

T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÖNETİCİLERİN KOÇLUK BECERİLERİNİ KULLANMASININ
YÖNETİMSEL PERFORMANSA ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Ece Özen Akan

Ankara – 2020

T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÖNETİCİLERİN KOÇLUK BECERİLERİNİ KULLANMASININ
YÖNETİMSEL PERFORMANSA ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Ece Özen Akan

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Şule Tuzlukaya

Ankara – 2020

KABUL VE ONAY

Ece ÖZEN AKAN tarafından hazırlanan “Yöneticilerin Koçluk Becerilerini Kullanmasının Yönetimsel Performansa Etkisi” başlıklı bu çalışma 07.08.2020 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim dalında İşletme Yönetimi Yüksek lisans Programında Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliği/oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

Doç Dr.Erdem KIRKBEŞOĞLU (Başkan)

Dr. Öğr. Üyesi Şule TUZLUKAYA (Danışman)

Dr. Öğr. Üyesi Ceyhan ÇİĞDEMOĞLU (Üye)

Enstitü Müdürü
Prof. Dr. Dilaver Tengilimoğlu

ETİK BEYAN

Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasını;

- Akademik ve etik kurallar çerçevesinde hazırladığımı,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir,

Aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

07.08.2020

Ece ÖZEN AKAN

ÖZ

Özen Akan, Ece. Yöneticilerin Koçluk Becerilerini Kullanmasının Yönetimsel Performansa Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2020.

Bu tez çalışmasında, yöneticilerin koçluk becerilerini kullanmaları ile yönetsel performansları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkartılması amaçlanmaktadır. Halihazırda yapılan koçluk üzerine çalışmalar ağırlıklı olarak eğitim ve sağlık sektöründe yapılmış, koçluk becerilerinin hastalar ve öğretmenler üzerindeki etkisi araştırılmış ancak, bu araştırmanın odaklandığı yöneticilerin yönetsel performansı üzerinde bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu boşluğa odaklanan çalışma, yöneticilerin kullandığı bu becerilerinin yönetsel performanslarına etkisini incelemektedir. İlk bölümde koçluk kavramının incelenmesi, çeşitleri, diğer yakın kavramlardan farkı, koçluk becerileri ve süreci, çeşitleri, kurum için ve yönetici açısından yararları başlıkları ele alınmıştır. İkinci bölümde, bireyin yönetsel performansına etkisini araştırmak için performansın tanımına, yönetsel performans boyutlarına değinilmiştir. Üçüncü bölümde, koçluk becerileri ile performans arasındaki ilişkinin kurgulanması yer almaktadır. Son bölümde ise araştırmada kullanılan nicel yöntem hakkında bilgilendirme ve takiben araştırmanın örnekleme, veri toplama, veri analizi başlıklarında bilgi aktarılmakta ve hipotezler yer almaktadır. Ayrıca araştırmanın bulguları ve sonuçlara dair çıkarım ve tartışmalara da bu bölüm de yer verilmektedir. Sonuç bölümü ise, sonuçların tartışılması, gelecek araştırmalar için öneriler ve araştırmanın kısıtlarına dair bilgi içermektedir.

Anahtar Sözcükler: Koçluk, Koçluk Becerileri, Yönetsel Performans, Liderlik, İletişim

ABSTRACT

Özen Akan, Ece. The Impact of Managers' Use of Coaching Skills on Managerial Performance, Ankara, 2020.

In this thesis, it is aimed to reveal the relationship between managers' use of coaching skills and their managerial performance. Studies on coaching were mainly conducted in the education and health sector, the impact of coaching skills on patients and teachers has been investigated, but there has been no research found on the managerial performance of managers on which this research focuses. Focusing on this gap, the study examines the impact of managers' use of these skills on their personal performance. In the first part, the examination of the concept of coaching, its types, its difference from other close concepts, coaching skills and process, types, benefits for the institution and for the manager are discussed. In the second part, definition of performance and managerial performance dimensions are mentioned in order to investigate the effect of individual on managerial performance. The third part includes constructing the relationship between coaching skills and performance. In the last section, information about the quantitative method used in the research and then the sample of the research, data collection, data analysis and hypotheses are included. In addition, inferences and discussions about the findings and results of the research are also included in this section. The conclusion section includes discussion of the results, suggestions for future research, and information about the limitations of the research.

Keywords: Coaching, Coaching Skills, Managerial Performance, Leadership, Communication

TEŞEKKÜR

Öncelikle ilerlemiş yaşıma rağmen yüksek lisansa başlamam konusunda beni sürekli cesaretlendiren bana inanan ve her konuda olduğu gibi bu konuda da en büyük destekçim olan sevgili eşim Akan AKAN ve tabi ki hayattaki en büyük başarımlarım olarak kabul ettiğim yakışıklı ikizlerim Can AKAN ve Efe AKAN'a sabırları için minnettarım.

Benim kaç yaşında olursam olayım sürekli gelişmem için destek olan biran olsun ellerini üzerimden çekmeyen, her zaman daha iyisini yapmam için beni destekleyen canım annem ve babam, Berrin ve Gürkan ÖZEN'e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu tez çalışmam sırasında tecrübelerini benimle paylaşarak değerli katkılar sağlayan danışmanım Sayın Dr. Yrd.Doç. Şule TUZLUKAYA'ya, bana manevi destek veren akademisyen dostum Dr. Aslı NUMANOĞLU GENÇ'e ve tavsiyeleriyle bana destek olan Dr. Öğr. Üyesi Alev KARADUMAN'a teşekkür ederim.

Ayrıca çalışmam sırasında üç yıl boyunca bana manevi destek ile katkı sağlayan tüm meslektaşlarıma, arkadaşlarıma ve tabi ki anketi cevaplayarak tezime katkıda bulunun tanıdık, tanımadık tüm yöneticilere teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	i
ABSTRACT	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar DİZİNİ	vi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM KOÇLUK YAKLAŞIMI

1.1. Koçluk Tanımı.....	5
1.2. Mentorluk, Psikoloji ve Danışmanlık İle İlişkisi	8
1.3. Koçluk Yaklaşımının Yöneticiler Üzerindeki Etkileri.....	10
1.4. Koçluk Yaklaşımının Kuruma ve Çalışana Yararları.....	11
1.5 Koçluk Uygulamalarında Karşılaşılan Engeller	13
1.6. Koçluk Çeşitleri.....	14
1.6.1. Bireysel koçluk (Yaşam koçluğu)	14
1.6.2. Performans koçluğu	15
1.6.3. Kariyer koçluğu.....	16
1.6.4. Yönetici koçluğu (Üst yönetim koçluğu)	16
1.6.5. Takım koçluğu	16
1.7. Yöneticinin Temel Koçluk Becerileri	17
1.7.1 Yöneticinin liderlik becerisi	18
1.7.2. Yöneticinin İletişim Becerisi.....	21

İKİNCİ BÖLÜM PERFORMANS

2.1 Performans Yönetimi Sisteminin Yöneticiler İçin Yararları.....	30
2.2. Bireysel Performans:	31
2.3. Yönetimsel Performans.....	31

2.4. Yönetmel Performansın Boyutları	32
2.4.1. Planlama.....	33
2.4.2. İnceleme (Araştırma)	33
2.4.3. Koordine Etme	34
2.4.4. Değerlendirme.....	34
2.4.5. Denetleme	34
2.4.6. Örgütlenme.....	35
2.4.7. Müzakerelerde bulunma (pazarlık)	35
2.4.8. Temsil Etme	35

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS VE KOÇLUK ARASINDAKİ İLİŞKİ

3.1. Yönetmel Performans İçin Kullanılması Gereken Koçluk Becerileri	38
3.2. Yönetmel Performans İçin Kullanılması Gereken Liderlik Becerisi	39
3.3. Yönetmel Performans İçin Kullanılması Gereken İletişim Becerisi	40

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN KONUSU

4.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezler.....	41
4.2. Veri Toplama Yöntemi Ve Aracı	41
4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	44
4.4. Bulgular.....	46
KAYNAKÇA	55
EKLER.....	65
EK -1	65
EK -2	73
Ek -3 Anket	81
EK- 4 ANKETİN SONUÇLARI DAĞILIMI.....	83
TURNİTİN RAPORU.....	89
ÖZGEÇMİŞ.....	95

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1: Literatürde Yer Alan Koçluk Kavramının Başlıca Tanımlamaları.....	6
Tablo 2: Koçluk Hizmetine Yatırım Yapan Kurumların Karlılık Oranları.....	10
Tablo 3: Yöneticilerin Koçluk Uygulamasından Sonraki Gelişim Oranları.....	11
Tablo 4: Koçluk Uygulamasında Karşılaşılan Engeller.....	14
Tablo 5: Pozitif Psikolojide İletişim	25
Tablo 6: Pozitif Psikolojide İletişim Örneği	26
Tablo 7: Ankete Verilen Yanıtların Cronbach Alpha ile Güvenilirlik Testinin Sonuçları	43
Tablo 8: Ankete Verilen Yanıtların Kmo Ve Barlett Testi İle Faktör Analizi Sonuçları.....	43
Tablo 9: Demografik Özellikler Bazında Analiz Sonuçları.....	44
Tablo 10: H ₁ İçin Koçluk Becerileri Ve Yönetsel Performans Karşılaştırılması.....	47
Tablo 11: H ₂ İçin Liderlik Becerileri ve Yönetsel Performans Karşılaştırılması	48
Tablo 12: H ₃ İçin Liderlik Becerileri ve Yönetsel Performans Karşılaştırılması	49
Tablo 13: Hipotezlerin İlişki Durumları	51

GİRİŞ

Yöneticilerin dinamik ve değişken rekabet koşullarında, örgütsel hedeflerin başarımını sağlamalarında önemli etkenlerin başında, bireysel hedeflerin gerçekleştirilmesi ve aynı zamana iş görenlerin de sürece dahil edilmesi gelmektedir. Sürecin başarılı olması yönetsel performans açısından değerlendirilmesi önemli hale gelmektedir.

Farklı sektörlerdeki koçluk becerilerine sahip yöneticilerin olduğu kurumlarda, yönetsel ve işgören performanslarının artırılmasının mümkün olduğu üzerine araştırmalar bulunmaktadır (Agarwal, Angst ve Magni 2009; Damaş, 2010; Öztürk, 2007). Dolayısı ile, yöneticilerin bireysel performanslarını geliştirerek kurum içi iletişimi etkili kılmak, yönetsel becerileri ileriye taşımak ve yüksek performanslı takımlar oluşturmak adına koçluk süreçleri etkin olarak işletmelerde kullanılmaktadır.

Son yıllarda ülkemizde koçluk ve koçluk becerileri konuları ile ilgili birçok akademik çalışma yapılmaktadır (Akın ve Ulukök 2017; Aşılıpınar 2009; Aydoğdu, 2004; Barutçu ve Özbay, 2009; Kara, 2012; Kazazoğlu, 2009; Özmen, 2018). Koçluk becerileri konusunda uygulama alanları ve etkileri üzerine pek çok araştırma yapılmıştır (Aydın, 2019; Eğmir, 2012; Kırdar, 2007; Özmen, 2018; Özoğlu, 2011; Yirci ve diğerleri, 2016). Yöneticilerin performansını etkileyen birçok etken bulunmaktadır. Bunların temelinde, çalışanın kontrol edilmesinden ziyade onu desteklemeye yönelik bir yapı oluşturulması gerektiği çalışmalardan anlaşılmaktadır (Arısoy, 2017; İyibildiren, 2019; Kalkavan, 2014; Kılınç, 2010; Sabancı, 2013; Yörü, 2011).

Koçluk, tam anlamıyla kişinin kendi potansiyelini ortaya çıkartıp, bireysel performansına yansımaları ve çalışma hayatının daha tatmin edici duruma gelmesini sağlamaktadır. Yöneticiler içinde koçluk becerilerini kullanarak, aynı şekilde iş

görenlerinin potansiyellerini ortaya çıkartıp, performanslarını arttırmak ve hedeflerine daha kolay ulaşmalarını sağlamak, asıl amaçları olmalıdır.

Koçluğun gelişimine göz atıldığında klinik psikolojiden, mitolojiye, kişisel gelişimden, sosyal psikolojiye, kurumsal yaklaşımından, spor psikolojisine ve eğitime kadar birçok bilim ve disiplinden faydalanılmış olduğu görülmektedir. 1980’lerde liderlik gelişim programlarında, iş ve yönetici koçluğu da kelime olarak kullanılmaya başlanmıştır (Benett ve Bush, 2009).

Koçluk becerilerinin etkin kullanımı üzerine yapılan araştırmalar daha çok eğitim alanında öğretmenlere (Eğmir 2012; Özmen, 2018; Özoğlu, 2011; Yirci, Karaköse, ve Kocabaş, 2016), hastanelerde hemşirelere (Kırdar, 2007; Yörü, 2011) ve otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde etkilerine odaklanmaktadır (Kara, 2012).

Koçluk becerilerinin kullanımının, örgüt performansı açısından değerlendirildiğindeki etkisi (Akın ve Ulukök 2017; Agarwal, Angst ve Magni 2009; Digirolamo ve Tkach, 2019; Gezer 2016; Moen ve Skaalvik 2009; Özbay, 2008), çalışan performansına etkisi (Aydın, 2019; Çelik, 1999; Erdem, 2016; Yalçınkaya, 2005) incelenirken, çalışanın örgüte bağlılığı (Kalkavan, 2014), ve motivasyonlarına etkileri araştırmalarla çalışılmıştır (Tünay, 2019). Koçluğun kurum içi ve kurum dışı bir hizmet olarak alındığı kurumlarda performansa etkisi birçok makale ve tezde incelenmiştir (Arısoy, 2017; Aşılpınar, 2018; Aydın, 2019; Elgün, 2007; Eryılmaz, 2014; Gezer, 2016; Kazazoğlu, 2009; Yıldırım, 2011). Yönetmel performansın boyutları kısmında birçok alt başlık üzerinde (Köse, 2019), çok araştırmalar yapılmış ancak yöneticilerin koçluk becerileri özellikle iletişim ve liderlik boyutları ile ilgili ve bunlarla ilişkisi araştırılmamış olduğu gözlemlenmiştir.

Yirci ve arkadaşlarının (2016) çalışmasında söylediği gibi yeni bir yönetim eğilimi haline gelen koçluğun temeli belki dünyada 25 yılı aşkın, ülkemizde ise 15 yıl öncesinde atılmış olmasına rağmen yönetim şekilleri açısından en çok benimsenen ve uygulanan metot olduğu gözlenmektedir.

Bu çalışmanın amacı, koçluk becerileri kullanan yöneticilerin, kendi yönetsel performanslarına etkisini incelemektir. Araştırma dört kısımdan oluşmaktadır.

İlk bölümde yüze yakın kaynak taraması, kitap analizleri ve alınan eğitimlerin notlarından faydalanılarak koçluk kelimesinin anlamı, çeşitleri, diğer yakın kavramlardan farkı, koçluk becerileri ve süreci, çeşitleri, kurum için ve yönetici açısından yararları başlıkları ele alınmıştır.

İkinci bölümde, bireyin yönetsel performansına etkisini araştırmak için performansın tanımına, yönetsel performans boyutlarına değinilmiştir.

Üçüncü bölümde, koçluk becerileri ile performans arasındaki ilişkinin kurgulanması yer almaktadır.

Son bölümde ise yöntem olarak belirlenen nicel yöntem hakkında bilgilendirme ve takiben araştırmanın örnekleme, veri toplama, veri analizi başlıklarında bilgi aktarılmakta ve hipotezler yer almaktadır. Ayrıca araştırmanın bulguları ve sonuçlara dair çıkarım ve tartışmalara da bu bölüm de yer verilmektedir.

Sonuç bölümü ise, sonuçların tartışılması, gelecek araştırmalar için öneriler ve araştırmanın kısıtlarına dair bilgi içermektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KOÇLUK YAKLAŞIMI

Yalçinkaya'ya göre (2005) performans geliştirici bir strateji olarak ele alınan, koçluk kavramının daha geniş bir perspektiften bakıldığında organizasyonlara, çok yönlü yararlar sağladığı görülmektedir. Koçluk yaklaşımının asıl amacı, bireysel potansiyeli ortaya çıkarmaktır. Bu ortaya çıkan potansiyel ile performans artışı kaçınılmazdır. Bu bağlamda yöneticiler koçluk becerileri ile hem bireysel anlamda hem de iş görenlerinin potansiyellerini ortaya çıkararak yönetsel performanslarına katkı sağlamaktadırlar.

Yapılan araştırmalara göre koçluk yaklaşımının yöneticiler üzerindeki etkileri araştırılmış, (Agarwal, Angst ve Magni, 2009; Akın ve Ulukök, 2017; DiGirolamo ve Tkach, 2019; Gezer 2016; Moen ve Skaalvik, 2009; Özbay, 2008) kavramsal çerçeveleri oluşturulmuş, genel bir çerçeve çizilmiş, ancak yönetsel performanslarını geliştirdiğine dair detaylı bir çalışmaya rastlanmamıştır.

1.1. Koçluk Tanımı

Koç (Coach) kelimesi ilk olarak 1500'lü yıllarda Fransa'da ortaya çıkmış olup, insanları bir yerden diğerine taşıyan araç anlamında kullanılmıştır (Whitmore, 2009). Günümüzde ise 'Koç' kelimesi kavramsal olarak farklılaşarak daha öznel bir anlam ile insanları bulundukları yerlerden alıp, olmak istedikleri yerlere götüren anlamını kazanmıştır.

Koçluk ile bireyin kendine inanmasını, başarılı olduğu ve hatta unuttuğu güçlü yönlerini hatırlamasını, teşvik ve motive ederek harekete geçmesini, yaşamındaki başlıca sabote edicilerden kurtulması gibi unsurları içermektedir.

Araştırmalara bakıldığında koçluğun birçok tanımı bulunmaktadır. Bu tanımların öne çıkanları aşağıda sıralanmaktadır:

Koçluğu bir diğer ifadeyle, öğrenirken kendini geliştirme aracı olarak da yorumlayabiliriz. Baltaş yöneticiler için koçluk yazısında, koçluğu, bireylerin gelişimini hızlandırmak için, yapılandırılmış ve karşılıklı etkileşim ve iletişime dayanan bir süreci olduğunu söylemektedir. Köktürk (2006) de koçluğu, herhangi bir konuda koçluk hizmeti alan kişinin bakış açısını genişletmek veya bir problemine çözüm bulmasına yardımcı olmak amacıyla, soru sorarak kişiye kendi çözümünü buldurma süreci olarak tanımlamaktadır.

Tablo 1: *Literatürde Yer Alan Koçluk Kavramının Başlıca Tanımlamaları*

Yazar (Yıl)	Tanım
Parsloe (1997)	Öğrenmek ve gelişme fırsatı tanıyan ve dolayısıyla performans artıran bir süreçtir.
McGovern ve diğerleri (2001)	Öğrenmeyi kolaylaştırıcı etkisi vardır.
Tiryaki (2015)	Koçluk bireyin motivasyonunu ve beceri seviyesinin yükseltmektedir
Barnıç (2017)	Ulaşılmayı hedeflenen performans için koç (coach) ve danışan (coachee) arasında kurulan, planlı bir gelişim ilişkisidir.
Whitmore (2017)	İnsanların bireysel performanslarını en yüksek düzeye çıkarmaları için potansiyellerini serbest bırakmaktır.

