARGİL, a. g. e., s. 141.

<sup>251</sup> LEIBLING ve PRIOR, a. g. e., s. 126.

<sup>252</sup> INC. Coach U, a. g. e., s. 4.

- **Model:** Koçun desteği ile çalışan daha da aktifleşir, daha geniş düşünme özelliği kazanır ve koçluk özelliklerinin çalışana yansımalarıyla farklı iş yapış şekilleri hakkında bilgi sahibi olur.
- **Uzmanlık:** Koç çalışanın doğru kararlar verebilmesi için rehberlik edebilecek özellik ve profesyonelliğe sahiptir.

Örgütün ihtiyaçları ve çalışanın niteliklerine ilişkin olarak uygulanan koçluk programı farklılık gösterebilir. Bu kapsamda örgüt, koçluk programları hakkında informal yollar ile çalışanlara ön bilgi vermelidir.

Örgütün koçluk uygulamaları ile çalışanlar arasında bir bağ kurması için bu konu önem taşımaktadır. Koçluk uygulamasında izlenen uygulama adımları Tablo 4'te gösterilmiştir.

**Tablo 4: Koçluk Uygulama Adımları**

Koçluk Uygulama Adımları	Uygulama Çerçevesindeki Bileşenler				Gelişimin Sürekliliği
	Koşullar	Amaçlar	Uygulama	Sonuçlar	
Koçluk ihtiyacını oluşturan durumların tanımlanması	X				
Danışan hakkında bilgi toplanması (çalışan analizi)		X			
Gelişim Planının Tanımlanması			X	X	
Uygulama ve Gelişimin izlenmesi					X

Kaynak: COCIVERA, Tracy ve CRONSHAW, Steven; "Action Frame Theory as a Practical Framework for the Executive Coaching Process", Educational Publishing Foundation and the Society of Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 56, No. 4, 2004, s. 242.

Koçluk uygulama adımları şöyledir: Koçluk ihtiyacını oluşturan durumların tanımlanması, danışan hakkında bilgi toplanması (çalışan analizi), delişim planının tanımlanması, uygulama ve gelişimin izlenmesi. Bununla birlikte, her adımda göz önünde bulundurulması gereken bileşenler bulunmaktadır. Kuşkusuz koçluğun uygulanmasından sonra çalışanın gelişmesi beklenmektedir. Tablo 4'te belirtilen gelişimin sürekliliği bileşeni koçluk sonrası çalışanda oluşması beklenen gelişimi ifade etmektedir. Bu gelişim koçluk sonrası başlayan ve çalışanın yeni becerilerini kullanmaya devam ettikçe artan bir gelişimdir.

Sonuç olarak, koçluk sonrası elde edilen bilgi ve yeni becerilerin çalışan tarafından normal iş süreçlerine uyarlanarak hayata geçirilmesi koçluk programlarından elde edilen verimi arttırmaktadır.

#### 2.2.4.1. Koçun Sorumlulukları

Koçluk programları süresince çalışanın koçluktan tam anlamıyla faydalanabilmesi için koç tarafından yerine getirilmesi gereken bazı sorumluluklar bulunmaktadır. Koçun kendi sorumluluklarını yerine getirmesi çalışanın en iyi performans düzeyine ulaşmasında kilit önem taşımaktadır<sup>253</sup>. Koçun sorumlulukları aşağıdaki gibidir<sup>254</sup>;

- **Koçun çalışanın performansını geliştirmesi:** Çalışanın performansını geliştirmesini sağlayacak durumun tespit edilmesi, gelişim için gerekli davranışların tespit edilmesi ve bu davranışların çalışana kazandırılması koçun sorumluluğundadır. Çalışanın gelişim planı bu açıdan koç tarafından çerçeveslendirilmekte ancak gelişim planında yer alacak alanlar çalışanın katılımı ile tamamlanmaktadır. Bu ortaklık süreci boyunca koç, çalışanın gelişimine ilişkin geribildirimde bulunacak ve gelişim sürekli olarak koç tarafından izlenecektir<sup>255</sup>.

<sup>253</sup> O'CONNOR ve LAGES, a. g. e., s. 62.

<sup>254</sup> WAGE, Helen; "Managerial Growth: "A Coaching Case Study", Emerald Group Publishing Limited, Industrial and Commercial Training, Volume: 36, No:2, 2004, s. 73-74.

<sup>255</sup> CARTER ve MCMAHON, a. g. e., s. 35-36.

- ***Koçluğu örgüte benimsetme, tanıtma ve teşvik etme:*** Uygulanan koçluk programlarının örgüte tanıtılması, benimsetilmesi ve bu programlara katılımın teşvik edilmesi öncelikli olarak üst yönetimin sorumluluğundadır. Örgütte yer alan destekleyici kültür ve örgüt içerisinde belirlenen politika ve prosedürler çalışan gelişimini her yönüyle destekleyen nitelik taşımalıdır<sup>256</sup>. Bu açıdan bakıldığında koçun sorumluluğu çalışanın görevlerini kazandığı yeni becerilerin yardımıyla ve sadece koçluk sürecinde değil genel olarak yüksek düzeyde etkinlikle yerine getirmesini sağlamak amacıyla teşvik etmektir. Koç, çalışanın bağımsız olarak da koçluk sürecinde edindiklerini kullanması yönünde yetiştirmelidir.
- ***Koçun çalışanın gelişimi için uygun bir modeli temsil etmesi:*** Koçluk ilişkisinin kurulmasından, sürecin tamamlanmasına kadar Çalışanı destekleyen koç bir model olarak alınmaktadır. Koç çalışanın kendisini model alabileceği niteliklere sahip olmalı ve Çalışanı gelişime teşvik etmeli, örnek olacak davranışlar sergilemelidir<sup>257</sup>. Çalışan için bir model olan koçun özellikle davranışları sözleriyle uyumlu olmalıdır.
- ***Koçun zor ve karmaşık görevleri basamaklandırması:*** Koç çalışanlara yüklediği görevleri zorluk derecelerine göre gruplandırılmalıdır. En kolaydan daha zor ve karmaşık görevleri orantılı bir şekilde çalışana aktarmalıdır. Bu sayede çalışan başarı duygusunu tadacak ve özgüveni artacaktır<sup>258</sup>. Çalışanın niteliklerine uygun görevler verilebilmesi açısından koçluk süresi boyunca çalışanın davranışlarının izlenmesi kilit önem taşımaktadır. Verilen bir görev karşısındaki davranışlar analiz edilmeli, çalışanın bu davranışına ilişkin olarak bilgi alınmalı ve çözümü geliştirme imkânına ilişkin olarak çalışan teşvik edilmelidir. Çalışanı farklı

<sup>256</sup> PAIGE, Helen; "Examining the effectiveness of Executive Coaching on Executives", International Education Journal, Volume: 3, No: 2, July 2002., s. 66-67.

<sup>257</sup> KIRKPATRICK, a. g. e., s. 81-82.

<sup>258</sup> HAWKINS, Leo; "Solution Coaching? No Problem! Part 1", Emerald Group Publishing Limited, Industrial and Commercial Training, Volume: 35, No: 7, 2003, s. 288.



alternatiflere yöneltmek, konuyu farklı açılardan çok boyutlu olarak düşünmesini sağlayacaktır<sup>259</sup>.

- **Koçun işbirliğini ön plana çıkaran bir yaklaşım sergilemesi:** Koçluk sürecinin her aşamasında çalışan konuya dâhil edilmelidir. Çalışanın sorumluluk duygusunun gelişmesi açısından koç ile çalışan arasındaki işbirliği önem kazanmaktadır. Bunun yanı sıra işbirliği ile çalışanın düşüncelerine değer verildiği her iki taraf açısından da görünür olacaktır. Koç çalışana sahip çıkmalı ve koçlukta çalışanın düşüncelerinin işbirliğindeki önemini ortaya koyan bir yaklaşım sergilemelidir<sup>260</sup>.
- **Koçun sürekli iyileştirmeyi teşvik etmesi:** Koç öncelikle Çalışanı sürekli iyileştirme hakkında bilgilendirmeli ve sürekli iyileştirme alışkanlığı kazanması için onu teşvik etmelidir. Bu bağlamda çalışanın katılımıyla ve örnek-olay yöntemiyle destek olmalıdır. Çalışanda koçluk ile sağlanan bu değişim sürecinde, karşılaşılan zorlukların kısa sürede üstesinden gelebilmek için kazanılan yeni davranışların koç yardımıyla iş alışkanlıklarına dönüştürülmesi sağlanmalıdır<sup>261</sup>. Böylece koçluk sürecinin sona ermesinden sonra da çalışan işi ile ilgili noktalarda alternatif düşünceleri ortaya koyabilecektir.
- **Koçun çalışanın davranışlarını değiştirmesi:** Performansın gelişimini engelleyen davranışların tespit edilmesi ve gelişim sağlayabilmek için değiştirilmesi gerekmektedir. Koç bu konuda analiz yaparak performansı etkileyen davranışın değiştirilebilirliğine karar verecektir<sup>262</sup>. Koç çalışanın performans engellerini doğrudan çözmeyecek aksine çalışanın bu engellerin farkına varmasını

---

<sup>259</sup> WHITMORE, a. g. e., s. 153.

<sup>260</sup> REINA, Michelle L. ve REINA, Dennis S.; "**Coaching for High Potentials to Become High-Performing Leaders**", Building High-Performance People and Organizations, Volume 2, Praeger Publishers, London, 2008, s. 177.

<sup>261</sup> RIEMAN, Melissa L. ve LONGENECKER, Clinton O.; "**Making Organizational Change Stick: Leadership Reality Checks**"; Emerald Group Publishing Limited, Development and Learning in Organizations, Vol. 21, No. 5, 2007, s. 8-9.

<sup>262</sup> WALDROOP, James ve BUTLER, Timothy; "**The Executive as Coach**", Harvard Business School Publishing, Harvard Business Review Reprint No: 96611, November-December 1996, s. 112.

sağlayarak alternatif çözümler üretmeye yönlendirecektir. Böylece çalışan davranışlarını daha iyi analiz edebilecek, bu davranışların sonuçlarını değerlendirebilecek ve farklı bir sonuca ulaşabilmesi için yeni davranışlar sergilemesi gerektiğini anlayabilecektir<sup>263</sup>. Davranış değişikliğinde koçun geribildirimi ayrı bir öneme sahiptir. Çalışanın hangi davranışını neden değiştirmesi gerektiğinin farkına varması değişikliğin başlangıç noktasını oluşturacaktır<sup>264</sup>.

Koç, çalışandan beklenenin ne olduğunu net bir şekilde ortaya koymalıdır. Hangi adımları takip ederek sonuca ulaşabileceğine ilişkin çalışanı sürekli olarak bilgilendirmeli ve gelişimini izlemelidir. Koçluk sürecinin başarısı büyük ölçüde koçun sorumluluklarını yerine getirme düzeyi ile doğru orantılıdır. Ancak koçluk özünde davranış değişikliği gerektiren bir süreçtir. Dolayısıyla, bu süreçte çalışanın kişiliği ve davranış değişikliğine olan yatkınlığı da göz önünde bulundurulmalıdır.

#### **2.2.4.2. Koçluk Becerileri**

Koçluk sürecinden en yüksek verimin alınabilmesi için öncelikle koçun sahip olması gereken bazı beceriler bulunmaktadır. Performans gelişimine destek olabilecek yönlendirmeleri yapabilmek için koçta bu becerilerin bulunması önem taşımaktadır. Koçluk becerileri koçluk sürecinde belirtilen adımları birbiri ile ilişkilendiren bir bağıdır. Bu bağın olmaması durumunda koçluk süreci ilişkilendirilemeyecektir<sup>265</sup>.

##### **2.2.4.2.1. Dinleme Becerisi**

Bir koç için dinleme becerisi başarısının temelini oluşturmaktadır. Genel olarak dinleme esnasında karşımızdakinin konuşması esnasında ona vereceğimiz cevap ya da söylediklerine ilişkin olarak yargılarımızı düşünmekteyiz. Bir koçun

---

<sup>263</sup> UNDERHILL, MCANALLY ve KORIATH, a. g. e., s. 26.

<sup>264</sup> KOUZES, POSNER ve BIECH, a. g. e., s. 16.

<sup>265</sup> HOMAN ve MILLER, a. g. e., s. 98.

dinleme becerisine sahip olması demek danışanın anlattıklarını tam olarak dinlemesinin yanı sıra konuşması ile neler kastettiğini, diğer bir anlamıyla, cümleler ile ifade etmediği anlamları da çözümlenektir. Bunun için kilit nokta tam anlamıyla danışana odaklanmanın yanında koçun tarafsız bir yapıya sahip olmasıdır. Danışanın söylediklerinin koçun düşünceleriyle örtüşmemesi durumunda bile koç yorumda bulunmamalı ve soğukkanlılığını koruyarak danışanı dinlemelidir. Bu davranış danışanın savunmacı bir yaklaşım sergilemeden kişisel gelişimini sürdürmesini sağlayacaktır<sup>266</sup>.

Koç, danışanın düşüncelerini ve düşünme yapısını çözümlediği zaman danışanın düşüncelerini istenen yönde etkileyebilecektir. Böylece, danışanın gelişimi için başlangıç noktasını tespit edebilecek ve yönlendirme sürecine başlayacaktır.

Dinleme becerisine sahip olmak, danışanın söylediklerini sözünü kesmeden dinlemek ve göz teması kurmaktan daha fazlasıdır. Karşımızdaki kişiyi dinlememiz gerçekten çaba gerektiren bir beceridir. Bunun sebebi zihnimize veya çevremizde dikkat dağıtıcı birçok faktörün bulunmasıdır. Dinleme becerisine sahip olmak; karşımızdakine odaklanmak, zihnimizi diğer bütün etmenlerden arındırmaktır. Koçun aynı zamanda danışanın söylediklerini anlaması ve danışandan daha fazla öğrenebilmesi için açık zihinli ve yargısız bir şekilde dinlemesi gerekmektedir<sup>267</sup>.

Koç, danışan ile göz temasını konuşma boyunca sürdürerek ve konuşmanın ahengine göre beden dili ile (gülümseme gibi) onu aktif olarak dinlediğini yansıtmalıdır. Koç, dinleme esnasında zihnini sadece danışana açmalı ve tüm dikkatini ona vermelidir. Aktif dinleyici bir koç, danışanını dinlerken şöyle davranır<sup>268</sup>:

- Göz teması kurar.
- Uygun durumlarda gülümser.
- Sadece zorunlu durumlarda not alır.

<sup>266</sup> EMERSON ve LOEHR, a. g. e., s. 103-104.

<sup>267</sup> HOMAN ve MILLER, a. g. e., s. 100-101.

<sup>268</sup> LUECKE, a. g. e., 2009, s. 33.

- Beden dilinde hassaslık gösterir.
- Danışanın söylediklerini sözünü kesmeden dinler, sonra cevap verir.
- Konuşmanın gidişatına göre danışanın bazı cümlelerini daha net anlayabilmek için tekrarlar.

Dinleme becerisinin seviyesinin anlaşılabilmesi için aşağıda yer alan ana noktalar göz önünde bulundurulabilir<sup>269</sup>:

- ***Konuşmacının niyetinin anlaşılabilmesi:*** Konuşma içerik ve niyetten oluşmaktadır. Sözlü ifadelerin yanı sıra cümlelerle ifade edilmeyen ancak anlatılan noktalar bulunmaktadır.
- ***Konuşmanın genelinden anlatılmak istenenin anlaşılması:*** Konuşmada ifade edilen noktalar ile genel olarak anlatılmak istenilen tema arasında ilişkinin kurulması. Her bir cümlenin hem ayrı ayrı analiz edilmesi hem de genel olarak bütün cümlelerin birlikte değerlendirilmesi.
- ***Dikkat dağıtıcı unsurların engellenmesi:*** Zihnin konuşmacı için hazırlanması, dikkat dağıtabilecek ve kontrolü mümkün olan unsurların engellenmesi.
- ***Yarguların bir kenarda tutulması:*** Konuşmacının düşünceleri ile kendi düşüncelerimizin örtüşmemesi durumunda duygusal tepkilerin engellenmesi.
- ***Önyarguların engellenmesi:*** Konuşma esnasında mesajın anlaşılabilmesi için önyargılardan kaçınılması.
- ***Konuşma esnasında ve sonunda temanın vurgulanması:*** Aktif dinleme ve daha net anlaşılabilirliği sağlamak amacıyla konuşmanın kendi cümlelerimizle kısaca özetlenmesi.

Koçun dinleme becerisi danışan ile ilişkisini etkilemektedir. Danışanı aktif bir şekilde dinlemek, sözlerinden öte anlatmaya çalıştığını anlayabilmek ona yardımcı olabilmek açısından son derece önemlidir. Ancak, burada daha da önemli olan

---

<sup>269</sup> KOUZES, POSNER ve BIECH, a. g. e., s. 245-246.

danışanın dinlendiğini hissetmesidir. Zira dinlemek öncelikli olarak bir saygı göstergesidir. Koçun danışanı dinlemesi ayrıca danışanın özgüvenini arttıracak ve düşüncelerini daha rahat yansıtmaya yardımcı olacaktır.

#### **2.2.4.2.2. Değerlendirme Becerisi**

Koç gelişim planını temel alarak çalışanın gelişimini düzenli olarak değerlendirmelidir. Gelişimin çalışan tarafından bilinçli bir şekilde sağlanıp sağlanmadığı önemlidir.

Koçun dikkat etmesi gereken husus çalışan tarafından sebep-sonuç ilişkisinin anlaşılmasıdır. Çalışanın sergilediği davranışın sebebini anlaması benzer durumlarda kendiliğinden çözüm üretmesine katkı sağlayacaktır<sup>270</sup>. Koçun değerlendirme becerisine sahip olması çalışanın belirli davranışlar sergileyerek performansını geliştirdiğini tespit etmesine olanak sağlamaktadır. Bu gelişimin belirlenmesine ek olarak, çalışanın bu davranışı sergilemesini sağlayan özellikleri ve düşünce yapısına ilişkin olarak da koç değerlendirme imkânı bulacaktır<sup>271</sup>.

#### **2.2.4.2.3. Soru Sorma Becerisi**

Koçlukta soru sorma becerisi danışanın belirlenen hedefe ulaşmasını sağlamak amacıyla kullanılmaktadır<sup>272</sup>. Soru sormada kilit nokta “her soru” değil “güçlü soru”nun sorulmasıdır. Danışanın süreçten en fazla faydayı sağlaması sorunun basit, sonuç odaklı ve etkileyici olmasına bağlıdır<sup>273</sup>.

Soru sorma koçluk sürecinde danışanda merak uyandıran ve ilgisini arttıran bir yöntemdir. Güçlü sorular koçluk sürecinin köşe taşlarını oluşturmaktadır. Güçlü soru açısından şu anlama gelmektedir; sorulan bir soru danışanı cevabını bulacağı alana yönlendirmektedir. Diğer bir deyişle, sorulan soru danışanı belirli bir alana

<sup>270</sup> UNDERHILL, MCANALLY ve KORIATH, a. g. e., s. 62.

<sup>271</sup> TING ve SCISCO, a. g. e., s. 43.

<sup>272</sup> MCLEOD, a. g. e., s. 9.

<sup>273</sup> UYAR ve BAYRAKTAROĞLU, a. g. e., s. 49.

davet etmektedir. Bununla birlikte güçlü sorular çalışanları belirli bir sonuca değil, danışanın kendisinin bir çözüm üretmesini sağlayacak olasılıklar alanına yönlendirmektedir<sup>274</sup>.

Zihnimizde bilinçli olarak veya olmayarak birçok bilgi, hatıra, tecrübe depolanmaktadır. Sorulan güçlü sorular zihnimizde yer alan bilgileri gözden geçirerek harekete geçmemizi sağlamaktadır. Soruya güçlü özelliğini katan sorunun niteliğidir. Soru sormaya “kim niçin, nasıl, ne zaman” ile başlamak yerine “ne” ile başlanması sorunun gücünü arttıracaktır. Örneğin; “bu kitabı *niçin* okuyorsun?” sorusuna genel olarak veya bir hikâye ile cevap verilebilir. Bunun yerine “bu kitabı okuyarak *ne* sonuç elde etmeyi umuyorsun?” sorusunun sorulması cevabın geleceğe yönelik, sonuç odaklı ve anlayış içeren bir nitelik taşımasını sağlayacaktır<sup>275</sup>.

Soru sorma sürecinde dikkat edilmesi gereken aniden oluşan sessizliktir. Bu sessizliğin sebebinin danışanın soru sonrasında düşünmek cevap hazırlamak için zamana ihtiyaç duyması olduğuna özen gösterilmelidir. Bunun sebebi, sorunun anlaşılmanış olması da olabilir. Koç bu durumu analiz etmeli ve danışandan aldığı cevap ile soruyu karşılaştırarak konunun anlaşıldığına emin olmalıdır<sup>276</sup>.

Soru sorma becerisine ilişkin diğer bir nitelik sorulan soruların açık uçlu olmasıdır. Danışana sorulan soru iç bakış açısının detaylarına inmesini sağlamalı ya da kendi bakış açıları haricinde diğer konuların üzerinde durmalarını sağlayan bir nitelik taşımalıdır. Bunun için sorulan sorular açık uçlu nitelik taşımalıdır. Bu sayede danışan iç bakış açısını açıklamak ve zihninde yer alan konuların detaylarını koç ile paylaşmak imkânı bulacaktır<sup>277</sup>.

Koçluk sürecinde soru sorma yönteminin kullanılma sebeplerinden birisi de danışanın farkındalığının sorulan sorular ile artırılmasıdır. Ek olarak, danışanın söylediklerinin ardında yer alan niyetinin anlaşılması için de sorular sorulabilir. Bu

---

<sup>274</sup> WHITWORTH, Laura ve diğerleri; Co-Active Coaching: New Skills for Coaching People Toward Success in Work and Life, Second Edition, Davies-Black Publishing, California, 2007, s. 76-77.

<sup>275</sup> STEVENS, a. g. e., s. 34.

<sup>276</sup> WHITWORTH, a. g. e., s. 77.

<sup>277</sup> NELSON-JONES, 2007, a. g. e., s. 47.

sayede danışanın anlayış yapısı, düşünce şekli ve sezgileri hakkında daha fazla bilgiye sahip olunacaktır<sup>278</sup>.

Odaklanmak ve ilgi birbiri ile doğrudan ilişkilidir. Diğer bir değişle, danışan daha çok ilgisini çeken noktalara odaklanmaktadır. Bu bağlamda sorulan sorular danışanın ilgisini çekecek bir nitelik taşımalıdır. Bunun yanı sıra hangi nasıl şekillendirileceği konusunda danışanın odaklanması gereken gelişim planı göz önünde bulundurulmalıdır. Gelişim planı temel alınarak, danışanın ilgisini çeken ve dolayısıyla odaklanmasını sağlayan sorular oluşturulmalıdır. Burada sorulan soruların amacı sadece danışandan cevap almak değil aynı zamanda danışandan geri bildirim almaktır<sup>279</sup>.

#### **2.2.4.2.4. Danışmanlık Becerisi**

Danışmanlık daha çok çalışan veya örgütün iş problemlerinin analizine odaklanır, değerlendirir ve gelişme için sistemler sunar. Bu açıdan koç gerektiğinde danışman rolünü de üstlenebilmesi için danışmanlık becerisine sahip olmalıdır<sup>280</sup>. Hem koçluk hem de danışmanlık davranış, duygu ve farkındalığı konu almaktadır. Koçun danışmanlık becerisine sahip olması, çalışanın probleminin tanımlanmasına, açık bir şekilde ifade etmesine yardımcı olmasını sağlar<sup>281</sup>. Önemli olan danışmanlık becerisinin doğru zamanda kullanılmasıdır. Nitekim koçlukta çalışana hazır çözümler sunmak yerine yönlendirme ön plandadır.

#### **2.2.4.2.5. İletişim Becerisi**

Koçluk iletişimdir. İletişim becerisinin niteliği bir koçun verimliliğini tümüyle etkilemektedir. Koçluk sürecinde iletişim becerisinin niteliği şu unsurlardan

---

<sup>278</sup> DOWNEY, a. g. e., s. 68.

<sup>279</sup> SOMERS, a. g. e., s. 90.

<sup>280</sup> ŞİMŞEK ve diğerleri, a. g. e., s. 231.

<sup>281</sup> VRIES, Manfred F.; "**Leadership Group Coaching In Action: The Zen Of Creating High Performance Teams**", Academy Of Management Executive, Volume 19, No: 1, February 2005, s. 72.

oluşmaktadır: Danışanın düşüncelerini rahatça ifade etmesini sağlamak, ana noktaları açığa çıkarmak, mizah anlayışına yer vermek, takdir etmek ve desteklemek<sup>282</sup>

- ***Danışanın düşüncelerini rahatça ifade etmesini sağlamak:*** Danışanlar düşüncelerini açıklarken bazen hikâyeleri kullanmaktadırlar. Bunun sebebi danışanın kişiliği ve düşünce yapısıdır. Danışanın düşüncelerini aktardığı şekilde ona yanıt vermek, anlaşılmayan hususları benzetmeler ile danışana sunmak ya da bir nesne veya olay yardımıyla konuyu açıklamak danışanın düşüncelerini rahatça ifade etmesini sağlayacaktır.
- ***Ana noktaları açığa çıkarmak:*** Koçluk görüşmelerinde danışanın kendisini ifade etmesi esnasında sürecin takibi sorumluluğu koça aittir. Bu açıdan danışanın konunun dışına çıkması veya çok derin açıklamalarda bulunması halinde koç ana noktaları açığa çıkararak danışanın yeniden odaklanmasını sağlayacaktır.
- ***Mizah anlayışına yer vermek:*** Koçluk süreci ciddiyet ve resmiyet çerçevesinde sürdürülen bir süreç değildir. Koçluk öğrenme ile ilişkilidir ve bazı kalıcı öğrenmelerin kaynağı mizahtır. Süreç boyunca koç ve danışan zorlu durumları analiz etmek ve değerlendirmek durumundadırlar. Mizah anlayışının bu zorlu durumlarda etkili olması durumunda koç mizaha yer vermelidir. Ancak koç bu konuda duyarlı olmalı ve gereken durumlarda zamanlamaya da özen göstererek mizaha yer vermelidir.
- ***Takdir etmek ve desteklemek:*** Güvendiğimiz birisinin yerine getirdiğimiz bir göreve ilişkin olarak bizi takdir etmesinin kendimizi iyi hissetmemizi sağladığı bilinen bir gerçektir. Bu gibi durumlarda biz takdir alan iken çabalarımız da desteklenmektedir. Koç, öğrenme sürecinde, uygulama aşamasında ve gelişimi esnasında danışanı takdir edeceği durumları bilmelidir. Örneğin, koç davranış değişikliğinin olumlu sonuçlar verdiği durumlarda ya da yeni becerilerin kazanılması durumunda danışan takdir edilebilir. Koçun danışanı

---

<sup>282</sup> STEVENS, a. g. e., s. 39-42.



desteklemesi onun düşündüğünden daha fazlasını yapabilecek kapasiteye sahip olduğu düşüncesine dikkat çekmesini sağlayacaktır.

İletişimin büyük bir bölümü sözlü olmayan yollardan gerçekleşmektedir. İletişim becerisinin belirtilen unsurlarına ek olarak danışanın sözsüz ifadelerinin anlaşılabilmesi, diğer bir anlatımla, vücut dili, ses tonu ve yüz ifadelerinin anlamlarının anlaşılması empati gerektirmektedir. Empati, karşımızdakinin bakış açısıyla olayları değerlendirmek, başkaları hakkında varsayımlarda bulunmamak, başkalarını yargılamamak ve başkalarının düşüncelerine saygı duymak anlamına gelmektedir<sup>283</sup>.

İletişim becerisi koçun etkileme ve ikna yeteneği ile doğru orantılıdır<sup>284</sup>. Koç iletişim becerilerini kullanarak koçluk ilişkisinde danışanı destekleyecektir. Koçluk süreci boyunca danışanın performansını geliştirmesi için bir takım davranışlarını da değiştirmesi gerekmektedir. Koçun davranış değişikliğini sağlayabilmesi danışan ile olan ortaklığı diğer bir deyişle, onunla olan iletişiminde bağlıdır. Koçun sebep-sonuç ilişkisi kurarak durumun detaylarını ve değişiklik ihtiyacını tanımlaması, danışana bilgiyi aktarması ve danışanın konuyu algılayarak uyum sağlaması koçun iletişim becerisinin niteliğini ortaya koyacaktır.

### **2.2.5. Koçluğun Uygulanmasındaki Engeller**

Koçluğun uygulanmasında bazı engellerle karşılaşmaktadır. Bunlar; iç engeller ve dış engeller olarak gruplandırılmaktadır. İç engeller çalışandan kaynaklanan, dış engeller ise örgütten kaynaklanan engellerdir<sup>285</sup>.

---

<sup>283</sup> NEALE, SPENCER-ARNELL ve WILSON, a. g. e., s. 111.

<sup>284</sup> KOUZES, POSNER ve BIECH, a. g. e., s. 72.

<sup>285</sup> NELSON-JONES, Richard; Human Relationship skills: Coaching and Self-Coaching, 4th Edition, Routledge Taylor&Francis Group, London, 2006, s. 40.

### 2.2.5.1. İç Engeller

Danışanların koçluk uygulamalarında karşılaştıkları birçok iç engel bulunmaktadır. İç engeller, koçluk sürecindeki danışanın kendisinden kaynaklanan bariyerlerdir ve detayları aşağıdaki gibidir:

- **Güvensizlik:** Koçluk uygulamalarında karşılaşılan en büyük engeldir. Danışanlar düşüncelerini ya da korkularının açığa çıkmasının utanılacak bir durum olarak nitelendirmektedir. Bu düşünce şekli çok açık bir biçimde doğru değildir. Danışan koçluğun tam olarak ne olduğunu veya olmadığını anlamalıdır. Koçun en büyük sorumluluklarından birisi de koçluğun ne anlama geldiğini, örgüt ve danışan için faydalarını ve koçluk kapsamında nelerin olduğunu danışana açıklamaktır. Detaylı bir şekilde danışanın bilgilendirmesi zamanla koç ve danışan arasında güvenin oluşmasını sağlayacaktır<sup>286</sup>.
- **Direnç:** Danışanlar koçluk sürecinde direnç göstermektedirler. Bu direnç danışanın kişilik özelliklerinden veya soruna ilişkin zorluklar sebebiyle olabilmektedir. Bunun temelinde davranış değişikliği bulunmaktadır. Dolayısıyla koç, danışanın hangi sebeple direnç gösterdiğini analiz etmeli daha sonra davranış değişikliği için planlı bir yönlendirme ile süreci izlemelidir<sup>287</sup>. Direncin diğer bir nedeni ise danışanın yeni bir şeyler yapmaya başlamasıdır. Genel olarak danışanın değerleri ile çatışma olması, değişikliğin duygu karmaşası oluşturması ve rahat olmayan bir duruma yönlendirmesi sık karşılaşılan durumlardır. Koçun anlayışlı bir şekilde konuyu ele alması, yargılamak yerine danışana empati göstermesi ve ona destek olması danışanı değişim için isteklendirecektir<sup>288</sup>.

---

<sup>286</sup> MACKINTOSH, Allan; The Successful Coaching Manager, Matador Publishing, Leics, 2003, s. 64.

<sup>287</sup> ÇINAR, a. g. e., s. 9.

<sup>288</sup> TSCHANNEN-MORAN, Bob; Evocative Coaching: Transforming Schools One Conversation At A Time, Jossey-Bass Publishing, San Francisco, 2010, s. 93.

- **Önyargı:** Danışanların sahip oldukları düşünceler koçluk uygulamalarında engel oluşturmaktadır. “Daha iyisini yapamam” şeklindeki bir düşünce yapısı, performans gelişimi ve dolaylı olarak danışanın davranışlarında bir değişim gerektiren bu süreçte danışan için sorun oluşturmaktadır. Koç öncelikle bu tarz düşünce yapısını şekillendirmeli ve danışanın motive olmasını sağlayarak danışana özgüven kazandırmalıdır. Bu bağlamda, örnek olay çalışmaları danışanın koçluk uygulamaları hakkında daha detaylı bilgi edinmesine yardımcı olacaktır<sup>289</sup>.

Etkin bir koçluk sisteminin kurulabilmesi, iç engellerin ortadan kaldırılmasını gerektirmektedir. Nitekim çalışanın güvensizlik göstermesi, direnç sergilemesi ve koçluk uygulamalarına yönelik önyargıları koçluktan elde edilebilecek verimi düşürmektedir. O halde, koçluk uygulamasında bu iç engellere yönelik önlemler alınmalıdır.

