

KOÇLUK YAKLAŞIMI İLE İŞGÖREN GELİŞTİRME

Prof. Dr. Adnan AKIN¹ & Arş. Gör. Esra ULUKÖK²

Öz

Gerek kişisel gerekse eğitim ve organizasyon alanlarında koçluk uygulamalarının önemi her geçen gün artmaktadır. Koçluk, özellikle iş örgütlerinde personeli geliştirici bir mekanizma olarak pozitif bir uygulama olarak görülmektedir. Nitekim koçluk uygulamaları ve koçunyönlendirmeleri sayesinde işgörenlerin motivasyonu, iş tatmini, bağlılıkları, performansları ve iletişim kurma becerileri artmakla birlikte işyerinden kaynaklanan stres de büyük ölçüde azalacaktır. Bu çerçevede bu çalışmanın amacı, “koçluk” tekniği ile, kurumlarda çalışmakta olan işgörenin görev yeterliliklerinin geliştirilmesinin, etkileme, iletişim, ödüllendirme, motivasyon, performans değerlendirme, stres ve liderlik gibi bazı yönetsel süreçler bağlamında nasıl işlediğinin ortaya konulmasıdır.

Anahtar Kelimeler: Koç, Koçluk, İşgören Geliştirme

Developing Employee with Coaching Approach

Abstract

The importance of coaching in both personal and educational and organizational fields is increasing day by day. Coaching is seen as a positive practice, especially as a developing mechanism for staff in organizations. Indeed, coaching practices and coach orientation will greatly increase the motivation, job satisfaction, loyalty, performance and communication skills of the worker. It will also greatly reduce the stress caused by the workplace. In this framework, the purpose of this study is to demonstrate how the development of job competencies in the organizations that work in organizations with affecting, communication, rewarding, motivation, performance evaluation is done with “coaching” technique in the context of some managerial processes such as stress and leadership.

Keywords: Coach, Coaching, Employee Development

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

Giriş

Belli amaçlara yönelmiş vizyon sahibi bir işgörenin mesleki kariyerini geliştirici çalışmalara katılması, kendisi için önemlidir; çünkü, kişisel vizyon, amaç ve yaşam dengesi, personel gelişim olgusunun vazgeçilmezleri arasındadır. Bu çerçevede kariyer geliştirme sürecinin pasif bir eğitim ortamı olmadığı söylenebilir. Bu doğrultuda, işgörenler, işlerine olan ilgilerini ve çabalarını performans hedefleri doğrultusunda yöneltirler. İş ilişkilerine bağlı yetkilendirme, işgören için bir geliştirici motivasyon aracı olarak belirmektedir. Sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerin iş davranışlarına yansması, işgören için işin esasını oluşturur. İşgören, zaman içinde iş performanslarını engelleyen kişisel problemlerini kendileri çözmeyi düşünürler; ancak, bu kolay değildir; bir geliştiricinin/yetiştiricinin varlığına ihtiyaç duyulur.

İşletmelerdeki insan kaynaklarının iş gereklerine göre yeterliklerinin geliştirilmesinde uygulanan koçluk (coaching) yaklaşımı, işgörenlerin bire bir ilgi ile daha nitelikli hale getirilmesi için başvurulan bir yetiştirme-geliştirme tekniğidir. İnsan kaynağına bilgi, beceri ve yetenek kazandırılacak olan böylesi bir yetiştirme sürecinde, koçun alanında uzman olması mutlak gerekliliktir; çünkü, geliştirilecek işgörenin beceri ve yeterlik potansiyelini geliştirmeyi üstlenen koçun, süreç boyunca kontrolden çok destekleyici bir pozisyonda olması önemlidir.

Kurumsal çeşitli sorunlara yol açan işgören performans yetersizliklerinin giderilmesi bir dizi eğitimi gerekli kıldığından, işgören eğitiminin düzeyine, koçluk toplantılarındaki testler ile karar verme sorumluluğundadır. İşgörenin yapılacak geliştirme programına müdahale etmesi de düşünülemez; ancak sorun çözümünde koçun çözüm alternatiflerine işgörenden görüşler alması motivasyon için gereklidir. Koçun geliştirme sürecindeki bilgilendirmeleri ve dikkati çeken gelişmeleri işgörene paylaşması, etkili ve kaliteli bir iletişim kurulduğunun göstergesidir. Nitekim yetiştirme süreci başarısı için kurumlardaki yöneticilerin zamanlarının çoğu iletişime ayrılır.

İşgörenin performanslarıyla ilgili değerlendirmelerde, koç bir bütün olarak nesnel eleştirilerde bulunmak durumundadır. Bunu yaparken başarı güdülerıyla hareket edebilmelidir. Başarı, benlik imajından kaynaklanabilir; ancak, başarı güdüsünün baskısı amansızdır ve işgörene yönelik tatmin düzeyini sürekli belli seviyenin üstünde tutmak zordur. İşgören için işyerinde zirvede kalma anlayışı farklı bir stres gereksesi olabilmektedir. Tüm bu gelişmeler performans değerlendirme sürecinin ve sonuçlarının eğiten ve eğitilen açısından sağlıklı ve rasyonel bir yaklaşımla ele alınmasını gerekli kılmaktadır.

Bu çalışmada, “koçluk” tekniği ile işletmelerde belli bir görevi üstlenmiş ve çalışmakta olan işgörenin görev yeterliklerinin geliştirilmesinin bir bütün olarak, yönetsel etkileşim, iletişim, ödüllendirme, motivasyon, performans değerlendirme, stres ve liderlik gibi yönetsel süreçler bağlamında nasıl işlediği ortaya konması amaçlanmaktadır.

Kavramsal Çerçeve: Koçluk (Coaching) ve Koçluk Stratejileri

Koçluk, işgörenlerin içgüdüsel yeteneklerine sahip olmaları için en iyi olmaları yönünde çaba sarf eden koç kişisel enerjiyi açığa çıkaran yaratıcılığı da teşvik eden doğal bir süreçtir. Yüksek başarıma düzeylerine ulaşabilme çabası gösteren işgörenin ancak değişime adaptasyonlarıyla gerekli performansı göstermesi mümkün olabilmektedir. Kurumlarda çeşitli sorunlara yol açan işgören performans yetersizliklerinin giderilmesi için bir dizi eğitim gerekli olmaktadır. İşgören eğitiminin gerekliliğine ve düzeyine toplantılardaki testler sonucunda karar verme koçun sorumluluğundadır.

Bireysel nitelikleri oluşturan bilgi, beceri ve tecrübe seviyesinin artırılması amacı, her işletmedeki çalışanlar için söz konusudur. Bu çerçevede, karşılıklı etkileşime dayalı olan ve aşamalar halinde yapılan bir geliştirme tekniği olarak Koçluk yaklaşımı ile kurum personelinden istenen verimin alınması mümkün görünmektedir. Süreç boyunca küçük bir guruba veya tek bir kişiye bilgi ve yetenekleri kazandıracak her türlü çaba için yapılacak söz konusu toplantılarda pratik yaparak bireyin geliştirilmesi sağlanır. Bu süreç devam ederken geri besleme önemlidir; karşılıklı güven olması problemlerin daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir. Bunun için işgörenin ne yapacağını söyleyerek değil bizzat göstererek yönlendirilmesi davranışı ile, işgören yöneticiye karşı kendini daha rahat hissedecektir. Astlarını yetiştiren koç, yargılama, akıl yürütme ve uzmanlık özelliklerine sahip olmalıdır (Torington ve Wer, 1995:159). Başarılı bir program yürütmenin bilgisine sahip olan koç, bu şekilde motive olmuş bir ortamda işgöreni daha iyi geliştirebilecektir. Öte yandan, yetiştirme süreçlerinde kurumsal eğitim stratejilerinin ve uygulamalarının değişmesi de, koçun kullanacağı geliştirme biçimlerini de etkileyebilmektedir.

Koçluk uygulamalarında, geliştirme sürecindeki başarı standartlarını açıklamak yanında, öncelikleri ve amaçları belirlemek için gereklidir. Buna göre bir kurumdaki geliştirme süreçlerinde yöneticinin uygulamada kullanacağı koçluk biçimleri arasında sunlar sayılmaktadır (Evendon ve Anderson, 1993:78):

Tecrübi Koçluk: İş başında bireyin faaliyette yer alması ve güçlenmesinde söz konusudur. Cesaret, geri besleme ve iş performansında rehberlik edebilir.

