

BİR LİDERLİK TARZI OLARAK KOÇLUK YÖNTEMİ İLE YÖNETİCİ YETİŞTİRME

Adnan AKIN¹, Esra ULUKÖK²

Öz

Koçluk, bireylerdeki nitelik birikimini bir başka personel ile paylaşma sürecidir. Bu çalışmada, örgüt kademelerindeki ast yöneticilerin yetiştirilmesi sürecinde, onların daha nitelikli bir seviyeye getirilmesine yönelik uygulamalar konu edilmektedir. Böylelikle, koçluk sürecinde konu edilen rollerden “eğitici koçluğu, kariyer koçluğu ve klavuz koçluğu” rolleri, geliştirme süreçleri bağlamındaki yetiştirme ilişkisi çerçevesinde incelenmektedir. Bu araştırmanın temel amacı, örnek bir koçluk uygulamasındaki sistematik işleyişin incelenerek, koçluk uygulaması ile liderlik sürecinin nasıl geliştirileceğinin ortaya konulmasıdır. Sonuç itibarıyla, bir örgüt koçunun, geliştirme süreçlerinde motivasyonu yükseltici bir ortam oluşturması ile ast yöneticinin yeterliliğini ve bu eksende yönetici performansını nasıl geliştirebileceği ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Koçluk, Yönetici Yetiştirme, Liderlik

Manager Training with Coaching Method as a Leadership Style

Abstract

Coaching is the process of sharing the qualifications of individuals with another staff. In This research, practices of training low level managers through more qualified degrees in organization levels. Thus, the roles of “instructional coaching, career coaching and guidance coaching” roles in the coaching process are examined within the context of training in the context of development processes. The main purpose of this research is to examine how the leadership process is improved through coaching practice by examining the systematic functioning of an exemplary coaching practice. As a result, it has been revealed how the low level manager can improve his competency and manager performance by creating a motivational environment in the coaching development process.

Keywords: Coaching, Executive Training, Leadership

1 Prof. Dr., Kırıkkale Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, akin-adnan@hotmail.com
2 Arş. Gör., Kırıkkale Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, esraulukok@kku.edu.tr

Giriş

Hızla büyüyen bir işletmede ihtiyaç duyulan profesyonel yönetici temininde, özellikle iş performans düzeylerine bakarak değerlendirme yapmak mümkün olabilmektedir. Buradaki kurumsal amaç, becerilerin kazanılmasında bireydeki mevcut birikim ve yeteneğin düzeyinin belirlenmesidir. Bu çerçevede, örgütlerde yönetici yetiştirme faaliyetlerine gerek duyulmakta olup, bu faaliyetler birbirinden farklı ve sürdürülebilir süreçleri gerekli kılmaktadır. Bunun devamı, örgütlerdeki her bir personelin görevlerini yerine getirmeleri sürecinde gerekli niteliklere sahip olabilmeleri özellikle spesifik geliştirici uygulamalar ile anlamlı olabilmektedir.

Bir örgüt çatısı altında koç'un birikimlerinin aktarılacağı uygulamalardaki geliştirme uygulamaları ile beceriler geliştirilmeye çalışılır. Geliştirici süreçlerde, eğitici-yönetici koç'un liderlik becerilerinin personele kazandırılması ve böylece astların gerekli nitelik gelişimlerinin sağlanması, örgüt kültürü ekseninde gerçekleştirilmeye çalışılır. Bu evre, karşılıklı etkileşime dayalıdır ve geliştirilecek personeldeki performans yetersizliklerinin kapsamı ve düzeyi söz konusu sürecin temel belirleyicisi olmaktadır

Edmondson (1999, s. 356), geliştirme süreci boyunca liderlik karizmasına dayalı psikolojik gücünün farkındalığıyla çeşitli tutum ve davranışlar ortaya koyabilen koç'un, alt yöneticiler üzerinde yönlendirici etkisini arttırabileceğini ifade etmektedir. Yine ona göre, lider-koç'un davranışları, göze çarpıcı şekilde öncelikle alt yönetici güvenliğini sağlamayı öncelikli tutmaktadır. İşletmelerde kariyer sahibi bir yönetici olma çabasında olan alt yöneticinin performansı, belli niteliklerin varlığına bağlı olduğundan, gelişme evrelerini ancak periyodik işbaşı eğitimleriyle gerçekleştirebilecektir. Diğer taraftan, daha üst sorumlulukları almak isteyen alt kademe yöneticinin becerilerini geliştirme sürecinde, kariyer geliştirme çabalarına engel olan her türlü beşeri, teknik ve diğer kurumsal faktörler aşılabilir olmalıdır.

İşletmelerdeki yetiştirme süreci faaliyetlerinde katılan çalışanlardaki gelişmelerin gözlenmesi, toplantının verimli geçip geçmemesiyle ilgili geri beslemeye veri sağladığını ileri süren Armstrong (1991, s. 490)'a göre bununla birlikte, koç'un etkililiğiyle örgüt kültürünün anlaşılmasını sağlama ve test etme yollarını planlama belirsizlikleri kaldırmaktadır. Koç, yapı içerisinde geliştirilmesi öngörülen yönlerin farkına varabilmeyi ve sorunları erkenden anlamayı çabuklaştırmayı öncelikli hedef olarak ele almaktadır. Buna bağlı olarak süreç içerisinde işletmelerdeki kültürün formal ve informal düzenlemelerini de astlarına öğretmeyi önceler.

Bir koçluk sürecinde gerek beceri kazandırmada gerekse sorun çözme sürecinde temel eksiklik, sorunların çözülmesi ve yeni taleplerin yönetici tarafından kazanılabilmesine yönelik geliştirme faaliyetlerinin düzenlenmemiş olmasından kaynaklanmaktadır. Yöneticinin geleceğine yönelik kariyer beklentilerinde bü-

yük yer tutan geliştirme çabaları, en kısa sürede, en az maliyetle, en iyi pozisyona ulaşmayı hedeflemektedir. Bu yönüyle, kariyer geliştirme evrelerinde yönetim başarısı için bireysel tatmin sağlanması, sahip olunan yeteneklerle eşdeğer sorumluluk verilmesi ve yöneticileri hedeflerine vardırarak bir yönlendirmeye ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu bağlamda, çalışmada, koçluk geliştirme süreçlerinde öne çıkan birçok rol olmakla birlikte bu çalışma kapsamında söz konusu rollerden sadece “*eğitici koçluk, kariyer koçluğu ve klavuz koçluğu*” rolleri işlevsel olarak incelenmekte olup, ast yöneticide sorun çözme ve davranış değiştirme aşamalarının nasıl gerçekleştirileceği, müdahale, gelişme ve çözüm aşamaları itibariyle ortaya konmaya çalışılmaktadır.

Koçluk

Genel itibariyle Koçluk, herhangi bir iş uygulamasında alt kademe yer alan insan kaynaklarının yetkin bir üst personel olan koç tarafından rehabilitasyonu, geliştirilmesi ve yönlendirilmesi doğrultusundaki süreçleri içermektedir. Birbirine ilişkili ve iç içe geçmiş aşama ve adımları içeren süreçlerden oluşan koçluk uygulamaları farklı büyüklükteki işletmelerde farklı sektörel uygulama örnekleri içerebilmektedir. Bir örgütteki personelde performans eksikliklerinin varlığı ya da örgüt bütününde çeşitli nedenlerle oluşmuş yönetsel sorunların giderilmesi çeşitli şekillerde mümkün olmaktadır.