#### 2.2.5.2. Dış Engeller

Koçluk uygulamalarında karşılaşılan dış engeller şöyledir: Örgüt kültürü, zaman yönetimi eksikliği, çalışanlar arasındaki alaycı tutum. Bu engellerin detayları aşağıdaki şekildedir:

- **Örgüt Kültürü:** Koçluğun uygulanmasına rağmen üst yönetim tarafından koçluğun desteklenmemesi danışan açısından bir sorun teşkil etmektedir. Koçluk felsefesinin örgüt kültürünün bir parçası olması gerekmektedir<sup>290</sup>. Koçluk öncelikle doğrudan danışanı ancak dolaylı olarak da örgütün genelini etkileyen bir etkinliktir. Örgüt

---

<sup>289</sup> WHITMORE, a.g.e. s. 164.

<sup>290</sup> WHITMORE, a.g.e. s. 161.

kültürü ile uyumlu bir koçluk felsefesinin örgütte kabul görmesi bu etkinin yönünü belirleyecektir<sup>291</sup>.

- **Zaman Yönetimi Eksikliği:** Amirin koçluk rolünü üstlendiği uygulamalarda karşılaşılmaktadır. Koçluk sürecinde amirin rolü gereği açıklık getirilmesi gereken farklı konulara öncelik vermesi durumunda zamanlama problemleri oluşmaktadır. Koçluk uygulamalarında süreç koç ile danışan arasında planlandığı için burada koçluğa verilen önem ön plana çıkmaktadır. Koçluğun ek bir görev değil bir plan çerçevesinde gerçekleştirilen gelişim faaliyeti olarak değerlendirilmesi koçluk programlarında yaşanan zaman eksikliğini giderecektir<sup>292</sup>.
- **Çalışanlar Arasındaki Alaycı Tutum:** Koçluk uygulamaları önceki örgüt içi iletişim eksikliği durumunda yanlış anlaşılabilir olabilmekte ve koçluk programlarına katılan çalışanlar, diğer çalışanlar tarafından alaycı bir tutum ile karşılaşılabilmektedirler. Koçluk uygulamalarına uygulama hedeflerine ilişkin olarak örgüt içerisinde gerekli iletişim kanalları ile çalışanlar bilgilendirilmelidir.

Birbiri ile bağlantılı olan bu engellerin kaldırılması öncelikli olarak üst yönetimin konuyu bakış açısı ile ilişkilidir. Üst yönetimin koçluk felsefesini benimsemesi örgütteki koçluk uygulamalarının etkisini genişletecek ve çalışanlar arasında motivasyon artışı sağlayacaktır.

### **2.2.6. Koçluk Programlarının Etkinliğini Artıran Temel Faktörler**

Koçluk programlarının etkinliğini arttıran dört temel faktör bulunmaktadır. Bu faktörler; iletişim, motivasyon, liderlik ve örgüt kültürüdür.

---

<sup>291</sup> GORREL, Paul J.; The Coaching Connection: A Manager's Guide To Developing Individual Potential in the Context of the Organization, AMACOM, New York, 2009, s. 3-6.

<sup>292</sup> ZENGER, John H. ve STINNET, Kathleen; The Extraordinary Coach, McGraw Hill Comp. Inc., New York, 2010, s. 37-38.

### 2.2.6.1. İletişim

Koçluk sürecinde danışan ile koç arasında bir iletişim süreci söz konusudur. Bu iletişim her danışan için kendine özgü bir nitelik taşıdığı için eşsiz özelliktedir. Koç ile danışan arasındaki bu benzersiz iletişim koçluk sürecinin başarısını belirlemektedir<sup>293</sup>.

Koç ile danışan arasındaki iletişim süreci karşılıklı işbirliği ile gelişerek devam eder. İletişimin gelişmesi için etkili dinleme önemlidir. Etkili dinlemenin gerçekleşebilmesi için aşağıda yer alan koşullar sağlanmalıdır<sup>294</sup>:

- Sessizlik.
- Konuyu anlamaya çalışmak.
- Yargılamamak.
- Saygı duymak.
- Konuyla bağlantılı duyguları anlamaya çalışmak.

Koçluk, danışanın daha çok konuştuğu bir süreçtir. Bu bağlamda danışanın dinlendiğini hissetmesi gerekmektedir. Bunun için, vücudumuzun danışana yönelik olması ve göz teması kurulması önemlidir.

Koçun danışanla olan bu iletişiminde doğru tutum ve davranışların geliştirilmesi gerekmektedir. Zira iletişimin odak noktası danışanın önem verdiği konular olmalıdır. Bu konular koçluk sürecinin başında her ne kadar belirlenmiş olsa da danışanı motive eden ve öğrenmesini sağlayan asıl noktalar süreçteki iletişimde ortaya çıkacaktır<sup>295</sup>. Koçlukta danışana özel bu ilişkide beklentilerin karşılanması için, güvene dayalı bir ilişki kurulması ve danışanın kendisini rahat ifade edebileceği

---

<sup>293</sup> O'CONNOR ve LAGES, a. g. e., s. 14-15.

<sup>294</sup> KORKUT, Figan; "**Etkili İletişim Becerileri, Çatışma Çözme Biçimleri ve Takım Çalışması**", Eğitim-Sen Yayınları Eğitici ve Yönetici Eğitimi Seminer Notları, Ankara, Ekim 1999, s. 216-217.

<sup>295</sup> WHITWORTH, Laura ve diğerleri, 15-16.

bir ortamın oluşturulması önemlidir<sup>296</sup>. Koçluk iletişimde özellikle aşağıdaki noktalara dikkat edilmelidir<sup>297</sup>:

- Koçluk görüşmelerinde danışanın konuşmasına izin verilmeli ve kontrolcü bir davranış sergilenmemelidir.
- Koç iletişimde eşitlik ilkesini benimsemelidir.
- Koçun danışana daha verimli yardımcı olabilmesi için ona güvendiğini hissettirmelidir.

Koçlukta iletişim güven temelleri üzerine kurulan ve danışana özgü bir nitelik taşıyan yapıdadır. Koçluk sürecindeki tutum ve davranışlar iletişimin düzeyini belirlemekte ve danışanın güçlü ve zayıf yönlerini bulmasını sağlamaktadır. Böylece iletişim koçluk programlarının etkinliğine katkı sağlamaktadır.

#### **2.2.6.2. Motivasyon**

Danışanın gelişim planı kapsamında belirlediği hedeflere ulaşması için gerekli eylemleri gerçekleştirmemesi durumunda koçluk programlarından beklenen verim sağlanamamaktadır. Danışanların başarmak istediklerini tekrar etmelerine rağmen, herhangi bir eylemde bulunmadıkları durumlarda koçun motivasyonunu arttırarak hedefe odaklanmasını sağlaması gerekmektedir. Bunun için koç, gelişim planında yer alan konulara dikkat çekmeli ve bu konuların öneminin danışan tarafından anlaşılabilmesi için onu desteklemelidir<sup>298</sup>.

Koçluk açısından motivasyon danışanın desteklenmesidir. Koç, danışanın ihtiyaçları ve istekleri ile belirli gelişim planında yer alan kilit noktalar arasındaki bağlantıyı kurmaktadır. Koçun aradaki bağlantıyı net bir şekilde kurarak danışanı cesaretlendirebilmesi için onun ihtiyaçları ve kişisel değerleri hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir<sup>299</sup>. Danışanın koçluk sürecinde eğiliminin başka konulara

---

<sup>296</sup> STEVENS, a. g. e., s. 56-57.

<sup>297</sup> YOUNG, a. g. e., s. 7.

<sup>298</sup> STEVENS, a. g. e., s. 72.

<sup>299</sup> TING ve SCISCO, a. g. e., s. 52-53.

yönelmesi doğaldır. Bu noktada koç danışana sahip çıkacak ve onun tekrar yoluna devam etmesini sağlayacaktır.

Motivasyon en kısa tanımla duyguların harekete geçirilmesi anlamına gelmektedir. Danışanı olumlu ve olumsuz olarak etkileyen duyguların koç tarafından araştırılması gerekmektedir. Danışanın olumlu duyguları değerleri, davranışları, inançları ve istekleri ile bağlantılı olabilmektedir. Bu bağlantıların analiz edilmesi ve danışanın motivasyonunun koçluk süreci boyunca artırılması gerekmektedir<sup>300</sup>.

Danışanlar bazen gelişim planlarında yer alan eylemleri gerçekleştirmek istemelerine rağmen motivasyonlarını etkileyen sebeplerden dolayı sonuç elde edemeyebilirler. Bunun sebebi kişisel yaşamlarında zorlu bir dönemden geçiyor olmaları olabilir. Burada koçun görevi danışanı olumsuz yönde etkileyen noktaları, uygun koşullarda analiz etmek, her durumda danışanın yanında olduğunu hissettirmek ve destek olunabilecek noktaları danışanla paylaşmaktır<sup>301</sup>.

Duygularımız, motive olmamızda en kritik unsurdur. Bu sebeple koçların danışanlarını cesaretlendirmek ve hedeflerine ilerlemelerini sağlayabilmek için danışanların duygularını göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Belirlenmiş olan gelişim planı ile danışanın duyguları arasında bir bağ kurulması danışanın hedefine doğru ilerlemesini sağlayacaktır<sup>302</sup>.

Daha önce karşılaşılan bir problemin çözümünün olumsuz olması durumunda; aynı problem ile yeniden karşılaşılmamasında başarılı bir sonuca ulaşmak, danışanları motive etmektedir. Bu açıdan, gelişim planının uygulanması sırasında, danışanların hatalarının düzeltilmesinden ziyade, hata ile sonuçlanan problemler için danışanın yeni fikirler üretmesini sağlamak gerekmektedir. Böylece danışan kendi gelişim süreci hakkında tecrübe ederek bilgi sahibi olacaktır<sup>303</sup>.

---

<sup>300</sup> NEALE, SPENCER-ARNELL ve WILSON, a. g. e., 27-28.

<sup>301</sup> KIRKPATRICK, a. g. e., s. 173-174.

<sup>302</sup> MCLEOD, a. g. e., s. 106.

<sup>303</sup> HAAN, a. g. e., s. 227.

Koçlukta danışanın motive edilebilmesi için öncelikli olarak danışanı motive eden noktaların koç tarafından tespit edilmesi gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında iletişim ön plana çıkmaktadır. Koçluk sürecinde; danışan ile koç arasındaki iletişim koçun danışan hakkında ihtiyaç duyacağı bilgileri temin etmesini sağlayacak nitelik taşımaktadır<sup>304</sup>. Burada koçun iletişim becerileri ön plana çıkmaktadır. Bunun sebebi, danışanın kendisini net ifade edemediği durumlarda koç gerekli konular hakkında ek bilgi istemeli ve koçluk sürecinin en başında danışanı motive eden noktaları tespit etmelidir.

### 2.2.6.3. Koçluk Kültürü

Koçluk kültürü; örgütün tüm üyelerinin amirler tarafından herhangi bir kısıtlama olmaksızın bireysel performanslarını ve örgütün iş performansını nasıl geliştirebileceklerini korkusuzca tartışma imkânı buldukları samimi ve saygılı koçluk konuşmalarının gerçekleştiği bir çevrenin yaratılmasıdır. Bu çevrede bulunanlar geribildirim değerini ve verimli bir şekilde çalışma koşullarına aktarılmasının; bireysel ve örgütsel gelişim sağlamada, yüksek güvene dayalı iş ilişkileri oluşturmada, sürekliliğe dayalı iş performansı artışı sağlamada güçlü bir öğrenme aracı olduğunu bilmektedirler<sup>305</sup>.

Koçluk kültürünün oluşması için, örgütün koçluk eğitimleri almasından daha fazlası gerekmektedir. Koçluk kültürünün oluşturulmasındaki niyet; örgütü, çalışanların yetiştirildiği ve stratejik sonuçlara ulaştığı bir çevreye dönüştürmek ve oluşturulan bu kültürün koçluğun dinamikleri ile sıkı sıkıya bağlı olmasını sağlamaktır<sup>306</sup>. Koçluk kültürünün varlığı durumunda örgüt aşağıdaki özellikleri taşımaktadır<sup>307</sup>:

---

<sup>304</sup> GORREL, a. g. e., s. 117.

<sup>305</sup> CRANE, Tom; "Creating a Coaching Culture", WABC Coaches Inc. Publishing, Business Coaching Worldwide, Premier Issue, Volume 1, Issue 1, 2005, s. 5.

<sup>306</sup> KIRKPATRICK, a. g. e., s. 124.

<sup>307</sup> CRANE, a. g. e., s. 6-8.



- ***Amirler olumlu rol modeldirler:*** Örgüt kültürünün bileşenleri üst yönetim tarafından belirlenmektedir. Örgütteki “doğrular” ve “yanlışlar” onlar tarafından belirlenmektedir. Koçluk felsefesinin amirler tarafından belirlenmesi ile koçluk becerileri amirler tarafından amir-çalışan ilişkilerine aktarılmaktadır. Koç amirler, çalışanlarda cesaret, hırs ve sonucu verimlilik olan olumlu değişiklikler sağlamaktadırlar.
- ***Koçluk örgütün genelinde hissedilmektedir:*** Departman ve takım fark etmeksizin koçluk her alanda uygulanmaktadır. Anahtar nokta, örgütte koçluğun olabildiğince yaygınlaşmasıdır. Bunun için koçluk çeşitli koçluk programları uygulanmakta ve koçluk felsefesi örgütün genelinde aktarılmaktadır.
- ***Öğrenme hızı artar, daha verimli kararlar alınır:*** Koçluğun eylem odaklı olması sebebiyle bireysel ve örgütsel öğrenme hızı artmaktadır. Çalışanlar daha çok risk alarak yaratıcılıklarını geliştirmekte, saygılı fikir paylaşımı ile alternatifler değerlendirilmekte ve örgütün geneli alınan kararların bir parçası olmaktadır.
- ***Örgütte genel bir koçluk dili ve uygulaması bulunur:*** Performans gelişimi sağlamak amacıyla diğerlerine destek olunması süreci olarak genellenen koçluk tanımı örgütte kabul görmekte ve koçluk uygulamalarına ilişkin ortak bir dil oluşturulmaktadır.

Koçluk programlarının etkinliğini arttıran koçluk kültürünün örgütte oluşturulması için aşağıdaki adımlar izlenebilir<sup>308</sup>:

1. Koçluk kültürü oluşturulmasındaki sebebi çok iyi bir şekilde açıklayan stratejik bir “niyet” oluşturulması,

<sup>308</sup> KIRKPATRICK, a. g. e., s. 125-126.

2. Koçluğun gelişim sürecinin temeli olduğu bir yapı oluşturulması,
3. Koçluk felsefesini yaygınlaştıracak yetenekli amirlerin belirlenmesi,
4. Öğrenmenin birbiri ile bağlantılı sağlandığı bir yapının oluşturulması,
5. Bireysel gelişim ile koç eğitimi programının birleştirilmesi,
6. Sonuçların ölçülmesi.

Örgüt kültüründe meydana gelen değişiklikler belirli bir zaman gerektirmektedir. Bu açıdan koçluk kültürünün oluşması ve yaygınlaşması gerekli koşulların sağlanması durumunda zaman içerisinde gerçekleşecek olup, ertesi gün örgütün genelinde gerçekleşecek bir değişiklik veya yansıyacak bir koçluk kültürü beklentisine girilmemelidir.

Örgütteki her değişiklik küçük bir adımla başladığı gibi, koçluk kültürünün kurulması da yetenekli ve çalışanları etkileme özelliğine sahip amirlerin tespit edilmesi ve koçluğun koçluk sürecine dâhil edilmesiyle başlamaktadır. Bu açıdan koçluk, örgütün gelişim sürecinde yer alabilmesi için amirlerin desteğine ihtiyaç duymaktadır. Stratejik niyetin örgüte iletildiği, koç rolünün amirler tarafından benimsendiği, koçluğun eğitim programları ile bütünleştirildiği bir ortamın yaratılması durumunda koçluk kültürü, örgütün geneline kademeli olarak yayılacaktır.

### **2.3. ÇALIŞAN PERFORMANSININ GELİŞTİRİLMESİNDE KOÇLUK: PERFORMANS KOÇLUĞU**

#### **2.3.1. Çalışan Performansını Geliştirmenin Önemi**

Performans geliştirme, çalışanın veya örgütün istenilen sonuçlara ulaşmasında izlenen süreçtir. Performans geliştirmenin esas hedefi yüksek seviyeli başarıya ulaşmak ve bu seviyeyi sürdürülebilir bir şekilde arttırmaktır<sup>309</sup>. Çalışan

---

<sup>309</sup> CAIOLA, Nancy ve SULLIVAN, Richard L. ; "**Performance Improvement**", (Erişim Tarihi: 19.06.2010), [http://www.reproline.jhu.edu/english/6read/6pi/pi\\_what.htm](http://www.reproline.jhu.edu/english/6read/6pi/pi_what.htm).

performansının geliştirilmesi, hedeflenen örgütsel performansa ulaşmada ve rakipler arasında avantaj oluşturmada en önemli etkidir.

Kuşkusuz, örgüt içerisinde rekabet avantajı elde etmede değerlendirilebilecek birçok unsur vardır. Örgütün güçlü/zayıf olduğu ve değerlendirebileceği alanların kapsamında; sektör, rakiplerin durumu, pazarlama ve dağıtım, finansal statü, araştırma ve geliştirme çalışmalarının durumu, üretim ve tedarikçiler, kullanılan bilgi sistemleri bulunmaktadır<sup>310</sup>. Bununla birlikte insanlar; davranış, kişilik, düşünce, gelişim ve değişim açısından farklılıklar göstermektedir. O halde, çalışanların potansiyel bilgi, beceri ve yeteneklerinin tespit edilip, bu alanlarda geliştirilmeleri örgütün rakipleri karşısında her türlü avantajı elde etmesini sağlayacaktır.

Performansın geliştirilmesi; çalışanların performans açıklarının tespit edilmesini, geliştirilecek alanların planlanmasını ve bu planların uygulanarak performans açıklarının giderilmesini içeren sistematik bir süreçtir<sup>311</sup>. Performans düzeyinin belirlenmesi temel olarak fiili performansla arzulanan performansın (standartların) ya da önceden planlanmış performansın (belirlenmiş hedeflerin) karşılaştırılması faaliyetlerini içermektedir<sup>312</sup>. Performans geliştirme, sadece fiili performansı arzulandan düşük, sorunlu çalışanları kapsayan bir faaliyet değildir. Başarılı çalışanların da performanslarını bir plan çerçevesinde arttırmayı amaçlamaktadır. Bu gibi durumlarda amirler, genellikle Çalışanı daha üst düzeylerdeki görev ve sorumluluklara hazırlamak, kariyer gelişimine yardımcı olmak, onu motive ederek iş tatminini arttırmak için belirli stratejiler seçerek geliştirme faaliyetlerini planlar ve yürütür<sup>313</sup>.

Performans geliştirme sürecini anlatan Şekil 5, arzulanan performansa katkı sağlayan unsurları ve bu unsurların güçlendirilmesi için neler yapılabileceğini ortaya koymaktadır. Örgütün rekabetçi kalabilmesi; çalışanların en son bilgilere sahip

---

<sup>310</sup> EREN, a. g. e., s. 169.

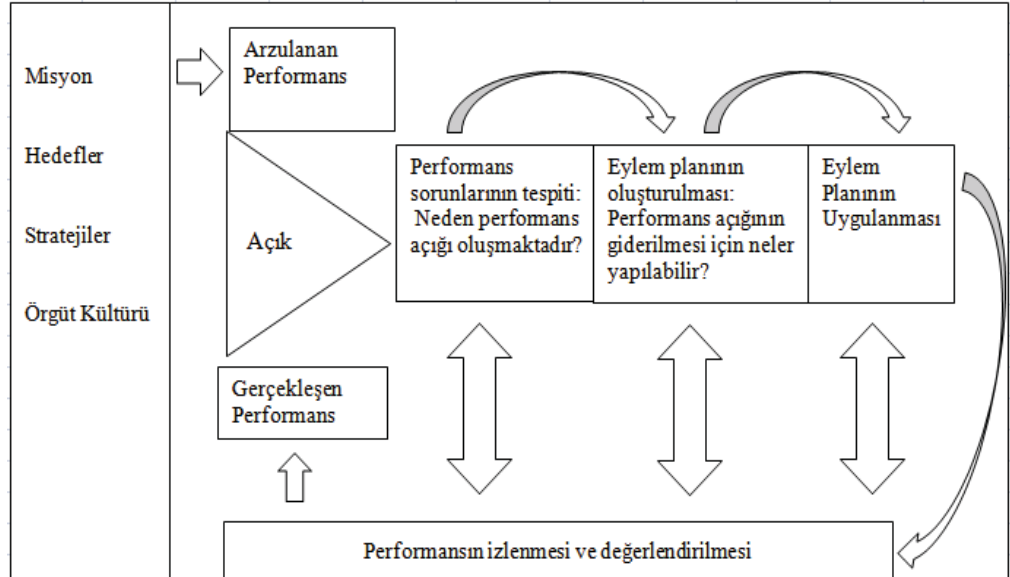
<sup>311</sup> EHRlich, Diane; "Glossary of Terms", (Erişim Tarihi: 20.06.2010), <http://www.neiu.edu/~dbehrlic/hrd408/glossary.htm#p>

<sup>312</sup> UYARGİL, Cavide; İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, 2. Baskı, Arıkan Basım Yay. Dağ., İstanbul, 2008, s. 128.

<sup>313</sup> BAŞTÜRK, Ceyhan; "İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi", Active Dergisi, Ocak-Şubat 2003, s. 19.

olmasını, en yeni teknolojileri kullanabilmesini gerektirmektedir. Ek olarak daha etkin olmak, gerektiğinde diğer görevlere geçebilmek ve yeni sorumluluklar üstlenmek için öğrenmeyi sürdürmek gerekmektedir. Çalışanın bilgi, beceri ve deneyimlerinin geliştirilmesi, bugünün hızla gelişen iş ortamında kritik önem taşımaktadır. Performans geliştirme çalışmalarının, çalışanların mevcut performanslarını dikkate alarak, örgütteki tüm çalışanlar için uygulanması ve bu çalışmaların amir tarafından önceden planlanması gerekmektedir.

**Şekil 5: Performans Geliştirme Yapısı**



Kaynak: CAIOLA ve SULLIVAN, (Erişim Tarihi: 19.06.2010),

[http://www.reproline.jhu.edu/english/6read/6pi/pi\\_what.htm](http://www.reproline.jhu.edu/english/6read/6pi/pi_what.htm).

Çalışanların performansını etkileyen, bireysel beceri, yetkinlik, motivasyon, sorumluluk gibi kişisel, iş sistemleri, işin yapısı gibi örgütsel, iç ve dış çevrenin etkisi gibi çevresel faktörler bulunmaktadır<sup>314</sup>. Bu faktörlerden bir ya da bir kaçına bağlı olarak ortaya çıkabilecek performans yetersizliklerinin teşhisi en iyi şekilde çalışanın amiri tarafından yapılacaktır<sup>315</sup>. Çalışanların performans düzeyleri farklılık

<sup>314</sup> ÖZTÜRK, a. g. e., s. 17.

<sup>315</sup> UYARGİL, a. g. e., s. 129-130.

göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında çalışanın performansı hakkında bağlı bulunduğu amirden somut bilgi edinmek mümkündür.

Performans geliştirme süreci planı, en verimli olarak amir ve çalışan işbirliği ile ortaya çıkmaktadır. Amir, örgütün ve bölümün amaçlarına ilişkin önerilerde bulunabileceği bir konumdadır. Çalışanlar ise, işin nasıl daha iyi yapılabileceğine, dolayısıyla verimliliğin nasıl yükseltilebileceğine ilişkin önerilerde bulunabilecekleri bir konumdadır. Bu aşamada sağlanan işbirliği düzeyi, uygulanacak olan bu plan sonucu elde edilecek başarı oranını belirlemektedir<sup>316</sup>. Performans kavramı yapısı itibarıyla detaylı bir niteliğe sahiptir. Örgütün nihai çıktısı, elde ettiği sonuçlar, çalışanların elde ettiği başarılar, takımların elde ettiği başarılar ve örgütün elde ettiği başarılar performansın bileşenlerini oluşturmaktadır.

Performans, çoğu zaman davranış ile karıştırılmaktadır. Performans geliştirme açısından bu iki kavram birbirinden net bir şekilde ayrılmaktadır. En basit haliyle performans, elde edilen sonuçtur. Davranış ise bizi sonuca götüren araçtır. Diğer bir anlatımla performans, davranışların toplamından elde ettiğimiz sonuçlar, elde ettiğimiz performansımıza ulaşırken faydalandığımız araçlardır. Sonuçlara ulaşırken sergilediğimiz davranışlarımız performansımızı belirlemektedir. Öyleyse, davranış değişiklikleri performans düzeyini doğrudan etkilemektedir.

Davranış; insanın gözlenebilir, ölçülebilir, yinelenebilir ve anlatılabilir bilinçli etkinlikleridir. Bilişsel etkinlikler; duyma, algılama, anımsama, devinimsel etkinlikler; el, kol, bacak ve bedence yapılan kassal etkinlikler, duygusal etkinliklerden oluşan davranış bir bütündür. İnsanın davranışı yapabilmesi için, davranışı yapmaya güdülenmesi, davranış yapabilecek yeterlikle olması, ortamın davranışın yapılmasına elverişli olması, davranışın ortam ile olumlu etkileşmesi ve bir edim elde etmesi gerekir<sup>317</sup>.

---

<sup>316</sup> PALMER, a. g. e., s. 70.

<sup>317</sup> BAŞARAN, a. g. e., s. 15-16.

### **2.3.2. Çalışan Performansının Geliştirilmesinde Performans Koçluğu Modeli**

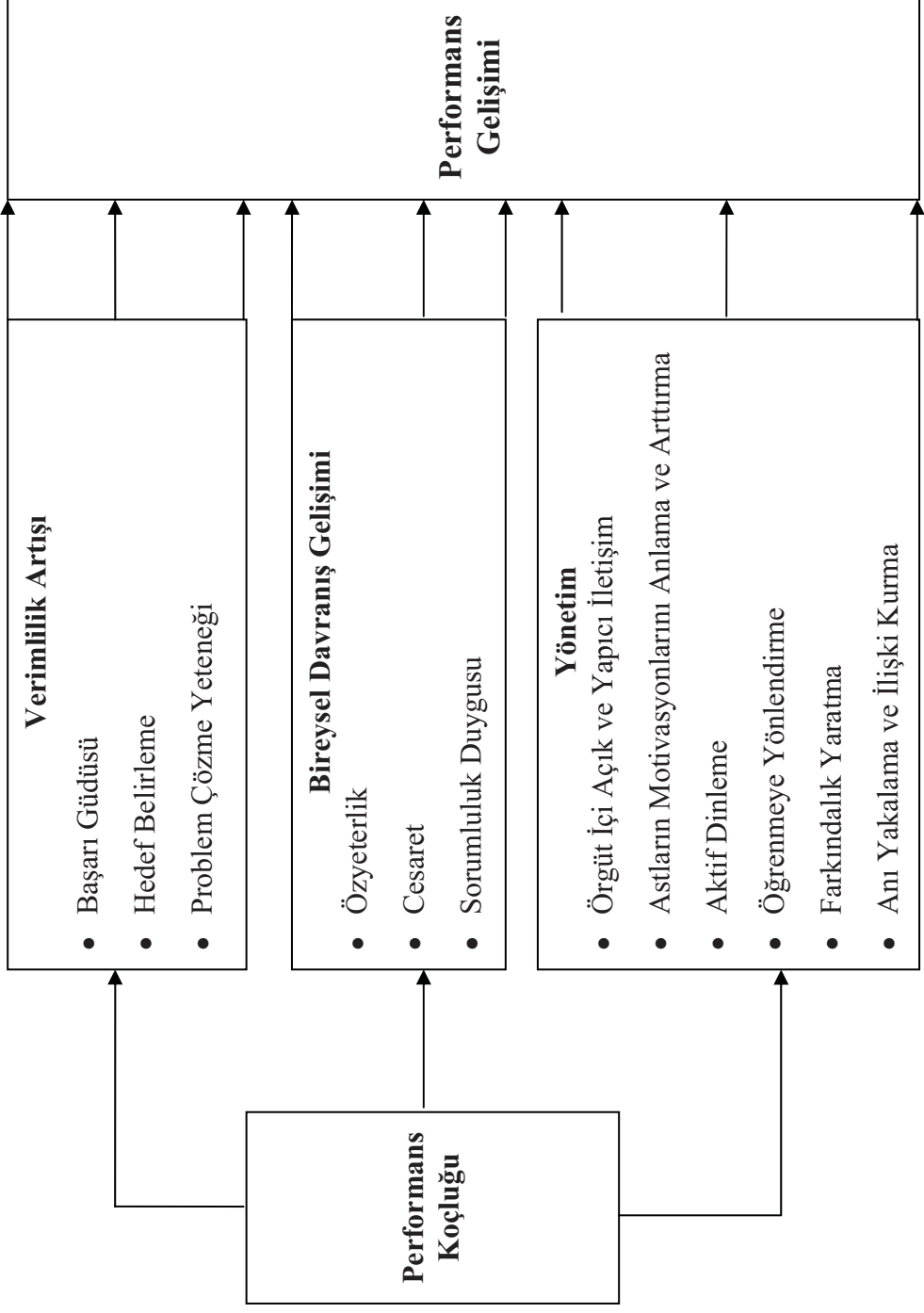
Koçluk programı ile örgüt, çalışanın öğrenme davranışı kazanmasını, yetişmesini ve gelişmesini sağlamaktadır. Performans Koçluğunda amaç çalışanın performans gelişimini sağlamaktır. Koçluk programının etkinliği, danışana tanınan esnekliğe bağlıdır. Danışanın kendisini rahat ifade edebilmesi, dilediği davranışı korkusuzca sergilemesi ve sonuçlarının analiz edebilmesi için bu gereklidir. Bu açıdan koçluk doğası gereği değişime istekli çalışanlar meydana getirmektedir.

Şekil 6'da Çalışan Performans Geliştirme Modeli verilmiştir. Bu modele göre çalışan performansını etkileyen faktörler koçluk programı kapsamında ele alınmaktadır. Bir diğer anlatımla, performans koçluğu, performansı etkileyen kişisel ve örgütsel faktörleri; verimlilik artışı, bireysel davranış gelişimi ve yönetim boyutları ile ele almakta ve danışanı bu boyutları temel alarak geliştirmektedir. Dolayısıyla, program sonrasında danışanın verimliliği artmakta, davranışlarında farklılaşma/gelişme yaşanmakta ve yönetsel becerilerinde gözle görülür düzeyde artış yaşanmaktadır.

#### **2.3.2.1. Verimlilik Artışını Etkileyen Temel Faktörler**

Koçluk programlarında danışanın verimliliği, onun başarı güdüsü, hedef belirleme kabiliyeti ve problem çözme yeteneği ile ilişkilidir. Bu doğrultuda; başarı güdüsü, planlama alışkanlığı ve problem çözme, performans koçluğu kapsamında verimlilik artışının alt faktörlerini oluşturmaktadır.

Şekil 6: Çalışan Performansının Geliştirilmesinde Performans Koçluğu Modeli



### 2.3.2.1.1. Başarı Güdüsü

Güdü, istekleri, arzuları, gereksinimleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik kökenli güdülere “dürtü” adı verilir. İnsanlara özgü başarıma isteği gibi yüksek dürtülere de gereksinme (ihtiyaç) denmektedir<sup>318</sup>. Başaracağına inanmak ve olumlu sonuçlar elde edebileceğini düşünmek başarının elde edilme ihtimalini arttıracaktır. Her insanın ilk yaşlarından başlayarak kendisine özel bir güdülenme biçimi geliştirmektedir. Bu güdülenme biçimi kişiye özel olmakla birlikte, insanların sahip oldukları güdülenme biçimleri gösterdikleri özellikleri yönünden gruplandırılabilir<sup>319</sup>.

Belirli bir zamanda bireyin uzun dönemli isteklerine “erişim düzeyi” denir. Erişim düzeyi pratik kısa dönemli hedeflerden farklı olarak beklenen uzun dönemli hedefleri yansıtır. Başarı, olanak ve diğer etmenler aşağı ve yukarı doğru değiştikçe, erişim düzeyi her zaman gerçek başarıdan ilerde olmak üzere ve bireyi ileriye sürüklemek için değişir. Eğer erişim düzeyi gerçekçi olanakların ötesinde belirlenirse, birey düş kırıklığına uğrayacaktır. Eğer erişim düzeyi çok düşük belirlenirse, birey çabalarını azaltacaktır. Bu ilişkinin algılanması özellikle daha genç yaşlarda daha büyük önem taşımaktadır<sup>320</sup>. Böyle bir ilişkinin varlığını öğrenmek, sonraki süreçlerde hedeflerin belirlenmesinde farklı bir bakış açısı sağlayacaktır.