Zihin Koçluğu: Düşünmeye ilişkin ve geri çağrılabilir önemli tecrübeler için geliştirme alanında bireylerin performanslarıyla ilgili çalışma yapar.

Prensip Koçluğu: Prensip veya kural ortaya koyarken tanımlayıcıdır.

İzleme Koçluğu: İşgörene yeni becerileri ortaya koyması için şans verir. Kazanılan becerileri test etmek için bir uygun fırsattır.

Hazırlık Koçluğu: Birey yakında bir geliştirme fırsatına sahip olacaksa işgören öncelikle tartışarak öğrenmeyi öğrenmelidir. Geliştirici kursa katılmayı planlayan işgören için koç, öğrenmeyle ilgili işgörenin yeteneklerini kontrol için zaman harcamalıdır. Bu öğrenme işgören motivasyonunu etkileyecektir.

Öğrenme Güçlendiricisi Koçluk: Yeni öğrenme ihtiyaçlarının giderildiği süreçte işgörenin yeterli bilgi ve becerilerle donatılması, koçun desteği ile gerçekleşmiş olacaktır.

Farklı zamanlarda ve ortamlarda farklı koçluk tarzlarından herhangi birisi uygulanabilir. Etkili olacak koçluk programları için geliştirme müzakerelerinde karşılıklı yoğun bir sürecin varlığı söz konusudur. Bu kapsamda, koçluk uygulamalarında başarıya götürecektir araçları belirlemek için bir eylem planına ihtiyaç duyulur. Bir işgörenin geliştirilmesi, sürdürülebilir işgören-koç ilişkisinin tesisine bağlı olarak çeşitli fırsatların değerlendirilmesini gerekli kılar. Koçluk sürecinde işgörenin performans geliştirme gayretlerine bağlı olarak, koçluk tarzları değişebilmektedir. Koçluk tarzlarında uygulamaya yönelik olarak yüz yüze müzakereler ve performans odaklılık şeklinde iki yaklaşım söz konusudur:

Yüz yüze müzakereler: Yönetici-koç ve işgören arasındaki geliştirici davranışlar ya da problemlerin çözümüne yönelik yapılan toplantılardaki ilişki şeklini içermektedir. Yönetici bu toplantılarda işgörenin geliştirilmesi için gerekli ihtiyaçlarını tespit eder. Her işgören yardım talebinde bulunabilir ve müzakere toplantılarındaki konuşmalar tekrarlayıcı olabilir. Bilgi, danışma ve anlama bu süreçte için gerekli kaynakları karşılar. Müzakerelerde yöneticilerin ortak hatası, ilgilendikleri konular hakkında zamanı iyi kullanamamalarıdır. Hatta bazen ne yapacakları ve nasıl yapacaklarına ilişkin olarak somut projeleri olmamaktadır.

Performans odaklılık: Koçluk müzakereleri bireysel performansı geliştirmeye yöneliktir. Bu süreçte bilgi, beceri ve tecrübeyi içeren performans geliştirme hedeflenmiştir. Kişinin önceki seviyesinden daha iyi bir çizgiye gelmesine çalışılır. Dolayısıyla, geliştirme kaynaklarının görevlerin yerine getirilmesinde sağladığı katkının seviyesi somut olarak görüldüğünde performansta bir değişikliğin olduğu ortaya çıkar. Kurum çalışanlarının terfileri ve iş rotasyonlarına bağlı olarak yetersizliklerini giderici tüm eğitim çalışmalarına katılmaları koçluk uygulamalarına zemin oluşturmaktadır.

Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmada, koçluk yaklaşımıyla bir yetiştirme-geliştirme sürecinin işleyişi bir örnek üzerinden ele alınmaktadır. Nasıl bir düzenleme ile bir koçluk uygulaması yapılabileceği, betimsel olarak ortaya konarak, açıklayıcı sonuçlara ulaşılmaya çalışılmaktadır. Bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi uygulanmaktadır.

İncelemede, verileri oluşturan örnek üzerinden kavramsallaştırma, mantıksal düzenleme ve incelenen konuyu niteleyen tema saptamasında bulunulması söz konusudur. Bu kapsamda yapılan içerik analizinde, benzer veriler belirli kavram ve temalar çerçevesinde bir araya getirilerek yorumlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2011:221-227).

Koçluk Yaklaşımı İle Yetiştirme Süreci

Yetiştirilecek insan kaynağının-işgörenin kariyer hedefleri için uygulamaya konan tüm geliştirme çabaları, bir kurumda bulunmanın doğal gereğidir. Bunun yanında, kurumdaki değişim aktiviteleri de, kariyerine yönelik ilerleme talebi bulunan işgören için yeterli enerji ve yetenek yoksunluğundan dolayı takım çalışmalarını teşvik edici doğrultuda olacaktır. Bu unsurları göz önünde bulundurarak hazırlanmış örnek bir geliştirme faaliyeti aşağıda gösterilmektedir (Tablo 1). Model, bu çalışmaya temel teşkil eden kurumsal vizyona kadar bir dizi aşamada işgörenin geliştirilmesi için planlanmış bir yetiştirme sürecini göstermektedir.

Tablo 1

Koçluk ile Yetiştirme Aşamaları

10.Aşama: Geliştirme işlemlerini tamamlama.
9.Aşama: Eksiklikleri giderme.
8.Aşama: Süreçleri takip ve gözleme.
7.Aşama: Finansal sorunları yönetme
6.Aşama: İşgören ile iletişim ve iyi ilişkiler.
5.Aşama: Kurum yönetiminden müdahale.
4.Aşama: Uygun çalışma çevresi yaratma.
3.Aşama: Kişisel verimlilik için çaba sarf etme.
2.Aşama: Başarı için bir iskelet oluşturma.
1.Aşama: “Şimdi buradayım ve istediğim şey budur” ilkesinden hareket ile sürece başlama.

Kaynak : Kalinauskas /King, s.65

Bir insan kaynakları yetiştirme yöntemi olarak koçluk yaklaşımıyla geliştirme sürecinde farklı yaklaşımlar olmakla beraber bu çalışma özelinde ele alınan bu örnekteki şekliyle ve aşamalar itibarıyla şu şekilde işlemektedir (Kalinauskas and King, (1996:65).

AŞAMA 1: Eğitim Süreci Başlangıcı: “Şimdi buradayım ve istediğim şey budur.”

Amaçlar:

- 1.Yaşantının baştan sona amacını ve yönünü bilmek.
2. Şimdiki pozisyonu ve ileriye yönelik kariyer beklentisini ortaya koymak.

Sonuçlar:

1. Mevcut performans realitesi ortaya konulur: Kişinin hayatında mali başarıları, ailesi ve kariyer durumu onun yerini belirlemede etkilidir. Kişisel yönden kontrolden duygusal dengeye, yaratılıştan iç barış ve güvene kadar bir dizi unsur koçluk eden kişileri tanımlar.

2. Kişisel vizyonu sağlanır: Geleceğe dönük umutlar, arzular, talepler, yoluyla bu aşamada ne yapmalı sorusuna cevap veren her şey vizyona yönelik arayışları netleştirir.

3. Bir yaşam hedefi ortaya konur: Aile, değerler, paylaşılan vizyon ve başarı gibi amaçlara etkiyen hususlarda mevcut ve geleceğe yönelik taleplerin irdelenmesi söz konusu edilmektedir.

4. Kabul edilmiş başarı ölçüleri belirlenir: Başarı için ölçü örnekleri, patronla ilişkiler, başarıma amaçları, kişisel ilişkiler ve satış hedefleridir.

İlk aşamada, koç yetiştirme sürecinde çeşitli bilgilendirmeleri ve dikkati çeken gelişmeleri işgören ile paylaşır; bu durum etkili ve kaliteli bir iletişim kurulduğunun göstergesidir. Kurumlardaki yetiştirme süreçlerinde yöneticilerin zamanlarının çoğu iletişime ayrılır. Koç ve işgören bu toplantıları iş ilişkileri bağlamında bir yaşam tarzı halinde görebilirler. Ancak, bu şekilde bir periyot üzerinde yapılacak eğitim, sağlıklı temellere oturabilir. Bireysel ya da kurumsal problemlerin çoğu toplantı katılımcılarının ihtiyaçlarının karşılanmasıyla belli bir seviyenin altına indirilebilir. Toplantı grubunun lideri olan koç, etkili bir şekilde karşılanması planlanan görevler için işgörenlerin bu ortama azami düzeyde iştirakini sağlayabilme çabası gösterir.

