

İŞLETME YÖNETİMİNDE REHBERLİK (COACHING) KAVRAMI

Prof.Dr. İnan ÖZALP

Anadolu Üniversitesi,
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü

Arş.Gr. A. Emre DEMİRCİ

Anadolu Üniversitesi,
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü

ÖZET

Örgüt içerisindeki diğer bireyleri kontrol etmeye yönelik olan günümüz yönetim kültürü, bireylerin yetkilendirilmesi ve güçlendirilmesine yönelik olan yeni yönetim kültürü ile taban tabana bir zıtlık içerisinde yer almaktadır. Rehberlik (Coaching), bu yeni kültürü yaratmaya yönelik bir araçtır. Eski kültür yapısı içerisinde kullanılacak bir yöntem değildir. Yöneten ve yönetilen arasındaki özel tipte bir ilişkinin içerisinde yer alır. Rehberliğin gelişimine ilişkin araştırmalar sınırlı olmakla birlikte, işletmeler, hızla hem rehberlik becerilerinin geliştirilmesi hem de rehberliğe daha fazla ilgi gösterilmesinin gerekliliği konusunda bilinçlenmektedirler. Çünkü, genel olarak kolaylaştırıcı ve katılımcı bir yönetim tarzına geçiş söz konusudur.

ABSTRACT

Current management culture based on controlling the others within the organization fully contrasted with the new management culture based on empowering people within the organization. Coaching is a tool to create this emerging management culture. It is not a method to be used in the old culture.

It occurs in a special kind of relationship between the manager and the one being managed.

Even though the researchs made on the development of coaching concept are limited, corporations are becoming more and more aware of the need for improving coaching skills and the need for keeping their eyes on this concept. The reason for this attitude is that there is a certain shift from a traditional management style to a facilitating and involving management style.

GİRİŞ

Rehberliğin kapsamı ile ilgili geniş bir belirsizlik vardır. Genel olarak çalışmalarda, iş üzerinde performans rehberliği ile daha resmi olan kişisel etkinlik rehberliği arasındaki ayırım yapılabilenlidir.

Bunlardan ilki, yönetimde önemli bir özellik olarak görülmektedir. Performansı geliştirmek üzere doğru girişimlerde bulunan bireylerin gözden kaçırılmaması, yapılan gözlemlere yapıcı bir geri bildirim eklenmesi buna dahildir.

Bu noktada rehberlik faaliyetleri iki başlık altında incelenebilir. Bunlardan ilki çalışanlara yöneticileri tarafından uygulanacak rehberliktir. Bir diğer başlık ise danışmanlarca yöneticilere uygulanacak rehberlik faaliyetleridir.

İlk başlık altında incelenen rehberlik yaklaşımında, çalışmalar genel olarak işletme içerisinde yürütülecektir. Ancak yöneticilere yönelik rehberlik faaliyetleri uygulanırken dış katılımcılardan, yöneticiye yol gösterecek danışmanlardan veya danışmanlık şirketlerinden faydalanılacaktır.

YÖNETİMDE YENİ BİR UYGULAMA OLARAK REHBERLİK

Rehberlik, yönetim literatüründe kendini ilk kez 1950'li yıllarda göstermiştir. O dönemde rehberlik, yöneticinin sorumluluğunun bir bölümünün, usta-çırak ilişkisi ile astların yetiştirilmesi olarak görülüyordu. Bu dönemde rehberlik üzerine yazılan makaleler, çalışanın işe yönelik becerilerini geliştirmek üzere, üstlerin rehberlik becerilerinin geliştirilmesinin

değerini vurguluyordu. Rehberlik, iş becerisi geliştirme ile hemen hemen aynı anlamda kullanılıyordu.

1970'li yılların ortasında karşılaşılan makaleler, spora ilişkin rehberlik faaliyetlerinin yönetsel durumlarda ne şekilde kullanılabileceği üzerinde duruyordu. 1980'li yıllardan bu yana ise rehberlik, yönetim geliştirme kapsamı dahilinde bir eğitim tekniği olarak görülmektedir¹.

Son yıllarda yeniden yapılanmaya olan ilginin artması, işletme yönetiminde rehberliğe olan ihtiyacı da arttırmıştır. İşyerlerinde yaşanmaya başlanan tutum değişimleri de bu artışın açıklamalarından biridir. Gemini Consulting grup başkanı Ellen R. Hart, insanların yönetici olabilmeleri için şart koşulan rekabetçi yaklaşımların yerini, takım olarak çalışabilme becerilerinin aldığı sözlerinde ifade etmiştir².

