

KOÇLUK YAKLAŞIMININ YÖNETİCİ VE İŞ GÖREN ÜZERİNE ETKİLERİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

A Research on Effects of Coaching Approach on Managers and Workers

Yrd. Doç. Dr. Esin BARUTÇU
Pamukkale Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

Özlem ÖZBAY
Yönetici Asistanı

ÖZET

Günümüzde küreselleşme ve teknolojik gelişmeler nedeniyle yaşanan hızlı değişim ve yenileşme sürecinde örgütler, performanslarını daha ileriye taşımak, artan rekabete karşı başarılarını sürdürmek ve verimliliklerini artırmak için yeniden şekillenmek, yöneticiler ve çalışanlar da kendilerini geliştirmek ve değiştirmek zorundadır. Örgütler ve çalışanlar, günün değişen şartlarına ayak uydurmak, daha iyiye ulaşmak için bir uzmana yani koça ihtiyaç duymaktadır. Koçluk, bireylerin öğrenme süreçlerini etkinleştiren, çeşitli becerileri kazanmalarını sağlayan, geliştiren, performanslarını iyileştiren bir süreçtir. Bu çalışmada; koçluk yaklaşımının yöneticiler ve iş görenler üzerine etkileri ele alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre koçluk yaklaşımının yöneticilerin ve iş görenlerin performansını, iletişim etkinliğini, sorun çözme becerisini ve yetkilendirme başarısını artırdığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Koç, Koçluk, Koçluk Yaklaşımı

ABSTRACT

In the process of rapid change and innovation due to globalization and technologic improvements of today, organizations must be restructured as well as managers and employees must develop and change themselves in order to increase their performance, continue their achievements in spite of growing competition and increase their productivity. Organizations and employees need an expert, a coach in order to keep up with the changing conditions and reach more excellent. Coaching is a process, which increase the efficiency of people's learning processes, help them gain various skills, help them improve their skills and increase their performance. In this thesis, the effects of coaching approach towards on managers and employees are analyzed. According to survey results, coaching approach has increased managers' and employees' performance, communication efficiency, problem resolution skill and success of empowerment in the researched organizations.

Keywords: Coach, Coaching, Coaching Approach

1. GİRİŞ

Günümüz iş dünyasındaki tüm örgütler, küreselleşme, hızla büyüyen rekabet dünyası, her alanda yaşanan değişim ve yenilikler nedeniyle yeniden yapılanmak, yöneticilerini ve çalışanlarını da çağa ayak uydurmak için sürekli geliştirmek ve değiştirmek zorunda kalmıştır. Örgütler, yöneticiler ve çalışanlar daha iyiye ulaşmak, başarılı ve yüksek performansa sahip olmak, değişimi yönetebilmek için bir uzmana yani koça ihtiyaç duymaktadır. Değişimlerle başa çıkmak için iyi bir araç olan koçluk, bireysel ve örgütsel olarak sürekli hale gelen değişim ve gelişim gereksinmelerine de katkıda bulunmaktadır.

“Koçluk” kavramı, insanların içindeki potansiyelin, anlamlı ve önemli amaçlara ulaşmak için ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktır. Yöneticilerin kendi çalışanları ile birlikte, yeteneklerini geliştiren, bilgi veren ve onların bireysel ve kurumsal hedeflere ulaşmalarına yardımcı olan daha zorlu görevlere hazırlayan değer ve davranışlar kazandıran koçluk, bireyin güçlü ve gelişmeye açık yönlerini keşfeder, hayat misyonunu belirler, hedef koyarak eylem planları yapar, performansını artırır, sonuç odaklı olur, değişime çabuk uyum sağlar, yeni beceriler geliştirir, özgüveni artır, zamanı iyi yönetir, yeni iş fırsatları yaratır. Örgütler ise koçluk ile hedeflerine ve stratejilerine odaklanır, performans sorunlarını giderir, iletişim problemlerini çözümler, değişime uyumda esneklik ve hız sağlar, çalışanların bağlılığını ve kurum performansını artırır. Bu çalışmada, koçluk yaklaşımının yöneticiler üzerine etkileri ele alınmıştır. Çalışmanın amacı, etkilemenin ne düzeyde olduğunu ortaya koymaktır.

2. KURAMSAL TEMEL

İngilizcede kelime olarak otobüs, yolcu vagonu, genellikle iki kapılı kapalı otomobil, posta arabası, trenlerde ve uçaklarda yemekli ekonomik sınıf yolcu tarifesi (www.thefreedictionary.com) anlamlarına gelen koç kelimesi, 16. yüzyılda (Evered ve Selman, 1989: 31) yüksek kalitede at arabalarının yapıldığı Macaristan’ın bir köyünde kullanılan “Kocs” kelimesinden ortaya çıkmıştır. 19. yüzyılda İngiliz üniversite öğrencileri, akademik kariyerlerinde onları başarıya taşıyan özel öğretmenler için bu kelimeyi kullanmaya başlamıştır (Wilson, 2004: 96). Türkçeye ise, TRT’ de 1980’lerde gösterilen “Beyaz Gölge” isimli televizyon dizisiyle girmiştir (Arat, 2007: 127). Günümüzde koç kavramı çoğunlukla bir kimseyi olduğu yerden olmak istediği yere götürme anlamında kullanılmaktadır (Sebera, 2004: 84).

Tanım olarak koç, iş görenlerle ortak çıkarlar doğrultusunda, onların gelişimini izleyerek geri bildirim veren; onlara sorumluluk yükleyerek katkılarını ortam hazırlayan, problemlere çözüm bulan, yanıtları zorlayan ve tartışan, araştırmalar ve çalışmalar üzerinde fikirler ortaya atan, mantıklı cevaplar arayan kişidir. Özel rehberlik (Akın, 2002: 32), öğretmenlik, antrenörlük, psikoloğluk, danışmanlık (Arat, 2007: 130) şeklinde dilimize çevrilen koçluk kavramı, insanların performansını ve öğrenme yeteneğini artırmayı amaçlayan, motivasyon, etkili sorgulama gibi teknikleri kullanan bir süreçtir (Landsberg, 1996: 6).

