KARGEM ARAŞTIRMA YAZILARI

KARGEM

KOÇLUK VE MENTORLUK

ZEHRA ÇINAR

KOÇLUK VE MENTORLUK

Organizasyonlarda genç yöneticilerin yetiştirilmesi ve belirli bir süreci izleyerek üst yönetim görevlerine hazırlanması insan kaynakları yöneticilerinin temel sorumlulukları arasındadır. Bu sorumluluğun yerine getirilmesinde iş tasarımı, kariyer yönetimi, performans yönetimi ve eğitim gibi İKY uygulamalarının yanısıra çeşitli yönetici geliştirme tekniklerinin, koçluk ve mentorluk süreçlerinin de yeri ve önemi bulunmaktadır.

Bir organizasyonda yönetici geliştirme, koçluk ve mentorluk süreçlerinin başarılı birşekilde uygulanması gerek çalışanlar gerek organizasyon açısından çok yönlü yararlar sağlar. Bu nedenle, İnsan Kaynakları Yöneticileri, organizasyon çapında yönetici geliştirme etkinliklerinin gerçekleştirilmesini ve Koçluk - Mentorluk ilişkilerinin kurulmasını ve yaygınlaştırılmasını desteklemelidirler.

Yöneticiler de artık değişik roller oynamalarının gerekliliğini kabul etmelidirler. Yöneticilerin yeni rollerinin esası ”komuta ve kontrol” değil, “geliştirme, Koç’luk, mentor’luk olacaktır. Tabii ki böyle bir rol değişimini benimsemek ve gereğini yapmak kolay olmamaktadır. Çünkü bu kavramların literatüre girmesi ile birlikte; daha çok hiyerarşik farklılığa dayanan unvanlar; organizasyonların basıklaşması, liderlik ve koçluk uygulamalarının ön plana çıkması ve sıfır hiyerarşiye gidiş karşısında yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle örneğin “takım lideri”, “grup koçu” gibi hiyerarşi temeli olmayan ünvanlar kullanılmaya başlanılmış, “yönetici-manager-“teriminin yerini yavaş yavaş “lider”, “mentor-yol gösterici” ve “Koç-yetiştirici” gibi kavramlardan oluşan ünvanlar almıştır.

Yönetici yetiştirme, Koçluk ve Mentorlük süreçlerinin etkinliği ile organizasyonun;

- Stratejisine ve hedeflerine odaklanmasını
- Daha esnek ve daha hızlı olmasını
- Düşük maliyetlerle, daha yüksek performans düzeylerinde çalışmasını
- Çalışanlarının motivasyonunu daha fazla sağlayabilmesini
- Çalışanlarının yetkinliklerini geliştirebilmesini
- Çalışanlarla yöneticiler arasında ilişkileri iyileştirmesini
- Performans sorunlarının tanımlanmasını ve giderilmesini kolaylaştıracaktır.

KOÇLUK - YETİŞTİRİCİ

İş dünyası, gelişim ihtiyacı içinde olan bir profesyonele hem sistematik bir yapı hem de bir ‘yol arkadaşlığı’ sunan “Koçluk” kavramının önemini her geçen gün daha iyi kavrıyor.

“Koçluk” kelimesi, İngilizce’de değerli malların bir noktadan diğerine taşınması için kullanılan bir ulaşım aracına verilen isim olarak ilk kez 1500’lü yıllarda kullanılmış ve halen de kullanılmaktadır. Bugün “Koçluk” kelimesinin iş yaşamındaki kullanım alanına baktığımızda, kelimenin bu orijinal anlamını halen koruduğunu görüyoruz.

Koçluk; değerli bir kişinin, bulunduğu noktadan başka bir noktaya ulaşmasını sağlayacak bir araç, bir hizmettir.
Kelimenin bu yalın anlamı Koç'luğun kimin için olduğunu da anlatıyor. Öncelikle, 'değerli bir kişi' ne demektir ve bu değer neye göre ölçülüyor?

Değerli kişi; yani içinde henüz kullanılmamış bir potansiyeli olan, bu potansiyeli kullanılması sağlandığında yeni bir değer yaratabilecek olan kişi. En önemlisi ise, başka bir yerde olma ihtiyacı veya arzusu içinde olan kişidir.

Herkesin kendisine özel ve farklı bir değeri olduğu şüphesiz. Belli koşullar ve fırsatlar sağlandığında potansiyelini, yani teknik bilgisini, iletişim becerilerini veya kişisel görüşlerini kullanarak değer yaratabileceği bir alan… Bu potansiyeli zaten kullanıyorsak, başka bir yere ulaşmaya ihtiyacımız olmayabilir veya bu potansiyeli kullanmak ya da kullanmamak bizim için önemli değildir. Potansiyelimiz olduğunu biliriz ama illa ki bu potansiyeli sonuna kadar kullanmak gibi bir arzumuz yoktur. "Koçluk kimin?" için sorusuna cevap verirken, en belirgin ve de ayırt edici unsur, gelişim odaklı bir değişim için arzu ve istekte olan kişi aklımıza gelmelidir.

Tüm bu anlatılanların ışığında Koç'luğu günümüz uygulama şartlarında şöyle tanımlayabiliriz***; Koçluk***, bireyleri ve takımları sonuçlara ulaştırmak için yetkilendiren, geliştiren ve cesaretlendiren uygun ortam ve koşulları yaratan yönetsel bir eylemdir. Koçlar, insanların "bulundukları" yerlerden "olmak istedikleri" yerlere gitmelerine yardımcı olurlar. Ya da başka bir ifade ile, **Koçluk, kişinin, deneyimli bir yönlendiricinin yol göstericiliğinde, güçlü ve eksik yanlarını keşfetmesine, yetkinliklerini geliştirip yanlışlarını düzeltmesine dayalı, kendini ve koşullarını sorgulayan, çözümlerini üreten, kendi kendini yeniden yapılandıran, eylemli bir öğrenme modelidir.**

Koçluk genellikle farklı ilgi alanlarından, farklı yetenek ve deneyimlere sahip insanların birlikte çalışmalarını ve birbirlerini ortak olarak görmelerini amaçlayan bir ***lider-izleyici*** ilişkisidir. Buradaki asıl amaç, var olan potansiyeli kullanarak kişinin önündeki engelleri aşma yoluyla kendi verimliliğini çoğaltmasını sağlamaktır. Bu amaca hizmet ederken şirketin hedef ve stratejileri sürekli ön planda tutulmaktadır. Bu nedenle duruma göre değişebilen Koçluk gereksinimini şirket idaresine danışarak ve somut hedeflerini göz önünde bulundurarak belirlenmektedir. *Temel hedef, elemanların kendi niteliklerini keşfedip geliştirmeleri sonucu zamanla özyönetim yeteneği oluşturmalarını sağlamaktır.*

Böylelikle Koçluk yöntemi mevcut ve gelecekteki beklentilere yönelik yeni yönetici kişilikleri ve yetileri geliştirip sağlamlaştırılması sürecine önemli bir katkıda bulunmaktadır. Şunu da eklememiz gerekmektedir ki değişimin artık bir seçim olmaktan çıktığı bu dönemde, kurumlar da çalışanlarının değişen iş ihtiyaçlarına cevap verebilecek ***'yeni beceriler'*** kazanmaları, "***kendilerini geliştirmeleri"*** ve değişim sürecinde yaşanabilecek "***zorlukları aşabilmeleri"*** için çeşitli yöntemlere başvuruyorlar. Özellikle değişimde dinamo görevini üstelenen yöneticilerin gelişimi için Koçluk gittikçe daha sık başvurulan bir yöntem olduğunu görüyoruz.