Tüm bu tanımlamalara ek olarak uluslararası platformda, bu alanda öncülerden sayılan, Uluslararası Koçluk Federasyonu'nun (International Coach Federation, ICF) tanımına göre koçluk; Günümüzün belirsiz ve karmaşık ortamlarında özellikle önemli olan, kişisel ve mesleki potansiyeli en üst düzeye çıkarmak için ilham veren, düşünmeye teşvik eden ve yaratıcı bir süreçte danışan ile ortaklık ilişkisidir.

Max Landsberg (1999) yöneticinin iş görenine karşı koçluk yaklaşımını, şu şekilde sıralamıştır.

- İş görenin bir konuda uzlaşmasını sağlamak,
- İş görene karşı samimi ve dürüst olmak,
- İş görene sürekli ve etkili bir geri bildirim sunmak,
- İş görenin, iş ve özel yaşamı arasında denge kurmasına yardımcı olmak

Bunun yanı sıra Akidil yazdığı bir makalede, koç sözcüğünün İngilizce karşılığını oluşturan harflere göre (C.O.A.C.H) açılımını şu şekilde yapmıştır.

- İş birliği Yap (**C**ollaborate): Koç, danışanlar ile kurduğu etkili iletişim ile, danışanlarının çıkarlarına ulaşmak için iş birliği yapmayı kolaylaştırmalıdır.
- Gözle (**O**bserve): Koç, danışanlarının ilerlemesini izlemeli ve gözlemlerini geri bildirim olarak iletmelidir. Ayrıca danışanlarının duygularını gözlemleriyle anlamaya çalışmalıdır.
- Sor (**A**sk): Koç, danışanların sürekli olarak kendilerini, hedeflerini ve potansiyellerini tanımaları için sorular sormalı ve eylem planında elde edilen cevapları kişisel sorumluluk almak için kullanmalıdır.
- Zorla (**C**hallenge): Koçlar, yeteneklerini geliştirmek ve korkuların üstesinden gelmek için danışanları zorlamalı hatta meydan okumalıdır.

- Hipotez Üret (Hypothesize): Koçlar, elde ettiği verileri geri bildirim ile danışanlarla paylaşma sürecinde kullanılmalıdır. Yöntemleri için mantıksal destek sağlayarak yeni fikirler üretmelidir.

Koçluk üzerine birçok kez tanımlarda bulunan Çınar'a göre (2010), koçluğun bireyleri veya takımları hedeflerine ulaştırmak için cesaretlendiren, uygun ortam ve koşulları yaratan, yönetsel bir eylem olduğunu söylemektedir. Başka bir ifadeyle kişinin, deneyimli bir yönlendiricinin yol göstericiliğinde, güçlü ve eksik yanlarını keşfetmesine, yetkinliklerini geliştirip, yanlışlarını düzeltmesine yardımcı olurlar.

Araştırmalar sonucunda yukarıda bahsedilen koçluk tanımlarının ortak noktalarını şu şekilde özetleyebiliriz; Koçluk, kişilerin gelişimlerinin sağlayarak, bireysel performanslarının artırıp, yeteneklerinin geliştirip ve daha birçok alanda yarattıkları farkındalık ile danışanların oldukları yerden, olmak istedikleri yere gitmelerine arkadaşlık etmektedir.

1.2. Mentorluk, Psikoloji ve Danışmanlık İle İlişkisi

Koçluk, günümüzde insan yaşamını daha iyi hale getirmek için başvuru alan diğer dallar ile karıştırılmaktadır. Her biri ayrı ayrı insan yaşamını ele alan, insanların daha mutlu, başarılı, hedef odaklı çalışılan dallar olmasına rağmen, hepsinin kendi aralarında belli ayrımları vardır. En çok karıştırılan danışmanlık, mentorluk ve psikoloji arasındaki farklar aşağıdaki gibidir.

Danışmanlık; bireysel ve kurumsal bazda kişinin kendi uzmanlık alanı ile ilgili olmak üzere başka bir bireyin davranışına yön verebilecek *bilgi aktarımıdır*. Yani danışmanlık, bu hizmeti alan bireye kendi bildiklerini aktarmak olarak da tanımlanabilir. Danışmanlığın aynı zamanda eğitim ile de ilgisi vardır. Bu nedenle danışmanlık yapabilmek için gerekli bilgi, eğitim, donanım ve altyapıya sahip olmak gerekir. Danışanların soruları danışman tarafından cevaplanır, problemleri için çözüm oluşturulur. Hatta bu çözümler danışanın sahip olduğu potansiyeli ya da

yeteneklerine göre değil, genelde danışmanın kendi bilgisi ve dünya görüşü esasında yapılandırılır (Luecke, 2016).

Mentorluk; Mentorluğun geçmişi Whitmore'a göre (2017) M.Ö. ye dayanmaktadır. Homeros, İliada kitabına göre Odysseus, Truva Savaşı'na giderken oğlu Telemachus'u güvendiği yakın dostu Mentor'a emanet eder. Mentor'un Telemachus'u tüm bildiklerini öğreterek, Ithaca kralı olarak yetişmesini sağlayacaktır. Mentor kelimesi günümüze, güvenilen, akıl hocası, danışman ve rehber anlamlarını koruyarak gelmiştir. Mentorluk günümüzde genellikle yapılan işin doğruluğunu tasdik anlamına da gelmektedir.

Mentor, yolun başında olan yeterince donanıma sahip olmayan gençlerle bilgi ve deneyimini paylaşan, onlarla ilgilenen ve saygı duyulan akıl hocasıdır (Özmen, 2018). Mentor ile menti (danışan) arasında birebir bir ilişki söz konusudur. Bu ilişki düzenli bir şekilde ve karşılıklı olarak uzun sürekli sohbetler şeklinde ilerler (Steuer, 2005).

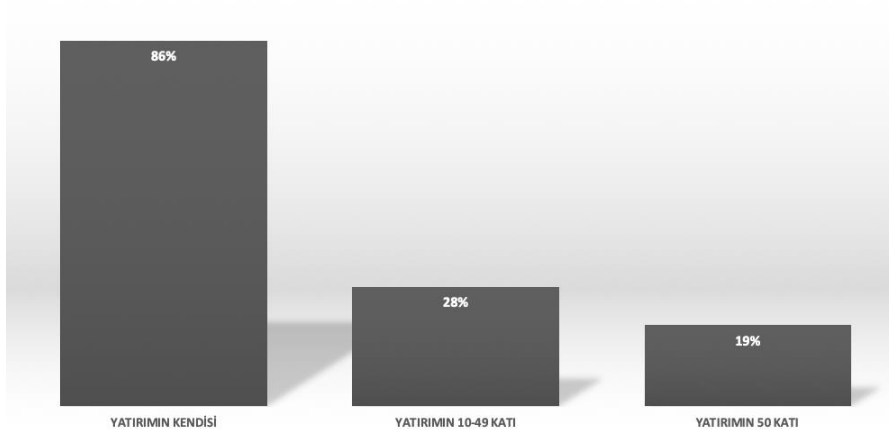
Psikoloji; Eski yunanca “Psyche” ruh “Logos” da bilgi anlamlarına gelmektedir. Yani Psikoloji, insanın ruhunu inceleyen bir bilim olduğunu söylenmektedir. Psikoloji kelimesini bu günkü anlamında ilk kullanan 1676 -1754 yılları arasında yaşayan Alman filozof Christian Wolff'dur. Psikoloji ruh ve bilinç durumlarını incelerken insanların içinde oldukları sorunları onların geçmişte yaşadıkları deneyimlerden olduğunu düşünerek davranmaktadır. Öncelik daha çok bireysel sorunlara odaklanmaktır. Değerleri ve inançları doğrultusunda geçmişte yaşadıklarının hayatını nasıl etkilediği üzerinde durulur. Bu sorunlarından arınmaya çalışılır (Düzgüner, 2013).

1.3. Koçluk Yaklaşımının Yöneticiler Üzerindeki Etkileri

Kariyer danışmanlığı firmalarından Manchester Inc. tarafından yapılan bir çalışmada, koçluk becerileri uygulayan firmaların yöneticilerinin ve çalışanlarının yüksek performans göstermesi örgütün varlığını ve gelişimini olumlu etkilediğini ortaya koymuştur (Özbay, 2008).

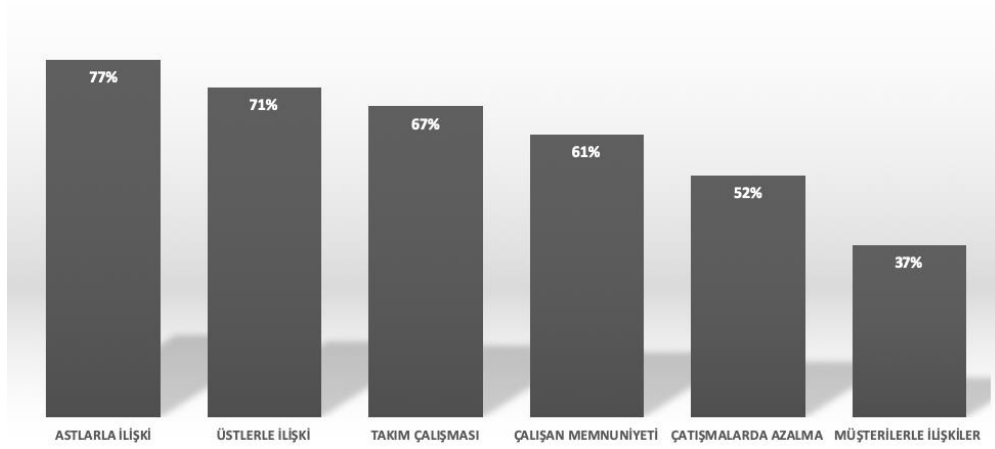
Araştırmaya katılan, koçluk hizmetlerine yatırım yapan bu şirketler, Tablo 2 de görüldüğü oranlarda yatırımdan sonra geri dönüş sağlandığı gözlemlenmiştir.

Tablo 2: *Koçluk Hizmetine Yatırım Yapan Kurumların Karlılık Oranları*



Kaynak: (Mcgovern ve diğerleri 2001).

Aynı araştırmaya göre, koçluk uygulamasından sonra yöneticilerin gelişimi dikkate alındığında, Tablo 3 de görüldüğü oranlarda gelişim olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 3: *Yöneticilerin Koçluk Uygulamasından Sonraki Gelişim Oranları*

Kaynak: (McGovern ve diğerleri 2001).

Koçluk becerilerini uygulayan yöneticilerin, kişisel ve profesyonel hedeflerini gerçekleştirip, kendilerini eleştirebildiği, kişisel sınırlarının fark edip, bunlardan kurtulmanın yollarını öğrenebildiği, iş görenlerinin hedef ve stratejisiyle bütünleşmesini sağlayıp, karar verme, iletişim, uygulama becerilerini geliştirdiği, esnek bir yönetim kazanıp, etkili geri bildirim yeteneğine sahip oldukları ve zamanlarını etkili bir şekilde yönetebildikleri gözlemlenmiştir (Uçkun ve Kılınç, 2007).

1.4. Koçluk Yaklaşımının Kuruma ve Çalışana Yararları

Günümüzde ki rekabet ortamında koçluk yaklaşımının kuruma ve bireye sağladığı yararları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Baltaş, 2011).

- Çalışanların beklentileri ‘yol haritası’ oluşturularak tanımlanır.
- Hedefler belirlenir, bu hedefler doğrultusunda çalışacak kişilerin sorumluluk bilinci ile işin kalitesi artırılır.
- Çatışmaların önlenerek takım bilinci oluşturulur.

- Çalışanların aldığı geri bildirimlerle, kendilerinin gelişim alanlarını fark etme şansları olur, motivasyonları artar.
- Çalışan kendindeki potansiyelinin farkına vardığında, özgüveni artar. Böylelikle yaratıcılığı ile fikir üretmeleri kolaylaşır.
- Kurum içi gelişen iletişim ile ast-üst ilişkileri uyumlu hal alır.
- Kendisine değer verildiğini hisseden çalışanın kuruma aidiyeti artar.
- Çalışanların gelişimi ile, müşteri tatmini sağlanır. Bu da kurum performansını artırır ve karlılığı getirir.

Koçluk yaklaşımının kurum içinde yaygın olarak kullanılması ile kurumun; strateji ve hedeflerine odaklanması, daha esnek ve daha hızlı olması, düşük maliyetlerle daha yüksek performans düzeylerinde çalışması, çalışanların motivasyonunun artırılması, çalışanların yetkinliklerinin geliştirilebilmesi, yöneticiler ve çalışanlar arası ilişkilerin iyileştirilmesi, performans sorunlarının tanımlanması ve böylece saptanan sorunların giderilmesi mümkün hale gelecektir (Çınar, 2016).

Koçluk becerileri, çalışanların takdir görmesini ve bireysel olarak tanınmalarını, özgüvenlerinin gelişmelerini, kurum içi “biz” bilincinin yerleşmesini, kurum aidiyetinin ve öğrenme isteğinin, motivasyonlarının ve performanslarının artmasını sağlar (Çınar, 2007).

Uyar ve Bayraktaroğlu (2011) ise koçluğun çalışana olan yararlarını şu şekilde sıralamıştır.

- İş görenin amacına ulaşması için harekete geçmesini sağlar.
- İş görenin kendisine hedeflerini koymasını sağlar.
- İş görenin kendindeki gerçek potansiyelini görmesini sağlar.
- İş görenin kendine güvenmesini ve önüne çıkan engelleri fırsata dönüştürmesini öğretir.

- İş gören kendisini tanır, yeteneklerinin farkına varır. Kendi değişimini kendisi yaratır.
- Üstleri ve astları ile ilişkiler gelişir.
- İş görenin performans sorunları giderilir.
- İş görenin yetkinlikleri gelişir, motivasyonu artar, karar verme süreçlerine katılım sağlar.
- İş görenlerin ortak hedef ve stratejilere odaklanarak kendi gelişimlerinde sorumluluk almalarına yardımcı olunur. Yaratıcılıkları artar.

1.5 Koçluk Uygulamalarında Karşılaşılan Engeller

Yöneticiler kendilerince bazı nedenlerden dolayı koçluk yaklaşımını reddetmektedirler. Bunun altında yatan sebepleri bulmak da ayrı bir koçluk konusu olabilir. Bu sebeplerin bazılarını Max Landsberg (1999) şu şekilde sıralamıştır.

- Yönetici, çalışanına koçluk uygulamayı zaman kaybı olarak görebilmektedir.
- Yönetici kendi için bir statü kaygısı yatabilmektedir.
- Yöneticinin, çalışanına yeni bir beceri kazandırmak yerine, kendisi tarafından yapmanın zaman kazanımı olarak görmesidir.

Whitmore (2004), yaşamdaki engellerin üstesinden gelmesini sağlayan koçluk uygulamalarının zorlukları da bulunmakta olduğunu söylemektedir. Özellikle yöneticilerin değişime olan direnci, büyük bir engel teşkil etmekte, yargılama, sorumluluk almayı reddetme, bahaneler uydurmayı bir hayat şekli olarak benimseyen yöneticilerin bu süreçte zorlandıkları görülmekte olduğunu söylemektedir.

Tablo 4: *Koçluk Uygulamasında Karşılaşılan Engeller*

İÇ ENGELLER	DIŞ ENGELLER
• Değişime Direnç • Yargılanmayı istememe • Çocukluk koşullanmaları	• Firma kültürünün kabullenememesi • İnsanların yeni yaklaşımlara karşı davranışı • Ne yapıldığını anlamamaları ve güvenmemeleri • Nasılsa eski duruma döner inancı • Çok zaman alması • Ne yapılacağının söylenmesini istemeleri (alışkanlık) • Otorite kaybı beklentisi

Kaynak: John Whitmore, Executive Coaching, Finland: WS Bookwell, 2004

1.6 Koçluk Çeşitleri

Koçluğun amacı, bir insanı sahip olduğu hedeflere, bilgi, beceri ve yetenekleri doğrultusunda yönlendirirken bunu karşılıklı deneyim ve kanaat paylaşımları ile yapmaktır. Koçluk; bireylerin oto kontrol mekanizmalarını çalıştırmalarını sağlamak ve kişisel sorumluluklarını artırmaktır. Bunun için kullanılan koçluk çeşitlerinden bazıları şu şekildedir.

1.6.1 Bireysel koçluk (Yaşam koçluğu)

Yaşam koçluğu, yaşam stratejileri yapmaya dayanan bir tür koç türüdür. Bununla birlikte yaşam koçluğu, kim olduğunuzu keşfetmekte ve içinde bulunduğunuz dünya ile sahip olduğunuz duyguları bütünleştirmeyi amaçlar (Kara, 2012). Bireyin içindeki potansiyeli keşfedip, engelleri ortadan kaldırıp hedeflerine ulaşması ve performansını artırması için kullanılan bir koçluk türüdür.

1.6.2 Performans koçluğu

Yöneticilerin iş görenler için yaptırdığı bir koçluk türüdür. Performans koçluğu yaparken aşağıda açıklanan dört etken takip edilmelidir (Rodoslu, 2005).

Birinci etken: İş gören sürece kesinlikle dahil edilmelidir. Yöneticiler performans verilerini elde edip hedefler belirlediğinde, performansı belirleyen çalışanlarla fikir birliğine varıp iş birliği sağlanmalıdır. Bu işlem yapılırken amaç, kurum hedeflerine uyumlu olmalıdır. Mevcut duruma hazırlanırken meydana gelebilecek genel değişikliklerde hedef revize edilmelidir.

İkinci etken: İş görenlerin yetenekleri ve süreç üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulmalıdır. Kişilere yönelik performans kriterleri gözden geçirilirken mevcut iş tanımları, kısıtları, kişisel bilgi ve becerileri ile doğal bir karar mekanizması kullanılmalıdır. İş görenlerin asla tutturamayacakları performans standartları belirlemek, koçluk sürecini başlamadan sona erdirecektir.

Üçüncü etken: Performans standartları konusunda geçici gözlemler yapılmalıdır. Doğru yapılandırılmış hedeflere ulaşmak için, desteklenen çalışanlara durumları ve hedefleri doğrultusunda toplantılar sırasında gittikleri yol hakkında geri bildirim sağlanmalıdır.

Dördüncü etken: Çalışan, bu süreçte motivasyon ile desteklenmelidir. Performans koçluğunun temel işlevlerinden biri, performans koçluğu sürecinde birebir çalışacak çalışanları anlamak ve motivasyonunu ve inançlarını sürecin en üst düzeyinde tutmaktır. Bu süreçte, danışan kişiye yönelik olarak mümkün olduğunca olumlu bir dil kullanılması ve kişilerin takdir edici tavırlarla desteklenmesi gerekmektedir.

1.6.3. Kariyer koçluğu

Kariyer sahibi kişilerin kendi yetkinliklerini görmeleri ve gelecekteki hedeflerine ulaşmak için ilerlemelerini sağlayan koçluktur (Özbay, 2008). Kariyerleri için öncelikle ne istediğini belirlemek, kariyerine yön vermek için değişime ayak uydurmak ve değiştirmek isteyen bireyler tarafından tercih edilmektedir. Sadece kariyer sahibi değil aynı zamanda akademik yaşamda, başarı becerilerini artırma amacıyla öğrenci ile koç arasında kurulan, öğrencinin başarılarını artırmaya yönelik kurulan ilişki olarak da tanımlanmaktadır (Kara, 2012).