Rehberlik insanlara kim olduklarının, ne olabileceklerinin ve sahip oldukları tüm nitelikleri nasıl tam olarak kullanabileceklerini anlatmayı öğütür. Daha kısa bir deyişle, rehberlik sayesinde bireylerin sahip oldukları potansiyel açığa vurulur. Rehberlik aşağıdaki kavramlarla karıştırılmamalıdır

- *Eğitim*. Çünkü eğitim pratik tecrübeyi veya geribildirimi kapsamayabilir.
- *Danışmanlık*. Çünkü danışmanlık bir beceri geliştirme süreci değildir ve insanlara yalnızca belli bir durumun üstesinden gelirken yardımcı olmaya odaklanmıştır.
- *Akıl hocalığı*. Çünkü bireylere beceriler ve yetenekler kazandırmaktan ziyade, kariyer planlama sürecinde tavsiye ve rehberlik gibi unsurları içerir.

ÇALIŞANLARA YÖNELİK REHBERLİK UYGULAMALARI VE YÖNETİCİNİN ROLÜ

Rehberlik kavramı, önemli bir yönetim özelliği olarak ele alınabilir. Doğru işler yapan bireylerin gözlenmesi ve bu gözlemlere bir miktar eleştirel geri bildirim katılması performans gelişimi için bir yöntem olarak ele alınabilir.

¹ Roger D.Evered-James C.Selman, "Coaching and The Art of Management", **Organizational Dynamics**, C.18 S.2 Sonbahar 1989

² Adam Synder, "Executive Coaching", **Management Review**, C.84 S.3 (1995) s.29

Rehberlik, temelde yatan bir takım problemlerle başa çıkabilecek bir güçtür. Ancak, nedenlerden ziyade soruna ilişkin belirtilere odaklanır³.

Günümüz işletmelerinde de, yöneticilerin pekçoğu birer “rehber (coach)” görevi görmek zorunda olduklarının farkındadırlar. Ancak rehberlik tam olarak nedir? Yöneticilerin kendilerine kazandırdıkları birkaç yeni beceriyi mi ifade eder? Yoksa insanları güdüleyebilmek için psikolojik bir yöntem midir? Bu soruların cevaplarını verebilmek için endüstri tabanlı ekonomiden bilgi tabanlı ekonomiye geçiş sürecinin şirketlerin yönetim biçimini ne şekilde etkilediğini incelememiz gerekir.

Bilgi tabanlı bir ekonomide, rekabet üstünlüğü elde edebilmek için, tekrar gerektiren görevlerin daha etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi gibi geleneksel bir takım hedefler yeterli olmayacaktır. Gerçekte, yenilik, rekabet gücünün sürdürülebilmesi için kilit bir faktördür. Hız artık, maliyetlerden daha önemlidir. Günümüzde işletmelerin en hayati varlığı sermaye değil, insandır. İşletmeler, değişim hızına ayak uydurabilmek için her geçen gün kendilerini daha hızlı bir şekilde yenileyebilmelidirler. Ayrıca, işletme bünyesinde çalışan bireyler, yeniliğin temelini teşkil edecek şekilde öğrenme becerilerini geliştirmelidirler.

Bu değişimin, yöneticileri nasıl etkileyeceğini görebilmek son derece kolaydır. Geleneksel yapıdaki yöneticiler, mekanik ve hiyerarşik düzeyde fikirler ve zihniyetlerle faaliyet gösterirler. Her bir çalışanın yapılacak belli bir işi vardır ve işletme içerisindeki genel düşünce en doğruyu yöneticinin bildiği şeklindedir. Bu nedenle yöneticiler, çalışanların yönetimiyle ve etkinliğin artırılması ile ilgili kararlar alırlarken diğer insanlardan çok az fikrinsel girdi sağlarlar. Verimliliğin artırılması veya yeni bir ürün yaratılmasına yönelik olarak faaliyet sistemlerinin yeniden yapılanmasını konu alan tartışmalarda aşağıdan-yukarı doğru insiyatif kullanılmasına çok az yer verirler.

“Rehber” olarak nitelendirilebilecek yöneticilerin çalışanlarıyla olan iletişimleri çok farklıdır. Bu tip yöneticilerin rolü sadece oturumları yönetmek değil; takım çalışmasının işleyişini kolaylaştırmaktır. Hatta takım üyeleri kadar özel bir takım bilgilere sahip olamayabileceklerinden dolayı, en doğruyu

³ Andrew Leigh, “Coaching Managers in the Art of Teamwork” People Management, C.2 S.24 (12/05/1996), s.41

“rehber”in bildiği gibi bir anlayışta sözkonusu değildir. Aslında, “rehber”in görevi, kaynak sağlamak, engelleri ortadan kaldırmak ve takımı desteklemektir. Bu sayede takım öğrenebilir, problem çözebilir ve sürekli olarak etkinliği geliştirebilir.