Çalışanın işine tepkisi, onun dünyaya kendi bakış açısı olan algılama süzgecinden geçmektedir. İnsanlar deneyimlerini tecrübe ve değerlerinden oluşturdukları örgütlü bir çerçevede algılamaktadırlar. Dolayısıyla bireylerin sorunları ve çıkarları her durumu algılayışlarını etkilemektedir. Algılar kişisel değerlerden büyük ölçüde etkilendiğine göre, çalışanlar aşırı rasyonellikten kaçınılabilir olarak güdülenmelidirler. İnsanlar, duygu yönleri de göz önünde bulundurularak, kendi gereksinimlerine göre başarıya güdülenmelidirler<sup>321</sup>.

<sup>318</sup> CÜCELOĞLU, Doğan; İnsan ve Davranışı- Psikolojinin Temel Kavramları, 15. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2006, s. 229-230.

<sup>319</sup> BAŞARAN, a.g.e., s.86.

<sup>320</sup> DAVIS, a.g.e., s. 65.

<sup>321</sup> DAVIS, a.g.e., s. 66.



Performans koçluğu kapsamında, danışanın güdülenme biçimi ve algılama süzgeci tespit edilmektedir. Bu bağlamda danışanların başarı güdüsü geliştirilmektedir.

Başarı güdüsünün gelişmesi, danışanın daha gerçekçi amaçlar belirlemesini ve bu doğrultuda çalışmasını sağlamaktadır. İşine daha çok sarılmakta, daha ileriye dönük çalışmalar yapmakta ve daha istençli hale gelmektedir. Bununla birlikte, daha çok sorumluluk üstlenmekte, işlerini daha iyi değerlendirmekte, işlerinin gelişmesinde daha iyi yöntemler arayışı içerisinde olmakta ve daha yüksek başarı için kendi kendini motive etmektedir<sup>322</sup>.

### 2.3.2.1.2. Hedef Belirleme

Koçluk programlarının başarıya ulaşmasını sağlayan ana unsurlardan birisi açık ve anlaşılır bir biçimde belirlenen hedeflerdir. Danışanlar bir hedefi tümüyle görselleştirdiklerinde (hayallerinde canlandırdıklarında), o hedefi başarmaya (gerçekleştirmeye) çok daha yakındırlar. Kişi, gelecekte istediğini görselleştirdiğinde, farkına varmaktadır ki, süreç boyunca gereken bütün aşamalar aslında onun çok yakınındadır. Sadece daha önce istediği net olmadığı için, yakınındaki araçları anlayamamaktadır<sup>323</sup>.

Hedef belirlemede, performansı pozitif yönde etkileyen birçok etken söz konusudur. Bunların açıklamalarına aşağıda yer verilmektedir<sup>324</sup>:

- **Hedefin kesin ve apaçık belirlenmesi:** Arzulanan sonuçların elde edilebilmesi için hem gözlemlenebilir hem de ölçülebilir hedefler belirlenmelidir<sup>325</sup>.

---

<sup>322</sup> BAŞARAN, a.g.e., s.86.

<sup>323</sup> JONES, Gillian ve GORELL, Ro; 50 Top Tools For Coaching: A Complete Toolkit For Developing and Empowering People, Kogan Page Limited Publishing, Philadelphia, 2009, s. 65.

<sup>324</sup> LOCKE, Edwin A. ve LATHAM, Gary P.: "**Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35 Year Odyssey**", American Psychologist, Vol. 57, No. 9, September 2002, s. 705.

<sup>325</sup> LOCKE ve LATHAM, a. g. e., s. 705.

- **Belirlenen hedefin algılanan zorluk düzeyi:** Objektif bir şekilde ölçülemese de, hedef üzerinde çalışan kişinin, hedefin zorluğuna ilişkin algısı onun performansı ile ilişkilidir. Ancak hedefin algılanan zorluğu, kişinin o hedef için harcadığı çaba ve gösterdiği performans ile doğru orantılıdır. Bu bağlamda, hedefin algılanan zorluk düzeyi yüksek dahi olsa, kesin ve apaçık bir biçimde belirlenmesi durumunda, kişi üstesinden gelmektedir<sup>326</sup>.
- **Hedef belirleme ve performans arasındaki ilişkinin derecesi, kişinin hedefe bağlılığı ile doğru orantılıdır:** Kişi bir görevi yerine getirmek için gereken güce sahip olduğunda, zorluk seviyesi yüksek dahi olsa, hedefin kesin ve apaçık belirtilmesi, onun tüm dikkatini hedefe yoğunlaştırmasını ve hedefi başarmak için ısrarcı olmasını teşvik edecektir<sup>327</sup>.
- **Hedeflerin etkili olabilmesi için, hedefe ulaşma durumuna ilişkin geri bildirim ihtiyacı duyulmaktadır:** Hedef belirlendikten sonra, sürekli olarak geri bildirim ihtiyacı duyulmaktadır. Bunun sebebi, danışanın kendisini hedefine ulaşmada hangi aşamada olduğunu anlama gereksinimidir. Böylece, hedefine ilişkin yönünü, çabasını ve stratejilerini hedefin gerektirdiği şekilde adapte edebilecektir<sup>328</sup>.

Başarılı bir koçluk ilişkisi, yukarıda bahsedilen performansı pozitif yönde etkileyen faktörleri göz önünde bulundurmalıdır<sup>329</sup>. Koçluk programı boyunca danışan hedef belirlemeye ilişkin koç tarafından uygulamalı olarak desteklenmektedir. Koçluk sürecinde, hedefler belirlenmekte ve hedefe ulaşmada danışanın kişisel özellikleri de göz önünde bulundurularak alternatif stratejiler üretilmektedir. Böylece danışan, koçluk ilişkisi boyunca edindiği tecrübelerden, koçluk programı sonrasında da faydalanabilmektedir.

<sup>326</sup> LOCKE ve LATHAM, a. g. e., s. 706.

<sup>327</sup> SEIJTS, Gerard H. ve LATHAM, Gary P.; "The Effect of Distal Learning, Outcome and Proximal Goals on a Moderately Complex Task", Journal of Organizational Behavior, Volume 22, Issue 3, May 2001, s. 291-292.

<sup>328</sup> LOCKE ve LATHAM, a. g. e., s. 708.

<sup>329</sup> MOEN, Frode ve SKAALVIK, Einar; "The Effect from Executive Coaching on Performance Psychology", International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Vol. 7, No. 2, August 2009, s. 34.

### 2.3.2.1.3. Problem Çözme Yeteneği

Koçluk programları, problem çözmeyi tamamen kapsamaktadır. Açıkçası, koçluk programlarına katılan danışanların çoğunluğu kişisel ya da iş problemlerini açıklığa kavuşturamamaları sebebiyle koçluğa ihtiyaç duymakta ve süreçte onlar için problem çözme yeteneklerini geliştirmek son derece önem kazanmaktadır<sup>330</sup>.

Problem çözme süreci sorunlar hakkında çok yüksek derecede belirginlik elde etmeyi içermekte ve bu içsel faktörleri göz önünde bulundurmayı gerektirdiği kadar dışsal faktörlerinde etkili olabileceğini ve göz önünde bulundurulmasını da gerektirmektedir. Performans açısından dışsal faktörlerin, içsel faktörler tarafından nasıl etkilendiği problem tespiti açısından esastır. İçsel faktörler bizim; potansiyelimiz, ümitlerimiz, arzularımız, isteklerimiz karşısındaki korkularımız, şüphelerimiz, bizi kısıtlayan inançlarımız ve varsayımlarımızdır. Genel olarak, kişiyi etkileyen dış faktörler ele alınmakta ve bu kapsamda bir çözüm arayışı içerisine girilmektedir. Problemin karmaşıklığı göz ardı edilmekte ve sabırsız bir şekilde belirlenen aksiyon planları uygulamaya konulmaktadır. Hâlbuki problemin detaylarına inildiğinde, sürece ilişkin farkındalık artmakta ve aslında denklemde içsel faktörlerin (kendimizin) de yer aldığı anlaşılmaktadır. Diğer bir deyişle, en başta sadece dışsal faktörlerin yer aldığını düşündüğümüz bir problemin aynı zamanda içsel faktörleri de kapsadığı anlaşılmaktadır. Bu bakış açısı, bizim içsel faktörlerimizin problemin ortaya çıkışındaki rolünü görmemizi sağlamakta ve bu bağlamda problemin çözümü için değiştirmemiz gereken unsurlar ortaya çıkmaktadır. En başından bu yana problem olarak belirlediğimiz konu, problemin kendisinden tamamen farklı olabilmektedir. Belki konuya ilişkin varsayımlarımız bulunmaktadır, belki de problemin bir bölümünü bizim davranışlarımız oluşturmaktadır ya da “her zaman” doğru olduğumuzu düşünmekte ve buna inanmaktayızdır. Diğerleri aynı düşüncede olmadıklarında ise onların yanlış oldukları fikrine kapılmakta, kendi davranışlarımızı analiz etmek yerine onları suçlamaktayızdır<sup>331</sup>.

<sup>330</sup> BLUCKERT, Peter; Psychological Dimensions of Executive Coaching, McGraw Hill Comp. Inc., Open University Press, England, 2006, s. 47.

<sup>331</sup> BLUCKERT, a. g. e., s. 48

Burada önemli olan performans sorunlarına/düşüklüğüne sebep olan ve insanlar için sorun oluşturan aynı zamanda kafa karıştıran konular dışsal faktör kaynaklı olduğu kadar içsel faktör kaynaklı da olmaktadır. Bu yüzden koçun, danışan psikolojisini en yüksek düzeyde anlaması ve bununla ilişkili becerilerini geliştirmesi gerekmektedir.

Koçluk programlarında problem çözme yeteneğine bu açıdan bakıldığında, başarılı sonuçlar elde edilebilmesi, problemin hem içsel hem de dışsal faktörlerinin ele alınmasına bağlıdır<sup>332</sup>.

Koçluk sürecindeki problem çözme, bilimselliği kanıtlanmış geleneksel olarak kullanılan şu aşamalardan oluşmaktadır; problemin tespiti, seçeneklerin oluşturulması, bir seçeneğin seçilmesi ve uygulanması, sonuçların ölçülmesi, sonuçları takibi<sup>333</sup>. Koçluk süreci boyunca danışanların problemleri bu aşamalar ile ele alınmakta ve uygulamalı bir şekilde problemler çözülmektedir. Böylece danışanın düşünce sınırları koçun önderliğinde genişletilmekte ve koçluk sürecinde ele alınan konulara ilişkin programdaki uygulamalar danışanın gerçek hayatındaki problemleri ele alış ve çözüm biçimini olumlu yönde etkilemektedir.

Problem çözme yeteneğini geliştirmek, danışanın karşılaştığı engelleri aşmasını ve bu engellere karşı bakış açısını değiştirebilmesine olanak sağlamaktadır. Bu danışanın kendisini “başarılı” olarak düşünmesine fayda sağlamakta ve bu düşünce onun problemle karşılaştığındaki iç faktörlerini ele alış biçimine yansımaktadır.

### **2.3.2.2. Bireysel Davranış Gelişimi**

Bireysel davranış değişikliği, koçluk programlarının en önemli bileşenlerinden birisidir. Davranış değişikliği için koçların uyguladıkları çeşitli

---

<sup>332</sup> BLUCKERT, a. g. e., s. 48

<sup>333</sup> RICHARD, James T.; "Ideas on Fostering Creative Problem Solving in Executive Coaching", Educational Publishing Foundation and the Society of Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 55, No. 4, Fall 2003, s. 251.

modeller bulunmakta ve bu modeller, danışanların işyerlerindeki davranışlarını geliştirmelerine olanak sağlamaktadır<sup>334</sup>. Bireysel davranış değişikliği, bu çalışma kapsamında özgüven artışı, cesaret ve sorumluluk duygusu gelişimi bağlamında ele alınmıştır.

### 2.3.2.2.1. Özyeterlik

Özyeterlik, koçluk programlarında davranışsal açıdan ele alınmaktadır. Bu bağlamda, esas nokta bir kişinin karşılaştığı durumların üstesinden gelebilecek ya da kendisinden talep edilenleri karşılayabilecek güce sahip olduğu ve motivasyonel aynı zamanda bilişsel kaynaklarını kullanarak aksiyon planları oluşturacak kabiliyeti olduğudur<sup>335</sup>.

Özyeterlik, bilişsel faktörlere yoğunlaşarak kişinin davranışlarının çoğu üzerinde etkilidir ve motivasyonun harekete geçirilmesinde merkezi bir rol oynamaktadır. Diğer bir deyişle, kişi düşündüklerinin tümünü gerçekleştirebilecek kapasiteye sahiptir. Özyeterlik temelindeki bu düşünce, kişinin kendi kaynaklarını fark etmesi, kendini değerlendirmesi ve kendini ikna gücü arasındaki bağıntıya dayanmaktadır<sup>336</sup>. Özellikle kişinin sahip olduğu becerileri ile yapabilecekleri üzerinden durmaktadır. Bu sebeple öz-yeterlik, genelde özgüven olarak da belirtilmekle birlikte, kişinin kendine özgü becerilerini kullanarak karşılaştığı problemleri ya da kendine verilen görevleri ele alış biçimlerinde ne kadar kendinden emin davrandığıdır. Dolayısıyla bu bakış açısı, kişinin planlama ve görevi başarı ile tamamlamak için yaptığı planları uygulamaya koyabilme kabiliyetini vurgulamaktadır<sup>337</sup>.

---

<sup>334</sup> CAIGER, Leigh ve SHERIN, Jessica; "**Rational-Emotive Behavior Therapy: A Behavioral Change Model for Executive Coaching?**", Educational Publishing Foundation and the Society of Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 56, No. 4, Fall 2004, s. 230-231.

<sup>335</sup> CILLIERS, Frans; "**Executive Coaching Experiences: A Systems Psychodynamic Perspective**", SA Journal of Industrial Psychology, Vol. 31, No. 3, 2005, s. 24.

<sup>336</sup> PAGLIS, Laura L. ve GREEN, Stephen G.; "**Leadership Self-efficacy and Managers' Motivation for Leading Change**", Journal of Organizational Behavior, Volume 23, Issue 2, March 2002, s. 216-217.

<sup>337</sup> MOEN ve SKAALVIK, a. g. e., s. 33.

Koçluk, danışanların becerilerini geliştirmeye yönelik bir süreçtir<sup>338</sup>. Buradan hareketle koçluk programları kapsamında, kişinin öz-yeterliği yükselmekte ve davranışları üzerinde yüksek bir etkiye sahip öz-yeterlilik, kişinin davranışlarını geliştirmesini sağlamaktadır.

### 2.3.2.2.2. Cesaret

Cesaret, koçluk programları kapsamında, danışanın daha çok inisiyatif almasını sağlamaktır<sup>339</sup>. Korkusuzca hareket edebilen danışanlar, iş sonuçlarının daha başarılı olabilmesi için risk almayı göz önünde bulunduracaklardır.

Her ne kadar korkusuzca hareket edebilme, çalışanın işyeri kültürü ile doğrudan ilişki de olsa<sup>340</sup>, danışanın olaylara farklı gözle bakabilmesi ve risk alması performansını üst düzeye çıkartması açısından kaçırılmayacak bir fırsattır.

Cesaret, danışanın problemin detaylarına inmesini ve problemlere kalıcı çözümler bulmasını sağlamaktadır<sup>341</sup>. Korkusuzca hareket edebilme düşüncesi, danışanlara yeni düşüncelerini (daha önce test edilmemiş) sonuçların pozitif çıkmama durumunu göz önünde bulundurarak suçluluk ya da korku duygusuna kapılmadan uygulamaya koymalarını belirtmektedir. Hâlbuki genel olarak karşılaştığımız problemlerin neticesinde ürettiğimiz seçeneklerin negatif sonuç verme ihtimali olması bizim o seçeneğin uygulamaya konmadan elenmesine sebep olmaktadır<sup>342</sup>. Birinci denemenin danışanın istediği sonucu vermemesi durumunda, koç danışanın bir adım geriye çekilmesini ve seçenekleri yeniden gözden geçirerek daha geniş bir bakış açısı ile yeniden denemesine yardımcı olmaktadır. Koçluk programlarının özelliği gereği, koç danışanı yönlendirmekte ancak her koşulda bütün kararlar ve uygulamalar danışan tarafından gerçekleştirilmektedir.

---

<sup>338</sup> LUECKE, a. g. e., 2009, s. 3.

<sup>339</sup> GOLDSMITH, Marshall ve LYONS, Laurence S.; Coaching for Leadership, Second Edition, Pfeiffer Publications, San Francisco, 2006, s. 147.

<sup>340</sup> GOLDSMITH ve LYONS, a. g. e., s. 147.

<sup>341</sup> LATINO, Robert J. ve LATINO, Kenneth J.; Root Cause Analysis: Improving Performance for Bottom-Line Results, 3rd Edition, CRC Press Taylor&Francis Group, Boca Raton, 2006, s. 6.

<sup>342</sup> JACKSON, Paul Z. ve MCKERGOW, Mark; The Solutions Focus: Making Coaching and Change Simple, Second Edition, Nicholas Brealey International, Boston, 2007, s. 45.

Koçluk programları kapsamında, hatalar öğrenmeyi sağlayan tecrübeler olarak nitelendirilmektedir. Danışanlar, aldığı kararların ya da uyguladıkları seçeneklerin sonuçlarından tecrübe sahibi oldukları kadar, uygulamadıkları ve eledikleri kararlardan da öğrenmektedirler. Koç, danışanın eşsiz tecrübelerden ve danışanın yaşamının etkilerinden oluşan topraklarda yer alan bir yabancısıdır. Bu topraklarda yetkili danışandır. İşaretleri bulacak/belirleyecek ve doğru yolu bulacak olan kişi danışandır. Koç, havadaki pusu temizleyerek danışanın işaretleri görmesini ve dolayısıyla yolunu bulmasını sağlayarak sürece katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla, koç duruma açıklık getirecek koçtur. Ancak seçenekleri değerlendirecek, olumlu olumsuz sonuçları kendi iç dünyasında değerlendirecek, suçluluk duygusundan arınarak daha ileriye gidecek olan danışandır<sup>343</sup>.

Koçluk programları karşılıklı güven üzerine kurulmaktadır. Güven sağlandığında danışan istekli bir şekilde süreçte yer alacak ve danışan düşündüklerini korkusuzca açıklayabilecek ve ulaşmak istediği noktaya ilişkin olarak fikirlerini net bir şekilde ortaya koyabilecektir.

### **2.3.2.2.3. Sorumluluk Duygusu**

Koçluk, danışanların daha bilinçli kararlar almalarını ve aksiyona geçmelerine yardımcı olan bir destek sürecidir. Onların güçlü yönlerini keşfetmelerini ve kendi kaynaklarını kullanarak ulaşmak istedikleri noktaya yönelmelerini sağlamaktadır. Bu noktada koçluk sorumluluk duygusunu desteklemektedir. Sorumluluk duygusunun artırılması ve görev sahipliği bilincinin yaratılması koçluk sürecinde önemli noktalardan bazılarıdır<sup>344</sup>.

Sorumluluk duygusu, yüksek performans için kilit bir noktadır. Kendi düşüncelerimizi tamamen kabullenerek, bu düşüncelerden bazıılarını seçip sorumluluk aldığımızda, bu aksiyonumuzun sonucuna olan bağlılığımız artacaktır.

<sup>343</sup> WILSON, Carol; Best Practice in Performance Coaching: A Handbook for Leaders, Coaches, HR Professionals and Organizations, Kogan Page Limited Publishing, Philadelphia, 2007, s. 12.

<sup>344</sup> WILSON ve GISLASON, a. g. e., s. 9.

Bu bağlantı, performansımızın da dolaylı olarak artmasını sağlayacaktır. Hâlbuki sorumluluk almaya zorlandığımızda, sorumluluk almamız beklendiğinde şayet tamamen kabullenmezsek performansımızda bir artış oluşmayacaktır. Tabii ki, yüklenen bu sorumluluk sonrasında da görev yerine getirilebilir ancak, karşıdan zorlanılan bir durumda, performansımız gerçek noktasına gelmeyecektir<sup>345</sup>.

Danışan koçluk programlarında hedeflerin belirleyicisi ve bu hedeflere ulaşmadaki basamakları belirleyen kişidir. Bu aşamadaki bütün bilgiler danışan için açık olduğunda bir sonraki aşama uygulama aşamasıdır. Burada danışan, çevresinden diğer bir deyişle davranışlarının etki ettiği kişilerden gelecek olan geribildirimleri olduğu gibi kabul etmeli ve analiz ederek kendisi için faydalı olacak noktaları açığa çıkarmalıdır. Danışan bu aşamada, her ne kadar kendisini rahat hissetmeyeceği davranışlar sergilemek durumunda da kalsa, daha önce yapmadığı bir şeyi yapmak gibi, kabullenmek durumundadır. Koç, danışanın sorumluluklarının açık olmadığı hususları kendisiyle paylaşacak ve olaylar karşısındaki sorumluluk sınırları konusunda danışanı bilgilendirecektir<sup>346</sup>.

Koçluk, danışanın düşüncelerine, ümitlerine ve duygularına kulak vermesini gerektiren bir süreçtir. Eğer danışan bunu daha önce yapmıyorsa, koçluk süreci ile uygulamalı bir şekilde yapacak ve süreç içerisinde pratiklik kazanacaktır. Zamanla danışan koçluk sürecindeki çabalarını sahiplenecek ve sorumluluk duygusu kazanacaktır. Koç burada yönlendirici görevindeyken aktif olan danışandır<sup>347</sup>.

Kişi seçim yapabileceğini varsayarsa, sorumluluk duygusu kendiliğinden oluşacaktır<sup>348</sup>. Koçluk sürecinde sorulan güçlü sorular, danışanın farkındalığını arttırmanın yanında, onun sorumluluk bilincini de uyandırmayı sağlamaktadır<sup>349</sup>. Dolayısıyla, danışan genel olarak bir problem karşısındadır ancak aynı zamanda problemin çözümünde de yine danışan vardır. Bu bağlamda, sorumlulukların fark edilmesi davranışların farklılaştırılmasında temeldir.

---

<sup>345</sup> WHITMORE, a. g. e., s. 37.

<sup>346</sup> LEE ve VALERIO, a. g. e., 81.

<sup>347</sup> LEE ve VALERIO, a. g. e., 82.

<sup>348</sup> ROGERS, a. g. e., s. 28.

<sup>349</sup> ROGERS, a. g. e., s. 65.



### 2.3.2.3. Yönetim

#### 2.3.2.3.1. Örgüt İçi Açık ve Yapıcı İletişim

Koçluk programları danışanın çevresini daha iyi algılamasını ve çevresi tarafından onun nasıl algılandığını anlamasına yardımcı olmaktadır. Program sürecinde çeşitli iletişim yöntemlerini kullanan danışan mevcut iletişim becerisini analiz ederek geliştirme imkânı bulmaktadır. Koçlar, danışanların iletişimde kullandıkları kelimeleri, söyleyiş tarzlarını ve beden dillerini değiştirmelerine yardımcı olmaktadır<sup>350</sup>. Bu sayede danışanlar başkalarını etkiledikleri iletişim kanallarını ve biçimlerini daha yapıcı bir biçimde kullanmaktadırlar.

Örgüt içi açık ve yapıcı iletişim, takımlar arası işbirliği, öğrenmenin paylaşılması ve güçlü bir örgüt kültürünün yaratılmasında kritik bir önem taşımaktadır<sup>351</sup>. Koçluk sürecinde danışan, sözlü ve sözsüz iletişim stratejilerini uygulamaları olarak içselleştirmekte aynı zamanda duygusal zekasını kullanma fırsatı yakalamaktadır<sup>352</sup>.

Danışanın iletişim becerilerini koçun yardımıyla geliştirmesi örgüt içi açık ve yapıcı bir iletişimin sağlanmasında önemlidir. İletişim becerilerin geliştiren danışan, çalışma arkadaşları ile olan iletişimini daha açık ve yapıcı bir şekilde gerçekleştirebilecektir. Dolayısıyla, danışan örgüt içerisinde daha etkin ve başarılı olacaktır<sup>353</sup>.

Örgüt içi açık ve yapıcı iletişim, çalışanlar arasında huzur oluşturan bir ilişkiyi vurgulamaktadır. Karşılıklı bir iletişim olduğunu gösteren bu tarz, emir vermek/almak bir kenara, düşüncelerin örgüt içerisinde paylaşıldığı, amacının kişisel gelişim olan ilişkilerin kurulduğu ve katılımcı bir karar almanın oluşturulduğu bir

<sup>350</sup> YAZARSIZ; The Executive Coaching Handbook: Principles and Guidelines for a Successful Coaching Partnership, Fourth Edition, The Executive Coaching Forum, November 2008, s. 25.

<sup>351</sup> COX, Elaine, BACHKIROVA, Tatiana ve CLUTTERBUCK, David; The Complete Handbook of Coaching, SAGE Publications Ltd., London, 2010, s. 276.

<sup>352</sup> COX, BACHKIROVA ve CLUTTERBUCK, a. g. e., s. 289.

<sup>353</sup> YEUNG, Rob; The Things That Really Matter About Coaching People, Essentials How To Books Ltd, 2000, s. 35.

yapıdır<sup>354</sup>. Örgüt içi yapıcı bir iletişim, çalışanların geçmişte oluşmuş hatalar yerine gelecekteki birlikteliklere odaklanmalarını sağlayacaktır. İletişimin sağlıklı olması, örgüt içi ilişkileri güçlendirecektir. Bu açıdan koçluk programları, danışanın açık ve yapıcı bir iletişim kurabilmesi için ona destek olmakta ve ilişkilerini güçlendirmesinde yardımcı olmaktadır.

### 2.3.2.3.2. Astların Motivasyonlarını Anlama ve Arttırma

Çalışanların işlerindeki başarılarını destekleyen ve performanslarını doğrudan etkileyen güç motivasyondur<sup>355</sup>. Motivasyon, yönlendirici bir güçtür. Dolayısıyla motive olmuş çalışanlar, istekli, etkili ve verimli çalışmaktadırlar. Bu bağlamda, çalışanları nelerin motive ettiğinin anlaşılması gerekliliği, onların motivasyonunu arttırabilmenin temelini oluşturmaktadır.

Çalışan motivasyonunun arttırılmasında çalışanın işe bakışı önem taşımaktadır. Diğer bir deyişle,, çalışanın motivasyonunun anlaşılmasında işin onun için taşıdığı önem ve işin anlamı, üzerinde mutlak durulması gereken bir konudur<sup>356</sup>.

Çalışanların davranışlarını anlamak ve etkilemek için çalışanların gereksinimlerinin bilinmesi esastır. Gereksinimler insan davranışlarının temelini oluşturmaktadır<sup>357</sup>. İnsan psiko-sosyal bir canlı olarak çeşitli ihtiyaçlara sahiptir. Bunların bir kısmı fizyolojik iken, diğer bir kısmı ise soyut ve gözle görülmeyen ihtiyaçlardır. Bunların giderilmesi, çalışana sunulan imkânlarla orantılıdır ve bu ihtiyaçların giderilme oranı çalışanın performansında etkilidir<sup>358</sup>.

Koçluk süreci, danışanın beceri gelişimini içermektedir. Nitekim koçluk süreci sonunda danışan, yeni becerilerini kullanarak iş ilişkilerini farklı bir gözle

---

<sup>354</sup> VISSER, Lya; “**Motivational Communication**”, Handbook of Improving Performance in the Workplace-Volume Two: Selecting and Implementing Performance Interventions, Pfeiffer Publications, San Francisco, 2010, s. 525.

<sup>355</sup> MURADOVA, Terane ve ÖZDEMİR, Selim; “**Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi**”, Journal of Qafqaz University, No:24, 2008, s. 147.

<sup>356</sup> FINDIKÇI, a. g. e., s. 370.

<sup>357</sup> YALÇIN, A. Selçuk; Personel Yönetimi, 7. Baskı, Beta Yay., İstanbul, 2002, s. 191.

<sup>358</sup> FINDIKÇI, a. g. e., s. 375.

görebilecek kapasiteye ulaşmaktadır. Koçluk, danışanların çevresiyle daha iyi ilişkiler kurmasına yardımcı olmakta ve çevresini arttırdığı farkındalığı ile daha iyi anlamasını sağlamaktadır. Diğer bir deyişle, koçluk sonrası, danışanın çalışma arkadaşlarının ya da astlarının ihtiyaçlarını anlamasında olumlu bir artış görülmesi beklenmektedir.

### 2.3.2.3.3. Aktif Dinleme

Aktif dinleme, karşıdaki kişiye iletişim boyunca bütün dikkatin odaklanmasıdır. Böylece, saygı göstermenin yanı sıra, iletişimde rahatlık ve açıklık sağlanmış olacaktır. Aktif dinleme sadece sözle ifade edilenleri değil ancak kelime aralarındakileri de yakalamaya olanak sağlamaktadır. Koçluk ilişkisindeki ucu açık ve kapalı sorularla danışan kendisini ifade etmektedir. Böylece danışanın kullandığı sözcüklerin ardında yatan duygular aktif bir dinleme ile algılanabilmektedir<sup>359</sup>.

Beceriler öğrenilebilir özellik taşımaktadır. Koçluk bu açıdan tam anlamıyla mükemmel bir araçtır. Bu açıdan ele alındığında, dinleme becerisi zayıf olan bir danışan, koçluk süreci boyunca bu becerisini geliştirmektedir. Her ne kadar bu değişiklik bir gecede yaşanmasa da, danışanın dinleme becerisi zamanla gelişebilen bir niteliğe sahiptir<sup>360</sup>.

Aktif dinleme, danışanın anlattıklarına karşı açık, aynı zamanda ilgili olmayı gerektirmektedir. Bununla birlikte, danışanın fikirleri, tecrübeleri ve bakış açısı da yine aktif dinleme ile algılanabilecektir. Bu ilişkide aktif bir dinleme oluşabilmesi için, koçun, tamamen danışana odaklanması yani, kendi yargılarını ve önyargılarını engelleyerek, dünyayı danışanın gözleriyle görmesi gerekmektedir<sup>361</sup>.

---

<sup>359</sup> LUECKE, a. g. e., 2009, s. 33-34.

<sup>360</sup> WEISS ve KOLBERG, a. g. e., s. 13.

<sup>361</sup> WHITE, Daniel; "**Executive Leadership Coaching**", Handbook of Improving Performance in the Workplace-Volume Two: Selecting and Implementing Performance Interventions, Pfeiffer Publications, San Francisco, 2010, s. 656.

Koçluk programı danışanın aktif rol aldığı bir süreçtir. Bu sebeple, süreç boyunca danışanın doğru yönlendirilebilmesi için koçun dinleme becerisine sahip olması gerekmektedir. Koçlukta odak nokta danışandır. Danışanın sözlü olarak ifade ettiği veya söylediklerinin ardındaki anlatılmak istenenler koç tarafından tespit edilerek danışana geri bildirim verilmektedir. Danışanın her düşüncesi koçluk programında onun gelişimini sağlayacak altyapının bir parçasıdır. Bu açıdan, düşüncelerin iyi değerlendirilmesi ve yönlendirilmenin doğru yapılabilmesi için danışanın dinlenmesi önem arz etmektedir.

#### 2.3.2.3.4. Öğrenmeye Yönlendirme

Öğrenmeye yönlendirme, koçluk süreci boyunca, devam eden öğrenmeyi sağlamak ve kararlaştırılan koçluk sonuçlarına ulaşmada rehber olacak yeni fikirleri hayata geçirmek için astlarla birlikte gerçek yaşamdan veya çalışma hayatından fırsatlar yaratma kabiliyetidir<sup>362</sup>.

Öğrenmeye yönlendirme, danışanın sürekli gelişimini sağlamayı amaç edinen ve koç tarafından sağlanan profesyonel bir destektir. Bu kapsamda koç üzerinde çalışılan konuya ilişkin danışanın fayda sağlayacağı uzmanlık paylaşımında bulunmaktadır. Bu paylaşım, danışanın koçluk programı sürecinde devam eden öğrenmeyi ve sürekli gelişimi tanımasına ve koçun yönlendirmesiyle uygulamaya başlamasına yardımcı olacaktır<sup>363</sup>.