1.6.4 Yönetici koçluğu (Üst yönetim koçluğu)

Yöneticilere yönelik, kurum içi ya da kurum dışı alınan bir hizmet olarak adlandırılmaktadır. Yöneticinin hem kendi hem de astları ile olan ilişkisini, güçlendirmek, performanslarını arttırmak üzere uygulanan bir koçluk türüdür. Üst yönetim koçluğunun amacı güçlü bir bilgi ve deneyime sahip şirket yöneticileri için standart gelişim yöntemlerinden farklı, bireysel olarak hazırlanmış bir gelişim aracı olarak görülmektedir (Aydoğdu, 2004). Bir yöneticinin iş hayatlarındaki sorumluluklarını yeterince yerine getiremediği zaman, ya da yönetici kişisel gelişimi üzerinden mesleki ilerlemesini artırma gereksinimi duyduğu zaman yönetici koçluğuna ihtiyaç duymaktadır (Luecke, 2016).

1.6.5 Takım koçluğu

Bugay'a (2016) göre bireylerin işlevsel birtakım olmalarını destekleyerek, farklı fonksiyonlarda ve /veya departmanlarda olan kişileri birleştirip, sonuçlara yönelik yaklaşım ve eylemlerini üst seviyelere çıkartmaya destek olan bir çalışmadır.

Başarılı bir takım için, ortak bir hedef için uyumlu bir şekilde çalışmak ve hedefe ulaşmak çok önemlidir. Kurumlarda "Takım Koçluğu" sabit ya da değişken takımların bir arada en üst düzeyde performans ile çalışması için uygulanır. Takım

koçluğunun temel amacı, takımdaki insanların birbirlerini dinlemesi, güvenmesi, sempati duyması ve birbirlerine açık olmasıdır. Ayrıca, takım çalışması hedeflerine dayalı çalışmalar yapmalıdır. Takım koçluğu, ortak bir hedef doğrultusunda hareket edebilen ve sonuç odaklı bir takım motivasyonunu sağlamak içindir. Yüksek performanslı takımların ihtiyacı olan sinerjiyi oluşturmak, açık iletişim oluşmasını sağlamak, takım aidiyeti oluşturmak ve sorumluluk almalarını sağlayacak yetkinlikler ile takımı ileriye taşımaya odaklanması başlıca uygulama alanlarındandır.

1.7. Yöneticinin Temel Koçluk Becerileri

Uluslararası Koçluk Federasyonunun (ICF) Türkiye’deki çabaları ile, mesleğin etik değerleri (Ek 2) ve temel yetkinliklerinin (Ek 1) sıralanmasının ardından koçluk mesleği 26 Haziran 2013 tarihli resmî gazetede yayınlanarak “Koçluğun Uluslararası Meslek Standartları” düzenlenmesi ile Türkiye’de de artık sadece bir kavram değil, “meslek” olarak yerini almıştır. Bu temel yetkinlikler koçluk becerilerinin açık bir ifade ile tanımı şeklindedir.

En genel anlamıyla koçluk yapmak, bireyin kendi sorunlarının farkına varmasına ve çözmesine yardımcı olmak, olarak tanımlanabilir. Whitmore’a (2004) göre tüm bunlara ek olarak iş görenlerin potansiyellerini fark etmelerini ve kendi hallerini en iyi şekilde kullanabilmelerini sağlamak, geri bildirimde bulunmak, sorunları varsa dinlemek, koçluk becerilerinin önceliklerinden olduğunu söylemektedir.

Yöneticinin etkili ve verimli bir koç olabilmesi için doğru yaklaşımlarla, bazı becerileri ortaya koyarak süreci yönetmesi gerekir. Bu becerilere sahip olmanın yanı sıra sürekli kendini yenilemeli ve gelişime açık olmalıdır.

Yöneticilerin yönetsel etkinlikler ile iletişim ve liderlik işlevlerinin uyumunun ve bu işlevleri yerine getirebilme becerisinin bir sonucu yönetsel performansı oluşturmaktadır (Köse, 2019). ICF'in temel yetkinliklerde de belirtildiği ve yapılan araştırmalar değerlendirildiğinde yöneticilerin sahip olması gereken koçluk becerilerini iki bölümde toplanmaktadır.

- Liderlik becerileri altında kendini tanıma, takdir, motivasyon olarak,
- İletişim becerileri alanında ise etkin dinleme, etkili soru sorma, pozitif psikoloji, geribildirim, beden dili olarak ayrıştırılmaktadır.

1.7.1 Yöneticinin liderlik becerisi

Koçluk ve liderlik iç içe geçmiş iki kavramdır. Liderlik, kurumsal amaç ve hedeflere ulaşılmasını sağlamak için, yön verme, destekleme ve rol modelliği yaparak olumlu örnek olarak, çalışma arkadaşlarını yapıcı biçimde etkilemektir (Zeus ve Skiffington, 2001).

Bir yönetici etkili ve güçlü bir lider olarak, sadece astlarını başarıya götüren kişi değil, aynı zamanda onlara kurumun hedeflerine yönlendirebilen, ikna eden, güven veren ama en çok da astlarının motivasyonunu, en yüksekte tutabilen kişi olmalıdır. Koçluk, liderliğin bir parçasıdır. Koordinasyon problemlerini, yanlış anlaşılmalara, çatışmaları azaltmak ve bağlılığı arttırmak, herkesin uzmanlığını paylaşmasını sağlamak, yeni metotlar geliştirmek için kullanılır (Minibaş, 2004).

Yönetim, liderliği gerektirir. Yönetimin başarılı olabilmesi için etkin bir liderlik olması gerekmektedir (Köse, 2019). Piasecka'ya göre, koçluk, liderlik becerilerini geliştirmektedir. Koçluğun başladığı yer, liderin etkili bir lider olmaya çalıştığı yer olarak görülmektedir (Piasecka, 2000). Bir liderin, bu araştırmada belirtilen etkili koçluk becerilerini kullanabilmesi için kendini sürekli geliştiren, yenilikleri kabul eden, risk alabilen ve hedeflerine ulaşmak için çalışan bir lider olmasına bağlıdır.

Liderlik bir yön belirleme, çalışanları da bu yönde gelişmeleri için motive etme kavramını ifade eder. Liderler, kuruluşun hayatta kalmasını sağlamak, işlerin nasıl yapıldığını ve değerlerinin nerede yattığını belirlemek, bir vizyon oluşturmak ve vizyonu kuruluş içinde benimsetmekten sorumludurlar. Yani liderlik bir vizyon oluşturma ve ilham verme sürecidir (Baltas, 2018).

Kendini tanımak

Thales, kendini tanımak hayattaki en zor şeydir diye ifade etmektedir. İnsanoğlu, nefes aldığı sürece kendi değerlerinin, yetenek ve potansiyelinin farkına varıp, bunlardan faydalanarak yaşamak istediği hayatı yaratmaya çalışmaktadır. Kişinin kendini tanıma becerisi her şeyde olduğu gibi kendini sorgulamasıyla başlar (Kara, 2012).

Eski Yunanca «Gnothi Seauton», Latincesi “Nosce Te Ipsum” olan ifadenin anlamı “Kendini bil” demektir. Bütün ruhani değerlere açılış kapısı, felsefi bilimin temel taşıdır. Delphi’de (Yunanistan) Apollon Tapınağı’nın girişinde altın harflerle yazan bu cümle bireysel gelişimin en önemli kavramlarındandır. Sokrates de “Kendini tanı; o zaman evreni ve başkalarını tanıyacaksın” demiştir.

Koçluk yaklaşımını benimsemiş bir yönetici olmanın temelinde Özoğlu’na (2011) göre kendini tanımak ve yönetebilmek yatar. Kendini tanıyan ve yönetebilen kişi başkalarını da tanıyabilir ve yönetebilir. Bireylerin etkili ve verimli bir halde olabilmesi için kendi eksiklerini, neleri değiştirmesi gerektiğini, hayattan ne beklediğini, kendisini nelerin beklediğini ve bu dünyada var oluş amacını ve bu amaca uygun olarak neler yapması gerektiğini iyi düşünmeli, öğrenmeli ve ona göre adım atmalıdır.

Kendini tanımak koçluk becerilerini benimsemiş bir yönetici için en önemli ilkedir. Baltas’a (2011) göre kendini bilen, yapabileceklerinin farkında olan bir yönetici rahatlıkla başkalarını da analiz edip tanıyabilir ve yönetebilir. Kendini bilen

bir yönetici, egosunu kontrol etmeyi ve hatta yenmeyi öğrenmeli ve bunu astlarına da uygulamalıdır. Böylelikle astlar da korkmadan yöneticisi ile iletişime geçebilmektedir.

Takdir

Yöneticiler iş görenlerini takdir ederek, özgüvenlerinin arttırıp, kurum içi biz bilincinin yerleşmesini, öğrenme isteğinin ve ilginin arttırıp motivasyonlarının en önemlisi de performanslarının artmasını sağlamalıdır (Çınar, 2007).

Takdirin üç çeşidi vardır:

- 1- Fiziksel özelliklere ilişkin: Saç, kıyafet, duruş gibi fiziksel özellikleri takdir etmek, halk arasında buna iltifat etmek de denmektedir. “Bugün ısıldıyorsun. “Saçın çok yakışmış”. “Her zaman çok şık giyiniyorsun.” gibi örnekler fiziksel takdire giriyor.
- 2- Davranışa ilişkin: Takdir edilen kişinin yaptığı belirgin bir davranışı takdir etmek. “Bu iş için çok çalıştın.”,” Son projede her şeyi zamanında ve doğru yaptın, takdir ediyorum.”
- 3- Kişinin özüne, karakterine ilişkin: Direkt ve açıklama yapmaksızın o kişide gördüğümüz olumlu özelliği sıfat veya betimleme ile söylemek. “Çok cesursun.” “Azimlisin.” “Bir ağaç gibi kol kanat geriyorsun, koruyorsun hepimizi.”

Yönetici çalışanını takdir ederek, yaptığı işi överek ve cesaretlendirerek destekler ve güçlendirir. Ancak takdir etmenin de bir zamanı, sıklığı ve netliği kesin bir şekilde olmalıdır. Çalışana yapılacak olan takdirin çalışanın davranışına ya da kişinin özüne olması ve çalışanın güçlü yönlerini görmesi açısından vurgulanması yapılacak olan övgünün gerçekçi ve samimi olması açısından önemlidir. Bu da çalışanın performansını olumlu yönde etkilemesi kaçınılmaz olacaktır.

Motivasyon

Motivasyon, kelimesi Latince “motus, movere” devinim, hareket etme anlamından gelmektedir. Bireyin iş yapma, aksiyona geçme, sonuç alma isteği ve çabası ile ilişkilidir. Marcia Conner’a göre, motivasyon bireyin adım atmasını sağlayan kuvvettir. İnsanları belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamı olarak tarif edilebilir (Tengilimoğlu, 2016).

Motivasyonun kurum adına kullanabilmesi ve yönetsel becerilere katkıda bulunabilmesi için kişinin kurumsal hedeflere yönlendirilmesi gerekmektedir (Şimşek 1998). Motivasyon, iş görenin iş yapma, faaliyette bulunma, sonuç alma arzusu ve gayreti ile ilişkilidir (Koçel, 2018).

Koçluk açısından motivasyon ise, danışanın olumsuz duygulardan arınmasını sağlayarak, onu harekete geçirmek ve hedefine doğru adımı atması için yüreklendirmedir.

1.7.2. Yöneticinin İletişim Becerisi

İletişim, günümüzde hemen hemen her araştırmada en çok araştırılan, üzerinde çalışılan kavramlardan biridir. Dökmen (2000) iletişimi bilgi üretme, karşıdakine aktarma ve karşıdakinin de söylenilenleri anlamlandırma süreci olduğunu söylerken; Cüceloğlu ise (1999) iletişimi genel olarak insanlar arasındaki düşünce ve duygu alışverişi olarak ele almaktadır.

İletişim insanları birbirine bağlayan, onların sosyal bir grup halinde ve uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlayan bir bağıdır. Bir yöneticinin iletişiminin kuvvetli olması, çalışanın davranış değişimi göstermesi için en etkili yoldur.

Yönetici, iş görenle olan iletişiminde çok özele girmemek için genellemeler yapmalı, ben yerine biz ile başlayan cümleler kullanarak çalışanla olan mesafeyi kaldırmalı, düşündüklerini sıraya koyarak konuşmalıdır (Voss, 2002).

Etkin dinlemek

Dinlemek sadece insanların söylediklerini duymak değil, aynı zamanda konuşulan sözlerin ne anlatmak istediğini de anlama çabasıdır (Voss, 2002). Dolayısıyla kelimelerin altında yatan duyguları, konuşan kişi için önemini bulmak ve değerlendirmektir. Etkin dinleme, aktif bir süreçtir. Dinleme becerisi birtakım ilke ve yöntemlerle çok daha etkili bir şekilde kullanılabilir.

İletişimde dinlemek, en önemli becerilerdendir. Koçluk becerileri ile etkin bir şekilde dinlemek;

- Sözcükleri duymak.
- Duyulan sözcüklerin altındaki mesajı anlamak, şeklinde tanımlanabilir.

Koçluk becerileri ile dinlemek 3 seviyede gerçekleştirir.

1. Seviye dinleme: Koçun karşısındaki kişiyi kendi gündemiyle dinlemesidir. Ben merkezli bir dinleme seviyesidir. Karşısındaki kişinin anlattıklarını “ben olsam...” ya da “geçen benim de başıma geldi...” şeklinde yorumlayarak dinlemektir.
2. Seviye dinleme: Koçun kendi gündemiyle değil danışanın gündemiyle dinlemesidir. Karşıdaki kişinin söylediklerinin anlamaya ve yorumlamaya çalışmaktır.
3. Seviye dinleme: Koçun sezgilerini kullandığı, karşısındaki kişinin mimik, duraksama ve tüm davranışlarının fark edildiği dinleme şeklidir. Kelimelerin altında yatan duyguları keşfetmeye çalışır. 3. Seviye dinleme şekli koçluk becerilerini en etkili şekilde kullanılması gereken şekildir (Barutçugil, 2018).

Etkili biçimde dinlendiğini düşünen kişiler “anlaşıldım” duygusunu yaşar, karşısındaki kişiye olumlu duygular besler. Konudan sapma durumunda bunu fark edip kendisini düzeltebilir.

Etkili soru sormak

İletişimde soru sormak, iletişimi düzgün yönlendirmek için en önemli araçlardandır. Önemli olan, her soruyu değil, gerekli, doğru ve güçlü soruyu sormaktır. Doğru soru sorularak konunun anlaşılıp anlaşılmadığı kontrol edilmelidir (Parsloe, 1997). Sorulan sorular ne kadar basit, sonuç odaklı, etkileyici ve anlaşılır olursa karşıdaki için o kadar etkili ve faydalı olur. Anlatan kişiyi çok yönlü ve daha derin düşünmeye teşvik eder. Dolaylı uzun, yönlendirici ve karmaşık sorular ise kişinin kafasını karıştırarak iki tarafa da sadece zaman kaybettirir.

Koçluk becerileri ile soru sorarken ‘Ne’ ve ‘nasıl’ ile başlayan açık uçlu sorular tercih edilmeli, ‘neden’ ve ‘niçin’ soruları sorulmamalıdır. Bu sorular genelde kişide bir savunma mekanizmasını çalıştıracak ve kendini haklı çıkarmak için sebepler üretmesine yardımcı olacaktır. Onun yerine “bu davranışı yapmana sebep nedir?” tarzı sorular ile karşıdaki kişinin kendini haklı çıkarmak üzerine düşünmesini değil gerçekten o eylemi yapma içgüdüsünün sebebini sorgulamasını sağlar.

- Kapalı sorular: Danışanın evet-hayır gibi kısa cevaplar vermesine sebep olan sorulardır.
- Uzun sorular: Danışanın anlamasını zorlaştırır ve geciktirir.
- Yönlendirici sorular: Danışanın kendi yolunu belirlemesini engeller.
- Tarafsız sorular: Danışanın kendi belirlediği yola gitmesini kolaylaştırır ve yargılamaktan uzaktır.

Özellikle etkin soru sorma becerisi ile doğru bir soru sorarak, konuşulan konunun anlaşılıp anlaşılmadığının kontrolünü sağlanmalıdır (Elgün, 2007).

Geribildirim

Geribildirim, iletişim sürecinde çok kullanılmayan ancak aslında iletişimin en önemli kısmını oluşturmaktadır. Geribildirim vermek, bireylerin kendi kendine rekabet etmesini sağlamaktadır. Geri bildirim ile karşıdaki kişinin anlatmak istediklerinin doğru olup olmadığını teyit edilebilir. Eğer karşımızdaki kişiye geribildirim verilmez ise şevki kırılır, motivasyonu azalır (Öztürk, 2007). Bir yöneticinin iyi bir geri bildirimi, bilgi almak ve yapılan işi anlamak üzerine olmalı, kişiliğine yönelik eleştiri bulunmamalı, yargılayıcı olmamalıdır.

Geribildirim; olumlu ve olumsuz olmak üzere iki şekilde gerçekleşir. Olumlu geri bildirim, performansın beklentiyi karşıladığını gösteren takdir, tebrik ve övgüden oluşur. Olumsuz geri bildirim ise; performansın beklentileri karşılamadığını ortaya koyan yergi, kınama, ikaz, ifade ve davranışlarıdır (Elgün, 2007). Geribildirim amacı kişiyi geliştirecek, çıkarım yapmasını sağlayacak bir yorum ya da yönlendirici bir tanımlama olmalıdır (Tiryaki 2015).

Geribildirim yararlarını şöyle sıralanabilir (Öztürk, 2007): Geribildirim,

- Çalışanın hedefe yönelik davranışlara yönelmesinde,
- Hedefler koymasında,
- Manevi doyuma ulaşmasında,
- Motivasyonunu arttırmasında, etkilidir. Bu sayede çalışan nerede başarılı olduğunu anlamaya başlar.

Geribildirim, iş görenin hatalarını görmesine neden olur ve daha fazla çaba göstermesini sağlar, neyi öğrenmesi gerektiğini fark etmesine yardımcı olur, araştırmaya yönlendirir ve çalışanlar arası çatışmayı en aza indirir. Geribildirim performansı iyileştirmeye yönelik, odak noktası geleceğe yönelik ve en önemlisi zamanında olmalıdır.

Pozitif psikoloji

İletişimde pozitif psikoloji en çok kullanılan bir diğer becerilerdendir. Seligman ve Csikszentmihalyi'e göre (2000), pozitif psikoloji, insanların gelişimlerini kültürel ve küresel alanlarda çok boyutlu açıdan inceleyen bilimsel bir oluşumdur. Psikoloji yalnızca patolojik, zayıflık veya kusurlar konusunda çalışan bir bilim değil; aynı zamanda güçler ve erdemlerle de ilgilidir.

Pozitif psikoloji, Sheldon ve King'e (2001) göre sıradan bir insanın güçlü yanlarını ve erdemlerini incelemekten başka bir şey olmadığını söylerken, Gable ve Haidt'e (2005) göre ise, insanların, grupların ve kurumların en üst düzeyde ilerlemesi ve gelişim göstermesi için gerekli koşulların ve süreçlerin incelenmesine katkıda bulunan bir alandır.

Tablo 5 de ifade edilen, tablo 6 de gösterilen örnekte olduğu gibi koçluk becerilerine sahip olan yöneticilerin aktif ve yapıcı bir iletişimle çalışanlarını dinlemeli, onlara seni duyuyorum, hislerini anlıyorum mesajını vermelidir. Bu sayede çalışan kendini ifade edebildiğini ve anlaşılmış olduğunu anlayacaktır.

