

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

KOÇLUK SÜRECİNE İLETİŞİMİN ETKİSİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Yüksek Lisans Tezi

OLCAY KAZAZOĞLU

İstanbul, 2009

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

KOÇLUK SÜRECİNE İLETİŞİMİN ETKİSİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Yüksek Lisans Tezi

OLCAY KAZAZOĞLU

Danışman: PROF. DR. NESLİHAN OKAKIN

İstanbul, 2009

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLE. Anabilim Dalı YÖNETİM
VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi OLCAY KAZAZOĞLU
nın KOÇLUK SÜRECİNE İLETİŞİMİN ETKİSİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA adlı tez
çalışması ,Enstitümüz Yönetim Kurulunun 28.05.2009 tarih ve 2009/09-33 sayılı
kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak
kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 01.07.2009

- 1) Tez Danışmanı : PROF. DR. NESLİHAN OKAKIN
2) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. SEZİN AYDEMİR
3) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. FATMA URFALIOĞLU



GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı: Olcay Kazazoğlu
Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Programı: Yönetim ve Çalışma Psikolojisi
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Neslihan Okakın
Tez Türü ve Tarihi: Yüksek Lisans – Temmuz 2009
Anahtar Kelimeler: Koçluk, İletişim

ÖZET

KOÇLUK SÜRECİNE İLETİŞİMİN ETKİSİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin tarihsel gelişimine bakıldığında, bilimsel yönetim yaklaşımı ile başlayan yönetim felsefesi, çeşitli dönüşümlerle insan kaynakları yönetimi adını almış ve personel yönetimi olarak duyduğumuz kavramın içeriği genişleyip, insan odaklı bir yönetim anlayışına dönüşmüştür. Bu dönüşüm ile insan kaynağına yönelik çeşitli uygulamalar iş yaşamında yaygınlık göstermeye başlamıştır. Bu uygulamalardan biri olan koçluk; çalışanların rekabet güçlerini arttırmaları ve yüksek performans için engelleri aşmalarında onlara yardımcı olmakla tasarlanmış, sürekli ve etkili iletişime dayalı bir süreçtir. İletişimin koçluk uygulamaları üzerindeki etkisini konu alan bu çalışmanın amacı, iletişim ve koçluk uygulamaları arasında ne tür bir ilişki olduğunun ve bu ilişkinin şiddetinin ortaya konmasıdır. Bu doğrultuda yapılan araştırma bulgularına göre; koçluk uygulamaları ve iletişim arasında doğru yönlü bir ilişki olduğu ve koçluk uygulamalarında iletişimin %47'lik bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname: Olcay Kazazoğlu
Field: Labour Economics and Industrial Relations
Programme: Management and Working Psychology
Supervisor: Professor Neslihan Okakın
Degree Awarded and Date: Master – July 2009
Keywords: Coaching, Communication

ABSTRACT

A STUDY ON THE EFFECT OF COMMUNICATION ON COACHING

Examining the development of Human Resources Management through time, managerial philosophy founded with scientific management approach transformed and termed human resources management. Later, the contextual scope personnel management expanded and morphed into a human focused managerial understanding. With this transformation the emergence of a variety of applications and practices related to human resources started to widely expand into business life. Coaching is one of these practices designed to help employees increase their competitive capacity and overcome performance related obstacles. This is an ongoing process based on interactive communication. This study focusing on the communicative effect on coaching aims to reveal the type of relation between communication and coaching practices as well as determine the magnitude of this relation. Accordingly, research findings puts forth a positive relation between coaching practices and communication and studies suggest that communication has a 47% effect on coaching practices.

İÇİNDEKİLER

Sayfa
No.

TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
1. GİRİŞ.....	1
2. KOÇLUK	3
2.1.Koçluk Nedir?.....	3
2.2.Koçlukla Karıştırılan Kavramlar.....	6
2.2.1. Danışmanlık.....	6
2.2.2. Eğitim.....	8
2.2.3. Terapi.....	8
2.2.4. Mentorluk.....	10
2.3.Koçluk Felsefesi.....	12
2.4.Koçluğa Duyulan Gereksinimin Artış Nedenleri.....	13
2.5.Koçluk Çeşitleri.....	16
2.5.1. Bireysel Koçluk (Yaşam Koçluğu).....	16
2.5.2. Gelişimsel Koçluk.....	17
2.5.3. İş Koçluğu.....	18
2.5.4. Satış Koçluğu.....	18
2.5.5. Girişimcilik Koçluğu.....	19
2.5.6. Kariyer Koçluğu.....	19
2.5.7. Yönetici Koçluğu.....	20
2.5.8. Aile Koçluğu.....	22
2.5.9. Performans Koçluğu.....	22
2.5.10. Ekip Geliştirmeye Yönelik Koçluk (Grup ve Takım Koçluğu).....	23
2.6.Koçluğun Yararları.....	24
2.6.1. Koçluğun Örgüt Açısından Yararları.....	24
2.6.2. Koçluğun Danışan Açısından Yararları.....	25
2.7.Bir Kişinin Kariyerinde Koçluğa Ne Zaman Gereksinim Duyulur?....	27
2.8.Etkin Bir Koçta Olması Gereken Özellikler.....	28
2.9.Temel Koçluk Becerileri.....	30
2.9.1. Beden Dili.....	30
2.9.2. Dinleme.....	33
2.9.3. Soru Sorma.....	35
2.9.4. Geribildirim Almak ve Vermek.....	37
2.9.5. Değerlendirme.....	39
2.9.6. Sözel Beceriler.....	39
2.9.7. Uyumluluk Sağlama.....	39

2.10.	Farklı Durumlara Göre Koçluk.....	40
2.11.	Koçluk Sürecinde Davranışlar.....	42
2.12.	Koçluk Süreci.....	43
2.12.1.	Birinci Basamak: Anlaşma.....	43
2.12.2.	İkinci Basamak: Gözlem ve Değerlendirme.....	45
2.12.3.	Üçüncü Basamak: Yapıcı Yönlendirme.....	47
2.12.4.	Dördüncü Basamak: Dirençle Başa Çıkmak.....	48
2.13.	Koçluk Uygulamasında Karşılaşılan Engeller.....	48
3.	ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	50
3.1.	İletişim Nedir?.....	50
3.2.	İletişim Sürecinin Öğeleri.....	52
3.2.1.	Gönderici.....	53
3.2.2.	Mesaj.....	53
3.2.3.	Kanal.....	53
3.2.4.	Alıcı.....	54
3.2.5.	Geribildirim.....	54
3.3.	İletişim Sürecinin İşleyişi.....	55
3.3.1.	Tek Yönlü İletişim.....	55
3.3.2.	Çift Yönlü İletişim.....	55
3.4.	İletişim Türleri.....	56
3.4.1.	Sözlü İletişim.....	56
3.4.2.	Sözsüz İletişim.....	57
3.4.3.	Yazılı İletişim.....	58
3.5.	İletişimin Bağlamına Göre İletişim Türleri.....	60
3.5.1.	İçsel İletişim.....	60
3.5.2.	Kişiler Arası İletişim.....	60
3.5.3.	Gruplar Arası İletişim.....	61
3.5.4.	Kamusal İletişim.....	61
3.5.5.	Kitle İletişimi.....	61
3.5.6.	Örgütsel İletişim.....	61
3.5.7.	Kültürler Arası İletişim.....	62
3.6.	Etkili İletişim Becerileri.....	62
3.7.	Örgütsel İletişimin Tanımı ve Önemi.....	64
3.8.	Örgütsel İletişimin Amacı.....	66
3.9.	Örgütsel İletişim Kanalları.....	68
3.9.1.	Dikey İletişim Kanalları.....	68
3.9.2.	Yatay İletişim Kanalları.....	69
3.9.3.	Çapraz İletişim Kanalları.....	69
3.9.4.	Dışa Dönük İletişim Kanalları.....	70
3.10.	Örgütsel İletişim Ağları.....	70
3.11.	Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler.....	72
3.12.	Yönetici Açısından İletişim ve Koçluk İle İlişkisi	74

4. ARAŞTIRMA	80
4.1.Araştırmanın Konusu.....	80
4.2.Araştırmanın Amacı.....	80
4.3.Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	80
4.4.Verilerin Toplanması.....	80
4.5.Araştırmanın Hipotezleri.....	81
4.6.Güvenilirlik Analizi.....	82
4.7.Demografik Bulgular.....	83
4.7.1. Örneklem Grubunun Cinsiyet Durumuna İlişkin Bulgular.....	83
4.7.2. Örneklem Grubunun Yaş Durumuna İlişkin Bulgular.....	84
4.7.3. Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular.....	85
4.7.4. Örneklem Grubunun Deneyim Sürelerine İlişkin Bulgular....	86
4.7.5. Örneklem Grubunun Beraber Çalıştıkları Ast Sayısına İlişkin Bulgular.....	88
4.8.Araştırma Bulguları.....	89
4.8.1. Tanımlayıcı Bulgular.....	89
4.8.2. T-Test ve Varyans Analizleri.....	92
4.8.2.1.Yaş Değişkeni İle Koçluk ve İletişim Değişkenleri İlişkisi.....	93
4.8.2.2.Eğitim Durumu Değişkeni İle Koçluk ve İletişim Değişkenleri İlişkisi.....	95
4.8.2.3.Toplam Deneyim Süresi Değişkeni İle Koçluk ve İletişim Değişkenleri İlişkisi.....	96
4.8.2.4.Amire Bağlı Ast Sayısı Değişkeni İle Koçluk ve İletişim Değişkenleri İlişkisi.....	97
4.8.2.5.Yönetici İle Birlikte Çalışma Süresi Değişkeni İle Koçluk ve İletişim Değişkenleri İlişkisi.....	99
4.8.3. Korelasyon Analizi.....	100
4.8.4. Regresyon Analizi.....	101
5. SONUÇ.....	103
EKLER.....	107
KAYNAKÇA.....	119

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: Danışmanlık ve Koçluk Kavramlarının Karşılaştırması.....	7
Tablo 2: Terapi ve Koçluk Kavramlarının Karşılaştırması.....	9
Tablo 3: Danışmanlık, Mentorluk ve Koçluk Kavramlarının Karşılaştırması.....	11
Tablo 4: Beden Diline İlişkin Örnekler.....	31
Tablo 5: Koçluk Sürecinde Soru Sorarken Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar.....	36
Tablo 6: Farklı Durumlara Göre Koçluk.....	41
Tablo 7: Koçluk Uygulamasında Karşılaşılan Engeller.....	49
Tablo 8: İletişim Modellerinin Karşılaştırması.....	72
Tablo 9: Patron ve Koçun Davranışsal Karşılaştırması.....	77
Tablo 10: İletişim Sorularının Güvenilirlik Sonuçları.....	82
Tablo 11: Koçluk Sorularının Güvenilirlik Sonuçları.....	83
Tablo 12: İletişim Ölçeğine Ait Yüzdelik Dağılımlar.....	89
Tablo 13: Koçluk Ölçeğine Ait Yüzdelik Dağılımlar.....	90
Tablo 14: İletişim İle İlgili Sorulara Ait Bulgular.....	91
Tablo 15: Koçluk İle İlgili Sorulara Ait Bulgular.....	92
Tablo 16: İletişim ve Yaş Değişkenlerinin T-Test Sonuçları.....	94
Tablo 17: Koçluk Uygulamaları ve Yaş Değişkenlerinin T-Test Sonuçları.....	94
Tablo 18: İletişim ve Eğitim Değişkenlerinin T-Test Sonuçları.....	95
Tablo 19: Koçluk Uygulamaları ve Eğitim Değişkenlerinin T-Test Sonuçları.....	96
Tablo 20: İletişim ve Deneyim Süresi Değişkenlerinin ANOVA Analizi Sonuçları.....	96
Tablo 21: Koçluk Uygulamaları ve Deneyim Süresi Değişkenlerinin ANOVA Analizi Sonuçları.....	97
Tablo 22: İletişim ve Amire Bağlı Ast Sayısı Değişkenlerinin Welch ve Brown-Forsythe Testleri Sonucu.....	98

Tablo 23: Koçluk Uygulamaları ve Amire Bağlı Ast Sayısı Değişkenlerinin Welch ve Brown-Forsythe Testleri Sonucu.....	98
Tablo 24: İletişim ve Yönetici İle Birlikte Çalışma Süresi Değişkenlerinin Welch ve Brown-Forsythe Testleri Sonucu.....	99
Tablo 25: Koçluk Uygulamaları ve Yönetici İle Birlikte Çalışma Süresi Değişkenlerinin Welch ve Brown-Forsythe Testleri Sonucu.....	100
Tablo 26: Korelasyon Analizi.....	101
Tablo 27: Koçluk Uygulamalarının İletişim Düzeyinden Etkilenme Oranına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	101

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1: Koçluğun, Firmalar Üzerindeki Etkileri.....	25
Şekil 2: Koçluğun, Danışanlar Üzerindeki Etkileri.....	26
Şekil 3: İletişim Süreci.....	52
Şekil 4: Tek Yönlü İletişim Modeli.....	55
Şekil 5: Çift Yönlü İletişim Modeli.....	56
Şekil 6: Yönetim Fonksiyonları ve İletişim.....	65
Şekil 7: Organizasyon Yapısı ve İletişim.....	68
Şekil 8: Gruplardaki Haberleşme İlişkileri.....	70
Şekil 9: Modern Yöneticinin Sahip Olması Gereken Nitelikler.....	76
Şekil 10: Örneklem Grubunun Cinsiyet Dağılımı.....	84
Şekil 11: Örneklem Grubunun Yaş Dağılımı.....	84
Şekil 12: Örneklem Grubunun Eğitim Durumu Dağılımı.....	85
Şekil 13: Örneklem Grubunun Deneyim Süresi Dağılımı.....	86
Şekil 14: Örneklem Grubunun Yöneticileri İle Beraber Çalışma Süreleri Dağılımı.....	87
Şekil 15: Örneklem Grubunun Beraber Çalıştıkları Ast Sayısı Dağılımı...	88

1. GİRİŞ

Aslında hemen hemen her konunun çıkış noktası olan toplum yapısındaki değişim, küreselleşme ve artan rekabet; koçluk kavramının formel bir nitelik kazanmasıyla birlikte bir meslek olarak kabul edilmesinde de etken güçtür.

Tarım toplumlarında örgütlerin gücü verimli arazilere ve demografiye, sanayi toplumunda ise makinelere ve maddi sermayeye bağlıydı. Tarım toplumu “aristokrasi”yi, sanayi toplumu “burjuvazi”yi, bilgi toplumu ise “birey”i ön plana çıkarmıştır. Böylece 1970’lerin ortasından günümüze kadar gelen, “hataların yakalanması ve düzeltilmesi” olarak tanımlanan **Öğrenen Organizasyon** kavramı ortaya çıkmıştır. Yönetim biliminde, 1990 yılında Peter Senge’nin “Beşinci Disiplin” adını verdiği kitabında geçen tanımlara göre öğrenen organizasyonlar kısaca bilen, anlayan ve düşünen organizasyonlardır. Öğrenen organizasyon kavramı, bir işletmenin sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunları aynı zamanda çalışanlarını geliştirebileceği bir sistem içinde değişen çevre koşullarına adapte etmesi ve tüm bunların sonucunda sürekli olarak değişen, gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir işletme olması anlamına gelmektedir.

Koçluk kavramının gelişimi de yine 1980’li yıllara dayanmakta yani öğrenen organizasyonlar içinde uygulanan yöntemler arasında yer almaktadır. İnsan kaynağını en verimli şekilde kullanabilmek için öncelikle onlara güvenmek ve inanmak gerektiğinin önemi vurgulayan bu yöntem ile kişilerin bütün potansiyellerini kullanarak çalışmaları sağlanmaktadır.

Aslında değişen toplum yapısı ile birlikte bilginin artan önemi, öğrenen organizasyonların oluşması, bilgiyi üretebilen ve kullanabilen iş gücünün ön plana çıkması bir zincirin halkaları gibidir. Önceki oluşum bir sonrakini tetikleyici bir nitelik taşımaktadır. Bu sebeple koçluk kavramından bahsederken örgüt yapılarında meydana gelen değişimleri, yönetici ve yöneticilik tarzlarındaki dönüşümü, çalışan profilinde aranan kriterlerin farklılaşmasını ve örgütlerin hitap ettiği hedef kitlelerdeki beklenti değişikliklerini ve çeşitliliklerini göz ardı etmemek gerekir.

Biz bu çalışmada bir bütün içinde sadece küçük bir parçayı temsil eden koçluk kavramını ele aldık. Ancak belirttiğimiz üzere bu kavram değerlendirilirken performans ölçme ve artırma sistemlerinin, kariyer planlamanın, insan kaynağını motive edebilmenin ne kadar önemli bir hale geldiğini ve şirketlerin bu konuda gösterdikleri hassasiyetteki artışı da değerlendirmeye katmak gerekmektedir. Çalışmamız içerisinde koçluk kavramının etkilerinin tek boyutlu olmadığı, günümüzde uygulanan en verimli yöntemlerden biri olduğu anlatılmaya çalışılmıştır.

Birinci bölümde; koçluk kavramına ilişkin temel bilgiler verilmiş olup, yapılan literatür taramasında, kullanılan tanımların, sınıflandırmaların ve ifadelerin büyük ölçüde benzerlik gösterdiği görülmüştür. Bu bölümde koçluk kavramının kelime anlamına, temel kavramlarla karşılaştırmasına, koçluk türlerine ve koçluğun sağladığı yararlarla değinilmiştir. Bir kişinin hayatında koçluğa ne zaman gereksinim duyulduğuna, etkili bir koçluk süreci için koçun sahip olması gereken niteliklere ve koçluk sürecine ilişkin bilgiler verilmiştir.

İkinci bölümde; örgütsel iletişim kavramı ele alınmıştır. Etkin bir koçluk için gerekli olan temel koçluk becerileri anlatılırken, aslında bu becerilerin etkin iletişim teknikleri olduğu görülmüştür. Etkili ve sürekli iletişim temeline dayalı koçluk kavramının iletişim boyutunun daha iyi anlaşılabilmesi için; iletişim kavramının ne anlama geldiği, iletişim öğeleri, iletişim türleri, iletişim sürecinin işleyiş biçimlerine değinilmiştir. İletişim ve örgüt arasındaki ilişki ele alınmış ve örgütsel iletişimin amacına, önemine ilişkin bilgiler verilmiştir. Yönetici açısından koçluk ve iletişim kavramları değerlendirilmiştir.

Üçüncü bölümde ise, iletişim düzeyi ile koçluk uygulamaları arasındaki ilişkinin analizini konu alan araştırmaya yer verilmiştir.

2. KOÇLUK

2.1. Koçluk Nedir?

“Coach” kelimesi Fransızca kökenli olup kullanımı 1500’lü yıllara kadar uzanmaktadır. Anlamı ise “insanları bir yerden diğerine taşıyan araç, araba”dır. Günümüzde ise koç kelimesi özündeki anlamı korumaya devam etmekte ancak içerdiği boyut farklılık göstermektedir. Koçlar; kişilerin gelişimine katkı sağlayarak, performanslarını destekleyerek, yeteneklerini geliştirerek oldukları yerden olmak istedikleri yere gitmelerine yardım eder.¹

Koçluğun gelişimine göz atıldığında klinik psikolojiden, mitolojiye, kişisel gelişimden, sosyal psikolojiye, sistem yaklaşımından spor psikolojisine ve eğitime kadar birçok bilim ve disiplinden faydalanmış olduğu görülmektedir. Bu yüzden koçluğun tarihi yeni değildir. Liderlik Gelişim Programlarının izini süren İş (Business) ve Yönetici (Executive) Koçluğu da kelime olarak 1980’lerde kullanılmaya başlanmıştır.²

Anglosakson kültürlerde koç sözcüğüne tenis ve golf sporunda öncelikli olarak rastlanmaktadır. 80’li yıllarda, tenis uzmanı ve Harvad’da eğitimci olan Gallwey, kitaplarıyla spor eğitime, antrenörün görevine yeni bir bakış açısı getirmiştir. Eğitimin bir amacı da sporcuya iç engellerini nasıl kontrol edebileceğini, bunları nasıl aşacağını öğretmektir. Gallwey’e göre antrenörün görevi, en iyi performans düzeyine erişmek için oyuncunun potansiyelinin özgürleşmesini sağlamaktır. Bilgi vermek yerine, kendi kendine öğrenmeyi öğretmek esastır. Binlerce yıl önce Sokrates tarafından da kullanılan bu teknik koçluğun temel prensibini ortaya koymaktadır. Sokrates’in “Düşünceleri Doğurmak” adını verdiği bu teknik ile kişinin kendi içinde soruların çözümünü bulması sağlanmaktadır.³

¹ Rachelle Disbennett-Lee, **İntroduction to Professional Business and Personal Coaching**, <http://www.leader-values.com/Content/detail.asp?ContentDetailID=145> (17 Şubat 2008).

² Maltepe Üniversitesi, **Koçluk Nedir?**, www.maltepe.edu.tr/akademik/rektorluge_bagli/masem/kocluk.asp - 36k - (20 Şubat 2008).

³ Jale Minibaş Poussard, **Yönetimde Yeni Bir Stil Coaching**, Ankara: Morpa Yayınları, 2004, s. 14-15.

Fikir olarak çok eskilere dayanan ve spor dünyasında kendisini gösteren koçluk kavramı ile iş yaşamına adapte edilmiş koçluk kavramı arasında pek fark bulunmamaktadır. Her ikisinde de bir takım vardır. Koç, takımı, geçmiş ve bugünkü konum ve şartlarına göre inceleyerek sorunları bulur ve bu sorunların çözülmesi için yol gösterir. Gerekli zaman takımda tek bir bireyin sorunlarına eğilip ona koçluk etse bile, amaç yine takıma yönelik olup, takım ruhunu zenginleştirmek ve takımın önünü açmaktır. Yıllar boyunca sporcuların performansını arttıran bir kişi olarak algılanan koçlar, sporcuların zihinsel gelişimine katkı sağlamayı hedefler. Bu doğrultuda onlara özel programlar hazırlar ve bunları uygularlar. Sporcuların kendi yeteneklerinin farkına varmalarını, istenilen koşulda istenilen verimi verebilmelerini, bilinçli, girişken, yaratıcı bireyler olmalarını ve sağduyularının gelişmesini amaçlarlar. Ayrıca takım ruhunun yükseltilmesi, bölge ve ülkenin standartlarının da yükselmesini beraberinde getireceği için, koçlar bu işlevleri de yerine getiren liderlerdir.

Aynı spor yaşamında olduğu gibi iş yaşamında da benzer beklentiler söz konusudur. Yine bir takım vardır ve kişiler birer birey olarak bu takımın oyuncularındı. Koçlar aynı sporcular gibi iş yeri çalışanlarını da motive eder, takıma en üst düzeyde katılmalarını ve verimli olmalarını sağlar. Bu sayede aynı spor takımı gibi şirketlerinde standartlarının yükselmesi sağlanır.⁴

Tüm bunlardan anlaşıldığı üzere koçluk; değerli bir kişinin, bulunduğu noktadan başka bir noktaya ulaşmasını sağlayacak olan bir araç, bir hizmettir. Değerli kişi ise; içinde henüz kullanılmamış bir potansiyeli olan, bu potansiyeli kullanması sağlandığında yeni bir değer yaratabilecek olan kişidir. En önemlisi ise başka bir yerde olma ihtiyacı veya arzusu içinde olan kişidir.

Koçluk, bireyleri veya takımları sonuçlara ulaştırmak için yetkilendiren, geliştiren ve cesaretlendiren, uygun ortam ve koşulları yaratan yönetsel bir eylemdir. Koçlar, insanların bulundukları yerlerden, olmak istedikleri yerlere gitmelerine yardımcı olurlar. Ya da başka bir ifadeyle, koçluk, kişinin, deneyimli bir yönlendiricinin yol göstericiliğinde, güçlü ve eksik yanlarını keşfetmesine, yetkinliklerini geliştirip

⁴ Simge Velipaşalar, **İş Yaşamı ve Koçluk**, Mart 2006, <http://ikademi.com/performans-yonetimi/1127-yasami-ve-kocluk.html> (23 Ocak 2008).

yanlışlarını düzeltmesine dayalı, kendini ve koşullarını sorgulayan, çözümlerini üreten, kendi kendini yeniden yapılandıran, eylemli bir öğrenme modelidir.⁵

Koçluk;

- Bir öğrenme ve kendini geliştirme aracıdır. Bireylerin veya ekiplerin, yaptıkları ya da yapacakları işlerde daha etkin ve verimli olmaları için bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesidir.
- Bir insanı sahip olduğu hedeflere; bilgi, beceri ve yetenekleri doğrultusunda yönlendirmektir.
- Birlikte kararlaştırılmış sonuçlara ulaşmak amacıyla, karşılıklı deneyim ve kanaat paylaşımıdır.
- Sürekli gelişim programları ile bireylerin kişisel sorumluluklarını artırmak ve oto kontrol mekanizmalarını çalıştırmalarını sağlamaktır.⁶

Ancak koçluk; herhangi bir kişinin davranış ya da hareketlerini düzeltme imkânı, herhangi bir kişiyi, hedeflere varılmasını sağlayacak önlemler almaya yönlendirmek, her şeyin yanıtını bilen bir uzman ya da yönetici olmak değıldir.⁷

Aslında koçluk (Coaching) kelimesi harflerle yorumlandığında anlamı daha net olarak anlaşılabilir. Türkiye’de insan kaynakları alanında önemli deneyim ve çalışmaları olan İdil Akidil, Greenslade’in C.O.A.C.H. kısaltmasını şöyle aktarmıştır:

- *İşbirliğı Yap (Collaborate)*: Çalışanlarla ortak çıkarlar için işbirliğı içinde olmak gerektiğini göstermek.
- *Gözle (Observe)*: Çalışanların gelişimini sürekli olarak izlemek ve geri bildirim vermek. Duygularını anlamak ve başarılarını kutlamak.
- *Sor (Ask)*: Çalışanlardan bilgi almak, katkılarına ortam hazırlamak, sorumluluk vermek ve onlardan öğrenmek.

⁵ Zehra Çınar, **Koçluk ve Mentorluk**, www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=685 (22 Aralık 2007).

⁶ HR İnsan Kaynakları Dergisi, **Lider mi Coach mu?**, Mart 2002, www.hrdergi.com/-21k- (18 Kasım 2007).

⁷ Harvard Business School Press (Poket Mentor), **Koçluk**, Çeviren: :Ahmet Kardam, İstanbul: Optimist Yayınları, 2007, s. 17.

- *Zorla/Meydan Oku (Challenge)*: Varsayımları tartışmak, diyaloglara ortam hazırlamak, yanıtları zorlamak, problemlerle ilgilenmek ve korkuların üstesinden gelmek.
- *Hipotez Üret (Hypothesize)*: Araştırmaları, üzerinde çalışmalarını için düşünceler ortaya atmak ve iddialarına mantıklı yaklaşım desteği vermek.⁸

2.2. Koçlukla Karıştırılan Kavramlar

2.2.1. Danışmanlık

Koçluğun Danışmanlıktan en önemli farkı şudur:

Bir danışman ile çalışmaya başladığınızda, danışman sizin ihtiyaçlarınızı belirler, bu ihtiyaçların karşılanması için hangi kaynakları kullanacağınıza ve nasıl bir yol izleyeceğinize karar verir. Kısaca size yol gösterir. Bir koç ile çalışmaya başladığınızda ise, koç size hiçbir tavsiyede bulunmadan kendi kaynaklarınızı keşfetmenize, bu kaynaklarla kendinize en uygun gidiş yollarını belirlemenize ve sonuca gitmenize destek olur.⁹

Tablo 1’de koçluk ve danışmanlık kavramları arasındaki farklılıklar değişik açılardan belirtilmiştir.

⁸ İdil Akidil, Çekirge ve Sensei, NTV-MSNBC, www.ntvmsnbc.com/news/126402.asp (10 Ocak 2008).

⁹ **Koçluk ve Danışmanlık Arasındaki Farklar**, <http://arindanismanlik.com/kocluk.html> (13 Temmuz 2008).

Tablo 1: Danışmanlık ve Koçluk Kavramlarının Karşılaştırması

	Danışman	Koç
İhtiyacın tespiti	İhtiyaç, danışmanın bilgi ve görüşleri çerçevesinde belirlenir.	İhtiyaç, koçun rehberliğinde danışan tarafından belirlenir.
Yöntemin belirlenmesi	Yöntemi danışman belirler.	Danışan, kendisine uygun yöntemi koçu ile birlikte belirler.
Yöntemin uygulanması	Danışman yöntemi kendi yaklaşımları yönünde uygulatır.	Koç, yöntemi danışanın yaklaşımları yönünde uygulanması için rehberlik eder.
Etkenlik	Danışan, % 30-50 etkendir.	Danışan, % 70-90 etkendir.
Projenin Lideri	Danışman, danışanına liderlik eder.	Danışmanın gözetiminde liderliği danışan sürdürür.
Kurumun Adaptasyonu	Kurumun yönetime adaptasyonu gerekir.	Yöntemin kuruma adaptasyonu sağlanır.
Kurum içi uyum / iletişim	Proje kurum dışından bir liderle yürütüldüğünden kapsamı dışındaki kişi ve departmanlar ile kısıtlı oranda uyum sağlar.	Proje kurumun doğal lideri tarafından yürütüldüğünden kapsamı dışındaki kişi ve departmanlarla güçlü uyum sağlar ve sürdürür.
Kaynaklar	Danışman gerekli kaynakları (iş gücü, donanım, vs.) belirler, danışan temin eder.	Koç, danışanının kaynaklarını fark etmesine ve kombine etmesine rehberlik eder.
Öğrenme	Danışman yöntemi öğretir, danışan uygular.	Koç danışanına prensipleri açıklar, yöntemi oluşturmaya rehberlik eder.
Bilginin kalıcılığı	Proje bittiğinde danışman gider, günlük akış içinde bilgiler zayıflar.	Proje bittiğinde lider devam eder, bilgiler içselleşir.
Proje sonunda	Danışman proje liderliğinden ayrılır.	Danışan liderliğini sürdürmeye devam eder.

Yöntemin revizyonları	İhtiyacı danışmana anlatırsınız, dinler, çözüm üretir ve uygular.	İhtiyacı belirler ve uygularsınız, gerekli gördüğünüz durumlarda rehberlik alırsınız
Başarı	Başarı ortaya çıkan projenin başarısına endekslidir.”	Başarı projenin başarısının yanında geliştirilmiş yeni görüş ve yaklaşımlarla güçlenir ve zenginleşir.
Yeni projelere başlangıç	Yeni projeyi planlamak için danışmana ihtiyaç duyarsınız.	Projeyi kendiniz planlar, teknik detaylarda gerek görürseniz rehberlik alırsınız.

Kaynak: <http://arindanismanlik.com/kocluk.html>

2.2.2. Eğitim

Koçluk eğitimden farklıdır çünkü eğitim, bir bilen ve bir bilmeyen arasında didaktik bir yöntem ile gerçekleşir. Koçlukta ise bir öğrenen vardır ama bir bilen yoktur. Koçlar; danışanlarının zaten bilgiye sahip olduklarını fakat hayata geçirmekte zorluk çektiklerini farzederek. Bilmek ve yapmak arasındaki farkı kapatmayı amaçlarlar. Ayrıca eğitim ve koçluk yöntemleri uygulanış süreleri bakımından da birbirinden ayrılırlar. Koçluk; danışan ve koç arasında daha yakın bir ilişki kurarak, koçun danışanının tutum ve davranışlarındaki değişimi gözlemleyebilmesi, kendisinin fark ettiği noktaları danışanının da fark edebilmesini sağlayabilmesi için daha uzun süreli uygulanan bir yöntemdir.¹⁰

2.2.3. Terapi

Koçluk genellikle terapinin alternatifi olarak gösterilir ki bu bilgi yanlıştır. Koçluk öncelikli olarak bugüne ve geleceğe odaklanmış olan, harekete yönelik bir çalışmadır. Koç, yaptığı planlı çalışmalarla danışanının kendi cevaplarını belirlemesine yardım eder. Her ikisi de danışanın faydasını amaçlarlar. Ancak bu faydanın tanımı, amacı ve süreci açısından farklılıklar vardır. Tablo 2’de bu farklılıklar belirtilmiştir.

¹⁰ Deniz Yalım Kadioğlu (Ed.), **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, İstanbul: Hayat Yayınları, 2005, s. 229.

Tablo 2: Terapi ve Koçluk Kavramlarının Karşılaştırması.

	TERAPİ	KOÇLUK
AMAÇ	• Normalleştirme / geçmişe dayalı sağlıksız durumları iyileştirmek. • Duygusal aşkınlıkları kontrol altına almak. • Hayatı zorlaştıran düşünceleri ve davranış kalıplarını sağlıklı olanlarla değiştirmek.	• İstenen geleceği projelendirmek. • Hedeflere ve doyuma ulaşmak. • Değişik bakış açılarından faydalanmak. • Potansiyeli maksimize etmek. • Analitik yaklaşım ve objektivite.
KOTARILAN	• Danışanın duygusal yüklerden (acılardan) kurtulması ve şifaya kavuşması	• Danışanın hayat kalitesinin yükselmesi, doyumunun artması, hayata proaktif katılımı, kendi sorumluluğunu alması
SÜREÇ	• Bireyin geçmiş deneyimlerinin, duygusal yapılanmasının, işe yaramayan düşünce ve davranış kalıplarının ortaya çıkarılması etkinliğidir. • Öz saygı ve fonksiyonel davranışlara odaklanır.	• Bireyin değerleri, vizyonu, amaçları ve hedefleri araştırılır. • Mevcut potansiyeli ve atıl kapasitesi saptanır. • Gerekiyorsa mücadeleye davet ederek, yaşam kalitesini artırmasının olabilirliği aranır. • Eylem listesi oluşturulup harekete geçmesi desteklenir.

Kaynak: Manart Eğitim ve Danışmanlık, **Koçluk Nedir? Nasıl Uygulanır?** www.manartegitim.com

Tablodan da anlaşıldığı üzere koçluk; geçmişin bıraktığı patolojik durumlarla ve geçmişle yüzleşmek için değildir. Geleceği kendi kaynakları ile yapılandırmak için, bugünden çalışır. Koç, danışanın vizyonuna götürürken, bugüne odaklanır. Bugünü, eğitimi aldığı koçluk teknikleriyle, koçluk pratikleri tecrübesiyle ve güçlü-açık uçlu sorularıyla hallederken, danışanın geçmişini de kişiyi geçmişe götürmeden halletmiş olur.¹¹

¹¹ Pelin Zeybek, **Koçluk Hakkında /Koçluk Nedir**, <http://pelinzeybek.blogcu.com> (21 Ocak 2008).