Yönetici pozisyonundaki kişilerden, bir yandan kendisinden beklenilen finansal sonuçları gerçekleştirmesi, yeni görevlere kısa süre içinde adapte olması ve diğer yandan da hem ekibini hem de kendisini motive etmesi bekleniyor. Pek çok yönetici için, tüm bu sorumlulukları gerçekleştirebilmek, birbirinden farklı düşünme ve davranış şekillerinin aynı anda

kullanılabilmesini, alışkanlıkların kısa sürede değiştirilerek yeni becerilerin özümsenmesini gerektiriyor. Yöneticiler kimi zaman, kendilerini sınıf eğitimleri veya sistem desteği ile aktarılan teknik bilgileri çok az bir zaman içinde beceriye dönüştürebiliyorlar.

Yeni davranış ve tutumların geliştirilmesi söz konusu olduğunda, bu gelişim her zaman istenilen kapsam veya sürede gerçekleşemeyebiliyor. Ajandası zaten oldukça yoğun olan bir yöneticinin, bu becerileri geliştirebilmesi için yapması gereken egzersizleri gündemine alması ve düzenli bir şekilde tanımlanan alanlarda çalışması mümkün olamayabiliyor. Veya alışkanlıklar ve tutum gibi kişisel faktörler söz konusu olduğunda, kişi özel bir desteğe ihtiyaç duyabiliyor; kendisini objektif bir şekilde değerlendirebilecek, değişime direnç göstermesine neden olabilecek tecrübe ve alışkanlıklarını paylaşabileceği bir kişiye gereksinim duyuyor. Bu durumda istenilen değişim ve gelişimin sağlanması için başvurulabilecek en uygun yöntemin Koçluk olduğunu görüyoruz. Belli tutum ve alışkanlıklar değiştirilemediği takdirde, kurulan yeni sistemlerin ve bilgi birikiminin kullanılması mümkün olamayabiliyor.

Bir diğer Koçluk ihtiyacı da yeni işe girişlerde doğmaktadır. Yeni işe başlayan insanların, başlangıç heyecanı ile elde ettikleri etkili performans düzeylerinin devamı için organizasyonda anahtar konumunda olan birinden destek almaya ihtiyaçları vardır. Çalışanın, erken kariyer aşamasında kariyerine uyum için çaba göstermesi, kendini geliştirmesi, kendisine kariyer amaçları koyması ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli adımları atabilmesi için bir Koç'un rehberliğine ihtiyacı vardır.

Koçluk erken kariyer aşamasındaki çalışanlar için çok önemli bir destektir. Öğüt vermek, moral ve motivasyonu artırmak, cesaretlendirmek, uyarmak, bilgilendirmek, deneyimlerden yararlandırmak anlamında biçimsel olmayan bir şekilde verilen eğitim ve yetiştirme desteğidir.

Koçluk performans geliştirmeye odaklanır. Koç, izleyicisinin en iyi çaba ve performansı elde etmesi için ona ilham ve cesaret verir. Sorumluluk almaya özendirir, kendine güvenmesini sağlar. Koç, gerektiğinde iş bilgisini ve gerektiğinde insan ilişkileri becerisini, yerinde ve dengeli bir şekilde kullanarak izleyicisinin kişisel ve profesyonel gelişmesini destekler.

Ayrıca işletmelerdeki insan kaynaklarında, performans sorunlarına yol açan tutum ve davranışlarının iş gereklerindeki standartlara bağlı olarak, değerleme operasyonlarıyla analiz edilmesi sonucunda iyileştirilmesi/geliştirilmesini sağlar.

İşletmelerde insan kaynaklarının çeşitli nedenlerle koçluk yöntemine dayalı değerlemeye tabi tutulduğu görülmektedir. Bu tarz bir değerleme sürecinin kaynağında iş yaşantısına bağlı rehabilite olma talepleri bulunmaktadır. ***Kimi zaman iş yoğunluğu ve karmaşasının getirdiği yorgunluk, gerilim ve stres; kimi zaman mesleki gereklerin yerine getirilememesi; kimi zaman da iş yaşantısında değişikliklerinin getirdiği performans sorunları*** bir koçluk sürecini başlatmaktadır.

Koçluk düşük performansın nedenlerini öngörür ve var olanları analiz eder. Çoğunlukla yöneticiler düşük performansın sonuçlarıyla ilgilenirken bunun nedenlerini göz ardı ederler. Düşük performansın nedenlerinin belirlenmesi, Koçluk sürecinin temel bir boyutudur. Bir organizasyonda takım çalışması anlayışının geliştirilmesi, insanların kapasitelerini en üst

düzeyde kullanmaları ve güven, anlayış ve işbirliği ortamının gelişmesi isteniyorsa koçluk uygulamaları yerleştirilmeli ve yaygınlaştırılmalıdır. Bu uygulamalar; çalışanların takdir ve tanınmasını, kendilerine ve başkalarına güven duymasını, biz bilincinin yerleşmesini ve bireysel ve organizasyonel başarıların ortak kutlanmasını kolaylaştıracaktır.

Sorunları öngörü ve analiz aşamasında, Koç ve izleyici arasında çok etkin bir iletişim olması gerekir. Bu iletişim sürecinde konuşmak, dinlemek ve özellikle geri bildirim almak ve vermek büyük önem taşır. Taraflar birbirlerini birer ortak olarak gördükleri için dürüst, açık ve etkili iletişim sağlamak genellikle kolaydır. Olumlu ve olumsuz olmak üzere iki tip geri bildirim vardır. Olumlu geri bildirim, performansın beklentiyi karşıladığını veya geçtiğini gösteren, takdir ve tanınma, övgü ve yüceltmedir. Olumsuz geri bildirim ise, performansın beklentileri karşılamadığını ortaya koyan yergi, kınama, ikaz ifade ve davranışlarıdır.

Bazı yöneticiler beklentileri karşılandığında, işler yolunda gittiğinde herhangi bir geri bildirimde bulunmazlar. Bunu yaptıklarında çalışanın şımaracağı veya ek taleplerde bulunacağı endişesini taşırlar. Oysa, bu olumlu geribildirimin davranışın hemen arkasından ve olabildiğince başkalarının yanında yapılması olumlu etkiyi daha da arttıracaktır. Olumsuz geribildirimin de yine hemen fakat bu kez başkalarının olmadığı bir yerde yapılması ve özellikle duyguların ifade edildiği bir iki dakikayı geçmeyen bir konuşma ile sınırlı kalması gerekir.

