Harvard Business School Press

POCKET MENTOR

KOÇLUK

Çalışanları Motive Etmek • Can Kulağıyla Dinlemek • Rolleri Netleştirmek • Tarzınızı Uyarlamak



Her Gün Karşılaştığınız Sorunlara Uzman Çözümler

Koçluk

Cep Yönderi Dizisi

Cep Yönderi Dizisi yöneticilerin iş yaşamında her gün karşılaştıkları en yaygın meydan okumalara ivedi çözümler öneriyor. Dizi içinde yer alan her kitapta, güçlü ve zayıf yanlarınızı tespit etmeye ve kritik becerilerinizi keskinleştirmeye yarayan kullanışlı araçlar, testler ve gerçek yaşamdan alınmış örnekler yer alıyor. İster masa başında, ister bir toplantıda ya da yolda olun, bu cep kitapçıkları size işinizin günlük talepleriyle daha hızlı, daha kavrayışlı ve daha etkin bir biçimde başa çıkma imkânını verecektir.

Dizinin kitapları:

Ekip Liderliği
Toplantı Yönetimi
Zaman Yönetimi
Proje Yönetimi
Liderlik
Koçluk

Koçluk

Her Gün Karşılaştığınız Sorunlara
Uzman Çözümler



ISBN 978-975-6225-99-8
Coaching People
© Harvard Business School Publishing Corporation, 2006
© bzd Yayın ve İletişim Hizmetleri
Türkçe yayın hakları Akçalı Telif Hakları tarafından sağlanmıştır.

Optimist Yayınları
Telefon: 0216 481 29 17-18
Faks : 0216 521 10 64
e-posta: bilgi@optimistkitap.com
www.optimistkitap.com

Optimist yayın no. : 92
Konu : İş-Yönetim
Çeviren : Ahmet Kardam
Yayıma hazırlayan : Cemal Engin

Basım : Ocak 2011, İstanbul
Düzelti : Fevzi Göloğlu
Düzenleme : Selim Talay
Baskı ve cilt : Tor Ofset San. Tic. Ltd. Şti.
İmam Çeşme Caddesi No: 26/2
Ayazağa/Şişli-İSTANBUL
Tel: 0212 332 08 38

İçindekiler

Yönderin Mesajı:
Yaşam Boyu Süren Bir Öğrenme Süreci Olarak Koçluk 9

Koçluğun Temelleri **13**

Koçluk Nedir? **15**
Koçluk nedir, ne değildir konusuna kısa bir bakış

Koçluk nedir, ne değildir? 16

Amaçlı koçluk 18

Koçluk ne zaman yapılmalıdır? 19

Ne Zaman Koçluk Yapılacağını Bilmek **21**
Size bağlı çalışan kişiye önyargısız bir şekilde bakmak. Sorunun başka bir şeyle değil de o kişiyle ilgili olduğuna emin olmak.

Gözlemek 22

Koçluk Becerileri Nasıl Geliştirilir? **33**
Koçluk becerilerini geliştirmede anahtar can kulağıyla dinlemek, soru sormak, gözlem ve fikirlerinizi tartışmaktır.

Can kulağıyla dinlemek 35

Soru sormak 37

Kanaatlerinizi savunmak 39

Koç olarak geribildirimde bulunmak 40

Koç olarak geribildirim almak 42

Anlaşmaya varmak 43

Koçluk Toplantıları Nasıl Yönetilir? **47**
Toplantıdan önce hazırlanın, hedefleri tanımlayın, tartışmaları yönetin ve bir eylem planı çıkarılmasına yardımcı olun.

Koçluk toplantısını hazırlamak 48

Koçluk toplantısını yürütmek 49

Bir eylem planı geliştirmek 51

Toplantının ötesinde koçluk 53

Koçluğunuzu Nasıl Kişiye Özel Yapabilirsiniz? **57**
Farklı durum ve kişiler için farklı tarzları ne zaman kullanacağınızı bilmek.

Koçluk tarzının seçimi 58

Değerlendirmecilik rolü ile koçluk rolünü birleştirmek 62

İpuçları ve Araçlar **65**

Koçluk Araçları **67**
Koçluğu planlama ve yürütmede size yardımcı olacak formlar.

Kendinizi Sınayın 75

Bu kılavuzda sunulan kavramların yararlı bir özeti. Neler öğrendiğinizi görebilmeniz için bu testi bir kere kitabı okumadan önce, bir kere de sonra yapmanızda yarar vardır.

Test Sorularının Doğru Yanıtları 79

Notlar 81

Aklınıza gelen fikirleri anında not etmek için kullanabilirsiniz.

Yönderin Mesajı: Yaşam Boyu Süren Bir Öğrenme Süreci Olarak Koçluk

Koçluk: Her Gün Karşılaştığınız Sorunlara Uzman Çözümler'e hoş geldiniz. Koçluk ayaküstü yapılan bir tavsiye konuşmasından haftalar ya da aylar süren bir araştırmaya kadar, çok çeşitli biçimler alabilir. İnsanlara yaptığınız koçluk biçimi ne olursa olsun, bu kılavuzda yer alan araç ve kavramları yararlı bulacağınızı düşünüyorum. Koçluk yaptığınız insanlarla birlikte geçirdiğiniz zamanı onların özgün ihtiyaçlarını karşılayarak ve güvenebileceğiniz bir süreci kullanarak en iyi şekilde değerlendireceğinizden emin olabileceksiniz.

