

T. C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
E-MBA İŞLETME ANABİLİM DALI

KURUMLARDA YÜKSEK PERFORMANS İÇİN REHBERLİK
TEMELLİ ÖĞRENME VE GELİŞİM SÜREÇLERİ VE BİR
MODEL ÖNERİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GERÇEK ÖNAL ÇAVUŞOĞLU

121141128

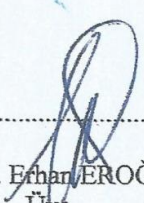
Danışman Öğretim Üyesi

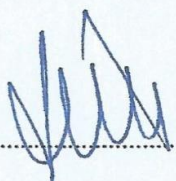
Prof. Dr. Erhan EROĞLU

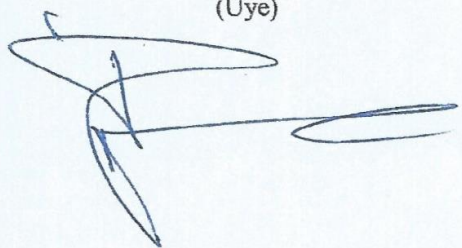
İstanbul, Eylül 2015

T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

04.11.2015 tarihinde tezinin savunmasını yapan e-MBA Yüksek Lisans Programının 12 11 41 128 numaralı öğrencisi Gerçek Önal ÇAVUŞOĞLU 'na ait "Kurumlarda Yüksek Performans İçin Rehberlik Temelli Öğrenme ve Gelişim Süreçleri ve Bir Model Önerisi" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, e-MBA Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak ~~Oy Birliği/Oy Çoğunluğuyla~~ Kabul Edilmiştir.


Prof. Dr. Erhan EROĞLU
Üye
(Danışman)


Prof. Dr. Şahin KARASAR
(Üye)


Yrd. Doç. Dr. İhsan GÜLAY
(Üye)

ÖZET

Günümüzde kurumlar, çalışanlarının sürekli gelişimini destekleyecek bir öğrenme ve gelişim kültürü yaratmak; çalışanlar da öğrenme ve gelişim süreçlerinde daha aktif olarak bu kültüre katkı sağlama çabası içindeler. Tüm bu çabanın temelinde yatan mesele ise hem çalışan hem de kurum performansının geliştirilmesi ve böylelikle etkili bir kurumsal performans ortaya koyulması gayesidir.

Öğrenme ve dolayısıyla gelişim, insanın hayatı boyunca sürdürebileceği bir eylemdir. Ancak öğrenmenin etkin ve etkili olması öğrenilenlerin kalıcılığı ve uygulanabilir olması ile mümkündür. Öğrenmeyi etkileyen faktörlere baktığımızda ise öğrenmenin kişisel boyutunun ön plana çıktığı görülmektedir. Öğrenmenin kişisel boyutu dolayısıyla rehberlik temelli öğrenme yöntemleri ile daha etkin ve kalıcı bir öğrenme gerçekleşebilmektedir. Ancak kurumların dinamik yapısı içinde; örgütün ve dış dünyanın dinamizmine ayak uydurabilecek en uygun rehberlik temelli öğrenme yöntemlerinin belirlenmesi ve bu yöntemlerin bir model çerçevesine oturtulup etkili bir şekilde uygulanması önemlidir. Bu çalışma, böyle yol gösterici bir modeli ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla performans, öğrenme ve gelişim, rehberlik temelli öğrenme ve gelişim konuları kapsamlı olarak kavramsal açıdan ele alınmış, sonrasında konuya ilişkin uzman ve uygulayıcı görüşleri de alınarak bir araştırma yapılmıştır. Tüm bu çalışma sonucunda elde edilen bilgiler ışığında da model önerisinde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Performans, Öğrenme, Gelişim, Rehberlik, Koçluk, Mentorluk

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
BÖLÜM 1	
1. GİRİŞ.....	1
1.1 Çalışmanın Önemi.....	1
1.2 Çalışmanın Amacı ve Kapsamı.....	2
1.3 Çalışmanın Kısıtları	3
1.4 Çalışma Planı	3
BÖLÜM 2	
2. KURUMSAL VE BİREYSEL PERFORMANS.....	5
2.1 Performans Kavramı ve Tanımı	5
2.2 Kurumsal Performans	5
2.3 Çalışan Performansı	7
2.4 Performans Yönetim Süreci ve Aşamaları	10
2.4.1 Performans Hedeflerinin Belirlenmesi ve Planlaması.....	11
2.4.2 Performans İzleme ve Ölçme.....	12
2.4.3 Performans Değerlendirme ve Yöntemleri	12
2.4.4 Çalışan Performansını Geliştirme	19
BÖLÜM 3	
3. ETKİLİ PERFORMANS İÇİN ÖĞRENME VE GELİŞİM.....	23
3.1 Öğrenme Kavramı	23
3.2 Öğrenme Kuramları	25
3.2.1 Davranışçı Öğrenme Kuramları	25
3.2.2 Bilişsel Öğrenme Kuramları	26
3.2.3 Yapılandırmacı Öğrenme Kuramı	26

3.2.4	Duyuşsal Öğrenme Kuramları.....	27
3.2.5	Sosyal Öğrenme Kuramı	27
3.2.6	Nörofizyolojik Temelli Öğrenme Kuramları (Bilgi İşlem Kuramı)	28
3.2.7	İşbirlikli-Kubaşık Öğrenme Kuramı.....	30
3.2.8	Dönüşümsel (Transformatif) Öğrenme.....	31
3.3	Öğrenme İlkeleri	32
3.4	Yetişkin Öğrenmesi	33
3.5	Kurumlarda Öğrenme Düzeyleri	36
3.5.1	Bireysel Düzeyde Öğrenme	37
3.5.2	Grup Düzeyinde Öğrenme	38
3.5.3	Kurum Düzeyinde Öğrenme	39
3.6	Kurumlarda Öğrenme ve Gelişim Etkinlikleri.....	39
3.6.1	Kurumlarda Uygulanan Öğrenme ve Gelişim Yöntemleri.....	42

BÖLÜM 4

4.	REHBERLİK TEMELLİ ÖĞRENME VE GELİŞİM YÖNTEMLERİ KOÇLUK, MENTORLUK VE DANIŞMANLIK	48
4.1	Koçluk	48
4.2	Koçluk Ne Değildir?	50
4.3	Koçluk Türleri.....	51
4.3.1	Yönetici Koçluğu.....	51
4.3.2	Kişisel Koçluk/Yaşam Koçluğu.....	52
4.3.3	Performans Koçluğu	53
4.3.4	Organizasyon ve İlişki Sistemleri Koçluğu (ORSC)	54
4.3.5	Grup Koçluğu	54
4.3.6	Takım Koçluğu.....	55
4.4	Koçluğun Çalışanlar Açısından Faydaları	55
4.5	Koçluğun Kurum Açısından Faydaları:.....	56
4.6	Koçluk Süreci, Koçluk Sisteminin Oluşturulması ve Yönetimi.....	57
4.7	Koçluk Sürecinin Aşamaları	58

4.7.1	Anlaşma	58
4.7.2	Tanıma ve Planlama.....	59
4.7.3	Yönlendirme	59
4.7.4	İzleme-Değerlendirme	60
4.7.5	Kurumlarda Koçluk Uygulamaları	60
4.7.6	Koçvari Yönetici Yaklaşımı	63
4.8	Koçluk Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar.....	63
4.9	Koçluk Becerileri.....	65
4.9.1	Kendini Yönetme (Özyönetim).....	65
4.9.2	Etkin Dinlemek.....	65
4.9.3	Güçlü ve Doğru Sorular Sormak-Merak	66
4.9.4	Beden Dilini Doğru Kullanma ve Anlama	66
4.9.5	Etkili Geribildirim.....	66
4.10	Mentorluk.....	67
4.10.1	Mentorluk Süreci.....	68
4.10.2	Mentorluk Türleri.....	70
4.10.3	Mentorluğun Faydaları.....	71
4.11	Koçluk ve Mentorluğun Performans Geliştirme Sürecindeki Yeri	72
4.12	Psikolojik Danışmanlık.....	74
4.13	Yöntemlerin Yerinde Kullanımı	75
4.14	Öğrenme Kuramları Açısından Koçluk ve Mentorluk.....	79
4.14.1	Davranışçı Öğrenme Kuramları Açısından.....	79
4.14.2	Bilişsel Öğrenme Kuramları Açısından	80
4.14.3	Yapılandırmacı Öğrenme Kuramı Açısından.....	80
4.14.4	Duyuşsal Öğrenme Kuramı Açısından	81
4.14.5	Sosyal Öğrenme Kuramı Açısından.....	81
4.14.6	Dönüşümsel (Transformatif) Öğrenme.....	82

BÖLÜM 5

5. KURUMLARDA YÜKSEK PERFORMANS İÇİN REHBERLİK TEMELLİ ÖĞRENME VE GELİŞİM SÜREÇLERİ ARAŞTIRMASI YÖNTEMİ84

5.1 Araştırma Örnekleme.....84

5.2 Veri Toplama Yöntem ve Aracı88

BÖLÜM 6

6. KURUMLARDA YÜKSEK PERFORMANS İÇİN REHBERLİK TEMELLİ ÖĞRENME VE GELİŞİM SÜREÇLERİ ARAŞTIRMASI BULGULARI VE YORUMLAR.....90

6.1 Uygulayıcıların Performans Geliştirme İle İlgili Görüşlerine İlişkin Bulgular
90

6.1.1 Performans Yönetimi Sürecinde En Çok Zorlanılan Aşamalar90

6.1.2 Çalışanların Performans Sorunlarının En Önemli Kök Nedenleri92

6.1.3 Çalışanların Performanslarını Geliştirmek İçin En Etkili Öğrenme ve Gelişim Yöntemleri.....94

6.2 Uygulayıcıların Rehberlik Temelli Öğrenme ve Gelişim Süreçleri İle İlgili Görüşlerine İlişkin Bulgular.....96

6.2.1 Koçluk, Mentorluk, Danışmanlık, Rehberlik Kavramlarının Doğru Algılanması.....96

6.2.2 Koçluk Sürecinin Çalışan Gelişimine Katkısı.....97

6.2.3 Uygulayıcıların Koçluk Desteği Alma Durumu.....98

6.2.4 Uygulayıcıların Koçluk Desteği Alma İsteği.....98

6.2.5 Koçluk Sertifikası99

6.2.6 Koçvari Liderlik100

6.2.7 Üst Yönetim İçin Koçluk.....101

6.2.8 Araştırmaya Katılan Kişileri Koçluk Deneyimleri.....101

6.2.9 Yönetici ya da Çalışanların Koçluk Yapması.....102

6.2.10 Şirket Çalışanlarına Koçluk Desteği.....103

6.2.11 Şirketlerde Kadrolu Profesyonel İç Koç İstihdamı103

6.2.12 Kurumsal Koçluk Sisteminin Kurulması104

6.2.13 Koçluk Süreçlerinin Başarısı105

6.2.14	Kurumsal Koçluk Süreçlerinin Gizliliği	106
6.2.15	Ankete Katılanların Profesyonel Koçluk Yapma İsteklilikleri	107
6.2.16	Herkes Başarılı Koç Olabilir Mi	108
6.2.17	Uygulayıcıların Koçluk Eğitimi Alıp Almama Durumu	108
6.2.18	Koçluk Yaklaşımının Yönetim ve İlişkiler İklimi Üzerindeki Etkisi.....	109
6.2.19	Uygulayıcıların Mentorluk Alma(Kurumsal Uygulama Olarak) Durumu 110	
6.2.20	Mentorluk Sürecinin Çalışanın Gelişimi Üzerindeki Etkisi	111
6.2.21	Araştırmaya Katılan Kişilerin Mentorluk Deneyimi.....	111
6.2.22	Mentorluk Sürecinde Dış Destek Alımı	113
6.2.23	Uygun Destek Yöntemi Seçimi	114
6.2.24	Koçluk ve Mentorluk Süreçlerinin Uzaktan Uygulanması	115
6.2.25	Yapay Zeka Temelli Sanal Koç/Mentor Uygulamaları	116
6.2.26	Uygulayıcıların Mentorluk Eğitimi Alma Durumu	117
6.2.27	Çalışanın Ruhsal Sağlığı Konusundaki Yaklaşımlar	118
6.2.28	Çalışma Ortamlarında Psikolojik Danışmanlık İhtiyacı	119

BÖLÜM 7

7. KURUMLARDA YÜKSEK PERFORMANS İÇİN REHBERLİK TEMELLİ ÖĞRENME VE GELİŞİM SÜREÇLERİ VE BİR MODEL ÖNERİSİ.....	120
7.1 Model İhtiyacı	120
7.2 Rehberlik Temelli Öğrenme ve Gelişim Yöntemleri Sistem ve Süreç Modeli 121	
7.2.1 Stratejik Konumlandırma ve Kültürel Altyapı	123
7.2.2 Sistem ve Süreçleri İnşa Etme.....	131
7.2.3 Rehber (Koç, Mentor) Geliştirme / Tedarik Etme	134
7.2.4 Süreçleri Başlatma ve Uygulama.....	138
7.2.5 Değerlendirme	140

TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1. Öğrenme Düzeyleri	37
Tablo 4.1. Koçluk ve Mentorluk Arasındaki Farklar	76
Tablo 5.1. Uygulayıcıların Kendilerine Bağlı Çalışan Olup Olmama Durumu	84
Tablo 5.2. Uygulayıcıların Bağlı Oldukları Fonksiyona Göre Dağılımı	85
Tablo 5.3. Uygulayıcıların Toplam Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı.....	85
Tablo 5.4. Uygulayıcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	86
Tablo 5.5. Uygulayıcıların Çalıştıkları Şirketlerin Temel Faaliyet Odağı	86
Tablo 5.6. Uygulayıcıların Çalıştıkları Şirketlerin Çalışan Sayısı	87
Tablo 5.7. Uygulayıcıların Çalıştıkları Şirketlerin Küresel Yapısı	87
Tablo 6.1. Performans Yönetimi Sürecinde En Çok Zorlanılan Aşamalar.....	90
Tablo 6.2. Performans Sorunlarının En Önemli Kök Nedenleri.....	93
Tablo 6.3. Çalışan Performansı Geliştirmede En Etkili Öğrenme ve Gelişim Yöntemleri	94
Tablo 6.4. Piyasada Koçluk, Mentorluk, Danışmanlık, Rehberlik Kavramlarının.....	96
Doğru Algılanması	96
Tablo 6.5. Koçluk Sürecinin Çalışan Gelişimine Etkisi	97
Tablo 6.6. Uygulayıcıların Koçluk Alma Durumu	98
Tablo 6.7. Uygulayıcıların Koçluk Desteği Alma İstekliliği	98
Tablo 6.8. Koçluk Sertifikası Gerekliliği	99
Tablo 6.9. Koçvari Liderlik Konusundaki Görüşler.....	100
Tablo 6.10. Üst Yönetim İçin Koçluğa İlişkin Değerlendirmeler	101
Tablo 6.11. Koçluk Deneyimi Durumu	102
Tablo 6.12. Yönetici ya da Çalışanların Başkalarına Koçluk Yapması.....	102
Tablo 6.13. Koçluk Desteğinin Alınabileceği Taraflar	103
Tablo 6.14. Kadrolu Profesyonel İç Koç İstihdamı.....	104
Tablo 6.15. Kurumsal Koçluk Sistemi Kurulmasına İlişkin Görüşler	104
Tablo 6.16. Koçluk Süreçlerinin Başarısına İlişkin Değerlendirmeler.....	106
Tablo 6.17. Kurumsal Koçluk Süreçlerinin Gizliliği.....	106
Tablo 6.18. Profesyonel Koçluk Yapma Konusundaki İsteklilik.....	107
Tablo 6.20. Uygulayıcıların Koçluk Konusunda Eğitim Alma Durumu.....	108
Tablo 6.21. Koçluk Yaklaşımının İklim Üzerindeki Etkisi	109
Tablo 6.22. Araştırmaya Katılan Kişilerin Mentorluk Alma Durumu	110
Tablo 6.23. Mentorluk Sürecinin Çalışanın Gelişimi Üzerindeki Etkisi	111
Tablo 6.24. Uygulayıcıların Mentorluk Deneyimi	112

Tablo 6.25. Mentorluk Sürecinde Dış Destek Alınması	113
Tablo 6.26. Örnek Üzerinden Uygun Destek Yöntemine İlişkin Görüşler.....	114
Tablo 6.27. Koçluk ve Mentorluk Süreçlerinin Uzaktan Uygulanması	115
Tablo 6.28. Yapay Zeka Temelli Sanal Koç/Mentor Uygulamalarının Yakın Gelecekte.....	119
Tablo 6.29. Uygulayıcıların Mentorluk Konusunda Eğitim Alma Durumu.....	117
Tablo 6.30. Çalışanın Ruhsal Sağlığı Konusundaki Yaklaşımlar	118
Tablo 6.31. Psikolojik Danışmanlık İhtiyacı	119

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Etkili Performans Bileşenleri	8
Şekil 2.2. Performans Odaklı Geliştirme Yaklaşımı	20
Şekil 3.1. İnsan Bilgi İşlem Modeli.....	30
Şekil 7.1. Rehberlik Temelli Öğrenme ve Gelişim Süreçleri Model Önerisi.....	121

BÖLÜM 1

1. GİRİŞ

1.1 Çalışmanın Önemi

Değişimin hızlandığı ve yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde, bir kurumun sürdürülebilir başarısı onun “gelişime açık olması” ve “değişime ayak uydurabilmesi” ile mümkündür. Bunun yanında küreselleşme ile birlikte genişleyen rekabet ortamı, kurumları kaçınılmaz olarak daha “yenilikçi” ve “çevik” olmaya zorlamaktadır. Kurumların performans ve başarısı doğal olarak kuruma katkı sağlayan bireylerin tek tek performansına bağlıdır. Bu bağlılık kurum içindeki çalışanların her birisinin “gelişime açık olması”, “değişime ayak uydurabilmesi” “çevik” ve “yenilikçi” olmasını gerektirmektedir. İşte bu yüzden çalışanların öğrenme ve kendilerini sürekli geliştirebilme becerilerini son derece kritik hale gelmiştir. Sürekli öğrenen ve kendini geliştiren nitelikli çalışanların varlığı kurumsal sürdürülebilir performansın en önemli mümkün kılıcısıdır.

O halde kurumlar, çalışanlarının sürekli gelişimini destekleyecek bir öğrenme ve gelişim kültürü yaratmak durumundadır. Bu gelişim ortamı içinde, her bir çalışan kendi gelişim sorumluluğunu öncelikle kendi üzerine almalı, her yönetici bağlı çalışanlarını isteklendirmeli, cesaretlendirmeli ve gelişimlerini yakından takip etmelidir. Gelişimle ilgili sistem ve süreçler gelişimi kolaylaştıracak şekilde tasarlanmalıdır. Bireylerin güçlendiği ve daha çok sorumluluk aldığı bu gelişim kültüründe, insan kaynakları, eğitim ya da gelişim profesyonelleri de daha çok gelişim rehberleri olarak kolaylaştırıcı bir rol üstlenmektedir.

Bireyler öğrenme ve gelişim süreçlerinde daha aktif hale geldikçe öğrenme ve gelişim yöntemleri de giderek önem kazanmaktadır. Sınıf eğitimleri gibi formal öğrenme yöntemlerinin daha anlık gelişen, daha bireysel ve işin doğal akışı içinde gerçekleşen informal öğrenme yöntemleri oldukça önem kazanmaktadır. Teknolojinin gelişmesi ile birlikte bilgiye erişim kolaylaşmış ve birçok yeni, eğlenceli ve işlevsel öğrenme kanalı ortaya çıkmıştır. Sosyal medyanın böylesi yükseldiği bir zamanda artık herkes içerik üretebilir, ya da herkes başkalarına öğretebilir konuma gelmiştir.

Ancak bilginin bu kadar bollaşması ve erişimin kolaylaşması tek başına yeterli değildir. Hatta bu yeni medya ortamı bilgi yükü ile başa çıkmak, doğru bilgileri seçebilmek gibi yeni ve çetin zorlukları da beraberinde getirmiştir. Karmaşıklaşan iş

süreçleri ve çeşitlenen roller de herkesin öğrenme ve gelişim ihtiyacının giderek farklılaşmasına neden olmaktadır. İşte bu ortamda diğer tüm yöntemlerin yanı sıra rehberlik temelli öğrenme yöntemleri her zaman olduğundan daha fazla önem taşıyor hale gelmiştir. Rehberlik temelli öğrenme sürecinde bir alanla ilgili deneyimli bir kişi daha az deneyimli bir kişiye yol gösterebilir. Ya da gelişim süreci konusunda uzmanlaşmış bir kişi bir kişinin kendi belirlediği bir alanda kendini geliştirmesine yardımcı olabilir. Deneyimli bir gözün süreci izliyor, düzeltici ve yönlendirici geribildirim vermesi, sürecin, yolunda, verimli ve etkin bir şekilde ilerlemesi açısından son derece kritiktir. Öyleyse kurum içinde herkesin öğrenmesi ve başkalarına öğretmesi, gelişmesi ve başkalarının gelişimine yardımcı olması öğrenen ve çevik kurumları yaratacak gelişim kültürünü yaratan en önemli dinamiktir.

Bu açıdan bakıldığında, kurumlarda rehberlik temelli öğrenme ve gelişim yöntemleri olan koçluk, mentorluk ve danışmanlık yöntemlerini inceleyen, bu yöntemlerle ilgili uygulamacıların görüşlerini de dikkate alarak uygulanabilir bir model ve yol haritası ortaya koyacak olan bu araştırma önemli olarak görülmektedir.

1.2 Çalışmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışmanın amacı, öncelikli ürün ve hizmet üreten kurumlar olmak üzere, sektör bağımsız olarak tüm kurumların faydalanabileceği, öğrenme ve gelişim faaliyetlerini bir şekilde destekleyen tüm kurumların uygulayabileceği, öğrenmenin kişisel boyutu dolayısıyla rehberlik temelli öğrenme yöntemleri ile daha etkin ve kalıcı bir öğrenme gerçekleştirecek ve performans gelişimini destekleyecek bir model önerisi geliştirerek, bu konuda, ilgili kurumlara yol haritası katkısını sağlamaktır.

Bu amacı gerçekleştirebilmek için, öncelikle araştırma konusu olan performans, performans geliştirme ve öğrenme ve gelişim etkinliklerinin ilişkisinin irdelenmesi ve çalışanların, dolayısıyla organizasyonların etkili performansı göstermesinde rehberlik temelli öğrenme ve gelişim yöntemlerinin rolü ile ilgili literatür taraması yapılarak kavramsal bir çerçeve çizilmiştir. Daha sonra literatürden yararlanılarak etkili performans için rehberlik temelli öğrenme ve gelişim yöntemlerinin, ağırlıklı olarak ise koçluk, mentorluk yöntemlerinin uygulanmasına ilişkin bir model önerisi taslağı hazırlanmıştır. Ardından, mevcut durum ve ihtiyaçları tespit etmek üzere bir anket formu hazırlanmıştır. Kullanılan anket formuyla elde edilen veriler istatistiksel araçlar yardımıyla analiz edilerek değerlendirilmiştir. Bu anket formu vasıtasıyla gerçekleştirilen araştırma neticesinde elde edilen veriler doğrultusunda model önerisinde bulunulmuştur.

Anket formu ile verimli bir öğrenme gerçekleşmesi için rehberlik temelli öğrenme yöntemleri nasıl kurgulanacağı, kurumlarda rehberlik temelli öğrenme yöntemlerinin yaygınlaştırılmasını gerekli kılan ihtiyaçların neler olduğu, bire bir ve rehberlik temelli öğrenme yöntemlerinin “bireysel” veya “birlikte” öğrenme yöntemlerine göre nasıl konumlandırılabilirliği, kurumlarda bireysel temelli öğrenme yöntemlerinin yaygınlaştırılması ve bir kültür haline gelmesi için uygulamanın nasıl bir model çerçevesinde gerçekleştirileceği sorgulanmıştır.

Organizasyonların dinamik yapısı içinde; organizasyon ve dış dünyanın dinamizmine ayak uydurabilecek en uygun rehberlik temelli öğrenme yöntemlerinin belirlenmesi ve bu yöntemlerin bir model çerçevesine oturtulup etkili bir şekilde uygulanması için bir model önerisinin geliştirilmesi amaçlanmıştır.

1.3 Çalışmanın Kısıtları

Model önerisini desteklemek üzere, alana ilişkin genel durumu ve görüşleri yansıtmak amacıyla, fazla sayıda uygulayıcının görüşlerini alınabileceği için araştırma yöntemi olarak anket tercih edilmiştir. Bu noktada, istenilen sağlıklı veriye ulaşmak adına yeterli sayıda uygulayıcıya ulaşmak hedeflendiği için anket saha süresi planlanandan oldukça uzun tutulmak zorunda kalınmıştır.

Genel olarak öğrenme ve gelişim alanında ortak bir dil ve literatür olmaması tez yazım aşamasını kısıtlayan bir husustur.

Ele alınan konunun Türkiye’de akademik düzeyde fazla ele alınmamış olması ve bu alanda yapılmış olan araştırma sayısının azlığı, yerel kaynak kısıtlılığı olmuştur.

1.4 Çalışma Planı

“Giriş” bölümünde çalışmanın önemi, çalışmanın amacı, çalışmanın kapsamı ve kısıtları, çalışma planı bulunmaktadır.

İkinci bölümde, performans ile ilgili literatür taramasından konuya ilişkin elde edilen bilgiler çerçevesinde derlenen kavramsal bilgiler yer almaktadır. Bu kapsamda performans konusu ile ilgili konular açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde ise, öğrenme ve gelişim ile ilgili literatür taraması sonucu elde edilen bilgiler derlenmiş ve bu konudaki kavramsal çerçeve oluşturulmuştur.

Dördüncü bölümde, rehberlik temelli öğrenme ve gelişim yöntemleri olan; koçluk, mentorluk ve danışmanlık kavramları ile ilgili literatür bilgilerine ve açıklamalarına yer verilmiştir. Ayrıca bu bölümde, rehberlik temelli öğrenme ve gelişim yöntemlerinin

etkili performans geliştirme sürecindeki yeri açıklanmış ve öğrenme kuramları açısından koçluk ve mentorluk yöntemleri irdelenmiştir.

Beşinci bölümde, rehberlik temelli öğrenme ve gelişim yöntemlerinin uygulayıcılar tarafından değerlendirildiği anket sonuçları analiz edilmiştir.

Altıncı bölümde ise, literatür taraması sonucu elde edilen bilgiler ve araştırma verileri sonucu elde edilen analizler sonucunda, rehberlik temelli öğrenme ve gelişim yöntemlerini daha kurumsal ve sistematik şekilde yönetmek isteyen şirketler için yol gösterici olacak bir model önerisi yer almaktadır.

BÖLÜM 2

2. KURUMSAL VE BİREYSEL PERFORMANS

2.1 Performans Kavramı ve Tanımı

Günümüzün çağdaş yönetim anlayışı, kurumsal hedeflere ulaşma ve verimlilik noktasında yapılan en önemli yatırımın insan kaynağına yönelik olduğundan hareketle, çalışanların performansının tanımlanması, ölçülmesi ve geliştirilmesi konularına odaklanmış, bu yönde yeni yaklaşımlar geliştirilmesinin önünü açmıştır.

İngilizce ve Fransızca'da performans kelimesinin kökenine bakıldığında "usulüne göre yapmak, icra etmek, gereğini yerine getirmek" anlamına gelen sözcükler bulunmaktadır (etimolojiturkçe.com, 2013).

Türk Dil Kurumu ise performansı, başarı, verim gücü olarak tanımlamaktadır. Kelime, Kamu Yönetimi Sözlüğü'nde ise üstesinden gelme, muvaffak olma ve hedefe ulaşma, herhangi bir işte gösterilen başarı derecesi olarak tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu, tarih yok).

Performans bir başka tanımda, "görevin gereği olarak önceden belirlenen standartlara uygun davranışların gösterilmesi ve beklenen amaçlara ulaşma derecesi" olarak ifade edilmektedir (Canman, 1993).

Genel kabul gören bir başka tanıma göre performans, "bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün, o işle, amaçlanan hedefe ulaşılmasında sağlanan nicel ve nitel sonuçtur" (Artar & Baş, 1990).

Bu genel tanımlarının ötesinde performans, bağlamı içinde daha anlamlı olarak tanımlanabilir. Bu açıdan bakıldığında bir makinenin, bir işlemcinin bir fiyatın ya da bir sporcunun performansından özel olarak bahsedilebilir. Bu çalışmada önerilen gelişim yöntemlerinin çalışan performansını ve dolayısıyla kurumsal performansı artıracığı varsayımı yapıldığı için kavrama "kurum" ve "birey" bağlamında bakmak yararlı olacaktır.

2.2 Kurumsal Performans

Kurumsal performans, organizasyonun başarılı sonuç olarak tanımladığı vizyonu ve misyonuna ulaşabilmesi için belirlenen en uygun strateji ve faaliyetlerin, en etkin ve

verimli şekilde yerine getirilmesidir. Bu tanım organizasyon sisteminin mükemmel işleyişini ifade eden bir tanımdır (Gürsoy, 2003).

Boyne (2003), kurumsal performansı, bir kurumun kaynaklarını etkin ve verimli bir biçimde kullanarak amaçlarına ulaşabilme yeteneği olarak tanımlamaktadır.

Yüksek performanslı organizasyonların, kendisine yeten ve kendini geliştiren bir yapısı ve işleyişi vardır. Çalışanlarına, ortaklarına, yöneticilerine ve müşterilerine ilgi çekici imkanlar ve avantajlar yaratmaktadırlar (Barutçugil, Performans Yönetimi, 2002).

Kurumsal performansın değerlendirilmesi, kurumun girdi ile çıktıları arasındaki ilişkilerin ve sonuçlarının farklı boyutlarda değerlendirilmesiyle yapılmaktadır (Benligiray, 1999).

Literatüre bakıldığında kurumsal performans ile ilgili değerlendirme ölçütlerinin finansal ve finansal olmayan verilere dayandığı görülmektedir. Finansal ölçütler, etkinlik(ekonomiklik), verimlilik(karlılık) ve etkililik(büyüme) olarak tanımlanmaktadır (Erdumlu, 1991).

Etkinlik (ekonomiklik), kurumun, işi doğru yaparak en uygun kalitede ürünü en az masrafla girdi kaynaklarını kullanarak elde etmesi olarak tanımlanmaktadır (Erdumlu, 1991). Etkinlik, bir kurumun, belirlediği hedeflerini ve amacını ne ölçüde gerçekleştirdiğini ifade eder ve kuruluşun amaçlarına ulaşmada gösterdiği başarı ve sağlamlık derecesini gösterir (Devlet Planlama Teşkilatı, 2000) .

Verimlilik, bir kurumun ürettiği çıktı ile bu çıktıya ulaşmak için kullanılan kaynaklar arasındaki ilişkiye göre değerlendirilir ve kurumun hedefleri doğrultusunda, en az girdiyle en yüksek çıktının elde edilmesini ifade eder (Köseoğlu, 2005).

Etkililik(büyüme) ise bir kurumun belirlemiş olduğu hedeflerine ne düzeyde ulaştığını gösteren orandır. Doğru işin yapılmasıdır (Devlet Planlama Teşkilatı, 2000).

Finansal olmayan ölçütler ise çalışanlar, müşteriler ve tüm paydaşlara ilişkin değerlendirmeleri içermektedir (Bontis, Keow, & Richardson, 2000). Delenay ve Huselid finansal olmayan ölçütleri, kurumla ilişkili tüm Uygulayıcıların (çalışanlar, müşteriler ve paydaşlar) memnuniyetini artırmak olarak ifade etmektedir (Akt. Katou, 2006).

Schermerhom ve arkadaşlarına (1985) göre de bireysel anlamda çalışanların performanslarının güçlü ya da zayıf olmasından kurum da etkilenecektir (Akt. Çalık, 2003). Günümüzde kurumların rekabet gücü ve varlıklarını sürdürebilmeleri, değişen

piyasa koşullarına, yeniliklere hızla ayak uydurabilme yeteneklerine ve kapasitelerine, gelişime ve değişime açık olmalarına, kaliteli hizmet ve üretime bağlıdır. Bu nedenle Başarılı bir kurum performansı için, sistemin en önemli ögesi olan bireylerin ve beraberinde takımların performansı; verimliliği ve sistemin mükemmel işleyişini sağlayacak etkenlerdir. Bu da, kurumun amaçları doğrultusunda çalışarak kurumsal performansa katkı sağlayacak olan, organizasyon kültürünü ve amaçlarını benimsemiş, öğrenmeye, yeniliklere, değişime ve gelişime açık, katılımcı ve sürekli bir iş gücü ile mümkündür. Ancak, Gürsoy'un da (2003), belirttiği gibi; "çalışanlardan bu performansı göstermelerini beklemeden önce dikkat edilmesi gereken, kurum tarafınca, gösterilmesi gereken performansın doğru belirlenmesi ve performans paylaşımının işlevsel bir şekilde yapılmasıdır. Bu sayede çalışanların göstereceği performans anlam kazanacaktır". Bu nedenle çalışanların performansını artırmak, önemli ve sistematik biçimde ele alınması gereken bir konudur ve bu çalışmada özellikle çalışan performansının geliştirilmesi için kullanılacak yöntemler üzerinde durulacaktır.

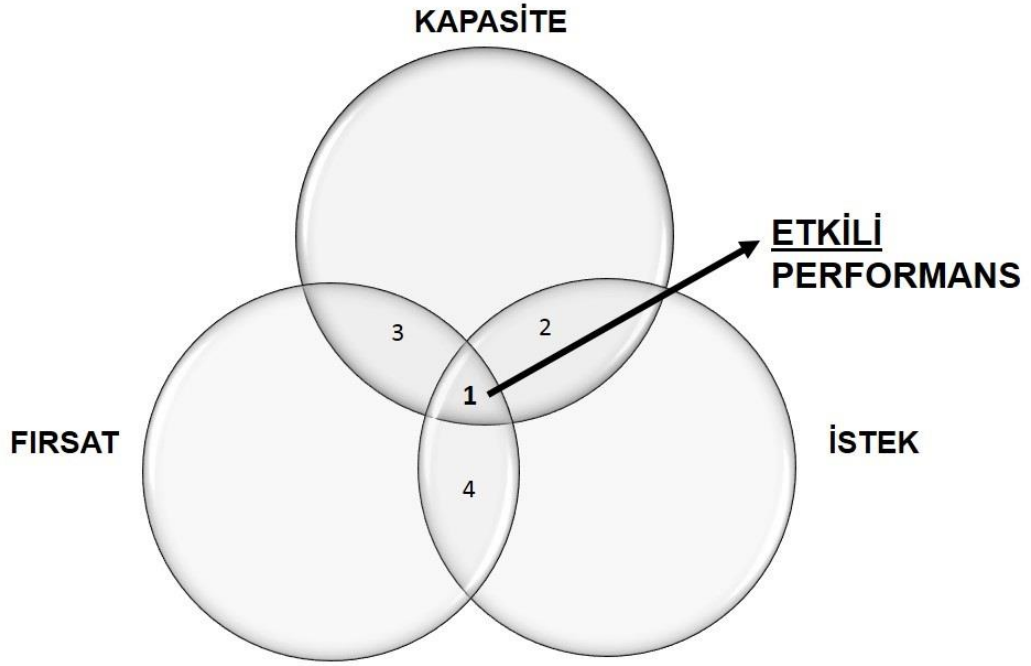
2.3 Çalışan Performansı

Organizasyonlar amaçlarına, belirledikleri hedefler ve misyon doğrultusunda, çalışanları vasıtasıyla ulaşırlar. Bu sebeple kurum performansı için çalışan performansının üst seviyede olması son derece önemlidir.

Her organizasyon, düzenli ve üstün performans sağlama sürecine, sahip olduğu farklı, taklit edilmesi veya kazanılması zor olan, varlıkları sayesinde ulaşabilir (Altunışık, Dalay , & Coşkun, 2002). Bu farklılığı sağlayacak olan en önemli varlık ise, etkin performans sergileyebilen çalışanlardır.

Çalışan performansı; çalışanın özellik ve yeteneklerine uygun olan ve kendisi için tanımlanan işi, kabul edilebilir sınırlar içerisinde gerçekleştirmesidir (Erdoğan, 1991).

İş performansını, yapma kapasitesi (capacity to perform) yapma fırsatı (opportunity to perform) ve yapma isteğinin (willingness to perform) bir sonucu olarak tanımlamışlardır. Yapma kapasitesi(kapasite), işin gereklerine uygun yetenekleri, bilgiyi ve tecrübeyi; yapma imkanı(fırsat), bir işin gerçekleşmesi için gerekli ekipmanı, en önemli faktör olan yapma isteği(istek) ise, çalışanın işin gereği olan çabayı gösterme isteğidir (Matteson, Konopaske, & Ivancevich, 2002). Bahsi geçen bileşenler, aşağıda yer alan Şekil 2.1'de gösterilmiştir.



Şekil 2.1. Etkili Performans Bileşenleri

Önceden belirlenmiş olan hedef ve standartlar olmadığı sürece, gerek birey gerekse organizasyon açısından bir performanstan söz etmek elbette mümkün olamayacaktır. Bununla beraber, Şekil 2.1’de görüldüğü gibi, performansın gerçekleşmesi için gerekli olan bileşenlerden birinin veya ikisinin varlığı halinde, bir şekilde bir performans ortaya çıkacaktır ancak bunun etkili performans olması mümkün ya da sürdürülebilir değildir.

Eğer sadece fırsat varsa; yani her türlü donanım, ekipman ve performans konusunda istek var ama bunu gerçekleştirecek istekli ve donanımlı çalışanlar yoksa tek başına fırsatlar yeterli değildir.

Eğer sadece istek varsa; yani bir işi yapmayı çok isteyen çalışanların olduğu ama bu çalışanların yeterli donanımda olmadığı ve performansını destekleyecek kolaylaştıracak fırsatların olmadığı bir ortamdaki performans çabası iyi niyetli girişimlerin ötesine gitmeyecektir.

Eğer sadece kapasite varsa; işi yapacak kişiler isteksiz ve de imkanlar performansın ortaya çıkmasını desteklemiyorsa, muhtemelen yetkin ve donanımlı kişilerin kapasitelerini kullanamamalarından dolayı mutsuz oldukları bir ortam söz konusu olacaktır. Nitelikli insan kaynağı geliştirmek en zor meselelerden birisi iken bu kişileri değerlendirememek kurumsal açıdan büyük kayıptır.

Bu bileşenlerden sadece birisinin varlığı etkili performans için yeterli olmayacağı gibi ikisinin bir arada olması da yeterli olmayacaktır. Şekil 2.1'de görüldüğü gibi eğer bir çalışan 3 numaralı alandıysa; yani fırsat ve kapasite var ama istek yoksa beklenen performans tam olarak yine ortaya çıkmayacaktır. Zira tüm imkanların ve donanımı anlamlı çıktılara dönüştürecek olan itici güç motivasyon yani istektir. Burada isteksizliğin kökenleri araştırılmalıdır.

Eğer bir çalışan 4 numaralı alanda ise yani isteği ve fırsatları var ama donanımı yoksa beklenen performans yine ortaya çıkmayacaktır. Hatta donanımı eksik kişilerin göstereceği performans ciddi oranda riskler de barındırabilir. Bu durumda öğrenme ve gelişim süreçleri hemen devreye sokularak istek ve fırsat varken bu kişilerin donanımı artırılmalıdır.

Eğer bir çalışan 2 numaralı alanda ise, yani istek ve kapasitesi var ama performans fırsatı bulamıyorsa bu durumda performans haliyle ortaya çıkmayacaktır. Böyle bir durumda ise, kendini gerçekleştiremeyen donanımlı kişileri kurumda tutmak son derece zor olacaktır.

1 Numaralı alan ise etkili performansın ortaya çıktığı alandır. Bir çalışanın isteği ve donanımı var ve performansı ortaya koyacak fırsatlar da mevcut ise ancak bu durumda beklenen performans gerçekleşebilecektir. O halde kurumsal ve bireysel gelişimin tüm mekanizmaları böylesi etkili bir performansı ortaya çıkaracak şekilde işletilmelidir.

Organizasyonlar, yüksek(etkili) performans gösterme becerisine sahip çalışanlar ile faaliyetlerini gerçekleştirmeleri halinde istenilen kurumsal performansa ulaşabilirler. Ancak bunun için çalışanların, bireysel performans becerilerini geliştirmeleri yönünde motive olmaları, kurumsal amaçlar ve bireysel amaçlar arasındaki ilişkiyi anlamaları önemlidir (Barutçugil, Performans Yönetimi, 2002).

Çalışan performansı, kurumun hem finansal sonuçlarını hem de üretim/hizmet düzeyini olumlu ya da olumsuz yönde etkiler. Bu nedenle çalışan performansının artırılması ve geliştirilmek üzere desteklenmesi kurumun performansını da olumlu yönde etkileyecektir. Bu doğrultuda, çalışanların en iyi performansı gösterecekleri şekilde bir çalışma ortamı sağlamak ve çalışanların performansını sürekli geliştirmeyi destekleyen bir sistem kurmak, kurumların temel görevleri arasındadır (Bilgin, Taşcı, Kağnıcıoğlu, Benligiray, & Tonus, 2007). Bu temel görevin yerine getirilmesi için, çalışanın organizasyona sağladığı faydanın değerlendirilmesi ve organizasyona olan katkısının nasıl geliştirileceği belirlenmelidir. İşte tam bu noktada; organizasyon amaçları ile çalışan amaçları uyumlaştırılarak hedeflenen sonuçlara ulaşmak ve

gerekli potansiyelin sağlanmasında performans yönetim sistemleri devreye girmektedir.

Büyük bir rekabetin yaşandığı değişken piyasa koşullarında, çalışanların ve kurumun performans hedeflerinin uyumlu olması ve birbirini desteklemesi, istenilen performansa ulaşmak için önemlidir. Kurumlar, bu doğrultuda performans yönetim sistemlerini kurarak, performans planları, değerlendirir ve geliştirirler böylece hedeflenen performansa ulaşılmasını mümkün kılarlar (Uyargil ve diğerleri, 2012).

Performans yönetimi sistemi, stratejik bir kontrol sürecini içeren çağdaş yönetim anlayışına uygun, planlanma, değerlendirme ve geliştirme aşamalarından oluşan, sürekli ve dinamik bir sistemdir. Bu süreç ile öncelikli olarak çalışanların bireysel performanslarının sağlıklı ve adil kriterler aracılığıyla planlanması, mümkün olduğunca çalışanlara sürekli geri bildirimlerde bulunulması ve değerlendirmelerin neticesinde çalışan performansının geliştirilmesiyle kurumsal performansın artırılması amaçlanmaktadır (Çalık, 2003).

Bu doğrultuda çalışmanın devamında, temelinde bireysel performansın artırılması ve bu şekilde kurum performansının artırılmasının hedeflendiği performans yönetim sisteminin aşamalarına yer verilerek sisteme genel bir bakış sağlanmak istenmiştir.

2.4 Performans Yönetim Süreci ve Aşamaları

Performans yönetim sürecinin başlangıcı, kurumsal düzeyde başlayan stratejik yön belirleme çalışmalarıdır. Kurumun yönetici aklı, ilgili dönemde göstermesi gereken performansı belirler ve bununla ilgili iş planlarını yapar. Yönetici akıl, bazı kurumlarda tepe yöneticilerle sınırlı olurken bazı kurumlar hedeflerin belirlenmesinde daha katılımcı yöntemleri benimseyebilir. Kurumsal performans hedefleri çıktıktan sonra her bir birimin ve her bir çalışanın bu performanstan kendi payına düşen kısmını planlaması beklenir. *Hedeflerin Yayılımı* olarak da adlandırılabilir bu süreçte birimler, takımlar ve bireyler kendi performanslarını planlar. Sonrasında süreç, performansın plana uygun şekilde gidip gitmediğinin izlenmesi, ölçülmesi ve değerlendirilmesi ile devam eder. Bu bir döngüdür. Geçmiş dönemin değerlendirmesi yapılırken aynı zamanda gelecek dönemin de planlaması yapılmaya başlanır. Performans geliştirme ise bu sürecin doğrusallığından bağımsız olarak, paralelde her zaman işleyen ya da işlemesi gereken bir süreçtir.

Devam eden bölümlerde performans planlamanın bireysel boyuttaki süreç adımları daha detaylı olarak işlenmiştir.

2.4.1 Performans Hedeflerinin Belirlenmesi ve Planlaması

Performans yönetim sisteminden doğru şekilde yararlanabilmek ve en yüksek faydayı sağlamak için planlama aşamasının en iyi şekilde kotarılması kritiktir.

Bu aşamada, performans yönetim sisteminin sistematik, izlenebilir ve ölçülebilir bir yapı olmasını sağlayacak olan unsurlar; performans kriterleri, performans standartları, performans hedefleri ve değerlendirme yöntemleridir.

Bu unsurların özenle planlanması ve detaylandırılması sayesinde, çeşitli karışıklıklar, önyargılı ve taraflı değerlendirmeler en aza indirilebilir. Bu sayede sistem, daha açık ve objektif şekilde sürdürülebilir olacaktır. Bunun yanında, özellikle çalışanların, detaylar hakkında yeterince bilgilendirilmiş olması, olası sorularının yanıtlanabilir olması, yani açıklık, süreçlerle ilgili olası olumsuz tutumların önlenmesini sağlayacaktır. Bu şekilde bir döngüyü kurgulamak ise; performans gelişimi için doğru hedefler ve eylemler ortaya koyabilmeyi sağlayacaktır (Uyargil, ve diğerleri, 2012).

Performans kriterleri; bir işin başarılı şekilde yerine getirilmesi için gerekli olan kriterleri ifade eder. Bu kriterler; işin gerektirdiği bilgi ve beceriler, kişisel özellikler ve beklenen sonuçlar/çıktılar olarak sıralanabilir. Bunlarla beraber, verimlilik, kendini geliştirme çabası, yöneticilik becerileri, iş birliği ve iletişim becerileri de genel performans kriterleri olarak ele alınması önerilen unsurlardır (Işığıçok, 2008).

Temel performans kriterleri belirlendikten sonra, işin ve çalışanın niteliğine göre, her kriter için önemli olan alt kriterler belirlenebilir.

Performans hedefleri; iş tanımları ve analizleri ile birlikte belirlenir ve her işe göre belirlenen performans beklentileridir. Performans hedefleri ile çalışanlar yaptıkları iş ile ilgili yapılacak değerlendirmenin hangi çerçevede olacağını bilirler (Akt. Özer, 2009).

Planlama aşamasında hedeflerin doğru şekilde belirlenmesi, yönetimin temel işlevlerinden olan kontrol işlevinin, etkili ve güvenilir şekilde yerine getirilmesi açısından oldukça önemlidir. Bu sayede, gerçekleşen sonuçlar hedeflerle karşılaştırılarak kontrol işlevi daha gerçekçi şekilde yerine getirilecektir (Uyargil ve diğerleri, 2012).

Performans standartları; yapılan işle ilgilidir ve yazılırken kişiler değil yapılan iş dikkate alınır; bir işin ne kadar iyi yerine getirilmesi gerektiğini tanımlayan yazılı ifadelerdir. Hedefler ve kriterler gibi, iş ile ilgili standartların da açık, anlaşılır ve doğru olarak belirlenmesi güvenilir bir değerlendirme için önemlidir Çünkü bu standartlar doğrultusunda kişilerin performansları karşılaştırılır (Uyargil, ve diğerleri, 2012).

Hedeflerin, kriterlerin ve standartların belirlenmesinin ardından planlama aşamasına geçilir.

Performans planlama süreci; çalışanların performans ve kariyer gelişimine hizmet edecek hedeflerin belirlenmesi ve bunların yanı sıra hedeflere ulaşmak için gerekli iş planının hazırlanması, planın uygulanmasında karşılaşılabilecek güçlüklerin belirlenerek önlemlerin alınmasını içeren, organizasyon ve birim hedeflerini de gözeten uçtan uca bir süreçtir.

Bireysel performans planları ile hedeflerin belirlenmesi, kurumun kültürünün anlaşılmasında ve kurumsal hedeflere ulaşılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanlar, performans planlama sürecinin şekillenmesinde rol üstlendiklerinde kurumun kısa ve uzun vadeli hedeflerini ve bu hedeflerin başarılması için performans gerekliliklerini daha iyi anlamaktadır. Bireysel performans planları, değişime uygun biçimde tasarlanmalıdır ve kurumsal hedefler, görev gereklilikleri değiştiğinde değişmelidir (Çalık, 2003). Burada da performans planlarının belli aralıklarla tekrar edilmesi gereği ortaya çıkmaktadır. Performans planlama periyotları, çalışana, işin niteliğine ve belirlenen hedeflere göre farklılaşabilir.

2.4.2 Performans İzleme ve Ölçme

Performans yönetim sisteminin ikinci aşaması olan *performans izleme ve ölçme* sürecinde, dönem başında belirlenen hedeflerin ne kadarının gerçekleştiği ara dönemlerde ve yıl boyunca izlenir ve raporlanır. İzleme döneminin ortası, hedeflere ulaşma olasılığı konusunda ön bilgi verir ve performans izleme görüşmeleri yapılır. Hedeflerden sapmalar olduğu taktirde gerekli müdahaleler yapılarak hedeflere ulaşılması için gerekli yönlendirmelerde bulunulur (Işığışık, 2008).

Performans ölçümleri sonucunda şu sorulara yanıt bulunur: İşler ne kadar iyi yapılıyor? Beklenen sonuçlara ne düzeyde ulaşılmıştır? Gerçekleştirilen işlerin amaçlara katkısı olmuş mu? Bu işlerin organizasyon performansına etkisi nedir? Hedef ve stratejilere uygunluk sağlanmış mı? Temel ilkelerden sapma var mı? Doğru yönde iyiye doğru gidiliyor mu? vb. (Akal, 1992).

Ölçme bir tanımlama işlemidir. Performans ölçüm sisteminin sağlıklı olabilmesi için kullanılan ölçüm sisteminin üç temel unsuru çok iyi kontrol etmesi gerekir. Bu unsurlar; ölçülen özellik, ölçen kişi ya da kişiler ve kullanılan ölçme aracıdır (Benligiray, 1999).

2.4.3 Performans Değerlendirme ve Yöntemleri

Performans değerlendirmesi; belirli dönemlerin sonunda, dönem boyu yapılan değerlendirmelerin toparlanması, özetlenmesi ve değerlendirmelerin yazılı olarak

formlara geçirilmesi olarak nitelendirilebilir. Günümüzde pek çok organizasyon, performans değerlendirmesini dinamik bir süreç olarak işletmekte, yönetici ve çalışan arasındaki iletişimin sürekliliğini temel almaktadır. Sürecin bu şekilde işlemesi için planlama aşamasının eksiksizce yerine getirilmesi, hedeflerin ve standartların açıkça belirlenmesi önemlidir. Böylece kişi, hem kendisi hem de yöneticinin geri bildirimleri ile iş yapışını ölçebilecektir (Uyargil, Performans Yönetimi Sistemi, 2013).

Performans değerlendirmesi, sadece çalışanların bireysel olarak değerlendirilmesi değil, onların bağlı oldukları takımlarının veya organizasyonun performansının da entegre edilerek değerlendirilmesidir (Işığıçok, 2008).

Tüm tanımlar ve ifadelere baktığımızda performans değerlendirmenin, çalışanın belli bir dönem içindeki davranışlarını, iş yapışını ölçen, geri bildirimler sayesinde önleyici veya düzeltici müdahalelerle ortak bir çalışma içinde gerçekleşen, kontrol işlevini yerine getiren dinamik bir süreç olduğu görülmektedir. Kontrolün en doğru şekilde yerine getirilmesi için de uygun değerlendirme yöntemlerinin seçilmesi gereklidir.

Performans yönetim sisteminin devamlılığı ve yürütülmesi için uygulanan değerlendirme yönteminden/yöntemlerinden kurumun amacı ve işin nitelikleri doğrultusunda bir veya birden fazla, farklı yöntemler kullanılabilir.

Performans değerlendirmede kullanılan pek çok yöntemden biri olan çoklu yöntem uygulaması, tek bir bakış açısından ziyade, farklı bakış açılarına göre değerlendirme sağladığından, değerlendirme hatalarının da azalmasını sağlar (Işığıçok, 2008).

Performans değerlendirmede en çok kullanılan yöntemler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

2.4.3.1 Kişilerarası Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemler

Çalışanların iş yapışlarının birbirleriyle karşılaştırılması doğrultusunda yapılan performans değerlendirme yaklaşımlarına, kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşımlar adı verilir. Bu yaklaşıma dayanan ve en çok kullanılan yöntemler ise basit sıralama, zorunlu dağılımdır (Gürüz & Özdemir Yaylacı , 2009)

Geleneksel değerlendirme anlayışına dayalı olan yöntemler olmaları sebebiyle günümüzde kurumlarda ortak performans kriterlerine ve standartlarına dayalı yöntemlerle birlikte kullanımı tercih edilmektedir.

2.4.3.1.1 Basit Sıralama

Çalışanların iş yapışlarının yöneticileri tarafından birbirleriyle karşılaştırılması ve en iyiden en kötüye derecelendirilerek sıralanmasıdır. Bu yöntemde iyi, orta, kötü gibi bir

derecelendirme kullanıldığı için çalışanların iş yapıları arasındaki farklılıklar gözden kaçırılacağından literatürde objektif olmayan bir yöntem olarak değerlendirilmektedir.

2.4.3.1.2 Zorunlu Dağılım

Bu yöntem ile çalışan sayısının yüksek olduğu kurumlarda, kişiler arasındaki karşılaştırmalar yüzdelerle sayısal dilimlerle belirlenmekte ve ortaya çıkan dağılım incelenerek hangi yüzdelerle dilimde ağırlık olduğuna bakılarak organizasyona ait genel performans değerlendirmesi yapılmaktadır. Dolayısıyla bu yöntem ile çalışanların performanslarının karşılaştırılmasından çok, organizasyona ait genel performans değerlendirmesi yapılmaktadır (Gürüz & Özdemir Yaylacı , 2009).

Zorunlu dağılım yönteminin olumlu yönleri; basit ve kolay kullanılabilir olması, değerlendiricilerin taraflı olmasına engel olması, başarı faktörleri açısından personelin çok yönlü olarak değerlendirilmesine olanak tanınması olarak sayılabilir.