Eklemek gerekir ki koçluk tekniğiyle performans değerleme yöntemi ile standartlaştırılmış performans değerleme yöntemleri arasında bazı farklılıklar vardır. İşletmelerdeki olağan performans değerleme belli dönemlerde bireyin performansının gözden geçirilmesini içeren bir rutindir. Koçluk tekniği ile değerleme ise aynı zamanda bir düzeltme, iyileştirme ve geliştirme sürecidir ve bir süreye bağlı olarak işlemez.

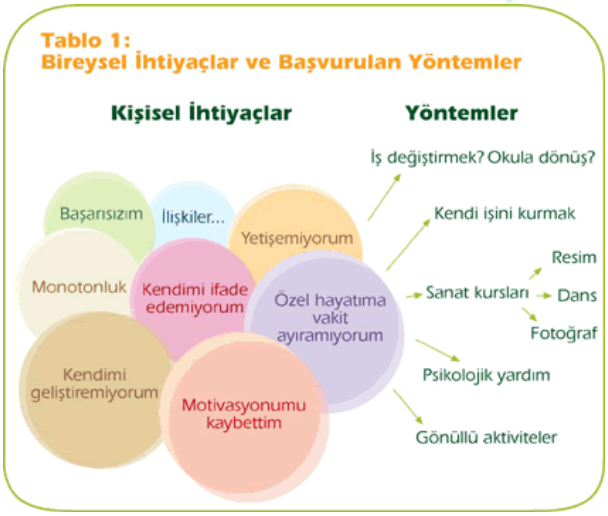
Diğer yandan, performans değerleme sürecinde koç ile çalışanlar arasındaki ilişkilerde açıklık ve güven esas olmalıdır. Bu nedenle, koç, ahlaki değerlere sahip, eğitilecek çalışanı ciddiye alan, empatik davranan, başkalarının sorunlarını çözebilmek için dinleme, analiz edebilme ve yorumlayabilme yetenekleri iyi kullanabilen birisi olmalıdır. Risk alabilmeli ve uygun kararların alınmasını astlarıyla birlikte belirlenmesi mümkün olmalıdır. Tabii ki bu yöntemlerin hedeflenen şekilde yürütülmesi için Koç'un da bir takım özelliklere sahip olması gerekmektedir.

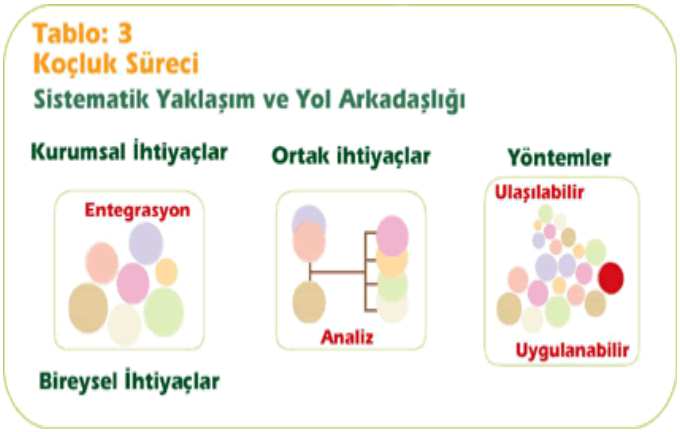
Yetenekli bir Koç; yüksek iletişim becerilerine sahip, duygu ve düşüncelerini açıklıkla ifade edebilen, alçak gönüllü, esnek, uyumlu, zeki, çalışanlarına ve takım üyelerine saygılı, açık ve dürüst, kendisini işine, organizasyonuna ve çalışanlarına adayan bir kişidir. Duruma göre sonuca ve sürece odaklanmayı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

Koçluk sürecinde başarılı liderler;

- Yaptıkları işlerin amacının ne olduğunu iyi bilirler.
- Ahlak anlayışları gelişmiştir.

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





Tablo1, 2, 3

Bu anlamda süreç; bireysel ihtiyaçlar ile kurumsal ihtiyaçlar birleşmesinin analizinden sonuca ulaşma şeklinde gelişir. Ve yukarıda sürecin özeti Tablo 1.2 ve 3'de gösterilmektedir.

Koçluk Süreci detaylı olarak ise şöyle gerçekleşmektedir:

1. Basamak : Anlaşma

Yönlendirme **hedeflerini, yöntemleri ve çıktıları** en başından belirlemek sürecin başarısının anahtarıdır. Taraflarda kaygı, direnç ve kızgınlıkların oluşmasını önler.

- Koç kime karşı sorumlu? (Yönlendirilen, yöneticisi, İK bölümü, üst düzey yönetim)
- Projenin tanımı, çerçevesi, parametreleri
- Amaçlar ve beklenen çıktılar
- Geribildirim kime, nasıl ve hangi formatta verilecek
- İzleme ve değerlendirme nasıl yapılacak (360 derece geribildirim gibi)
- Sonuçlar bireysel gelişim planına nasıl dönüştürülecek, nasıl uygulanacak

2. Basamak : Gözlem ve Değerlendirme

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

- Kişilik envanterleri,
- Örnek-iş testleri,
- Durumsal görüşmeler,
- Psikodrama,
- Simülasyonlar,
- Lidersiz grup uygulamaları

Kişi çalışma arkadaşları tarafından **360 derece değerlendirilir; elde edilen geribildirimler** sonucunda, yönlendirilenin ekip çalışmasına yatkınlığı, liderlik özellikleri ve insanlarla ilişkilerinin, birlikte çalıştığı insanları, ekibini ve müşterilerini nasıl etkilediği saptanır.

3. Basamak : Yapıcı Yönlendirme

Toplanan bilgiler, yönlendirilenin savunmaya geçmeden kabul etmesini sağlayacak bir biçimde kendisiyle paylaşılır. Yönlendirilenin, güçlü ve zayıf yanlarıyla ilgili gerçekçi bir yaklaşıma sahip olup olmadığına dikkat edilmelidir. **Somut örneklere dayanarak paylaşılan bilgi**yle, kişinin olumsuz geribildirime neden olan davranışlarını tanıması sağlanır. Kendilerini olduklarından daha iyi değerlendiren aşırı iyimserlerin geribildirimlere savunmacı tepki göstermeleri önlenir. Mükemmeliyetçi, güvensiz ve kendini eleştirmeye yatkın olan, aşırı kötümserlere de güçlü yönleriyle ilgili örnekler verilmesi gerçekçi bir benlik algısı kazanmalarını sağlar.

4. Basamak: Dirençle Başaçıkmak

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

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

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

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

Liderler, öğrenme ve kişisel gelişme ortamını hem takımlarının üyeleri hem de kendileri için yaratırlar. Lider (Koç);

- Öğretmek istediklerinin amacını ve önemini açıklar
- Yapılacak işi anlatır
- Nasıl yapılacağını gösterir
- Üyeler işe başladığında bir adım geri çekilir ve gözlemler
- Durum gerektirdiğinde, hemen ve spesifik olarak geribildirim verir ve alır
- Başarıyı özendirir
- Güven duyduğunu ifade eder
- Sürecin peşini bırakmaz ve hiç durmaz.