Ne ki, sizi yine de uyarmak zorundayım: Koçluğun esasları basit olmakla birlikte kolay değildir. Bu alana bir kez giren, yaşam boyu sürecek bir öğrenme yoluna ayak atmış demektir. Kendi koçluk becerilerimi geliştirme sürecim bana hiç sona ermeyecek gibi geliyor. İyi haber şu ki, bu konuda bildiklerinizin aslında sandığınızdan muhtemelen daha fazla olduğudur. En az bir tane iyi koçluk

rol modeline sahip olduğunuza bahse girerim—ve bu da yolun yarısı demektir.

Bu öğrenme sürecine nasıl giriş yapabileceğinize dair bir önerim var. Kişisel ya da mesleki özlemlerinize ulaşmanız konusunda size gerçekten yardımı dokunmuş birini gözünüzün önüne getirmeye çalışın. Tam da ihtiyacınız olduğu anda karşınıza çıkmış, mükemmel addettiğiniz koçu düşünün. Bu kişi size koçluk yaparken ne yapıyor veya söylüyordu? Onun yanınızda olduğunu nereden biliyordunuz? Ne düşündüğünüzü anlayabilmek için kafanızın içine girmeyi nasıl başarıyordu? Size verdiği geribildirimlerde sertleştiğinde, buna ses çıkarmamanızın nedeni neydi? Eğer size iyi tavsiyelerde bulunuyorduysa, bunları etkili yapan neydi?

İyi bir koçun yapması gerekenlere ilişkin bu sorulardan herhangi birini yanıtlayabiliyor ve bunları kendi koçluk tarzınızın bir parçası haline getirebiliyorsanız, başkalarının yaşamında büyük bir farklılık yaratma yolundasınız demektir.

Liderlik danışmanlığı yaptığım yıllar boyunca, bütün kurumsal müşterilerimin sözü edilmeye değer ortak bir kalıpları olduğunu gördüm. Liderlerin, ilk yöneticiliklerinden üst düzey yöneticiliklerine kadar, onlarla kurdukları bire bir iletişimlerinde kadroları üzerinde muazzam ve dolaysız bir etkileri olmaktadır. Aslında yönetici, kendisine bağlı çalışanların kendi işleriyle ve kuruluşlarıyla olan ilişkilerini güçlendirme potansiyeline sahiptir. Eğer patronumun beni kolladığını, benim çıkar ve hedeflerimi dik-

kate aldığını ve potansiyellerimi en iyi şekilde kullanmama yardımcı olabileceğini düşünüyorsam, işime daha büyük bir sadakatle bağlanma ve emeğime yüreğimi de katma olasılığım artar.

Umarım bu kitabı aydınlatıcı ve sevimli bulursunuz.

Patty McManus, Yönder

Patty McManus 20 yıl boyunca kuruluşlara liderlik ve örgütsel gelişme danışmanlığı yapmıştır. Kâr amaçlı, kamusal ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda işbirliğine dayalı değişim süreçleri ve beceriler geliştirmeye odaklanmıştır. Bayan McManus Kaliforniya Berkeley Üniversitesinde, Kaiser Parmanente'de ve Apple Computer'de örgütsel gelişme danışmanlığı yapmıştır. Çok sayıda kuruluşa liderlik eğitimi vermekte, koçluk, işbirliği ve öğrenme süreçleri tasarımcılığı ve değişim danışmanlığı yapmaktadır. San Francisco Devlet Üniversitesinden alınmış, Endüstriyel/Örgütsel Psikoloji alanında mastır derecesi vardır. Yaşamının en gözde ve eğlendirici konusunun kendi çalışması olmasından ötürü kendisini şanslı saymaktadır.

Koçluğun Temelleri

Koçluk Nedir?



"Hiç kimseye hiçbir şey öğretemezsiniz. Olsa olsa, onu kendinde keşfetmesine yardımcı olabilirsiniz."

—Galileo Galilei

Koçluk sözcüğü yönetim dünyasında ne anlama gelir? Bir koç olarak davranan yönetici *koçluk ettiği kişiye* yardımcı olmaktadır, ama iş dünyasında koçluk yapmanın öyle bazı özel unsurları vardır ki, bir futbol koçu ya da şarkıcı koçu bunları kullanmıyor olabilir.

Koçluk nedir, ne *değildir*?

Bir yönetici olarak sizden, çok farklı sıfatlarla, insanlarla birlikte çalışmanız istenir ve koçluk da yerine getirmeniz gereken bu işlevlerden biridir. Koçluk bir insanın gelişimine katkıda bulunma fırsatıdır. Bu, iki taraflı bir partnerliktir—koçluk yapılan kişinin potansiyelini azamiye çıkarıp hedeflerine varmasına yardımcı olmak amacıyla, her iki taraf da bilgi ve deneyim paylaşımında bulunurlar.

Koçluk karşılıklı anlaşmaya dayalı bir şey olduğu için, her durumda geçerli değildir. Şu aşağıdaki durumlar daha doğrudan yönetimsel müdahale gerektirir:

Koçluk nedir?

- Bir öğrenme ve kendini geliştirme aracıdır.
- Bir insanı sahip olduğu hedeflere yönlendirmektir.
- Birlikte kararlaştırılmış sonuçlara ulaşmak amacıyla, karşılıklı deneyim ve kanaat paylaşımıdır.

Koçluk ne değildir?