Terapi, bireyin içindeki çatışmalara, çözülmek istenen problemlere, geçmişte yaşanan ve bireyin duygusal fonksiyonlarını etkileyen engellere veya bireyler arasındaki çatışmalara odaklanır. Duygusal fonksiyonlarda iyileşme sağlar.¹²

Terapide, danışanın güdüsü genellikle arzulanan hedeflere doğru ilerlemekten çok, acıdan ve rahatsızlıktan kaçmaktır. Terapi anlayış ve geçmiş tecrübelerle çalışmayı gerektirir.¹³

2.2.4. Mentorluk

Mentorluk, kökeni Yunan mitolojisine dayanan 3500 yıllık bir kavramdır. Yunanlı ozan Homeros'un Odyssey Destanı'na göre Mentor; büyük imparator Odysseus'un Truva savaşlarına giderken, varisi Telemachus'u ve evini emanet ettiği sadık ve güvenilir bir aile dostudur. Yıllar sonra mentor, koruyuculuk görevinin ötesine geçerek, Telemachus'un özel öğretmeni ve güvenilir bir akıl hocası konumuna gelmiştir. Mentor terimi; deneyimini, uzmanlığını ve bilgeliğini paylaşan binlerce insanı tanımlamak için kullanılmıştır. Ortaçağda mentorluk, "öğretmen-öğrenci" ilişkisine benzer şekilde yorumlanmıştır. Öğrenci, mentorun deneyimlerinden yararlanmakta; mentor ise, onun gelişimini sağlamakta ve cesaretlendirmektedir.¹⁴

İsmi mitolojiden alan mentorluk kavramını, bir kişinin düşünceleri, bilgisi ve işi üzerinde anlamlı değişimler yaratabilmek için yapılan yardımlar olarak tanımlayabiliriz.¹⁵

Koçluk ve mentorluk arasındaki temel fark; koçluğun işle ilgili, mentorluğun ise kariyer ile ilgili olmasıdır. Tabi ki bu benzer özellikleri olmadığı anlamına gelmez. Koçluk için gerekli beceriler, mentorluk içinde uygun görülmektedir. Aktif dinleme, soru sorma tekniklerini kullanma, yetkinlik geliştiren hedefler belirleme, güven ve

¹² www.ilgicoaching.com (21 Şubat 2008).

¹³ Joseph O'Connor ve Andrea Lages, **NLP İle Koçluk**, Çeviren: Mehmet Zaman, İstanbul:Hayat Yayınları, 2004, s.246.

¹⁴ Canan Ceylan, **Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentorluk**, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, İş, Güç, Endüstri İlişkileri Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, <http://www.isgucdergi.org/printout.php?id=203> (10 Kasım 2007).

¹⁵ D. Clutterbuck ve D. Megginson, **Mentoring Executives and Directors**, Butterworth-Heinemann, 1999, s.3.

performans arttırıcı geri bildirim verme gibi temel beceriler koçluk için olduğu kadar mentorluk içinde önemlidir.

Mentorluk rolü; koçluk, danışmanlık ve destekleyicilik rollerini kapsayıcı niteliktedir. Koç olarak mentorlar, yetiştirilen kişilerin becerilerini geliştirir. Danışman olarak mentorlar, yetiştirilen kişileri destekler ve özgüvenlerini artırır. Destekleyici olarak mentorlar, yetiştirilen kişi adına aktif bir şekilde aracılık yapar, çeşitli teşviklerden yararlanmaları için inisiyatif kullanır.¹⁶

Tablo 3’te, koçluk, mentorluk ve danışmanlık kavramlarına ilişkin net ayrımlar belirtilmiştir.

Tablo 3: Danışmanlık, Mentorluk ve Koçluk Kavramlarının Karşılaştırması

Süreç	Zaman	İçerik	Odak Noktası	Faaliyetler
Koçluk	Kısa ve Orta Vadeli	İşle İlgili Öğrenme	Mevcut İş, Planlanan İş için öğrenmeyi kolaylaştırma ve/veya geliştirme	İş Tasarımı ve Öğrenme Tekniklerinden Yaralanarak Bireysel ve Ekip Performansını İyileştirme
Danışmanlık	Kısa Vadeli	Motivasyon/Tutumla İlgili Problemleri Çözümleme	Gelişimsel Yaşamın Her Alanında Çare Buluculuk	-Aktif Dinleme -Duygu ve Düşünceleri Keşfetme -Hedefler, Değerler ve Değişkenleri Gözden Geçirme

¹⁶ Ceylan, a.g.m.

Mentorluk	Uzun Vadeli	Kariyer Ailenin Rolü Gelecek İle İlgili Mevcut Performans Düzeyini İyileştirme	Gelişimsel, Mevcut ve Gelecekteki Yaşam Dönemlerini Kapsama Alma	-Kariyer Fırsatları Yaratma, -Uzun Vadeli Kariyer Geliştirme Programlarına Katılımı Teşvik Etme, -Kariyer Kararlarını Destekleme
------------------	-------------	--	---	---

Kaynak: O. Mink, K. Q. Owen, **Developing High-Performance People, The Art of Coaching**, Addison-Wesley Pub. USA 1993, s.22

2.3.Koçluk Felsefesi

Uluslararası Koçluk Federasyonu; danışanın kendi özel ve iş yaşamında uzman olduğu kavramını destekleyen bir koçluk formu benimser. Ayrıca her danışanın yaratıcı, kendi öz kaynakları olduğunu ve bir bütün olarak var olduğunu kabul eder. Bu temele dayanarak koçların sorumluluğu:

- Keşfetmek, belirginleştirmek ve danışanın başarmak istedikleri ile uyum içinde çalışmak,
- Danışanın kendini keşfetmesini cesaretlendirmek,
- Danışanın kendi çözüm ve stratejilerini bulmasını sağlamak,
- Danışana kendisinin sorumlu olduğunu hissettirmektir.¹⁷

¹⁷ **ICF Etik Kuralları**, www.icfturkey.org/etik_kurallar.htm - 26k - (10 Aralık 2007).

2.4. Koçluğa Duyulan Gereksinimin Artış Nedenleri

Artan rekabet ve hızla değişen çevresel şartlar işletmeleri ve dolayısıyla da yöneticileri önemli fırsat ve tehditlerle karşı karşıya bırakmaktadır. İşletmeler ne kadar başarılı ve hazırlıklı olurlarsa olsunlar, yönetim yaklaşımlarında ortaya çıkan beklenmeyen bir gelişme bütün dengeleri değiştirebilmektedir. Dahası işletme yöneticileri daha önemli sorunlarla uğraşırken, işgörenlerin görevleri başında karşılaştıkları sorunları ya da işletmeyi geliştirebilmek adına üretebilecekleri yeni fikirleri ve değerlendirebilecekleri fırsatları takip edememektedirler. Çünkü yöneticilerin buna ne zamanları ne de enerjileri yeterli gelmektedir. Dolayısıyla, dünyada birçok işletme artık çalışanlarını geliştirme gereğinin bilincine vararak bir takım çalışmalar yapmaya başlamıştır.¹⁸

Son yıllarda personel geliştirmeye yönelik ilgideki artışın sebebi, işletmelerin hızla değişen piyasa koşullarında müşteri isteklerine en kısa sürede cevap vermek suretiyle müşteri memnuniyetini kazanmak ve rekabet avantajı elde etmek istemesidir. Bu istek, işe ilişkin kararlar alma ve bu kararları uygulama görevinin müşteri ile doğrudan temasta olan işgörenlere kaydırılmasıyla, yani personel geliştirme ile gerçekleşmektedir. Böylece çalışanların özgüvenleri artmakta, bu da bireysel performansa, dolayısıyla da örgütsel sonuçlara yansımaktadır.

Öte yandan işle ilgili sorunların işgörenlerce kısa sürede çözüme kavuşturulması, yöneticilere daha önemli faaliyetlere ayırmak üzere zaman kazandırmaktadır.

Birçok işletme yöneticisi ve bilim adamı işletmelere rekabet avantajı sağlayan asıl kaynağın işgörenler olduğunu ve başarıya ulaşabilmek için bütün işgörenlerin katılımının sağlanması gerektiğini kabul etmektedirler. Uzlaşmaya varılan bu nokta personel geliştirme kavramına paralellik arz eden bir yaklaşımdır. Diğer bir deyişle, örgütsel etkinliğin sağlanabilmesi için sahip olunan insan kaynaklarının en akıcı şekilde kullanılması gerekmektedir. Çünkü küresel rekabet ve değişim, inisiyatif alabilen, risk

¹⁸ Güner Çöl, **Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması**, İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 2, 2004, http://www.isgucdergi.org/?p=arc_view&ex=228&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2004 (12 Aralık 2007).

üstlenebilen, yeniliğe açık ve yüksek belirsizlik ile baş edebilecek işgörenler gerektirmektedir.¹⁹

Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta bireylerin, yaptıkları işlerle ilgili olarak değişen amaç, görev ve şartlarına göre yeni becerilere ihtiyaç duyabileceği ya da ayrıcalıklı bir görev için özel beceri gerektiren bir durumla karşılaşabileceğidir. Bu gibi durumlar (bireysel performansın problemlere müdahale etme veya beklentileri karşılamada yetersiz kalması) işletme sahip veya yöneticilerinin müdahale etmesini gerektirir.

Daha deneyimli, nitelikli bir kişinin yönlendirmesi temeline dayanan koçluk hem insani değerlerin hem de iş becerilerinin geliştirilmesinde örnek ve yeterli bir yöntemdir.²⁰

Koçluk:

- Performans geliştirmenin en hızlı yöntemi olup, kişilerin kendi potansiyellerini ortaya koymalarına yardımcı olur.
- Kişinin içindeki pozitif güçleri ortaya çıkaran ve danışanı yüreklendiren zengin bir kaynaktır.
- İnsanların kendini tanıma sürecini harekete geçirerek, onların enerjisini artırır.
- Kişilerin amaçlarına ulaşması için kararlar almasına, stratejiler geliştirmesine ve bunları eyleme dönüştürmesine yardımcı olur.
- Kişinin yaşamak istediği hayatı yaşayabilmesi için bulunduğu nokta ile, bulunması gereken nokta arasındaki boşluğu kapatır.
- Kişilerin güçlü yönlerini kendisine fark ettirerek, bunları avantaja çevirmesini, güçlendirmesini sağlar.²¹

Çünkü koç; danışanının nerelerde geliştirilmesi gerektiğini ve bunu nasıl yapacağını bilen ve yönlendiren kişidir. Koç, çalışanların olgunlaşmasını sağlayan ve

¹⁹ Aykut Bedük ve Diğerleri, **Kariyer Yönetimi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, 2. Baskı, Ankara:Gazi Kitabevi, 2007, s.213-214.

²⁰ Adnan Akın, **İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansı Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)**, Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, 2002, www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/index.php (10 Aralık 2007), s. 98.

²¹ Zeybek, a.g.m.

kendilerine olan güvenlerini arttırmak için iki yönlü haberleşmeyi kullanan, onları güçlendiren ancak kontrolü elinde tutan bir liderdir. Temelde ise; danışanın kontrollü bir şekilde öğrenmesini benimseyen, yetiştirme ve geliştirme yöntemidir.²²

Pfizer, Unilever, American Express, Philips gibi dünya devleri koçluk hizmeti için ciddi bütçeler ayırırlar. Manchester Inc. tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçları koçluk hizmeti için yapılan yatırımlara fazlasıyla değdiğini gösteriyor. İsmail Kırbas tarafından yayınlanan makaleye göre; koçluk programlarına yapılan yatırımın geri dönüşü (ROI-Return on Investment) yapılan ilk harcamanın 5.7 katı olarak bulunmuştur. Aynı araştırmaya göre, bu hizmeti alan yöneticilerde de çok olumlu gelişmeler görülmüştür. Yöneticilerin;

- %77'sinde astlarıyla olan ilişkilerde iyileşme,
- %61'inde iş tatmininde artış,
- %67'sinde takım çalışmasında artış,
- %71'inde üstleriyle ilişkilerinde iyileşme,
- %63'ünde kendi seviyesindeki çalışanlarla ilişkilerde ilerleme,
- %52'sinde problem çözme becerilerinde artış,
- %44'ünde organizasyona bağlılıklarında artış,
- %37'sinde ise müşterileri ile ilişkilerinde ciddi bir ilerleme kaydedilmiştir.

Bu faydaların yanı sıra koçluk hizmetinin klasik eğitimlere göre de çeşitli avantajları vardır. En önemlisi de kişinin üzerinde kalıcı bir değişim sağlamasıdır.

Case Western Reserve Üniversitesi'nde yapılan bir araştırmaya göre koçluğun etkisi yedi yıl sürmektedir. Eğer özel bir takip sistemi kurulmazsa, seminerlerde bu etki birkaç ayla sınırlı kalmaktadır.²³

²² Zafer Erkoç, **İnsan Kaynakları Yönetimi Kalite Yönetim Sistemleri Terimler Sözlüğü**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2006, s. 293.

²³ İsmail Kırbas, **Koç Kimdir, Katma Değeri Nedir?** www.kirbas.com/index.php?id=279-51k- (21 Ocak 2008).

2.5. Koçluk Çeşitleri

Koçluk (Coaching), bir kişiyi belirli bir ortamda ele alır; sadece kişinin değil içinde bulunduğu sisteminde dikkate alınmasını içerir. Bu sistem-kışı ikilisi arasındaki ilişkiyi düzeltmek başlıca amaçtır. Bu, ihtiyaca göre farklı “koçluk” şekillerini ortaya çıkarır. İster birey, ister ekip, isterse yönetsel düzeyde olsun amaç, değişim sırasında hem işletmenin uyumunu sağlamak hem de bireylerin duygusal dengesini korumak için yeni perspektifler kazandırmaktır.²⁴

Rachelle Disbennett-Lee, koçluğun T. W. Morris III tarafından yedi çeşide ayrıldığını belirtmiştir. Bunlar; bireysel koçluk, gelişimsel koçluk, iş koçluğu, yardım amaçlı koçluk, değişim koçluğu, kariyer koçluğu ve yönetici koçluğudur.²⁵ Ancak bunlar dışında da uygulanan koçluk türleri vardır. Kullanımı en yaygın ve faydalı olan koçluk türleri aşağıda açıklanmıştır.

2.5.1. Bireysel Koçluk (Yaşam Koçluğu)

Tarihte yaşam koçluğu, iş koçluğu ve yönetici koçluğundan önce ortaya çıkan bir kavramdır. Yaşam koçluğu, sürekli değişen yaşamın zorunlu ihtiyaçlarıyla savaşılan bireyin, yaşamını arzu ettiği gibi en iyi şekilde yaşamasını hedefleyen bir uzmanlık dalıdır. Kişinin iş ve özel yaşamı arasındaki dengeyi kurabilmesi için oluşturulan bir kariyer ve özel yaşam planıdır.

Diğer koçluklardaki gibi, koçlar danışanlarını yalnızca sorular aracılığıyla cevapları bulmaya yönlendirir. Yaşam koçluğunda etik ve gizlilik ilkelerine bağlılık şarttır. Karşılıklı güvene dayanan bir anlaşma vardır.²⁶

Yaşam koçluğu uygulamaları arasında sayılabilecek sayısız örnek vardır. bunlardan bazıları; yalnızlar için koçluk (singles coaching), emekliler için koçluk (retirement coaching), ruhsal gelişim koçluğu (spiritual development coaching), sağlık

²⁴ Poussard, s. 12-13.

²⁵ Disbennett-Lee, a.g.m.

²⁶ Velipaşalar, a.g.m.

koçluğu (wellness coaching), yetenek koçluğu (fitness coaching), göçmenler için koçluktur (migrant transition coaching).²⁷

2.5.2. Gelişimsel Koçluk

Aslında insanların en çok başvurduğu koçluk uygulamalarından biri olan gelişimsel koçluk, bir yeteneği geliştirmeye ya da bir davranışı değiştirmeye yöneliktir. Gelişim odaklı bir değişim talebi, iş ortamında kişinin kendisinden gelebileceği gibi, kariyer planının ve gelişiminin bir parçası olarak kurum tarafından da belirlenebilir.

Bir profesyonel, kariyerinin gelişimi boyunca farklı zorluklarla karşılaşabilir. Değişimin ve yaratıcı bir sürecin tipik sancıları olan bu zorluklar, kişide belli arayışların ve sorgulamaların başlamasına neden olabilirler. Kişinin kariyerinin hangi aşamasında olduğuna bağlı olarak, bu arayışlar kişinin belli bir alanda kendisini geliştirmesi için bir sanatsal aktivite arayışından, işinde veya hayatında genel bir anlam arayışına kadar değişebilir. Belli bir yapı içinde ve değişim odaklı değerlendirilmedikleri sürece, bu tür sorgulamaların kişinin değişim ve gelişme ihtiyacına cevap vermediğini, hatta engellediği gözlenmiştir.

Koçluk, böyle bir gelişim ihtiyacı içinde olan bir profesyonele hem sistematik bir yapı hem de bir “yol arkadaşlığı” sunmaktır.

Birey, koç ile birlikte, içinde bulunduğu durum ile ilgili en uygun karar ve davranışları bulmaya çalışır. Burada durum, amaç, kaynak ve engeller incelenir. Bundan sonra hareket planı belirlenerek hazırlık aşamasına geçilir. Gelişimi destekleyen koçluk süreci üç eksen etrafında düzenlenir:

- Ne istediğini bilmek,
- Potansiyelini geliştirmek,
- Bunlar arasında ilişki kurmak.²⁸

²⁷ Curly Martin, **The Life Coaching Hand Book**, Crown House Publishing Limited, 2001, s.9.

²⁸ Poussard, s.30-31.

2.5.3. İş Koçluğu

İş koçluğu, yerel merciler ve genel kuruluşlar dâhil olmak üzere her türlü iş sektöründe uygulanabilir. Günümüzde hemen hemen her organizasyonun ve yöneticinin danıştığı bir iş koçu bulunmaktadır. Danışanların iş koçlarıyla birlikte hedefledikleri ise; işlerinde gelişmek, terfi etmek, personellerini yetiştirmek ve işletmelerin büyümesine yardımcı olmaktır.

Bu koçluk çeşidinde koç, danışanına profesyonel iş yaşamı ile ilgili konularda, üstlenilen veya verilen bir görevin ya da işin yapılmasında danışmanlık yapar. İş koçluğunun içerdiği bazı alanlar;

- İletişim becerileri,
- Zaman yönetimi,
- İş ve özel yaşam dengesi,
- Stratejik düşünme ve iş planlaması,
- Üretkenliği arttırma,
- Müşteri memnuniyetini arttırma,
- Pazar payını geliştirmedir.²⁹

2.5.4. Satış Koçluğu

Satış koçluğu, satış yöneticilerinin ve ekiplerinin hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duydukları aşamaları belirlemek ve bu aşamaları en verimli biçimde geçirmek amacını güden bir koçluk uygulamasıdır. Satış koçluğu;

- Satış ekiplerinin dinamizmini artırır.
- Olumlu etkileşimi sağlar.
- Satış elemanlarının hedeflerine daha etkin bir biçimde ulaşmasını sağlar.
- Birbirlerinin tecrübelerinden faydalanmalarını sağlar.
- Kişilerin kendi gelişmiş ve gelişmeye açık yönlerini keşfetmelerine yardımcı olur.

²⁹ Z. Derya Gültekin, **Coaching Approach İn Human Resources Management As A Strategic Partner And An Application**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, SBE, 2005, s. 90.

2.5.5. Girişimcilik Koçluğu

Girişimcilik koçluğu, iş kurma aşamasında olan veya mevcut işini sağlıklı bir şekilde büyütmeyi amaçlayan kişilere hedeflerine ulaşmaları için gerekli bilgi ve becerilerin kazandırıldığı koçluk hizmetidir. Koçlukla birlikte girişimciler;

- Kendi kişisel analizlerinin sonucunda iş kurmak veya işlerini bytmek için gerekenlerin bilincine varırlar.
- Hedeflerini net olarak tanımlarlar.
- Bu hedeflere ulaşmak için eylem planı hazırlayıp uygulamaya koyarlar.
- Kaynaklarını etkin bir şekilde kullanıp, yaşam kalitelerini artırırklar.
- Daha fazla maddi ve manevi tatmin sağlarlar.³⁰

2.5.6. Kariyer Koçluğu

İş yaşamında heves ve heyecanını yitirmiş, mevcut durumundan mutsuz çalışanlar geleceğe ümitsiz bakarlar. Aslında bu kişilerin bilgileri, becerileri ve yüksek başarı potansiyelleri vardır. Ancak içinde bulundukları ruh hali sebebiyle performanslarında ve iş tatminlerinde ciddi bir düşüş, hedeflerinde kararsızlık, yeteneklerine karşı karamsarlık ve ilişkilerinde olumsuzluk yaşarlar.

Kariyer koçları; bu kişilerin, yetkinliklerini ortaya çıkarır, güçlü yönlerini daha etkin kullanmalarını, geliştirilmesi ya da değiştirilmesi gereken yönlerini de bilmelerini sağlar. Değişim ve gelişim süreci için bir yol haritası hazırlar. Kariyer koçları ile birlikte gerçek istek ve yetkinliklerini keşfeden insanlar özgüvenlerini yeniden kazanır, yeni hedeflere odaklanır, kariyer ve yaşam planlarını yeniden yapılandırır.³¹

³⁰ www.navitas-tr.com/kocluk.php?ab=7-6k - 6k - (26 şubat 2008).

³¹ www.rcbadoor.com/rcba/coaching.htm - 15k - (10 Mayıs 2008).

2.5.7. Yönetici Koçluğu

İyi bir yönetici olabilmek için öncelikle takdir etmeyi bilmek ve eleştirilere açık olmak gerekmektedir. İlgili Coaching Kurucu Yönetici Koçu Dilek Yıldırım Akgün; yöneticiler hakkında en sık karşılaşılan şikâyetleri şu şekilde sıralamıştır:

- Net ve paylaşılan bir hedef oluşturmamak.
- Tutarlı ve net bir duruş koyamamak.
- Motivasyon ve takdirin çalışanı şımartacağını düşünerek olumlu duyguları ifade etmemek.
- Sadece aksiyona ve hatalara odaklanarak başarıları kutlamamak.
- İnsiyatif vermemek.
- Çalışanlarını dinlemeye zaman ayırmamak.
- Geri bildirim vermemek.³²

Tüm bu şikâyetlere ek olarak üst kademelerde yer aldıkça yalnızlaşan yöneticiler objektif bir desteğe ihtiyaç duyarlar. Burada yönetici koçları devreye girer. Yönetici koçları:

- Yöneticilere esnek bir yönetim tarzı kazandırır.
- Yöneticilerin becerilerinin daha çok farkına varmalarını sağlarlar.
- Hedeflerini belirlemeyi ve bu hedeflere yönelik çalışmayı öğretirler.
- Karar verme becerilerini artırır.
- Yaşamlarında öncelik sahibi olan unsurları belirleyip zamanlarını daha etkili kullanmaya yönlendirirler.
- Sorumluluklarını yerine getirmede kendilerine yardımcı olacak kişileri yetkilendirmeyi öğretirler.
- Yöneticilerin iş değiştirmesi halinde yeni kurumun kültürüne uyum sağlamalarına yardımcı olurlar.³³

³² Burcu Özçelik, **Patron Senden Şikâyet Var!**, Hürriyet İK Gazetesi, 14 Aralık 2008, Sayı: 688, s. 10.

³³ **İş Yaşamında Koçluk ve Mentorluk**, www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4786 - 109k - (20 Ocak 2008).

Nezihe Yaşar Palankök'ün aktardığına göre; Thach ve Heinselman tarafından yönetici koçluğu üç temel sınıfa ayrılmıştır:

- **Geribildirim Koçluğu:** Yönetici koçluğunun bu çeşidi; yaklaşık olarak bir ile altı ay sürer. Yöneticinin spesifik ihtiyaçlarını karşılamaya dönük olarak bir gelişim planı oluşturulur. Koç, yöneticinin gelişimini sağlamak için verileri çözümleme, güçlü ve zayıf yönleri ve fırsatları belirleme sürecine yardım eder. Yöneticiyi geribildirimlerle besler. Yönetici ve koç yüz yüze, telefonla, video-konferans ya da web yoluyla görüşmelerini yaparlar.
- **Temel Gelişim Koçluğu:** Bu koçluk altı ile on iki ay sürer ve yönetici ile koçun daha yakın ve kapsamlı bir ilişkisi vardır. Koç yalnızca yöneticiyle yüz yüze iletişimde bulunmakla kalmaz, yöneticinin danışmanları, astları, üstleri, yönetici ile aynı konumdaki çalışanlar ve hatta gerekliyse, müşteriler, tedarikçiler ve yöneticinin ailesi ile de iletişime geçer. Bazen de yöneticinin toplantılarını, brifinglerini izler. Sonraki aşamada koç ve yönetici bir araya gelerek sonuçların çözümlemesini yaparlar. Genel olarak da bunu izleyen iki gün boyunca karşılıklı olarak yoğun geribildirimlerde bulunurlar. Sonuçta koç ve yönetici bir gelişim planı yapar ve uygulamaya koyarlar. Planın işleyişinin kontrolü için koç, yöneticiyi ayda en az bir kere (2 ile 4 saat arasında değişen bir süre) ziyaret eder. Gelişim planı sağlıklı bir biçimde işlemeye başladığında ve yönetici hedeflenen yetkinlik düzeyine ulaştığında bu süreç sona erer.
- **İçerik Koçluğu:** Bu yönetici koçluğu çeşidi finans, küresel pazarlama, belirli bir endüstri için üretim gibi konularda yöneticinin yeteneklerini ve bilgisini arttırmaya dönüktür. İçerik koçları belirli bir alanın uzmanıdır ve yöneticinin belirlenen konuda gelişiminin sağlanması için yönetici ile bir dizi görüşme yaparlar. Diğer türler gibi bir zaman aralığı yoktur; çünkü, zaman yöneticinin konu ile ilgili bilgi ve yetenek düzeyine göre değişir. Bu süreç her zaman bire bir işlemez, bazen yöneticinin okuması için kaynak kitap ve makaleler verilir,

yöneticiye konu ile ilgili videolar izletilir ve hatta yönetici seminerlere, eğitimlere gönderilir.³⁴

2.5.8. Aile Koçluğu

Aile içi ilişkilerin dengeli ve sağlıklı kurulmasını sağlayan koçluk yöntemidir. Aile koçluğu, kendi başlarına çözümü bulamayacak noktaya gelerek tıkanan ilişkilerin düzelmesine ve bireylerin bu konuda geliştirmeleri gereken yaklaşımlar konusunda bilgilenmesine yardım eder. Aile koçluğu ile birlikte:

- Sağlıklı aile ilişkileri sağlanır.
- Aile bireylerinin bireysel becerileri gelişir.
- Yaşamdan aldıkları manevi tatmin artar.
- Çevreleri ile ilişkileri olumlu yönde gelişir.³⁵

2.5.9. Performans Koçluğu

Performans koçluğu, kurum içinde çalışanların performansını ölçmek ve değerlendirmek amacıyla başvurulmuş bir yöntemdir. Genellikle kurum içinde yetiştirilmiş koçların çalışanları değerlendirdiği, performansları hakkında geri bildirimde bulunduğu bu uygulamada kurum performansındaki sorunlar, kişiler arası anlaşmazlıklar, çalışanların karşılaştıkları problemler su yüzüne çıkar, böylece bu sorunların çözümüne yönelik çalışmalar yapılmaya başlanır.

Performans koçluğu sayesinde eksikliklerini gören çalışanlar bunları gidermeye yönelik hedefleri belirler, kendilerini daha tarafsız bir şekilde eleştirir, bakış açılarını değiştirerek kendilerini geliştirmeye yönelirler. Performansları arttıkça koçlar tarafından daha çok takdir edilir, bu da onları daha çok motive eder. Çalışanlarla yakın ilişkiler

³⁴ Nezihe Yaşar Palankök, **Kariyer Yönetimi Araçları olarak Koçluk ve Mentorluk**, Yayınlanmamış Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi, SBE, 2004, s. 51-52.

³⁵ Demet Uyar Ezerler, **Bir Gelişme Modeli Olarak Koçluk (Coaching)**, www.peryon.org.tr/kocluk.doc- (20 Şubat 2008).

kuran koçlar da onları daha yakından tanıma ve onlara daha çok destek verme şansını elde ederken liderlik vasıflarını da geliştirmiş olurlar.³⁶

2.5.10. Ekip Geliştirmeye Yönelik Koçluk (Grup ve Takım Koçluğu)

Bir şirkette çalışan, farklı ilgi ve tecrübelere sahip olan bireylerin bir araya gelerek bir koç eşliğinde belli aralıklarla yaptıkları ekip olmayı geliştirmeye yönelik çalışmalarıdır. Grup koçluğu, grup çalışmalarında grupların etkinliklerinin gelişmesini sağlar.

Gruplar en fazla beş ya da altı kişiden oluşmaktadır. Birlikte düşünüp tartışarak ve çözümü beraber üreterek kişilerin motivasyonu yükselir ve şirketi ilgilendiren kararlar daha verimli bir şekilde alınır.

Baştan belirlenen aralıklarla yapılan bu çalışmalarda her seansın konusu belli bir program dâhilinde belirlenir ama kişilerin konuya daha hâkim olabilmeleri için önceden belirlenmiş bir konuya hazırlıklı olarak gelmeleri desteklenmektedir.

Kurum içindeki takımların birlikte gelişmelerini, daha uyumlu çalışmalarını ve verimli sonuçlar almalarını sağlayacak bir çalışmadır. Grup koçluğu hizmetini alanlar:

- Birlikte daha etkin çalışmaya başlarlar.
- Yaratıcılıkları artar.
- Ortak hedeflere kilitlenirler.
- Birbirlerini daha iyi tanırlar.
- Takım ruhu oluştururlar.
- Sorumluluklarını sahiplenirler.
- Bilgilerini güncelleyip, yeni bakış açıları kazanırlar.³⁷

³⁶ **İş Yaşamında Koçluk ve Mentorluk**, www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4786 - 109k - (20 Ocak 2008).

³⁷ Bedük ve Diğerleri, s.224.

2.6. Koçluğun Yararları

2.6.1. Koçluğun Örgüt Açısından Yararları

Koçluk ilişkisinin örgüt açısından yararları:

- Koçluk, örgütsel ve formel yapı içinde kişiler arası yazılı ve sözlü iletişimi daha verimli hale getirir.
- Danışanın performansının ve verimliliğinin artırılması ile örgütün üretkenliği, verimliliği ve yaratıcılığı artar.
- Örgüt içindeki sorunlar su yüzüne çıkar, bu sorunlar için çözüm yolları geliştirilebilir.
- Örgüt; zaman ve personel yönetimi konusunda esneklik kazanır.³⁸

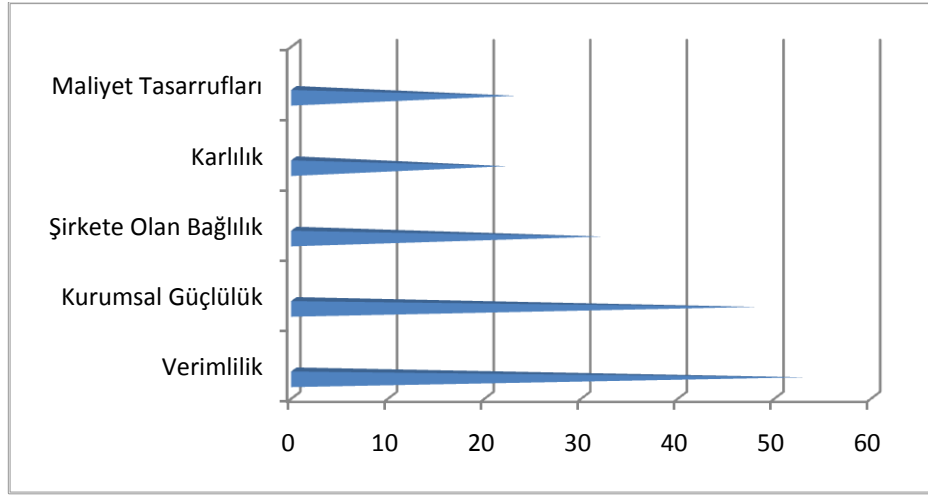
Sayısal verilere baktığımızda ise; 4000+ firmanın katıldığı bir araştırmada, Kurumsal Koçluk çalışmalarının iş sonuçları üzerine birincil etkileri aşağıdaki gibi raporlanmıştır.

- Gelişmiş bireysel performans.
- Ana sonuçlara pozitif etki (karlılık dâhil).
- Müşteri servisleri ve rekabetçilik.
- Bireyleri bir üst seviyeye hazırlama; güven artışı, beceri gelişimi, yetki alma, hedeflere ulaşma, ilişkilerde iyileşme ve kuruma bağlılıkta artış.

Aynı araştırmada, 100 yönetici; koçluğun firmalarına olan etkilerini Şekil 1’de belirtilen yüzdeler ile ifade etmişlerdir.³⁹

³⁸ Palankök, s. 41.

³⁹ **Koçluğun Etkileri Araştırma Sonuçları, Kaynaklar, www.ilgicoaching.com** (20 Aralık 2008).



Şekil 1: Koçluğun, Firmalar Üzerindeki Etkileri

Kaynak: International Coach Federation and Linkage, Inc, "Analysis of the 1999 Survey on Coaching in Corporate America", 22 Kasım 1999.