Robbins (1997, s. 466)'e göre yöneticileri örgütsel konularına bağlı çalışmalarını esnasında hareket geçirecek ve kökeninde liderlik boyutu olan etkileme becerileri, geliştirme sürecinde sürekli kullanılabilir. Bu kapsamda, stratejik olarak koçluk uygulama programlarında atıl kaynakların kullanılması gerekmektedir. Koç, işgücü ihtiyaçlarını belirlemek ve kritik örgüt sorunlarını (kalite, verimlilik gibi) organize ederek öğrenme ihtiyaçlarını belirleyecek bir programı uygulamayı planlamaktadır. Kram ve Brogor (1992, s. 221-254)'a göre, özellikle bireysel performans sorunlarının giderilmesinde ihtiyaç duyulan yetiştirme faaliyetlerinde, yetiştirici koç ile yetiştirilecek ast yönetici arasındaki toplantılar yapılması geliştirme süreçlerinin temelini oluşturur. Bir koçluk uygulaması, bazen yöneticilerin nitelik geliştirme talepleri ile mümkün olurken, bazen de astların yeni becerilere ihtiyaç duymaları örgütsel bir tespitle mümkün olabilmektedir.

Edmondson (1999, s. 354-357) etkili bir koçun, ast yöneticilerine görevlerini yapabilecek yeteneği aktarabilme için farklı destekler sağlayabileceğini dile getirmektedir. Hatta ona göre, koç, bazen başarı sağlamayı hedefleyen çeşitli engeller koyabilmektedir. Bu yönüyle, koç'un yöneticilere yönelik destekleyici tavırları, güven oluşturabilme ve yüz yüze ilişkileri canlı tutarak geliştirme yönünde olmalıdır ve performans odaklanma bu aşamada oldukça belirgindir.

Koç'un ast yetiştirmede kullanacağı beceriler ise; geliştirici operasyonlardaki gelişmeleri gözleme, çalışmaları planlama ve elde edilen başarı ya da başarısızlıkları onaylama ve doğrulamadır (Kinlaw, 1997, s. 45). Nitekim, ast personelin-yöneticinin becerilerin geliştirilmesine yönelik koçluk süreçlerinin temeli iki unsura dayanmaktadır. Bunların; performans geliştirme ve sorun çözme olduğunu ileri süren Kinlaw (1997, s. 3); yöneticilerden beklenen verimin elde edilebilmesi için ya giderilecek problemlerin ya da geliştirilmesi öngörülen beceriler için pozitif ortamın varlığının istenen bir durum olduğunu da belirtmektedir. Yeni hedef noktalarına yönelik olarak yöneticilerin sahip olması gereken daha üst düzey beceriler için, bir eğitim sürecine ihtiyaç duyulması ve bunun nasıl sağlanabileceğinin koç tarafından belirlenmesi, bu aşamadaki temel adımdır.

Jappee vd. (1991, s. 75-77)'ne göre, geliştirme müdahaleleriyle ilgili sürekli olarak geri besleme veren klavuz rolündeki koç, yöneticileri geliştirecek öğrenme fırsatları oluşturmak için çaba sarf eder. Örgüt içi ilişkilerinde yol gösterici olarak karar alan, risk yüklenen ve huzurlu bir iş çevresi oluşturan klavuz koç, oluşan her sorunun çözümü için kişiler arası ilişkiler için uygun müdahale sürecini başlatacaktır.

Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Çalışmada, bir ast-üst yetiştirme ilişkisini oluşturan koçluğun üç rolü olan, *eğitici koçluk, kariyer koçluğu ve klavuz koçluğu* rollerinin, *müdahale, gelişme ve çözüm* aşamalarındaki uygulamalara ilişkin süreçleri nitel araştırma yöntemleri kapsamında içerik analizi ile incelemeyi içermektedir. Cohen ve arkadaşları'na (2007) göre içerik analizi, bilgilerin içeriklerinin özetlenmesini içermektedir.

İçerik analizleri; tematik içerik analizi, betimsel içerik analizi ve meta-analizi olmak üzere üç'e ayrılır. Bunlardan betimsel içerik analizi, bir konuda yapılan çalışmalara ilişkin araştırma sonuçlarının tanımlayıcı çerçevede incelenmesini kapsar (Çalık ve Sözbilir, 2014, s. 33-34). Diğer taraftan, (Altunışık vd., 2010, s. 322)'ya göre betimsel analizde çerçeve oluşturma, tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi, bulguların tanımlanması ile yorumlanmasını içermektedir.

Koçluk Yaklaşımı İle Yetiştirme Süreci

Örgütlerde gerçekleştirilecek koçluk uygulamalarındaki sorunların yoğunluğu yöneticilerin duygu ve düşüncelerine tamamıyla nüfuz etmiş olabilir. Bu durum örgütteki çalışma hayatını derinden etkileyebilecektir. Bu nedenle öncelikle yönetsel sorun kaynakları tespit edildikten sonra, mevcut sorunların çözümüne ilişkin olarak önerilerin ve çözüm alternatiflerinin ortaya konmasında yukarıda belirtilen koçluk rollerinden hangisinin işlevselleştirileceği önemlidir. Bu çalışma kapsamında "*eğitici koçluk, kariyer koçluğu ve klavuz koçluk*" rolleri kapsamındaki işlevsel roller ele alınmaktadır.

Eğitici koçluk ile yönetici yetiştirme.

Koçluk sürecindeki temel hareket noktası, sorunlu davranışların değiştirilmesidir. Bu çerçevede, ne için, kiminle, nasıl ve ne düzeyde ilişki kuracağı belli olan yönetici, çözülecek sorunun veya düzeltilecek davranışın ayrıntılı olarak belirlenmesi, gerekli geliştirici materyalin toplanması ve iş ortamının uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Bunlardan eğitici Başlangıç etabı şeklinde görülebilecek olan bu safhada, sorunlar koçluk sorun tespit toplantılarında ortaya konmuştur. Özellikle yönetsel sorunların temelinde yer alan tutum, davranış ve beceri eksikliklerinin giderilmesi doğrultusunda koç ve yönlendirilecek yöneticinin söz konusu toplantılarda birlikte karara bağladıkları ve koç tarafından koordine edilen eğitim programlarında belirlenen bazı amaçlar ve gerekli nitelikler belirlenmiştir.

Tablo 1: Eğitici koç'un amaç ve nitelikleri

Amaçlar	Nitelikler
Beklentiler	Açıklama: Amaçların ortaya konması İlgi: Yöneticiyle iletişim kurma
Huzur	Bilgilendirme: Bilgi sunabilme rahatlığı
Güven	Araştırma: Sorunları giderebilme yeteneği Yansıma: Yöneticilere nitelik aktarma Saygı: Davranışları geliştirirken saygılılık

Kaynak: Kinlaw, 1997, s. 44

Eğitici koç, bağlılık ve olumlu sosyal ilişkilerin genel sonuçlarını yeniden hedefleyen iki ilave amaç olan oturumları tamamlama ve gelecek aşamaları da planlama için kullanır. Tamamlama işlemlerinde amaç, yöneticinin anlama duyarlılığını yeniden güçlendirmektir. Toplantılar boyunca vuku bulan şeylere karşı gözlemleme, mevcut ve gelecekteki yöneticilerin başarılarının doğrulanmasından etkilenmektedir. Bu durum tabloda gösterilmiştir.