- Herhangi bir kişinin davranış ya da hareketlerini düzeltme imkânı.
- Herhangi bir kişiyi, hedeflere varılmasını sağlayacak önlemler almaya yönlendirmek.
- Her şeyin yanıtını bilen bir uzman ya da yönetici olmak.

- Yeni ya da deneyimsiz çalışanın görevi konusunda açık yönlendirmeye ihtiyaç duyduğu durumlar.
- Elemanlardan birinin şirket politikasını ya da kuruluşun değerlerini açıkça ihlal ettiği durumlar.
- Çok sayıda koçluk toplantısından sonra performansta hiçbir iyileşmenin görülmediği durumlar.

İyi koçluk manipülasyondan ya da zorlamadan kaçınır. Koçluk, hem doğru olan nedir, hem de işe yarayacak olan nedir sorularına yanıt arar.

—Stan Hustad, PTM Group'un performans koçu ve lideri

Amaçlı koçluk

Birlikte çalışmanın performansı yükselteceğine inanılıyorsa, koçluk yapılır ya da koçluğa ihtiyaç duyulur. Koçluk sayesinde insanlara şu konularda yardımcı olursunuz:

- Kişinin güçlü yanlarını azamiye çıkarmak (örneğin, analitik becerilerini güçlendirmek).
- Kişisel engelleri aşmak (örneğin, topluluk önünde konuşma korkusunu yenmek).
- Sahip olunan potansiyellerin sürekli eğitim yoluyla eksiksiz olarak kullanılmasını sağlamak (örneğin, internetin şirket araştırmalarında nasıl kullanılacağını öğrenmek).
- Daha etkin olabilmek için yeni beceriler ve yetkinlikler edinmek (örneğin, daha gelişkin iletişim becerileri geliştirmek).
- Yeni sorumluluklara hazır hale gelmek (örneğin, liderlik becerileri edinmek).
- Kendini yönetmek (örneğin, zamanı daha iyi kullanmanın yeni yollarını bulmak).
- Performans hedeflerini netleştirmek ve onlara yönelik çalışmak (örneğin, daha gerçekçi hedefler tespit etmeyi öğrenmek).
- İş tatminini ve motivasyonunu yükseltmek.

Koçluk, kendisine koçluk yapılan kişinin de ötesine geçerek, ekibinize ve kuruluşun kendisine yararlı bir şey haline gelir. Şöyle:

- Yönetici ile ona doğrudan bağlı çalışanların iş ilişkilerini iyileştirir.
- Daha üretken ekiplerin ortaya çıkmasını sağlar.
- Örgütün kaynaklarını daha etkin kullanır.

Koçluk ne zaman yapılmalıdır?

Üç aylık dönemler itibariyle ya da yıllık olarak yapılan hedef saptama ve performans değerlendirmelerinin tersine, koçluk süreklidir ve ihtiyaç ya da fırsat ortaya çıktığında yapılır. Bazen, koçluk toplantılarını özel durumlara göre planlarsınız. Ama koçluk daha çok, size doğrudan bağlı çalışanlarla ya da muadillerinizle etkileşimlerinizde yüz yüze, telefonla ya da e-posta yoluyla, gayri resmi olarak yapılır.

İpucu: Her fırsattan yararlanın—insanlar talep ettiğinde onlara koçluk sunun.

Ne Zaman Koçluk Yapılacağını Bilmek



Yönetici zaman zaman görevlerden çok insanlara odaklanmak zorunda kalır ve koçluk da onlardan biridir. Size doğrudan bağlı çalışanlardan birinin

- işini yapmakta sorunlarla karşılaştığını
- rutin işlerden sıkılmaya başladığını
- ekip içinde sürtüşmeye neden olduğunu
- belli bazı görevler üzerinde çalışırken tökezlediğini

gözlediğinizde ya da işittiğinizde ona nasıl yardımcı olabileceğinizi düşünmeye başlamalısınız. Yapmanız gereken ilk şey durumu, söz konusu kişiyi ve sahip olduğu becerileri anlamaktır. Durumu ya da onun kendisi hakkındaki düşüncelerini veya becerilerini iyileştirmek için birlikte bir şeyler yapmanız ancak ondan sonra mümkündür.

Gözlemek

Koçluk yapılan kişiyi gözlemek kendisine bilgiye dayalı, duruma uygun, zamanlaması doğru tavsiyelerde bulunma yeteneğinizi artırır. Söz konusu kişinin davranışlarını hem gayri resmi ortamlarda (örneğin, bir toplantıda) hem de resmi ortamlarda (örneğin, ortak satış aramalarında) gözlemeniz gerekir. Söz konusu kişinin güçlü ve zayıf yanlarını tespit etmenin iki yolu vardır:

1. Koçluk yapılan kişinin davranışları çalışma arkadaşlarını nasıl etkilemektedir?
2. Koçluk yapılan kişinin davranışları, onun kendi hedeflerine varma yeteneğini nasıl etkilemektedir?

Gözlem yaptıkça olup bitenler konusunda birtakım teoriler oluşturursunuz, ama kesin yargılara varmakta ya da varsayımlarda bulunmakta acele etmeyin. Yansız bir gözlemci olmaya çalışın.

Teorilerinizin doğruluğunu daha çok gözlem yaparak sınayın. Eğer uygun düşüyorsa, durumu başkalarıyla da müzakere ederek onların da görüşlerini alın. Son olarak, teorilerinizi koçluk yaptığınız kişiyle birlikte gözden geçirmeyi ve elinizdeki verileri onunla paylaşmayı sakın ihmal etmeyin.