Koçluk kavramının mentorluk ve liderlik gibi kavramlarla da ilişkisi vardır.Öncelikle koçluk ve mentorluk kavramlarını ele alacak olursak, bu iki kavramı kesin bir çizgi ile birbirinden ayırmak zordur (Case ve Witemeyer, 2006: 7). Yaklaşık 3500 yıllık terim olan mentor; ortaçağda “öğretmen-öğrenci” ilişkisine benzer şekilde kullanılırken (Peterson, 2005: 4), günümüzde ise akıl danışılabilir ve güvenilir kişi anlamına gelmektedir (Luecke, 2007: 93). Mentorluk, insan gelişiminin en eski yöntemlerinden biridir. Yüksek düzeyde bilgi ve tecrübeye sahip olan bir kişi ile daha düşük düzeyde bilgi ve tecrübeye sahip olan bir kişi veya ast ile üst arasında yaşanan bir ilişkidir. Bu ilişki anne - baba ve çocuk, yaşlı deneyimli bir üst ile deneyimsiz genç bir ast arasındaki ilişkiye benzetilebilir (Anafarta, 2002:116). Koçluğun amacı, kişinin yeteneklerini geliştirmek ve performansını artırmaktır. Mentorluğun amacı ise uzun vadeli kariyer gelişimidir. Koç kişiye özgür bir bakış açısı getirirken, mentor kariyer ve işle ilgili bilgi birikimi getirir (Passmore, 2007: 12). Mentorluk ve koçluk arasındaki temel farklılık mentorluğun kariyerle ilgili, koçluğun ise işle ilgili olmasıdır.

Liderlik ve koçluk ise iç içe geçmiş kavramlardır (Zeus ve Skffington, 2001: 81). Liderlik ile koçluk arasında amaçlara ulaşma ve problem çözme, yüksek kalite ve verimlilik standartlarına erişme, iletişimi geliştirme ve koruma, yeteneklerini ve kariyerini geliştirmeye odaklı, sürekli iyileştirmeye hedefli, kişisel ahlak ve iş standartlarındaki uygulamalara yönelik olma vb. (Aydar, 1999: 83) oldukça fazla benzerlik vardır. Ayrıca koçluğun bir liderlik stili (Wright ve Mackinnon, 2007: 22) ve liderlik kapasitesinin artırılması olarak da düşünüldüğü görülmektedir (Piasecka, 2000: 255).

Koçluk ve yönetim arasındaki ilişkiye bakıldığında, koçluğun yeni bir yönetim tarzı olduğu düşünülebilir. Yeni yönetim anlayışlarından biri olarak görülen koçluk, emir - komuta ve kontrol üzerine odaklanmış geleneksel yönetim anlayışını bırakarak çalışanlarını geliştirmeye, performanslarını artırmaya, daha bilgili hale getiren organizasyonlar yaratmaya odaklanmıştır (Day, 2001:585-586). Geleneksel yönetim anlayışından kurtulan koçun görevi ise, yalnız yönetmek değil, aynı zamanda motive etmek, performansı artırmak, problemleri çözmek, desteklemektir (Wright ve Mackinnon, 2007: 22-23).

Koçluk yaklaşımının amacı çeşitli görüşlere göre değişmektedir. Kazanan bir takıma sahip olmak (Field, 2007: 4), yöneticilerin davranışlarını değiştirmek (Mazzini, 2007: 20), iş görenlerin iş tatminini ve motivasyonunu yükseltmek (Sweeney, 2007: 170-171), iş görenlerin performansını yükseltmek (Philips, 1995: 5) koçluğun amaçları arasında sayılabilmektedir.

Koçlar, değişen yönetici, rehber, motive eden, yetenek geliştiren olarak karşımıza çıkmaktadır (Treur ve Sluis, 2005: 5). Farklı durumlara ayak uydurabilmek için farklı koçluk tarzları uygulanmalıdır. Koçlukta başlıca iki tarz uygulanmaktadır: dolaylı (destekleyici) ve dolaysız koçluk. Koçluğun en basit tarzı olan destekleyici koçluk daha çok kolaylaştırıcılık ya da yönlendiricilik isteyen tarzıdır. Dolaylı koçlukta, koçun tarzı genellikle otoriter, hızlı ve bireylere yardımcı olmaktadır. Spor koçları, aileler, öğretmenler ve müdürler genelde bu tarzı kullanmaktadır. Dolaysız koçluk tarzında ise koç dinleyen, problem çözen, araştıran, keşfeden ve çalışanların problemlerini kendi kendilerine çözmesini

sağlayandır. Genellikle bu yaklaşım tarzını danışmanlar, iş arkadaşlar ve terapistler tercih etmektedir (Bacon, 2003 : 74).

Çoğunlukla, dolaysız koçluk dolaylı koçluğa göre etkilidir ve koçlar bu yaklaşımı daha çok tercih etmektedirler. Bacon'ın yaptığı araştırmaya göre koçların %60'ı dolaysız koçluğa tercih etmiştir (Bacon, 2003: 74). Lore Araştırma Enstitüsü'nün 1400 koç arasında yaptığı koçluk etkinliği anketi sonuçlarında ise sonuçlar Bacon'un sonuçlarına benzemektedir. Koçların % 61'i dolaysız koçluk tarzını, % 39'u dolaylı koçluk tarzını seçmiştir (Wise ve Voss, 2002: 9).