Koç, yukarıdaki tablo 1'de belirtilen amaçların tespiti ve süreç sonunda beklenen niteliklerin elde edilmesinde, bir bilgilendirici pozisyonundadır ve daha çok iletişim yoluyla sosyal becerilerini öncelikli olarak kullanmak durumundadır. Bu süreçte koç'un bir uzman-lider tavrı daha belirgindir. Koç'un müdahalede bulunacağı ast yönetici için farklı tutumlar ve davranışlar göstermesi, onlara liderlik edasıyla üstünlük psikolojisi içinde davranması veya onları ciddiye alması halinde, yönetici yetiştirme operasyonları başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Bu uygulama daha çok bir *prensip koçu* izleniminin göstergesidir. Yine, geliştirilmesi planlanan her yöneticiye yönelik operasyonlarda eşit davranılmaması ya da katılımında buldukları ortamlarda görüşlerini dikkate almama tutumları da, kendini gerçekleştirme planları yapan ast yönetici adayını olumsuz etkileyecektir.

Aynı şekilde, geliştirilecek yöneticilere yönelik nitelik geliştirme çabalarında dinleme, geri besleme ve sosyal ilişkiler kurma becerilerindeki zayıflık da bir başarısızlık etkeni olabilecektir. Bunun yanında, koç'un aşırı disiplin ve azarlama anlayışı da gerilim dolayısıyla ast yöneticilerde stresi arttıracaktır. Koç tarafından oluşturulan paranoid bir iş çevresine bağlı olarak yöneticilerin performanslarına yönelik eleştirilerden ziyade kişiliklerin hedef alınması da koç'a olan güveni azaltacağını belirten Evenden ve Anderson (1993, s. 12), problemlerin farkına varamamış olan koç'un, etkili olmayan bir geliştirme delegasyonunda nitelik kazandırıcı role sahip olması gerekirken, ast'a yönelik gereksiz tepkiler göstermesi de onun etkililiğini kırarak ve örgütteki atmosferi olumsuz yönde etkileyeceğini ileri sürmektedir. İşte bu tip tutum ve davranışlar tipik saldırgan yönetici tavrı olarak koç'un işini zorlaştıracaktır.

Buradaki koç tavrı, daha ileri düzeyde yetiştirdiği astları ya da yönetici adaylarını ikaz ve azarlama davranışlarını beraberinde getirebilir (Cohen, 1990, s. 125). Bu çerçevede, bu olumsuz tavırların geri beslemesi yapılarak, yönetici yetiştirilmede yanlış ve motivasyon bozucu atmosferin ortadan kaldırılmasına yönelik çabaların sarf edilmesi önemlidir. Bu yönüyle, kurumsal amaçların oluşturulmasında var olan alt unsurlar konusunda koç'u bilgilendirememekten kaynaklanan huzursuzluk ve sorunları giderilebilmesine yönelik güvenin sağlanamaması ile koç'a yönelik saygısız tavırlar bireyin müdahale sorunlarının tam anlamıyla fark edilmesini engelleyecektir. Böylelikle de koç'a ve örgüte bağlılığı azaltılabilecektir.

İşletmenin yönetim birimlerinde yöneticilik yapanların her biri farklı sorun çözücü uygulamalarda bulunurlar. Bu kapsamda koçluk süreçlerinde kullanılacak öncelikli teknik boyutlar şunlardır (Butler ve Waldroop, 1996, s. 109-112):

- ❖ Aktif dinlemelerin var olması
- ❖ Eylem ve yansıtma aracılığıyla öğrenmeyi destekleme
- ❖ Geliştirme sürecinde küçük hedeflerle ilerleme
- ❖ Koç'un toplantılarda rehabilite konuşmaları yapması
- ❖ Pozitif geri besleme için koç'un teşvik edici davranışları

Belirtilen bu boyutlar, koçluk sürecinin karşılıklı etkileşime dayalı olduğunu göstermektedir. Koç yapacağı eğitimlerde çeşitli zorluklarla karşılaşacaktır. Başarılı bir koç'un yetiştirdiği kişiler gelişirken kendisinin de gelişmemesi mümkün değildir. Koç, eğiteceği kişiye karşı saygılı, bilgi ve zaman israf etmeyen, objektif ve kaliteye değer veren bir kişi görüntüsü vererek gelişmeyi sağlamayı planlamak durumundadır.

Aşama 2: Gelişme

Mevcut bireysel sorunları çözmek ya da yetersizlikleri düzeltmek için yetiştirme süreci boyunca gelişme aşamasında yapılan müdahalelerde aktif taraf olan koç amaçların belirlenmesi ve bu amaçları gerçekleştirebilecek yönelik kalıcı müdahalelere girer. Bu aşamaya yönelik amaçlar ve nitelikler şunlardır:

Tablo 2: *Eğitici koçluk uygulamasındaki amaçlar ve nitelikler*

Amaçlar	Nitelikler
Öğrenme	Konsantre olmak: Bilgi ve beklenti iletişimde spesifik ve objektif olma, Kaynak olabilme: Bilgi, tavsiye ve talimat verme, Tasdik etme: Öğrenme ve algı alıcılarından bilgi sağlama.

Kaynak: Kinlaw, 1997, s. 45

Bu tabloda gösterildiği üzere, mevcut yönetsel sorunların farkına varan yöneticilerin anlayışları ve tanımlanmasına yönelik gelişme bilgisi önemlidir. Senge'ye göre (1990, s. 79-82) süreç boyunca talimattan ziyade öğrenmeye odaklanma söz konusudur. Kişisel gelişmeyi sağlamaya yönelik her etkinlik, öğrenme amaçlıdır. Ast yöneticinin işiyle ilgili her öğrenme teşebbüsü bir geri besleme unsuru olacaktır. Bu aşamadaki faktörlerden gelişmelere konsantre olma becerisine sahip Koç, yöneticilerin kendilerinden beklentileri olan birikimlere ilişkin nitelik kazandırılmasını geciktirmemelidir. Beceri kaynağı olan koç, geliştirilecek yöneticilere özel bilgi ve deneyimlerini aktarabilmelidir.

Yine bir geri besleme aracı olarak geliştirici bilgi ve beceriyi tasdik etme, anlama ve kabul etmeyi içerir. Ancak bilgi ve beceri ile ilgili geri beslemedeki zayıflığın yeni bir müdahale gerekçesi oluşturacağı unutulmamalıdır (Gilley ve Boughton, 1996, s. 14). Bu kapsamda hali hazırdaki aşamada, genelde kullanılan geliştirme tekniği beyin fırtınası yönteminin olabileceği açıktır. Buna göre, yetiştirme süreçleri, koç'un geliştireceği personel eğer fazla kişiden oluşuyorsa, maksimum düzeyde gelişme aşamasındaki çabalar için yoğun tekrar gerektirebilecektir. Çünkü, beyin fırtınası toplantılarının önemli katkısı katılımcıların hepsinin sorun için odaklanmaya zorlanmasıdır. Ayrıca Cohen (1990, s. 78), katılımcılara sorumluluk yükleme de motive edici olacağını ifade etmektedir. Buna göre, yetiştirme sürecinde koç'un yöneticiyle paylaşacağı duygu ve düşüncelerin yoğunluğu zaman ve enerji maliyetini azaltacaktır.