Gözlem süreci

1. Başlangıç soruları hazırlayın. Söz konusu kişinin davranışlarını gözlerken aşağıdaki sorulara yanıtlar bulmaya çalışın:

   - Kişi yaptığı şeylerin hangilerinde etkin, hangilerinde değil? Yanıtlarınız olabildiğince kesin olsun.
   - Kişinin davranışları grup hedeflerine ya da bireysel hedeflere varılmasını hangi bakımlardan nasıl etkiliyor?

- Bu davranışların diğer ekip üyeleri üzerindeki etkisi ne oluyor?

2. Ham yargılardan uzak durun. Yansız bir gözlemci olmalısınız; o bakımdan, nedenler üzerinde durarak değil, gerçek olaylar bağlamında düşünün.

İpucu: Koçluk süreklidir. Şu ya da bu sorunu tek bir koçluk toplantısıyla çözebileceğinizi düşünmeyin.



Siz Olsanız Ne Yaparsınız?

Satışlarda Düşüş

CARL BÜROYA GELDİĞİNDE, Rita'yı bir sandalyeye çökmüş halde buldu; suratından düşen bin parçaydı. "Carl, başarılı olamadığımı düşünüyorum" dedi. "Artık eskisi kadar çok satış sözleşmesi bağlayamıyorum." Rita bilgili ve iyi bir satış temsilcisiydi, ama Carl sorunun nedenini bildiğini düşünüyordu. Ona, yaptığı satış aramalarında daha az konuşmasını, müşterinin ne dediğine daha çok kulak vermesini ve müşterileri ürünler hakkında çok fazla enformasyona boğmaktan kaçınmasını önerdi. Ardından,

moralini bozmamasını tavsiye etti—herkes satışlarında düşme yaşadığı bir dönemden geçerdi. Rita'nın kendisini toparlayıp aktifleşeceğinden emindi.

Carl, çok değerli tavsiyelerde bulunduğu ve moral düzeltici şeyler söylediği için yaptığı koçluktan gurur duyuyordu. Ama birkaç hafta sonra Rita'nın aynı sorun yüzünden daha da karamsarlaştığını görünce cesareti kırıldı. Rita söylediği şeyleri yapmış, ama durumda herhangi bir değişiklik olmamıştı. Salt sırt sıvazlamanın yeterli olmayacağı açıktı. Carl farklı bir yaklaşım göstermesi gerektiğini biliyordu, ama Rita'nın performansını iyileştirmek için daha başka ne yapabilirdi?

Örneğin, bir yanda *yargılayıcı* bir yönetici, bir ekip toplantısını gözledikten sonra, kendisine doğrudan bağlı çalışan birisinin "hükmedici olduğu, grup içindeki diğer insanlara saygı göstermediği ve onların değerli katkılarda bulunmalarına engel olduğu" sonucuna varabilir.

Öte yanda, *gözlemci* bir yönetici, aynı kişinin "toplantılar sırasında diğer insanların sözünü kestiğini ve çalışma arkadaşlarının sessiz kalmayı tercih ederek çok az katkıda bulunduklarını" görebilir. İkinci durumda, yönetici insanların davranışları konusunda gözlemlerde bulunmakta ve doğrulanmamış sonuçlara varmamaktadır.

---

3. Yaptığınız gözlemler üzerinde düşünün. Dikkatli gözlemlerden sonra, kişinin koçlukla çözülebilecek bir sorunu *olduğuna* karar verebilirsiniz. Ya da sorunun söz konusu ekip üyesiyle değil, başka bir kişiyle, hatta ekip dinamikleriyle ilgili olduğu sonucuna varabilirsiniz.

4. Teorilerinizin doğruluğunu sınayın. Gözlem yapmayı sürdürün—özellikle algılarınızdan emin değilseniz. Eğer uygun düşüyorsa, durumu başkalarıyla da—güvendiğiniz muadillerinizle ya da çalışma arkadaşlarınızla da—müzakere ederek görüşlerini alın. Durumu ya da söz konusu kişiyi daha iyi anlamanıza yardımcı olabilecek kültürler arası meseleleri de dikkate alın.

5. Kendi niyetlerinizi inceleyin. Sorun yaratan kişi olduğunu düşündüğünüz insana koçluk önerisinde bulunmadan önce, kendi davranışlarınızı iyice gözden geçirin. Kendinize, sorunda sizin de bir payınız olup olmadığını sorun.
   - **Gerçekçi olmayan beklentiler.** Kendinize şu soruyu sorun: *"Başkalarının performansını ölçerken kendi performans ölçülerimi mi kullanıyorum?"* Kariyerinizde ilerlerken muhtemelen çıtayı yüksek tutmuş ve olağanüstü bir sicil edinmişsinizdir. Ama başka insanların da sizinle aynı motivasyonlara ya da aynı güçlü yanlara sahip olduklarını varsaymak gerçekçi ya da âdil olmayabilir.