Çalışan sayısının az olduğu kurumlarda uygulanamaması, çalışan grubunun gerçekten başarılı olması durumunda bile yöneticiyi belirli bir grubu başarısız olarak sınıflamaya zorlaması, yöntemin olumsuz yönleri olarak değerlendirilmektedir (Helvacı, 2002).

2.4.3.1.3 İkili Karşılaştırma

Bu yöntemde çalışanlar, ikişer ikişer eşleştirilir ve her bir çalışan, gruptaki tüm çalışanlarla karşılaştırılır (Sabuncuoğlu, 2008).

Bir çalışanın diğer çalışandan ayıran; özen, doğruluk, hız, işbirliği gibi nitelikler açısından değerlendirildiği yöntemdir (Bingöl, 2014). Ancak bu yöntem, değerlendirilecek kişi sayısı çok olduğunda çok zaman alıcı ve yorucu olmaktadır (Canman, 1993).

Bu yöntemin bir diğer olumsuz yönü ise, sıralama içinde farklı noktalarda yer alan iki çalışanın birbirlerinden ne kadar daha çok ya da daha az başarılı olduklarının bilinmemesidir (Helvacı, 2002).

2.4.3.2 Ortak Performans Standartlarına ve Kriterlerine Dayalı Yöntemler

Bu yaklaşımın kişiler arası karşılaştırmalara dayalı yaklaşımdan farkı, kullanılan değerlendirme kriterlerinin birden fazla olması ve ortak standartların belirlenmiş olmasıdır (Barutçugil, Performans Yönetimi, 2002).

2.4.3.2.1 Derecelendirme Yöntemi (Grafik Değerlendirme Ölçekleri)

Geleneksel ölçeklere dayalı veya davranışsal değerlendirme temeline dayalı ölçekler vasıtasıyla değerlendirmelerde bulunan yöntemdir.

2.4.3.2.2 Geleneksel Değerlendirme Ölçekleri

Geleneksel değerlendirme ölçekleri en çok kullanılan değerlendirme yöntemlerindedir. Bu yöntemde kişilerin performansları, işin niceliği ve niteliği, bilgi düzeyi, işbirliği ve iletişim becerisi, sorumluluk alma vs. gibi listelenen performans kriterlerinden oluşan bir ölçek ile ölçülür.

Grafik değerlendirme ölçekleri üzerinde yapılan derecelendirme ile uygulanan yöntemdir. Değerlendirmeler, belirlenen bir işin başarı ile yürütülmesi için gerekli olan niteliklerin önem derecesine göre sıralanması ile yapılır (Bingöl, 2014).

Geleneksel değerlendirme ölçekleri, sayısal analize ve karşılaştırma yapmaya olanak tanıyan ve kısa zamanda uygulamayı mümkün kılan bir yöntem olması sebebiyle yaygın olarak kullanılmaktadır.

Bununla birlikte bu yöntemde, öznel yorumlara açık kriter seçimleri, değerlendirmede bulunan kişilerin sonuç üzerinde açık etkisine sebep olabilmektedir. Bu sebeple değerlendirme neticesinde ortaya konan sonuçların objektifliği tartışmalıdır (Argon & Eren, 2004). Bu yöntemle ilgili eleştirilen diğer hususlar ise; performansla ilgili yapıcı eleştiri getirmemesi, yargılara varması, çalışanlara önerilerde bulunmaması ve bu sebeple değerlendirmenin yüzeysel düzeyde kalması olarak sıralanabilir. Bu yöntemde, ölçekte yer alan bazı sorular organizasyondaki tüm işlere uygun olmadığı durumlarda, Halo ve boynuz etkisine de açık bir yöntem olabilmektedir (Palmer, 1993).

Bu nedenlerle, bu ölçekleri kullanacak olan organizasyonların, değerlendirme kriterlerini, gözlemlenebilir, açık, somut, herkes tarafından aynı şekilde anlaşılacak şekilde net biçimde belirlemesi önemlidir.

2.4.3.2.3 Davranışsal Değerlendirme Ölçekleri

Bu ölçekler, davranışsal yaklaşımlara dayalı değerlendirme ölçekleridir. Beklenen davranışlara dayalı ölçekler ve gözlenen davranışlara dayalı ölçekler olmak üzere iki yöntemde uygulanmaktadır.

Davranışsal beklenti ölçekleri; kişileri, spesifik iş gereklerini en etkin şekilde yerine getirecek davranışları ne oranda gerçekleştirebildiklerine göre değerlendirmektedir. Her iş için ayrı ölçekler oluşturulması gerektiği için zaman alıcı ve maliyetlidir (Uyargil, Performans Yönetimi Sistemi, 2013).

Davranışsal gözlem ölçekleri; değerlendiriciler, kişileri spesifik iş gereklerini yerine getiren davranışları ne oranda gerçekleştirdiklerinin gözlemlenme derecesine göre değerlendirmektedir. Yönetici gözleyerek ölçekteki ilgili alanları işaretler ve daha sonra kişinin her bir göstergeden aldığı puanı toplar, böylece çalışanın toplam performans puanı belirlenir (Mercanlıoğlu, 2012).

“Davranışsal Beklenti Ölçekleri”nin aksayan yönlerini ortadan kaldırmak ve güçlü yönlerinden faydalanmak üzere geliştirilmiş olan bu yöntemde, çalışanlar kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, gözlemlenen davranışlara göre değerlendirilir. Gözlem sonucu varılan değerlendirmelere göre çalışanlara geri bildirimde bulunmayı kolaylaştıran bir yöntem olmakla birlikte, zaman alıcı ve maliyetlidir (Uyargil, Performans Yönetimi Sistemi, 2013).

2.4.3.2.4 Kritik Olaylar

Bu yöntemde, çalışanın kişisel özellikleri değerlendirmede baz alınmaz. Değerlendirme, iş ile ilgili davranışlara dayalı olarak yapılmaktadır (Palmer, 1993).

Palmer (1993), kritik olay tekniğinin olumlu yönlerini; yöneticiler ve çalışanların performans üzerinde verimli tartışmalar yapabilecekleri referans noktalarının belirlenebilir olması ve kritik bir olay olduğunda, geçerli niteliksel verilere ulaşma imkanı sağlanması olarak ifade etmektedir. Elden edilen nitelikli veriler ise, çalışanlara önerilerde bulunmayı ve yol göstermeyi kolaylaştırıcı olacaktır.

Uzun zaman alması, değerlendirmelerin yöneticinin ön yargılarına açık olması, çalışanların sürekli izleniyor hissine kapılarak hata yapmaktan korkmaları gibi konular da yöntemin dezavantajlarıdır.

2.4.3.2.5 Kontrol Listesi

Kritik olay yönteminin geliştirilmiş bir modelidir. Bu yöntem, bir grup işi tanımlayan bir değerlendirme listesi oluşturulması ve listenin kontrol edilmesi ile uygulanır.

Ağırlıklı kontrol listesi yöntemi, kontrol listesi iyi tasarlandığında doğru sonuçlar veren bir yöntemdir. Yöntemde öznel yargılar yerine gözlenen davranışlar üzerinde durulur (Can, Akgün, & Kavuncubaşı, 1995). Bununla beraber kontrol listesi yöntemi de her iş kategorisi için farklı soru listeleri hazırlanmasını gerektirdiği için zaman alıcıdır (Barutçugil, Performans Yönetimi, 2002).

Kontrol listesinin gerekli detayda hazırlanması, değerlendirmenin gözleme dayalı olması ve liste puanlamalarının gizliliğinin sağlanması gerekliliği bu yöntemi, uzmanlık gerektiren zorlu bir yöntem haline getirmektedir (Rao, 2009).

2.4.3.3 Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yöntemler

Bu yaklaşım, çalışanların çeşitli özellikleri, ilgi alanları, yönelimleri ve içinde buldukları şartlara göre belirlenmiş bireysel standartlar çerçevesinde değerlendirme yöntemlerini kapsamaktadır.

2.4.3.3.1 Doğrudan Index Yöntemi

Bu yöntemde performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile çalışanın karşılıklı görüşmesi sonucunda belirlenir ve işin gerektirdiği genel geçer sonuca ve objektif kriterlere dayanır. Bu kriterler doğrultusunda belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla belirlenir. Sonrasında bu sayısal değerlerin toplamı alınarak genel performansın sayısal indeksi belirlenir (Uyargil, Performans Yönetimi Sistemi, 2013).

2.4.3.3.2 Standartlar Yöntemi

Standartlar Yönteminde fiili iş sonuçları, genel kriterler ve sayısal standartlar yerine, daha ayrıntılı performans standartları ile karşılaştırılır. Bu yöntem, Amaçlara Göre Yönetim yaklaşımının, yönetici olmayan personele uygulanması olarak literatürde yer almaktadır (Uyargil, Performans Yönetimi Sistemi, 2013).

Bu yöntemde işlerin belirli özellikleri doğrultusunda belirlenen standartlar vasıtasıyla tüm çalışanların bu standartlara uygunluğu açısından performans değerlendirmesi yapılır. Bu yönüyle objektif faktörlere dayanır, ancak farklı işlerin standartları da farklı olacağından çalışanların karşılaştırılması zordur (Barutçugil, Performans Yönetimi, 2002).

2.4.3.3.3 Amaçlara Göre Yönetim

Bireysel ve kurumsal amaçlar arasında uyum sağlanması esasına dayanan bu yöntem, çalışanların önceden belirlenmiş amaçlara ulaşma derecesi değerlendirilerek gerçekleştirilir (Eren, 1990).

Amaçlara göre yönetim değerlendirilmesinin ilk aşamasında, amaçlar belirlenir. Amaçlar, yöneticilerin ve astların bir araya gelerek kararlaştırıldığı taktirde yöntemin en etkin şekilde kullanılması mümkün olacaktır. Çalışan katılımının bu aşamada sağlanması, kurum ve çalışan amaçlarını bütünleştirmesini, geri bildirim sürecinin desteklenmesini, dolayısıyla güçlü bir kurum içi koordinasyonun oluşmasını sağlar. Bununla beraber, amaçlara göre yönetim daha çok denetim ve yönetim düzeyinde çalışanların performansının değerlendirilmesine uygundur (Sarma & Crino, 2000).

Bu yönetimin bazı durumlarda olumsuz yönleri de ortaya çıkabilmektedir. Sarma ve Crino'ya göre bunlar arasında; üst yönetim desteğinin yeterli olmaması, ulaşılması

zor hedeflerin belirlenmesi, kısa vadeli faaliyetlere gereğinden çok odaklanma ve buna bağlı aşırı dokümantasyon ile çok fazla zaman alıcı olma ihtimali sayılabilir.

2.4.3.4 360 Derece Değerlendirme

Geleneksel anlayışa sahip organizasyon yönetiminde çalışanların performans değerlendirmesi genellikle yöneticilerin astları değerlendirmesi şeklinde yürütülmektedir. Çağdaş yönetim anlayışına dayanan performans yönetim sisteminde ise çalışanların performans değerlendirmesinde, çalışma arkadaşları, müşteriler, başka bölümlerden çalışanlar, varsa astlar, üstler, çalışanın kendisi gibi çok yönlü değerlendirmede bulunacak taraflardan yararlanılmaktadır. Değerlendirmeyi yapan taraflara göre bir değerlendirme türü olan 360 derece değerlendirme yöntemi de bu çok yönlü yöntemlerden biridir ve günümüzde yaygın olarak kullanılan bir yöntem olarak bu çalışmada yer verilmiştir.

Genel olarak 360 derece değerlendirme, çalışanın işini etkileyen ya da işinden etkilenen kişilerin yapacağı çok yönlü değerlendirme olarak tanımlanmaktadır. Bu yöntemde, yalnızca çalışanın organizasyon içinde etkileşim içinde olduğu kişiler değil, tüm gruptan kişiler değerlendirme sürecine katılır ve bu kişilerin kimlikleri gizli tutulur. Çok yönlü değerlendirici boyutu, bu yöntemi, geri bildirim yönünden güçlü bir yöntem olarak diğer yöntemlerden ayırmaktadır.

360 derece performans değerlendirme, kişilerin birbirlerine geribildirim vermesine olanak sağlaması, kişilere güçlü ve gelişmeye açık alanları hakkında detaylı bilgi vermesi açısından kişilerin gelişimini destekleyici bir süreçtir. 360 derece değerlendirme ve gelişim yöntemi ile bireysel performanslarla ilgili geribildirim sağlanmasının yanı sıra bir birimin veya takımın performansı ile ilgili genel eğilimlerin belirlenmesi de mümkün olabilmektedir (Bayram, 2006).

Günümüzde yöneticiler ve çalışanlar, 360 derece değerlendirmeyi çalışanın performansını iyileştirmede etkili bir yöntem olarak görmektedir. Bunun en temel nedeni olarak ise çok ve çeşitli kaynaklardan sağlanan geribildirimlerin daha nesnel olabildiğidir. Ayrıca pek çok değerlendiricinin olması sebebiyle, tek bir yöneticinin bakış açısına dayalı olarak geliştirilen geleneksel değerlendirme yöntemlerine göre daha bütünlük ve etkili olmaktadır (Barutçugil, 2002).

Bu yöntem, bireylerin güçlü ve zayıf yönlerine çok yönlü ve objektif bir bakış sağlaması açısından bireysel gelişimin desteklenmesi, organizasyon içi eğitim ve gelişim faaliyetlerinin etkinliğinin ölçülmesi, takım içi iletişimi artırarak takım

çalışmasının güçlendirilmesi, yönetimin etkinliğinin ve kurumun değişim ihtiyacının gözlenmesi gibi çeşitli amaçlar için kullanılabilir.

360 derece performans değerlendirme ve geribildirim uygulaması yukarıda belirtilen çeşitli amaçlardan hangisi için kullanılırsa kullanılsın, daha katılımcı bir kurum kültürünün yaratılmasında ve kurum içindeki koordinasyon ve iletişimin güçlendirilmesinde önemli rol oynamaktadır.

360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışanın performansının, iletişim, liderlik, değişime ayak uydurabilme, insan ilişkileri, yönetim becerisi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve çalışanın geliştirilmesi gibi sekiz temel yetenek alanında çok yönlü olarak izlenmesi esasına dayanır (Lassiter, 1996).

Gelişim odaklı bir yöntem olan 360 derece değerlendirme yöntemi her organizasyon yapısı için uygun bir yöntem olmamakla birlikte zaman alıcı bir süreçtir. Bunun yanında, sürecin sağlıklı işlemesi için değerlendirmede bulunanların gönüllü olması ve sürecin yönetimce desteklenmesi kritiktir.

360 derece değerlendirme sisteminin, çok yönlü ve detaylı geri bildirim olanağı sunması, hem bireyin hem de takımın gelişimine katkı sağlar. Bu, bireyin kariyer gelişiminde sorumluluk almasını sağlayabileceği gibi; geri bildirimden beklentilerinin çok yüksek olması durumunda bazı riskleri beraberinde getirecektir. Beklentilerin karşılanamaması, bunun sonucunda uygulayıcıların ve sonrasında yönetimin desteğinin kaybedilmesi, yöntemin riskli yönleri olarak görülmektedir (Woods, 1996).

360 derece performans değerlendirme yöntemi, kurum hedefleriyle ilişkilendirilir, çalışanlara iyi anlatılır ve eğitimlerle pekiştirilip izlenirse, iyi sonuçlar verecektir. Bu sayede değerlendirilenin elde edilen sonuçlara sahip çıkması sağlanacak, performans hedefi belirlemesi ve sonuçlardan sorumlu tutulması, başarı düzeyini olumlu yönde etkileyecektir (Bayram, 2006).

2.4.4 Çalışan Performansını Geliştirme

Şimdiye kadar yapılan açıklamalarda da görüldüğü üzere performans yönetim sistemi, uygulanan süreçlerle ve değerlendirmelerle, çalışanların performansının, çalışanların performansları arasındaki farklılıklarının ve performansın geliştirilmesi için gerekli olan faktörlerin tespit edilmesini sağlayan bir sistemdir. Bu sistemin en önemli ayaklarından biri de çalışanların performanslarının geliştirilmesidir.

Çalışanlar, her zaman istenilen performansı gerçekleştiremeyebilirler. İlk olarak; çalışanın var olan performansı kendisinden beklenen performanstan düşük olabilir.

Bu fark genellikle performans sorunu olarak ifade edilmektedir. İkincisi ise, çalışanın var olan performansı yeterli iken, beklenen performansta artış ya da artış potansiyeli olabilir ve ortaya bir fark çıkabilir. Burada ortaya çıkan fark ise performans fırsatı olarak ifade edilmektedir. İster sorundan isterse fırsattan kaynaklansın, organizasyonel performans için çalışanların performanslarında ortaya çıkan tüm farkların kapatılması gerekir. Performans farkının kapatılması uğraşını içinde barındıran alan "performans geliştirme" alanıdır (Gürsoy, 2003).

Şekil 2.2'de çalışanların istenilen performansa ulaşmasında etkili olan değişkenler belirtilmiş ve bu değişkenlerin geliştirilmesi ile performans gelişimi ilişkilendirilmiştir.



Şekil 2.2. Performans Odaklı Geliştirme Yaklaşımı

Kaynak: Gürsoy, M. (2003). Çalışan Performansının Geliştirilmesinde Performans Teknolojisi Modeli ve Performans Teknolojisi Durum ve Tutum Araştırması, S.16.

Genel bir sınıflamayla; enformasyon (information), bilgi (knowledge) ve beceri, motivasyon, yapı ve süreçler, çalışma araç ve koşulları ve sağlık, performans geliştirmeye etki eden bileşenler olarak özetlenebilir (Sanders & Thiagarajan, 2001). Şekil 2.2'de ise, performansa etki eden değişkenlerin tümüyle ortaya konarak analiz

edildiği ve farkın kök nedenlerinin bulunduğu; buna bağlı olarak da en uygun çözümlerin seçilip geliştirildiği, “performans odaklı gelişim yaklaşımı” ifade edilmiştir (Gürsoy, 2003).

Enformasyon Geliştirme; çalışandan beklenen performansın niteliği ve niceliği ile ilgili yeterli enformasyona sahip olmasının sağlanmasıdır. *Bilgi ve Beceri Geliştirme*; çalışanın kendisinden beklenen performans için gerekli olan bilgi ve becerisinin geliştirilmesini ifade etmektedir. *Motivasyon Geliştirme*; ise çalışanın kendisinden beklenenleri yerine getirmek için yeterli motivasyonun sağlanmasıdır. *Yapı ve Süreç Geliştirme*; çalışanın içinde bulunduğu yapı ve süreçlerin çalışanın kendisinden beklenen performansı göstermesini kolaylaştıracak şekilde düzenlenmesidir. *Çalışma Araçları ve Koşullarını Geliştirme*; çalışma araç ve koşulları çalışanın performansını destekleyecek şekilde iyileştirilmesidir. *Sağlık Geliştirme*; çalışanın ruhsal, zihinsel ve bedensel sağlığı, çalışanın kendisinden beklenen performansı göstermesini engelliyorsa çalışanın bu yönden desteklenmesini ifade etmektedir.

Buradan çıkan sonuç, ortaya çıkan performans farklarının 6 ana başlıkta toplanabilecek kök nedeni olabileceğidir. Yani, bir çalışanın düşük performans göstermesi yukarıdaki kök nedenlerden birisine ya da bir kaçına bağlı olabilir. O halde, performans farkları incelenirken tüm kök nedenler dikkatli bir şekilde incelenmeli, farkın asıl kök neden(ler) üzerine gidilmelidir. Kök nedenler incelendiğinde birbirinden farklı oldukları ve doğal olarak ilgili çözümlerin de farklı olduğu görülecektir. Bu doğrultuda etkili çalışan performansı için geliştirilmesi gereken her bir bileşene ilişkin en uygun geliştirme yöntemleri seçilmelidir.

İnsan kaynaklarını geliştirme etkinliklerinin temel amacı, çalışmakta olan bireylerin performanslarındaki yetersizlikleri gidererek, bireylere beklenen yeterlikleri kazandırmaktır (Schuller & Huber, 1990).

Bununla beraber performans geliştirme sadece sorunlu performansı hedefleyen bir çalışma değil; başarılı çalışanların da performans gelişimini hedefleyen bir çalışmadır (Uyargil, Performans Yönetimi Sistemi, 2013).

Çalışmanın bu aşamasından itibaren, kurumsal performansın artırılması için, çalışanların gelişimini destekleyen öğrenme ve gelişim yöntemleri, devamında ise birebir rehberlik temelli öğrenme ve gelişim yöntemleri ele alınacaktır. Ayrıca çalışmada yer alan model önerisinin temelinde yer alan tüm kavram ve yöntemlere geliştirme odaklı performans yaklaşımı doğrultusunda açıklık getirilecektir. Geliştirmeye yönelik bu yaklaşım içinde yer alan her bir bileşene ilişkin yapılacak uygun değerlendirmeler ve analizler, çalışanların kariyer planlaması, öğrenme ve

gelişim programlarının hazırlanması, çalışanlara rehberlik desteğinin verilmesi, çalışanların güçlü ve zayıf yönleriyle ilgili geri bildirimde bulunulması noktasında temel alınacak veriler olacaktır.

BÖLÜM 3

3. ETKİLİ PERFORMANS İÇİN ÖĞRENME VE GELİŞİM

3.1 Öğrenme Kavramı

Çalışmanın bu bölümünde, temelinde insan potansiyelini artırmanın yattığı öğrenmeye, kurumlarda uygulanan öğrenme ve gelişim etkinliklerine, performans düşüklüğünü gidermek ve performansı sürekli artırmak üzere uygulanan en etkili öğrenme ve gelişim yöntemlerine geniş bir bakış sağlanmıştır. Bu çerçevede öncelikle literatürde yer alan öğrenme ile ilgili tanım ve yorumları aktararak öğrenme kavramına açıklık getirilmiştir.

İnsanoğlunu diğer canlılardan ayıran en önemli niteliği düşünme becerisi ve öğrenme kabiliyetidir. Öğrenme yetisi, insanın ilk çağdan bugüne; öncelikle hayatta kalmasını, sonrasında değişen koşullara ayak uydurmasını, ardından sosyalleşmesini sağlamıştır. İnsan, bu eşsiz özelliği sayesinde çeşitli teknolojiler geliştirmiş ve buna bağlı olarak karmaşıklaşan sistemde, devamlı öğrenerek gelişimini sürdürmüş ve de dünya üzerinde en etkili canlı olma konumunu edinmiştir.

Öğrenme ile ilgili yapılan çalışmalara ve literatüre bakıldığında görülüyor ki insan; geçmişten bugüne bulunduğu durum itibariyle ihtiyaç duyduğu bilgi, deneyim ve davranışları edinmiş, bunları bir sonraki nesillere aktarmış, değişen ihtiyaçlar ve yaşamla birlikte bu bilgi, deneyim ve davranışlara yenilerini eklemiştir. Dolayısıyla, sürekli ve her yerde öğrenme insanlık tarihinin oluşumu ve gelişimini belirlemiştir. Bu nedenle başta psikologlar olmak üzere, eğitim bilimciler ve pozitif bilimler alanında pek çok bilim adamı öğrenme kavramı üzerinde çeşitli çalışmalar yürütmüştür.

Öğrenme ve bilgi edinme aynı şey değildir ve öğrenme, ancak davranış değişikliği yaratıldığında gerçekleşir (Braham, 1998).

Öğrenme; bireyin, istediği bir sonuca ulaşmak amacıyla, sezgisel ve bilişsel süreçlerle yeni bilgilere ve uyarıcılara ulaşması, bunları anlaması, yorumlaması ve ulaştığı sonuçları benimseyerek davranışlarına yansıtmasıdır (Budak, 2000).

Bireyin dünyaya gelmesiyle birlikte başlayan öğrenme; yalnızca yeni becerilerin gelişmesi, yeni kavram ve olguların anlaşılıp uygulanmasını değil, aynı zamanda insan davranışlarının gelişimini, sosyalleşmeyi ve kişilik gelişimini de ilgilendirmektedir (Rather, 2007).

Mellander (2008) ise öğrenme ile ilgili iki kavramın; bilgi (information) ve içbilgi (knowledge) altını çizerek ve içbilgiyle sonuçlanan zihinsel süreci öğrenme olarak tanımlamaktadır.

İnsan, öğrenme yeteneği sayesinde dünyayı ve dünyayla ilişkilerini yeniden kavramakta ve insanın öğrenme yeteneği kendi yaşayış tarzını sürekli geliştirmektedir (Cüceloğlu, 2008).

Öğrenme, büyüme sürecinin bir sonucu olmayan, insan yeteneklerinde nispeten sürekli bir değişimdir (Noe R. , 2009). Bununla beraber öğrenme için belki de en gerekli olan koşul istektir. İnsan, öğrenme isteği olduğu sürece öğrenmeye ve gelişime açıktır.

David Kolb'a göre ise öğrenme; tecrübelerinin dönüştürülerek bilginin yaratıldığı süreç olarak tanımlanmıştır (Akt. Kim,1993).

Öğrenme sayesinde, bireysel yaratma ve üretme sürecimizin bir parçası olan kapasitemizi geliştiririz. Bir kurumun da üretme sürecinin en önemli parçası çalışanlarıdır bu nedenle, varlığını sürdürebilmesinin şartı, kolektif öğrenme yeteneğine sahip olmasıdır (Senge, 1996).

Öğrenme, felsefi açıdan üç şekilde ele alınabilir: Bunlar; insani bir çaba olarak öğrenme, sosyal bir baskı aracı olarak öğrenme ve bilginin transferi olarak öğrenmedir. İnsani çaba olarak öğrenme bakış açısına göre; öğrenmenin temel amacı insanın potansiyelini artırmaktır. Sosyal bir baskı aracı olarak öğrenme ise; toplum düzeninin sağlanması için gereklidir ve sosyal baskı ve kontrolü sağlayan bir araç olarak görülür. Bilginin transferi yaklaşımına göre öğrenme, bireylerin istedikleri bilgileri gerçek yaşama transfer etmesini sağlayan bir araçtır (Balaban Salı, 2006).

Gagne'ye göre ise öğrenme, bireyin içinde bulunduğu tüm ortamlarda ve beş alanda gerçekleşmektedir. Bu beş başlık aşağıda kısaca açıklanmıştır (Özer ve diğerleri, 1998).

Sözel düzey; bireyin okuyarak veya dinleyerek edinebildiği, sonrasında yazılı ve sözlü olarak ifade edebildiği bilgidir.

Zihinsel beceriler düzeyi; sözel bilgilerin aksine yalnızca dinleyerek veya okunarak değil belli kurallar edinilerek ve alıştırmaya yapılarak öğrenilebilir

Motor beceriler; bireyin büyük ya da küçük kaslarını kullanarak belli hareketleri yapabilmesidir. Fiziksel hareketlerin koordinasyonu olarak da ifade edilebilir.

Tutumlar; bireyi belirli bir yönde davranmaya iten inanç ve duyguların birleşimidir (Noe R. , 2009). Bireyin tutumu olumlu veya olumsuz yönde olabilir.

Bilişsel stratejiler; öğrenenin hangi bilgiyi edineceği, nasıl hatırlayacağı, dikkat, kodlama, transfer ve problem çözme için çeşitli stratejileri öğrenmesini destekler.

Tüm tanımlar öğrenmenin, insanın ihtiyaçları ve isteği doğrultusunda gerçekleşen, yaşamı boyunca süren, bilgi ve deneyim edinilme süreci ile başlayıp uygulamaya veya davranışa dönüştüğünde gerçekleşen, yaşamın sürekli değişimini ve gelişimini mümkün ve anlamlı kılan bir olgu olduğunu ortaya koymaktadır.

3.2 Öğrenme Kuramları

Öğrenmenin nasıl gerçekleştiğini, öğrenme sürecini, sonuçlarını farklı yaklaşımlarla açıklayan bazı öğrenme kuramları vardır ve öğrenme kuramlarına bu çalışmada özellikle yer verilmiştir. Zira kurumlarda gerçekleştirilen öğrenme ve gelişim uygulamaları kuramsal altyapısı bilinmeden çok yüzeysel bir şekilde uygulanmaktadır. Ayrıca bu bilgiler sayesinde rehberlik temelli öğrenme süreçlerinin kuramsal altyapısına da dikkat çekilmeye çalışılacaktır.

3.2.1 Davranışçı Öğrenme Kuramları

Öğrenme ile ilgili ilk deneysel araştırmalar 20. yüzyılın başında Pavlov'un Rusya, Watson ve Thorndike'nin Amerika'da yaptıkları çalışmalarla başlamıştır. Bu kuramların ünlü temsilcileri Ivan Pavlov, Thorndike, Skinner, Guthrie'dir.

Bu kurama göre öğrenme, bireyin davranışlarında gözlemlenebilen bir değişmedir. Davranışçı bilim adamlarına göre öğrenme, uyarıcı ile davranış arasında bir bağ kurulduğunda mümkün olur ve pekiştirme yoluyla davranış değişikliği gerçekleşmektedir. Burada söz konusu davranışlar, sonradan edinilen davranışlardır. Doğuştan gelen; içgüdüsel ve refleks davranışlar, geçici davranışlar; alkol, ilaç, hastalık gibi etkenlerle ortaya çıkan davranışlar bu davranışların dışındadır.

Klasik koşullanma kuramının kurucusu olan Pavlova'a göre, öğrenmenin olabilmesi için ödül ve pekiştirmeye gerek duyulmamaktadır. Yani, belli bir durumda belli bir davranışta bulunan birey, benzer bir durumla karşılaştığında hep aynı davranışı göstermektedir. Guthrie de öğrenmeyi Pavlov gibi koşulanmış tepki olarak açıklamaktadır ve tüm zihinsel öğrenmeleri reddeder. Guthrie göre öğrenme, tepkinin uyarana karşı ilk gösterilişinde gerçekleşmektedir (Özden, Öğrenme ve Öğretme, 2000).

Davranışçı akımın diğer ünlü temsilcisi Thorndike ise öğrenmeyi bir problem çözme olarak görmüş ve problemle karşılaşıldığında yapılan deneme-yanılma davranışlarıyla çözüm üretildiğini savunmuştur. Thorndike, uyarıcı ile tepkinin sinirsel

bir bağla bağlandığını ve en temel öğrenmenin deneme – yanılma öğrenmesi olduğunu savunmuştur.

Bu açıklamalar ışığında Davranışçı Kuram'a göre; öğrenmede, temelde yaparak öğrenme esastır, pekiştirme önemli bir yer tutar. Ayrıca becerilerin kazanılması ve öğrenilenlerin kalıcılığının sağlanması için tekrar önemlidir ve de öğrenmede güdülenmenin önemli bir yeri olduğunu söyleyebiliriz.

3.2.2 Bilişsel Öğrenme Kuramları

Bilişsel öğrenme kuramlarının temelini, bilişsel süreçler içerisinde özellikle algı üzerine konulara odaklanmış olan "Gestalt Kuramı" oluşturmaktadır. Bireysel farklılıkları açıklamakta yetersiz kalan davranışçı kurama karşı 20. Yüzyılın başlarında Almanya'da Wertheimer öncülüğünde bir grup bilim adamı, doğrudan gözlenemeyen bilişsel süreçlerin öğrenmede oynadığı rol üstüne çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmalar daha sonra Gestalt Okulu psikologları Piaget, Bruner, Ausubel gibi psikologlar ve eğitimciler tarafından geliştirilmiş ve bilişsel kuramlar adı altında toplanmıştır (Topses, 2009).

Bilişsel öğrenme kuramcıları öğrenme sürecini, bireylerin duyu organları ile algıladığı bilgileri, kodlamaları, yorumlayarak anlamlandırmaları ve hafızalarına kaydederek gerektiğinde hatırlayarak kullandıkları bir süreç olarak açıklamaktadırlar.

Bilişsel kurama göre öğrenme, bilginin alınmasını ve saklanmasını öngören özel bir durumdur ve öğrenenin bilişsel yapısında değişiklik meydana getirmektedir (Bonner, 1998). Bu bilişsel düzeydeki değişikliklerin ise, yeni öğrenmelerin öncekilerin üzerine inşa edilmesi ve öğrenmede kalıcılık sağlanması için uygulama yapılması ile sağlandığı ifade edilmiştir. Buna göre de öğrenmenin, ani kavrayış yoluyla öğrenme(gizli öğrenme) ve bilgi-işleme şeklinde gerçekleşeceği savunulmaktadır.

3.2.3 Yapılandırmacı Öğrenme Kuramı

Ausubel'in "öğrenmeyi etkileyen en önemli faktör, öğrenenin bilgi birikimidir" düşüncesine dayanan yapılandırmacı öğrenme kuramı, öğrenmenin, bilginin öğrenen tarafından yeniden yapılandırılması ile gerçekleştiği anlayışına dayalıdır (Topses, 2009).

Bu kuramda, yeni bilgi ile eski bilgi ve deneyim arasında ilişki kurarak, anlamı yapılandırma süreci, öğrenme olarak tarif edilmektedir (Alesandrini & Larson, 2002).

Bireyler edindikleri bilgileri kendilerinde var olan bilgiyle beraber kullanarak, kendi bilgilerini yeniden oluştururlar ve öğrenirler (Özden, Öğrenme ve Öğretme, 2000). Bu

kurama göre; öğrenmenin deneysel, subjektif ve bireysel olduğu dolayısıyla bireyin koşullarına uygun olarak gerçekleştiği savunulmaktadır.

3.2.4 Duyuşsal Öğrenme Kuramları

Duyuşsal kuramlar öğrenme sürecinden çok sonuçlarıyla ilgilidir. Bu kuramlar sağlıklı kişilik ve ahlak gelişimi gibi duyuşsal sonuçlarla ilgilenirler ve bireylerin tutumlarının, duygularının ve değerlerinin nasıl geliştiğini incelerler. Bu kuramların temel aldıkları konular, benlik, ahlak ve verimliliklerdir.

Zayıf ve güçlü yönleriyle kendilerini oldukları gibi kabul eden öğrenenlerin benlik algısı daha sağlıklıdır. Kendilerini hiç beğenmeyen ve reddeden kişiler kendilerini değersiz bulurlar. Öğrenme, kişinin benlik oluşumunu desteklediğinde sağlıklı olarak gerçekleşir (Çetin, 2015). Bu kuramda özellikle benlik algısı ve öz saygı üzerinde durulmaktadır ve eğitim uygulamalarının kişinin olumlu benlik algısını desteklemesi gerektiği savunulmaktadır.

Duyuşsal kuram, duyguların ortaya çıkması, ifade edilmesi, öğrenilmesi, bilinçli ya da bilinçsiz olarak yaşanması, davranışı etkilemesi ve davranıştan etkilenmesi gibi daha çok duyguları içeren, çalışma konularını ele alır (Balaban Salı, 2006).

Bu kuramların belli başlı temsilcileri arasında Kohlberg ve Maslow gelmektedir.

3.2.5 Sosyal Öğrenme Kuramı

Bu kuramın kurucusu Albert Bandura, insanların yalnızca kendi deneyimlerinden değil, başkalarını gözlemleyerek öğrendiğini ve birçok öğrenmenin temelinde gözlem ve başkalarının yaptığı davranışlar yoluyla öğrenme olduğunu savunmaktadır (Özden, Öğrenme ve Öğretme, 2000). Bu şekilde öğrenmeye “model alma” ya da “gözlem yoluyla” öğrenme de denilmektedir.

Birey, herhangi bir durum karşısında tepki vermeyi, uygun davranışta bulunmayı, başkalarını gözlemleyerek öğrenir ve kişiliği böylece şekillenir (Morgan, 2011). Yani birey yalnızca kendi yaşantısı yoluyla öğrenmez, başkalarının yaşantılarından da öğrenir.

Bandura, klasik ve edimsel şartlanmayı iki temel öğrenme türü olarak kabul etmekle birlikte davranışların kazanılmasını bilişsel süreçlerle ilişkilendirerek davranışçı yaklaşımdan ayrılmaktadır.

Bununla beraber sosyal öğrenme, bazı araştırmacılar tarafından hem bilişsel kuramla hem de davranışçı kuramla ilişkili görülmektedir. Çünkü sosyal öğrenme kuramında

birey, bazen bilinçli bazen de rastlantısal olarak davranışlarını belirler (Binbaşıoğlu, 1995).

Bu kuramın diğer temsilcileri olan E. Miller, J. Dollard'a göre ise; taklit yoluyla öğrenme edimsel şartlanmanın özel bir halidir ve diğer davranışlarda olduğu gibi taklit edilen davranışlar da pekiştirildiklerinde güçlenirler (Senemoğlu , 2009)

Bandura'ya göre ise gözlem yoluyla öğrenme, Miller ve Dollard'ın savunduğu gibi sadece pekiştirilen bir davranışın taklit edilmesi değildir, bilişsel boyutu da bulunmaktadır (Erden & Akman, 2008)

Bu kurama göre; gözlem yoluyla öğrenme sırasında, bireysel faktörler, bireyin davranışı ve çevre karşılıklı olarak birbirlerini etkiler. Bandura bunu, karşılıklı belirleyicilik ilkesi olarak tanımlamaktadır (Senemoğlu , 2009).

Bireyin farkındalık kapasitesi(benlik yeterliliği) ise; bireyin uygulama ve davranışlarının sonuçları değerlendirip, öğrenip öğrenmediği konusundaki yargı yeteneği ile yapabilecekleri ile ilgili özgüveni öğrenme sürecinde önemli birer etken olarak bu kuramın dayandığı ilkelerdendir (Noe R. , 2009).

Sosyal öğrenme kuramı, öğrenme ile ilgili dört süreç önerir bunlar: Dikkat, hatırlama, hareket tekrarı ve motivasyon süreçleridir (Noe R. , 2009).

Dikkat, öğrenen tarafın ve modelin özelliklerinden etkilenir bu nedenle gözlemlenen modelin davranış ve beceriler için açıkça belirlenebilir ve inandırıcı ve dikkat çekici olması gerekir. Bireyler, gözlemledikleri davranışları zihinlerinde organize ederek veya sembolleştirerek gerektiğinde hatırlayabilirler. Birey sürecin bu aşamasında, sahip olduğu fiziksel yetenekler doğrultusunda gözlemlendiği beceri ve davranışları yerine getirip getirmeyeceğini dener, doğruluğunu test eder ve geri bildirimlerle davranışını geliştirir. Pekiştirme davranışların gelecekte de tekrar edilmesini(kalıcılığını) sağlar ve bireyler, öğrenme olumlu yönde gerçekleşmiş ise daha çok benimserler.

Noe'ya (2009) göre, sosyal öğrenme kuramı, davranış modellemesi eğitimi için birinci temeldir ve multimedia eğitim programlarının geliştirilmesinde kullanılabilir.

3.2.6 Nörofizyolojik Temelli Öğrenme Kuramları (Bilgi İşlem Kuramı)

Bu kuramlar, öğrenme ile beyin hücreleri arasındaki ilişkiye dayandırılmaktadır. Bu kuramlara göre, her öğrenme yaşantısı yeni sinaptik bağların oluşması demektir ve öğrenme, biyokimyasal bir değişimdir.

“Beyin temelli” öğrenme kuramı olarak da bilinen bu kuramın en önemli temsilcisi Hebb’dir . Bu kurama göre beyin, parçaları ve bütünü aynı anda algılayan, insan zekâsının, güdülenmenin ve öğrenmenin merkezidir (Senemoğlu , 2009).

Öğrenme, hem doğrudan odaklanan hem de yan uyarıcılardan alınan bilgileri içerir. Yine bu kurama göre, öğrenme kasıtlı ve kasıtsız süreçlerden oluşur. Öğrenme zihni zorlayan etkilerle artar, tehditle kenetlenir ve hiç kimsenin öğrenmesi diğerine benzemez (Eğitimedair.net, 2015).

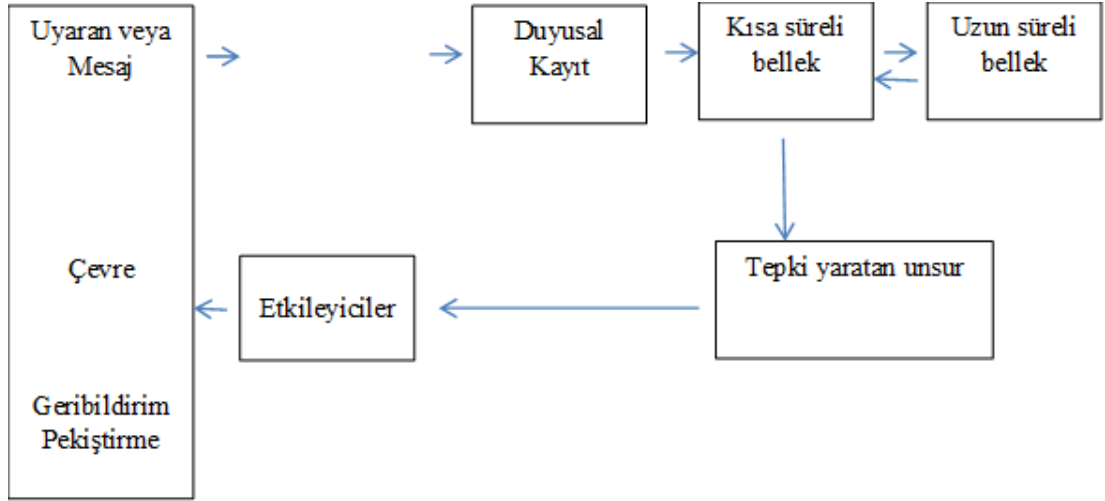
Bilişsel öğrenme kuramının zihinsel deneyimlere ilişkin yaklaşımına nörofizyolojik açıdan destek sağlayan, bu öğrenme kuramının ilkeleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Caine & Caine, 2002).

- İnsan beyni düşünce, duygu ve imgeleme gibi birçok işlevi eş zamanlı olarak yerine getirebilir.
- Öğrenme fizyolojik bir olaydır. Öğrenme nefes alıp-verme kadar doğal bir olaydır ve engellemek veya kolaylaştırmak mümkündür. Bu nedenle, beslenme, egzersiz ve sağlıklıla ilgili diğer konular öğrenme üzerinde etkilidir.
- Etkin öğrenme sağlanabilmesi için beynin, yeni şeyler keşfetme, problem çözme gibi alıştırmalarla zorlanması gerekir.
- Anlam yükleme, örüntüleme (patterning) yoluyla olur. Beynin etkin bir öğrenme gerçekleştirmesi için, anlamlı ve birbiriyle ilişkili bir örüntü oluşturması önemlidir.
- Bireyin öğrenmesinde duygular da önemli bir etkidir. Öğrenme bireyin; beklenti, eğilim, ön yargı, öz saygı ve sosyalleşme ihtiyacı gibi duygularından etkilenir. Karşılıklı sevgi, saygı ve kabullenmenin mevcut olduğu bir ortamda öğrenme daha kolay olur.
- Beyin, parçaları ve bütünü aynı anda algılar. Öğrenmenin gerçekleşmesi için konunun bütünü ve parçaları karşılıklı etkileşimde bulunacak şekilde aynı anda verilmelidir.
- Beyin öğrenirken, doğrudan farkında olduğu ve odaklandığı bilgiler yanında bazı dış koşullardan da etkilenir. Dış koşullardan ve yan uyarıcılardan aldığımız sinyallerin çoğu beynimize farkında olmadan girer ve bilinçaltında etkileşimde bulunur.
- Beyin, bazı bilgileri doğal olarak hafızaya kaydedebilir, ancak bazı bilgileri depolamak için tekrara ve ezbere ihtiyaç vardır. Beynin bu yapısı dolayısıyla en

etkili öğrenme deneysel yöntemlerle gerçekleşir ve etkileşimli ortamlarda öğrenme daha fazla sağlanır.

- Öğrenme zihni zorlayan (challenging) etkinliklerle artar, tehditle ketlenir. Beyin uygun düzeyde zorlandığında öğrenme optimum düzeye ulaşır. Tehdit ise öğrenme kapasitesini azaltıcı etki yapar.
- Hiçbir beyin diğerine benzemez.

Bu kuram diğer öğrenme teorileriyle karşılaştırıldığında öğrenilen içeriğe ve öğrenilenlerin pekiştirilmesinden oluşan dahili süreçlere daha fazla önem vermiştir (Noe R. , 2009).



Şekil 3.1. İnsan Bilgi İşlem Modeli

Bilgi işlem modeli (nörofizyolojik temelli öğrenme kuramı), mesajları algılama, depolama, hatırlama ve tepki verme süreçlerinin üzerinde durmakla birlikte çevresel etkenlerin öğrenme üzerindeki etkisinin de üzerinde durmaktadır.

3.2.7 İşbirlikli-Kubaşık Öğrenme Kuramı

İşbirlikli öğrenme modeli çok farklı şekillerde isimlendirilmiş ve tanımlanmıştır. Modelin İngilizcede “Cooperative Learning” olarak geçen ismini Açıköz (1992), “İşbirlikli öğrenme” ve Gömleksiz (1993) ise “Kubaşık Öğrenme” olarak dilimize aktarmıştır (Bayrakçeken, Doğan , & Doymuş, 2013).

Aktif öğrenme yöntemlerinin temelinde konuşma, dinleme, yazma ve yansımanın kullanıldığı; bilişsel ve duyuşsal öğrenme ürünleri üzerinde olumlu etkileri kanıtlanmış; sosyal etkileşim ile işbirliği becerilerinin ön plana çıktığı; öğrenenlerin, zihinsel

yeteneklerini kullanmasını ve öğrenmeleri ile ilgili kararlar almasına imkan tanıyan bir yöntemdir (Yıldız, 1999).

Bu yaklaşımda öğrenenler ortak bir amaca ulaşmak için birlikte çalışırlar. Birlikte çalışmanın esası, birbirinden daha iyi olmak değil, birbirleriyle daha iyi yapmaktır (Bacanlı, 2006).

İşbirlikli öğrenme, yetişkin öğrenme literatüründe özellikle üstünde durulan teorilerden biridir. Pek çok araştırmacı, işbirlikçi öğrenme teorisi ve uygulamasını, yetişkinler, eğitmen ve diğer katılımcılarla etkileşime girebilecekleri, katılımcı bir ortam sunan bir süreç olarak yetişkin öğrenmesinde etkili bir yöntem olduğu ve yetişkinlerin öğrenme özelliklerine uygunluğunda hem fikir oldukları görülmektedir.

3.2.8 Dönüşümsel (Transformatif) Öğrenme

Dönüşümsel öğrenme teorisinde, öğrenme sürecinin üç boyutu olduğu varsayılmaktadır; psikolojik (bireysel farkındalık), inanç sistemlerindeki değişiklikler ve davranışsal (yaşantıya yansıtma/uygulama). Bireylerin, eleştirel yaklaşımla buldukları durumları değerlendirmeleri ve kendi iradeleri ile bilinçli, planlar yaparak ve uygulayarak yeni fikirler ortaya koymaları ve de kendi referans çerçevelerini değiştirmeleri, dönüştürücü öğrenmenin önemli bir parçasıdır. Bu süreç akılcı ve analitik bir süreçtir (Akpınar, 2010).

Dönüşümsel öğrenme, sadece içerik bilgisi edinmenin ötesinde, derin öğrenmeyi amaçlamaktadır ve bireyin aktif katılımı ile bildiklerini sorgulamasını esas alır. Bireylerin kendi tercihleriyle öğrenmeleri, özellikle yetişkinlerin öğrenmeyi içselleştirmesi ve dönüşümü açısından önemlidir (Imel, 1998).

Dönüşümsel öğrenme, sınırları tam olarak belli olmayan bir kavramdır. Bunun nedeni, dönüşümsel öğrenmenin, “anlam verme” ve “ eleştirel düşünme” gibi öğrenmede bilinen sınırların dışına taşan boyutlarının olmasıdır. Örneğin yapılandırmacı anlayışta, öğrenmede “anlam verme” bilgiden yapılandırılırken; dönüşümsel öğrenmede anlam verme, “sınırları aşarak gerçekleştirilen bir değişimi/dönüşümü” ifade eder (Mezirow, Epistemology of Transformative Learning, 2003).

Literatürde dönüşümsel öğrenme; güçlü deneyimlerle ilişkilendirilmekte ve bu deneyimlerin sonucunda elde edilen bilgilerle, yapısal değişikliklerin meydana geldiği; duygu, düşünce ve davranış değişikliklerinin adım adım ya da bir anda gerçekleşebildiği bir öğrenme süreci olarak tanımlanmaktadır.

Dönüşümsel öğrenmedeki “dönüşüm”, deneyim aracılığıyla bilinçliliğin yeniden yapılandırılması veya bireyin bakış açısını değiştirmesi olarak tanımlanabilir (Akpınar, 2010).

Dönüşümsel öğrenme, yetişkinliğe özel bir öğrenme şeklidir (Taylor, 2008).

Çalışma kapsamında yer verilen ana kuramlar bunlardır. Bunların dışında da kuramsal düzeyde yapılan çalışma ve geliştirilen modeller olmakla birlikte çalışmanın ana konusu olmadığı için önceliklendirme yapılmıştır. Çalışmanın asıl konusu olan “koçluk ve mentorluk öğrenme yöntemleri” ile ilgili kuramsal bilgi ve bağlantılara buradaki açıklamalar çerçevesinde “4.14. Öğrenme Kuramları Açısından Koçluk ve Mentorluk” başlığı altında yer verilmiştir.

3.3 Öğrenme İlkeleri

Öğrenme ile ilgili pek çok kuram ve çalışmanın öğrenmeyi tek başına açıklamadığı görülmektedir. Ancak bu kuramların tümüne dayanarak belirlenen bazı öğrenme ilkeleri aşağıda özetlenmiştir (Şimşek, Turhan, Erişti, Ataizi, & Balaban Salı, 2012)

- Her birey öğrenme yeteneğine ve kapasitesine sahiptir.
- Her bireyin beklentileri, ihtiyaçları, öğrenme hızı ve hazır bulunuşluk durumu farklıdır. Bu nedenle her bireyin öğrenmesini kolaylaştırabilecek farklı yöntem, zaman ve öğrenme aracı vardır.
- Bireylerin öğrenme düzeyleri ve öğrenme koşulları ölçülebilir
- Birey daha önce öğrendikleri ile yeni öğrenecekleri arasında bir ilişki kurabilirse daha etkili bir öğrenme gerçekleşir ve her öğrenme belirli bir düzen içinde adım adım gerçekleştirilir. Yani bireyin öğrenmesini kolaylaştıracak yön, bilinenden-bilinmeyene, somuttan-soyuta, yakından-uzağa ilkeleri göz önüne alınarak belirlenmelidir. Öğrenme, bu doğrultuda ve bir bütün içinde planlanmalı ve sürdürülmelidir.
- Bireylerin kendilerini gerçekleştirme gereksinimleri ve başarılı olma istekleri öğrenme motivasyonunu etkileyen unsurlardır. Öğrenmede bireyin motivasyonunun yüksek olması öğrenmeyi kolaylaştırır. Bu motivasyonu belirleyen bir diğer unsur ise kişinin öğrenme konusu ile ilgili olmasıdır.
- Bireyler ilgi duydukları konulara daha kolay dikkatlerini verirler ve bu durumda yüksek bir konsantrasyonla daha fazla ve etkili bir öğrenme gerçekleşir.

- Öğrenme yaşantılar yoluyla gerçekleşmektedir yani birey yaparak ve yaşayarak öğrenmektedir. Bu nedenle de öğrenme etkinliklerinde bireyin, aktif olması ve katılımı öğrenme düzeyini olumlu etkiler.
- Bireyler yaptıkları ile ilgili geri bildirim alma ihtiyacı duyarlar. Bu ihtiyaç kişilerin nerede iyi ve doğru yaptıkları ve nerede hata yaptıklarını bilme ihtiyacıdır. Bu da bireylerin öğrenme ihtiyaçlarını ve hedeflerini belirlemelerine yardımcı olur.
- Bireyler, öğrendiklerini yeni durumlara, sorunlara ve işlere transfer ederek kullanabilmelidir. Bununla beraber öğrenmenin kalıcılığı için öğrenilenleri uygulayabilmek ve tekrar yapılması gereklidir.
- Öğrenme, davranışa dönüştüğünde gerçekleşmiş olur.

3.4 Yetişkin Öğrenmesi

Pedagoji, çocukların nasıl öğrendikleri ve öğrenme psikolojisi üzerine çalışan, bu çalışmalar doğrultusunda öğrenme teorileri geliştirmiş, çocuklara yönelik eğitim alanında bir bilim dalıdır. Pedagoji, öğrenme içeriği, yöntemleri ve değerlendirme açısından eğiticiye büyük sorumluluk yükler. Bu bilim öğrenen tarafı; talimat ve içeriğin pasif alıcıları ve öğrenme çevresine kaynak olarak birkaç tecrübe getiren kişiler olarak görür (Noe R. , 2009).

Oysa yetişkinlerin öğrenmeleri çocuklardan farklıdır. Yetişkinler eğer isterlerse, ihtiyaçları varsa, sorunlarıyla ilgiliyse, tecrübelerinin ışığında, şekilci olmayan yöntemlerle, yol göstermeyi ve gelişmeyi ölçerek yani kendileri için faydalı olup olmadığını değerlendirerek öğrenirler (Taşkın, 2002). Bu noktada formel eğitim teorilerini sınırlılıklarını fark eden bilim insanları yetişkin eğitimi psikolojisi olan androgojiyi geliştirdiler.

Androgoji; Yunanca andr (yetişkin) ve agogos (rehberlik) köklerinden türetilmiştir ve “yetişkinlerin öğrenmesine yol gösterme bilimi” anlamına gelir.

Bu kelime ilk olarak, Alman Dilbilgisi Okulu öğretmeni Alexandr Kapp tarafından 1833'de, Yunan felsefeci Platon'un eğitim kuramını açıklamak için kullanılmıştır. Kapp, androgojiyi özürülü ya da zayıf yetişkinler için temel eğitim diye belirttiği sosyal pedagojiden ayırmış ve andragojiyi, “yetişkinler için sürekli eğitim” olarak tanımlamıştır.

Yetişkinlerin öğrenme özelliklerini dikkate alarak bu alanda çalışmalar yürüten Thorndike, Knowles ve Cross gibi bilim insanları olmuştur. Malcolm Knowles, yetişkinlerin yaşam tecrübeleri dolayısıyla buldukları durum ve konum gereği

çocuklardan farklı olarak, daha karmaşık öğrenme biçimlerine sahip olduğundan yola çıkarak yetişkin öğrenme teorisini-modelini ortaya koymuştur (Noe R. , 2009).