Tablo 5: *Pozitif Psikolojide İletişim*

	YAPICI	YIKICI
AKTİF	İlgili, meraklı, pozitif duygu yayan.	Karamsar, negatif, olumsuz duygu yayan.
PASİF	Sakin, duygusuz, olumlu ancak düşük enerjili.	İlgisiz, enerjisiz, kendine odaklı, duyarsız.

Kaynak: (Gable ve Haidt, 2005)

Örnek ile açıklamak gerekirse;

Eşine “Bugün insan kaynaklarından aldığım habere göre yöneticiliğe terfi için adaylardan biri de benmişim” diyen bir çalışanın eşinin tepkileri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 6: *Pozitif Psikolojide İletişim Örneği*

	YAPICI	YIKICI
AKTİF	*Bu harika bir haber! Senin için çok sevindim! Bence yöneticilik için sen, en iyi adaysın. Sana nasıl yardımcı olabilirim?	*Eğer terfi alırsan çok çalışman gerekecek. Onca aday arasında zor bence! Hem seni mi yaparlar bakalım!
PASİF	*Terfi için aday olmana sevindim.	*Terfi ihtimalin mi var, ama bu akşam da benim şirket yemeğim var çabuk hazırlan da gidelim. Sonra konuşuruz.

Beden dili

İletişimde beden dilini okumak kişinin söylediklerinin altında yatan duygulara da şahitlik etmektir. Genelde kelimelerle ifade edilmeyen gerçek duyguların vücut diline yansımalarıdır.

Barutçugil’e (2018) göre iletişim becerileri geliştirirken, beden diliyle verilen sözel olmayan mesajları doğru anlama konusunda da yetenek kazanmalıdır. Ancak bu konuda saplantılı olmamak, tek bir jest ya da mimikten hemen bir sonuç çıkarmaya kalkmamak gerekir. Parsloe,1997 bazı tutumların beden dili ile ifadesini genel olarak şöyle sıralamaktadır;

- Empati kurma durumunda; Yüzde olumlu jestler ve gülümseme belirir. Yakınlaşılır, göz kontağı ya da baş hareketleriyle onaylama gösterilebilir.

- Savunmacı ya da güvensiz bir tutum durumunda; bacaklar dinleyene doğru birleştirilerek oturulur. Güven göstergesi ise bacak bacak üstüne atarak oturum şeklindedir.
- Gerginlik durumu ; Elin ağza götürülmesi ya da sık sık yüze dokunmalar, ya da huzursuz hareketlerle göstermektedir.
- Öfke ya da saldırganlık durumunda; Katı ya da gergin duruş sergilenir. Açık gözler, sıkılmış yumruklar ya da kapalı veya sıkıca bükülmüş kollar, ayak vuruşları ya da parmak çıtlatmalarıyla gösterilebilir.
- Sıkıntı durumunda; Kişi kendi üstünden iplik ya da olmayan tozların almaya çalışır, esnemek ya da odaya göz gezdirme hareketlerle göstermektedir.





İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS

Performans, dilimize Fransızca da “performance” kelimesinden gelmiştir. İcra etmek, başarı, başarımlar gibi anlamları bulunmaktadır. Bir şeyi başarmak, zamanla olgunlaştırmak ve çaba sarf etmek gibi eylemleri karşılar. Sanayi devriminden beri üzerinde birçok çalışmanın bulunduğu, araştırmaların yapıldığı kavramlardan biridir.

Farklı kaynaklarda birçok tanımı bulunan performans kavramının anlamları aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

Türk dil Kurumuna göre performans, *başarımlar* olarak tanımlanmaktadır. Baruçugil’e (2002) göre; kurumun performansı için işletmenin stratejik, taktiksel ve örgütsel hedeflerinin belirlenmesinde, çalışanlar tarafından yapılması gereken işin gereklerini yerine getirmek için yapılan tüm uğraşların değerlendirilmesidir.

Genel anlamıyla performans, belirli bir amaca yönelik olarak yapılan planlar doğrultusunda ulaşılan noktayı, belirleyen bir kavramdır (Songur, 1995).

En başka bir tanıma göre ise; bir amacı olan ve planlanmış bir faaliyetin sonucunda elde edilen, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Erdem, 2016).

Kurumlar, rekabete dayalı çalışma ortamı olan günümüzde hayatta kalabilmek ve sürekli üstünlük elde etmek için gerek bireysel gerekse kurumsal performansa önem vermek durumundadır.

Yalçinkaya'ya (2005) göre performans dört bölüme ayrılabilir;

- Gerçekleşen performans; Birey, grup ya da kurum olarak belli bir ölçüm kriteri ile hedefleri gerçekleştirme düzeyidir.
- Algılanan performans; Birey, grup ya da kurum olarak performansının kendisi ya da başkaları tarafından değerlendirildiği düzeydir.
- İdeal performans; Birey, grup ya da kurum olarak belli bir zaman zarfında ulaşılmak istenilen hedef durumu;
- Potansiyel performans: Bireyin, grubun ya da kurumun sahip oldukları güçlü yanlar ile maksimum seviyeye ulaşabilme durumudur.

2.1 Performans Yönetimi Sisteminin Yöneticiler İçin Yararları

Yöneticiler, bir performans değerlendirmesi ile çalışanlarının ihtiyaçlarını veya kuruluşlarının neye ihtiyacı olup olmadığını belirleyebilir (Helvacı, 2002).

- Yöneticilerin şirkete fayda sağlaması ve şirket hedeflerine ulaşması için bir yönetim alanı açar.
- Orta düzey yöneticiler için üst yönetim ile iyi bir iletişim ağı kurulmasına yardımcı olur. Astlarıyla iyi bir iletişim kuracağından, astlarıyla üst yönetim arasında köprü işlevi görür.
- Ödüllendirme sistemini daha etkili bir şekilde yürütülmesi sağlar. Yöneticiler, ödül verme standartlarıyla ilgili subjektif bilgi edinir.
- Çalışanların bireysel sorunları hakkında bilgiler edinir. İş koşulları ve ücret gibi konulardaki problemleri ilk ağızdan yani çalışanın kendinden öğrenir.
- Çalışanların sorunlarını daha kolay şekilde çözüme kavuşturur.
- Projelerin yürütülmesi kolaylaştırır,
- Çalışanların hedefe bağlılığını ve motivasyonlarını arttırmayı kolaylaştırır,
- Takım çalışmasını güçlendirir.

2.2. Bireysel Performans:

Aynı yaşta, aynı eğitimi alıp, aynı okuldan mezun olan ve aynı mesleğe atanan iki kişinin bir süre sonra yolları ayrılabilmekte, biri üst kademelere doğru yol alırken diğeri yerinde sayabilmektedir. Bu farklılığa yol açan etken, kişilerin performansıdır. Kişi, işine bir takım özelliklerini taşır ve bu özelliklerini kullanarak, kendisine verilen görevleri maksimum düzeyde yerine getirmeye çalışır. Kişi işinde en iyi performansını gösterdiği takdirde, ekonomik ve sosyal yönden fırsatlar elde eder, ilerler ve terfi yoluyla yükselir (Bingöl, 2016).

Kurumlarda yüksek performansı sağlayabilmenin tek yolu yüksek performans becerilerine, bir başka deyişle yetkinliklere sahip bireylerle çalışmaktır (Yalçınkaya 2005). Bireysel performans, beklenen amaçlara ulaşmak için kişisel yetenek ve motivasyon ile ortaya koyduğu davranış ve sonuçları anlamına gelmektedir. Bireysel performans yönetimi ise, bireyi merkeze alıp öne çıkaran, bireyin performansını geliştirmeyi amaç edinen yönetim tarzıdır (Uysal 2015). Performans, belirli bir işe, belirli bir gruba veya belirli bir işletmeye, işlerin amacına başka bir deyişle, ulaşılması gereken hedefe göre bireylerin niceliği ve niteliğini ifade eder.

2.3. Yönetmel Performans

Yönetmel performans, yöneticilerin planlama, koordine etme, liderlik, müzakere ve temsil gibi idari faaliyetlerinin sonucudur (Köse, 2019). Yöneticinin yönetmel performansının yüksek olabilmesi için iyi bir yönetici becerileri kazanmalıdır.

Çetinkaya'ya (2012) göre organizasyonların yüksek performans göstermeleri ve özellikle yöneticilerinin yönetmel başarıları için ihtiyaç duydukları yetkinlikleri anlamlandırmaları, aynı zamanda bu yetkinlikleri performans değerlendirme süreçlerinin bir parçası olarak kullanmaları gerekmektedir. Kurum kendi içerisinde yaptığı,

yaptırdığı performans ölçümleri ile kurumum mevcut durumuna ayna tutması açısından tercih etmektedirler. Rekabet ortamındaki işletmelerin bünyelerindeki olumsuzlukları azaltarak pozitif değer kazanmaları, işletmelerin sürekliliğine ve gelişimine katkı sağlayacaktır. İşletmelerin yaptıkları çeşitli analizler ile ilerlemek istedikleri yolu belirginleştirmekte, yeniden yapılanma süreçlerinde performans, önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Alpsoy, 2003).

Yönetmel performans için dikkate alınması gereken en önemli etken ölçülebilir olmasıdır. Çünkü, kurum yöneticisinin iş görenlerine liderlik etmek ve onların etkin bir biçimde çalışmasını sağlamak en önemli sorumluluğudur. Yöneticiler bunun için özel iki beceriye sahip olmalıdır (Paperin, 2000).

1. Kişisel olanlar; iletişim, karar alma, liderlik, astlarına karşı duyduğu sorumluluk, kültüre uyum sağlaması, çalışanların performansı üzerinde etki sahibi olması, yenilikçilik ve yaratıcılık gibi.
2. Finansal olanlar; karlılık, etkililik, pazarın durumu, finansal sonuçlar, amaçların gerçekleştirilmesi ve pazarın pozisyonu gibi.

Bireyin kişisel yaşamlarındaki başarısı ile kendi duygusal tepkisini kontrol ederek çevreye nasıl uyum sağladığına, problem çözmesine, çeşitli seçenekler arasından doğru olanı yapmasına ve bu seçimini hevesle ve gayretle yerine getirmesine bağlıdır (Şahin ve Doğan, 2011).

2.4. Yönetmel Performansın Boyutları

Yönetmel performans, yöneticilerin iletişim ve liderlik işlevlerinin bir sonucudur. Yönetmel performansın işlevsel yönünden bakan Mahoney'in (1965) performans ölçeğini düzenleyen (Soobaroyen ve Poorundersing 2008), yöneticilerin tüm gün yaptıkları işleri göz önünde alarak yönetmel performansı, bütünsel performansı da içine alan dokuz maddeli kendi kendini denetleyen ve sekiz tane yönetmel etkinliğin üzerine temellendirilen bir ölçek belirlemiştir. Bu yönetmel

etkinlikler; Planlama, inceleme, koordine etme, değerlendirme, denetleme, örgütleme, pazarlık yapma, temsil etme ve bütünsel performans şeklindedir. Yönetimsel performans, yöneticilerin yönetimsel etkinlikler ile iletişim ve liderlik işlevlerinin uyumunun ve bu işlevleri yerine getirebilme becerisinin bir sonucudur (Köse, 2019).

2.4.1. Planlama

Yöneticiler için planlama, kurum hedeflerine ulaşmak için maddi ve manevi tüm kaynakları kurumun amaçları doğrultusunda en etkili ve verimli şekilde kullanmasıdır (Koçel, 2011). Yönetim fonksiyonlarının en önemli süreci olan planlama için yönetici çalıştığı kurumun amaçları, hedefleri ve politikalarını belirleme; iş planlamalarını, bütçelemeyi, kuralları ve programları oluşturma süreçlerini barındırır. Organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olan faaliyetleri belirleme sürecidir. Neyin, kim tarafından, niçin, ne zaman, nerede, nasıl ve hangi olanaklarla yapılacağı ortaya konulur. Koçel'e (2011) göre işletmeyi başarıya götüren sürekli ve etkili bir planlama ile;

- Geleceğe yönelik hedefler oluşturulur.
- Kaynakların etkili kullanılmasını sağlar.
- İşletmenin değişken iç ve dış şartlarına uyumlanır

2.4.2. İnceleme (Araştırma)

İşletmenin elinde olan tüm kayıtların, raporların ve hesapların toplanması ve hazırlanması, verimliliğin ölçülmesi; stokların hesaplanması ve en önemlilerinden iş analizi süreçleri araştırma faaliyetleri olarak değerlendirilir.

2.4.3. Koordine Etme

Birbirinden ayrı çalışan bölümlerin tüm faaliyetlerinin, ortak bir hedef için kurulan ilişkinin ve takım çalışmasının tasarlanması sürecidir. Astlar dışında kurumdaki diğer bireylerle bilgi alışverişinde bulunmayı gerektirir (Köse, 2019).

İyi bir koordinasyon için,

- Kurum yapısının sadeleştirilmesi,
- Tüm bölümler arasında hizmet politikası birliğinin sağlanması,
- İyi bir iletişim sisteminin planlanması,
- Koordinasyonun sağlanması için personelin teşvik edilmesi gerekir.

Çalışma programlarını hazırlamak ve iletmek amacıyla organizasyonunuzdaki kişilerle bilgi değişimi, irtibat ve danışma süreçlerini barındırmaktadır.

2.4.4. Değerlendirme

Performans ve başarının ancak iş görenlerin yeteneklerinin doğru belirlenmesi, yeteneklerine uygun sorumluluklar verilmesi, yaptıkları işle ilgili eğitimlerin sürekliliğini arz etmesi ve belki de en önemlisi başarının takdir edilmesi olduğunu ifade etmektedir (Krames, 2007). Gözlemlenen ve gerçekleşen performans kriterlerini değerlendirilmesi, çalışanları değerlendirilmesi, verimliliğin gözden geçirilmesi, finansal raporların incelenmesi, ürünlerin gözden geçirilmesi süreçlerini içermektedir (Köse, 2019).

2.4.5. Denetleme

Bu süreçte yönetici, hedefe ne kadar ulaşılabilirdiğini belirleyip, ulaşılacak istenilen hedef ile arasında bir fark varsa nedenini araştırmaktır. Yönetici denetleme sürecinde; kendine bağlı personele liderlik etmesi, onları yönetmesi ve gelişimlerine

katkıda bulunması, iş kurallarını oluşturmali ve bu kurallari çalışanlara açıklayarak öğrenmelerini sağlamalıdır.

2.4.6. Örgütlenme

Bir başka değişle kadro oluşturma olarak adlandırılan bu süreç, “Kurumun nasıl bir örgüt yapısında olması?” “Kimlerle çalışmalı?” sorularına cevap arar. Henri Fayol’a göre örgütlenme, “bir organizasyona çalışması için gerekli olan her şeyi sağlamaktır.” İyi bir örgütlenme ile görev ve yetkilerin doğru bir şekilde dağılımını yaparak kimin, hangi işi, nasıl ne zaman ve ne şekilde yapacağını belirlenmesinde ve değişen koşulları takip ederek örgütün bu koşullar hazırlamasına yön verir (Tosunoğlu, 2010). Örgütlenme sürecini, kurumun iş gücünü tespit etmek, yeni çalışanları seçmek, onları mülakata almak ve uygun görevlere yerleştirmek olarak sıralayabiliriz.

2.4.7. Müzakerelerde bulunma (pazarlık)

Yöneticinin pazar payını artırması, ticari ilişkileri geliştirmesi gibi özelliklere sahip olması gerekir. Kurum için gerekli ürün ve hizmetlerin satın alınması, satılması ve bunlarla ilgili anlaşmalar yapılması ya da yönetmesi gerekmektedir. Tedarikçiler ile irtibatın kurulması, satış temsilcileri ile bağlantılı olmalıdır.

2.4.8. Temsil Etme

Diğer kurum ve kişilerle ilişkilerde kurumsal kimliğe ve kurum kültürüne uygun olarak kurum adına toplantılara katılma, diğer firmalarla görüşme, iş yemekleri, toplum ile irtibat, kurum adına konuşma yapma, toplumu etkileme, organizasyonun genel ilgilerini yükseltmek üzerine çalışmalar yapılmalıdır (Köse, 2019).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS VE KOÇLUK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Koçluk süreci aslında bir öğrenme ve öğretme ilişkisi değil aksine kişinin kendisini keşfetme yolculuğudur. Koçluk becerilerini kullanırken, performans değerlendirme yöntemleri ile standart performans değerlendirme yöntemleri arasında bazı farklılıklar vardır. İşletmelerdeki olağan performans değerlendirme belirli bir dönemde bireysel performansın değerlendirilmesini içeren rutin bir prosedürdür. Koçluk becerileri ile değerlendirme aynı zamanda bir düzeltme, iyileştirme ve geliştirme sürecidir (Çınar, 2016). Performans geliştirici bir strateji olarak ele alınan, koçluk kavramının daha geniş bir perspektiften bakıldığında organizasyonlara çok yönlü yararlar sağladığı görülmektedir (Yalçınkaya, 2005).

Aydoğdu'ya (2004) göre koçluk becerileriyle yönetilen kurumlarda, çalışanlarının bireysel vizyonlarıyla şirketin vizyonu arasındaki uyumu sağlamasının yanında bireysel performanslarını da artırarak kurumsal hedeflere kolaylıkla ulaşmalarını sağlar.

Koçluk süreci amaçlarına göre, yönetimle ortak birçok özellikleri olmasına rağmen ayrıştığı noktalarda bulunmaktadır. Yönetimin koçluk sistemini kullanması gerekli görülen her an, sorunların çözümünde, ilişkilerde, özelliklerini belirgin bir biçimde göstermektedir. Whitmore'a (2004) göre performans gelişimi için aşağıda belirtilen alanlarda koçluk uygulamalarının yerinde olacağını belirtmiştir.

- motivasyon,
- yetkilendirme,
- problem çözme,
- ilişki yönetimi,
- takım kurma,

- yükselme ve tayin etme,
- görev performansı,
- takım çalışması,
- plânlama ve yenileme,
- çalışanın gelişimi.

Amerika’da koçluk becerileri üzerine yapılan bir araştırmanın sonucunda, iş görenlerin daha iyi öğrenmesi, kendini geliştirmesi ve beklenilenden daha yüksek performans göstermesi amacıyla uygulanan koçluğun, çalışan aidiyetini kurumların varlığını ve büyümesini olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılanların yüzde 20’si bulundukları örgütlerde koçluğun düşük düzeyde, yüzde 79’u orta düzeyde, yüzde 11’i ise yüksek düzeyde bu öncelikleri taşıdığını belirtmiştir (Ceylan, 2002).

Günümüz iş dünyasında, iş görenlerin mutlu ve verimli olmasının yegâne temeli, onları anlamak ve onlara değer vermektir. Başarmak, başka insanlar tarafından beğenilme ve takdir edilme, şirkette belli görevlere sahip olmak, maddi olarak kaygı hissetmemek bile geride kalmıştır. Artık çalışanlar, çalıştıkları şirkette söz sahibi olmak, kararlarına saygı duyulması, empati kurulması, gerçekten dinlenmek, kısaca çalışana değer vermek günümüzde aidiyeti arttıran ve kişinin daha verimli çalışmasını sağlayan önemli etkenlerden olmuştur.

Yönetmel performans ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, araştırmacılar tarafından farklı boyutlarda ele alınmasına karşın hemen hemen tüm çalışmalarda liderlik, iletişim gibi bazı kavramlardaki benzerlikler görülmektedir (Köse, 2019).