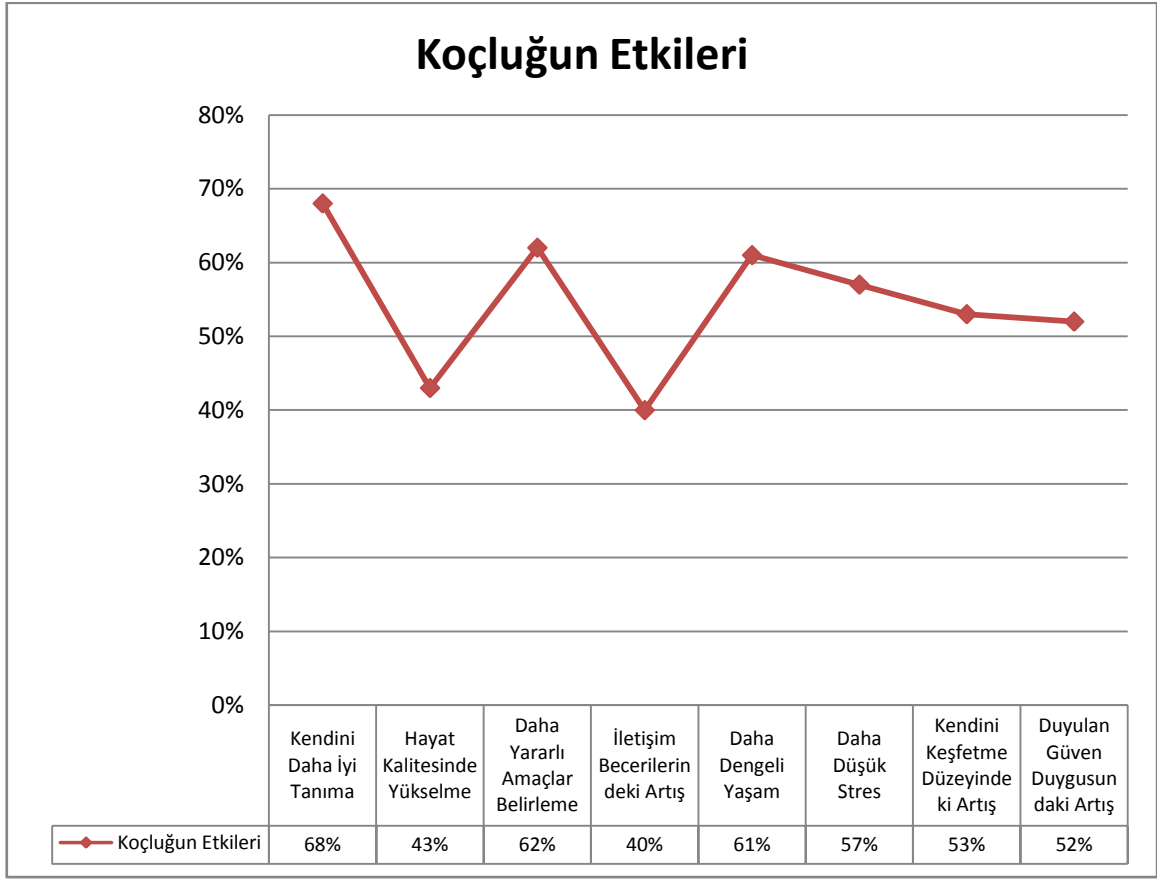
2.6.2. Koçluğun Danışan Açısından Yararları

Koçluk danışanının koçluk yoluyla elde ettiği yararlar,

- Organizasyon içinde nerede durduklarını,
- Kendilerinden ne beklendiğini,
- Kendilerine değer verildiğini ve organizasyon içinde tanındıklarını,
- Desteklendiklerini,
- Yaptıkları işler ile nereye doğru gittiklerini,
- Verilen objektif geri bildirimler ile gelişimlerinin hangi safhada olduklarını bilmeleridir.⁴⁰

ICF tarafından yapılan araştırmalara göre koçluğun kişiler üzerinde yarattığı etkiler CIPD (CIPD Learning & Development Survey 2006) tarafından Şekil 2'deki yüzdelik değerler ile ifade edilmiştir.

⁴⁰ The Benefits of Coaching, www.servtobusiness.co.uk (09 Ocak 2008).



Şekil 2: Koçluğun, Danışanlar Üzerindeki Etkileri
Kaynak: www.servtobusiness.co.uk

2.7. Bir Kişinin Kariyerinde Koçluğa Ne Zaman Gereksinim Duyulur?

Kişinin koçluk önerilerinden maksimum yararlanabilmesi için en iyi zaman gerilemeden ya da atılım yapılan bir olaydan sonradır. Gerileme yaratan olaylara örnek olarak; bir terfiyi kaçırmak, bir hesap hatası yapma ya da bir olaya bağlı olarak güven kaybının yaşanması verilebilir. Atılım yapılan bir olay ise bir terfi alma, yeni bir müşteri kazanma ya da rekabette öne geçmek için güven ve yetkinliği geliştirmeyi istemek olabilir.

Koçluk için ayrıca iyi bir zaman, sadece kendi zekânıza güvenmekten çok, üst düzeyleri etkilemek, iş arkadaşlarınızı ikna edip etkilemek, fikirlerinizi satmak, bir projeye damganızı vurmak, kalabalıktan ayırt edilebilmek için diğer bütün yollardan yararlanmayı istediğiniz herhangi bir zamandır.⁴¹

Koçluk erken kariyer aşamasındaki çalışanlar için çok önemli bir destektir. Moral verme, destekleme, cesaretlendirme ve bilgilendirme işlevleri ile kariyerine yeni başlayanlara en doğru yol haritasını oluşturur. Ayrıca çalışanları istenilen performans düzeyine ulaştırmak içinde koçluğa sıklıkla başvurulmaktadır. Yaşanan rekabet ortamı nedeniyle işletmelerde çeşitli sorunlar yaşanmaktadır. Çalışanlar kendilerini bir çıkmaz içinde hissedebilmekte ve yardıma ihtiyaç duyabilmektedirler. Bu zorlu durumlarla yöneticilerde sıklıkla karşı karşıya gelmekte ve dışarıdan birinin desteğine, yönlendirmesine ihtiyaç duymaktadırlar. Böyle durumlarda en iyi çözüm bir koçtan yardım almaktır.

Şüphesiz ki her kurumun koçlukla tanışmak ve uygulamak için farklı nedenleri vardır. Fakat İngiltere’de yapılan bir araştırmaya göre koçluk uygulamasına başlamak için kullanılan en önemli 3 neden şöyle belirtilmiştir:

- Bireysel performansı artırmak.
- Verimliliği yükseltmek.
- İhtiyaç duyulan alanda beceri geliştirmek.

⁴¹ D. A. Benton, **CEO Koçunun Sırları**, Çeviren: Anita Tatlıer, İstanbul: Pegasus Yayınları, 2007, s. 14-15.

Diğer bazı hedefleri ise şöyle sıralayabiliriz; Liderlik Gelişimi, İletişim Becerilerini Artırmak, Çalışan Devir Hızını Azaltmak, Eğitim Maliyetlerini Düşürmek, Çalışanların İş-Özel Yaşam Dengesini Kurmalarına Yardımcı Olmak.

Koçluk çalışmalarında pozitif noktaların, güçlü yanların üzerine odaklanması ve bunları hayata geçirirken oluşacak avantajların vurgulanması da kurum içi pozitif enerji ve motivasyonu arttırmaktadır.⁴²

2.8. Etkin Bir Koçta Olması Gereken Özellikler

Koçluk yaklaşımını diğer yaklaşımlardan ayıran tanımlayıcı bazı özellikler vardır. Öncelikle koçluk bir nevi ortaklıktır. İki yönlü bir ilişkidir. Sonuç üretmek ve vizyon oluşturmak için bağlılık yaratır. Şefkat, sevecenlik, önyargısız düşünce ve sevgiyi esas alan bir süreçtir. Konuşma ve dinleme temeline dayanır. Her ilişki, durum ve birey benzersiz olarak değerlendirilir. Danışanlar koç tarafından yönlendirilmeye isteklidir. Bireylere olduğu kadar ekiplere karşıda duyarlılık içerir. En önemlisi ise mevcut başarının ötesine gitmeye çalışır.⁴³

Koçluk; çalışanların rekabet güçlerini arttırmaları ve yüksek performans için engelleri aşmalarında onlara yardımcı olmakla tasarlanmış, sürekli ve etkili iletişime dayalı bir süreçtir.⁴⁴

Bu nedenle yetenekli bir koç; yüksek iletişim becerilerine sahip, duygu ve düşüncelerini açıklıkla ifade edebilen, alçak gönüllü, esnek, uyumlu, zeki, çalışanlarına ve takım üyelerine saygılı, açık ve dürüst, kendisini işine, organizasyonuna ve çalışanlarına adanmış bir kişidir. Duruma göre; sonuca ve sürece odaklanmayı bilen, olumlu ilişkilerin gücünü kullanan, cezalardan çok olumlu pekiştirme ile izleyicilerini etkileyen bir liderdir. Duygusal olarak dengeli, kendisini ve karşısındakini iyi tanıyan ve yöneten bir kişidir.

⁴² Dilek A. Yıldırım, **Verimlilik, Karlılık ve Koçluk**, www.ilgicoachingccom (26 Mart 2008).

⁴³ Roger D. Evered, James C. Selman, **Coaching and The Art Of Management**, Organizational Dynamics, USA, AMA, 1989, s. 24-28.

⁴⁴ Demet Gürüz ve Gaye Özdemir Yaylacı, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Baskı, İstanbul: Media Cat Yayınları, 2007, s.173.

Koçluk sürecinde başarılı liderler;

- Yaptıkları işlerin amacının ne olduğunu iyi bilirler.
- Sadece yaptıkları işe değil aynı zamanda çalışanlarına da bağlılık ve sorumluluk duygusu taşırlar. Çalışanlarının başarısını ve iyiliğini kişisel amaçları olarak görürler.
- Bireyin ve organizasyonun performansı yani kişinin ve kurumun birlikte başarısı için kendilerini adarlar.
- Çalışanlarla ve diğer ilgili taraflarla sürekli ve etkili iletişim içindedirler.
- İzleyicilerini sorumluluk duygusundan arındırmadan onların yaptıklarının sonuçlarından kişisel olarak sorumluluk duygusu taşırlar.
- Dürüst ve açık sözlüdürler, çalışanlarından geliştirmelerini istedikleri hemen hemen tüm özellikleri sergilerler. Rol modeli oluştururlar.
- Koçluk ilişkisi içinde olduğu birey ya da takımların motivasyonlarını ve performanslarını etkileyen tüm olayları ve gelişimleri yakından izlerler.
- Ayrıntılara önem verirler, dikkatli bir gözlemci ve dinleyicidirler.
- Eğitici ve öğretici rolünü üstlenirler.
- Öğretmen oldukları kadar öğrenci olmayı da bilirler ve bunu isteyerek yaparlar.
- Geçmişteki hatalara takılıp kalmazlar, hatalardan ders çıkarırlar.
- Söylediklerini yaparlar ve yaptıklarını söylerler.
- Güvenilir insanlardır. İnsanlar arası ilişkilerde güvenin rolünü ve önemini çok iyi bilirler.
- Düşünce ve davranışlarıyla çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılayacak seçenekleri üretirler. Çalışanların kendilerini açık ve dürüst bir şekilde ifade edebilmelerine fırsat verirler ve açık-dürüst iletişime uygun ortam yaratırlar.
- Çalışanları değerli görürler, düşüncelerine önem verir, kararlarına ve davranışlarına saygılı yaklaşırlar.
- Çalışandan beklenenler konusunda net ve açık ifadeler kullanırlar. Böylece, organizasyonun beklentilerinin de gerçekleşmesini sağlarlar.⁴⁵

⁴⁵ Zehra Çınar, **Coaching and Mentoring**, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, Yıl:3, Sayı:1, www.paradoks.org (20 Mayıs 2007), s. 6-7.

2.9. Temel Koçluk Becerileri

Geleneksel anlamda koçluk yapmak; şirket yöneticilerine, insanla ilgili sorunları çözmekte yardımcı olmak ve bu konuda yönlendirmek olarak tanımlanabilir. Ama ek olarak çalışanların potansiyellerini fark etmelerini ve en iyi şekilde kullanabilmelerini sağlayacak şekilde geribildirimde bulunmak, yönlendirmek, sorunları olduğunda çalışanları dinlemek ve çözüm bulmaya çalışmak koçluk görevinin en önemli bölümleridir.⁴⁶ Danışanla iletişim, etkili bir koçluk sağlamak için temel ögedir. Bu da tutum ve kısmen de beceri sorunudur. Buna göre koçluk yapacak kişinin geliştirmesi gereken temel beceriler şunlar olacaktır: *Beden Dili, Dinleme ve Soru Sorma*. Bu becerilerin etkinliğini artıracak olan yardımcı beceriler ise şunlardır: *Geribildirim, Değerlendirme, Sözel Beceriler ve Danışan ile Uyumluluk Sağlayabilme*.

2.9.1. Beden Dili

Beden dili, insanların ilk anlaşma aracı ve ilk dili olmuştur. Beden, varlığımızın dünyaya açılışıdır. Biz kendimizi ve başkalarını ancak kendi bedenimiz ile algılayabiliriz. Toplumsal statü ve bir grup içindeki hiyerarşi, bireyin kendisini bir grup içinde algılayışı, grubun yapısı ve insanların toplumsal konumları yani statüleri beden dilleri ile anlaşılır. Genellikle kişiler arası iletişimde, mesajların karşı tarafça istenilen şekilde algılanıp, anlamlandırılmasında sözcüklerin daha etkili olduğu düşünülebilir. Oysa araştırmalar, bu düşünceyi pek doğrulamamakta, beden dilinin çoğu durumda mesajın iletilmesinde daha önemli olduğunu göstermektedir. Albert Mehrabian'ın beden, ses ve sözcüklerin iletişime olan katkısını belirlemek amacı ile yaptığı araştırmaların sonucunda ortalama olarak sözcüklerin %10, ses tonunun %30 ve beden dilinin %60 etkili olduğu belirlenmiştir.⁴⁷

Bu durum ise yeni bir bilim dalı olarak kabul edilmiş olan beden dilinin; göz teması, görünüm, jestler, beden hareketleri ve yüz ifadeleri gibi karşıdaki kişi üzerinde çok etkili olan unsurlarının incelenmesinin önemini arttırmaktadır. İyi bir koç, beden

⁴⁶ İdil Akidil, *The Matrix'den Koçluk Dersleri*, NTV-MSNBC, www.ntvmsnbc.com/news/128564.asp (15 Mart 2008).

⁴⁷ Ferruh Uztuğ, *Halkla İlişkiler ve İletişim*, Eskişehir: AÖF Yayınları, 2003, s.94.

dilinin çeşitli araçlarını etkili bir şekilde kullanabilmeli ve diğer insanların beden dilleri ile verdikleri mesajları çok iyi bir şekilde çözümleyebilmelidir.⁴⁸

Beden diline ilişkin anlamları bir arada vermenin yararlı olacağı varsayımından hareketle Tablo 4’de, farklı beden bölgelerine göre jestlerin taşıdığı anlamlar ifade edilmektedir.⁴⁹

Tablo 4: Beden Diline İlişkin Örnekler

Baş ve Yüz Jestleri	
Yukarı kalkık baş	Kibir
Aşağıya eğik baş	Boyun eğme
Aşağıya yukarıya baş sallama	Kabul etme
Sağa sola baş sallama	Reddetme
Başı hafif yana yatırma	İlgi ve onay
Ayak ve Bacak Jestleri	
Sert adımlar	Kararlılık
Hızlı yürüme	Sabırsızlık
Yavaş yürüme	Rahatlık
Yere ritmik ayak vurmak	Sinirlilik
Ayak kitlemek	Sorunlu olmak
Sandalye kenarına ayak takmak	Gerginlik
Ayaklar sandalye altında	Huzursuzluk

⁴⁸ İsmet Barutçugil, **Yöneticinin Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Developer, 2006, s.119.

⁴⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Murat Gümüş, **Örgütlerde İletişim**, İstanbul: Arıkan Yayınları, 2008, s. 142.

Bacak bacak üstüne atmak	Özgüven
Yayılarak bacak bacak üstüne atmak	Meydan okuma
Koltukta bacakları açarak ve yayarak oturmak	Memnuniyet, rahatlık
El-Kol Jestleri	
Açık el	Güven, Dostluk
Ters kapalı el	Otorite, Baskı
El ovuşturma	Olumlu beklenti
Çapraz el	Reddetme
İki el ensede	Savunma/Kendini Beğenme
Yumruk	Şiddet, Saldırı
Önde ve aşağıda kenetli eller	Saygı/Ezik Davranış
Kolların kenetlenmesi	İletişime kapalı
Kollar belde	Saldırgan davranış
Elle ağzı kapama, Gözleri ovuşturma	Yalan söyleme
Boyun kaşıma	Şüphe

Kaynak: Sabuncuoğlu ve Gümüş, s.142-143.

2.9.2. Dinleme

Dinlemek bir saygı gösterisidir. Karşısındaki kişi tarafından dinlenen birinin özgüveni artar. Kendisi ile barışık, mutlu bir insan olma olasılığı yükselir. Dinleyebilmek için önce beynimizin gönderilen mesajları algılaması gerekir. Her şeyden önce mesajı almaya önyargısız hazır olmak gerekir. Bu da empatik dinleme sayesinde olabilir. Beynimiz normalde mesajları seçerek algılar. Ancak bu durum empatik dinleme için aykırı bir durumdur. Karşımızdaki kişinin anlattıkları bizim açımızdan olmasa da karşımızdaki için önemlidir. O nedenle kaynağın bakış açısıyla bakarak dinlenilmelidir.

Etkin bir dinleme, aktif dinleme olarak da ifade edilir. Aktif dinlemede dinleyici; sözlü, sözsüz ve diğer tüm iletişim unsurlarına dikkat eder. Aktif dinleme aynı zamanda bir empatik dinleme biçimidir.⁵⁰

Dinlemenin etkin bir şekilde ortaya çıkabilmesi için, konuşmamak, konuşmacıyı dinlemek arzusunda olduğunu göstermek, verdiği mesaj ile ilgilenmek, başka şeylerle meşgul olmamak, sessiz bir ortam yaratmak, gürültüyü izole etmek, kendini konuşmacının yerine koymak, ona anlayış göstermek, konuşmayı kesmemek, sabırlı olmak, kelimelerden yanlış anlam çıkarmamak, tartışma ve eleştirilerde yumuşak olmak, çatışma ve kavgalardan kaçınmak, konuşmayı teşvik etmek için soru sormak, konuyu daha da geliştirmesine yardım etmek gerekir.⁵¹

Başarılı bir koçluk süreci için bu niteliklere sahip koçlar ile çalışmak gerekmektedir.

Koçlar;

- ✓ Karşıdaki kişi ile yüz yüze olmalı,
- ✓ Rahat bir göz teması kurmalı,
- ✓ Söylenenin algılandığını göstermeli,

⁵⁰ Hasan Tutar, **Örgütsel İletişim**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2003, s. 102-104.

⁵¹ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 11. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2008, s. 372-374.

- ✓ Sabırsızlanma hareketleri, kâğıtları karıştırma ya da söz kesme gibi dikkat dağıtıcı davranışlardan kaçınmalıdır.

Dikkatini vermenin sesli yönleri arasında bazı sesli ifadeler vardır ki bunlar karşıdaki kişiye, koçun dikkatini verdiğini gösterir. Bunlar “hı hı”, “evet”, “anlıyorum”, “peki”, gibi ifadelerdir. Tabi ki bunlar koçun kesin olarak dinlediği anlamına gelmez. Ancak başarılı bir koç-danışan ilişkisi için koçun, tüm dikkatini danışana vermesi gerekmektedir.

Bu kabullenişler danışana, koçun kendisini dinlemekte olduğunu gösterir ve dolayısıyla danışanı, daha rahat etkileşime girmeye ve gerekli bilgileri geliştirmeye teşvik eder.

- **Dinleme:** Basit bir ifadeyle dinlemenin amacı söylenmekte olanı duymaktır. Koç, öğrencisinin söyleyeceği şeyi işitmeye odaklandığı için kendi ihtiyacını askıya alır. Bu ihtiyaçları arasında verecek cevapları ya da diyecek düşünceleri olması da vardır. Bu, danışanın doğru mu, yanlış mı söylediğine yahut da onun fikirlerine katılıp katılmadığına karar vermekten ziyade, ne anlatmaya çalıştığını anlamak için dikkatini toplamayı gerektirir. Koçlar zamansız yargılamalarda bulunduklarında; bilgi gelişimini yarıda kesmiş ve karşısındakine saygısı olmadığını göstermiş olur. Bu da ilişkinin yapısını ve güvenilirliğini bozar.⁵²
- **Yansıtma:** Söylenenleri kısaca özetleyerek ya da farklı bir dille ifade ederek “Dinleme Döngüsü”nü tamamlamayı gerektirir. Böylece söylenmiş olanın doğru şekilde işitildiğini onaylamaya ve konuşanın bir sonraki düşünce ya da konuya geçmesine imkân verir. Ancak yansıtma; söylenmiş olana, koçun kendi eğilimini yansıtma ya da kendi görüş ve fikirlerini araya sıkıştırma fırsatı değildir.
- **Sessizlik:** Koçluğun hayati bir yönü öğrenci ve koçun düşünebileceği ve yeni düşüncelerin ya da fikirlerin doğabileceği bir boşluk yaratmaktır.⁵³

⁵² Tony Voss, **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Lider Yöneticilik (Coaching)**, Çeviren: Mehmet Zaman, İstanbul: Hayat Yayınları, 2000, s. 76-78.

⁵³ Canan Ceylan, **Yönetimsel ve Organizasyonel Açından Koçluk Yaklaşımı ve Bir Uygulama**, Uludağ Üniversitesi, SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2002, s.56.

- **Özetleme:** Usta koçlar aktif dinleme sırasında sadece son paragrafı değil, son paragrafların özetini de yansıtır. Bu paragrafları toplayıp bir bölüm haline getirir ve bunları özetler. Bu; hem koçun hem de danışanın gelişen düşünceleri takip etmelerine yardımcı olur, hem de danışana düşüncelerini daha da geliştirme serbestisi sağlar.
- **Bağlantı Kurma:** Koçlar oturumun başlarındaki ya da önceki oturumlardaki diğer konularla olan benzerliklerin farkına varabilirler. Bu noktada koçlar bu bağa dikkat çekebilirler. Bağlantı kurma; danışanların, ortaya çıkan temaları teşhis etmelerine yardımcı olmada çok faydalı olabilir.⁵⁴

2.9.3. Soru Sorma

Söylemek yerine sormak koçluğun temelini oluşturur ve güçlü bir soru koçluk sürecinin temel taşıdır. Çünkü koç, bir soru sorduğunda (özellikle kişisel bir soru) danışanını bir cevap bulmak için belli bir tarafa doğru yöneltir.

Esas olan soruları bir pusulanın yönleri gibi düşünebilmektir. Güçlü bir soru danışanını belli bir yöne değil ama olası keşifler ve gizemlerle dolu bir yöne sevk etmek gibidir. Sorular; danışanı kendisini incelemeye davet eder, ilave çözümler sunar ve daha büyük yaratıcılığa ve içgörüye götürür. Danışanların içeriye ya da geleceğe bakmalarını sağlar, yeni ufuklar açmalarına yardım eder.

Soru sorma aşamasında önemli olan bir diğer nokta aniden oluşan sessizlik dönemleridir. Bu durumda koçun danışanına düşünmek ve sonrasında cevap vermek için gerekli zamanı tanıdığından emin olması, bu sessizliğin sebebini iyi tahlil edebilmesi gerekmektedir. Çünkü sessizlik danışanın soruyu anlamamasından kaynaklanabileceği gibi, yeni fikirler üretme ya da bir şeylerin farkına varma gibi sebeplerden de kaynaklanabilir. Koçun bu zamanlarda dinleyip, beklemesi gerekmektedir. Koç, sorduğu sorunun etkisini danışanının verdiği cevaplar ile değerlendirebilir.⁵⁵

⁵⁴ Voss, s. 76-78.

⁵⁵ Laura Whitworth ve Diğerleri, **Koaktif Koçluk**, Çeviri: Hürkay Çetinkaya, İstanbul: MediaCat Yayınları, 2008, s.80-81.

Tablo 5: Koçluk Sürecinde Soru Sorarken Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar

BUNLARI YAPIN	BUNLARI YAPMAYIN
Neden soru sormanız gerektiğini açıklamaya hazır olun.	Sessizliği uygun zamanlarda kullanın. Sessizlik bazen yıldırıcı bazen konuşturucu olabilir.
Uyumlu bir ortam sağlamak için çok çalışın ve diğer kişiyi arkadaşça, destekleyici ve yardımcı bir tavırla rahatlatın.	Geniş kapsamlı, muhtemelen anlaşılmayacak sorular sormayın.
Açık, somut ve spesifik sorular sormaya çalışın.	Yönlendirici sorular sormayın. Bunlar, danışanın ne düşündüğünü/bildiğini değil, sizin zaten bilmekte olduğunuz şeyleri gösterirler.
Yanıtları her zaman olumlu ve cesaretlendirici bir tonla kabul edin.	Amacınızı açıklamadan, tuzak sorular sormayın. Bu motivasyonsuzluğa neden olabilir.
İhtiyacınız olduğundan daha fazla bilgi isteyin, “hepsi bu mu” vb. sorular sorun.	Karmaşık bir dil kullanmayın.
Yanıtların gerçekten irdelenmesini sağlayın. Duraklama genellikle bunun yapıldığını gösterir.	Yanıtı bildiğinizi düşünerek ve ilk duyduğunuzun tam bir yanıt olduğu sonucuna vararak üzerine atlamayın.
Danışanın kendi durumu üzerinde düşünmesinin önemini gösterin. “yaptığın işin gelişmeye başladığını nasıl fark ettin?” gibi sorular sorun.	İlginç ama uğraştığınız konuyla ilişkisiz yanıtlarla konuyu saptırmayın.

Kaynak: Filiz Demirkan Aydoğdu, **Koçluk**, www.acikarsiv.ankara.edu.tr

En başarılı liderler en doğru ve en iyi soruları sorabilenlerdir. Çünkü soru sorarken yargılayıcı olmamak çok önemlidir. Hedef; hataları düzeltmek değil, net düşünmeyi sağlamak ve yeni çözümleri hayata geçirebilmektir.⁵⁶

⁵⁶ HR Dergi, **Ekibinizi Doğru Sorularla Güçlendirin**, Kasım 2003, www.hrdergi.com (18 Kasım 2007).

2.9.4. Geri Bildirim Almak ve Vermek

Hem değişimin hem de işbirliğinin anahtarı, 1990’larda iş dünyasının diline yerleşmiş olan geribildirim sözcüğüdür. Geribildirim; birisine, onun tavırları, hareketleri ve sözleriyle bıraktığı etki hakkında bilgi verme sürecidir. Eğer bir şirkette hem üstlerden alt pozisyondakilere hem de alt pozisyondakilerden üstlere giden dürüst ve açık geribildirim varsa, bu; şirketin Esnek Bölge’de bulunduğunu ve çalışanlarının öğrenmekte ve değişmekte olduğunu gösterir. Çünkü koçluğun bir yaşam tarzı olduğu, müdürlerinin ve meslektaşlarının geribildirimde bulunduğu şirketlerde çalışanların verimleri artış göstermektedir.⁵⁷

Geribildirimde bulunmayı ve almayı değerli yapan çok sayıda neden vardır. Başkalarına yapıcı geribildirim verildiğinde;

- Etkin bir çalışma tarzı pekiştirilmekte veya özendirilmektedir.
- Bir davranışa yeni bir yön verilmekte ya da daha üretken bir hareket tarzına işaret edilmektedir.
- Daha iyi bir performans zemini hazırlanmaktadır.
- Geribildirimi alan tarafın öğrenmesine ya da gelişmesine katkıda bulunmaktadır.

Başkalarından dürüst geribildirimler alındığında ise;

- İnsanlarla ne kadar iyi etkileşimde bulunduğunuzu görerek onlarla olan ilişkilerinizi iyileştirebilirsiniz.
- İş yaptırma tarzınızı değiştirerek, çalışma sürecini iyileştirebilirsiniz.
- Ölçülebilir başarılar ile elde edilen sonuçları iyileştirebilirsiniz.
- En önemlisi ise; kendi davranış ve hareketlerinizin başkaları üzerindeki etkisine ilişkin öz farkındalığınızı iyileştirebilirsiniz.

⁵⁷ Linda Richardson, **Satış Koçluğu**, Çeviren: Esra Açar, İstanbul: MediaCat Yayınları, 2008, s.32.

Ancak geribildirim kabul edilebilmesi için, alan tarafın veren tarafa güven duyması ve iyi niyetinden emin olması gerekmektedir.⁵⁸ Bu nedenle geribildirim verilirken üç önemli noktaya dikkat etmek gerekir.

Önce Dinlemek: Geribildirim vermenin temel adımı konuşarak değil dinleyerek başlamak ve karşınızdakine mevcut durumu nasıl değerlendirdiğini sormaktır. Böylece çalışanın durumu nasıl algıladığını ve vereceğiniz geribildirim almaya ne kadar hazır olduğunu anlarsınız.

Tutum ve Kullanılan Kelimelere Dikkat Etmek: Çalışanların geribildirim veren kişiyi, yaptıkları işi eleştiren ya da yargılayan kişi olarak değil, kendilerinin başarılı olmalarına yardımcı olan koç olarak görmeleri sağlanmalıdır.

Temel İletişim Tekniklerine Hakim Olmak: Etkin dinlemeyi, soru sormayı ve empati göstermeyi bilmek gerekmektedir.⁵⁹

Ayrıca önemli olan bir diğer konu, geribildirim, söz konusu kişinin özsaygısını en az tehdit eden alanlarda yapılması gerektiğidir. Kişilik özellikleri, alışkanlıklar ve tutumlar en zor değişim gösterilen konulardır. Bu yüzden geribildirim; iş becerilerini, zaman yönetimini, iş süreçlerini geliştirmede kullanmak daha büyük yarar sağlayacaktır.⁶⁰

Geribildirim içsel ve dışsal olmak üzere iki sınıfa ayrılabiliriz. İçsel geribildirim; hareket sırasında veya sonrasında kişinin sergilediği beceride doğal olarak kendiliğinden oluşan duygusal geribildirimdir. Dışsal geribildirim ise; dış kaynaklardan gelen ve bireyin iç geribildirimine eklenen, onu artıran geribildirimdir.⁶¹

⁵⁸ Harvard Business School Press (Pocket Mentor), **Geribildirim**, Çeviren: Ahmet Kardam, İstanbul: Optimist Yayınları, 2007, s.19.

⁵⁹ Acar Baltaş, **Yeni Yöneticinin El Kitabı**, 3. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2007, s.43.

⁶⁰ Harvard Business School Press (Pocket Mentor), **Geribildirim**, s.19.

⁶¹ **Hataların Düzeltilmesi**, www.metu.edu.tr/~skirazci/Courses/LearningSlides/06071_11_SB.pdf (09 Ocak 2009).

2.9.5. Değerlendirme

Çalışanların durumu değerlendirilirken sadece nasıl yaptıkları değil, yaptıkları şeyleri tam olarak anlayıp anlamadıkları da dikkate alınmalıdır.

Değerlendirme, hızlı ve düşünmeden onaylamanın, anlama ve kabul etme ile karıştırılmamasını temin eder. Bu sebeple etkin bir koçun “bunu anlıyor musun” demek yerine, bireyin onaylamasını değerlendirmek için test edici sorulardan yararlanması daha akılcıdır.

2.9.6. Sözel Beceriler

Ne söylediğimizden çok, nasıl söylediğimiz sözel becerilerin kapsamına girer. Ses tonunun ayarlanması, yönetimde etkin iletişim için önemli bir faktördür. Önemli olan aksan veya gramer değil sunuştur. Çünkü vurgulamaya bağlı olarak ifadelerin anlamları değişebilmektedir. Bu sebeple yönetici ve koçların vurgulama ve ses tonlarını gereğine göre değiştirmeye yönelik eğitim almaları gerekmektedir.⁶²

2.9.7. Uyumluluk Sağlama

Danışanın davranışlarını benzetme ve yansıtmaya ile, koç kendi davranışlarını da onununkine benzer şekilde değiştirir. Buna devam ettikçe uyumluluk konumuna gelinir. Bu sadece danışanın koçla birlikteyken rahat olması anlamına gelmez, aynı zamanda daha verici ve alıcı olması da demektir. Bu uyuma ulaşırken, koç, direniş ve güvensizliği önlemek için danışanı ile ortak özelliklerine konsantre olmalıdır. Ahenkten doğan sempati, bireylerin yapıcı eleştirileri kolaylıkla algılamasına, değişimi kabul etmesine ve daha çok çaba göstermesine ortam sağlar.⁶³

Koç ve danışanın;

Kişilikleri ve tecrübeleri benzerse; kişiler birlikte çok rahat çalışırlar. Kişilikleri benzer, tecrübeleri farklıysa; burada önemli bir öğrenme vardır, aynı dili konuşurlar

⁶² Neslihan Aydar, **Bir Eğitim Tekniği Olarak Koçluk**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, SBE, 1999, s.93-94.

⁶³ Filiz Demirkan Aydoğdu, **Koçluk**, Yayınlanmamış Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi, SBE, www.acikarsiv.ankara.edu.tr (20 Şubat 2008).

ama farklı uzmanlık alanları vardır. Kişilikleri farklı, tecrübeleri benzerse; burada perspektif vardır, çünkü aynı şeye farklı bakış açılarından bakarlar. Hem kişilikleri, hem de tecrübeleri farklıysa; zor iletişim kurulur fakat en büyük öğrenme burada olur.⁶⁴

2.10. Farklı Durumlara Göre Koçluk

Bütün insanlar ya da durumlar aynı değildir. Özellikle günümüzün rekabet koşullarına ayak uydurabilmek için koşullara uygun koçluk tarzlarını uygulayabilmek gerekir. Bazı durumlarda dolaysız bir yaklaşım benimsemek gerekir. Özellikle deneyimsiz ya da performansları iyileştirilmeyi gerektiren insanlarla çalışırken dolaysız koçluk tarzı uygulanır. Başka durumlarda ise daha çok kolaylaştırıcılık ya da yönlendiricilik isteyen destekleyici koçluk ön plana çıkmaktadır. Destekleyici koçluk özellikle mevcut performans standartlarını tutturan ve yeni ya da daha büyük sorumluluklar üstlenmeye hazırlananlara yapılır. Bu grup konusunda dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır:

- Çıkardıkları iyi işleri takdir etmek. Herhangi bir vaatte bulanmaksızın, ilerleme fırsatlarına sahip olduklarını belirtmek.
- Kariyer hedefleri konusunda gerçekçi ve açık uçlu konuşmalar yapmak.
- Farklı kariyer olasılıklarının gerektirdiği bilgi, beceri ve adanmışlık ihtiyaçlarını anlatmak.
- Yeni iş fırsatlarını değerlendirebilmek için kendilerini hangi alanlarda yetiştirip geliştirmeye ihtiyaç duyduklarını sormak.
- Gerekli beceri ve bilgiyi edinebilmeleri için karşılıklı olarak kabul edilebilecek bir plan üzerinde çalışmak.
- O planın uygulanışını ölçüm ve geribildirim yoluyla düzenli aralıklarla izlemek.
- Sahip oldukları deneyim ve uzmanlıklarıyla, onları başkalarına koçluk yapmaya özendirmek.⁶⁵

⁶⁴ Yalım Kadioğlu, s.230.