Öğrenmenin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi için öğrenme ilkelerine dikkat etmek gerekir. Kurumlarda da yetişkinlere yönelik öğrenme ve gelişim faaliyetleri gerçekleştirildiği için yetişkinlerin öğrenme özellikleri göz önünde bulundurulmalıdır (Şimşek, Turhan, Erişti, Ataizi, & Balaban Salı, 2012).

Yetişkinliklerin öğrenme özellikleri şöyledir (Şimşek ve diğ., 2012) (Morrison, Ross, & Kemp, 2012) (Noe R. , 2009).

- Yetişkinler belli bir bilgi düzeyine ve deneyimlere sahiptirler. Geçmiş yaşantılar olarak adlandırabileceğimiz bu özellik, öğrenmeyi olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir.
- Yetişkinlerin öğrenmesi gönüllüğe dayalıdır. Yetişkinlerin öğrenmesi için gerekli olan motivasyon, genellikle dış faktörlere değil, iç faktörlere bağlıdır ve yetişkinler neden öğrendiklerini bilmek isterler. Bu nedenle yetişkinler için tasarlanan öğrenme faaliyetlerinde hedeflerin açık ve anlaşılır şekilde belirlenmesi ve ihtiyaçlara yönelik olması önemlidir.
- Yetişkinler kullanılacak öğrenme materyallerinin amaca uygun olmasını beklerler ve içerik kullanımını hızlı bir şekilde kavrayabilirler.
- Yetişkinler öğrenme sürecine girerken, "konu odaklı" olmaktan çok "sorun odaklı"dır. Yani yetişkinler bir öğrenme faaliyetinin var olan ihtiyaçlarına ve sorunlarına yanıt vermesini bekler ve öğrendiklerini hemen uygulamaya aktarmak isterler.
- Yetişkinler, kendi kendilerini yönetme ihtiyacı içindedirler ve karar alma aşamasına katılmak isterler. Yani ihtiyaç ve hedeflerin belirlenmesinden, değerlendirme aşamasına kadar olan öğrenme faaliyetleri ilgili süreçlerde kararların alınmasında işbirliği içinde olmayı tercih ederler.
- Yetişkinler öğrenme ortamlarında sorumluluk almak isterler ve aynı zamanda kendi deneyimlerini de bu ortama getirirler. Bu nedenle yetişkinler için tasarlanan öğrenme faaliyetlerinde katılımın teşvik edilmesi ve uygulama imkanı sağlanması önemlidir.
- Yetişkinler, öğrenme ortamlarında eğitiminin hazırlıksız olması, fiziki koşulların yetersiz olması durumlarından etkilenirler.

- Yetişkinler öz denetimli ve bağımsızdırlar. Yetişkinler, eğitim sunan kişilerin otoriter bir öğreticiden ziyade, rehberlik eden, yol gösteren, kolaylaştırıcı kişiler olmasını beklerler.
- Yetişkinler için zaman önemlidir.
- Yetişkinlerin öğrenme hızları yaşları ilerledikçe düşer, ilgi odakları değişime uğrar ve genellikle kendilerine olan güvenleri azalır. Diğer yandan yaşlandıkça ilişkileri algılama, biçimsel yargılama ve soyutlama yeteneği ile ilgili olan billurlaşmış zekâlarında ise artış görülebilmektedir.
- Yetişkinlerin başarılarını sınırlayan durumlar olabilir. Eğer zorlandıkları fark edilirse, bu durum göz ardı edilmemelidir.
- Yetişkinlerin bildikleri konuların üzerine yeni konuların inşa edilmesi öğrenmelerini kolaylaştıracaktır. Eğer öğrenme mesajı öteki öğrenilmiş konularla bağlantı kurulmadan verilirse ya da çok üst düzeyde kalırsa, yetişkinler çok sıkıntı duyarlar. Bu nedenle sunulacak öğrenme içeriklerinin küçük parçalar halinde sunulması öğrenmelerini kolaylaştırır.
- Yetişkinlerin yaşadıkları topluma veya gruba göre beklentileri ile ihtiyaçlarında farklılıklar olabilmektedir. Bireyin mesleği gelir ve öğrenim düzeyi, cinsiyeti, sosyal yaşantısı, çevresi, dinsel inançları etkinliklere katılmasında önemli role sahiptir. Bu farklılıkları doğrultusunda seçici davranırlar.
- Yetişkinler için sosyal statüleri önemlidir; küçük düşmekten, mahcup olmaktan çekinirler.

Yetişkinler öğrenme etkinliklerine neden katılırlar sorusunu yanıtlayabilmek için yetişkinleri üç gruba ayırmak gerekir: Amaç yönelimli, etkinlik yönelimli ve öğrenme yönelimli yetişkinler (Duman, 2000).

Amaç yönelimli yetişkinler: Genellikle sürekli bir öğrenme eğiliminde değillerdir. Mesleki bir amaç doğrultusunda yasal zorunlulukları yerine getirmek için ya da bireysel ve toplumsal amaçlar nedeniyle öğrenme etkinliklerine katılırlar.

Etkinlik yönelimli yetişkinler: Etkinliğin amacı ve içeriği ile ilgilenmezler. Bu yetişkinler daha çok etkinlik yapılan ortamla ilgilidirler ve yeni arkadaşlar edinerek sosyalleşmek amacıyla öğrenme etkinliğine katılırlar.

Öğrenme yönelimli yetişkinler: Yalnızca öğrenme arzusu ve isteğiyle bilgi peşinde koşan kişilerdir. Bu tür yetişkinler sürekli öğrenme içindedirler ve gelişime açıktırlar

TEGEP 4. Eğitim ve Gelişim Zirvesi'nde, kurumlarında gerçekleşen öğrenme etkinliklerine katılan tarafların bu etkinliklere bakış açısı ve beklentilerini konu alan panelde eğitim alan tarafların beklentileri şu şekilde ifade edilmiştir:

- Katılımcılar, temelde işine yarayacak ve standartların ötesine geçebilen bir sunum içeriği olan öğrenme etkinliklerinin kendisini etkilediğini belirtiyor.
- Öğrenme etkinliği sonrasında değil, etkinlik sırasında bir etki yaratılıyor olması takibi sağlıyor.
- Öğrenme etkinliklerinde yetersiz materyal, yetersiz örnek, yetersiz donanım uygulayıcıların motivasyonlarının bozulmasına neden oluyor.
- Özellikle sınıf ortamında gerçekleşen öğrenme etkinliklerinde fiziksel koşulların yanı sıra Uygulayıcıların seviye bakımından homojen bir dağılım göstermesi de motivasyonu ve katılımı etkiliyor.
- Öğrenme etkinlikleri sonrasında doğru geri bildirim almak ve bireyin gelişim durumunu görebilmesi ve gelişim gösterebileceği alanlar ile ilgili yönlendirmeler katılımcılar için son derece önemli konular.
- Katılımcılar, günümüzde kendi kendine öğrenme yöntemleri ve bilgiye kolay ulaşılabilirliğin farkında olarak öğrenme programlarının ve yöntemlerin farklılaşması gerektiğini belirtiyorlar.

Yetişkinler kendi öğrenmelerini tanı, plan ve değerlendirmesine kendileri de dahil oldukları zaman en iyi şekilde öğrenirler (Kocabaş & Yirci, 2011). Aynı zamanda gelişim planlarının etkili olabilmesi için, hem çalışanın hem kurumun yerine getirmesi gereken sorumlulukları vardır. Etkili bir geliştirme stratejisi, kişiselleştirme, öğrenen kontrolü ve desteğini içermelidir (Noe R. , 1988).

3.5 Kurumlarda Öğrenme Düzeyleri

Öğrenme ve gelişim, günümüz kurumları için değişim, yenilik, yaratıcılık, büyüme, değişim, değişime ve yeniliklere ayak uydurma ve verimlilik açısından stratejik öneme sahip bir alan haline gelmiştir.

Literatüre bakıldığında kurumlarda öğrenmenin üç temel düzeyde gerçekleştiği görülmektedir. Bu düzeyler hiyerarşi sırasına göre bireysel öğrenme, grup halinde öğrenme ve kurumsal öğrenme olarak ifade edilmektedir.

Öğrenme düzeyleri ve hiyerarşisi aşağıdaki tabloda görüldüğü şekilde tarif edilmektedir.

Tablo 3.1. Öğrenme Düzeyleri

Öğrenme Düzeyleri	Süreç	Girdiler / Çıktılar
Bireysel	Sezme	Deneyimler İmgeler Metaforlar
Grup	Yorumlama	Dil Bilişsel Harita Tartışma/İletişim
	Bütünleştirme	Ortak anlayış Karşılıklı uyum Etkileşimli sistemler
Kurumsal	Kurumsallaştırma	Planlar/rutinler/normlar Teşhis sistemleri Kurallar ve prosedürler

3.5.1 Bireysel Düzeyde Öğrenme

Tüm kurumlarda bilgiyi oluşturan, oluşturulan bilgileri saklayan, kullanan, aktaran, paylaşan kurumların temel taşı olan bireylerdir ve kurumlarda öğrenme, bireylerden başlar.

Bir kurumun değişime adapte olması bireylerin öğrenmeleri aracılığıyla organizasyon ve dış çevre arasında bir bağ kurmaları ile mümkün olmaktadır. Kurumlar, sürekli olan değişime ayak uydurmayı, dönüşümü ve varlıklarını devam ettirmeyi bireyler sayesinde sağlamaktadırlar (Molina & L. Callahan, 2009)

Bireysel düzeyde öğrenme, sürekli öğrenme ve bir döngü olarak; deneyim, uygulama, takdir edilme ve daha fazla öğrenmeye güdülenme unsurlarından oluşmaktadır (Çırpan, 2001).

Sürekli ve her yerde öğrenme günümüzde hem bireyler hem de kurumlar için olmazsa olmaz bir olgudur. Sürekli öğrenme ortamının sağlandığı kurumlarda bilgi ve beceri kazanma, bütün çalışanların sorumluluğundadır (Çırpan, 2001)

Bireyin kurumsal faaliyetler içinde edindiği bilgi, beceri ve gözlemler uygun koşullarda davranış ve uygulamaya dönüşecektir. Bu nedenle kurumlar, bireysel öğrenmeyi destekleyen, bireylerin motivasyonunu arttıran ve öğrenme isteklerini harekete geçiren ortamlar sağlamalıdır. Bireylerin öğrendiklerini işe uygulamaları, bunun sonucunda olumlu geri bildirim almaları, takdir edilmeleri motivasyonlarını arttıracak ve öğrenme isteklerini harekete geçirecektir.

3.5.2 Grup Düzeyinde Öğrenme

Öğrenme, bireysel düzeyde başlar, paylaşım ve etkileşimle organizasyon geneline yayılır. Bu etkileşim öncelikle organizasyon içinde ortak çalışmaları yürüten ekiplerde çalışan bireyler arasında gerçekleşir, gruplar veya takımlar arasındaki etkileşim ve paylaşım da kurumsal öğrenmenin gerçekleşmesini sağlar. Bu nedenle grup düzeyinde öğrenmenin etkinliği ve başarısı önemlidir bunun için de grup içi iletişimin etkin ve açık olması gereklidir.

Bireysel öğrenme, kendiliğinden kurumsal öğrenmeye dönüşmez. Öğrenmenin organizasyon geneline yayılması için bireyler arasında işbirliğinin olmasına ve takım çalışmasına ihtiyaç vardır (Özgen, Kılıç, & Karademir, 2004).

Grup düzeyinde öğrenme ile grup üyeleri, kişisel bakış açılarının ötesine geçerek, organizasyon amaç ve hedeflerine hizmet edecek olan ortak grup hedefleri doğrultusunda, bütünsel bir bakış açısını yakalayabilirler.

Senge'ye (1990) göre kurumlarda takım halinde öğrenmenin üç önemli boyutu vardır. Bunlardan ilki; karmaşık sorunlar üzerine içgörüselsel bir düşünme sistemi ihtiyacıdır. Gruplar, birçok zihnin bir araya geldiği yapılardır burada önemli olan tek bir zihinden daha zeki olma potansiyelinden nasıl yararlanılacağına öğrenilmesidir. İkinci boyut ise; yenilikçi ve eşgüdümlü eyleme duyulan ihtiyaçtır. Örgütleri oluşturan gruplar ortak amaçlar ve işler etrafında etkileşimi ve ilişkileri geliştirirken bir güven ortamı yaratırlar. Grubu oluşturan bireyler birbirlerinin eylemlerini tamamlayacak şekillerde davranacaklarına güvenirlir. Üçüncü boyut ise grupların birbirleri ile etkileşimi doğrultusunda, öğrenen grubun, diğer grupları sürekli gelişim ve sürekli öğrenme yönünde etkileyebilmeleridir (Akt., Töremen, 2001).

Grup halinde çalışmayı, bir orkestranın bir eseri tek bir enstrüman ile yorumlaması veya orkestrayı oluşturan tüm enstrümanların birlikte ve uyum içinde yorumlaması ile

kıyasladığımızda ortaya çıkan etkiyi düşünerek anlayabiliriz (Drucker, 2000). Bu noktada da, grupların, kendi grup üyeleri içindeki ve aralarındaki etkileşimin sürekliliğinin önemi ön plana çıkmaktadır. Gruplar içinde ve gruplar arasında nitelikli bir dinamik ilişki yapısı kurulduğu takdirde bilgi paylaşımı artacaktır ve bu sayede öğrenme ortamı gelişecek, öğrenmenin organizasyon bütününe yayılması sağlanabilecektir.

3.5.3 Kurum Düzeyinde Öğrenme

Tüm canlı varlıklar gibi kurumların da değişen koşullar karşısında davranış biçimlerini değiştirmesi, yani öğrenme kapasitesini geliştirmelerinden söz edilebilir (Özden, Öğrenme ve Öğretme, 2000).

Kurum düzeyinde öğrenme; grup düzeyinde ulaşılan ortak anlayış ve değerlerin, organizasyonun tamamı için geçerli sistem, yöntem, prosedür, beklenen davranış kalıpları ve her isteyen kolayca ulaşabileceği ortak veri tabanlarına dönüştürülmesini ifade eder (Koçel, 2010).

Kurumsal öğrenmenin ilk basamağını bireysel öğrenme oluşturur ancak kurumsal öğrenme, bireylerin öğrendiklerinin toplamı değildir (Koçel, 2010). Kurumsal öğrenme, bireysel öğrenmeden kurumsal öğrenmeye uzanan, bilgilerin üretilmesini, bilgilerin yorumlanmasını ve yorumlara dayalı eylemlerin geliştirilmesini içeren bir süreçtir (Akıncı Vural, Baytekin, Başok Yurdakul, & ve diğ., 2008).

Kurumlar, teknolojik gelişmeler sonucunda oluşan rekabet koşulları içinde yaşamlarını sürdürebilmek ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için bilgiyi sürekli kullanmak zorundadırlar. Bunun için kurumların geleneksel organizasyon yapılarını değiştirip, bilgiye ulaşma, bilgiyi işleme ve değerlendirme yollarını kurumsal yapılarına adapte etmeleri gerekmektedir (Elma, Demir, & ve diğ., 2012). Kurumsal öğrenme, paylaşılan bilgi, anlayış ve davranış kalıpları doğrultusunda ortaya çıkar ve kurumsal kazanım ile sonuçlanır (Koçel, 2010).

Günümüzde olduğu gibi gelecekte de sıradan kurumlar ile başarılı kurumları birbirinden ayıran fark, başarılı kurumların sahip oldukları öğrenme hız ve kapasitesi olacaktır (Braham, 1998).

3.6 Kurumlarda Öğrenme ve Gelişim Etkinlikleri

Kurumlarda uygulanan çeşitli öğrenme ve gelişim etkinlikleri; öğrenme ve gelişimi destekleyici her türlü etkinliği içeren, ihtiyaçlar ve amaçlar doğrultusunda belirlenen, çalışanların davranışlarında istenen düzeyde bir değişim sürecinin belirli ilkelere

dayalı olarak, tüm yönleriyle ve sistematik bir biçimde planlanması ile ilgili kararları içeren yapıdadır (Şimşek, Turhan, Erişti, Ataizi, & Balaban Salı, 2012).

Andragojik modelde eğitmenin, "kolaylaştırıcı ve rehber" rolünü üstlendiği görülmektedir. Kurumlarda yetişkinlerin öğrenme özellikleri göz önünde bulundurularak hazırlanan öğrenme ve gelişim etkinlikleri ise şu süreçleri içerir; analiz, tasarım, geliştirme, ölçme, takip ve iyileştirme.

Analiz aşamasında, performans analizi neticesinde elde edilen bilgiler doğrultusunda performans farklarını ortadan kaldırmak için en uygun çözüm yolunun ne olduğu tespit edilir. Farkı ortadan kaldıracak çözüm veya çözümlerden birisi öğrenme gelişim etkinliği ise kullanılacak en uygun yöntem belirlenir. Bu aşamada yapılan organizasyonel *analiz*, görev/iş *analizi*, kişi/performans *analizi* ile değerler tanımlanır, ilgililer ve gereksinimler belirlenir. Bu analizler yapılırken, birebir görüşmeler, anketler, odak grup toplantıları, performans değerlendirmeleri ve gözlemlerden yararlanır.

Tasarım aşamasında ise ihtiyaçları karşılayacak kurumsal vizyon, misyon ve stratejilere uyumlu öğrenme ve gelişim hedefleri, katılımcı profili, konu içerikleri, yetişkin öğrenme prensiplerine uygun yöntem ve standartlar, roller, sorumluluklar ve de değerlendirme kriterleri belirlenir ve bir öğrenme ve gelişim modeli tasarlanır.

Çalışanların çeşitli öğrenme ve gelişim etkinlikleri aracılığıyla kazanmaları amaçlanan yeterlilikler, kapsam olarak geniş, ayrıntılı ve çok yönlüdür. Bu doğrultuda öğrenme ve gelişim etkinliğinin planlanması, hazırlanması, ön denemesinin yapılması, değerlendirilmesi ve gerekli düzeltmelerin tamamlanması aşaması *geliştirme* aşamasıdır ve bu aşamada bir *geliştirme* çalışma planı hazırlanır (Şimşek, Turhan, Erişti, Ataizi, & Balaban Salı, 2012).

Sonraki aşama olan *ölçme* aşamasında ise; gerçekleştirilen etkinliğin hedeflerine ulaşp ulaşmadığı, katılımcıya gelişim alanları konusunda destek ve farkındalık sağlanıp sağlanmadığı tespit edilir. Ayrıca, uygulanan yöntemlerin ve etkinliğin iyileştirilecek noktalarını tespit etmek amacıyla ölçme ve *değerlendirme* yapılır.

Yapılan değerlendirme ve takiplerle edinilen gerekli bilgiler doğrultusunda, gerekiyorsa *iyileştirme* ve *güncellemeler* yapılabilir.

Birçok kurumda, farklı birimlerin iş süreçlerini daha etkin ve etkili kılmak adına ve de çalışanlarının gelişimini desteklemek adına pek çok konuda öğrenme ve gelişim faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Bu öğrenme ve gelişim faaliyetleri genel olarak *eğitim* başlığı altında toplanmaktadır. Şirketler, bu eğitimlerle aşağıdaki konulardaki süreçlerin etkin yönetilmesini hedefler (TEGEP Eğitim ve Gelişim Platformu Derneği, 2014):

- Lider yetiştirmek,
- Kurum kültürünü yönetmek
- Teknik alanda gelişmek
- Çalışanın işe hızlı entegrasyonunu sağlamak
- Yönetim becerileri kazandırmak
- Organizasyonun esnekliği
- Değişim yönetimi
- Kurumsal hafıza
- İşveren markası
- Kalite
- Kanunlara uygun davranışlar
- Müşteri memnuniyeti
- Satış rakamları
- Rekabetçilik
- İş güvenliği
- Yüksek performans
- alışan bağlılığı

Kurumlarda, tüm öğrenme ve gelişim etkinlikleri, kurumun, ihtiyaç ve öncelikleri doğrultusunda, sürdürülebilir ve iş sonuçlarına katkısı olacak şekilde planlanmaya çalışılmaktadır. Bu da, kurumların finansal sonuçlarına ulaşmasını ve kurumsal sürdürebilirliği destekler. Bu noktada öğrenme ve gelişime yatırım yapan kurumlar için kaynakların en etkin şekilde kullanılması konusu önem kazanmaktadır. Dolayısıyla, kurumları rekabette ileriye taşıyacak olan insan kaynağının geliştirilmesinde, günün koşullarına uygun, en etkin öğrenme ve gelişim yöntemlerinin kullanılması da yenilikçi ve evik bir organizasyon yapısı için önemlidir.

ğrenme ve gelişim yöntemleri aynı olmakla birlikte, kategorik olarak sınıflandırılması farklı olabilmektedir. Bu nedenle, herhangi bir yöntem her sınıflamada kendine uygun farklı bir başlık altında ele alınabilmektedir. Esas olan, eğitimcinin elinde kullanabileceği olası yöntemler içeren bir yöntemler havuzunun olmasıdır ve duruma göre uygun yöntemleri seçebilmesidir. nemli olan eğitimcinin ustaca kullanabileceği

yöntemlerden oluşan bu havuzun ne kadar büyük olduğudur (Akt. Şimşek ve diğ.,2012).

3.6.1 Kurumlarda Uygulanan Öğrenme ve Gelişim Yöntemleri

Literatüre baktığımızda da öğrenme yöntemlerinin farklı başlıklar altında sınıflandırılarak benzer tanımlamalar ile ifade edildiğini görmekteyiz. Bu çalışmada, yöntemler ile ilgili sınıflandırmada, TEGEP Eğitim ve Gelişim Platformu Derneği'nin eğitim ve gelişim sektörüne yönelik gerçekleştirdiği TEGEP Kurumsal Eğitim Araştırması soru formu temel alınmıştır. Tüm bu yöntemler çalışmamızda da açıkladığımız yetişkin öğrenme özellikleri doğrultusunda belirlenmiş olan yöntemlerdir. Hangi öğrenme ve gelişim yöntemi seçilirse seçilsin etkin bir sonuç elde etmek için; ihtiyaçların doğru şekilde tespit edilmesi, öğrenme ve gelişim istekliliği ve uygulanabilirlik son derece önemlidir.

3.6.1.1 *İnformel Öğrenme ve Gelişim Yöntemleri*

İnformel öğrenme, formal öğrenme ve performans geliştirme araçları gibi doğrudan öğrenmeye yönelik olarak tasarlanmış olmayan öğrenme etkinlikleridir.

Genel olarak bir eğitmen olmadan gerçekleşir ve süre, derinlik ve zamanlama olarak çalışanın kontrolündedir. Direkt ihtiyaç duyulan bilgiye ulaşma isteği sonucu gerçekleşen informal öğrenme, bireyseldir ve dar kapsamlıdır. Bu kapsamda informal öğrenme ve gelişim yöntemleri ve araçları aşağıdaki şekilde listelenebilir.

- İş başında anlık olarak gerçekleşen eğitim, yönlendirme ve bilgilendirmeler.
- İş süreçlerine entegre bilgi dokümanları, öğrenme ve performans destekleme materyalleri.
- İnternet araştırmaları, bloglar, sosyal gruplar, dergiler, yayınlar gibi isteğe bağlı kaynaklara dayanan öğrenme
- Kurumsal geliştirme ve süreç analizi gibi formal ya da işbaşında öğrenme dışında gelişim aktiviteleri

ATD (Association for Talent Development) ve Kurumsal Verimlilik Enstitüsü tarafından 2008 yılında yapılan araştırmaya göre; informal öğrenme, yeni işe başlayan çalışanların kurum hakkında ve bilgi edinmesinde, iş süreçleri ile ilgili işi yapanlar tarafınca bilgilendirilmede, bilgi paylaşımı ile spesifik bilgiler edinme gibi konularda formal öğrenmeyi destekleyici bir araç olarak kullanılmaktadır (The Institute for Corporate Productivity (i4cp), 2008).

3.6.1.2 Formal Öğrenme ve Gelişim Yöntemleri

İş başında anlık öğrenme olmayıp ayrıca planlanan, bağımsız bir aktivite şeklinde olan öğrenme şeklini ifade etmektedir. Sınıf eğitimi, e-öğrenme eğitimi aktiviteleri gibi..

3.6.1.2.1 Birlikte Öğrenme ve Gelişim Yöntemleri

- Gerçek Zamanlı Olarak Sınıf Ortamında Uzaktan Gerçekleştirilen Eğitim

Şimdiye kadar en yoğun olarak kullanılan bilgi ve beceri geliştirme aracı olan sınıf eğitimleri; canlı bir öğretmenin, bir grup öğrenenin ve iş ortamından farklı bir yerde bir öğrenme ortamının olduğu öğrenme birlikteliğidir (Akt. Gürsoy,2003)

Geleneksel öğrenme yöntemi olarak da bilinen, eğitmen/konu uzmanı ve Uygulayıcıların, yüz yüze, aynı sınıf ortamında oldukları yöntemdir.

Bu yöntemde, çoğu zaman eğitmen konuyla ilgili kısa açıklamalar yapar, katılımcı anlaşılabilirlik ve açıklamaya dönük sorular sorar, eğitmen bu sorulara yanıtlar verir. Açıklamalar tamamlandıktan sonra katılımcı, eğitmenin gözetiminde belirli bir durum ya da uygulama üzerinde çalışır. Uygulamada eğitmenin yönlendirmesi ve geribildirimleri katılımcının işini kolaylaştırmaya dönüktür. Genel olarak öğrenme içeriği küçük adımlara bölünmüştür, sürekli bir eğitmen-katılımcı etkileşimi vardır (Şimşek, Turhan, Erişti, Ataizi, & Balaban Salı, 2012). Uygulayıcıların dinleyici konumunda olduğu, sunuş, standart anlatım vb. gibi yöntemlerle tasarlanan öğrenme ortamları literatürde *eğitmen merkezli yöntemler* olarak da adlandırılmaktadır.

Ancak günümüzde kurumlarda sınıf içi eğitimler, androgojik yaklaşıma da uygun olarak; katılımcının aktif olarak öğrenme faaliyetine katıldığı, uygulamaya yönelik (simülasyon, vaka çalışmaları, hikayeleştirme, rol oyunları) gibi yöntemlerle tasarlanmaktadır.

Katılımcının aktif olduğu bu yöntemler; özel becerilerin geliştirilmesi, beceri ve davranışların işe nasıl transfer edildiğinin anlaşılması, bir hedefe ulaşmanın tüm boyutlarının tecrübe edilmesi ve ortaya çıkan kişiler arası problemlerle ilgilenilmesi için idealdir (Noe R. , 2009). Bu yöntemler, literatürde (katılımcı merkezli yöntemler) olarak da ifade edilmektedir ve yetişkin eğitimi için ideal olan yöntemler olarak değerlendirilmektedir.

- Gerçek Zamanlı Uzaktan Gerçekleştirilen Eğitim

Gerçek zamanlı ve internet tabanlı öğrenme yöntemleri, eğitim alan ve eğitim veren tarafların çeşitli yöntemler aracılığı ile bir arada oldukları sanal bir sınıf sistemidir. Ders ve öğrenim süreçleri aynı anda gerçekleşir. Eğitmen ve katılımcı öğrenme süreci

sırasında birbirleriyle anlık olarak iletişime geçebildikleri alt yapısında internet tabanlı ortamların kullanıldığı yöntemlerdir. Gerçek zamanlı internet tabanlı yöntemler, çevrim-içi ortamda karşılıklı olarak kullanıcılar arasında eşzamanlı görüntü, ses ve veri iletişimini sağlayabilen araçlardır.

E-Öğrenme içinde kullanılan bilgi ve iletişim teknolojileri başta bilgisayarlar olmak üzere, intranet, internet gibi yerel ve geniş alan ağlarını; world wide web (www) ve ftp gibi internet servislerini; televizyon ve radyo gibi telekomünikasyon araçlarını; ses ve görüntü iletiminde kullanılan uydu vb. diğer yayın araçlarını içermektedir (Gülbahar, 2012).

- Eş Zamanlı, Telekonferans, Video Konferans Uydu Yayını Vasıtasıyla Öğrenme ve Gelişim

Öğrenme faaliyetinin uydu alt yapısını kullanan sistemler ile eş zamanlı olarak gerçekleştiği yöntemlerdir.

Telekonferans sistemleri aslında birbirinden farklı olan ancak amacı insanları elektronik olarak bir araya getirmeye yarayan sistemlere verilen ortak isimdir. Uygulamalara bakıldığında, telekonferans sistemlerinin çeşitli uygulamaları işletme eğitimlerinde ve çalışanların birbirleriyle olan iletişimlerinde kullanılmaktadır. Tek yönlü sesli telekonferans kadar çift yönlü ses ve tek yönlü görüntüye dayanan telekonferans sistemleri artık eski olarak değerlendirilmekte ve bunların yerine video konferanslar ve bilgisayar konferansları tercih edilmektedir (Şimşek ve Diğ, 2012).

Video konferans, yaygın olarak kullanılan bir telekonferans sistemidir. Bireyleri sesli ve görüntülü şekilde eş zamanlı olarak birbirlerine bağlaması açısından önemlidir. İnternet hatlarının ve hızlarının yeterli olmadığı zamanlarda kullanılmıştır. Bağlantılar uydu aracılığı ile gerçekleştiği için pahalı bir sistemdir (Şimşek ve Diğ, 2012).

- Çalıştay, Konferans, Panel Gibi Eğitim ve Bilgilendirme Etkinlikleri

Çalıştay; workshop olarak da adlandırılan, bireylerin ortak bir konu üzerinde çalışmalarını, düşüncelerini, öğrenmelerini, analiz etmelerini ve sonucunda nitelikli çıkarımlarda bulunmalarını sağlayan, fikirlerin sentezlenmesi için tasarlanmış, süresi belirli, planlı bir grup çalışması yaklaşımıdır (Kış, 2008).

Panel; belirli bir konu ve o konu ile ilgili dinleyiciler önünde, akışı yöneten ve konuşmacılara sorulara yönelten bir panel yöneticisi eşliğinde, 2 veya 6 kişi arasında değişen sayıda konu uzmanının yer aldığı, belirlenen konunun tartışılarak, çeşitli yönleriyle ele alınıp açıklandığı, farklı görüşlerin, farklı anlayışların ortaya konduğu bir uygulamadır.

Konferans; bilgilendirme amacıyla, alanında uzman bir kişinin topluluk karşısında yaptığı açıklayıcı ve öğretici sözlü anlatım türüdür.

3.6.1.2.2 Bireysel Öğrenme ve Gelişim Yöntemleri

Bireysel öğrenme, çalışanın bir öğretene ya da öğrenme ilişkisinde bulunan bir grup olmaksızın, kendi kendine belirli bir bilgi ya da becerisini geliştirme gayretidir. Çalışan, söz konusu bilgi ya da becerisini geliştirmek için; ilgili kitap ya da benzeri yazılı dokümanları okuyabilir, önceden hazırlanmış ve bireysel öğrenme için uygun öğretim materyalleri üzerinden gidebilir. Yine aynı amaçlarla hazırlanmış ve internet, intranet ya da CD/DVD ortamlarından ulaşılabilen elektronik öğrenme programları da bireysel öğrenme kapsamında değerlendirilebilecek yöntemlerdir (Gürsoy, 2003).

Bireysel eğitim yöntemlerinin önemli bir parçası teknoloji destekli uzaktan eğitim uygulamalarıdır (Şimşek ve Diğ, 2012).

- Kişilerin Kendi Kendine Aldığı Çevrimiçi (Online) ve Çevrimdışı (Offline) Dersler ve Faydalandığı Öğrenme İçerikleri

1990'lı yıllarda Bilgisayar Destekli Eğitim, 2000'li yılların başlarında da İnternet Destekli Eğitim uygulamalarının yaygınlaşması sonucu çevrimiçi e-öğrenme ortaya çıkmıştır.

İnternet/İntranet (yerel ağ) ya da bir bilgisayar ağı üzerinden, bireyin kendi kendine öğrenmesi ile gerçekleşen, bilgiye ulaşmada zaman, mekân sınırı tanımayan, eş-zamanlı ya da eş-zamansız olarak diğer öğrenenler ve öğretmenler ile iletişim kurulan, bilgisayar teknolojisinin sağladığı görsel ve işitsel tepkiler ile etkileşim kurulabilen, bir öğrenme ortamıdır (Anadolu Üniversitesi, 2005-2013).

İnternet dünya üzerindeki bilgisayarları birbirine bağlayan ve "ağların ağı" olarak tanımlanan bir sistemdir. Günümüzde İnternet erişim kolaylığı ve kapsamı nedeniyle eğitimin çok önemli bir parçası durumundadır. Okullarda, kamu kuruluşlarında, sivil toplum kurumlarında, özel işletmelerde eğitim ve öğretim etkinliklerinde İnternetten büyük ölçüde yararlanılmaktadır. Özellikle bireysel öğrenme ve kişisel gelişime dönük öğrenme etkinliklerinin önemli bir bölümü İnternet üzerinden gerçekleşmektedir (Şimşek ve Diğ, 2012).

İntranet bilgisayarların birbirine bağlı olduğu bir ağıdır ancak İnternet gibi dışarıya açık değildir. Genellikle kurum içi bilgisayarların veri alışverişi için birbirine bağlanmasından meydana gelir. İntranet sistemlerinde genellikle bir sunucu (server - ana bilgisayar) bulunur ve bu ana bilgisayara bağlı kişisel ekran ya da bilgisayarlar vardır. İşletmelerde çoğu kurum içi eğitim etkinlikleri intranet adı verilen bu

sistemlerden yapılmaktadır. Bu eğitim etkinlikleri çalışanların masa başından ya da iş yaptığı yerleri terk etmeden eğitim etkinliklerine katılmalarına olanak vermektedir (Şimşek ve diğ.,2012).

- Önceden Hazırlanmış Video, Ses ve Metin Formatında Materyaller Üzerinden Gerçekleşen (Çevrimdışı) Öğrenme

Bilgisayar tabanlı öğrenme yöntemlerinden olan çevrimdışı öğrenmede; eğitim içerikleri, dersler, CD-DVD, taşınabilir bellekler gibi materyallere kayıt edilerek eğitim alanlarca kişisel bilgisayarlarından izlenebilir.

Çevrimdışı öğrenme yöntemlerini, çevrimiçi öğrenme araçları ile kıyasladığımızda, hız, maliyet, zaman ve mekandan bağımsız olma avantajlarını sunduklarını söyleyebiliriz. Buna karşılık çevrimiçi öğrenme yöntemlerinin de; güncellik, sınırsız bilgiye ulaşma olanağı, senkron olması dolayısıyla etkileşim kurma imkanı sunması gibi avantajlarının olduğunu belirtmeliyiz.

- Mobil Teknolojilere Dayanan Yöntemler

Akıllı mobil telefonlar, cep bilgisayarları(PDA), tablet bilgisayarlar ve dizüstü bilgisayarlar gibi taşınabilir ortamlar üzerinden gerçekleşen öğrenme yöntemleridir.

Mobil teknolojiler, cihazların internet ve diğer ağlara kolayca bağlanma özellikleri dolayısıyla kişilerin diledikleri yerde, diledikleri zamanda öğrenme imkânını sunmaktadır. Bu yöntemler, teknolojik yeniliklerle birlikte sürekli olarak kendini yenilemektedir. Günümüzde bu teknolojilerin anında kayıt yapma, düzenleme imkânı sunma, farklı bellekler ile çalışma ve taşınabilir olma gibi önemli avantajları olduğunu söyleyebiliriz.

- Bilgisayar ve Mobil Cihazlar Harici Teknolojik Olanaklar/Araçlar İle Öğrenme ve Gelişim

Televizyon, radyo, ses kayıtları gibi araçlar vasıtasıyla gerçekleşen öğrenmedir.

- Kitap, Ders Notu, Gibi Basılı Materyal Üzerinden Kendi Kendine Öğrenme

Basılı kâğıtlar, yayınlar, kitaplar, ders notlarının okunması ile gerçekleşen öğrenme.

3.6.1.3 Rehberlik Temelli Öğrenme ve Gelişim Yöntemleri

Bir kişi danışılan taraf olmak üzere iki kişi arasında tasarlanan, bilgi, yetenek gelişimi, davranış/değerler yönünden öğrenme ve gelişimi destekleyen, gelişim ve öğrenme sürecinde iki tarafın karşılıklı sorumluluk anlayışını temel alan araçlardır.

Bu araçlar;

- Koçluk
- Mentorluk
- Danışmanlık

BÖLÜM 5

4. REHBERLİK TEMELLİ ÖĞRENME VE GELİŞİM YÖNTEMLERİ KOÇLUK, MENTORLUK VE DANIŞMANLIK

Öğrenmeyi etkileyen en önemli faktör, öğrenmenin kişisel boyutudur. Aynı zamanda yetişkin eğitimcilerinin rehber ve kolaylaştırıcı rolü üstlenmesi beklenmektedir. Bu nedenle, özellikle yetişkinlerin gelişiminin desteklenmesinde, rehberlik temelli öğrenme yöntemleri ile daha etkin ve kalıcı sonuçlara ulaşmak mümkün olmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde, rehberlik temelli öğrenme ve gelişim yöntemleri olarak tanımladığımız, koçluk, mentorluk ve danışmanlık yöntemleri tanımlanacak ve önerilecek modelin temelinde yatan gerekçeler çerçevesinde detaylandırılacaktır.

4.1 Koçluk

Koç kelimesinin kökeni, 15. Yüzyılda atların çektiği, çelik yaylı koltukları bulunan ve adını ilk üretildiği yer olan Macaristan'ın Kocs (Kocsi) kasabasından alan, arabaya dayanmaktadır. Bu arabalar zaman içinde Avrupa'da yayılmış, otobüs, vagon, divan gibi çeşitli adlar almıştır. Günümüzde ise Amerika ve İngiltere'de uzun yol için kullanılan otobüsler couch olarak adlandırılmaktadır (Baltaş Z. , 2011).

Koçluğun kökü, Aristo'ya kadar dayanır. Ancak bugünkü anlamıyla kabul görüp yayılması 1990'ları, yalnız ABD'de 1 milyar dolarlık bir sektör haline gelmesi ise 2010'u bulmuştur.(Akt. Baltaş, 2011). 19. yüzyılda İngiltere'de üniversite öğrencileri, akademik kariyerlerinde onları başarıları konusunda destekleyen özel eğitimcileri için bu kelimeyi kullanmaya başlamıştır (Wilson, 2004).

Koçluk Platformu Derneği (KPD) ve Uluslararası Profesyonel Koçluk Derneği (ICF Türkiye) işbirliği ile hazırlanan, Mesleki Yeterlilik Kurumu (MYK) tarafından 22/5/2013 tarihli ve 2013/41 sayılı karar ile onaylanan, 29/06/2013 tarihli ve 28692 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan meslek standartları belgesinde "Koç" şöyle tanımlanmıştır: "Koç, ilgili yasal süreçler, kalite normları ve hizmet prosedürleri çerçevesinde; koçluk süreçlerinin iş organizasyonu ve süreç başlatma faaliyetlerini gerçekleştiren, koçluk sürecini yürüten ve bireysel mesleki gelişimini sağlayan nitelikli kişidir." (Mesleki Yeterlilik Kurumu, 2013).

Aynı belgede koç, “Müşterilerin kişisel ve profesyonel potansiyelini gerçekleştirmeye yönelik farkındalık, gelişim ve çözüm seçeneklerini artırıcı ve bu yönde destekleyici çalışmaları yürütür” olarak tarif edilmektedir.

TDK’da ise koç kavramı, “Kişilerin liderlik veya yöneticilik özelliklerini, becerilerini geliştirmeye yönelik, belli bir amacı hedefleyerek daha etkili sonuçlara ulaşmasını sağlamak için çalışan kimse” olarak tanımlanmıştır.

Noe ise “Koç”u; “bir çalışanı motive ederek, becerilerinin geliştirilmesine yardım eden, ödüllendirme ve geribildirim sağlayan bir yönetici ya da aynı kademe çalışma arkadaşıdır” olarak tanımlamaktadır (Noe R. , 1988).

Koçluk ise, kişinin kendisini tanımaya olanak sağlayan, bir problem çözme sürecidir. Öğrenme yeteneğini geliştirerek, geribildirim ve etkili iletişimle kişinin performansını iyileştirmeyi hedefleyen bir araçtır (Kocabaş & Yirci, 2011).

Kadılar (2014) ise koçluğu iki şekilde tanımlamıştır. İlki birebir koçluğu temel alan bir tanım olarak; “Kişinin bireysel ve profesyonel performansını geliştirmek ve mümkünse organizasyonel hedeflerini gerçekleştirmesini sağlamak amacıyla potansiyelinden en üst düzeyde faydalanmasına -hatta potansiyelini keşfetmesine- becerilerini ve bilgisini geliştirmesine, etkin olarak kullanılmasına yardımcı olmak” şeklinde ifade edilmiştir. Takım-Grup koçluğunu da içine alan ikinci tanımı ise şöyledir; “Bireyin ve ekibin mesleki ve kişisel alanda gelişim sağlaması ve yaşam kalitesini artırma konularında alternatif yöntemler keşfetmeye ve denemeye destek olması için danışanı kendi kaynaklarına yönlendiren faaliyetlerdir” (Kadılar, 2014)

Koçluk “insanlara dokunmayı” ve dokunurken de “onlarla birlikte büyümeyi” sağlayan bir meslektir ve Koçluk, bilginin potansiyeline ulaşmasını sağlayan dönüştürücü bir süreçtir (TEGEP Eğitim ve Gelişim Platformu Derneği, 2013).

Noe, koçluğun üç rolü olduğunu ifade etmiş ve şöyle tanımlamıştır: İlk rol, çalışan ile birebir olmaktır; örn: geri bildirim vermek. İkinci rol, çalışanın öğrenmesine yardımcı olmaktır. Bu rol, çalışanlara karşılaştıkları sorunlarda yardım etmeyi ve geribildirimini nasıl elde edeceklerini öğretmeyi içerir. Bir diğer rolü ise; danışmanlar, kurslar ya da çalışma arkadaşlarının yardımı ile ulaşamayacak, koçun yardımı olmadan kazanılamayacak bazı tecrübelerin ve kaynakların teminidir.

Şimşek ve arkadaşları, işletmelerde bir gelişim yöntemi olarak koçluğu, değerli olduğu varsayılan bir kişinin potansiyelini geliştirici yardımlar sunarak bulunduğu noktadan ileri bir noktaya ulaşmasını sağlayacak yönlendirmeli hizmet olarak tanımlanmıştır (Şimşek ve diğ.,2012).

Tüm tanımlara baktığımızda, aslında koçluğun bütün hayatımız boyunca karşılaştığımız ve deneyimlediğimiz bir çeşit danışma ilişkisi olduğunu ve bireyi hedeflerine yönlendiren, öğrenmeyi, kendini geliştirmeyi ve dönüşümü destekleyen birebir gelişim aracı olduğunu söyleyebiliriz. Bu danışma ilişkisinde “Koç” ise, insanların kendi cevaplarını bulmalarına yardımcı olan, dile getirdikleri isteklerinin, hedeflerinin ve tercihlerinin peşinden gidip gitmedikleri ile ilgilenen, sorular sordurarak farkındalığı güçlendiren kişidir.

Koçluğun kelime anlamına, tarihsel süreç içinde kazandığı anlama ve bugüne geldiğimizde yapılan tanımlardan koçluğu şöyle tanımlayabiliriz: Koçluk, birey ile güçlü ve iyi bir iletişim kurma temeline dayanan, farkındalık yaratarak cevapları buldurmayı, potansiyeli ortaya çıkarmayı ve amaçlara yönlendirmeyi, yolda tutmayı sağlayan, öğrenmeyi ve gelişimi destekleyen bir gelişim aracıdır.

Galileo Galilei “Hiç kimseye hiçbir şey öğretemezsin, olsa olsa onu kendinde keşfetmesine yardımcı olabilirsin” derken yukarıda bahsedilen tanımların güzel bir özetini yıllar önceden yapmıştır.

4.2 Koçluk Ne Değildir?

Koçluğu, bütün hayatımız boyunca karşılaştığımız ve deneyimlediğimiz bir çeşit danışma ilişkisi olarak basitçe tanımlayabiliriz. Ancak yapılandırılmış bir süreç olarak düşündüğümüzde bu tanım pek de yeterli olmayacaktır. Bununla beraber koçluğun doğru anlaşılması ve uygulanması noktasında “ne olmadığını” da bilmek önemlidir.

Buna göre (Baltaş Z. , 2011) (Kadılar, 2014) (Koçluk Platformu Derneği, tarih yok) (Harvard Business School Press, 2014):

- Yapılandırılmış bir süreç olan koçluk görüşmeleri, ara sıra yapılan ayak üstü bir sohbet görüşmesi değildir.
- Eğitim değildir; çalışanları doğrudan geliştirmeyi değil, onlara kendilerini geliştirmeleri için gerekli donanımı kazandırmayı amaçlar, öğrenmeyi kolaylaştırır.
- Her şeyin yanıtını bilen bir uzman ya da yönetici olmak değildir.
- Eksik yönler değil, güçlü yönlerin ortaya çıkartılmasına ve geliştirilmesine odaklanır.
- Terapi veya danışmanlık değildir; sorun yaratan davranışların düzeltilmesi değil, beceri ve yetkinlikleri artırmaya yöneliktir.

- Yönlendirme, problemleri çözmek veya yapılması gerekenleri yapmak, yapılması gerekenleri söylemek değil kişinin kendi çözümlerini bulmasını sağlamaktır.
- Mentorluk değildir.

4.3 Koçluk Türleri

Son yıllarda işletmelerde gittikçe yaygınlaşan koçluk uygulamalarında, bir işletmedeki çalışanların hedeflerini gerçekleştirmeye sistemli bir yapı içinde ama olabildiğince esnek bir anlayışla yardımcı olma söz konusudur (Şimşek, Turhan, Erişti, Ataizi, & Balaban Salı, 2012).

Günümüzde ise koçluk uygulamaları, kurumların öğrenme ve gelişim programlarının ve performans süreçlerinin önemli bir parçası haline gelmiştir. Dünyaya baktığımızda ise; Adobe ve Microsoft gibi uluslararası şirketlerin, performans konusunda “rekabetçi değerlendirme” yaklaşımının yerine “koçluk ve gelişim” modelini uygulamaya geçtiklerini görüyoruz. Buna bağlı olarak da Dünya’da koçluk mesleğinin de hızla yayıldığını görüyoruz. 2012 ICF Global Koçluk Çalışması’na göre ise dünya çapında yaklaşık olarak 47,500 profesyonel koç bulunmaktadır.

Koçluk uygulamaları zaman içinde, kurumların ve bireylerin farklılaşan ihtiyaçları doğrultusunda çeşitli türlere ayrılmıştır. Bu türler koçluk uygulanan tarafa bağlı olarak; bireysel koçluk, grup koçluğu, kurumsal koçluk(işletme koçluğu), kaynağa(koçluğun alındığı tarafa) bağlı olarak; kurum içi koç(iç koç) ve kurum dışı koçluk, yönetici-koç olarak sınıflandırılmaktadır.

Koçluğun uygulama alanlarına bağlı olarak yapılan sınıflandırmada ise; yaşam koçluğu, performans koçluğu, kariyer koçluğu, beceri koçluğu, eğitim koçluğu, takım koçluğu, satış koçluğu gibi koçluk türlerinin olduğu görülmektedir. Bunların yanı sıra popüler bir terim olarak, çok farklı alanlarda yapılan işlerin başına (koçluk) ifadesinin yerleştirildiği de görülmektedir.

Çalışmanın bu kısmında birebir öğrenme ve gelişim yöntemi çerçevesinde koçluk türleri açıklanacaktır.

4.3.1 Yönetici Koçluğu

Üst yönetim koçluğu, nitelikli bir koçun bir organizasyon lideri ile bir dizi dinamik ve güvenilir oturumda, yönetsel performansı artırmaya yönelik açık hedefler belirleyip bunlara ulaşmak için birlikte çalışılan koçluk türüdür (Akt. Aydoğdu, 2004).

Türkiye’de henüz gelişme aşamasında olan koçluk alanında, şirket yönetimleri kendi yöneticilerinin koçluk becerileri kazanması için eğitimler almakta veya liderlik programlarında bunlara geniş yer vermektedir (Baltaş Z. , 2011). Batı ülkelerinde orta düzey yöneticilere kadar ulaşan koçluk, Türkiye’deki işletmelerde daha çok üst düzey yönetici kadrolarını desteklemek amacıyla kullanılmaktaydı. Ancak son yıllarda Türkiye’de de bu uygulamalarını tabana doğru yayıldığı görülmektedir (TEGEP Eğitim ve Gelişim Platformu Derneği, 2015).

İşin gerektirdiği teknik yeterliliklere sahip olan pek çok yönetici yönetim ve liderlik gibi alanlarda gelişim ihtiyacı duyabilmektedir. Aynı zamanda yöneticiler, organizasyon içinde yükseldikçe kendileri hakkında aldıkları geribildirim azalmaktadır, bu noktada özellikle üst düzey yöneticiler kendilerine yapıcı geribildirim verecek bir koça ihtiyaç duymaktadırlar.

Mazzini yönetici koçluğunu, kişisel gelişmeyi desteklemek ve profesyonel hedeflerine ulaşmak amacı ile birey tarafından istenilen yönetsel davranış değişikliklerini gerçekleştirmeyi hedefleyen bir çalışma olarak tanımlamıştır (Akt. Özbay, 2008).

Yapılan araştırmalar, Dünya’da şirketlerin yönetici koçluğu hizmeti için yıllık 150,000-1.000.000 dolara kadar geniş bütçeler ayırdığını göstermektedir. Manchester Inc. tarafından yapılan bir araştırmada, koçluk programlarına yapılan yatırımın geri dönüşü (ROI- Return on Investment), yapılan ilk yatırımın 5.7 katı olarak bulunmuş. Aynı araştırmaya göre, bu hizmeti alan yöneticilerde de önemli gelişmeler olduğu tespit edilmiştir. Bu gelişmeler; yöneticilerin % 77'sinde astlarıyla olan ilişkilerde iyileşme, % 61'inin iş tatmininde artış, % 67'sinin de takım çalışmasında artış kaydedildiği şeklinde tespit edilmiştir (Uyar, 2014).

4.3.2 Kişisel Koçluk/Yaşam Koçluğu

İlk modern yaşam koçluğu uygulaması, 1950-60 Yılları arasında ABD’de, üst yöneticilerin, kişisel yaşamlarıyla ve karşılaştıkları sorunlar ile ilgili paylaşım ihtiyaçları karşısında endüstriyel psikologlardan alınan danışmanlık desteği olarak ifade edilmektedir (Martin, 2009).

Yaşam koçluğu, klinik psikologların veya psikiyatrinin uzmanlık alanına giren normal olmayan davranışlarla, psikolojik hastalıklarla ve psikolojik sorunlarla ilgili alanlarda danışmanlık yapmak değildir. Yaşam koçluğunun amacı; normal davranış gösteren bireylerin kişisel hayatında nasıl daha başarılı olabileceğiyle ilgilenmek, bireysel nitelikleri geliştirmek ve bu nitelikleri bireyin hedeflerine ulaşması için kullanılabilir kılmaktır (Martin, 2009).

Yasam koçu, bireyin kendisini taniması, yaşamını anlamlandırması, amaçları ile ilgili farkındalığı bulması yönünde sorular sordurur ve bireyleri rahat hissettirerek, sağlıklı düşünme ve karar verme becerisini kazandırır (Sparrow, 2007).

Yasam Koçluğu, danışmanlık, rehberlik ve psikoterapi değildir. Bu kavramlar zaman zaman birbirine karıştırıldığı için bazı temel farklılıklar şu şekilde açıklanmaktadır: *Danışmanlıkta*, belirli sorulara cevap verilir, ancak yasam koçluğunda soruların cevaplarını kişinin kendisinin bulması istenir. *Rehberlikte*, kişinin bugünkü durumuna nasıl geldiği araştırılır. Koçluk ise gelecekte kişinin nerede olmak istediğiyle ilgilenir. *Psikoterapi*, kişinin duygu ve davranış bozukluklarını inceler ve bunların altında yatan sorunları ortaya çıkarmaya çalışır. Psikoterapi kişinin daha çok geçmişiyle ilgilenirken, koçluk bireyin geleceğine ve kendisine odaklanılır (Vries, 2005).

4.3.3 Performans Koçluğu

Genelde kurumun kendi içinde yetiştirdiği koçlarla uygulanan yöntem ile çalışanların işlerinde gösterdikleri performansın artırılması temel hedeftir. Bu konuda özel eğitim almış kurum içi koçlar, gerektiğinde astlarına, gerektiğinde ise diğer bölümlerdeki çalışanlara koçluk yapar.

Performans koçları, danışmanlık ilişkisinde oldukları kişilerin performanslarını artırmak için özel gelişim planları hazırlanmasını sağlayarak ve belirlenen süreç içinde içerisinde bu planların uygulanmasını ve takibini yaparlar.

Genel olarak performans koçluğunun, teorik dayanak ve modellerini genel psikoloji teorisi kadar iş ve spor psikolojisinden de aldığı bilinmektedir.

Whitmore, hedeflerin belirlenmesi ile başlayan performans koçluğu sürecinin dört adımını şu şekilde tarif ediyor: Ne istiyorsun? "Amaçlar", Şimdi Ne Oluyor? "Mevcut durum", Ne Yapabilirsin? "Seçeneklerin belirlenmesi", Ne Yapacaksın? "Karar" (Whitmore, 2015).

Performans koçluğu yaparken aşağıda açıklanan dört temel yol takip edilmelidir (Rodoslu, 2005).

Birinci adım: Personel kesinlikle sürecin içine katılmalıdır. Amaç belirlenirken şirket hedeflerine uygunluk göz ardı edilmemelidir. Mevcut duruma göre hazırlanacak olan hedefler gerektiğinde revize edilebilir ve esnek olmalıdır.

İkinci adım: Kişilerin performans hedefleri belirlenirken mevcut iş tanımları, kısıtları, kişisel bilgi ve becerileri göz önünde bulundurulmalı ve ulaşılabilecek olmayan performans hedefleri belirlenmemelidir.

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

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

4.3.4 Organizasyon ve İlişki Sistemleri Koçluğu (ORSC)

Bu model, geleneksel koçluk modellerinden farklı olarak ekibi, bireylerden oluşan bir bütün olarak değil; tek bir parça olarak değerlendirmektedir. Bu doğrultuda temel hedef, ekibin yaratmış olduğu ilişki sistemidir. Bu yaklaşımda, ekibin performansının geliştirilmesi ve ilişki sisteminin geliştirilmesi bir bütün olarak ele alınmaktadır (Şirvanlı, 2011).