Koçluk uygulamaları, kurumların ve bireylerin ihtiyaçlarına göre birçok farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. En yaygın olanları performans, kariyer, yönetici, yaşam ve eğitim koçluğu şeklinde sıralanabilir. Performans koçluğu, bir yöneticinin profesyonel olarak gelişimi için farklı beceriler geliştirmesine ve kazanmasına yönelik uygulanan bir koçluk çeşididir. Çalışanların performanslarını yükseltmekte ve hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır. Çalışanlar performans koçluğu sayesinde, problemlerini ve gelişmeye açık yönlerini objektif bir biçimde tespit etme ve tanımlama imkanı bulmaktadır (Kaufman, 2006: 288-290).Kariyer sahibi kişilerin kendi yetkinliklerini görmeleri ve gelecekteki hedeflerine ulaşmaları için ilerlemelerini sağlayan koçluk ise kariyer koçluğudur. Bu koçluk türü, kişinin kariyer seçimi, kariyer değişikliği gibi durumlarında yardımcı olur (Uçkun ve Kılınç, 2007: 44). Kurumsal veya bireysel düzeyde yapılan kariyer koçluğu, şirket içindeki pozisyonların belirlenmesinde ve çalışanların kariyer planlarının yapılmasında önemlidir (Branham, 2000: 219-220).

Yönetici koçluğu, kişisel gelişmeyi desteklemek ve profesyonel hedeflerine ulaşmak amacı ile birey tarafından istenilen yönetsel davranış değişikliklerini gerçekleştirmeyi hedefleyen bir çalışmadır (Mazzini, 2007: 20). Bir yöneticinin davranışları sorumluluklarını zedelediği zaman ya da yönetici kişisel gelişimi üzerinden mesleki ilerlemeye gereksinim duyduğu zaman yönetici koçluğuna ihtiyaç duyulmaktadır (Luecke, 2007: 80).Yaşam Koçluğu ise bir başkasının performansını, öğrenmesini ve gelişimini yönlendirme ve kolaylaştırma sanatıdır. Bir insanın hayatındaki iş ve kariyer yaşamı, sosyal ilişkiler ve kişisel gelişim gibi tüm yönleri kapsamaktadır (Nixon-Witt, 2008: 9). Bir başka ifadeyle, kişinin gizlilik esasına dayanarak yaşamındaki enerjisinin azalmasına yol açan kaynağın koç yardımıyla sona erdirilmesi yaşam koçluğudur (Spinack ve Gerald, 2002: 22-24).Eğitim koçluğu da öğrencinin eğitimiyle devamlı ilgilenen ve onu başarıya götüren, uzman koçlarla uygulanan yeni bir eğitim sistemi olarak tanımlanabilir. Öğrenci koçluğu da denilen eğitim koçluğu öğrenciyi ezbercilikten kurtararak yüzleşmeyi öğrenmelerine yardımcı olur. Koç, bireysel ya da takım çalışmasıyla okul, sınav stresi, sosyal aktivite, aile iletişimi, mesleki yönelme, zaman yönetimi vb. konularda öğrenci ihtiyaçlarına destek sağlamaktadır (Gynnild vd., 2007: 2-3).

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

Koçluk Yaklaşımı ile ilgili olarak Manchester Inc. Kariyer Danışmanlığı şirketi tarafından yapılan araştırma, yöneticilerin ve çalışanların öğrenmesi, gelişmesi ve yüksek performans göstermesi amacıyla uygulanan koçluğun örgütlerin varlığını ve büyümesini olumlu etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Araştırmaya katılan kurumlarda koçluk uygulamasından sonra, verimlilikte % 53, kalitede % 48, organizasyonel güçlenmede % 48, müşteri memnuniyetinde % 39, çalışan bağlılığında % 32, maliyet düşüşünde % 23, karlılıkta % 22 artışlar olduğu görülmüştür. Koçluk hizmetlerine yatırım yapan araştırmaya katılan bu şirketler, bu yatırımdan yaklaşık 6 kat (ROI) maddi geri dönüş sağlamıştır. Yine aynı araştırmaya göre koçluk uygulamasından sonra yöneticilerde astlarla iş ilişkisinde % 77, üstlerle iş ilişkisinde % 71, ekip çalışmasında % 67, eşit seviyede iş ilişkisinde % 63, çalışan memnuniyetinde % 61, çatışma azalmasında % 52, taahhütte % 44, müşteri ilişkilerinde % 37 gelişme sağlandığı görülmektedir (www.itcoaches.org).

3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1.Araştırmanın Amacı, İçeriği ve Sınırları

Denizli’ de bulunan 250’ den fazla işçi çalıştıran büyük ölçekli tekstil işletmelerindeki koçluk yaklaşımının yönetici üzerine etkilerini incelemeyi konu alan araştırmanın problemi, koçluk yaklaşımının yöneticileri etkileyip etkilemediğidir. Bu doğrultuda araştırmanın amacı, koçluk yaklaşımının yöneticiler üzerine etkilerini incelemektir. Bu genel amaç çerçevesinde bu çalışmanın alt amaçları şunlardır:

1. Koçluk yaklaşımının yöneticilerin performansına etkilerini incelemek
2. Koçluk yaklaşımının yöneticilerin iletişim özelliğine etkilerini ortaya çıkarmak
3. Koçluk yaklaşımının yöneticilerin sorun çözme özelliğine etkilerini ortaya koymak
4. Koçluk yaklaşımının yöneticilerin yetkilendirme açısından etkilerini analiz etmek
5. Koçluk yaklaşımının yöneticilerin yaş, eğitim, görev yeri ve iş gören sayısı şeklinde ifade edilen demografik özellikleri açısından etkilerini incelemektir.

Araştırma, büyük ölçekli tekstil şirketlerinde yöneticilerin koçluk yaklaşımına ilişkin bu alt amaçların, ne kadarını uyguladıklarını göstermiştir.