⁶⁵ Harvard Business School Press (Poket Mentor), **Koçluk**, s. 61.

Tablo 6: Farklı Durumlara Göre Koçluk

Koçluk Tarzı	Ne Amaçla Kullanıldığı	Örnekler
Dolaysız	Beceri Geliştirme	Uzmanlık alanındaki becerilerini geliştirmesi gereken yeni çalışana talimat vermek. Bir görevi en etkin yapmanın yolunu koçluk yapılan kişiye model oluşturarak göstermek.
	Soruları Yanıtlama	Yeni bir çalışana şirketin iş stratejisini açıklamak. Yeni bir çalışana bölümün kurallarını açıklamak.
Destekleyici	Sorunun çözümünü kolaylaştırmak Özgüven oluşturmak	Sorunların çözümünü kendilerinin bulmalarında insanlara yardımcı olmak Çözümünü kendisinin bulacağı konusunda o kişiye güvendiğinizi söylemek İyi yapılan bir iş konusunda olumlu geribildirimde bulunmak
	Çalışanları kendi başlarına öğrenmeye teşvik etmek İnsanlara kaynaklık etmek	Yanlış yapmaları riskini göze almak pahasına da olsa, çalışanları yeni sorumluluklar üstlenmeye teşvik etmek. Yeni durumlara ilişkin enformasyon vermek. Deneyim paylaşımı, yeni insanlarla tanıştırmak.

Kaynak: Harvard Business School Press (Pocket Mentor), **Koçluk**, s. 59.

2.11. Koçluk Sürecinde Davranışlar

Koçluk davranışları, destekleyici ve yetkilendirici olmak üzere iki ana grupta toplanır;

Destekleyici Davranışlar: İlgi göstermek ve kabullenmek şeklindeki bu davranışlar, ilişkilerdeki gerginliği azaltır ve daha açık bir iletişim sağlar. En önemli destekleyici davranışlar; sorun çözme ve karar alma sürecinde izleyicinin katkısını özendirmek, ihtiyaç duyduğunda ona yardımcı olmak, kişisel ve profesyonel amaçlarıyla ilgilenmek ve empatik iletişim içinde olmaktır. Çalışanın değerini ve işe katkısını takdir etmek, bunu açıklıkla ifade etmek, kararlarının ve eylemlerinin sorumluluğunu paylaşmak ve onun duygularını açıkça ifade etmesine izin vermek de destekleyici davranışlar arasındadır.

Yetkilendirici Davranışlar: Bu davranışlar çalışanı, işin gereklerini yerine getirme konusunda karar almaya ve inisiyatif kullanmaya özendirir. Koç'un kararlarının ve uygulamalarının geribildirimini zamanında ve dürüst bir şekilde yapması ve beklentilerini netleştirmesi yetkilendirici bir davranıştır. Ayrıca, izleyicinin çözümler üretmesine ve değişiklikler planlamasına izin vermesi, kararlarını uygulamasına olanak sağlaması, sonuçları kendisinin değerlendirmesini ve raporlamasını istemesi ise yine yetkilendirici davranışlar olarak görülür.

Koçluk sürecinde özellikle kaçınılması gereken bazı davranışlar vardır. Bunlar; şüphelenme, suçlama, disiplin cezalarıyla tehdit etme, başarıyı küçümseme, kişisel zayıflıkları vurgulama, gereksiz eleştirici, öfke ve kızgınlık ile konuşma, tek yönlü iletişim kurma, yardım ihtiyacını görmeme, yardım isteğini reddetme, duygulara kayıtsız kalma, zaman baskısı yaratma, açık ve dürüst olmama, saygı ve nezaketi bırakma, hataları ve başarısızlıkları başkalarının yanında onu rencide edecek şekilde vurgulama ve benzeri davranışlardır.⁶⁶

⁶⁶ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Developer, 2004, s.361-363.

2.12. Koçluk Süreci

Koçluk, istenen performansa ulaşmak amacıyla oluşturulan, planlı bir gelişim programıdır. İşle ilgili hedeflerin ön planda olduğu bu danışmanlık modelinde, sorunların değil, bireyin güçlü ve gelişmeye açık yönleri ile hedefleri üzerinde durulur. Aynı zamanda, yöneticiliğin de bir boyutudur. Koçluk, hazır çözümlerin sunulduğu değil, çözüm yollarının tanımlandığı ve aşamalı olarak uygulandığı bir süreçtir. Performansı düşüren kriz hallerinde en sık başvuru alan koçluk, uzmanlık gerektirir. Düzenli olarak gerçekleştirilen bire bir görüşmelerde koç, danışanın gelişimine refakat eder ve onun kendi doğrularını bulmasına yardımcı olur. Türkiye'deki işletmelerin çoğunda henüz bir “merak konusu” olarak ilgi gören koçluk hizmetlerinden en sık, çok uluslu şirketlerin üst düzey yöneticileri yararlanmaktadır.⁶⁷

Yönlendirme ve yol gösterme çalışmasının yetkin bir kurum ve ehliyetli bir koç ile sürdürülmesi başarının güvencesidir. Yönlendirme; yapılandırılmış bir yönetim geliştirme yöntemidir ve nasıl yapılandırılacağına başından karar verilmelidir. Süreç dört basamaktan oluşur:

2.12.1. Birinci Basamak: Anlaşma

Yönlendirme hedeflerini, yöntemlerini ve çıktılarını en başından belirlemek sürecin başarısının anahtarıdır. Taraflarda kaygı, direnç ve kızgınlıkların oluşmasını önler.⁶⁸

Koçluk toplantılarına başlayabilmek için durumları ve kişileri tanımamız gerekmektedir. Çünkü çarkın işlemeye başladığı nokta burasıdır. Koçluk anlaşma temeline dayanır. İşin başında, birlikte çalışmaya karar verirken ve ilişkinin seyri boyunca koçluk hedeflerinin peşinden giderken bir anlaşma oluşturulmuş olur. Anlaşma süreci şu adımlardan oluşur:

⁶⁷Erol Esen, **Koçluk: Yöneticiler İçin Özel Bir Danışmanlık Modeli**, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 39, Sayı: 2, Haziran 2006, www.todaie.gov.tr (25 Mart 2007), s. 117-134.

⁶⁸ Kaynak Dergisi, **Uzman Bir Koçla Çalışma Sürecinin Aşamaları**, Ekim-Aralık 2001, Sayı: 8, www.baltas-baltas.com/kaynak/ (10 Ocak 2007).

- Farklı bakış açılarını sorgulama ve savunma.
- Öneriler sunma.
- Anlamaya çalışma.
- Anlaşmaya çalışma.
- Anlaşmaya varılamazsa, birinci adıma dönerek baştan başlama.

Tarafların akıllarında soru işaretleri kalmaması veya yanlış anlaşılmalara sebebiyet vermemek amacıyla durumu netleştirmek gerekir. Çünkü koçluğun amacı üzerinde, karşılıklı bir anlaşma zemininin sağlanması şarttır.⁶⁹

Anlaşma süreci, koçluk ihtiyacının daha baştan kabullenilmesinden, söylenenleri can kulağı ile dinlemeye, meseleler ve çözümleri konusunda işbirliği içinde hemfikir olmaya kadar bütün faaliyetleri içerir.⁷⁰

Performans hedefleri, açık ve görünebilir olacak şekilde yazılmalıdır. Yazılmazsa, başarı koç ya da yönetici tarafından değerlendirilemez. Hedeflerin şu özelliklere sahip olması gerekir:

- Esneklik: Danışanın performansı hâlihazırdaki düzeyinin ötesine geçebilmesi için esnek olmalıdır.
- Ölçülebilirlik: Gözlem ya da başka bir yolla hedef ölçülemezse, hiçbir zaman oraya ulaşıp ulaşılamadığı anlaşılamaz.
- Ulaşılabilirlik: Aşırı hırslı hedefler hoş görünebilir, ama genellikle ulaşılamaz. Oysa bir adım ilerlemeyi amaçlayan gerçekçi hedeflere ulaşılabilir.
- Uygunluk: Hedefler bireye ya da kuruma uygun değilse, amaçsızdır.
- Zamanlama: Hedefe varılacak zamanı belirlemek, başarının ölçülmesi için önemlidir. Açık uçlu zamanlara ilişkin anlaşmalar, genellikle gerçekleştirilmeden kalır.⁷¹

⁶⁹ Richard Luecke, **İş Dünyasında Koçlar Ve Mentorlar**, Çeviren: Ümit Şensoy, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2007, s. 41-42.

⁷⁰ Harvard Business School Press (Pocket Mentor), **Koçluk**, s. 44.

⁷¹ Filiz Demirkan Aydoğdu, **Koçluk**, www.acikarsiv.ankara.edu.tr

Anlaşmaya varılması halinde bir eylem planı hazırlanır. Eylem planı, amaçları, başarı ölçütlerini ve zaman çizelgesini içeren, koçla muhatabının birlikte nasıl çalışacaklarını açıkça gösteren bir araçtır. Kesinleştirilmiş bir eylem planının varlığı, her iki tarafın da beklentilerinin neler olduğunu, karşılıklı yükümlülüklerini ve başarının nasıl ölçüleceğini bilmesi açısından yararlıdır. Bu sayede koçluk çalışmasının bitiminde hayal kırıklıklarının gerçekleşmesi engellenmiş olur. Bazı durumlar da ise, o anlık ihtiyaçlar ele alınıp, bir eylem planı hazırlamadan koçluk çalışması yapılması mümkündür.⁷²

2.12.2. İkinci Basamak: Gözlem ve Değerlendirme

Yönlendirilecek kişi, belirlenen yöntemlerle gözlemlenir, güçlü ve geliştirilmesi gereken yanları değerlendirilir. Önce, kişinin yaptığı işle ilgili yetkinlikleri belirlenir ve uygun ölçme araçları seçilir. Kritik beceriler ve bilgi düzeyi; kişilik özellikleri ve kişisel tarz; ilgi alanları, değerler ve kariyer eğilimleri değerlendirilirken şu araçlar kullanılır:

- Kişilik envanterleri,
- Örnek-iş testleri,
- Durumsal Görüşmeler,
- Psikodrama,
- Simülasyonlar,
- Liderlik grup uygulamaları.

Kişi, çalışma arkadaşları tarafından 360 derece değerlendirilir. Elde edilen geri bildirimler sonucunda, yönlendirilenin ekip çalışmasına yatkınlığı, liderlik özellikleri ve insanlarla ilişkilerinin, birlikte çalıştığı insanları, ekibini ve müşterilerini nasıl etkilediği saptanır.⁷³

Koç, işgörenin her günlük davranışlarını gözlemleyerek onun yeteneklerini arttırmak ve performansını iyileştirmek için uygun fırsatları arar. Yönetim, alt kademelerde bulunanların başarabileceğine inanmalı ve onlara fırsat vererek bunu

⁷² Luecke, s. 43.

⁷³ Çınar, a.g.m.

göstermelidir. Bu da ancak, işine eleştirel gözle bakması ve astları için uygun fırsatları gözlemlemesi ile olur.⁷⁴

Durum değerlendirmesi yapmadan önce problemlili davranışların nedenlerine, tekrar etme sıklığına, diğer insanlar üzerindeki etkilerine bakıp aynı zamanda başarılı davranışları değerlendirmek gerekir. Bunları yaparken *5N ve 1K*'dan yararlanılır: *Ne, ne zaman, nerede, nasıl, neden ve kim*.⁷⁵

Koçluk için gerekli olan yetkinliklere baktığımızda analiz ve sentez becerilerinin önemli olduğunu vurgulamıştık. Değerlendirme aşamasında ise analiz ve sentez yetkinlikleri olmazsa olmaz beceriler arasındadır.

Yöneticiye uygun bir perspektif içerisinde koçluk analizini yerleştirmek ve performans sonuçlarını etkileyen elemanların bazılarını analiz etmek için şöyle bir formül kullanılabilir:

$$\text{Beceriler} \times \frac{(\text{Performans} + \text{Eğitim}) \times \text{Motivasyon}}{\text{Performansı Olumsuz Etkileyen Dış Faktörler}} = \text{Sonuçlar}$$

Koçluk sürecinin çeşitli evrelerinde şu değerlendirme ve analiz araçları kullanılabilir:

- **Durum Analizi:** Durum analizini çalışan yapmalıdır. Koç, bu aşamada uygun bir yapı sunarak yardım edebilir. Ancak durum analizini etkileyen faktörlerin (zaman, para, malzeme, amaçlara ulaşmak için gerekli davranışlar, düşünceler, beceriler ve yaratıcılık, ekip üyeleri arasındaki ilişkiler, amaçları engelleyici faktörler) göz önüne alınması gerekir.
- **Beceri Analizi:** Beceri analizi bilgi, inançlar, tutumlar ve davranışları ortaya koymalıdır. Bu analizi çalışan yönlendirmelidir. Böylece kendi gelişiminin

⁷⁴ Max Landsberg, **The Tao Of Coaching**, Harper Colins Publishers, New York, 1997, s.79.

⁷⁵ Handan Dedehayır, **İyi Bir Yönetici İyi de Bir Koçtur**, Kaynak Dergisi, Ekim-Aralık 2001, Sayı: 8, www.baltas-baltas.com/kaynak/ (10 Ocak 2007).

sorumluluğunu ve sahiplenme duygusunu arttıracaktır. Koç ilk zamanlar analizi yönlendirerek çalışanın bu adımları uygulamasını sağlar.

- **Performans Değerleme ve Gözlemleme:** Değerleme; koç, çalışan ve dışarıdan bazı kişiler tarafından yönlendirilebilir. Çeşitli değerlendirme yöntemleri mevcuttur. Bu değerlendirme yöntemleri kullanılarak çalışan gözlemlenir ve değerlendirilir.
- **Kişisel Paradigma Analizi:** Kişisel paradigma, gelişimi baştan başa şekillendirir ve evrim geçirmeye devam eder. Paradigma, inançların şeklini alır. Çalışanların inançlarını yönlendiren çeşitli işaretler vardır: İç diyalog, duygusal reaksiyon, zayıf ve güçlü alanlar, fırsatlar, çeşitli davranışlar, algılanan tehlikeler, beklentiler, yetenekler, v.b.

Yukarıda açıklanan değerlendirme yöntemleri çalışanların hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacaktır. Aslında çalışanların kendi değerlendirme ve planlama sistemlerini uyarlamaları tabi ki daha etkin bir yaklaşım oluşturacaktır.⁷⁶

2.12.3. Üçüncü Basamak: Yapıcı Yönlendirme

Bu aşamada, toplanan bilgiler, yönlendirilenin savunmaya geçmeden kabul etmesini sağlayacak bir biçimde kendisiyle paylaşılır. Yönlendirilenin, güçlü ve zayıf yanlarıyla ilgili gerçekçi bir yaklaşıma sahip olup olmadığına dikkat edilmelidir. Somut örneklerle dayanarak paylaşılan bilgiyle, kişinin olumsuz geri bildirimde neden olan davranışlarını tanıması sağlanır. Böylece kendilerini olduklarından daha iyi değerlendiren aşırı iyimserlerin geri bildirimlere savunmacı tepki göstermeleri önlenmiş olur. Mükemmeliyetçi, güvensiz ve kendini eleştirmeye yatkın olan, aşırı kötümserlere de güçlü yönleriyle ilgili örnekler verilmesi gerçekçi bir benlik algısı kazanmalarını sağlar.

⁷⁶ Ceylan, Yönetmel ve Organizasyonel Açıdan Koçluk Yaklaşımı ve Bir Uygulama, s.68.

2.12.4. Dördüncü Basamak: Dirençle Başa Çıkmak

Yönlendirilen, sürecin tamamına ya da geri bildirimlere direnç gösterebilir. Koç, kişinin kızgınlığıyla, tepkileriyle başa çıkmaya hazır olmalıdır.

Genel olarak, gelişmesi gereken yanlarının farkında olmayan kişiler daha çok tepki gösterirler. Destekleyici bir yaklaşım, etkin dinleme ve direncin kaynağını ortaya çıkaracak derinlemesine sorular gerekir. Direnen insanlar, geri bildirimleri kabul etmekte ve davranışlarını değiştirmekte zorlanırlar. Direnç;

- Duruma bağlı zorluk ve çatışmalardan,
- Kişinin soruna gösterdiği tepkilerden,
- Kişilik özelliklerinden kaynaklanabilir.

Bu tür sorunlarla başa çıkmak, gerçekçi bir yönlendirme planı yapmak, ilerlemeyi izleyip değerlendirmek, profesyonel bir koçluk deneyimi gerektirir. Süreci uygun biçimde yöneten ehliyetli bir koç, beklenen davranış değişikliğini izler ve gereken düzeye ulaşıldığını güvence altına aldıktan sonra hazırladığı raporla çalışmayı sona erdirir.⁷⁷

2.13. Koçluk Uygulamasında Karşılaşılan Engeller

Koçluk engelleri yöneticilerin (insanların), kontrol etmeyi terk edip yeni bir şey deneme istekleridir. Koçluk, kişiye kendi kendine merak etme imkânı vermeyi ve karşısındakinin işi yapmasına izin vermeyi içerir.

John Whitmore; koçluk engellerinin üstesinden gelmeyi anlatırken uygulama zorlukları olarak:

- Değişime direnç,
- Soru yanıtlamaya çekince koymak,

⁷⁷ Kaynak Dergisi, **Uzman Bir Koçla Çalışma Sürecinin Aşamaları**, Ekim-Aralık 2001, Sayı: 8, www.baltas-baltas.com/kaynak/ (10 Ocak 2007).

- Sınanma-dikkat yoğunlaştırma korkusu,
- Yargılanmayı istememe,
- Sorumluluk almayı istememe,
- Çocukluk koşullanmaları,
- Firmayı benimsememe gibi faktörleri saymaktadır. Kendi katılımcılarından derlediği bir listeyi de eklemektedir ve bu faktörleri iç engeller, dış engeller olarak iki gruba ayırmaktadır.

Tablo 7: Koçluk Uygulamasında Karşılaşılan Engeller

İÇ ENGELLER	DIŞ ENGELLER
-Yeni bir şey değil- yıllardır yapıyorum -İyi yapamama korkusu -Hangi soruyu soracağımı bilememe korkusu -Eski iyi sonuçları kaybetme korkusu -Yürüyüp giden işi bozmak istememe -Bunlara inanmıyorum düşüncesi	-Firma kültürü -İnsanların yeni yaklaşımlara karşı alaycı davranışı -Ne yaptığımı anlamamaları ve bana güvenmemeleri -Nasılsa eski duruma döner inancı -Yalnızca yeni bir yönetim -Çok zaman alması -Ne yapılacağının söylenmesini beklemeleri (koşullanma) -Ne yapılacağının söylenmesini istemeleri (alışkanlık) -Delirdiğimi sanmaları -Otorite kaybı beklentisi -Ben kendim zaten koçluk yapıyorum, değişmeme gerek yok

Kaynak: John Whitmore, **Executive Coaching**, Finland: WS Bookwell, 2004, s. 161-163

Yukarıda görüldüğü gibi iç engeller kişinin kendisinden kaynaklanan engellerdir. Dış engeller ise dış çevresindeki insanların ve ilişkilerin yaratacağını düşündüğü engelleri içerir.⁷⁸

⁷⁸ Mehtap Köktürk, **Yaşanmış Hikayelerle Koçluk Mentorluk**, İstanbul: Morpa Yayınları, 2006, s.83-84.

3. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Son yıllarda örgüt ve yönetim alanında elde edilen gelişmeler, çalışma yaşamında iletişimin yeri ve önemi bakımından büyük değişikliklere yol açmıştır. İletişimin önemi, son zamanlarda örgütlerin büyümelerine ve yönetimin gittikçe daha karmaşık bir görünüm kazanmasına; uzmanlaşmanın artmasına; yerinden yönetim ilkesinin uygulanmasına; teknolojik gelişmelere; örgütlerin toplumsal sorunlara eğilmelerine ve örgütlerde uyumsuzlukların insancıl ilişkiler yöntemleriyle çözümlenmesine verilen değerlere paralel olarak gittikçe artmıştır.⁷⁹

Bu bölümde iletişim kavramına ilişkin genel bilgiler verilmiş olup, benzer nedenlerle ortaya çıkmış olan örgütsel iletişim ve koçluk kavramlarının ilişkisine değinilmiştir.

3.1. İletişim Nedir?

İletişime ilişkin tanımların sayısı iki yüze yakındır. Erol Mutlu; E. X. Dance ve Carl E. Lorsan tarafından 1972 yılında yapılan taramalar sonucunda bulunan 126 değişik tanımdan bazılarını şöyle aktarmıştır:

İletişim; bilginin, fikirlerin, duyguların, becerilerin vb.'nin simgeler kullanılarak iletilmesidir (Berelson ve Steiner, 1964).

İletişim, anlam arama çabasıdır. İnsanın başlattığı, kendisini çevresinde yönlendirecek ve değişen gereksinimlerini karşılayacak şekilde uyarıları ayırt etmeye ve örgütlemeye çalıştığı yaratıcı bir edimdir (Barnlund, 1968).

İletişim, esas olarak simgeler aracılığıyla bir kişiden ya da gruptan diğerine (veya diğerlerine) bilginin, fikirlerin, tutumların veya duyguların iletimidir (Theodorson ve Theodorson, 1969).

İletişim, mesajlar aracılığıyla gerçekleştirilen toplumsal etkileşimdir (Gerbner 1972).

⁷⁹ Pınar Tınaz, *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, İstanbul: Beta Yayınları, 2005, s.59.

İletişim, katılanların bilgi yaratıp, karşılıklı bir anlamaya ulaşmak amacıyla bu bilgiyi birbirleriyle paylaştıkları bir süreçtir (Rogers ve Kincaid, 1981).

İletişim, sayesinde dünyayı anlamlı kıldığımız ve bu anlamı başkalarıyla paylaştığımız insani bir süreçtir (Masterson, Beebe ve Watson, 1983).⁸⁰

İletişim, iletilen bilginin hem gönderici hem de alıcı tarafından anlaşıldığı ortamda, bilginin bir göndericiden bir alıcıya aktarılma sürecidir. Organizmaların çeşitli yöntemlerle bilgi alışverişi yapmalarına olanak tanıyan bir süreçtir.⁸¹

Aysel Aziz; Dance tarafından, bu farklı tanımların ortak noktaları belirlenerek oluşturulmuş 15 grubu aşağıdaki gibi sıralamıştır. Bu ölçütler iletişim, olgu ve sürecin farklı disiplinlerde yapılan tanımlarının da ortak noktaları olarak kabul edilerek şöyle sıralanmaktadır:

- İletişimin, simge, işaret ya da konuşma dili olarak alınması.
- İletişimin, hedefin verilen mesajı anlaması, algılaması olarak alınması.
- İletişimin, gönderici ile alıcı arasında karşılıklı etkileşim, ilişki olarak alınması.
- İletişimin, gönderici ve alıcının birbirlerine uyumlaşması, belirsizliğin aza indirilmesi olarak alınması.
- İletişimin, dinamik bir süreç olarak alınması.
- İletişimin, gönderici ile alıcının zamansal ve mekânsal aktarımı, değişmesi olarak algılaması.
- İletişimin, iletişimde bulunanları bağlama, birleştirme ya da köprü olarak alınması.
- İletişimin, bu olguya katılanlar arasında ortaklık olarak alınması; iletişimde kullanılan kanalların oranı ve süresinin öne çıkarılması.
- İletişimin, aktarılan bilgilerin bellekte depolanması, yeniden kullanılması olarak alınması.
- İletişimin, alıcı tarafından seçici ilgisi ve yorumlanması olarak alınması.
- İletişimin, alıcı için bir uyarıcı olarak alınması.

⁸⁰ Erol Mutlu, **İletişim Sözlüğü**, 5. Basım, Ankara: Ayraç Kitabevi, 2008, s.141-142.

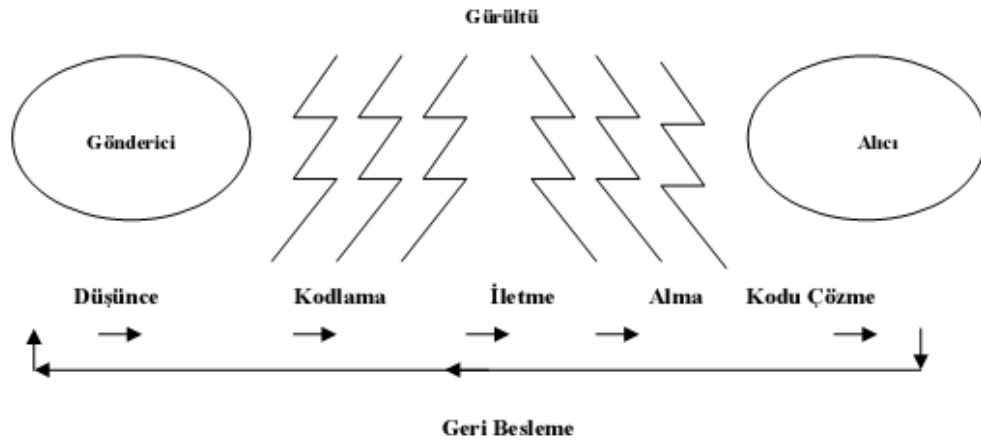
⁸¹ **İletişim**, tr.wikipedia.org/wiki/İletişim - 37k – (04 Mart 2009).

- İletişimin, gönderenin amacını gerçekleştirmek için yapılan bir faaliyet olarak alınması.
- İletişimin, yapıldığı zaman ve duruma göre alınması.
- İletişimin, özellikle kitle iletişiminin, alıcıyı etkilemede önemli bir güç olarak alınması.⁸²

Bu yaklaşımlar arasında en azından iki düşünce çizgisini saptamak olanaklıdır. İlk çizgi; iletişim sürecinin iletim yönünü öne çıkarmaktadır. Bu; **Gönderici-Mesaj-Kanal-Alıcı** çizgisel modeliyle karakterize olan bir yaklaşımdır. Diğer yaklaşım ise; karşılıklılık ve ortak algılama, paylaşma gibi unsurların altını çizmektedir.⁸³

3.2. İletişim Sürecinin Öğeleri

Bireyler sözel olan (konuşarak) ve sözel olmayan (davranışlar, mimikler) yollarla birbirleriyle iletişim içine girerler. Ancak ister sözel olsun, isterse olmasın iletişimin gerçekleşmesinde bazı öğelere gereksinim vardır.⁸⁴ İletişim sürecinin yönü ve öğeleri Şekil 3'te belirtilmektedir.



Şekil 3: İletişim Süreci

Kaynak: Metin Atak, **Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi**, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, (59-67), Temmuz 2005, www.hho.edu.tr/hutendergi.htm (10 Ocak 2009), s. 60.

⁸² Aysel Aziz, **İletişime Giriş**, İstanbul: Aksu Kitabevi, 2008, s.4-5.

⁸³ Mutlu, s.141-142.

⁸⁴ **Kişilerarası İlişkilerde İletişim**, www.aof.anadolu.edu.tr/kitap/EHSM//1208/unite04.pdf - (01 Mart 2009).

3.2.1. Gönderici

Mesajı ileten insan ya da insan gruplarıdır. Göndericinin işlevi, önce gönderilecek mesajın saptanmasına, sonra anlaşılır nitelikte olmasına özen göstermektir. Göndericinin ilettiği mesajın sağlıklı olması için her şeyden önce kendi bilinçli varlığı ile bilinçaltı varlığı arasında bir dengenin bulunması gerekir. Öte yandan gönderici ilettiği mesajın önemine inanmalı ve bunu belirli bir amaç için yaptığının bilincinde olmalıdır.

3.2.2. Mesaj

Burada iki nokta önem taşır: Mesajın dili ve mesajın içeriği. Mesajın dili, mesajın alıcı tarafından zorlanmaksızın anlaşılabilir, açık, net ve kesin nitelik taşımasını ifade eder. Mesajın içeriği ise, iletilmek istenen bilgi ve düşüncenin ele alınış biçimidir. Bu bilgi ve düşüncelerin hiçbir yanlış yoruma yol açmayacak sistematik bir şekilde aktarılması gerekir. Özellikle alıcının eğitim durumuna, sosyal düzeyine ve diğer özelliklerine uygun içerikli bir mesaj hazırlanmasına özen gösterilmelidir.⁸⁵

3.2.3. Kanal

Kanal, alıcı ve gönderici (kaynak) arasındaki bağıdır. İnsanların beş duyu organı beyine giden haberleşme kanallarıdır. Bunlardan görme ve işitme, diğerlerinin üstünde bir yere sahiptir. Dokunma, tatma ve koklama da haberleşme kanalı olarak hizmet görebilmektedir.

Ayrıca iki kişinin konuşmasını bağlayan bir telefon sistemi, ses dalgalarını ileten hava da gönderici ve alıcı arasında kanal görevi görmektedir.⁸⁶

İletişim kanalı kavramında yer alan öğeler şu şekilde tanımlanabilir:

- **İşaret**, mesajın göndericiden geçtikten sonra temsil edildiği fiziksel biçimdir.
- **Çıktı**, kaynak birimin gönderdiği işaretlerin tümüne verilen addır.

⁸⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Çalışma Psikolojisi**, 2. Baskı, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1984, s.114.

⁸⁶ Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, 3. Baskı, İstanbul: Yön Ajans, 1989, s.282.

- **Girdi**, hedef birimin alıcısının yakaladığı işaretlerin tümüne verilen addır.
- **Gürültü**, kaynak birimin gönderdiği mesajla hedef birimin aldığı mesaj arasında bir fark varsa, bu farka verilen addır. Gürültü iletişimin en önemli kavramlarından biridir. İletişim sürecinde gürültü, hem kanalda hem de hedef birimde yer alabilir.⁸⁷

3.2.4. Alıcı

Başarılı bir haberleşme, alıcı tarafından mesajın alınarak kodun çözüldüğü ve ona bir anlam verildiği zaman meydana gelir.

Alıcının mesaja istenilen anlamı verip vermemesi bir takım faktörlere bağlıdır. Doğru bir haberleşme, hem alıcının hem göndericinin kullanılan kodlama sistemini ve sembollerini bilmelerini gerektirir. Ayrıca bu kod sisteminin içerdiği sembollerin ifade ettikleri anlamlar arasındaki bağlantıyı da kurabilmelerini gerekli kılar.⁸⁸

3.2.5. Geribildirim

Geribildirim kısa tanımı, alıcının iletilen mesaja cevap vermesidir. Geribildirim hem sözlü hem yazılı iletişim için çok önemlidir. Çünkü, iletişim ağının hep açık kalmasını sağlar.⁸⁹

İletişimde mesaj alıcı tarafından anlaşılmıyor veya eksik anlaşıyor ve iletiliyorsa, buna negatif geribildirim denir. Alıcı mesajı tam olarak algılar ve bunu kaynağa doğru biçimde gönderirse, buna da pozitif geribildirim denir.⁹⁰

⁸⁷ Sibel Gök, **Çalışma Yaşamında Kişilerarası İletişim ve Beden Dilinin Etkisi (Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama)**, Marmara Üniversitesi, SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1999, s.14.

⁸⁸ Eren, **Yönetim Psikolojisi**, s.282.

⁸⁹ Gary T. Hunt, **Communication Skills in The Organization**, Prentice-Hall, Inc. 1980, s.37.

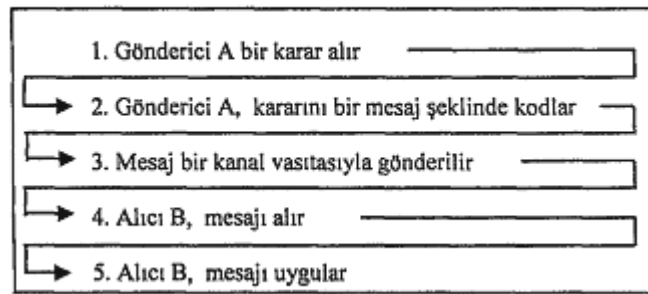
⁹⁰ Ebru Özgen, **İletişim ve Liderlik**, www.ilet.gazi.edu.tr/iletisim_dergi/18/OZGEN.pdf - (10 Mart 2009).

3.3. İletişim Sürecinin İşleyişi

3.3.1. Tek Yönlü İletişim

Mesaj iletimi, kaynak biriminden hedef birimine doğru tek yönlü bir yol izler. Gönderilen mesajın hedef birim tarafından istenilen biçimde algılanıp algılanmadığı; mesajın içeriğinde niceliksel ve niteliksel herhangi bir kaybın oluşup oluşmadığı üzerinde pek durulmaz.

Tek yönlü iletişimde kaynak birim ile hedef birimin konumlarında ve rollerinde herhangi bir değişme olmaz.



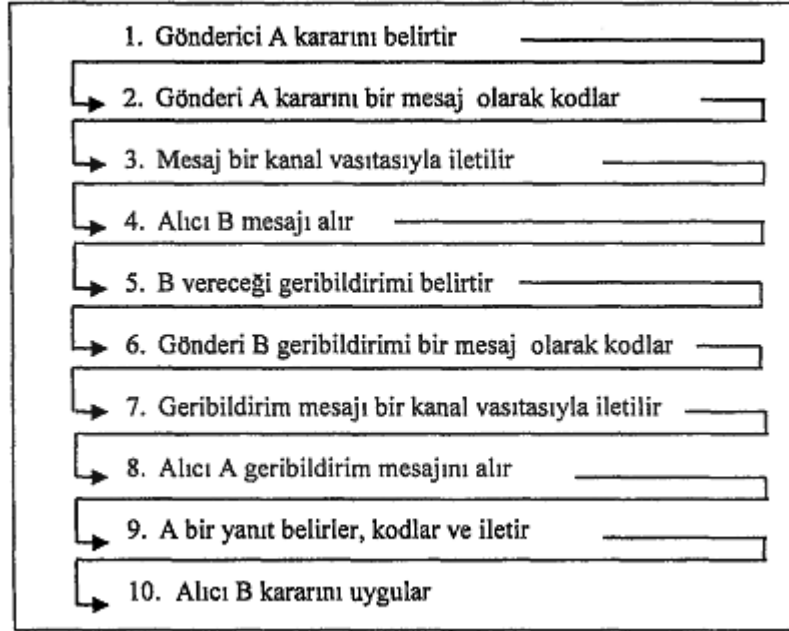
Şekil 4: Tek Yönlü İletişim Modeli

Kaynak: Richard Mead, **Croos-Cultural Management Communication**, New York: Wiley Publishers, 1990, s.41.