İlişki sistemine odaklanan sistem odaklı bu yaklaşımda, sistem üyelerinin bireysel sesleri yerine “Sistemin Sesi”ne yönelik farkındalık sağlanması esastır. Dolayısı ile bireyin ajandası yerine takımın/sistemin ajandasının açığa çıkarılması sağlanır. Sistemin bütün olarak ele alınması ile bütündeki “etki”nin görülmesi hedeflenir (Guru Yönetim Danışmanlık, 2015).

Bu modelde, duygusal zekâ(birey) ve sosyal zekâ (diğerleri) ile birlikte “üçüncü varlık” olarak “ilişki sistemi”nin kendisi esas alınmaktadır. “Üçüncü Varlık” yaklaşımı ile sistem dinamiklerinin kolektif bilinç çerçevesinde farkındalıklarının geliştirilmesi hedeflenmektedir (CRR Global, 2011).

4.3.5 Grup Koçluğu

Bu koçluk türü, uygulama alanı ve şekli itibariyle hem birebir hem de birlikte öğrenme ve gelişme yöntemine dahil edilebileceği gibi rehberlik temelli bir yöntem olması dolayısıyla bu kısımda ele alınmıştır.

Grup koçluğu, bireylerin toplu olarak koçluk alması değil; grubu oluşturan bireyler ve grup dinamikleri ile çalışan, yani hem sisteme hem de sistem içerisindeki kişilere koçluk verilmesidir. Grup çalışmalarında bireyler, kişisel iş hedefleri doğrultusunda çalışırken diğer grup üyelerinin deneyimlerinden de yararlanırlar (Kadılar, 2014).

4.3.6 Takım Koçluğu

Takım koçluğu ve grup koçluğunu birbirinde ayıran en önemli fark; koçluğun takımın ortak hedefi doğrultusunda çalışmasıdır.

Takım koçluğu son yıllarda kurumlarda yaygın olarak tercih edilen, strateji oluşturma, kurum kültürü değişimi ve dönüşüm çalışmalarında ön plana çıkan bir araç olarak göze çarpmaktadır.

Takım koçluğunda, ekibi bir arada tutabilme ve bireylerin ortak amaçlar etrafında hareket etmelerini sağlamak hedeflenmektedir. Bu doğrultuda, öncelikli olarak bireysel düzeyde performans eksikliği duyulan konular açıklanır ve takımın her bir üyesi diğerine çözüm sağlamada yardımcı olur. Böylece takım olma duygusu ve birlikte uyum içinde çalışma yeteneğini geliştirilir. Bu noktada koç, yönlendirici lider rolünü üstlenir. Ancak takım koçluğu periyodik olarak kontrol ve gözlem gerektirir, çünkü insanların toplulukta yer aldıklarında gösterdikleri değişken özellikler bireysel olarak gösterdiklerinden daha fazladır.

4.4 Koçluğun Çalışanlar Açısından Faydaları

Koçluk sürecinin çalışanlar açısından faydaları aşağıdaki maddelerle özetlenebilir (Baltaş Z. , 2011) (Demirkan Aydoğdu, 2004) (Yaşar Palankök, 2004):

- Koçluk, farkındalığı artırır; çalışanlar, kendilerini keşfeder ve kendi gelişmelerinde sorumluluk alırlar.
- Farkındalıklarının artması ile birlikte çalışanlar, hedeflerini belirlerler ve takip etme alışkanlığı kazanırlar. Bu sayede uygun hedeflere odaklanarak iş planlarını yapabilirler. Aynı zamanda, güçlü yanlarını kullanmayı ve fırsatları etkin bir şekilde değerlendirmeyi bilirler.
- Öğrenmenin sürekliliğini destekleyen bu süreçte, çalışanlar, potansiyellerinin farkına vararak, performanslarını geliştirir ve değişime ayak uydurmakta zorlanmazlar.
- Yetkinliklerin farkına varılmasını sağlar. Buna bağlı olarak da çalışanın özgüveni yükselir ve motivasyonu artar.
- İletişim becerilerinin gelişmesi ile birlikte ilişki yönetimi, çatışma yönetimi, zaman yönetimi, stres yönetimi gibi yetkinliklerin gelişmesini sağlar. Aynı zamanda çalışanın, kurum içinde ve dışında kişisel network oluşturmaya, enformel gruplara dahil olmasına olanak tanır.

- Amaç ve rollerdeki belirginlik ekip uyumunu ve dayanışmayı artırır, böylece enerji iç rekabetten dış rekabete yönelir. Kurum içindeki ilişki çatışmaları azalır hatta oluşmadan engellenebilir.
- Bireyin, iç uyumu yakalamasını, sağlıklı ilişkiler kurmasını ve daha dengeli bir yaşam sürdürmesini destekler.
- Çalışanın kariyer gelişimine yönelik bir strateji oluşturmasını ve proaktif olmasını sağlar. Doğru kariyer hedefi koyabilir ve bu hedeflere ulaşmanın yollarını bulur.
- Koçluğun sağladığı gelişim imkânları ve performans artışı ile çalışanın kuruma bireysel katkısının artmasını sağlar.
- Kişinin hatalarından ötürü kendisini suçlaması yerine onları bir öğrenme deneyimi olarak kullanabilmesini sağlar, farkındalığı artırır.
- Önyargılardan kurtulmayı sağlar ve kendine soru sorma alışkanlığını geliştirir böylece özellikle yönetim anlayışında daha esnek bir yapı sağlanabilir.
- Yönetim becerilerinin gelişimi ile birlikte, ekip ile daha güçlü ilişkiler kurulabilir ve ekipten daha üst düzeyde faydalanma olanağı sağlar ve yönetim kalitesini artırır.
- Ayrıca yeni yöneticilerin uyum sürecini kolaylaştırır.

4.5 Koçluğun Kurum Açısından Faydaları:

Koçluk sürecinin kurum açısından faydaları ise aşağıdaki maddelerle özetlenebilir:

- Yapıcı ve gelişimi destekleyici yönetim anlayışının ön plana çıkmasını sağlar ve çalışanlar için olumlu bir organizasyon iklimi oluşturulmasını destekler ve ön plana çıkarır.
- Çatışma ve problemlerin azalması ile birlikte buraya harcanacak zaman ve kaynağın daha verimli kullanılmasını sağlar.
- Yeniliklerin benimsenmesini hızlandırır ve değişime adaptasyonu destekler. Böylece kurumun dinamik yapısı desteklenmiş olur ve iş performansının artırılması sağlanır.
- Koçluk, bireylerin performansını artırarak şirketin çalışan verimliliğini sağlanmasına, İnsan Kaynakları'nın geri dönüşü yüksek etkin bir yatırım yapmasına; kalite, yenilik ve müşteri memnuniyeti açısından üstün performans elde etmesine katkıda bulunmalıdır (Kadırlar, 2014).

ICF'in Ocak 2014 tarihli Koçluk Hizmetleri Değerlendirme araştırmasında, koçluk hizmetinin bir şirkete ve çalışanlarına sağladığı faydalar, kurum açısından, kişisel gelişim açısından ve kariyer açısından sağladığı faydalar altında aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir (ICF Türkiye, 2014):

- *Kuruma sağladığı fayda:* Kurum tarafından “kişiye özel” sunulan bir hizmet/ “bir fırsat” olması, çalışanları mutlu ederek ve motivasyonlarını artırarak kuruma bağlılığı artıran bir gelişim aracı olduğu ifade edilmiştir.
- *Kişisel gelişim açısından sağladığı faydalar:* Kişinin değişimi özümseyerek kabul etmesini, farkındalığın artmasını, kalıpların dışında düşünebilme yetisi kazandırdığı, özel hayat-ış hayatı dengesinin sağlıklı kurulmasını sağladığı ifade edilmiştir.
- *Kariyer açısından sağlanan faydalar:* İletişim/kendini doğru ifade edebilme, yeteneklerinin güçlenmesi, takım olabilme, diğer kişisel yönetim planlamalarında (zaman yönetimi, hedef belirleme, kariyer planını doğru yapabilme, sunum becerilerini geliştirme, çok boyutlu düşünebilme gibi) etkinleşme olarak ifade edilmiştir.

4.6 Koçluk Süreci, Koçluk Sisteminin Oluşturulması ve Yönetimi

Koçluk sistemi kurulurken, kurumun yapısı, problemlerin durumu, çalışanların nitelikleri, yöneticinin yaklaşımı gibi konular göz önünde bulundurulması gereken farklılıklardır. Öncelikle “koçluk doğru müdahale mi?” buna bakılmalı ve bu doğrultuda karar verilmelidir. Sonrasında ise, hedef kitleye ve ihtiyaca yönelik bir çözüm belirlemek ve farklı formatlarda çözümler içinden doğru hedef kitleye doğru çözümün sunulması “doğru bir başlangıç” için gereklidir (TEGEP Eğitim ve Gelişim Platformu Derneği, 2015).

Sağlıklı bir koçluk süreci, koçla danışanın uyum sağlaması ve karşılıklı güven ortamının yaratılması ile başlar. Kurumlarda da koçluk sistemin kurulmasında, öncelikle bu yönde bazı ön hazırlıkların yapılması önemlidir. Bu hazırlıklar, koçluk girişiminin enine boyuna değerlendirilmiş olmasını, tüm menfaat sahibi grupların çalışmanın içeriğini, kendi görevlerini ve sorumluluklarını net olarak anlamalarını sağlayacaktır. Bu hazırlıklar ise; beklentilerin belirlenmesi ve bireyin bilgilendirilmesi, yöneticilerin işbirliğinin kazanılması, yaklaşım ve amaçların anlaşılır kılınmasıdır (Kadılar, 2014).

Kurumlarda bu süreç oluşturulurken sürecin ve yapılacak çalışmaların belirli bir sürece bağlı olarak yürütülmesi; yerinde kararlar alınabilmesi, işbirliğinin sağlıklı

işlemesi, ilerleme sağlanması, sağlıklı değerlendirme yapılabilmesi ve ortak hedeflere ulaşılabilmesi açısından önemlidir (Şimşek, Turhan, Erişti, Ataizi, & Balaban Salı, 2012).

Kurumlarda koçluk sisteminin kurulması ve koçluk ortamının yaratılması için ilk etapta, kurumlarda ilgili taraflarla bir dizi görüşmeler gerçekleştirilir. Bu görüşmeler, üst düzey yöneticiler dahil tüm çalışanları kapsar. Bu görüşmelerde organizasyon bazlı, iş bazlı ve kişiye özel ihtiyaç analizi gibi analiz çalışmaları yapılır. Tüm bu görüşmeler ve analizlerin sonucunda, koçluk ortamının yaratılması için gerekli alt yapı oluşturulur.

Kurumlarda koçluk ortamının yaratılması için gerekli koşullar aşağıda belirtilmiştir (Kadılar, 2014):

- Yöneticilerin en azından temel koçluk becerilerine sahip olmaları sağlanır.
- Tüm çalışanlara koçluk hizmetinden etkin olarak faydalanmaları için gerekli becerilerin kazandırılması,
- Üst düzey yöneticiler ve İnsan Kaynakları profesyonellerine ileri koçluk becerilerinin sunulması
- İyi koçluk uygulamalarını inceleme fırsatı tanınması,
- Takdir ve ödül sisteminin işletilmesi,
- Koçluğun kalitesine, geçerliliğine ve erişilebilirliğine ilişkin ölçüm yaparak ve geribildirim sağlanması,
- Üst yönetimin güçlü ve pozitif rol modeller oluşturulduğundan emin olunması,
- Gelişimsel davranışlar karşısındaki kültürel ve yapısal engellerin belirlenmesi, faydalı olacaktır.

4.7 Koçluk Sürecinin Aşamaları

Kurumlarda koçluk süreci uygulaması birbirine bağlı olan aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır.

4.7.1 Anlaşma

Sürecin en başta tanımlanması önemlidir. Kurumsal beklentiler ile bireysel gereksinimler ayrıntılı biçimde incelendikten sonra bunlar arasında işlevsel bir denge sağlanarak hedefler belirlenir. Bu hedefleri gerçekleştirmek üzere bir uygulama planı hazırlanmalı ve taraflar arasında görüş birliği sağlanmalıdır. Ortak hedefler(amaç ve

kapsam), uygulanacak yöntemler, beklenen çıktılar, gizlilik, geribildirim, bilgi akışı, sürece ilişkin zaman planı gibi hususlar açıkça ifade edilmelidir. Aynı zamanda kurum içinde, hangi grup, hangi şartlarda bu sürece dahil olacak, raporlama, değerlendirme, ücretlendirme detayları, kurum dışı kaynakların kullanımı gibi sürecin tüm detayları ile ilgili tüm konular da tanımlanmalıdır (Şimşek, Turhan, Erişti, Ataizi, & Balaban Salı, 2012) (Kadılar, 2014)

Koçluk anlaşması; ortak hedefe ulaşabilmek için koç ve danışanın katkılarını, sınırlarını ve sorumluluklarını açıkladıkları bir anlaşma metni olarak tanımlanabilir. Sürece ilişkin tüm detayların belirlenmiş olduğu bir anlaşmada, ilgili tüm tarafların sorumluluklarının açıkça belirlenmesi, sürecin güven ve çelişkilerden uzak yürütülmesi açısından kritiktir.

4.7.2 Tanıma ve Planlama

Koçluk hizmetlerinden yararlanacak kişi uygun ölçme araçları kullanılarak tanınmaya çalışılır. Bunun için bireyi psikolojik ve sosyolojik yönleriyle tanıma yöntemlerinden anketler, testler, envanterler, ölçekler, bataryalar, görüşmeler, benzeşimler, denetim listeleri ve gözlemler gibi araç ve tekniklerden yararlanır (Şimşek, Turhan, Erişti, Ataizi, & Balaban Salı, 2012)

Bunların yanı sıra hem koç hem de koçluk alacak taraf, birbirlerini tanımak, koçluk sürecini planlamak ve gözden geçirmek için birtakım resmi toplantılar da düzenlemelidirler.

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

4.7.3 Yönlendirme

Uygulanan ölçme araç ve tekniklerinden elde edilen bilgiler ışığında koçluk alacak tarafın durumuna uygun bir yönlendirme yapılır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, koçluk alacak tarafla paylaşılan bilgilerin dayanaklarının olması ve yapılacak yönlendirmeye ışık tutmalarıdır (Şimşek, Turhan, Erişti, Ataizi, & Balaban Salı, 2012). Toplanan bilgi, koç tarafından geribildirim olarak aktarılır. Bu aşamada gizliliğe özen göstermek ve koçluk alana güvence vermek önem taşır (Baltaş A. , tarih yok).

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

4.7.4 İzleme-Değerlendirme

Koçluk alan taraf, koçluk kapsamında belirlenen yol haritası çerçevesinde ilerlerken, koçluk yapan kişi tarafından süreç izlenir ve belirli aralıklarda geribildirimlerde bulunulur.

Gelişimin izlenmesi olarak nitelendirebileceğimiz gözlemlerde, görüşme anlaşmalarına uygun ilerleme, kişinin gelişim performansı ve değişim konusundaki ilerlemesi önemli noktalar olmaktadır (Esen, 2006).

Bu aşamada, koçluk alan tarafın yaşadığı sorunlar, güçlü ve gelişime açık yönleri, gelişimin planlanan hedeflerle örtüşmesi, öğrenilenlerin pekiştirilmesi veya desteklenmesi gereken alanlar gibi konuların analizi yapılır. Bu sayede gelişimde süreklilik sağlanmış olur.

Eylem planındaki her etkinlik ya da önemli aşama tamamlandıktan sonra koç ve danışan bir durum değerlendirmesi yapar. Bazen bu değerlendirmelere başka kişiler de katılabilir. Örneğin, geliştirme planının parçası olarak danışan, belirli bir eğitime katılmışsa o eğitimden elde ettiği kazanımları koç, danışan ve eğitimcinin birlikte yaptığı bir toplantıda ortaklaşa değerlendirmek olanaklıdır (Şimşek, Turhan, Erişti, Ataizi, & Balaban Salı, 2012). Kurum içindeki değerlendirme süreçleri; 360 derece değerlendirme sistemleri gibi kaynaklar da sürecin yapısına uygun ve bilimsel bir şekilde kullanılmalıdır.

Koçluk alan tarafın gösterdiği gelişmeyle ilgili tüm bu değerlendirme sonuçları, süreçten sorumlu yöneticiye, Eğitim ve Gelişim Bölümü'ne veya İnsan Kaynakları Bölümü'ne, raporlanır. Böylece süreci sahiplenen taraflarla birlikte gelişmeler izlenir ve değerlendirmelerde bulunulur.

4.7.5 Kurumlarda Koçluk Uygulamaları

Kurumlarda koçluk uygulamaları, kurum içi profesyonel koçluk, yönetimden koçluk ve kurum dışından profesyonel koçluk vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir.

4.7.5.1 Kurum İçi Koçluk

Hall ve diğerleri (1999), hızlı bir müdahaleye ihtiyaç duyulduğunda ve kurum kültürüne dair bilginin kullanımının en üst düzeyde olması gerektiği durumlarda kurum içi koçlardan faydalanmayı önermektedirler (Akt. Kadılar, 2014).

Kurum içi koçluk uygulamaları, çalışanlara yapılan yatırım sayesinde kuruma bağlılığın artmasını, koçluk kültürünün gelişimini ve liderlerin yönetimde koçluk yaklaşımını geliştirmelerini sağlamaktadır

Kurum içi koçluğun sağladığı avantajlar aşağıda belirtilmiştir (Baltaş Z. , 2011) (Kadılar, 2014) (ICF Türkiye, 2014):

Düşük Maliyet Avantajı: Kurum içinden uygun bulunan ve istekli olan kişilerin koç olarak eğitilmesinin dışında ilave bir maliyeti yoktur. Maliyetin daha düşük olması daha fazla sayıda çalışana koçluk verilebilmesini de sağlamaktadır.

Avrupa Koçluk Mentorluk Derneği İngiltere şubesinin (EMCC – UK) işbirliği ile 2013 yılında yapılan *2013 – Trends in the Use of Executive Coaching* araştırmasının sonucuna göre; araştırmaya katılan şirketlerin %79'u önümüzdeki 3 yıl içinde iç koçluk uygulamalarının artacağını öngörmektedir. Aynı araştırmada, iç koçluğun gün geçtikçe daha fazla tercih edilmesinin sebepleri arasında temel olarak; maliyet avantajı sağlamanın ve iç koçların gerek organizasyona gerekse faaliyet gösterilen işin dinamiklerine hakim olmalarının etkili olduğu görülmüştür

Erişilebilirlik ve Esnek Süreç Avantajı: Koçluk alanlar, kurum içinden koçluk aldıkları kişilere kolay erişebildikleri için koçluk ilişkisinin, kurum dışından alınan koçluğa göre, daha uzun süreli olduğu görülmüştür. Aynı zamanda hızlı geri bildirim imkânı sayesinde bilginin sürece hızla uygulanması sağlanabilmektedir.

Kurum Bilgisine Sahiplik Avantajı: Kurum içinden koçlar, kurumun yapısı, süreçleri, iş yapış şekilleri, kurum kültürü ve değerleri hakkında detaylı bilgiye ve deneyime sahiptirler. Bu da koçluk ilişkisinde ortak dilin oluşmasını kolaylaştıracaktır.

Yönetici Gelişimine Katkısı: 2014 Koçluk Hizmeti Değerlendirme Araştırması'na göre; koçluk eğitimi alan, süpervizyon görüşmelerini tamamlayan ve bir koç gibi yetiştirilen, yöneticilerin ve ekip yöneten kişilerin farkındalığının arttığı ve vizyonlarının geliştirildiği belirtilmiştir. Aynı zamanda koçluk, karşılıklı öğrenme ile gelişim imkânı sunan bir araç olarak da yöneticilerin de gelişimine katkı sağlamaktadır.

Yine, 2014 Koçluk Hizmeti Değerlendirme Araştırması sonuçlarında, bazı çalışanların kurum dışından koçlarla paylaşımda bulunmakta zorlanması nedeniyle, iç koçların kurum içinde daha konservatif yapıdaki çalışanlara ulaşmada daha etkili olduğu belirtiliyor.

Kurum içi koçluğun avantajlarının yanında dezavantajlı olduğu durumlar da bulunmaktadır ve bu gibi durumlarda kurum dışı koçluk hizmeti alınabilir. Bu durumlar aşağıda belirtilmiştir:

Farklı bakış açılarının sunulmasına ilişkin sınırlılıklar: Organizasyon içinden belirlenen iç koçlar vasıtasıyla yapılan koçlukta, organizasyon içindeki uygulamaların

tekrar edilmesi, bazı eğilimlerin terk edilememesi, organizasyona, farklı bakış açılarının yansıtılmasında ve yeniliklerin getirilmesinde bazı sınırlılıklar oluşturabilir.

Güven ortamına dair duyulan endişeler: Çalışanlar aynı iş ortamını paylaştığı bir koç ile şirkete ve kendi hayatlarına dair yapacakları paylaşımlarda yeterince açık davranmayabilirler. Dolayısıyla bu gibi durumlarda koç ile danışan arasındaki ilişkisinin gelişmesi zaman alacaktır.

Tarafsız bir yaklaşım ortaya koymada yaşanabilecek zorluklar: Koçların aynı iş ortamını paylaştığı kişiler hakkında daha önce edindikleri bilgilerinden ve izlenimlerinden etkilenmeleri söz konusu olabilir. Bu gibi durumlarda da koç ile danışan arasındaki süreç sağlıklı olarak gelişemeyecektir.

4.7.5.2 Kurum Dışından Koçluk

Kurum dışından koçluk, kurum, yönetici veya çalışan tarafında duyulan ihtiyaç halinde, kişilerin yaptıkları işlerde, takım çalışmalarında, yönetim becerilerinde istenilen performansa ulaşmalarını destekleyen, kurum dışından alınan bir hizmet ve profesyonel bir ilişki sürecidir.

Kurum dışı koçluk, yaygın olarak üst düzey yöneticiler tarafından ve yüksek performans gösteren çalışanlara yönelik bir tercih gibi gözükmektedir. Bununla beraber, kurum içi koçların süpervizyon alması, kurum içi koçluğun tamamlayıcısı olarak kurum dışından koçluk alınması da tercih edilmektedir (Baltaş, 2011).

Kurum dışından koçluğun sağladığı avantajlar aşağıda belirtilmiştir (Baltaş Z. , 2011) (Kadırlar, 2014):

Bilgi paylaşımı, güvenilirlik: Kurum dışından koçlarla kurulan ilişkide danışanlar, daha rahat ve açık paylaşımda bulunabilmektedir. Yöneticiler, kurum içi gizlilik gerektiren kurum bilgilerinin kurum dışından bir kaynaktan tutulmasını tercih edebilmektedir. Aynı zamanda kurum dışı koçların, danışanlar, işleri ve ilişkileri ile ilgili daha nesnel yaklaşım içinde olabilirler. Bu da daha güvenilir bir ilişki sağlayabilecektir.

Deneyim ve farklı bakış açısı: Profesyonel koçluk yapan kişiler, kurumla bir bağı olmaması için, kuruma ve yapılan işlere geniş ve farklı bir bakış açısı sunabilirler. Özellikle üst düzey yönetim değişikliklerinde, birleşme, küçülme vs. gibi değişimin kritik olduğu durumlarda bu konularda deneyimi ve bilgi birikimi olan taraflardan koçluk almak uygun olacaktır.

Zaman esnekliği: Kurum içi koçlar genellikle asıl işlerinin yanında koçluğa belirli zamanlar ayırırlar. Bu nedenle kurum dışından koçlar danışanlara daha uzun ve esnek zaman planı sunabilirler.

4.7.6 Koçvari Yönetici Yaklaşımı

Koçluk, son yıllarda liderlik gelişimi alanında en hızlı yayılan ve etki alanı genişleyen araçlardan biridir. Yeni yönetim anlayışı içinde önemli bir yer tutan koçluk, çalışanların kişisel ve mesleki gelişimi, performanslarının geliştirilmesi, sürekli öğrenen ve değişime açık organizasyonlar yaratmaya odaklanmış olan bir öğrenme ve gelişim aracıdır.

Yöneticiler de koçluk becerilerini geliştirerek, ekipleri ile karşılıklı güven ve anlayışa daha sağlıklı bir iletişim kurabilirler, aynı zamanda farkındalıklarını artırarak hem kendilerinin hem de kurumlarının gereksinim ve hedeflerini daha net görebilirler. Böylece kendileri ve kurumları için gelişimin sürekliliğini desteklemiş olurlar (Witherspoon & White, 1998).

Koçvari yönetim yaklaşımında; çalışanların güçlü ve zayıf yönleri değerlendirilir, kimse diğer çalışanlarla kıyaslanmaz, herkes için kendi gelişimine yönelik gelişim planları belirlenir. Bu yaklaşımı benimseyen ve uygulayan yöneticiler, çalışanların da farkındalıklarının yüksek olduğu ve değerli hissettikleri bir çalışma ortamı oluşmasını sağlayarak, çalışanların potansiyellerini gerçekleştirdiği, başarılı ve sürekli gelişen bir organizasyon yapısını kolaylaştırırlar.

4.8 Koçluk Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar

Bir organizasyonda koçluk sisteminin kurulması, yalnızca bir gelişim aracının alınıp belirli kurallar çerçevesinde uygulanması anlamına gelmemektedir. Koçluk, gelişimi bire bir destekleyen bir araç olması dolayısıyla bireysel sınırlılıklardan özellikle yönetici tutumlarından; bir yönetim felsefesi ortaya koyması dolayısıyla kurum kültüründen ve hiyerarşiden kaynaklanan zorluklarla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu nedenle koçluğun hakkıyla uygulanması, sürecin sağlıklı işlemesi için koçluk felsefesinin organizasyon tarafından kabul görmesi ve benimsenmesi gerekmektedir.

Bu doğrultuda koçluk sürecinde karşılaşılan zorlukları *bireysel zorluklar* ve *yönetimsel ve organizasyonel zorluklar* olarak ikiye ayırabiliriz.

Özelikle yöneticilerin klasik yönetim anlayışını benimsemiş olması, çalışanları ile yakın ilişki kurmaktan kaçınan yöneticiler, kurumun iç politikalarının gizliliğinin açığa çıkmasından duyulan kaygı, koçluk becerilerinden yoksun olan ve koçluğun faydasına

inanmayan yöneticiler, koçluk sürecini sınırlayan *bireysel zorluklar* olarak ortaya çıkmaktadır. Bununla beraber kişilerin bu sürece yeterli zamanı ayıramaması da en önemli bireysel zorluklardan biridir. Bu da gösteriyor ki koçluk sistemi, çalışanların kendileri ile ilgili konularda sorumluluk almalarını gerektiren, gönüllüğün oldukça önemli olduğu bir gelişim sürecidir.

Bu süreçte kurumları bekleyen olası zorluklardan belki de en önemlisi, koçluğun doğru anlaşılabilmesi ve bu konudaki bilgi ve algı kirliliğinin giderilememesi olacaktır. Bu da, kurumdaki karar vericilerin (üst yönetim ve İK/eğitim bölümleri) koçluğa karşı önyargılı yaklaşmasına ve bir gelişim yöntemi olarak koçluğu benimsememesine neden olabilir (Cabbaroğlu, 2014).

Kurumun yönetim anlayışı ve kültürü ile birebir ilgili olan koçluk sistemi uygulanırken üst yönetimin desteğinin alınması, üst yönetime koçluğun uygulanması ve sistemin çok iyi şekilde anlatılması çok önemlidir. Ancak böyle olduğu takdirde herkesin katılımı ile organizasyonun bütününe gelişimin yayılması mümkün olacaktır. Bu noktada bazı organizasyonlarda üst yönetimin desteğinin yeterince alınmamış olmasından kaynaklanan zorluklarla karşılaşılacaktır.

Koçluk uygulamalarının organizasyonun stratejileri ve amaçları ile uyumlu olması, diğer gelişim ve öğrenme aktiviteleri ile bir bütün oluşturması doğru şekilde koordine edilmesi, takip edilmesi ve raporlanması ile mümkün olacaktır. Bu noktada, organizasyonlarda bu görevi üstlenen İK ve Eğitim birimlerinin süreçleri takibini zorlaştıran durumlar yaşanabilmektedir. Özellikle üst düzey yöneticilerin kendi koçlarını getirmeleri ve bu noktada herhangi bir raporlama yapısının oluşmasını engellemekte ve de ilgili birimlerin söz konusu sürecin faydalarını ve gerekliliklerini tespitini zorlaştıracaktır (Kadılar, 2014). Bu noktada ise çalışanların gelişiminin yöneticinin hedefleri arasında yer alması ve yöneticinin koçluk performansının değerlendirilmesi önem kazanmaktadır. Koçluğun, yöneticinin genel iş hedeflerinde yer almadığı ve yöneticinin koçluk performansındaki başarısının ödüllendirilmediği süreçlerde, koçluğun yönetici tarafında doğru algısının oluşmasında zorluklar yaşanacaktır (Kalinauckas & King, 1994).

Sürecin uygulama kalitesinin sağlanması da zorluk yaşanacak alanlardan biridir. Bu noktada dışarıdan alınan koçluk hizmetlerinde doğru çözüm ortaklarının seçimi, iç koç seçimlerinin belirli kriterler çerçevesinde gerçekleştirilmesi ve sürecin baştan sona net olarak tanımlanması, süreçte gönüllülük esasının ihmal edilmemesi, özellikle gizlilik prensibinin meslek kurallarına uygun şekilde mutlaka sağlanması uygulama kalitesi için gerekli unsurlardır (Cabbaroğlu, 2014).

Koçluk, bir değişim ve dönüşüm sürecidir. Değişim karşısında gerek bireylerin gerekse ekiplerin doğal direnişii ile karşılaşılabilir. Değişim direnci ile başa çıkmak ise yöneticinin değişim sürecini iyi anlaması ve yönetmesi ile mümkün olacaktır.

4.9 Koçluk Becerileri

Koçluk, danışanın koça, koçun da danışana güvenmesini gerektiren bir süreçtir. Danışan koçluğu kabul etmek ve uygulamak konusunda olumlu yönde istekli değilse, performansta hiçbir gerçek ilerleme kaydedilemez. Yetkin bir koçluk, doğru becerileri, yaklaşımları ve kişisel özellikleri kullanarak bu süreci uygulamayı gerektirir.

Koçun koçluğu etkinlikle uygulayabilmesi için gerekli beceriler, şöyle sıralanabilir:

4.9.1 Kendini Yönetme (Özyönetim)

Koç, danışanın gündemini doğru şekilde takip etmek için, kendini iyi yönetebilmelidir. Özyönetim, koçun kişisel görüşlerini, tercihlerini, gururunu, savunmacı tarafını ve egosunu bir yana bırakma kabiliyetidir. Koç, danışanla birlikte (karşı tarafta) olmalıdır, danışanın durumuna dalmış bir şekilde mücadele vermelidir, kendi yargıları ve düşünceleri ile (bu tarafta) olmamalıdır (Whitmore, 2015).

Koç özyönetiminde, problemi çözen kişi olma, kendi çözümlerinin gücüne inanma ve önyargılara kapılma gibi hatalara düşmemelidir.

Koçun iç uyumunun; ortalamanın üstünde, sakin, dengeli, kendine güvenen, kararlı, eleştiriyi kişisel almayan bir yapıda olması beklenir (Baltaş Z. , 2011).

Özyönetim; koçun tavsiye ve fikirlerini, kişisel deneyim ve benzer konularla baş etme yöntemlerini geri planda tutarak, kişinin kendi cevaplarını bulmasına yardımcı olmaktır ve koçluğun temelini oluşturan bir inançtır (Kadılar, 2014).

4.9.2 Etkin Dinlemek

Dinleme Becerisi, koçun en önemli becerisidir ve koçlukta tüm süreç dinlemeye dayanır.

Dinlemek ise sadece söyleneni duymak değil, “derin dinleme” olarak da adlandırılan, kendi duygu ve ön yargılarını filitreleyerek ne anlatılmak istendiğini anlama çabasıdır.

Koç, danışanın hayatını ve yaptığı seçimleri anlamak için ve bu seçimlerin onların hayatında dengeyi sağlamaya nasıl yakınlaştırdığını ya da uzaklaştırdığını görmek için dinler. Koç aynı zamanda süreçteki direnç ve karmaşıklığı anlamak için dinler (Whitworth, Kimsey-House , Kimsey-House, & Sandahl, 2013).

Etkin dinlemek, sağlıklı iletişimi destekler, yanlış anlaşılmalara önüne geçerek zamanın etkin kullanılmasını sağlar. Aynı zamanda danışana güven oluşturarak doğru aktarımlarda bulunmasını sağlar. Etkin dinlemek; kendi iç sesini susturmak, algılarını açık tutmak ve kişisel yargılardan uzaklaşmak ile mümkün olabilir.

4.9.3 Güçlü ve Doğru Sorular Sormak-Merak

Açık uçlu, basit ve net sorular, doğru yanıtlara ulaşmayı sağlar. Sorulan güçlü sorular ile görüşmelerin gündemi oluşturulabilir, bilgi toplanabilir, hedefler belirlenebilir, danışanın kendisini tanımasını sağlar.

Aynı zamanda, cevabın o an verilmediği danışanın, düşünmesi, araştırması, üzerinde kafa yorması gereken derin sorular da güçlü sorulardır. “Evet” veya “Hayır” gibi kısa yanıtlar verdirecek kapalı uçlu sorular ise yeterli bilgiye ulaşmayı engeller.

Doğru sorular sezgileri ön plana çıkarır, sezgiler de başka ipuçlarının bulunmasına yardımcı olur. Danışanın o ana kadar hiç düşünmediği, beyninde bir yerlere sakladığı çözümler güçlü sorular yardımıyla ortaya çıkabilir (Tosyalı, 2010).

Güçlü bir soru sormak danışanı belli bir yöne değil ama olası keşifler ve gizemlerle dolu bir yöne sevk etmek gibidir. Güçlü sorular kendini incelemeye davet eder, ilave çözümler sunar ve daha büyük yaratıcılığa ve içgörüyeye götürür (Whitmore, 2015).

4.9.4 Beden Dilini Doğru Kullanma ve Anlama

Beden dilinin temelleri olan yüz ifadeleri, jestler, duruşlar, göz işaretleri, beden hareketleri, hepsi birer mesajdır. Beden dili, bir bakıma, düşüncelerimizin penceresidir (Demirkan Aydoğdu, 2004).

Koç, danışanını gözlemleyerek, bedenini kullanım şekli, mimik, jest ve fizyolojisindeki değişimleri gözlemleyerek fark edebilir. Bu değişikliklerin farkında olarak iletişimi yönlendiren ve aynı zamanda kendi beden dilini de kontrollü ve etkili şekilde kullanmayı bilen koçlar danışanı ile güvene dayalı bir ilişki kurmada başarılı olurlar. Beden dilini doğru kullanan ve anlayabilen koç, danışanı ile bilinçaltı düzeyde iletişime geçebilecektir.

4.9.5 Etkili Geribildirim

Geribildirim, başkalarının bizi nasıl gördüğünü öğrenme fırsatı olarak değerlendirilirken “etkin geribildirim” ise, karşınızdaki kişinin, kendi eylemini ve bu eylemin sizi nasıl etkilediğini tam olarak ve tüm açıklığıyla anlamasına yardımcı olan mesajdır (Eroğlu & Taşçı, 2008).

Koçluk sürecinde geri bildirimde bulunmak ve almak, üzerinde çalışılması gereken meselelerin tespit edildiği, eylem planlarının birlikte geliştirildiği ve sonuçların birlikte değerlendirildiği, koçluk süreci boyunca devam eden bir süreçtir (Harvard Business School Press, 2014).

Zamanında, davranışlara odaklı, somut, samimi ve gerçekçi nitelikteki geri bildirimler sürecin verimli bir şekilde işlemlerini sağlayacak etkili geri bildirimlerin nitelikleri olarak sayılabilir. Aynı zamanda koçun da geri bildirim almaya açık olması, ilişkinin açık olmasını sağlayacak ve güven ilişkisini güçlendirecektir.

Geri bildirim vermek haddini bildirmek değildir; geri bildirim yapıcı olması da önemlidir.

Bu temel becerilerin yanı sıra, odakta tutmak, sorumluluk yaratmak, cesaretlendirmek, sınırları zorlamak, büyük resme bakmak, uyumluluk sağlamak, güven sağlama, objektiflik, motive edici olma gibi pek çok yardımcı beceri de koçluğun başarılı şekilde uygulanmasını kolaylaştırıcı niteliklerdir.

En iyi koçlar empati kurabilen, destekleyici, pratik ve öz güven sahibi olan, fakat her şeyin cevabını biliyor gibi görünmeyen veya başkalarına ne yapacağını söylemeyen koçlardır (Noe R. , 2009).

Aynı zamanda koçluk davranışları, destekleyici ve yetkilendirici olmak üzere iki ana grupta tanımlanmaktadır. Literatürde dolaylı veya itme tarzı koçluk olarak da geçen destekleyici koçlukta koç, direkt sorular sorar, öğüt ve tavsiye verir. Dolaylı koçlukta, koçun bakış açısı genellikle otoriter, hızlı ve bireylere yardımcı olan kişidir. Spor koçları, aileler, öğretmenler ve müdürler genelde bu tarzı kullanmaktadır (Bacon, 2003).

Yine literatürde dolaysız veya çekme tarzı koçluk olarak adlandırılan yetkilendirici koçluk davranışı ise dinleyen, problem çözümüne yönlendiren, gözlemci nitelikler taşımaktadır. Bacon'ın yaptığı araştırmaya göre; dolaysız koçluk % 60 gibi bir oranla koçlar arasında daha fazla tercih edilen bir davranış yaklaşımıdır (Bacon, 2003).

4.10 Mentorluk

Mentor kelimesinin kökeni, Fransa'da 14. Louis'in torununa öğreticilik yapan Fenelon tarafından 1699 yılında kaleme aldığı "Telamak'ın Maceraları" romanında geçmektedir ve buradan yola çıkarak Yunan mitolojisine dayandırılmaktadır. Bu romanda belirtildiğine göre Ithaca Kralı Ulysses Truva savaşına gitmeden önce oğlu Telemachus'u en yakın arkadaşı Mentor'a emanet eder. Kralın savaştan dönmesi

yirmi yıl alır ve Mentor, bu sırada kralın oğlu Telemachus'a tüm bildiklerini aktarır, doğru kararlar almasına yardım eder ve prensin her alanda geliştirilmesini sağlar. Bununla beraber mite göre, zaman zaman bilgelik ve savaş tanrısı Athena da Mentor'un kılığına girmiş kritik zamanlarda prense yol göstermiştir (Mueller, 2004).

Usta-çırak ilişkisinin akademik anlamdaki karşılığı mentor-mentee ilişkisi olarak tanımlanmaktadır. Kişisel ve mesleki anlamda rol model olan, derin bir tecrübe ve bilgi birikimine sahip birey mentor, yani usta olurken, onun gözetiminde yetişen çırak konumundaki birey ise mentee olmaktadır. Bu ikili arasında gerçekleşen yetiştirme-yetişme evresi mentorluk olarak adlandırılmaktadır (Kocabaş & Yirci, 2011).

Mentorluk, öğrenim diyalogları ve rol modelleme yoluyla daha deneyimli kişiden daha deneyimsiz kişiye beceri veya bilgi aktarımını konu edinen ya da eş konumdaki iki kişi arasındaki öğrenim ortaklığı niteliğindeki gelişimsel bir süreç olarak tanımlanabilir (Kadılar, 2014).

Mentorluk, deneyimli ve konusunda uzman bir kişinin (mentor) bilgi ve deneyimini, diğer bir kişiye (mentee-protégé) aktardığı ve ona örnek olduğu öğrenme ve gelişim ilişkisidir (Uyar, 2014).

Mentorluk yalnızca, iki insanın bir araya gelip bir şeyler paylaşması ve iyi bir arkadaşlık ilişkisi değildir.

4.10.1 Mentorluk Süreci

Mentorlukta süreç göz önünde bulundurulduğunda, iki temel yaklaşım olduğu görülmektedir. İlki; herhangi bir planlamanın olmadığı kendiliğinden gelişen, yapılandırılmamış (*informal*) mentorluktur. İkincisi ise; organizasyon tarafından bir gelişim programı olarak, belli bir amaç ve süre için düzenlen yapılandırılmış (*formal*) mentorluktur.

Yapılandırılmış bir mentorluk süreci, genelde *hazırlık*, *eşleştirme*, *etkileşim* ve *sonlandırma* olarak dört ana aşamadan oluşacak şekilde düzenlenmelidir (Kochan & Pascarelli, 2005).

Hazırlık aşamasında mentorluk sürecinde başarılı sonuçlar sağlanabilmesi için, mentor ve menteeelerin ön eğitime tabi tutulması beklenir. Bu aşamada öncelikle menteeelerin hazırlığı ile ilgili bilgilendirme, hedeflerinin belirlenmesi vb. süreçler yer alır. *Eşleştirme* aşaması, mentorluğun en temel aşamasıdır. Bu eşleştirme ne kadar uygun ve uyumlu olursa mentorluğun yararı ve çıktıları o derece yüksek olur. Eğer eşleştirme uygun olmazsa süreç işlemez ve başlamadan biter. Eşleştirmede göz önünde bulundurulacak hususlar; mentor ve menteeelerin cinsiyet, yaş vb.

özelliklerinin yanında, bu ilişkide daha önemli etkisi olacak olan, kişilik özellikleri ile öğrenme stilleridir. *Etkileşim* ise, deneyim paylaşımı aşamasıdır (Akt. Kuzu, Kahraman ve Adabaşı, 2012). *Sonlandırma*, mentor ve mentee ilişkisinin sona erdiği veya başka bir aşamaya taşındığı (*yeniden tanımlama*) aşamadır. Mentorluk süreci başında, taraflar resmi olarak sürecin ne zaman biteceğini belirlemeli ve bilmelidir. Ancak yapılandırılmış mentorluk sonrası taraflar isterlerse mentorluk sürecini informal olarak devam ettirebilirler (Zachary, 2005).

Formal mentorluk sürecinde taraflar, üçüncü bir kişinin aracılığı ile kurumsal çerçevede bir araya gelirler. Zaman çerçevesi ve sürecin içeriği de bu çerçevede yapılandırılır (Kocabaş & Yirci, 2011). Süreç sonunda mentor ve mentee'nin bu ilişkiyi eşsiz bir deneyim olarak algılaması kurumun süreci başarılı olarak planladığını gösterir.

Informal mentorluk ise en çok kullanılan mentorluk biçimidir. Çalışanın gelişim sürecinde kendisine yardımcı olacak, deneyimlerinden faydalanabileceği birini belirlemesi ile başlar. Uzun süreli ve etkili bir yöntemdir. Ancak formal bir sistemin parçası değildir (Polater, 2003). Formal bir sistemin parçası olmadığı için gönüllülük esasına dayanır.

Başarılı bir mentorluk sürecinin tasarlanması ve uygulanması için organizasyon tarafında bu işi üstlenen tarafların dikkat etmesi gereken bazı önemli noktalar aşağıda belirtilmiştir (Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, 2005).

- Mentorluk programı, kurum kültürüne ve iş ortamının özelliklerine uygun olmalı, “kültürel uyum” sağlanmalıdır.
- Programın hedefleri net ve açık olmalıdır. Amaçların neler olduğu ve programın başarılı olması durumunda hangi sonuçların elde edileceği açıklıkla belirlenmelidir.
- Mentor-mentee seçiminin ve eşleştirmesinin dikkatli bir şekilde yapılması önemlidir. Eşleştirmenin temel kriteri isteklilik olmalı; tarafların birbirini anlayabilmesi ve birbirlerini anlamak istemesi önemli bir husustur.
- Mentor olarak görev alacak kişilerin de bu süreçten yarar sağlayacaklarını, ayırdıkları zaman içinde kendilerinin de gelişeceğini bilmeleri sağlanmalıdır.
- Mentorluk sürecinde tarafların ilişkiden faydalanmaları sürecin devamlılığı için önemlidir. Bu nedenle, ilişkinin düzeyi ve sağladığı gelişme yakından izlenmelidir.
- Mentorluk programına alınacak işe yeni başlamış olan çalışanların gerçekte neye ihtiyaç duyduklarını anlamak için ciddi bir ihtiyaç analizi yapılmalıdır.

Mentorluk sürecinden en etkin şekilde faydalanmak için mentor ve mentee aşağıdaki hususlara dikkat etmelidir (TEGEP Eğitim ve Gelişim Platformu Derneği, 2014)

- Mentorluk sürecine dahil olacaksanız öncelikle bunu istediğinizden ve vakit ayırabileceğinizden emin olun.
- Güven ve uyumu sağlamak adına mentorluk ilişkisine vakit ayırın.
- Mentorluk ilişkisinin gizlilik boyutuna saygı duyun ama ilişkiyi profesyonel seviyede tutun.
- Mentor sürekli olarak menteeye dürüst ve yapıcı geribildirimlerde bulunarak onu cesaretlendirmeli ve menteeden geribildirim almalıdır. Karşılıklı ve yerinde geribildirim ilişkinin katkı düzeyini belirleyecektir.

4.10.2 Mentorluk Türleri

Literatürde farklı mentorluk uygulamaları ile karşılaşılmasıyla birlikte temel mentorluk modelleri şu şekilde sıralanabilir (Crisp & Cruz, 2009):

4.10.2.1 Birebir Mentorluk (One to One Mentoring)

Birebir mentorluk klasik ve en temel mentorluk modelidir; yaşça büyük ve deneyimli bir kişinin mentor olarak bilgi ve tecrübesini, nispeten deneyimsiz ve genç olan mentee ile paylaşmasıdır. Özellikle iş dünyasında yeni yöneticilerin yetiştirilmesinde tercih edilen bir yaklaşımdır.

4.10.2.2 Akran Mentorluğu (Peer Mentoring),

Akran mentorluğu benzer şartlara sahip akranların öğrenme sürecinde birbirine destek olmasını kapsar, eğitim kurumlarında yaygın uygulamaları ile karşılaşmaktadır

4.10.2.3 Grup/takım Mentorluğu (Group-Team Mentoring),

Takım veya grup mentorluğu farklı özelliklere sahip en az 3-4 kişinin etkileşimde bulunduğu süreçtir, etkileşimi ve paylaşımı arttırmak açısından tercih edilmektedir

4.10.2.4 Tersine Mentorluk (Reverse Mentoring),

Ters yönde mentorlukta, tecrübe sahibi ve yaşça büyük olan taraf değil, genç ve deneyim süresi daha az olan taraf mentordur. Özellikle son dönemde yeni nesil (teknoloji nesli), bilgiye daha kolay ulaşabilmekte, bilgisayar ve teknolojinin kullanımında yaşça büyük olan jenerasyondan daha tecrübeli ve başarılı olabilmektedirler. Birlikte yeni ve daha fazla bilgi, deneyim üretmeye odaklanılan bu

süreçte, yöneticilerin yeni nesil ile iletişimlerini, özellikle yeni neslin hakim olduğu yeni teknolojiler vs. konularında deneyimlerini iyileştirme fırsatı sunmaktadır.

4.10.2.5 Kendine mentorluk (Self Mentoring)

Kendine mentorluk ise kişinin belli hedefler doğrultusunda bireysel olarak süreci yürütmesidir.

4.10.2.6 E-Mentoring

E-mentorluk zaman ve mekana bağlı olmadan bilgi, tecrübe paylaşımına olanak sağlaması ve sosyal önyargılardan bağımsız, kolay ve farklı etkileşim yöntemleri sunması nedeniyle önemlidir. E-mentorluk süreci, statü farkını ortadan daha kolay kaldırmasının yanı sıra yüz-yüze mentorluğa göre cevaplama süresinde esneklik sağlamakta ve daha fazla kişiye ulaşılabilme imkanı sunmaktadır (Akin & Hilbun , 2007).

Genel olarak e-mentorluk uygulama programlarında çevrimiçi ve çevrimdışı etkileşim araçları kullanılmaktadır. İlk e-mentorluk uygulamasının e-posta ile başladığı ve hala e-mentorluk programlarında önemli bir yer tuttuğu söylenebilir (Kuzu, Kahraman, & Odabaşı, 2012).

4.10.3 Mentorluğun Faydaları

Kurumlarda mentorluk uygulamaları, çalışanların iş doyumunun, performansının, iletişimlerinin, güven duygusunun, liderlik becerilerinin, iş ve organizasyon bilgisinin ve organizasyon kültürünün geliştirilmesine katkı sağlar (Barutçugil, 2005). Bununla beraber, mentorluğun etkili bir gelişim aracı olarak kullanılması, tarafların sorumluluklarını tam olarak algılamalarına ve mentor ile menteenin uyumlu olmalarına bağlıdır (Kocabaş & Yirci, 2011).

Mentorluk sisteminin hem organizasyon hem mentee hem de mentora sunduğu birçok yarar vardır (Barutçugil, 2005).

Kurum açısından faydaları:

- Artan verimlik, üretimi ve kaliteyi yükseltir.
- Geleceğin liderlerinin yetişmesine olanak tanır.
- Kurum içinde kariyer planlama, kariyer rehberliği uygulamaları gelişir. Bu uygulamalar çalışanların, bağlılığını, motivasyonunu, organizasyona olan güvenini ve verimliliğini artırır. Aynı zamanda da organizasyon yedekleme yapma olanaklarını elde edecektir.

- Mentorluk yoluyla işe yeni başlayanların kurum kültürünü ve stratejilerini anlamaları sağlanır.
- Mentorluk organizasyon içi iletişimi geliştirir.
- Kurum, ilişki yönetimlerini etkili bir şekilde gerçekleştiren yöneticiler kazanır.
- Organizasyonun bilgi birikimi ve bilgilerin organizasyon içindeki yayılımı desteklenir.
- Yönetim seviyeleri arasında daha rahat geçişler olabilmesi organizasyona esneklik kazandırır.

Mentee açısından faydaları:

- Mentee'nin bilgi düzeyi artar ve yetenekleri gelişir.
- Mentee organizasyon içinde nasıl konumlandığını ve organizasyon için önemini daha iyi anlar. Bu organizasyondaki geleceğini şekillendirmesi ya da başka bir organizasyona yönelmesi açısından önemlidir.
- Özgüveni ve profesyonel güveni, yani işini ustalıklı gerçekleştirmek konusundaki güveni gelişir.
- Artan bilgisini ve gelişen yeteneklerini, mentorun olgunluğu ve deneyimleri ile birleştiren mentee, kariyerinde daha rahat yükselme olanakları elde eder.

Mentor açısından faydaları:

- Mentor deneyimli bir çalışan olarak organizasyon içindeki rolünü yenileyecek, verimliliğini ve başarısını arttıracaktır.
- Yeni fikirler geliştirmenin bu fikirleri test etmenin sorumluluğunu üstlenecek, kendini de geliştirecektir.
- Güncel bakış açılarını görecektir ve henüz kurumun bir parçası olan bireylerle kuracağı iletişimde, içeriden net göremediği, belki de farkında olmadığı noktaların farkına varabilecek başka bir bakış açısıyla daha objektif olarak algılayabilecektir.
- Bir insanın gelişimine katkıda bulunmanın manevi doyumunu yaşayacaktır.

4.11 Koçluk ve Mentorluğun Performans Geliştirme Sürecindeki Yeri

Koçluk ve mentorluğun performans geliştirme sürecindeki yeri, bölüm 2.4.4'te aktarılan performans geliştirme yaklaşımı temel alınarak aşağıda açıklanmıştır.

Enformasyon Geliştirme: Koçluk ve mentorluk süreçleri kurgulanırken baştan uca bir süreç olarak; çalışanın öğrenme ve gelişim sürecinin desteklenmesi üzerine yapılandırılmaktadır. Bu doğrultuda, koçluk sürecinin de mentorluk sürecinin de başlangıcında, hedefler açık ve net bir şekilde belirlenir ve süreç boyunca, bu hedefler doğrultusunda gerçekleşen çalışan performansına ilişkin sürekli geri bildirim verilir. Koçluk ile danışanın farkındalığı artırılır ve kendi gelişiminin sorumluluğunu üstlenmesi sağlanır. Bu, çalışanın, gelişimi ile ilgili göstergeleri takip etmesini ve bunları uygun şekilde değerlendirmesini sağlar. Mentorluk sürecinde ise mentorun, danışanın kariyer gelişiminde üstlendiği sorumluluk belirleyici olmak üzere tüm süreçte bu göstergelerin takip edilmesi ve danışanla paylaşılması esastır. Dolayısıyla hem koçluk hem de mentorluk süreci, çalışanın kendisinden beklenen performansın niteliği ve niceliği ile ilgili yeterli derecede enformasyona sahip olmasını sağlamaktadır.

Bilgi ve Beceri Geliştirme: Koçluk süreci de mentorluk süreci de çalışanın kendisinden beklenen performans için gerekli olan bilgi ve becerisinin geliştirilmesini etkili bir şekilde destekleyen yöntemlerdir. Koçlukta, çalışanın yetkinliklerinin farkına varması sağlanır. Yetkinliklerinin farkında olan çalışan, geliştirmesi gereken bilgi ve becerileri bilir ve de bu süreçle birlikte kendi gelişiminin sorumluluğunu da üstlenmiş olarak gerekli etkinliklerde bulunur. Mentorluk ise başlı başına bir bilgi ve deneyim paylaşım sürecidir. Mentorlukta beceri geliştirme noktasında ise; çalışanın geliştirilecek yetkinlikleri ile ilgili görevler alması ve çalışanın yeni sorumluluklar üstlenmesi sağlanır. Ayrıca her iki süreçte de çalışanlara (ev) ödevleri verilir. Bu ödevler, öğrenilen bilgilerin kalıcılığını ve beceriye dönüşümünü destekler.

Motivasyon Geliştirme; Çalışanların performansında hem maddi hem de manevi motivasyonun önemi yadsınamaz. Ayrıca öğrenme süreci de motivasyona bağlı olarak farklılıklar gösterir. Koçluk ve mentorluk süreçleri, hem maddi hem de manevi olarak motivasyonu en etkili şekilde geliştiren öğrenme ve gelişim araçlarıdır. Her iki süreçte de çalışana özel ayrılan zaman ve birebir rehberlik, çalışanın kendisini önemli ve değerli hissetmesini sağlar ve motivasyonunu yükseltir. Ayrıca danışan süreç içinde gelişim gösterdikçe ve hedeflerine ulaştığını gördükçe de motivasyon artışı olmaktadır. Sonraki aşamalarda ise özellikle hedeflenen kariyer gelişiminin sağlanması ile maddi anlamda da motivasyon kazanılır. Dolayısıyla koçluk ve mentorluk süreçlerini motivasyonu üst düzeyde tutan öğrenme ve gelişim yöntemleri olarak ilk sıraya yerleştirmek yanlış olmaz.