Kısaca; süreç Koç'la danışanın uyum sağlaması ve karşılıklı güven ortamının yaratılması ile başlar. Daha sonra danışanın yaşadığı sorunlar, gelişmeye açık yönleri ve istekleri analiz edilerek birlikte tanımlanır. Hedef kişinin önündeki engelleri kaldırarak ilerlemesini sağlayacak yetkinliklerin geliştirilmesidir. Sonraki aşamada bu hedefe ulaşmak için kullanılabilecek kaynaklar tespit edilir ve karşılıklı karar verilen bir eylem planı hazırlanır. Plan devreye sokulur ve uygulamada karşılaşılan aksaklıklar ve kaydedilen ilerlemeler karşılıklı değerlendirme yapılarak hedefe ulaşılması sağlanır.

Koçluk davranışları destekleyici ve yetkilendirici olmak üzere iki ana grupta toplanabilir;

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

Yetkilendirici davranışlar: Bu davranışlar çalışanın, işin gereklerini yerine getirme konusunda onu karar almaya ve inisiyatif kullanmaya özendirir. Koçun kararlarını ve uygulamaların geribildirimini zamanında ve dürüst bir şekilde yapması ve beklentilerini netleştirmesi yetkilendirici bir davranıştır. Ayrıca, izleyicinin çözümler üretmesine ve değişiklikler planlamasına izin vermesi, kararlarını uygulamasına olanak sağlaması, sonuçları kendisinin değerlendirmesini ve raporlamasını istemesi yine yetkilendirici davranışlar olarak görülür.

Koçluk sürecinde özellikle kaçınılması gereken bazı davranışlar vardır.

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

KOÇLUK ÇEŞİTLERİ:

Koçluk uygulamaları, karşımıza kurumun ve bireylerin ihtiyaçlarına göre birçok farklı formda çıkıyor.

Üst Yönetim Koçluğu

İş hayatında teknik olarak başarılı olmuş çalışanları kurumda tutabilmek için verilen terfilerin sonucu aslında işi bilen ama etkin insan yönetmek konusunda birikimi ve becerileri gelişmemiş yöneticiler yaratıyoruz. Bunun sonucu bir süre sonra mutsuz olan çalışanlarla karşılaşıyoruz ve bu noktada kısır döngü başlıyor. Durumun bilincine varan yönetici nereden ve nasıl başlayacağı konusunda bilinçli olmadığı için tıkanıyor. Bu durumlarda, her seviyedeki yöneticinin faydalanabileceği Koçluk hizmeti hem yöneticinin işini kolaylaştırıyor, hem de kurumun

performansını artırıyor. Yönetici hem kendisinin hem de ekibinin performansını artırmak için gerekli olan becerileri ediniyor, gelişiyor ve kendini daha iyi tanıyor. Koç'un dışarıdan sağladığı yeni bakış açısı ve nesnel görüşlerinden istifade ediyor.

Yöneticilerde neler daha farklı olmaya başlıyor?

- Profesyonel ve kişisel hedeflerini entegre ederler.
- Koçun tuttuğu ayna sayesine özeleştiri yapabilirler.
- Kişisel ve subjektif sınırlamalarının bilincine varıp bunlardan kurtulmanın yollarını öğrenirler.
- Astlarının kurumun hedef ve stratejileriyle bütünleşmesini sağlarlar.
- Karar verme ve uygulama becerileri gelişir.
- İletişim becerileri gelişir.
- Esnek bir yönetim tarzı kazanırlar.
- Etkili geribildirim becerisi edinirler.
- Önceliklerini belirler ve zamanlarını daha etkili yönetebilirler.
- Düzenli olarak kendilerini sorgulayarak, disiplinli bir gelişme rotası kazanırlar.

Performans Koçluğu

Genelde kurumun kendi içinde yarattığı Koçlarla uygulanan bu metod, çalışanların verimini artırmak amacıyla kurum bünyesinde kullanılıyor. Bu konuda özel eğitim almış şirket Koçları ister astlarına, isterse diğer bölümlerdeki çalışanlara Koçluk yapıyor. Kurum bunu sistematik bir biçimde uygulamaya koyuyor, kişilere özgü gelişme planları hazırlanıyor ve uygulanıyor.

Çalışanlar bu uygulamadan ne kazanırlar?

- Çalışanlar problemlerini ve gelişmeye açık yönlerini objektif bir biçimde tespit etme ve tanımlama imkanı bulurlar.
- Çalışanlar aldıkları geribildirimlerle kendileri hakkında objektif bakış açısı kazanırlar.
- Uygulama planı çerçevesinde gelişme imkanı bulurlar.
- Performansları yükseldikçe motivasyonları artar.
- Farklı düşünce modelleri kazanarak yaratıcılıklarını artırırlar.
- Kendilerine yapılan bu yatırımla kuruma bağlılıkları artar.
- Kendi davranışlarını ve iş yapış şekillerini sorgulamaya başlayarak, hatalarını fırsata dönüştürmeyi öğrenirler.

Kurum içi Koçlar bu uygulamadan ne kazanırlar?

- Koçlar yöneticilik ve liderlik becerilerini geliştirirler.
- Aslarıyla daha iyi empati kurarlar ve aralarındaki ilişki iyileşir.
- Başkalarının gelişimine katkıda bulundukları için kendi motivasyonları da artar.

Girişimcilik Koçluğu

İş kurma aşamasında olan veya mevcut işini sağlıklı bir şekilde büyütmeyi amaçlayan kişilere hedeflerine ulaşmak için hangi becerilerini nasıl geliştirecekleri konusunda verilen Koçluk hizmetidir.

- Girişimciler kendi kişisel analizlerinin sonucunda iş kurmak veya işlerini büyütmek için gerekenlerin bilincine varır, kendilerini sorgularlar.
- Hedeflerini net olarak tanımlarlar.
- Bu hedeflere ulaşmak için eylem planı hazırlayarak uygulamaya koyarlar.
- Kaynaklarını etkin bir biçimde kullanırlar.
- Harekete geçmenin verdiği enerjiyle hayat kalitelerini artırırlar.
- Daha fazla manevi ve maddi tatmin sağlarlar.

Kariyer Koçluğu

Çevremizde yaptıkları işlerden sıkılmış, heyecanını yitirmiş ama farklı ne yapmak istedikleri konusunda kararsız birçok arkadaşımız, tanıdığımız var. Bu noktadaki kişilere faydalı olan kariyer Koçluğu kişilerin kendi yetkinlikleri konusunda bilinçlenmelerini, eyleme geçmek için cesaretlenmelerini ve hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duydukları yol haritasının oluşturulmasını sağlar.

- Kişiler kendi kişisel analizlerinin sonucunda gelişmiş ve gelişmeye ihtiyacı olan yetkinliklerinin bilincine varırlar.
- Hedeflerini belirler ve net olarak tanımlarlar.
- Bu hedeflere ulaşmak için eylem planı hazırlayarak uygulamaya koyarlar.
- Kaynaklarını etkin bir biçimde kullanırlar.
- Harekete geçmenin verdiği enerjiyle hayat kalitelerini artırırlar.
- Daha fazla manevi ve maddi tatmin sağlarlar.

Aile Koçluğu

Aile içi ilişkilerin dengeli ve sağlıklı kurulmasını sağlayan Koçluk yöntemidir. Aile Koçluğu, kendi başlarına çözümü bulamayacak noktaya gelerek tıkanan ilişkilerin düzelmesine ve bireylerin bu konuda geliştirmeleri gereken yaklaşımlar konusunda yön verir.