3.3.2. Çift Yönlü İletişim

Tek yönlü iletişimde, geribildirim olmaması kaynak birime, gönderilen mesaj ile alınan mesaj arasında bir anlam kaybının olup olmadığını belirleme olanağı vermemektedir. Hâlbuki iletişimde önemli olan taraflar arasında anlam birliğinin sağlanmasıdır. Bunun anlaşılabilmesi içinde hedef birimin tepkilerini görebilmek gerekmektedir.

Bu iletişim türünde mesaj, gönderici ve alıcı arasında gidip gelmektedir. Kaynak birim ve hedef birim arasında roller ve konumlar sürekli değişmektedir.⁹¹



Şekil 5: Çift Yönlü İletişim Modeli
Kaynak: Mead, s.42.

3.4. İletişim Türleri

3.4.1. Sözlü İletişim

Sözlü iletişimler “dil” ve “dil-ötesi” olmak üzere 2 alt sınıfa ayrılmaktadır. İnsanların karşılıklı konuşmaları “dille iletişim”dir. Dille iletişimde kişiler, ürettikleri bilgileri birbirlerine ileterek anlamlandırır. Dil-ötesi iletişim, sesin niteliği ile ilgilidir; sesin tonu ve sesin hızı, şiddeti, hangi kelimelerin vurgulandığı, duraklamalar vb özellikler, dil-ötesi iletişim sayılır. Dille iletişimde kişilerin “ne söyledikleri”, dil ötesi iletişimde ise, “nasıl söyledikleri” önemlidir. Araştırmalar, insanların günlük yaşamda, birbirlerinin ne söylediklerinden çok nasıl söylediklerine dikkat ettiklerini

⁹¹ Hakkı Kızılloluk, Sınıf Ortamında Öğretmen Öğrenci İletişiminin Yatay ve Dikey Olmasının Öğrenme Üzerindeki Etkileri, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Mayıs 2001, Cilt:25, No:1, www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/index.php (10 Aralık 2007), s. 156-157.

göstermektedir. Karşımızdakinin sözlerinin kapsamı kadar ses tonundaki canlılık da bizi ilgilendirir. Yani semantik öğeler kadar dil-ötesi öğeler de iletişimde etkilidir.

İsteyerek, farkında olarak yaptığımız konuşmalara “niyet edilmiş dil davranışı” adı verilir. Konuşurken dilimizin sürçmesi ise, niyet edilmemiş dil davranışlarına bir örnektir. Bazı kelimelerin üzerine basa basa konuşmamız ya da karşımızdakini korkutmak için bağırmanız, niyet edilmiş dil-ötesi davranışlardır. Konuşurken farkında olmadan ses tonumuz alçalıp, yükseliyorsa, ya da sesimiz titriyorsa, bu durumda niyet edilmemiş dil-ötesi davranışlar söz konusudur.⁹²

3.4.2. Sözsüz İletişim

Sözsüz iletişim, sözcüklerle değil hareket ve davranışlarla gerçekleşen bir iletişim türüdür. Sözsüz iletişim daha ziyade, sözlü iletişimi pekiştirmek amacıyla kullanılmakta ve böylece kişilerarası iletişimde duygu ve tavırları düzenleyerek sözlü iletişimi desteklemektedir. Kaynak konumundaki kişi, yüz ve bedeninin yardımıyla akıcılığı yakalamaya çalışırken, diğer yandan karşıdaki kişinin yüz ve beden ifadelerine bakarak mesajın algılanıp, algılanmadığının yanı sıra karşıdaki kişinin psikolojik durumunu da anlayabilmektedir.

Bazı durumlarda insanların duygularını anlamak zordur. Bazen birey o anki duygu ve düşüncelerini söylemek istemeyebilir ya da bunları ifade etmek konusunda güçlük çekebilir. Bu gibi durumlarda kişinin yüz ifadelerine, jest ve mimiklerine, o anki fizik mesafesine ve giysilerine bakılarak önemli ipuçları elde edilebilir.

Zira duygular sözcüklerden çok, bakış ve davranışlardan anlaşıldığından düşünceler en iyi şekilde sözlü, duygular sözsüz iletişimle ifade edilmektedir. Sözsüz iletişim; yüz ifadeleri, jestler, kişilerarası mesafe ve giysiler olmak üzere 4 kategoride incelenmektedir.⁹³

Yüz kaslarının bir anlam ifade eden ya da anlam oluşturmak için kullanımı, mimikleri, diğer bir deyişle yüz ifadesini; baş, el, kol, ayak, bacak hareketleri ya da

⁹² **İletişim Türleri**, okulweb.meb.gov.tr/25/06/491387/iletisimturleri.htm - 39k – (06 Mart 2009).

⁹³ Metin Işık ve Diğerleri, **Genel ve Teknik İletişim**, 2. Baskı, Konya:Eğitim Kitabevi, 2008, s.29.

bedenin tümünü kullanmak jestleri oluşturur. Mimik ve jestler kültürel özelliklere göre farklı yorumlanmaktadır.

İnsanların bireylerle ne tür iletişim kuracaklarını belirleyen faktörlerden biriside fiziksel görünümüdür. Tanıdığımız bir insanla kuracağımız iletişimde, o gün üzerinde giymiş olduğu elbiseden etkilenmeyiz. Fakat ilk defa karşılaştığımız insanla konuşmaya başlamadan önce, kıyafetini, boyunu, kilosunu algılayabiliriz. Karşımızdaki insanın fiziksel görünümü, en azından iletişime nasıl başlayacağımızı belirlemede etkili olur. İnsanlar yeni karşılaştıkları birisinin dış görünüşüne kısa bir süre baktıktan sonra zihinlerinde bir kalıba yerleştirerek ona, “efendi, bey, beyefendi, dayı, amca, hemşerim, bacı, bayan, hanımefendi” demeye karar verir.⁹⁴

Kişilerarası mesafede ise, belirleyici olan dört alan vardır. Edward T. Hall’e göre bu dört mesafe:

Özel Mesafe: Samimi mesafe olarak adlandırılan bu mesafe 0-40 cm’lik alanın içinde sürdürülen ilişkiler için geçerlidir.

Kişisel Mesafe: 40-120 cm alan içindeki ilişkilere açık kalan mesafedir.

Sosyal Mesafe: Bu alanda yürütülen ilişkiler, 120 cm ile 3.5 metre arasında bir bölgede ilişki iznini anlatmaktadır.

Genel Mesafe: Kamusal mesafede ilişkiler 3.5 metreden fazla uzaklığı gerektiren mesafedir. Genel mesafenin en tipik örneği konferanslardır. Konuşmacı ile katılımcılar arasında 3.5 metreden daha uzun bir mesafe vardır.⁹⁵

3.4.3. Yazılı İletişim

Yazı, insanın ve toplumların geçirdiği toplumsal ve kültürel evrim sürecinin ürünüdür. Yazılı iletişim, bireyler ve gruplar arasındaki iletişimden çok, örgütsel iletişimde büyük bir öneme sahiptir. Örgütsel iletişimde yazılı iletişimin önemi gittikçe artmaktadır. Bunun nedeni;

⁹⁴ Kemal Gökcan, **Sözsüz İletişim Nasıl Sağlanır**, www.sosyalhizmetuzmani.org/sozsuziletisim.htm (07 Mart 2009).

⁹⁵ Sabuncuoğlu ve Gümüş, s. 137-138.

- Bilgi alanında artan uzmanlaşma,
- Faaliyetlerin her aşamasında araştırmanın artan önemi,
- Örgütsel yapılarda yaşanan büyük ölçekli gelişmeler,
- Yönetimin profesyonel bir uğraş alanı olarak gelişmesi,
- Ekonomik yapı içerisinde bilgiye duyulan ihtiyacın artmasıdır.

Yazılı iletişim; mektuplar, raporlar, özetler, makaleler, tutanaklar, basın bildirileri, bilgisayar ağı gibi bir elektronik ortamda gönderilen çeşitli yazılı mesajları içerir.⁹⁶

Yazılı iletişim, uzun dönemli proje ve iş ilişkilerinde resmi kayıt tutma olanağı sağlaması nedeniyle çok yararlıdır. Herhangi bir yazılı mesajı hedefine ulaştırma sorumluluğu, büyük ölçüde bu yazıyı hazırlayana aittir. Mesajın başarısı göndericinin başarısıdır.

Yazılı iletişimde dikkat edilmesi gereken bazı hususlar vardır. Göndericinin hazırladığı yazıda, iletilmek istenen bir mesaj aracılığıyla etkilenmek istenen bir alıcı veya alıcı grubu vardır. Bu nedenle öncelikle yazma amacının belirlenmesi gerekir. Bundan sonra belirlenen amaca uygun sözcükler seçilip cümleler kurulmalıdır. Anlatım tarzının, alıcının düzeyine, kültürüne uygun olmasına ve onun üzerinde olumlu etki yaratılmasına dikkat edilmelidir. Anlatım, kısa, net ve anlaşılır olmalıdır. Yazılar, örgütsel iletişimdeki kalıplaşmış biçimsel düzene uygun şekilde yazılmalıdır.⁹⁷

⁹⁶ Hasan Tutar, M. Kemal Yılmaz, Cumhuriyet Erdönmez, **Genel ve Teknik İletişim**, 4.Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2008, s. 47-48.

⁹⁷ Tınaz, s. 58.

3.5. İletişimin Bağlamına Göre İletişim Türleri

İletişimin bağlamına, çerçevesine ve kimler arasında meydana geldiğine bakılarak yapılan gruplandırmada 7 farklı iletişim türü görülmektedir.

3.5.1. İçsel İletişim

Kişinin içindeki iletişim olarak adlandırılan içsel iletişim, iletişim olgusunun ilk başladığı yer olarak da alınabilir. İçsel iletişim kendi kendimize yaptığımız iletişimdir, başka bir deyimle “düşünme” olarak da ifade edilebilir. Düşüncelerimizi bir başkasına aktarmadan önce, kendi kendimize konuşmamız içsel diyalogdur.

Bu tür iletişim, iletişim öğeleri bakımından tam bir iletişim süreci olmamakla beraber, iletişimi başlatan ya da alan taraf olan insanın kendi içindeki iletişimi olarak önem taşır.⁹⁸

3.5.2. Kişiler Arası İletişim

Yüz yüze iletişim olarak da adlandırılan kişiler arası iletişimi, “kaynağını ve hedefini insanların oluşturduğu iletişim” olarak tanımlamak mümkündür. Kişiler arası iletişim, en az iki kişi arasında sözlü, sözsüz ortak simgeler kullanılarak gerçekleştirilen bir iletişim türüdür.

Bir iletişimin kişiler arası iletişim olarak nitelendirilebilmesi için üç unsurun olması gerekir:

- Kişiler arası iletişime katılanların (kaynak ve alıcı) belirli bir fiziki yakınlık içerisinde yüz yüze olmaları ya da teknolojik veya mekanik bir kanal ile karşı karşıya olmaları gerekir.
- İletişime katılanlar arasında tek yönlü değil çift yönlü bir mesaj alışverişi olmalıdır.
- Mesaj sözlü veya sözsüz olabilir.⁹⁹

⁹⁸ Aziz, s. 14-15.

⁹⁹ Ahmet Yatkın, Ümmühan Nazan Yatkın, **Halkla İlişkiler ve İletişim**, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları, 2006, s. 53.

3.5.3. Gruplar Arası İletişim

Grup iletişimi, küçük gruplarla, takımlarla yapılan iletişim türüdür. Gerçekte kişiler arası iletişime giren bu türün farkı; kişiler arası iletişimde bulunan tarafların sayıca az olması, grup iletişiminde ise sayısal fazlalığın olmasıdır.

3.5.4. Kamusal İletişim

Kamusal iletişim, geniş halk topluluklarında yer alan iletişim türüdür. Özellikle kamuya mesajı olan kişiler tarafından kullanılan bir iletişimdir. Bu tür iletişim, daha çok geniş halk kitlelerine mesaj verme gereksinimi duyan kişiler (siyasal aktörler, sanatçılar, öğretim üyeleri, iş adamları) tarafından yapılır. Alıcı tarafın sayısal çokluğu nedeni ile çoğunlukla bir iletişim aracı kullanılır. Yüz yüze olsa bile, geniş mekânlarda daha geniş kitlelere mesaj verme amaçlandığından arada mikrofon gibi verilen sözlü mesajı geniş kitlelere aktarabilecek sistemlerin olması gerekir. Aynı mekânda olunmaması durumunda ise, yazılı diğer iletişim kanalları kullanılır.¹⁰⁰

3.5.5. Kitle İletişimi

“Kitle Medyası” denilen (özellikle basın, radyo, televizyon gibi) araçlar ile aracılanmış iletişim biçimidir. Yeni teknolojik araçlarla yapılan bu iletişim türünde, mesajları üretme, çoğaltma, dağıtmada yer ve zaman kısıtlamaları büyük ölçüde ortadan kaldırılmıştır. Kitle iletişimi, her iletişim türü gibi örgütlü yaşamda üretim biçimi ilişkileri içinde insanların çeşitli katılımlarıyla gerçekleşen bir iletişimdir.¹⁰¹

3.5.6. Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim, örgütün sistemlerini birbirlerine bağlama ve kendi aralarındaki uyumu sağlama sürecidir. Örgütsel iletişim, canlı organizmalardaki kan dolaşımına benzer. Eğer örgütsel iletişimde bir sorun olursa, dolaşım sistemlerinde gözlemlenen sorunların sonucunda yaşanan olumsuzlukların yaşanılması kaçınılmazdır.

¹⁰⁰ Aziz, s. 15-16.

¹⁰¹ İrfan Erdoğan, **İletişimi Anlamak**, 2. Baskı, Ankara: Erk Yayınları, 2005, s. 306-307.

Örgütsel iletişim, örgütlerde insan kaynakları yönetimi konularıyla yakından ilgilidir. Bu konuların başında da performans yönetimi ve örgüt geliştirme gelmektedir. Örgütsel iletişimi geliştirme yöntemleri arasında faks, internet, elektronik posta, çağrı cihazları gibi haberleşme araçlarının etkin bir şekilde kullanımı bulunmaktadır.¹⁰²

3.5.7. Kùltürler Arası İletişim

Farklı toplulukların, kùltürlerin arasında yapılan iletişim türüdür. Bu tür iletişimin kendine özgü özellikleri, koşulları vardır. Verici ve alıcı taraf aynı kùltürün insanları değil, farklı yaşam biçimlerine sahip, farklı kùltürlerin insanlarıdır. Dolayısıyla her iki taraf arasında kullanılan ortak dilden, bu dilin sembollerine kadar temelde anlam farklılığı vardır. İletişimin başarılı olabilmesi için her iki tarafta bulunan kişilerin (verici ve alıcı) birbirlerinin kùltürlerini iyi bilmeleri, tanımaları gerekir.¹⁰³

3.6.Etkili İletişim Becerileri

Özellikle insan ilişkileri ile ilgili alanlarda çalışanların başarısı iletişim becerilerindeki etkinliklerine bağlıdır. Bu becerilere daha önce, koçluk konusunu anlatırken değinmiştik. Koçluk sürecinde anahtar bir role sahip olan bu beceriler iletişimde temel taşlarıdır. Koçluk konusunun içerisinde ayrıntılı olarak değindiğimiz bu becerilere burada kısaca değinilmiştir.

Dinlemek: İletişimin gelişmesi için etkili dinleme esastır. Koşulları ise şunlardır:

- Sessizlik.
- Anlatılmak istenilenin ne olduğunu anlamaya çalışmak.
- Anlatılanın altında yatan duyguyu anlamaya çalışmak.
- Koşulsuz kabulle ve dürüst olarak dinlemek.

Etkin Geribildirim Vermek: Konuşulanların anlaşılıp anlaşılmadığını anlamak ve konuşanla ilgili gözlemleri dile getirmek için kullanılan etkili sözel tepki verme yollarından birisidir. Etkili geribildirim; kişiliğe değil davranışlara yönelik, sadece zayıf

¹⁰² İrfan Mısırlı, **Genel ve Teknik İletişim**, 3. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık, 2007, s. 15.

¹⁰³ Aziz, s. 17.

değil güçlü yönleri de yönelik, gözlenen davranıştan hemen sonra, kısa ve özlü bir şekilde verilmelidir.

Soru Sormak: Uygun kullanılması halinde etkili olan bir iletişim becerisidir. Soru sormanın farklı amaçları olabilir. İlişkiyi zenginleştirmek için:

- Çok özenle, fazla olmayacak biçimde,
- Yargılayıcı, hesap sorucu izlenim yarattığı için “neden, niye, niçin” soru sözcüklerinin kullanılmasından kaçınarak,
- “ne, nasıl” soru sözcüklerini kullanarak,
- Konuşmayı sürdürecektir şekilde açık uçlu sorular sorulmalıdır.¹⁰⁴

Beden Dili: İlişkilerde pozitif olmak, olaylara olumlu yönden bakmak çok önemlidir. Böylelikle etkili bir iletişim sağlanabilir. Olumlu bir izlenim yaratabilmek için yapılması gerekenler şunlardır:

- Yüz: Canlı olmak, mümkün olduğunca gülmek.
- Göz: İnsanların yüzüne bakmak, konuşurken gözleri kaçırmamak.
- Jestler: Söylenen sözleri jestler ile desteklemek. Ağzımızın ve bedenimizin aynı mesajı vermesini sağlamak (Jestlerin içerdiği anlamlar koçluk bölümü Tablo 4’de belirtilmiştir).
- Duruş: Konuşan insana bakarak, dinlendiğini göstermek. Çevrede başka insanlar da varsa ara sıra onlarla da göz göze gelmek.
- Temas: Bazı durumlarda yaşı küçük olanlarla, aynı cinsiyetten ve daha alt statüdeki insanlarla bedensel temas kurmak.
- Konuşma: Ses tonunu etkin bir şekilde kullanabilmek. Topluluk içerisinde aşırıya kaçmadan herkes kadar konuşmak.¹⁰⁵

¹⁰⁴ Fidan Korkut, **Etkili İletişim Becerileri, Çatışma Çözme Biçimleri ve Takım Çalışması**, <http://e-kutuphane.egitimsen.org.tr/pdf/1656.pdf> (20 Mart 2009).

¹⁰⁵ Behçet N. Tankut, **İletişimde Beden Dili**, www.localveri.com.tr/ - 44k - (20 Mart 2009).

3.7. Örgütsel İletişimin Tanımı ve Önemi

1950’li yılların başlarına kadar iletişim konusu yönetim biliminde çok da fazla tartışılan ve çalışılan bir konu değildi. Ancak davranışsal yaklaşımın yönetim biliminde yer almasıyla birlikte, insan odaklı yönetim anlayışı kabul görmeye başlamış ve bu da beraberinde iletişim konusunu yönetim literatüründe önemli bir yere getirmiştir.¹⁰⁶

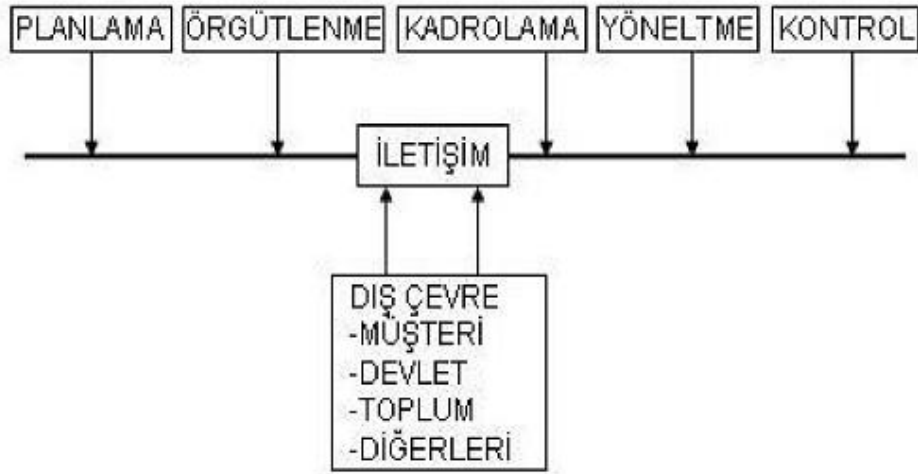
Örgütsel iletişim; içinde bilginin hareket ettiği ve örgütçe değiştiği bir süreçtir. Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için; nelerin, ne zaman, nasıl ve kimler tarafından yapılacağının çok iyi bilinmesi gerekir. Örgütsel iletişim süreci, örgütsel faaliyetlerin devamında gerekli bilgi akışını sağlar.¹⁰⁷

İletişim; planlama, örgütlenme ve kontrol gibi temel yönetim fonksiyonlarının başarılmasına yardımcı olur. Bu sayede örgütler görevlerini gerçekleştirebilirler. İşgören açısından bakıldığında, etkin iletişimin performans geliştirmeye ve iş doyumuna kadar katkı sağladığı görülür. Etkin iletişim sayesinde çalışanın işe bağlılığı artar.

Örgütsel iletişim, örgütsel ve yönetsel fonksiyonların yerine getirilmesinde özellikle yöneticiler açısından büyük önemi olan bir yönetsel fonksiyondur. Örgütlerde yöneticiler zamanlarının %75-90’ını iletişim faaliyetlerine harcarlar. Örgütsel iletişim daima iki veya daha fazla kişiyi gerektirir. Motivasyon, grup dinamiği, liderlik gibi bazı davranışsal süreçlerde rol oynar.

¹⁰⁶ İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe, **Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması**, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (7) 2004, 1-30, www.akdeniz.edu.tr/iibf/dergi/ (25 Mart 2009), s. 2.

¹⁰⁷ Atak, s. 60.



Şekil 6: Yönetim Fonksiyonları ve İletişim

Örgütsel fonksiyonların başarılı olabilmesi için, etkin bir iletişim zorunludur. Yönetim etkinliği, her bakımdan iletişim kurmayı gerektirir. Mell Grosz'a göre yönetimin iki temel fonksiyonu olan planlama ve kontrol, esasında bir bilgi işleme fonksiyonudur. Bu süreç, iletişim sayesinde icra edilir. Donald Kirkpatrick tarafından yapılan bir araştırmanın verilerine göre; iletişimde yargılama ve yorumlardan kaynaklanan bir hata, iletişim için harcanan zamanın %75'inden fazlasının boşa harcanmasına neden olmaktadır.¹⁰⁸

¹⁰⁸ Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, s. 78.

3.8. Örgütsel İletişimin Amacı

İletişim bir amaca yönelik olarak gerçekleşir. Örgütsel iletişimde belirli amaçları gerçekleştirmek üzere yaşama geçirildiğini unutmamak gerekir. Örgütsel iletişimin amaçlarını maddeler halinde şu şekilde sıralayabiliriz:¹⁰⁹

- Örgütsel politika ve kararların işgörenlere duyurulması ve anlatılması.
- Örgütün çalışma düzeni, kısa ve uzun dönemli hedefleri, ücret sistemi, ödül ve ceza sistemi, yükselme olanakları, sosyal haklar gibi konulara ilişkin bilgi vermek.
- Örgütün yıllık bütçesi, gelirleri, faaliyetleri ve projelerinin işgörenlere ve ilgili diğer kişilere duyurulması.
- Örgütlerin yeni teknoloji veya yeni yönetim anlayışlarına ilişkin, işgörenlere ve sendikaya yönelik tanıtım yapmak ve bilgi vermek.
- Örgütün çeşitli bölümleri ve yöneticileri, örgütsel yayın organları aracılığıyla tanıtılarak, örgüt üyelerinin örgütsel bilgilerini artırmak.
- Örgütsel bilgi düzeyi yüksek işgörenler yoluyla, örgütün dış çevrede tanıtılmasını sağlamak.
- Örgütün faaliyet alanına ilişkin mevzuatı örgüt üyelerine duyurarak, bu konuda olası hataları önlemek¹¹⁰

Örgütsel iletişim, örgütteki tüm öğelerin örgütsel amaçlar yönünde etkileşimde bulunmasını sağlayarak örgütsel bütünlüğü gerçekleştirmede son derece önemli bir işlev görmektedir. İletişim sistemindeki zayıflıklar, örgütteki tüm sistemlerin çalışmasını etkilemekte, örgütün bütünlüğünü bozmakta ve örgütü amaçlarından uzaklaştırarak çeşitli sorunların doğmasına neden olmaktadır. İletişim sisteminde belli düzeyde zayıflıkları olan bir örgütün karşılaşılabileceği olası sorunları ise şu şekilde açıklayabiliriz:¹¹¹

¹⁰⁹ Haluk Gürgen, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, İstanbul: Der Yayınları, 1997, s. 37.

¹¹⁰ Bahadır Akbaş, **Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Çalışma**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008, s. 12.

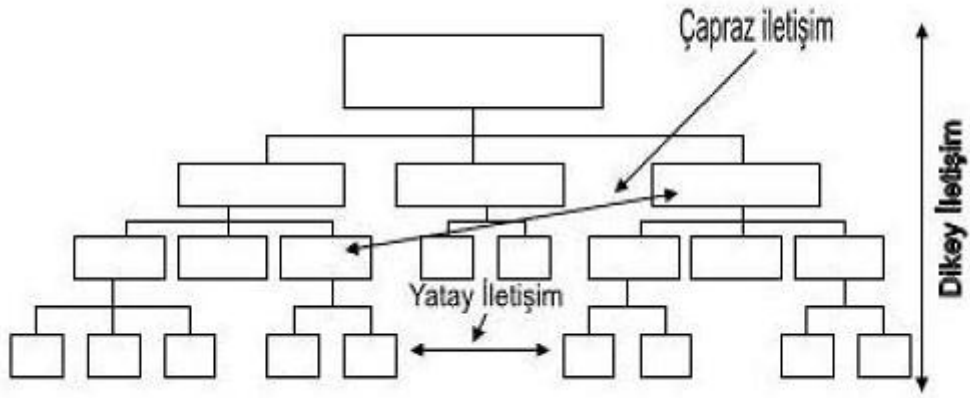
¹¹¹ Gürgen, s.39.

- Emir ve yönergelerin yanlış anlaşılmasından doğan hatalar.
- İşyeri kazalarındaki artışlar.
- Disiplin suçlarındaki artışlar.
- Çalışanların işe olan ilgisizlikleri.
- İş başvurusunda bulunan nitelikli işgücü sayısında azalma.
- İşgücü devrinin yüksekliği.
- Çalışanlar ile yöneticiler arasındaki karşılıklı olarak saygı ve sevginin olmadığını gösteren belirtilerde artış.
- Çalışanların hastaneye başvuru sayısındaki artış.
- Kademe atlama olayları.
- Hizmet kalitesinde düşüş.
- Üretim veya hizmet maliyetindeki artışlar.
- Orta düzey yöneticilerinde belirgin olarak moral düşüklüklerinin görülmesi.
- Özensiz, formalite gereği hazırlanan rapor sayısında artış.
- Yöneticilerin sorunlardan geç haberdar olması.
- Çalışanlar arasında, yönetim ve yöneticinin adil olmadığı konusunda kanaatlerin yaygınlaşması.
- Çalışanları huzursuz edecek nitelikte söylentilerin çıkması.
- Çalışanların, yöneticiler ile görüşme konusundaki isteksizlikleri.
- Üst düzey yöneticilerin en alt düzeydeki teknik işlerle ilgilenmesi.
- Çalışanlara en yakın amirin ceza ve ödül verme gücünün yok denecek kadar azalması.
- Çalışanların, aldıkları emirlerle ilgili olarak sık sık soru sorması.
- Alınan kararların zamanında uygulamaya sokulamaması.
- Kurumun temel politikalarının gerektiği gibi hayata geçirilememesi.
- Bölüm amirlerinin arasında yetki çatışmalarının olması.¹¹²

¹¹² Uztuğ, s.138.

3.9. Örgütsel İletişim Kanalları

Örgütlerde gerçekleşen iletişim, kurumun hiyerarşik düzeni doğrultusunda formel (resmi) yapı özelliği gösterir. Bu iletişim biçimi, genellikle kurumun kuralları ile tanımlanır ve akış biçimi kurumun yapısını gösteren şemalarla ortaya konur. Kurumun biçimsel yapısına göre şekillenen iletişim kanalları dört başlık altında incelenmektedir.



Şekil 7: Organizasyon Yapısı ve İletişim

Kaynak: Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayınları, 1989, s.234.

3.9.1. Dikey İletişim Kanalları

Kurumun hiyerarşik düzeninde, üst basamaklarla alt basamaklar arasında emir ve bilgi akışını sağlayan iletişim kanallarıdır. Dikey kanallar, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru iki yönlü çalışır.

Yukarıdan aşağıya dikey iletişim kanalları, organizasyonun hiyerarşik yapısı içerisinde, tepedeki yöneticiden başlayıp, emir komuta zincirini izleyerek aşağıya doğru uzanan iletişimdir. Bu iletişim; işletmenin politikalarını, kurallarını, emirlerini ve bilgi taleplerini iletmede rol oynar. Yukarıdan aşağıya doğru iletişim genellikle, yalın bir dille, anlaşılır, yoruma yer vermeyecek biçimde yazılı olmalıdır.¹¹³

¹¹³Atilla Filiz, **Yönetimde İletişim**, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=548 (25 Mart 2009).

Aşağıdan yukarıya dikey iletişim kanalları; bilgi akışı çalışanlardan yöneticilere doğru olduğunda kullanılır. Bu, çalışanların davranışlarına, tutumlarına, hayati önemdeki konulara ilişkin kanılarına, beklentilerine, tepkilerine, kaygılarına ilişkin bilgilerin üstlere aktarılmasını sağlayan kanaldır. Bu kanalın işletilmesi ile işletmede çift yönlü iletişim sağlanmış olur.¹¹⁴

3.9.2. Yatay İletişim Kanalları

Kurumda aynı düzeydeki birim yöneticilerin ve personelin, ortaklaşa bağlı bulundukları üst kademeye başvurmadan iletişim kurmak için kullandıkları kanaldır. Yatay iletişim kanalları, benzer konumlardaki yöneticilerin işbirliği yapmak amacıyla aralarındaki ilişkiyi dolaysız olarak geliştirmelerine önemli ölçüde katkıda bulunur. Dikey yönetim modelinin yaratıcılarından olan Henri Fayol, yalnızca hiyerarşik ilişkilerin olduğu bir kurumda iletişim çatışmalarının ve sorunlarının artacağını, yatay iletişimin bu çatışmaların çözümüne katkıda bulunacağını belirtmiştir. Fayol'a göre dikey kanallar aracılığıyla iletilen mesajların çeşitli basamaklardan geçmesi durumunda gerçek anlamını ve amacını yitirmesi kaçınılmazdır. Ayrıca, basamaksal bir akış izlenmesi hem zaman kaybına yol açabilmekte, hem de mesajın maliyetini yükseltebilmektedir. Bu olumsuzlukların oluşma olasılıklarını azaltmak için yatay iletişim kanallarının bir köprü gibi kullanılması gerekmektedir.

3.9.3. Çapraz İletişim Kanalları

Kurumun farklı düzey ve konumdaki birimlerinin, basamaksal kanalları kullanmadan gerçekleştirdikleri iletişime çapraz iletişim adı verilmektedir. Karmaşık ve çoğu kez uzun olan dikey kanalların sakıncalarının giderilmesi ve olağanüstü durumlarda kısa sürede gereken işbirliğinin gerçekleştirilmesi açısından önem taşımaktadır.¹¹⁵ Yalnızca belli konularda bilgi alış-verişi amacını taşıyan çapraz iletişimin olağanüstü durumlarda kullanılmasında sakınca olmayabilir. Ancak, çapraz iletişim kanallarının sık kullanılması zaman zaman yetki karmaşası sorununu

¹¹⁴ Serkan Bilgiç, **Örgütsel İletişim ve Bir Uygulama**, İnönü Üniversitesi, SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006, s. 39-40.

¹¹⁵ Ruhi Selçuk Tabak, **Kurumsal İletişim**, skid.org.tr/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=13&Itemid=26 - (07 Mart 2009).

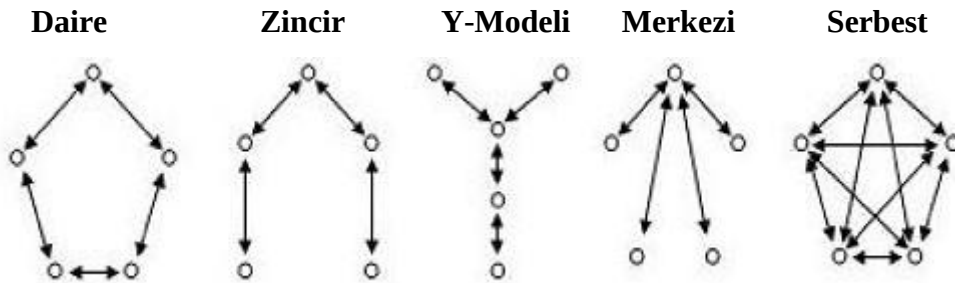
yaratabilmektedir. Bu nedenle, ilke olarak, kurumlarda zorunlu olmadıkça çapraz iletişim kanallarını kullanmamak gerekir.

3.9.4. Dışa Dönük İletişim Kanalları

Organizasyonlar açık sistemlerdir. Sürekli biçimde değişen bir çevre içinde faaliyet gösterirler. Yaşamlarını sürdürebilmek için örgüt içi iletişim kanalları kadar, örgüt dışı iletişim kanallarını da kullanmak zorundadırlar. Dışarıdan gelen bilgiler, örgütün karar merkezinde, yapısında, programlarında ve davranış biçimlerinde sürekli düzenleme ve ayarlama yapmalarını gerekli kılmaktadır.¹¹⁶

3.10. Örgütsel İletişim Ağları

Gruplarında birer organizasyon olması sebebi ile, grup üyeleri arasında ne türde bir iletişim olduğu, grubun verimliliği, liderliğin oluşumu ve iş tatmini bakımından çok önemlidir. Aşağıdaki şekillerde grup içindeki iletişim biçimleri gösterilmektedir.¹¹⁷



Şekil 8: Gruplardaki Haberleşme İlişkileri

Kaynak, Koçel, s. 234-235.