Bu modelde “rehber”, bilgi tabanlı bir ekonomide başarılı olabilmek için gerekli olan temel beceriler olan deneycilik ve sürekli öğrenme fikrini yayar. Bunun yanında öğrenme süreci, çalışanlar arasında hayal kırıklığı, acı ve hatta korkuya neden olabileceğinden, iyi bir “rehber” işe bağlı olan bu duyguları belirleyebilmeli ve çalışanlara öğrenme süreci boyunca destek vermelidir.

Geleneksel yönetim modeli ile “rehberlik” modeli arasındaki farkları gözleyebilmek için “Bir işletme, çalışanlarının verimliliği ve kârlılığı arttırmasını sağlamalıdır” senaryosunu inceleyelim :

Geleneksel Yönetim :

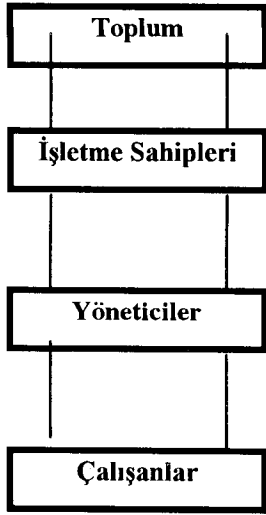
Maliyetlere odaklanmış bir yönetici, varolan işgücünün gereğinden fazla olduğu düşüncesi ile işe başlayabilir. Bu nedenle, işletme şu anda çalışmakta olan işçileri kolaylıkla işten çıkartabilir ve yüksek performansı ödüllendirecek bir ücret artışı için son derece sınırlı bir takım nedenlere sahiptir. Bununla birlikte, yönetici, çalışanlara sık sık işlerin ne durumda olduğunu hatırlatır ve verimliliklerini arttırmaları için sözel olarak teşvik sağlar.

Rehberlik :

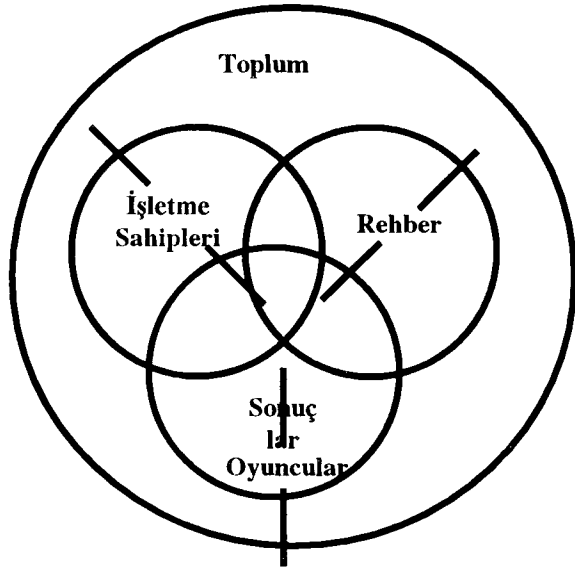
Bu noktada yöneticiler, çalışanların daha verimli şekilde çalışmalarını için yeterince ödülün olmadığını bilincindedirler. Hepsi bir yana, bir önceki modelde çalışanların yüksek verimlilik düzeyinde çalışmalarının ödülü daha büyük bir iş yükü ve yönetimin artan beklentileridir. Rehberlik modeli altında ise, yöneticiler, işletmenin faaliyetlerini ve ödeme sistemlerini, çalışanların güven ve coşkusunu kazanmak üzere yeniden yapılandırır veya geliştirirler.

Yine bir şekil yardımıyla Geleneksel yönetim ile Rehberlik yaklaşımını birbirinden ayırabiliriz.

YÖNETİME İLİŞKİN KIYASLAMALI DÜŞÜNME YÖNTEMİ



**Geleneksel, Yetki Tabanlı
Yönetim Felsefesi**



**Faaliyet Tabanlı, Rehberlik
Tabanlı
Yönetim Felsefesi**

Şekilde oklar çıkarları işaret etmektedir.

Kaynak : Roger D.Evered-James C.Selman, "Coaching and The Art of Management", **Organizational Dynamics**, C.18 S.2 Sonbahar 1989.

Yukarıdaki şekilde bir paradigma değişimi gözlemlenmektedir. Bu paradigma değişimi geleneksel yönetimdeki, hiyerarşik yetki dağılımı, emir ve kontrol ve korku ile motivasyon sağlamaya yönelik bir yaklaşımdan, sonuçlara ulaşmak için ortaklıklar kurmaya, eski yapıları korumak yerine yeni muhtemel yaklaşımların peşinde koşmaya dönük bir işbirliğine olan geçişi temsil eden bir yapıdır⁴.