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

Araştırmanın ana kütlesi, Denizli’ de bulunan 250’ den fazla işçi çalıştıran büyük ölçekli tekstil işletmeleridir. Araştırma Denizli Sanayi Odası 2006 verilerine göre bu özelliklere sahip toplam 32 işletme arasından; dokuma, iplik ve hazır giyim alanında faaliyet gösteren büyük ölçekli toplam 20 işletmede yürütülmüştür. Araştırmanın ana kütlesi yöneticilerden oluşmaktadır. Koçluk uygulamalarında hedef kitle olarak sadece yöneticilerin alınmasındaki sebep, yöneticilere yönelik

araştırma anketi düzenleme ve sonuç almada cevaplamaların daha isabetli, hızlı ve net olabileceğine dair varsayımdır.

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

3.2. Araştırmada Kullanılan Yöntem

Araştırma 20 tekstil işletmesinde görev yapan üst ve orta kademe yöneticiler tarafından cevaplandırılan anket ve gözlem yöntemi kullanılmıştır. Bir tekstil işletmesinin üst düzey dört yöneticisi bir yıl süresince araştırmanın konusuna bağlı kalarak gözlenmiştir. Anket soruları, teorik bölüme dayalı olarak temel koçluk davranışlarına ilişkin ölçeklerde bulunan sorulardan oluşmaktadır. Bu sorular oluşturulurken çeşitli kaynaklardan yararlanılmıştır (Mcmanus, 2007: 68-80; Luecke, 2007: 168-169; Ceylan, 2002: 233-238; www.masterfulcoaching.com).

Anket soruları iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm soruları, yöneticilerin yaşı, eğitim durumu, işletmedeki görevi ve iş gören sayısını belirleyen demografik sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölüm ise performans, iletişim kurma, problem çözme, yetkilendirme olmak üzere etkin bir koçluk için gereken ihtiyaçlar ve özellikleri kapsayan kapalı uçlu 26 sorudan oluşmaktadır. Yöneticilerden, her ifadenin yanında yer alan ve “hiçbir zaman” dan (1) “her zaman”a (5) doğru uzanan 5’li Likert ölçeği üzerinde ifadelerini değerlendirmeleri istenmiştir. Anketin sonunda bir de “koçluk becerilerinizin iş görenler üzerine etkisi nasıl oldu?” şeklinde açık uçlu bir soru bulunmaktadır.

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur:

- H₁: Koçluk yaklaşımının uygulanmasının, yöneticilerin iş gören performanslarını arttırması yönünde olumlu etkileri vardır.
- H₂: Koçluk yaklaşımının uygulanması yöneticinin iş görenleriyle sağlıklı ve olumlu iletişim kurmasında etkili olmaktadır.
- H₃: Koçluk yaklaşımının uygulanması yöneticinin sorun çözme etkinliğini arttırır.
- H₄: Koçluk yaklaşımının uygulanması yöneticinin yetkilendirme başarısını arttırır.
- H₅: Koçluk yaklaşımında yönetici performansı ile yaş düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₆: Koçluk yaklaşımında yöneticinin iletişim özelliği ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₇: Koçluk yaklaşımında yöneticinin sorun çözme özelliği ile görev yerleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₈: Koçluk yaklaşımında yöneticinin yetkilendirme özelliği ile iş gören sayısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

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

3.4. Değerlendirme Yöntemi

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

İlk aşamada, ankete cevap veren yöneticilerin yaşı, eğitim durumu, işletmedeki görevi ve iş gören sayısı açısından genel bilgileri çıkarılmıştır. Analiz aşamasında, etkin bir koçluk için gereken ihtiyaçlar ve özelliklere ilişkin aralıklı ölçekte (5'li Likert) hazırlanan sorular üzerinde gerekli gruplandırmalar yapılarak Tek Örneklemli T Testi (One Sample T Test) ve Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) yapılmıştır. Bu analizler gözlem yönteminden elde edilen sonuçlarla desteklenerek araştırma bulguları ortaya konulmuştur.

3.5. Araştırmanın Bulguları

3.5.1. Genel Bilgiler

Araştırmaya katılan yöneticilerin 35'i 26-35; 30'u 36-46; 19'u 47-56 ve 16'sı 57 ve üstü yaş gruplarında yer almaktadır. Araştırmaya katılan 26-35 yaş arasındaki genç yöneticiler büyük çoğunluğu oluşturmaktadır.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Dağılımları

Yaş	N	%	İş gören Sayısı	N	%
26 – 35 Yaş	35	35,0	250- 350	35	35,0
36 – 46 Yaş	30	30,0	351- 450	21	21,0
47 – 56 Yaş	19	19,0	451-550	16	16,0
57 ve Üzeri Yaş	16	16,0	550 Ve Üzeri	28	28,0
Eğitim Durumları			Görev		
İlköğretim			Genel Müdür	14	14,0
Lise	12	12,0	Direktör	6	6,0
Önlisans	20	20,0	Departman Yöneticisi	52	52,0
Lisans	54	54,0	Diğer	21	21,0
Lisansüstü	14	14,0	Yönetim Kurulu Başkanı veya Üyesi	7	7,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin % 35'i 250-350 iş gören çalışan işletmelerde, %21'i 351-450 iş gören çalışan işletmelerde, %16' sını 550'den fazla iş gören çalışan işletmelerde görev yapmaktadır. Bu tablodaki değerlere göre 250-350 arası iş gören çalışan işletmelerde görev yapan yöneticiler çoğunluğu oluşturmaktadır. Ankete katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun orta kademe ve üst kademe yöneticiler olduğu görülmektedir.