3.1. Yönetmel Performans İçin Kullanılması Gereken Koçluk Becerileri

Koçluk becerilerini uygulayan bir yönetici, bireyi yönlendirmez, birey adına karar vermez, kendi doğruları ışığında tavsiye vermez. Koç, her şeyin yanıtını bilen bir uzman ya da yönetici değildir. Bu bağlamda yöneticilerin koçluk becerileri ile

alışanlarını yönlendirmesi beklenmez. Sadece çalışanın içindeki potansiyeli çıkarması beklenir.

Yöneticilerin dikkat etmesi gereken en önemli unsurlardan biri de her bir işgörenin kendisine önem verildiğini hissettiğini, daha verimli çalışabileceğini ve ona destek veren bir ortam yaratan bir yapıda çalışmak istediğidir. Destek vermek, onların işlerini iyi yapabilmeleri için gerekli eğitimi, kaynakları ve yetkiyi sunmak, gerektiğinde de iş görenin arkasında durmak manasındadır

Yöneticinin emret-yönet şeklinde bir yönetim tarzını benimsediğini organizasyonlarda karar verme ve harekete geçme konusunda gecikme olacağından işlerin yavaş ilerlediğini ancak, koçluk becerileri ile yönetilen organizasyonlarda keşfetme, kolaylaştırma ve uzun süreli ilerlemenin olduğu gözlemlenmektedir (Luecke, 2015). Kurumlarda yöneticiler hem bireysel performanslarını arttırmak için hem de çalışanlarının performanslarını etkin kullanımlarını sağlamak için belli koçluk yöntemlerine başvurmaktadır.

3.2. Yönetimsel Performans İçin Kullanılması Gereken Liderlik Becerisi

Yöneticilerin başarısını etkileyen en önemli faktörlerden biri liderlik becerisidir (Köse,2019). Günümüzde lider kavramı ile kolaylaştırıcı, ko, mentor gibi kavramların kullanılmaya başlanması artık liderlik kavramının da geleneksellikten uzaklaşması ve yeni bir anlayışa doğru yol aldığını göstermektedir (Koçel, 2018).

Koçluk becerilerinin alt başlığı olan liderlik becerisine sahip bir yöneticinin çalışanlarına emretmeden, öğretmeden, yaptırım uygulamadan çalışma ortamı yaratması gerekmektedir. Bunların aksine işleri delege ederek çalışanını dahil edip, yaptığı işin sorumluluğunu almasını sağlayarak, yapılan işi değil çalışanın karakterini takdir ederek motivasyonunu sağlamak sadece çalışanın performansını değil,

yöneticinin de işini yaparken kendini iyi hissetme ve performansının arttığını görmekteyiz.

Başarılı bir yönetici, çalışanlarına ilham vererek önderlik eder, çalışanlarından fikir alır, takım çalışmasına önem verir, karar alma sürecine onları dahil eder. Tüm bunların yanı sıra çatışmaları çözme becerisine sahip olmalıdır (Köse, 2019).

3.3. Yönetmel Performans İçin Kullanılması Gereken İletişim Becerisi

Yöneticinin başarısını ve organizasyonun hedeflerine ulaşma derecesinde en önemli faktörlerden biri de iletişimdir (Köse,2019). Etkili bir iletişim için doğru zamanda, doğru iletişim aracı ile gerçekleştirilmesi gerekir. İletişimin tüm öğelerini etkili bir şekilde kullanmak önemlidir. Yöneticiler en doğru kararları alıp planlamayı yapsalar da uygulamaya geçilmediği sürece o karar anlamsızlaşır. Uygulamaya geçmenin ilk şartı ise doğru iletişimdir (Koçel, 2018).

Yöneticiler beden dili ile etkin dinleyerek, güçlü sorular sorarak, pozitif psikoloji ile geri bildirim vererek çalışanlarının duygu ve düşüncelerinin anlaşıldığı bir ortam yaratmalıdır. Bu sayede çalışan daha verimli çalışarak gerçek potansiyelini gösterebilmektedir (Özbay, 2008).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bu araştırma, kurumlarında koçluk becerilerini kullanan 134 üst düzey yöneticinin bireysel performansları üzerine etkisini ele almaktadır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezler

Araştırma problemi; koçluk becerilerine sahip bir yöneticinin bireysel performansının etkilenip etkilenmediğidir. Bu bağlamda araştırmanın amacı, koçluk becerilerini kullanan yöneticinin, yönetsel performansına etkisini belirlemektir.

Araştırmanın koçluk becerilerini iletişim ve liderlik açısından incelenmesi alt başlıklarını oluşturmaktadır.

Hipotezler

- H1: Yöneticinin yönetsel performansının artması ile koçluk becerileri arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H2: Yöneticinin liderlik becerileri ile yönetsel performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H3: Yöneticinin iletişim becerileri ile yönetsel performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.2. Veri Toplama Yöntemi Ve Aracı

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Veri toplama yöntemi olarak online anket formu kullanılmıştır. Kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır ve Ek-4 'de yer almaktadır. Birinci bölümde katılımcılara ait

demografik bilgiler, ikinci bölümde, “Koçluk Becerileri”, üçüncü ve son bölümde ise “Yönetsel Performans ölçeği” bulunmaktadır.

Hazırlanan anketteki ifadeler şu şekilde sınıflandırılmıştır.

1, 2, 7, 8, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25 no’lu ifadeler Liderlik Becerilerini;
3, 4, 5, 6, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 no’lu ifadeler İletişim Becerilerini;
26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34 no’lu ifadeler ise Yönetsel Performansını ölçmek üzere ayarlanmıştır.

Anket çalışmasının ilk bölümünde katılan yöneticilerin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, yöneticilik pozisyonu, deneyim yılı ve koçluk sürelerini belirlemek amacıyla oluşturulan kişisel bilgi formu bulunmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde yer alan 26 ifadeden oluşan “Koçluk Becerileri” anketi Özbay’ın (2008) “Koçluk Yaklaşımlarının Yönetici Üzerine Etkileri Ve Bir Araştırma” adlı çalışmasından alınmıştır. Bu bölümde beşli Likert Ölçeği kullanılmıştır. Katılımcılardan (1) Hiçbir Zaman, (2) Nadiren, (3) Bazen, (4) Genellikle, (5) Hiçbir Zaman seçeneklerinden birisini işaretlemesi istenmiştir.

Çalışmanın son bölümünde Mahoney’in performans ölçeği (Soobaroyen ve Poosundersing, 2008) bütünsel performansı da içine alan dokuz yönetsel boyutlu ölçeği kullanılmıştır. Bu bölümde ise dokuzlu Likert Ölçeği kullanılmıştır. 1, 2, 3; ortalama altı, 4, 5, 6; Ortalama ve 7, 8, 9: Ortalama üstü seçeneklerinden birisinin işaretlenmesi istenmiştir.

Yöneticilerin koçluk becerilerinin etkisinin ölçüldüğü çalışma kapsamında kapsam geçerliliği incelenmiştir. Anket katılımcılarından 5’li ve 9’lu likert ölçeğiyle hazırlanmış 35 ifadeyi yanıtlaması istenmiştir. Verilerin alınması sonrasında güvenilirliği Cronbach Alpha ile test edilmiştir.

Tablo 7: Ankete Verilen Yanıtların Cronbach Alpha ile Güvenilirlik Testinin Sonuçları

Cronbach Alpha	Standardize Edilmiş Verilere Dayalı Cronbach Alpha	N
0,893	0,904	36

Test sonucuna göre katılımcı görüşleri arasında anlamlı bir fark saptanmadı ve ölçeğin koçluk becerilerini ölçebilecek nitelikte olduğuna karar verilmiştir.

Ölçeklerin geçerliliği faktör analizi (Principal Component Factor Analysis) ile sınanmıştır. Örneklem yeterliliğinin saptanması için Kaiser-Meyer Olkin Örneklem Yeterliliği Testi (Kaiser-Meyer Olkin Test Of Sampling Adequacy - KMO) uygulanmıştır. Ölçeklerin faktör analizi için uygun olup olmadığının saptanması amacıyla Bartlett Küresellik Testi (Bartlett's Test of Sphericity) uygulanmıştır.

Tablo 8: Ankete Verilen Yanıtların Kmo Ve Barlett Testi İle Faktör Analizi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği		0,809
Barlett Küresellik Testi	Ki-kare	1852,266
	df	595
	Sig.	,000

Koçluk Ölçeğinin faktör yapısını incelemek amacıyla yapılan KMO ve Barlett Küresellik Testi sonuçları ileri düzeyde anlamlı bulunmuştur ve ölçeğin faktör analizi için uygun olduğuna karar verilmiştir.

4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmada anketimizi yanıtlayanlar, koçluk becerilerini uygulayan, genel olarak İstanbul, İzmir ve Ankara’da faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmelerin yöneticilerinden oluşmaktadır. Bu yöneticilerden gerekli verilerin zamanında, hızlı bir biçimde ve en iyi şekilde elde edilebilmesi için online anket yönteminin uygulanmasına karar verilmiştir. Tüm çalışmaların sonucunda 134 anket verisi elde edilmiştir. Ankete katılan yöneticilerin demografik özellikleri Tablo 9’te verilmiştir.

Yapılan araştırma sonucunda, koçluk becerilerine sahip yöneticilerin aynı sayıda cinsiyetteki kişiler cevap vermişlerdir. Yaş aralıkları olarak incelendiğinde koçluk becerilerini kullanan yöneticilerin ortalama yaşının 40-49 olduğu görülmektedir. Günümüzde koçluk becerilerine sahip yöneticilerin çok fazla olmadığından sektör ayrımı yapılamamıştır. Çoğunluğunun lisans ve yüksek lisans eğitim düzeyine sahip olan katılımcılarının deneyimlerinin de %62 sinin 15 yıldan fazla olduğu ve üst kademe yönetici oldukları ve koçluk becerilerini 5 yıldan fazla kullandıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 9: *Demografik Özellikler Bazında Analiz Sonuçları*

Kategori		Frekans	%	Kümülatif
Cinsiyet	Erkek	67	50,0	50,0
	Kadın	67	50,0	100,0
	Toplam	134	100,0	
Yaş Aralığı	20-29 Yaş	2	1,5	1,5
	30-39 Yaş	17	12,7	14,2
	40-49 Yaş	54	40,3	54,5

	50-59 Yaş	37	27,6	82,1
	60+ Yaş	24	17,9	100,0
	Toplam	134	100,0	
Eğitim Düzeyi	Lise	5	3,7	3,7
	Ön Lisans	4	3,0	6,7
	Lisans	67	50,0	56,7
	Yüksek Lisans	40	29,9	86,6
	Doktora ve Üstü	18	13,4	100,0
	Toplam	134	100,0	
Deneyim Yılı	0-4	10	7,5	7,5
	5-9	19	14,2	21,6
	10-14	21	15,7	37,3
	15+	84	62,7	100,0
	Toplam	134	100,0	
Yöneticilik Pozisyonu	İlk Kademe	17	12,7	12,7
	Orta Kademe	31	23,1	35,8
	Üst Kademe	86	64,2	100,0
	Toplam	134	100,0	

Koçluk Süresi	1 yıldan az	17	12,7	12,7
	1-3	21	15,7	28,4
	3-5	18	13,4	41,8
	5+	78	58,2	100,0
	Toplam	134	100,0	

4.4. Bulgular

Bu araştırmada, nicel tarama araştırmalarında kullanılan ve veri toplama araçlarından biri olan anket tekniği seçilmiştir. Veri analizleri IBM SPSS Statistics Subscriptions programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda öncelikle ankete katılan 134 katılımcının demografik özelliklerinin dağılımı belirlenmiştir. Hipotezleri test etmek amacıyla anketteki ifadelerle verilen yanıtlara göre, koçluk becerileri ile yönetsel performans arasındaki, liderlik becerileri ile yönetsel performans arasındaki ve iletişim becerileri ile yönetsel performans arasındaki ilişki Pearson Korelasyon yöntemi kullanılarak test edilmiştir.

Bu becerileri kullandığını bildiren 134 yöneticinin yönetsel performansları üzerine yapılan bu araştırmada, online anket yöntemiyle sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda koçluk becerilerini kullanan yöneticilerin, yönetsel performans ile ilişkisi ve iletişim ile liderlik alt kategorileri ilişkileri değerlendirilmiştir. Uygulanan korelasyon analizleri sonucunda aşağıda yer alan ilişki durumları ortaya konmaktadır;

- H_1 : Yöneticinin yönetsel performansının artması ile koçluk becerileri arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 10: H_1 İçin Koçluk Becerileri Ve Yönetmel Performans Karşılaştırılması

		Koçluk Becerileri	Yönetmel Performans
Koçluk Becerileri	Pearson Korelasyon	1	0,207*
	P-değeri (Sig. (2-uçlu))		0,016
	N	134	134
Yönetmel Performans	Pearson Korelasyon	0,207*	1
	P-değeri (Sig. (2-uçlu))	0,016	
	N	134	134

*Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Koçluk becerileri ile yönetmel performans için Pearson Korelasyon testi sonuçları Tablo 10'de yer almaktadır. Test sonucuna göre koçluk becerileri ile yönetmel performans arasında 0.207 yani düşük seviyede, pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı saptanmıştır ($p>0.05$). Bu da değişkenlerden biri artarken diğeri de artmakta olduğunu göstermektedir. P değeri ise korelasyonun anlamlılık katsayısıdır. Korelasyonun birimin ölçümünde korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır diyebiliriz. Bu da Hipotezimizi doğrular niteliktedir.

- H_2 : Yöneticinin Liderlik becerileri ile yönetmel performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 11: H_2 İçin Liderlik Becerileri ve Yönetmel Performans Karşılaştırılması

		Koçluk Becerileri	Yönetmel Performans
Liderlik	Pearson Korelasyon	1	0,389**
	P-değeri (Sig. (2-uçlu))		0,000
	N	134	134
Yönetmel	Pearson Korelasyon	0,389**	1
	P-değeri (Sig. (2-uçlu))	0,000	
	N	134	134

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Liderlik becerileri ile yönetmel performans arasında yapılan Pearson Korelasyon testi sonuçları Tablo 11’de yer almaktadır. 134 test sonucuna göre liderlik becerileri ile yönetmel performans arasında 0.389 yani orta düzeyde bir ilişki vardır ve pozitif yönlüdür ($p>0.01$). P değeri ise korelasyonun anlamlılık katsayısıdır. Korelasyonun birimin ölçümünde korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır diyebiliriz. Bu da hipotezimizi doğrular niteliktedir.

- H_3 : Yöneticinin İletişim becerileri ile yönetmel performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 12: H_3 İçin Liderlik Becerileri ve Yönetsel Performans Karşılaştırılması

		Koçluk Becerileri	Yönetsel Performans
İletişim	Pearson Korelasyon	1	0,389**
	P-değeri (Sig. (2-uçlu))		0,000
	N	134	134
Yönetsel	Pearson Korelasyon	0,389**	1
	P-değeri (Sig. (2-uçlu))	0,000	
	N	134	134

***Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

İletişim becerileri ile yönetsel performans arasında yapılan Pearson Korelasyon testi sonuçları Tablo 12’de yer almaktadır. 134 test sonucuna göre liderlik becerileri ile yönetsel performans arasında 0.389 yani orta düzeyde bir ilişki vardır ve pozitif yönlüdür ($p>0.01$). P değeri ise korelasyonun anlamlılık katsayısıdır. Korelasyonun birimin ölçümünde korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır diyebiliriz. Bu da hipotezimizi doğrular niteliktedir.



BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Koçluk becerilerini kullanan yöneticilerin yönetsel performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacı ile 134 yönetici üzerinde yapılan araştırma ile aşağıdaki değerlendirme yapılmıştır.

Araştırma kapsamında ortaya koyulan hipotezlerin analiz sonuçlarına göre desteklenme durumunun yer aldığı sonuçlar Tablo 13’da verilmektedir.

Tablo 13: *Hipotezlerin İlişki Durumları*

Hipotez No	Hipotezdeki ilişki durumu	Hipotezin Desteklenme Durumu
1	Koçluk Becerileri	Yönetsel Performans
		İlişki var, pozitif yönlü
		Desteklendi
2	Liderlik	Yönetsel Performans
		Anlamlı
		Desteklendi
3	İletişim	Yönetsel Performans
		Anlamlı
		Desteklendi

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi, yöneticiler koçluk becerileri ile daha iyi iletişim kurup, liderlik tarzlarını geliştirerek yönetsel performanslarını arttırabilmektedirler.

Günümüzde ki rekabet dünyasında yöneticiler için her daim birçok yönetim şekilleri ortaya atılmaktadır. Bu ortaya çıkan yönetim şekillerinin ne kadar etkili olup

olmadığı ne kadar fayda sağladığı hala araştırmalarla değerlendirilmektedir. Küreselleşen dünyamızda da kendini geliştiren, değişime ayak uydurabilen yöneticilerin uyumlanması ile ilerleyebildiğini görülmektedir.

Koçluk yaklaşımının temeli belki dünyada 25 yılı aşkın, ülkemizde ise 15 yıl öncesinde atılmış olmasına rağmen bu yönetim şekilleri açısından en çok benimsenen ve uygulanan metot olduğu gözlenmektedir.

Koçluk, tam anlamıyla kişinin kendi potansiyelini ortaya çıkartıp, bireysel performansına yansımaları ve çalışma hayatının daha tatmin edici duruma gelmesini sağlamaktadır. Yöneticiler içinde koçluk becerilerini kullanarak, aynı şekilde iş görenlerinin potansiyellerini ortaya çıkartıp, performanslarını arttırmak ve hedeflerine daha kolay ulaşmalarını sağlamak, asıl amaçları olmalıdır.

Yeni dünya düzeninde koçluk becerileri ile yöneticilik, çalışanı gerçekten dinleyebilme, söylenenin ardında yatan esas hikâyeyi içgüdülerle hissedebilme, karşındakine değer verme ve bunu hissettirme, zaman ayırma ve çalışanın gündemine odaklanabilme, kişilik ve davranış farklılıklarını fark edebilme ve buna uygun motivasyon ve ikna stratejileri inşa etme, doğru soruları sorarak alternatiflerin ortaya koyulmasını sağlama gibi birçok beceriyi kullanarak sonuç almayı gerektirdiği gözlemlenmiştir.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre;

- Yöneticiler eski yönetim tarzlarından olan emir komuta zinciri yerine artık etkin liderlik kurma üzerine kendini geliştirmelidir. Bir yöneticinin önce kendini tanıması ardından çalışanın anlamaya çalışması, çalışanın inisiyatif alması için yönlendirmesi hem yönetici için hem de çalışan için işe aidiyetini arttıracak ve motivasyonunu yükselteceği sonucuna varılmıştır.

- Çalışma hayatının olmazsa olmazı olan iletişimin doğru olması kurum içi en önemli etkenlerden olmalı. Yönetici, çalışanına soru sorarak düşünmeye sevk etmeli ve bu sayede işini doğru şekilde yapmasını sağlamalıdır. Etkin dinleyerek onun fikirlerini almak, çalışanın kurum içi aidiyetini oluşturacaktır. Geribildirim vermek çalışanın hangi konularda iyi, hangi konularda kendini geliştirmesi gerektiği konusunda bilgi vermektedir. İletişim konularında yöneticiler kendini geliştirmeli ve bu becerileri elde etmeleri yönetsel performansları için iyi olacaktır.
- Akademik olarak birçok çalışma yapılmış olmasına karşın koçluk becerileri üzerine yapılmış olan anketin çok daha etkili olması için, Uluslararası koçluk federasyonu tarafından onaylanan ve güvenilirliği sağlanan bir anketin oluşturulması için çalışmalarına başlanmalıdır.
- Bu iki ana becerinin gelişmesi için de düzenli olarak koçluk becerileri üzerine eğitimler almaları sağlanmalıdır.
- Veriler online olarak toplanması ve ölçeklerin üzerinde adlarının olması katılımcıları yanıtlama noktasında kısıtlama içermektedir. Online olarak düzenlenen ve önceden belirlenmiş ifadelerle verilen cevaplar, duygu ve düşünceleri açıkça ifade edememektedir.
- Koçluk becerilerini kullanan yöneticilerin kısıtlı sayıda olması bu çalışma için sınırlı bir alan çizmektedir.