Rehberlik çalışmalarına ilişkin iyi bir uygulama Dettmers Ind. 'de gözlenmiştir. Stuart, Fla.'da kurulmuş olan Dettmers Industries'in kurucu ortaklarından biri olan Michael Dettmers, saatli çalışanlardan oluşan çok-disiplinli (multi-disciplinary) takımlar oluşturmuş ve kendilerinden işletmenin

⁴ Roger D.Evered-James C.Selman, "Coaching and The Art of Management", **Organizational Dynamics**, C.18 S.2 Sonbahar 1989

belli ürünlerinin tasarlanması ve oluşturulması için daha etkili yöntemler belirlenmelerini istemiştir. Bu takımlar için direkt olarak verimliliğe ve müşteri memnuniyetine bağlı bir ödeme sistemi belirlenmiştir. Takım odaklı rehberlik yaklaşımı ile herbir takım müşteriye ilişkin projelerle ilgili teklifler sunmuş ve daha sonra üretim süreci ile ilgili tüm sorumluluğu üstlenmişlerdir.

Takım üyeleri, üretime ilişkin vaatlerini yerine getirmelerinde ve yönlendirmelerinde kendilerine yardımcı olacak, olası sorunları takip edecek bir takım lideri seçmişlerdir. Takım, zaman planlamasını kendisi yaparak, kadrosunu kendisi genişleterek ya da daraltarak kendi kendini yönetmiştir. Bunun yanında takım üyeleri, sonuçlar ücretlerini etkileyeceğinden dolayı, etkinliği ve kaliteyi geliştirmek üzere sürekli bir şekilde çalışmışlardır.

İşletmenin prensipte “rehber”i olarak genel müdür, takım liderleriyle haftalık toplantılar gerçekleştirmiştir. Bu toplantılar içerisinde projelerin o anki durumu değerlendirilmiştir. Genel müdür, bu toplantılarda liderlere, verimliliği zedeleyebilecek bir takım engellerin belirlenmesinde yardımcı olmuştur.

Tüm bunların yanında işletme içerisinde “rehberlik” ve “iletişim becerileri” gibi konularda eğitimler düzenlenmiştir. Dettmers konu ile ilgili olarak şunları söylemiştir: “Bugünü ilgilendiren konularla başa çıkabilmek için, işletmelerin “öğrenme” için fırsatlar yaratması gerekliliğine inanıyorum. Bence öğrenme, yenilik ve yaratıcılık kadar önemlidir. Sadece kavramların verilmesinden daha fazlasını gerektirir. Öğrenme, yeni bir takım uygulamalarının somutlaştırılmasını gerektirir. Bu zeka ile olduğu kadar, beden ve duygularla da çalışmak anlamına gelir.”

Dettmers Industries, takım odaklı rehberlik yaklaşımından yararlanarak, endüstri standardı olan 90-120 günlük çevrim zamanını, 20-30 güne kadar indirmiştir. Geliştirdikleri bazı ürünler ödül almıştır. Takım üyeleri ise, ücretlendirmelerinde %40 gibi bir artış ile ödüllendirilmişlerdir ⁵.

Eğer rehberliği bir defa daha en geniş kabul görmüş bir şekilde tanımlamak gerekirse, şu şekilde bir tanım getirebiliriz :

⁵ Julio Olalla-Rafael Echeverria, “Management By Coaching”, **HR Focus**, C.73 S.1 (Ocak’96) s.16

Dinleyerek, sorgulayarak ve çözümler üreterek, başka bir bireyin öğrenme performansının, gelişiminin ve değişebilme becerisinin kolaylaştırılmasıdır.

Bu nedenlerden dolayı, “rehberlik” kavramının odak noktasını birbiriyle bağlantılı olan öğrenme ve gelişim oluşturur.

Rehberlik kavramının önemini vurgulamak üzere aşağıdaki deyişler son derece yerindedir :

1. Aç bir kimse sizden yiyecek isterse, o kişiye balık vermeyin ama balığın nasıl tutulacağını öğretin.
2. Herkes daha iyi olabilir, Boris Becker’in dahi halâ bir rehberi vardır.
3. *Hiçbir oyunda “rehber” oyuncunun yerine koşmaz.*

REHBERLİĞİN BASAMAKLARI

Öncelikle, rehberlik çalışmalarının ne şekilde yapılandırılacağı ele alınmalıdır. Düzenli bir şekilde tasarlandığında, bireysel rehberlik, her seviyede yönetime, güçlü yönlerinin belirlenmesinde ve tanımlanmasında yardımcı olabilir.