Bu açıdan bakıldığında, yapılması gereken yetiştirme sürecinde koç'un üç görevi vardır (Bently, 1981, s. 52):

1. Örgütteki potansiyel işlerin yapılması: yanlış giden işleri düzeltmek için yapılacak müdahalelerde koç'un iş potansiyelini yeniden yapılandırma modelini oluşturması.
2. Geleceğe umut bağlama: Geleceğe yönelik beklentileri olan pozisyonlara ulaşma düşüncesi ile yetiştirilecek yöneticilerle ilgili umut besleyici olmak
3. Bireysel güven eksikliği: Deneyimlerin verdiği olumsuzluklar yöneticilerin kendilerine güvenlerini kaybetmelerine neden olabilir ve işlerini yanlış yapacaklarına yönelik bir güvensizlik ortamı hakim olacağından koç buna fırsat vermemelidir.

Koç, geliştirme sürecinde yönetici adaylarını güçlendirme ve gelişmeye teşvik, rehberlik etmemdir. Bu görevlerin yeterli ve gerekli düzeyde yerine getirilmesini gerektirecek eğitim sürecinin her zaman tekrarlanması mümkündür.

Aşama 3. Çözüm

Eğitici rolündeki Koç'un sorun çözme aşamasında yapacağı son süreçtir. Bu aşamadaki gerçekleştirilmesi istenen amaçlar ve bu amaçları gerçekleştirmek için gerekli nitelikler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

Tablo 3: *Eğitici koçluk uygulamasındaki çözüm sürecine ilişkin amaç ve nitelikler*

Amaçlar	Nitelikler
Oturum tamamlama	Gözden geçirme: Ortak anlayışa varmak için toplantı yapma
Geleceği hedefleme	Planlama: Geleceğe ilişkin stratejilerde anlaşma
Sosyal ilişkiler	
Bağlılık Oluşturma	Doğrulama: Yöneticiye itaat.

Kaynak: Kinlaw, 1997, s. 45

Tablo 3'e göre, iki önemli bağlılık unsuru olan yetenek ve etkileycilik öne çıkmaktadır. Yeni oluşturulan bu bağlılıkların sorunlu kısmı, yöneticilerin daha iyi olacağına dair eğitici koç'un yaklaşımlarının değişmesidir. Goleman'a (1998, s. 93-97) göre ise, süreç boyunca koç, ast yöneticilerle ilişki ağı oluşturarak onları yeterli seviyeye getirmeyi planlamaktadır. Dostça ve sağlıklı bir zemine oturmuş ilişkiler, nitelik geliştirme süreci çeşitli avantajlar sağlamaktadır. Eğitici rolündeki koç açısından çözüm aşamasındaki gelişmeler takip edildiğinde görülmektedir ki; sorunların giderilmesinde ast yöneticilerin tutum ve davranışlarında geliştirme için sürekli sağlıklı sosyal ilişkilerin ve geleceğe odaklılığın var olmasına gerek duyulmaktadır.

Özetle, koç uygulamalarının müdahale, gelişim ve çözüm olmak üzere üç aşamasında da gerçekleştirilen eğitici faaliyetlerde stratejik uyumun önemi ortaya çıkmaktadır. Müdahale aşamasında, iyi sosyal ilişkiler, zaman ve kullanılan bilgi ve beceri materyali uyumu ile ortama uygun davranış geliştirme stratejilerinin benimsendiği görülmektedir.

Kariyer koçluğu ile yönetici yetiştirme.

Yetiştirme süreçlerinde takip edilecek müdahale süreçleri olan müdahale, gelişim ve çözüm aşamaları aşağıdaki eğitici süreçleri içermektedir. Bu kapsamda, Hellriegel ve Slocum (1999, s. 415), koç yöneticilerin kariyer geliştirme ihtiyaçlarını gidermek için değiştirici veya dönüştürücü müzakere teknikleri kullanılarak, bilginin aktarılmasında birebir eğitim imkânı olabilen interaktif eğitim uygulama-

maları yapılabileceklerini ileri sürmektedirler. Onlara göre, bunun yanında, yönetsel sorunlarla ilgili geri besleme, kişiler arası ilişkiler ve bilgi sunulmasında bireysel yetersizliklerin giderilmesinde önemli katkılar sağlayan programlanmış öğrenme tekniklerinin kullanılması mümkündür.

Aşama 1: Müdahale

Sorun çözmeye yönelik koçluk toplantılarındaki yetiştirme müzakereleri, koç ile yönetici aday arasındaki etkileşimin düzeyi, roller, kurallar ve sorumlulukların niteliği ile güven unsuru başlangıç aşamasının amaçlarını oluşturmaktadır. Müdahale aşamasının amaçları ise geleceğe ilişkin beklentiler, kurumsal huzur ve güvenden oluşmaktadır. Bu aşamadaki gerekli nitelikler açıklama, ilgi, bilgilendirme, yansıma, araştırma ve saygılı olma temeli üzerine oturtulmaktadır.

Koç ve ast yönetici adayının algılamalarındaki farklılıklar yetiştirme sürecinde, bireysel değişimin yönünü etkileyebilir. Özellikle yenilik sağlama fırsatlarında değişimin ast yönetici tarafından algılanma şekli, gerçekleri değiştirebilmektedir. Sahip olunan niteliklerin kullanılma yerleri aynı zamanda yönetici davranışlarının algılanmasındaki tutumlara da bağlı olmaktadır (Drucker, 1998, s.152-156). Dolayısıyla, kariyer geliştirme uygulamaları ile olan etkileşim açısından bireyin davranışlarından kaynaklanan sorunların etkileri, beceri yetersizlikleri ve tutumlardan kaynaklanan sorunlara oranla daha fazla olacaktır. Örgütün değişik birimlerince ihtiyaç duyulan nitelik ve potansiyele sahip yöneticilerin geliştirilmesi çabaları bu belirlemede etkili olmaktadır.

Bu aşamadaki yönetici yetiştirme süreçlerinde, örgüt felsefesi, değerleri ve çalışma ortamından kaynaklanan kariyer geliştirme taleplerinin yönetici yetiştirme işlemlerine bağlı olarak gerçekleştirilmesinde de koç'a gerek duyulur. Performans değerlemede ise standart yokluğu, etkili olmayan delegasyon, yetiştirilecek yöneticilere yönelik olarak sabır ve tahammülsüzlük, iş gereklerindeki önceliklerin değişmesi ve sorunlu bir iş çevresinin varlığı gibi davranışlardan kaynaklanan yönetsel sorunlar, bir dizi çeşitlendirilmiş müdahaleye zemin hazırlar. Bu müdahalelerde hedef, davranışları değiştirmeye ve geliştirmeye yönelik kariyer koçluğu sürecindeki temel unsurlara, yetiştirilecek yönetici tiplerine ve kariyer seçim sürecinin özel şartlarına bağlıdır.

Bu kapsamda koçluk uygulamasına temel olan performans yetersizliklerinin giderilmesine ilişkin müdahale gerektiren üç tip aday yönetici vardır (Gilley ve Boughton, 1996, s. 128):

- ❖ *Çalışmak için yaşayanlar:* Bunlar işleriyle ilgili tüm ayrıntıları öğrenmek isterler. Yenilikleri özellikle takip ederler. Her fırsatı değerlendirmeye çalışırlar. Kariyerlerinde uzun dönemli bir hedefleri vardır. Örgüt içinde ilerlemek ve gelişmek onların taleplerini oluşturur.