- **Duyguların işin içine karışması.** Kendinize şu soruyu sorun: *"Kendimi, sorun yaşayan bir kişiyle özdeşleştirmekte zorlanıyor muyum?"* Kendinizin farkında olun ve öfke ya da hayal kırıklığı gibi duygularınızın başkalarının duygularını anlamanıza engel olup olmadığının—ya da gözlem ve analiz becerilerinizi perdeleyip perdelemediğinin—bilincinde olun.
- **Dinleyememek.** Kendinize şu soruyu sorun: *"Başkalarının ne dediğine kulak verme şansını kaçırıyor muyum?"* İnsanlar nasıl bir yardıma ihtiyaçları olduğunu ya da yardım isteklerini açıkça ifade etmeyi her zaman beceremezler. Fırsat doğduğunda, size doğrudan bağlı çalışanların söylediklerini can kulağıyla dinlemeye zaman ayırın.
- **Övmeyi ihmal etmek.** Kendinize şu soruyu sorun: *"Olumlu geribildirimde bulunmayı akıl ediyor muyum?"* Yöneticiler çoğu zaman olumlu geribildirimde bulunma fırsatlarını değerlendirmeye zaman ayırmayı unuturlar. Zamanla, olumlu geribildirim eksikliği size doğrudan bağlı çalışanların sorunlu davranış ve tutumlarının büyümesine neden olabilir.
- **Ağzınızdan çıkan söze uygun davranmak.** Kendinize şu soruyu sorun: *"İyi bir rol modeli miyim?"* Örneğin, iyi bir ekip çalışmasının ortaya çıkmasında iyi dinleyici olmanın önemli olduğunu düşünüyorsanız, o konuda başkalarına örnek olmak için bulduğunuz her fırsatı değerlendirin.

6. Gerçeklik kontrolü yapın. Güvendiğiniz bir muadilinizle bir gerçeklik kontrolü yapmanız yararlı olabilir. Kendinizi geliştirmek için nelere ihtiyacınız olduğunu daha iyi fark ettikçe, daha iyi bir yönetici ve koç olma yolunda ilerlersiniz.

7. Yaptığınız gözlemleri koçluk yaptığınız kişiyle müzakere edin. Herhangi bir sorunu ele alırken, koçluk yaptığınız kişinin tutum ya da karakteri üzerinde değil, gözlediğiniz davranışları üzerinde durmaya özen gösterin. Örneğin, söze başlarken şöyle deyin: *"Benim gözlemlerim şunlar."* Belli bir davranışın grup hedefleri ya da diğer insanlar üzerindeki etkilerini ele almayı ihmal etmeyin. Örneğin, şöyle diyebilirsiniz: *"Ben o ekip üyesinin yerinde olsam şöyle düşünürdüm…"* Belli bir davranışı ve o davranışın diğer insanlar üzerindeki etkisini anlatırken samimi ve açık sözlü ama sakin ve destekleyici olun.

İpucu: İyi bir rol modeli gibi davranın. Size bağlı çalışan kişi davranışlarınızı taklit ediyor olabilir.

KOÇLUK ARAÇLARI

Koçun Kendisini Değerlendirmesi İçin Kontrol Listesi

Aşağıdaki sorular etkin bir koç olabilmek için ihtiyaç duyulan beceri ve niteliklerle ilgilidir. Koç olarak kendi etkinliğinizi değerlendirmek için bu aracı kullanın.

Soru	Evet	Hayır
1. Sadece kısa vadeli performansa değil, kariyer gelişimine mi önem veriyorsunuz?	✓	
2. Destek olurken özerklik de tanıyor musunuz?	✓	
3. Koyduğunuz hedefler yüksek olmakla beraber, aynı zamanda ulaşılabilir hedefler de oluyor mu?	✓	
4. Rol modelliği yapıyor musunuz?		✓
5. İş stratejilerini ve davranış beklentilerini hedef belirlemenin temeli olarak sunuyor musunuz?		✓
6. Koçluk yaptığınız kişiyle daha sonra birlikte ele alacağınız alternatif yaklaşımlar ya da çözümler üretmek üzere birlikte çalışıyor musunuz?	✓	
7. Geribildirimde bulunmadan önce, koçluk yaptığınız kişiye ilişkin dikkatli ve önyargısız gözlemler yapıyor musunuz?		✓
8. Gözlemlerinizi yargı ve varsayımlarınızdan ayrı tutuyor musunuz?		✓
9. Bir kişinin davranışlarına ilişkin teorileriniz doğrultusunda harekete geçmeden önce, o teorilerin doğruluğunu sınıyor musunuz?		✓
10. Kendi performansınızı başka insanları ölçmenin kıstası haline getirmemeye özen gösteriyor musunuz?		✓
11. Birisi sizinle konuşurken dikkatinizi onun söylediklerine verip başka şeylerle ilgilenmekten kaçınabiliyor musunuz?	✓	
12. Bir tartışma sırasında söylenenleri, başka sözcüklerle tekrarlayarak ya da başka bir yöntem kullanarak, netliğe kavuşturmaya çalışıyor musunuz?	✓	
13. Bir konuşma sırasında konuşan kişiyi cesaretlendirmek için rahat bir beden dili ya da sözel ipuçları kullanıyor musunuz?	✓	
14. Ortak fikir ve enformasyonun önünü açmak için açık uçlu sorulardan yararlanıyor musunuz?	✓	
15. Belirgin geribildirimlerde bulunuyor musunuz?	✓	

Soru	Evet	Hayır
16. Geribildirimlerinizi zamanında yapıyor musunuz?	✓	
17. Davranışlara ve bunların sonuçlarına (muğlak yargılara değil) odaklanan geribildirimlerde bulunuyor musunuz?		✓
18. Olumsuz geribildirimler kadar olumlu geribildirimlerde de bulunuyor musunuz?		✓
19. Arzulanan hedef ve sonuçları basitçe dayatmak yerine bunlar konusunda bir anlayış birliği oluşturmaya çalışıyor musunuz?		✓
20. Koçluk müzakereleri için daha önceden hazırlık yapmaya çalışıyor musunuz?	✓	
21. Kaydedilen ilerlemenin planlandığı biçimde olmasını güvence altına almak için, koçluk müzakerelerinin sonuçlarını hiç aksatmadan izliyor musunuz?		✓
TOPLAM	11	10