Koçluk, açık iletişim ve güvene dayalı bir çalışma ortamını desteklemektedir. Koçluk programları koçluğun bu özelliklerini baz alarak danışanların gelişimini sağlamanın yanı sıra, öğrenmeyi nasıl gerçekleştirebileceklerine ilişkin de destek almaktadırlar. Böylece, koçluk programlarına katılmış bütün danışanlar potansiyel olarak çalışma arkadaşlarının da gelişimlerine yani öğrenmelerine katkı

---

<sup>362</sup> YAZARSIZ; "Core Competencies: Designing Actions", (Erişim Tarihi: 10.03.2011), <http://www.coachfederation.org/research-education/icf-credentials/core-competencies>.

<sup>363</sup> PARSLOE, Eric ve LEEDHAM, Melville; Coaching and Mentoring: Practical Conversations to Improve Learning, Second Edition, Kogan Page Limited Publishing, Philadelphia , 2009, s. 188-189.

sağlamaktadırlar<sup>364</sup>. Sonuç olarak, koçluk programına katılan bir danışanın elde ettiği koçluk sonucu hem kendisine fayda sağlayacak ve hem de etrafındakileri geliştirmesine olanak verecektir.

### 2.3.2.3.5. Farkındalık Yaratma

Koçlukta iki ana itici unsur bulunmaktadır: farkındalık ve sorumluluk. Farkındalık; çevremizde olup bitenler hakkında bilgi sahibi olmamızdır. Daha detaylı bir açıklama ile görmemizi ve duymamızı kapsayan farkındalık; elde ettiğimiz bütün bilgileri bir araya getirmemizi, önemli bilgileri algılamamızı ve sonuç olarak bizim için gerekli olanlara karar vermemizi sağlamaktadır. Farkındalık ayrıca bireysel farkındalığı da içermektedir. Bireysel farkındalık, bireyin içinde bulunduğu durumu bilmesidir<sup>365</sup>.

Çalışanın farkındalığının artırılarak; elde ettiği sonuçlardan çok daha fazlasına ulaşabileceği yönünde coşkuyla desteklenmesi, davranış değişikliği arzulamasını sağlamak için başlangıç noktasıdır<sup>366</sup>. Bu yüzden koçlukta süreç öncelikle çalışanın detaylı bir şekilde tanınması, analiz edilmesi ile başlamakta, koçun danışanın farkındalığını artırması ile devam etmektedir.

Koçluk; çalışanın bilgisini, davranışını ve yeteneklerini bir araç olarak kullanarak performans gelişimi sağlamaktadır<sup>367</sup>. Danışanın yargılanmaması ve desteklenmesi koçluk sürecinde danışanın ön plana çıkmasını sağlayacaktır. Süreçteki danışan yargısız bir şekilde dinlenmekte ve davranışları arasındaki sebep-sonuç ilişkisi koç tarafından analiz edilmektedir. Koçun bireysel fikirlerinin danışanıkinden farklı olması danışanı hiçbir şekilde etkilememektedir. Koç, danışanın performans gelişimi için bu süreçtedir. Kendi değer ve düşüncelerini danışana kabul ettirmesi söz konusu değildir. Danışanın farkında olmadığı ancak

<sup>364</sup> WILSON ve GISLASON, a. g. e., s. 239.

<sup>365</sup> WHITMORE, a. g. e., s. 33-34.

<sup>366</sup> PHILLIPS, Richard; "Coaching for Higher Performance", Employee Counselling Today: The Journal of Workplace Learning, Volume: 8, Number: 4, 1996, s. 30.

<sup>367</sup> WILSON, Judith ve GISLASON, Michelle; Coaching Skills for Nonprofit Managers and Leaders: Developing People to Achieve Your Mission, Jossey-Bass Publishing, San Francisco, 2010, s. 16.

performansı ile ilişkili olan bağlantıları açığa çıkarmak ve danışana yardım etmek koçun sorumluluğudur. Bu açıdan, danışanın gelişim planında belirlenen hedeflere ulaşmasında koç danışanı teşvik ederek desteklemektedir.

Danışanın yeteneklerini keşfetmesi ve kendisi hakkında daha çok bilgi sahibi olması, onun bulunduğu noktadan daha ileri farklı bir noktaya ulaşmasını sağlayacaktır. Ulaşmak istediği noktanın, ulaşılabilirliğinin sınanması, bu noktaya ulaşmada izlenecek adımlar ve karşılaşılabilecek olası sorunlar ile çözüm yöntemlerinin bulunmasında koçluk danışanı desteklemektedir. Bütün kararların koçluk sürecinde danışan tarafından alınması danışanın farkındalığını arttırması için bir fırsat aynı zamanda kendisi ve kapasitesi hakkında detaylı bilgi sahibi olması, yani sorumluluğun koçun gözetiminde danışanda bulunması, danışanın risk almasına yardımcı olacaktır.

Koçluk sürecinde farkındalığı arttırabilecek birçok yöntem uygulanmaktadır. Bunun sebebi, her konunun bir birinden bağımsız çağrıştırmacı noktaları bulunmasıdır. Bu bağlamda danışanın çevresinden aldığı geri bildirimler kendisi hakkında farkında olmadığı bilgileri edinmesini sağlayacak ve davranışlarının başkaları üzerindeki etkilerini görebilmesine yardımcı olacaktır. Performansın geliştirilebilmesi için farkındalığın arttırılması gerekmektedir<sup>368</sup>.

Koçluk programı, çalışanın farkındalığını arttırmakta ve mevcut performansını analiz etmesine olanak sağlamaktadır. Çalışan bunun sonucu olarak performansını oluşturan davranışlarına odaklanmakta ve elde ettiği sonuçlar ile davranışları arasındaki bağlantıyı açığa çıkarmaktadır. Koçluk programındaki ilişki güvene dayalıdır, bu vesile ile çalışan davranışlarına ilişkin geribildirim almakta ve örnek olay yöntemiyle koç ile birlikte değişiklik planlanarak çalışan tarafından uygulanmaktadır.

Koçluk davranış değişikliği ile sonuçlanan bir programdır. Davranışın hangi yönde değişeceği koçun yönlendirmeleri ile belirlenmektedir. Koç yaptığı analizler

---

<sup>368</sup> WHITMORE, a. g. e., s. 36.

sonrasında danışanın ulaşmak istediği noktaya onu ulaştıracak geribildirimlerde bulunmaktadır. Bu aşamada koçun becerileri de ön plana çıkmaktadır.

Koçluk programının performans gelişimi amacına ulaşabilmesinde danışanın koçluğun uygulanabileceği bir kişiliğe sahip olması gerekmektedir. Savunmacı, geribildirime karşı önyargılı bir yapıya sahip olması durumunda da koçluk programı gerçekleştirilebilir ancak elde edilecek sonuçlar arzulananndan veya ulaşılacak sonuçlardan çok daha olumsuz yönde farklı olacaktır. Burada koç sorumluluklarını yerine getirerek süreci tamamlayabilir. Ancak koçluk danışan odaklı bir programdır ve danışanın kendi gelişim sürecine bağlılığı tamamen kendi isteği ile olmak durumundadır.

#### **2.3.2.3.6. Anı Yakalama ve İlişki Kurma**

Anı yakalama ve ilişki kurma, farklılıklara açık, esnek ve aynı zamanda kendinden emin bir tarza sahip olarak, tamamen bilinçli olabilme ve çalışma arkadaşlarıyla spontane ilişki kurabilme kabiliyetidir<sup>369</sup>. Koçluk programlarında ilişki kurma, diğer bir deyişle bağ kurma, her koşulda, içinde bulunulan şartlara uyum sağlayarak danışanın etrafında bulunan kimselerle ilişki kurabilme yeteneğini temsil etmektedir.

Anı yakalama ve ilişki kurma, basit sorular sormayı içerebilir. Böylece danışana olan ilgi ve naziklik vurgulanmış olacaktır. Örneğin, danışanın geçirmiş olduğu haftasına ilişkin bir konu açılarak, bağlantılı bir şekilde koçluk oturumunun ana konusuna geçilebilir. Bu danışan ve koç arasındaki ilişkiyi güçlendirecek ve koçluk sürecinin daha sağlıklı geçmesine olanak sağlayacaktır<sup>370</sup>.

Anı yakalama ve ilişki kurmada temel açık olmaktır. Açık olmak koçun, danışanını tanımak istemesi yani onun söylediklerini duymakta istekli olmasıdır<sup>371</sup>.

<sup>369</sup> YAZARSIZ; "Core Competencies: Coaching Presence", (Erişim Tarihi: 10.03.2011), <http://www.coachfederation.org/research-education/icf-credentials/core-competencies>.

<sup>370</sup> HOMAN ve MILLER, a. g. e., s. 89.

<sup>371</sup> HOMAN ve MILLER, a. g. e., s. 90.

Bu noktada koçun dinleme becerisi ön plana çıkmaktadır. Koçun aktif dinleme becerisi, danışanın söylediklerinden yola çıkarak koçluk sürecini devam ettirebilmesi için gereklidir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KOÇLUK EĞİTİMİ ALAN ÇOK ULUSLU ŞİRKET YÖNETİCİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. AMAÇ

Bu araştırmada koçluk uygulamalarının çalışanın performansı ile ilişkisi ve çalışanın performansına etkisi üzerinde durulmaktadır. Bunun yanı sıra eğer varsa bu ilişkinin yönü ve koçluğun uygulanmasının bu ilişkideki rolü araştırılmak istenmektedir. Teorik bölümde elde edilen bulgular koçluk uygulamalarının çalışan performansını geliştirebileceğini göstermektedir. Bu araştırmanın amacı da koçluk uygulamaları ile çalışanın performansı arasındaki ilişkiyi tüm yönleriyle ortaya koymaktır.

#### 3.2. YÖNTEM

##### 3.2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırma, çok uluslu şirketlerde çalışan yöneticilerin koçluk programı sonrası algılanan performans düzeylerine yönelik tarama (survey) modelinde gerçekleştirilmiştir. Tarama modeli, geçmişte ya da o anda var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi hedefleyen bir araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan her neyse (birey veya nesne) onları değiştirme ve etkileme çabası bulunmamaktadır. Tarama modelinin amacı, zaten meydana olan durumu olduğu gibi gözlemleyip belirleyebilmektir<sup>372</sup>.

Bu çerçevede bağımlı ve bağımsız olmak üzere iki değişken grubu bulunmakta; bağımlı değişken çalışanın performansı, bağımsız değişken ise koçluk uygulamalarıdır.

---

<sup>372</sup> KARASAR, Niyazi; Bilimsel Araştırma Yöntemleri, 12. Baskı, Nobel Yayın Dağ., Ankara, 2003, s. 77.

### 3.2.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Çalışanın performansını etkileyen faktörler ve teorik bölümde elde edilen bulgulara dayalı olarak bazı hipotezler geliştirilmiştir.

Teorik bölümde belirtildiği üzere çalışanın performansını belirleyen üç temel faktör bulunmaktadır; kişisel faktörler, örgütsel faktörler, çevresel faktörler. Örgüt için arzu edilen, bu faktörlerin çalışan performansının geliştirilmesi yönünde harekete geçirilmesidir. Bu doğrultuda, Şekil 7’de verilen “çalışanın performansının geliştirilmesinde performans koşuluğu araştırma modeli temel alınmış ve araştırmada test edilmesi düşünülen aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

*H1:* Koçluk uygulamaları ile yöneticinin performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

*H2:* Yöneticilerin liderlik özelliği ile problem çözme yeteneği arasında olumlu bir ilişki vardır.

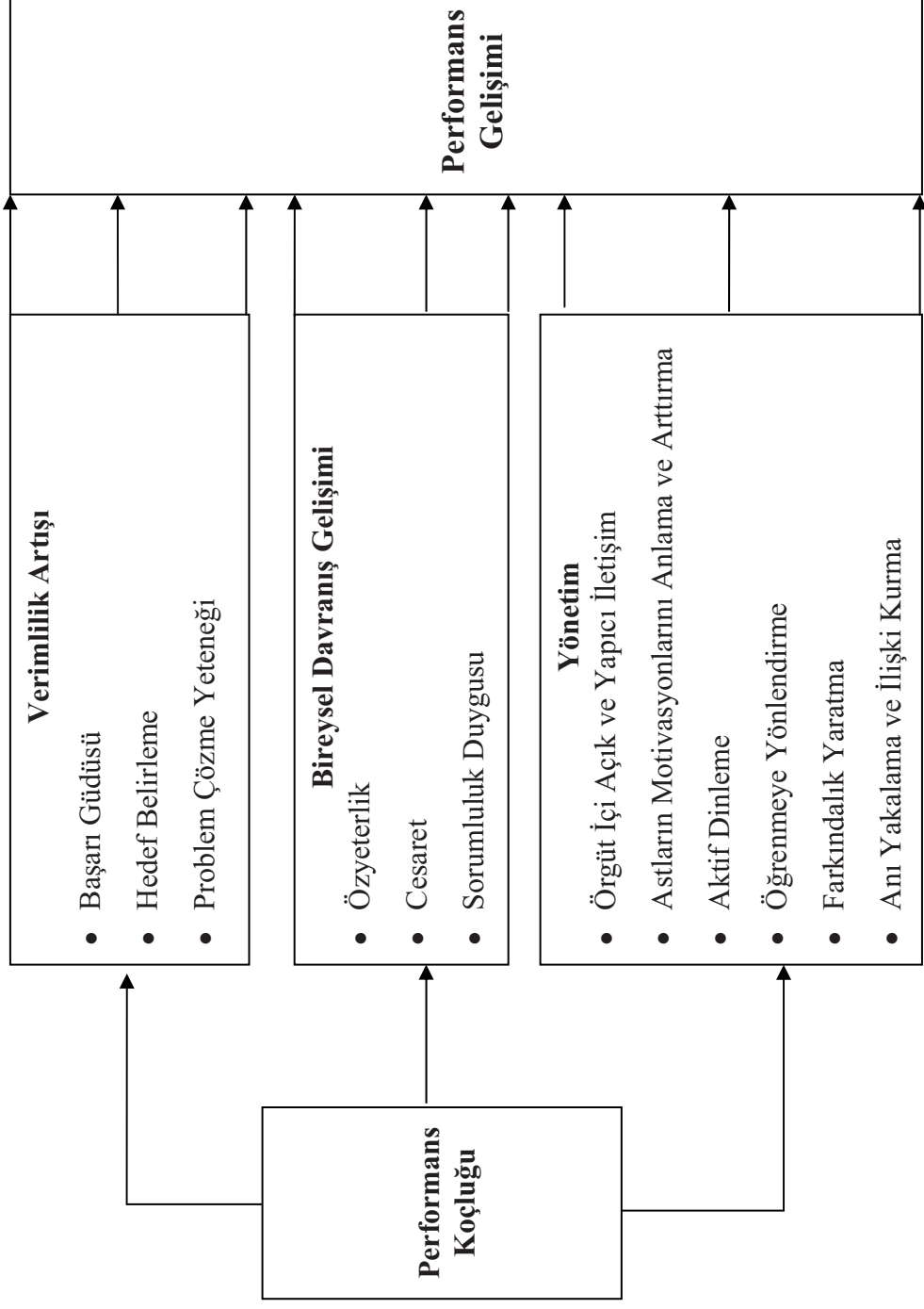
*H3:* Yöneticilerin liderlik özelliği ile özgüven arasında olumlu bir ilişki vardır.

*H4:* Yöneticilerin liderlik özelliği ile koçluk becerileri arasında olumlu bir ilişki vardır.

*H5:* Yöneticilerin örgüt içi açık ve yapıcı iletişim kurma özelliği ile koçluk becerileri arasında olumlu bir ilişki vardır.

*H6:* Koçluk uygulamalarında şirket dışı koçu olan yöneticilerin problem çözme düzeyleri şirket içi koçu olan yöneticilere oranla daha yüksektir.

Şekil 7: Araştırma Modeli



### 3.2.3. EVREN VE ÖRNEKLEMİN BELİRLENMESİ

Türkiye’de koçluk uygulamalarına katılan ve yönetici pozisyonunda görev alan çalışanlar bu çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmada ana kütleyi temsil için, Türkiye’de faaliyet gösteren Çok Uluslu Şirketlerdeki Türk Yöneticilerden koçluk uygulamalarına katılıp eğitim almış olanlar örneklem olarak belirlenmiştir.

### 3.2.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Örnekleme giren yöneticilerden bilgi toplamak amacıyla düzenlenen anket formu<sup>(\*)</sup>, 4 ölçekteki 58 ifade, 4 tek ve çok seçenekli soru, 1 açık uçlu soru ve demografik özelliklere ilişkin 6 sorudan oluşmaktadır. Bu sorular kendi içinde 3 bölüme ayrılmıştır: Koçluk Programı, performans ve tanıtıcı bilgiler.

Anket formunda yer alan ilk 30 ifade koçluk programının etkisini ölçmeye yönelik olarak tasarlanmıştır. Bu bölüm kendi içinde iki kısma ayrılmıştır. Birinci kısım 3 ölçekten meydana gelen 26 sorudan oluşmaktadır. Bu ölçekler;

- danışan koçluk becerileri yeterlilik (1-5-7-10-14-16-19-23. ifadeler),
- danışan özyeterlik (2-4-6-8-11-12-15-18-22-24. ifadeler),
- danışan problem çözme (3-9-13-17-20-21-25-26. ifadeler)’dir.

Katılımcıların koçluk programlarına ilişkin şahsi görüşlerini belirtebilmeleri için bu kısmın en sonuna zorunlu olmayan ve karakter sınırı olmayan “Koçluk Programınıza ilişkin yorumlarınız” açık uçlu sorusu eklenmiştir. İkinci kısım ise, genel olarak koçluk uygulamalarına ait ifadelerden oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde; 7 boyut ve 32 ifadeden oluşan performans ölçeği yer almaktadır. Bu ifadeler danışanların koçluk uygulaması sonrası performans

---

<sup>(\*)</sup> Bkz. EK: Koçluk - Performans İlişkisi Anket Formu

durumunu algılamaya yönelik olarak düzenlenmiştir. İfadelerin ölçekteki boyutlara dağılımı ise şöyledir:

- 31 ile 36 arası sıra numaralı ifadeler liderlik boyutunu,
- 37 ile 40 arası sıra numaralı ifadeler görevi yönetme boyutunu,
- 41 ile 45 arası sıra numaralı ifadeler değişime uyabilmek boyutunu,
- 46 ile 49 arası sıra numaralı ifadeler iletişim boyutunu,
- 50 ile 53 arası sıra numaralı ifadeler insan ilişkileri boyutunu,
- 54 ile 57 arası sıra numaralı ifadeler sonuç üretme boyutunu ve
- 58 ile 62 arası sıra numaralı ifadeler personeli yetiştirme ve geliştirme boyutunu ölçmektedir.

Anket formunun son bölümü ise; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma kıdemi, pozisyonu ve koçun kıdemine ilişkin tanıtıcı bilgiler edinmeyi amaçlayan 6 tek seçenekli sorudan oluşmaktadır.

Koçluk programı bölümünde yer alan söz konusu ölçekler, asıllarından dilimize çevrilerek kullanılmıştır. Tüm ölçeklerde 7'li Likert tipi cevap bileşeni yer almaktadır. Ölçekte, Hiç Katılmıyorum=1, Orta Düzeyde Katılmıyorum=2, Biraz Katılmıyorum=3, Tarafsızım=4, Biraz Katılıyorum=5, Orta Düzeyde Katılıyorum=6, Tamamen katılıyorum=7 olarak puanlanmıştır. Bu ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır.

*Danışan Koçluk Becerileri Yeterlilik Ölçeği:* Janet Baldwin Anderson tarafından geliştirilen ve 8 sorudan oluşan bu ölçek Uluslararası Koçluk Federasyonu tarafından koçlukta 8 temel yetkinlik olarak kabul gören becerilerin yeterlilik düzeyini ölçmektedir<sup>373</sup>. Koçluk programına katılan danışanların, program sonrası koçlukta elde etmiş oldukları beceriler Janet'in geliştirdiği bu ölçekle saptanabilmektedir.

---

<sup>373</sup> ANDERSON, Janet Baldwin, JOHNSON, Katherine ve REDING, Peter; "Coaching Skills for Educational Leaders: Professional Development Experiences in One Public School District", Proceedings of the Third International Coach Federation Coaching Research Symposium, San Jose, California, November 9, 2005, s., 33-45.

*Danışan Özyeterlik Ölçeği:* Paul E. Dunn'ın çalışmasından alınmıştır. Ölçek 10 sorudan oluşmakta ve koçluk sonrası danışanda meydana gelen algılanan özyeterlik düzeyini saptamaktadır<sup>374</sup>.

*Danışan Problem Çözme Ölçeği:* Paul E. Dunn'ın çalışmasından alınmıştır. Ölçek 8 sorudan oluşmakta ve koçluk sonrası danışanın algılanan problem çözme becerisindeki değişikliği ölçmektedir<sup>375</sup>.

*Performans Ölçeği:* Ölçek, performansı 7 boyutta ele alan 32 ifadeden oluşmaktadır. Derya Kara'nın çalışmasından alınmış ve koçluğun bu boyutlarla ilişkisini değerlendirmek amacıyla düzenlenmiştir<sup>376</sup>.

Koçluk ilişkisindeki yüksek gizlilik sebebiyle yöneticilerin tümüne doğrudan ulaşma imkânı bulunamamıştır. Bu nedenle örneklemin seçiminde yöneticilere koçluk sağlayan iki danışmanlık şirketinden destek alınmış ve bu danışmanlık şirketlerinden koçluk almış ve çok uluslu şirketlerde görev yapan yöneticiler örnekleme dâhil edilmiştir.

Anket formunda yer alan sorular [www.surveey.com](http://www.surveey.com) web sitesine yüklenerek verilerin toplanması 21 Şubat 2011 ve 25 Mart 2011 tarihleri arasında gerçekleşmiştir.

Anket linki 14 yöneticiye doğrudan iletişim kurularak, 170 yöneticiye danışmanlık şirketlerinden destek alınarak gönderilmiş ve yöneticiler anketi doldurmaları için davet edilmiştir. Ek olarak, PERYÖN EGE şubesindeki yöneticilere katılım çağrısı anket linki peryönege sanal ağ grubuna gönderilerek yapılmıştır.

---

<sup>374</sup> DUNN, Paul E.; "Client's Perception of Change As Result of a Professional Coaching Relationship", Dissertation, Chestnut Hill College, 2004, s. 80-81.

<sup>375</sup> DUNN, a. g. e., s. 80-81.

<sup>376</sup> KARA, Derya; "**Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**", Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara, 2008, s. 129-130.

Araştırma anketi, sanal ağ üzerinden katılımcılarla paylaşılmıştır. Bu bağlamda, 1 Mart, 5 Mart, 12 Mart, 19 Mart ve son hatırlatma 25 Mart tarihinde olmak üzere e-posta yoluyla toplamda 5 hatırlatma gönderilmiştir. E-posta hatırlatmalarına ek olarak telefonla da iletişim kurulmasına rağmen, anket 58 yönetici tarafından yanıtlanmış; ancak 3 kişi koçluk almadığı için örneklemden çıkarılmış ve analiz 55 kişi üzerinden gerçekleştirilmiştir.

### 3.2.5. ANALİZ YÖNTEMİ

Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde, sosyal bilimler için geliştirilmiş olan SPSS (Statistical Package for Social Sciences – V.16) istatistik paket programı kullanılmıştır.

Ölçekte yer alan sorular koçluk programını, problem çözme, özyeterlik ve koçluk becerileri yeterliliği olmak üzere üç faktörde ele almaktadır. Performans ölçeğinde ise liderlik, görevi yönetme, değişime uyabilmek, iletişim, insan ilişkileri, sonuç üretme, personeli yetiştirme ve geliştirme olmak üzere yedi faktör altında sorular gruplandırılmıştır. Ölçek içerisinde yer alan değişkenlerin beklendiği gibi ilgili faktöre ayrılıp ayrılmadığını belirlemek amacıyla SPSS programı kullanılarak keşifsel faktör analizi yapılmıştır.

Öncelikle, ölçeğin güvenilirlik testleri Cronbach Alfa değerleri ile araştırılmış ve %98'lik bir değerle ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Sonrasında elde edilen sonuçların frekans dağılımları, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Öte yandan, karşılaştırma analizleri için yeterli dağılımın oluşmadığı değişkenler için anlamlı birleştirmelerle gruplar birleştirilmiştir. Örneklem içerisinde normal dağılım özelliği gösteren dağılımlar için parametrik analiz teknikleri kullanılmıştır.

Sonuçlar minimum  $p < ,05$  düzeyinde sınanmış, diğer önem düzeyleri ayrıca belirtilmiş ve bulgular araştırmanın amaçlarına uygun olarak tablolar halinde sunulmuştur.

### **3.2.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Bu araştırma çok uluslu şirket yöneticileri ile sınırlıdır. Araştırmada birden fazla veri toplama yönteminden yararlanılamaması, koçluk ilişkisindeki gizlilik sebebiyle, katılımcılara doğrudan ulaşılamaması da araştırmayı sınırlamaktadır. Son olarak, koçluk programlarında danışana bağlı olarak kullanılan değişik koçluk teknikleri bulunmaktadır. Belirli bir teknikten ziyade danışanların kişisel/profesyonel gelişimleri göz önünde bulundurularak katıldıkları koçluk programının geneline hitaben anket soruları tasarlanmıştır.

### **3.2.7. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI**

Anket linki, katılımcılara e-posta yoluyla gönderilmiştir. Dolayısıyla ankete katılan kişilerin çok uluslu şirketlerdeki yöneticiler oldukları, ankete samimi ve doğru olarak yanıt verdikleri varsayılmaktadır. Araştırmada kullanılan anket, analiz için gerekli tüm özelliklere sahiptir. Söz konusu örneklem ana kütleyi temsil yeteneğindedir ve verilerin yorumlanmasında kullanılan istatistikî yöntemlerin amaca uygun olarak seçildiği varsayılmaktadır.

## **3.3. BULGULAR**

### **3.3.1. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ**

Güvenilirlik; bir kavramın, özelliğin ya da nesnenin aynı yöntemi kullanmak suretiyle bağımsız fakat karşılaştırılabilir ölçümlerinin benzerliği anlamına gelmektedir<sup>377</sup>. Alpha katsayısının 0,70'den büyük ve 1.'e yakın oluşu ölçeğin o ölçüde güvenilir bir ölçek olduğunu ifade etmektedir. Cronbach Alpha katsayısının yüksek oluşu, ölçek ifadelerinin birlikteliğini göstermekle birlikte ancak 0,70 ve üzeri bir değer makul olarak değerlendirilmektedir<sup>378</sup>.

---

<sup>377</sup> GAUR, Ajai S. ve GAUR Sanjaya S.; Statistical Methods for Practice and Research: A guide to data analysis using SPSS, Second Edition, Vivek Mehra for SAGE Publications India Pvt Ltd, New Delhi, 2009, s. 32.

<sup>378</sup> GAUR, Ajai S. ve GAUR Sanjaya S, a. g. e., s. 134.



Bu bağlamda, araştırma modelinin güvenilirliğini test etmek üzere güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Testin sonucunda belirlenen boyutlar için Alpha katsayıları Tablo 5’te görülmektedir. Çalışma için elde edilen sonuçlar 1’e çok yakın değerlerdir. Dolayısıyla bu değerler, ölçüklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

**Tablo 5: Anket İfadelerinin Güvenilirlik Sonuçları**

Araştırma Değişkeni	İfade sayısı	Alpha Güvenilirlik Katsayısı ( $\alpha$ )
Koçluk Programı	26	0,952
Performans	32	0,974
Genel Güvenilirlik	58	0,981

### 3.3.2. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER

Bu bölümde araştırmaya katılan 55 kişiye (n=55) ait demografik değişkenlere ilişkin tanıtıcı bilgilere yer verilmiştir.

Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı Tablo 6’da görülmektedir. Araştırmaya katılan 55 yöneticiden 24’ü (%43,6) kadın ve 31’i (%56,4) erkektir. Buradan hareketle cinsiyet dağılımının dengeli olduğu görülmektedir.

**Tablo 6: Cinsiyet Dağılımı**

Cinsiyet	Sayı	Yüzde(%)
Kadın	24	43,6
Erkek	31	56,4
Toplam	55	100,0

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin yaş dağılımı Tablo 7’deki gibidir. Katılımcıların yarısından fazlasını %52,7’lik oranla 35 – 44 yaş grubu oluşturmaktadır. Örneklemin %25,5’ini 25 – 34 yaş aralığı ve %21,8’ini 45 – 54 yaş aralığındaki yöneticiler oluşturmaktadır.

**Tablo 7: Yaş Dağılımı**

Yaş	Sayı	Yüzde(%)
25 - 34	14	25,5
35 - 44	29	52,7
45 - 54	12	21,8
Toplam	55	100,0

Örneklemin eğitim düzeyine ilişkin bilgiler Tablo 8’de yer almaktadır. Eğitim düzeyi olarak lisans mezunu yöneticilerin sayısı 34 ve oranı %61,8’dir. Bu rakamı %38,2’lik oranla lisansüstü mezunu 21 yönetici takip etmektedir.

**Tablo 8: Eğitim Düzeyinin Dağılımı**

Eğitim Düzeyi	Sayı	Yüzde(%)
Lisans	34	61,8
Lisansüstü	21	38,2
Toplam	55	100,0

Kıdem süresinin dağılımı Tablo 9’da yer almaktadır. Örneklemin çalışma hayatında buldukları toplam süre incelendiğinde 10 yıldan fazla kıdemi olan yöneticilerin örneklemin %70,9’unu (n=39) oluşturduğu görülmektedir. Kıdem bakımından ikinci sırada 5-9 yıl arasında çalışma hayatında yer alan yöneticiler bulunmaktadır. Bu aralıkta ise oran %18,2’dir(n=10). Örneklemin %10,9’unu oluşturan yöneticiler ise 1-4 yıl arası kıdemi olan yöneticilerdir. Burada dikkat çeken

nokta, 10 yıldan fazla çalışma hayatında bulunan yöneticilerin oranının çok yüksek olmasıdır. Nitekim koçluk programlarının maliyetinin çok yüksek olması burada önemli bir rol oynamaktadır.

**Tablo 9: Kıdem Süresinin Dağılımı**

Yıl	Sayı	Yüzde(%)
1-4 yıl	6	10,9
5-9 yıl	10	18,2
10 yıldan fazla	39	70,9
Toplam	55	100,0

Örneklemin pozisyon dağılımı Tablo 10'da verilmiştir. Pozisyon bazında dağılım incelendiğinde, üst kademe yöneticilerin (n=17) ve ilk kademe yöneticilerin (n=17) %30,9'luk oranla aynı yüzdeye sahip olduğu görülmektedir. Orta kademe yöneticiler (n=21) ise örneklemin %38,2'sini oluşturmaktadırlar.

**Tablo 10: Şirketteki Pozisyona Ait Dağılım**

Pozisyon	Sayı	Yüzde(%)
İlk Kademe Yönetici	17	30,9
Orta Kademe Yönetici	21	38,2
Üst Kademe Yönetici	17	30,9
Toplam	55	100,0

Örneklemdaki yöneticilerin, koçluk programlarına katılmalarını tetikleyen unsurlar Tablo 11'de verilmiştir. Koçluk programına katılmayı kendileri isteyen yönetici sayısı 28'dir ve bu grup örneklemin %50,9'unu oluşturmaktadır. Örgütün koçluk programı kapsamına aldığı yöneticilerin sayısı ise 27'dir ve bu grupta oran %49,1'dir. Görüleceği üzere, ülkemizde giderek yaygınlaşan koçluk programları her ne kadar yöneticiler tarafından talep görmekte ise de çokuluslu örgütlerin

yöneticilerini koçluk programlarına gönderdikleri ve yöneticilerine yatırım yapmaya devam ettikleri görülmektedir.

**Tablo 11: Koçluk Programına Katılma Sebebi Dağılımı**

<b>Katılma Nedeni</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde(%)</b>
Ben istedim	28	50,9
Şirketim istedi	27	49,1
Toplam	55	100,0

Koç türü dağılımı Tablo 12’de verilmiştir. Buna göre, koçluk programında şirket içi bir koçu olan yönetici sayısı 10 ve oranı %18,2’dir. Şirket dışı bir koçu olan yönetici sayısı ise 45 ve oranı %81,8’dir. Şirket dışı bir koçla programa katılan yöneticilerin oranının çok yüksek olmasının sebebi, anket formunun yöneticilere dağıtılmasında danışmanlık şirketlerinden destek alınması olabilir. Nitekim danışmanlık şirketleri bu yöneticilere koçluk hizmeti sağlamış ya da halen sağlamakta olan şirketlerdir.

**Tablo 12: Koç Türü Dağılımı**

<b>Koç Türü</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde(%)</b>
Şirket içi	10	18,2
Şirket dışı	45	81,8
Toplam	55	100,0

Örneklemin katıldıkları koçluk programının süresine ilişkin bilgiler Tablo 13’te verilmiştir. Koçluk programı süresi 1-5 seans olan yöneticiler(n=14) örneklemin %25,5’ini, 6-12 seans olan yöneticiler (n=32) örneklemin %58,2’sini ve 12 seanstaki fazla olan yöneticiler (n=9) örneklemin %16,4’ünü oluşturmaktadır.