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

Yaşam Koçluğu

İşinden başını kaldıramamaktan, yakınlarına ve kendine vakit ayıramamaktan yakınan ya da hayatta ne yapmak ve ne olmak istedikleri konusunda belirsizlik yaşayan kişilerin yaşamlarını

dengelemek ve anlam kazandırmak için aldıkları Koçluk hizmetidir. Bunun sonucunda bireyler, yaşam kalitelerini artırmak için ulaşmak istedikleri hedefleri ve bunun için hangi becerilere ihtiyaç duydukları belirler, hazırlanan eylem planı ile pozitif enerji aldıkları aktivitelerle diğer sorumluluklarını entegre etmeyi başarırlar.

- Kendi yaşamlarının lideri olurlar.
- Vizyon, misyon ve kişisel hedeflerini tanımlarlar.
- Bu hedeflere ulaşmak için gerekli becerileri kazanırlar.
- Yaşamdan aldıkları manevi tatmin artar.
- Aynı zamanda sorumluluklarını da yerine getirerek daha verimli bir yaşam sürerler.
- Çevreleri ile ilişkileri olumlu yönde gelişir.
- Özel ve profesyonel yaşamları arasındaki dengeyi sağlarlar.
- Ertelemeyi bırakırlar, eyleme geçerler.
- Öz disiplin sağlarlar.
- Kaynaklarını daha etkin kullanırlar.

KOÇLUK UZERİNE BİR ÖRNEKLEME:

İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri'nde çalışanlara yapılan bu yatırımın kuruma geri dönüşünü nesnel olarak tespit etmeyi amaçlayan araştırmalar yapılıyor. Manchester şirketinin "üst yönetim Koçluğu" (executive koçluk) hizmeti verdikleri Fortune 1000 müşterileri arasında yaptığı çalışmalar sonucu, bu firmaların verimliliklerinde, hizmet ve ürün kalitelerinde, organizasyonel güçlerinde, müşteri odaklılıklarında ve gelirlerinde önemli artış kaydettikleri saptanmıştır. Bu artışların şirkete olan katkısı, diğer bir deyişle yatırımın getirisi (ROI-return on investment) aldıkları Koçluk hizmetinin maliyetinin ortalama altı katı olarak tespit edilmiştir. Yaptıkları çalışma kapsamında üst yöneticilerin %77'si astlarıyla ilişkilerinin, %71'i üstleriyle ilişkilerinin, %67'si takım çalışmasında, %63'ü kendi seviyesindeki çalışanlarla ilişkilerinde, %61'i iş tatmininde, %52'si problem çözme becerilerinde, %44'ü organizasyona bağlılıklarında, %37'si ise müşterilerle ilişkilerinde ciddi bir ilerleme kaydettiklerini belirtmişlerdir.

KİMLER KOÇ OLABİLİR?

1990'lı yıllarda spor dünyasında iş dünyasına transfer edilen Koçluk kavramı meslek sıfatını 1995 yılında edinmiştir. Ülkemizde Koçluk mesleği son yıllarda ortaya çıkan bir meslek olmasına rağmen özellikle son dönemde Koçluk mesleğinde bir patlama yaşanmaktadır.

- Liderlik, danışmanlık, yönetim ve psikolojik rehberlik gibi konularda eğitim sahibi olması gerektiği belirtilmektedir. Koçluk bir uzmanlık alanıdır ve yönetim bilimi, eğitim bilimi, psikoloji, nlp gibi pekçok bilim ve ilimden faydalanır
- Yukarıdaki alanlarda yenilikleri sürekli olarak takip ederek kendini adapte edebilmesi, başkalarına da aktarabilecek yetkinliğe sahip olması gerekmektedir. Yenilikleri takip ve adapte etme sürecinde Koçlara da Koçluk yapan bireylerin olması bu süreçlerin daha sağlıklı bir hal olmasını sağlamaktadır.
- Avrupa'daki Koçluk süreçlerine baktığımızda liderlik, yönetim gibi alanlarda eğitim almış olmanın yeterli olmadığını, Uluslararası Koçluk Federasyonu (ICF) tarafından akredite

edilmiş eğitim kurumların tercih edilmesi gerekliliği, 750 saatlik pratik deneyime sahip olma gibi koşulların gerekliliğini görmekteyiz. Türkiye'de de Avrupa Mentorluk ve Koçluk Konsolosluğu'nun (EMCC) akredite ettiği kurumlardan bahsetmek mümkündür ve bu tür eğitim programları Koç adayları tarafından sıklıkla tercih edilmektedir.

- Koç olabilmek için gerekli eğitimin yanı sıra dominant karakter sahibi olmamak, dinleme ve analiz edebilme becerilerinin gelişmiş olması, empati kurabilme yeteneğinin ve duygusal zekanın gelişmiş olması gibi kişisel özelliklerle desteklenmesi gerekmektedir.
- Özellikle iş dünyasına yönelik Koçluk yapmayı planlayan bireylerin iş dünyasında özellikle yöneticiliğe dair tecrübeleri olması profesyonellere hizmet verebilmenin gereklilikleri arasında yer almaktadır.

KOÇLUK NE DEĞİLDİR?

- Koçluk eğitimden farklıdır çünkü bir eğitim çalışma yada deneyim yolu ile bilgi ve beceri edinme sürecidir. Eğitimci genellikle uzmandır. Öğrencinin yapamayacağı bir şeyi bilir yada yapar. Öğrencinin soruları öğretmeninse cevapları vardır. Eğitimde öğrenci doğrudan öğretmenden öğrenir. Koçlukta ise danışan kendisi araştırarak ve eyleme geçerek öğrenir.
- Koçluk psikoterapiden farklıdır çünkü Psikoterapi ruhsal hastalıklarla uğraşır. Psikolojik yada buna bağlı fiziksel semptomlardan kurtulmak isteyen kişi içindir. Duygusal iyileşme üzerine odaklıdır. Koçluk ruhsal rahatsızlıkları tedavi etmez, etmekle de ilgilenmez.Koçlar kendilerine gelen kişinin bu alanda uzman biri ile çalışması gerektiğini görürlerse kişiyi yönlendirirler. Yöntem olarak baktığınızda en temel farklardan biri de terapi bugünü anlamak için geçmişe bakarken Koçluk ulaşılmak istenen hedef yada durum için bugünü keşfetmekle başlar ve geleceğe bakar.
- Koçluk danışmanlıktan farklıdır çünkü danışmanlık müşterinin işle ilgili problemleri üzerinde düzeltici etkiye sahip olmakla beraber, danışmanlık hizmeti veren kişinin o alanda uzman olduğu ve uzmanlığının sonucu olarak o alanla ilgili önerilerde bulunduğu, bu hizmeti alan kişinin de bunu uyguladığı türde bir metodolojisi vardır. Bireylerle değil işin geneli veya belli bir kısmı ile ilgili uğraşılır. Koçluk'de danışan kendi sorunu ile ilgili cevapları kendi bulur, Koç onu bu cevapları bulma konusunda farklı araçlarla destekler. Koç'un müşterinin faaliyet gösterdiği alanda yada çalışmayı istediği alanda uzman olması gerekmez.
- Koçluk arkadaşlıktan farklıdır, arkadaş dinler, fikrini söyler, paylaşır yada paylaşmaz. Koç etkin bir şekilde dinler, doğru soruları sorar, danışanın karanlıkta kalmış yönleri görebilmesi için adeta o bölgeye ışık tutar. Danışan sürecin sonunda kendine ödev verir ve bunları uygulayarak kontrolü ele alacak adımlar atar. Arkadaşlık sevgiye bağlı bir ilişkidir. Koçluk profesyonel bir ilişkidir. Arkadaşlığın nasıl olacağını iki taraf karar verir. Koçluğun nasıl olması gerektiği ile ilgili standartlar vardır.
- Yeri gelmişken kısaca belirtelim ki Koçluk mentorluktan da farklıdır, mentorluk bir alanda uzman bir kişinin tüm bilgi ve birikimini paylaştığı işin içine arkadaşlık yada abilik türü bir ilişkinin de katıldığı bir destek hizmetidir. Mentorun bu işi yaptığı alanda daha tecrübeli genelde de yaşının daha büyük olması söz konusudur. Koçlukta işle ilgili bilgi değil Koçluk yöntemleri ile ilgili bilgi esastır. Genel olarak çalışılan konu ile ilgili tecrübenin destekleyici olması mümkündür ancak şart değildir. Abilik-ablalık türü bir ilişki yoktur.