Geliştirme toplantılarında altyapı oluşturabilmesi için işgörene iş faaliyetlerinin unsurları ve yapısı hakkında tanımlayıcı bilgiler vermek, koçun sorumluluğundadır. Koçun yetiştirme süreçlerindeki yaklaşımları, iş yaparken harcayacakları zamandan öncelik verecekleri görevlerine kadar her aşamada iş tatmini sağlayacak motive edici ortama sahip olmak isteyen işgören için vazgeçilmezdir. İşgörenin motive olmasına yarayan ve performansına katkıda bulunacak iş dizaynına odaklanmış bir faaliyetteki değişen iş algılamaları onların iş ilişkilerini de etkileyecektir (Lisa vd, 1992:235). İşgörenin yapacağı işler ile ilgili sınırlamaların karara bağlandığı toplantılarda görevleriyle ilgili olarak sonuçlara yönelik hedef oluşturması, anlamlı ve yararlı bir davranış olmayacaktır. İşlerin dizaynında kullanılan esaslara göre düzenlenen, işgörenin anlamlı olduğuna ve değer ifade ettiğine inandığı ve sonuçları için kişisel sorumluluk hissine sahip olduğu geliştirme toplantılarında işgörenin talep etmediği konularda da yetiştirme uygulamaları yapılabilir. Bu aşamada koç, üstlenmiş olduğu işin özellikleri gereğince, işin yürütülmesinde gerekli beceri değişkenleri, görevin niteliği, önemi ve işgörenin işteki bağımsızlığı oranında, etkin iş performansı sağlayabilecektir. Koç bunun yanında, iş dizaynıyla ilgili düzenlemelerde de katkıda bulunabilecektir.

Süreç boyunca, işgörenin performans gerekliliklerini ve sorunlu davranışlarını yetiştiriciye detaylı olarak ifade etmesi ve geliştirme müdahalelerine aktif olarak katılması gerekmektedir. İşgörenin performans yardım taleplerinde geliştirici çözümün nasıl yönetileceğine karar vermek yapılacak toplantı müzakerelerinde netleşecektir. Bu müzakerelerde koçun çözüme yönelik veri sağlayan müdahaleleri yönetmede kullanacağı etkili yönetim kararları vardır.

Koçluk sürecinde etkili **yönetim** sağlayan adımlarında karar süreçleri 4 aşamayı içermektedir (Royal ve Ayers, 1991:66):

- ❖ İş performansını etkileyen problemleri fark etme,
- ❖ Etkili tepki gösterme,
- ❖ Geliştirici yardıma odaklanma,
- ❖ Yapılan müdahalelerin etkililiğini izleme ve onaylama.

Problemleri Fark etme: İş performansındaki azalmayı fark etme yeteneği, işgörene yardım programıyla desteklenecek kişileri belirlenmesine yöneliktir. Genel performanstaki düşüş, iş ilişkilerindeki değişimleri, örnek bulunmayışını, iş miktarındaki azalmayı ve molaları içerir. İş performansına olumsuz tesir eden unsurlardan bazıları, depresyon, kişisel-ailevi problemler, zihinsel bozukluklar ve beyin rahatsızlıklarıdır. Bu rahatsızlıkları zamanında fark etme, erken müdahale avantajları sağlar.

Etkili Tepki Gösterme: Problemlerin vukuunda koçun tepkilerini içerir. Mevcut problemlerin tümünün bir arada çözümü sorun çıkaracaktır. Uygun olmayan tepkiler örnek olarak mevcut problemlerin görülmemesi, geliştirici alternatif tavsiyelerde bulunma, kurum disiplinine bağlı olarak tepki gösterme ve iş sorumluluklarını yeniden belirleme sayılabilir.

Yardım Etme: İşgöreni motive etme ve yararlanabilecekleri malzeme ve beşeri unsurları gösterme destek sağlar.

Müdahaleleri İzleme: Çözümde her türlü müdahale olumlu sonuç vermeyebilir. Uygun müdahaleleri anlama ve nasıl bir çözüm gerçekleştirileceğini izleme sürecin takibi ile mümkündür.

Diğer yandan, kurumdaki işgörenin sorunlarının giderilmesinde iki kaynak vardır: Birincisi, değişime direnme. İkincisi ise, sorunları sembolleştiren kişilerin çalışma hayatı memnuniyetsizliğidir (Dobbs, 1991:62). Bu kapsamda, değişime direnme iş kayıplarına, çalışma hızında yavaşlamalara ve işte yer değiştirme gibi olumsuzluklara yol açabilecektir ve sorunlu kişilerin işyeri atmosferini sabote etmesi ve sorunları bir kalışma aracı haline getirmeleri diğer çalışanları da etkileyecektir. Koçun çözümünde önce probleme sonra da kişiye yönelik müdahalelerde bulunması da söz konusudur.

AŞAMA 2: Başarı İçin Kategori Oluşturma.

Amaçlar:

1. Kurumsal amaçlar oluşturma.
2. Güç ya da becerileri bilme ve kişisel başarı için rehberlik yaratma.
3. Yapılmasına ihtiyaç duyulan şeyleri ortaya koyma.

Sonuçlar:

1. Belirli varlık amaçları oluşturulur.
2. Yıl boyu amaç listesi yapılır.
3. Başarı için kural listesi hazırlanır.

Bireysel Yaşam Amaçları: Tüm yaşam dönemlerini kapsayan amaçları oluşturmak önemlidir. Yaşam süresi boyunca kariyer, finans durumu, dostlar, sağlık, siyaset, eğitim vs gibi başlıklar altında toplanan alanlarda belirlenen hedefler gerçekçi, elde edilebilir, ölçülebilir ve zaman aşamalı olarak planlanmış olmalıdır.

Bir koçluk operasyonunda hangi problemler alan ya da davranışlarda düzeltme yapılacaksa, ona ilişkin bütün işlemler alternatif çözüm yollarından başlamak üzere, sadece koçun inisiyatifinde değerlendirilir. Koçluk sürecinde üstün performans için işgörenin hem geliştirici hem de sorun çözücü taleplerini giderecek doğrultuda teknik ve sosyal tüm kavram, süreç ve malzemeleri değerlendirilir. Sağlayacağı katkılar açısından her iki koçluk tarzı da yönetim ve eğitim pratiği olarak başvurulabilecek bir kapasiteye sahiptir.

Koçluk uygulama sürecinde performans odaklı ve birebir ilişkilerin her zaman başarılı sonuçlar vermesi mümkün olmayabilir. Başarının teknik birikim ve eğitim anlayışının hakim kılınmasıyla mümkün olmadığı zamanlar, kullanılan koçluk tarzının işgöreni geliştirmeye uygun olması bile problemleri gidermeye yetmeyecektir.

Cohen (1990:125)'e göre, iş uygulamalarında başarı sağlayabilmek için koç şu araçları kullanmalıdır:

- İletişim Kolaylığı: Yönetimle işgören arasında ilişkilerde engelleri ortadan kaldırmak gereklidir. Süreçten sorumlu yöneticiden bilgi ve beceri desteği alacak olan işgörene gerekli zaman ve ortam sağlanmalıdır. Problemlerin sağlıklı tespiti yakın diyalogla olabilir.

- Katılım: İşgörenle kurulacak ilişki, onların müdahale sürecine katılımını sağlamaya yönelik olmalıdır. Ayrıca, çözüm alternatiflerinin nasıl sonuçlar verebileceğine dair tüm tecrübeler işgörene aktarılmalıdır; bağımsız çalışmalarının yararına inanıldığı her aşamada görüşüne başvurulmalıdır.

- Başarı Unsurları: Her başarının koç tarafından ödüllendirilmesinin işgöreni motive ederek, geliştirdiğinin farkına varan kurum yönetimi bu yöntemi gerekli gördüğü her dönemde kullanmalıdır.

- *İkaz ve Uyarı:* İşgören gerektiğinde koç tarafından cezalandırılabilir. Bu yöntem işlerin yürütülmesinde bazen gerekli olan bir adımdır ve bu yöntemin eğitici bir yönü vardır.