Eğer bu niteliklere sahipseniz ve bu stratejileri izliyorsanız insanların güvenini kazanır ve hem mesleki hem de kişisel destek için size başvurmalarını sağlarsınız. Eğer bu soruların çoğunu "evet" diye yanıtladıysanız, muhtemelen etkin bir koçsunuz demektir. Soruların bazılarını ya da birçoğunu "hayır" diye yanıtladıysanız, koçluk becerilerinizi daha da geliştirme yolları üzerinde düşünmenizde yarar olabilir.

Şöyle YAPABİLİRSİNİZ

Carl'ın açmazına geri dönecek olursak

Yönderiniz şöyle bir çözüm öneriyor:

Arzuladığı sonuçları elde edememesinin nedenlerini değerlendirmekte Rita'ya yardımcı olma konusunda Carl'ın daha fazla şeyler yapması gerekebilir. Kim bilir, belki müşterileri değişirken o da onlarla birlikte değişmemiştir. Belki, kendisinin de farkında olmadığı birtakım verimsiz alışkanlıklar edinmiştir. Carl birkaç şey deneyebilir. Rita'ya neyin değiştiği konusundaki tahminini sorabilir. Rita'ya, yaptığı satış aramaları sırasında kendisini gözlemeyi teklif edebilir. İzleyeceği strateji konusunda Rita'ya yol göstericilik yapmayı ve bir sonraki müşteri toplantısından önce ya da sonra ona yaklaşım önerilerinde bulunmayı ya da bunların üçünü birden teklif edebilir. Böylece, somut geribildirimlerde bulunacak hale gelip, Rita'ya bazı küçük değişiklik önerileri yapabilir. Ve nihayet, Rita'ya, bir sonraki satış görüşmesinden sonra o görüşmenin nasıl geçtiğini değerlendirmek ve bir sonraki adımını belirlemek için bir araya gelmeyi önerebilir.

Koçluk Becerileri Nasıl Geliştirilir?



İyi yöneticiler koçluk becerilerini repertuarlarının bir parçası haline getirirler. Odaklandıkları nokta, işbirliği ve diğer kişinin gelişmesini kolaylaştırmaktır. Koçluk, eylem planlarının birlikte geliştirilebileceği rahat bir ortamın yaratılmasını gerektirir.

Olabildiğince etkin bir koç haline gelebilmek için aşağıdaki beceriler konusunda ustalaşmaya çalışın:

- Can kulağıyla dinlemek
- Doğru soruları sormak
- Kanaatlerinizi savunmak
- Koç olarak geribildirimde bulunmak
- Koç olarak geribildirim almak
- Anlayış birliği sağlamak

"İnsanların yaptığım tavsiyeleri niçin dikkate almadıklarını hiçbir zaman anlayamadım. Koçluk sanatının gerçekte ne olduğunu öğrenmeye başlayınca, parlak fikirlerimin insanların bir kulağından girip ötekinden çıkmasının nedeninin, onların ne düşündüğünü, daha önce neleri denediklerini, en büyük önceliklerinin ne olduğunu öğrenmek için en ufak bir irdeleme dahi yapmamam olduğunu bütün açıklığıyla görmek bana çok acı geldi. Fark yaratan tek şey irdelemeydi. Çoğu insanın daha az tavsiye dinlemek, ama özenli ve kendisiyle ilgilenen bir koçun yardımıyla, kendi düşüncelerini daha çok araştırma fırsatına sahip olmak istediği anlaşılıyor."

—Patty McManus, danışman

İpucu: Düzenli koçluk yapanların koçluğu daha iyi olur. Kendi koçluk becerilerinizi geliştirme fırsatlarını kaçırmayın.

Can kulağıyla dinlemek

Koç olarak karşınızdaki insanın duygu ve güdüleriyle aynı frekansta olmanız gerekir. Bunu onun söylediklerini *can kulağıyla dinleyerek* başarırsınız. Can kulağıyla dinlemek iletişimi teşvik eder ve karşınızdaki insanı rahatlatır. Aynı zamanda, söylenenlere netlik kazandırarak yanlış anlamaları önler. Söylenenleri can kulağıyla dinleyen biri olarak, koçluk yaptığınız kişiye tüm dikkatinizi verebilmek için aşağıdaki yönlendirici ilkelere uyun:

- Koçluk yaptığınız kişiyle göz temasını koruyun.
- Karşınızdaki kişiyi rahatlatmak için gülümseyin.
- Dikkatinizi dağıtacak her şeyden uzak durun. Örneğin, telefonlara yanıt vermeyin. Eğer gerekiyorsa, sadece not almakla yetinin.
- Beden diline (duruş ve kolun konumu gibi) duyarlı olun. Karşınızdaki kişi gergin mi yoksa rahat mı?
- Önce dinleyin, sonra değerlendirin.
- Netlik sağlamak amaçlı soru sormasını ve konuşmayı sürdürmesini teşvik etmek dışında, karşınızdaki insanın sözünü kesmeyin.