MENTORLUK -Akıl Hocalığı

"Mitolojide Homer'in yazdığına göre, Odysseus, Truva Savaşı'na giderken oğlu Telemachus'u güvendiği dostu Mentor'a emanet eder. Mentor'un görevi Telemachus'u eğitip bilgilendirmek ve Ithaca kralı olarak yetiştirmekti. Mentor kelimesi günümüze, güvenilir danışman, arkadaş, öğretmen, deneyimli iş rehberi ve akıl hocası anlamları ile eşanlamlı olarak sayılmıştır.. "
İsmini bu şekilde mitolojiden alan mentorluk, eğitim, öğrenim ve gelişimi amaçlayan bir yardımlaşma ve paylaşma ilişkisidir. Bu ilişkide mentor, zamanını, bilgisini ve çabasını kendisinden daha az deneyimli bir kişinin (mentee) verimliliğini ve başarısını artırması için gereken bilgi ve becerileri kazanması amacıyla harcar. Mentee de aktif olarak mentorunun yardımı ile gelişimini yönlendirir.

Mentorluk (akıl hocalığı), genel bir tanımlamayla, kişisel ve profesyonel gelişime yardımcı olmak üzere deneyimlerini, uzmanlıklarını ve düşüncelerini paylaşan ***iki insan arasındaki*** bir anlaşmadır. Bir başka ifadeyle, mentorluk; eğitimi, öğrenmeyi ve gelişmeyi amaçlayan bir yardımlaşma ve paylaşma ilişkisidir.

Bu ilişkide mentor, kendisinden daha az deneyimli bir kişinin bilgi ve beceri kazanması için zaman ve çaba harcar. Böylelikle onun verimliliğini ve başarısını artırır. Mentordan yardım alan kişi de onun fikirlerinden ve deneyimlerinden aktif olarak yararlanıp kişisel ve mesleki gelişimini yönlendirir.

Clutterbuck'e göre mentorluk bir usta-çırak ilişkisidir. Ustasının kanatları altında, çırak, işin mahiyeti ve nasıl yapıldığını öğrenir. Aralarındaki ilişki çok yakın bir ilişki halini alır, iş ile ilgili temel yetenekler, bilgi, onu şirket içinde tutunduracak özellikler ve yarışı kaybetmemesinin yollarını öğrenir.

Temel olarak mentorluk;

- Bir uzun dönemli süreç
- Tecrübe paylaşımı
- Cesaret verici bir yaklaşım
- Düşünceleri anlayabilme, okuyabilme yeteneği
- İki taraflı öğrenme ve ilişki kurma

Mentorlar şirket hakkında sahip olduğu bilgileri kendinden sonrakilere aktarırken onlarla uzun süreli, eğitim odaklı ilişkiler kurmayı hedeflerler.

Kişisel kariyerin geliştirilmesinde eğitimin önemi tartışılmazdır, ancak bu eğitimi kullanılır ve yararlı kılan da uygulamaya geçirebilmektir. Genç çalışanların çalıştıkları sektöre, kuruma ve kurumun kültürüne daha rahat uyum sağlamaları üstlerinin rehberliğinde gerçekleşmektedir. Bu nedenle *mentorluk* günümüzde hem kurumlara hem de bireylere büyük artılar getiren hizmetlerin arasında yerini almaktadır.

Mentor ve mentorluk alan kişi (Mentee) arasındaki ilişki karşılıklı dayanışma ve etkileşime dayanmakta ve bu yönüyle her iki tarafa da fayda sağlamaktadır. Mentorlarının deneyimlerinden yararlanırken daha az hata yapmayı öğrenen ve kurum kültürüne çabuk uyum sağlayan çalışanlar, ne yapmak istediklerine kısa sürede karar verme, isteklerine göre kariyer planlama becerilerini kazanmaktadırlar. Öte yandan çalışanlara destek verirken iletişim becerilerini geliştiren mentorlar da sahip oldukları bilgileri tekrarlama imkânına erişmektedirler. Yeni ve genç beyinlerle tanışarak, onların farklı fikirlerinden de yararlanmak işlerinin bir parçası haline gelmektedir.

Mentorluk yöntemi okullarda mezunların öğrencilere deneyimlerini aktarmaları amacıyla da kullanılmaktadır. Boğaziçi Üniversitesi bu alandaki örneklerden birisidir.

Kurumlardaki uygulamalarda mentor, çalışanın kurum kültürüne uyum sağlaması ve/veya yeni görevinde kendisini bekleyen zorlukları daha kolaylıkla aşması için yol gösterir ve *akıl hocalığı* yapar.

Daha detaylı olarak söylersek;

Çalışanlar bu uygulamadan ne kazanıyorlar?

- Kurum kültürüne çabuk adapte olup kendilerinden bekleneni anlarlar.
- Hedeflerini belirler bunlara ulaşmak için eylem planı hazırlayarak uygulamaya koyarlar.
- Mentorun deneyimlerinden öğrenerek daha az hata yapar ve daha etkili karar alırlar.
- Kuruma bağlılıkları artar.

Mentorlar bu uygulamadan ne kazanırlar?

- İletişim becerilerini geliştirirler.
- Başkalarının gelişimine katkıda bulundukları için haz duyarlar.
- Bilgilerini tazeler ve yeni bakış açıları kazanırlar.

Mentorluk genelde "Üç yönlü kar sürecidir," yardım eden mentor, mentorluk hizmeti alan mentee, ve (mentorluk işlemi sonunda mentee'nin kattığı başarı anlamında) organizasyon. 28

MENTORLUK'UN ÇALIŞAN AÇISINDAN İŞLEVLERİ;

- Çalışana kariyerini tehlikeye düşürebilecek zor durumlara ve politik oyunlara girmemesi için yol gösterici olur.
- Çalışanı gereksiz endişelerden, kaygılardan, stres yaratabilecek durumlardan korur.