Organizasyonlar, artan bir hızla, yönetici geliştirme, başarı planlama ve kariyer danışmanlığı gibi konularda bireysel rehberlikten faydalanmaktadır. Yapısal ve sistematik bir yaklaşım belli bir odaklılık sağlar ve başarı şansını maksimize eder. Ancak, rehberliğin ortaya çıkabilecek bireysel ve örgütsel ihtiyaçları belirleyebilecek şekilde esnek olması son derece önemlidir⁶.

Aşağıdaki modelde, herhangi bir rehberlik oturumunun ne şekilde gerçekleştirilebileceği açıklanmaktadır. Rehberliğin etkileşimli olması gerektiği için, diğer insanların ihtiyaçları gözönünde tutularak bu model içerisinde esneklik sağlanmalıdır. Her modelde olduğu gibi, bu model içinde kesinlikle en doğru yoldur denilemez. Ancak rehberlik adımları hakkında genel bir bilgi

⁶ Kenneth M. Nowack-Scott Wimer “Coaching For Human Performance”, **Training & Development**, C.51 S.10 (Ekim’97) s.28

verebilir. Bu noktada rehberlik konusunda iyi bir yaklaşım olarak gördüğümüz GROW Modeli'ni inceleyebiliriz⁷⁷ :

GROW MODELİ

GOAL	- Hedefler -
REALITY	- Gerçekler -
OPTIONS	- Seçenekler -
WILL	- İsteklilik -

GROW Modeli'ni dört boyutta inceleyebiliriz :

HEDEFLER

- * Hangi noktaya ulaşmak için çaba sarfedecektir ?
- * Rehberlik oturumları için gerçekçi ve ölçülebilir hedefler üzerinde fikirbirliğine varılmalıdır.
- * Zaman sınırlamaları karşılıklı olarak belirlenmelidir.
- * Uygulamanın ne şekilde olacağı tartışılmalıdır.

GERÇEKLER

- * Şu anda durum her iki taraf için nasıldır ?
- * Durum hakkında bilinenler ortaya konmalıdır.
- * Her iki tarafında beklediği sonuçlar tartışılmalıdır.
- * İnançların ve çıkarımların geçerliliği kontrol edilmelidir.

SEÇENEKLER

- * Çalışmalarda ilerleyebilmek için ele alınması gerekli noktalar nelerdir?
- * Geri bildirim istenmelidir.
- * Tüm cevapların bilinmediğinin ve bilinmesinin de gerekli olmadığını bilincinde olunmalıdır.
- * Gerçekten tavsiye vermek durumunda olduğunuzdan emin olduktan sonra tavsiye veriniz.
- * Alternatif hareket tarzları keşfedin.
- * Ortaya çıkan fikir ve görüşleri not edin.
- * Tüm dikkatinizle dinleyin.
- * Sözlü veya değil yargılama yapmayın.

İSTEKLİLİK

Peki ya daha sonra ne olacak ?

⁷⁷ European Leadership Development Seminar Hand Out To Delegates, 1-7 March 1996 Cologne, Germany

* Harekete geçmek için enerjinin hangi noktalarda toplandığını keşfedin.

* Sonuç analizleri yapın ve olası engelleri tanımlayın.

* Takip ve destek vazgeçilmezdir.

YÖNETİCİLERE YÖNELİK REHBERLİK

Günümüzde işletmeler artan bir hızla yönetici ve yönetim geliştirme programlarında, başarı planlamalarında ve kariyer danışmanlığı gibi konularda hızla bireysel rehberlikten yararlanma yolundadırlar. Yapısal ve sistematik bir yaklaşım, odaklanmayı sağlayacak ve başarı şansını arttıracaktır. Ancak ortaya çıkabilecek belli bireysel ve örgütsel ihtiyaçları da saptayabilecek kadar esnek olmalıdır⁸.

Sadece yüksek performans sargileyenler merdivenin üst basamaklarını tırmanabileceğinden, performans seviyesinin artırılması gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Çoğu durumda rehberlik bir cevap olabilir. Fortune dergisinin önde gelen işletmelere uyguladığı ankette, rehberlik faaliyetlerine tabi tutulabilecek kişilerin orta kademe bir yöneticiden genel müdüre kadar değişiklik gösterebileceği ortaya çıkmıştır.

Yöneticilere yönelik rehberlik, yüksek performansı hedef aldığından, dikkat edilen nokta, yeni teknikler öğrenmekten çok yöneticiye elinden gelenin en iyisini yapmasında yardımcı olmaktır. Rehber görevini üstlenecek kişiler, düzenli bir şekilde yöneticilerle iletişimde bulunan danışmanlardan daha farklı becerilere sahip olmalıdırlar.