3.5.2. Araştırma Verilerinin Analizi

Anket soruları, performans, iletişim, sorun çözme ve yetkilendirme olmak üzere dört bölümde ele alınarak tek örneklemlili t testi ile analiz edilmiştir. İlk 8 soru performans, 9-18 arasındaki sorular iletişim, 19-21 arasındaki sorular sorun çözme, 22-26 arasındaki sorular ise yetkilendirme ile ilgilidir.

Tablo 2. Tek Örneklemlili T Testi Sonuçları

	Test Değeri=3,50			
	Ortalama	Std. Sapma	t	p*
PERFORMANS	3,9262	,57271	7,443	,000
İLETİŞİM	3,9456	,57410	7,761	,000
SORUNÇÖZME	3,9400	,73522	5,985	,000
YETKİLENDİRME	3,9480	,69783	6,420	,000

* p <0,05 (H₁ Hipotezi Kabul)

H₁: Koçluk yaklaşımının uygulanmasının, yöneticilerin iş gören performanslarını arttırması yönünde olumlu etkileri vardır.

Tablo 2’de görüldüğü gibi, t testi analiz sonuçlarına bakıldığında (p <0,05) olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticiler iş görenlerinin performanslarını iyileştirmeye yönelik tüm uygulamaları desteklediğini, performanslarına bakarak ödüllendirmeye veya cezalandırmaya karar verdiğini, performanslarını onlarla birlikte ve objektif (nesnel) değerlendirdiğini ve değerlendirirken kendi görüşlerinin yanında, birlikte çalıştığı iş arkadaşlarının da görüşlerini aldığını ifade ederek sonuçta koçluk yaklaşımının uygulanmasıyla işletmenin performansının olumlu etkilendiği belirlenmiştir. Ayrıca yöneticiler için iş görenlerinin mutlu ve huzurlu olmalarının performanstan daha önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin açık uçlu soruya verdikleri cevapların büyük çoğunluğu da koçluk yaklaşımının iş görenlerinin kişisel performanslarını ve motivasyonlarını arttırdığını ifade etmiştir. Bu farklılıklar anlamlıdır ve H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Ancak yapılan gözlemlerde yöneticilerin, iş görenlerinin performanslarını iyileştirmeye yönelik tüm uygulamaları desteklemedikleri görülmüştür. Bu da yöneticilerin verdikleri cevaplarla uygulamaları arasında çelişkiler yaşadıkları ve tutarsızlık sergilediklerini ortaya koymuştur.

H₂: Koçluk yaklaşımının uygulanması yöneticinin iş görenleriyle sağlıklı ve olumlu iletişim kurmasında etkili olmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticiler iş görenleri ile sürekli yakın iletişim kurduklarını, onların görüş ve düşüncelerine önem verdiklerini, hata yaptıklarında kendilerinin düzeltmesi için onlara zaman tanıdığını ve çalışanları arasında farklı kişiliklere saygı duyduklarını ifade etmiştir. Bu farklılıklar anlamlıdır ve H₂ hipotezi kabul edilmiştir. Yöneticilerin iş görenleriyle kurdukları olumlu iletişim ortamının, iletişimden kaynaklanabilecek sorunları büyük ölçüde engelleyerek performans artışı sağlaması beklenmektedir. Bununla birlikte yaklaşık bir yıl süreyle gözlemlenen yöneticilerin koçluk eğitimi almış olmalarına rağmen, uzun yıllar alışmış oldukları otoriter yönetim tarzından vazgeçemedikleri, yine ifadeleriyle uygulamaları arasında bir tutarsızlık sergiledikleri görülmüştür.

H₃: Koçluk yaklaşımının uygulanması yöneticinin sorun çözme etkinliğini arttırır.

İş görenlerinin bütün sorunlarını farklı yollarla çözmeye çalışan ve onlara somut örnekler ve benzetmeler yoluyla konuyu açıklayan koçluk yaklaşımı uygulanmalarının yöneticilerinin sorun çözme etkinliğini arttırdığı belirlenmiş ve H₃ hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre yöneticiler iş görenlerinin tüm sorunlarıyla ilgilenmekte ve çözümlenmeye çalışmakta, sorunun farklı çözüm yöntemleri olabileceğini iş görenlerin görmelerini sağlamaktadır. Bu da yöneticilerin ve iş görenlerin sorun çözme becerilerini geliştirerek etkinliklerinin olumlu yönde artmasını sağlamıştır. Fakat yapılan gözlemlerde yöneticilerin işle veya çalışanlarla ilgili sorunlarda sorun çözme özelliklerini kullanmadıkları görülmüştür. Bunun yanı sıra yöneticilerin problemlerle karşılaştıklarında sorunlara önem vermedikleri ve problemleri dikkate almadıkları gözlemlenmiştir.

H₄: Koçluk yaklaşımının uygulanması yöneticinin yetkilendirme başarısını arttırır.

Tablo 2’de görüldüğü gibi t testi analiz sonuçlarına bakıldığında H₄ hipotezi kabul edilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin, iş görenlerini görevlerine uygun olarak yetkilendirdiği ve güvendiklerinde her türlü yetkilerini devrettikleri görülmektedir. Yöneticiler aynı zaman çalışanlarının kariyer ve iş hedeflerine de yardımcı olmaktadır. Koçluk yaklaşımı ile yöneticinin yetkilendirme özelliği arasındaki farklılık anlamlıdır. Buna rağmen yapılan gözlem sonuçları yöneticilerin söyledikleri ile uygulamalarının tutarsız olduğunu göstermiş, iş görenlerine güvenmedikleri için yöneticilerin yetki vermedikleri ortaya çıkmıştır. Uygulamada yöneticiler hiyerarşik ve kontrole odaklı yönetim tarzlarını benimsedikleri için çalışanların performanslarını göstermelerine izin veren, güvene dayalı, yeni öğrenme fırsatları tanıyan bir çalışma ortamı sağlanmadığından yetkilendirme konusunda sıkıntı yaşamaktadırlar.