- Farklı fikirleri ve yaklaşımları destekleyerek çalışanı yenilikçi olmaya cesaretlendirir.
- Çalışana organizasyonun bürokratik çarkları içinde nasıl başarılı olacağını gösterir, idari işlerin gereksiz yüklerini azaltır.
- Çalışanı organizasyonda olup bitenler hakkınnda bilgilendirir, onu etkileyebilecek kurallar, giyim ve davranış tarzları, liderlik yaklaşımları ve çatışma çözme yolları konusunda yönlendirir.
- Çalışan için hemen her bakımdan bir rol model olur.
- Çalışana ihtiyaç duyduğunda moral destek sağlar, onu empati ile dinler
- Çalışanın sırlarını paylaşır ve onları korur
- Çalışana gelişmesini güçleştirebilecek engelleri daha kolay gidermesi için yardımcı olur.
- Çalışana kariyer fısatları salayabilecek kararlar ve organizasyonel değişiklikler konusunda sürekli bilgi verir.

MENTORLUK'UN ORGANİZASYON AÇISINDAN İŞLEVLERİ;

Organizasyonların insan kaynakları yönetimi kapsamında mentorluk programıyla ilgilenmelerinin ve bu programlara önem vermelerinin çeşitli nedenleri bulunmaktadır;

- İş ortamında iletişimi geliştirdiği ve güven duygusunu desteklediği için performans ve verimlilik artışı sağlar.
- Kurum kültürünün yerleşmesini ve gelişmesini kolaylaştırır.
- Üst düzeyde teknik eğitim ve yönetici becerilerini geliştirme fırsatını yaratır.
- Yeni yeteneklerin doğru biçimde seçimini ve geliştirilmesini sağlar.
- Geleceğin liderlerinin yetiştirilmesini destekler.
- Üst düzeyde deneyimi ve bilgisi olan insanların işe alınması ve elde tutulması için nedenler ve fırsatlar yaratır.
- Kariyer platosuna yani duraklama evresine ulaşmış yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar ve olanaklar yaratırlar.
- Çalışanların devir hızını yani işten ayrılmaları azaltır. Bütün bunların yanı sıra mentorluk programı içinde bir mentorla çalışanlar, şirketin felsefesi, iç politikası, güç dengeleri, insan ilişkileri gibi diğer eğitim biçimleriyle öğrenilmesi kolay olmayan konularda daha derin bilgi sahibi olurlar.

Bütün bu nedenlerle, çalışanlar arasında iş tatminini, performansı, iletişimi, güven duygusunu, liderlik becerilerini, iş ve kurum bilgisini ve kurum kültürünü geliştirmek isteyen İK yöneticileri biçimsel mentorluk programları tasarlar ve uygulamaya koyarlar.

Mentorluk sürecinin her iki tarafa da yarar sağlayabilmesi için; karşılıklı istek, zaman, paylaşılacak deneyim, başarısı kanıtlanmış düşünce tarzı, özgün fikirler ve iki yönlü etkili iletişim becerileri gerekir.

Mentorluk programı; "*gönüllü fakat biçimsel olmayan*" ve "*biçimsel fakat gönüllü olmayan*" mentorluk şeklinde iki farklı yaklaşımla oluşturulabilir. Biçimsel olmayan / gönüllü mentorluk daha etkili olmasına karşın kontrol dışına çıkma ve duygusal sorunlar yaratma olasılığı daha

yüksektir. Cinsiyet, etnik köken, kültür, yaş ve meslek farklılıklarının yoğun olduğu büyük organizasyonlarda mentorluk uygulaması daha kolay ve etkili olacaktır.

Küçük organizasyonlarda, çalışanlar ya da kendi işlerini yönetenler için mentor bulmanın zorluğu, profesyonel danışmanlardan veya uzmanlardan destek alınarak aşılabilir. Bu durumda bir grup olarak ya da bireysel olarak mentorluk alma söz konusu olabilir.

Büyük organizasyonlarda, belirli kişilik ve davranış özellikleri gösteren yöneticiler ve çalışanlar arasından mentorlar seçme olanağı bulunabilir. Ancak, istenirse seçilen bazı kişiler de mentorluk yetkinlikleri için eğitilebilirler.

Bir mentorun genellikle şu yetkinliklere sahip olması arzu edilir;

- İnsan odaklı olmak, insanları sevmek, kendisiyle ve insanlarla barışık olmak.
- Blirsizliklere ve hatalara hoşgörüyle yaklaşmak.
- Şirketine ve işine değer vermek.
- Kendine güvenmek, özgüvenini sergilemek ve başarı duygusu aşılamak.
- Çalışanlara, astlarına saygı ve güven duymak, onların ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmak.
- Esnek ve yaratıcı olmak.
- İletişim ve özellikle aktif ve empatik dinleme becerilerine sahip olmak.

Bu özelliklere sahip bir mentorla çalışan kişinin böyle bir ilişkiden en yüksek faydayı sağlayabilmesi için; iletişim becerilerinin yüksek olması, yeni deneyimler kazanmaya, öğrenmeye ve kendini geliştirmeye ilgi duyması, zaman ayırması ve çaba göstermesi gerekir. Dikkatli bir gözlemci, iyi bir dinleyici olmayan, risk almaktan, kendini keşfetmekten korkan ve beynini kullanmaktan kaçınan bir kişi ne kadar iyi bir mentorla çalışırsa çalışsın bu ilişkiden bir yarar sağlayamaz.

Başarılı bir mentorluk ilişkisi dört aşamada gerçekleşir;

1. **Başlangıç:** Mentorlar genç çalışanların kendi görüş ve deneyimlerine ihtiyaç duymasından, çalışanlar da deneyimli kişilerin kendilerine verdiği önemden mutluluk duyarlar.
2. **Yetiştirme:** Bu aşamada denge ve karşılıklı memnuniyet en üst düzeydedir. Taraflar birbirlerini ve aralarındaki ilişkiyi daha gerçekçi olarak algılarlar ve uygulamaya dönük hedefler yönünde gelişme gösterirler.
3. **Ayrılık:** Bu aşamada taraflar ilişkinin artık her iki tarafın ihtiyaçlarını karşılamadığını düşünürler. Mentor ve çalışan aralarındaki resmi ilişkiyi, alıp verilecek bir rehberlik olmadığı düşüncesiyle sona erdirirler. Karşılıklı olarak bu ilişkiden vazgeçerler.
4. **Yeniden Tanımlama:** Taraflar arasındaki ilişki olgunlaşır ve biçimsel mentorluk ilişkisinin ötesine geçer. Her iki taraf birbirini dost ve arkadaş olarak görür. Aralarındaki ilişki artık kişisel ve mesleki gelişimi doğrudan etkilemez.