**Tablo 13: Koçluk Programı Süresi Dağılımı**

<b>Koçluk programı süresi</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde(%)</b>
1-5 seans	14	25,5
6-12 seans	32	58,2
12 seanstan fazla	9	16,4
Toplam	55	100,0

Koçluk programında ilişkinin bir ucunda yönetici (danışan) varken diğer bir ucunda ise koç yer almaktadır. Katılımcıların koçluk programlarındaki koçlarının genel olarak koçluk deneyimi süresine ilişkin bilgiler Tablo 14’te verilmiştir. Araştırmaya katılan 55 yöneticiden 3’ünün koçunun iş deneyimi süresi 1- 4 yıl (%5,5), 15’inin koçunun süresi 5-10 yıl (%27,3), 21’inin koçunun süresi 11-15 yıl (%38,2), 11’inin koçunun süresi 16-20 yıl (%20,0) ve 5’inin koçunun süresi 21-30 (%9,1) yıldır.

**Tablo 14: Koçun Koçluk Deneyimi Süresinin Dağılımı**

<b>Yıl</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde(%)</b>
1- 4 yıl	3	5,5
5-10 yıl	15	27,3
11-15 yıl	21	38,2
16-20 yıl	11	20,0
21-30 yıl	5	9,1
Toplam	55	100,0

### **3.3.2. FAKTÖR ANALİZİ**

Anket içerisinde yer alan değişkenlerin beklendiği şekilde ilgili faktöre ayrılıp ayrılmadığını görmek amacıyla SPSS programı kullanılarak keşifsel faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Ancak faktör analizine geçilmeden önce ifadelerin anti- imaj katsayılarına bakılmıştır. Anti-imaj katsayısı 0.50’nin altında olan değer

bulunmadığı için bütün ifadeler alınmıştır. Her bir değişkenin farklı faktörler altında toplandığı varsayılarak faktörler ayrı ayrı analize tabi tutulmuştur. Koçluk programına ait faktör analizi sonuçları Tablo 15’te sunulmaktadır.

**Tablo 15: Koçluk Programı Faktör Yük Değerleri**

İfadeler	Faktörler			
	1	2	3	4
q24	0,860			
q17	0,709			
q15	0,637			
q22	0,605			
q23	0,553			
q25	0,413			
q19		0,725		
q8		0,681		
q5		0,611		
q9		0,537		
q13		0,523		
q16		0,507		
q18		0,501		
q1			0,777	
q4			0,688	
q6			0,656	
q20			0,574	
q3			0,493	
q21			0,450	
q2				0,702
q26				0,679
q11				0,570
q7				0,548
q12				0,525
q10				0,509

Koçluk programı bölümünde kullanılan ölçeklerin faktör yapısını belirlemek için yapılan keşifsel faktör analizinde 5 faktörlü bir yapının ortaya çıktığı görülmüştür. Bu faktörler toplam varyansın % 63.643’ünü açıklamıştır. Bu 5 faktörlü yapıya Varimaks dönüştürmesi yapılmış ve 8 iterasyonlu 5 faktörlü bir çözüme

ulaştığı görülmüştür. Varimaks çözümlenmesiyle elde edilen 5 faktörlü yapıda değişkenlerin her bir faktöre ayrı ayrı dağılıp dağılmadıkları kontrol edilmiştir. 5. Faktörü oluşturan 14. ifade bir faktör altında bulunan tek değişken olması sebebiyle analizden çıkarılmıştır. Bu işlemin ardından analiz tekrar edilmiş ve sonuçta 4 faktörlü bir yapı oluşmuştur. Koçluk programında bulunan 25 ifadenin 6'sı birinci, 7'si ikinci, 6'sı üçüncü ve 6'sı dördüncü faktörde toplanmıştır. Bu 4 faktörün faktör yükleri 0,413 ile 0,860 arasında olup toplam varyansın %60.862'sini açıklamaktadır.

Faktördeki maddeler içerik yönünden incelendiğinde Tablo 16'daki isimlerin verilmesine karar verilmiştir.

**Tablo 16: Koçluk Programına Ait Maddeler ve Alt Boyutların İsimlendirilmesi**

No	İfade	Alt Boyut
q24	İşlerimi yapabilme kabiliyetlerimde daha büyük güvenim olduğunu düşünüyorum.	
q17	Bir problemi çözmek için yaratıcı ve verimli seçenekler üretmede büyük ölçüde daha iyiyim.	
q15	Daha çok kendine güvenen biri olduğuma inanıyorum.	
q22	Bana çok zor bile gelse, yeni şeyler öğrenmekten daha az korkuyorum.	
q23	Takdir etme: Astlarınızın kültürünü, değerlerini, farkındalığını, bilgisini ve gelişimini takdir etme ve içten saygı gösterdiğinizizi yansıtan bir dil kullanarak özgün olma kabiliyeti.	
q25	Bir problem kafamı karıştırdığı zaman, belirsiz fikirleri ve duyguları somutlaştırmak /netleştirmek ya da belirginleştirmek için daha çok çaba harcadığımı öğrendim.	<b>Özgüven</b>
q19	Güçlü sorular sormak: Keşfetmeye, daha derin algılamaya teşvik eden ve/veya astlarınızın önyargılarına meydan okuyan ve/veya; astlarınızın arzuları doğrultusunda onları harekete geçiren sorular sorma kabiliyeti.	
q8	Hayatımda karşılaştığım problemlerin birçoğunun üstesinden gelmede daha kabiliyetli olduğuma inanıyorum.	
q5	Farkındalık yaratma: Astlarınızın, çeşitli kaynaklarda yer alan bilgileri birleştirmesini ve yorumlamasını, farkındalık edinmesini böylece kararlaştırılmış olan sonuçlara ulaşmasını sağlama kabiliyeti.	
q9	Bir problemin ne olduğunu anlamaya ve karışık bir problemle ne zaman karşılaşılacağına ilişkin bilgi toplamaya yönelik strateji geliştirme kabiliyetim önemli ölçüde gelişti.	

q13	Koçluk programını tamamladıktan sonra, çözdüğüm bir problem karşısında neleri doğru yaptığımı ve neleri yanlış yaptığımı önceye nazaran daha çok analiz ediyorum.	
q16	Öğrenmeye yönlendirme: Koçluk süreci boyunca, devam eden öğrenmeyi sağlamak ve kararlaştırılan koçluk sonuçlarına ulaşmada rehber olacak yeni fikirleri hayata geçirmek için astlarınızla birlikte gerçek yaşamdan veya çalışma hayatından fırsatlar yaratma kabiliyeti	<b>Koçluk</b>
q18	Beklenmedik problemler oluştuğunda, daha iyi kontrol altına alıyorum.	<b>Becerileri</b>
q1	Güven oluşturma: Astlarınızla aranızda sürekli, karşılıklı saygı ve güven duygusu oluşturan destekleyici ve samimi bir ilişki kurabilme kabiliyeti.	
q4	Beni zorlayan çoğu problemi çözme kabiliyetime olan güvenim büyük ölçüde artış gösterdi.	
q6	Planları ve fikirleri hayata geçirme kabiliyetimi kullanmada kendime olan güvenimin arttığını fark ettim.	
q20	Katıldığım profesyonel koçluk programı sonrasında, amaçlarımı gerçekleştirmek için girişimlerde bulunmak konusunda daha ısrarcı olduğumu fark ettim.	
q3	Bir problem için sunulan çözümün başarısız olma sebebini analiz edebilme kabiliyetim önemli ölçüde gelişti.	
q21	Profesyonel koçluk programı sonrasında, karmaşık bir problemle karşılaştığımda, problemlerle bir durumda neler olduğunu öğrenmek için duygularımı incelemede daha istikrarlı hale geldim.	<b>Problem Çözme</b>
q2	Yeni insanlarla tanışmayı ve konuşmayı daha az endişeli buluyorum.	
q26	Profesyonel bir koçluk programına katılmamış olsaydım, genel olarak problem çözme kabiliyetlerimin bugünkü gibi olmayacağını düşünüyorum.	
q11	Tanışmak istediğim insanları gördüğümde, onların bana gelmelerini beklemektense, ben onlara gitmeyi daha çok istiyorum.	
q7	Anı yakalama ve ilişki kurma: Farklılıklara açık, esnek ve aynı zamanda kendinden emin bir tarza sahip olarak, tamamen bilinçli olabilme ve astlarınızla spontane ilişki kurabilme kabiliyeti.	
q12	Bir problemi çözmek için ilk çabalarım başarısızda olsa, herhangi bir problemi kontrol altına almakta daha rahatım.	
q10	Bireyin gündemini, hızını yakalama ve kendini keşfetme sürecine uyum sağlama: Gerektiğinde astlarınız için yaptığınız hazırlıkları bir kenara bırakarak, onların o andaki gündemine, ihtiyaçlarına tamamen odaklanabilme kabiliyeti.	<b>Kişilerarası İlişkiler</b>



Performans bölümüne ait faktör analizi sonuçları Tablo 17’de sunulmaktadır. Performans ölçeğinde yer alan değişkenlerde ise beklenenin aksine yedi faktör değil, değişikliğin % 72,805’ini açıklayan 4 adet faktör ortaya çıkmıştır.

**Tablo 17: Performans Faktör Yük Değerleri**

İfadeler	Faktörler		
	1	2	3
q33	0,839		
q46	0,777		
q37	0,770		
q31	0,763		
q57	0,756		
q40	0,756		
q58	0,697		
q56	0,687		
q44	0,662		
q55	0,633		
q41	0,619		
q38	0,526		
q59		0,851	
q52		0,806	
q53		0,758	
q39		0,736	
q51		0,706	
q50		0,695	
q49		0,682	
q61		0,666	
q35		0,617	
q32		0,602	
q42			0,682
q47			0,668
q43			0,661
q45			0,657
q48			0,551

Bu 4 faktörlü yapıya Varimaks dönüştürmesi yapılmış ve 11 iterasyonlu 4 faktörlü bir çözüme ulaşıldığı görülmüştür. Varimaks çözümlenmesiyle elde edilen 4

faktörlü yapıda değişkenlerin her bir faktöre ayrı ayrı dağılıp dağılmadıkları kontrol edilmiştir. 54, 60 ve 62. ifadeler iki faktöre birden yüklenmiş oldukları için analizden çıkartılmıştır. Bunun yanı sıra, 4. faktörü oluşturan 34 ve 36. ifadeler bir faktör altında bulunan iki değişken olması sebebiyle analizden çıkarılmıştır. Bu işlemin ardından analiz tekrar edilmiş ve sonuçta 3 faktörlü bir yapı oluşmuştur. Performans bölümünü oluşturan 27 ifadenin 12'si birinci, 10'u ikinci ve 5'i üçüncü faktörde toplanmıştır. Bu 3 faktörün faktör yükleri 0,526 ile 0,851 arasında olup toplam varyansın %69,394'ünü açıklamaktadır. Bu sonuçlara göre ifadelerin ortak faktör varyanslarının yüksek değerde olduğu söylenebilir.

Faktördeki maddeler içerik yönünden incelendiğinde Tablo 18'deki isimlerin verilmesine karar verilmiştir.

**Tablo 18: Performansa Ait Maddeler ve Alt Boyutların İsimlendirilmesi**

No	İfade	Alt Boyut
q33	Aldığım Koçluk hizmeti, organizasyon becerimin gelişmesi konusunda etkilidir.	
q46	Aldığım Koçluk hizmeti, düşüncelerimi açık, net ve tam olarak ifade etmemde etkilidir.	
q37	Aldığım Koçluk hizmeti, işletmenin başarısı için yeni fikirler üretmem konusunda etkilidir.	
q31	Aldığım Koçluk hizmeti, karar verme becerimin gelişmesi konusunda etkilidir.	
q57	Aldığım Koçluk hizmeti, yapılan işlerin sonuçlarını değerlendirmem konusunda etkilidir.	
q40	Aldığım Koçluk hizmeti, problem çözme becerimin gelişmesi konusunda etkilidir.	
q58	Aldığım Koçluk hizmeti, işletmede yetki devrini kullanmam konusunda etkilidir.	<b>Liderlik</b>
q56	Aldığım Koçluk hizmeti, yapılan işleri takip etmemde etkilidir.	
q44	Aldığım Koçluk hizmeti, yeni fikirler üretmem konusunda etkilidir.	
q55	Aldığım Koçluk hizmeti, yaptığım işlerde başarılı sonuçlar almam konusunda etkilidir.	
q41	Aldığım Koçluk hizmeti, işleme faaliyetlerinde esneklik sağlamam konusunda etkilidir.	
q38	Aldığım Koçluk hizmeti, planlama faaliyetlerini etkin yürütmem konusunda faydalıdır..	
q59	Aldığım Koçluk hizmeti, çalışanların gelişimini desteklemem konusunda etkilidir.	
q52	Aldığım Koçluk hizmeti, çalışanları motive etmemde etkilidir.	
q53	Aldığım Koçluk hizmeti, çalışanların sorunlarını anlamam konusunda etkilidir.	
q39	Aldığım Koçluk hizmeti, çalışanları idare etme becerimin gelişmesi konusunda etkilidir.	
q51	Aldığım Koçluk hizmeti, takım üyelerini başarıya yönlendirmem konusunda etkilidir.	
q50	Aldığım Koçluk hizmeti, çalışanlar arasında işbirliğini geliştirmem konusunda etkilidir.	<b>Örgüt İçi Açık ve Yapıcı İletişim</b>
q49	Aldığım Koçluk hizmeti, çalışanların görüşlerini dikkate almam konusunda etkilidir.	
q61	Aldığım Koçluk hizmeti, çalışanlara uygun bir çalışma ortamı sağlamam konusunda etkilidir.	
q35	Aldığım Koçluk hizmeti, çalışanlara yetki ve sorumluluk dağıtmam konusunda etkilidir.	
q32	Aldığım Koçluk hizmeti, çalışanlara karşı hoşgörülü olmam konusunda etkilidir.	
q42	Aldığım Koçluk hizmeti, çevreye ve işletme şartlarına uyum sağlamam konusunda etkilidir.	
q47	Aldığım Koçluk hizmeti, başkalarını dinlemem konusunda etkilidir.	
q43	Aldığım Koçluk hizmeti, değişimleri önceden fark edebilmem konusunda etkilidir.	<b>Değişim Yönetimi</b>
q45	Aldığım Koçluk hizmeti, yeni çalışmalara kolay uyum sağlamam konusunda etkilidir.	
q48	Aldığım Koçluk hizmeti, diğer departmanlarda yapılan işler hakkında bilgi edinmem konusunda etkilidir.	

Koçluk programı ve performans için yapılan faktör analizi sonuçlarına göre Kaiser-Meyer-Olkin ve Barlett testi de gerçekleştirilmiştir. Bunun sebebi, bu testin faktör analizi sonuçlarının anlamlılığına ilişkin bilgi vermesidir. Koçluk programı için sonuçlar Tablo 19’da ve performans için sonuçlar Tablo 20’de sunulmuştur.

**Tablo 19: Koçluk programı Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ve Barlett’s Test Sonuçları**

Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) Örneklem	0,883
Ölçüm Değer Yeterliği =	
Barlett Testi Yaklaşık Ki-Kare Değeri =	1006,270    sd = 300    p = 0,000*

\*p<0,01

Kaiser-Mayer-Olkin (KMO), örneklemin ve ölçek maddeleri arasındaki korelasyonun uygunluğunu temsil eden bir büyüklüktür. Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) değerleri 0 ile 1 arasında değişmektedir ve 1’e yakın değerler maddeler arasındaki korelasyonun büyük olduğunu ve faktör analizi sonuçlarının güvenilir olduğunu ifade etmektedir. Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) değerinde 0, 50’den büyük değerler kabul edilebilir değerlerdir. Dahası, 0,50 ve 0,70 orta, 0,70 ve 0,80 iyi, 0,80 ve 0,90 çok iyi ve 0,90 üzeri değerler mükemmel olarak sınıflandırılmaktadır<sup>379</sup>.

Analizde Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) değeri 0,883 olarak bulunmuştur. Bu değer elde edilen verilerin faktör analizine çok uygun olduğunu göstermektedir. Parametrik çoğu yöntemi kullanabilmek, ölçülen özelliğin evrende normal dağılıma sahip olmasına bağlıdır. Barlett Sphericity testi verilerin çok değişkenli normal dağılıma sahip olup olmadığını kontrol etmek için kullanılacak istatistiksel bir tekniktir. Bu test sonucunda elde edilen ki-kare değeri (chi-square) test istatistiğinin anlamlı çıkması verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğinin göstergesidir. Çalışmada yapılan analiz sonucunda Barlett testi anlamlı bulunmuştur (Performans için:  $\chi^2=1436,290$ ;  $p<0.01$  ve koçluk programı için:  $\chi^2=1006,270$ ;  $p<0.01$  ).

<sup>379</sup> FIELD, Andy; Discovering Statistics Using SPSS, Second Edition, SAGE Publications Ltd., London, 2005, s. 640.

**Tablo 20: Performans Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ve Barlett's Test Sonuçları**

Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) Örneklem Ölçüm Değer Yeterliği =	0,898		
Barlett Testi Yaklaşık Ki-Kare Değeri =	1436,290	sd = 351	p = 0,000*

\*p<0,01

Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) değerinin yüksek olması faktör analizinin uygulanabilirliğini ve maddeler arasındaki korelasyon değerlerinin büyük olduğunu göstermektedir.

### 3.3.4. T-TESTİ

Araştırmada elde edilen verilerin ortalamaları arası farkların analizinde bağımsız örneklem t-testi kullanılmıştır. Tablo 21'de kadınlar ve erkekler arasındaki farklılıklara ilişkin bilgiler yer almaktadır.

**Tablo 21: Kadınlar ve Erkekler Arasındaki Farklılıklar**

		Levene Testi		T-testi		
		F	p	t	df	P(2 uçlu)
<b>Özgüven</b>	Eşit Varyanslar	1,092	,301	1,606	53	,114
	Eşit Olmayan Varyanslar			1,610	49,992	,114
<b>Problem Çözme</b>	Eşit Varyanslar	3,717	,059	2,116	53	<b>,039 (*)</b>
	Eşit Olmayan Varyanslar			2,186	52,999	,033
<b>Koçluk Becerileri</b>	Eşit Varyanslar	,373	,544	1,468	53	,148
	Eşit Olmayan Varyanslar			1,445	46,277	,155
<b>Kişilerarası İlişkiler</b>	Eşit Varyanslar	3,078	,085	,230	53	,819
	Eşit Olmayan Varyanslar			,216	34,669	,830

<b>Değişim Yönetimi</b>	Eşit Varyanslar	,783	,380	,897	53	,374
	Eşit Olmayan Varyanslar			,859	39,609	,396
<b>Liderlik</b>	Eşit Varyanslar	,002	,967	1,005	53	,319
	Eşit Olmayan Varyanslar			,955	37,680	,346
<b>Örgüt İçi Açık ve Yapıcı İletişim</b>	Eşit Varyanslar	,114	,737	2,016	53	<b>,049 (*)</b>
	Eşit Olmayan Varyanslar			1,992	47,218	,052

\* p<0.05

Örnekleme oluşturan yöneticilerin faktör bazında aritmetik ortalamaları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre, “problem çözme” ve “örgüt içi açık ve yapıcı iletişim” boyutlarında kadınlar ve erkekler arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Söz konusu farklılık kadınların lehine gerçekleşmiştir. Diğer bir değişle, kadınların “problem çözme” ve “örgüt içi açık ve yapıcı iletişim” faktörlerinden aldıkları puanlar erkeklere göre anlamlı bir şekilde yüksek bulunmuştur.

Katılımcıların faktör bazında aritmetik ortalamaları arasında koçluk programına katılma sebebi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçları Tablo 22’de sunulmuştur.

**Tablo 22: Koçluk Programına Katılma Sebebine İlişkin Farklılıklar**

		Levene Testi		T-testi		
		F	p	t	df	P(2 uçlu)
<b>Özgüven</b>	Eşit Varyanslar	1,194	,280	1,071	53	,289
	Eşit Olmayan Varyanslar			1,076	50,079	,287
<b>Problem Çözme</b>	Eşit Varyanslar	,074	,787	1,281	53	,206
	Eşit Olmayan Varyanslar			1,286	51,438	,204

<b>Koçluk Becerileri</b>	Eşit Varyanslar	,268	,607	1,184	53	,242
	Eşit Olmayan Varyanslar			1,187	52,541	,241
<b>Kişilerarası İlişkiler</b>	Eşit Varyanslar	,851	,361	1,057	53	,295
	Eşit Olmayan Varyanslar			1,058	53,000	,295
<b>Değişim Yönetimi</b>	Eşit Varyanslar	2,258	,139	,979	53	,332
	Eşit Olmayan Varyanslar			,984	50,025	,330
<b>Liderlik</b>	Eşit Varyanslar	,913	,344	2,043	53	<b>,046(*)</b>
	Eşit Olmayan Varyanslar			2,033	48,942	,047
<b>Örgüt İçi Açık ve Yapıcı İletişim</b>	Eşit Varyanslar	1,889	,175	,887	53	,379
	Eşit Olmayan Varyanslar			,893	47,311	,376

\* p<0.05

Koçluk programına kendisi katılmak isteyen yöneticiler ve programa şirketi tarafından gönderilen yöneticiler arasındaki farklılıklara bakıldığında; “liderlik” boyutunda koçluk programına kendisi katılmak isteyen yöneticiler ve programa şirketi tarafından gönderilen yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Söz konusu farklılık koçluk programına katılmayı kendisi isteyen yöneticiler lehine gerçekleşmiştir. Programa kendisi isteyerek katılan yöneticilerin “liderlik” faktöründen aldıkları puanlar programa şirketi tarafından dâhil edilen yöneticilere göre anlamlı bir şekilde yüksek bulunmuştur. Dolayısıyla, liderlik özelliklerinden birisi olan öngörülü olmak anlamında koçluk programının sağlayacağı faydalara yönelik farkındalık içerisinde olan yöneticiler, içsel motivasyon ile katıldıkları koçluk eğitiminden liderlik yeteneklerini geliştirmektedir

Tablo 23’te şirket içi ve şirket dışı koçu olan yöneticiler arasındaki farklılıklara ilişkin bilgiler yer almaktadır.

**Tablo 23: Şirket İçi ve Şirket Dışı Koçu Olan Yöneticiler Arasındaki Farklılıklar**

		Levene Testi		T-testi		
		F	p	t	df	P(2 uçlu)
<b>Özgüven</b>	Eşit Varyanslar	,013	,909	-,303	53	,763
	Eşit Olmayan Varyanslar			-,318	14,065	,755
<b>Problem Çözme</b>	Eşit Varyanslar	7,816	,007	-3,352	53	,001
	Eşit Olmayan Varyanslar			-2,174	9,943	,055
<b>Koçluk Becerileri</b>	Eşit Varyanslar	3,133	,082	-2,402	53	<b>,020(*)</b>
	Eşit Olmayan Varyanslar			-1,719	10,392	,115
<b>Kişilerarası İlişkiler</b>	Eşit Varyanslar	1,332	,254	-2,359	53	<b>,022(*)</b>
	Eşit Olmayan Varyanslar			-1,810	10,787	,098
<b>Değişim Yönetimi</b>	Eşit Varyanslar	1,336	,253	-1,400	53	,167
	Eşit Olmayan Varyanslar			-1,102	10,950	,294
<b>Liderlik</b>	Eşit Varyanslar	,962	,331	-2,008	53	<b>,050(*)</b>
	Eşit Olmayan Varyanslar			-1,415	10,313	,187
<b>Örgüt İçi Açık ve Yapıcı İletişim</b>	Eşit Varyanslar	,001	,971	-1,097	53	,277
	Eşit Olmayan Varyanslar			-1,047	12,702	,314

\* p<0.05

Örneklemin faktör bazında aritmetik ortalamaları arasında şirket içi ve şirket dışı koç değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre, “koçluk becerileri”, “kişiler arası ilişkiler” ve “liderlik” faktörlerinde şirket içi ve şirket dışı koçu olan yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Farklılığın koçluk programında şirket dışından bir koçu olan yöneticilerin lehine olduğu görülmüştür. Koçluk ilişkisini şirket dışı bir koç ile sürdürmüş olan yöneticilerin “koçluk becerileri”, “kişiler arası ilişkiler” ve “liderlik” faktörlerinden aldıkları puanlar şirket içinden bir koçu olan



yöneticilere göre anlamlı bir şekilde yüksek bulunmuştur. Dolayısıyla, yöneticiler dışarıdan gelen gözlem ve değerlendirmelere daha fazla önem vermektedir. Bunun sebebi koçluk uygulamalarındaki dış engeller olabilir. Dış engeller örgütten kaynaklanan engellerdir. Diğer bir değişle; örgüt kültürü, amirin zamanının kısıtlı olması (koçluğa gerekli zamanı ayıramaması) ve çalışanlar arasındaki alaycı tutum gibi bariyerlerin var olması, yöneticilerin şirket dışı koçun yönlendirmelerini önemsemelerini sağlıyor olabilir.

**Tablo 24: Lisan Mezunu ve Lisans Üstü Mezunu Olan Yöneticiler Arasındaki Farklılıklar**

		Levene Testi		T-testi		
		F	p	t	df	P(2 uçlu)
<b>Özgüven</b>	Eşit Varyanslar	,050	,824	-,665	53	,509
	Eşit Olmayan Varyanslar			-,669	43,396	,507
<b>Problem Çözme</b>	Eşit Varyanslar	,335	,565	-1,676	53	,100
	Eşit Olmayan Varyanslar			-1,761	48,973	,085
<b>Koçluk Becerileri</b>	Eşit Varyanslar	,281	,598	-1,808	53	,076
	Eşit Olmayan Varyanslar			-1,925	50,433	,060
<b>Kişilerarası İlişkiler</b>	Eşit Varyanslar	,087	,769	-1,430	53	,158
	Eşit Olmayan Varyanslar			-1,470	46,165	,148
<b>Değişim Yönetimi</b>	Eşit Varyanslar	,491	,487	-,882	53	,382
	Eşit Olmayan Varyanslar			-,883	42,624	,382
<b>Liderlik</b>	Eşit Varyanslar	,087	,769	-1,485	53	,144
	Eşit Olmayan Varyanslar			-1,561	49,064	,125
<b>Örgüt İçi Açık ve Yapıcı İletişim</b>	Eşit Varyanslar	2,724	,105	-1,069	53	,290
	Eşit Olmayan Varyanslar			-1,013	35,463	,318

Örneklemin faktör bazında aritmetik ortalamaları arasında eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına Tablo 24’te verilmiştir. Buna göre lisans mezunu olan yöneticiler ile lisansüstü mezunu olan yöneticiler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

### 3.3.5. VARYANS ANALİZİ

Koçluk programına katılan yöneticilerin; özgüven, problem çözme, koçluk becerileri, kişiler arası ilişkiler, değişim yönetimi, liderlik ve örgüt içi açık ve yapıcı iletişim faktörlerinin algılanması açısından pozisyon, mesleki kıdem, yaş, koçun kıdemi ve koçluk süresi değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

ANOVA testi, ikiden fazla seviyeye sahip bağımsız değişkenlere uygulanan ve bu değişkenlerin birbiri arasındaki etkileşimi ve bu etkileşimin bağımlı değişken üzerindeki tesirini açıklayan bir testtir<sup>380</sup>. ANOVA testine geçilmeden önce gruplar arası varyansların eşitliğinin test edilmesi amacıyla Levene testi uygulanmış ve Levene testi sonuçları doğrultusunda analiz gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 25: Pozisyona Göre Farklılıklar (Levene Testi)**

Bağımlı Değişken	Levene İstatistiği	df1	df2	p
Özgüven	1,144	2	52	,326
Problem Çözme	2,159	2	52	,126
Koçluk Becerileri	1,997	2	52	,146
Kişilerarası İlişkiler	,718	2	52	,492
Değişim Yönetimi	,696	2	52	,503
Liderlik	2,008	2	52	,145
Örgüt İçi Açık ve Yapıcı İletişim	2,932	2	52	,062

<sup>380</sup> FIELD, a. g. e., s. 309.

Bu doğrultuda, pozisyona göre farklılıklar için yapılan Levene istatistiği sonuçları Tablo 25’te görülmektedir. Levene testi sonuçlarında p değeri 0.05’den büyük olduğu için gruplar arası varyans eşitliğinin sağlandığı görülmüştür.

Yöneticilerin pozisyonlarına göre boyutları algılama farklılıkları Tablo 26’da gösterilmiştir. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p > 0.05$ ).

**Tablo 26: Faktör Puanlarının Pozisyon Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

<b>Faktör</b>		<b>Kareler Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Özgüven</b>	Gruplar Arası	13,726	2	6,863	,237	,790
	Gruplar İçi	1504,202	52	28,927		
	Toplam	1517,927	54			
<b>Problem Çözme</b>	Gruplar Arası	58,107	2	29,054	1,219	,304
	Gruplar İçi	1239,238	52	23,832		
	Toplam	1297,345	54			
<b>Koçluk Becerileri</b>	Gruplar Arası	11,469	2	5,735	,174	,840
	Gruplar İçi	1709,513	52	32,875		
	Toplam	1720,982	54			
<b>Kişilerarası İlişkiler</b>	Gruplar Arası	9,718	2	4,859	,141	,868
	Gruplar İçi	1785,810	52	34,342		
	Toplam	1795,527	54			
<b>Değişim Yönetimi</b>	Gruplar Arası	9,849	2	4,924	,134	,874
	Gruplar İçi	1904,078	52	36,617		
	Toplam	1913,927	54			
<b>Liderlik</b>	Gruplar Arası	55,690	2	27,845	,228	,797
	Gruplar İçi	6341,692	52	121,956		
	Toplam	6397,382	54			
<b>Örgüt İçi Açık ve Yapıcı İletişim</b>	Gruplar Arası	113,951	2	56,976	,683	,510
	Gruplar İçi	4340,885	52	83,479		
	Toplam	4454,836	54			

Mesleki kıdeme göre farklılıklar için yapılan Levene istatistiği sonuçları Tablo 27’de görülmektedir. Levene testi sonuçlarında; özgüven, problem çözme, kişiler arası ilişkiler, liderlik ve örgüt içi açık ve yapıcı iletişim faktörlerinin p değeri 0.05’den büyük olduğu için gruplar arası varyans eşitliğinin sağlandığı görülmüştür.

**Tablo 27: Mesleki Kıdeme Göre Farklılıklar (Levene Testi)**

Bağımlı Değişken	Levene İstatistiği	df1	df2	p
Özgüven	,001	2	52	,999
Problem Çözme	,313	2	52	,733
Koçluk Becerileri	3,280	2	52	,046
Kişilerarası İlişkiler	1,139	2	52	,328
Değişim Yönetimi	3,841	2	52	,028
Liderlik	2,276	2	52	,113
Örgüt İçi Açık ve Yapıcı İletişim	,064	2	52	,938

Koçluk becerileri ve değişim yönetimi boyutları gruplar arası varyans eşitliğini sağlamamaktadır. Varyansların eşitliği ön şartına uymayan boyutların oluşturacağı problemlerin çözümü için Welch testi yapılması gerekmektedir. Bu test, eşit olmayan varyanslar arasındaki düzeltme işlemini gerçekleştirmektedir. Welch testinde p değerinin 0.05’den küçük olması durumunda anlamlı bir farklılık olduğuna karar verilir<sup>381</sup>. Bu boyutlar için ek olarak Welch testi yapılmış ancak analiz sonuçlarında anlamlı bir farklılık tespit edilememiş olup sonuçlar Tablo 28’de gösterilmiştir.

**Tablo 28: Koçluk Becerileri ve Değişim Yönetimi Faktörlerinin Welch Testi Sonuçları**

		Test Sonucu*	df1	df2	p
Koçluk Becerileri	Welch	,864	2	9,391	,453
Değişim Yönetimi	Welch	1,272	2	9,540	,324

\*Asimptotik olarak F dağılımı göstermektedir.

<sup>381</sup> FIELD, a. g. e., s. 347.

Mesleki kıdeme göre farklılıklara ilişkin tek yönlü varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

Yaş değişkenine göre farklılıklar için yapılan Levene istatistiği sonuçları Tablo 29’da görülmektedir. Levene testi sonuçlarında, faktörler için p değeri 0.05’den büyük olduğu için gruplar arası varyans eşitliğinin sağlandığı görülmüştür.