¹¹⁶ Filiz, a.g.m.

¹¹⁷ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s. 126.

Merkezi model: Bu model otorite ve karar alma inisiyatifinin örgütün en üst yöneticisinde toplanmasını temel alan, geleneksel (klasik) örgüt yapı ve felsefesinde sıkça görülen bir modeldir. Grubun bütün üyelerinin merkezi konumdaki yetkili ile bilgi alışverişinde bulunmalarına karşın, kendi aralarında bir iletişim yaşanmamaktadır. Modelin merkezileşme derecesi yüksek, grup tatmini az, kişisel tatmin yüksek ve iletişim hız ve doğruluk derecesi çok yüksektir.¹¹⁸

Y Modeli: Merkezi modelden sonra merkezileşme derecesi en yüksek grup iletişim modelini oluşturur. Daha az sayıdaki iletişim kanalına sahip olan bu modelde, önderlik tatmini, merkezileşme derecesi ve hız çok yüksek, kişisel tatmin ve doğruluk derecesi yüksek, grup tatmini ile haberleşme kanal sayısı ise düşüktür.

Zincir Modeli: Zincir modelinde iletişim, üyelerin birbirine yakınlık derecesine göre işlendiğinden, grubun bazı üyeleri izole durumda kalabilir. Böylelikle iletişim işlevsel niteliğini yitirerek, bireyler arası ilişkilerin zayıfladığı ve grup verimliliğinin tehlikeye düştüğü bir model oluşur. Bu modelde; merkezileşme derecesi, haberleşme kanalı sayısı, önderlik tatmini, grup tatmini, kişisel tatmin, hız ve doğruluk derecesi yüksek değildir.

Daire Modeli: Grupta belirgin bir lider yoktur. Bireylerin herhangi biri iletişimi başlatabilir. Grup üyelerinin birbirleriyle iletişim olanaklarının bir hayli fazla olduğu daire modelinde, bir tek kişinin iletişim kurması çok zordur. Merkezileşme derecesinin az, haberleşme kanalının ve grup tatmininin orta, önderlik tatmini, hız ve doğruluk derecesinin düşük olduğu bir modeldir.

Serbest Model: Tüm haberleşme kanallarının her zaman ve herkese açık olduğu, herkesin herkesle hiçbir kısıtlama olmadan iletişimde bulunduğu bu model demokratik bir modeldir. Merkezileşme ve önderlik tatmini çok az, haberleşme kanalı sayısı, kişisel ve grup tatmini çok yüksektir. Ancak, hız ve doğruluk derecesi bu modelde düşüktür.¹¹⁹

¹¹⁸ Filiz, a.g.m.

¹¹⁹ Bilal İsmail Yalmanbaş, **Örgütlerde İletişim Biçimleri**, 20 Eylül 2006, www.pdrforum.net/index.php?topic=713.0-43k - (10 Mart 2009).

Tablo 8: İletişim Modellerinin Karşılaştırması

Karşılaştırma Değerleme Ölçütleri	İletişim Modeli				
	Merkezi	Y	Zincir	Dairesel	Serbest
Merkezileşme Derecesi	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az
İletişim Kanalı Sayısı	Çok Az	Az	Orta	Orta	Çok Yüksek
Önderlik Tatmini	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az
Grup Tatmini	Az	Az	Orta	Orta	Yüksek
Kişisel Tatmin	Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az
Hız	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Az
Doğruluk (Accuracy)	Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Az

Kaynak: Koçel, s. 235.

3.11. Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler

Örgütsel iletişimin etkin işleyememesinin ana nedeni iletişimde tarafların insan olmasıdır. Her insanın olaylara tepkisi farklıdır. Örgütsel iletişimi engelleyen başlıca faktörler şunlardır:

Kültürel Farklılıklar: İletişim, sahip olunan bilgilerin kullanılarak sahip olunmayan bilgilerin paylaşılmasıdır. Aynı kültürdeki insanların farklı kültürdeki insanlara göre sahip olduğu daha fazla ortak nokta bulunmaktadır. Bu nedenle iletişim aynı kültür içindeki insanlar arasında çok daha kolay ve hızlıdır. Farklı kültürden

insanların iletişimde ise, mesajların iletilmesinde kullanılan sembollerin, değer yargılarının, beklentilerin farklı oluşu iletişimi güçleştirir.¹²⁰

Kültür farklılığının iletişime etkisi Edward T. Hall tarafından “düşük bağlamlı iletişim”, ve “yüksek bağlamlı iletişim” kavramlarıyla ifade edilmiştir. Buna göre; bireyci toplumlar gibi bazı kültürlerde iletilmek istenen duygu ve düşünceler mesaja direkt yüklenir. Çin, Hindistan, Japonya, Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde ise, yüksek bağlamlı iletişim geçerlidir. Bireyler, kapalı, imalı ve dolaylı bir iletişimi tercih ederler. Gerçekte söylenmek istenenlerle söylenenler birbirleri ile tam olarak örtüşmeyebilir. Alıcı ne söylenmek istendiğini; ses tonu, yüz ifadesi gibi imalara bakarak anlamak zorundadır. Çünkü böyle toplumlarda esas söylenmek istenen imalarda saklıdır.

Statü Farkı: Bireyler arasında statü ve yetki farklılığı olduğunda iletişim engelleri söz konusu olabilir. İletişimin anlama ve paylaşmaya dayanabilmesi, alıcı ve verici arasındaki eşit şartlarla mümkündür.

Geri Beslemenin Olmaması veya Yetersiz Geri Besleme: Geri besleme sürecinin işlememesi veya yetersizliği, mesajın doğru anlaşıldığının, zamanında ulaştığının kontrol edilmesini engeller.¹²¹

Kişisel Farklılıklar: Verici ve alıcının, bireysel amaçları, hisleri, duyguları, alışkanlıkları, algılama farklılıkları gibi kişisel özellikleri mesajın kodlanmasını, algılanmasını ve mesajlara karşı tutumunu etkiler.¹²²

Fiziksel Uzaklık: Örgütler büyüyüp, faaliyet alanları genişledikçe, iletişim kanalları uzamaya başlar. Yüz yüze görüşmenin yapılamadığı durumlarda beden dilini iletememenin sıkıntısı yaşanır. Günümüzde küresel işletmecilik faaliyetleri, örgütlerin iletişim altyapılarında önemli değişikliklere neden olmaktadır. Fiziksel uzaklıktan kaynaklanan iletişim engellerini ortadan kaldırmak için bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanılmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojileri sözlü, yazılı ve

¹²⁰ Bakan ve Büyükbeşe, s.5.

¹²¹ Şebnem Aslan, **Yöneticinin El Kitabı**, Konya: Eğitim Kitabevi, 2008, s. 44.

¹²² Bakan ve Büyükbeşe, s.6.

görüntülü mesaj iletme olanağıyla, fiziksel uzaklığın ortaya çıkardığı engelleri önemli ölçüde azaltmaktadır.

Zaman Baskısı: Örgütlerde zaman baskısı varsa; mesaj asıl alıcıya belirli kademelerden ve formel yollardan ulaştırılmak yerine, informal ve kısa yollardan ulaştırılabilir. Bu durum, iletişim süreci içine girecek bazı kimseleri dışarıda bıraktığı için uygulamada karışıklıklara yol açacaktır. Yöneticilerin zamanlarının kısıtlı olması, bazı konuları çok özet olarak söylemelerine neden olmaktadır. Zaman engelini aşmanın bir yolu, iletişim süreci başlamadan önce bir zaman çerçevesi saptamaktır.

Kesintiler: İletişimi engelleyen kesintiler farklı şekillerde ortaya çıkar. İş hayatının karmaşasından kaynaklanan kesintiler o kadar alışılmış şeylerdir ki, artık bunları engel olarak görmeyiz. Örneğin, bir raporu okurken, içeriye giren bir arkadaşımız, çalan telefon ile iletişim kesintiye uğramıştır.

Örgütsel Stres: Her işin belli bir sorumluluk ve risk getirmesi onu doğal olarak bir stres etmeni yapar. Yüksek iş gerilimi ve düşük iş tatmini, bireyde stresin önemli faktörleri arasındadır. İş ile doğrudan ilişkili stres faktörleri, yetersiz fiziksel koşullar, zaman darlığı ve iş yetiştirme telaşı, aşırı iş yükü, bilgi yığılması, iş akışı ve teknik sorunlar, eksik iletişim, görev tanımlarındaki benzerlikler ve yöneticilerden kaynaklanan güvensizlikler, bireyi strese sokan olumsuz çalışma koşullarıdır. Örgütteki söz konusu faktörler, iletişimin önündeki önemli engellerdir.¹²³

3.12. Yönetici Açısından İletişim ve Koçluk İle İlişkisi

Örgütlerde yöneticilik, daha çok, örgütü temsil etme, grup gayretini koordine etme ve amaçlar doğrultusunda personeli yöneltme eylemi ve işlevidir.¹²⁴

Yönetici açısından iletişim, yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı en temel araçtır. Yöneticilik sosyal bir olaydır. Yönetici, iletişim aracı ile kendisine bağlı olan

¹²³ Kadir Ekici, **Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**, Atatürk Üniversitesi, SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006, s. 25-26.

¹²⁴ Özgen, a.g.m.

kişilerle ilişki kurar. Yönetici ne istediğini ne zaman istediğini iletişim ile ekibine aktarır ve yine işletme içinde neler olduğunu sistemin işleyişini iletişim aracı ile öğrenir.

Bir yöneticinin etkinliği ve başarısı, astlarının başarısına bağlıdır. Bu ilişki, yöneticinin astlarıyla eksiksiz ve problemsiz bir iletişim içinde olmasını gerektirir. Yönetici dünyanın en iyi planını yapabilir ve kararını verebilir, ancak bu, uygulamaya aktarılmadığı sürece bir şey ifade etmez. Bu planı ve kararı uygulamaya aktarmanın ilk şartı ise iletişimdir.

Dolayısıyla iletişim, yönetim uygulamaları için gerekli şarttır. Ancak yeterli değildir. Çünkü bir kişinin, amirinin istediğini yapması iletişim yanında motivasyona da bağlıdır. İletişim tam bile olsa motive olmamış bir kişi isteyerek ve tam kapasite çalışmaz.¹²⁵

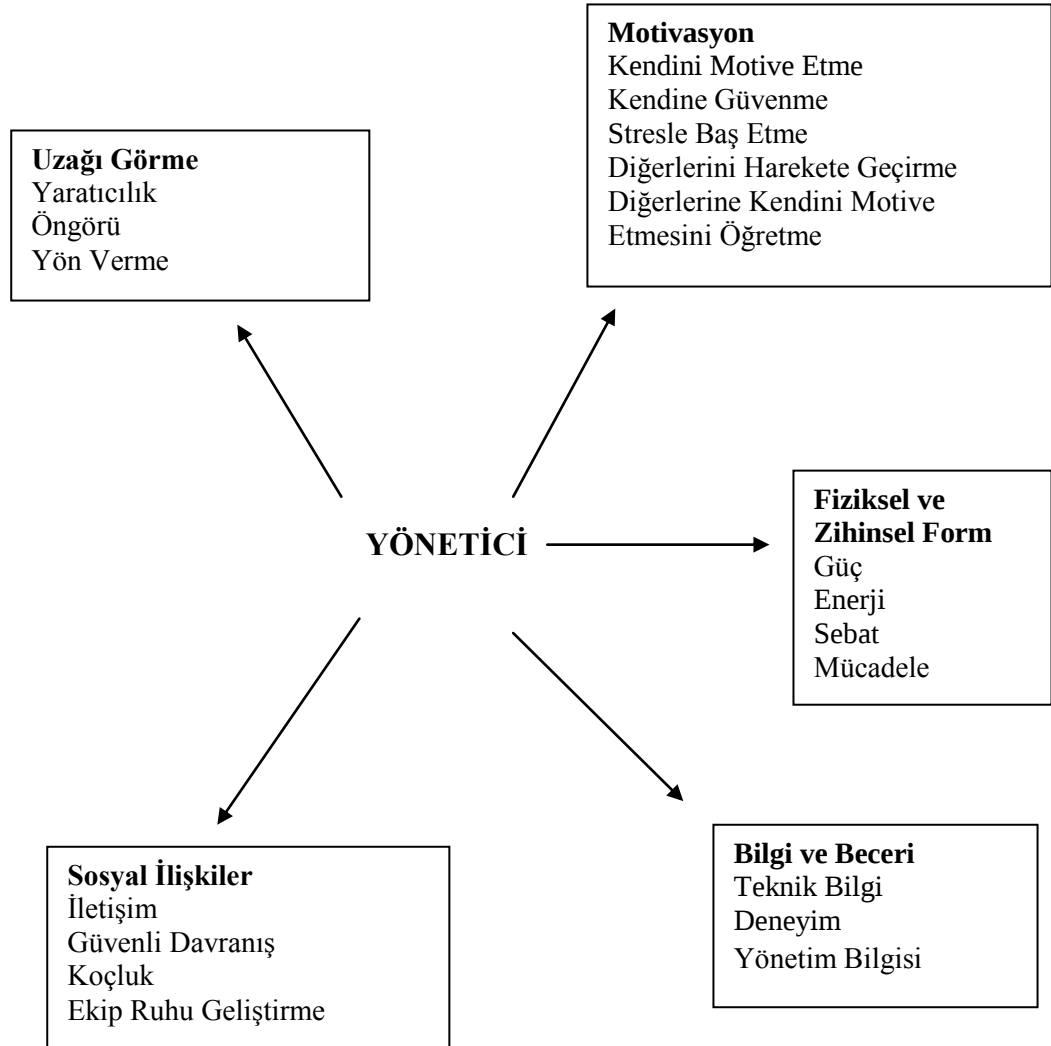
Bu noktada ise yöneticinin iletişim becerilerini başka yöntemler ile desteklemesi gerekmektedir. Bu yöntemlerden en etkili olanı ise koçluktur. Çünkü koçluk liderliğin bir parçasıdır. Koordinasyon problemlerini, yanlış anlamaları, çatışmaları azaltmak ve bağlılığı artırmak, herkesin uzmanlığını paylaşmasını sağlamak, yeni metotlar geliştirmek için kullanılır. Burada bireyin algıları üzerinde çalışmak ve geribildirim vermek esastır. Amaç, bireyler arası ilişkilerdeki düğümleri çözmek aracılığıyla grup içi iletişimi geliştirip performansı yükseltmektir.¹²⁶ Koçluk sisteminin organizasyonel değişimde de rolü büyüktür. Organizasyonların, yöneticilerin veya organizasyonda çalışanların güçlü olduğu ve zorluk yaşadığı, zayıf olduğu alanları belirlemeleri; zayıf noktaların geliştirilmesi; zayıf noktalar daha fazla geliştirilemiyorsa organizasyonel/bireysel değişimlere stratejik bir şekilde gidilmesi koçluk sistemi ile daha başarılı olmaktadır.¹²⁷

¹²⁵ Özay Kartal, Ali Fatih Aldemir, **Yönetici ve İletişim**, www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/iletisim.doc (03 Mart 2009).

¹²⁶ Poussard, s. 43.

¹²⁷ Ruhet Genç, **Profesyonel Yöneticinin Yöntem ve Kavramları**, Ankara: Seçkin Yayınları, 2009, s. 154.

Şekil 9’da modern yöneticinin taşıması gereken nitelikler, bu nitelikler arasında koçluk ve iletişim kavramlarının yeri gösterilmektedir. Aynı zamanda günümüz yöneticilerinin çalışanları ile beraber kendi gelişimlerini de destekleyen bir model çizdikleri görülmektedir.



Şekil 9: Modern Yöneticinin Sahip Olması Gereken Nitelikler

Kaynak: Poussard, s.41.

Aslında koçluk yeni bir yönetim stilidir. Belirli bir hedefi olan ve bu hedef doğrultusunda müdahale eden bir süreçtir. Aynı zamanda bir düşünme şeklidir; bir şeylerin düzelebileceğine inanmak, diğerlerine güvenmek ve güven vermek, kendine güvenmek, değişimlere açık ve sabırlı olmak gibi özelliklerle kendini gösterir. Kısacası, hem işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayan hem de çalışanların ve ekiplerin yetkin kılınmasını hedefleyen bir yönetim ve etkileşim şeklidir.¹²⁸

Bu yönetim şeklinde yöneticinin görevi, yalnız yönetmek değil, çalışma ekiplerinin fonksiyonel olmasını sağlamak, kaynak temin etmek, engelleri ortadan kaldırmak, ekibin refahını sağlamak, destek vermek, problemleri çözümlmek ve ekibin verimliliğini sürekli arttırmaktır.

Günümüzde çağdaş yöneticiler, çalışanlarına kılavuzluk yaparak, cesaretlendirerek ve motive ederek “patron”dan çok “koçluk” rolünü oynamakta, bu rolün uzantısı olarak otorite odaklı yaklaşımları bırakıp çalışanlarını yetkilendirerek liderlik tarzlarını yeniden şekillendirmektedirler. Yetkilendirilmiş çalışanlarıyla bilgiyi paylaşarak takımların performansını artırmaktadırlar.¹²⁹

Tablo 9: Patron ve Koçun Davranışsal Karşılaştırması

PATRON	KOÇ
İter-Zorlar	Destekler
Söyler, ders verir	İster, dinler
Çalışanlarına söyler	Çalışanlarıyla konuşur, onları dinler
Kararlar verilir	Çalışanlarını karar verme konusunda yetkilendirir
Cevabı bilir	Cevabı arar
Korkutarak bağlılık sağlamaya çalışır	Çalışanlarına yaratıcı olabilecekleri ortam verir
Hataları ortaya çıkarır	Öğrenmeyi Destekler
Yapı ve prosedürler yaratmak üzerine çalışır	Vizyonu paylaşır, esnektir
İşleri doğru yapar	Doğru şeyleri yapar
Sonuçlara bakar	Sonuçları getiren süreçlere odaklanır

Kaynak: İdil Akidil, **Çekirge ve Sensei**, www.ntvmsnbc.com

¹²⁸ Poussard, s. 39.

¹²⁹ Ceylan, **Yönetimsel ve Organizasyonel Açından Koçluk Yaklaşımı ve Bir Uygulama**, s. 46.

Yöneticilerin Tablo 9’da belirtilen koçluk davranışlarını sergileyebilmeleri için her şeyden önce başarılı bir iletişimci olmaları gerekmektedir. Bunun haricinde ise yöneticilerin; koçluğun etkinliğini artıran bazı tutum ve davranışları sergilemeleri gerekmektedir. Yedi boyutta ele alınabilecek olan bu tutum ve davranışları şöyle sıralayabiliriz:

Dinleme: Yöneticinin, olayları değerlendirmeden önce tanımlayıcı bir şekilde duyma becerisine sahip olması bir yönetici olarak etkinliğini artıracaktır. Çalışanları dinlemek aynı zamanda fikirlerin açık ve özgür değişimine katkı sağlamaktadır.¹³⁰

Empatik İletişim Kurma: Yöneticilerin kendilerini çalışanların yerine koyabilmeleri, durumlara onların gözlerinden bakabilmeleri gerekmektedir. Yöneticiler, sadece duymak istedikleri şeyler için değil, fikirleri ve sorunları da dinlemek için vakit ayırmalı, mesajları bir bütün olarak algılamalıdır.

Yüzleştirme: Yöneticilerin, problemlerin ana nedenlerinin çalışanlar tarafından anlaşılabilmesi için etkili iletişim tekniklerinden (geribildirim, soru sorma, dinleme, empati kurma) yararlanmaları gerekmektedir.

Geribildirim: Bir açıklama, bilgilendirme ya da tebliğ etme değil, yönetici ve çalışan arasında bir görüşme ve birlikte keşfetme sürecidir. Yöneticilerin, bu sürecin her bireye özgü bir yaklaşım gerektirdiğinin bilincinde olması gerekmektedir.¹³¹

Problem Çözme: Çalışanlar, problem çözme sürecine dâhil edilmelidir. Problemin çözümünde kullanılacak kaynak, çalışanlar olmalıdır. Ayrıca, problem çözme teknikleri, iş başı eğitimleri ile çalışanlara öğretilmelidir.¹³²

Yetkilendirme: Yöneticilerin; çalışanları, yaptıkları işler ve aldıkları kararlar konusunda sorumluluk üstlenmeye özendirmek, güçlendirmek ve onları desteklemek için yetkilendirmesi gerekmektedir.¹³³

¹³⁰ Stephen P. Robbins, **Managing Today**, Prentice-Hall Inc., USA, 1997, s. 466.

¹³¹ Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, s. 363-364.

¹³² Filiz Demirkan Aydoğdu, **Koçluk**, www.acikarsiv.ankara.edu.tr

¹³³ Ahmet Yalçinkaya, **Performans Geliştirmede Bir Araç Olarak Koçluk Sistemi ve Bir Uygulama**, Yıldız Teknik Üniversitesi, SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2005, s. 21.

Mentorluk: Hem yeni başlayan çalışanların örgüte kazandırılmaları, örgütü tanıyıp bilgi edinmeleri, örgüt kültürünü benimsemeleri amacıyla kullanılmaktadır hem de gelecek vaat eden, yönetici olma potansiyeline sahip çalışanların örgüt bünyesindeki deneyimli yöneticilerin yol göstermesi ile sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneği deneyimin olgunluğu ile birleştirmelerinde rol oynamaktadır. Bir çeşit usta-çırak ilişkisi olan mentorluk uygulamaları, örgütün çalışanlarına verdiği değeri göstermektedir.¹³⁴

Örgütlerde açık iletişim sistemini kurabilmiş olan yöneticilerin, etkin bir lider ve koç olabilme becerisine sahip oldukları ve örgütlerdeki iletişim düzeyi ile yöneticilerin koçluk becerileri arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu varsayımından hareketle yaptığımız araştırma üçüncü bölümde yer almaktadır.

¹³⁴ Palankök, s. 14.

4. ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Konusu

Bu uygulama çalışması, Kastamonu’da bulunan, kamu sektöründe faaliyet gösteren bir fabrikada, koçluk yaklaşımının temeli olan iletişim düzeyinin ölçülmesini ve iletişimin koçluk uygulamaları üzerindeki etkisinin analizini konu almaktadır.

4.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, iletişim ve koçluk uygulamaları arasında ne tür bir ilişki olduğunun ve bu ilişkinin şiddetinin ortaya konmasıdır.

4.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Kastamonu’da faaliyet gösteren ve 300 kişinin çalıştığı fabrika araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise, tesadüfi örneklem seçme yöntemi ile belirlenmiş 100 çalışandan oluşmaktadır.

Araştırmanın en büyük sınırlılığı, Türkiye’de koçluk sistemini çok az sayıda firmanın uygulaması ve bu sistem uygulanırken danışmanlık firmalarından destek alınmasıdır. Bu nedenle şirketlerin elindeki bilgiler, stratejik bilgi kapsamına girmekte ve hangi amaçla olursa olsun şirket yetkilileri dışındakilere verilmemektedir.

Araştırmanın sadece bir işletmeden elde edilen verilere dayanması ise diğer önemli bir sınırlılıktır.

4.4. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanmasında “Tümüyle Yanlış, Büyük Ölçüde Yanlış, Karasızım, Büyük Ölçüde Doğru, Tümüyle Doğru” başlıklarının yer aldığı 5’li Likert ölçeğinin kullanıldığı bir anket formu kullanılmıştır. İletişim düzeyi soruları araştırmacı tarafından hazırlanmış olup 10 maddeden oluşmaktadır. Koçluk uygulamalarının

ölçülmesinde Canan Ceylan¹³⁵ tarafından Türkçe'ye uyarlanan 7 boyutlu 46 maddeli koçluk ölçeğinin her boyutu birer madde ile temsil edilen kısa versiyonu kullanılmıştır. Bu boyutlar dinleme, empatik iletişim kurma, problem çözme, geribildirim verme, yüzleştirme, yetkilendirme ve mentorluk olarak sıralanmaktadır. Son olarak ankete cinsiyet, yaş, eğitim, çalışma türü, toplam çalışma süresi, işyerindeki amiri ile çalışma süresi ve aynı amire bağlı kaç kişinin çalıştığı ile ilgili demografik sorular eklenmiştir.

4.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın modeli ve amaçları çerçevesine bağlı olarak geliştirilen hipotezler ile hipotezlerin test edilmesinde kullanılan istatistiksel analizler aşağıdaki gibidir:

Hipotez 1: İletişim düzeyi ve koçluk uygulamalarına ilişkin algılamalar çalışanların demografik özelliklerinden etkilenmektedir.

Bu hipotez kapsamında demografik değişkenlerin her birinin koçluk ve iletişime yönelik algılamaları etkileyip etkilemediği T-Test ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yardımı ile test edilmiştir.

Hipotez 2: Koçluk yaklaşımının temelini oluşturan iletişim düzeyinin firma içinde güçlü algılanması ile yöneticinin koçluk uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu hipotezin test edilmesinde Pearson Korelasyon Analizi'nden yararlanılmıştır.

Hipotez 3: İletişim düzeyi, koçluk uygulamalarının başarısını olumlu ölçüde artırmaktadır.

Bu hipotezin test edilmesinde Basit Doğrusal Regresyon Analizi'nden yararlanılmıştır.

¹³⁵ Canan Ceylan, “Yönetmel ve Organizasyonel Açından Koçluk Yaklaşımı ve Bir Uygulama”, Uludağ Üniversitesi, SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2002'den aktaran Rıza Feridun Elgün, “Yöneticilerin Koçluk Uygulamalarının Satış Personelinin İş Tatmini Üzerine Etkileri ve Satış Personeline Yönelik Uygulama”, Dumlupınar Üniversitesi, SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007.

4.6. Güvenilirlik Analizi

İletişim düzeyi ve koçluk uygulamalarının ölçümünde kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerinin değerlendirilmesinde her iki ölçeğin ve bütün ölçeğin Cronbach Alpha katsayılarına bakılmıştır. Cronbach Alpha değeri soruların toplamdaki güvenilirlik seviyesini göstermektedir. Cronbach Alpha değerinin 0.70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir.¹³⁶ Ayrıca ölçek değişkenlerinin, alfa katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulunduklarını saptayabilmek için; “Değişken Silindiği Taktirde Ölçeğin Alfa Katsayısı” (Alpha if Item Deleted) değerleri her bir faktör için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Söz konusu değerler, herhangi bir değişken silindiği taktirde, geri kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını göstermektedir.

İletişim düzeyi ölçeğinin güvenilirliği 0.909, koçluk ölçeğinin güvenilirliği ise 0.912’dir. Her iki ölçeğin birlikte analizleri ise 0.938 çıkmıştır. Alpha değerlerinin 1’e yakın olması ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Tablo 10 ve Tablo 11’de güvenilirlik analizi sonuçlarına ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

Tablo 10: İletişim Sorularının Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Sorular	Madde Toplam Korelasyon Katsayısı	Soru Çıkartıldıktan Sonraki Cronbach’s Alpha Değeri	Cronbach Alpha Değeri
Soru1	0.741	0.895	
Soru2	0.613	0.903	
Soru3	0.658	0.901	
Soru4	0.839	0.889	
Soru5	0.661	0.900	
Soru6	0.640	0.902	
Soru7	0.569	0.906	
Soru8	0.513	0.909	
Soru9	0.729	0.896	
Soru10	0.765	0.894	
			0.909

¹³⁶ Beril Sipahi, E. Serra Yurtkoru, Murat Çinko, **Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi**, 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2008, s.89.

Tablo 11: Koçluk Sorularının Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Sorular	Madde Toplam Korelasyon Katsayısı	Soru Çıkartıldıktan Sonraki Cronbach's Alpha Değeri	Cronbach Alpha Değeri
Soru1	0.806	0.891	
Soru2	0.685	0.903	
Soru3	0.741	0.898	
Soru4	0.572	0.910	0.912
Soru5	0.702	0.902	
Soru6	0.829	0.888	
Soru7	0.797	0.891	

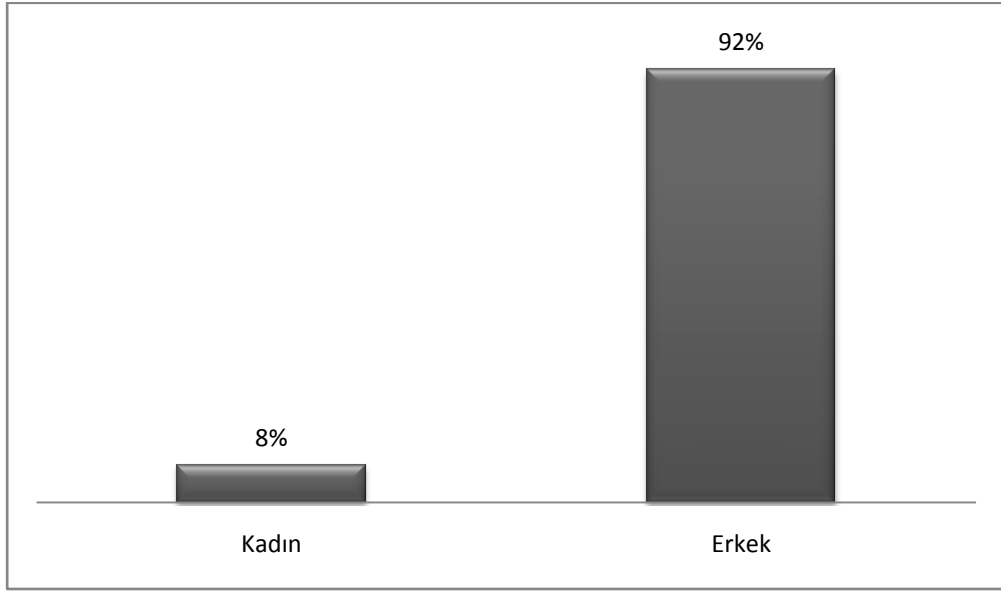
Ayrıca ölçeklerin geçerliliği, Tek Örneklem Kolmogorov Smirnov testi ile sınanarak her bir sorunun normal dağılıma uygunluğu araştırılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde, tüm sorulardan elde edilen sonuçların normal dağılıma uygun olmasının ölçeğin geçerliliğini desteklediği söylenebilir.

4.7. Demografik Bulgular

Bu bölümde, araştırma evrenindeki örneklem grubunun demografik özelliklerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

4.7.1. Örneklem Grubunun Cinsiyet Durumuna İlişkin Bulgular

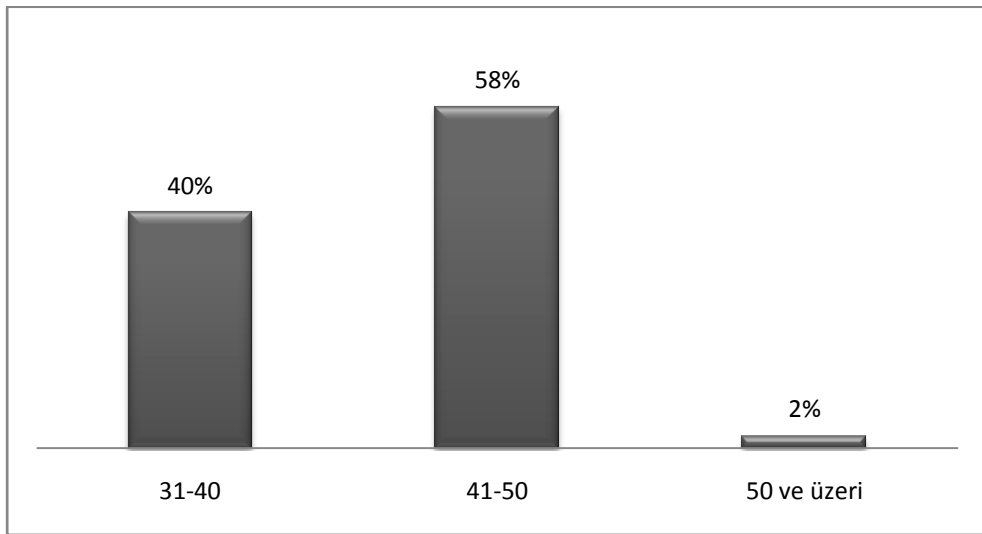
Araştırmaya katılan cevaplayıcılar cinsiyet değişkeni baz alınarak incelendiğinde % 8'inin kadın % 92'sinin erkek olduğu gözlenmektedir. Araştırmanın fabrikada yapılmış olması ve fabrikalarda erkek çalışanların daha fazla olması nedeni ile Şekil 10'da belirtilen dağılım beklenen bir tabloyu ortaya koymaktadır.



Şekil 10: Örneklem Grubunun Cinsiyet Dağılımı

4.7.2. Örneklem Grubunun Yaş Durumuna İlişkin Bulgular

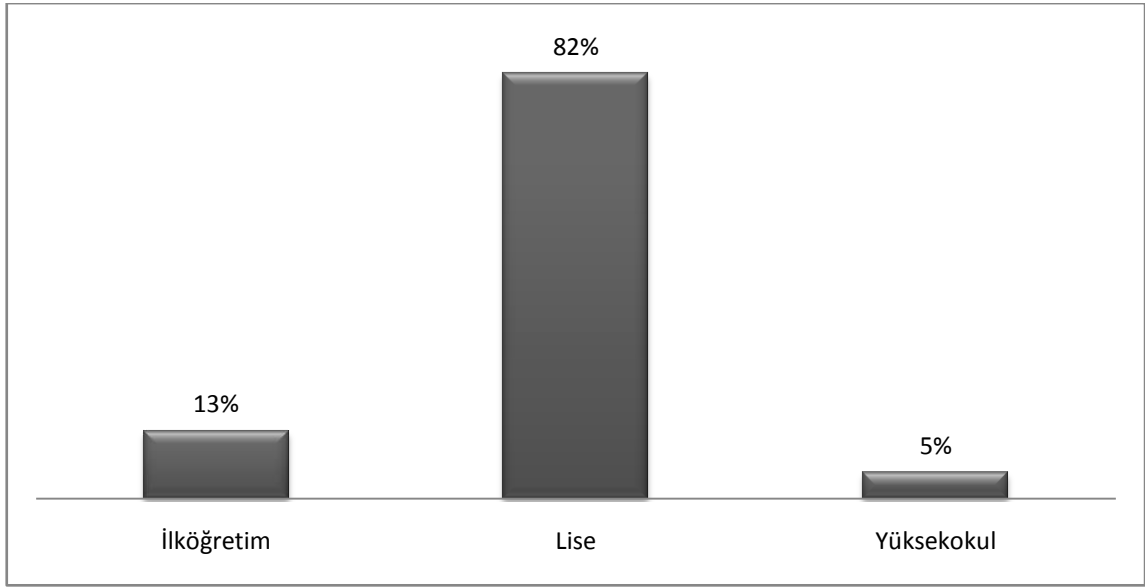
Araştırmaya katılan cevaplayıcılar yaş değişkeni baz alınarak incelendiğinde % 40'nın 31-40, % 58'nin 41-50, % 2'sinin 50 yaşın üzerinde olduğu görülmektedir. Şekil 11'de belirtildiği gibi ankete katılan çalışanların ağırlıklı olarak 41-50 yaş aralığında olduğu bulunmuştur.