- ❖ *Denge ve istikrar arayanlar:* Kariyer gelişmelerini takip ederler ancak onu elde etmek için kendilerini tehlikeye atmazlar. Doğal olarak yanlışlıkları gördüklerinde en sağlıklı olan çözüm için arayışları vardır. İş rotasyonunu da bir gelişme fırsatı olarak algılamazlar.
- ❖ *Kötümserler:* Olumsuz gelişmelere bakarak sonuçları genellemeye yönelirler. Kendilerine olan güvenlerinin kalmayışı, işten soğuma, sınırlı kariyer yönlendirmeleri, örgüte yönelik eleştiriler ve dağılma bunun nedenleri arasında yer alır. Bu kategoridekiler belli bir zaman sonra örgütü terk ederler ve yeterli performansa sahip olmakta zayıf kalırlar.

Buna göre, kariyer seçim sürecinde kariyerlerinin henüz başındaki ast yöneticiler arayış içindedirler. Örgüt faaliyetlerindeki keşifçi tutumlarıyla becerilerinin yeterliliği noktasında beklentileri arttırmaktadır. Hatta örgütün, kişisel değerlerini olumlu karşılayıp karşılamayacağı, onların beklentilerinin merkezini oluşturur. Bu aşamada ast yöneticiler, mesleki ihtiyaç ve ilgilerini daha iyi anlamak için kariyer kimliklerini geliştirmek isterler. Koç ise, mesleki kariyer hedeflerine yönelik müdahalelerde yönetsel sorunları çözebileceği, ast yöneticilerin kendilerini geliştirmelerine uygun işbaşı ortamları hazırlayan planlar yapar. Gelişme aşamasındaki eğitim müdahalelerinde yönetsel sorunları çözerken, yöneticilerin öğrenme ihtiyaçlarını belirlemek ve öğrenme fırsatlarını elde etmeye yönelmek de yine koç vasıtasıyla sağlanır.

Aşama 2: Gelişme

Yöneticinin kariyerleriyle ilgili faaliyeti ve sorunlu davranışlarında ilgilerini geliştirmesi bu aşamanın konusudur. Bu aşamadaki eğitici amaçlar, bilgi sağlama ve kavramadır; beceriler ise, geliştirici unsurları açıklama ve yöneticiler sağlıklı ilişkiler kurmaya dayanır (Kinlaw, 1997, s. 44). Bu yönüyle, kariyer geliştirme, aynı zamanda bir tatmin sistemi olduğu için kariyer yönetim programı belli seviyede genel bir amaca sahiptir. Bu seviyeye varmak için yöneticiyi yetiştiren koç, örgütün kariyer dinamiklerini anlamaya çalışan ve yönetim ihtiyaçları karşılanmış kariyer politikalarına sahiptir.

Bu aşamada, amaçlara ulaşmaya çalışan yönetici adayı, koç'tan gelen her türlü bilgi ve beceriyi, gelişiminde destekleyici bir faktör olarak kullanacaktır. Yönetsel sorunların teşhis ve tespitine yarayacak yeterli bilgi elde etmek veya geliştirmek gereğine inanan koç, daha sonra bu kez düzeltilmesi gereken performans sorunlarına ilişkin çözümlere yönelik bilgi elde etmek durumundadır (Armstrong, 1991, s. 490). Bu yönüyle, bu süreçteki koç tutumu, yöneticilerle daha yakın ilişki içine girerek, onlara geliştirici bilgiler sunarak geliştirilmesi planlanan niteliklere ilişkin açıklayıcı bilgiler sunmayı öngörmektedir.

Koç'un birey davranışları ile ilgili gelişme ve çözüm aşamalarında başvuracağı operasyonel planları, katılımcı iletişim, olumlu bir iletişim ortamının oluş-

ması, kişiler arası iletişim becerileri kullanma gibi üç boyutu içermektedir (Gilley ve Boughton, 1996, s. 131). Koç, bu noktada, geliştirme müdahalelerinde ödüllendirmeyi de bir iletişim aracı olarak kullanabilmektedir ve eğer giderilmesi istenen davranış sorunu için motivasyon sağlayıcı bir etken olarak katılımcı iletişimini kullanırsa, yöneticilerin gelişim trafiği pozitif yönde hareketlenebilecektir. Motivasyon ortamı oluşturacak bu iletişimde, koç'un otoriter tutum göstermemesi ve yöneticilerin katılımının yüksek seviyede olması hedeflenmektedir.

Aşama 3: Çözüm

Sürecin bu aşamasında performans sorunlarına odaklı geleceğe yönelik adımlar, yetiştirilecek yöneticilerle karşılıklı konuşma ve iletişim saygınlığını sağlama hedeflenmektedir. Bu aşamadaki amaçlar; geliştirme müdahaleleri oturumunu başlatma, gelecek odaklı projeler belirleme, operasyonel olma, gelişmiş sosyal ilişkiler kurma ve örgütsel bağlılığı güçlendirmeyi içermektedir (Kinlaw, 1997, s. 45). Bu açıdan bakıldığında, Armstrong'un (1991, s. 472) tespitiyle koç, kariyer geliştirme dinamiklerini etkili kullanmasında ve yeni bilgi ve becerileri yöneticilere aktarmasında; kariyer genişlemesini, kariyer amaçlarının yerleştirilmesini ve yönetici olarak olgunlaşmasını, önemsemektedir

Kariyer geliştirme sürecinde lider pozisyonuyla koç, uygulayacağı eğitimde yöneticilere dönük bilgilendirici ve olgunlaştırıcı eğitimde bir sorumluluk sahibidir. İster otoriter isterse uzmanlık birikiminden olsun koç'un liderlik gücü, eğitim pratikleri açısından sorumluluk doğuran bir yetiştirme birikimidir. Bununla birlikte, özellikle esnek örgüt yapılarında koç'un yöneticilerle ilişkilerini daha özerk bir alanda sürdürdükleri ve yetki ve sorumluluk denkliği ile devrinin daha çok işlerlik kazandığı da görülmektedir (Walker, 1992, s. 265). Dolayısıyla, ast yönetici-koç arasındaki yetki ve sorumluluk ilişkilerinde, koç'un kişisel ya da örgüt amaçlarını gerçekleştirmede yöneticinin sorumluluk alanını genişletmesi daha köklü ve demokratik bir liderlik anlayışından kaynaklanabilir.

Bu aşamadaki bir başka önemli nokta da, eğitimde sürekliliğin bazen yetiştirilecek bireylerde sabırsız olmaya yol açabilmesidir. Biran önce belli bir kariyere sahip olma ve kariyer çizgisine gelme isteği strese hatta kaosa yol açabilmektedir (Thorne, 1989, s. 146-149). Bu nedenle oluşan olumsuzluklarla baş edebilmek için kontrolü kaybetmeme, paniklememe, entelektüel zayıflığı giderme, eğitim ile ilgili zaman sınırlamasını ortadan kaldırma ve işi becerilerini kazandırıcı nitelikleri kısa zamanda kazanma bu süreçte önemli bir ayrıntıdır.

Klavuz koçluk ile yönetici yetiştirme.