Başarılı bir mentorluk programının tasarlanması ve uygulanması için insan kaynakları yöneticilerinin bilmesi ve dikkat etmesi gereken bazı önemli noktalar vardır;

- Mentorluk programı, kurum kültürüne ve iş ortamının özelliklerine uygun olmalı, "kültürel uyum" sağlanmalıdır.
- Programın hedefleri net ve açık olmalıdır. Amaçların neler olduğu ve programın başarılı olması durumunda hangi sonuçların elde edileceği açıklıkla belirlenmelidir.
- Mentorluk ilişkisinin tarafları dikkatli bir şekilde seçilmelidir. Eşleştirmenin temel kriteri tarafların birbirini anlayabilmesi ve birbirlerini anlamak istemesi olmalıdır.
- Mentorluk sürecinde tarafların ilişkiden yarar sağladığından emin olunmalıdır. Bu nedenle, ilişkinin düzeyi ve sağladığı gelişme yakından izlenmelidir.
- Mentorluk programına alınacak genç çalışanların gerçekte neye ihtiyaç duyduklarını anlamak için ciddi bir ihtiyaç analizi yapılmalıdır.
- Mentor olarak görev alacak kişilerin de bu süreçten yarar sağlayacaklarını, ayırdıkları zaman içinde kendilerinin de gelişeceğini bilmeleri sağlanmalıdır.

Organizasyonlarda biçimsel olarak uygulanan mentorluk programlarının yanı sıra, eğer uygun bir kurum kültürü oluşturulmuşsa, değişik roller ve statülerle kurumda bulunan kişiler bilerek ya da bilmeyerek mentorluk yapabilirler. Örneğin; rol model olarak alınan girişimci iş sahipleri ya da üst düzey yöneticiler, başarılı çalışanlar, eğitimciler, danışmanlar, kurum psikologları ve tıp uzmanları, deneyimli iş arkadaşları, takım liderleri ve Koçlar mentorluk sürecine isteyerek veya istemeyerek girebilirler ve mentor rolünü oynayabilirler.

MENTORLUK VE KOÇLUK'UN FARKLARI

MENTORLUK	KOÇLUK
• Mentor, Sorun uzmanıdır. • Mentor, Öğretim modelini uygular, mentorun bildikleri üzerine odaklanır. • Mentee dinler / Mentor paylaşır. • Gelişim üzerine odaklanır. Tecrübelerini aktarmasından,bilgi, beceri ve bilgeliğinden yararlanır. Değişim, hedef ve sorumluluk verme üzerine odaklanabilir. (Mentor'un tarzı ve ilişkinin hedeflerine göre) • Eğitim öncesi: 1 yıllık ilişki kurulur. • Aylık toplantılar • Çok az yada hiç bir ödeme yapılmaz. • En iyi mentorlar koçluk yöntemlerini kullanırlar ancak bilgi paylaşımı ve mentorun tecrübeleri üzerine odaklanılır.	• Koç, Süreç, yöntem uzmanıdır • Koç, Soru sorma modelini uygular, koç'un ne öğretebileceğine odaklanır. • Koç konuşur, dinler ve soru sorar. • Hedef ve başarının önemine odaklanır. Öğretmek, bilgi, beceri ve bilgeliğinden yararlanır. • Daima değişim, hedef ve sorumluluk verme üzerine odaklanır. Eğitim öncesi yoktur; sık sık 3-12 ay arası, hedeflere göre. • Haftalık yada iki haftada bir toplantılar. Eğer koç firma içinde sağlanmış ise ödeme olmaz, ama dışadan sağlanmış ise aylık $500-$2000 İyi koç "bencil olmayan ve tamamiyle tecrübelerinden öğrendiklerine, kendi

• Mentorlar organizasyonun içinden gelirler. • ***Benzetme:*** Kişiye balık tutmayı öğretiyor ve en önemli püf noktalarını bulmakta yardımcı oluyor.	kendine keşif ve farklı kaynaklardan bilgiye başvurulup öğrenilmesine odaklanır. • Koç'lar organizasyonun içinden veya dışından gelebilirler. • ***Benzetme:*** Kişi, eğer balık tutmanın kendisi için önemli olduğuna inanıyorsa, ona istediği sonuca ulaşması için gerekli en iyi ve faydalı teknikleri bulmasının yolunu öğretir.

KOÇLUK VE MENTORLUK NE ZAMAN UYGULANIR?

MENTORLUK	KOÇLUK
• Kişinin, bir ustaya yada sponsora ihtiyacı olduğunda... • Kişi, organizasyonun kültürü, değerlerini ve normlarını öğrenmek istediğinde... • Kişinin, kariyeri hakkında oldukça kesin ve geliştirilebilen hedefleri varsa... • Kişiye, yönlendirme yapılması gerekiyorsa...	• Kişi, kıdemli ve daha tecrübeli bir lider olma; yada gelişim ile ilgili sorun çözümünde ihtiyaç olduğunda... • Kişi, yeni kazanılacak beceri ve davranışlarla ilgili pratik yapma ve yeteneklerini tamamlamasının güçlü bir ihtiyaç olduğunda... • Kişi, nerde olduğu ile nerde olması gerektiği arasındaki farkın farkına vardığında (beceri, bilgi, kariyer, başarı) ama adresi bulamadığında... • Kişiye, hedeflerinde destek olunacaksa...

KAYNAKÇA

1- Barutçugil, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004
2- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2005
3- Web sitesi: http://www.dbe.com.tr/psikoloji_dunyasi/default.asp?cntId=03030288
4- Baltaş, Z., Koçluk Sayısını Hazırlarken, Kaynak Dergisi, Ekim-Aralık 2001, Sayı 8, Web sitesi: http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=151&SAYI=8
5- Web sitesi: http://81.169.186.23/499.0.html
6- Web sitesi: http://www.dbe.com.tr/psikoloji_dunyasi/default.asp?cntId=03030288
7- Akın, A., İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Koçluk (Özel Rehberlik), C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, 2002
8- Web sitesi: http://www.dbe.com.tr/psikoloji_dunyasi/default.asp?cntId=03030288
9- Uzman Bir Koçla Çalışma Sürecinin Aşamaları, Kaynak Dergisi, Ekim-Aralık 2001, Sayı 8, Web sitesi: http://www.baltas baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=151&SAYI=8
10- Ezerler, D., U., Bir Gelişme Modeli Olarak Koçluk (Koçluk), Web sitesi: http://www.peryon.org.tr/kocluk.doc
11- Web sitesi: http://www.insankaynaklari.com
12- Kahvecioğlu, T., Kimler Koçluk Yapabilir?, Web Site: http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=77&pg=ks
13- Kura Geere-Watson, Mentorluk Help when you need it, Web Site: www.nzfvwo.org.nz
14- What is mentorluk?, Web Sitesi: www.edu.salford.ac.uk/docs/Mentorlukonlinepaper.rtf
15- Mentorluk Nedir?, BÜMED, Web Sitesi: www.bumed.org.tr
16- What is mentorluk?, Web Sitesi: www.edu.salford.ac.uk/docs/Mentorlukonlinepaper.rtf
17- İş Yaşamında Koçluk ve Mentorluk, Web Sitesi:www.insankaynaklari.com
18- Amy, P., Koçluk / Mentorluk Dıstınctıons, Web Sitesi: www.sitemason.com/files/fPfagw/Distinctions%20Between%20Koçluk%20and%20Mentorluk.pdf