Yapı ve Süreç Geliştirme; Bu etkenin geliştirilmesinde de koçluk ve mentorluk süreçlerinden etkin şekilde yararlanılabilir. Koçluk ve mentorluk karşılıklı öğrenmeyi sağlayan en etkili süreçlerdir. Koçluk sürecinde, özellikle daha alt kademelerde

yöneticiler ile gerçekleşen süreçlerde, koç, danışandan alacağı geri bildirimler ile kurumsal performans ve çalışan performansı üzerinde etkili olan süreçler ve yapı ile ilgili farklı bilgilere ulaşabilir ve farkındalık kazanabilir. Mentorlukta da aynı ilişki çerçevesinde mentorun yapı ve süreçler ile ilgili farklı gözle bir bakış şansı doğar ve bu doğrultuda kendisine dersler çıkartabilir. Aynı zamanda koçluk ilişkisinde koç ve danışanın farklı uzmanlık alanlarında olabilmesi bu alanlara bambaşka bir gözle bakabilme fırsatı yaratır. Tüm bu farkındalık ve fırsatlar, gereğince değerlendirildiğinde (varsa) yapı ve süreçlerdeki geliştirme alanlarını belirlemek ve geliştirmek kolaylaşacaktır.

Çalışma Araçları ve Koşullarını Geliştirme; Koçluk ve mentorluk etkili ve açık iletişime dayanan süreçlerdir. Bu açık iletişim ve karşılıklı güven ortamı çalışanın özellikle iş ortamı ile ilgili her konuda paylaşımlarını destekler. Her iki süreçte de çalışanın, çalışma koşulları ile ilgili aktaracağı bilgiler, yöneticinin bu alanlarda yapılması gereken geliştirme alanlarını ve ihtiyaçları da görmesini sağlayacaktır.

Sağlık Geliştirme; Çalışanın istenilen performansına ulaşmasından öte bir performans gösterebilmesi için elbette beden sağlığı önceliklidir. Beden sağlığı ise ruhsal sağlığını da içeren bir unsurdur ve yapılan pek çok araştırma göstermektedir ki çalışanların ruhsal sağlığı iş performanslarını büyük oranda etkilemektedir. Bu nedenle çalışanlara kurumlarında, bu alanda desteğe ihtiyaç duyduklarında destek imkânının sağlanması son derece önemlidir. Koçluk ve mentorluk süreci ruh sağlığı anlamında bir danışmanlık değildir. Danışmanlık desteği kurum içinde bu alanda uzman olan bir kişi ile sağlanabilir veya gerektiğinde dışarıdan bu hizmetin alınması kurum tarafından desteklenebilir. Bununla beraber uygun olan durumlarda koçluk ve mentorluk süreci bu alanda alınan destekle paralel de yürütülebilir.

Tüm bu açıklamalar ışığında, ortaya çıkan performans farklarının tüm kök nedenlerinde rehberlik temelli öğrenme ve gelişim yöntemlerinin özellikle koçluk ve mentorluğun kullanabilecek en etkin yöntemler olduğu görülmektedir.

4.12 Psikolojik Danışmanlık

Psikolojik danışmanlık, bir koruyucu ruh sağlığı hizmetidir. Ruh sağlığı açısından normal, ancak gelişimsel ve uyum sorunları olan herkes bu hizmetlere ihtiyaç duyabilir (Wikipedia, 2014).

Çalışanların, iş veya özel yaşamlarında yaşadıkları stresin ve kişisel sorunların iş performansına olan olumsuz etkilerini azaltmak, motivasyonlarını, özgüvenlerini,

uyum ve doyumlarını arttırarak performans ve verimliliklerini geliştirmek için verilen psikolojik desteği danışmanlık olarak ifade edebiliriz.

Çalışanlarda farklı nedenlerle ve sıklıkla ortaya çıkan psikolojik sorunlar, çevresiyle kuracağı ilişkileri, yapacağı seçimleri, alacağı kararları etkiliyor ve kişinin yaşamında pek çok alanda engelleyici etkiler yaratmaktadır ve de iş performansını da doğrudan etkilemektedir.

Yapılan araştırmalara göre; gelişmiş ülkelerde psikolojik sorunlardan dolayı işe gelmeme oranı, fiziksel sorunlara göre 4 kat daha fazla ve fiziksel olarak işyerinde bulunmasına rağmen kişinin zihninin ve dikkatinin bir başka yerde olması (Presenteeism) nedeniyle yaşanan iş kaybının, kişinin hiç işe gelmemesinden 7,5 kat daha fazla olduğu belirtilmektedir (Madalyon Kurumsal, 2015).

Amerika'da yapılan bir araştırmaya göre ise; iş yerlerinde strese bağlı verim düşüklüğü, işe gelmeme ve sağlık harcamaları her yıl ortalama toplam 300 milyar doları bulunuyor ve her beş kişinden birinin ruh sağlığı ile ilgili sorunlar yaşadığı ifade ediliyor. Araştırmadan elde edilen bir diğer önemli veri ise; depresyon tedavisi sonunda ise işe gelmeme ve verimsizlik oranında % 40 ila % 60 arasında bir azalma meydana gelmesi (McGuire, 2009).

Bu nedenlerle, performans odaklı gelişim yaklaşımında çalışanın sağlık gelişimi de önemli bir bileşen olarak yer almaktadır ve günümüzde pek çok kurumda, çalışanın ihtiyacı halinde psikolojik danışmanlık hizmeti alımı desteklenmektedir.

4.13 Yöntemlerin Yerinde Kullanımı

Çalışmanın bu bölümüne kadar, performans kavramına, kurumsal hayatta performans ile ilgili uygulamalara, etkili performans geliştirme için kurumlarda uygulanan öğrenme ve gelişim yöntemlerine, bu yöntemlerin temelinde yatan kavramlara ilişkin bilgilere, son olarak ise rehberlik temelli öğrenme ve gelişim yöntemlerine ilişkin bilgilere ve açıklamalara yer verilmiştir. Etkili performansın ortaya çıkması için istek, fırsat ve kapasitenin bir arada olması gerektiği açıklanmış, bu doğrultuda tüm etkili performans faktörlerine dokunan performans odaklı gelişim yaklaşımı açıklanmıştır. Bu yaklaşımın da önerdiği gibi ve çeşitli yöntemlerin uygulandığı her çalışmada olduğu/olacağı gibi; çözüm için gerekli analizleri yapmak, farklı yöntemler arasından en uygun olanları seğerek etkin şekilde kullanmak en kritik adımlardan biridir. Bu doğrultuda, aşağıda çalışanların performanslarını geliştirilmesinde uygulanacak olan rehberlik temelli öğrenme ve gelişim yöntemlerinin yerinde kullanılması için bu yöntemlerin farklılaştıkları noktalara, benzerliklerine ve

kurumsal hayatta hangi alanlarda kullanılmış olduklarına, ilişkin gerekli açıklama ve bilgilere yer verilmiştir.

Koçluk ve mentorluk arasındaki farklar tablo 4.1.'de özetlenmiştir (Kadırlar, 2014) (Ceylan, 2004).

Tablo 4.1. Koçluk ve Mentorluk Arasındaki Farklar

MENTORLUK	KOÇLUK
Süreç odaklıdır; takvim mentor ve mentee tarafından belirlenir.	Sonuç odaklıdır; takvim belirlenir ve öncelikli olan hedeflere odaklıdır
Genellikle uzun süreli bir süreçtir.	Mentorluğa göre daha kısa bir zaman dilimi ile sınırlandırılır.
Mentor genellikle aynı iş kolunda menteeden daha deneyimli ve kalifiyedir.	Koçluk eğer spesifik ve beceri odaklı değilse koçun danışanın işini deneyimlemiş olması gerekmez.
Sezgisel geribildirim	Açık geribildirim
Mesleki(profesyonel) gelişimi ve kariyer gelişimini destekler.	Koçluk, belirli iş hakkındaki belirli gelişimsel alan ve konular etrafında döner.
Potansiyeli ortaya çıkararak kariyer fırsatlarının yaratılmasını ve kariyer kararlarını destekler. Uzun vadeli kariyer geliştirme programlarına katılıma teşvik eder	Becerileri geliştirir. İş tasarımı ve öğrenme tekniklerinden yararlanarak bireysel ve ekip performansını iyileştirilmesini destekler.
Görüşmeler mentee tarafından takip edilir ve sürdürülür.	Planlı bir görüşme takvimi doğrultusunda ve koç tarafından sürdürülür.
Nerede hata yaptığını gösterir ve doğruları söyler, örnekler verir.	Doğruları buldurmaya, doğru soruları sordurmaya yönlendirir.

Koçluk ve mentorluk tanımlarına ve de uygulamalarına bakıldığında en temel farklılıkların, mentor ve koçun üstlendikleri rollere bağlı olduğu görülmektedir. Mentor, mentorluk vereceği alanda bir tecrübeye sahip olmalıdır ve buna bağlı olarak kolaylaştırıcı öğretici rolünü üstlenir. Koçun ise koçluk yapacağı tarafların alanında deneyim sahibi olması gerekmez ve öğretici rolünü üstlenmez. Bununla beraber mentorların koçluk becerilerine sahip olması ise etkili mentorluk açısından avantaj sağlayacaktır.

Bunların yanı sıra, genel olarak amaçlara yönelik bir ayırım da yapılabilir. Koçluğun amacı; kişinin gelişimini ve yeteneklerini desteklemek ve performansını artırmak iken, mentorluğun amacı ise uzun vadeli kariyer gelişimidir. Koç kişiye özgür bir bakış açısı sunarken, mentor kariyer ve işle ilgili bilgi birikimi sunar (Passmore, 2007).

Koçluk ve mentorluk, bu farklılıklarının yanı sıra bazı temel özellikleri ile de benzerlikler göstermektedir. Koçluk ve mentorluk arasındaki benzerlikler aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir (Dorval, Isaksen ve Noller, 2001, Akt, Ceylan, 2004).

- Her iki gelişim aracı da bireylerin davranış, tutum ve becerilerini geliştirmek amacıyla farklı konularda öğrenme fırsatları yaratmaktadır.
- Koç da mentor da temelde sahip oldukları ileri düzeyde bilgi ve deneyimleri aktararak gelişim rehberliği yapar ve başvuru noktası konumundadırlar.
- Her iki gelişim aracı da beceri geliştirme fırsatları sunmaktadır.
- Her iki süreç de öğrenme ve bağımsız düşünmeyi harekete geçiren soru sorma stratejileri geliştirilmesini destekler.
- Her iki süreçte, bireyin gelişim hedeflerine ulaşmasını amaçlayan geri bildirim verilmekte ve yönlendirmede bulunmaktadır.

CIPD (Chartered Personnel ve Gelişim Enstitüsü)'nin, 2001, 2005 ve 2008 yıllarına ait, "İşyerinde Öğrenenler" adlı anket raporlarına göre; iş yerinde öğrenme giderek daha fazla önem kazanmaktadır ve alınan eğitim yapılan işle ilgili olduğu durumlarda çalışanların motivasyonları daha yüksek olmaktadır ve daha iyi öğrenebilmektedirler. İşte karşılaşılan sorunlara ve iş performansını geliştirmeye odaklanan koçluk, bu yönde sağladığı katkıların yanı sıra diğer öğrenme ve gelişim faaliyetlerini de destekler (Kadılar, 2014).

Koçluk, tüm öğrenme ve gelişim araçlarında olduğu gibi; doğru ihtiyaca doğru çözüm olarak sunulduğunda etkili bir gelişim aracı olacaktır. Özellikle çalışanların yeni becerilere ihtiyaç duyduğu, yeni durum ve ortamlara uyum sağlamaları ve değişimi yönetmeleri gereken belirsizlik zamanlarında ve geri bildirim en çok ihtiyaç duyulan durumlarda bireysel ve kurumsal yararlar sağlar (Baltaş, s8-9).

Bunlarla beraber kurumlarda, takım çalışması anlayışının geliştirilmesi, çalışanlarının kapasitelerinin en üst düzeyde kullanımı, güven, anlayış ve işbirliği ortamının geliştirilmesi isteniyorsa koçluk uygulamaları yerleştirilmeli ve yaygınlaştırılmalıdır.

Bu doğrultuda, koçluk uygulaması ile gelişimin desteklenmesi gereken durumlar aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir.

- Yöneticinin yönetim becerilerini geliştirmesi.
- Yönetici adaylarının yönetim becerilerini geliştirmesi; yeni sorumluluklar ile ilgili soruların yanıtlanması, endişelerin giderilmesi.
- Yüksek potansiyele sahip çalışanın sadakatini artırılması; bunun için de öncelikli olarak bireylerin potansiyellerinin ortaya çıkartılması.
- İşe yeni başlayanların ve görev değişikliklerinde adaptasyonun sağlanması ve yeni becerilerin geliştirilmesi.
- Bireyin sosyal ve çatışma yönetimi gibi becerilerinin artırılması ile birlikte takım performansının artırılması.
- Organizasyonel değişim, kurum kültürü ile ilgili çalışmalarda, stratejik bakış açısının geliştirilmesi.
- Sürekli gelişim ve öğrenmenin desteklenmesi. Bu noktada çalışanların gelişim planlamasından sorumlu olarak; yöneticilere koçluk becerilerinin kazandırılması.

Mentorluk ise, daha çok kariyer gelişimi, mesleki gelişim ve kişisel gelişim alanında etkili olarak kullanılmaktadır. Uygun şekilde tasarlanmış bir mentorluk programı ile gerek çalışanların gerekse yöneticilerin mesleki becerileri ve kişisel gelişimleri desteklenebilir.

Mesleki gelişim alanında mentorluğun uygulanması, bireyin mesleki gelişimini hızlandırmayı amaçlamaktadır (Kram, 1983). Kişisel gelişim alanında mentorluğun uygulanması ise, psikososyal gelişim, arkadaşlık, danışma ve rol alma imkânlarını sağlamaktadır (BrockBank&McGill, Akt. Candemir, 2010).

Mentorun yerine getirdiği kariyerle ilgili fonksiyonlar arasında, *destekleme* (sponsorship), *tanıma ve görünürlük* (exposure and visibility), *koçluk*(coaching), *koruma* (protection) ve *meydan okuma* (challenging assignments) bulunmaktadır (Noe R. , 1988).

Destekleme, mentorun çalışana iş hakkında etkin bir biçimde yardımcı olması, deneyim kazandırması ve yükselme olanaklarını aktarmasını ifade etmektedir. *Tanıma ve görünürlük* ise çalışana, kurum içinde anahtar ve üst düzey kişilerle tanıştırmayı ve bu şekilde çalışanın ilerlemesine yardımcı olunması şeklindedir. Etkili bir mentorluk için *koçluk* becerilerinin etkin şekilde kullanılması süreci olumlu yönde destekleyecektir. Çalışanı, işini ve performansını olumsuz etkileyecek, kariyeri için risk teşkil edecek durumlardan haberdar ederek uyarmak ise mentorluğun *koruma* fonksiyonudur. *Meydan okuma* ise, çalışana kariyer sürecinde yeni yetenekler ve

beceriler kazanmasını sağlayacak önemli görevler vermek, öğrenme konusunda cesaretlendirmektir (Noe R. , 1988).

Kurumlarda mentorluğun en yaygın şekli ile işe yeni başlayan çalışanlar veya yeni bir sorumluluk üstlenen kişilere ve yeni yöneticilerin gelişim ihtiyaçları karşısında uygulanan mentorluk olduğu görülmektedir. Mentorluğun bu amaçlar doğrultusunda tasarlanması ve uygulanması halinde, çalışanın kurum kültürüne uyum sağlaması ve yeni görevinde kendisini bekleyen zorlukları daha kolaylıkla aşması ve daha iyi performans göstermesi desteklenmiş olacaktır.

4.14 Öğrenme Kuramları Açısından Koçluk ve Mentorluk

Şu ana kadar yapılan öğrenme araştırmalarında ve oluşturulan kuramlar açısından bakıldığında Koçluk ve Mentorluk süreçlerinin öğrenmeyi ciddi anlamda destekleyecek yapıda öğrenme süreçleri olduğu sonucuna varılmaktadır. Bölüm 3.2'de ele alınan belli başlı öğrenme kuramları söz konusu rehberlik temelli öğrenme yöntemlerini aşağıdaki şekillerde desteklemektedir.

4.14.1 Davranışçı Öğrenme Kuramları Açısından

Bu kurama göre öğrenme bireyin davranışlarında yer alan gözlemlenebilir değişimlerdir. Koçluk ve mentorluk süreci de bu açıdan davranışçı kurama göre ilerleyen süreçlerdir. Her iki süreçte de başta davranış değişimi hedefleri belirlenir ve süreç buna göre planlanır. Danışanın amacı bu değişimi gerçekleştirmektedir. Koç ve mentor da davranış sürecinde meydana gelen değişimi izler. Koç değişimin gerçekleşmesi için süreci yönetir, sürece çok fazla bilgi desteği vermez, ama mentor süreçle birlikte değişimi gerçekleştirmek için gerekli bilgileri de yeri geldiğinde sağlar. Örneğin bir sınıf eğitiminde, bir eğitmenin bir öğrencinin davranış değişikliğini bu kadar detaylı ve yakından izlemesi mümkün değildir.

Bu kuramda ödül ve pekiştirme de çok önemlidir. Özellikle mentorluk sürecinde danışanın deneme, yanılma ve doğru yolu bulma sürecinde mentorun geribildirimleri öğrenmeyi kalıcı hale getirir. Koçluk sürecinde ise, gelişim gerçekleştikçe bunun sağlaması danışanın iletişimde bulunduğu yöneticisinden, astlarından ya da iş arkadaşlarından bu yönde geribildirim aldıkça gerçekleşecek ve gelişim kalıcı hale gelecektir. Her iki süreçte verilen ya da bir şekilde kazanılan maddi manevi ödüller de öğrenme ve gelişimin kalıcılığını artırır.

4.14.2 Bilişsel Öğrenme Kuramları Açısından

Davranışsal kuramların eksikliği bireysel farklılıkların açıklanması noktasında çıkmaktadır. Yani her uyaran herkeste aynı sonuçları doğurmamaktadır. Hele ki günümüz karmaşık iş süreçlerinde herkesin farklı bireysel hedefleri ve buna bağlı olarak bireysel gelişim ihtiyaçları vardır. Bu noktada Bilişsel Öğrenme Kuramları koçluk ve mentorluk süreçlerini desteklemektedir.

Buna göre öğrenme süreci birbiri üzerine inşa edilen bir anlamlandırma sürecidir. Davranışların ortaya çıkmasından önceki zihinsel süreçler önemlidir ve bunlara göre inşa edilen anlamlı bilgiler sonrasında davranışlar oluşur. Koçluk ve mentorluk ile hedeflenen gelişim süreçleri en nihayetinde performans dayalı beklentiler üzerine kurulsa da bu performansın en önemli bileşenlerinden birisi bilgi altyapısıdır. Bir işle ilgili ne, neden, nasıl, hangi sıra ile yapılacak bilgileri tam olduğunda o iş ve işin gerektirdiği performans tam olarak gerçekleştirilebilir. Ayrıca bu kişisel bir süreçtir ve herkesin anlamlandırma süreci kendine göre olmalıdır. Özellikle koçluk süreci, danışanı, kendi bilgisini keşfetme ve bu keşiften sonra yeni bilgi kalıpları inşa etme konusunda cesaretlendirmekte hatta zorlamaktadır.

Bilgi İşleme Kuramı da bilişsel kuramlar altında değerlendirilebilir. Bu kuram öğrenme esnasında beyinde gerçekleşen süreçlere odaklanmıştır. Bu kurama göre, duygusal altyapısı olan, zorlayıcı, ilişki kurmaya zorlanan, etkileşimli öğrenme deneyimleri daha kalıcı olur. Hem koçluk hem de mentorluk sürecinde bu şartları yerine getirerek öğrenme verimliliğini artırmak mümkündür. Özellikle koçluk süreci, genellikle danışan tarafından istenerek ve belli bir zorlayıcı durumu çözmek amacıyla başlatıldığı için duygusal altyapısı öğrenmeyi ve kalıcı değişimi sağlayacak kadar güçlü olmaktadır. Keşif sürecinde kendisiyle ilgili hiç farkında olmadığı yönlerini keşfeden danışanın sürece bağlılığı daha da artmaktadır.

4.14.3 Yapılandırmacı Öğrenme Kuramı Açısından

Bu kurama göre öğrenme deneysel, bireysel ve öznedir. Öğrenmede bireyin koşulları önemlidir ve öğrenme de bu koşullar çerçevesinde meydana gelir. Koçluk süreci yüksek oranda bireysel bir öğrenme ve gelişim sürecidir. Mentorluk da özü itibari ile bireysel bir öğrenme sürecidir ancak mentorlukta öğrenme özgürlüğü ve sorumluluğu koçlukta kadar danışanın ya da öğrenenin üzerinde değildir. Mentor koça göre daha çok öğretme kaygısı güdüyor olsa ve sürece bu yönde müdahale ediyor olsa da her iki süreç öznel olarak ilerleyen öğrenme sürecidir.

Bu kuram aynı zamanda uzaktan eğitim süreçlerini de en çok destekleyen kuram olarak karşımıza çıkmaktadır. Birey bir rehber olmaksızın kendi kendine ya da sanal

rehberler aracılığı ile de sürekli olarak bir öğrenme serüveni içindedir. Bu serüven öğrenilen bilgiler aynı olsa bile herkese göre farklı ve özel şekilde ilerlemektedir. İşte bu yüzden birçok kişinin bir sınıfa kapatılıp tek bir müfredatın aktarılması her zaman en verimli öğrenmeyi garanti etmeyebilir. Bu tarz birlikte öğrenme ortamlarında kişilerin geçmiş bilgileri, öğrenme hızları ve gerçek öğrenme ihtiyaçları ortamın ve yöntemin doğası gereği dikkate alınmaz. Ancak koçluk ve mentorlukta bu tür kaygılar yoktur. Kişiye özel öğrenme süreci işletilebilir.

4.14.4 Duyuşsal Öğrenme Kuramı Açısından

Bu kurama göre duyguların ve tutumların gelişimi son derece önemlidir ve öğrenmenin temelini oluşturur. Eğer öğrenmeyi, gelişimi ve performansı etkileyen duygusal bozukluklar varsa bunların çözümü için mutlaka danışmanlık süreçleri işletilmelidir. Duygusal ve ruhsal açıdan sağlıklı olmayan bireylerin kendilerinden beklenen performansı göstermesi mümkün değildir.

Kendini tam anlamıyla tanıyan, zayıf ve güçlü yönlerini bilen, bir ahlak ve değerler çerçevesi oluşturup bu çerçevede hareket edebilen bireyler bu sağlam altyapı üzerinde kendilerini sağlıklı bir şekilde geliştirebilirler. Bu yüzden koçluk sürecinin ilk aşaması danışanın kendini derinlemesine tanıması ve değerlerini belirlemesi üzerinedir. Koç danışanın kendisini keşfetmesine yardımcı olacak araçları ve yöntemleri uygular. Koçluk süreci ve sonraki tüm gelişim süreçleri bu aşamada çizilen çerçeveler içinde gelişir. Mentorluk sürecinde de işle ya da davranışlarla ilgili tutum ya da duyarlılık geliştirmeye yönelik öğrenme alanları mutlaka bulunur. Tüm usta çırak ilişkilerinde çıraklar meslekle birlikte aynı zamanda bir ahlak da öğrenir. Dolayısıyla Mentorluk süreci de bu açıdan Duyuşsal Kuram ile vurgulanan önemli öğrenme koşullarını destekleyen bir yöntemdir.

4.14.5 Sosyal Öğrenme Kuramı Açısından

Model alma ya da gözlem yoluyla öğrenme kuramı olarak da bilinen bu kuramda başkaları ayna rolündedir. İş ortamları sosyal ortamlardır. Takımlar halinde çalışma çok yaygındır. Bu nedenle iş ortamı, aslında tam bir öğrenme ve doğrulama ortamıdır. Küçük bir çocuk dünyaya geldiği andan itibaren iyi ile kötüyü annenin yüz ifadesine bakarak öğrenir. Aynı şekilde başkalarının bize doğrudan öğrettikleri ya da geribildirim olarak gelen bilgiler iş ortamlarında öğrenmenin çok büyük bir kısmını oluşturur. Öğrenme yöntemleri bölümünde informal öğrenme başlığı altındaki öğrenme şekilleri büyük oranda sosyal öğrenme kuramı ile açıklanabilecek öğrenme yöntemleridir.

Mentor danışanı için en büyük aynadır. Hem bilgi verir hem de danışanın öğrenme sürecine ayna tutarak doğru performansı pekiştirir, yanlış performansı düzeltir. Aynı işlevi çalışanın birlikte çalıştığı kişiler de az çok yaparlar. Bu aslında her ortamda sürekli gerçekleşen bir süreçtir. Gerçekleşmesi de bir kurumun öğrenme ve gelişim performansı açısından son derece olumludur. Ancak sağlıklı öğrenme ve gelişim ortamlarında kişiler başkalarının gelişimi için çaba gösterir. Koçluk sürecinde de koç danışanına ayna tutar. Ama asıl önemlisi onun kendine ayna tutmasını ve başkalarından kendisi ile ilgili daha çok bilgi almasını sağlar. Bu açıdan koçluk ve mentorluk sosyal öğrenme kuramını en çok destekleyen öğrenme yöntemleridir denebilir.

4.14.6 İşbirlikli-Kubaşık Öğrenme Kuramı Açısından

İşbirlikli öğrenme, bireysel öğrenme ve kazanımlarla birlikte aynı zamanda takım öğrenmesi ve kazanımını da gerekli gören bir kuramdır. Buna göre bir kişi ekibi başarılı olursa gerçek anlamda başarılı olur; ya da bir ekip diğer ekipler başarılı olursa tam anlamıyla başarılı sayılır; bunların başarısı da şirketin başarısına bağlıdır. Öğrenme açısından da bir kişinin öğrendiklerinin değeri başkalarının öğrenmesine ve gelişimine destek verdiği ölçüde artar ya da anlam kazanır.

İşbirlikli öğrenme, yetişkinlerin öğrenme tercihleri göz önüne alındığında en önemli yöntemlerden birisi olarak gösterilmektedir. Aynı zamanda bireysel kahramanlıklardan ziyade takım oyunu ile başarıya ulaşan kurumların yapısı ile de bire bir örtüşmektedir. Öğren ve başkalarına öğret, geliş ve başkalarını da geliştir şeklinde ifade ettiğimiz öğrenme kültürünü de en çok destekleyen yöntemlerden birisidir. Mentorluk ve koçluk da bu süreci destekleyebilecek öğrenme, öğretme, gelişim ve geliştirme yöntemi olabilir. Herkes bir başkasına mentorluk yapabilir. Örneğin; bugün tersine mentorluk olarak teknoloji kullanımında, çok genç bir çalışan çok deneyimli bir çalışana mentorluk yapabilmektedir. Ya da koçluk sürecini öğrenen bir kişi, kendi ekibine, başkalarına, ailesine vs. koçluk yapabilir. Bu açıdan koçluk ve mentorluk süreçleri kubaşık karakterde süreçlerdir.

4.14.7 Dönüşümsel (Transformatif) Öğrenme

Dönüşümsel öğrenme kuramında, yeni bir bilinç yapılandırması, yeni anlam inşa edilmesi, bakış açılarının değişmesi vb. vurgular bulunmaktadır. Bu gibi vurgular Koçluk süreci ile hedeflenen amaçlarla birebir örtüşmektedir. Koçluk süreci de özünde dönüştürücü bir süreçtir. Derin sorgulama ve öğrenme gerektirir. Bu öğrenme sürecinin tam olarak nereye gideceği baştan öngörülemez, çünkü keşif sürecinde danışanın ne ile karşılaşacağı çok da kestirilemez. İş ortamında bir performans

sorununu çözmek üzere koçluk desteği alan ve bu süreçte derinlere indikçe aslında yaptığı işte mutlu olmadığını fark eden ve işten ayrılan kişiler bulunmaktadır.

Mentorluk sürecinde de mentor danışanına temel bilgileri ya da süreçleri öğretmenin ötesinde onu derin düşünmeye ve sorgulamaya zorlarsa mentorluk sürecinde de dönüşümsel bir öğrenme yaşanabilir. Hatta bu sayede, çok farklı bilgilerle gelen, mevcut yapının kalıplarına girmemiş, taze ve sorgulayan akıllar, sistemin aksaklıklarını daha iyi görebilir, köhnemiş yapıların dönüşümü için tetikleyici güç olabilirler.

Genel olarak kuramlara bakıldığında koçluk ve mentorluk gibi bire bir ve rehberlik temelli yöntemler tüm kuramların doğrudan ya da bir yönüyle desteklediği çok etkili birer öğrenme ve gelişim yöntemi olarak gözükmektedir.

BÖLÜM 5

5. KURUMLARDA YÜKSEK PERFORMANS İÇİN REHBERLİK TEMELLİ ÖĞRENME VE GELİŞİM SÜREÇLERİ ARAŞTIRMASI YÖNTEMİ

Bu bölümde, çalışanların, etkili performans göstermesinde rehberlik temelli öğrenme ve gelişim yöntemlerinin rolüne ilişkin uygulayıcıların görüşlerini alarak durum tespiti yapmayı amaçlayan “Kurumlarda Yüksek Performans İçin Rehberlik Temelli Öğrenme ve Gelişim Süreçleri Araştırması”nın yöntemine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

5.1 Araştırma Örneklemi

Araştırma anketi, elektronik ortamda çevrimiçi olarak erişime açık bir form şeklinde düzenlenmiş ve formun bağlantısı, İK/egitim profesyonellerine, danışmanlara/koçlara ve bu araştırmaya konu olan kavramlara yakın olan yöneticilerden oluşan kişilere, elektronik posta yoluyla gönderilmiştir. Ayrıca araştırma formu alanla ilgili bu kişilerin üye olduğu sosyal medya gruplarında da paylaşılmıştır. Araştırma süresi sonunda 102 anket yanıtı elektronik ortamda kaydedilmiştir.

Sorularda anketi yanıtlayanların bireysel gözlemleri ve görüşleri sorulduğu için tüm yanıtlar bireysel bazda değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmaya katılan profesyonellerin kendilerine bağlı çalışan olup olmadığı araştırma için önemli bir bağımsız değişkendir. Tablo 5.1’de sonuçların yer aldığı bu değişken, katılımcılar içinde yönetici ve yönetici olmayan profesyonellerin dağılımını göstermektedir.

Tablo 5.1. Uygulayıcıların Kendilerine Bağlı Çalışan Olup Olmama Durumu

Kendilerine Bağlı Çalışan	Frekans	Yüzde
Var	60	61,9
Yok	37	38,1
Toplam	97	100

Buna göre; katılımcılar arasında kendisine bağlı çalışan bulunan profesyonellerin oranı %61,9 iken kendisine bağlı çalışan olmayan profesyonellerin oranı %38,1'dir. Bu da araştırmaya katılanların çoğunluğunun yöneticilerden oluştuğunu göstermektedir.

Araştırma için önemli olan bir diğer bağımsız değişken de, Uygulayıcıların hangi fonksiyona bağlı olarak görev yaptıklarıdır. Tablo 5.2'de fonksiyon dağılımları yer almaktadır.

Tablo 5.2. Uygulayıcıların Bağlı Oldukları Fonksiyona Göre Dağılımı

Fonksiyon	Frekans	Yüzde
İnsan Kaynakları	81	82,7
Diğer	17	17,3
Toplam	98	100

Görüldüğü gibi Uygulayıcıların büyük bir kısmı Koçluk, mentorluk gibi süreçleri yöneten aynı zamanda bu deneyimi yaşayan İK çalışanlarıdır. %20 oranında İK dışı görüşün gelmesi de araştırma sonuçları açısından önemlidir.

Araştırmaya katılan kişilerin profesyonel deneyim sürelerine göre bir değerlendirme yapmak üzere, çalışma süresine ilişkin bir soru sorulmuştur. Verilen yanıtlar Tablo 5.3.'teki gibi dağılmıştır.

Tablo 5.3. Uygulayıcıların Toplam Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı

Toplam Çalışma Yılı	Frekans	Yüzde
0-5 Yıl	4	4,3
5-10 Yıl	24	25,5
10-20 Yıl	41	43,6
20 Yıl ve Üzeri	25	26,6
Toplam	94	100

Buna göre, araştırmaya katılanların %43,6'sı 10-20 yıl arasında, %26,6'sı ise 20 yılın üzerinde çalışma hayatının içindedir. Buna göre, uygulayıcıların %70,2 oranda çoğunluğunun 10 yılın üzerinde deneyime sahip profesyoneller olduğu görülmektedir.

Genel olarak bakıldığında hedef kitlenin verilen sorulara güvenle yanıt verebilecek deneyimde olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan kişilerin kadın/erkek olarak dağılımı tablo 5.4'te verilmiştir.

Tablo 5.4. Uygulayıcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	57	57,6
Erkek	42	42,4
Toplam	99	100

Buna göre, uygulayıcıların çoğunluğu %57,6 oran ile kadınlardan, %42,4'ü ise erkeklerden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan profesyonellerin çalıştıkları kurumların temel faaliyet odağının dağılımı tablo 5.5'te gösterilmektedir.

Tablo 5.5. Uygulayıcıların Çalıştıkları Şirketlerin Temel Faaliyet Odağı

Şirketin Temel Faaliyet Odağı	Frekans	Yüzde
Üretim	15	15,6
Hizmet	46	47,9
Satış/Ticaret	10	10,4
Diğer	25	26,0
Toplam	96	100

Buna göre, Uygulayıcıların çoğunluğu %47,9 oran ile "Hizmet" sektöründe çalışmaktadır. Diğer profesyoneller ise %15,6 oran ile "Üretim", %10,4 oran ile "Satış/Ticaret" odaklı şirketlerde çalışmaktadır. Diğer olarak belirtilen ve toplamda %26 orana sahip olan faaliyet odakları ise; Eğitim/Danışmanlık, Teknoloji, Telekomünikasyon, Finans ve Medya olarak belirtilmiştir.

Araştırma Uygulayıcılarının çalıştıkları kurumların büyüklüklerini belirlemek üzere sorulan, uygulayıcıların çalıştığı kurumların çalışan sayısına ilişkin dağılım tablo 5.6'da yer almaktadır.

Tablo 5.6. Uygulayıcıların Çalıştıkları Şirketlerin Çalışan Sayısı

Şirketin Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde
0-100	31	31,6
100-1000	13	13,3
1000-5000	28	28,5
5000 ve Üzeri	26	26,5
Toplam	98	100

Buna göre, araştırmaya katılan profesyonellerin %31,6'sı çalışan sayısının 100'e kadar olduğu şirketlerde çalışmaktadır. Ankete katılanların çoğunluğu ise %55 oranla çalışan sayısının 1000'in üzerinde olduğu şirketlerde çalışmaktadır. Genel olarak bakıldığında Uygulayıcıların büyük bir kısmı çalışan sayısı yüksek olan kurumsal şirket çalışanlarıdır. Dolayısıyla özellikle kurumsal koçluk ya da mentorluk deneyimleri ile ilgili sorular açısından bu deneyim çok önemlidir.

Araştırmaya katılan profesyonellerin çalıştıkları kurumların küresel yapısına göre dağılım tablo 5.7'de yer almaktadır.

Tablo 5.7. Uygulayıcıların Çalıştıkları Şirketlerin Küresel Yapısı

Şirketin Küresel Yapısı	Frekans	Yüzde
Yurt içinde faaliyet gösteren yerli bir şirket	35	34,4
Yerli bir şirket ancak yurt dışında da faaliyetleri var	54	54,5
Türkiye'de de faaliyet gösteren yabancı bir şirket	10	10,1
Toplam	99	100

Tabloda da görüldüğü gibi Uygulayıcıların %54,5'i yurt dışında da faaliyetleri olan yerli bir şirkette, %34,4'ü ise yalnızca yurt içinde faaliyet gösteren yerli bir şirkette çalışmaktadır. Bu dağılıma göre uygulayıcılar, %88,9 gibi büyük bir oranla yerli bir şirkette çalışmaktadır.

5.2 Veri Toplama Yöntem ve Aracı

“Kurumlarda Yüksek Performans İçin Rehberlik Temelli Öğrenme ve Gelişim Süreçleri Araştırması”nda veri toplama yöntemi olarak anket seçilmiştir. Araştırma için hazırlanan anket formu EK-1’de yer almaktadır.

Anket 3 bölümden oluşmaktadır. *İlk bölümde*, uygulayıcıların performans yönetimi ve performans geliştirmeye ilişkin konulardaki görüşlerinin alındığı üç soru yer almaktadır. Bu sorular çoktan seçmeli olup, her üç soruda da birden fazla seçeneğin işaretlenmesi mümkündür.

Anketin *ikinci bölümünde* ise rehberlik temelli öğrenme ve gelişim süreçleri olan, koçluk, mentorluk ve danışmanlık konularında uygulayıcıların görüşlerinin alınması amaçlanmıştır. Bu bölümde, 4. sorudan itibaren 18 soru koçluk hakkında, 8 soru mentorluk hakkında, 4 soru hem koçluk hem de mentorluğa ilişkin olup, 3 soru ise psikolojik danışmanlık hakkındadır. Bu bölümde yer alan, 20., 25., 30., 33., 37. ve 38. sorular açık uçlu yorum soruları olup, 39. soruya kadar devam eden bölümde 30 adet soru da çoktan seçmelidir.

Üçüncü bölümde, anketi dolduran kişilerin profesyonel iş hayatlarına ilişkin bilgilerinin alınması amaçlanmıştır. Bu bölüme Uygulayıcıların cinsiyetlerine ilişkin soru da eklenmiştir. Bu sorularla gelecek bilgiler, analizlerde bağımsız değişken olarak kullanılacak olan sınıflayıcı bilgilerdir. Bu bölümde 7 adet çoktan seçmeli soru bulunmaktadır.

Anket soruları ve seçenekleri, literatür taraması sonucunda elde edilen bilgilerden, kurumlarda bu süreçlerden sorumlu kişilerle yapılan görüşmelerden ve uygulama örneklerinden, yola çıkılarak taslak olarak hazırlanmıştır. Her bir soru ve seçenekleri tekrar değerlendirilerek ek bilgi ya da açıklama ihtiyacı doğabilecek sorular belirlenmiş ve bu noktalara açık uçlu açıklama ya da cevap alanları eklenmiştir. Daha sonra ifadelerin üzerinden gidilerek en anlaşılır hale getirilmiştir. İfadelerin açık ve anlaşılır olması hem geçerliği hem de güvenilirliği etkileyen bir konu olduğu için bu doğrultuda iyileştirme, uygulama aşamasına kadar devam etmiş ve gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Açıklama ve yönergeler de hazırlanarak ankete eklenmiştir.

Daha sonra anket formu, bu alanda uzman kişilerin görüşüne sunulmuştur. Görüşü alınan uzmanlar içinde koçluk yapan, koçluk, mentorluk gibi hizmetleri satın alan, bireysel koçluk almış, kurumsal koçluk sistemi kurmuş kişiler bulunmaktadır. Bu aşamada görüş alınan uzman sayısı 6’dır. Gelen görüşlere göre bazı sorular çıkarılmış, bazı sorularda değişiklik yapılmış ve yeni bir takım sorular eklenmiştir. Konu uzmanlarınca gelen görüşlere ek olarak alanda yapılmış benzer araştırma

içerikleri de incelenmiş ve anketin kapsam olarak yeterli düzeye ulaştığı ve içerik geçerliğine sahip olduğu varsayımı yapılmıştır.

Uygulama öncesi son haline gelen anket, hedef kitleden bazı kişilere gönderilerek ön uygulama aşamasına geçilmiştir. Bu aşamada anketi yanıtlayan kişilerin deneyimleri ve görüşleri de alınmış ve bazı ufak düzenlemeler yapılmıştır. Tamamlanan form, hem alanla ilgili bilgisi, hem de anket deneyimi olan uzmanlara incelemeleri için gönderilmiş, bu uzmanlardan gelen geribildirimler sonunda gerekli düzeltmeler yapılarak anket formuna değerlendirme öncesi son hali verilmiştir.

6.3. Verilerin Analizi

Veriler analiz edilirken ilk olarak, tüm soruların maddeleri için frekans ve yüzde tabloları çıkarılarak, yanıtların verilen seçeneklerin ne şekilde dağıldığı ortaya konmuştur.

Ek olarak her bir soruya verilen yanıtların dağılımı arasındaki farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla ki-kare sınaması yapılmıştır. Ki-kare sınamasında cinsiyet, yönetici olup olmama, çalışan sayısı, fonksiyon, koçluk/mentorluk eğitimi alıp almama gibi değişkenler bağımsız değişken olarak özellikle incelenmiştir. Ancak bunun yanında, olası başka anlamlı dağılımların olup olmadığını kontrol etmek amacıyla her bir sorunun diğer sorularla olan frekans dağılımlarını içeren çapraz tablolar oluşturulmuş ve bu tablolar üzerinden de ki-kare sınamaları yapılmıştır. Eğer anlamlı bir dağılım gözlemlenmişse, bu bulgu, ilgili sorunun açıklamalarına eklenmiştir. Ki-kare analizlerinin yapıldığı çapraz tablolarda beklenen değer 5'in altında olduğu hücreler bulunması durumunda daha güvenli sonuçlar verdiği kabul edilen "Fisher's Exact Test" sonuçlarına bakılmıştır. Ancak bu test sadece 2X2 tablolarda geçerli bir test olması dolaylı olarak satır veya sütununda 2'den fazla seçenek olan tablolarda 5'in altında beklenen değer olan hücreler varsa - dağılım anlamlı çıkmış olsa bile- ki-kare test sonuçları tam olarak güvenilemeyeceği için dikkate alınmamıştır.

Yapılan tüm analizlerde $p=0.05$ anlamlılık düzeyi esas alınmıştır. Analizler SPSS yazılımı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

BÖLÜM 6

6. KURUMLARDA YÜKSEK PERFORMANS İÇİN REHBERLİK TEMELLİ ÖĞRENME VE GELİŞİM SÜREÇLERİ ARAŞTIRMASI BULGULARI VE YORUMLAR

Bu bölümde her bir soruya verilen yanıtların frekans dağılım tabloları ve açıklamaları yer almaktadır. Tablodaki dağılımın diğer değişkenlerdeki dağılımla birlikte incelenmesi ve ortaya çıkan çapraz tablolar üzerinden yapılan ki-kare sınamaları sonucunda anlamlı bir dağılım çıkmışsa onunla ilgili bilgiler de açıklama kısmına eklenmiştir.

6.1 Performans Geliştirme İle İlgili Görüşlere İlişkin Bulgular

Bu bölümde yer alan 3 çoktan seçmeli soruda, performans geliştirme ile ilgili konulara ilişkin üç soruya verilen yanıtlar sorgulanmıştır. Uygulayıcıların performans geliştirme ile ilgili görüşlerine ilişkin bulgular, soru başlıklarına göre aşağıda yer almaktadır.

6.1.1 Performans Yönetimi Sürecinde En Çok Zorlanılan Aşamalar

Bu soruda, performans yönetim sürecinin aşamaları sıralanmış ve bu yöntemlerden hangilerinde en çok zorlanıldığı sorulmuştur. Anketi yanıtlayanlar birden fazla seçeneği işaretleyebilmiştir. Buna göre tablo 6.1. süreçte en çok zorlanılan adımlara ilişkin dağılımı göstermektedir.

Tablo 6.1. Performans Yönetimi Sürecinde En Çok Zorlanılan Aşamalar

<i>1) Mevcut ya da varsa önceki şirketlerinizdeki gözlemlerinize dayanarak çalışan performans yönetimi sürecinde sizce en çok zorlanılan aşama(lar) hangisidir?</i>	Frekans	Yüzde
a. Performans planlama	19	18,6
b. Hedef belirleme	46	45,1
c. İzleme	33	32,4
d. Ölçme	53	52,0
e. Değerlendirme	54	52,9
f. Geliştirme	53	52,0

Buna göre, performans yönetim sürecinde, araştırmaya katılan uygulayıcıların %52'si "Ölçme" ve "Geliştirme", %52,9'u "Değerlendirme", aşamalarında en çok zorlanıldığını belirtmiştir. Bu üç aşamayı 45,1 oranla "hedef belirleme" aşaması izlemektedir. Uygulayıcıların, %32,4'ü "İzleme" aşamasında, en düşük oran ile %18,6'sı ise performans planlamada zorlanıldığını belirtmiştir.

Her bir madde bazında yapılan Ki-Kare testinde; bazı değişkenlerle performans yönetimi sürecinde en çok zorlanılan aşamalar arasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır.

- "Performans Planlama" aşamasına verilen yanıtlar ve uygulayıcıların bağlı oldukları fonksiyon bazında yapılan Fisher's Exact testinde anlamlı bir fark çıkmıştır. Buna göre; İK fonksiyonuna bağlı olarak çalışanlar, performans planlama aşamasında zorlanılmadığını düşünmektedir ($X^2=6.248$ ve sig (2-tailed) $p<0.05$). Planlama aşamasında zorlanıldığını belirtenlerin çoğunluğu ise İK fonksiyonu dışında çalışmakta olan kişilerdir. Buradaki görüş farkı daha derin olarak araştırılması gereken bir fark gibi gözükmektedir.
- "İzleme" aşamasının zorlanılan bir aşama olduğunu düşünenlerinin büyük bir çoğunluğu, sınıf eğitimleri, çalıştaylar, konferanslar gibi formal eğitimlerin çalışanların performanslarını geliştirmek için en etkili yöntemler olarak görmektedir ($X^2 (1) =4.754$, $p<0.05$). Performans izlemenin sıkıntılı olduğunu düşünenlerin, öğrenenlerin daha yakından izlenebileceği formal öğrenme yöntemlerini daha etkili bulmaları tutarlı gözükmektedir.
- Ayrıca "izleme" aşamasının zorlanılan bir aşama olmadığını düşünen uygulayıcılar, yakın gelecekte sanal koçluk/mentorluk uygulamaların kullanımının sınırlı olacağı veya yaygınlaşmasının zor olduğunu düşünmektedirler ($X^2 (1) =6.955$, $p<0.05$). Kendisine bağlı çalışan bulunmayan profesyoneller, yani yönetici olmayanlar, daha çok "değerlendirme" aşamasında zorlanılabileceğini ifade etmişlerdir. Buna karşın yöneticilerin çoğunluğu ise değerlendirme aşamasında zorlanılmadığını düşünmektedir. Bu fark anlamlı bir fark gibi gözükmektedir. ($X^2 (1) =5.391$, $p<0.05$). Burada yönetici olmayanların yaşadıkları, yönetici olanların da hem yaşadıkları hem de yaşattıkları deneyimi düşünerek yanıt verdiği düşünülürse şu sonuca ulaşılabilir: Yöneticiler bir şekilde yaptıkları değerlendirmede çok sorun görmemektedir.

- “Değerlendirme” aşamasında zorlanıldığını düşünen kişiler, istek ya da motivasyon eksikliğini önemli bir performans sorunu kök nedeni olarak görmektedir ($X^2 (1) =6.008, p<0.05$). Bu sonuç “katılımcılar istek ve motivasyon eksikliğinden kaynaklanan performans sorunlarının değerlendirmesinin zor ya da yanıltıcı olabileceğini düşünüyor” şeklinde yorumlanabilir.
- “Geliştirme” aşamasında zorlanıldığını belirtenler ile mentorluk yapmış olma değişkeni arasında da anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($X^2 (1) =3.937, p<0.05$). Buna göre geliştirme aşamasında zorlanıldığını düşünenlerin büyük çoğunluğu mentorluk yapmış olan uygulayıcılardır. Bununla beraber mentorluk konusunda bir eğitim almayan ve performans geliştirme aşamasında zorlanılmadığını düşünenler arasındaki ilişki bazında yapılan analizde de anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır ($X^2 (1) =3.937, p<0.05$). Performans yönetimi sürecinde geliştirme aşamasında zorlanılmadığını düşünenlerin büyük bir çoğunluğu mentorluk eğitimi almamıştır. Her iki bulguyu da özetlersek özellikle mentorluk eğitimi alıp mentorluk yapan kişiler “geliştirme” aşamasının yeterince başarılı yürütülmediğini düşünmektedir. Dolayısıyla burada mentorluk sürecine giren kişilerin gelişim konusundaki farkındalıklarının arttığı yorumu yapılabilir.
- “Geliştirme” aşamasıyla ilgili bir farklılık da “Cinsiyet” değişkeni bazında yapılan karşılaştırmada ortaya çıkmıştır. Buna göre: performans yönetim sürecinin geliştirme aşamasını zorlanılan bir aşama olarak değerlendirmeyen uygulayıcıların büyük çoğunluğu kadın uygulayıcılardır ($X^2 (1) =4.046, p<0.05$). Yani kadınlar geliştirmeyi erkekler kadar zorlanılan bir alan olarak görmemektedir.

6.1.2 Çalışanların Performans Sorunlarının En Önemli Kök Nedenleri

Bu soruda, çalışanların performans sorunlarının olası kök nedenleri sıralanmış ve en önemli kök neden/nedenler sorulmuştur. Anketi yanıtlayanlar birden fazla seçeneği işaretleyebilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan uygulayıcılara göre çalışanların performans sorunlarının en önemli kök nedenlerinin dağılımı tablo 6.2.'de gösterilmektedir.

Tablo 6.2. Performans Sorunlarının En Önemli Kök Nedenleri

2) <i>Mevcut ya da varsa önceki şirketlerinizdeki gözlemlerinize dayanarak çalışanların performans sorunlarının en önemli kök neden(ler)i nelerdir?</i>	Frekans	Yüzde
a. Bilgilendirme ve iletişim eksikliği	74	72,5
b. Gerekli bilgi ya da becerilerin eksikliği	26	25,5
c. İstek ya da motivasyon eksikliği	54	52,9
d. Organizasyonel yapı ya da süreçlerdeki aksaklıklar	61	59,8
e. Çalışma koşulları ve araç gereçten kaynaklanan aksaklıklar	13	12,7
f. Sağlık (fiziksel, zihinsel, ruhsal) problemleri	3	2,9

Anketi yanıtlayan uygulayıcılara göre, çalışanların performans sorunlarının en önemli kök nedeni, oldukça büyük bir oranla (%72,5) “Bilgilendirme ve iletişim eksikliği”dir. En önemli kök nedenlerden bir diğeri de %59,8’le “Organizasyonel yapı ya da süreçlerdeki aksaklıklar” olarak görülmektedir. “İstek ya da motivasyon eksikliği” ise %52,9’ oranla üçüncü önemli kök neden olarak görülmektedir. Diğer olası kök nedenler; “Gerekli bilgi ya da becerilerin eksikliği” (%25,5), “Çalışma koşulları ve araç gereçten kaynaklanan aksaklıklar” (%12,7) oranla olası kök nedenler olarak belirtilmiştir. “Sağlık (fiziksel, zihinsel, ruhsal) problemleri” ise, diğer kök nedenlere göre %2,9 gibi oldukça düşük bir oranda performans sorunlarının kök nedeni olarak belirtilmiştir.

Her bir madde bazında yapılan Ki-Kare testinde; “motivasyon” kök nedeni ile ilgili iki noktada anlamlı farklılığa rastlanmıştır.

- “İstek/motivasyon” kök nedeni ile kendisine bağlı çalışan olup-olmama değişkeni arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır ($X^2(1) = 10.070$, $p < 0.05$). Buna göre; istek ya da motivasyon eksikliğini çalışanların performans sorunlarının en önemli kök nedeni olarak değerlendirmeyen uygulayıcıların çoğunluğu kendisine bağlı çalışan bulunan kişiler yani yöneticilerdir. Dolayısıyla yöneticiler motivasyon eksikliği konusunu çok da önemli görmemektedir.
- Ancak “İstek ya da motivasyon eksikliğini” önemli bir kök neden olarak görenler ile koçluk yapmak için sertifika gerekliliği olduğunu düşünenler

arasında da anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($X^2 (1) =4.305, p<0.05$). Buna göre; koçluk yapmak için uluslararası düzeyde geçerli bir sertifikanın gerekli olduğunu düşünen uygulayıcılar için istek ya da motivasyon eksikliği önemli bir kök nedendir. Bu sonuç sertifika sürecini bir şekilde bilen ve katılan kişilerin bu konudaki düşüncelerinin değiştiğini göstermektedir.

6.1.3 Çalışanların Performanslarını Geliştirmek İçin En Etkili Öğrenme ve Gelişim Yöntemleri

Bu soruda, öğrenme ve gelişim yöntemleri sıralanarak, uygulayıcıların, çalışanların performanslarının geliştirilmesinde en etkili buldukları yöntem/yöntemleri işaretlemesi istenmiştir. Anketi yanıtlayanlar birden fazla seçeneği işaretleyebilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan uygulayıcılara göre çalışanların performanslarının geliştirilmesinde en etkili öğrenme ve gelişim yöntemlerinin dağılımı tablo 6.3.'te gösterilmektedir.

Tablo 6.3. Çalışan Performansı Geliştirmede En Etkili Öğrenme ve Gelişim Yöntemleri

<i>3) Çalışanların performanslarını geliştirmek için en etkili olduğunu düşündüğünüz öğrenme ve gelişim yöntem(ler)i hangileridir?</i>	Frekans	Yüzde
a. Sınıf eğitimleri, çalıştaylar, konferanslar gibi formal eğitimler	49	48,0
b. Sosyal ağlar ya da gerçek ortamlarda küçük ilgi ve öğrenme grupları	48	47,41
c. Koçluk, mentorluk gibi bire bir öğrenme ve gelişim süreçleri	93	91,2
d. Basılı materyal ya da elektronik kaynaklar üzerinden bireysel öğrenme	11	10,8

Anketi yanıtlayan uygulayıcılara göre, çalışanların performanslarını geliştirmede en etkili öğrenme ve gelişim yöntemi, oldukça büyük bir oranla (%91,2) “Koçluk, mentorluk gibi bire bir öğrenme ve gelişim süreçleri” dir. Bu veri, konusu bire bir öğrenme ve gelişim süreçleri olan bu çalışmanın alan için ne denli önemli bir çalışma olduğunun da göstergesidir.