- Disiplin: Koç, iş ortamında aynı zamanda bir disiplin uygulayıcısıdır. Disiplin gerekliliğinde bir erteleme olması işgören nezdinde koçun itibarını zedeleyebilir. Ha-

talı işlemlerin ve disiplin gerektiren davranışların erken müdahale yöntemiyle tespiti ve düzeltilmesi gerekir.

Kurumdaki problemlerin çözümünde koç yeterli kavram ve teknik birikimine sahip değilse sayılan bu araçların kullanımında zaman ve strateji hataları yapacaktır. İşgöreni etkileyebilen koç, geliştirme operasyonlarında gösterdiği çabaların karşılığını görecektir. Bu yüzden koçluk uygulaması yapacak yöneticilerin işgöreni etkileyebilecek becerilere sahip olması gerekmektedir.

AŞAMA 3: Kişisel Verimlilik Sağlamak İçin Çaba Sarf etme.

Amaçlar:

Amaca uygun faaliyetlerde bulunmak ve bu doğrultuda kişisel verimliliği geliştirici işlemlerde bulunmak.

Sonuçlar:

1. Hızlı ve seri çalışmalarla hareket ve düşünce süreci geliştirilir.
2. Artan enerji ve tatmin durumu ortaya çıkarılır.
3. Göze çarpıcı tüm küçük görevler için eylem planı yapılır.

Koçluk Faaliyet Döngüsü: Koçluk döngüsünde yer alan süreçler 4 aşamadan oluşur. Kavram aşamasında bütün amaçlar ve projeler bir fikirle başlar. Eylemler için öncelik önemi taşıyan ve ihtiyaç duyulan kararları alacak tüm fikirler bu süreçte kullanılır. Yürütme aşaması ise tüm eğitim sürecini kapsar ve bu aşamada uygun görülen fikirler uygulamaya konur. Süreçte geri besleme yapılabilmesi için titiz takip yapılır. Müdahale sürecinin mükemmel şekilde işlemesine çalışılır. Eğitim sürecinin tamamlama aşaması, bitirilmesi planlanan ve yapı değiştiren ihtiyaçların önemsendiği projelerin tamamlanmasını içerir. Farklı amaçlara ulaşmak için çabalama yanında, eşzamanlı devam eden projeleri bitirmek de hedefdir. Gözlem safhası, öğrenmenin hayati parçasıdır ve tekrarlanan hatalar ve kayıpların bertaraf edilmesi için kullanılan süreçtir.

Koçluk sürecinde yetiştirme-geliştirme toplantılara aktif olarak katılan koç ve işgören bir veya birden fazla bireysel performans sorunu hakkında yoğun çalışmalar yaparlar. Bu çalışmalarda oturumu yöneten koç, işgörenle olumlu geri besleme sağlayacak şekilde ilişki kurar. Koçun bu süreçte zorlanacağı konular arasında, işgörenin problemini yeterince anlatamaması, sorun çözme müdahalelerine geç kalınmasına ve zaman kayıplarına yol açar.

Yetiştirme toplantıları kesintisiz veya aralıklı olarak devam edebilir; sürecin zorluğu, müdahalenin büyüklüğü ve çok sayıda işgöreni etkilemesine göre kesinti olup olmaması ile sonuçlanır. Geliştirilmesi gereken bir motor unsur var ise eğitime ara verilmemelidir (Livy, 1988:163). Bu kapsamda, grup halinde yapılan toplantılarında davranış değişikliği gerçekleştirilmesi mümkündür. İşgörenin kapasitesinin güçlü olması kurum performansını etkiler. Kariyer geliştirmek için yapılacak koçluk toplan-

tılarında olası engeller ve bakış açıları karşılıklı olarak tartışılır. Koç, geliştirmenin hedeflendiği bu toplantılarda, kısıtlamaları ve sınırlamaları aşabildiği ölçüde sorunların üstesinden gelebilecek, sosyal ve teknik birikimini kullanabilecektir. Toplantılarda koça duyulan güven ve bağlılığın sağlanması verimli bir yetiştirme süreci olması için gereklidir.

AŞAMA 4: Uygun Çalışma Çevresi Oluşturma

Amaçlar:

1. Bireyleri destekleyici çevre oluşturma.
2. Psikolojik ve fiziksel şartlar potansiyeli yaratma.

Sonuçlar:

1. Çalışma çevresinin mevcut stratejisi için değerlendirme yapılır.
2. Geliştirme planları ve kişisel kabiliyetlerin güçlendirilmesi sağlanır.

Destekleyici Çevre: Koçluk geliştirme modelini oluşturan iç ve dış destekler vardır. İç şartlar eylemin başarılmasında uygun ve olumlu şartların sürdürülmesini ifade eder. Dış şartlar destekleyici ve sorumlu çevre eylem sürecinde uygun olan dış unsurların teminini içerir. Küçük ya da büyük çapta her değişiklik bazen bir depresyon etkisi yapabilir. Yeterli destek temini için ihtiyaç duyulan tüm iç ve dış unsurlar talep edilmelidir. Bu bağlamda, iş arkadaşları, aile, akrabalar, patron, personel ve yöneticiler olmak üzere tüm beşeri kaynaklardan ihtiyaç duyulan aşamada destek temin edilir.

Koçun işgöreni bir kaynağa -bilgi, uzmanlık, fedakarlık, koruyuculuk- bağlı olarak etkilemesi, işgörenin, kendisine saygı ve değer atfetmelerine zemin oluşturur. Bu durumda onun kurum içindeki statüsü ve gücü kabullenilmiş olacaktır. Koçun kurumdaki etkisini arttırıcı bir aktör olarak güven ve bağlılık, işgören nezdinde ilginin düzeyini belirleyicidir. Koçun güvenilirliği, onun bir değer olarak kabul ve rağbet görmesini sağlar (Robinson, 1990:194). Dolayısıyla, işgören kendisinin beceri ve bilgiye sahip olma yetersizliğini algıladığında, bu niteliklere sahip olanlara yönelik bir bağlılık duygusu oluşacaktır. Bir yetiştirme sürecinde işgöreni bir sanatkar gibi işleyebilen koç, tatmin düzeyini yukarıda tutmayı başarabildiği ölçüde değerli görülecektir. Beceri aktarma şekli de bağlılık unsurları arasında sayılabilir; esnek, doğal, şefkatli, eğitici, pedagojik boyutlu, istekli, yatkın ve dikkatli bir tavır daha bağlı bir işgören grubu oluşturacaktır.

AŞAMA 5: Kurum Yönetimi Operasyonları

Amaçlar:

1. Kurumda bireyin öz değerlerini karşılaştırma.
2. Olumlu inanç ve davranışları belirleme.

Sonuçlar:

1. Öz değerler listesi hazırlanır.
2. İnançları yaşamak için olumlu karşılanan unsurlar tespit edilir.

Kurumsal Değerler: Kurumsal potansiyeli oluşturan kalite, rekabet, verimlilik, amaçlar, karlılık ve yeniliklerin iktisadi ve sosyal yaşantıdaki yerleri dikkat alındığında, temel değerler anlamına gelebilmektedir.

Değerler: Güçlü bir inanca sahip olanlar daha yüksek başarı sağlayabilir. Ayrıca, bireysel performansın düşük olması da başarıyı düşürebilmektedir. Buna göre, belli alanlarda başarıdan uzak olan bireyler, amaçlara yaklaşım biçimiyle kendilerini sınırlamaktadırlar. Hangi davranışın hangi sonucu doğuracağı bireyin içinde bulunduğu hislere, tutumlara ve bireyin olaylar karşısında kontrol edebilme yeteneğini etkileyen değerlere bağlıdır.

Koçluk operasyonlarında; şimdiki davranışların gözlenmesi ve istenen davranışlarla mukayesesi yapılarak, değiştirilecek davranışlar belirlenir ve performans boşluğu ortaya konur. İşgören davranış sapmaları varsa, bunların müzakere edilmesi gerekir. Hatalı davranışların farkında olmaları sağlanır, aynı zamanda sapma nedenleri araştırılmalıdır. Çünkü, Evered ve Evered, (1989:130), davranışların değiştirilmesi ve güçlendirilmesi zaman alacağını ve bu durum hiçbir zaman aceleciliğe ve sabırsızlığa yol açmamasının gerekli olduğunu belirtmektedir. Yine, değiştirilmesi gereken unsurlar varsa ve hızlandırılması gereken bir süreç olursa alternatifleri araştırılmalıdır. Öte yandan, işgörenin beklenen performansı göstermesi durumunda koç tarafından olumlu tepkiler verilmelidir.