Klavuz koç, yönetici yetiştirme sürecinde oluşan probleme ve şiddetine göre eğitim tekniklerini kullanır. Hızla karar vermenin gerekli olduğu ve çok sayıda adayın yetiştirilmesinin söz konusu olduğu eğitim operasyonlarında rasyonel, ekonomik, kolaylaştırıcı ve zaman tasarrufu sağlayan tekniklerden birisi uygula-

nabilir (Robinson, 1990, s. 154; Hellriegel ve Slocum, 1999, s. 415). Diğer taraftan, psikolojik tahlili içeren, farklı algılamaların anlaşılmasını sağlayıcı karakterde teknikler de uygulamada kullanılabilir (Ergin, 1995, s. 92-136). Bu çerçevede, işbaşında geliştirme ihtiyaçları karşılama yönelik performans yönetim sistemleri değerlendirilmektedir. İş bilgisi ve tecrübesiyle proje takımlarında beceri geliştirici analizlerini içeren ve öğrenme nitelikleri elde etmeye yönelik yönetici yetiştirme yaklaşımları bu kariyer aşamasında değerlendirilmektedir (Armstrong, 1991, s. 460-462).

Klavuz koçluk süreci de aday eğitimi süreçlerini içeren müdahale, gelişme ve çözüm aşamalarını içermektedir.

Aşama 1: Müdahale

Kinlaw (1997, s. 45), yöneticilerle kolay ve hızlı iletişimi güçlendirmek için güven ve dürüstlüğü geliştirmenin, çalışma zamanı ve sorumlulukların temel unsur olduğunu ileri sürmektedir. Yine devamla bu aşamada, örgütsel amaçların geleceğe yönelik kariyer beklentileri, çalışma hayatında yönetim düzeyinde huzur ve güven, hedefleri ve gelişme kaydedilen süreçlerle ilgili açıklama yapma, yeni geliştirici niteliklere ilgi duyma, yetiştirilecek astları bilgilendirme ve gerekli niteliklerle ilgili araştırmada bulunmayı içermekte olduğunu ilave etmektedir. Bu bağlamda, işlemler için talep edilen niteliklere yönelik ise, becerileri astlara aktarma ve eğitileceklerle saygılı davranmanın önemine vurgu yapmaktadır.

Bu aşamada koç, yetiştireceği yöneticiye yönelik geliştirici müdahalelerinde yine bazı yönetsel sorunlardan kaynaklanan engellerle karşılaşacaktır. Güç dengelessnessi ve formel örgütsel çevre, klavuzun yönetici adayına dengeli yaklaşımını bozabilir (Burke ve Mc Keen, 1989, s. 76-79). Buna göre, serbest ve karşılıklı etkileşim için Klavuz-Koç'un oturumlarda muhatabı olan yönetici adayının bilgi aktarımının edilgen tarafında olması, bazı kişilerin yanlı ve yanlısı müdahalelerde bulunmasını da beraberinde getirebilmektedir. Çünkü tepe yönetimi, astlara daha katı davranılması taraftardır. Bu tür bir tutum da, arkasından personelle iletişim kopukluğu olumsuzluğunu getirecektir.

Bir başka gelişme engeli ise, ilk aşama olan müdahale sürecindeki amaçlara ulaşmak için yetiştirilecek yöneticilerle karşılıklı güvenin ve huzurlu çalışma ortamının bozulmasıdır. Yöneticilerin iş başındaki çeşitli tasarruflarına yönelik bir sınırlama getirilebilir. Çünkü, kariyer gelişimini hedefleyen ast yönetici için klavuz eğitici programlarındaki otoriter tutumlar geliştirici olmamaktadır. Özellikle örgütün yapısında ve kültüründe problemlerli bir değişime yol açacak klavuzluk uygulaması yerine problemlere odaklı ancak yapısal değişime yol açmayacak klavuzluk programları tercih edilmelidir.

Aşama 2: Gelişme

Klavuz koç'un bu aşamada mükemmel sosyal ilişkilere sahip olması gerekir. Ast yöneticilerle etkileşimden zevk alan ve olabildiğince sorunları irdeleyen bir kişilikte olması, çalışma ortamını daha yaşanılır hale getirecektir. Bu aşamada elde edilmesi gereken amaçlar; öğrenmenin merkez alınmasına dayalıdır. Gerekli nitelikler ise; nitelik kazandırıcı eğitime ve ortama konsantre olma, bilgi beceri kaynağı olabilme ve yetiştirme sürecindeki birikimi doğrulama süreçleridir.

Kinlaw'a göre (1997, s.60), koç, geliştirme toplantılarında yapacağı konuşmalarında "benim başıma da bu tür bir olay geldi." ya da "bunu ben de hissedemedim." ifadelerinde olduğu gibi motive edici üslup ile iletişim sürecini başlatacaktır. Böylece, süreç boyunca hatalar ve bilmeleri gereken şeyler hakkında geliştirilecek yöneticilere bilgi iletilir. Potansiyel yardım kaynakları bilgi ve deneyime sahip olan yöneticiler bunları astların yetiştirilmesinde kullanırlar. Bir geri besleme becerisi olarak "doğrulama" koç'un sıklıkla başvurduğu bir araçtır. Yaşanabilecek bir iletişim zorluğu ise, takım çalışmaları ya da bireysel müdahalelerin her ikisinde de ürün geliştirme, örgüt geliştirme, örgütsel değişim süreçleri ve stratejik yönetim hedeflerinde klavuzun kesin hakimiyeti ve belirleyiciliğinin söz konusu olmasıdır.

Bu durum göstermektedir ki, örgütlerdeki çalışma süreçlerinde kavramsal, iletişimsel, teknik ve sosyal becerilerin tümü klavuz koç'un yetiştirme sürecinde kullanabileceği temel becerilerdir. Yöneticilerde geliştirilmesi gereken tutum ve davranışlardan ya da beceri eksikliklerinden kaynaklanan sorunlar müdahale için uygun zemin ve zaman faktörü ile çözümlenebilir. Klavuzluk aktiviteleri için uygun yetiştirme ortamı gereklidir. Verimli bir koçluk sürecinin yaşanması için ortamın yanında o ortam için gerekli faaliyetlerin belirlenmiş olması da gereklidir.

Bu süreçteki klavuzluk uygulamalarından bazıları şunlardır (Gilley ve Boughton, 1996, s. 173-174):

- ❖ Performans için geri besleme sunmak
- ❖ Örgütün misyonuna ve amaçlara uygun bilgiyi yöneticilere sunmak
- ❖ Örgütsel felsefenin idrakine varmak
- ❖ Uzun dönemli kariyer planlaması yapmak
- ❖ Risk almayı teşvik etmek

Örgütte geleceğin yönetici-liderleri, kaliteli ve geri beslemesi iyi olan eğitim süreciyle gerçekleştirilebilir. Genişletilmiş statü ve pozisyonlar kariyere yönelik istekliliği ve motivasyonu güçlendirebilir. Bu nedenle kararlı bir çalışma ile risk alabilmiş yöneticiyi değerlendirme, geleceğe yönelik beklentilere ve algılamalara ters olmamalıdır. Geliştirmede sabır ve sürekliliğin ne kadar önemli etkenler oldukları bilindiğinden, geliştirici eğitimi reddeden ve disiplinsiz davranışlarda bulunanlar için koç, çeşitli yaptırımlara gidebilmektedir (Cohen, 1990, s. 125). Bu

yönüyle, yapılacak yaptırımlar yetiştirilecek yöneticilere eğitim süreci boyunca standart davranışlar gösterilmemesi, ciddiye almama, ilgisizlik ve performanslarının eleştirilmesi şeklinde olabilmektedir. Bununla birlikte, yöneticilerin kişiliklerinin eleştirilmesi gibi olumsuzluklar klavuz koç'un uygulamalarında idari sorunlara yol açabilmektedirler.