“Sınıf eğitimleri, çalıştaylar, konferanslar gibi formal eğitimler”(48%), “Sosyal ağlar ya da gerçek ortamlarda küçük ilgi ve öğrenme grupları”(47,41) oranlarında birbirine çok yakın değerler alarak, uygulayıcılar tarafından en etkili öğrenme ve gelişim yöntemleri arasında değerlendirilmiştir. Bu da oldukça önemli bir veridir; yıllardır uygulanan ve pek çok kurum tarafında hala en fazla kullanılan öğrenme ve gelişim yöntemleri olan formal öğrenme ve gelişim yöntemleri, informal öğrenme ve gelişim yöntemleriyle neredeyse eşit derecede etkili yöntemler olarak değerlendirilmiştir. Kendi kendine öğrenme ve gelişim alanları olan “Basılı materyal ya da elektronik kaynaklar üzerinden bireysel öğrenme” ise (10,8) ile dağılımda en düşük orana sahiptir. Bu da, etkileşimli ortamların daha etkili öğrenme ve gelişim yöntemleri olarak değerlendirildiğini göstermektedir.

Her bir madde bazında yapılan Ki-Kare testinde; performans geliştirme için en etkili öğrenme ve gelişim yöntemlerine ilişkin yanıtların birbirleri arasındaki ilişkide anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır.

- Sınıf eğitimleri, çalıştaylar, konferanslar gibi formal yöntemleri etkili bir öğrenme yöntemi olarak değerlendirenlerin önemli bir çoğunluğu, sosyal ağlar ya da gerçek ortamlarda küçük ilgi ve öğrenme grupları yöntemini etkili bir yöntem olarak değerlendirmemiştir ($X^2 (1) = 5.787, p < 0.05$). Buna göre, geleneksel yöntemlerin etkili olduğunu düşünen uygulayıcıların yeniliklere ve yeni yöntemlere karşı daha temkinli oldukları gözükmektedir..
- Bir diğer anlamlı farklılık ise; sosyal ağlar ya da gerçek ortamlarda küçük ilgi ve öğrenme grupları yönteminin etkili bir yöntem olmadığını belirten uygulayıcıların tamamına yakını, basılı materyal ya da elektronik kaynaklar üzerinden bireysel öğrenme yöntemini de etkili bir yöntem olarak görmemektedir ($X^2 (1) = 5.979 p < 0.05$). Yani bir şekilde yenilikçi öğrenme yöntemlerine temkinli olanlar arasında yöntemin “bireysel” ya da “sosyal” olması bir fark yaratmamaktadır. Sosyal ağlar ya da gerçek ortamlarda küçük ilgi ve öğrenme grupları ile çalışanların performansının geliştirilmesini etkili bir yöntem olarak değerlendiren kişiler ve iç koç istihdamı ile ilgili yanıtlar arasında da anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($X^2 (1) = 10.324 p < 0.05$). Buna göre bu yöntemi etkili bir yöntem olarak değerlendirenlerin tamamına yakını, koçluk sistemi kuran kurumların iç koç istihdam etmesi gerektiğini belirtmiştir.
- Aynı yöntem ile mentorluk deneyimi arasındaki ilişkide de anlamlı bir farklılık görülmüştür ($X^2 (1) = 3.937 p < 0.05$). Buna göre mentorluk deneyimi olan uygulayıcıların büyük bir çoğunluğu, sosyal ağlar ya da gerçek ortamlarda

küçük ilgi ve öğrenme grupları ile çalışanların performansının geliştirilmesini etkili bir yöntem olarak görmemektedir.

Ki-Kare analizi neticesinde ortaya çıkan bir diğer anlamlı sonuç ise ($X^2 (1) = 7.294$ $p < 0.05$); bu yöntemi etkili bir yöntem olarak görmeyen uygulayıcıların büyük çoğunluğu rehberlik süreçlerinde yapay zeka temelli sanal koç/mentor uygulamalarının kullanımının ve yaygınlaşmasının sınırlı olacağını veya bu uygulamaların gerçek insan yerine geçemeyeceğini düşünmektedir.

6.2 Uygulayıcıların Rehberlik Temelli Öğrenme ve Gelişim Süreçleri İle İlgili Görüşlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde yer alan 30 çoktan seçmeli soruda, rehberlik temelli öğrenme ve gelişim süreçleri olan koçluk, mentorluk ve danışmanlık ile ilgili konulara ilişkin otuz soruya verilen yanıtlar sorgulanmıştır. Uygulayıcıların rehberlik temelli öğrenme ve gelişim süreçleri ile ilgili görüşlerine ilişkin bulgular, soru başlıklarına göre aşağıda yer almaktadır.

6.2.1 Koçluk, Mentorluk, Danışmanlık, Rehberlik Kavramlarının Doğru Algılanması

Ankete katılan uygulayıcıların rehberlik temelli öğrenme yöntemleri olan koçluk, mentorluk, danışmanlık, rehberlik kavramlarının anlamları veya algılanmasında karışıklık olup olmadığı konusundaki yanıtlarının dağılımı tablo 6.4'te gösterilmektedir.

Tablo 6.4. Piyasada Koçluk, Mentorluk, Danışmanlık, Rehberlik Kavramlarının Doğru Algılanması

	Frekans	Yüzde
4) Piyasada koçluk, mentorluk, danışmanlık, rehberlik gibi kavramların anlamlarında ya da algılanmasında bir karışıklık olduğunu düşünüyor musunuz?		
a. Evet	92	92,93
b. Hayır	7	7,07
Toplam	99	100

Buna göre, uygulayıcılar, büyük oranda (%92,93) bu kavramların anlamlarında veya algılanmasında bir karışıklık olduğunu belirtmiştir. Araştırmaya katılanların oldukça az bir kısmı ise (%7,07) bir algı ve anlam karışıklığı bulunmadığını ifade etmiştir.

Yapılan ki-kare sınamalarında bu soruyla ilgili anlamlı bir farkın olduğu başka bir değişken bulunmamıştır. Analiz için özellikle koçluk eğitimi alan ya da almayan kişiler, yönetici ya da olmayanlar ve İK ya da İK dışı çalışanlara bakılsa da soru üzerinde net bir uzlaşma var gibi gözükmemekte ve neredeyse herkes karmaşa olduğunu düşünmektedir.

6.2.2 Koçluk Sürecinin Çalışan Gelişimine Katkısı

Uygulayıcıların, koçluk yönteminin çalışan gelişimine katkısı konusundaki görüşlerini almak üzere sorulan bu soruya verilen yanıtların dağılımı tablo 6.5'te gösterilmektedir.

Tablo 6.5. Koçluk Sürecinin Çalışan Gelişimine Etkisi

<i>5) Sizce koçluk süreci bir çalışanın gelişiminde ne derece etkili olabilir?</i>	Frekans	Yüzde
a. Tüm gelişim yöntemleri içinde en etkili yöntemdir	29	28,4
b. Tüm gelişim yöntemleri içinde etkili sayılabilecek yöntemlerden birisidir	70	68,6
c. Diğer yöntemler düşünüldüğünde o kadar da etkili bir yöntem değildir	3	2,9
d. Tüm gelişim yöntemleri içinde en etkisiz yöntemdir	0	
Toplam	102	100

Buna göre, seçenekler içinde yer alan "Tüm gelişim yöntemleri içinde en etkisiz yöntemdir" seçeneği hiçbir katılımcı tarafından işaretlenmemiş, diğer yöntemlere göre pek de etkili bir yöntem olmadığına dair seçenek ise çok düşük bir oranda (%2,9) işaretlenmiştir. Tüm yöntemler içinde etkili sayılabilecek bir yöntem olarak değerlendirilen uygulayıcı oranı %68,6'dır. En etkili yöntem olarak değerlendiren uygulayıcı oranı ise 28,4'tür. Koçluk sürecinin diğer yöntemlere göre çalışanın gelişimi üzerindeki etkili olduğuna göre değerlendirmede bulunan uygulayıcıların, bu yöntemi %97 oranında etkili bir yöntem olarak değerlendirdiği görülmektedir.

6.2.3 Uygulayıcıların Koçluk Desteği Alma Durumu

Bu soruda uygulayıcıların, kariyerleri boyunca, yöneticiden alınan koçluk dışında, kurum içinden ya da kurum dışında bir koçtan danışmanlık süreci alıp almadıkları ve ne ölçüde aldıkları sorgulanmıştır. Uygulayıcıların kariyerleri boyunca koçluk alma durumu tablo 6.6'da gösterilmektedir.

Tablo 6.6. Uygulayıcıların Koçluk Alma Durumu

<i>6) Kariyeriniz boyunca hiç koçluk aldınız mı?</i>	Frekans	Yüzde
a. Hiç almadım	46	45,1
b. Tek seferlik bir koçluk desteği aldım	12	11,8
c. Kısa dönemli bir koçluk desteği aldım (6 aydan az)	27	26,5
d. Uzun dönemli bir koçluk desteği aldım (6 aydan fazla)	17	16,7
Toplam	102	100

Buna göre, kariyerleri boyunca hiç koçluk almamış kişilerin oranı %45,1'dir. Kariyeri boyunca koçluk alanlar ise; %26,5 oranla kısa dönemli olan koçluk desteği alanlar, %16,7 oranla uzun dönemli olan koçluk desteği alanlar ve %11,8 oranla tek seferlik koçluk desteği alanlardır. Araştırmaya katılanların çoğunluğunun (%54,9), bir sefer de olsa profesyonel koçluk desteği aldığı görülmektedir.

6.2.4 Uygulayıcıların Koçluk Desteği Alma İsteği

Uygulayıcıların, kariyerleri süresince koçluk desteği alma istekliliklerine ilişkin durum tablo 6.7'de gösterilmektedir. Bu soruyu, diğer soruda koçluk aldığını belirten 30 kişi yanıtlamamıştır.

Tablo 6.7. Uygulayıcıların Koçluk Desteği Alma İstekliliği

<i>7) Şimdiye kadar almadıysanız böyle bir koçluk desteği almak ister miydiniz?</i>	Frekans	Yüzde
a. Evet	55	76,4
b. Emin Değilim	15	20,8
c. Hayır	2	2,8
Toplam	72	100

Buna göre, bu soruyu yanıtlayan Uygulayıcıların %76,4'ü koçluk desteği almak isteyeceğini belirtmiştir. Soruyu yanıtlayan diğer uygulayıcıların %20,8'inin koçluk alma konusunda kararsız, %2,8'nin ise isteksiz olduğu görülmektedir. Tablo 7.6'daki uygulayıcıların koçluk desteği alma durumlarına bakıldığında, bu soruyu daha önce koçluk desteği almış olan katılımcılardan da yanıtlayanlar olduğu görülmektedir. Fakat genel olarak Uygulayıcıların büyük oranda koçluk desteği almak istedikleri net bir şekilde gözükmemektedir.

6.2.5 Koçluk Sertifikası

Bu soruda uygulayıcıların, koçluk yapabilmek için uluslararası geçerliliği olan bir sertifika almanın gerekli olup olmadığı konusundaki görüşleri sorgulanmıştır. Araştırmaya katılanların, koçluk sertifikası gerekliliğine ilişkin değerlendirmelerinin dağılımını tablo 6.8'de gösterilmektedir.

Tablo 6.8. Koçluk Sertifikası Gerekliliği

8) Koçluk yapabilmek için uluslararası geçerliliği olan bir sertifika almanın gerekli olduğunu düşünüyor musunuz?	Frekans	Yüzde
a. Kesinlikle sertifika gerekir	53	52
b. Sertifika süreci mutlaka yararlı olur ama iyi koçluk yapabilmek için şart değildir	49	48
c. Böyle bir sertifikaya almaya hiç gerek yoktur.	0	0
Toplam	102	100

Buna göre, uygulayıcıların %52'lik çoğunluğu koçluk yapabilmek için uluslararası geçerliliği olan bir sertifika almanın gerekli olduğunu belirtmiştir. Araştırmaya katılan uygulayıcıların %48'i ise koçluk yapabilmek için uluslararası geçerliliği olan bir sertifika almanın yararlı olabileceğini ancak koçluk yapmak için şart olmadığını belirtmiştir. Uygulayıcıların hiçbiri, sertifikaya hiç gerek olmadığı yönünde bir değerlendirmede bulunmamıştır.

Bu soruya ilişkin yapılan Ki-Kare testinde bazı değişkenler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

- Sınıf eğitimleri, çalıştaylar, konferanslar gibi formal yöntemleri etkili bir yöntem olarak değerlendirmeyen kişilerin büyük çoğunluğu sertifika sürecinin iyi koçluk yapabilmek için şart olmadığını düşünmektedir ($X^2 (1) = 6.728$ $p < 0.05$).

Yani informal öğrenme yöntemlerini daha çok savunan kişiler koçlukta da “sertfika” gibi formal bir sürecin o kadar önemli olmadığını düşünmektedir.

- Sertifika süreci ve iç koç istihdamına ilişkin verilen yanıtlar arasındaki ilişki bazında yapılan Ki-Kare testinde de anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($X^2 (1) = 7.540$ $p < 0.05$). Buna göre iyi koçluk için sertifika gerekmeyeceğini belirten kişilerin önemli bir kısmı iç koçluk sistemi kuran bir kurumda hem gönüllü, hem de tam zamanlı profesyonel koçların birlikte çalışmaları gerektiğini düşünmektedir. Dolayısıyla bu sonuç “özellikle gönüllü kişiler sertifika olmadan da koçluk yapabilir” şeklinde okunabilir.
- Bu soruya ilişkin cinsiyet değişkeni bazında yapılan Ki-Kare analizinde de anlamlı farklılık bulunmuştur ($X^2 (1) = 4.247$ $p < 0.05$). Buna göre kadın uygulayıcıların büyük çoğunluğu iyi koçluk yapabilmek için sertifikanın gerekli olduğunu düşünmektedir. Bu da ayrıca incelenmesi gereken ilginç bulgulardan birisidir.

6.2.6 Koçvari Liderlik

Bu soruda uygulayıcıların, koç gibi ya da koçvari liderlik konusundaki görüşleri sorgulanmıştır. Araştırmaya katılanların, koçvari liderlik ile ilgili değerlendirmelerinin dağılımı tablo 6.9’da gösterilmektedir. Bu soruyu tüm uygulayıcılar yanıtlamıştır.

Tablo 6.9. Koçvari Liderlik Konusundaki Görüşler

	Frekans	Yüzde
9) <i>“Her yönetici çalışanlarına karşı aynı zamanda bir koç olmalıdır” şeklinde sıkça ifade edilen koç gibi ya da koçvari liderlik ile ilgili düşünceleriniz nedir?</i>		
a. Koçluk becerileri ve tarzı yöneticilerin olmazsa olmaz niteliği olmalıdır	50	49
b. “Koçluk tarzı” yöneticilere çalışan yönetiminde bir şekilde katkı sağlar	48	47
c. Koçluk becerilerinin çalışan yönetimindeki katkısı o kadar da yüksek değildir	2	2
d. Koçluk becerileri iyi bir yönetici ya da lider olmak için gerekli değildir	2	2
Toplam	102	100

Buna göre, uygulayıcıların %49'luk çoğunluğu koçvari liderliği, yöneticilerin olmazsa olmaz niteliği olarak belirtmiştir. Uygulayıcıların %47'si ise, koçvari liderliğin çalışan yönetiminde yöneticiye bir şekilde katkısı olacağını belirtmiştir. Koçluk becerilerinin çalışan yönetiminde katkısının pek de yüksek olmayacağı(%2) ve koçluk becerilerinin iyi bir yönetici ya da lider olmak için gerekli olmadığını(%2) belirten uygulayıcılar oldukça düşük oranlarla dağılımda yer almıştır.

6.2.7 Üst Yönetim İçin Koçluk

Bu soruda uygulayıcıların, üst yönetim için en iyi gelişim yönteminin koçluk olduğu şeklindeki ifade konusundaki görüşleri sorgulanmıştır. Yanıtların dağılımı tablo 6.10'da gösterilmektedir.

Tablo 6.10. Üst Yönetim İçin Koçluğa İlişkin Değerlendirmeler

10) "Üst düzeylere çıkıldıkça yalnızlaşan tepe yönetim için en iyi gelişim yöntemi koçluktur" şeklinde ifade edilen söyleme ne derece katılıyorsunuz?	Frekans	Yüzde
a. Kesinlikle katılıyorum	48	47,5
b. Tam olarak emin değilim	44	43,6
c. Katılmıyorum	9	8,9
Toplam	101	100

Buna göre, uygulayıcıların %47,5'lik çoğunluğu, koçluğun tepe yönetim için en iyi gelişim yöntemi olduğunu belirtmiştir. Bununla beraber uygulayıcıların %43,6 gibi önemli bir kısmının ise bu konuda net bir fikre sahip olmadığı görülmektedir. Uygulayıcıların %8,9'su ise koçluğun üst yönetim için en iyi gelişim yöntemi olmadığını düşünmektedir.

6.2.8 Araştırmaya Katılan Kişileri Koçluk Deneyimleri

Bu soruda uygulayıcıların, koçluk deneyimleri sorgulanmıştır. Araştırmaya katılanların, koçluk yapıp yapmadıklarına ilişkin dağılım tablo 6.11'de gösterilmektedir.

Tablo 6.11. Koçluk Deneyimi Durumu

11) <i>Kariyeriniz boyunca hiç bir kişiye koçluk yaptınız mı?</i>	Frekans	Yüzde
a. Hiç yapmadım	36	36,4
b. Bir kişiye yaptım	4	4
c. Birçok kişiye yaptım	59	59,6
Toplam	99	100

Buna göre, uygulayıcıların %59,6'lık çoğunluğu, kariyerleri boyunca birçok kişiye koçluk yaptıklarını belirtmiştir. Uygulayıcıların %4'ü ise bir kişiye koçluk yaptıklarını belirtmiştir. Bu da araştırmaya katılanların çoğunluğunun koçluk konusunda önemli deneyimlere sahip olduklarını göstermektedir. Bununla beraber uygulayıcıların %36,4'ü ise hiç koçluk yapmadıklarını belirtmiştir.

6.2.9 Yönetici ya da Çalışanların Koçluk Yapması

Bu soruda, yönetici ya da çalışanların iş ile birlikte kurum içinde ve kurum dışında koçluk yapmasına ilişkin uygulayıcıların görüşleri sorgulanmıştır. Bu sorgulama sonucu uygulayıcıların değerlendirmelerine ilişkin dağılım tablo 6.12'de gösterilmektedir.

Tablo 6.12. Yönetici ya da Çalışanların Başkalarına Koçluk Yapması

12) <i>Sizce bir şirkette çalışan bir kişi ya da bir yöneticinin başkalarına(kendi ekibi dışında) koçluk yapması ne derece uygundur? (İşini aksatmadığı varsayımı ile)</i>	Frekans	Yüzde
a. Yönetici ya da çalışanların iş ile birlikte koçluk yapmaları uygun değildir	10	10
b. Sadece kurum içinden başka kişilere koçluk yapması uygundur	15	15
c. Kurum içinde ve kurum dışında koçluk yapmasında bir sakınca yoktur	75	75
Toplam	99	100

Buna göre, uygulayıcıların %75'lik büyük çoğunluğu, yönetici ya da çalışanların, kurum içinde ve kurum dışında koçluk yapmasında bir sakınca olmadığını

belirtmişlerdir. Yönetici ya da çalışanların, sadece kurum içinden başka kişilere koçluk yapmasının uygun olduğunu düşünen uygulayıcıların oranı ise %15'tir. Araştırmaya katılan profesyonellerin %10'u ise yönetici ya da çalışanların iş ile birlikte koçluk yapmalarının uygun olmadığını belirtmişlerdir.

6.2.10 Şirket Çalışanlarına Koçluk Desteği

Bu soruda, şirket çalışanlarına verilecek koçluk desteğinin kimden alınması gerektiğine ilişkin uygulayıcıların görüşleri sorgulanmıştır. Bu sorgulama sonucu uygulayıcıların değerlendirmelerine ilişkin dağılım tablo 6.13'te gösterilmektedir. Bu soruyu 3 uygulayıcı yanıtlamamıştır.

Tablo 6.13. Koçluk Desteğinin Alınabileceği Taraflar

13) Bir şirkette çalışanlarına koçluk desteği verilecekse koç şunlardan hangisi olmalıdır?	Frekans	Yüzde
a. Herkesin idari yöneticisi Koç olarak yeterlidir	2	2
b. Sadece kurum içinde yetiştirilen koçlardan destek alınmalıdır	1	1
c. Sadece kurum dışından profesyonel koçluk desteği alınmalıdır	11	11,1
d. İç koçlar yetiştirilmeli ve gerekirse dışarıdan da destek alınmalıdır	85	85,9
Toplam	99	100

Buna göre araştırmaya katılanların %85,9 gibi büyük bir çoğunluğu, şirket çalışanlarına verilecek koçluk desteğinin yetiştirilecek iç koçlar vasıtasıyla sağlanması, gerekirse dışarıdan destek alınması yönünde görüş belirtmiştir. Şirket çalışanlarına, sadece kurum dışından profesyonel koçluk desteği alınması gerektiğini belirten profesyonellerin oranı ise %11,1'dir. Araştırmaya katılan profesyonellerin yalnızca %1' ise sadece kurum içinde yetiştirilen koçlardan destek alınmasının uygun olduğunu, %2'si ise çalışanın idari yöneticisinin Koç olarak yeterli olduğunu belirtmiştir.

6.2.11 Şirketlerde Kadrolu Profesyonel İç Koç İstihdamı

Bu soruda, iç koçluk sistemi kuran bir şirketin kadrolu profesyonel iç koç istihdam etmesi konusunda uygulayıcıların görüşleri sorgulanmıştır. Bu sorgulama sonucu

uygulayıcıların değerlendirmelerine ilişkin dağılım tablo 6.14'te gösterilmektedir. Bu soruyu 3 uygulayıcı yanıtlamamıştır.

Tablo 6.14. Kadrolu Profesyonel İç Koç İstihdamı

	Frekans	Yüzde
14) Sizce iç koçluk sistemi kuran bir şirket, kadrolu profesyonel iç koç istihdam etmeli midir?		
a. Sadece mevcut işlerinin yanı sıra gönüllü koçluk yapacak iç koçların olması yeterlidir	16	16,5
b. Koçluk ek iş olarak yapılacak bir süreç değildir, işi sadece koçluk yapmak olan kişiler istihdam edilmelidir	22	22,7
c. Hem gönüllü hem de tam zamanlı profesyonel koçlar birlikte görev yapmalıdır	59	60,8
Toplam	99	100

Buna göre, uygulayıcıların %60,8'i bir şirketteki koçluk sistemi içinde, hem gönüllü hem de tam zamanlı profesyonel koçların görev alması gerektiğini belirtmiştir. Araştırmaya katılanların %22,7'si ise koçluğun tam zamanlı olarak ilerlenmesi gereken bir süreç olduğunu ve bunun için de kurumların işi sadece koçluk yapmak olan koç istihdam etmeleri gerektiğini belirtmiştir. Yüzde %16,5'lik orana sahip uygulayıcı ise, mevcut işlerinin yanı sıra gönüllü koçluk yapacak iç koçların olmasının yeterli olacağını belirtmişlerdir.

6.2.12 Kurumsal Koçluk Sisteminin Kurulması

Bu soruda, kurum içinde "iç koçlar" yetiştirilip kurumsal koçluk sistemi kurulması konusunda uygulayıcıların yakın gördüğü yaklaşımlar sorgulanmıştır. Bu sorgulama sonucu uygulayıcıların hangi yaklaşıma daha yakın olduğuna dair dağılım tablo 6.15'te gösterilmektedir.

Tablo 6.15. Kurumsal Koçluk Sistemi Kurulmasına İlişkin Görüşler

	Frekans	Yüzde
15) Eğer kurum içinde "iç koçlar" yetiştirilip kurumsal koçluk sistemi kurulmak istenirse şu yaklaşımlardan hangisi size en yakın gelmektedir?		
a. Koçluk süreci en ince ayrıntısına kadar tasarlanmalı ve tüm koçlar standart bir süreç üzerinden ilerlemelidir	44	44,9

Tablo 6.15.'in devamı

b. Sürecin ana hatları tanımlanmalı detaylar koçlara bırakılmalıdır	37	37,8
c. Süreçle ilgili yönlendirici sınırlayıcı bir tanımlama yapmaya gerek yoktur, bir eğitim sürecinden geçen koçlar zaten gerekeni yapacaktır	13	13,3
d. Kurumsal koçluk sistemi ile kastedilen nedir, tam olarak anlamadım	4	4,1
Toplam	98	100

Buna göre, uygulayıcıların %44,9'u koçluk sürecinin en ince ayrıntısına kadar tasarlanarak tüm koçların standart bir süreç üzerinden ilerlemesi yaklaşımına yakındır. Buna karşın uygulayıcıların %37,8'i sürecin ana hatları ile tanımlanmasının ve detayların koçlara bırakılmasını uygun bulmuştur. Araştırmaya katılanların %13,3'ü ise süreçle ilgili yönlendirici, sınırlayıcı bir tanımlama yapmaya gerek olmadığını, bir eğitim sürecinden geçen koçların zaten gerekeni yapacağını belirtmiştir. %4,1'lik Orandaki az sayıdaki uygulayıcı ise, "Kurumsal koçluk sistemi" ifadesini anlamlandıramadıklarını belirtmiştir.

Bu soruya ilişkin olarak koçluk eğitimi alınması bazında yapılan Ki-Kare analizinde anlamlı bir farklılık görülmüştür ($X^2 (1) = 10.893$ $p < 0.05$). Profesyonel koçluk sertifikasına sahip olan koçların büyük bir kısmı, koçluk ek iş olarak yapılacak bir süreç olmadığını kadrolu profesyonel iç koç istihdam edilmesi gerektiğini düşünmektedir. Sertifika alan kişilerin ağırlıklı olarak bu alanda profesyonel olarak çalışmak isteyebileceği dikkate alınırsa tam da bu noktada anlamlı bir farklılığın çıkması son derece normaldir.

6.2.13 Koçluk Süreçlerinin Başarısı

Bu soruda, uygulayıcıların şahit oldukları koçluk süreçlerinin ne ölçüde başarılı olduğuna ilişkin gözlemleri sorgulanmıştır. Bu sorgulama sonucu uygulayıcıların koçluk süreçlerinin başarı derecesine ilişkin değerlendirmelerinin dağılımı tablo 6.16'da gösterilmektedir.

Tablo 6.16. Koçluk Süreçlerinin Başarısına İlişkin Değerlendirmeler

	Frekans	Yüzde
16) Çevrenizde varsa şahit olduğunuz koçluk süreçlerinin ne derece başarılı olduğunu düşünüyorsunuz?		
a. Kesinlikle çok başarılı olduğunu düşünüyorum, sonuçlar net olarak görünüyor	41	41,4
b. Başarılı olup olmadığını tam bilemiyorum, sonuçlar çok net gözüküyor	53	53,5
c. Başarılı değil, anlamlı bir katkısının olduğunu düşünmüyorum	5	5,1
Toplam	99	100

Buna göre, uygulayıcıların %53,5'i şahit oldukları koçluk süreçlerinin başarısını ve sonuçlarını net olarak göremediklerini belirtmiştir. Buna karşın uygulayıcıların %41,4'ü ise koçluk süreçlerinin çok başarılı ve sonuçların net olduğunu belirtmiştir. Uygulayıcıların %5,1'i ise, koçluk süreçlerinin başarılı olmadığını ve anlamlı bir katkısının olmadığını düşünmektedir.

6.2.14 Kurumsal Koçluk Süreçlerinin Gizliliği

Uygulayıcıların, kurumsal koçluk süreçlerinin gizliliği konusundaki görüşlerine ilişkin değerlendirmelerinin dağılımı tablo 6.17'de gösterilmektedir.

Tablo 6.17. Kurumsal Koçluk Süreçlerinin Gizliliği

	Frekans	Yüzde
17) Kurumsal Koçluk süreçlerinin gizliliği konusunda kurumların politikası ne olmalıdır? Koçluk alan kişiye dair süreç bilgileri (gelişim alanları, gelişim planı, ilerleme durumu vb) kimlerle paylaşılmalıdır?		
a. Sadece koçluk hizmeti alan çalışanın yöneticisi bilgilendirilmelidir	4	4
b. Sadece İK bilgilendirilmelidir	7	7
c. Çalışanın yöneticisi ve İK süreci birlikte takip etmelidir	39	39
d. Süreç tamamen çalışan ve koç arasında gizli kalmalıdır, kendi isterse paylaşabilir	50	50

Tablo 6.17'nin devamı

Toplam	100	100
---------------	-----	-----

Buna göre, uygulayıcıların %50'si sürecin tamamen çalışan ve koç arasında gizli kalması gerektiğini, kişi isterse kendisinin paylaşımında bulunabileceğini belirtmişlerdir. Buna karşın uygulayıcıların %39'u ise koçluk süreçlerinin çalışanın yöneticisi ve İK tarafından takip edilmesinin uygun olacağını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların %7'si sadece İK bilgilendirilmeli derken %4'ü de sadece çalışanın bağlı olduğu yöneticinin bilgilendirilmeli olarak belirtmiştir.

6.2.15 Ankete Katılanların Profesyonel Koçluk Yapma İsteklilikleri

Bu soruda uygulayıcılara, ileride bir gün profesyonel koçluk yapmak isteyip istemeyecekleri sorulmuştur. Buna göre ankete katılan kişilerin profesyonel koçluk yapma konusundaki istekliliklerine ilişkin değerlendirmelerinin dağılımı tablo 6.18'de gösterilmektedir.

Tablo 6.18. Profesyonel Koçluk Yapma Konusundaki İsteklilik

<i>18) İleride bir gün mevcut işinizden ayrıldığınızda ya da emekli olduğunuzda profesyonel koçluk yapmayı ister miydiniz?</i>	Frekans	Yüzde
a. Kesinlikle isterdim	49	49
b. Sanırım isterdim	24	24
c. Emin değilim	16	16
d. Sanırım istemezdim	9	9
e. Kesinlikle istemezdim	2	2
Toplam	100	100

Buna göre, uygulayıcıların %49'u ileride bir gün profesyonel koçluk yapmayı isteyeceklerini belirtmişlerdir. Uygulayıcıların %24'ü ise "sanırım isterdim" derken, %16'si emin olmadığını belirtmiştir. Araştırmaya katılanların %9'u profesyonel koçluk yapmayı "sanırım istemezdim" derken, yalnızca %2'si kesinlikle profesyonel koçluk yapmayı istemeyeceklerini belirtmiştir. Dolayısıyla "Koçluk" bir çok profesyonelin ileride yapmak isteyebilecekleri bir iş olarak gözükmektedir.

6.2.16 Herkes Başarılı Koç Olabilir Mi

Bu soruda uygulayıcıların, herkesin başarılı bir şekilde koçluk yapabilmesi konusundaki görüşleri sorgulanmıştır. Yanıtların dağılımı tablo 6.19'da gösterilmektedir.

Tablo 6.19. Başarılı Koç Olma Konusundaki Görüşler

19) <i>Sizce herkes başarılı bir şekilde koçluk yapabilir mi?</i>	Frekans	Yüzde
a. Gerekli eğitim sürecinden geçtikten sonra isteyen herkes başarılı bir koç olabilir	12	12
b. Tüm eğitimleri tamamlasa bile isteyen herkes başarılı koç olamaz; koçun karakter, mizaç, zeka (zihinsel, duygusal vb.) gibi yapısal özellikleri belirleyicidir	88	88
Toplam	100	100

Buna göre, uygulayıcıların %88'i tüm eğitimleri tamamlasa bile isteyen herkesin başarılı koç olamayacağını, koçun karakter, mizaç, zeka (zihinsel, duygusal vb.) gibi yapısal özelliklerinin belirleyici olduğunu belirtmişlerdir. Uygulayıcıların %12'si ise gerekli eğitim sürecinden geçtikten sonra isteyen herkesin başarılı bir koç olabileceğini belirtmiştir.

6.2.17 Uygulayıcıların Koçluk Eğitimi Alıp Almama Durumu

Bu soruda uygulayıcıların, koçluk konusunda bir eğitim alıp almadıkları sorgulanmıştır. Yanıtların dağılımı tablo 6.20'de gösterilmektedir.

Tablo 6.20. Uygulayıcıların Koçluk Konusunda Eğitim Alma Durumu

20) <i>Koçluk konusunda bir eğitim aldınız mı?</i>	Frekans	Yüzde
a. Hiç koçluk eğitimi almadım	34	34,6
b. Koçluk becerileri ile ilgili temel düzeyde eğitim aldım	32	32,7
c. Profesyonel koçluk sertifika programına katıldım ve/veya eğitime devam ediyorum	32	32,7
Toplam	98	100

Buna göre, uygulayıcıların %34,6'sı hiç koçluk eğitimi almamıştır. Koçluk becerileri ile ilgili temel düzeyde bir eğitim alanların oranı ise %32,7'dir. Uygulayıcıların %32,7'si profesyonel koçluk sertifika programına katılmış ve/veya eğitime devam etmektedir. Bu noktada araştırmaya katılanların %32,7'sinin koçluk konusunda uzmanlaşmış olduğu söylenebilir.

Bu soruyla ilgili yapılan karşılaştırmalarda anlamlı bazı sonuçlara rastlanmıştır.

- “Mentorluk deneyimi” bazında yapılan Ki-Kare analizinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($X^2 (1) =13.324$ $p<0.05$). Buna göre; koçluk konusunda bir eğitim almış olanların önemli bir çoğunluğu mentorluk deneyimine de sahiptir.
- Aynı zamanda ortaya çıkan diğer bir anlamlı sonuç da mentorluk eğitimi alma durumu ile ilgilidir; koçluk eğitimi almamış olanların tamamına yakını mentorluk konusunda da bir eğitim almamıştır ($X^2 (1) =15.297$ $p<0.05$). Buna karşın bir koçluk eğitimi almış olan veya sertifika sahibi olan uygulayıcıların yarısı da mentorluk eğitimi almamış gözükmektedir. Dolayısıyla koçluk ve mentorluk eğitimleri ve deneyimi bir şekilde birlikte gidiyor gibi gözükmektedir.
- Bu soruya ilişkin olarak, kişiye bağlı çalışan bulunma durumu bazında yapılan Ki-Kare analizinde de anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($X^2 (1) =9.800$ $p<0.05$). Buna göre; yöneticilerin büyük çoğunluğu temel düzeyde bir koçluk eğitimi almış veya bir sertifika sürecinden geçmiştir. Buna göre kurumların yönetici gelişim programlarında koçluk konusuna ağırlıklı olarak yer verdikleri sonucuna varılabilir.

6.2.18 Koçluk Yaklaşımının Yönetim ve İlişkiler İklimi Üzerindeki Etkisi

Bu soruda, bir kurumda koçluk yaklaşımının yaygınlaşmasının yönetim ve ilişkiler iklimi üzerindeki etkisi hakkında uygulayıcıların görüşleri sorgulanmıştır. Bu sorgulama sonucu araştırmaya katılan profesyonellerin koçluk yaklaşımının yaygınlaşması hakkındaki görüşlerinin dağılımı tablo 6.21'de gösterilmektedir.

Tablo 6.21. Koçluk Yaklaşımının İklim Üzerindeki Etkisi

21) Koçluk yaklaşımını benimsemiş kişilerin çoğalmasında bir kurumdaki yönetim ve ilişkiler iklimini etkiler mi?	Frekans	Yüzde
a. Koçluk yaklaşımı yaygınlaştıkça kurumun ikliminde gözle görülür bir değişim olacaktır	67	67,7

b. Koçluk yaklaşımının yaygınlaşmasıyla kurumsal iklimi bir miktar değiştirecektir	23	23,2
c. Koçluk yaklaşımı tek başına kurumsal iklimi etkileyebilecek bir yaklaşım değildir	9	9,1
Toplam	99	100

Buna göre, uygulayıcıların %67,7'si koçluk yaklaşımı yaygınlaştıkça kurumun ikliminde gözle görülür bir değişim olacağını belirtmiştir. Koçluk yaklaşımının yaygınlaşmasıyla kurumsal iklimin bir miktar değişeceğini belirtenlerin oranı ise %23,2'dir. Uygulayıcıların %9,1'i koçluk yaklaşımının tek başına kurumsal iklimi etkileyebilecek bir unsur olmadığını ifade etmiştir.

6.2.19 Uygulayıcıların Mentorluk Alma (Kurumsal Uygulama Olarak) Durumu

Bu soruda, araştırmaya katılan kişilerin profesyonel deneyim süreçleri boyunca kendilerine atanan bir mentor olup olmadığı sorgulanmıştır. Yanıtların dağılımı tablo 6.22'de gösterilmektedir.

Tablo 6.22. Araştırmaya Katılan Kişilerin Mentorluk Alma Durumu

<i>22) Mevcut şirketinizde ya da geçmiş iş deneyimlerinizde hiç size atanan bir mentor oldu mu? (Birim içindeki kişilerin doğal desteği dışında kurumsal bir uygulama olarak)</i>	Frekans	Yüzde
a. Evet	20	20
b. Hayır	73	73
c. Destek verenler oldu ama kurumsal bir uygulama mı emin değilim	7	7
Toplam	100	100

Buna göre, uygulayıcıların %73'üne mevcut şirketlerinde ya da geçmiş iş deneyimlerinde hiç mentor atanmamıştır. Kurumsal bir uygulama olarak mentorluk aldığını belirtenlerin oranı ise %20'dir. Uygulayıcıların %7'si ise destek aldıklarını ancak kurumsal bir uygulama olduğundan emin olmadıklarını belirtmiştir. Bu sonuçlar kurumsal mentorluğun yaygın bir uygulama olmadığını göstermektedir.

6.2.20 Mentorluk Sürecinin Çalışanın Gelişimi Üzerindeki Etkisi

Bu soruda, mentorluk sürecinin bir çalışanın gelişiminde ne derece etkili olduğu konusunda uygulayıcıların görüşleri alınmıştır. Yanıtların dağılımı tablo 6.23'te gösterilmektedir.

Tablo 6.23. Mentorluk Sürecinin Çalışanın Gelişimi Üzerindeki Etkisi

<i>23) Sizce deneyimli bir kişinin görece daha az deneyimli bir kişiye yol gösterdiği mentorluk süreci bir çalışanın gelişiminde ne derece etkili olabilir?</i>	Frekans	Yüzde
a. Tüm gelişim yöntemleri içinde en etkili yöntemdir	8	8,1
b. Tüm gelişim yöntemleri içinde etkili sayılabilecek yöntemlerden birisidir	87	87,9
c. Diğer yöntemler düşünüldüğünde o kadar da etkili bir yöntem değildir	4	4
Toplam	99	100

Buna göre, uygulayıcıların oldukça büyük bir çoğunluğu(%87,9) mentorluk sürecinin, tüm gelişim yöntemleri içinde etkili sayılabilecek yöntemlerden birisi olduğunu belirtmiştir. Mentorluk sürecinin tüm gelişim yöntemleri içinde en etkili yöntem olduğunu belirten uygulayıcıların oranı ise %8,1'dir. Uygulayıcıların yalnızca %4'ü, mentorluk sürecinin diğer yöntemlere göre pek de etkili bir yöntem olmadığını belirtmiştir. Bu dağılıma bakıldığında, mentorluk sürecin araştırmaya katılan profesyonellerin tamamına yakınına etkili bir gelişim yöntemi olarak değerlendirdiği görülmektedir.

6.2.21 Araştırmaya Katılan Kişilerin Mentorluk Deneyimi

Bu soruda, uygulayıcılara, kariyerleri boyunca kimseye mentorluk yapıp yapmadıkları sorulmuştur. Gelen yanıtların dağılımı tablo 6.24'te gösterilmektedir.

Buna göre, uygulayıcıların %78,8'i kariyerleri boyunca bir kişiye mentorluk yapmış veya mentorluk sürecinde mentor olarak yer almışlardır. Uygulayıcıların %21,2'si hiç mentorluk yapmamıştır.

Tablo 6.24. Uygulayıcıların Mentorluk Deneyimi

24) Kariyeriniz boyunca hiç bir kişiye deneyimli olduğunuz bir konuda ya da süreçte mentorluk yaptınız mı?	Frekans	Yüzde
a. Evet	78	78,8
b. Hayır	21	21,2
Toplam	99	100

Mentorluk deneyimi ile ilgili bu soru özelinde yapılan karşılaştırmalarda anlamlı bazı sonuçlar çıkmıştır.

- Mentorluk konusunda “kurum dışından destek alınması” bazında yapılan Ki-Kare analizinde de anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($X^2 (1) =4.048$ $p<0.05$). Buna göre mentorluk deneyimine sahip olan uygulayıcıların çoğunluğu, konuya bağlı olarak kurumun çalışanlara kurum dışından profesyonel mentorlar atayabileceğini düşünmektedir.
- Mentorluk deneyimi ve mentorluk konusunda bir eğitim almış olma arasındaki ilişkiye dair yapılan Ki-Kare analizinde de anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($X^2 (1) =7.672$ $p<0.05$). Burada pek tabii olarak ortaya çıkan sonuç mentorluk yapmamış olanların tamamına yakınının mentorluk konusunda bir eğitim almamasıdır. Ancak mentorluk yapmış olan uygulayıcıların yarısından fazlasının da mentorluk konusunda bir eğitim almadığı görülmektedir.
- Yapılan Ki-Kare analizinde bulunan anlamlı bir farklılık da mentorluk deneyimi ve kendisine bağlı çalışan bulunma durumu arasındaki ilişkidir ($X^2 (1) =4.100$ $p<0.05$). Buna göre; yönetici olan uygulayıcıların çoğunluğu kariyerleri süresince mentorluk yapmışlardır. Bu da doğal bir sonuç gibi gözükmektedir.
- Bir diğer anlamlı sonuç ise Fisher's Exact Test ile bulunmuştur. Buna göre; mentorluk deneyimine sahip olan kişilerin, koçluk, mentorluk gibi bire bir öğrenme ve gelişim süreçlerini çalışanların performanslarını geliştirmek için en etkili yöntemler olarak değerlendirmesidir ($X^2 (1) =18,954$ sig. (2-tailed) $p<0.05$). Bire bir öğrenme ve gelişim sürecini deneyimlemiş olan uygulayıcıların geliştirme yöntemi olarak koçluk, mentorluk gibi bire bir öğrenme ve gelişim süreçlerini etkili bir yöntem olarak değerlendirmesi bu çalışmanın önereceği modelin performans geliştirme sürecinde oldukça önemli bir alana hizmet edeceğini göstermektedir.

6.2.22 Mentorluk Sürecinde Dış Destek Alımı

Bu soruda, mentorluk sürecinde dış destek alınması konusunda uygulayıcıların görüşleri tablo 6.25'te gösterilmektedir.

Tablo 6.25. Mentorluk Sürecinde Dış Destek Alınması

<i>25) Mentorluk sistemi genellikle kurum içinde deneyimli ve az deneyimli ya da yeni kişiler arasında geçen bir süreçtir. Bu konuda dış destek alınabilir mi?</i>	Frekans	Yüzde
a. Kurum dışından mentorluk desteği almak anlamsızdır, mentor kurumu iyi bilen birisi olmalıdır	41	42,7
b. Konuya bağlı olarak kurum çalışanlara kurum dışından profesyonel mentorlar atayabilir	55	57,3
Toplam	96	100

Buna göre, uygulayıcıların %42,7'si, kurum içi mentorluk süreçlerinde dışardan mentorluk desteği alınmasının anlamsız olduğunu, kurumu iyi bilen birisinin mentor olması gerektiği görüşündedir. Buna karşın uygulayıcıların çoğunluğu (%57,3)'ü, konuya bağlı olarak çalışanlara kurum dışından profesyonel mentorlar atanabileceğini belirtmiştir.

Bu soru özelinde yapılan karşılaştırmalarda anlamlı bazı sonuçlar ortaya çıkmıştır.

- Mentorluk sürecinde dış destek alınması ve mentorluk deneyimi arasındaki ilişkiye dair yapılan Ki-Kare analizinde de anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($X^2(1) = 4.048$ $p < 0.05$). Buradan çıkan sonuç; kurum dışından profesyonel mentorlar atanabileceğini belirten uygulayıcıların büyük çoğunluğu mentorluk deneyimine sahiptir. Bu da mentorluk sürecine hakim ve deneyimi olan kişilerin mentorluğu, profesyonelce ele alınması gereken bir süreç olarak değerlendirdiklerini göstermektedir.
- Mentorluk sürecinde dış destek alınmasına olumlu bakan kişiler ve çalışma ortamlarında psikolojik danışmanlık alması gereken kişilerle ilgili görüşler arasındaki ilişkiye dair yapılan Ki-Kare analizinde de anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($X^2(1) = 7.357$ $p < 0.05$). Buna göre dış destek alınmasına olumlu bakan kişilerin büyük çoğunluğu çalışma ortamlarında psikolojik destek alması

gereken kişiler olduğunu düşünmektedir. Yukarıdaki analiz sonucunda mentorluk yapmış olan uygulayıcıların dış destek alımına olumlu baktığını belirtmiştik. Bu sonuçla birlikte yorumladığımızda ise; mentorluk deneyimine sahip olan uygulayıcılar çalışanları daha iyi gözlemleyebilmekte ve analiz edebilmektedir. Bu da performans geliştirme için doğru yaklaşımın uygulanması açısından oldukça önemlidir.

- Mentorluk sürecinde dış destek alınması ve cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkiye dair yapılan Ki-Kare analizinde de anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($X^2(1) = 7.375$ $p < 0.05$). Buna göre; erkek uygulayıcıların çoğunluğu kurum dışından mentor atanabileceğini düşünmektedir. Kadın uygulayıcıların az bir farkla çoğunluğu, kurum dışından mentorluk desteği alınmasının anlamsız olduğunu mentorun kurumu iyi bilen birisi olması gerektiğini düşünmektedir.
- Yapılan Ki-Kare analizinde bulunan bir diğer anlamlı farklılık ise; mentorluk sürecinde dış destek alınması ve uygulayıcıların çalıştığı fonksiyona ilişkindir ($X^2(1) = 10.147$ $p < 0.05$). Buna göre; İK fonksiyonu dışında çalışan kişilerin neredeyse tamamı kurum dışından profesyonel mentorluk desteği alınabileceğini belirtmiştir. Buna karşın İK fonksiyonunda görev alan kişilerin bu konudaki görüşleri hemen hemen eşit bir dağılım göstermektedir. Dolayısıyla bu noktada İK içinde bir uzlaşma yoktur.

6.2.23 Uygun Destek Yöntemi Seçimi

Bu soruda bir örnek üzerinde gidilerek; yazılım kullanmaya başladığınızda ve destek ihtiyacı halinde hangi destek yönteminin tercih edileceği sorgulanmıştır. Gelen yanıtların dağılımı tablo 6.26'da gösterilmektedir.

Tablo 6.26. Örnek Üzerinden Uygun Destek Yöntemine İlişkin Görüşler

<i>26) Örneğin yeni bir yazılım kullanmaya başladınız ve desteğe ihtiyacınız var. Sizin için hangi destek en uygun olurdu?</i>	Frekans	Yüzde
a. Yazılımın nasıl kullanılacağı ile ilgili bir eğitime gitmeyi tercih ederim	17	17,2
b. Yazılımı iyi bilen birisinin bana nasıl kullanılacağını gösterip geribildirim vermesini tercih ederim	78	78,8
	4	4

Tablo 6.26.'nın devamı

c. Detaylı kullanım kılavuzları olsa kendim öğrenmeyi tercih ederim

Toplam	99	100
---------------	----	-----

Buna göre, uygulayıcıların büyük bir çoğunluğu(%78,8), yeni bir yazılım kullanırken desteğe ihtiyaç duydukları takdirde, yazılımı iyi bilen birisinin nasıl kullanılacağını gösterip geribildirim vermesini tercih edeceklerini belirtmişlerdir. Uygulayıcıların %17,2'si ise yazılımın nasıl kullanılacağı ile ilgili bir eğitime gitmeyi tercih edeceklerini belirtmişlerdir. Uygulayıcıların yalnızca %4'ü, detaylı kullanım kılavuzu ile kendi kendilerine öğrenmeyi tercih edeceklerini belirtmişlerdir.

6.2.24 Koçluk ve Mentorluk Süreçlerinin Uzaktan Uygulanması

Bu soruda, bire bir gelişim yöntemi olan koçluk ve mentorluk gibi süreçlerin, uzaktan telefon ya da skype gibi sesli görüntülü iletişim araçları ile gerçekleştirilmesi konusunda uygulayıcıların görüşleri sorgulanmıştır. Görüşlerinin dağılımı tablo 6.27'de gösterilmektedir.

Tablo 6.27. Koçluk ve Mentorluk Süreçlerinin Uzaktan Uygulanması

<i>27) Koçluk ve mentorluk gibi bire bir destek süreçlerinin uzaktan telefon ya da Skype gibi sesli görüntülü iletişim araçlarıyla yapılması ile düşünceleriniz nedir?</i>	Frekans	Yüzde
a. Bu gibi süreçlerin başarısı için mutlaka aynı ortamda bulunmak gerekir	35	35,4
b. Aynı ortamdaki gibi olmasa da uzaktan iletişim yoluyla yine de amaca ulaşılır	52	52,5
c. Süreçler yüz yüze olduğu şekilde uzaktan da aynı başarı ile yürütülebilir	12	12,1
Toplam	99	100

Buna göre, uygulayıcıların çoğunluğu(%52,8), aynı ortamdaki gibi olmasa da uzaktan iletişim yoluyla yine de amaca ulaşılabilirliğini belirtmiştir. Uygulayıcıların %35,4'ü, bu gibi süreçlerin başarısı için mutlaka aynı ortamda bulunmak gerektiğini düşünmektedir. Araştırmaya katılan profesyonellerin %12,1'i ise, uzaktan iletişim

araçları ile de bu süreçlerin yüz yüze olduğu şekilde başarıyla yürütülebileceğini belirtmişlerdir. Dolayısıyla sürecin uzaktan yürütülebileceği ile ilgili %65 oranında fena olmayan bir görüş birliği bulunmaktadır.

6.2.25 Yapay Zeka Temelli Sanal Koç/Mentor Uygulamaları

Bu soruda, rehberlik süreçlerinde yapay zeka temelli sanal koç/mentor uygulamalarının yakın gelecekte kullanımı ne oranda olacağı konusunda uygulayıcıların görüşleri sorgulanmıştır. Gelen görüşlerinin dağılımı tablo 6.28'de gösterilmektedir.

Tablo 6.28. Yapay Zeka Temelli Sanal Koç/Mentor Uygulamaları

<i>28) Sizce rehberlik süreçlerinde yapay zeka temelli sanal koç/mentor uygulamalarının yakın gelecekte kullanımı ne oranda olacaktır?</i>	Frekans	Yüzde
a. Sanal uygulamalar bir çok alanda çok yaygın olarak kullanılacaktır	30	30,6
b. Sanal uygulamalar sadece belli alanlarda kullanılacaktır	46	46,9
c. Sanal uygulamaların gerçek insanların yerine ve yaygınlaşması çok zordur	22	22,4
Toplam	98	100

Buna göre, uygulayıcıların %46,9'u, sanal uygulamaların sadece belirli alanlarda kullanılabileceğini, %30,6'sı ise sanal uygulamaların birçok alanda çok yaygın olarak kullanılacağını düşünmektedir. Araştırmaya katılan profesyonellerin %22,4'ü ise, sanal uygulamaların gerçek insanların yerine geçemeyeceğini ve yaygınlaşmasının çok zor olduğunu belirtmişlerdir.

- Bu soru ve performans yönetimi süreci aşamaları arasındaki ilişkiye dair yapılan Ki-Kare analizinde de anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır ($X^2 (1) = 6.955$ $p < 0.05$). Performans yönetiminde "izleme" aşamasında zorlanılmadığını belirten uygulayıcıların büyük çoğunluğu, sanal uygulamaların kullanımının belirli alanlarda sınırlı şekilde olacağını ve sanal uygulamaların gerçek insanların yerine ve yaygınlaşması çok zor olduğunu belirtmişlerdir.
- Öğrenme yöntemleri bazında yapılan Ki-Kare analizinde de anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır ($X^2 (1) = 7.294$ $p < 0.05$). Buna göre ise; sosyal ağlar ya

da gerçek ortamlarda küçük ilgi ve öğrenme gruplarının çalışanların performanslarını geliştirmede etkili bir yöntem olarak görenlerin çoğunluğu sanal uygulamaların bir çok alanda çok yaygın olarak kullanılacağını düşünmektedir.

6.2.26 Uygulayıcıların Mentorluk Eğitimi Alma Durumu

Bu soruda, araştırmaya katılan profesyonellerin herhangi bir mentorluk eğitimi alıp almadıkları sorgulanmıştır. Yanıtlar tablo 6.29'da gösterilmektedir.

Tablo 6.29. Uygulayıcıların Mentorluk Konusunda Eğitim Alma Durumu

29) Mentorluk konusunda bir eğitim aldınız mı?	Frekans	Yüzde
a. Herhangi bir eğitim almadım	63	64,9
b. Mentorluk becerileri ile ilgili temel bir eğitim aldım	34	35,1
Toplam	97	100

Buna göre, uygulayıcıların %64,9'u herhangi bir mentorluk eğitimi almamışken, %35,1'i mentorluk becerileri ile ilgili temel bir eğitim aldığını belirtmiştir.

Bu soru özelinde yapılan karşılaştırmalarda anlamlı sonuçlara rastlanmıştır.

- Mentorluk eğitimi ve performans yönetimi süreci aşamalarından “geliştirme” arasındaki ilişkiye dair yapılan Ki-Kare analizinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre; mentorluk eğitimi almış kişilerin büyük bir çoğunluğu geliştirme aşamasında zorlandığını belirtmişlerdir ($X^2 (1) = 4.140$ $p < 0.05$).
- Mentorluk eğitimi ve mentorluk deneyimi ilişkisi bazında yapılan Ki-Kare analizinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($X^2 (1) = 7.672$ $p < 0.05$). Buna göre mentorluk eğitimi alanların tamamına yakını mentorluk yapmıştır. Bu beklenen bir sonuçtur. Buradan çıkan diğer bir sonuç ise; herhangi bir eğitim almamış olan kişilerin önemli bir çoğunluğunun da mentorluk yapmış olmalarıdır. Bu da mentorluk konusunda genel anlayışın deneyimli olma ve deneyim aktarımının yeterli olarak görüldüğünü göstermektedir.
- Mentorluk eğitimi alma durumu ve kendisine bağlı çalışanların olup-olmaması arasındaki ilişkiye dair yapılan Ki-Kare analizinde de anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($X^2 (1) = 4.384$ $p < 0.05$). Buna göre; mentorluk eğitimi almış olanların büyük çoğunluğu kendisine bağlı çalışanlar bulunan kişiler yani

yöneticilerdir. Bu da kurumlarda yönetici mentorluğunun daha yaygın olarak tercih edildiğini göstermektedir.