**Tablo 29: Yaşa Göre Farklılıklar (Levene Testi)**

Bağımlı Değişken	Levene İstatistiği	df1	df2	p
Özgüven	1,392	2	52	,258
Problem Çözme	,193	2	52	,825
Koçluk Becerileri	3,145	2	52	,051
Kişilerarası İlişkiler	,202	2	52	,818
Değişim Yönetimi	1,889	2	52	,162
Liderlik	,742	2	52	,481
Örgüt İçi Açık ve Yapıcı İletişim	,107	2	52	,899

Yöneticilerin yaş değişkenine göre boyutları algılama farklılıkları Tablo 30’da gösterilmiştir. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasında kişiler arası ilişkiler ve örgüt içi açık ve yapıcı iletişim boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur.

**Tablo 30: Faktör Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklaşıp Farklaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

Faktör		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
<b>Özgüven</b>	Gruplar Arası	161,503	2	80,752	3,096	,054
	Gruplar İçi	1356,424	52	26,085		
	Toplam	1517,927	54			
<b>Problem Çözme</b>	Gruplar Arası	94,684	2	47,342	2,047	,139
	Gruplar İçi	1202,662	52	23,128		
	Toplam	1297,345	54			
<b>Koçluk Becerileri</b>	Gruplar Arası	143,156	2	71,578	2,359	,105
	Gruplar İçi	1577,826	52	30,343		
	Toplam	1720,982	54			
<b>Kişilerarası İlişkiler</b>	Gruplar Arası	211,676	2	105,838	3,475	<b>,038(*)</b>
	Gruplar İçi	1583,851	52	30,459		
	Toplam	1795,527	54			
<b>Değişim Yönetimi</b>	Gruplar Arası	178,970	2	89,485	2,682	,078
	Gruplar İçi	1734,957	52	33,365		
	Toplam	1913,927	54			
<b>Liderlik</b>	Gruplar Arası	680,614	2	340,307	3,095	,054
	Gruplar İçi	5716,768	52	109,938		
	Toplam	6397,382	54			
<b>Örgüt İçi Açık ve Yapıcı İletişim</b>	Gruplar Arası	493,221	2	246,611	3,237	<b>,047(*)</b>
	Gruplar İçi	3961,615	52	76,185		
	Toplam	4454,836	54			

\* p<0.05

ANOVA tablosu, gruplar arasındaki farklılıkları bir bütün olarak değerlendirmektedir ve bu tabloda hangi ikili grup arasındaki farkın anlamlı olduğuna ilişkin bilgi yer almamaktadır. Bu farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla Scheffe ve Tukey yaygın olarak kullanılmak üzere çeşitli Post Hoc testleri bulunmaktadır<sup>382</sup>. Bu testlerden Tukey testinin kullanılması uygun görülmüştür. Tablo 31'deki Post Hoc Tukey testi sonuçlarına bakıldığında; kişiler arası ilişkiler

<sup>382</sup> FIELD, a. g. e., s. 345.

bağlamında “25 – 34” yaş grubu ile “45 – 54” yaş grubu karşılaştırılmış ve aralarında  $p < 0.05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmüştür.

**Tablo 31: Faktör Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Post Hoc Tukey Testi Sonuçları**

Faktör (Tukey HSD)	(I) Yaşınız:	(J) Yaşınız:	Ortalamalar(I- J)	Std. Hata	p
<b>Kişilerarası İlişkiler</b>	25 - 34	35 - 44	-1,59360	1,79608	,651
		45 - 54	<b>-5,54762*</b>	2,17114	<b>,036</b>
	35 - 44	25 - 34	1,59360	1,79608	,651
		45 - 54	-3,95402	1,89434	,102
	45 - 54	25 - 34	5,54762*	2,17114	,036
		35 - 44	3,95402	1,89434	,102
<b>Örgüt İçi Açık ve Yapıcı İletişim</b>	25 - 34	35 - 44	-1,63793	2,84057	,833
		45 - 54	-8,16667	3,43373	,054
	35 - 44	25 - 34	1,63793	2,84057	,833
		45 - 54	-6,52874	2,99597	,084
	45 - 54	25 - 34	8,16667	3,43373	,054
		35 - 44	6,52874	2,99597	,084

\*.05 düzeyinde anlamlılık farkı.

Tukey testine göre ortalamalar sütununda yer alan sonuçlarda yıldız(\*) işareti birbiriyle karşılaştırılan ve birbirleri arasında farklılıklar bulunan grupları ifade etmektedir<sup>383</sup>. Buradan hareketle post hoc testi sonrasında 45 – 54 yaş grubunun kişiler arası ilişkiler faktöründen elde edile puanların 25 – 34 yaş grubuna göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Koçun kıdemine göre farklılıklar için yapılan Levene istatistiği sonuçları Tablo 32’de verilmiştir. Levene testi sonuçlarında, özgüven, problem çözme, koçluk

<sup>383</sup> PALLANT, Julie; SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS, Open University Press, Maidenhead, 2001, s. 190-191.

becerileri ve örgüt içi açık ve yapıcı iletişim faktörlerinin p değeri 0.05'den büyük olduğu için gruplar arası varyans eşitliğinin sağlandığı görülmüştür.

**Tablo 32: Koçun Kıdemine Göre Farklılıklar (Levene Testi)**

Bağımlı Değişken	Levene İstatistiği	df1	df2	p
Özgüven	,954	4	50	,441
Problem Çözme	1,063	4	50	,384
Koçluk Becerileri	1,672	4	50	,171
Kişilerarası İlişkiler	4,121	4	50	,006
Değişim Yönetimi	4,872	4	50	,002
Liderlik	7,256	4	50	,000
Örgüt İçi Açık ve Yapıcı İletişim	,308	4	50	,871

Kişiler arası ilişkiler, değişim yönetimi ve liderlik boyutları gruplar arası varyans eşitliğini sağlamamaktadır. Bu boyutlar için ek olarak Welch testi yapılmış, p değeri 0.05'den büyük olduğu anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Welch testi sonuçları Tablo 33'te gösterilmiştir.

**Tablo 33: Kişiler Arası İlişkiler, Değişim Yönetimi ve Liderlik Faktörlerinin Welch Testi Sonuçları**

		Test Sonucu*	df1	df2	p
Kişiler Arası İlişkiler	Welch	,391	4	9,597	,810
Değişim Yönetimi	Welch	,632	4	9,280	,652
Liderlik	Welch	,611	4	9,527	,665

\*Asimptotik olarak F dağılımı göstermektedir.

Yöneticilerin koçlarının kıdemlerine göre boyutları algılama farklılıkları Tablo 34'te gösterilmiştir. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır(p >0.05).



**Tablo 34: Faktör Puanlarının Koçun Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

<b>Faktör</b>		<b>Kareler Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Özgüven</b>	Gruplar Arası	23,415	4	5,854	,196	,939
	Gruplar İçi	1494,513	50	29,890		
	Toplam	1517,927	54			
<b>Problem Çözme</b>	Gruplar Arası	48,071	4	12,018	,481	,750
	Gruplar İçi	1249,274	50	24,985		
	Toplam	1297,345	54			
<b>Koçluk Becerileri</b>	Gruplar Arası	114,170	4	28,542	,888	,478
	Gruplar İçi	1606,812	50	32,136		
	Toplam	1720,982	54			
<b>Kişilerarası İlişkiler</b>	Gruplar Arası	179,924	4	44,981	1,392	,250
	Gruplar İçi	1615,603	50	32,312		
	Toplam	1795,527	54			
<b>Değişim Yönetimi</b>	Gruplar Arası	148,944	4	37,236	1,055	,389
	Gruplar İçi	1764,984	50	35,300		
	Toplam	1913,927	54			
<b>Liderlik</b>	Gruplar Arası	645,193	4	161,298	1,402	,247
	Gruplar İçi	5752,189	50	115,044		
	Toplam	6397,382	54			
<b>Örgüt İçi Açık ve Yapıcı İletişim</b>	Gruplar Arası	333,453	4	83,363	1,011	,411
	Gruplar İçi	4121,384	50	82,428		
	Toplam	4454,836	54			

Koçluk süresine göre farklılıklar için yapılan Levene istatistiği sonuçları Tablo 35’te verilmiştir. Levene testi sonuçlarında; özgüven, problem çözme, kişiler arası ilişkiler ve örgüt içi açık ve yapıcı iletişim faktörlerinin p değeri 0.05’den büyük olduğu için gruplar arası varyans eşitliğinin sağlandığı görülmüştür.

**Tablo 35: Koçluk Süresine Göre Farklılıklar (Levene Testi)**

Bağımlı Değişken	Levene İstatistiği	df1	df2	p
Özgüven	1,577	2	52	,216
Problem Çözme	,275	2	52	,761
Koçluk Becerileri	11,020	2	52	,000
Kişilerarası İlişkiler	,592	2	52	,557
Değişim Yönetimi	4,986	2	52	,010
Liderlik	5,717	2	52	,006
Örgüt İçi Açık ve Yapıcı İletişim	1,684	2	52	,196

Koçluk becerileri, değişim yönetimi ve liderlik boyutları gruplar arası varyans eşitliğini sağlamamaktadır. Bu boyutlar için ek olarak Welch testi yapılmış, p değeri 0.05'den büyük olduğu anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Welch testi sonuçları Tablo 36'da gösterilmiştir.

**Tablo 36: Kişiler Arası İlişkiler, Değişim Yönetimi ve Liderlik Faktörlerinin Welch Testi Sonuçları**

		Test Sonucu*	df1	df2	p
Koçluk Becerileri	Welch	1,056	2	16,241	,370
Değişim Yönetimi	Welch	,335	2	16,835	,720
Liderlik	Welch	,636	2	15,378	,543

\*Asimptotik olarak F dağılımı göstermektedir.

Yöneticilerin koçluk sürelerine göre boyutları algılama farklılıkları Tablo 37'de gösterilmiştir. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p > 0.05$ ).

**Tablo 37: Faktör Puanlarının Koçluk Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

<b>Faktör</b>		<b>Kareler Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Özgüven</b>	Gruplar Arası	,724	2	,362	,012	,988
	Gruplar İçi	1517,203	52	29,177		
	Toplam	1517,927	54			
<b>Problem Çözme</b>	Gruplar Arası	53,558	2	26,779	1,120	,334
	Gruplar İçi	1243,788	52	23,919		
	Toplam	1297,345	54			
<b>Koçluk Becerileri</b>	Gruplar Arası	120,184	2	60,092	1,952	,152
	Gruplar İçi	1600,798	52	30,785		
	Toplam	1720,982	54			
<b>Kişilerarası İlişkiler</b>	Gruplar Arası	50,312	2	25,156	,750	,478
	Gruplar İçi	1745,215	52	33,562		
	Toplam	1795,527	54			
<b>Değişim Yönetimi</b>	Gruplar Arası	37,459	2	18,729	,519	,598
	Gruplar İçi	1876,469	52	36,086		
	Toplam	1913,927	54			
<b>Liderlik</b>	Gruplar Arası	264,326	2	132,163	1,121	,334
	Gruplar İçi	6133,056	52	117,943		
	Toplam	6397,382	54			
<b>Örgüt İçi Açık ve Yapıcı İletişim</b>	Gruplar Arası	471,622	2	235,811	3,078	,055
	Gruplar İçi	3983,214	52	76,600		
	Toplam	4454,836	54			

### 3.3.6. KORELASYON ANALİZİ

Çalışmada koçluk uygulamalarının ve çalışanın performansının alt faktörleri olan; özgüven, problem çözme, koçluk becerileri, kişiler arası ilişkiler ve değişim yönetimi, liderlik örgüt içi açık ve yapıcı iletişim faktörlerinin birbirleri arasındaki ilişkilerinin incelenmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

Korelasyon, değişkenler arasındaki ilişkinin ölçüsüdür ve katsayısı -1 ile +1 arasında değerler almaktadır. İki değişken arasındaki ilişki katsayısında; -1 mükemmel ters yönlü ilişkiyi, +1 ise mükemmel doğrusal bir ilişkiyi ifade etmektedir. Buna göre; ilişkinin artı (+) olması, değişkenlerden birisinin artması durumunda, diğerinin de orantılı olarak artış göstereceğini, ilişkinin eksi(-) olması, değişkenlerden birisinin azalması durumunda, diğerinin de orantılı olarak azalacağını ifade etmektedir. İki değişken arasındaki korelasyon katsayısının 0 olması ise, bu değişkenler arasında herhangi bir ilişki olmadığını ve değişkenlerden birinde gerçekleşen artış ya da azalışın diğer değişkeni etkilemediğini ifade etmektedir<sup>384</sup>.

Pearson korelasyon analizine ait sonuçlar Tablo 38'de verilmiştir. Buna göre, koçluk programı alt faktörleri olan; özgüven, problem çözme, koçluk becerileri ve kişiler arası ilişkiler değişkenleri ile çalışanın performansının alt faktörleri; değişim yönetimi, liderlik ve örgüt içi açık ve yapıcı iletişim arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak, koçluk programı alt faktörleri ve çalışanın performansının alt faktörleri de kendi içlerinde 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif bir ilişkiye sahiptir. Yapılan korelasyon analizinde en yüksek ilişki 0, 836 ( $p<0.01$ ) koçluk becerileri puanları ile liderlik puanları arasında gözlenmiştir.

---

<sup>384</sup> FIELD, a. g. e., s. 111.

Tablo 38: Faktörler Arası Korelasyon Katsayıları (N=55)

	Özgüven	Problem Çözme	Koçluk Becerileri	Kişilerarası İlişkiler	Değişim Yönetimi	Liderlik	Örgüt İçi Açık ve Yapıcı İletişim
Özgüven	r = 1	,679 <sup>**</sup>	,710 <sup>**</sup>	,666 <sup>**</sup>	,745 <sup>**</sup>	,700 <sup>**</sup>	,744 <sup>**</sup>
	p (2 yönlü)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Problem Çözme	r = ,679 <sup>**</sup>	1	,746 <sup>**</sup>	,601 <sup>**</sup>	,589 <sup>**</sup>	,758 <sup>**</sup>	,629 <sup>**</sup>
	p (2 yönlü)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Koçluk Becerileri	r = ,710 <sup>**</sup>	,746 <sup>**</sup>	1	,690 <sup>**</sup>	,709 <sup>**</sup>	,836 <sup>**</sup>	,635 <sup>**</sup>
	p (2 yönlü)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Kişilerarası İlişkiler	r = ,666 <sup>**</sup>	,601 <sup>**</sup>	,690 <sup>**</sup>	1	,716 <sup>**</sup>	,743 <sup>**</sup>	,534 <sup>**</sup>
	p (2 yönlü)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Değişim Yönetimi	r = ,745 <sup>**</sup>	,589 <sup>**</sup>	,709 <sup>**</sup>	,716 <sup>**</sup>	1	,788 <sup>**</sup>	,698 <sup>**</sup>
	p (2 yönlü)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Liderlik	r = ,700 <sup>**</sup>	,758 <sup>**</sup>	,836 <sup>**</sup>	,743 <sup>**</sup>	,788 <sup>**</sup>	1	,703 <sup>**</sup>
	p (2 yönlü)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Örgüt İçi Açık ve Yapıcı İletişim	r = ,744 <sup>**</sup>	,629 <sup>**</sup>	,635 <sup>**</sup>	,534 <sup>**</sup>	,698 <sup>**</sup>	,703 <sup>**</sup>	1
	p (2 yönlü)	,000	,000	,000	,000	,000	,000

\*\*0,01 düzeyinde anlamlılık ilişkisi(2 yönlü).

Korelasyon katsayısı %95 güvenle anlamlı.

### 3.3.7. REGRESYON ANALİZİ

Korelasyon analizi sonucunda değişkenler arası ilişkilerin yönü ve derecesi ölçülmekte ancak bir değişkenin diğerini ne ölçüde etkilediğine ilişkin bilgi edinilememektedir. Diğer bir anlatımla, bir değişkende meydana gelen pozitif bir artış, diğer bir değişkende de pozitif bir artış sağlamaktadır. Ancak bir değişkende meydana gelen çok yüksek güçte bir pozitif artışın diğer değişkende de çok yüksek bir artış oluşturacağı bilgisi edinilememektedir<sup>385</sup>. Regresyon analizi, bağımlı bir değişken ile bir veya daha fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bu ilişkiyi kullanarak model hakkında kestirimler yapılmasını sağlayan bir analiz yöntemidir<sup>386</sup>.

Koçluk programları ve çalışanın performansı arasındaki ilişkinin niteliğini saptamak için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Buna göre, performansın alt faktörleri olan değişim yönetimi, liderlik ve örgüt içi açık ve yapıcı iletişim bağımlı değişken ve koçluk programlarının alt faktörleri olan özgüven, problem çözme, koçluk becerileri ve kişiler arası ilişkiler bağımsız değişkenler olarak kabul edilerek regresyon analizi yapılmıştır.

Değişim yönetimi bağımlı değişkeni regresyon analizi sonuçları Tablo 39 ve 40'ta gösterilmiştir. Tablo 39'dan görüldüğü gibi bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama oranı ( $R^2$  değeri), değişim yönetimi için 0,664 elde edilmiştir. Yani bağımsız değişkenler olan özgüven, problem çözme, koçluk becerileri ve kişiler arası ilişkiler, değişim yönetimindeki farklılaşmanın %66'lık kısmını açıklamaktadırlar. Değişim yönetimi için anlamlılık derecesine bakıldığında (Tablo 39), F değeri 24,730 olarak hesaplanmıştır ve 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Buna göre, değişim yönetimini açıklamada, özgüven, problem çözme, koçluk becerileri ve kişiler arası ilişkiler bağımsız değişkenlerinin önemli olduğu ifade edilebilir.

---

<sup>385</sup> FIELD, a. g. e., s. 128.

<sup>386</sup> FIELD, a. g. e., s. 143-144.

**Tablo 39: Değişim Yönetimi: Bağımlı Değişkenlerin Bağımsız Değişkenleri Açıklama Oranı**

Model	R <sup>2</sup> (Belirlilik Katsayısı)	F (Modelin Anlamlılığı)	p
1	,664	24,730	,000 <sup>a</sup>

<sup>a</sup>p<0.01, Bağımsız değişkenler: Kişilerarası ilişkiler, problem çözme, özgüven, koçluk becerileri.

Çoklu regresyon analizi yapılabilmesi için varyans enflasyon faktörü değerine (VIF) bakılmaktadır. Bu değer 10 ve üzeri olması analizden kaynaklanan çoklu bağlantı olduğunu göstermektedir<sup>387</sup>. Analiz sonuçlarına göre, enflasyon faktörü değerleri sorununa rastlanmamıştır (VIF<10). Buna göre, bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı bulunmamaktadır.

Tablo 40'tan görüleceği üzere, özgüven (Beta=0,395, p=0,004) ve kişiler arası ilişkiler (Beta=0,309, p=0,014) bağımsız değişkenleri ile değişim yönetimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

**Tablo 40: Faktörlerin Değişim Yönetimine Etkisini Gösteren Katsayılar**

Değişkenler	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p	VIF
	B	Standart Hata	Beta			
(Sabit)	-7,334	4,001		-1,833	,073	
<b>Özgüven</b>	,443	,145	<b>,395</b>	3,058	<b>,004(*)</b>	2,480
<b>Problem Çözme</b>	-,069	,158	-,057	-,435	,666	2,524
<b>Koçluk Becerileri</b>	,271	,151	,257	1,791	,079	3,067
<b>Kişilerarası İlişkiler</b>	,319	,125	<b>,309</b>	2,556	<b>,014(*)</b>	2,183

Bağımlı Değişken: Değişim Yönetimi, VIF: Varyans Enflasyon Faktörü

\* p<0.05

<sup>387</sup> GAUR, Ajai S. ve GAUR Sanjaya S., a. g. e., s. 116.

Standart katsayılar Beta değeri bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü gösteren regresyon katsayısıdır. Bu değer, her bir değişkenin modele olan katkısını göstermektedir. Diğer bir deyişle beta değeri, bağımsız değişkende gerçekleşen bir birimlik artışın bağımlı değişkende gerçekleştireceği ortalama değişiklik (diğer bütün değişkenler sabitken) miktarıdır<sup>388</sup>.

Liderlik bağımlı değişkeni regresyon analizi sonuçları Tablo 41 ve 42’de gösterilmiştir. Tablo 41’e göre, R<sup>2</sup> değeri, liderlik için 0,779 elde edilmiştir. Dolayısıyla bağımsız değişkenler olan özgüven, problem çözme, koçluk becerileri ve kişiler arası ilişkiler, liderlikteki değişimin %77’lik kısmını açıklamaktadırlar. Liderlik için F değeri 44,044 olarak hesaplanmıştır ve 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Analize göre, liderlik değişkenini açıklamada, koçluk programlarının (özgüven, problem çözme, koçluk becerileri ve kişiler arası ilişkiler boyutları) önemli olduğu söylenilebilir.

**Tablo 41: Liderlik: Bağımlı Değişkenlerin Bağımsız Değişkenleri Açıklama Oranı**

Model	R <sup>2</sup> (Belirlilik Katsayısı)	F (Modelin Anlamlılığı)	p
1	,779	44,044	,000 <sup>a</sup>

<sup>a</sup>p<0.01, Bağımsız değişkenler: Kişilerarası ilişkiler, problem çözme, özgüven, koçluk becerileri.

Diğer bütün değişkenler sabitken her bir değişkenin modele olan katkısını gösteren beta değeri liderlik için Tablo 42’de verilmiştir. Problem çözme (Beta=0,234, p=0,031), koçluk becerileri (Beta=0,445, p=0,000) ve kişiler arası ilişkiler (Beta=0,260, p=0,011) bağımsız değişkenleri ile liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Ek olarak, problem çözme ve kişiler arası ilişkiler değişkenleri 0,05 düzeyinde anlamlı iken koçluk becerilerinin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu gözlenmiştir.

<sup>388</sup> HINTON, Perry R., BROWNLOW, Charotte, MCMURRAY, Isabella ve COZENS, Bob; SPSS Explained, Routledge Taylor&Francis Group, London, 2004, s. 331.



**Tablo 42: Faktörlerin Liderlik Değişkenine Etkisini Gösteren Katsayılar**

Değişkenler	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar		p	VIF
	B	Standart Hata	Beta	t		
(Sabit)	-5,798	5,936		-,977	,333	
Özgüven	,106	,215	,052	,492	,625	2,480
Problem Çözme	,519	,235	<b>,234</b>	2,213	<b>,031(*)</b>	2,524
Koçluk Becerileri	,859	,225	<b>,445</b>	3,825	<b>,000(**)</b>	3,067
Kişilerarası İlişkiler	,491	,185	<b>,260</b>	2,650	<b>,011(*)</b>	2,183

Bağımlı Değişken: Liderlik, VIF: Varyans Enflasyon Faktörü.

\* p<0.05, \*\* p<0.01.

Örgüt içi açık ve yapıcı iletişim bağımlı değişkeni regresyon analizi sonuçları Tablo 43 ve 44'te gösterilmiştir. Tablo 43'e göre, R<sup>2</sup> değeri, örgüt içi açık ve yapıcı iletişim için 0,588 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, bağımsız değişkenler olan özgüven, problem çözme, koçluk becerileri ve kişiler arası ilişkiler, liderlikteki değişimin %58'lik kısmını açıklamaktadırlar. Örgüt içi açık ve yapıcı iletişim için F değeri 17,840 olarak elde edilmiştir ve bu değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

**Tablo 43: Örgüt İçi Açık ve Yapıcı İletişim: Bağımlı Değişkenlerin Bağımsız Değişkenleri Açıklama Oranı**

Model	R <sup>2</sup> (Belirlilik Katsayısı)	F (Modelin Anlamlılığı)	p
1	,588	17,840	,000 <sup>a</sup>

<sup>a</sup>p<0.01, Bağımsız değişkenler: Kişilerarası ilişkiler, problem çözme, özgüven, koçluk becerileri.

Örgüt içi açık ve yapıcı iletişim bağımlı değişkeni için beta değeri Tablo 44'te verilmiştir. Bağımsız değişkenlerden sadece özgüven ile örgüt içi açık ve yapıcı iletişim arasında istatistiksel olarak 0,01 düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

**Tablo 44: Faktörlerin Örgüt İçi Açık ve Yapıcı İletişim Değişkenine Etkisini Gösteren Katsayılar**

Değişkenler	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p	VIF
	B	Standart Hata	Beta			
(Sabit)	5,846	6,763		,864	,391	
Özgüven	,943	,245	,551	3,853	,000(**)	2,480
Problem Çözme	,316	,267	,170	1,181	,243	2,524
Koçluk Becerileri	,223	,256	,138	,871	,388	3,067
Kişilerarası İlişkiler	-,049	,211	-,031	-,232	,818	2,183

Bağımlı Değişken: Örgüt İçi Açık ve Yapıcı İletişim, VIF: Varyans Enflasyon Faktörü, \*\* p<0.01.

### 3.3.8. HİPOTEZ TESTLERİ

Araştırmanın amacına yönelik olarak dokuz hipotez geliştirilmiş ve elde edilen verilere göre hipotezler analize tabi tutulup test edilmiştir.

*H1:* Koçluk uygulamaları ile yöneticinin performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Birinci hipotez regresyon analizi ile test edilmiştir. Analizde bağımlı değişken olarak performans puanları ve bağımsız değişken olarak koçluk programı puanları tanımlanmıştır. Tablo 45'te model özeti gösterilmiştir. Tablo 45'e göre, R<sup>2</sup> değeri, 0,782 olarak hesaplanmıştır. Buna göre koçluk programları, yöneticinin performansının %78'lik kısmını açıklamaktadırlar. Birinci hipotez için F değeri

189,658 olarak hesaplanmıştır ve 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Analize göre, performans bağımlı değişkenini açıklamada, koçluk programlarının önemli olduğu söylenilebilir.

**Tablo 45: Model Özeti: Hipotez 1**

Model	R <sup>2</sup> (Belirlilik Katsayısı)	F (Modelin Anlamlılığı)	p
1	,782	189,658	,000 <sup>a</sup>

<sup>a</sup> p<0.01, Bağımlı değişken: Performans, bağımsız değişken: Koçluk programı.

Birinci hipotez için enflasyon faktörü değerleri sorununa rastlanmamıştır (VIF<10). Tablo 46'daki sonuçlara göre, koçluk programları için beta değeri 0,884 olarak hesaplanmıştır. Koçluk programları ile performans arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Birinci hipotez için bulunan değerler 0,01 seviyesinde oldukça anlamlı olduğu için H1 hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 46: Koçluk Programı ve Performans Arasındaki Regresyon**

Değişkenler	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p	VIF
	B	Standart Hata	Beta			
(Sabit)	-6,713	12,103		-,555	,581	
<b>Koçluk Programı</b>	1,102	,080	<b>,884</b>	13,772	<b>,000(**)</b>	1,000

Bağımlı Değişken: Performans, VIF: Varyans Enflasyon Faktörü.

\*\* p<0.01.

H2: Yöneticilerin liderlik özelliği ile problem çözme yeteneği arasında olumlu bir ilişki vardır.

Yapılan regresyon analizinin model özeti Tablo 47’de verilmiştir. Analizde bağımlı değişken olarak liderlik faktörü ve bağımsız değişken olarak problem çözme faktörü tanımlanmıştır. Tablo 47’ye göre, R<sup>2</sup> değeri 0, 574 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla problem çözme, yöneticinin liderlik özelliğinin %57’lik kısmını açıklamaktadır. H2 için F değeri 71,391 olarak hesaplanmıştır ve 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

**Tablo 47: Model Özeti: Hipotez 2**

Model	R <sup>2</sup> (Belirlilik Katsayısı)	F (Modelin Anlamlılığı)	p
1	,574	71,391	,000 <sup>a</sup>

<sup>a</sup> p<0.01, Bağımlı değişken: Liderlik, bağımsız değişken: Problem çözme.

İkinci hipotez için enflasyon faktörü değerleri sorununa rastlanmamıştır (VIF<10). Tablo 48’deki sonuçlara göre, problem çözme için beta değeri 0,758 olarak hesaplanmıştır. Liderlik ile problem çözme arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. İkinci hipotez için bulunan değerler 0,01 seviyesinde oldukça anlamlı olduğu için H2 hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 48: Liderlik ve Problem Çözme Arasındaki Regresyon**

Değişkenler	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p	VIF
	B	Standart Hata	Beta			
(Sabit)	9,027	7,373		1,224	,226	
<b>Problem Çözme</b>	1,682	,199	<b>,758</b>	8,449	<b>,000(**)</b>	1,000

Bağımlı Değişken: Liderlik, VIF: Varyans Enflasyon Faktörü.

\*\* p<0.01.

H3: Yöneticilerin liderlik özelliği ile özgüven arasında olumlu bir ilişki vardır.

Regresyon analizinin model özeti Tablo 49’da verilmiştir. Analizde bağımlı değişken olarak liderlik faktörü ve bağımsız değişken olarak özgüven faktörü tanımlanmıştır. Analiz sonucunda R<sup>2</sup> değeri 0,490 olarak hesaplanmıştır. Buna göre özgüven, yöneticinin liderlik özelliğinin %49’luk kısmını açıklamaktadır. H3 için F değeri 50,580 olarak hesaplanmıştır ve 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

**Tablo 49: Model Özeti: Hipotez 3**

Model	R <sup>2</sup> (Belirlilik Katsayısı)	F (Modelin Anlamlılığı)	p
1	,490	50,580	,000 <sup>a</sup>

<sup>a</sup> p<0.01, Bağımlı değişken: Liderlik, bağımsız değişken: Özgüven.

Üçüncü hipotez için enflasyon faktörü değerleri sorununa rastlanmamıştır (VIF<10). Tablo 50’deki sonuçlara göre, özgüven için beta değeri 0,700 olarak hesaplanmıştır. Liderlik ile özgüven arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bulunan değerler 0,01 seviyesinde oldukça anlamlı olduğu için H3 hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 50: Liderlik ve Özgüven Arasındaki Regresyon**

Değişkenler	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p	VIF
	B	Standart Hata	Beta			
(Sabit)	19,119	7,322		2,611	,012	
<b>Özgüven</b>	1,437	,201	<b>,700</b>	7,131	<b>,000(**)</b>	1,000

Bağımlı Değişken: Liderlik, VIF: Varyans Enflasyon Faktörü.

\*\* p<0.01.

H4: Yöneticilerin liderlik özelliği ile koçluk becerileri arasında olumlu bir ilişki vardır.

Regresyon analizinin model özeti Tablo 51’de verilmiştir. Analizde bağımlı değişken olarak liderlik faktörü ve bağımsız değişken olarak koçluk becerileri faktörü tanımlanmıştır. Analiz sonucunda R<sup>2</sup> değeri 0,699 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, koçluk becerileri liderlik faktörünün %69’luk kısmını açıklamaktadır. H4 için F değeri 50,580 olarak hesaplanmıştır ve 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

**Tablo 51: Model Özeti: Hipotez 4**

Model	R <sup>2</sup> (Belirlilik Katsayısı)	F (Modelin Anlamlılığı)	p
1	,699	123,163	,000 <sup>a</sup>

<sup>a</sup> p<0.01, Bağımlı değişken: Liderlik, bağımsız değişken: Koçluk becerileri.

Dördüncü hipotez için enflasyon faktörü değerleri sorununa rastlanmamıştır (VIF<10). Tablo 52’teki sonuçlara göre, koçluk becerileri için beta değeri 0,836 olarak hesaplanmıştır. Liderlik ile koçluk becerileri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişki 0,01 seviyesinde anlamlı olduğu için H4 hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 52: Liderlik ve Koçluk Becerileri Arasındaki Regresyon**

Değişkenler	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p	VIF
	B	Standart Hata	Beta			
(Sabit)	2,076	6,244		,333	,741	
<b>Koçluk Becerileri</b>	1,612	,145	<b>,836</b>	11,098	<b>,000(**)</b>	1,000

Bağımlı Değişken: Liderlik, VIF: Varyans Enflasyon Faktörü.

\*\* p<0.01.

H5: Yöneticilerin örgüt içi açık ve yapıcı iletişim kurma özelliği ile koçluk becerileri arasında olumlu bir ilişki vardır.

Regresyon analizinin model özeti Tablo 53'te verilmiştir. Analizde bağımlı değişken olarak örgüt içi açık ve yapıcı iletişim kurma faktörü ve bağımsız değişken olarak koçluk becerileri faktörü tanımlanmıştır.

**Tablo 53: Model Özeti: Hipotez 5**

Model	R <sup>2</sup> (Belirlilik Katsayısı)	F (Modelin Anlamlılığı)	p
1	,403	35,798	,000 <sup>a</sup>

<sup>a</sup> p<0.01, Bağımlı değişken: Örgüt içi açık ve yapıcı iletişim kurma, bağımsız değişken: Koçluk becerileri.