İşgörenin davranışlarında performans gelişimi ile ilgili takip sürekli olmalıdır. İş başında işlerin yürütülmesinde çalışma belgeleri, raporlar, şikâyet dokümanları, koçun zamanı kullanma hassasiyetini ortaya koymaktadır. İş tartışmaları, şirket planları ve çalışma prensiplerinden ayrılmama çabaları zaman tüketicidir. Yetiştirme süreci boyunca zaman alan çeşitli ve yoğun uğraşlar, koç için sorunlar oluşturabilir.

Bir kurumdaki koçluk uygulamalarını içeren geliştirme toplantılarında çözüm aşamaları şu süreçleri içermektedir (Kleinbeck ve Quast, 1990:169): Öncelikle ilk hafta stres, aile sorunları, sıkıcı iş atmosferi, iş zorlukları ile ilgili sorunlar sunulur. İkinci hafta, kurumsal işleyiş prensipleri ortaya konulmaktadır. Üçüncü hafta, amaçlara odaklanan koç ve eğiteceği işgören geliştirme müdahalelerine yönelik çalışmalara başlamaktadır Dördüncü hafta, koç tarafından işgörene yönelik sorunlu davranışların düzeltilmesi ve kendini kontrolün önemi vurgulanır. Beşinci hafta ilk önceki hafta yapılan müdahale toplantılarıyla ilgili geri besleme yapılır. Altıncı hafta, kazanılan nitelikler için süreklilik ve gelişmelerle ilgili vurgulamalar yapılır. Son hafta, her bir uygulama boyunca sunulan teknik sonuçlar gözden geçirilerek sorular cevaplanır ve toplantı sonucunda amaçlara ne kadar ulaşıldığı ortaya konmaya çalışılır.

Koç, performans sorunlarının giderilmesi bir geliştirme süreciyle başlatılabileceğini ileri süren Kinlaw'a göre (1997:120) koç, bu yönüyle diğer yöneticilere göre liderlik vasıfları gelişmiştir ve onun liderlik boyutu, sahip olduğu nitelik ve yetenekler itibariyle sorumluluklarının gereklerini fazlasıyla yerine getirmesi mümkündür. Böylece, liderlik vasıflarına sahip olan koç, kurumsal icraatlarında kalite ve verimlilik standartlarını yükseltmeye odaklanmakla birlikte takım çalışmasına odaklanmış bir şekilde sorun çözme toplantılarına yoğunlaşabilecektir.

İş koşullarının meydana getirdiği bir soruna değinen Thorne, (1989:149)'a göre ise, koçluk yaklaşımıyla yetiştirme sürecinde **çalışma koşullarındaki** strese yol açabilecek birbirinden farklı boyutta sorun kaynakları sözkonusu olabilmektedir. İş ortamındaki stres nedenlerinin çoğu, hem kurumsal hem de işgörenin kendileriyle ilgili değerlerin zorlamasından kaynaklanabilmektedir. Bazen de, kurumlardaki verimsiz geçen iş ile ilgili faaliyetlerden de kaynaklanmaktadır. Buna bağlı olarak, bireysel ve kurumsal yaşamı etkileyen bu faktörlerin üzerinde koçun kontrolünün olmayışı nedeniyle, ileri düzeyde performans problemleri ortaya çıkabilmektedir.

İş stresinin etkilerini azaltmada gerek duyulan önemli unsur stresi oluşturan ortamdır. Örneğin, bir koç, işyeri ortamında sorunlar yaşıyorsa, bulunduğu ortamda değişiklikler yaparak işgöreni de etkileyebilecek olumsuz iş atmosferini değiştirmeye çalışacaktır. Koç, stresi kontrol altına almaya yönelik stratejiler geliştirebileceği ortamlar oluşturabilmek için yoğun çaba gösterecektir. Koç için bir diğer stres unsuru zamandır; zamanı iyi kullanamayan koç, çalışma alanında çeşitli sorunların doğmasına yol açabilecek yanlışlıklar yapabilecektir. Koçluk, bireysel ve örgütsel performansı geliştirmek gibi bir fonksiyonunun yanı sıra işgören sağlığını da geliştirici ve düzeltici bir işlev görmektedir.

Gyllensten ve Palmer'e (2005:16) göre ise, bir personel stresle başa çıkmak için koçtan yardım isterse koçluk doğrudan stresin azaltılmasına yardım alacaktır. Bu noktada koçun müdahalesi, gerek algı ve inanç gibi içsel nedenler ile gerekse örgütsel sebepler ile mücadeleye etmeye yöneliktir. Ancak, bir örgütteki personelin performansını ve iletişim becerilerini geliştirmek, verimliliği arttırmak, iş ile ilgili hedeflerini gerçekleştirmek gibi çeşitli nedenlerle koçtan yardım istemesi durumunda koç, dolaylı bir şekilde stresi azaltmaya yardımcı olabilir. Böylelikle koçun katkısı ile kendilerini geliştiren işgörenler, daha az stresli olacaklardır. Bu bağlamda, Tubbs ve Whybrow'un görüşü de önem kazanmaktadır. Onlar, (2003:92), işyerindeki koçluğun bir başka unsuru olan sağlık koçluğunu, bireylerin refah düzeyini arttırmak ve sağlığa ilişkin hedeflerinin başarılmasını kolaylaştırmak için sağlığın teşviki ve sağlık eğitimine ilişkin bir uygulama alanı olarak ele almaktadır.

AŞAMA 6: İşgörenle İletişim

Amaçlar:

1. İletişim ilişkileri geliştirmek.
2. Etkili geri besleme ortamı sağlamak.

Sonuçlar:

1. Daha etkili çalışma ilişkileri yaratılır.

İş ilişkileri: İş hayatında günübirlik olarak devam eden ilişkilerde ve işgören ile devam ettirilen diyalogda duygusal atmosfer önemlidir. İletişimin etkinliğini, ancak bu şekilde bir geri besleme tarzıyla sağlamak mümkün olacaktır.

Karşılıklı etkileşimin yaşandığı yoğun bir süreç olan koçluk uygulamalarında belli aralıklarla işgörenin performans gelişimi izlenmelidir. Bir geri besleme sağlama açısından periyodik olarak bu tür takiplerin yapılması gereklidir. Bu aşamada, yetiştirme sürecinin asıl hedefi, hiç olmayan ya da eksikliği hissedilen niteliğin, yönetici tarafından nasıl sağlanacağıdır. Bu doğrultuda, koç, işgören gelişimi sağlarken üç etkileme becerisine sahiptir (Robbins, 1997:466):

a. İşgörenin Performans ve Yeteneklerini Geliştirme Becerileri: Koç, işgören kapasitesinin geliştirilmesi için alternatiflere bakar; eğer nadiren sahip olunan yeteneklere var ise bunları en rasyonel biçimde işgörene aktararak değerlendirmeyi planlar. İşgörenin kapasitesini geliştirmeye ilişkin koçun sağlayabileceği teknik katkılar bu yeteneklerle birleşince başarı gerçekleşecektir. Benzer şekilde, King ve Eaton'a (1999:147) göre, koçluk işlevleri, sürekli destek ve geri bildirim sağlayarak hem mevcut performans ile arzu edilen performans arasındaki boşluğu kapatmak, hem de yeni çözümler bulmak ve eylem planları geliştirmek için uygun bir ortam oluşturmaktadır.

b. Destekleyici İklim Yaratma Becerileri: Kapasite geliştirmeyi teşvik eden iklim oluşturmak ve geliştirme engellerini azaltmak koçun sorumluluğundadır. İşgörene yetki verme ve işleri koçun önerilerine uygun fikirlerle yürütmek için açık ve serbest bir ortamda kanaatlerini değiştirebileceği bir iklim yaratılabilir. Bir problem oluştuğunda gelecekte yardımcı olacak bir şeyi öğrenmek için problemden dersler çıkarılması gerekmektedir.

c. İşgören Davranışlarını Değiştirme ve Etkileme Becerileri: Küçük çaplı her gelişme ödüllendirilmelidir. İşgöreni cesaretlendirme ve teşvike yönelik olarak işlerinde sürekli yardım düşünülmelidir. Sürekli geliştirmeler bir işgörenin performansının üst sınırları geliştirici eğitimle yükseltilebilir.