Geri bildirim, aktif bir dinlemeden, yöneticinin davranışlarına ve kör noktalarına ilişkin resmi bir raporun yazılmasına kadar çok şekilde gerçekleştirilebilir. Yöneticiler, genellikle, hareketlerinin, diğer insanları ne şekilde etkilediğinden haberdar değildirler. Geri bildirim yöneticiye bu önemli noktaların bir fotoğrafını verir ve sonuç olarak davranışlarını değiştirmesinde yardımcı olur.

⁸ Helen Peters, "Peer Coaching For Executives", *Training & Development*, C.3 S.50 (Mart'96) s.39

Bununla birlikte, yöneticilere yönelik rehberlik, ham verilerin toplanmasından çok daha fazlasını gerektirir. En iyi öğrenme, durumun ne şekilde yönetildiğinin incelenmesi, hangi kaynakların kullanıldığı ve işlerin nasıl daha farklı bir şekilde yapılacağıın bilinmesinin altında yatar. Katı sorular sorularak, rehber ve yönetici, gelecekteki liderlik rolleri için hazırlanmak üzere tecrübe ve pratik görüşlerden ders alır.

Bu kişisel öğrenme süreci, yöneticilere yönelik rehberlikte temel bir esastır. Yöneticilere yönelik rehberlik son derece kişisel olduğundan, karşılaşılan durumlar tamamen birbirinden farklı olacaktır.

Etkili gerçekleştirilmiş rehberlik faaliyetleri sonucunda aşağıdaki getiriler elde edilir :

- Daha etkin kararlar. Tecrübeli rehberler, yöneticinin fikirleri üzerine görüş ve bakış açısı sunarlar. Faaliyetlerin uygulanmasından önce üzerinde durulması, daha iyi kararların alınması şansını artırır.
- Daha fazla sayıda fikir ve seçenek. Rehberlik ortamı, hem yönetici hem de rehber tarafından yaratıcı önerilerin ortaya atılmasını kolaylaştırır. Risksiz bir değişim meydana gelir.
- Bir yaratıcı fikir ise genellikle bir diğerini kıvılcımlar.
- Yönetici ajandasına daha güçlü bir destek. Rehberlik oturumları, yöneticinin programı ile başlar. Rehberlerin öneri yapma özgürlüğü vardır. Ancak, rehberliğin formatı yöneticilerin kendileri için sorun teşkil eden konuları kendilerince belirlemesini temel alır.
- Daha açık hedefler ve roller. Rehberlik sayesinde yöneticiler durumu değerlendirebilirler ve hedefler ile gerçekler arasındaki farklılıkları ortaya koyabilirler. Bu fark bireyin nerede olduğu ve nerede olmak istediği arasındadır.
- Yöneticinin kendi kişiliği hakkında bilinçlenmesi. Rehberlik sayesinde yöneticiler, kişisel güçlerini, zayıflıklarını ve muhtemel davranış problemlerini keşfederler. Yöneticinin kendisini daha iyi tanıması rehberlik vasıtasıyla hızlanır. Geribildirim verileri ve rehberlik oturumları, gelişim için öncelikli noktaları ortaya koyar ve yöneticileri harekete geçmeleri için güdüler.
- Performans gelişimi için daha güçlü destek. Rehberlik sayesinde, yöneticiler ve işletmeleri, başarı için gerekli olan yetenek ve yetkileri açığa kavuştururlar.

- Gelişime açık ihtiyaçların belirlenmesi. Yöneticiler, rehberlik yardımıyla, güçlü ve zayıf yönlerini, hangi noktalarda gelişime ihtiyaç duyduklarını ve açıkları nasıl kapayacaklarını belirlerler. Yöneticiler, süreç içerisinde, gelecekte üstlenecekleri görevler için gelişime açık olan ihtiyaçlarını keşfed-erler.
- Sürekli gelişim için daha güçlü destek. Rehberlik, gelişime hazırlık için yöneticiyi destekler. Ayrıca yöneticiye, hayat tecrübelerini kullanması, ge-leceğe ilişkin hedeflerini açığa kavuşturması ve sürekli gelişimi planlaması için fırsatlar yaratır⁹

Yönetim ve yönetici geliştirme sürecinde 4 aşamalı bir yaklaşım sözkö-nusudur. Her bir adım kilit noktaları belirlemek için tasarlanmıştır. Bu ba-samaklar :

- Kontrat (Anlaşma)
- Gözlem ve değerlendirme
- Yapıcı rekabet
- Direnmenin ele alınması

1- Kontrat (Anlaşma) :

Rehberlik çalışmalarında başarılı olabilmek için kilit noktalardan biri, rehberlik sürecinin ilk aşaması olan “anlaşma” aşamasıdır. Rehberlik an-laşması, diğer yasal anlaşmalara benzer. Açık ve uygulanabilir maddelerden oluşur. Özenle hazırlanmış bir kontrat, rehberlik hedeflerinin, yaklaşımlarının ve çıktılarının açığa kavuşmasına yardımcı olur.