Sonuç olarak koçluk uygulamalarının kullanılması son yıllarda artmasına rağmen henüz tüm kurumlarca benimsenmemiş olduğu gözlemlenmektedir. Kurumlarda bu tür uygulamaların yarattığı etki bu tarz akademik çalışmalarla desteklenmesi, bilimsel metotlarla güçlenmesi koçluk adına yapılması gereken en önemli çalışma olmalı. Kurumlarda, koçluk sistemi, kişinin içindeki potansiyelini çıkarmak ve performansına etkisini geliştirici önemli bir etken olarak daha çok firmalarca kullanılmaya başlanmalıdır. Koçluk becerisine sahip yöneticiler ile üstün performanslı ve başarılı işletmeler yaratılmasına katkıda bulunulabilir. Bu tezin

literatür çalışmasında da bahsedildiği gibi koçluk sistemi ve becerilerinin koçluğun gelişimi adına bir çalışma olması amaçlanmaktadır.



KAYNAKÇA

- Agarwal, R., Angst, C. M., & Magni, M. (2009), The Performance Effects of Coaching a Multilevel Analysis Using Hierarchical Linear Modeling, *The International Journal of Human Resource Management*, 20(10), 2110-2134
- Akidil, İ. *Çekirge ve Sensei*. NTV-MSNBC, 3 Mart 2020 tarihinde <http://www.ntvmsnbc.com/news/126402.asp> adresinden erişildi.
- Akidil, İ. *The Matrix'den Koçluk Dersleri*, NTV-MSNBC, 5 Mart 2020 tarihinde www.ntvmsnbc.com/news/128564.asp adresinden erişildi.
- Akın, A., & Ulukök, E. (2017). *Koçluk Yaklaşımı İle İşgören Geliştirme* (Cilt 7). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.
- Alpsoy, İ. (2003). *Küçük ve orta boy işletmelerde toplam kalite yönetimi uygulamalarının işletme performansı üzerine etkileri*. Yüksek Lisans Tezi.
- Arısoy, B. (2017). Performans Yönetiminde Koçluk, *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(2).
- Aşılıpınar, İ. G. (2009). *Halkla İlişkiler Alanında Temel Koçluk Becerilerinin Kullanımı. Temel Koçluk Becerileri Eğitiminin; Halkla İlişkiler Öğrencilerinin Dinleme, Soru Sorma Ve Gözlem Becerilerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi.
- Aydın, E. B. (2007). Örgütsel Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulaması. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

- Aydin, R. (2019). Yönetici Koçluk Davranışlarının Çalışanların Tükenmişlik ve Örgüte Bağlılıklarına Etkisi. *Bahçeşehir Üniversitesi*.
- Aydoğdu, F. (2004). *Koçluk*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı.
- Baltaş, A. (2018). Ekip Çalışması ve Liderlik (9 b.). İstanbul. Remzi Kitabevi Yayınları.
- Baltaş, A. Yöneticilere Koçluk. 22 Mart 2020 (Erişim) <https://www.baltasgrubu.com/secilmis-yazilar/Yoneticilere-Kocluk.html>
- Baltaş, Z. (2011). Kurum İçi Koçluk. İstanbul. Remzi Kitabevi.
- Barnıç, A. T. (2018). Bilişsel Davranışçı Koçluk. Hipernik Yayınları.
- Barutçu, E., & Özbay, Ö. (2009). Koçluk Yaklaşımının Yönetici ve İş Gören Üzerine Etkilerine İlişkin Bir Araştırma. Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi.
- Barutçugil, İ. (2002). Performans Yönetimi (2 b.). İstanbul. Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2018). Koçluk Becerileri. Kariyer Yayınevi.
- Bennett, J., & Bush, M. W. (2009). Coaching In Organizations. Current Trends And Future Opportunities. Od Practitioner.
- Bingöl, D. (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul. Beta Yayınları.
- Bugay, S. (2016). Bütünsel Takım Koçluğu. İstanbul. Optimist Yayınları.

Ceylan, C. (2002). Yönetmel ve Organizasyonel Açıdan Koçluk Yaklaşımı ve Bir Uygulama. Bursa. Uludağ Üniversitesi.

Conner, M. What Is Your Motivation Style. 06 Mayıs 2020 (Erişim)
<http://marciaconner.com/assess/motivationstyle>

Cüceloğlu, D. (1999). Yeniden İnsan İnsana (20 b.). İstanbul. Remzi Kitabevi.

Çelik, E. (1999). Yönetmel Performans Değerlendirmesi ve Bir Örnek Uygulama. Marmara Üniversitesi.

Çınar, Z. (2007). Coaching ve Mentoring. Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi(1), 1-25.

Çınar, Z. (2016). Koçluk ve Mentorluk. Kargem Araştırma Yazıları.

Damaş, G. (2010). Kariyer Geliştirme Aracı Olarak Koçluk ve Yönetim Becerilerini Geliştirmeye Yönelik Örnek Bir Koçluk Uygulaması. İzmir. Dokuz Eylül Üniversitesi.

Digirolamo , J. A., & Tkach , J. T. (2019). An Exploration Of Managers And Leaders Using Coaching Skills. Consulting Psychology Journal. Practice And Research(71), 195-210.

Dizdaroglu, E. Takım Koçluğu. 06 Şubat 2020 (Erişim)
<http://www.Bodrumkocluk.Com/hizmet/Takim-Koclugu--Ebru-Dizdaroglu/15>

Downey, M. (2003). Effective Coaching. London. Tawere.

Dökmen, Ü. (2000). İletişim Çatışmaları ve Empati. İstanbul. Sistem Yayıncılık.

Eğmir, E. (2012). Okul Yöneticilerinin Koçluk Özelliklerinin Okulun Öğrenen Organizasyon Olmasındaki Etkinlik Düzeyi. Afyon Kocatepe Üniversitesi.

Elgün, R. F. (2007). Yöneticilerin Koçluk Uygulamalarının Satış Personelinin İş Tatmini Üzerine Etkileri ve Satış Personeline Yönelik Uygulama. Kütahya. Dumlupınar Üniversitesi.

Erdem, Z. (2016). İş Hayatında Performans Yönetimi İçin Koçluk. Bahçeşehir Üniversitesi.

Eryılmaz, E. (2014). Post Modern Dönemin Bireye Yansımaları Açısından Koçluk. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi.

Gable, S., & Haidt, J. (2005). What (And Why) Is Positive Psychology? Sage Journals.

Gezer, H. (2016). Yönetimsel Koçluk Davranışının Çalışan Tatminine Etkisi. Haliç Üniversitesi.

Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi.

International Coach Federation. ICF Etik Kuralları - ICF Türkiye, 7 Eylül 2020 (Erişim) <https://www.icfturkey.org/icf-hakkinda/icf-etik-kurallari/>

İyibildiren, M. (2016). Yönetimsel Performans Bağlamında Yönetim Muhasebesi Enstrümanlarının Kullanımı. Bir Sanayi İşletmesinde Performans Karnesi Uygulaması. Selçuk Üniversitesi.

Kalkavan, S. (2014). Farklı Örgütsel Kültürlerde Yönetici Koçluk Davranışının Çalışanların İş Tatmini. İstanbul. İstanbul Aydın Üniversitesi.

Kara, E. (2012). Liderlik ve Koçluk Yaklaşımının Yöneticiler Üzerindeki Etkisi. Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. İstanbul. İstanbul Aydın Üniversitesi.

Kazazoglu, O. (2009). Koçluk Sürecinde İletişimin Etkisi Üzerine Bir Çalışma. İstanbul. Marmara Üniversitesi.

Kilinç, A. (2010). Yönetimsel Performans Üzerinde Yönetim Muhasebe Sistemlerinin Rolü. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

Kirdar, C. (2007). Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Sorumlu Hemşirelerin Koçluk Becerilerinin Algılanması. İstanbul. Marmara Üniversitesi.

Koçel, T. (2018). İşletme Yöneticiliği. İstanbul. Beta Yayınları.

Köktürk, M. (2006). Koçluk ve Mentorluk. Morpa Kültür Yayınları.

Köse, E. (2019). Karar Verme Yetkinliği ve Yönetimsel Performans. Nobel Yayın.

Krames, J. A. (2007). Jack Welch Yöntemi. İstanbul. Pegasus Yayınları.

Landsberg, M. (1999). Koçluğun Taosu. (H. B. Çelik, Çev.) İstanbul. Sistem Yayıncılık.

Luecke, R. (2015). Performans Yönetimi (3. b.). Türkiye İş Bankası Yayınları.

Luecke, R. (2016). İş Dünyasında Koçlar ve Mentorlar (4. b.). Türkiye İş Bankası Yayınları.

McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy, S., Barker, L., & Warrenfeltz, R. Maximizing The Impact Of Executive Coaching, 18 Mart 2020 tarihinde <https://www.perspect.ca/pdf/executivecoaching.pdf> adresinden erişildi.

Moen, F., & Skaalvik, E. (2009). The Effect From Executive Coaching On Performance Psychology. International Journal Of Evidence Based Coaching And Mentoring, 7(2).

Özalp, İ., & Demirci, A. (1999). İşletme Yönetiminde Rehberlik (Coaching) Kavramı. Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi.

Özbay, Ö. (2008). Koçluk Yaklaşımının Yönetici Üzerine Etkileri ve Bir Araştırma. Denizli. Pamukkale Üniversitesi.

Özmen, Ö. (2018). Lise Öğretmenlerinin Koçluk Davranışlarını Benimseme ve Uygulama Durumlarına İlişkin Görüşleri. Ankara Üniversitesi.

Özoğlu, B. (2011). Koçluk Becerilerinin Öğretmen Performansına Etkisi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.

Öztürk, S. (2007). Ortaöğretim Özel ve Resmi Okul Yöneticilerinin Koçluk Becerilerinin Karşılaştırılması. İstanbul. Marmara Üniversitesi.

Paperin, G. (2000). Management Principles-An Introduction. Managerial Performance Cousework 1. 1st Year MSci Computer Science.

- Parsloe, E. (1997). Koç ve Kılavuz Olarak Yönetici. (S. Ulcay, Çev.) Ankara. İlkaynak Yayıncılık.
- Piasecka, A. (2000). Not 'Leadership' But 'Leadership'. Industrial And Commercial Training(22).
- Poussard, J. M. (2004). Yönetimde Yeni Bir Stil. Coaching. İstanbul. Morpa Kültür Yayınları.
- Rodoslu, Ö. Başarıyı artıran pratik öneriler, 15 Şubat 2020 (Erişim) <http://arsiv.ntv.com.tr/news/307955.asp#body,%20>
- Sabancı, E. (2013). Hizmet Sektöründe Motivasyon Performans Yönetimi İlişkisi; Sosyal Güvenlik Kurumlarında Bir Uygulama. Gediz Üniversitesi.
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). An Introduction - Positive Psychology. American Psychologist(55).
- Sheldon, K. M., & King, L. (2001). Why Positive Psychology Is Necessary. American Psychologist, 56(3).
- Songur, H. M. (1995). Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü. Ankara. Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını.
- Soobaroyen, T., & Poorundersing, B. (2008). The Effectiveness Of Management Accounting Systems Evidence From Functional Managers In A Developing Country. Managerial Auditing Journal, 23(2).

Şahin, F., & Doğan, S. (2011). Yönetmel Güçlölük ve Etkililik. Kavramsal Bir Çalışma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi(25).

Şimşek, M. Ş., Akgemici, T., & Çelik, A. (1998). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Ankara. Nobel Yayınları.

Tengilimoğlu, D. (2016). İşletme Yönetimi. Seçkin Yayınları.

Tiryaki, T. (2015). Koçluk Okulu. Optimist Yayınları.

Tocino-Smith, J. What Is Active Constructive Responding 12 Mart 2020 (Erişim) <https://positivepsychology.com/active-constructive-communication>

Tosunoğlu, B. (2010). İç Denetimin İşletmelerin Yönetim Fonksiyonları ve Performansları Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. Tokat. Gaziosmanpaşa Üniversitesi.

Tünay, S. (2019). Örgütsel Sinizmin Yönetici Koçluk Davranışı İle İçsel Motivasyon İlişisine Etkisi. Bahçeşehir Üniversitesi.

Uçkun, C. G., & Kiliñ, İ. (2007). Koçluk ve Mentorluk Tarihsel Gelişimi, Yöntemleri ve Uygulamaları. Ankara. Ürün Yayınları.

Uyar, D., & Bayraktaroğlu, G. (2011). Yönetimde Koçluk Yaklaşımları. Sistem Yayıncılık.

Uysal, Ş. (2015). Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış. Electronic Journal Of Vocational Colleges.

Voss, T. (2002). Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Lider Yöneticilik (Coaching). İstanbul. Hayat Yayınları.

Whitmore, J. (2004). Executive Coaching. Finland. Ws Bookwell.

Whitmore, J. (2009). Coaching For Performance. Growing Human Potential And Purpose. The Principles And Practice Of Coaching And Leadership (4. b.). London. Nicholas Brealey Publishing.

Yalçinkaya, A. (2005). Performans Geliştirmede Bir Araç Olarak Koçluk Sistemi ve Bir Uygulama. Yıldız Teknik Üniversitesi.

Yildirm, E. (2011). Çalışan Performansının Geliştirilmesinde Koçluk Uygulaması Üzerine Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi.

Yirci, R., Karaköse, T., & Kocabaş, I. (2016). Coaching As A Performance Improvement Tool At School. Journal Of Education And Practice, 7(13).

Yörü, T. M. (2011). Servislerde Hemşirelik Hizmetlerinin Yönetsel Performansının Belirlenmesi Formu Geliştirme Çalışması. Gazi Üniversitesi.

Zeus, P., & Skiffington, S. (2001). Coaching At Work. Australia. Mcgraw-Hill Companies.



EKLER

EK -1

ICF Temel Koçluk Yetkinlikleri

Aşağıda yer alan 11 temel koçluk yetkinlikleri ICF tarafından tanımlanmış, günümüzde koçların kullandığı beceriler ve yaklaşımları anlamayı desteklemek için geliştirilmişlerdir. Ayrıca sizin deneyimlediğiniz eğitimle, alınması gereken koçluk temel eğitimi seviyesi arasındaki farkı azaltmak anlamında da size destek olmaktadır.

Son olarak, bu yetkinlikler; ICF Ünvan Alma (CKA) sınavının temelini oluşturmuştur. ICF; koçluğu, müşterilerinin kişisel ve mesleki potansiyellerini en üst düzeye çıkarmak için yaratıcı bir süreç ortak olarak tanımlar. Temel Yetkinlikler, dört grupta toplanmıştır. Gruplamada ve bireysel yeterliliklerin ağırlıklarına bakılmamıştır – herhangi bir yetkili koçun göstereceği kritik öneme sahip olmak için herhangi bir öncelik göstermezler.

A. YAPIYI KURMAK

1. Temel Etik Kurallar ve Mesleki Standartlara Uymak

Koçluğun etik kuralları ve standartlarını anlamak ve bunları koçlukla ilgili tüm durumlarda en doğru şekilde uygulayabilmek.

1. ICF İdari Standartları'na ait davranış kalıplarını anlar ve bunları uygular (listeye bakın),
2. ICF Etik Kurallarının ana hatlarını anlar ve bunları takip eder (listeye bakın),
3. Koçluk, danışmanlık, psikoterapi ve diğer destek amaçlı mesleklerin aralarındaki farklılıkları açıkça anlar,

4. Gerekli olduğu zaman müşteriye başka destek alması gereken mesleklere yönlendirebilir, bunun zamanını bilir ve uygun kaynaklar hakkında da bilgisi vardır.

2. Koçluk Anlaşmasını Oluşturmak

Koçluk yapılacak konularda nelerin gerektiğini anlayabilmek ve müşteriyle koçluk süreci ve ilişkisi üzerinde anlaşma sağlamak.

1. Koçluk ilişkisinin ana hatları ve belirli parametrelerini anlar ve bunları müşteriyle tartışır (örn, lojistik, ücret, planlama, uygun olan başka parametrelerin eklenmesi),
2. İlişkide neyin uygun olup olmayacağı, neyin teklif edilip edilemeyeceği ve hem koç hem de müşterinin sorumlulukları üzerinde anlaşma sağlar,
3. Kendi koçluk yöntemi ve müşterinin ihtiyaçları arasında uyum olup olmadığını belirler.

B. İLİŞKİYİ BİRLİKTE VE EŞ ZAMANLI YARATMAK

3. Müşteri ile Güven ve Samimiyeti Oluşturmak

Sürekli ve karşılıklı saygı ve güven sağlayan destekleyici bir ortam yaratmak.

1. Müşterinin refah, sağlık ve mutluluk içinde yaşaması ve geleceği için içten ilgi gösterir,
2. Kişisel doğruluk, dürüstlük ve samimiyet sunar,
3. Açık anlaşmalar yapar ve sözlerini tutar,
4. Müşterinin algılaması, öğrenme şekli ve kişiliğine saygı duyar,
5. Risk alma ve başarısızlık korkusu da içeren yeni davranışlar ve hareketler için sürekli destek sağlar ve bunları teşvik eder,
6. Müşteriden kendisine hassas ve yeni alanlarda da koçluk yapmak için izin ister.

4. Koçun Varlığı

Açık, esnek ve güvenli bir tarz kullanarak, müşteriyle bilinçli ve doğal, kendiliğinden oluşan bir ilişki yaratabilmek.

1. Koçluk süreci boyunca varlık gösterir ve esnek olur, içinde bulunulan zaman dahilinde yol alır,
2. Sezgilere ve kişinin iç bilgeliğine güvenir – İç güdülerle hareket etmek
3. Bilmeme durumuna da açıktır ve risk alır,
4. Müşteriyle çalışmanın birçok yolunu bulur ve gerektiği zamanlarda en uygun olanını seçer,
5. Biraz hafifleme ve enerji sağlamak için mizahı etkili olarak kullanır,
6. Hareket için yeni olasılıklar yaratarak bakış açılarını ve denemeleri güvenilir şekilde geliştirir,
7. Güçlü duygularla gizlilik sağlayarak çalışır, kendi kendini yönetmeyi sağlar ve müşterinin duygularından dolayı aşırı güç elde etmez ya da olumsuz bir duruma düşmez.

C. ETKİLİ İLETİŞİM

5. Aktif Dinleme

Müşterinin neyi söyleyip neyi söylemediği üzerinde odaklanmak, söylenenleri müşterinin istekleri dahilinde anlamak ve müşterinin kendi kendini ifade etmesine destek olmak.