Bu süreç işlerken işgörenin nitelikleri transfer edilmek istenen destekleri elde edebilir düzeyde olmalıdır. Koçluk tekniğiyle işgöreni etkileme, saldırgan, pasif ve iddialı olmak üzere üç tarzda gerçekleşir. Aşağıdaki tabloda her bir etkileme becerisinin etkileri görülmektedir (Evendon ve Anderson, 1993:105):

İşgöreni etkileme becerileri, problemlerin çözümünde yeterli olmayan davranışların değiştirilmesi veya geliştirilmesi için koçun yeterli birikim transferinde bulunmasını gerektirir. Etkileme becerisi yüksek olan koç, tehdit ve korku üzerine bir çalışma ortamı kurmayı düşünmez. Etkileyiciliği yüksek bir koç, işgörenin ilgi odağı olabilecektir. Aynı zamanda niteliklerinden dolayı işgören kolaylıkla koça bağlılık hissi duyabilecektir. Bu tür yetiştirme operasyonlarında sağlanan türlü tecrübeler geri beslemeye yönelik faaliyetlerin gözden geçirildiği toplantılarda ayrıntılı olarak müzakere edilmektedir. Sonuçta, eğitim sürecinin başarı düzeyi ve sorunların ne kadarının giderildiği görülecektir. Bu veriler sonraki işlemler için bir geri besleme sağlayacaktır. Koç, sorunların çözümünün tartışılacağı işgören ile yapacağı toplantılarda,

- ❖ Politika ve prosedür kuralları belirlemeyi,
- ❖ Bilgilendirici bültenler hazırlamayı,
- ❖ İş ile ilgili sorunları ortaya koymayı,
- ❖ Coşkunu ve teşviki sağlamayı,
- ❖ Yeni plan ve programlar uygulamaya sunmayı,
- ❖ Yeni ürün ve araç kullanmayı,
- ❖ İşgörenin duygu ve düşüncelerini öğrenmeyi,
- ❖ Rapor değerlendirme ve öneriler sunmayı,
- ❖ Karmaşık problemleri çözmeyi,

hedeflemektedir.

(Walker, 1992:270) belirtilen bu işlemlerin başarısına ilişkin olarak koç, yetiştirme sürecinde atacağı her adımı işgören ile birlikte kararlaştırılmasının gerekliliğine değinmektedir. Nitekim, kurumda yeni ürün geliştirmekten başlayarak, kuruma ilişkin yeni strateji ve politikalar belirlemeye yönelik yapılan toplantılarda derinliğine tartışılır. Yetiştirme sürecindeki koçluk uygulamalarının başarısının, işgören ve koç arasındaki iletişimin kalitesine ve etkileyiciliğine bağlıdır.

Koçluk iletişim süreci, açık diyaloga dayalı olması nedeniyle klasik kurum iletişim tarzından farklıdır. Görülmektedir ki, koç, rutin planlama ve gözlem toplantılarındaki işgören ilişkilerinde aktif taraftır. Ancak, sağlıklı iletişim kurulmasında, özellikle sorun çözme toplantılarında işgörenin taleplerinin dikkate alınması geliştirme sürecinin olumlu açısından önemlidir.

Diğer yandan, Robbins'e (1997:458) göre, koç-ışgören ilişkilerinde işlerin yapılmasında başkalarının anlamasına engel özel bir terminoloji kullanma, yeni sorun alanları ortaya çıkarabilecektir. İşgörendeki nitelik yetersizliği ile güç ilişkisi kendisi açısından mantıklı olmayan davranışlar göstermesine sebep olabilmektedir. Örneğin, bir işin nasıl yapılacağını tanımlamak için yönergeleri yanlış anlama ve yorumlama kurumsal sorunlara yol açılması bu türden bir sonuçtur.

Kurumda yürütülen görevler, karşılıklı etkileşim eksenli ilişkiyi gerekli kılmaktadır. Bu aşamada koçun iletişim etkinliğini belirleyen bazı faktörler vardır (Uyargil, 1992:110):

1. Yönetici ile işgören arasındaki ilişkinin niteliği.
2. İşgörenin öğrenme isteğinin düzeyi.
3. Öğrenme ve sorun çözmeyi güçleştiren işgörenden kaynaklanan engeller.

Evenden ve Anderson (1993:142), koçun, işgörene, iş odaklı öğrenme motivasyonu sağlayan beceri transferinin önemine değinmektedir. O'na göre, bu çerçevede, birikimlerini işgörene aktarabilmiş olmak, koç için bir başarı göstergesi olamaz. Öte yandan, sağlanan iletişimle aktarılan beceriler, tüm kurum çalışanlarına yönelik olarak planlı ve uygun bir şekilde yayılmadıkça başarı olarak kabul edilmemelidir. Ancak, formel ya da informal tüm iletişim biçimlerinde aktarılan geliştirici davranışlar istikrarlı bir şekilde etkisini göstermektedir.

Kurumda yüksek performansa odaklanmış destekleyici ilişkiler kurulması, işgörenin sorunlarının arttığı dönemlerde iletişimin kopmamasıyla mümkündür; çünkü, bu şekilde bir iletişim etkinliği pasif bir ilişki üzerine tesis edilemez. Bu kapsamda, teknik ilişkiyi güçlendiren bir geri besleme vermek, aktif dinleme sağlamak ve işgören gelişimi için fırsatlar ortaya koymak işyerindeki iletişim etkinliğini artırıcı olabilecektir. Öte yandan, koçun işgören performansını değerlendirmelerinde çeşitli zorluklarla karşılaştıkları bir gerçektir. Genelde bu zorluklar iş, işyeri ve iş talimatnamelelerinde ortaya çıkan sorunların performansı etkilemesinden kaynaklanır.

AŞAMA 7: Finansal Yönetim

Amaçlar:

1. Mali elverişlilik, kurumsal amaçların gerçekleştirilmesinde destekleyicidir.

Sonuçlar:

1. Mali araçlar listesi oluşturulur.
2. Para kontrolünün artırılması sağlanır.
3. Parayla tatminin artması sağlanır.
4. Parayla kişisel ilişkileri destekleyen pozitif ortam oluşturulur.

Finansal Amaçlar: Koç, geleceğe yönelik hesaplarını ödeme düzenleri geliştirmeyi, bilanço tablosu düzenlemeyi ve tasarrufta bulunmayı hedefler.

Koç, işgörenin iş performansının düşüklüğünün kurumsal verim kaybına sebep olabileceği ve gelecekte hem kurumsal hem de kişisel ihtiyaçları karşılamada yetersiz olabileceği ihtimaliyle güçlendirerek yeterli hale getirmeye çalışacaktır. Bunu başarmak kolay değildir; ancak, koç çeşitli geliştirici eğitim teknikleri kullanarak bu sorunu çözmeye çalışacaktır: Ödüllendirme bu aşamada koç için bir malzeme sağlar. Bu

aşamada, işgören için daha iyi iş imkânları oluşturmak, üst statü sağlamak, yetki ve sorumluluk vermek ödüllendirici araçlar olarak kullanılabilir.

Bu süreci dinamik faaliyetlerle yürütmek için, koçluk uygulamalarıyla yetiştirilecek işgörenin daha katılımcı ve başarıya yönelik bir çalışma ortamına dahil edilmesinde öngörülebilecek ödüllendirme stratejileri dört farklı boyuta sahiptir (Gilley And Boughton, 1996:206-211):

- Uzun Dönemli Hedeflerle Ödüllendirme: Kendini işine adanmış yönetici ilerleme için geleceğe yatırımı düşünür. Belli bir zaman sonrasında elde edeceği bir pozisyon için planlar yapar.

- Girişimciliği Ödüllendirme: Kararlı bir eylem ve risk almayı teşvik eden ödül sistemi geleceğe yönelik çeşitli teşebbüsleri içeren beklentilere ve algılamalara ters olmamalıdır.

- İş Kalitesi ve Performansının Ödüllendirilmesi: İş standartlarına uygun olarak yöneticiler tarafından iş kalitesi yüksek ürünler sunulması, işgörene motive edici araç olarak görülebilir.

- Takım İşbirliğinin Ödüllendirilmesi: Bireysel rollerden çok takım halinde ve sinerjik bir ortama dönük olarak çalışmak sonuçta elde edilecek faydalar açısından katkısı artırıcı olabilir.