Şekil 11: Örneklem Grubunun Yaş Dağılımı

4.7.3. Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular

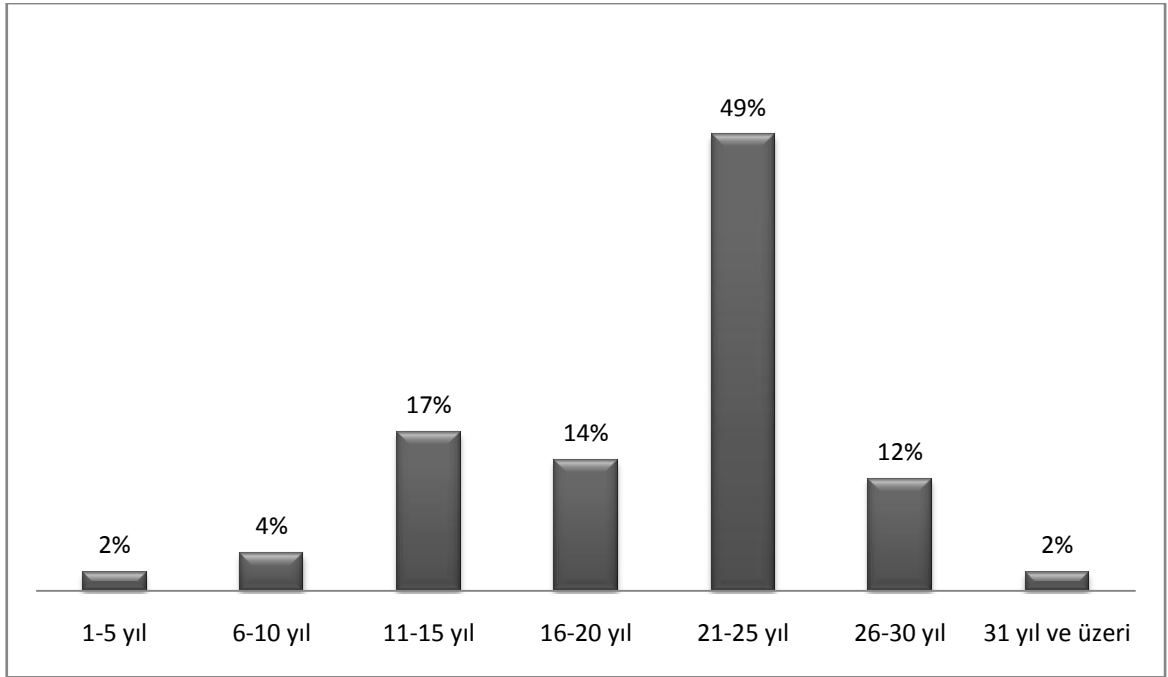
Araştırmaya katılan cevaplayıcılar eğitim durumları baz alınarak incelendiğinde % 82'sinin lise, % 13'ünün ilköğretim, % 5'inin yüksek okul mezunu olduğu görülmektedir. Bu verilerle ilişkili olarak katılımcıların % 98'inin mavi yakalı, % 2'sinin beyaz yakalı olduğu görülmektedir. Eğitim durumu değişkenine ait bulgular Şekil 12'de yer almaktadır.



Şekil 12: Örneklem Grubunun Eğitim Durumu Dağılımı

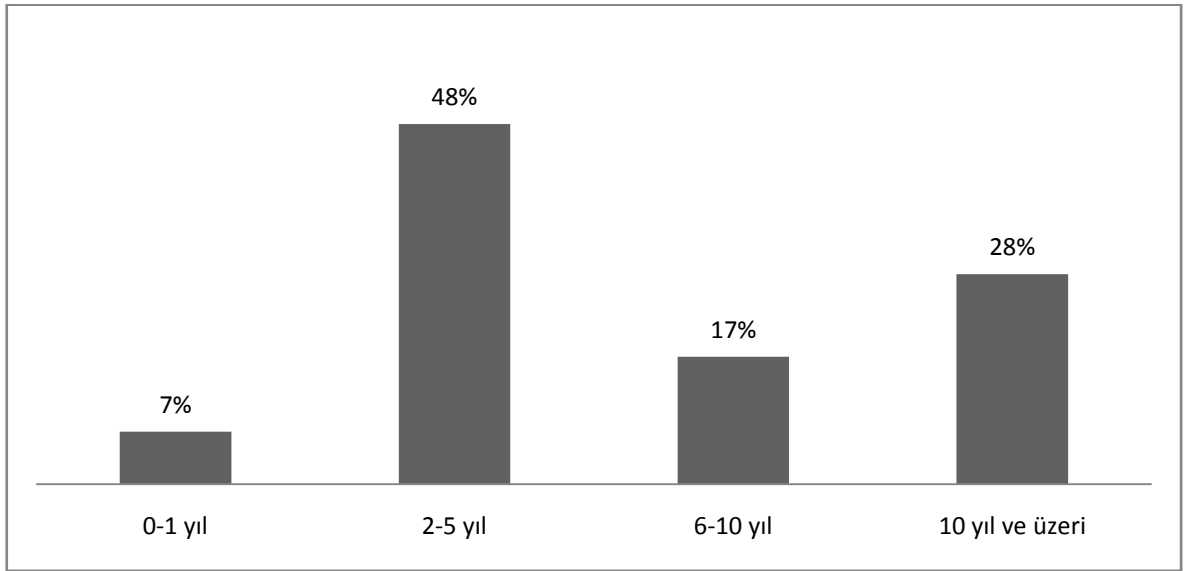
4.7.4. Örneklem Grubunun Deneyim Sürelerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan cevaplayıcıların toplam çalışma süreleri incelendiğinde % 2'sinin 1-5, % 4'ünün 6-10, % 17'sinin 11-15, % 14'ünün 16-20, % 49'unun 21-25, % 12'sinin 26-30, % 2'sinin 31 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. Şekil 13'de belirtilen örneklem grubunun deneyim süresi dağılımına göre çalışanların kıdem sürelerinin yüksek olduğu söylenebilmektedir.



Şekil 13: Örneklem Grubunun Deneyim Süresi Dağılımı

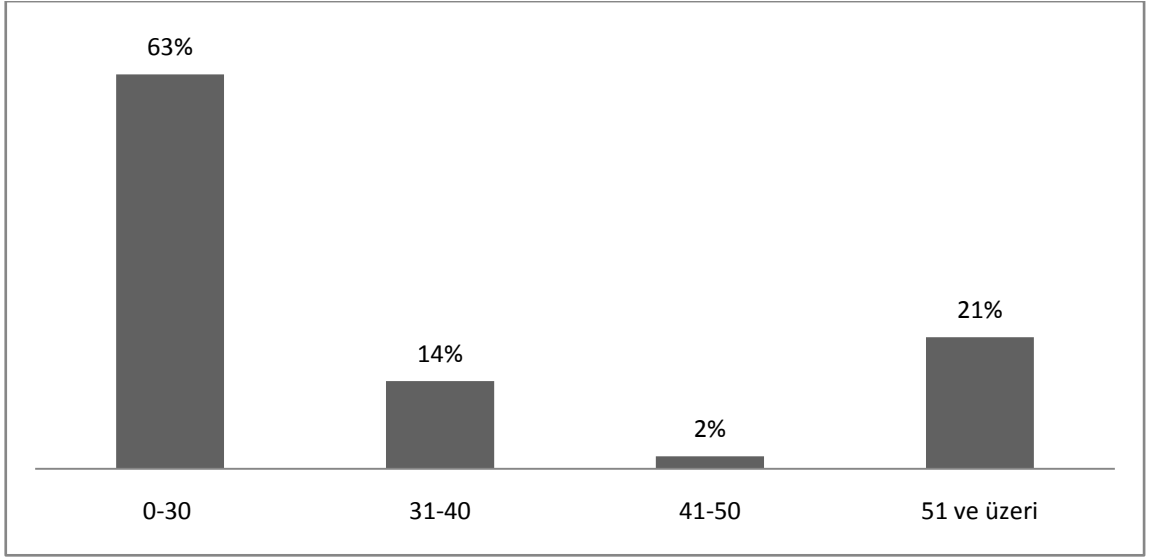
Araştırmaya katılan cevaplayıcıların çalıştıkları firmada ki yöneticileri ile beraber çalışma süreleri incelendiğinde % 7'sinin 0-1, % 48'inin 2-5, % 17'sinin 6-10, % 28'nin 10 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. Örneklem grubunun yöneticileri ile beraber çalışma süreleri dağılımı Şekil 14'de yer almaktadır.



Şekil 14: Örneklem Grubunun Yöneticileri İle Beraber Çalışma Süreleri Dağılımı

4.7.5. Örneklem Grubunun Beraber Çalıştıkları Ast Sayısına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan cevaplayıcıların aynı yöneticiye bağlı olarak kaç kişi çalıştıkları incelendiğinde % 63'ünün 0-30, % 14'ünün 31-40, % 2'sinin 41-50, % 21'inin 51 ve üzeri kişi olduğu görülmektedir. Örneklem grubunun beraber çalıştıkları ast sayısı dağılımı Şekil 15'de yer almaktadır.



Şekil 15: Örneklem Grubunun Beraber Çalıştıkları Ast Sayısı Dağılımı

4.8. Araştırma Bulguları

4.8.1. Tanımlayıcı Bulgular

Bu bölümde öncelikle katılımcıların sorulara verdikleri cevapların yüzdelik dağılımları belirtilmiş daha sonra ise anket sonuçlarına ait temel bulguları bilgileri bir tablo yardımıyla verilmiştir. Likert ölçeğinde yer alan ifadeler 1’den 5’e kadar değer verilmiştir. “Tümüyle Yanlış” ifadesi 1 puan, “Büyük Ölçüde Yanlış” ifadesi 2 puan, “Kararsızım” ifadesi 3 puan, “Büyük Ölçüde Doğru” ifadesi 4 puan ve “Tamamen Doğru” ifadesi ise 5 puan olarak değerlendirilmiştir. İletişim ölçeğine ait yüzdelik dağılımlar Tablo 12’de, koçluk ölçeğine ait yüzdelik dağılımlar Tablo 13’de sunulmaktadır.

Tablo 12: İletişim Ölçeğine Ait Yüzdelik Dağılımlar

	Tümüyle Yanlış	Büyük Ölçüde Yanlış	Kararsızım	Büyük Ölçüde Doğru	Tümüyle Doğru
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
1.Firmamızda yönetici ve çalışanlar arasında sürekli bir görüş alışverişi vardır.	18	21	9	44	8
2.Bir konuda görüş bildirdiğimde amirim beni dinler.	15	8	18	44	15
3.İşim ile ilgili konularda ihtiyaç duyduğumda amirime ulaşabilirim.	6	9	6	34	45
4.Firmamızda her türlü faaliyet açık ve şeffaf bir şekilde yürütülür.	23	18	33	14	12
5.Çalışanlara zaman zaman firmanın faaliyetleri hakkında bilgi verilir	23	24	20	23	10
6.Yöneticilerimiz bizleri ilgilendiren konularda bir karar aldıkları zaman bize bilgi verirler	15	18	13	31	23
7.Amirim işimle ilgili bilgi ve direktif verdiğinde, bu bilgi ve direktifi açıklayıcı sorular sorabilirim.	6	11	20	38	25
8.Firmamızda çalışanlar arasında güçlü bir iletişim vardır.	15	16	19	32	18

9.Firmamızda yöneticiler arasında güçlü bir iletişim vardır.	24	26	28	14	8
10.Firmamızda çalışanlar ile yöneticiler arasında güçlü bir iletişim vardır.	18	25	27	21	9

Tablo 13: Koçluk Ölçeğine Ait Yüzdelik Dağılımlar

	Tümüyle Yanlış	Büyük Ölçüde Yanlış	Kararsızım	Büyük Ölçüde Doğru	Tümüyle Doğru
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
1.Amirim astlarının teklif etmesine gerek kalmadan onların görüş ve düşüncelerini ifade etmelerine fırsat verir.	15	19	23	30	13
2.Amirim insanların birbirinden farklı olabileceklerini kabul ederek farklı kişiliklere saygı duyar.	11	15	26	33	15
3.Amirim astlarını alışlagelmiş yaklaşımlardan daha farklı bakış açıları geliştirmeye teşvik eder.	19	27	21	18	15
4.Amirim astlarını iş başında izleyerek gözlemlerini onlara aktarır ve iyileştirme önerileri sunar.	8	13	13	40	26
5.Amirim astlarının birbirlerinden de görüş ve öneri istemelerini teşvik eder.	15	28	36	11	10
6.Amirim astlarının kendi yaklaşımlarını geliştirerek görevlerini yerine getirmelerine izin verir.	14	12	12	48	14
7.Amirim astlarının mesleki geleceğini uzun vadeli olarak göz önünde bulundurur.	16	12	13	37	22

Tablo 12 ve Tablo 13’de belirtilen yüzdelerik değerlerin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 14 ve Tablo 15’de belirtilmiştir. İletişim düzeyine yönelik algılamaların ortalaması (3.14) ile koçluk uygulamalarına ilişkin algılamaların ortalaması (3.18) birbirine yakın bulunmuştur. Standart sapma değerleri, verilerin aritmetik ortalama etrafında ne kadar genişlikte bir aralıkta dağıldığını göstermektedir. Bu değerlerin de her iki ölçek için yakın bulunduğu aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir. Değerlerin birbirine bu kadar yakın olması araştırmamızı destekler bir nitelik taşımaktadır. İletişim düzeyi ve koçluk uygulamaları sorularına verilen cevaplar paralel bir nitelik taşımaktadır. Bu da aralarındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır.

Tablo 14: İletişim İle İlgili Sorulara Ait Bulgular

İletişim	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Soru 1	100	1	5	3.03	1.306
Soru 2	100	1	5	3.36	1.267
Soru 3	100	1	5	4.03	1.193
Soru 4	100	1	5	2.74	1.291
Soru 5	100	1	5	2.73	1.316
Soru 6	100	1	5	3.29	1.394
Soru 7	100	1	5	3.65	1.149
Soru 8	100	1	5	3.22	1.330
Soru 9	100	1	5	2.56	1.225
Soru 10	100	1	5	2.78	1.227
				3.14	1.270

Tablo 15: Koçluk İle İlgili Sorulara Ait Bulgular

Koçluk	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Soru 1	100	1	5	3.07	1.273
Soru 2	100	1	5	3.26	1.211
Soru 3	100	1	5	2.83	1.341
Soru 4	100	1	5	3.63	1.228
Soru 5	100	1	5	2.73	1.153
Soru 6	100	1	5	3.36	1.267
Soru 7	100	1	5	3.37	1.375
				3.18	1.264

4.8.2. T- Test ve Varyans Analizleri

Bu bölümde birinci hipotezimizin sınanabilmesi amacı ile yaş ve eğitim değişkenleri için T-Test, diğer değişkenler için ise Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmıştır. Ancak erkek katılımcıların oranı %92 olduğu için cinsiyet değişkeni analiz dışı bırakılmıştır.

Bağımsız gruplar T-Testi, iki bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan istatistiksel analiz yöntemidir. Bu testin yapılabilmesi için karşılaştırılacak olan grupların birbirinden bağımsız olması ve bu gruplardan elde edilen ölçümlerin en az eşit aralıklı ölçek düzeyinde ölçülmüş olması gerekmektedir.

Bağımsız gruplar T-Testinin test istatistiği gruplar arası varyansın eşit olup olmamasına göre farklılık göstereceğinden, T-Testi yapılmadan önce grupların varyanslarının eşitliği test edilmelidir. Grupların varyanslarının eşitliği Levene testi ile yapılır.

Bağımsız grupların ikiden fazla olması halinde kullanılan istatistiksel analiz yöntemi ise Tek Yönlü Varyans Analizi'dir. Bu testin de yapılabilmesi için karşılaştırılacak olan grupların birbirinden bağımsız olması ve bu gruplardan elde edilen ölçümlerin en az eşit aralıklı ölçek düzeyinde ölçülmüş olması gerekmektedir. Bağımsız gruplar T-Testi'nde olduğu gibi tek yönlü varyans analizinde de grupların varyanslarının eşitliği test edilmelidir. Buradaki fark ANOVA yapılabilmesi için grupların varyanslarının homojen yani eşit olması şartı aranır. Homojenlik testi yine Levene Testi ile yapılır.¹³⁷

Bu yüzden analiz sonuçlarında ilk olarak Levene testi yardımıyla varyansların eşit olup olmadığına bakılmıştır. Varyansların eşit kabul edilmesi için p değerinin 0.05'ten büyük olması gerekir. İkinci aşamada ise varyansların eşit olup olmamasına göre ilgili satırdaki t değerine ait önem derecesine (Sig. (2-tailed)) bakılmıştır. Değerlerin 0.05'ten küçük olması anlamlı fark bulunduğu biçiminde yorumlanmaktadır.

4.8.2.1. Yaş Değişkeni ile Koçluk ve İletişim Değişkenleri İlişkisi

İletişim düzeyine ilişkin algılamaların cevaplayıcıların yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonucu Tablo 16'da verilmektedir. Kişi sayısı 10'dan az olan gruplara bu testi yapamayacağımız için 50 yaş üzeri grubunu oluşturan iki kişi 41-50 yaş grubuna dahil edilip grup 40 yaş üzeri olarak değerlendirmeye alınmıştır.

Yapılan analiz sonucunda ise grupların varyanslarının eşit olduğu (p değeri > 0.05), buna bağlı olarak da değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur.

¹³⁷ Sipahi, Yurtkoru, Çinko, s. 118.

Tablo 16: İletişim ve Yaş Değişkenlerinin T-Test Sonuçları

		N	Ort.	Std. Sap.	t değeri	p değeri	Homojenlik	
İletişim	31-40	40	3.21	1.02	0.617	0.517	Levene	P
	40 yaş üzeri	60	3.09	0.89			1.256	0.265

Koçluk uygulamalarına ilişkin algılamaların cevaplayıcıların yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda grupların varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ancak değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur. Analiz sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 17’de sunulmaktadır.

Tablo 17: Koçluk Uygulamaları ve Yaş Değişkenlerinin T-Test Sonuçları

		N	Ort.	Std. Sap.	t değeri	p değeri	Homojenlik	
Koçluk Uygulamaları	31-40	40	3.21	1.01	0.285	0.776	Levene	P
	40 yaş üzeri	60	3.15	1.04			0.090	0.765

4.8.2.2. Eğitim Durumu Değişkeni İle Koçluk ve İletişim Değişkenleri İlişkisi

İletişim düzeyine ilişkin algılamaların cevaplayıcıların eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda grupların varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ancak değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur. Yüksekokul grubunu oluşturan 5 kişi lise grubuna dahil edilerek grup Lise ve Yüksekokul olarak değerlendirmeye alınmıştır. Analiz sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 18’de sunulmaktadır.

Tablo 18: İletişim ve Eğitim Değişkenlerinin T-Test Sonuçları

		N	Ort.	Std. Sap.	t değeri	P değeri	Homojenlik	
İletişim	İlköğretim	13	2.72	0.99	-1.636	0.122	Levene	P
	Lise ve Yüksekokul	87	3.20	0.92			0.159	0.691

Koçluk uygulamalarına ilişkin algılamaların cevaplayıcıların eğitimine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda grupların varyanslarının eşitliği kabul edilmiş olup, lise ve yüksekokul mezunları için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Tablo 19’da da görüldüğü gibi lise ve yüksekokul mezunu çalışanların koçluk uygulamalarına yönelik algılamaları ilköğretim mezunu çalışanlara oranla daha yüksektir.

Tablo 19: Koçluk Uygulamaları ve Eğitim Değişkenlerinin T-Test Sonuçları

		N	Ort.	Std. Sap.	t değeri	P değeri	Homojenlik	
Koçluk Uygulamaları	İlköğretim	13	2.42	1.13	-2.613	0.020	Levene	P
	Lise ve Yüksekokul	87	3.29	0.96			1.682	0.198

4.8.2.3. Toplam Deneyim Süresi Değişkeni İle Koçluk ve İletişim Değişkenleri İlişkisi

İletişim düzeyine ilişkin algılamaların cevaplayıcıların deneyim sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda grupların varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ancak değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur. Cevaplayıcı sayısına göre gruplar 1-15 yıl, 16-20 yıl, 21-25 yıl, 26 yıl ve üzeri olarak değerlendirmeye alınmıştır. Analiz sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 20’de yer almaktadır.

Tablo 20: İletişim ve Deneyim Süresi Değişkenlerinin ANOVA Analizi Sonuçları

		N	Ort.	F değeri	P değeri	Homojenlik	
İletişim	1-15 yıl	23	3.30	1.590	0.197	Levene	P
	16-20 yıl	14	2.94			0.943	0.423
	21-25 yıl	49	3.24				
	26 yıl ve üzeri	14	2.71				

Koçluk uygulamalarına ilişkin algılamaların cevaplayıcıların deneyim sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda grupların varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ancak değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur. Analiz sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 21’de sunulmaktadır.

Tablo 21: Koçluk Uygulamaları ve Deneyim Süresi Değişkenlerinin ANOVA Analizi Sonuçları

		N	Ort.	F değeri	P değeri	Homojenlik	
Koçluk Uygulamaları	1-15 yıl	23	3.41	0.789	0.503	Levene	P
	16-20 yıl	14	3.29			0.967	0.411
	21-25 yıl	49	3.09				
	26 yıl ve üzeri	14	2.95				

4.8.2.4. Amire Bağlı Ast Sayısı Değişkeni İle Koçluk ve İletişim Değişkenleri İlişkisi

İletişim düzeyine ilişkin algılamaların cevaplayıcıların beraber çalıştıkları ast sayısına göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda, grupların varyanslarının eşitliği kabul edilmemiştir (Levene Testi Sonucu: p değeri < 0.05). Bu durumda Tek Yönlü Varyans Analizi için gerekli ön şart sağlanamamış olup ANOVA testi yerine Welch ve Brown-Forsythe testleri yapılmıştır. ANOVA testinin alternatifi olarak kullanılan Welch ve Brown-Forsythe testlerinde de p değerinin 0.05’ten küçük olması halinde, değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olduğuna karar verilir. Cevaplayıcı sayısına göre gruplar 0-30 kişi, 31-40 kişi ve 40 kişi üzeri olarak değerlendirmeye alınmıştır. Tablo 22’de belirtildiği üzere analiz sonuçlarında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Tablo 22: İletişim ve Amire Bağlı Ast Sayısı Değişkenlerinin Welch ve Brown-Forsythe Testleri Sonucu

		N	Ort.		Welch	Brown-Forsythe
İletişim	0-30 Kişi	63	3.06	F Değeri P Değeri	1.612 0.213	1.625 0.204
	31-40 Kişi	14	3.05			
	40 Kişi Üzeri	23	3.39			

Koçluk uygulamalarına ilişkin algılamaların cevaplayıcıların beraber çalıştıkları ast sayısına göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda, grupların varyanslarının eşitliği kabul edilmemiştir. Bu durumda değişkenler Welch ve Brown-Forsythe testleri ile değerlendirilmiştir. Değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 23’de sunulmaktadır.

Tablo 23: Koçluk Uygulamaları ve Amire Bağlı Ast Sayısı Değişkenlerinin Welch ve Brown-Forsythe Testleri Sonucu

		N	Ort.		Welch	Brown-Forsythe
Koçluk Uygulamaları	0-30 Kişi	63	3.06	F Değeri P Değeri	1.740 0.190	1.592 0.215
	31-40 Kişi	14	3.32			
	40 Kişi Üzeri	23	3.40			

4.8.2.5. Yönetici İle Birlikte Çalışma Süresi Değişkeni İle Koçluk ve İletişim Değişkenlerinin İlişkisi

İletişim düzeyine ilişkin algılamaların cevaplayıcıların yöneticileri ile beraber çalıştıkları süreye göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda, grupların varyanslarının eşitliği kabul edilmemiştir. Bu durumda Tek Yönlü Varyans Analizi için gerekli ön şart sağlanamamıştır. Cevaplayıcı sayısına göre gruplar 0-5 yıl, 6-10 yıl ve 10 yıl üzeri olarak değerlendirmeye alınmıştır. Welch ve Brown-Forsythe testleri sonucunda değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Analiz sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 24’de yer almaktadır.

Tablo 24: İletişim ve Yönetici İle Birlikte Çalışma Süresi Değişkenlerinin Welch ve Brown-Forsythe Testleri Sonucu

		N	Ort.		Welch	Brown-Forsythe
İletişim	0-5 Yıl	55	2.96	F Değeri P Değeri	3.014 0.058	3.009 0.055
	6-10 Yıl	17	3.44			
	10 Yıl Üzeri	28	3.30			

Koçluk uygulamalarına ilişkin algılamaların cevaplayıcıların yöneticileri ile beraber çalıştıkları süreye göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda, grupların varyanslarının eşitliği kabul edilmemiştir. Bu nedenle değişkenlere Welch ve Brown-Forsythe testleri uygulanmış olup değişkenler arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Analiz sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 25’de sunulmaktadır.

Tablo 25: Koçluk Uygulamaları ve Yönetici İle Birlikte Çalışma Süresi Değişkenlerinin Welch ve Brown-Forsythe Testleri Sonucu

		N	Ort.		Welch	Brown-Forsythe
Koçluk Uygulamaları	0-5 Yıl	55	3.05	F Değeri P Değeri	1.145 0.326	1.245 0.293
	6-10 Yıl	17	3.38			
	10 Yıl Üzeri	28	3.29			

Genel olarak değerlendirildiğinde; demografik değişkenlerden biri hariç hiçbiri ile iletişim ve koçluk arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulunamamıştır. Sadece eğitim düzeyleri açısından lise ve yüksekokul mezunu çalışanların, koçluk uygulamalarına yönelik algılamalarının ilköğretim mezunu çalışanlara oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ancak bu sonuç, T-Test ve ANOVA analizi sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde, birinci hipotezimiz olan “H₁: İletişim düzeyi ve koçluk uygulamalarına ilişkin algılamalar çalışanların demografik özelliklerinden etkilenmektedir” hipotezinin reddedilmesi gerektiğini göstermektedir.

4.8.3. Korelasyon Analizi

Bu bölümde ikinci hipotez olan koçluk uygulamaları ile iş tatmini arasında bir ilişki olup olmadığının sınanması amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizinde iki değişken arasındaki ilişkinin şiddeti ölçülmekte ve hesaplanan korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değerler alabilmektedir. +1 mükemmel doğrusal ilişkiyi, -1 ise mükemmel ters yönlü ilişkiyi ifade etmektedir. Analize ait sonuçlar Tablo 26’da verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi iletişim ve koçluk uygulamaları arasında doğru yönlü ve istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu durum araştırmanın ikinci hipotezi olan “H₂: Koçluk yaklaşımının temelini oluşturan iletişim düzeyinin firma içinde güçlü algılanması ile yöneticinin koçluk uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezini doğrular niteliktedir. Koçluk uygulamaları ve iletişim arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 26: Korelasyon Analizi

		iletisim	koc
iletisim	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	,688**
	p değeri		,000
	N	100	100
koc	Pearson Korelasyon Katsayısı	,688**	1
	p değeri	,000	
	N	100	100

** . 0.01 düzeyinde anlamlı ilişki

4.8.4. Regresyon Analizi

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin şiddeti ölçülmekte, ancak değişkenlerden birinin diğerini ne ölçüde etkilediği ile ilgili bir yorum yapılamamaktadır. Dolayısıyla üçüncü hipotezimizin sınanabilmesi ve koçluk uygulamalarının iletişim düzeyinden etkilenip etkilenmediğinin belirlenmesi amacıyla koçluk uygulaması bağımlı değişken, iletişim düzeyi ise bağımsız değişken kabul edilerek regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına ait çıktılar Tablo 27’de gösterilmektedir.

Tablo 27: Koçluk Uygulamalarının İletişim Düzeyinden Etkilenme Oranına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Belirlilik Katsayısı (R^2)	Modelin Anlamlılığı (F Testi)	P değeri
0.473	87.874	0.000

Regresyon analizi çıktıları incelenirken öncelikle koçluk uygulamalarının iletişim ile açıklanmaya çalışıldığı modelin anlamlılık derecesi (F) incelenmektedir. Bu değer 87.874 olarak hesaplanmıştır ve 0.000 düzeyinde anlamlıdır. Buradan bağımlı değişken olan koçluk uygulamalarını açıklamada iletişimin önemli bir faktör olduğu anlaşılmaktadır. R değeri bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi temsil etmektedir. Önceki aşamada gerçekleştirdiğimiz korelasyon analizi sonucunu göstermektedir. Tablodaki R değeri 0.688'dir ve iki değişken arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkiyi göstermektedir. (R^2) (R Square) değeri ise bağımlı değişkendeki varyansın (değişimin) yüzde kaçının bağımsız değişken tarafından açıklandığını ifade etmektedir. Bizim modelimizde (R^2) değeri 0.473 olarak hesaplanmıştır. Yani iletişim koçluk uygulamalarındaki değişimin %47.3'ünü açıklayabilmektedir. Aynı hesaplamayı daha muhafazakar ölçülerde yapan düzeltilmiş (R^2) değeri (Adjusted R Square) dikkate alındığında ise bu oran %46.7'ye düşmektedir. Bağımlı değişkenin bağımsız değişken tarafından tam olarak açıklandığı durumda (R^2) değeri 1 olacaktır. İki değişken arasında hiçbir doğrusal ilişki yoksa değer 0 olacaktır. Koçluk uygulamalarındaki değişimlerin %47'si iletişimden etkilenmekte %53'ü ise farklı değişkenlere bağlı olarak farklılık göstermektedir. Koçluk uygulamalarının etkili iletişim zeminine kurulduğunu ancak bir yöntem olarak uygulanmasında profesyonellik gerektirdiğini göz ardı etmemek gerekmektedir. Araştırma kapsamında, koçluk uygulamasının başarısının iletişimden orta düzeyde etkilendiği söylenebilmektedir. Ancak bu ilişki güçlü olmadığı için üçüncü hipotezimiz olan “H₃: İletişim düzeyi, koçluk uygulamalarının başarısını olumlu ölçüde artırır” hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara yönelik değerlendirmeler, sonuç bölümünde yapılmaktadır.

5. SONUÇ

Bütün dünyada yaşanan küreselleşme eğilimi, beraberinde gerek ülkeler gerek işletmeler arasında güçlenen bir rekabeti gündeme getirmiştir. Bu amaçla her işletme ya da ülke, kendi rekabet gücünü geliştirmek amacıyla bir takım verimlilik artırıcı önlemler almaktadır. Bu önlemlerin başında ise, fiziksel ve beşeri kaynakların verimliliğini sağlamak gelmektedir.

Geleneksel işletmelerin gücü, üretim kapasitelerinden kaynaklanırken, günümüzde sahip olunan güç bilginin eline geçmiştir. Örgütlerde bilgiyi yaratan, kullanan ve onu geliştiren bireydir. İşletmeler ancak çekebildikleri ve elde tutabildikleri yüksek performanslı çalışanlar ölçüsünde başarılıdır. Rekabet çağında işletmeleri diğer işletmelerden ayıran en önemli özellik sunulan hizmetlerin niteliği ve niceliğinin yanı sıra, yüksek performanslı çalışanlarla karşılıklı güvene ve güçlü kişisel ilişkiler ağına dayalı bir ilişki yaratabilmekten geçmektedir. Bu nedenle örgütün başarılı olmasını sağlayan en önemli unsurun, örgütün insan kaynakları olduğu kabul edilmektedir.

Başarı, yenilik ve farklılık yaratma; örgütte çalışan bireylerin sahip olduğu kolektif deneyim, yaratıcılık, sorun çözme kapasitesi, liderlik, girişimsel ve yönetsel yeteneklerin sonucudur. Başarılı bir yönetici, işletme bireyleri arasında açık bir iletişim köprüsü kurmalıdır. Bunu da etkin iletişim tekniklerini kullanarak sağlayabilir. Günümüzde yöneticilerin başarısı; motive edebilme, önderlik edebilme, astlarını eğitme ve yol gösterme, işin nasıl yapılacağını öğretebilme, sorun çözebilme, etkin karar verebilme, öncü ve rehber olma, insan odaklı olma, önerilerde bulunabilme özelliklerine sahip olmalarına bağlıdır.

Bütün bu özellikler ise son zamanlarda yaygınlık gösteren koçluk kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Koçluk kavramı, kültürel özelliklerimiz nedeni ile çok yabancı olmadığımız bir kavramdır. Herkes hayatının bir bölümünde kendisinden daha bilgili, deneyimli veya fikirlerine değer verdiği bir kişiden bazı konularda yardım istemiştir. Bunun en güzel örnekleri ise okullarda yaşanmaktadır. Zayıf öğrencilere, hem arkadaşları tarafından hem öğretmenleri tarafından, kendisinin de başarılı olabileceği ve bunun sandığı kadar zor olmadığı anlatılmaya çalışılmaktadır. Koçluğun

temel anlayışını da zaten bu düşünce oluşturmaktadır. Koçluk, kişiye ayna tutarak, sahip olduğu özelliklerini, zayıf ve güçlü yanlarını göstermeye çalışmaktır. Bunu da yöneticilerin açık iletişim köprüsünü kurmak için kullandıkları etkin iletişim teknikleri ile yapmaktadır.

Küresel rekabet koşulları, yöneticilerin hem iyi bir iletişimci hem de iyi bir koç olmasını gerekli kılmaktadır. Çünkü koçluk yeni bir yönetim stili olmakla beraber, çalışanların motivasyonunu arttıran, performansı maksimum düzeye çıkaran ve bunlara bağlı olarak hem çalışan hem de örgüt verimliliğini arttıran en etkili yöntemdir.