Açık bir anlaşma sayesinde rehberlik faaliyetine katılan tüm gruplar ne ile yüzyüze olduklarının farkına varırlar ve merak, direnme ve kızgınlık gibi tepkiler asgari seviyeye indirilir.

Anlaşma aşağıdaki noktaları açıkça ifade edebilmelidir :

- Müşteri. Rehberlik hizmeti kime sunulacak ?
- Tanımlar, parametreler ve projenin kapsamı
- Rehberlik girişiminin amaçlanan ve beklenen sonuçları

⁹ Robert Witherspoon-Randall P.White “Executive Coaching : What’s In It For You ?”, **Training & Development**, C.50 S.3 (Mart96), s.14

- Eğer varsa müşteri sistemine dahil olan diğer kişi ve gruplar
- Girişimin sahibi kimdir ve çıktılar ve faaliyetlerden kim sorumludur ?
- Rehberlik girişimine olan ihtiyaç müşteriye nasıl iletilecektir ?
- Kimler geribildirim alacaktır ?
- Geribildirim ne şekilde sunulacaktır ?
- Rehberlik çalışmaları nasıl izlenecek ve değerlendirilecektir ?
- Hangi takip yöntemi kullanılacaktır (360 derece geribildirim gibi) ?
- Sonuçlar, kişisel gelişim planına nasıl dönüştürülecektir ?
- Veriler, sonuçlar ve bulgular nasıl kullanılacaktır ?

2- Gözlem ve Değerlendirme

Anlaşma aşamasına ilişkin noktalar açığa kavuşturulduktan sonra, rehberlik sürecinde tasarım ve uygulamaya geçilir. Bu noktada hedef, rehberlik hizmetini alacak kimseyi gözlemektir ve güçlü yönleri ile gelişime açık yönlerini değerlendirmektir. Eğitim danışmanı hedeflenen noktaları gözleyebilmek ve değerlendirebilmek için etkili bir yaklaşım tasarlamalıdır.

İlk olarak, ilgili beceriler belirlenmeli ve daha sonra bunların ölçülmesi için en uygun araçlar seçilmelidir. En kritik becerilerin, bilgilerin, kişiliğin, tarzın, değerlerin ve kariyer oryantasyonun ölçülebilmesi için çok çeşitli değerlendirme araçları vardır. Bunlar arasında kalem kağıtla yapılabilecek çalışmalar, davranışsal egzersizler, role – playler, simülasyonlar, lidersiz grup çalışmaları ve bütün bu teknikleri biraraya getiren entegre bir yaklaşım sayılabilir. Örneğin, durumsal görüşmeler, simülasyonlar ve çeşitli testler bilgiyi ölçmeye yönelik olarak kullanılabilir.

3- Yapıcı rekabet

Rehberlik sürecinin üçüncü aşamasında, gözlem ve değerlendirme aşamasında toplanan bilgiler vasıtasıyla rehberlik uygulanacak kişinin eleştirel değil, yapıcı bir şekilde geliştirilmesini içerir. Bilgiler, rehberlik uygulanacak kişiye, savunmaya başvurmaksızın anlayacağı ve kabul edeceği biçimde özetlenmeli ve iletilmelidir. Aksi takdirde, anlaşma çabaları ve ölçüm yaklaşımları muhtemelen rehberlik uygulanan kişinin hedeflenen performansı yakalamasına yeterince yardımcı olmaz.

Diğer bir önemli nokta da, acaba yöneticinin, güçlü olduğu ya da gelişime ihtiyaç duyduğu noktalarda gerçekçi görüşlere sahip olup olmadığıdır. Bazı yöneticiler, kişisel becerileri konusunda hiç gerçekçi olmayan görüşlere sahiptirler. Kendi becerilerini ya olduğundan düşük ya da olduğundan yüksek görürler.

Kendisini olduğundan yüksek değerlendirme eğiliminde olan yöneticiler, kendilerine diğer kişilerin verdiği değerden daha fazlasını biçerler. Bu nedenle de, yapılan geribildirimle karşı savunmacı bir tavır takınırlar. Danışman dinlemelidir, geribildirim belli davranışlar üzerine odaklanmalıdır ve kişisel tutum ve davranışları tanımlamaktan kaçınmalıdır. Önemli olan nokta, belli örnekleri kapsayan bilginin paylaşılmasıdır.