Diğer taraftan, sonuçlara yönelik geliştirici faaliyetlerde bulunmanın, yetiştirmedeki etkisi fazladır. Çünkü süreçte kullanılan ödüllendirme unsurlarını oluşturan para, tanınma, terfi, mülkiyet edinme, bağımsız davranabilme, ikramiye ve hediyeler verme ve kişisel gelişim imkanlarının artırılmasına yönelik fırsatlar sunulması gibi unsurlar yetiştirme sürecinde sürdürülebilir teşvik edici kapsamda değerlendirilebilir. Bu teşvik unsurlarının kullanılmasındaki zamanlama ve hangisinin kullanılacağı da koç tarafından belirlenmektedir. Hiç kuşkusuz, geliştirme sürecinde kendine güveni fazla işgören süreçteki eğitimden daha fazla verim alabilecektir. Ancak, bu tutum tek başına yeterli bir destekleyici güç değildir. Her şeyden önce yetiştirilecek işgörenin bizatihi kendisi geliştirme faaliyetleri sonrasında elde ettiği birikimini taşıyacağına dair inanca sahip olmalıdır.

AŞAMA 8-9-10: Yetiştirme Sürecinde Süreklilik ve Sonuçlandırma

Amaçlar:

1. Geliştirici müdahale süreçlerini programlar organize ederek tamamlama.

Sonuçlar:

1. Başarıların onaylanması

2. Artan tatmin ve kendine güven ortamının oluşturulması sağlanır.

3. Sürekli destek sağlayacak sistem oluşturulur.

Gelişmeleri Gözleme ve Müdahaleyi Tamamlama:

Koçluk faaliyetleri yürütülürken, karşılıklı bağımlılık ilişkisi içinde olmakla beraber belli düzeyde kısmi bağımsızlık yaratmak kurumsal işleyiş kalitesi ve verimlilik sağlama açısından pozitif sonuçlar veremeyebileceğini belirten Kinlaw'a (1997:94) göre, bireysel eksiklikleri gidermek için başarıma duygusuna sahip olma, kontrollü davranma, duygusal denge sağlama, iç huzuruna sahip olma, özgürlük ve yaratıcılık yönlerinin gelişmiş olması vs. gibi faktörler başarıyı etkilemektedir. Geliştirme toplantılarında bu unsurlarla ilgili gelişmeler analiz edilirken; sonuç toplantısında ise bireyin kişisel vizyonu ve kariyer gelişmelerini izlemek ve geri beslemesini yapmak önem kazanmaktadır.

Kurumsal faaliyetler yerine getirilirken beceriler kaybolup, işgören tekrar yetersiz kalabilir ya da işgöreni temel becerilerden uzaklaştıracak sebepler oluşabildiğini ifade eden (Evered and Evered, 1994:128), koçluk süreci açısından belki de en önemli şey, verimliliği artırıcı çabaların, maksimum düzeyde öğrenmeyi gerçekleştirecek bir eğitim ve geliştirme süreciyle sağlanabilmesini de öngörmektedir. Ona göre, başarı sağlanabilmesi için, geliştirme sürecindeki öğrenme aşamalarında disipline olmuş müdahale sistematığına uyulmalıdır.

Diğer taraftan, motivasyonel etkilerin sürdürülebilirliği açısından yetiştirme sürecini kapsayan öğrenme evrelerinde koç ile işgören arasındaki ilişki kalitesinin aşğıdaki boyutları kapsamı önemlidir (Uyargil, 1992:107-109):

1. Amaçların birlikte belirlenmesi.
2. Yönlendirme faaliyetinde uygulama yöntemlerinin birlikte seçimi.
3. Müdahale kaynaklarının belirlenmesi ve toplanması.
4. Koçluk için uygun çalışma ortamı yaratılması.
5. Uygulama planı hakkında görüş birliğine varılması.
6. İşgören ile koç arasında işbirliğini geliştirme.
7. Yöneticinin işgörenin öğrenme sürecini izlemesi.
8. Kazanılan bilgi ve becerilerin teyidi.
9. Gelişmelerin işgörene bildirilmesi.

İşgören geliştirmeye yönelik bir koçluk sürecinde belirtilen bu aşamaları takip ederek geliştirme müdahalesinin gerçekleştirilmesi önemlidir. Geliştirme müdahalelerindeki öğrenme süreci, farklı koçluk fonksiyonlarıyla sağlanabilmektedir. Bu fonksiyonların her birinde tecrübe ile, yetiştiricileri taklit ederek, rehberlik yoluyla veya test ederek sağlanabilmektedir. Ancak, koçun öğrenme sürecinde işgören ile tartışarak onları aktif halde getirmesi tercih edilir.

Yönetimin bir sanat olduğu bilinen bir gerçektir. Başarılı bir koç, verimli, kaliteli personel yetiştirme çabasıdadır. İşgörenin, koç tarafından kaliteli geliştirme kapsamına alınması sürdürülebilir eğitim programları vasıtasıyla sağlanır. Bu programlarda bir sanatçının çabası ve sabrı ne düzeyde ise koçun da öyle olacaktır. Yetiştirme sürecindeki eğitim faaliyetlerinde gerek duyulan performans eğer bir yeteneğe bağlıysa, o yeteneğe sahip olabileceğine inanan işgören, kesintisiz bir yetiştirme programıyla bunu elde edebileceğine inanır. İşgören yetenek geliştirme gayretleri süreç boyunca ihtiyaç hissedecekleri enerjilerini istikrarlı ve ekonomik kullanmalarını gerekli kılar.

İşgören çabaları, bir yandan performansla ilgili ödüller ya da sonuçlara ilişkin duygularına, diğer yandan tanımlanmış görevlerin başarıyla sonuçlanmasına bağlıdır. Bu çerçevede işgören geliştirme sürecinin başlangıcında açık amaç ve beklentilerin ortaya konması performans problemleri doğurur. Nitekim, Nadler'e (1990:20) göre, geri besleme ve ödüllendirme mekanizmalarının istenen seviyede olmayışı da, işgören davranışları değiştirme ve geliştirme azmini olumsuz yönde etkiler ve koç, yalnızca maddi ödüller çerçevesinde değerlendirilen performansa ilişkin faaliyetlerde bulunacaksa gerçekçi kararlar almalıdır.

Koçluk sürecinde kurumsal sorun oluşturan alan olarak işgören performansı ile ilgili düzeltici kararların alındığı toplantılarda şunlar ele alınmaktadır (Conrath 1995 :64):

- 1- Tehdit edici disiplin: İşgören bazen tehditleri ciddiye almayabilir. Kurumdaki çalışma disiplini koçun taviz vermeyeceği bir alandır.
- 2- Arzu edilen davranışları yapma: İşgören kariyer geliştirme uğraşı içindedir ve mümkün olan en kısa sürede bunu başarmak ister.
- 3- İşgören birlikte hareket etme: Koç düzeltici faaliyetlerde çabaların içinde yer alır.
- 4- İşgöreni başarı için yetenekliliğe ve çaba sarf etmeye yöneltme.
- 5- Becerilerin geliştirilmesinde zekânın önceliğini kabullenme.
- 6- Davranışların geliştirilmesini benimseme.

Kişinin performansı ile ilgili geri beslemesi de bir başka iş davranışı değişkenidir. Kişiyi motive eden kendisiyle başkaları arasındaki ödüllendirmede eşitsizliğin olmaması halidir. Koç açısından bu işleyişte anlamlı olan, nitelik temeline dayanan bir koçluk sürecinde esas unsurun işgören performansının bir motivasyon aracı olduğudur. Doğrudan, sürekli denetim olmaksızın çalışabilecek becerikli elemanları işe almayı kendi sorumluluklarında görürler. İyi tarif edilmiş, özenle geliştirilmiş bir alanın rekabette avantaj sağlamanın en kesin yolu olduğunu düşünen koç-yönetici, şirketin bütününe daha fazla hakimdir. Koç, kurumdaki işgörenin uyması gereken kuralları belirler; zamanın bir bölümünü kontrol mekanizmaları oluşturmaya, korumaya ve elemanların bu mekanizmaya ne kadar uyduklarını gözden geçirmeye ayırır. Yine, koç, her şeyin sürekli sorgulandığı, risk almanın desteklediği, üretime dayalı

işleyişin her zaman yeniden keşfedildiği bir çalışma ortamı oluşturur (Farkas ve Wetlaufer, 1998:12-20).