Tablo 3. Yaş Değişkenine Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Gruplandırılmış Anket Soruları	Yaş	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	P*
PERFORMANS	26-35	35	3,8143	,80575	2,881	,040
	36-46	30	4,1667	,34324		
	47-56	19	3,9013	,33742		
	57+	16	3,7500	,38730		
	Toplam	100	3,9262	,57271		

- $p < 0,05$ (H₁ Hipotezi Kabul)

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

Araştırmaya katılan 36-46 yaş arasındaki yöneticiler, diğer yaş grubundaki yöneticilere göre, koçluk yaklaşımı ile iş görenlerinin ve kendi performanslarının artabileceğini belirtmişlerdir (F= 2,881 p=0,040). H₅ hipotezi kabul edilmiştir. Yapılan gözlem çalışmalarında da 36-46 yaş grubundaki yöneticilerin performanslarını olumsuz etkileyecek problemlere odaklanarak çözüm üretmeye

çalıştıkları görülmüştür. Ayrıca bu kişilerin performanslarını geliştirecek eğitimlere önem verdikleri gözlemlenmiştir. Kısaca anket ve gözlem sonuçları diğer yaş gruplarıyla karşılaştırıldığında 36-46 yaş grubu yöneticileri koçluk yaklaşımının işletmenin performansını arttırması konusunda tutarlı bir sonuç ortaya koymaktadır.

Tablo 4. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Gruplandırılmış Anket Soruları	Eğitim Düzeyi	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	P*
İLETİŞİM	Lise	14	3,6190	,69827	2,219	,091
	Önlisans	20	3,9056	,38027		
	Lisans	54	4,0041	,62815		
	Lisansüstü	12	4,1296	,21625		
	Toplam	100	3,9456	,57410		

* p <0,05 (H₁ Hipotezi Kabul)

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

Koçluk yaklaşımını kullanan yöneticilerin eğitim düzeyleri ile iletişimin etkinliği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur (P>0.05). Buna göre H₆ hipotezi kabul edilmemiştir. Ancak tablo 4'te görüldüğü gibi lisans ve lisansüstü eğitime sahip yöneticiler, koçluk yaklaşımının iletişimin etkinliğini arttırdığını ifade etmişlerdir. Bir başka ifadeyle lise mezunu olan yöneticilerin yüksek eğitim düzeyine sahip yöneticilere göre çalışanlarla iletişimlerinin zayıf olduğu anlaşılmaktadır Yapılan gözlem çalışmalarında da eğitim düzeyi yüksek yöneticilerin, iş görenlerle daha iyi iletişim kurdukları görülmüştür. Yüksek eğitim düzeyine sahip yöneticilerin tüm diyaloglarında, birlikte çalıştıkları kişilerin duygu ve düşüncelerini anlayarak açık, tutarlı ve güvene dayalı iletişim kurdukları ortaya çıkmıştır.

Tablo 5. Yöneticinin İşletmedeki Görevi Değişkenine Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Gruplandırılmış Anket Soruları	Yöneticinin Görevi	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	P*
SORUN ÇÖZME	YK Bşk./Üyesi	7	4,1786	,44987	2,075	,090
	Genel Müdür	14	3,9464	,82729		
	Direktör	6	3,5833	1,11430		
	Departman Yön.	52	4,0769	,65218		
	Diğer	21	3,6190	,74841		
	Toplam	100	3,9400	,73522		

* p <0,05 (H₁ Hipotezi Kabul)

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

Direktörlerin, işletmedeki görevleri farklı olan diğer yöneticilere göre sorun çözmede başarılı olmadığı düşünülmektedir. İşletmedeki görevleri farklı olan yöneticilerin koçluk becerileri, pozisyonlarına göre farklılık göstermemektedir (F= 2,075 p= 0,090). Hipotez reddedilmiştir. Gözlem sonuçlarına bakıldığında durum bunun tersidir. Yani işletmedeki görevleri farklı olan yöneticilerin koçluk yetenekleri, pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir. Genel müdür konumundaki bir kişinin, bir bölüm (departman) yöneticisine göre yüksek performansa sahip, iletişim yeteneği gelişmiş, sorunlara çözüm bulan ve iş görenlerini yetkilendiren bir yönetici olduğu gözlemlenmiştir. Yöneticilerin pozisyonları sahip oldukları özellikleri ve becerileri değiştirmektedir.

Tablo 6. İşletmedeki İş gören Değişkenine Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Gruplandırılmış Anket Soruları	İşletmedeki İş gören Sayısı	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	P*
YETKİLENDİRME	250-350	35	4,1314	,53785	1,945	,127
	351-450	21	3,7143	,88898		
	451-550	16	4,0375	,76670		
	550+	28	3,8429	,63795		
	Toplam	100	3,9480	,69783		

* p <0,05 (H₁ Hipotezi Kabul)