Öte yandan, Goleman (1998, s. 93-97) ise motive edici faktörler olarak, elde edilecek niteliklerin önemsenmesinde duygusal zekâyâ öncelik vermek gerekebileceğinden bahisle, bu şekilde davranışların düzeltilmesini yetiştirilecek bireyle ilgili kendine güven faktörü olarak ele alınarak mümkün olabileceğini ileri sürmektedir.

Aşama 3: Çözüm

Bu aşamadaki amaçlar; geliştirme oturumlarını tamamlama, geleceğe yönelme, olumlu sosyal ilişkiler kurabilme ve örgüte bağlılık sağlamadır Kinlaw (1997, s. 87), kendini geliştirme konusunda sorumluluk taşıyan, yenilikçi olarak verilen görevleri kabul eden ve yerine getirmeye çalışan yönetici, olumlu bir görüntü vermektedir.

Gilley ve Boughton (1996, s. 178) bir klavuzluk ilişkisi yaratmada, yönetici ile koç arasında yaşanan ilişkinin bir dizi aktiviteyi içermekte olduğunu ileri sürerek, bu ilişki sürecinin genel itibarıyla şu eylemleri içerdiğini sürmektedir:

- ❖ Bir iletişim ağı yaratma ve sinerjiyi geliştirme
- ❖ Yöneticilerde serbestliğe izin
- ❖ Zamanı iyi kullanmaya yöneltme
- ❖ İlişki arttıracak aktif dinlemeyi kullanma
- ❖ İlişkilerin sınırlarını belirleme

Armstrong (1991, s. 490)'a göre, süreç boyunca gösterilen çabaların boşuna gitmediğini gören klavuz için çalışma coşkununun, istekliliğin ve ödüllendirmenin kesintiye uğramaması gerekir. Sürecin olumlu ilerlemesini engelleyen etkenlerin takibi motivasyonu yükseltmektedir. Klavuz koç sayesinde nitelikli hale gelen ve sorunları çözebilecek birikimi elde eden ast yönetici adaylarının kendileri için bir olgunluk görüntüsü olarak, yeni nitelikleri kullanmada istek duyması geliştirme müdahalelerini kolaylaştırır.

Böylece, örgütte değişim için bağlılık ihtiyaçlarını belirleyip düzenleyecek koç, yöneticiler arasında destek konsensüsü oluşturarak ve sorumluluk alanını genişleterek yeteneklerinden mümkün olduğunca geniş ölçüde yararlanılmasına imkân sağlar (Ulrichs, 1998, s. 131). Buna göre, yönetici adaylarının kritik ortamlarda yeteneklerini geliştirebilme gücü, performans geliştirmeyi teşvik eden bir örgütsel çalışma ortamı oluşturabilme gücü, yöneticilerin davranış ve tutum etkileyebilme ve değiştirebilme gücü klavuzluk uygulamalarıyla gerçekleşmektedir.

Sonuç olarak, düşünme, planlama ve eyleme dönüştürmedeki stratejik bakış açısına sahip olabilen ve önemli kararları tek başına alabilme yeterliliğindeki yönetici adayları, klavuz koç ile uyum içinde hareket edip gerekli durumlarda ona danışması gerekmektedir. Böylelikle, aday yöneticiler, koç ile birlikte eğitimi sürdürecektir ve çeşitli düzeylerde nitelikler kazanarak mesleki belli bir seviyeye sahip olabileceklerdir.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu çalışmada yapılan inceleme sonucunda yönetici-koç'un, yerine getirebileceği üç tutumun olduğu gözlemlenmiştir. Bunlar; yüksek motivasyonla yeteneklerin geliştirilebilmesinin mümkün olması, yetkilendirmeye amaçları gerçekleştirme yönünde yönetici adaylarının yönlendirilmesi ve eğitim sorumluluğunda etkin yönetici-koç'un da önerileri ile örgüt çalışmalarındaki eksiklikler ve enerji ve yetenek yoksunlukları giderilebilmesidir.

Geleceğe yönelik geliştirici aşamaları planlama süreçleri çok sayıda farklı etkinliği, *eğitici koçluk* fonksiyonlarına bağlı olarak düzenlemeyi içerir. Koç ve yönetici, gelişme aşamasında ortaya konan sorunları çözmekte kullanmak için birlikte strateji geliştirecektir. Bu durum, bir öğrenme projesi üzerinde çalışarak pratik yapma imkânı sağlayabilir. Bu aşamadaki beceriler gözleme, yöneticilerin katıldığı bilgi ve öğrenme başarımlarını içerir. Ely vd.'ne göre (2010, s. 587), liderlik geliştirme müdahaleleri (ör. sınıf eğitimi, değerlendirme merkezleri, deneyimsel kurslar ve yardım kitapları), eğitmen yani koç tarafından belirlenen farklı kitlelere yönelik geniş bilgiler sunmaktadır. Geliştirilmesi istenen niteliklerle ilgili olarak yönetici adaylarını gözleme bir anlamda eğitim oturumlarını tamamlamayı da içerir. Bu aşamadaki planlama becerilerinin bir yandan ilave öğrenme fırsatları ve yeni öğrenilen becerileri test etme işlemlerini kapsamakta iken, diğer taraftan elde edilen yeni becerileri doğrulama becerisinin ise, başarılı koçluğun ilk genel amacı olduğu gözlenmektedir. Böylece yöneticilerin koç'a bağlılıklarını daha yüksek düzeye çıkarması söz konusu olabilmektedir.

Yine görülmektedir ki, çalışma yaşamındaki çabalarını bir yaşam tarzı haline getirme eğilimindeki yönetici adaylarının, *kariyer geliştirici koç*'tan nitelik ve tecrübe beklentileri fazladır. Kendine belli yönetim kariyerlerini hedef seçmiş yönetici adayları, otoriter olmayan liderlik anlayışıyla, astlarına bağımsız iş gördürerek yetiştirmeye öncelik vermek istemektedir. Yönetici adayları bunu sağladığında sahip olacağı niteliklerle, örgütteki yönetsel sorunlara duyarlı, başarılı olmaya yönelmiş, enerjik ve girişimci kişiliğe sahip olabileceği görülmektedir.

Koçluk sürecinde en nitelikli olunması gereken aşama olan *klavuz koçluk* rolüne bağlı olarak tutum ve davranışların gösterileceği süreçlerdir. Örgütsel sistem ve ürünler için geliştirme fırsatları belirleme ve faaliyetler ve planlama yoluyla örgütlerde yönetici geliştirmeyi hedefleyen koç, böylelikle yöneticileri destekleme

ve aynı zamanda güven oluşturmayı sürdürecektir (Robbins, 1997, s. 40). Böylece, projeler üretebilen, astlarına yönelik verimli çalışma şartları oluşturma çabasındaki yönetici, kariyer geliştirme faaliyetleri için geliştirme planlamaları yapmalı ve gelecekteki kariyer amaçlarına ulaşmak için de iş yöntemleri belirlemektedir. Nitekim, sorun çözme sürecinde bir değişim ajanı konumunda olan koç, yöneticilerde gelişimi gözlerken, müdahale oturumun tamamlanmasını takip etmektedir. Müdahaleyi planlamada sorunların çözümünde bireysel kapasiteyi zenginleştiren stratejiler uygular.