- Karşınızdaki insanın anlatmak istediğini düşündüğünüz şeyi kendi sözcüklerinizle tekrarlayın.
- Vereceğiniz yanıtları planlamak için karşınızdaki insanın konuşmasını bitirmesini bekleyin.



SİZ Olsanız Ne Yaparsınız?

Hiçbir Değişiklik Belirtisi Yok

PAULA, TONY'NİN YAPTIĞI VE KENDİSİNİN DE can sıkıntısından patlayarak dinlediği sunum sırasında, acı gerçeği yavaş yavaş görmeye başladı. Tony altı ay önce yaptığı hataların aynısını tekrarlıyordu! Başını notlarından kaldırmıyordu. Monoton bir sesle konuşuyor, konuşuyor, ama sunumuna tek bir görsellik olsun katmıyordu! Tony ona, topluluk önünde konuşmayı hiç beceremediğini daha önce de söylemişti. Paula da Tony'ye, eğer çok çalışır ve egzersiz yaparsa *başarabileceği* konusunda teminat vermişti. Paula'ya inanmış ve denemeye devam etmişti. Peki ama, şimdi bu işi hâlâ bu kadar kötü yapıyor olması nedendi? Tony'ye bu konuda daha fazla yardımcı olabilmek için daha başka ne yapabilirdi?

İpucu: Size bağlı çalışan insanlara psikologluk taslamayın, koçluk yapın. Psikologluk yapmak doğru olmadığı gibi, siz de zaten o konunun uzmanı değilsiniz.

Soru sormak

Soru sormak karşınızdaki insanı anlamanın ve bakış açısını tespit etmenin yararlı yollarından birisidir. Hem açık uçlu hem de kapalı uçlu sorular sorun. Bunlara aldığınız yanıtlar birbirinden farklı olur.

Aşağıdaki yöneticinin, çalışanının bakış açısını açığa çıkartmak, söylediği şeyleri can kulağıyla dinlemek ve ardından duyduklarını doğru anlayıp anlamadığını kontrol etmek için açık uçlu sorulardan nasıl yararlandığına dikkat edin.

Ilka: Gonzalo, proje nasıl gidiyor?
Gonzalo: Çok iyi. Zaman planına uygun gidiyoruz.
Ilka başını sallar.
Gonzalo: Ama biraz sıkıştık. Hiç ihtiyat payı kalmadı.
Ilka: Çünkü…?
Gonzalo: Çünkü, Jenna ayrılınca, onun yerine kimse alınmadı.

Ilka: Bir kişi ayrıldı diye…?

Gonzalo: Bu durumda teslim tarihini tutturmak gerçekten zor olacak.

Ilka: Teslimatı zamanında yapacağınızı, ama bunun zor olacağını mı söylemek istiyorsun? Yoksa, teslim tarihini tutturamayacağınızı mı?

Gonzalo: Sanırım teslim tarihini tutturabiliriz, ama tutturamama olasılığı da var.

Ilka: Ya işi zamanında bitirmeyi güvence altına almak istersek…?

Gonzalo: O zaman daha fazla yardıma ihtiyacımız var.

Ilka: Belki birtakım geçici yardımlar almaya çalışabiliriz.

İpucu: Çok sayıda açık uçlu soru sorun. Çoğu yönetici bunu çok az yapar.

Açık uçlu sorular sorun. Açık uçlu sorular katılımı ve fikir paylaşımını teşvik eder. Bu sorulardan şu amaçlarla yararlanın:

- Alternatifleri araştırmak için: *"Şöyle olsaydı ne olurdu?"*
- Tutumları ya da ihtiyaçları açığa çıkarmak için: *"Şu güne kadar kaydettiğimiz ilerleme hakkında ne düşünüyorsun?"*

- Öncelikleri tespit etmek ve üzerinde düşünmek için: *"Bu projenin belli başlı sorunlarının neler olduğunu düşünüyorsun?"*

Karşınızdaki insanın niyet ve duyguları hakkında daha fazla şey öğrenmek istediğinizde, açık uçlu sorulardan yararlanın. Bu tür sorular yoluyla koçluk yaptığınız kişinin gerçek endişelerini açığa çıkartabilirsiniz. Bu da size, kendisine yardımı olabilecek daha iyi tavsiyeler ve fikirler formüle etme imkânını verir.

Kapalı uçlu soruları kullanırken dikkatli olun. Kapalı uçlu sorular "evet" ya da "hayır" türü yanıtlar üretir. Bu sorulardan şu amaçlarla yararlanın:

- Yanıtı belli bir noktaya odaklamak için: *"Proje zaman planına uygun gidiyor mu?"*
- Karşınızdaki insanın söylediği şeyi kendisine teyit ettirmek için: *"Şu halde, kritik mesele maliyet, öyle mi?"*

Kanaatlerinizi savunmak

Etkin koçlar fikir ve tavsiyelerini, muhataplarının onları duyabileceği, tepki verebileceği ve değerini takdir edebileceği biçimde sunarlar. Kanaatlerinizi net ve dengeli bir biçimde savunmanız önemlidir.

savunmak *f* 1: bir görüşü haklı çıkarmak, **2:** arka çıkmak

- Kişinin durumunu nasıl görüyorsanız öyle anlatın.
- Durum hakkındaki kanaatinizi belirtin.
- Kanaatinizin dayandığı düşünceleri açıkça belirtin ve deneyimlerinizi paylaşın.
- Karşınızdaki insanı kendi bakış açısını ortaya koymaya teşvik edin.