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

İşletmelerin iş gören sayısı ile yetkilendirme başarısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Yani genel olarak araştırmaya katılan yöneticilerin yetki devretme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Dolayısıyla H₈ hipotezi reddedilmiştir. Ancak tablo 6'dan da görüleceği gibi 250 ile 350 arasında iş gören çalışan işletmelerde yöneticilerin yetki devretme düzeyleri daha yüksek olurken, 450 ve üzeri iş gören çalışan işletmelerde daha düşüktür. Genellikle iş gören sayısının fazla olduğu büyük işletmelerde gelişmiş yönetim tekniklerine sahip olmaları ve koçluk yaklaşımı gibi son yıllarda ortaya çıkan yeni yönetim teknikleri doğrultusunda daha geniş yetki devri uygulamaları beklenirken, 250 ile 350 arasında iş gören çalıştıran işletmelerde yetki devrinin daha yüksek oranda uygulandığı görülmektedir. Gözlem sonuçlarında da yöneticilerin iş görenlere fazla yetki vermediği görülmüştür. Bunun nedeni ise genel olarak yöneticilerin, örgütlerdeki pozisyonlar arasındaki güç farkı nedeniyle iş görenlerine yetki verdiklerinde sahip oldukları güç aralığında azalma olacağını düşünmeleridir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Geleneksel yönetim, gelişen çağdaş organizasyonların sorunlarını çözmekte yetersiz kalmaktadır. Koçluk; varsayımları, prensipleri itibarıyla bireylerin öğrenme sürecini etkinleştiren, çeşitli beceriler kazanmalarını ve geliştirmelerini, performanslarını iyileştirmelerini sağlayan, örgütlerin problemlerine çözüm arayan, değişime, yeniliklere uyum sağlamak için çeşitli alıştırmalara dayalı yapılandırma sürecidir. Koçluk sistemi; iş görenlere ve performans sorunlarına olumlu bir bakış açısı getirmekte, koçluğun uygulanmasıyla yönetici ve iş görenlerde beklenenin ötesinde iyileşmeler meydana gelebileceğini ileri sürmektedir. Ülkemizde son yıllarda koçluk yaklaşımına ilgi büyüktür fakat hala tam anlamıyla profesyonelce koçluk sistemleriyle yapılanmış örgütler ve bunu etkili kılacak yöneticiler bulunmamaktadır.

Denizli’de bulunan 250’den fazla işçi çalıştıran büyük ölçekli tekstil işletmelerinde yapılan çalışma sonucunda gözlem ve anket yöntemleriyle elde edilen bulgularda koçluk yaklaşımının yöneticiler üzerindeki etkileri performans, iletişim, sorun çözme ve yetkilendirme alt kriterleri olarak değerlendirilmiştir. Araştırma, büyük ölçekli tekstil şirketlerinde yöneticilerin koçluk yaklaşımının bu alt kriterlerinden ne kadarını uyguladıklarını göstermiştir.

Koçluk yaklaşımı ile yönetici performansı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakıldığında, test değeri 3,5 olarak kabul edilmiş ve farklılıkların anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır (t değeri 7,44). Böylece yöneticiler, iş görenlerinin performanslarındaki eksiklikleri kendilerine anlattıklarını ve bunun için de kendileriyle açıkça neler kazanacakları konusunda görüşüklerini belirtmiştir. Elde edilen araştırma sonuçları, koçluk yaklaşımının iş görenlerin iş yapma etkinliklerini arttırdığını, kişisel gelişimlerini sağladığını, motivasyonlarını arttırdığını dolayısıyla iş görenlerin performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

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

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

Koçluk yaklaşımı ile yöneticinin yetkilendirme özelliği arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakıldığında t testi analiz sonuçlarında t test değeri 3,5 alınmış, t değeri 6,42 çıkmıştır. Böylece araştırmaya katılan yöneticilerin, iş görenlerine yetki verme konusunda neredeyse tam yetki verdiği görülmüştür. Fakat yapılan gözlemler sonucu yöneticilerin yetkiyi ellerinde tutmak istedikleri ve yetki devrinden kaçındıkları ortaya çıkmıştır.

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

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

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

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

Araştırmada elde edilen bulgular, sosyal bilimlerde sıkça başvurulan anket yönteminde yöneticilerin koçluk becerilerine ve özelliklerine yönelik sorulara, sahip oldukları özellikler ve beceriler olarak değil olması gereken şekilde cevap verdiğini göstermiştir. Ancak yapılan gözlemde yöneticilerin becerilerinin ve özelliklerinin farklı olduğu, uygulamada da geleneksel yöntemleri kullanmaya devam ettiği yani anket ile gözlem sonuçları arasında tutarsızlık olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni yöneticilerin koçluk yaklaşımı konusunda haberdar olmaları ve kendilerine göre uygulamaya çalışmaları, ancak gerçek anlamda koçluk yaklaşımı için gerekli olan organizasyon yapısı ve işleyişine geçiş konusunda tedirgin olmaları, hazır olmamalarıdır.

Elde edilen bulgular çerçevesinde işletmelere bazı önerilerde bulunmak mümkündür:

1. Öncelikle yöneticilerin koçluk yaklaşımı konusunda eğitilmeleri gerekmektedir. Eğer koçluk yaklaşımını yönetici, yetkilerinin ve gücünün elinden alındığı bir uygulama olarak algırsa bu konuda direnme gösterebilecek, yetki devrinden kaçınarak geleneksel yapıları korumaya çalışacaktır. Nitekim yöneticilerin anket sorularına verdikleri cevaplarla gerçekteki uygulamalar arasında zaman zaman çelişkiye düşülmesinin temel sebebi de budur denilebilir.

2. Yöneticiler emir komutaya dayalı yaklaşımları bırakarak yönlendirme, desteklemeye dayalı değişimin lideri olmalı ve bu lider örgüt yapısını değiştirerek koçluk sistemini destekleyen bir yapı oluşturmalıdır. Bu konuda ancak eğitimini almış, yetişmiş, değişime, gelişmeye ve yeniliklere açık hazır yöneticilerle, etkin bir performans iyileştirme aracı olarak görülen koçluk yaklaşımının teorik ve uygulamaları esas alınarak ülkemiz işletmelerine uyarlanabilir. Gerçek anlamda

koçluk sürecinin uygulanması, çalışanlar ve yöneticilerin performansını neredeyse iki katına çıkarabileceğinden dolayı işletmedeki iş sonuçlarını da artırabilir.

3.Genellikle yetki devretmenin bir güç kaybı olduğunu düşünen yöneticiler, yetkilendirme konusunda koçluk sayesinde daha istekli olacaklardır. Böylece bireylere ve takımlara uygun ortamlar yaratılabilir ve iş görenler bireysel koçluk için desteklenebilir.