Analiz sonucunda R<sup>2</sup> değeri 0, 403 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, koçluk becerileri örgüt içi açık ve yapıcı iletişim kurma faktörünün %40'lık kısmını açıklamaktadır..

**Tablo 54: Örgüt İçi Açık Ve Yapıcı İletişim Kurma ve Koçluk Becerileri Arasındaki Regresyon**

Değişkenler	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p	VIF
	B	Standart Hata	Beta			
(Sabit)	15,609	7,339		2,127	,038	
<b>Koçluk Becerileri</b>	1,022	,171	<b>,635</b>	5,983	<b>,000(**)</b>	1,000

Bağımlı Değişken: Örgüt içi açık ve yapıcı iletişim kurma, VIF: Varyans Enflasyon Faktörü, \*\* p<0.01.

H5 için F değeri 50,580 olarak hesaplanmıştır ve 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Beşinci hipotez için enflasyon faktörü değerleri sorununa rastlanmamıştır (VIF<10). Tablo 54’teki sonuçlara göre, koçluk becerileri için beta değeri 0,635 olarak hesaplanmıştır. Örgüt içi açık ve yapıcı iletişim kurma ile koçluk becerileri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişki 0,01 seviyesinde anlamlı olduğu için H5 hipotezi kabul edilmiştir

*H6:* Koçluk uygulamalarında şirket dışı koçu olan yöneticilerin koçluk becerileri şirket içi koçu olan yöneticilere oranla daha yüksektir.

Şirket içi ve şirket dışı koç değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla t-testi analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, şirket içi ve şirket dışı koçu olan yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Tablo 55’e göre, bu farklılık 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

**Tablo 55: Koçluk Becerileri Değişkenine Göre Şirket İçi ve Şirket Dışı Koçu Olan Yöneticiler Arasındaki Farklılıklar**

		Levene Testi		T-testi		
		F	p	t	df	P(2 uçlu)
<b>Koçluk Becerileri</b>	Eşit Varyanslar	3,133	,082	-2,402	53	<b>,020(*)</b>
	Eşit Olmayan Varyanslar			-1,719	10,392	,115

\* p<0.05.

Koçluk ilişkisini şirket dışı koçla sürdürmüş olan yöneticilerin koçluk becerileri, şirket içi bir koçu olan yöneticilere göre anlamlı bir şekilde yüksek bulunmuştur. Tablo 56’da yapılan t-testinin grup istatistikleri verilmiştir. Analiz sonucuna göre H6 hipotezi kabul edilmiştir.



**Tablo 56: Koçluk Becerileri Değişkenine Göre Şirket İçi ve Şirket Dışı Koçu Olan Yöneticiler Arasındaki Farklılıkların Grup İstatistikleri**

		<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Hata</b>	<b>Standart Hata</b>
					<b>Ortalama</b>
<b>Koçluk</b>	Şirket İçi Koç	10	<b>38,9000</b>	8,06157	2,54929
<b>Becerileri</b>	Şirket Dışı Koç	45	<b>43,4444</b>	4,68826	,69888

### 3.4. TARTIŞMA

Teorik bölümde performansın faktörleri; kişisel, örgütsel ve çevresel olarak gruplandırılmıştır. Buradan hareketle geliştirilen araştırma modeli temel alınarak çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışmada yöneticinin performansının geliştirilmesinden önemli rolü olan koçluk uygulamaları faktörleri (özgüven, problem çözme, koçluk becerileri, kişiler arası ilişkiler) değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmenin yapılabilmesi için, yöneticinin performansını belirleyen faktörlerin yanında koçluk uygulamaları boyutlarına da yer verilmiştir.

Yöneticin performans gelişiminde koçluk uygulamalarına ilişkin değerlendirme yedi boyutta yapılmıştır. Bu boyutlardan dört tanesi koçluk uygulamalarını ve üç tanesi yöneticinin performansını temsil etmektedir. Yapılan çalışma koçluk programlarının yöneticinin kendi performansına ilişkin algısını ve hangi alanlarda daha çok etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bir başka deyişle, yöneticinin performansı koçluk programı sonrasında çeşitli boyutlarda ve pozitif olarak etkilenmektedir. Koçluk uygulamalarının taşıdığı önemi araştırma sonuçları da desteklemiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, yöneticinin özgüveni ile değişim yönetimi ve örgüt içi açık ve yapıcı iletişim boyutlarının yüksek korelasyon katsayısına sahip olduğu saptanmıştır. Bunun nedeni, özgüveni yüksek bireylerin belirgin özellikleri arasında dürüstlük, sorumluluk, kendine ve diğer bireylere şevkat ve sevgi göstermesi olabilir. Yüksek özgüvene sahip kişiler önemli olduklarını hissederler ve çekinmeden başkalarından yardım isteyebilirler; ancak yine de kendi kararlarını kendilerinin verebileceğini ve kendilerinin en iyi kaynak olduğunu bilir. Koçluk uygulamalarının yöneticinin özgüvenine katkıda bulunması, korkusuzca cesaretle hareket edebilme kabiliyetini desteklemesi ve yöneticinin öğrendiklerini rahat bir şekilde uygulamasında rehberlik etmesi ile gerçekleşmektedir.

Örgütler, canlı bir organizmadır. İş yapısı ve süreçleri, bilginin sınır tanımadan yayılması ve bilgiye ulaşım şeklinin giderek kolaylaşması ile birlikte

değişmek durumunda kalmaktadır. Örgüt için bu değişim kararının yönü yöneticiler tarafından belirlenmektedir. Bu açıdan, değişimin doğru tahmin edilmesi, doğru kaynaklar ve doğru zamanda gerekli adımların atılması ve buna uygun eylem planları oluşturmak ve hayata geçirmek yöneticinin sorumluluğundadır. Dolayısıyla, bu kararlar iş sonuçlarını doğrudan etkilemektedir. Yöneticilerin özgüvenlerinin yükselmesi, değişimi yönetme becerilerini etkin bir biçimde kullanmalarına imkân sağlayacaktır. Bu da, yöneticilerin fark yaratmalarını, yeni iş stratejileri belirlemelerini ve astlarına olan bilgi ve beceri aktarımını belirlenen hedefler çerçevesinde hızlandırmalarına katkıda bulunmaktadır.

Örgüt içi açık ve yapıcı bir iletişim bütün bunların gerçekleşmesinde son derece önemli bir role sahiptir. Zira, iletişimin niteliği elde edilen sonuçları doğrudan etkileyecektir. Koçluk programında yöneticiler aldığı kararlar ve gelişim planlarına ilişkin koçlarından geri bildirim almakta ve bu yolla farkındalık düzeylerinde artış oluşmaktadır. Nitekim yönetici, astlarına belirli aralıklarla geri bildirim sağlayacaktır. Süregelen bu diyalog, yönetici ve astları arasındaki pozitif duygusal bağı güçlendirecektir. Yönetici ve astları arasındaki bu diyalog pozitif bir nitelik taşımak durumundadır. Buna ek olarak yönetici, yardımcı olma arzusunun samimi olduğunu, gözlemlerinin tarafsızlığını ve bu diyalogun ulaşılmak istenen hedeflerle olan bağlantısını sergilemelidir. Ancak böyle olduğu zaman astların kişisel gelişim fırsatları değerlendirilebilecek ve iş sonuçlarına pozitif bir etki sağlaması başarılabilecektir.

Araştırmada en yüksek korelasyon katsayısı koçluk becerileri ile yöneticilerin liderlik özelliği arasında bulunmuştur. Koçluk ilişkisinde yöneticinin kazandığı güven oluşturma, farkındalık yaratma, dinleme, öğrenmeye yönlendirme, güçlü sorular sorma, takdir etme, bireyin gündemini, hızını yakalama ve kendini keşfetme sürecine uyum sağlama, anı yakalama ve ilişki kurma gibi temel koçluk becerileri vardır. Bunlar, yöneticinin liderlik özelliğini kullanmasında oldukça etkili araçlardır. Nitekim araştırma sonuçları da bunu desteklemektedir.

Koçluk uygulamalarında belirtilen becerilerin gelişmemesi yöneticinin performans boyutları olan değişim yönetimi ve örgüt içi açık ve yapıcı iletişimini de etkileyecektir. Bu bağlamda, koçluk becerilerinin tümünün transfer edilebilmesi önem taşımaktadır. Koçluk ilişkisi koçun rehberliğinde sürdürülmekte ve yönetici, koçu tarafından yönlendirilmekte, koçun bilgi ve becerileri yöneticiye transfer edilmektedir. Burada, koçun koçluk becerileri ve diğer nitelikleri ön plandadır.

Koçluk uygulamalarındaki problem çözme boyutu, yöneticinin performans boyutlarından liderlik ve örgüt içi açık ve yapıcı iletişim ile yüksek bir korelasyona sahiptir. Koçluk programında yönetici problem çözmeye ilişkin çeşitli araçlar ve teknikler edinmektedir. Öğrendiklerini fiilen uygulayarak pekiştirme imkanı bulan yönetici süreç boyunca deneyim edinmektedir. Problem çözmeye ilişkin davranışlar; geçmiş tecrübeler, önceki denemelerin etkisiz olmalarının sebebi, elde edilen sonuçlar ve bireyin azmi gibi çeşitli değişkenlerden etkilenir. Koçluk uygulamaları yöneticiye korkusuzca hareket edebilme fırsatı sunmaktadır. Bu sayede yönetici, problem çözme becerisini bütün yönleriyle irdeleme ve koçunun verdiği yapıcı geri bildirimler ile eksik kalan noktaları açıklığa kavuşturarak yeniden tecrübe etmek için uygun ortama sahiptir. Araştırma sonuçları baz alınarak, koçluk ilişkisinde yöneticinin problem çözme yeteneği üzerinde durulmasının liderlik özelliklerinden biri olan karar alma süreçlerinde yönetici açısından bir avantaj oluşturacağı söylenebilir.

Koçluk uygulamalarının verimliliğinin değerlendirilmesinde çeşitli kaynaklardan faydalanılmaktadır. Bu kaynaklar özünde, koçluk programına katılan yöneticinin etki alanı ile ilgilidir. Diğer bir değişle, yöneticinin koçluk programı öncesi performansı ile koçluk ilişkisi etkileşiminden kaynaklanan değişiklikler yöneticinin iletişim içerisinde bulunduğu taraflarda gözlemlenebilmektedir. Çalışmada yöneticinin koçluk programı sonrası algısı “kendini değerlendirme” yöntemi kullanılarak ölçülmüştür. Buna ek olarak, yöneticinin çalışma arkadaşlarından, astlarından ve üstlerinden elde edilecek sistematik bilgiler ile program sonrası performansına ilişkin ölçümleme yapılabilmektedir.

Çalışmada veri toplama kaynağı olarak koçluk programına katılan yönetici belirlenmiştir. Bu bağlamda, veri toplamak için tasarlanan anket soruları koçluk ilişkisinde bulunan yöneticinin gözüyle planlanmıştır. Koçluk uygulamalarının yöneticinin performansını geliştirip geliştirmedigine ilişkin çok geniş ve kapsamlı konunun yalın bir açıklaması olmayabilir. Bunun yerine, koçluk uygulamaların yönetici üzerindeki etkileri sistematik bir yapı içinde incelenmelidir. Nihayetinde elde edilen sonuçlar, koçluğun etkisine ilişkin anlamlı bilgiler verecektir. Bu açıdan elde edilen sonuçlar, yöneticinin performans boyutları ile koçluk uygulamaları arasında köprü oluşturması ve konuya ilişkin veri sağlaması bakımından önemlidir.

Örneklemin büyüklüğünün 55 kişi olmasının, örgütün koçluk programına katılan yöneticisi için yaptığı yatırımın geri dönüş oranına ilişkin yeterli seviyede gerekçe sunup sunmadığı tartışılabilir. Gerçektende yöneticinin performansının çok küçük bir düzeyde dahi yükseltilmesi ekonomik olarak örgüte beklenildiğinden çok yüksek yararlar sağlayabilir. Bu konuya ilişkin olarak yatırımın geri dönüşünü odak noktası belirleyen çalışmaların incelenmesi kanaatimizce daha yerinde olacaktır.

Koçluk uygulamalarının verimliliğine ilişkin olarak Ülkemizde yapılan çalışmalar çok sınırlıdır. Daha açık bir şekilde belirtmek gerekirse, koçluğun etkisinin değerlendirilmesi hem programa katılan yöneticiler hem de koçluk programlarını uygulayan örgütler bağlamında henüz başlangıç seviyesinde olup, konuya ilişkin net ve sistematik değerlendirme yöntemleri bulunmamaktadır. Koçluğun etkilerine ilişkin inceleme yapılabilecek bir çok alan bulunmaktadır. Kanımızca koçluk programındaki koçun niteliklerinin bu ilişkiye etkisi ya da bu ilişkiyi yüz yüze sürdüren yöneticiler ile uzaktan koçluk alan yöneticilerin karşılaştırılması ileriki araştırmalar için örnek alınabilir. Diğer bir önemli nokta ise, bu araştırmaların eğitim yatırımın geri dönüş oranını temel almasıdır.

Araştırmada yöneticilerin katıldıkları koçluk programlarının içeriği ya da koçların koçluk biçimine ilişkin sınırlı bilgiler mevcuttur. Gelecek araştırmalar koçluk programlarında koçun koçluk biçimi ile koçluğun etkisi arasındaki ilişkiyi inceleyebilir. Dahası, çalışmada koçların geçmiş deneyimleri ve tahsilleri hakkında

yeterince bilgi mevcut değildir. Dolayısıyla koçların tahsillerinin ya da önceki deneyimlerinin, koçluk sürecine ya da koçluğun yönetici üzerindeki faydasına etkisinin olup olmadığına ilişkin veri elde edilememektedir. Örnek olarak psikoloji tahsili olan koçların yöneticilere koçluk sürecinde karşılaşılan engellerin aşılması gibi bazı hususlarda daha faydalı olacağı söylenebilir. Ek olarak, bu ilişkide koçun kişiliği ile yöneticinin kişiliğinin uyuşması önemli olabilir.

Koçluk ve performans ilişkisinin araştırılmasında değerlendirme yöntemlerinin belirlenmesi ve uygun kriterlerin seçilmesi önem taşıyan diğer bir noktadır. Örnek olarak çalışmada yönetici merkezli bir kişisel değerlendirme yapılmıştır. Daha sonra yapılacak çalışmalar çok kaynaklı geri bildirim kullanarak yöneticinin koçluk sonrası davranış değişikliğini değerlendirebilir.

Koçluk uygulamalarından her yönetici farklı bir sonuç elde edebilir. Sonuçların, diğer bir değişle koçluğun olumlu etkisinin, çeşitliliği koçun şirket içinden ya da şirket dışından olması, koçluk süresinin kısa ya da uzun olması, koçluğun sebebi gibi çeşitli değişkenlerden etkilense de yöneticinin koçluk sürecinden ne elde etmek istediği koçluk programının etkisinde ön plandadır. Nitekim koçluk sürecinde belirlenen gelişim planı ve eylem planları danışan odaklı olarak belirlenmekte ve danışanın amacının niteliği elde edilen sonucu doğrudan etkilemektedir.

## SONUÇ

Koçluk uygulamaları, çalışanların performanslarını arttıracak en önemli araçlardan biri olarak kabul edilmektedir. Çalışan performansı ve koçluk programı arasındaki etkileşimin ampirik araştırmalar çerçevesinde incelenecek olması önem taşımaktadır. Performansın geliştirilmesinde koçluk uygulamalarının bir strateji olarak kullanılmasının nedeni, beceri transferine olanak sağlaması ve yöneticileri öğrenmeye yönlendirmesidir. Öğrenmeye yönlendirmek, yöneticinin sadece kendisini geliştirmesi bağlamında değil, koçluk ilişkisi sürecinde gerçekleştirilen bilgi ve beceri transferinin iş sonuçlarına aktarılmasıdır. Diğer bir deyişle, yöneticiler koçluk sürecinde elde ettikleri becerileri etki alanlarındaki kişilere aktarabilme kabiliyetine de sahip olmaktadır.

Bu çalışma ile amaçlanan, çalışanın performansı ile koçluk uygulamaları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Diğer yandan koçluk ilişkisinin çalışanın performansına etkisi ayrıca önem taşımakta olup koçluğun bu ilişkideki rolü sorgulanmıştır. Araştırmada çalışanın performansı çerçevesinde analizler gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın ana hipotezi kabul edilmiştir. Koçluk uygulamaları ile yöneticinin performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuç, performans geliştirme stratejileri üreten ve uygulayan insan kaynakları departmanları için son derece önem taşımaktadır. Koçluk örgütte performans sorunlarının aşılması ya da yöneticilerin performanslarının daha üst düzeye yükseltilmesini hedef alabilir. Bu sayede özellikle, çalışanlar için gelişim planları belirlenmesi, tanımlanan hedeflerin takibi, elde edilen sonuçların değerlendirilmesi süreçleri sistematik bir ilişki içerisinde gerçekleşecektir.

Çalışmadaki araştırmadan elden edilen bulgular açısından, koçluk programına katılmış çok uluslu şirket yöneticilerinin, program sonrası performanslarına ilişkin algılarının demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığına bakıldığında, cinsiyet, koç türü ve koçluk programına katılma sebebine ilişkin anlamlı farklılıklar olduğu gözlenmiştir. Cinsiyet değişkenine göre, kadınların “problem çözme” ve “örgüt içi açık ve yapıcı iletişim” boyutlarından aldıkları puanlar erkeklere göre anlamlı bir şekilde yüksektir. Programa katılma sebebi değişkenine bakıldığında, programa kendisi isteyerek katılan yöneticilerin “liderlik” boyutundan aldıkları puanlar programa şirketi tarafından dâhil edilen yöneticilere göre anlamlı bir şekilde yüksek bulunmuştur. Bu sonuç araştırma açısından son derece önem taşımaktadır. Zira, koçluk çift taraflı bir ilişkidir. Yöneticinin bu ilişkiye bakış açısı ve koçluk sürecindeki motivasyonu, elde ettiği fayda düzeyi ile doğru orantılıdır. Koç türü değişkeni ele alındığında, şirket dışından koçu olan yöneticilerin “koçluk becerileri”, “kişiler arası ilişkiler” ve “liderlik” boyutlarından aldıkları puanlar şirket içinden bir koçu olan yöneticilere göre anlamlı bir şekilde yüksek bulunmuştur. Eğitim düzeyi değişkeni incelendiğinde ise lisans ve lisansüstü mezunu yöneticiler arasında anlamlı herhangi bir farklılığa rastlanamamıştır.

Faktör puanlarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiş ve “25 – 34” yaş grubu ile “45 – 54” yaş grubu karşılaştırılmıştır. Test sonucuna göre, 45 – 54 yaş grubunun kişiler arası ilişkiler faktöründen elde edilen puanların 25 – 34 yaş grubuna göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu farklılığın, 45 – 54 yaş grubunun kişilerin kıdemlerinin yüksek olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Nitekim bu yaş grubundaki kişilerin bir veya daha fazla iş grubunda ilişkiler ağına sahip oldukları, bu ilişkiler ağında değişik kişiliklerle iletişim içerisinde buldukları ve zamanla kişilik tiplerine ilişkin tecrübe sahibi oldukları söylenebilir. Bu da, kişiler arası ilişki kurmaya ve sürdürmeye fayda sağlamaktadır. Koçun kıdemi açısından farklılıklar incelendiğinde koç kıdemine bağlı olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Koçluk programındaki koçluk ilişkisinin süresine ilişkin olarak da farklılıklar incelenmiştir. Ancak, yöneticilerin yarısından fazlasının (% 58,2) 6-12 seans süreli olarak koçluk programına katılmış olmasına rağmen, süre bakımından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.



Performans ve koçluk uygulamaları arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Koçluk programı alt faktörleri olan; özgüven, problem çözme, koçluk becerileri ve kişiler arası ilişkiler değişkenleri ile çalışanın performansının alt faktörleri; değişim yönetimi, liderlik ve örgüt içi açık ve yapıcı iletişim arasında anlamlı düzeyde pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Yapılan regresyon analizi ile yöneticinin performans algısında koçluk uygulamalarının ne ölçüde etkili olduğu araştırılmıştır. Analiz sonucunda %78'lik kısım açıklanmakta ve bu oran, yöneticinin performans algısının özgüven, problem çözme, kişiler arası ilişkiler ve koçluk becerileri faktörleri tarafından açıklandığını göstermektedir.

Koçluk uygulamaları, çalışanları bir çok açıdan geliştirmektedir. Bu gelişme kişisel bir nitelik taşıyabildiği gibi, örgütsel ve çevresel faktörleri de kapsamaktadır. Koçluk uygulamalarından yüksek düzeyde verim elde etmek için, koçluğun uygulanmasındaki iç ve dış engellerin üstesinden gelinmesi gerekmektedir. Nitekim koçluk iletişime dayalı bir süreçtir. Bu iletişimde güvenin sağlanması, koçluğa ilişkin önyarguların ve direncin kırılması gereklidir. Bu bağlamda, koçluk ilişkisinin önündeki bariyerlerin kaldırılması, çalışanların potansiyellerinin ortaya çıkmasında ön koşul niteliğindedir.

Bilindiği gibi, ülkemizde koçluk uygulamaları giderek yaygınlaşmaktadır. Koçluk, zaman gerektiren ve maliyeti yüksek bir yatırımdır. Bu açıdan, örgütteki koçluk uygulaması kararında koç türü önem arz etmektedir. Araştırmada, şirket dışı koçu olan yöneticilerle şirket içi koçu olan yöneticilerin aritmetik ortalamaları arasında arasındaki farklılıklara bakıldığında; şirket dışı koçu olan yöneticilerin koçluk becerileri, kişiler arası ilişkiler ve liderlik faktörlerinde daha yüksek puan aldıkları görülmektedir. Dolayısıyla, şirket dışı koçların yüksek koçluk tecrübeleri, uygulamada oluşabilecek engellere karşı çözüm üretme kabiliyetlerinin gelişmesini sağlamaktadır. Bu da, koçluk becerilerinin gelişmişliğinin bir göstergesi olarak nitelendirilebilir. Öte yandan, şirket dışı koçların kişiler arası ilişkilerinin gelişmiş olması, koçluk ilişkisinde yöneticiye avantaj sağlamaktadır. Nitekim, araştırma sonuçlarında bu yöndedir. Dolayısıyla, örgütün, koçluk uygulaması kararında,

koçluktaki bariyerleri (koçluktaki iç ve dış engeller) de göz önünde bulundurması yerinde olacaktır.

Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, çalışanın performansının geliştirmek için koçluk uygulamaları etkili bir strateji olduğu belirtilebilir. Bu nedenle yöneticinin koçluk programına katılması en başta kendi gelişimini sağlayacak, edindiği bilgi ve becerileri transfer etme kabiliyetini kazanan yönetici etki alanındaki kişilere de koçluk yapabilecek düzeye gelebilecektir.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- AKAL, Zuhâl; **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, 4. Basım, MPM Yayınları No:473, Ankara, 2000.
- AKGEMCİ, Tahir; **Stratejik Yönetim**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.
- ALDEMİR, M. Ceyhan, ATAOL, Alpay ve BUDAK, Gönül; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2004.
- ARGON, Türkan ve EREN, Altay; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın Dağ., Ankara, 2004.
- BARUTÇUGİL, İsmet; **Performans Yönetimi**, 2. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem; **Örgütsel Davranış**, 3. Basım, Feryal Matbaası, Ankara 2000.
- BİNGÖL, Dursun; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Beta Yay., İstanbul, 2003.
- BLUCKERT, Peter; **Psychological Dimensions of Executive Coaching**, McGraw Hill Comp. Inc., Open University Press, England, 2006.
- BUDAK, Gönül; **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 2008.
- ÇALIK, Temel; **Performans Yönetimi-Tanımlar, Kavramlar, İlkeler**, Gündüz Yayıncılık, Ankara, 2003.
- CAN, Halil, AKGÜN, Ahmet ve KAVUNCUBAŞI, Şahin; **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara 2001.
- CARTER, Earl ve MCMAHON, Frank; **Improving Employee Performance Through Workplace Coaching: A Practical Guide to Performance Management**, Kogan Page Limited Publishing, Sterling, 2005.
- COX, Elaine, BACHKIROVA, Tatiana ve CLUTTERBUCK, David; **The Complete Handbook of Coaching**, SAGE Publications Ltd., London, 2010.
- CÜCELOĞLU, Doğan; **İnsan ve Davranışı- Psikolojinin Temel Kavramları**, 15. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2006.

- DAVIS, Keith; **İşletmede İnsan Davranışı Örgütsel Davranış**, (Çev.: Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah, Semra Yalçın), Yayın No: 199, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1977.
- DECENZO, David A. ve ROBBINS, Stephen P.; **Fundamentals of Human Resouce Management**, Eight Editiion, John Wiley&Sons, Inc., New Jersey, 2005.
- DİCLE, Ülkü; **Yönetmel Başarımın Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması**, Orta Doğu Teknik Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi, Yay. NO: 43, Ankara, 1982.
- DİNÇER, Ömer; **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 7. Baskı, Beta Yay., İstanbul, 2004.
- DOWNEY, Myles; **Effective Coaching: Lessons From the Coaches' Coach**, Second Edition, Thomson Texerer, New York, 2003.
- DRUCKER, Peter F.; **21. Yüzyıl için Yönetim Tartışmaları** (Çev.: İrfan Bahçıvangil ve Gülenay Gorbon), 2. Baskı, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- EMERSON, Brian ve LOEHR, Anne; **A Manager's Guide to Coaching: Simple and Effective Ways to Get the Best Out of Your Employees**, AMACOM Publishing, New York, 2008.
- ERDOĞAN, İlhan; **İşletmelerde Davranış**, Miad Yayınevi, 2007.
- ERDOĞAN, İlhan; **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**, 4. Baskı, İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 243, İstanbul, 1990.
- EREN, Erol; **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 7. Baskı, Beta Yay., İstanbul, 2005.
- ERGİN, Canan; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Baskı, Elma Yayınevi, 2005.
- ERNST&YOUNG İnsankaynaklari.com; **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları** (Editör: Figen Tahiroğlu), 2. Baskı, Hayat Yayınları, Yayın No: 136, İstanbul, 2002.
- FIELD, Andy; **Discovering Statistics Using SPSS**, Second Edition, SAGE Publications Ltd., London, 2005.
- FINDIKÇI, İlhami; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Alfa Yay., İstanbul, 2003.

- GAUR, Ajai S. ve GAUR Sanjaya S.; **Statistical Methods for Practice and Research: A Guide to Data Analysis Using SPSS**, Second Edition, Vivek Mehra for SAGE Publications India Pvt Ltd, New Delhi, 2009.
- GENÇ, Nurullah; **Yönetim ve Organizasyon**, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- GÖK, Sibel; **21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yay., İstanbul, 2006.
- GOLDSMITH, Marshall ve LYONS, Laurence S.; **Coaching for Leadership**, Second Edition, Pfeiffer Publications, San Francisco, 2006.
- GORREL, Paul J.; **The Coaching Connection: A Manager's Guide To Developing Individual Potential in the Context of the Organization**, AMACOM, New York, 2009.
- GRODZKI, Lynn ve ALLEN, Wendy; **The Business and Practice of Coaching: Finding Your Niche, Making Money, and Attracting Ideal Clients**, W. W. Norton & Company Inc., New York, 2005.
- GÜVENÇ, Bozkurt; **İnsan ve Kültür**, 2. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1974.
- HAAN, Erik de; **Relational Coaching: Journeys Towards Mastering One-to-One Learning** (Translation by Sue Stewart), John Wiley & Sons, Inc., England, 2008.
- HINTON, Perry R., BROWNLOW, Charlotte, MCMURRAY, Isabella ve COZENS, Bob; **SPSS Explained**, Routledge Taylor&Francis Group, London, 2004.
- HOMAN, Madeleine ve MILLER, Linda J.; **Coaching In Organizations**, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2008.
- INC. Coach U; **Coach U's Essential Coaching Tools: Your Complete Practice Resource**, John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey, 2005.
- JACKSON, Paul Z. ve MCKERGOW, Mark; **The Solutions Focus: Making Coaching and Change Simple**, Second Edition, Nicholas Brealey International, Boston, 2007.
- JONES, Gillian ve GORELL, Ro; **50 Top Tools For Coaching: A Complete Toolkit For Developing and Empowering People**, Kogan Page Limited Publishing, Philadelphia, 2009.
- KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem; **Yeni İnsan ve İnsanlar**, 10. Basım, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1999.
- KARASAR, Niyazi; **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 12. Baskı, Nobel Yayın Dağ., Ankara, 2003.

- KEÇECİOĞLU, Tamer; **Bir Değişimin Anatomisi**, Alfa Yayınları: 916, İstanbul, 2001.
- KIRKPATRICK, Donald L.; **Improving Employee Performance Through Appraisal and Coaching**, 2nd edition, AMACOM, New York, 2006.
- KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 10. Baskı, Arıkan Basım Yay. Dağ., İstanbul, 2005.
- KORMAN, Abraham K.; **Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji**, (Çev.: İlhan Akhun, Cevat Alkan), M.E.B. Yayınları, Ankara, 1978.
- KOUZES, James M., POSNER, Barry Z. ve BIECH, Elaine; **A Coach's Guide to Developing Exemplary Leaders**, Pfeiffer Publications, San Francisco, 2010.
- KOZAK, Meryem Akoğlan; **Konaklama İşletmelerinde İş Analizi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları: 1325, Eskişehir, 2001.
- LATINO, Robert J. ve LATINO, Kenneth J.; **Root Cause Analysis: Improving Performance for Bottom-Line Results**, 3rd Edition, CRC Press Taylor&Francis Group, Boca Raton, 2006.
- LEE, Robert J. ve VALERIO, Anna Marie; **Executive Coaching-A Guide For The HR Professional**, Pfeiffer Publications, San Francisco, 2005.
- LEIBLING, Mike ve PRIOR, Robin; **Coaching Made Easy: Step-by-Step Techniques That Get Results**, Kogan Page Limited Publishing, London, 2003.
- LUECKE, Richard; **İş Dünyasında Koçlar ve Mentorlar**, (Çev.: Ümit Şensoy), 3. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2009.
- LUECKE, Richard; **Performans Yönetimi**, (Çev.: Aslı Özer), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2008.
- MACKINTOSH, Allan; **The Successful Coaching Manager**, Matador Publishing, Leics, 2003.
- MATHIS, Robert L. ve JACKSON, John H.; **Human Resource Management**, 13th Edition, South-Western College Publishing, Ohio, August 2010.
- MCDERMOTT, Ian ve JAGO, Wendy; **İşsel Koçluk**, (Çev.: Halil Tunalı), Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- MCLEOD, Angus; **Performance Coaching - The Handbook for Managers, HR Professionals and Coaches**, Crown House Publishing, Carmarthen, 2003.

- NEALE, Stephen, SPENCER-ARNELL, Lisa ve WILSON, Liz; **Emotional Intelligence Coaching**, Kogan Page Limited Publishing, Philadelphia, 2009.
- NELSON-JONES, Richard; **Human Relationship Skills: Coaching and Self-Coaching**, 4th Edition, Routledge Taylor&Francis Group, London, 2006.
- NELSON-JONES, Richard; **Life Coaching Skills**, SAGE Publications Ltd., London, 2007.
- NEMLİ, Esra; E-Öğrenme: **İnsan Kaynakları Yönetiminde Stratejik Dönüşüm**, (Ed. Esra NEMLİ), Alfa Yay., İstanbul, 2004.
- O'CONNOR, Joseph ve LAGES, Andrea; **How Coaching Works**, A & C Black Publishers Ltd., London, 2007.
- OKAKIN, Neslihan; **Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yay., İstanbul, 2008.
- ÖRÜCÜ, Edip ve KÖSEOĞLU, Mehmet Ali; **İşletmelerde Çalışan Performansını Değerlendirme ve K.İ.T'ler İçin A.B Uyumlu Bir Model Önerisi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003.
- ÖZÇELİK, Oya ve Diğerleri; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Baskı, Beta Yay., İstanbul, 2008.
- ÖZKALP, Enver; **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış**, Eskişehir İkt. Ticari. Bilimler Akademisi Yayınları, Yay. No: 249/169, Eskişehir, 1982.
- ÖZTÜRK, Ümit; **Organizasyonlarda Performans Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2006.
- PALLANT, Julie; **SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS**, Open University Press, Maidenhead, 2001.
- PALMER, Margaret J.; **Performans değerlendirmeleri**, (Çev.: Doğan Şahiner) Rota Yayıncılık, İstanbul, 1993.
- PARSLOE, Eric ve LEEDHAM, Melville; **Coaching and Mentoring: Practical Conversations to Improve Learning**, Second Edition, Kogan Page Limited Publishing, Philadelphia, 2009.
- ROGERS, Jenny; **Coaching Skills: A Handbook**, Open University Press, New York, 2004.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Alfa Aktüel Basım Yay., Bursa, 2005.