Koçluk uygulamalarında iletişimin bu kadar önemli bir role sahip olması nedeni ile, çalışmamız kapsamında, örgüt yöneticilerinin, iletişim ve koçluk uygulamaları konusunda çift yönlü değerlendirilmesini konu alan bir araştırma yapılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğu mavi yakalı çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmanın mavi yakalı çalışanlar üzerinde yapılmasının nedeni ise; koçluk denilince akla ilk olarak beyaz yakalı çalışanların gelmesi ve araştırmaların hep bu yönde yapılmış olmasıdır. Ülkemizde mavi yakalı çalışanların oranının beyaz yakalı çalışanlar kadar yüksek olduğu göz ardı edilemeyecek bir gerçektir. Değişen toplum şartlarının koçluk ve iletişimi her sektör ve her çalışan için gerekli kılmasından dolayı araştırmamız mavi yakalı çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre:

Araştırmaya katılan çalışanların iletişim düzeyi ve koçluk uygulamaları sorularına verdikleri cevapların ağırlıklı ortalamalarının birbirine yakın olduğu bulunmuştur. Bu değerlerin birbirine yakın olması, araştırmamızın temeli olan koçluk uygulamaları ve iletişim arasındaki paralel ilişkinin en güzel göstergesidir.

Koçluk ve iletişim ölçeklerine ait ağırlıklı ortalamaların birbirine bu kadar yakın olması, çalışanların iletişime ve koçluğa yönelik algılamalarının paralel olduğunu göstermektedir. Korelasyon analizi ile koçluk ve iletişim arasındaki ilişkinin yönü belirlenmeye çalışılmış ve doğrusal bir ilişki bulunmuştur. İlişkinin kuvveti ise 0.688 olarak belirlenmiştir. Bu oran bize aralarında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Yapılan regresyon analizi ile de koçluk uygulamalarında iletişimin ne kadar etkili olduğu belirlenmeye çalışılmış ve %47'lik bir etki tespit edilmiştir. Bu oran

koçluk uygulamalarının yarısının etkili iletişim olduğunu göstermektedir. Ancak araştırmaya katılan cevaplayıcıların sorulara çoğunlukla “Kararsızım” ifadesi ile cevap vermesi, örgüt içerisindeki iletişim düzeyinin çok yüksek algılanmadığının göstergesidir. Ayrıca çalışan profilinin mavi yakalı olması; kararlara katılım, yönetimde etkin rol oynama, görevi yerine getirirken kendi metotlarını deneme gibi birçok faktörü devre dışı bırakmaktadır. Çünkü çalışanların görevleri belli olmakla beraber, yönetimin ekstra bir talebi genellikle olmamaktadır. Buna rağmen çıkan oran küçümsenmeyecek bir nitelik taşımaktadır. Eğer araştırmanın kapsamı beyaz yakalı çalışanlardan oluşsaydı, çıkan oranın daha yüksek olacağı beklenmekteydi. Ama bu durum bize, koçluk uygulamalarında iletişimin en az %47’lik bir paya sahip olduğunu göstermektedir. Şüphesiz, artan iletişim düzeyi ile bu oranda artış gösterecektir.

Çalışanların koçluk ve iletişime yönelik algılamalarının demografik değişkenlerden etkilenip etkilenmediğini belirlemek amacı ile yaptığımız analizlerde bir tek koçluk uygulamaları ile eğitim düzeyi arasında ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonucu, koçluk ve iletişime yönelik algılamaların; yaş, deneyim süresi, yönetici ile birlikte çalışma süresi, beraber çalışılan kişi sayısı gibi değişkenlerden bağımsız olduğu şeklinde yorumlayabiliriz. Bunun en önemli nedeni ise, koçluk ve iletişimin her kişiye özel olarak yapılandırılması gerekliliğidir. Koçluk uygulamalarına yönelik algılamaların eğitim seviyesine göre farklılık göstermesinin nedenleri ise eğitimin kişiye kazandırdığı analiz, sentez, dinleme, konuşma, tartışma, paylaşma, takım olarak çalışma becerileridir. Farklı eğitim seviyesinde olan insanlar durumları da farklı bakış açıları ile değerlendirirler. Bu nedenle de lise ve yüksekokul mezunu çalışanların koçluk uygulamalarına yönelik algılamaları ilköğretim mezunlarına oranla daha yüksektir. 2007 yılında Rıza Feridun Elgün tarafından, koçluk ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile yapılan araştırma sonucuna göre de, demografik değişkenlerden bir tek eğitim ve koçluk arasında ilişki olduğu belirlenmiştir. İki araştırmanın da aynı sonuca varmış olması, koçluk ve eğitim arasındaki pozitif ilişkiyi göstermektedir.

Yaptığımız araştırmanın kesitsel nitelikte bir çalışma olması nedeniyle genelleme yapılması mümkün değildir. Ancak araştırmada önemli olan, araştırma verilerindeki tutarlılıktır. Bu veriler ile elde edilmiş sonuçlar; beklentileri doğrulamak ile birlikte, yöneticilerin iletişim becerileri ve koçluk yapma becerileri arasındaki paralel ilişkinin güçlülüğünü ortaya koymuştur.

Bu çalışmanın, konu ile ilgilenen kişilere fikir vermesini dilerim. Ancak çalışanların, araştırmada yer alan sorulara çoğunlukla kararsızım ifadesi ile cevap vermiş olmalarının nedenleri tam olarak bilinmemektedir. Bu nedenle, yapılacak olan araştırmalarda açık uçlu soruların kullanılması, çalışanlar ile bire bir görüşmelerin gerçekleştirilmesi daha net bir tablonun ortaya konmasında ve bulguların yorumlanmasında yararlı olacaktır.

EKLER

EK 1: ARAŞTIRMA ANKETİ

Değerli Katılımcı,

Aşağıda Marmara Üniversitesi öğretim üyesi Prof. Dr. Neslihan Okakın danışmanlığında gerçekleştirilmekte olan yüksek lisans çalışması için hazırlanan anket formu yer almaktadır. Çalışma ile örgütsel iletişimin koçluk yaklaşımı üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Lütfen ankette yer alan her bir ifadeye belirtilen kriterler doğrultusunda içtenlikle cevap veriniz. Anket sonuçları kişi bazında değerlendirilmeyeceği için isminizi, bölümünüzü ya da çalıştığınız şirketi belirtmenize gerek bulunmamaktadır. Değerli vaktinizi ayırıp çalışmaya katkı sağladığınız için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla

Olca Kazazoglu

Cinsiyetiniz:	☐ Kadın	☐ Erkek	
Yaşınız:	☐ 30'dan az ☐ 50 yaşın üzeri	☐ 31-40 arası	☐ 41-50 arası
Eğitim Düzeyiniz:	☐ İlköğretim ☐ Üniversite	☐ Lise ☐ Lisansüstü	☐ Yüksekokul
Çalışma Türünüz:	☐ Beyaz Yakalı	☐ Mavi Yakalı	
Amirinizle kaç yıldır birlikte (ast-üst konumunda) çalışıyorsunuz? Yıl			
Amirinize bağlı ast sayısı:..... Kişi			
Toplam Çalışma Süreniz: ☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21-25 yıl ☐ 26-30 yıl ☐ 31 yıl ve üzeri			

EK 1: DEVAM (İletişim Soruları)

	Tümüyle Yanlış	Büyük Ölçüde Yanlış	Kararsızım	Büyük Ölçüde Doğru	Tümüyle Doğru
1.Firmamızda yönetici ve çalışanlar arasında sürekli bir görüş alışverişi vardır.					
2.Bir konuda görüş bildirdiğimde amirim beni dinler.					
3.İşim ile ilgili konularda ihtiyaç duyduğumda amirime ulaşabilirim.					
4.Firmamızda her türlü faaliyet açık ve şeffaf bir şekilde yürütülür.					
5.Çalışanlara zaman zaman firmanın faaliyetleri hakkında bilgi verilir					
6.Yöneticilerimiz bizleri ilgilendiren konularda bir karar aldıkları zaman bize bilgi verirler					
7.Amirim işimle ilgili bilgi ve direktif verdiğinde, bu bilgi ve direktifi açıklayıcı sorular sorabilirim.					
8.Firmamızda çalışanlar arasında güçlü bir iletişim vardır.					
9.Firmamızda yöneticiler arasında güçlü bir iletişim vardır.					
10.Firmamızda çalışanlar ile yöneticiler arasında güçlü bir iletişim vardır.					

EK 1: DEVAM (Koçluk Uygulamaları Soruları)

	Tümüyle Yanlış	Büyük Ölçüde Yanlış	Kararsızım	Büyük Ölçüde Doğru	Tümüyle Doğru
1.Amirim astlarının teklif etmesine gerek kalmadan onların görüş ve düşüncelerini ifade etmelerine fırsat verir.					
2.Amirim insanların birbirinden farklı olabileceklerini kabul ederek farklı kişiliklere saygı duyar.					
3.Amirim astlarını alışlagelmiş yaklaşımlardan daha farklı bakış açıları geliştirmeye teşvik eder.					
4.Amirim astlarını iş başında izleyerek gözlemlerini onlara aktarır ve iyileştirme önerileri sunar.					
5.Amirim astlarının birbirlerinden de görüş ve öneri istemelerini teşvik eder.					
6.Amirim astlarının kendi yaklaşımlarını geliştirerek görevlerini yerine getirmelerine izin verir.					
7.Amirim astlarının mesleki geleceğini uzun vadeli olarak göz önünde bulundurur.					

EK 2: ÖRNEK UYGULAMA FORMLARI

KOÇ İÇİN PLANLAMA FORMU	
<i>Koçluk toplantısından önce bu formu kullanın. Neye ulaşmak istediğinizi ve bunu nasıl yapmak istediğinizi tam tamına belirlemeye çalışın.</i>	
Görüşülen Kişi:	Tarih:
Koçluğa İhtiyaç Duyulan Alanlar (Bunları gözlemlerinize dayandırın):	
Koçluk Toplantısının Amacı:	
Elde Edilmek İstenen Sonuçlar:	
Koçluk Yapmak İçin Önemli (örneğin risk nerede? Sonuçları neler?):	
Potansiyel Zorluklar	Halletme Yöntemleri
1.	1.
2.	2.
3.	3.
Özel Önlemler	

EK 2: DEVAM

CAN KULAĞIYLA DİNLEME KONUSUNDA ÖZ DEĞERLENDİRME			
<i>Can Kulağıyla Dinleyebiliyor musunuz?</i>			
<i>Can kulağıyla dinlemesini bilen koçlar genellikle koçluk görüşmelerinden en fazla yararı sağlarlar ve genel olarak daha iyi koç olurlar. Can kulağıyla dinlemeyi ne kadar bildiğinizi anlayabilmek için bu öz değerlendirmeyi kullanın. Dinleme alışkanlığınızı en iyi ifade eden sütunda, numaranın yanındaki kutuyu işaretleyin.</i>			
	GENELLİKLE	BAZEN	NADİREN
Ne diyeceğimi planlarım.	☐ 1	☐ 3	☐ 5
Konuşmacıyla göz teması kurarım.	☐ 5	☐ 3	☐ 1
Gereklikçe not alırım.	☐ 5	☐ 3	☐ 1
Sözcüklerin ardındaki duyguyu yakalamaya çalışırım.	☐ 5	☐ 3	☐ 1
Konuşmacı konuşmasını sürdürürken başka şeyler düşündüğümü fark ederim.	☐ 1	☐ 3	☐ 5
Konuşan kişinin yüzüne bakarım.	☐ 5	☐ 3	☐ 1
Konuşmacının önemli beden dili hareketlerini (yüz ifadesi, el hareketleri) izlerim.	☐ 5	☐ 3	☐ 1
Anında yanıt verebilmek için konuşmacının sözünü keserim.	☐ 1	☐ 3	☐ 5
Aklım zaman ayırmam gereken diğer şeylere gider.	☐ 1	☐ 3	☐ 5
Derhal yargılama ya da değerlendirme yapmadan, konuşmacının verdiği mesajı dinlerim.	☐ 5	☐ 3	☐ 1
Daha fazla bilgi alabilmek ve konuşmacının konuşmaya devam etmesini teşvik için sorular sorarım.	☐ 5	☐ 3	☐ 1
İyi anladığımdan emin olabilmek için, konuşmacının söylediği şeyleri kendi sözcüklerimle tekrarlarım.	☐ 5	☐ 3	☐ 1
SÜTUN TOPLAMLARI			
GENEL TOPLAM =			
Puanlar:			
44-60 = Can kulağıyla dinlemeyi biliyorsunuz.			
28-43 = Kendini daha da geliştirebilecek iyi bir dinleyicisiniz.			
12-27 = Dinleyicilik becerilerinizi iyileştirmeye odaklanmalısınız.			

EK 2: DEVAM

KOÇUN KENDİSİNİ DEĞERLENDİRMESİ İÇİN KONTROL LİSTESİ		
SORU	EVET	HAYIR
Sadece kısa vadeli performansa değil, kariyer gelişimine mi önem veriyorsunuz?		
Destek olurken özerklik de tanıyor musunuz?		
Koyduğunuz hedefler yüksek olmakla beraber, aynı zamanda ulaşılabilir hedefler de oluyor mu?		
Rol modeli yapıyor musunuz?		
İş stratejilerini ve davranış beklentilerini hedef belirlemenin temeli olarak sunuyor musunuz?		
Koçluk yaptığınız kişiye daha sonra birlikte ele alacağınız alternatif yaklaşımlar ya da çözümler üretmek üzere birlikte çalışıyor musunuz?		
Geribildirimde bulunmadan önce, koçluk yaptığınız kişiye ilişkin dikkatli ve önyargısız gözlemler yapıyor musunuz?		
Gözlemlerinizi yargı ve varsayımlarınızdan ayrı tutuyor musunuz?		
Bir kişinin davranışlarına ilişkin teorileriniz doğrultusunda harekete geçmeden önce, o teorilerin doğruluğunu sınıyor musunuz?		
Kendi performansınızı başka insanları ölçmenin kıstası haline getirmemeye özen gösteriyor musunuz?		
Birisi sizinle konuşurken dikkatinizi onun söylediklerine verip başka şeylerle ilgilenmekten kaçınabiliyor musunuz?		
Bir tartışma sırasında söylenenleri, başka sözcüklerle tekrarlayarak ya da başka bir yöntem kullanarak, netliğe kavuşturmaya çalışıyor musunuz?		
Bir konuşma sırasında konuşan kişiyi cesaretlendirmek için rahat bir beden dili ya da sözel ipuçları kullanıyor musunuz?		
Ortak fikir ve enformasyonun önünü açmak için açık uçlu sorulardan yararlanıyor musunuz?		
Belirgin geribildirimlerde bulunuyor musunuz?		
Geribildirimlerinizi zamanında yapıyor musunuz?		
Davranışlara ve bunların sonuçlarına (muğlak yargılara değil) odaklanan geribildirimlerde bulunuyor musunuz?		
Olumsuz geribildirimler kadar olumlu geribildirimlerde de bulunuyor musunuz?		
Arzulanen hedef ve sonuçları basitçe dayatmak yerine bunlar konusunda bir anlayış birliği oluşturmaya çalışıyor musunuz?		

Koçluk müzakereleri için daha önceden hazırlık yapmaya çalışıyor musunuz?		
Kaydedilen ilerlemenin planlandığı biçimde olmasını güvence altına almak için, koçluk müzakerelerinin sonuçlarını hiç aksatmadan izliyor musunuz?		
TOPLAM		
<i>Eğer bu niteliklere sahipseniz ve bu stratejileri izliyorsanız insanların güvenini kazanır ve hem mesleki hem de kişisel destek için size başvurmalarını sağlarsınız. Eğer bu soruların çoğunu “evet” olarak yanıtladıysanız, muhtemelen etkin bir koçsunuz demektir. Soruların bazılarını ya da birçoğunu “hayır” olarak yanıtladıysanız, koçluk becerilerinizi daha da geliştirme yolları üzerinde düşünmenizde yarar olabilir.</i>		

EK 2: DEVAM

BİR GERİBİLDİRİM TOPLANTISINI PLANLAMAK
<i>Önceden tespit edilmiş bir toplantıda geribildirimde bulunmadan önce, hazırlık yapmak için bu formdan yararlanın.</i>
Düzeltilmesi ya da pekiştirilmesi gereken meseleyi ya da davranışı adlandırın.
Bu meselenin ya da davranışın ekip, departman ya da proje üzerinde ne gibi sonuçları oluyor?
Bu davranışı doğru tarif edebilmek için elinizde hangi ayrıntılar var (kim, ne, ne zaman)?
Geribildirimün özel amacı ne?
Böyle bir geribildirimde bulunmanın önündeki olası engelleri tarif edin. Bunları aşmak için ne yapabilirsiniz?
Ne gibi sonuçlar elde etmek istiyorsunuz? Kısa vadede? Uzun vadede?

EK 2: DEVAM

GERİBİLDİRİM SÜRECİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ		
<i>Geribildirimde bulunduktan sonra sürecin, ilişkinin ve elde edilen sonuçların hangi kısımlarının ve hangi alanlarının değiştirilebileceğini ya da iyileştirilebileceğini belirleyebilmek için bu tablodan yararlanın.</i>		
KONU	NELER İYİYDİ?	NELER DEĞİŞTİRİLEBİLİR VEYA İYİLEŞTİRİLEBİLİRDİ?
SÜREÇ		
Toplantının planlanması		
Toplantının başarılı olacak şekilde başlaması		
Net ve mantıklı bir sürecin işlenmesi		
Gerçekçi bir eylem planının çıkartılmış olması		
İLİŞKİ		
İletişim tarzı		
Geribildirimden gördüğü tepki		
Güven düzeyi		
Karşılıklı saygı ve öğrenme düzeyi		
SONUÇLAR		
Değişikliklerin etkisi		
Değişikliklerin zamanlaması		
Karşılanan beklentiler		

EK 2: DEVAM

GERİBİLDİRİME HAZIRLIK KONTROL LİSTESİ		
<i>Bu kontrol listesini geribildirim almaya hazır olduğunuzu teyit etmek için kullanın.</i>		
Soru	Evet	Hayır
Toplantı ortamının belirlenmesine yardımcı oldunuz mu?		
Toplantıya hazırlıklı gelebilmeniz bakımından, meselenin ne olduğuna ilişkin ön bilginiz oldu mu?		
Geribildirim dinlemeye ve söylenecek şeylere açık olmaya hazır mısınız?		
Bir hata yapmış olabileceğinizi ya da bazı bakımlardan başarısız olduğunuzu kabullenir misiniz?		
Sinirlenecek olursanız, kendinizi nasıl sakinleştireceğinizi veya durumla nasıl başa çıkabileceğinizi biliyor musunuz?		
Geribildirimden ne ders çıkartmayı umduğunuzu söyleyebilir misiniz?		
Geribildirim sonucunda, davranışınızı nasıl değiştirebileceğiniz hakkında bir fikriniz var mı?		

EK 2: DEVAM

YUKARIYA DOĞRU GERİBİLDİRİM: DEĞER Mİ?
<i>Yukarıya doğru geribildirimde bulunmanın getirisinin riskine değer olup olmadığını anlamak için bu formdan yararlanın.</i>
Sorun nedir?
Karşınızdaki kişinin yaptığı hareketlerin makul nedenleri neler olabilir?
Bu sizi hangi bakımlardan etkiliyor?
Bu sorun kendiliğinden çözülür mü, yoksa müdahale etmeniz mi gerekir?
Söz konusu kişi sizin geribildiriminize ne kadar açık?
Geribildirimde bulunmanın olası olumsuz sonuçları nelerdir?
Sorun çözülürse, bu sizin ve diğer kişilerin yaptığı işi hangi bakımlardan kolaylaştıracaktır?
Sorun çözülmezse, bunun ne gibi sonuçları olacaktır?
Getirisi riskine değer mi?

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

ASLAN, Şebnem. **Yöneticinin El Kitabı**. Konya: Eğitim Kitabevi, 2008.

AZİZ, Aysel. **İletişime Giriş**. İstanbul: Aksu Kitabevi, 2008.

BALTAŞ, Acar. **Yeni Yöneticinin El Kitabı**. 3. Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi, 2007.

BARUTÇUGİL, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Developer, 2004

BARUTÇUGİL, İsmet. **Yöneticinin Yönetimi**. İstanbul:Kariyer Developer, 2006.

BEDÜK, Aykut ve Diğerleri. **Kariyer Yönetimi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**. 2. Baskı. Ankara:Gazi Kitabevi, 2007.

BENTON, D.A. **CEO Koçunun Sırları**. Çeviren: Anita Tatlıer. İstanbul: Pegasus Yayınları, 2007.

CLUTTERBUCK, D. ve D. Megginson. **Mentoring Executives and Directors**. Butterworth-Heinemann, 1999.

ERDOĞAN, İrfan. **İletişimi Anlamak**. 2. Baskı. Ankara: Erk Yayınları, 2005.

EREN, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 11. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, 2008.

EREN, Erol. **Yönetim Psikolojisi**. 3. Baskı. İstanbul: Yön Ajans, 1989.

ERKOÇ, Zafer. **İnsan Kaynakları Yönetimi Kalite Yönetim Sistemleri Terimler Sözlüğü**. İstanbul: Alfa Yayınları, 2006.

EVERED, Roger D. ve James C. Selman. **Coaching and The Art Of Management**. Organizational Dynamics. USA. AMA, 1989.

GENÇ, Ruhet. **Profesyonel Yöneticinin Yöntem ve Kavramları**. Ankara: Seçkin Yayınları, 2009.

GÜRGEN, Haluk. **Örgütlerde İletişim Kalitesi**. İstanbul: Der Yayınları, 1997.

GÜRÜZ, Demet ve Gaye Özdemir Yaylacı. **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**. 3. Baskı. İstanbul: Media Cat Yayınları, 2007

Harvard Business School Press (Pocket Mentor). **Geribildirim**. Çeviren: Ahmet Kardam. İstanbul: Optimist Yayınları, 2007.

Harvard Business School Press (Pocket Mentor). **Koçluk**. Çeviren: :Ahmet Kardam. İstanbul: Optimist Yayınları, 2007.

HUNT, Gary T. **Communication Skills in The Organization**. Prentice-Hall. Inc. 1980.

IŞIK, Metin ve Diğerleri. **Genel ve Teknik İletişim**. 2. Baskı. Konya: Eğitim Kitabevi, 2008.

KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Yayınları, 1989.

KÖKTÜRK, Mehtap. **Yaşanmış Hikayelerle Koçluk Mentorluk**. İstanbul: Morpa Yayınları, 2006.

LANDSBERG, Max. **The Tao Of Coaching**. Harper Colins Publishers. New York, 1997.

LUECKE, Richard. **İş Dünyasında Koçlar ve Mentorlar**. Çeviren: Ümit Şensoy. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2007.

MARTİN, Curly. **The Life Coaching Hand Book**. Crown House Publishing Limited, 2001.

MEAD, Richard. **Croos-Cultural Management Communication**. New York: Wiley Publishers, 1990.

MISIRLI, İrfan. **Genel ve Teknik İletişim**. 3. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık, 2007.

MİNİBAŞ POUSSARD, Jale. **Yönetimde Yeni Bir Stil Coaching**. Ankara: Morpa Yayınları, 2004.

MİNK, O. ve K. Q. Owen. **Developing High-Performance People, The Art of Coaching**. Addison-Wesley Pub. USA, 1993.

MUTLU, Erol. **İletişim Sözlüğü**. 5. Basım. Ankara: Ayraç Kitabevi, 2008.

O'CONNOR, Joseph ve Andrea Lages. **NLP İle Koçluk**. Çeviren: Mehmet Zaman. İstanbul: Hayat Yayınları, 2004.

RİCHARDSON, Linda. **Satış Koçluğu**. Çeviren: Esra Açar. İstanbul: MediaCat Yayınları, 2008.

ROBBİNS, P. Stephen. **Managing Today**. Prentice-Hall Inc. USA, 1997.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Murat Gümüş. **Örgütlerde İletişim**. İstanbul: Arıkan Yayınları, 2008.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **Çalışma Psikolojisi**. 2. Baskı. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1984.

SİPAHİ, Beril, E. Serra Yurtkoru ve Murat Çinko. **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi**. 2. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, 2008.

TINAZ, Pınar. **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**. İstanbul: Beta Yayınları, 2005.

TUTAR, Hasan, M. Kemal Yılmaz ve Cumhuriyet Erdönmez. **Genel ve Teknik İletişim**. 4. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2008.

TUTAR, Hasan. **Örgütsel İletişim**. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2003.

UZTUĞ, Ferruh. **Halkla İlişkiler ve İletişim**. Eskişehir: AÖF Yayınları, 2003.

VOSS, Tony. **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Lider Yöneticilik (Coaching)**. Çeviren: Mehmet Zaman. İstanbul: Hayat Yayınları, 2000.

WHITMORE, John. **Executive Coaching**. Finland: WS Bookwell, 2004.

WHITWORTH, Laura ve Diğerleri. **Koaktif Koçluk**. Çeviri: Hürkay Çetinkaya. İstanbul: MediaCat Yayınları, 2008.

YALIM KADIOĞLU, Deniz (Ed.). **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**. İstanbul: Hayat Yayınları, 2005.

YATKIN, Ahmet ve Ümmühan Nazan Yatkın. **Halkla İlişkiler ve İletişim**. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayınları, 2006.

TEZLER VE MAKALELER

AKBAŞ, Bahadır. **Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Çalışma**. Afyon Kocatepe Üniversitesi. SBE. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. 2008.

AYDAR, Neslihan. **Bir Eğitim Tekniği Olarak Koçluk**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi. SBE. 1999.

CEYLAN, Canan. **Yönetisel ve Organizasyonel Açından Koçluk Yaklaşımı ve Bir Uygulama**. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi. SBE. 2002.

EKİCİ, Kadir. **Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**. Atatürk Üniversitesi. SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. 2006.

GÖK, Sibel. **Çalışma Yaşamında Kişilerarası İletişim ve Beden Dilinin Etkisi (Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama)**. Marmara Üniversitesi. SBE. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. 1999.

GÜLTEKİN, Z. Derya. **Coaching Approach İn Human Resources Management As A Strategic Partner And An Application**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi. SBE. 2005.

International Coach Federation and Linkage, Inc. **Analysis of the 1999 Survey on Coaching in Corporate America**. 22 Kasım 1999.

ÖZÇELİK, Burcu. **Patron Senden Şikâyet Var!** Hürriyet İK Gazetesi. 14 Aralık 2008. Sayı: 688.

PALANKÖK, Nezihe Yaşar. **Kariyer Yönetimi Araçları olarak Koçluk ve Mentorluk**. Yayınlanmamış Dönem Projesi. Ankara Üniversitesi. SBE. 2004.

YALÇINKAYA, Ahmet. **Performans Geliştirmede Bir Araç Olarak Koçluk Sistemi ve Bir Uygulama**. Yıldız Teknik Üniversitesi. SBE. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. 2005.

İTERNET KAYNAKLARI

AKIN, Adnan. **İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansı Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik).** Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. Cilt:3. Sayı:1. 2002. www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/index.php (10 Aralık 2007).

AKİDİL, İdil. **Çekirge ve Sensei.** NTV-MSNBC. www.ntvmsnbc.com/news/126402.asp (10 Ocak 2008).

AKİDİL, İdil. **The Matrix'den Koçluk Dersleri.** NTV-MSNBC. www.ntvmsnbc.com/news/128564.asp (15 Mart 2008).

ATAK, Metin. **Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi.** Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi. Cilt:2. Sayı:2 (59-67). Temmuz 2005. www.hho.edu.tr/hutendergi.htm (10 Ocak 2009).

BAKAN, İsmail ve Tuba Büyükbeşe. **Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması.** Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (7) 2004. (1-30). www.akdeniz.edu.tr/iibf/dergi/ (25 Mart 2009).

CEYLAN, Canan. **Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentorluk.** Uludağ Üniversitesi. Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu. İş, Güç, Endüstri İlişkileri Dergisi. Cilt:6. Sayı:1. www.isgucdergi.org/printout.php?id=203 (10 Kasım 2007).

ÇINAR, Zehra. **Koçluk ve Mentorluk.** www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=685 (22 Aralık 2007).

ÇINAR, Zehra. **Coaching and Mentoring.** Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi. Yıl:3. Sayı:1. www.paradoks.org (20 Mayıs 2007).

ÇÖL, Güner. **Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması.** İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan

Kaynakları Dergisi. Cilt: 6. Sayı: 2. 2004.

http://www.isgucdergi.org/?p=arc_view&ex=228&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2004
(12 Aralık 2007).

DEDEHAYIR, Handan. **İyi Bir Yönetici İyi de Bir Koçtur.** Kaynak Dergisi. Ekim-Aralık 2001. Sayı:8. www.baltas-baltas.com/kaynak/ (10 Ocak 2007).

DEMİRKAN AYDOĞDU, Filiz. **Koçluk.** Yayınlanmamış Dönem Projesi. Ankara Üniversitesi. SBE. www.acikarsiv.ankara.edu.tr (20 Şubat 2008).

DİSBENNETT-LEE, Rachelle. **İntroduction to Professional Business and Personal Coaching.**
<http://www.leadervalues.com/Content/detail.asp?ContentDetailID=145> (17 Şubat 2008).

ESEN, Erol. **Koçluk: Yöneticiler İçin Özel Bir Danışmalık Model”i.** Amme İdaresi Dergisi. Cilt 39. Sayı: 2. Haziran 2006. www.todaie.gov.tr (25 Mart 2007).

FİLİZ, Atilla. **Yönetimde İletişim.**
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=548, (25 Mart 2009).

GÖKCAN, Kemal. **Sözsüz İletişim Nasıl Sağlanır.**
www.sosyalhizmetuzmani.org/sozsuziletisim.htm (07 Mart2009).

Hataların Düzeltilmesi.
www.metu.edu.tr/~skirazci/Courses/LearningSlides/06071_11_SB.pdf - (9 Ocak 2009).

HR Dergi. **Ekibinizi Doğru Sorularla Güçlendirin.** Kasım 2003.
www.hrdergi.com (18 Kasım 2007).

HR İnsan Kaynakları Dergisi. **Lider mi Coach mu?** Mart 2002.
www.hrdergi.com/-21k- (18 Kasım 2007).

ICF Etik Kuralları. www.icfturkey.org/etik_kurallar.htm-26k (10 Aralık 2007).

İletişim Türleri. okulweb.meb.gov.tr/25/06/491387/iletisimturleri.htm - 39k – (06 Mart 2009).

İletişim. tr.wikipedia.org/wiki/İletişim - 37k – (04 Mart 2009).

İş Yaşamında Koçluk ve Mentorluk.

www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4786 - 109k (20 Ocak 2008).

KARTAL, Özay ve Ali Fatih Aldemir. **Yönetici ve İletişim.**

www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/iletisim.doc (03 Mart 2009).

Kaynak Dergisi. **Uzman Bir Koçla Çalışma Sürecinin Aşamaları.** Ekim-

Aralık 2001. Sayı:8. www.baltas-baltas.com/kaynak/ (10 Ocak 2007).

KIRBAŞ, İsmail. **Koç Kimdir, Katma Değeri Nedir?**

www.kirbas.com/index.php?id=279-51k- (21 Ocak 2008).

KIZILOLUK, Hakkı. **Sınıf Ortamında Öğretmen Öğrenci İletişiminin Yatay**

ve Dikey Olmasının Öğrenme Üzerindeki Etkileri. C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi.

Mayıs 2001. Cilt:25. No:1. www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/index.php (10 Aralık 2007).

Kişilerarası İlişkilerde İletişim.

www.aof.anadolu.edu.tr/kitap/EHSM//1208/unite04.pdf - (01 Mart 2009).

Koçluğun Etkileri Araştırma Sonuçları, Kaynaklar. www.ilgicoaching.com

(20 Aralık 2008).

Koçluk ve Danışmanlık Arasındaki Farklar.

<http://arindanismanlik.com/kocluk.html> (13 Temmuz 2008).

KORKUT, Fidan. **Etkili İletişim Becerileri, Çatışma Çözme Biçimleri ve**

Takım Çalışması. <http://e-kutuphane.egitimsen.org.tr/pdf/1656.pdf>, (20 Mart 2009).

Maltepe Üniversitesi. **Koçluk Nedir?**

www.maltepe.edu.tr/akademik/rektorluge_bagli/masem/kocluk.asp-36k- (20Şubat 2008).

Manart Eğitim ve Danışmanlık. **Koçluk Nedir? Nasıl Uygulanır?**
www.manartegitim.com (15 Kasım 2007).

ÖZGEN, Ebru. **İletişim ve Liderlik.**
www.ilet.gazi.edu.tr/iletisim_dergi/18/OZGEN.pdf (10 Mart 2009).

TABAK, Ruhi Selçuk. **Kurumsal İletişim.**
skid.org.tr/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=13&Itemid=26 -
(07 Mart 2009).

TANKUT, N. Behçet. **İletişimde Beden Dili.** www.localveri.com.tr/ - 44k -
(20 Mart 2009).

The Benefits of Coaching.
www.servtobusiness.co.uk/Coaching%20and%20Development/index.asp?P=33&A=34
(09 Ocak 2008).

UYAR EZERLER, Demet. **Bir Gelişme Modeli Olarak Koçluk (Coaching).**
www.peryon.org.tr/kocluk.doc- (20 Şubat 20008).

VELİPAŞALAR, Simge. **İş Yaşamı ve Koçluk.** Mart 2006.
<http://ikademi.com/performans-yonetimi/1127-yasami-ve-kocluk.html> (23 Ocak 2008).

www.navitas-tr.com/kocluk.php?ab=7 - 6k (26 Şubat 2008).

www.rcbadoor.com/rcba/coaching.htm - 15k (10 Mayıs 2008).

YALMANBAŞ, Bilal İsmail. **Örgütlerde İletişim Biçimleri.** 20 Eylül 2006.
www.pdrforum.net/index.php?topic=713.0 - 43k - (10 Mart 2009).

YILDIRIM, Dilek A. **Verimlilik, Karlılık ve Koçluk.** www.ilgicoaching.com
(26 Mart 2008).

ZEYBEK, Pelin. **Koçluk Hakkında/Koçluk Nedir.**
<http://pelinzeybek.blogcu.com> (21 Ocak 2008).