- Mentorluk eğitimi alma durumuna göre, herkesin başarılı şekilde koçluk yapıp yapamayacağına ilişkin değerlendirmeler arasındaki ilişki bazında yapılan Fisher's Exact testinde anlamlı bir farkı çıkmıştır ($X^2=4.325$ ve sig (2-tailed) $p<0.05$). Buna göre; mentorluk eğitimi almamış olan kişilerin büyük bir bölümü tüm eğitimleri tamamlasa bile isteyen herkesin başarılı koç olamayacağını; koçun karakter, mizaç, zeka (zihinsel, duygusal vb.) gibi yapısal özellikleri belirleyici olacağını düşünmektedir.

6.2.27 Çalışanın Ruhsal Sağlığı Konusundaki Yaklaşımlar

Bu soruda, araştırmaya katılan profesyonellere, çalışanın ruhsal ya da psikolojik sorunları olduğu anlaşıldığında en doğru yaklaşımın ne olacağı sorularak bu konudaki yaklaşımları sorgulanmıştır. Yanıtların dağılımı tablo 6.30'da gösterilmektedir.

Tablo 6.30. Çalışanın Ruhsal Sağlığı Konusundaki Yaklaşımlar

30) Çalışanın ruhsal ya da psikolojik sorunları olduğu anlaşılırsa burada en doğru yaklaşım ne olmalıdır?	Frekans	Yüzde
a. Bu tür konular işle ya da şirketle ilgili değildir, çalışanın dışarıdan destek alması tavsiye edilmelidir	64	64,6
b. Dışarıdan bir danışmanlık kurumu ile anlaşılıp bu gibi durumlarda yönlendirme yapılmalıdır	23	23,2
c. Kurum içinde bu konuda eğitilmiş rehber danışmanlar istihdam edilmelidir	12	12,1
Toplam	99	100

Buna göre uygulayıcıların %64,6'sı, çalışanların ruhsal sağlığı ile ilgili durumların işle ya da şirketle ilgili olmadığını, bu gibi durumlarda çalışanın dışarıdan destek almasının tavsiye edilebileceğini belirtmişlerdir. Uygulayıcıların 23,2'si ise, dışarıdan bir danışmanlık kurumu ile anlaşılıp bu gibi durumlarda çalışana yönlendirme yapılması gerektiğini düşünmektedir. Araştırmaya katılanların %12,1'i ise böyle durumlar için kurum içinde bu konuda eğitilmiş rehber danışmanlar istihdam edilmesi gerektiğini belirtmiştir.

6.2.28 Çalışma Ortamlarında Psikolojik Danışmanlık İhtiyacı

Bu soruda, araştırmaya katılan profesyonellerin, iş yerlerinde psikolojik danışmanlık alması gereken kişilerle ilgili görüşleri sorulmuştur. Ortaya çıkan dağılım tablo 6.31'de gösterilmektedir.

Tablo 6.31. Psikolojik Danışmanlık İhtiyacı

31) Şimdiye kadar içinde bulunduğunuz çalışma ortamlarında psikolojik danışmanlık alması gereken kişilerle ilgili görüşünüz nedir?	Frekans	Yüzde
a. Psikolojik anlamda bir destek alması gereken çok fazla kişi olduğunu düşünüyorum	24	24,7
b. Çok fazla olmasa da bu anlamda bir danışmanlık alması gereken kişiler olduğunu düşünüyorum	60	61,9
c. Psikolojik danışmanlık desteğine ihtiyaç duyan kişilerin çok nadir olduğunu düşünüyorum	13	13,4
Toplam	97	100

Buna göre uygulayıcıların çoğunluğunu oluşturan %61,9'u, çalıştıkları ortamlarda çok fazla olmasa da bu anlamda psikolojik bir danışmanlık alması gereken kişiler olduğunu belirtirken, %24,7'si psikolojik anlamda bir destek alması gereken çok fazla kişi olduğunu belirtmiştir. Uygulayıcıların 13,4'ü ise, çalıştıkları ortamlarda psikolojik danışmanlık desteğine ihtiyaç duyan kişilerin çok nadir olduğunu düşünmektedir.

Bu soruya ilişkin yapılan Ki-Kare analizinde performans yönetimi süreci aşamalarından ölçmeye ilişkin değerlendirmeler arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($X^2(1) = 10.126$ $p < 0.05$). Buna göre; çalıştıkları ortamda psikolojik anlamda bir destek alması gereken çok fazla kişi olduğunu belirten kişilerin çoğunluğu ölçme aşamasında zorlanıldığını belirtmiştir. Bununla beraber çalıştıkları ortamda psikolojik anlamda bir destek alması gereken kişilerin çok nadir olduğunu belirtenlerin çoğunluğu ise ölçme aşamasında zorlanılmadığını düşünmektedir.

BÖLÜM 7

7. KURUMLARDA YÜKSEK PERFORMANS İÇİN REHBERLİK TEMELLİ ÖĞRENME VE GELİŞİM SÜREÇLERİ VE BİR MODEL ÖNERİSİ

Bu bölümde yapılan literatür taraması, şirket uygulama örnekleri ve bu çalışma kapsamında yapılan araştırma bulgularından yola çıkılarak bir model önerisinde bulunulmuştur. Model önerisi kendi kurumunda rehberlik temelli öğrenme ve gelişim yöntemlerini daha kurumsal ve sistematik şekilde yönetmek isteyen şirketler için yol gösterici olacaktır.

7.1 Model İhtiyacı

21. yüzyıl, teknolojik gelişmeler ve küreselleşme ile birlikte her alanda artan hızlı bir değişim ve gelişim sürecinin yaşandığı bir dönem ve tüm sistemler bu değişim hızına ve gelişime ayak uydurma çabası içindedir. Teknoloji ve enformasyon çağında “başarı”, gerçek zamanlı bir gelişimin ötesinde zamanın bir adım ilerisinde olabilmeye endekslenmiş gözükmetedir.

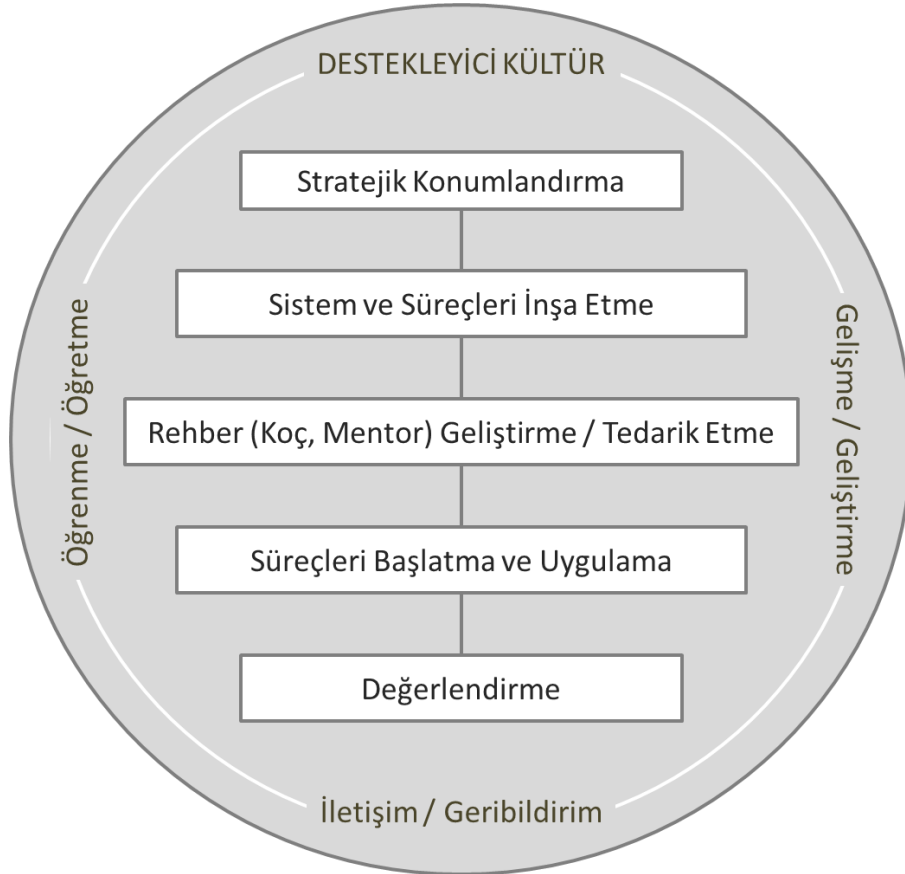
Büyüyen ve farklılaşan pazar, alternatiflerin çoğalması ve küresel rekabet, kurumları da tüm bunlara ayak uyduracak şekilde değişmeye zorlamaktadır. Dolayısıyla kurumların değişimi çok iyi anlayabilme ve hızla buna kendini uyarlayabilmesi en kritik kurumsal yetkinliklerden birisi haline gelmiştir. Bu seviyede değişimi takip edebilme ve adaptasyon becerisi kurumların gelişim kapasitesinin de bir göstergesidir. Kurumlar kendilerini ne oranda geliştirebilirse değişime uyum sağlama hızları da o oranda yüksek olur. Üstelik bu hiç bitmeyen bir süreçtir. Kurumsal gelişimde süreklilik, ancak kurumu oluşturan bireylerin teker teker gelişimi ile mümkün olabilir. Bireysel gelişim başarılı bireysel performansı, tek tek başarılı bireysel performanslar da başarılı kurumsal gelişim ve performansı getirir.

Bireysel gelişimin bu kadar önem kazandığı günümüz iş dünyasında, giderek karmaşıklaşan iş yapıları ve roller her bir çalışanın gelişim ihtiyacını birbirinden farklılaştırmaktadır. Bunun yanı sıra bireysel farklılıklar, bireylerin etkin öğrenme sürecinde belirleyici bir rol üstlenmektedir. Bu durum kitlesel eğitim ve gelişim çözümlerinin işlevini giderek azaltmakta ve bireysel öğrenme ve gelişim çözümlerine olan ihtiyacı da o oranda artırmaktadır.

İşte bu noktada koçluk ve mentorluk gibi bire bir ve kişiye özel gelişim süreçleri tüm gelişim yöntem ve süreçleri içinde son derece kritik bir işlev üstlenmektedir. Araştırmaya katılan profesyonellerin %93'ü de bunu teyit edecek şekilde görüş bildirmiştir. Bununla birlikte araştırmaya katılan profesyonellerin neredeyse tamamı koçluk, mentroluk ve danışmanlık kavramlarının tanımlanması ve algılanmasında bir karmaşa olduğunu düşünmektedir. Dolayısıyla tüm kurumların bu yöntemleri basit, anlaşılır, sistematik ve kurumsal bir altyapı çerçevesinde ele alması ve bu yönde bir kültür oluşturması son derece önemlidir. Bu kültürün kurumlarda yaygınlaştırılması ve bu yolla sürekli gelişimin desteklenmesi kurumsal gelişimde önemli bir çarpan etkisi yaratacaktır. Burada önerilen model buna hizmet etmesi amacıyla oluşturulmuştur.

7.2 Rehberlik Temelli Öğrenme ve Gelişim Yöntemleri Sistem ve Süreç Modeli

Şekil 7.1'de gösterilen model, sözkonusu süreçleri hayata geçirmek için bir yol haritası niteliğindedir.



Şekil 7.1. Rehberlik Temelli Öğrenme ve Gelişim Süreçleri Modeli Önerisi

Model, ana adımlar ve her bir adım içinde düşünülmesi ya da üzerinde çalışılması gereken kritik alt adımlara dair hatırlatmalar içerecek şekilde kurgulanmıştır. Burada literatür kısmında zaten detaylı olarak aktarılan bilgilerin tekrarlanmasından ziyade, bir düşünme haritası ve kontrol listesi mantığında bir çerçeve çizilmektedir. Modeldeki tüm maddeler, literatür taraması, araştırma bulguları, uygulama deneyimleri, alana ilişkin bazı araştırma sonuçları ve uzman görüşlerinin hep birlikte değerlendirilmesiyle oluşturulmuştur.

Modelde sistemin ve süreçlerin kurgulanmasına dair ana adımlar yer bulmuştur. Ancak bu adımların başarılı olabilmesi için olmazsa olmaz bir unsur vardır ki bu da destekleyici bir kurumsal kültürdür. Dolayısıyla modelin yapısı buna göre oluşturulmuş, tüm süreç adımları bu kültürel altyapı üzerinde hayat bulacak şekilde yapılandırılmıştır.

Her işletme, iç ve dış çevrede algılanan kendine özgü bir tarza ve kimliğe sahiptir. Kurumun amaçlarına ulaşma yöntemlerini de belirleyen bu tarz ve kimlik literatürde, *kurumsal kültür (örgüt kültürü)* olarak tanımlanmaktadır. Literatürde, zaman içinde öğrenilmiş olan ve kurum çalışanları arasında paylaşılarak devamlılık kazanan ortak tutum ve davranışlar, alışkanlıklar, anlayış ve ilkeler olarak da tanımlanan kurumsal kültürün, her döneme, topluma göre farklılaşan boyutları olduğu görülmektedir. Bu çalışma içinde, gerek öğrenme ve gelişim yöntemleri gerekse performans geliştirme konularının ele alındığı bölümlerde “destekleyen” yaklaşıma ve yönetim anlayışına değinilmiş ve vurgu yapılmıştır. İşte bu noktada, hiyerarşi ve sınırlayıcı kuralları aşan bir yönetim anlayışı ve kurumsal kültür boyutu ortaya çıkmaktadır; bu, çalışanlara inisiyatif veren, bilginin sürekli paylaşıldığı, çalışanların öğrenme ve gelişiminin desteklendiği, açık ve sürekli bir iletişimin/geribildirimim mümkün kılındığı “*destekleyici kültür*”dür. Rehberlik temelli öğrenme ve gelişim yöntemleri ise; araştırma verilerinde de görüldüğü gibi (bkz. tablo 6.23.) bu kültürü mümkün kılan araçlardır. Çalışanlar arasında uyumu, işbirlikçi davranışları, güveni, gelişme ve geliştirme istekliliğini destekleyen bu kültürün oluşturulması, sürekliliğinin sağlanması ve bu yönde bir kurumsal iklimin hakim olması için de rehberlik temelli öğrenme ve gelişim yöntemlerinin sistematik ve kurumsal bir altyapı çerçevesinde ele alınması gerekecektir. Bu noktada ise altyapının kurulması ve işletilmesi için, şekil 7.1’de belirtilen temel adımların izlenmesi ve bunların en uygun şekilde yerine getirilmesi önerilmektedir.

Bundan sonraki bölümde modelin bileşenleri üzerinden açıklamalara yer verilmiştir.

7.2.1 Stratejik Konumlandırma ve Kültürel Altyapı

Stratejik konumlandırma kurumların rehberlik temelli öğrenme yöntemlerine bakışı ile ilgili bir konudur. Literatür, uygulama örnekleri ve araştırma sonuçlarından (Tablo 6.3) çıkan net sonuç şudur ki; Koçluk, Mentorluk gibi yöntemler, tüm gelişim yöntemleri içinde en etkili yöntemlerdir. Kurumun performansına ve iş sonuçlarına doğrudan etki etme potansiyeli taşımaktadır. Dolayısıyla bu yöntemlerin önemi ve önceliği net olarak anlaşılmalı ve kurumsal söylem ve süreçlerde kendine yer bulmalıdır.

Bu aşamada kurumların dikkate alması ya da üzerinde detaylı olarak düşünmesi gereken konular aşağıda listelenmiştir.

1 Üst yönetimin desteği olmazsa olmazdır.

Kurumların tepe yönetiminin koçluk yaklaşımı ve rehberlik süreçlerini desteklemeleri ve bunu tüm çalışanlarla açık bir şekilde paylaşmaları sağlanmalıdır. Yönetimin sadece yapılacak olan yatırımlara onay vermesi yeterli değildir; açık destek vermiyorsa, uygulamacıları ve çalışanları cesaretlendirmiyorsa ve uygulamaların takipçiliğini yapmıyorsa yapılan bu yatırımların da boşa gitmesi söz konusu olabilir. Yöneticilerin de süreçte hem danışan hem de danışılan olarak yer alması, yani bir şekilde rol model olması ise bu yönde atılacak en etkili adım olacaktır.

Notlar:

- *Tablo 6.9. – Araştırma sonuçlarına göre “Her yönetici çalışanlarına karşı aynı zamanda bir koç olmalıdır” sorusunda gelen yanıtlara bakıldığında bu ifadenin çok yüksek oranda desteklendiği görülmektedir.*
- *ICF’in Koçluk Hizmeti Değerlendirme Araştırması (2014) da üst düzey yöneticilerin ve karar alıcıların desteğinin önemine dikkat çekmektedir.*

2 Kurumlarda “ÖĞRENME” ve “GELİŞİM” vurgusu güçlendirilmelidir.

Performansın olmazsa olmazı gelişim, gelişimin mümkün kılıcısı da öğrenmedir. Bu denklemin tüm kurum tarafından, en tepeden en aşağıya kadar” çok iyi algılanması gerekir. Öğrenme ve gelişim bizzat çalışanların kendi sorumluluğunda olan bir konudur. Dışarıdan hiç kimse, yönetim gücü dahi olsa, bir kimseye zorla bir şey öğretilmez. Öğrettiğini düşünse bile bu kalıcı olmaz. Yönetim gücünün zorlama yönünde değil destekleme ve cesaretlendirme yönünde kullanılması bu süreçte son derece önemlidir.

Notlar:

- *Tablo 6.1. – Araştırma sonuçlarına göre “Performans yönetiminde en çok zorlanılan aşamalar”da geliştirme %52 ile başı çeken aşamalar arasındadır.*

3 Rehberlik temelli gelişim yöntemleri “İŞİN” içine gömülmelidir.

Öğrenme ve gelişim işin bir parçasıdır. Öğrenmeyi işten bağımsız, başka bir yere gidilerek yapılan bir dizi etkinliğe indirgemek bugün artık kabul gören bir yaklaşım değildir. Bir iş süreci tasarlanırken öğrenme gerekebilecek adımlar da sürecin bir adımı olarak eklenmeli ya da ihtiyaç duyulduğu an çalışanlara koçluk desteği verilebilmelidir. Dolayısıyla iş ile ilgili tüm bilgi/beceri ihtiyaçları için mentorluk, diğer davranış, performans ve liderlik konularında koçluk süreçleri işletilebilir. Bunlara ek olarak öğrenme ve gelişim gerektiğinde sınıf eğitimleri, uzaktan eğitimler, bireysel ya da takım ile öğrenme deneyimleri ile birlikte desteklenmelidir.

Notlar:

- *Tablo 6.3. – Araştırma sonuçlarına göre çalışan performansının geliştirilmesinde en etkili öğrenme ve gelişim yöntemleri içinde Koçluk en başı çekmektedir.*
- *Araştırma: Can’ın (İnsan Kaynakları Yönetiminde Koçluk, 2012) adlı araştırmasının sonuç bölümünde, Koçluğun birebir iletişimi içeren bir yöntem olarak, çalışan gelişimini destekleyen, insan odaklı stratejik insan kaynakları bileşeni olduğu belirtilmiştir.*
- *Personnel Management Association (IPMA) tarafından yapılan araştırmaya göre eğitim faaliyetleri koçluk ile desteklendiğinde verim artışının %88 oranında gerçekleştiği tespit edilmiştir.*

4 Rehberlik Temelli Gelişim Yöntemleri “İK SÜREÇLERİNİN” içine gömülmelidir.

İşe alımdan emekliliğe kadar giden süreç, yapılan iş ne olursa olsun bir “performans” sürecidir. Beklenen performansın ortaya çıkması için çalışanların (1) yapacakları işle ilgili gerekli enformasyona, (2) bilgi ve becerilere sahip olması, (3) yeteri kadar istekli olması, (4) kurumsal yapı ve iş süreçlerinin iyi tasarlanmış olması (5) çalışma araç ve koşullarının uygun olması ve (6) bireylerin zihinsel, fiziksel ve ruhsal olarak sağlıklı olması gerekir.

Tüm bu unsurları içeren verimli performans altyapısını hazırlamak kurumlarda İK birimlerinin temel görevidir. İşe alım, oryantasyon, performans ve kariyer yönetimi, ücretlendirme, gelişim gibi temel İK süreçleri performansla doğrudan etki eden süreçlerdir. Bu süreçlerin başarısında “rehberlik” özellikle enformasyon, bilgi, beceri ve yetkinlik gelişimi konusunda son derece kritiktir. O yüzden rehberlik, mentorluk ya da danışmanlık araçları bu süreçte olabilecek her noktaya kurumsal gelişim araçları olarak eklenmelidir.

Notlar:

- *Bölüm 2.4.4. – Yukarıdaki performans bileşenleri literatür kısmındaki “Çalışan Performansını Geliştirme bölümünde incelenebilir.*
- *Tablo 6.2. - Araştırma sonuçlarına göre uygulamacıların başarılı performans için gerekli gördüğü bileşenlerin başında “iletişim eksikliği” ve “yapı/süreç eksikliği” gelmektedir.*
- *Tablo 6.5. –Araştırma sonuçlarına göre Koçluk, uygulayıcılar tarafından en etkili gelişim yöntemleri içinde ilk sırada değerlendirilmiştir.*
- *Uluslararası Profesyonel Koçluk Derneği (ICF Türkiye) tarafından yapılan 2015 Türkiye Koçluk Araştırması sonuçlarına göre; koçluk uygulamalarına yer veren şirketlerin %82’si koçluğu İnsan Kaynakları stratejilerinin gerekliliği olarak görüyorlar.*

5 Koçluk Mentorluk gibi rehberlik temelli gelişim yöntemleri diğer öğrenme yöntemleri içinde konumlandırılmalıdır.

Öğrenme ve gelişim sürecinde “hangi durumlarda hangi yöntemler en çok yarar sağlayabilir?” sorusuna yanıt olarak haritalar ya da yönlendirme araçları hazırlanmalıdır. Bu araçlar hem İK/eğitim birimlerinin kullanacağı derinlikte hem de tüm yönetici ve çalışanların anlayabileceği basitlikte kurgulanmalı ya da çeşitlendirilmedir. Eğitim denildiğinde “sınıf eğitimleri” olarak anlaşılan geleneksel kurumsal eğitim anlayışı yerine; koçluk, mentorluk gibi kurumsal yöntemler, teknoloji destekli yenilikçi yöntemler ve diğer bireysel/birlikte/birebir yöntemler birlikte değerlendirilmedir.

Notlar:

- *Bölüm 3 – Literatür kısmında yer alan 3. Bölümde öğrenme ve gelişim yöntemleri ile ilgili genel bir tarama yapılmıştır.*

- *Tablo 6.3. – Araştırma sonuçlarına göre “Çalışan performansının geliştirilmesinde en etkili görülen öğrenme ve gelişim yöntemleri” arasında koçluk ve mentorluk gibi yöntemlerin açık ara başı çektiği görülmektedir.*
- *Uluslararası Profesyonel Koçluk Derneği (ICF Türkiye) tarafından yapılan 2015 Türkiye Koçluk Araştırması sonuçlarına göre şirketler, koçlukta yüzde 85 oranında Liderlik Gelişimi, yüzde 61 oranında Yetkinlik Gelişimi, yüzde 61 oranında Davranışsal Gelişim ve yüzde 33 oranında Kariyer Gelişim alanlarında faydalanıyorlar.*

6 Koçluk Yönteminin en yararlı olabileceği alanlar

Performans geliştirme, kariyer gelişimi, bireysel gelişim, liderlik gelişimi, duyarlılık ve tutum geliştirme, değişim yönetimi, ekip yönetimi ve yetenek yönetimi içinde Koçluk yöntemi çok etkili olarak kullanılabilir. Kurumda bu gibi durumlar ortaya çıktığı an Koçluk sürecini tetikleyecek ya da en azından önerecek mekanizmaların kurulması yararlı olur.

Notlar:

- *Bölüm 4.13. – Literatür bölümünde yer alan “4.13 Yöntemlerin Yerinde Kullanımı” bölümü detaylı bilgi için incelenebilir.*
- *Tablo 6.5 - Araştırma sonuçlarına göre koçluk yöntemi çalışan gelişiminde en etkili yöntemler arasında görülmektedir.*
- *Tablo 6.7. - Diğer taraftan çalışanlar da koçluk almaya istekli gözümektedir. Yani bu yöntem hem etkili hem de herkes tarafından benimsenen bir yöntem olarak görülmektedir.*
- *Tablo 6.9. – Araştırma sonuçlarına göre koçluk becerileri her yöneticinin olmazsa olmaz becerisi gibi gözükmetedir. Koçluk becerileri ile donanmış bir yönetici çalışanlarının gelişimine ciddi katkılarda bulunabilir.*
- *Manchester Inc. tarafından kurumlarda koçluk uygulamalarına yönelik yapılan araştırma sonuçlarında, koçluk alan yöneticilerin %77’sinin astlarıyla olan ilişkilerinde iyileşme, %61’inin iş tatmininde artış, %67’sinin takım çalışmasında artış, %63’ünün kendi seviyesindeki çalışanlarla ilişkilerinde iyileşme, %61’inin iş tatmininde artış, %52’sinin sorun çözme becerilerinde gelişme, %44’ünün örgüte bağlılıklarında artış, %37’sinin ise müşterilerle ilişkilerinde ciddi bir ilerleme kaydettikleri tespit edilmiştir.*

- Özbay tarafından yapılan (*Koçluk Yaklaşımının Yönetici ve İş Gören Üzerine Etkilerine İlişkin Bir Araştırma, 2008*) adlı araştırmanın sonuçlarına göre; “Koçluk yaklaşımının yöneticilerin ve iş görenlerin performansını, iletişim etkinliğini, sorun çözme becerisini ve yetkilendirme başarısını arttırdığı belirlenmiştir.”
- Aydın tarafından yapılan (*Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları, 2007*) adlı araştırmanın sonucunda “Koçluğun kariyer gelişiminde ve performans gelişiminde etkili ve güçlü bir araç” olduğu belirlenmiştir.

7 Mentorluk sürecinin en yararlı olabileceği alanlar

İşe yeni başlayan kişilerin oryantasyon sürecinde, rotasyon, terfi ya da yeni görevlendirmelerde, kurumsal ya da kültürel uyum süreçlerinde, meslek ve teknik gelişim sürecinde, iş başı eğitimlerde ve konu uzmanlığı gerektiren her konuda mentorluk yöntemi çok etkin bir şekilde kullanılabilir. Özellikle oryantasyon ve mesleki gelişim alanında kurumsal ve tanımlı uygulamaların olması önemli gözükmektedir.

Notlar:

- Bölüm 4.13. – Literatür bölümünde yer alan “4.13 Yöntemlerin Yerinde Kullanımı” bölümü detaylı bilgi için incelenebilir.
- Tablo 6.23. – Araştırma sonuçlarına göre mentorluğun etkili bir yöntem olduğu konusunda genel bir görüş birliği bulunmaktadır.
- Tablo 6.26. – Araştırmada yer alan “yeni bir yazılımı nasıl öğrenmek istersiniz” sorusuna çok büyük oranda “ birisi bana anlatsa/gösterse en iyi o zaman öğrenirdim” yanıtı gelmiştir. Bu büyük oranda mentorluğa işaret eden bir yanıtıdır.
- Tablo 6.22. – Ancak diğer tarafta kurumsal mentorluk uygulamalarının yeteri kadar yaygın olmadığı da görülmektedir. Dolayısıyla bu kıymetli öğrenme yönteminin kurumsallaşması ve yaygınlaşması konusunda hala alınacak mesafenin olduğu gözükmektedir.

8 Söz konusu yöntemlerle ilgili olarak tedarik ve kaynak yönetimi kararları stratejik düzeyde alınmalıdır.

Buradaki en temel konu koçluk ve mentorluk süreçlerinde iç ve dış kaynak kullanımı konusundadır. İç kaynak kullanımında, görevi sadece koçluk/mentrolük olan profesyonellerin istihdam edilmesi söz konusu olabilir. Ya da mevcut çalışanların

geliştirilerek yaptıkları işe ek olarak rehberlik yapmaları da mümkündür. İç kaynak kullanımı seçilirse de dışarıdan profesyonel hizmet alımı söz konusu olacaktır. Bunlar tek başlarına birer çözüm olabileceği gibi aynı anda hepsi de kullanılabilir. Araştırmadan gelen sonuçlar hem iç hem de dış kaynakların kullanımını destekler niteliktedir.

Notlar:

- *Tablo 6.12. – Araştırmaya katılanlar, çalışanların aynı anda koçluk yapmasını desteklemektedir. Hatta kurum dışından kişilere bile koçluk yapılmasında sakınca görmemektedir.*
- *Tablo 6.13. – Koç nereden tedarik edilmeli sorusuna büyük oranda “iç koçlar yetiştirilmeli, gerekirse dışarıdan tedarik edilmeli” yanıtı verilmiştir. Sadece kurum dışından profesyonel destek alınsın seçeneği %11’de kalmıştır.*
- *Tablo 6.25 – Mentorluk söz konusu olduğunda kurum dışından mentor atanabilir diyenlerin oranı Koçluğa göre daha az olmakla birlikte yine de %57 gibi yüksek sayılabilecek bir orandadır. Dolayısıyla konuya bağlı olarak dış mentor da kullanılabilir.*

9 “İTME” ya da “ÇEKME” Stratejisi net olarak belirlenmelidir.

Şirket, İK ya da eğitim birimleri koçluk ya da mentorluk gibi uygulamaları zorunlu tutarak çalışanları bu yönde zorladığı ölçüde strateji “itme” tarafına kayacaktır. Diğer taraftan kurum çalışanları bu gibi gelişim süreçlerinde ne kadar özgür bırakırsa süreç o oranda “çekme” niteliğinde olacaktır. Burada ibrenin ne tarafta duracağına kurum kendi kültürü ve dinamikleri doğrultusunda karar vermelidir. Temel ilke sürecin sahiplenilmesi açısından mümkün olduğu kadar “çekme” karakterli olması, ancak bir takım ödüllendirici ya da zorlayıcı unsurlarla rehabetin önlenmesi yönündedir.

10 “GİZLİLİK” sürecin başarısı üzerinde doğrudan etkilidir.

Gizlilik kararları da kültürü ve sahiplenmeyi doğrudan etkileyen temel konulardan birisidir. Mentorluk süreçlerinde çok kritik olmamakla birlikte daha kişisel ve kariyer hedeflerinin görüşüldüğü koçluk süreçlerinde ve tamamen kişisel olan danışmanlık süreçlerinde gizlilik daha önemlidir. Sürecin tamamıyla danışan ve danışılan arasında kalması bir seçenektir. Konuya göre bu denkleme İK ya da çalışanların yöneticileri de katılabilir. Ancak burada son derece hassas bir denge bulunmaktadır. Şirket kritik ya da potansiyel çalışanlarını geliştirmek için daha çok şey bilmek isteyebilir, diğer

tarafından çalışan şirket tarafından bilinecek konularda sürece aktif olarak girmekten çekinebilir.

Notlar:

- *Tablo 6.17. – Araştırmaya katılanların yarısı özellikle Koçluk sürecinde sürecin danışan ve danışılan arasında kalması gerektiğini bildirmişlerdir. Yüzde 40 oranında da yönetici, İK ve Çalışan süreci birlikte takip etmeli demiştir. Görüldüğü gibi konuda net bir ayırım olmakla birlikte çalışanla koç arasında kalan bir süreç olması bir miktar ön plana çıkmaktadır.*

11 “TEKNOLOJİ” ya da sistem kullanımı

Teknoloji ya da sistemler, iş akışları oluşturma, davranış geliştirme ve kültürün şekillenmesi konusunda doğrudan etkili olabilirler. Koçluk veya mentorluk uygulamalarının web tabanlı ya da mobil sistemler üzerinden takip edilebilmesi süreç verimliliğini önemli oranda artırabilir. Bu yöntemler bire bir yöntemler olduğu için süreçteki temel etknlik “görüşme”dir. Ancak iş ortamında görüşecek kişilerin her zaman aynı ortamda yer alması mümkün değildir. Bu durumlarda uzaktan canlı görüşme yapılabilecek sistemlerin kullanımı karşılıklı olarak tarafların işini çok kolaylaştırmaktadır. Özellikle koç ya da mentor olarak dış kaynak kullanılması durumunda bu teknolojiler daha da önemli hale gelmektedir. Dolayısıyla bu alanda yapılacak olan yatırımlar stratejik yatırımlardır ve kurumsal yaygınlaştırma sürecinde teknolojik altyapı konuları mutlaka değerlendirilmelidir.

Notlar:

- *Tablo 6.27. – Araştırmaya katılanların yaklaşık %65’i uzaktan da bu görüşmelerin yapılabileceğine sıcak bakmaktadır. %35’lik kesim yüzyüze yöntemleri tercih etmektedir. Teknoloji içine doğan yeni nesiller bu alana girdikçe teknoloji tabanlı uygulamalara desteğin artacağı düşünülebilir.*
- *Tablo 6.28. – Araştırmada yapay zeka temelli sanal uygulamaların yaygınlaşması konusunda katılımcıların düşünceleri sorulmuş ve %70’den fazlasından bu tarz uygulamaların artacağı yönünde görüş gelmiştir. Dolayısıyla bu öngörüden hareketle yakın zamanda sanal koç ve mentorların yaygınlaşmaya başlayacağını söylemek mümkün olabilir.*

12 DANIŞMANLIK sürecinin ele alınması

Danışmanlık konusu aslında son derece önemli hassas bir konu gibi gözükmemektedir. Çalışanların psikolojik ya da ruhsal sorunlarının performanslarını doğrudan etkileyebileceği ortadadır. Bununla da kalmayıp sorun çalışanın ekibine ya da birimine de yansiyabilir. Diğer taraftan psikolojik konular genelde bireysel ve iş dışı konular olduğu için kurumların ne dereceye kadar müdahale etmeleri gerektiği konusu çok da belirgin gözükmemektedir. Bu noktada kurumlar, kendi içinde psikolojik destek birimleri ya da kadroları kurabilir, dışarıdan destek alınması konusunda çalışanlarına yardımcı olabilir veya çalışandan bu sorunları dışarıda çözmesini ve kurum içine getirmemesini isteyebilir. Kurum içinde eğitilmiş danışmanlar istihdam edilmesi konusu bugün iş dünyasında çok rağbet gören bir konu değildir. Diğer taraftan kurumların bu konuda, maddi veya manevi olarak destekledikleri ya da en azından ayrıcalık tanıdıkları kişiler olmakla birlikte, psikolojik sorunlar çok da İK birimlerinin radarına giren konular gibi gözükmemektedir.

Notlar:

- *Tablo 6.31. – Araştırmaya katılan uygulayıcıların %85'i etraflarında az ya da çok danışmanlık ihtiyacı olan kişiler olduğunu belirtmişlerdir. Bu aslında son derece ciddi bir orandır. Yani bu sorun aslında sanıldığından daha ciddi boyutlarda olabilir.*
- *Tablo 6.30. - Diğer taraftan aynı uygulamacıların çoğu (%65) bu gibi psikolojik kökenli sorunların çözümünün kurumla ilgili olmadığını düşünmektedir. Yani buna göre kurumlarda/şirketlerde çalışacak kişilerin bir şekilde diğer sorunlarını çözerek buraya gelmesi beklenmektedir. Bu durum tersten “bu tip sorunlarını çözemeyenler kurumdan ayrılabilirler” şeklinde de okunabilir. Aynı konuda %23 dışarıdan kurumlarla anlaşarak destek vermek, %12 de içeride profesyonel danışman bulundurmaya şeklinde yanıt vermiştir. Dolayısıyla sorunun büyüklüğü karşısındaki bu düşünce deseni iyi irdelenmeli ve toptan dışlama ya da destek yaklaşımı içine girmeden durumsal destek planları oluşturulmalıdır.*

13 “DESTEKLEYİCİ KÜLTÜR” oluşturma

Yukarıda bahsedilen tüm konular *Rehberlik Temelli öğrenme ve gelişim yöntemleri* ile ilgili stratejik düzeyde alınması gereken kararlara işaret eden konulardır. Bunlar aynı zamanda belirli bir öğrenme ve gelişim kültürü inşa etmeye önemli oranda katkı sağlayacak nitelikte kararlardır. Sürecin bundan sonraki aşamalarında incelenecek olan konular da bu kültüre bir şekilde katkı sağlayan konulardır. Dolayısıyla amaç,

“sürekli olarak öğrenen ve başkalarına öğreten”, “gelişen ve başkalarını geliştirmeye çalışan” kişilerin olduğu ve bu çabaların “değerli” görüldüğü bir kültür yaratmaktır.

Notlar:

- *Tablo 6.21. – Araştırmada Koçluk Yaklaşımının kurumsal iklim üzerine etkileri sorulmuştur. Gelen yanıtların büyük bir bölümü koçluk yaklaşımı yaygınlaştıkça kurum ikliminde gözle görülür değişim olacağını ifade etmiştir. Dolayısıyla bu yöntemlerin başarılı uygulanması için asgari iklim koşulları en başta oluşturulursa, bu yöntemler sayesinde gerçekleşecek gelişim zaten bu iklimi daha da geliştirecektir.*

7.2.2 Sistem ve Süreçleri İnşa Etme

1 Sistemli bir süreç ihtiyacı

Her süreçte olduğu gibi Koçluk ve mentorluk sürecinin de sistemli bir şekilde yürütülmesi son derece önemlidir. Bu süreçler koç ya da mentor gibi birçok rehber üzerinden yürütülmesi gereken süreçlerdir. Beklenen başarıya ulaşmak için tüm bu kişilerin standart bir plan üzerinden süreci yürütmeleri kritik görünmektedir. Aksi durumda sürecin başarısı kişisel başarı ya da başarısızlıklara bağlanmış olur ki buradan bütünsel bir başarının çıkıp çıkmayacağı belli değildir.

Sistem tasarımında sürecin en başından en sonuna kadar her adım en ince detayına kadar tasarlanmalı, uygulamacılar için gerekli rehber doküman ve yardımcılar üretilmelidir. Farklı koçluk ya da mentorluk alanlarına göre uygun şablon ya da yönlendirmeler hazırlanmalıdır. Kritik başarı göstergeleri de bu aşamada tanımlanmalı ve sürecin başarısı bu göstergeler üzerinden takip edilmelidir.

Süreç tasarımında kurumdaki kalite birimlerinden destek alınabilir.

Notlar:

- *Bölüm 4.6. – Literatürde bulunan “Koçluk Süreci, Koçluk Sisteminin Oluşturulması ve Yönetimi” bölümü üzerinden tekrar gidilebilir.*
- *Bölüm 4.3. Literatürde bulunan “Farklı Koçluk Türleri” bölümü tasarım sürecinde dikkate alınmak üzere tekrar incelenebilir.*
- *Bölüm 4.10.1., 4.10.2 – Literatür kısmında bulunan bu bölümlerde mentorluk süreci ve mentroluk türleri üzerinden gidilebilir.*

- *Tablo 6.15. – Araştırmaya katılan uygulamacıların yaklaşık %80’i bir sistem kurulması gerekliliğini ifade etmişlerdir.*

2 Süreçte kullanılacak araçların tasarımı

Özellikle koçluk sürecinin ilk aşaması ağırlıklı olarak danışanın kendini tanımasına yönelik alıştırmaların olduğu aşamadır. Dolayısıyla bu aşamada kullanılacak testler, envanterler, modeller önceden seçilmeli, tedarik edilmeli ya da geliştirilmelidir. Bunun yanı sıra sürecin ilerleyen aşamalarında da benzer araçlara ihtiyaç olabilir.

Mentorluk sürecinde de özellikle söz konusu alana yönelik yardımcı, hatırlatıcı materyallerin hazırlanması gerekir. Bu materyaller konuya göre basit bir kaç sayfa ya da gösterim olabileceği gibi çok kapsamlı eğitim dokümanı da olabilir. Bu durumda varsa kurumda öğretim tasarımı birimlerinden destek alınmalıdır.

Ek olarak, her iki süreçte okunması gereken kitap ya da makaleler, alınması gereken e-egitimler, ulaşılabilecek bilgi portalleri gibi konular da netleştirilmelidir.

3 Sistem ve Süreç Tasarımında Ortak Akıl

Kurumsal Koçluk sisteminin yapısı nasıl olması sorularına gelen yanıtlar Tablo 6.15’de gösterilmiştir. Burada %80’e yakın oranda uygulayıcı sistem kurulmasını desteklemektedir ve bu kişilerin yarısından biraz fazlası sürecin en ince detayına kadar tasarlanması gerektiğini, yarıya yakını da sürecin kabaca tasarlanması ve rehberlere yaratıcı alan bırakılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu görüş önemlidir, zira detaylı tasarımlar bazen hareket etmeyi kısıtlayan yapılar doğurmaktadır.

Bu nedenden dolayı sistem tasarımında ortak aklın devreye alınması son derece önemlidir. Danışmanlar, uzmanlar, İK birimleri, yöneticiler, koçlar, koç adayları hatta koçluk alacak kişiler bir araya gelerek süreci şekillendirmeli, o kurum için en yararlı tasarımı ortaya koymalıdır. Yine bu grup hangi noktaların tanımlanması, hangi noktaların rehberlerin isteğine bırakılması gerektiğine de karar verebilir.

Notlar:

- *Bölüm 4.6. – Literatürde bulunan “Koçluk Süreci, Koçluk Sisteminin Oluşturulması ve Yönetimi” bölümü üzerinden tekrar gidilebilir.*
- *Tablo 6.15. – Araştırmaya katılan uygulamacıların sistemin nasıl olması gerektiğine ilişkin görüşleri bu tabloda gösterilmektedir.*

4 Hibrit Tasarım

Koçluk daha çok sürece odaklanır. Rehber, gelişim sürecini takip eder, gelişim alanlarını ve çözümlerini danışan kendi kendine bulmaya çalışır. Mentorluk ise süreçle birlikte içeriğe de odaklanır. Gelişim alanları ve çözümler konusunda bilgi verip yönlendirme yapabilir.

Ayrım bu şekilde konulmuş olsa bile her iki sürecin altyapısındaki “rehberlik” teması süreçleri zaman zaman birbirine yaklaştırmaktadır. Yapılan araştırmada koçluk yapan bir çok kişinin aynı zamanda mentorluk yaptığı veya koçluk eğitimi alan kişilerin de mentorluk eğitimi aldıkları gözlemlenmiştir. Dolayısıyla sahada bu iki süreç birbirine çok yakın bir şekilde gitmektedir. Bu yakınlık özellikle mentorlar için daha önemlidir. Zira mentorlar zaman zaman yönlendirme yapıp bazen de geri çekilip koçvari bir şekilde danışanların kendi yolunu bulmasını destekleyebilir. Fakat koçluk sürecinde yönlendirme yapmaya çok sıcak bakılmamakla birlikte aslında sorulan her soru ya da yakılan her bir düşünce kıvılcımı da bir şekilde mentorvari bir destektir. Dolayısıyla sistemler tasarlanırken süreçlerin bu yakın ve ortak doğası düşünülerek hibrit tasarımlar da yapılabilir. Özellikle mentorlar ve yöneticiler için.

Notlar:

- *Tablo 6.20. – Araştırmada uygulayıcıların koçluk eğitimi alıp almadıklarını soran soru sonrasında yapılan kıkare analizinde koçluk eğitimi alanların büyük bir bölümünün mentorluk deneyimi yaşadığı ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan koçluk eğitimi almayanlar mentorluk eğitimi de almamış gözükmektedir.*

5 Süreç Otomasyonu

Eğer uygulama kurumsal bir yapıda yürüyecekse, rehberler ve yararlanan kişilerin sayısı fazla olursa bu çok sayıda işlem, eşleşme, yazışma ve iletişim anlamına gelmektedir. Bundan dolayı tüm bu sürecin bir otomasyon ve kaynak planlama yazılımı üzerinde yürütmesi çok daha verimli olabilir. Burada varsa hazır yazılım ve sistemler kullanılabileceği gibi kurumun ihtiyacına uygun sistemler de tasarlanabilir. Sistem varsa kurumsal kaynak planlama, öğrenme ve gelişim planlama ya da iş akışı otomasyonlarına ek modül olarak da hayata geçirilebilir. Bu sayede süreç ve başarı göstergeleri tüm taraflar açısından daha kolay takip edilebilir. Sistemin web tabanlı ve mobil erişime açık olması önemlidir.

6 İletişim ve Kampanya Tasarımı

Koçluk ve mentorluk kavramlarında önemli oranda bir karışıklık gözükmektedir. Öncelikle tasarım sürecinde bu tanımların net bir şekilde ortaya konması, iletişimin de buna göre planlanması son derece önemlidir.

İletişimde ilk olarak bu sürecin paydaşları net olarak belirlenmelidir. Üst yönetim, yöneticiler, rehberler ve rehber adayları ve bu süreçten faydalanacak kişiler. Bu paydaşlar ya da hedef kitleler bazında sürecin ve süreçten beklenen faydaların çok iyi anlatılması gerekir. Üst yönetimin yatırım onayı vermesi, yöneticilerin süreci desteklemesi, rehberlerin gönüllü olması ve çalışanların bu yöntemleri tercih etmesi buradaki iletişimin net, açık ve sürekli olmasına bağlıdır.

Buradaki süreç aynı zamanda bir kampanya tasarımıdır ve varsa kurumsal iletişim birimlerinden destek alınabilir.

Notlar:

- Bölüm 4.1., ve 4.2. – Literatürde bir çok darklı Koçluk tanımı yapıldığı görülebilir.
- Tablo 6.4. – Araştırmaya katılanların neredeyse tamamı Koçluk, mentorluk gibi kavramların algılanmasında bir karmaşa olduğunu düşünmektedir.

7.2.3 Rehber (Koç, Mentor) Geliştirme / Tedarik Etme

1 Gönüllü iç rehberlik

Koçluk mentorluk sistemleri kurmak isteyen kurumlar için en önemli kaynak içeriden yetiştirilecek koçlardır. Özellikle kurum büyükse ve bu yöntem yaygınlaştırılmak isteniyorsa iç kaynakların geliştirilmesi kaçınılmaz bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Buradaki ilk önemli konu gönüllülük esası olmalıdır. Yani kişiler kendi görevlerine ek olarak böyle bir rehberlik desteği vereceklerse, bunu gönüllü olarak yapmalıdır. Sistem tasarımı yapılırken kişilerin daha çok gönüllü olmasını özendirerek bir tasarım yapılması sağlanmalıdır. Bunun en iyi yolu gönüllü destek verenlerin bir şekilde ödüllendirilmesidir.

Koçluk konusundan iç kaynaklarla birlikte dış kaynakların kullanılması önerilirken mentorluk konusunda –sürecin doğası gereği- daha çok iç kaynakların kullanılacağı öngörülmektedir.

Notlar:

- Tablo 6.13. – Araştırmada koçluk desteği kimden alınmalı sorusunda “sadece kurum içinden ya da sadece kurum dışından yetiştirilen kişilerden alınmalı”

şeklinde cevap veren kişi sayısı çok azdır. Hakim görüş “iç koçlar yetiştirilmeli gerekirse dışarıdan destek alınmalı” şeklindedir.

- Tablo 6.12. – Araştırmada diğer önemli bir soruya verilen yanıtlar bu konuya farklı bir yaklaşım getirmektedir. “Çalışanlar iş ile birlikte hiç koçluk yapmasın” görüşü %10 olarak çıkmıştır. “Çalışanlar sadece kurum içinde koçluk yapabilsin” görüşü %15 olarak çıkmıştır. Çalışanlar kurum içinde de isterlerse kurum dışında başka yerde de koçluk yapabilir görüşü %75 olarak çıkmıştır. Dolayısıyla çalışanların içeride ve dışarıda koçluk yapması desteklenmektedir. Ancak bu desteğin çalışanın mevcut işlerini aksatmadığı sürece süreceğini söylemek de yanlış olmaz.
- Tablo 6.25. - Mentorluk konusunda araştırmaya katılanların %42’si dışarıdan mentorluk alımının anlamsız olacağını ifade etmiştir. %55’lik bir kesim de konuya bağlı olarak mentorluk alınabileceğini bildirmiştir. Dolayısıyla mentorluk bir şekilde içerikle daha çok ilgili olduğu için kurumsal bağlam içinde çözülmesi gereken konu gibi durmaktadır. Dış destek durumsaldır.

2 Profesyonel İç Rehberlik

Son zamanlarda kurumsal koç ya da profesyonel iç koç pozisyonlarının açıldığı gözlenmektedir. Özellikle büyük kurumlarda kurumsal koçluk mekanizması daha çok işletilmektedir. Kurumsal koç hem kritik kişilere koçluk yapmakta hem de koçluk sisteminin kurulması, yaygınlaşması, iç koçların seçilmesi, geliştirilmesi görevlerini de üstlenmektedir. Bu görevlendirme sürecin bir sahibinin olması açısından ve sürece kurumun verdiği önemin iletişimi açısından önemli bir katkı sağlayabilir.

Notlar:

- Bölüm 4.7.5.1. – Literatürde kurum içi koçluk uygulamasını devreye almanın yararları için bu bölüm tekrar incelenebilir.
- Tablo 6.14. – Araştırmada uygulamacıların profesyonel koç istihdamı ile ilgili görüşleri de sorulmuştur. Gelen yanıtlarda işi sadece koçluk yapmak olan bir kadro kurulmalı ve koçluğu sadece bu kadrolar yapmalı diyenlerin oranı %22 çıkmıştır. Sadece gönüllüler koçluk yapsın diyenler %16’da kalmıştır. Burada da hem iç hem de dış kaynak kullanımı gibi karma bir görüş ağırlık kazanmıştır. Katılımcıların %60’ı kurum içinde hem profesyonel kadro(lar) hem de gönüllüler olmalı şeklinde yanıt bildirmiştir.

3 Rehberlik Nitelikleri

Diğer bir konu rehberlik yapacak kişilerden beklenen niteliklerdir. İsteyen herkesin iyi bir rehber olması kolay gözükmemektedir. Araştırmada da bu doğrultuda görüşler gelmiştir. Dolayısıyla çok iyi bir seçim süreci özellikle koçluk sisteminin başarısı açısından kritiktir. Mentorluk sistemi içeriğe odaklı olduğu için bu kadar hassas değildir. Ancak mentor, destek verdiği alana, konuya, beceriye hakim olmak ve bunu iyi bir şekilde aktarabilmek/gösterebilmek durumundadır.

Notlar:

- *Bölüm 4.9. – Literatürde bulunan “Koçluk Becerileri” bölümü dikkatlice incelenmelidir. Bu nitelikler üzerinden ölme araçları hazırlanabilir ve gözlem yapılabilir. Deneme uygulamaları yapmak da doğru seçim için katkı sağlayabilir.*
- *Tablo 6.19. – Araştırmada uygulayıcılar, özellikle koçluk konusunda tüm eğitimleri tamamlasa bile isteyen herkesin başarılı bir koç olamayacağını; koçun karakter, mizaç, zeka (zihinsel, duygusal vb.) gibi yapısal özelliklerinin çok önemli olduğunu belirtmiştir.*

4 Rehberlerin Yetiştirilmesi

Özellikle gönüllü rehberlerin sürece başlayabilmesi için belli bir yetiştirme sürecinden geçmeleri gerekmektedir. Burada koçluk eğitimi mentorluk eğitiminden biraz ayrılmaktadır. Zira Koçluk profesyonel bir meslek olarak tanımlanmış durumdadır. Dolayısıyla koçlukla ilgili profesyonel, uluslararası geçerliliği olan sertifika programları yaygın ve popüler olarak uygulanmaktadır. Modüller halinde uygulanan bir dizi eğitimden sonra koç adayları belli bir saat koçluk yaptıktan ve istenen niteliklerde koçluk yapabildiğini kanıtladıktan sonra koçluk sertifikasını almaya hak kazanmaktadır. Bu güvenilir bir süreç olduğu için maliyeti yüksek olsa da bazı kurumlarca tercih edilmektedir. Ancak bu kadar detaylı sertifika süreçlerine girmeden belli deneyimli koç ya da firmalar tarafından düzenlenen eğitimlerle de istenilen niteliklerin kazanılması mümkün olabilmektedir. Dolayısıyla iç koç geliştirme konusunda bu seçenekler fayda ve maliyetlerine göre değerlendirilmeli ve karar verilmelidir.

Mentorluk konusunda ise genellikle “mentorluk becerileri” başlığı altında eğitimler düzenlenmektedir. Bu eğitimlerde hem mentordan beklenenler, hem de danışandan beklenen detaylı olarak aktarılmaktadır.

Notlar:

- *Tablo 6.20. – Araştırmaya katılanlara koçluk konusundan bir eğitim alıp almadıkları sorulmuştur. Buna göre hiç eğitim almadım, temel eğitim aldım ve sertifika düzeyinde eğitim aldım diyenler neredeyse eşit çıkmıştır.*
- *Tablo 6.8. – Koçluk yapabilmek için profesyonel bir sertifika gerekir mi sorusuna %52 oranında evet yanıtı gelmiştir. Ancak “sertifika iyi olur fakat koçluk yapmak için şart değildir” diyenlerin oranı da %48 ile az değildir. Dolayısıyla mutlaka sertifika gerekir şeklinde hakim bir görüş oluşmamakla birlikte sertifikaya karşı bir eğilim de bulunmamaktadır.*

5 Dışarıdan Profesyonel Rehberlik Hizmeti Alınması

Özellikle koçluk konusunda dışarıdan destek almak giderek yaygınlaşmaktadır. Koçluk bir meslek haline geldiği için artık bu konuda kendini yetiştirmiş ve uluslararası düzeyde sertifika sahibi olan birçok koç bulunmaktadır. Koçluğa ilk kez başlayan, koçluk deneyimini içeride geliştirmek isteyen ya da iç koç geliştirme yatırımını anlamlı bulmayan kurumlar dışarıdan koçluk hizmeti satın alabilir. Koçluk sürecinin doğası gereği, koçun kişiyi ya da kurumu tanması kritik olmadığı için dışarıdan bir koçun başarılı olmasının önünde bir engel yoktur. Hatta koçun dışarıdan olması çoğu durumda danışanın özellikle kurum ile ilgili konularda daha rahat açılmasını sağlayabilir.