- SCHWEYER, Allan; **Talent Management Systems**, John Wiley & Sons, Inc., Canada 2004.
- ŞİMŞEK, M. Şerif ve Diğerleri; **Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, 2. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.
- ŞİMŞEK, Muhittin; **Toplam Kalite Yönetimi**, 4. Basım, Alfa Yayınları: 938, İstanbul, 2004.
- SOMERS, Matt; **Coaching at Work: Powering Your Team with Awareness, Responsibility and Trust**, John Wiley & Sons Ltd., England, 2007.
- SONNENTAG, Sabine ve FRESE, Michael; **Psychological Management of Individual Performance**, John Wiley & Sons, Ltd., 2002.
- STEVENS, Nicola; **Learning to Coach: For Personal and Professional Development**, 2nd Edition, How To Content Publishing, Oxford, 2008.
- SUGARS, Bradley J.; **The Business Coach**, McGraw Hill Comp. Inc., New York, 2006.
- TELMAN, Nursel ve TÜRETGEN ilknur Ö.; **Eleman Seçimi**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- TING, Sharon ve SCISCO, Peter; **The CCL Handbook of Coaching: A Guide for the Leader Coach**, Jossey-Bass Publishing, San Francisco, 2006.
- TORRINGTON, Derek, HALL, Laura ve TAYLOR, Stephen; **Human Resource Management**, Seventh Edition, Prentice Hall, London, 2008.
- TSCHANNEN-MORAN, Bob; **Evocative Coaching: Transforming Schools One Conversation At A Time**, Jossey-Bass Publishing, San Francisco, 2010.
- UNDERHILL, Brian O, MACANALLY, Kimcee ve KORIATH, John J.; **Executive Coaching for Results**, Berreth-Koehler Publishers, Inc, San Francisco, 2007.
- UYAR, Demet ve BAYRAKTAROĞLU, Gamze Acar; **Yönetimde Koçluk Yaklaşımı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2010.
- UYARGİL, Cavide; **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, 2. Baskı, Arıkan Basım Yay. Dağ., İstanbul, 2008.
- WEISS, Tracey Bernstein, KOLBERG, Sharyn; **Coaching Competencies and Corporate Leadership**, CRC Press Taylor & Francis Group, New York, 2003.



WHITE, Daniel; **Coaching Leaders: Guiding People Who Guide Others**, Jossey-Bass Publishing, San Francisco, 2006.

WHITMORE, John; **Coaching for Performance**, Third Edition, Nicholas Brealey Publishing, London, 2005.

WHITWORTH, Laura, KIMSEY-HOUSE, Henry, SANDAHL, Phil ve KIMSEY-HOUSE, Karen; **Co-Active Coaching: New Skills for Coaching People Toward Success in Work and Life**, Second Edition, Davies-Black Publishing, California, 2007.

WILSON, Carol; **Best Practice in Performance Coaching: A Handbook for Leaders, Coaches, HR Professionals and Organizations**, Kogan Page Limited Publishing, Philadelphia,, 2007.

WILSON, Judith ve GISLASON, Michelle; **Coaching Skills for Nonprofit Managers and Leaders: Developing People to Achieve Your Mission**, Jossey-Bass Publishing, San Francisco, 2010.

YALÇIN, A. Selçuk; **Personel Yönetimi**, 7. Baskı, Beta Yay., İstanbul, 2002.

YAZARSIZ; **The Executive Coaching Handbook: Principles and Guidelines for a Successful Coaching Partnership**, Fourth Edition, The Executive Coaching Forum, 2008.

YEUNG, Rob; **The Things That Really Matter About Coaching People**, Essentials How To Books Ltd, 2000.

YOUNG, Shelagh; **How to be a Succesfull Life Coach**, How To Content Publishing, Oxford, 2009.

YÜKSEL, Müberra, **İnsan Kaynakları Çağında İşletmelerde Eğitim Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2008.

ZENGER, John H. ve STINNET, Kathleen; **The Extraordinary Coach**, McGraw Hill Comp. Inc., New York, 2010.

## **MAKALELER**

AKIN, Adnan; **"İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)"**, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, 2002.

- ANAFARTA, Nilgün; **"Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor)"**, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, 2002.
- ANDERSON, Janet Baldwin, JOHNSON, Katherine ve REDING, Peter; **"Coaching Skills for Educational Leaders: Professional Development Experiences in One Public School District"**, Proceedings of the Third International Coach Federation Coaching Research Symposium, San Jose, California, November 9, 2005.
- BAŞTÜRK, Ceyhan; **"İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi"**, Active Dergisi, Ocak-Şubat 2003.
- BLACKMAN-SHEPPARD, Gabrielle; **"Executive Coaching"**, Emerald Group Publishing Limited, Industrial and Commercial Training, Volume: 36, No: 1, 2004.
- BLUCKERT, Peter; **"The Similarities and Differences between Coaching and Therapy"**, Industrial And Commercial Training, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 37, No. 2, 2005.
- CAIGER, Leigh ve SHERIN, Jessica; **"Rational-Emotive Behavior Therapy: A Behavioral Change Model for Executive Coaching?"**, Educational Publishing Foundation and the Society of Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 56, No. 4, Fall 2004.
- CILLIERS, Frans; **"Executive Coaching Experiences: A Systems Psychodynamic Perspective"**, SA Journal of Industrial Psychology, Vol. 31, No. 3, 2005.
- COCIVERA, Tracy ve CRONSHAW, Steven; **"Action Frame Theory as a Practical Framework for the Executive Coaching Process"**, Educational Publishing Foundation and the Society of Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 56, No. 4, 2004.
- CRANE, Tom; **"Creating a Coaching Culture"**, WABC Coaches Inc. Publishing, Business Coaching Worldwide, Premier Issue, Volume 1, Issue 1, 2005.
- CSOKA Louis S.; **"The Five Points of Peak Performance"**, Building High-Performance People and Organizations, Volume 2, Praeger Publishers, London, 2008.
- EKMEKÇİ, Ömer; **"Performans Nedeniyle İş Akdinin Feshi ve Fesihden Kaynaklanan İşe İade Davaları Toplantısı"**, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği, İş Kanunu Toplantı Dizisi III, Yayın No. TÜSİAD-T/2005-08/406, İstanbul, Mayıs 2005.
- HAWKINS, Leo; **"Solution Coaching? No Problem! Part 1"**, Emerald Group Publishing Limited, Industrial and Commercial Training, Volume: 35, No: 7, 2003.

- KING, Paul ve EATON, John; **"Coaching for Results"**, MCB University Press., Industrial and Commercial Training, Volume: 31, No: 4, 1999.
- KOKESCH, Sheila Kampa ve ANDERSON, Mary Z.; **"Executive Coaching: A Comprehensive Review of the Literature"**, Educational Publishing Foundation and the Society of Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 53, No. 4, 2001.
- KORKUT, Figan; **"Etkili İletişim Becerileri, Çatışma Çözme Biçimleri ve Takım Çalışması"**, Eğitim-Sen Yayınları Eğitici ve Yönetici Eğitimi Seminer Notları, Ankara, Ekim 1999.
- KUFMAN, Barbara; **"The Role of Executive Coaching in Performance Management"**, Handbook of Business Strategy, Emerald Group Publishing Limited, 2006.
- LOCKE, Edwin A. ve LATHAM, Gary P.; **"Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35 Year Odyssey"**, American Psychologist, Vol. 57, No. 9, September 2002.
- MATHISON, Duncan; **"Coaching for High Potentials to Become High-Performing Leaders"**, Building High-Performance People and Organizations, Volume 2, Praeger Publishers, London, 2008.
- MOEN, Frode ve SKAALVIK, Einar; **"The Effect from Executive Coaching on Performance Psychology"**, International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Vol. 7, No. 2, August 2009.
- MURADOVA, Terane ve ÖZDEMİR, Selim; **"Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi"**, Journal of Qafqaz University, No:24, 2008.
- NEAL, Andrew ve GRIFFIN, Mark A.; **"Developing a Model of Individual Performance for Human Resource Management"**, Asia Pacific Journal of Human Resources, Vol.37/2, No: 44, 1999.
- PAGLIS, Laura L. ve GREEN, Stephen G.; **"Leadership Self-efficacy and Managers' Motivation for Leading Change"**, Journal of Organizational Behavior, Volume 23, Issue 2, March 2002.
- PAIGE, Helen; **"Examining the effectiveness of Executive Coaching on Executives"**, International Education Journal, Volume: 3, No: 2, July 2002.
- PASSMORE, Jonathan; **"Coaching and mentoring -The role of experience and sector knowledge"**, International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Special Issue, Summer, 2007.

- PECI, Jacky Pratt; **"Benefits of Coaching in Business"**, Europe's Accreditation Body for Coaches and Coach Training Providers, White Paper: Issue 1, September, 2004.
- PETERSON, Rita W.; **"Officials Mentoring Handbook"**, Rev. 0, Track & Field, Indianapolis, 2005.
- PHILLIPS, Richard; **"Coaching for Higher Performance"**, Employee Counselling Today: The Journal of Workplace Learning, Volume: 8, Number: 4, 1996.
- REDSHAW, Bernard; **"Do We Really Understand Coaching? How Can We Make It Work Beter?"**, Industrial and Commercial Training, Vol. 32, No: 3, 2000.
- REINA, Michelle L. ve REINA, Dennis S.; **"Coaching for High Potentials to Become High-Performing Leaders"**, Building High-Performance People and Organizations, Volume 2, Praeger Publishers, London, 2008.
- RICHARD, James T.; **"Ideas on Fostering Creative Problem Solving in Executive Coaching"**, Educational Publishing Foundation and the Society of Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 55, No. 4, Fall 2003.
- RIEMAN, Melissa L. ve LONGENECKER, Clinton O.; **"Making Organizational Change Stick: Leadership Reality Checks"**; Emerald Group Publishing Limited, Development and Learning in Organizations, Vol. 21, No. 5, 2007.
- SEIJTS, Gerard H. ve LATHAM, Gary P.; **"The Effect of Distal Learning, Outcome and Proximal Goals on a Moderately Complex Task"**, Journal of Organizational Behavior, Volume 22, Issue 3, May 2001.
- ST-JEAN, Etienne ve AUDET, Josée; **"Factors Leading to Satisfaction in a Mentoring Scheme for Novice Entrepreneurs"**, International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Vol. 7, No.1, February 2009.
- VISSER, Lya; **"Motivational Communication"**, Handbook of Improving Performance in the Workplace-Volume Two: Selecting and Implementing Performance Interventions, Pfeiffer Publications, San Francisco, 2010.
- VRIES, Manfred F.; **"Leadership Group Coaching In Action: The Zen Of Creating High Performance Teams"**, Academy Of Management Executive, Volume 19, No: 1, February 2005.
- WAGE, Helen; **"Managerial Growth: A Coaching Case Study"**, Emerald Group Publishing Limited, Industrial and Commercial Training, Volume: 36, No:2, 2004.

WALDROOP, James ve BUTLER, Timothy; **"The Executive as Coach"**, Harvard Business School Publishing, Harvard Business Review, Reprint No: 96611, Boston, November-December 1996.

WHITE, Daniel; **"Executive Leadership Coaching"**, Handbook of Improving Performance in the Workplace-Volume Two: Selecting and Implementing Performance Interventions, Pfeiffer Publications, San Francisco, 2010.

YELBOĞA, Atilla; **"Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi"**, "İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt:8, Sayı:2 , Haziran 2006.

YÜCE, Payam; **"Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları"** (Editör: Figen Tahiroğlu), 2. Baskı, Hayat Yayınları, Yayın No: 136, İstanbul, Kasım 2002.

## TEZLER

DUNN, Paul E.; **Client's Perception of Change As Result of a Professional Coaching Relationship**, Dissertation, Chestnut Hill College, 2004.

KARA, Derya; **Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara, 2008.

ÖZTÜRK, Sema; **Ortaöğretim Özel ve Resmi Okul Yöneticilerinin Koçluk Becerilerinin Karşılaştırılması**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, SBE, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, İstanbul, 2007.

## İNTERNET KAYNAKLARI

BARUTÇUGİL, İsmet; (Erişim Tarihi: 15.08.2010),  
<http://www.rcbadoor.com/rcba/coaching.htm>.

C., Jay; "Talent Management", (Erişim Tarihi: 20.05.2010),  
<http://www.buzzle.com/editorials/12-16-2004-63026.asp>.

- CAIOLA, Nancy ve SULLIVAN, Richard L. ; "Performance Improvement",  
(Erişim Tarihi: 19.06.2010),  
[http://www.reproline.jhu.edu/english/6read/6pi/pi\\_what.htm](http://www.reproline.jhu.edu/english/6read/6pi/pi_what.htm).
- CONNER, Marcia L.; "What's your motivation Style?", (Erişim Tarihi: 20.05.2010),  
<http://agelesslearner.com/assess/motivationstyle.html>.
- ÇINAR, Zehra; " Coaching ve Mentoring", PARADOKS, Ekonomi, Sosyoloji ve  
Politika Dergisi, (e-dergi), <http://www.paradoks.org>, ISSN 1305-7979 -  
Yıl:3 Sayı:1.
- EHRlich, Diane; "Glossary of Terms", (Erişim Tarihi: 20.06.2010),  
<http://www.neiu.edu/~dbehrlic/hrd408/glossary.htm#p>
- HERSEY, Paul ve CHEVALIER, Roger; "Situational Leadership and Performance  
Coaching", (Erişim Tarihi: 01.09.2010),  
<http://www.aboutiwp.com/articles.htm>.
- KNIGHT, Kim; "Is There a Difference Between Coaching and Therapy?", (Erişim  
Tarihi: 22.08.2010), [http://ezinearticles.com/?Is-There-a-Difference-  
Between-Coaching-and-Therapy?&id=593602](http://ezinearticles.com/?Is-There-a-Difference-Between-Coaching-and-Therapy?&id=593602).
- MACKINTOSH, Allan; "Successful Implementation of Company Wide Coaching  
Programmes", (Erişim Tarihi: 05.09.2010), [http://www.performance-  
am.com/articles.htm](http://www.performance-am.com/articles.htm).
- MCPEHEAT, Sean; "What's The Difference Between Coaching And Therapy?",  
(Erişim Tarihi: 23.08.2010),  
<http://www.readysetcoach.com/articles/article002.htm>.
- MURPHY, Peter; "Motivation and Personality - Which Type Are You?", (Erişim  
Tarihi: 20.05.2010), [http://ezinearticles.com/?Motivation-and-Personality---  
-Which-Type-Are-You?&id=134308](http://ezinearticles.com/?Motivation-and-Personality---Which-Type-Are-You?&id=134308).

Oxford Advanced Learner's Dictionary, (Erişim Tarihi:10.05.2010),  
[http://www.oup.com/oald-bin/web\\_getald7index1a.pl](http://www.oup.com/oald-bin/web_getald7index1a.pl).

SOYLU, Özlem; "Danışmanlık Şirketlerinin Bilgi Üretimindeki Rolü", (Erişim Tarihi: 23.08.2010), <http://www.lojistikzirvesi.com/tr/article.asp?ID=1110>.

STARCEVICH, Matt M.; "Breaking the Entitlement Cycle" (Erişim Tarihi: 22.08.2010), <http://www.coachingandmentoring.com/Articles/entitled.html>.

STARCEVICH, Matt M.; "Coach, Mentor: Is there a difference?" (Erişim Tarihi: 22.08.2010),  
<http://www.coachingandmentoring.com/Articles/mentoring.html>.

TAYLOR, David; "The Benefits of Coaching", (Erişim Tarihi: 23.08.2010),  
<http://www.servtobusiness.co.uk/Coaching%20and%20Development/index.asp?P=33&A=343>.

Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük, (Erişim Tarihi: 10.05.2010)  
<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=ba%FEar%FDm&ayn=tam>.

Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük, (Erişim Tarihi: 10.05.2010),  
<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=performans&ayn=tam>.

Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük, (Erişim Tarihi: 05.08.2010),  
<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=ko%E7&ayn=tam>.

YAZARSIZ; "Core Competencies: Coaching Presence", (Erişim Tarihi: 10.03.2011),  
<http://www.coachfederation.org/research-education/icf-credentials/core-competencies>.

YAZARSIZ; "Core Competencies: Designing Actions", (Erişim Tarihi: 10.03.2011),  
<http://www.coachfederation.org/research-education/icf-credentials/core-competencies>.

YAZARSIZ; "Koçluk ile Danışmanlık Arasındaki Farklar", (Erişim Tarihi:  
23.08.2010), <http://arindanismanlik.com/kocluk.html#c>.

YAZARSIZ; (Erişim Tarihi: 01.07.2010),  
<http://www.businessdictionary.com/definition/job-simplification.html>.



## **EKLER**

### **EK 1: Koçluk – Performans İlişkisi Anket Formu**

Sayın Katılımcımız,

Aşağıdaki linkten ulaşacağınız anket, Dokuz Eylül Üniversitesi’nde, “Çalışan Performansının Geliştirilmesinde Koçluk Uygulaması Üzerine Bir Araştırma” konulu yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere Prof. Dr. Tunç DEMİRBİLEK danışmanlığında hazırlanmıştır. Anketimiz, Koçluk Programları, Performans ve Tanıtıcı Bilgiler olmak üzere 3 bölümden oluşmaktadır.

Anket aracılığıyla toplanacak bilgiler tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacaktır ve kişi/kurum bilgileri içermemektedir. Sorulara vereceğiniz cevaplar, sonuçların gerçeği yansıtması bakımından önemlidir.

Değerli vaktinizi ayırıp çalışmaya katkı sağladığınız için şimdiden en içten teşekkürlerimi sunarım.

**Anket için lütfen buraya tıklayınız.**

**Evren Yıldırım**

***İletişim Bilgileri***

Tel: 00 48 518 983 391

E-posta: bilgi\_evren@yahoo.com

## Bölüm 1 : Koçluk Programı

		- 3	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2	+ 3
	<b>Kısım 1;</b> Aşağıda koçluk programının etkisini ölçmeye yönelik kavramlara yer verilmiştir. Lütfen aşağıdaki ifadeleri almış olduğunuz koçluk hizmetini düşünerek işaretleyiniz.  <b>(-3) : Hiç katılmıyorum</b> <b>(-2) : Orta düzeyde katılmıyorum</b> <b>(-1) : Biraz katılmıyorum</b> <b>(0) : Tarafsızım</b> <b>(+1): Biraz katılıyorum</b> <b>(+2): Orta düzeyde katılıyorum</b> <b>(+3): Tamamen katılıyorum</b>							
1	Güven oluşturma: Astlarınızla aranızda sürekli, karşılıklı saygı ve güven duygusu oluşturan destekleyici ve samimi bir ilişki kurabilme kabiliyeti.							
2	Yeni insanlarla tanışmayı ve konuşmayı daha az endişeli buluyorum.							
3	Bir problem için sunulan çözümün başarısız olma sebebini analiz edebilme kabiliyetim önemli ölçüde gelişti.							
4	Beni zorlayan çoğu problemi çözme kabiliyetime olan güvenim büyük ölçüde artış gösterdi.							
5	Farkındalık yaratma: Astlarınızın, çeşitli kaynaklarda yer alan bilgileri birleştirmesini ve yorumlamasını, farkındalık edinmesini böylece kararlaştırılmış olan sonuçlara ulaşmasını sağlama kabiliyeti.							
6	Planları ve fikirleri hayata geçirme kabiliyetimi kullanmada kendime olan güvenimin arttığını fark ettim.							
7	Anı yakalama ve ilişki kurma: Farklılıklara açık, esnek ve aynı zamanda kendinden emin bir tarza sahip olarak, tamamen bilinçli olabilme ve astlarınızla spontane ilişki kurabilme kabiliyeti.							

8	Hayatımda karşılaştığım problemlerin birçoğunun üstesinden gelmede daha kabiliyetli olduğuma inanıyorum.							
9	Bir problemin ne olduğunu anlamaya ve karışık bir problemle ne zaman karşılaşılacağına ilişkin bilgi toplamaya yönelik strateji geliştirme kabiliyetim önemli ölçüde gelişti.							
10	Bireyin gündemini, hızını yakalama ve kendini keşfetme sürecine uyum sağlama: Gerektiğinde astlarınız için yaptığınız hazırlıkları bir kenara bırakarak, onların o andaki gündemine, ihtiyaçlarına tamamen odaklanabilme kabiliyeti.							
11	Tanışmak istediğim insanları gördüğümde, onların bana gelmelerini beklemektense, ben onlara gitmeyi daha çok istiyorum.							
12	Bir problemi çözmek için ilk çabalarım başarısızda olsa, herhangi bir problemi kontrol altına almakta daha rahatım.							
13	Koçluk programını tamamladıktan sonra, çözdüğüm bir problem karşısında neleri doğru yaptığımı ve neleri yanlış yaptığımı önceye nazaran daha çok analiz ediyorum.							
14	Dinleme: Astlarınızın arzularını anlayabilmek ve onların kendilerini ifade etmelerine yardımcı olabilmek için, tamamen onların söylediklerine ve söylemediklerine odaklanabilme kabiliyeti.							
15	Daha çok kendine güvenen biri olduğuma inanıyorum.							
16	Öğrenmeye yönlendirme: Koçluk süreci boyunca, devam eden öğrenmeyi sağlamak ve kararlaştırılan koçluk sonuçlarına ulaşmada rehber olacak yeni fikirleri hayata geçirmek için astlarınızla birlikte gerçek yaşamdan veya çalışma hayatından fırsatlar yaratma kabiliyeti.							
17	Bir problemi çözmek için yaratıcı ve verimli seçenekler üretmede büyük ölçüde daha iyiyim.							
18	Beklenmedik problemler oluştuğunda, daha iyi kontrol altına alıyorum.							
19	Güçlü sorular sormak: Keşfetmeye, daha derin algılamaya teşvik eden ve/veya astlarınızın önyargılarına meydan okuyan ve/veya; astlarınızın arzuları doğrultusunda onları harekete geçiren sorular sorma kabiliyeti.							

20	Katıldığım profesyonel koçluk programı sonrasında, amaçlarımı gerçekleştirmek için girişimlerde bulunmak konusunda daha ısrarcı olduğumu fark ettim.							
21	Profesyonel koçluk programı sonrasında, karmaşık bir problemle karşılaştığımda, problemleri bir durumda neler olduğunu öğrenmek için duygularımı incelemede daha istikrarlı hale geldim.							
22	Bana çok zor bile gelse, yeni şeyler öğrenmekten daha az korkuyorum.							
23	Takdir etme: Astlarınızın kültürünü, değerlerini, farkındalığını, bilgisini ve gelişimini takdir etme ve içten saygı gösterdiğinizi yansıtan bir dil kullanarak özgün olma kabiliyeti.							
24	İşlerimi yapabilme kabiliyetlerimde daha büyük güvenim olduğunu düşünüyorum.							
25	Bir problem kafamı karıştırdığı zaman, belirsiz fikirleri ve duyguları somutlaştırmak /netleştirmek ya da belirginleştirmek için daha çok çaba harcadığımı öğrendim.							
26	Profesyonel bir koçluk programına katılmamış olsaydım, genel olarak problem çözme kabiliyetlerimin bugünkü gibi olmayacağını düşünüyorum.							

**Kısım 2: Lütfen aşağıdaki ifadeleri almış olduğunuz koçluk hizmetini düşünerek işaretleyiniz.**

**Hangi alanda koçluk aldınız:**

Kariyer Koçluğu

Yaşam Koçluğu

Aile Koçluğu

Girişimcilik Koçluğu

Üst Yönetim Koçluğu

Takım Geliştirme Koçluğu

Performans Koçluğu

Koçluk almadım

**Koçluk programına katılmayı:**

Ben istedim

Şirketim koçluk almamı istedi

**Koçunuz;**

Şirket içi bir koçtu

Şirket dışı bir koçtu

**Koçluk programı süreniz:**

1-5 seans

6-12 seans

12 seanstan fazla

**Bölüm 2: Performans**

	<p>Bu bölüm, danışanların Koçluk hizmeti sonrası performans durumunu algılamaya yönelik olarak tasarlanmıştır. Lütfen, aşağıdaki ifadeleri almış olduğunuz koçluk hizmetini düşünerek işaretleyiniz.</p> <p><b>(-3) : Hiç katılmıyorum</b></p> <p><b>(-2) : Orta düzeyde katılmıyorum</b></p> <p><b>(-1) : Biraz katılmıyorum</b></p> <p><b>(0) : Tarafsızım</b></p> <p><b>(+1): Biraz katılıyorum</b></p> <p><b>(+2): Orta düzeyde katılıyorum</b></p> <p><b>(+3): Tamamen katılıyorum</b></p>							
1	Aldığım Koçluk hizmeti, karar verme becerimin gelişmesi konusunda etkilidir.							
2	Aldığım Koçluk hizmeti, çalışanlara karşı hoşgörülü olmam konusunda etkilidir.							
3	Aldığım Koçluk hizmeti, organizasyon becerimin gelişmesi konusunda etkilidir.							
4	Aldığım Koçluk hizmeti, çalışanlar üzerinde etkin olmam konusunda faydalıdır.							
5	Aldığım Koçluk hizmeti, çalışanlara yetki ve sorumluluk dağıtmam konusunda etkilidir.							
6	Aldığım Koçluk hizmeti, girişimleri geliştirmek için çalışanlara manevi destek sağlamam konusunda etkilidir.							
7	Aldığım Koçluk hizmeti, işletmenin başarısı için yeni fikirler üretmem konusunda etkilidir.							
8	Aldığım Koçluk hizmeti, planlama faaliyetlerini							

	etkin yürütmem konusunda faydalıdır.								
9	Aldığım Koçluk hizmeti, çalışanları idare etme becerimin gelişmesi konusunda etkilidir.								
10	Aldığım Koçluk hizmeti, problem çözme becerimin gelişmesi konusunda etkilidir.								
11	Aldığım Koçluk hizmeti, işleme faaliyetlerinde esneklik sağlamam konusunda etkilidir.								
12	Aldığım Koçluk hizmeti, çevreye ve işletme şartlarına uyum sağlamam konusunda etkilidir.								
13	Aldığım Koçluk hizmeti, değişimleri önceden fark edebilmem konusunda etkilidir.								
14	Aldığım Koçluk hizmeti, yeni fikirler üretmem konusunda etkilidir.								
15	Aldığım Koçluk hizmeti, yeni çalışmalara kolay uyum sağlamam konusunda etkilidir.								
16	Aldığım Koçluk hizmeti, düşüncelerimi açık, net ve tam olarak ifade etmemde etkilidir.								
17	Aldığım Koçluk hizmeti, başkalarını dinlemem konusunda etkilidir.								
18	Aldığım Koçluk hizmeti, diğer departmanlarda yapılan işler hakkında bilgi edinmem konusunda etkilidir.								
19	Aldığım Koçluk hizmeti, çalışanların görüşlerini dikkate almam konusunda etkilidir.								
20	Aldığım Koçluk hizmeti, çalışanlar arasında işbirliğini geliştirmem konusunda etkilidir.								
21	Aldığım Koçluk hizmeti, takım üyelerini başarıya yönlendirmem konusunda etkilidir.								
22	Aldığım Koçluk hizmeti, çalışanları motive etmemde etkilidir.								
23	Aldığım Koçluk hizmeti, çalışanların sorunlarını anlamam konusunda etkilidir.								
24	Aldığım Koçluk hizmeti, bağımsız iş görme becerimin gelişmesi konusunda etkilidir.								
25	Aldığım Koçluk hizmeti, yaptığım işlerde başarılı sonuçlar almam konusunda etkilidir.								
26	Aldığım Koçluk hizmeti, yapılan işleri takip etmemde etkilidir.								
27	Aldığım Koçluk hizmeti, yapılan işlerin sonuçlarını değerlendirmem konusunda etkilidir.								
28	Aldığım Koçluk hizmeti, işletmede yetki devrini kullanmam konusunda etkilidir.								
29	Aldığım Koçluk hizmeti, çalışanların gelişimini desteklemem konusunda etkilidir.								
30	Aldığım Koçluk hizmeti, çalışanları bireysel yeteneklerine göre yetiştirmem konusunda								

	etkilidir.								
31	Aldığım Koçluk hizmeti, çalışanlara uygun bir çalışma ortamı sağlamam konusunda etkilidir.								
32	Aldığım Koçluk hizmeti, çalışanların performansını düzenli takip etmem konusunda etkilidir.								

### Bölüm 3 : Tanıtıcı Bilgiler

#### Cinsiyetiniz:

Bayan          Bay

#### Yaşınız:

24 ve altı      25 - 34          35 - 44          45 - 54          55 ve üzeri

#### Eğitim düzeyiniz:

Lise              Üniversite              Yüksek Lisans              Doktora

#### Çalışma hayatı içinde bulunduğunuz süre:

1 yıldan az    1-4 yıl          5-9 yıl          10 yıldan fazla

#### Çalışmakta olduğunuz şirketteki pozisyonunuz:

Yönetici Rolüm Yok  
İlk Kademe Yönetici  
Orta Kademe Yönetici  
Üst Kademe Yönetici

#### Koçunuzun İş deneyim süresi:

1-4 Yıl              5 – 10 yıl          11-15 Yıl          16-20 yıl          21-30 yıl

EK 2: Koçluk Becerileri Yeterlilik Ölçeği Kullanım İzni

**JBA** COACHING SERVICES, LLC  
JANET BALDWIN ANDERSON, PRESIDENT

**Permission to Use Copyrighted Material**

Letter of Agreement between

EVREN YILDIRIM

and

Janet Baldwin Anderson, Ph.D.

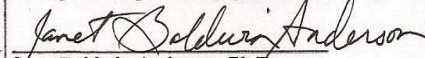
**DESCRIPTION:** Janet Baldwin Anderson (Copyright Holder of *Coaching Skills Proficiency Survey* ©) grants EVREN YILDIRIM permission to make copies of and use the following copyrighted material: *Coaching Skills Proficiency Survey* (CSPS) under conditions described below.

**PERIOD OF USE:** A 12 month period beginning 01 FEB. 2011

**COPYRIGHT USAGE:** Up to two copies each of the two survey instruments (attached) may be made for each of 250 participants enrolled in the MASTER THESIS program or study undertaken with MASTER DEGREE. These survey forms will be administered to participants on two occasions, at the beginning and at the end of the program.

**TERMS:** In exchange for the use of the CSPS, Evren Yildirim agrees to the following:  
- to use the instruments in accordance with the terms described in this Agreement;  
- to provide appropriate citation of the source of the instruments in any presentations or publications (e.g., *Coaching Skills Proficiency Survey*, Copyright © by Janet Baldwin Anderson, Ph.D.); and  
- to provide the Copyright Holder with an electronic copy of the report or paper that summarizes the results of the study and to permit reference to the study on the Copyright Holder's website.

All rights not specifically granted in this Agreement remain with the Copyright Holder.

  
Janet Baldwin Anderson, Ph.D.

EVREN YILDIRIM  
Principle Investigator

Tunc Demirköle, Prof. Dr./Dokuz Eylül University  
Academic Advisor/University (if applicable)

February 1, 2011  
Date

Date:

24.1.2011

LEADERSHIP COACHING + CONSULTING + RESEARCH & EVALUATION

P.O. Box 5762, TAKOMA PARK, MD 20913 + 301-758-9412 + JANET@JBACOACHING.COM



**EK 3: Özyeterlik ve Problem Çözme Ölçeği Kullanım İzni**

**From:** Paul E Dunn <pedunn@comcast.net>

**To:** Bilgi\_Evren@yahoo.com

**Sent:** Thursday, February 3, 2011 10:16 PM

**Subject:** dissertation

Evren,

Good luck with your master thesis. Here is my Dissertation. The surveys used are in the addendix. Let me know how it works out for you.

Paul

**EK 4: Performans Ölçeği Kullanım İzni**

**From:** "deryakara@gazi.edu.tr" <deryakara@gazi.edu.tr>  
**To:** EVREN YILDIRIM <bilgi\_evren@yahoo.com>  
**Sent:** Wednesday, January 26, 2011 2:58 AM  
**Subject:** Re: Ölçek Talebi

Merhaba Evren,

İstemiş olduğun ölçek "PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ OLARAK 360 DERECE GERİBİLDİRİM SÜRECİNİN ORTA KADEME YÖNETİCİLERİN İŞ BAŞARISINA OLAN ETKİSİ: 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA" başlıklı doktora tez çalışmamda bulunmaktadır. Yök'ün tez tarama sayfasından ulaşabilirsin. Bununla birlikte ben sana ölçeği gönderiyorum. Başarılar dilerim..

Dr. Derya KARA