1. Koç, müşterisi için kendi yarattığı gündeme değil, müşteriye ve onun gündemine katılır,
2. Olabilecek ve olamayacaklarla ilgili müşterinin endişelerini, hedeflerini, değerlerini ve inançlarını anlar,

3. Kelimeler, ses tonlamaları ve vücut dilini birbirinden ayrı değerlendirir,
4. Açıklık ve anlayışı pekiştirmek için müşterinin söylediklerini özetler, başka sözcüklerle anlatır, tekrarlar ve geri yansıtır,
5. Müşterinin duygu, sezgi, endişe, inanç ve önerilerini ifade etmesini cesaretlendirir, kabul eder, araştırır ve pekiştirir,
6. Müşterinin fikir ve önerilerini tamamlar ve yapılandırır,
7. Müşterinin anlatmak istediğini özetler ya da anlar ve uzun detaylı hikayelerle zaman kaybetmek yerine, daha kolaylıkla istediğini anlatmasına yardımcı olur,
8. Müşterinin, sonraki adımlara ulaşmak için önyargısız ve eklemeler yapmadan durumu belirlemesini ya da açıklamasını ister.

6. Güçlü Sorular Sorma

Koçluk ilişkisi ve müşteri adına en çok yarar sağlayacak bilgiyi elde edebilmek için güçlü sorular sorma yeteneğine sahip olmak.

1. Aktif olarak dinlediğini ve müşterinin bakış açısını anladığını belirten sorular sorar,
2. Keşif, içe bakış, verilen sözler ya da hareketi tetikleyici sorular sorar (örneğin, müşterinin varsayımlarını harekete geçiren şekilde),
3. Daha fazla açıklık, olasılık ya da yeni öğrenme şekilleri yaratacak açık uçlu sorular sorar,
4. Müşteriyi doğrulamak ya da geçmişe bakmasını sağlayacak sorular değil, arzu ettiklerine doğru ilerlemesini sağlayacak sorular sorar.

7. Direk İletişim

Koçluk seanslarında etkili ve verimli iletişim sağlamak ve müşteri üzerinde en olumlu etkiyi oluşturacak dili kullanmak.

1. Geribildirim yaparken açık, net ve paylaşımcıdır,

2. Müşterinin emin olamadığı konularda başka bir bakış açısından bakması ve anlamasına yardım etmek için çerçeveleri belirler ve çok net ifadeler kullanır,
3. Koçluk amaçları, görüşme planlaması, kullanılacak teknikleri ya da alıştırmaları açıkça belirtir,
4. Müşteri için en uygun ve en saygın dili kullanır (örneğin cinsellik, ırk ayrımı, teknik terim, kaba lisan içermeyen diller gibi),
5. Bir noktayı resmedebilmek ya da kelimelerden oluşan resmi boyayabilmek için mecaz ve benzerlikleri kullanır.

D. ÖĞRENMEYİ KOLAYLAŞTIRMA

8. Farkındalığı Yaratma

Birden fazla bilgi kaynağını bir araya getirmek ve değerlendirmek; müşterinin farkındalığını oluşturmak ve bu şekilde üzerinde anlaşılan sonuçlara ulaşmasına yardımcı olmak.

1. Müşterinin endişelerini değerlendirirken söylenenlerin ötesine geçer, müşterinin tanımlamalarına takılıp kalmaz,
2. Daha çok anlama, farkında olma ve açıkça ifade edebilme becerileri için sorgulamaya başvurur,
3. Müşteri için bilinçaltında yatan endişeleri, kendisini ve de dünyayı keşfetmenin tipik ve kesin yolları, gerçekler ve anlatılanlar arasındaki farkları, düşünce-duygu-hareket arasındaki eşitsizliği belirler,
4. Müşterinin, harekete geçmesine yardımcı olan ve kendisi için önemli olana ulaşmasını sağlayan yeni düşünceleri, inançları, sezgileri, duyguları ve ruh hallerini keşfetmesine yardımcı olur,
5. Müşteriyle derin bir bakış açısı ile iletişim kurar ve baktığı şeyleri görmesini geliştirmek için taahhüt verir,

6. Müşteriyi ve davranışlarını etkileyen farklı ve bağımsız etkenleri görmesini sağlar (örneğin düşünceler, duygular, vücut, altyapı),
7. Müşteri için kullanışlı ve anlamlı yöntemlerle anlayışını ifade edebilir,
8. Öğrenme ve gelişme için müşterinin güçlü olan yönlerine karşı asıl kullanılacak alanları ve koçluk sırasında üzerinde durulması gereken en önemli konuyu belirler,
9. Müşterinin kendisine aktarılanlar ve yapılanlar arasındaki farkları bulurken önemli ve önemsiz olan konuları, duruma göre yapılan ve tekrarlanan davranışları birbirinden ayırmasını ister.

9. Hareketleri Tasarlama

Koçlukta ve iş/yaşam konularında müşteri ile birlikte öğrenmenin sürekli olarak devam etmesi için ve koçluk sonucunda ulaşılabilecek sonuçları etkileyecek yeni hareketleri yapabilmek için olasılıklar yaratmak.

1. Müşterinin yaptıklarını kanıtlayacağı, pratik yapacağı ve öğrenmesini derinleştireceği hareketleri belirlemek için beyin fırtınası yapar ve müşteriye yardımcı olur,
2. Müşterinin odaklanmasına yardımcı olur; koçluk anlaşmasında üzerinde anlaşılmış belirli endişeler ve fırsatları sistemli olarak keşfetmesini sağlar,
3. Alternatif fikirler ve çözümler araştırması, seçenekleri değerlendirmesi ve ilgili diğer kararları verebilmesi için müşteriden söz alır,
4. Müşterinin hemen seanslar sonrasında tartışılan ve öğrenilen konuları iş ya da özel yaşamında uygulayarak, aktif olarak deneme yapabilme ve kendi kendini keşfedebilmesini geliştirir,
5. Müşterinin gelecekte oluşacak başarısını kutlar,
6. Yeni fikirler üretmek ve harekete geçmeyi sağlayacak yeni olasılıklar bulmak için müşterinin bakış açısı ve varsayımlarını tetikler,

7. Müşterinin hedefleri ile birebir uyuşan görüş açılarını savunur ya da bunları öne çıkartır ve -asla ekleme yapmadan- müşterinin bunları gözden geçirmesini sağlar,
8. Koçluk seansında müşteriye “şimdi yapmalısın” şeklinde uyarıda bulunur ve tabii bu yolda sürekli destek olur,
9. Gerilim ve meydan okumaları cesaretlendirir fakat aynı zamanda rahat bir öğrenme ortamı da sağlar.

10. Planlama ve Hedef Koyma

Müşteriyle birlikte etkili bir koçluk planı yaratmak ve bunu korumak.

1. Topladığı bilgileri bir araya getirerek, müşterinin endişeleri ile asıl öğrenme ve gelişme alanlarını belirten bir koçluk planı hazırlar ve gelişim hedeflerini müşteriyle birlikte oluşturur,
2. Ulaşılabilir sonuçları olan, ölçülebilir, belirli konular üzerinde odaklanmış ve hedef tarihleri belirlenmiş bir plan yaratır,
3. Koçluk sürecine uygun olarak durum değişiklikleri nedeni ile planlamada düzeltmeler yapar,
4. Öğrenme için farklı kaynakları belirlemek ve bunlara girebilmek için müşteriye yardım eder (örneğin kitaplar, diğer mesleki kişiler),
5. Müşteri için önem taşıyan erken başarıları belirler ve hedef olarak koyar.

11. Gelişimi ve Sorumluluğu Yönetme

Müşteri için önemli olan konu üzerinde yoğunlaşmak ve müşterinin harekete geçmesi için sorumluluğu vermek.

1. Müşteriden, kendisini hedeflerine götürecek hareketleri yapması için açıkça talepte bulunur,
2. Önceki seans/seanslarda müşterinin yapmak üzere söz verdiği hareketleri sorarak takipte olduğunu gösterir,
3. Önceki seans/seanslardan bu yana ne yaptıkları ne yapmadıkları, öğrendikleri ya da farkına vardıklarını müşteriye bilgi olarak aktarır,
4. Seanslar sırasında elde ettiği bilgileri hazırlar, düzenler ve müşteriyle birlikte üzerinden geçer,
5. Seanslar arasında müşterinin takip edilen yolda kalması için koçluk planına ve sonuçlara dikkat etmesini, üzerinde anlaşılan hareketleri yapmasını ve bir sonraki seans için konu başlığı belirlemesini sağlar,
6. Koçluk planına odaklanırken, koçluk sürecine bağlı kalarak davranış ve hareketleri düzeltir ve seanslar sırasında ilerlemeler sağlar,
7. Müşterinin büyük resimde yol aldığı yer, bulunulan zamanda tartışılan konular ve nereye gitmek istediği arasında ileri ve gerekirse geri hamleler yapar,
8. Müşterinin kendi kendine disiplin kurmasını sağlar; yapacakları ile ilgili söyledikleri, yapılan hareketin sonuçları ya da zaman belirtilmiş belirli bir plan için müşteriye sorumlu tutar,
9. Müşterinin karar verme, kilit konuları belirleme ve kendisini geliştirme becerilerini geliştirir (geribildirim almak için, öncelikleri belirlemek ve öğrenme yöntemini belirlemek için, deneyimleri yansıtabilmek ve deneyimlerden bir şeyler öğrenmek için),
10. Müşteri, karşılıklı anlaşma sağlanarak yapılacağına karar verilen hareketleri yapmazsa, olumlu bir yaklaşımla onunla yüzleşir.

EK -2**ICF ETİK KURALLARI**

ICF Etik Kuralları 5 Ana Kısımdan oluşmaktadır:

1. GİRİŞ
2. TEMEL TANIMLAR
3. ICF TEMEL DEĞERLERİ VE ETİK İLKELERİ
4. ETİK STANDARTLAR
5. ANT

1.GİRİŞ

ICF Etik Kuralları, Uluslararası Koçluk Federasyonu'nun temel değerlerini (ICF Temel Değerleri) ve ICF Profesyonelleri (tanımlara bakınız) için tüm etik ilkeleri ve etik davranış standartlarını tanımlamaktadır. Bu ICF etik davranış standartlarına uymak, ICF temel koçluk yetkinliklerinin (ICF Temel Yetkinlikleri) ilkinin içerir: "Etik bir uygulama görüntüler: koçluk etiği ve standartlarını anlar ve tutarlı şekilde uygular."

ICF Etik Kuralları,

- ICF'in temel değerleri ve etik ilkeleri ile tutarlı davranış standartlarını belirleyerek,
- Etik yansıtma, eğitim ve karar verme süreçlerine rehberlik ederek,
- ICF Etik Davranış İnceleme (ECR) süreci vasıtası ile ICF koçluk standartlarını koruyarak ve anlaşmazlık durumunda karar vererek,
- ICF onaylı programlarda ICF etik eğitimi için bir temel sağlayarak,

ICF'in ve global olarak koçluk mesleğinin bütünlüğünü sürdürmesine hizmet eder.

ICF Etik Kuralları, ICF Profesyonellerinin kendilerini herhangi bir koçluk etkileşimi içinde ICF Profesyoneli olarak sundukları zaman geçerlidir. Bu, bir koçluk ilişkisinin (tanımlara bakınız) kurulup kurulmadığına bakılmaksızın geçerlidir. Bu Kurallar, koç, koç süpervizörü, mentor koç, eğitimci veya eğitimi devam eden öğrenci koç rollerinde bulunan veya ICF Liderliği rolünde görev yapan ICF Profesyonellerinin ve Destek Personeli (tanımlara bakınız) olarak hizmet veren bireylerin etik yükümlülüklerini tanımlar.

Etik Davranış İnceleme (ECR) süreci, ICF Andı gibi yalnızca ICF Profesyonelleri için geçerli olsa da ICF Personeli de etik davranış ve bu ICF etik kurallarını destekleyen Temel Değerler ve Etik İlkelerle uymayı taahhüt ederler.

Etik olarak çalışmanın zorluğu, üyelerin kaçınılmaz olarak beklenmedik konulara cevap verilmesini, ikilemlerin çözülmesini ve sorunların çözümünü gerektiren durumlarla karşılaşacakları anlamına gelir. Bu Etik Kurallar, Etik Kurallara tabi olan kişilere, dikkate alınması gereken çeşitli etik faktörlere yönlendirerek ve etik davranışa yaklaşmanın alternatif yollarını belirlemeyi kolaylaştırarak yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

Etik Kurallarını kabul eden ICF Profesyonelleri, zor kararlar vermeleri veya cesurca davranmaları gerekse bile, etik kararlar vermek için çaba harcarlar.

2. TEMEL TANIMLAR

- “Müşteri” – koçluk alan kişi veya takım/grup, mentorluk veya süpervizyon alan koç veya eğitim almakta olan koç veya koç olacak öğrenci.

- “Koçluk”- müşterilere kişisel ve profesyonel potansiyellerini en üst düzeye çıkarmak için ilham veren, düşünce uyarıcı ve yaratıcı bir süreçte ortaklık yapmak.
- “Koçluk İlişkisi” – ICF Profesyoneli ile Müşteri(ler)/Sponsor(lar) arasında her bir tarafın sorumluluklarını ve beklentilerini tanımlayan bir anlaşma veya sözleşme kapsamında kurulan ilişki.
- “Etik Kurallar” — ICF Etik Kuralları.
- “Gizlilik” – paylaşma izni verilmediği sürece, koçluk sözleşmesi çevresinde elde edilen bilgilerin korunması.
- “Çıkar Çatışması” – bir ICF Profesyonelinin içinde bulunduğu çoklu çıkarları arasında bir çıkarının bir diğeri aleyhinde olduğu veya onunla çatıştığı durum. Bu durum finansal, kişisel veya farklı olabilir
- “Eşitlik” – tüm insanların, sahip oldukları ırk, etnik köken, ulusal köken, renk, cinsiyet, cinsel yönelim, cinsiyet kimliği, yaş, din, göç durumu, zihinsel veya fiziksel durumları ve diğer herhangi insani farklılıklarına bakılmaksızın topluma dahil edildiğini, kaynaklara ve fırsata erişimini deneyimlediği durum.
- “ICF Profesyoneli” – Koç, Koç Süpervizörü, Mentor Koç, Koç Eğitmeni ve Koçluk Öğrencisi de dahil olmak üzere ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere farklı rollerde kendilerini ICF Üyesi veya ICF Unvan Sahibi olarak sunan bireyler
- “ICF Personeli” – ICF adına profesyonel yönetim ve idari hizmetler sunan yönetici şirkette sözleşmeli olarak çalışan ICF destek personeli.
- “İç Koç” – bir kurumda çalışan ve o kurumun çalışanlarına yarı zamanlı ya da tam zamanlı koçluk yapan kişi.
- “Sponsor” – sağlanacak koçluk hizmetlerini ödeyen ve/veya düzenleyen veya tanımlayan kişi/kurum (temsilcileri de dahildir).
- “Destek Personeli” – ICF Profesyonelleri için onların müşterilerini desteklemek amacıyla çalışan kişiler.

- “Sistemik eşitlik” – etik, temel değerler, politikalar, yapılar ile topluluklar, kuruluşlar, uluslar ve toplumların kültürlerinde kurumsallaşmış cinsiyet eşitliği, ırk eşitliği ve diğer eşitlik türleri

3. ICF TEMEL DEĞERLERİ VE ETİK İLKELERİ

ICF Etik Kuralları, ICF Temel Değerlerine (link: <https://www.icfturkey.org/icf-hakkinda/icf-global/icf-global-hakkinda/>) ve bunlardan gelen eylemlere dayanmaktadır. Tüm değerler eşit derecede önemlidir ve birbirlerini destekler. Bu değerler ilham vericidir ve standartları anlamak ve yorumlamak için kullanılmalıdır. Tüm ICF Profesyonellerinin bu Değerleri tüm etkileşimlerinde sergilemeleri ve yaymaları beklenir.

4. ETİK STANDARTLAR

ICF Profesyonellerinin mesleki faaliyetlerinde aşağıdaki etik standartlar uygulanır:

Bölüm I–Müşterilere karşı sorumluluk

ICF Profesyoneli olarak, ben:

1. Koçluk Müşteri(leri)me ve sponsor(lar)a, ilk toplantıda veya öncesinde koçluğun içeriğini ve gizliliğin içerik ve sınırlarını, finansal düzenlemeleri ve koçluk anlaşmanın diğer tüm koşullarını titizlikle açıkla ve bunları anlamalarını sağlarım.
2. Koçluk hizmetine başlamadan önce müşteri(leri)mle ve sponsor(lar)la , ilgili tüm tarafların rolleri, sorumlulukları ve haklarını içeren koçluk anlaşmaları/sözleşmeleri yaparım.

3. Üzerinde anlaşıldığı şekilde tüm taraflarla en üst düzeyde gizlilik seviyelerini korurum. Kişisel veri ve iletişim ile ilgili tüm geçerli yasaların farkındayım ve bunlara uymayı kabul ediyorum.
4. Tüm koçluk etkileşimlerimde yer alan tüm taraflar arasında bilgilerin nasıl paylaşıldığı konusunda net bir anlayış oluştururum.
5. Hem Müşteriler hem de Sponsorlar veya ilgili taraflarla, bilgilerin gizli tutulmayacağı koşullar hakkında açık ve net anlayış oluştururum (örneğin, yasadışı faaliyet olması, yasalarca istenmesi, kendine veya başkalarına zarar verme riski olması gibi durumlarda; geçerli mahkeme kararı veya mahkeme celbi uyarınca; vb.). Yukarıdaki koşullardan birinin uygulanabilir olduğuna makul bir şekilde inandığım durumlarda uygun makamları bilgilendirmem gerekebilir.
6. İç Koç olarak çalışırken, koçluk Müşterilerim ve Sponsorlarım ile çıkar çatışmalarını veya potansiyel çıkar çatışmalarını koçluk sözleşmeleri ve sürekli diyalog aracılığıyla yönetirim. Bu, kurumsal rolleri, sorumlulukları, ilişkileri, kayıtları, gizliliği ve diğer raporlama gereksinimlerini de içermelidir.
7. Profesyonel etkileşimlerim sırasında oluşturulan elektronik dosyalar ve iletişim dahil olmak üzere tüm kayıtları gizlilik, güvenlik ve mahremiyeti gözeterek ve yürürlükteki kanun ve anlaşmalara uygun bir şekilde muhafaza eder, saklar ve yok ederim. Ayrıca, koçluk hizmetlerinde kullanılan yeni ve gelişen teknolojik gelişmeleri (teknoloji destekli koçluk hizmetlerini) doğru bir şekilde kullanmaya ve çeşitli etik standartların bu teknolojilere nasıl uygulandığının farkında olmaya çaba gösteririm.
8. Koçluk ilişkisinden elde edilen değerde bir değişiklik olabileceğine dair göstergelere dikkat ederim. Olumsuz yönde bir göstergenin olması durumunda ilişkide bir değişiklik yapar veya Müşteri(ler)imi/Sponsor(lar)ımı başka bir koç veya başka bir profesyonel aramaya veya farklı bir kaynak kullanmaya teşvik ederim.

9. Tüm tarafların koçluk ilişkisini, koçluk sürecinin herhangi bir anında herhangi bir nedenle, sözleşmenin hükümlerini dikkate alarak, sona erdirmeye haklarına saygı gösteririm.
10. Çıkar çatışmasının oluşmasından kaçınmak için, aynı Müşteri(ler) ve Sponsor(lar) ile aynı anda birden fazla sözleşmeye ve ilişkiye sahip olmanın sonuçlarına karşı duyarlıyım.
11. Müşteri ile benim aramdaki kültürel, ilişkisel, psikolojik veya bağlamsal nedenlerden kaynaklanabilecek her türlü güç veya statü farkının ayırdındayım ve bunu etkin bir şekilde yönetirim.
12. Müşterilerime, onları üçüncü taraflara yönlendirmem karşılığında alabileceğim olası ödeme ve/ya farklı yararları açıklarım.
13. Herhangi bir ilişkide kararlaştırılan ücretin miktarı veya biçiminden bağımsız olarak tutarlı bir koçluk kalitesini sağlarım.