Personelin gelişiminde *klavuz koçluk* süreci, iş yöntemleri belirlemeyi, değer oluşturabilmeyi, örgütsel kaynak arzını, nitelik geliştirici projeler yapmayı, değişimi belirleme ve örgüte etkilerini kontrolde işlerliği olan sürecini kapsamakta olduğunu ileri süren Robbins (1997, s. 40), en temel klavuzluk fonksiyonları çerçevesinde yöneticilere bilgi, beceri ve yetenek kazandırma yanında gelişme eğilimine göre yönelme, hedef belirleme ve gelişme stratejilerini tayin etmenin gerekliliğini öngörmektedir. Böylece, klavuz koçun, yönetici eğitiminde tavır geliştirebilme ve yürütebilme sorumluluğunu da üstlenebilmesi mümkün olacaktır. Aynı şekilde, yönetici yetiştirebilme strateji ve politikalarını belirleme ve destekleme sorumluluğu klavuz koçun sorumluluk alanına girdiğinden, yöneticilerde iş, kalite ve verimlilik standartlarının yükseltebilecek bir karizmatik lider tipine de gerek duyulabilecektir.

Bir performans geliştirici olarak koç, örgütsel faaliyetlerde her türlü teknik desteği vermeye yatkın kişidir. Bu faaliyetler esnasında astların işlevsel sorumluluğuna ilişkin tüm koşulları kabullenmek koç için kolay değildir, çünkü iyi bir gözlem yeteneği, hassas bir yargılama ve doğru tepkiyi geliştirme becerisini gerektirir. Bu süreç, aynı zamanda yönetim becerileri ile ilgili yenilik takibini de gerekli kılmaktadır. Bir kolaylaştırıcı olarak alternatif çözüm yollarının fazlalığı koç'un ast performans karşılaştırma faaliyetlerini kolaylaştırır ve böylelikle astların yaratıcılık yeteneğinin gelişmesine yönelik çeşitli avantajlar sağlar. Nitekim, Bond ve Seneque (2013, s. 68), koçluğun, bu yönüyle, bireysel ve örgütsel öğrenmeyi entegre ederek bir şekilde astların performansı artırdığını ileri sürmektedir.

Eğiticilik ve kariyer koçluğu rolleri tüm örgütsel işlemlerde ve süreçlerde bireyi pozisyonel iş gerekleri kapsamında geliştirici bir birikim sağlamaktadır. Bu süreçlerdeki yetiştirme müdahaleleri sonucu elde edilen nitelik ve tecrübe ast yöneticilerin bireysel birikim düzeylerini arttıracığından bu olumlu sonuç direkt olarak örgütsel etkinliğe yansacaktır. Koç, kariyer geliştirmeye destek veren tavsiye ve telkinlerde bulunacağından, destekleyici ilişkilerin devamında örgüte sağlanacak katkıların farkında olan klavuz koç sosyolojik ve psikolojik atmosferin olumlu hale dönüştürülmesinden de sorumludur.

Öte yandan, örgütü oluşturan her bir insan kaynağı yeni tutum ve davranışları öğrenirken, geri besleme yapmak, hataları tartışmak, örgüt içi ve dışı bilgi

kaynaklarını değerlendirerek beklentilerini ve ihtiyaçlarını tatmin etmek istemektedir (Edmondson, 1999, s. 357). Böylelikle, grup ya da örgüt çalışması etkinliklerinin, örgütsel sinerjinin ve kaliteye verilen önceliğin artması ile hem yöneticilere hem de örgütün diğer personeline yönelik olumlu kariyer yansımalarını gerçekleştirebilmek mümkün olabilecektir.

Bu inceleme ile görülmektedir ki; örgütte bir katalizör görevi yüklenmiş olan koç'un diğer yönetsel görevlerinin yanında, iyi bir yetiştirici ve yönlendirici olması, ancak iyi bir motivatör, tecrübe aktarıcısı ve yetenek avcılığıyla mümkün olabilmektedir olmaktadır. Dolayısıyla bu araştırma ile koçluk geliştirme süreçlerinde "eğitici koçluk, kariyer koçluğu ve klavuz koçluğu" rolleri işlevsel olarak incelenmekte olup, ast yöneticide sorun çözme ve davranış değiştirme aşamalarının nasıl gerçekleştirileceği, müdahale, gelişme ve çözüm aşamaları itibarıyla var olan bir koçluk tekniğine ilişkin örnek bir uygulama geliştirilerek alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Altunuşık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. 6. Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Armstrong, M. (1991). *Personel management practice*. London: KoganPage.
- Bently, T. (1981). *The business of training*. London: Mc Graw Hill.
- Bond, C., ve Seneque, M. (2013). Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development. *Journal of Management Development*, 32(1), 57-72.
- Butler, T. ve Waldrop, J. (1996). The executive as coach. *Harvard Business Review*, Nov/Dec, New York.
- Burke, R. ve Carol A. Mc Keen, (1989). Developing formal mentoring in organizations. *Business Quarterly*, (53)Winter, 76-79.
- Çalık, M. ve Sözbilir, M. (2014). İçerik analizinin parametreleri. *Eğitim ve Bilim*, 39(174), 33-38.
- Cohen, L. Ve diğ. (2007). *Research methods in education* (6. b.), New York, Routledge.
- Cohen, William A. (1990). *The art of leader*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Dessler, G. (1997). *Human resources management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Drucker, P. (1984). *The practice of management*. New York: Harper and Brothers Pub.
- Drucker, P. (1999). Managing oneself. *Harvard Business Review*, March-April, 2(77), Boston.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in workteams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Ely, K., Boyce , L.A., Nelson , J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G., Whymand , W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly*, 21, 585-599.
- Ergin, A. (1995). *Öğretim teknolojisi iletişim*. İstanbul: Pegem.
- Evenenden, R. ve Anderson, G. (1993). *Making the most of people*. New York: Addison -Wesley.
- Gilley, L.W. ve Nathaniel, W. B. (1996). *Stop managing start coaching*. London: Irwin Pub.
- Golemann, D. (1998). What makes a leader. *Harvard Business Review*, November-December, 76(6), Boston.
- Hellriegel, D. ve Slocum, J.W. (1999). *Management*. Addison- Wesley Publishing Co.
- Jappee, C., Frederick, D.F. ve Michael, D.S. (1991). *The art of managing*. New York : Addison-Wesley Pub.
- Kinlaw, D.C. (1997). *Coaching for commitment: Managerial strategies for obtaining superior performance*. Toronto: Pfeiffer Co.
- Kram, K.E. ve Bragar, M.C. (1992). *Development through mentoring: A strategic approach*. In D. Montross & C. Shinkman (Eds.), *Career development: Theory and practice* (pp. 221-254). Springfield, IL: Charles C Thomas.
- Robbins, S. (1997). *Managing today*. New Jersey: Prentice-Hall.

Robinson, K.R. (1990). *Training management*. London: Kogan Page.

Senge, P. (1990). *Beşinci disiplin*. (Çev. A.Akdeniz ve A. Doğukan), İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Synder, P. (1993). *The first steps in solving problems developing diversity*. San Fransisco: Jossey-Boss Inc.

Thorne, P. (1989). *The new general manager*. New York: Mc Grav Hill.

Ulrich, D. A. (1998). *New mandate for human resources*. Boston: Harvard Business Review, January-February.

Walker, J. (1992). *Human resource strategy*. New York: Mc Grav Hill, Educ.