Gerçek durumun altında yapılan bir değerlendirme ise güven kırmaktan öteye gitmez. Kendisini düşük seviyede değerlendiren yöneticiler genellikle başarısızlıktan korkarlar. Bu nedenle mükemmeliyetçi ve özeleştirici olurlar. Bu durumda danışman, yöneticilere, kendileri hakkında daha doğru ve olumlu kendilik imajına sahip olmaları için yöneticiye başarılarını hatırlatmalıdır.

4- Direnmeyle Başa Çıkma

Hemen hemen her yönetsel rehberlik sürecinde, rehberlik uygulanacak kişi, ya sürecin kendisine ya da geribildirimle direnç gösterecektir. Eğitim danışmanı bu noktada, müşterisinin öfkesine, hayal kırıklığına nasıl yaklaşması gerektiğini bilmelidir.

Tipik olarak, gelişime olan ihtiyacı konusunda en az görüşe sahip olan kişiler en çok direnen kişilerdir. Danışman, müşterisinin duyurmaktan çekindiği duyguları, özellikle de korkuları ve meraklarını anlamak için çok çalışmalıdır. Bu noktada, destek, aktif dinleme ve direnmenin kaynağını açığa çıkarmak son derece önemlidir. İnsanların direnç gösterdikleri zamanlarda, geribildirim geçerli ve davranışlarını değiştirmeye yönelik olarak kabullenmelerinin son derece zor olduğu bilinmelidir ¹⁰.

¹⁰ Kenneth M. Nowack-Scott Wimer "Coaching For Human Performance", **Training&Development**, C.51 S,10 (Ekim'97), s.28

Çalışmamızda rehberlik (coaching) kavramını incelemeye çalıştık. Ancak rehber kavramını açıklamakta da fayda vardır.

REHBER KİMDİR ?

Etkili rehberliğin temel prensiplerinden biri de, rehberlik sürecine tabi tutulmak istenmeyen insanların bu sürece tabi tutulamayacağıdır. Diğer bir prensipte, insanlar değişime karşı olan performanslarından ve motivasyonlarından kendileri sorumludur (Rehberleri değil). Bununla birlikte, rehber insanlara performanslarını geliştirmelerinde ve iş tatminlerini arttırmada yardımcı olabilir. Dış bir gözlemci olarak rehber, insanların görmekte zorlandıkları kendilerine ait performans unsurlarını ve davranışlarının örgüti nasıl etkilediğini görmelerine yardımcı olur.

İyi bir rehber, insanların zayıf yönlerini olduğu kadar güçlü yönlerini görmelerinde de yardımcı olur. Rehber, çalışanlara, yapmaları gereken değişiklikleri belirlemelerinde, gelişim için yaklaşımlar belirlemelerinde yardımcı olur. Genel olarak bir rehber :

- İnsanlara, 360 derece geribildirime dayalı olarak anlamlı ve doğru hedefler belirlemelerinde yardımcı olmalıdır.
- İnsanların hedeflerine ulaşma çabalarında onlarla birlikte çalışmalıdır.
- İnsanlara hedeflerinin ışığı altında performansları ile ilgili geribildirim sağlamalıdır.
- Çalışanların düşük riskli ortamlarda yeni davranışlar gösterebilmelerini sağlamak amacıyla çalışmalar düzenlemelidir.¹¹

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Roger D.Evered-James C.Selman, "Coaching and The Art of Management", *Organizational Dynamics*, C.18 S.2 Sonbahar 1989

Adam Synder, "Executive Coaching" *Management Review*, C.84 S.3 (Mart 1995)

¹¹ Helen Peters, "Peer Coaching For Executives", *Training&Development*, S.50 C 3 (Mart'96), s.39

Andrew Leigh, “Coaching Managers in the Art of Teamwork” People Management, C.2 S.24 (12/05/1996).

Roger D.Evered-James C.Selman, “Coaching and The Art of Management”, **Organizational Dynamics**, C.18 S.2 Sonbahar 1989

Julio Olalla-Rafael Echeverria, “Management By Coaching”, **HR Focus**, C.73 S.1 (Ocak’96).

Kenneth M. Nowack-Scott Wimer “Coaching For Human Performance”, **Training & Development**, C.51 S.10 (Ekim’97).

European Leadership Development Seminar Hand Out To Delegates, 1-7 March 1996 Cologne, Germany

Helen Peters, “Peer Coaching For Executives”, **Training & Development**, C.3 S.50 (Mart’96).

Robert Witherspoon-Randall P.White “Executive Coaching : What’s In It For You ?”, **Training & Development**, C.50 S.3 (Mart96).

Kenneth M. Nowack-Scott Wimer “Coaching For Human Performance”, **Training&Development**, C.51 S.10 (Ekim’97).

Helen Peters, “Peer Coaching For Executives”, **Training&Development**, S.50 C 3 (Mart’96).