Bölüm II – Mesleğin Uygulamasına ve performansa yönelik sorumluluk

ICF Profesyoneli olarak, ben:

14. Tüm koçluk etkileşimlerimde ICF Etik Kurallarına uyarım. Etik Kuralları kendimin ihlal etme olasılığımın veya başka bir ICF Profesyonelinin etik dışı davranışının farkına vardığımda, konuyu saygılı bir şekilde, konuya dahil olan kişilerle gündeme getiririm. Bu konuyu çözümüme ise, konuyu çözüm için resmi bir otoriteye iletirim (ör: ICF Global).
15. Tüm Destek Personelim tarafından da ICF Etik Kurallarına uyulmasını isterim.
16. Sürekli kişisel, mesleki ve etik gelişim yoluyla mükemmelliğe ulaşmayı taahhüt ederim.
17. Koçluk performansımı veya profesyonel koçluk ilişkilerimi bozabilecek, bunlarla çatışabilecek veya bunları etkileyebilecek kişisel sınırlarımı veya durumları fark ederim. Alınacak eylemi belirleme konusunda destek isterim

ve gerekirse derhal uygun profesyonel desteği araştırırım. Bu eylem, koçluk ilişki(leri)mi bir süre askıya almayı veya sona erdirmeyi de içerebilir

18. Çıkar çatışmalarını veya olası çıkar çatışmalarını, ilgili taraflarla çalışarak, profesyonel yardım arayarak, koçluk ilişkisini geçici olarak askıya alarak veya tamamen sona erdirerek çözerim.
19. ICF Üyelerinin gizliliğini korurum ve ICF Üyelerinin iletişim bilgilerini (e-posta adresleri, telefon numaraları vb.) yalnızca ICF veya ICF Üyesi tarafından verilen yetkiye uygun bir şekilde kullanırım.

Bölüm III – Profesyonelliğe yönelik Sorumluluk

ICF Profesyoneli olarak, ben:

20. Koçluk niteliklerimi, koçluk yetkinlik seviyemi, uzmanlığımı, deneyimimi, eğitimi, sertifikalarımı ve ICF Unvan bilgilerimi doğru olarak belirtirim.
21. ICF Profesyoneli olarak sunduklarım, ICF tarafından sunulanlar, koçluk mesleği ve koçluğun potansiyel değeri hakkında yaptığım sözlü ve yazılı açıklamalarda doğru ve gerçek beyanlarda bulunurum.
22. Bu Etik Kurallar tarafından belirlenen etik sorumluluklardan haberdar edilmesi gerekenler ile iletişim kurar ve onlarda farkındalık yaratırım.
23. Etkileşimleri yöneten; net, uygun ve kültürel duyarlılık taşıyan fiziksel veya farklı sınırların farkında olma ve bunları koyma sorumluluğunu taşıyırım.
24. Müşteri(ler) veya Sponsor(lar) ile hiçbir cinsel veya romantik bağlantıya girmem. Koçluk ilişkimiz için uygun olan yakınlık seviyesine daima dikkat ederim. Konuyu çözümllemek için uygun önlemleri alırım, ya da koçluk ilişkisini sonlandırırım.

Bölüm IV – Topluma karşı sorumluluk

ICF Profesyoneli olarak, ben:

25. Tüm faaliyet ve uygulamalarda, yerel kurallara ve kültürel uygulamalara saygılı bir şekilde adalet ve eşitliği koruyarak ayrımcılıktan kaçınırım. Bu, bunlarla sınırlı olmamak üzere yaş, ırk, cinsiyet ifadesi, etnik köken, cinsel yönelim, din, ulusal köken, engellilik veya askeri statü temelli ayrımcılıkları içerir.
26. Yalnızca kendi materyallerimin mülkiyetine sahip çıkarak başkalarının katkılarını ve fikri mülkiyet haklarını tanır ve onurlandırırım. Bu kuralı ihlal etmemin, üçüncü tarafların bana karşı yasal yola başvurmalarına neden olabileceğini biliyorum.
27. Araştırma yaparken ve raporlarken dürüst davranırım ve tanınmış bilimsel standartlar, geçerli konu yönergeleri ve yeterlilik sınırlarım dahilinde çalışırım.
28. Benim ve müşterilerimin toplum üzerindeki etkisinin farkındayım. “Kötü olandan kaçınmak” yerine “iyiyi yapmak” felsefesine bağlıyım.

5. ICF PROFESYONELİNİN ETİK ANDI:

Bir ICF Profesyoneli olarak, ICF Etik Kurallarının Standartlarına uygun şekilde, koçluk müşterilerime, sponsorlarıma, meslektaşlarıma ve genel olarak topluma karşı etik ve yasal sorumluluklarımı biliyor ve bunlara uyacağımı kabul ediyorum.

ICF Etik Kurallarının herhangi bir bölümünü ihlal edersem, ICF’nin tamamen kendi takdiri ile beni bu konuda sorumlu tutabileceğini kabul ediyorum. Dahası, herhangi bir ihlal durumunda ICF’e karşı sorumluluğumun, zorunlu ilave koçluk eğitimi veya farklı eğitimlerin alınması, ICF Üyeliğimin ve / veya ICF Unvanımın kaybı gibi yaptırımları da içerebileceğini kabul ediyorum.

Ek -3 Anket

2. Kısım KOÇLUK BECERİLERİ		Hiç Bir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman
	Soru					
1	İş görenlerin performansını arttıracak bütün uygulamaları desteklerim					
2	İş görenlerimin performanslarına bakarak ödüllendirmeye veya cezalandırmaya karar veririm.					
3	İş görenlerimin performanslarını alaycı ve eleştirel yorumlar yapmadan objektif (nesnel) değerlendiririm.					
4	İş görenlerimin performans gelişimini onlarla sık sık bir araya gelerek değerlendiririm.					
5	İş görenlerimin performanslarını değerlendirirken kendi görüşlerinin yanında birlikte çalıştığı iş arkadaşlarının da görüşlerini alırım.					
6	İş görenlerime yönelttiğim her eleştirinin onların iş performansını iyileştirmeye yönelik olduğuna ikna ederim.					
7	İş görenlerimin mutlu ve huzurlu olmaları benim için performanstan daha önemlidir.					
8	İş görenlerimde performansın azaldığını gözlemlediğimde doğrudan kendilerine bildiririm.					
9	İş görenlerimin birbirlerinden görüş ve öneri almalarını teşvik ederim.					
10	İş görenlerimin her zaman görüş ve düşüncelerini ifade etmelerine fırsat veririm.					
11	İş görenlerim ile yapılan görüşmeleri kontrol altına almaktan kaçınırım.					
12	İş görenlerim ile sürekli yakın iletişim kurarım.					
13	İş görenlerimle emir komuta ilişkisi gözetmeden iletişim kurarım.					

		Hiç Bir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman
14	İş görenlerimin söylemekte zorlandığı konuları onların hareket ve tavırlarından anlamak için özel bir çaba sarf ederim.					
15	İş görenlerime söylediklerim ile yaptıklarım birbiriyle tutarlıdır.					
16	İş görenlerimin birbirinden farklı olduklarını kabul ederim ve farklı kişiliklere saygı duyarım.					
17	İş görenlerimin kendini daha iyi tanımasını sağlarım.					
18	İş görenlerim yanlış yaptığında o yanlışsı kendilerinin düzeltmesi için onlara zaman tanırım.					
19	İş görenlerimin bütün sorunlarıyla ilgilenip çözmeye çalışırım.					
20	İş görenlerimin problemlerinin çözümünde farklı yollar olabileceğini görmelerini sağlarım.					
21	Bir problemin çözümü gerektiğinde iş görenlerime önceden bilgi veririm, somut örnekler ve benzetmeler yoluyla konuyu açıklarım.					
22	İş görenlerimi kendilerine verilen görevleri uygun şekilde yapmaları konusunda yetkilendiririm					
23	İş görenlerin arasından tam olarak güvendiklerime gerektiğinde her türlü yetkiyi devredebilirim.					
24	İş görenlerime bazı yetkiler devrettiğimde kendi konumumdan endişe duymam.					
25	Benim pozisyonumdaki birçok yetkinin iş görenlerime devredilebileceğini düşünüyorum.					
26	İş görenlerimin kariyer ve iş hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olurum					
27	Astlarımla sahip olduğum teknik bilgi ve kişisel becerilerimi paylaşıyorum					

EK- 4 ANKETİN SONUÇLARI DAĞILIMI

KOÇLUK BECERİLERİ İLE İLGİLİ ANKET İFADELERİ

	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her zaman
İş görenlerin performansını arttıracak bütün uygulamaları desteklerim	0	0	3	30	101
İş görenlerimin performanslarına bakarak ödüllendirmeye veya cezalandırmaya karar veririm	4	2	34	53	41
İş görenlerimin performanslarını alaycı ve eleştirel yorumlar yapmadan objektif (nesnel) değerlendiririm	2	0	8	40	84
İş görenlerimin performans gelişimini onlarla sık sık bir araya gelerek değerlendiririm	1	7	25	59	42
İş görenlerimin performanslarını değerlendirirken kendi görüşlerinin yanında birlikte çalıştığı is arkadaşlarının da görüşlerini alırım	1	3	16	59	55
İş görenlerime yönelttiğim her eleştirinin onların is performansını iyileştirmeye yönelik olduğuna ikna ederim	0	5	15	53	61
İş görenlerimin mutlu ve huzurlu olmaları benim için performanstan	1	6	35	51	41

daha önemlidir					
İş görenlerimde performansın azaldığını gözlemlediğimde doğrudan kendilerine bildiririm	1	4	21	60	48
İş görenlerimin birbirlerinden görüş ve öneri almalarını teşvik ederim	2	2	13	46	71
İş görenlerimin her zaman görüş ve düşüncelerini ifade etmelerine fırsat veririm	1	1	8	43	81
İş görenlerim ile yapılan görüşmeleri kontrol altına almaktan kaçınırım	8	15	39	45	27
İş görenlerim ile sürekli yakın iletişim kurarım	0	3	26	50	55
İş görenlerimle emir komuta ilişkisi gözetmeden iletişim kurarım	0	12	25	42	55
İş görenlerimin söylemekte zorlandığı konuları onların hareket ve tavırlarından anlamak için özel bir çaba sarf ederim	0	7	27	62	38
İş görenlerime söylediklerim ile yaptıklarım birbiriyle tutarlıdır	0	0	2	52	80
İş görenlerimin birbirinden farklı olduklarını kabul ederim ve farklı kişiliklere saygı duyarım	0	0	3	47	84
İş görenlerimin kendini daha iyi tanımasını sağlarım	0	4	20	55	55

İş görenlerim yanlış yaptığında o yanlışsı kendilerinin düzeltmesi için onlara zaman tanırım	0	5	21	60	48
İş görenlerimin bütün sorunlarıyla ilgilenip çözmeye çalışırım	0	13	42	54	25
İş görenlerimin problemlerinin çözümünde farklı yollar olabileceğini görmelerini sağlarım	0	2	16	65	51
Bir problemin çözümü gerektiğinde iş görenlerime önceden bilgi veririm, somut örnekler ve benzetmeler yoluyla konuyu açıklarım	1	1	11	60	61
İş görenlerimi kendilerine verilen görevleri uygun şekilde yapmaları konusunda yetkilendiririm	0	1	1	54	78
İş görenlerin arasından tam olarak güvendiğlerime gerektiğinde her türlü yetkiyi devredebilirim	1	2	18	51	62
İş görenlerime bazı yetkiler devrettiğimde kendi konumumdan endişe duymam	7	3	10	30	84
Benim pozisyonumdaki birçok yetkinin iş görenlerime devredilebileceğini düşünüyorum	1	16	38	56	23
İş görenlerimin kariyer ve iş hedeflerine ulaşmalarına yardımcı	0	0	6	62	66

olurum					
--------	--	--	--	--	--

YÖNETSEL PERFORMANS İLE İGLİLİ ANKET İFADELERİ

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Planlama: Amaçları, politikaları ve hareket yönünü belirleme; iş planlama, bütçeleme, kuralları ve programları oluşturma	0	0	0	2	5	15	48	38	26
İnceleme: Kayıtlar, raporlar ve hesaplar için bilgi hazırlama ve toplama, verimliliğin ölçülmesi; stok hesaplama, iş analizi	0	1	0	4	8	15	42	41	23
Koordine etme: Programları hazırlamak ve iletmek amacıyla organizasyonunuzdaki kişilerle bilgi değişimi; diğer personel ile irtibat ve danışma	1	0	0	0	4	9	29	50	41
Değerlendirme; Gözlemlenen ve gerçekleşen performans ölçütlerini değerlendirme, çalışanların değerlendirilmesi, verimliliğin gözden geçirilmesi, finansal raporların muhakeme edilmesi, ürünlerin gözden geçirilmesi	1	0	0	3	4	14	36	43	33
Denetleme: Personele liderlik yapmak, onları yönetmek ve geliştirmek; iş kurallarını alt birimlere danışmak ve bu kuralları onlara açıklayarak öğretmek; işi tayin etmek ve şikâyetleri ele almak	0	0	1	0	3	15	24	50	41

Örgütlenme: Organizasyonun iş gücünü tespit etmek; yeni çalışanları seçmek, onları mülakata almak ve işe yerleştirmek	0	0	0	3	4	9	31	49	38
Pazarlık Yapma: Ürün ve hizmetlerin satın alınması, satılması ve bunlarla ilgili anlaşmalar yapılması; tedarikçilerle irtibatın kurulması, satış mümessilleri ile bağlantılı olmak	0	2	2	3	6	16	32	42	31
Temsil Etme: Toplantılara katılma, diğer firmalarla görüşme, iş yemekleri, toplum ile irtibat, toplumu etkilemek; organizasyonun genel ilgilerini yükseltmek	0	0	1	1	7	9	18	47	51
Bütün performans: Son bir yılı göz önüne alarak Bütünsel performansınız nasıldır	0	0	0	0	3	10	43	53	25



TURNITIN RAPORU

Ece Akan turnitin report

ORIJINALLIK RAPORU

%**20**

BENZERLİK ENDEKSİ

%**17**

İNTERNET
KAYNAKLARI

%**2**

YAYINLAR

%**11**

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	Submitted to Atilim University Öğrenci Ödevi	%2
2	acikerisim.deu.edu.tr İnternet Kaynağı	%1
3	kutuphane.pamukkale.edu.tr İnternet Kaynağı	%1
4	denetimakademisi.com İnternet Kaynağı	%1
5	acikerisim.aku.edu.tr İnternet Kaynağı	%1
6	Submitted to Beykent Universitesi Öğrenci Ödevi	%1
7	www.iienstitu.com İnternet Kaynağı	%1
8	acikarsiv.aydin.edu.tr İnternet Kaynağı	%1
9	www.tayfundogan.net İnternet Kaynağı	%1

10	www.makaleler.com İnternet Kaynağı	%1
11	selinyetimoglu.com İnternet Kaynağı	%1
12	bloodyhe2l.blogspot.com İnternet Kaynağı	%1
13	www.yumpu.com İnternet Kaynağı	%1
14	Submitted to The Scientific & Technological Research Council of Turkey (TUBITAK) Öğrenci Ödevi	%1
15	www.ifdergisi.org İnternet Kaynağı	<%1
16	docplayer.biz.tr İnternet Kaynağı	<%1
17	ARSLAN, Sevilay and SEÇİM, Hikmet. "BİR SİYASAL İLETİŞİM ARACI OLARAK FACEBOOK UN SEÇMENLERİN OY VERME KARARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: KKTC 2013 MİLLETVEKİLLİĞİ ERKEN GENEL SEÇİMLERİ ÖRNEĞİ", Kıbrıs Üniversitesi, 2015. Yayın	<%1
18	ismailgursoy.net.tr İnternet Kaynağı	<%1

19	www.nevoku.com İnternet Kaynağı	<% 1
20	www.cemalkondu.com İnternet Kaynağı	<% 1
21	Submitted to Istanbul Ticaret Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<% 1
22	icebconference.org İnternet Kaynağı	<% 1
23	e-dergi.atauni.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
24	www.pranaegitim.com İnternet Kaynağı	<% 1
25	Submitted to Istanbul Aydın University Öğrenci Ödevi	<% 1
26	Submitted to Düzce Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<% 1
27	www.sayginnlp.com İnternet Kaynağı	<% 1
28	Submitted to Marmara University Öğrenci Ödevi	<% 1
29	Submitted to Bahcesehir University Öğrenci Ödevi	<% 1
30	www.slideserve.com İnternet Kaynağı	

		<%1
31	www.acarbaltas.com İnternet Kaynağı	<%1
32	acikarsiv.ankara.edu.tr İnternet Kaynağı	<%1
33	212derece.com İnternet Kaynağı	<%1
34	UMAR, Çiğdem Nilüfer. "Okul Sütü Tutum Ölçeğinin Geliştirilmesi Çalışması", Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2017. Yayın	<%1
35	Submitted to Anadolu University Öğrenci Ödevi	<%1
36	Submitted to Dicle University Öğrenci Ödevi	<%1
37	notoku.com İnternet Kaynağı	<%1
38	www.powershow.com İnternet Kaynağı	<%1
39	Submitted to Toros Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<%1
40	Submitted to Balıkesir Üniversitesi	

Öğrenci Ödevi

<% 1

41

www.kocluk.gen.tr

İnternet Kaynağı

<% 1

42

www.openaccess.hacettepe.edu.tr:8080

İnternet Kaynağı

<% 1

43

www.devrekistiklal.net

İnternet Kaynağı

<% 1

44

slideplayer.biz.tr

İnternet Kaynağı

<% 1

45

wikimili.com

İnternet Kaynağı

<% 1

46

ilkogretim-online.org.tr

İnternet Kaynağı

<% 1

47

amerikadaworkandtravel.net

İnternet Kaynağı

<% 1

48

hdl.handle.net

İnternet Kaynağı

<% 1

49

acikerisim.aku.edu.tr:8080

İnternet Kaynağı

<% 1

50

Submitted to Istanbul Bilgi University

Öğrenci Ödevi

<% 1

51

KALKAN, Adnan, BOZKURT, Özlem Ç, OKTAR,

<% 1

Ömer Faruk and TÜRÖ, Merve. "Aile işletmelerinde yöneticilerin demografik özellikleri ve yönetim fonksiyonları ile ilgili karşılaştıkları sorunlar üzerine bir araştırma", Uluslararası İktisadi İdari Bilimler, 2013.

Yayın

Alıntıları çıkart

üzerinde

Eşleşmeleri çıkar

Kapat

Bibliyografyayı Çıkart

üzerinde

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : ECE ÖZEN AKAN

Doğum Yeri ve Tarihi : Ankara, 07.07.1974

Telefon : 0532 4541146

e-posta : eceakan@gmail.com

Yabancı Diller : İngilizce, İtalyanca, Latince, Eski Yunanca

Öğrenim Durumu:

Eğitim Derecesi	Eğitim Programı	Program Adı	Mezuniyet yılı
Lise	ABD, Minnesota	Simley High School	1992
Lisans	Latin Dili ve Edb.	Ankara Üniversitesi	2000
Yüksek Lisans	İşletme	Atılım Üniversitesi	devam ediyor

İş Deneyimi:

Çalıştığı yer	Görev	Yıl
Özen Tasarım Ltd	Şirket Yöneticisi	2000-2015
Allmed Danışmanlık Ltd.	Şirket Kurucusu ve yöneticisi	2015-