Koçluk sürecinde işgöreni motive etmek için yetkilendirmelerde de bulunulur. Etkili bir yetkilendirmede işgören doğru “bilgi” kaynağına sahip olmaları, davranışlarını olumlu olarak etkilemektedir. Kurumlarda görevlerin yerine getirilmesinde kişisel yeterlilik önemlidir. İstenilen düzeyde nitelik potansiyeline sahip olmayan işgören başarısız olmak durumundadır. Yönetmel, teknik ve beşeri pozisyonlardaki motive olmuş yüksek hedefli işgören, gerekli niteliklere sahip olmak için yoğun çaba gösterir.

Sonuç ve Değerlendirme

Yukarıda ele alınan alternatif koçluk uygulamasında, işgören ile informal ilişkiler kurma, düşünce ve bakış açılarında dürüstlüğü ödüllendirme, geliştirici yeniliği teşvik, arzulan davranışlar ile sonuçlanan davranış arasında uyumu sağlama sayesinde, verimli bir süreç yaşandığı açıktır. Koçluk uygulamalarında, lider-yönetici konumundaki koç, bugüne ve geleceğe yönelik işgörenin nitelikleri geliştirmek için çaba gösterir. Koç, müdahale sürecinde genelde dar kapsamlı müdahalelerden kaçınır. Yetki ve sorumluluğu işgörene delege eder. Ayrıca kurumdaki her takım üyesinin şu anki ve geleceğe yönelik olarak performanslarını geliştirmek için eğitim faaliyetlerini yürütür ve takip eder. Yetiştirme sürecinin belirleyicisi olan koç, detaylarla ilgilenmez ve sektördeki en deneyimli ve istekli elemanları şirkete çekecek politikalar oluşturmaya çalışır.

Uygun koçluk anlayışını kurumunda uygulamak isteyen yönetici-koç mevcut konjonktürü dikkate almak durumundadır. Rakiplerin güçleri, teknolojileri ve temel müşteri gurupları hakkında bilgi edinerek durumlarını göz önünde bulundurmaktan isteyen lider-yönetici, kurumun neyi yapıp yapamayacağı hakkında hareket noktalarını anlamaya, varacağı noktayı belirlemeye çalışır. İnsan kaynaklarını önemseyen koç-yönetici ise yüz yüze temaslara faaliyetleri yürütmeyi önemsemekte olduğu belirgin olarak görülmektedir.

Kurumsal amaçlara ve değerlere ilişkin olarak koçun açık ve anlaşılır yöntemler kullanması gerekir. Karmaşıklık ve tavırsızlık, açık olmama, koça olan güveni ve bağlılığı sarsacaktır. İşgören, koçtan niteliklerini kendisine aktarmasını beklemektedir. Bu gerçekleşmediğinde işgören güveni sarsılacaktır. Koçun birikimine ilişkin en ufak bir tereddüt, onun birikimine ilişkin endişeleri de beraberinde getirecektir; böylece, birikimlerini aktarma yetersizliği de koça bağlılık hissini yok edecektir. Teşvik araçlarını kullanarak yetiştirilecek işgöreni ödüllendirme, performans geliştirme çabalarını pekiştiricidir.

Yetiştirme toplantılarında işgörenin iş yapabilme kapasitesi ve yetenekleri hakkında test yapmadan iş dizaynı planlayan koç, bu şekilde işgören performansını daraltabileceğinin farkındadır. Koç, ayrıca, yeteneklerinin kaldıramayacağı düzeydeki

görevlerle ilgili olarak yetki ve sorumluluk almak istemeyen işgörenin, performans yetersizliğinin meydana getireceği motivasyonel sorunlarını yaşamak istememe düşüncesindedir. Koç, bu nedenle, yetiştirme toplantılarında işgörenden yapması istenen yüksek zorluk düzeyindeki işleri öylesine düzenlenmelidir ki, işgörene yüksek düzeyde motivasyonel etki sağlanabilsin. Bu nedenle, koç tarafından kurumsal işlerde daha fazla planlama ve kontrol sorumluluğu verilmesi, işgörenin kurumsal aidiyet ve motive olma potansiyelini arttıracakı söylenebilir. Bir uygulama örneği olarak konu edilen çalışmada, beceri geliştirici tüm davranış değişikliği ya da performans arttırıcı çabaların işgören-koç ilişkisinde motivasyonel etkiler yaratacağı, bunun, kurumun kaynak kullanımında ekonomikliğı sağlayacağını söylemek de bir sonuç olarak ifade edilebilir.

İnceleme sonrasında görülmektedir ki; kurum içi dinamizmi iyi görmüş bir koç, nitelik eksikliği gördüğü işgörenin güçlü motive edicisi olmalıdır. Kurumlarda eğitici pozisyonunda olan her yöneticide, sorunları çözmede kullanacağı beceri ve bilgiyi içeren liderlik yeteneği aranır. Aranan bu vasıflar yönetici-koçun işgören nezdinde etkililiğini pekiştiricidir. Kurumdaki kalite ve verimlilik standartlarını sağlayıcı ve belirleyici kişi olarak görülen koç, bu birikimini kullanarak işgörenin kendisine bağlılığını sağlayabilecektir.

Kaynakça

- Berlinger, L. R., H.Grick William, Robert C. Rodgers. (1992). Job Enrichment And Performers Improvement. Productivity in Organizations. John, Campbell and Associates. San Fransisco.
- Champoux, Joseph L. (1996). Organizational Behavior, West Pub. Comp. New York.
- Cohen, W.A. (1990). The Art Of Leader. Prentice-Hall. New Jersey.
- Conrath, J. (1990). Teaching Responsibility To Poor Performers. Coaching And Counseling. New York, Irwin,
- Dobbs, Curtis E. (1991). Improving Productivity Ways To Get People Started. Coaching and Counseling. New York.
- Everden, R., Gordon Anderson. (1993). Making The Most of People. Addison –Wesley, New York.
- Evered, J., Erich Evered. (1989). Shirt-Sleeves Management. Anacom, New York.
- Farkas, Charles M., Suzy Wetlaufer. (1998). Yönetim Kurulu Başkanı Şirketi Nasıl Yönetir?. Harvard Business Review, Power –özel ek-, İstanbul.
- Gilley, Larry W., Nathaniel, W. Boughton. (1996), Stop Managing Start Coaching. Irwin Pub., London.
- Gyllensten, K., Stephen Palmer. (2005). Can Coaching Reduce Workplace Stress?“, The Coaching Psychologist, 1.
- Kalinauckas, Paul and King, Helen. 1994), Coaching : realising the potential, London:Institute of Personnel and Development, London.
- King P. and John Eaton. (1999). Coaching for Results. Industrial and Commercial Training, 31-4.
- Kinlaw, Dennis C. (1997). Coaching for Commitment. Managerial Strategies for Obtaining Superior Performance. Pfeiffer Co., Toronto.
- Kleinbeck, U., Hans H.Quişgören, Henk Thierry, Hartmut Hacker. (1990). Work Motivation, ”Increasing Job Attendance Through in Self–Management“, Lawrence Erlbaum Assoc., New Jersey.
- Livy, B. (1988). Corporate Personel Management. Pitman, Bristol.
- Nadler, D.A. (1995). Organizational Frame Bending. Principle For Managing Reorientation. Academy of Management Executive, 3-3.
- Palmer, S., Irene Tubbs., Alison Whybrow. (2003). Health Coaching to Facilitate The Promotion of Healthy Behaviour and Achievement of Health-Related Goals. International Journal of Health Promotion and Education, 41.
- Robbins, S. (1997). Managing Today. Prentice-Hall, New Jersey.
- Robinson, K. R. (1990). Training Management. Kogan Page, London.
- Royal, R., George W. Ayers. (1991). Managing The Trouble Employee, Coaching and Counseling, Irwin, New York.
- Thorne , P. (1989). The New General Manager. Mc Grav Hill, New York.
- Torington, D., Weightman, Jane. (1991). Title Action Management. Institu of P.M, London.

Prof. Dr. Adnan AKIN, Arş. Gör. Esra ULUKÖK

Uyargil, C. (1992). İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi. İ.Ü.İ.F, İstanbul.

Walker, J. (1992). Human Resource Strategy. Mc Grav Hill, Edu., New York.

Yıldırım, A., Hasan Şimşek. (2011). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Seçkin, Ankara.