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

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

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

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

Sonuç olarak, koçluk yaklaşımının ideal bir yönetici tipi olarak ortaya çıktığını görmekteyiz. Yönetici iş gören ilişkisinin üst düzeylere çıkaran bu yaklaşım, çalışma huzuru, iş tatmini, verimlilik, performans gibi gereklilikleri sağlamaktadır. Dolayısıyla koçluk yaklaşımı, üstün performanslı ve başarılı işletmeler yaratılmasına katkıda bulunabilecek farklı bir bakış açısı ortaya koymaktadır.

KAYNAKLAR

- Akın, A. (2002), İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik), *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 1, 97-113.
- Altunışık, R. Çoşkun R., Bayraktaroğlu S., Yıldırım, E. (2004) Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya Kitabevi, Sakarya (baskı sayısı yok)
- Anafarta, N. (2002) Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor), *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:3, Sayı:1, s.115–128.
- Arat, M. (2007). *21. Yüzyıl İçin Yönetim*, Söz Yayın, İstanbul.
- Aydar, N.(1999). *Bir Eğitim Tekniği Olarak Koçluk* (Basılmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bacon, T.R.(2003). Helping People Change, *Industrial And Commercial Training*, Vol 35, No 2, s. 73-77.
- Branham, L. F.(2000). *Keeping the People Who Keep You in Business : Twenty Four Ways to Hang on to Your Most Valuable Talent*, Amacom, NY, Usa.
- Case, J., Witemeyer, H.(2006).*Intergenerational Coaching And Mentoring: One Size Doesn't Fit All*, Hewlett-Packard Development Company, USA.
- Ceylan, C. (2002). *Yöneltil ve Organizasyonel Açısından Koçluk Yaklaşımı ve Bir Uygulama* Basılmamış Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Day , V.D. (2001). Leadership Development: A Review In Context, *Leadership Quarterly*, Vol 11, No 4, s. 581-613.
- Evered, R.D., Selman, J.C.(1989). Coaching And The Art Of Management, *Organizations Dynamics*, Autumn, s.21-32.
- Field, A. (2007). Coaching Your Team's Performance To The Next Level, *Harvard Management Uptade*, Vol 12, No 11, s. 3-5.
- Gynnild, V. Vd.(2007). Teaching As Coaching: A Case Study Of Awareness And Learning In Engineering Education, *International Journal Of Science Education*, Vol 29, No 1, s.1-17.
- Kaufman, B.(2006). The Role Of Executive Coaching In Performance Management, *Handbook Of Business Strategy*, Vol 7, No 1, s. 287-291.
- Landsberg, M. (1996) *Koçluğun Taosu*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Luecke, R. (2007). *İş Dünyasında Koçlar Ve Mentorlar*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Mazzini, V.F. (2007). What is Executive Coaching?, *Leadership: Magazine For Managers*, Vol 4, No 10, s.20-21.
- Mcmanus, P.(2007). *Koçluk*, Çeviren: Ahmet Kardam, Optimist Yayınları, İstanbul.
- Nixon-Witt, C. (2008). A Coaching Approach For Work/Life Balance, *Business & Economic Review*, Vol 54, No 2, s.8-11.
- Peterson, R.W. (2005).*Officials Mentoring Handbook*, Track & Field ,USA.

- Passmore, J. (2007). Coaching And Mentoring- The Role Of Experience And Sector Knowledge, *International Journal Of Evidence Based Coaching And Mentoring*, Special Issue, Summer, s. 10-16.
- Philips, R. (1995) Coaching For Higher Performance, *Executive Development*, Vol: 8, No: 7, s.5-7.
- Piasecka, A.(2000). Not “Leadership” But “leadership”, *Industrial And Commercial Training*, Vol: 32, No: 7, s. 253-255.
- Sebera, T, G.(2004). Coaching Across Cultures: New tools For Leveraging National, Corporate& Professional Differences, *International Journal Of Intercultural Relations*, Vol: 28, No: 1, s.83-87.
- Spinack, N.M., Gerald, M.S.(2002). *Coaching Development, Careers& Performance*, Bierman House, Newyork.
- Sweeney, T.(2007). Coaching Your Way To The Top, *Industrial And Commercial Training*, Vol: 39, No: 3, s.170-173.
- Treur, K. , Sluis, L.(2005). *The Benefits Of Coaching For Employees And Their Organisations*, No: 13, Essays in Serie Research Memoranda, Free University Amsterdam, Faculty of Economics, Business Administration and Econometrics.
- Uçkun , C.G., Kılınç, İ.(2007). *Koçluk ve Mentorluk Tarihsel Gelişimi, Yöntemleri ve Uygulamaları*, Ürün yayınları, Ankara
- Veale, D.J. ,Wachtel, J.M.(1996). Mentoring And Coaching As Part Of A Human Resource Development Straegy: An Example At Coca-Cola Foods, *Management Development Review*, Vol: 9, No: 6, s.19-24.
- Wilson, C. (2004). Coaching And Coaching Training In The Workplace, *Industrial And Commercial Training*, Vol: 36, No: 3, s. 96-98.
- Wise, P.S. and Voss, L.S., (2002) *The Case Of Executive Coaching*, Lore International Institute, Durango.
- Wright, S. and Mackinnon, C. (2007) Coaching: A Leadership Style, *Leadership Magazine For Managers*, Vol: 4, No: 10, s. 22-23.
- www.itcoaches.org (05.05.2007).
- www.masterfulcoaching.com (12.11.2007).
- www.thefreedictionary.com (20.01.2007).
- Zeus, P. And Skiffington, S.(2000) *The Complete Guide to Coaching At Work*, The McGraw-Hills Companies Inc., Sydney.