Dış koçluk hizmeti alırken, koçun eğitimi, şimdiye kadarki koçluk deneyimi mutlaka iyi incelenmeli, referanslarından görüş alınmalı ve mümkünse deneme uygulamalar yapılmalıdır. Dış koçluk hizmetleri genellikle ucuz hizmetler değildir, dolayısıyla koç seçimi çok hassas şekilde yürütülmesi gereken bir süreçtir. Ayrıca kapsamlı bir sözleşme ile işbirliği sınırları belli koşullara bağlanmalıdır.

Notlar:

- *Bölüm 4.7.5.2. – Literatürde kurum dışından koçluk uygulamasını devreye almanın yararları için bu bölüm tekrar incelenebilir.*
- *Tablo 6.13. – Araştırmada koçluk desteği kimden alınmalı sorusunda “sadece kurum içinden ya da sadece kurum dışından yetiştirilen kişilerden alınmalı” şeklinde cevap veren kişi sayısı çok azdır. Hakim görüş “iç koçlar yetiştirilmeli gerekirse dışarıdan destek alınmalı” şeklindedir.*
- *Tablo 6.18. Araştırmaya katılanlara ayrıca “ileride birgün profesyonel koçluk yapmak ister miydiniz?” sorusu da yöneltmiştir. Katılımcıların sadece %10'luk*

kesimi “istememedim” diye yanıt vermiştir. %16’luk “emin değilim” yanıtı verenleri de çıkarırsak geriye kalan yaklaşık %75’lik kesim konuya sıcak yaklaşmıştır. “Kesinlikle isterdim” diyen kişilerin %50 olduğu da dikkate alınır ise konunun ne kadar sıcak bir konu olduğu ortaya çıkmaktadır. İleride bu işi yapmak isteyen kişilerin bugün bu yönteme inanması ve desteklemesi de gayet normaldir.

6 Yöneticilerin Yetiştirilmesi

Son zamanlarda “Koçvari Liderlik” şeklinde bir kavram yaygınlaşmaya başlamıştır. Buna göre her yönetici çalışanlarına bir “koç” gibi liderlik yapmalıdır. Bu popüler söylem aslında yönetici-çalışan ilişkilerinde önemli oranda değişim yaratabilecek potansiyele sahip olan yeni davranış desenlerini önermektedir. Bu profesyonel bir koçluk konusu değil “Liderlik/Yöneticilik” becerileri altında değerlendirilen bir konudur ve kurumlar liderlik programları içine koçluk becerilerini dahil etmektedirler. Bu konu kurumsal gelişim kültürünün oluşması açısından da çok önemlidir. Bu sayede belki bir gün, hiç kimse dışarıdan koçluk desteği almak zorunda kalmayacak, ast-üst ya da eş düzey ilişkilerin doğası koçvari olarak evrilecektir.

Notlar:

- Bölüm 4.7.6. – Literatürde koçvari yöneticilik için bu bölüm tekrar incelenebilir.
- Tablo 6.9. – Koçvari Liderlik denilen olgu araştırmaya katılan kişilere de sorulmuştur. Buna göre katılımcıların %50’si bu yaklaşımı “olmazsa olmaz”, %47’si de bir şekilde yararlı olarak değerlendirmiştir. Dolayısıyla bu tarz liderlik kesin olarak önemli ve kıymetli görülmektedir.

7.2.4 Süreçleri Başlatma ve Uygulama

1 İletişim

Her yeni kurumsal uygulamada olduğu gibi sürecin ilk ve en önemli aşaması doğru iletişim ve eğitimidir. Tasarım aşamasında belirlenen iletişim stratejileri doğrultusunda süreç taraflara tanıtılır. Nedir, nasıl işleyecektir, taraflardan beklentiler nedir, katkıları ne olacaktır gibi temel sorulara yanıtlar çok net verilmelidir.

İletişim, sürecin başından sonuna kadar son derece kritiktir. Meraklandırma, bilgilendirme, ikna etme, destek alma, pekiştirme, doğrulama, yönlendirme, hatırlatma, değerlendirme, isteklendirme gibi amaçlarla iletişimler yapılabilir.

2 Eşleşme

Mentorluk konusunda eşleşme çok fazla söz konusu değildir. Zira konu uzmanları ya da deneyimli kişiler doğal olarak mentor olabilirler. Ancak koçluk konusundan eşleşme önemli bir konudur. Koç seçimi, hekim seçme gibi kişinin tercihlerine saygı duyulması gereken bir konudur.

Çalışanların her durumda seçme şansı olmayabilir. Ancak iç koç havuzu olan kurumlar veya koçluk hizmetini bir dizi dış koçtan alan kurumlar çalışanlarına seçme şansı tanıyabilirler. Bazen kişi kağıt üzerinde koç seçebilir, ama en sağlıklı yapılacak kısa bir tanışma görüşmesi ile tarafların birbirlerini tanıyarak sürece başlama kararı almasıdır. Çünkü süreç uzun sürebilir ve özel bilgilerin de paylaşılacağı alanlar üzerine odaklanabilir, dolayısıyla karşılıklı uyum kritik hale gelebilir.

3 Süreç

Eşleşme de yapıldıktan sonra süreç işletilir. Sürecin işletilmesi sistem tasarımı aşamasında çizilen yol haritasına göre olmalıdır. Koç ya da mentorun kişisel özgürlük ya da yaratıcılık alanı da başta belirlenmeli ve rehberler bu konuda net olarak bilgilendirilmelidir. Ana hatları ile koçluk süreci; (1) anlaşma, (2) tanıma ve planlama, (3) yönlendirme (4) izleme ve değerlendirme şeklinde ilerler. Buradaki aşamalar kurumdan kuruma göre değişebilir. Ya da daha farklı isimler kullanılıyor olabilir.

Ancak ne olursa olsun önemli olan, varsa birçok koçun süreci benzer standartlar çerçevesinde götürüyor olmasıdır. Kurumda, devam eden tüm koçluk süreçlerini bu gözle değerlendirecek ve takip edecek birimlerin olması önemlidir. Kurumsal Koç varsa bu onun doğal görevlerinden birisi olabilir, yoksa İK fonksiyonu olarak bu takip gerçekleştirilebilir.

Uygulamada dikkat edilmesi gereken diğer bir nokta da sürecin ilerleyen aşamasında başlangıçtaki heyecan ve isteğin kaybolmasıdır. Bu olunca planlanan görüşmeler yapılamamaya ve hedeflenen eylemler gecikmeye başlar. İş yoğunluğu gibi etkenler de devreye girince belirli bir fayda yaratmayı amaçlayan sürecin bizzat kendisi ayrı bir stres kaynağına dönüşebilir. Dolayısıyla en baştan koşullar net olarak belirlenmeli, buna göre sözleşme imzalanmalıdır. Koşullara uyma konusunda emin olmayan ya da kendisine güvenmeyen çalışanlarla süreci başlatmamak belki de en iyi yoldur.

Notlar:

- *Bölüm 4.7. – Literatürde koçluk sürecinin detayların bu bölümden ulaşılabilir.*

- *Tablo 6.10. – Araştırmada yalnızlaşan üst yönetim için en iyi yöntem koçluktur sorusuna gelen yanıtlar yaklaşık %48 oranında “kesinlikle” olmuştur. %44 “emin değilim” yanıtı vermiştir. Bu sonuç üst yönetim için koçluğun etkili olabileceğini göstermektedir. En azından isteyen yöneticiler için etkili olabilir. Eğer bu konuda istekli tepe yöneticisi olursa belki onlar için ayrı bir uygulama süreci de tasarlanabilir.*
- *Katılımcılara etraflarında şahit oldukları koçluk süreçlerin ne oranda başarılı olduğu da sorulan sorular arasındadır. %41 sürecin başarılı olduğunu düşünmektedir. %54 ise sonuçların net olmadığını bildirmiştir. Başarısız diyen kesim %5'tir. Burada %54'lük kısım önemlidir. Durumu açıklamak için akla iki neden gelmektedir. (1) Koçluk süreçleri sonuç üretecek şekilde tasarlanmıyor/işletilmiyor ya da (2) sonuçları çok net anlatılmıyor. Dolayısıyla bu konuda geliştirme ihtiyacı olduğu açıktır. Düzgün tasarım, yetkin koçlar, istekli danışanlar, başarılı ve kararlı uygulama ve iyi iletişim, sürecin algılanan başarısını artıracaktır.*

4 Ödüllendirme ve takdir

Ödüllendirme ve takdir normal sürecin içinde zaten olması gereken bir unsur olmasına rağmen ayrı bir vurguyu hak edecek niteliktedir. Süreç içinde koç ya da mentor her fırsatta ve başarılı ilerlemede danışanını takdir etmeli ve yine tasarımda düşünülmüş ya da rehberin inisiyatifi içinde karar vereceği şekilde ödüllendirmelidir. Gönüllü rehber ya da mentorlar bu hizmetlerinden dolayı mutlaka takdir edilmeli ve ödüllendirilmelidir. Bu hizmetlerin görünür olması daha çok kişinin gönüllü olmasına zemin hazırlayacaktır.

7.2.5 Değerlendirme

1 Kişi bazlı süreç başarısının değerlendirilmesi

Bu değerlendirme zaten uygulama sürecinin son aşaması olan değerlendirmedir. Yani bir ya da birkaç alanı geliştirmek üzere başlatılan koçluk sürecinde bu alanların ne oranda gelişip gelişmediğinin değerlendirilmesidir. Değerlendirme koç ile danışan arasında olabilir ya da bu sürece yönetici ve İK'da katılabilir. Değerlendirme sonucu sürecin başarısını gösteren niteliktedir. Eğer beklenen gelişim sağlanmamışsa bunun koçtan mı, danışandan mı, yoksa süreçten mi kaynaklandığı iyi sorgulanmalıdır.

Bu süreçte aynı zamanda koçun çalışan hakkında yapacağı davranış değerlendirmesi, ya da danışanın koç ile ilgili yapacağı memnuniyet değerlendirmeleri sürecin iyileştirilmesi ve sonraki dönemler için koç seçiminde yararlı olacaktır.

Mentorluk sürecinde ise aslolan öğrenme hedefleridir. Yani sürece başlayan kişi hangi bilgi, beceri ve yetkinlikleri kazanacak sorusunun yanıtı olan hedeflerin belirlenmesi önemlidir. Zira süreç sonu değerlendirme, bu hedeflerin ne oranda gerçekleşip gerçekleşmediği üzerinden yapılacaktır. Mentorlukta da karşılıklı davranış ya da memnuniyet değerlendirmeleri yapılabilir.

2 Kurumsal Değerlendirmeler

Kurumsal değerlendirmeler daha makro düzeyde yapılan değerlendirmelerdir. Örneğin yapılan koçluk, mentorluk ya da danışmanlık yatırımının çalışan memnuniyetine ya da bağlılığına bir etkisinin olup olmadığının araştırılması önemlidir. Ya da bu tür yatırımların kurumun işveren markasına olan katkısı ve dolayısıyla yeni yetenekler kazanmayı ne derece etkilediği de değerlendirilmelidir. Varsa düzenli olarak yapılan yetkinlik değerlendirmeleri koçluk alan ve almayan kişiler bazında takip edilebilir. Aynı şekilde performans sonuçlarına bakılabilir. Veya koçluk alan yöneticilerin çalışanlarına özel araştırmalar yapıp yöneticilerindeki davranış değişimleri sorgulanabilir. Bunun dışında sürecin bir şekilde etki edebileceği göstergeler ve kritik iş sonuçları takip edilmeli ve bu göstergelerdeki değişimlerin ne oranda rehberlik süreçlerinden kaynaklandığı ayıklanmaya çalışılmalıdır.

Ancak böylesi davranışsal konularda bu çok kolay bir iş değildir. O yüzden, en azından birim ya da kişi bazında somut başarı hikayelerinin paylaşılması bile, yöntemlerin başarısı konusunda önemli oranda bir olumlu algı oluşturacaktır.

Değerlendirme sonuçları iletişim tasarımında belirlenen paydaşlarla uygun şekilde paylaşılmalı ve bir fayda varsa onların bu yöntemlere olan inanç ve desteklerinin sürekliliği sağlanmalıdır. Eğer görünür bir fayda yoksa süreç tasarımı baştan sona yeniden incelenmeli ve gerekiyorsa tasarım konusunda profesyonel destek alınmalıdır.

Kaynakça

- Akin, L., & Hilbun, J. (2007). E-Mentoring in Three Voices. *Online Journal of Distance Learning*. Mayıs 1, 2015 tarihinde <http://www.westga.edu/~distance/ojdla/spring101/akin101.htm> adresinden alındı
- Akal, Z. (1992). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.
- Akıncı Vural, B., Baytekin, E., Başok Yurdakul, N., & ve diğ. (2008). *Farklılaşma Çağında Kurumsal Başarıyı Yakalamak*. (N. B. Yurdakul, Dü.) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Akpınar, B. (2010). Transformatif Öğrenme Kuramı: Dönüşerek ve Değişerek Öğrenme. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 185-198.
- Alesandrini, K., & Larson, L. (2002). Teachers Bridge to Constructivism. Mart 4, 2015 tarihinde <http://eric.ed.gov/?id=EJ647001> adresinden alındı
- Altunışık, R., Dalay, İ., & Coşkun, R. (2002). *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları* (1 b.). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Anadolu Üniversitesi. (2005-2013). *Çevrimiçi Dersler*. Şubat 16, 2015 tarihinde http://cevrimici.anadolu.edu.tr/genel_bilgiler/sub01.htm adresinden alındı
- Argon, T., & Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. b.). Ankara: Nobel Basım Yayın.
- Artar, A., & Baş, İ. (1990). *İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme ve Değerlendirme Modelleri* (Cilt 435). Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Verimlilik Ölçme ve İzleme Bölümü.
- Bacanlı, H. (2006). *Gelişim ve Öğrenme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bacon, T. R. (2003). Helping People Change. *Industrial And Commercial Training*, 35(2), 73-77.
- Balaban Salı, J. (2006). *İçerik Türlerine Dayalı Öğretim (Tutumların Öğretimi)*. (A. Şimşek, Dü.) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baltaş, A. (tarih yok). *Yöneticilere Koçluk*. Mart 12, 2015 tarihinde Baltaş Grubu Web sitesi: <http://www.baltasgrubu.com/Makaleler/yoneticilere-kocluk.html> adresinden alındı

- Baltaş, Z. (2011). *Kurum İçi Koçluk*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2005). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bayrakçeken, S., Doğan, A., & Doymuş, K. (2013). *İşbirlikli Öğrenme Modeli ve Uygulanması*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Bayram, L. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*(62), 47-65. Şubat 10, 2015 tarihinde <http://www.sayistay.gov.tr/dergi/icerik/der62m3.pdf> adresinden alındı
- Benligiray, S. (1999). *İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Bilgin, K. U. (2008). Kamu Performans Yönetimi: Vali ve Kaymakamlar Performans Ölçümü Araştırması. *Amme İdaresi Dergisi*, 59-80.
- Bilgin, L., Taşcı, D., Kağnıcıoğlu, D., Benligiray, S., & Tonus, Z. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (R. Geylan, Dü.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Binbaşıoğlu, C. (1995). *Eğitim Psikolojisi*. Ankara: Yargıcı Matbaası .
- Bingöl, D. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (9. b.). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Bonner, J. (1998). Implications of Cognitive Theory for Instructional Design. *Educational Communication and Technology Journal*, 4-14.
- Bontis, N., Keow, W. C., & Richardson, S. (2000). Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85-100.
- Boyne, G. (2003). Sources of Public Service Improvement: A Critical Review and Research Agenda. *Journal Of Public Administration Research and Theory*, 13(3), 367-394.
- Braham, B. (1998). *Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak*. (A. Tekcan, Çev.) İstanbul: Rota Yayınları.
- Budak, G. (2000). Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Öğrenme. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 15(1).
- Cabbaroğlu, E. (2014). Şirketler Kurumsal İç Koçluk Süreçlerinin Geliştirilmesi. *TEGEP Gündem (E-Dergi)*, 10-14. Mart 1, 2015 tarihinde

<http://www.tegep.org/tegep/tegepgundem/mayis2014/index.html#/14>
adresinden alındı

- Caine, G., & Caine, R. (2002). *Beyin Temelli Öğrenme*. (G. Ülgen, Çev.) İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Can, H., Akgün, A., & Kavuncubaşı, Ş. (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Candemir, E. (2010, Haziran). Polis Staj Eğitimleri ve Mentorluğa Dayalı Bir Model Önerisi. *Doktora Tezi*. Ankara: T.C.Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yaşam Boyu Öğrenme ve Yetişkin Eğitimi Ana Bilim Dalı.
- Canman, A. D. (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi* (1. b.). Ankara: TODAİE-Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Ceylan, C. (2004). Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım:Kariyere Uyarlı Mentorluk. *İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(1), 33. <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=203&cilt=6&sayi=1&yil=2004> adresinden alındı
- Crisp, G., & Cruz, I. (2009). Mentoring College Students: A Critical Review of the Literature Between 1990 and 2007. *Research in Higher Education*, 529.
- CRR Global. (2011). *ORSC™ Organization and Relationship Systems Coaching*. Mart 23, 2015 tarihinde <http://www.centerforrightrelationship.com/organization-relationship-systems-coaching.html> adresinden alındı
- Cüceloğlu, D. (2008). *İnsan ve Davranışı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çalık, T. (2003). *Performans yönetimi: Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Çetin, O. (2015, Şubat). *Öğrenme Kuramları ve Öğretim İlkeleri*. Nisan 29, 2015 tarihinde Dr. Oğuz Çetin Kişisel Web Sitesi: <http://oguzcetin.gen.tr/ogrenme-kuramlari.html> adresinden alındı
- Çırpan, H. (2001, Ocak-Şubat). Bilgi İşçilerini Şirkette Tutmanın Bir Yolu: Öğrenme Ortamı. *Active*. http://eflatun-od.com/Files/User/Item/Docs/97_9.pdf adresinden alındı

- Demirkan Aydoğdu, F. (2004). KOÇLUK. A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İK Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Ana Bilim Dalı Dönem Projesi. Ankara: Ankara Üniversitesi Açık Erişim Sistemi.
- Devlet Planlama Teşkilatı. (2000). *Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.
- Drucker, P. (2000). *Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası*. (F. Üçcan, Çev.) İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Duman, A. (2000). *Yetişkinler Eğitimi*. Ankara: Ütopya Yayınevi.
- Eğitimedair.net. (2015, Şubat 4). *Nörofizyolojik Kuram*. 04 12, 2015 tarihinde Eğitimedair.net: <http://egitimedair.net/e%C4%9Fitim-%C3%B6%C4%9Fretim/1612-norofizyolojik-kuram> adresinden alındı
- Elma, C., Demir, K., & ve diğ. (2012). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar*. (K. Demir, & C. Elma, Dü) Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erden , M., & Akman, Y. (2008). *Eğitim Psikolojisi (Gelişim-Öğrenme-Öğretme)* (21 b.). Ankara: Arkadaş Yayınları.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi.
- Erdumlu, G. (1991). Kamu Yönetiminde Performans Ölçülmesi. *G.Ü. İİBF Dergisi*, 7(1-2).
- Eren, E. (1990). *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, Cilt 1*. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eroğlu, E., & Taşçı, D. (2008). Kurumsal İletişim Kalitesinin Oluşmasında Yöneticilerin Geribildirim Verme Becerilerinin Etkisi. *Selçuk İletişim Dergisi*, 5(2), 26-34.
- Esen, E. (2006). Koçluk: Yöneticiler İçin Özel Bir Danışmanlık Modeli. *Amme İdaresi Dergisi*, 39(2), 117-134. Mart 4, 2015 tarihinde http://www.todaie.edu.tr/resimler/ekler/0fe0f445b45f6c6_ek.pdf?dergi=Amme%20%DDdaresi%20Dergisi adresinden alındı
- etimolojitürkçe.com*. (2013). Mart 15, 2014 tarihinde [etimolojitürkçe.com](http://www.etimolojiturkce.com/kelime/performans): <http://www.etimolojiturkce.com/kelime/performans> adresinden alındı
- Guru Yönetim Danışmanlık. (2015). *Organizasyon / Takım ve İlişki Sistemleri Koçluğu*. Mart 16, 2015 tarihinde Guru Yönetim Danışmanlık Koçluk ve Eğitim

Hiz. Web sitesi: <http://www.guruyd.com/organizasyon-takim-koclugu/>
adresinden alındı

Gülbahar, Y. (2012). *E-Öğrenme*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Gürsoy, M. (2003). Çalışan Performansının Geliştirilmesinde Performans Teknolojisi Modeli Ve Performans Teknolojisi Durum ve Tutum Araştırması. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.

Gürüz, D., & Özdemir Yaylacı , G. (2009). *İletisimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Mediacat.

Harvard Business School Press. (2014). *Koçluk* (4. b.). İstanbul: Optimist Yayınevi.

Helvacı, M. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1).

ICF Türkiye. (2014). *Koçluk Hizmeti Değerlendirme Araştırma Raporu*. İstanbul: Ipsos. Mart 8, 2015 tarihinde http://icfturkey.org/attachments/article/69/ICF_KoclukHizDeg_Rapor_Ipsos_SRI_Ocak2014.pdf adresinden alındı

Imel, S. (1998). *Transformative Learning in Adulthood*. USA: ERIC Clearinghouse On Adult, Career, and Vocational Education .

Işığıçok, E. (2008). Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi. *Ekonometri ve İstatistik e-Dergisi*. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi.

Johnson, D., & Johnson, R. (1990). *Cooperative Learning: Theory and Research. Cooperative Learning and Achievement.*, s. 23-37.

Kadılar, R. (2014). *Yetenekten Lidere, Kurumsal Koçluk Hizmeti Satınalma Rehberi*. İstanbul: Destek Yayınları.

Kalinauckas, P., & King, H. (1994). *Coaching: Realising the Potential*. Chartered Institute of Personnel & Development.

Katou, A. A. (2006). Human Resource Management Systems and Organizasyonel Performance: A Test of A Mediating Model In The. *International Journal of Human Resource Management*, 1226.

Kim, D. (1993). The Link Between Individual and Organizational Learning. *Mit Sloan Management Review*, s. 35-50.

- Kış, M. (2008, Kasım). *Kod ve Us*. Nisan 19, 2015 tarihinde <http://kodveus.blogspot.com.tr/2008/09/konferans-sempozyum-altay-panel-seminer.html> adresinden alındı
- Kocabaş, İ., & Yirci, R. (2011). *Öğretmen ve Yönetici Yetiştirmede Mentorluk*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Kochan, F., & Pascarelli, J. (2005). *Creating Successful Telementoring Programs*. USA: Information Age Publishing Inc.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçluk Platformu Derneği*. (tarih yok). Mart 31, 2015 tarihinde <http://www.koclukplatformu.org/?mod=page&id=269&lang=tr-TR> adresinden alındı
- Köseoğlu, Ö. (2005). Belediyelerde Performans Yönetimi. *Türk İdare Dergisi*(447), 211-234.
- Kram, K. E. (1983). Phases of the Mentor Relationship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 608-625.
- Kuzu, A., Kahraman, M., & Odabaşı, H. (2012). Mentörlükte Yeni Bir Yaklaşım: E-Mentörlük. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(4), 173-183.
- Lassiter, D. (1996, Haziran). A User's Guide to 360 Feedback. *P & I Journal* .
- Madalyon Kurumsal. (2015). Mart 29, 2015 tarihinde <http://www.madalyonkurumsal.com/tr/hakkimizda> adresinden alındı
- Martin, C. (2009). *Yaşam Koçluğu El Kitabı*. (B. Erol, Çev.) İstanbul: Paloma.
- Matteson, M., Konopaske, R., & Ivancevich, J. (2002). *Organizational Behavior and Management*. McGraw-Hill.
- McGuire, A. (2009, Kasım). Mental Health in the Workplace. *The American Business Journal-Online*. Mart 29, 2015 tarihinde http://www.abjusa.com/features/nov_dec09_features/mental_health_in_the_workplace.html adresinden alındı
- Mellander, K. (2008). *Öğrenmenin Gücü*. (S. Y. Kölay, Çev.) İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Mercanlıoğlu, Ç. (2012). Örgütlerde Performans Yönetimi ile İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 41-52. Mart 12, 2015 tarihinde

http://www.sosbilko.net/dergi_YBD/arsiv/2012_1/cigdem_mercanlioglu.pdf
adresinden alındı

Mesleki Yeterlilik Kurumu. (2013). Koç (Seviye 6) Ulusal Meslek Standardı. Resmi Gazete.

Mezirow , J. (2000). *Learning as Transformation: Critical Perspectives on a Theory in Progress*. Jossey-Bass.

Mezirow, J. (2003). *Epistemology of Transformative Learning*.
<http://www.adulteduc.gr/001/pdfs/theoritikes/mezepist.pdf> adresinden alındı

Mezirow, J. (2003). Transformative Learning as Discourse. *Journal of Transformative Education*, 1(1), 58-63.

Molina , C., & L. Callahan, J. (2009). Fostering Organizational Performance. *Journal of European Industrial Training*, 388-400.

Morgan, T. (2011). *Psikolojiye Giriş* (19 b.). (H. A. diğ., Çev.) Konya: Eğitim Akademi Yayınları.

Morrison, G., Ross, S., & Kemp, J. (2012). *Etkili Öğretim Tasarımı*. (İ. Varank, Dü., & T. Adıgüzel, Çev.) İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi.

Mueller, S. (2004). Electronic Mentoring as an Example for the Use of Information and Communications Technology in Engineering Education. *European Journal of Engineering Education*, 29(1), 53-63.

Noe, R. (1988). An Investigation of Determinants Successful Assigned Mentoring Relationship. *Personnel Psychology*, 41(3), s. 457-479.

Noe, R. (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi*. (C. Çetin, Çev.) İstanbul: Beta Yayıncılık.

Öğrenme Kuramları. (2010). Nisan 24, 2014 tarihinde Blogcu:
<http://eltbook.blogcu.com/ogrenme-kuramlari/9781610> adresinden alındı

Özbay, E., & Barutçu, E. (2008). Koçluk Yaklaşımının Yönetici ve İş Gören Üzerine Etkilerine İlişkin Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*. Denizli.

Özden, Y. (2000). *Öğrenme ve Öğretme*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Özden, Y. (2013). *Eğitimde Yeni Değerler - Eğitimde Dönüşüm*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Özer , B., Hakan, A., Varış, F., Eripek, S., Can, G., Başaran, A., . . . Gültekin, M. (1998). *Eğitim Bilimlerinde Yenilikler-Öğrenmeyi Öğretme*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları. Şubat 2015 tarihinde <http://aop.eogrenme.anadolu.edu.tr/eKitap/EGT103U.pdf> adresinden alındı
- Özer, M. (2009). Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi. *Sayıştay Dergisi*(73), 3-29.
- Özgen, H., Kılıç, K., & Karademir, B. (2004). Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2).
- Palmer, M. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*. (D. Şahiner, Çev.) İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Passmore, J. (2007). Coaching and Mentoring - The Role of Experience and Sector Knowledge. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring Special Issue*, s. 10.
- Polater, S. (2003). Mentor - Akıl Hocası Liderlik. Mart 17, 2015 tarihinde http://polater.com.tr/devam.php?sub_page=1&page=bilgi_agaci&new_page=07 adresinden alındı
- Rao, P. (2009). *Human Resource Management*. India: Global Media.
- Rather, A. (2007). Psychology Of Learning And Development. New Delhi, India: Discovery Publishing House. Nisan 7, 2014 tarihinde <https://books.google.com.tr/books?id=5tvdgYC5NhgC&lpg=PR3&hl=tr&pg=PR3#v=onepage&q&f=false> adresinden alındı
- Rodoslu, Ö. (2005). Başarıyı Artıran Pratik Öneriler... *NTV Ekonomi, İnsan Kaynakları*. İstanbul. Ocak 10, 2015 tarihinde <http://arsiv.ntv.com.tr/news/307955.asp?cp1=1> adresinden alındı
- Sabuncuoğlu, Z. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulama Örnekleriyle)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Sanders, E., & Thiagarajan, S. (2001). *Performance Intervention Maps*. USA: American Society for Training and Development,.
- Sarma, A., & Crino, M. (2000). *Personnel and Human Resource Management*. Himalaya Publishing House.
- Schuller , S., & Huber, V. (1990). *Personnel and Human Resource Management*. Newyork: West Publishing Company.

- Senemoğlu , N. (2009). *Gelişim Öğrenme ve Öğretim*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Senge, P. (1996). *Beşinci Disiplin. Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları .
- Sparrow, J. (2007). Life Coaching in the Workplace. *International Coaching Psychology Review*, 2(3), s. 277-297.
- Şimşek, A., Turhan, E., Erişti, B., Ataizi, M., & Balaban Salı, J. (2012). *İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Şirvanlı, N. (2011, Mart). Marita Fridjhon Röportajı. *Kariyer.net*, s. 29. Şubat 20, 2015 tarihinde <http://www.dijimecmua.com>. adresinden alındı
- Taşkın, E. (2002). *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*. İstanbul: Der Yayınları.
- Taylor, E. (2008). Transformative Learning Theory. *New Directions for Adult and Continuing Education*(119). http://healthsci.queensu.ca/assets/ohse/new_article_tl.pdf adresinden alındı
- TEGEP Eğitim ve Gelişim Platformu Derneği. (2015, Ocak 20). TEGEP Atölye: Kurumsal Koçluk Hizmeti Nasıl Alınır. İstanbul.
- TEGEP Eğitim ve Gelişim Platformu Derneği. (2013, Kasım 27). Koçluk Paneli. *TEGEP 3. Eğitim ve Gelişim Zirvesi Oturum Özetleri*. TEGEP Eğitim ve Gelişim Platformu Derneği.
- TEGEP Eğitim ve Gelişim Platformu Derneği. (2014). TEGEP Eğitim ve Gelişim Yönetimi Programı Temel Yetkinlikler Ders Notları. İstanbul.
- TEGEP Eğitim ve Gelişim Platformu Derneği. (2014). *TEGEP Mentorluk Programı*. Ocak 12, 2015 tarihinde ETEP Eğitim ve Gelişim Platformu Derneği Web Sitesi: http://www.tegap.org/tegap/eep/Specific/TEGEP/Upload/TEGEPMentorluk/TEGEP_MentorlukSureci_Rehber.pdf adresinden alındı
- The Institute for Corporate Productivity (i4cp). (2008). *Tapping the Potential of Informal Learning*. American Society for Training & Development. Nisan 25, 2015 tarihinde <http://www.i4cp.com/company/astd-research-reports> adresinden alındı
- Topses, G. (2009). *Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tosyalı, F. (2010). *Koçluk Dansı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Töremen, F. (2001). *Öğrenen Okul*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Türk Dil Kurumu. (tarih yok).
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GT.S.54e9e725a9a2d0.56375888 adresinden alındı
- Tüzüner, L., Özçelik, A., Acar, A., Uyargil, C., Dünder, G., Ataay, İ., & Sadullah, Ö. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Uyar, D. (2014). *Makaleler*. Mart 14, 2015 tarihinde Navitas: <http://www.navitas-tr.com/makaledetay.php?id=1318487820&c=2> adresinden alındı
- Uyargil, C. (2013). *Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Uyargil, C., Gürel, D., Yılmaz, H., Kağnıcıoğlu, D., Aytaç, S., Uzun, Ö., & Turhan, U. (2012). *Performans ve Kariyer Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Vries, M. K. (2005). Leadership Group Coaching In action: The Zen Of Creating High Performance Teams. *Academy of Management Executive*, 19(1), 70-75.
- Weick, K. (1991). The Nontraditional Quality of Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), s. 116-124.
- Whitmore, J. (2015). *Performans İçin Koçluk*. İstanbul: Paloma.
- Whitworth, L., Kimsey-House , K., Kimsey-House, H., & Sandahl, P. (2013). *Koaktif Koçluk* (4. b.). İstanbul: MediaCat.
- Wikipedia. (2014). *Psikolojik danışmanlık ve rehberlik*. Mart 29, 2015 tarihinde http://tr.wikipedia.org/wiki/Psikolojik_dan%C4%B1%C5%9Fmanl%C4%B1k_ve_rehberlik adresinden alındı
- Wilson, C. (2004). Coaching and Coach Training in the Workplace. *Industrial and Commercial Training*, 36(3), s. 96-98.
- Witherspoon, R., & White, R. (1998). *Four Essential Ways to Coach Executives: A Progress Report and Reflections on Our Practice*. Mart 31, 2015 tarihinde <http://www.ebacs.net/pdf/ceo/13.pdf> adresinden alındı
- Woods, R. (1996). *Performans Yönetim Sistemi*. Amer Hotel & Motel Assn.
- Yaşar Palankök, N. (2004). Kariyer Yönetimi Araçları Olarak Koçluk ve Mentorluk. *A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İK Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Ana Bilim Dalı Dönem Projesi*. Ankara.

Yıldız, V. (1999). İşbirlikçi Öğrenme İle Geleneksel Öğrenme Grupları Arasındaki Farklar. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(16-17), 155-163.

Zachary, L. J. (2005). *Creating a Mentoring Culture: The Organization's Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.

EKLER

ANKET FORMU

“KURUMLARDA YÜKSEK PERFORMANS İÇİN REHBERLİK TEMELLİ ÖĞRENME VE GELİŞİM SÜREÇLERİ ARAŞTIRMASI”

Amaç

Maltepe Üniversitesi'nde gerçekleştirilen bu tez çalışmasının amacı, kurumlarda “koçluk”, “mentorluk”, “danışmanlık” gibi rehberlik temelli öğrenme ve gelişim yöntemleri ile ilgili hem kavramsal bir çerçeve oluşturmak hem de yol haritası niteliğinde bir model geliştirmektedir. Bu anket formu ile siz uygulamacıların sözkonusu kavram ve süreçlerle ilgili bireysel görüşlerinin alınması hedeflenmiştir. Vereceğiniz yanıtlar modelin şekillenmesine katkı sağlayacaktır.

Anketin Hedef Kitlesi

Anketin hedef kitlesi kurumlarda bu tür kavramlara en yakın olan “İK/egitim profesyonelleri” ve “genel anlamda tüm yöneticilerdir”. Anketi doldurmak için kişilerin koçluk ya da mentroluk almış olması gerekmemektedir. Bu kapsamda formun linkini ilgili olabilecek kişilere iletebilirsiniz. Anketi doldurmak normal koşullarda 10 dakika civarında sürmektedir.

Gizlilik

Sorularda anketi yanıtlayanların bireysel gözlemleri ve görüşleri merak edilmektedir. Şirket uygulamalarına yönelik sorular bulunmamaktadır. Kişi bilgisi istenmemektedir. Anket sonuçlarını almak isteyen destekçilerimiz arzu ederlerse isim ve e-posta bilgisi bırakabilir. Anketin son bölümünde yer alan “Şirket sektörü” ya da “çalışan sayısı” gibi bilgiler bağımsız değişken olarak analizlerde kullanılmak için sorulmaktadır. Sonuçlar sadece ve sadece bu çalışma için kullanılacak ve kesinlikle gizli kalacaktır.

Tanımlar:

Araştırmanın temelini oluşturan 3 gelişim süreci şu anlamda düşünülmektedir:

Koçluk: Bir kişinin (koç) başka bir kişinin (danışan) farkındalığını artırmasına, hedeflerini belirleyip bunları gerçekleştirmesine ve potansiyelini ortaya çıkarmasına yardımcı olduğu; bu sayede danışanın bireysel ve profesyonel performansını yükseltmeyi amaçlayan öğrenme ve gelişim sürecidir.

Mentorluk: Deneyimli ve konusunda uzman bir kişinin (mentor) profesyonel gelişime yardımcı olmak üzere bilgi ve deneyimini, diğer bir kişiye (mentee, öğrenen) aktardığı, ve ona örnek olup yol gösterdiği öğrenme ve gelişim sürecidir.

Danışmanlık: Buradaki danışmanlık kavramı ile “psikolojik danışmanlık” kastedilmektedir. Ruh sağlığı açısından normal, ancak gelişimsel ve uyum sorunları olan ve bu anlamda destek ihtiyacı duyan kişilere sunulan koruyucu ruh sağlığı hizmetidir.

Desteğiniz ve değerli vaktiniz için teşekkür ederim.

Gerçek ÖNAL ÇAVUŞOĞLU.

No	Soru	Yanıtlar
1.	Mevcut ya da varsa önceki şirketlerinizdeki gözlemlere dayanarak çalışan performans yönetimi sürecinde sizce en çok zorlanılan aşama(lar) hangisidir.	a. Performans planlama b. Hedef belirleme c. İzleme d. Ölçme e. Değerlendirme f. Geliştirme
2.	Mevcut ya da varsa önceki şirketlerinizdeki gözlemlere dayanarak çalışanların performans sorunlarının <u>en önemli kök</u> neden(ler)i nelerdir?	a. Bilgilendirme ve iletişim eksikliği b. Gerekli bilgi ya da becerilerin eksikliği c. İstek ya da motivasyon eksikliği d. Organizasyonel yapı ya da süreçlerdeki aksaklıklar e. Çalışma koşulları ve araç gereçten kaynaklanan aksaklıklar f. Sağlık (fiziksel, zihinsel, ruhsal) problemleri
3.	Çalışanların performanslarını geliştirmek için <u>en etkili</u> olduğunu düşündüğünüz öğrenme ve gelişim yöntem(ler)i hangileri	a. Sınıf eğitimleri, çalıştaylar, konferanslar gibi formal eğitimler b. Sosyal ağlar ya da gerçek ortamlarda küçük ilgi ve öğrenme grupları c. Koçluk, mentorluk gibi bire bir öğrenme ve gelişim süreçleri d. Basılı materyal ya da elektronik kaynaklar üzerinden bireysel öğrenme
4.	Piyasada koçluk, mentorluk, danışmanlık, rehberlik gibi kavramların anlamlarında ya da algılanmasında bir karışıklık olduğunu düşünüyor musunuz?	e. Evet f. Hayır g. Fikrim Yok
5.	Sizce koçluk süreci bir çalışanın gelişiminde ne derece etkili olabilir.	a. Tüm gelişim yöntemleri içinde <u>en etkili</u> yöntemdir. b. Tüm gelişim yöntemleri içinde <u>etkili sayılabilecek</u> yöntemlerden birisidir. c. Diğer yöntemler düşünülürken <u>o kadar da etkili bir yöntem değildir.</u> d. Tüm gelişim yöntemleri içinde <u>en etkisiz</u> yöntemdir.

6.	Kariyeriniz boyunca hiç koçluk aldınız mı? (Yöneticinizin yaptığı koçlukta ziyade kurum içinden ya da dışında bir koçtan alınan danışmanlık süreci)	<ul style="list-style-type: none"> a. Hiç almadım b. Tek seferlik bir koçluk desteği ALDIM c. Kısa dönem bir koçluk desteği aldım (6 Aydan Az). d. Uzun dönemli bir koçluk desteği adlım (6 Aydan uzun süre)
7.	Şimdiye kadar almadıysanız böyle bir koçluk desteği almak ister miydiniz?	<ul style="list-style-type: none"> a. Evet b. Emin değilim c. Hayır
8.	Koçluk yapabilmek için uluslararası geçerliliği olan bir sertifika almanın gerekli olduğunu düşünüyor musunuz?	<ul style="list-style-type: none"> a. Kesinlikle sertifika gerekir b. Sertifika süreci mutlaka yararlı olur ama iyi koçluk yapabilmek için şart değildir c. Böyle bir sertifikaya almaya hiç gerek yoktur.
9.	“Her yönetici çalışanlarına karşı aynı zamanda bir koç olmalıdır” şeklinde sıkça ifa edilen koç gibi ya da koçvari liderlik ile ilgili düşünceleriniz nedir.	<ul style="list-style-type: none"> a. Koçluk becerileri ve tarzı yöneticilerin olmazsa olmaz niteliği olmalıdır. b. “Koçluk tarzı” yöneticilere çalışan yönetiminde bir şekilde katkı sağlar c. Koçluk becerilerinin çalışan yönetimindeki katkısı o kadar da yüksek değildir. d. Koçluk becerileri iyi bir yönetici ya da lider olmak için gerekli değildir.
10.	“Üst düzeylere çıkıldıkça yalnızlaşan tepe yönetim için en iyi gelişim yöntemi koçluk” şeklinde ifade edilen söyleme ne derece katılıyorsunuz?	<ul style="list-style-type: none"> a. Kesinlikle katılıyorum. b. Tam olarak emin değilim. c. Katılmıyorum.
11.	Kariyeriniz boyunca hiç bir kişiye koçluk yaptınız mı?	<ul style="list-style-type: none"> a. Hiç Yapmadım b. Bir kişiye yaptım c. Birçok kişiye yaptım
12.	Sizce bir şirkette çalışan bir kişi ya da bir yöneticinin başkalarına koçluk yapması ne derece uygundur (işini aksatmadığı varsayımı ile).	<ul style="list-style-type: none"> a. Yönetici ya da çalışanların iş ile birlikte koçluk yapmaları uygun değildir. b. Sadece kurum içinden başka kişilere koçluk yapması uygundur. c. Kurum içinde ve kurum dışında koçluk yapmasında bir sakınca yoktur.
13.	Bir şirkette çalışanlara koçluk desteği verilecekse koç şunlardan hangisi olmalıdır.	<ul style="list-style-type: none"> a. Herkesin idari yöneticisi Koç olarak yeterlidir. b. Sadece kurum içinde yetiştirilen koçlardan destek alınmalıdır. c. Sadece kurum dışından profesyonel koçluk desteği alınmalıdır. d. İç koçlar yetiştirilmeli ve gerekirse dışarıdan da destek alınmalıdır.
14.	Sizce iç koçluk sistemi kuran bir şirket profesyonel koç istihdam etmeli midir?	<ul style="list-style-type: none"> a. Sadece mevcut işlerinin yanı sıra gönüllü koçluk yapacak iç koçların olması yeterlidir. b. Koçluk ek iş olarak yapılacak bir süreç değildir, işi sadece koçluk yapmak olan kişiler istihdam edilmelidir.

		c. Hem gönüllü hem de tam zamanlı profesyonel koçlar birlikte görev yapmalıdır.
15.	Eğer kurum içinde “iç koçlar” yetiştirilip kurumsal koçluk sistemi kurulmak istenirse şu yaklaşımlardan hangisi size en yakın gelmektedir.	a. Koçluk süreci en ince ayrıntısına kadar tasarlanmalı ve tüm koçlar standart bir süreç üzerinden ilerlemelidir. b. Süreci ana hatları tanımlanmalı detaylar koçlara bırakılmalıdır. c. Süreçle ilgili yönlendirici sınırlayıcı bir tanımlama yapmaya gerek yoktur, bir eğitim sürecinden geçen koçlar zaten gerekeni yapacaktır. d. Kurumsal Koçluk sistemi ile kast edilen tam olarak anlamadım
16.	Çevrenizde varsa şahit olduğunuz koçluk süreçlerinin ne derece başarılı olduğunu düşünüyorsunuz?	a. Kesinlikle çok başarılı olduğunu düşünüyorum, sonuçlar net olarak görünüyor. b. Başarılı olup olmadığını tam bilemiyorum, sonuçlar çok net gözüküyor. c. Başarılı değil, anlamlı bir katkısının olduğunu düşünmüyorum.
17.	Kurumsal Koçluk süreçlerinin gizliliği konusunda kurumların politikası ne olmalıdır? Süreç bilgileri (gelişim alanları, gelişim planı, ilerleme durumu vb) kimlerle paylaşılmalıdır?	a. Sadece koçluk hizmeti alan çalışanın yöneticisi bilgilendirilmelidir. b. Sadece İK bilgilendirilmelidir. c. Çalışanın yöneticisi ve İK süreci birlikte takip etmelidir. d. Sürec tamamen çalışan ve koç arasında gizli kalmalıdır, kendi isterse paylaşabilir.
18.	İleride bir gün mevcut işinizden ayrıldığınızda ya da emekli olduğunuzda profesyonel koçluk yapmayı ister miydiniz?	a. Kesinlikle isterdim b. Sanırım isterdim c. Emin değilim d. Sanırım istemezdim e. Kesinlikle istemezdim
19.	Sizce herkes başarılı bir şekilde koçluk yapabilir mi?	a. Gerekli eğitim sürecinden geçtikten sonra isteyen herkes başarılı bir koç olabilir. b. Tüm eğitimleri hakkıyla tamamlasa bile isteyen herkes başarılı koç olamaz, doğuştan sahip olunması gereken nitelikler önemlidir.
20.	Sizce bir kişinin başarılı bir koç olabilmesi için sahip olması gereken nitelikler, beceriler nedir? Lütfen öncelikli gördüklerinizi yazınız.	[Yorum]
21.	Koçluk konusunda bir eğitim aldınız mı?	a. Hiç koçluk eğitimi almadım b. Koçluk becerileri ile ilgili temel düzeyde bir eğitim aldım c. Profesyonel koçluk sertifika programına katıldım ve/veya eğitime devam ediyorum.

22.	Koçluk yaklaşımını benimsemiş kişilerin çoğalması sizce bir kurumdaki yönetim ve ilişkiler iklimini etkiler mi?	<p>a. Koçluk yaklaşımı yaygınlaştıkça kurumun ikliminde gözle görülür bir değişim olacaktır.</p> <p>b. Koçluk yaklaşımının yaygınlaşmasıyla kurumsal iklimi bir miktar değiştirecektir.</p> <p>c. Koçluk yaklaşımı tek başına kurumsal iklimi etkileyebilecek bir yaklaşım değildir.</p>
23.	Mevcut şirketinizde ya da geçmiş iş deneyimlerinizde hiç size atanan bir mentor oldu mu? (Birim içindeki kişilerin doğal desteği dışında kurumsal bir uygulama olarak)	<p>a. Evet</p> <p>b. Hayır</p> <p>c. Destek verenler oldu ama kurumsal bir uygulama mı emin değilim</p>
24.	Bir kurumda “hangi durumlarda, kime mentor atanır, kimler mentor olabilir, süreç nasıl ilerler” gibi konuların net olarak belirlendiği bir mentorluk sistemi kurulmalı mıdır?	<p>a. Mentorluk için gereken tüm durumları içeren kapsamlı bir sistem tasarlanmalıdır.</p> <p>b. Kritik durumlarda ve gerektiğinde mentorluk sistemi oluşturulabilir</p> <p>c. Mentorluk şirket ve takımlar içinde zaten doğal olarak gerçekleşmektedir, ayrıca bir sisteme gerek yoktur.</p> <p>d. Mentorluk sistemi ile kastedilen tam olarak nedir anlamadım.</p>
25.	Mentorluğun en çok faydalı olabileceği öğrenme ve gelişim durumları sizce neler olabilir?	[Yorum]
26.	Sizce deneyimli bir kişinin görece daha az deneyimli bir kişiye yol gösterdiği mentorluk süreci bir çalışanın gelişiminde ne derece etkili olabilir.	<p>a. Tüm gelişim yöntemleri içinde <u>en etkili</u> yöntemdir.</p> <p>b. Tüm gelişim yöntemleri içinde <u>etkili sayılabilecek</u> yöntemlerden birisidir.</p> <p>c. Diğer yöntemler düşünüldüğünde <u>o kadar da etkili bir yöntem değildir</u>.</p> <p>d. Tüm gelişim yöntemleri içinde <u>en etkisiz</u> yöntemdir.</p>
27.	Kariyeriniz boyunca hiç bir kişiye deneyimli olduğunuz bir konuda ya süreçte mentorluk yaptınız mı?	<p>a. Evet</p> <p>b. Hayır</p>
28.	Mentorluk sistemi genellikle kurum içinde deneyimli ve az deneyimli ya da yeni kişiler arasında geçen bir süreçtir. Bu konuda dış destek alınabilir mi?	<p>a. Kurum dışından mentorluk desteği almak anlamsızdır, mentor kurumu iyi bilen birisi olmalıdır.</p> <p>b. Konuya bağlı olarak kurum çalışanlara kurum dışından profesyonel mentorlar atabilir.</p>
29.	Örneğin yeni bir yazılım kullanmaya başladınız ve desteğe ihtiyacınız var. Sizin için hangi destek en uygun olurdu?	<p>a. Yazılımın nasıl kullanılacağı ile ilgili bir eğitime gimeyi tercih ederim.</p> <p>b. Yazılımı iyi bilen birisinin bana nasıl kullanılacağını gösterip geribildirim vermesini tercih ederim.</p> <p>c. Detaylı kullanım kılavuzları olsa kendim öğrenmeyi tercih ederim.</p>

30.	Koçluk ve mentorluk süreçlerinin başarısı nasıl ölçülmelidir?	[Yorum]
31.	Koçluk ve mentorluk gibi bire bir destek süreçlerinin uzaktan telefon ya da Skype gibi sesli görüntülü iletişim araçlarla yapılması ile düşünceleriniz nedir?	<ul style="list-style-type: none"> a. Bu gibi süreçlerin başarısı için mutlaka aynı ortamda bulunmak gerekir. b. Aynı ortamdaki gibi olmasa da uzaktan iletişim yoluyla yine de amaca ulaşılır. c. Süreçler yüz yüze olduğu şekilde uzaktan da aynı başarı ile yürütülebilir.
32.	Sizce rehberlik süreçlerinde yapay zeka temelli sanal koç/mentor uygulamalarının yakın gelecekte kullanımı ne oranda olacaktır?	<ul style="list-style-type: none"> a. Sanal uygulamalar birçok alanda çok yaygın olarak kullanılacaktır. b. Sanal uygulamalar sadece belli alanlarda kullanılacaktır. c. Sanal uygulamaların gerçek insanların yerine ve yaygınlaşması çok zordur.
33.	Sizce Koçluk ya da mentorluk sürecinde sizin düşündüğünüz ya da şahit olduğunuz zorluklar ve riskler nelerdir? (İkisi için varsa ortak ya da ayrı ayrı ifade edebilirsiniz)	[Yorum]
34.	Mentorluk konusunda bir eğitim aldınız mı?	<ul style="list-style-type: none"> a. Herhangi bir eğitim almadım b. Mentorluk becerileri ile ilgili temel bir eğitim aldım
35.	Çalışanın ruhsal ya da psikolojik sorunları olduğu anlaşılırsa burada en doğru yaklaşım ne olmalıdır?	<ul style="list-style-type: none"> a. Bu tür konular işle ya da şirketle ilgili değildir, çalışanın dışarıdan destek alması tavsiye edilmelidir. b. Dışarıdan bir danışmanlık kurumu ile anlaşılıp bu gibi durumlarda yönlendirme yapılmalıdır. c. Kurum içinde bu konuda eğitilmiş rehber danışmanlar istihdam edilmelidir.
36.	Şimdiye kadar içinde bulunduğunuz çalışma ortamlarında psikolojik danışmanlık alması gereken kişilerle ilgili görüşünüz nedir?	<ul style="list-style-type: none"> a. Psikolojik anlamda bir destek alması gereken <u>çok fazla</u> kişi olduğunu düşünüyorum. b. <u>Çok fazla olmasa da</u> bu anlamda bir danışmanlık alması gereken kişiler olduğunu düşünüyorum. d. Psikolojik danışmanlık desteğine ihtiyaç duyan kişilerin <u>çok nadir</u> olduğunu düşünüyorum.
37.	En çok karşılaştığınız ya da paylaşmak istediğiniz psikolojik destek gerektiren durumlar varsa yazabilir misiniz?	[Yorum]
38.	Bunların dışında genel olarak paylaşmak istediğiniz görüşleriniz varsa buraya yazabilirsiniz.	[Yorum]
39.	Size bağlı çalışan kişiler var mı?	<ul style="list-style-type: none"> a. Evet b. Hayır

40.	Hangi fonksiyona bağılı olarak görev yapıyorsunuz?	<ul style="list-style-type: none"> a. İnsan Kaynakları, Eğitim ve Gelişim b. Satış, Pazarlama, Müşteri Hizmetleri, Halkla İlişkiler c. Mali İşler, Muhasebe, Finans d. Satın Alma, Tedarik Zinciri Yönetimi e. Ürün Geliştirme, ARGE f. Üretim g. Diğer
41.	Toplam çalışma yılınız.	<ul style="list-style-type: none"> a. 0-2 yıl b. 2-5 yıl c. 5-10 yıl d. 10-20 yıl e. 20-30 yıl f. 30 üzeri
42.	Cinsiyetiniz	<ul style="list-style-type: none"> a. Kadın b. Erkek
43.	Şirketinizin temel faaliyet odağı nedir?	<ul style="list-style-type: none"> a. Üretim b. Hizmet c. Satış/ticaret d. Diğer
44.	Şirketinizin çalışan sayısı	<ul style="list-style-type: none"> a. 0-100 b. 100-500 c. 500-1000 d. 1000-2000 e. 2000-5000 f. 5000-10000 e. 10.000 üzeri
45.	Şirketinizin küresel yapısı	<ul style="list-style-type: none"> a. Sadece yurt içinde faaliyet gösteren yerli bir şirket b. Yerli bir şirket ancak yurt dışında da faaliyetleri var g. Türkiye'de de faaliyet gösteren yabancı bir şirket
46.	Eğer anket sonuçlarını almak isterseniz isminizi ve e-posta adresinizi paylaşabilirsiniz.	İsim ve e-posta

ÖZGEÇMİŞ

Gerçek ÖNAL ÇAVUŞOĞLU

1977 yılında, Eskişehir’de doğan Gerçek Önal Çavuşoğlu, ilk, orta ve lise eğitimini Eskişehir’de tamamlamıştır. Lisans eğitimini, 1999 yılında, Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi, Radyo, Tv ve Sinema Bölümü’nde tamamlamıştır.

Öğrencilik dönemi boyunca TRT’de, bazı yerel yayın kuruluşlarında ve bir STK’da çalışarak mesleki deneyimler kazanmıştır. 1999 yılında lisans eğitimini tamamladıktan hemen sonra farklı bir alana yönelerek çalışma hayatına başlamıştır. Telekomünikasyon ürünleri, tekstil, medya sektörlerinde müşteri ilişkileri, satış, editörlük ve hizmet sektöründe yöneticilik görevleriyle edindiği iş deneyimlerinin ardından annelik dolayısıyla bir süre çalışma hayatına ara vermiştir. Ardından 2012 yılında TEGEP Eğitim ve Gelişim Platformu Derneği ile tanışarak yürütmekte olduğu Genel Sekreterlik görevine başlamıştır. Evli ve 7 yaşındaki Arın Efe’nin annesidir.