Koçluk yaptığınız kişiyle işbirliğinizin olabildiğince başarılı olması, aranızdaki iletişimde her ikinizin de irdelemeyi ve savunuyu kullanmanıza bağlıdır. İrdelemeye fazla ağırlık verilmesi katılımcıların önemli enformasyonu ve görüşlerini ifade etmekten kaçınmalarına neden olabilir. Bunun tersine, savunuya çok fazla vurgu yapacak olursanız, bu sefer de koçluk ilişkisine zarar verebilecek, kontrolcü bir atmosfer yaratırsınız.

Koç olarak geribildirimde bulunmak

Geribildirim, genel sorun ya da değişim ihtiyacı konusundaki düşüncenizi sunup haklı çıkarmak yerine, belli bir davranışa ya da harekete tepki veriyor olmanız bakımından savunuculuktan farklıdır. Geribildirimde bulunmak ve almak genel anlamda yöneticiliğin kritik bir parçası ol-

makla birlikte, koçluğun özellikle önemli bir parçasıdır. Bu al-ver, üzerinde çalışılması gereken meseleleri tespit ettiğiniz, eylem planlarını birlikte geliştirdiğiniz ve sonuçları değerlendirdiğiniz koçluk süreci boyunca devam eder.

İster olumlu ister olumsuz olsun, geribildirimde bulunurken aşağıdakileri yapmaya çalışın:

- Davranışa odaklanın—karaktere, tutumlara ya da kişiliğe değil. Karşınızdaki kişinin davranışını ve o davranışın projeler ve/veya çalışma arkadaşları üzerindeki etkisini anlatın. Yargılayıcı bir dil kullanmaktan kaçının—böyle bir şey insanların olsa olsa savunmaya geçmelerine neden olur. Örneğin, *"Kaba ve hükmedicisin"* demek yerine, *"Son üç toplantımızın hepsinde, Fred'in sözünü birkaç kez kestiğini gözledim"* deyin.
- Somut olun. Genellemelerden uzak durun. *"Gerçekten iyi bir iş çıkardın"* demek yerine, *"Sunumunda kullandığın saydamlar mesajını oradaki insanlara iletmekte etkindi"* diyebilirsiniz.
- Samimi olun. Geribildirimde bulunurken, amacınızın karşınızdaki insanın gelişmesine katkıda bulunmak olduğu açık olsun.
- Gerçekçi olun. Karşınızdaki insanın kontrol edebileceği etmenlere odaklanın.
- Geribildiriminizi zamanında ve genellikle koçluk süreci sırasında yapın. Olayın hemen ardından, sık

sık yapılan geribildirimler seyrek geribildirimlerden daha etkilidir.

"İyi koçların da koçları vardır. Zamanında ve nazik koçluk aldığım bir dönemi anımsıyorum. Patronum, sahip olduğum ve kendi amacına zarar veren bir iletişim alışkanlığım konusunda geribildirimde bulundu. Müşfik ve özenli olduğu ve çok net konuştuğu için, neden söz ettiğini tamamıyla anladım ve nasıl olup da böyle bir kalıbın içine sıkışıp kaldığımı sorgulayabildim. O sayede, tarzımı değiştirip amaçladığım sonuçlara ulaşabildim."

—Patty McManus, danışman

Koç olarak geribildirim almak

Yaptığınız koçluğun etkinliğine ilişkin geribildirimlere de açık olmanız gerekir. Kendileri hakkında geribildirim talebinde bulunan ve bunlar üzerinde düşünen koçlar kendi yönetim tarzlarının etkinliği konusunda daha fazla şey öğrenirler ve grup üyelerinin gözünde daha büyük bir güven tesis ederler. Geribildirim alma yeteneğinizi iyileştirmek için:

- Somut enformasyon talep edin. Örneğin: *"Hangi sözüm sende, yaptığın öneriyle ilgilenmediğim kanısı yarattı?"* ya da *"Yaptığım öneriler ne bakımdan yararlı oldu?"*
- Açıklık isterken bunu öyle bir biçimde yapın ki, karşınızdaki insan savunmaya geçmesin. *"Öne sürdü-*

ğün fikre düşmanca davrandığımı söylerken ne demek istiyorsun" yerine, *"Bana bir örnek gösterebilir misin"* deyin.

- Hem olumlu hem de olumsuz geribildirime açık olun.
- Karşınızdaki insanı duygu yüklü terminoloji kullanmaktan kaçınmaya özendirin. Örneğin, *"Genellikle esneklikten yoksun olduğumu söyledin. Sende benim esnek olmadığım kanaatini yaratan şeylere bir örnek verebilir misin?"*
- Savunmacı olmayın. Hareketlerinizi sadece istendiğinde gerekçelendirin. Etkin bir biçimde değerlendirebileceğiniz kadar çok geribildirim aldığınızda, karşınızdaki kişiye bunu söyleyin.
- İster olumlu ister olumsuz olsun, size geribildirimde bulunduğu için karşınızdaki insana teşekkür edin. Bu teşekkürünüz koçluk yaptığınız kişinin size olan güvenini ve örnek üretken davranışınızı pekiştirecektir.

Anlaşmaya varmak

Koçluğun temel dayanağı anlaşmaya varmaktır. Birlikte çalışmaya karar verdiğiniz ilk andan başlayıp koçluğun hedeflerine doğru ilerlediğiniz karşılıklı ilişkiniz boyunca, her zaman anlaşmaya varmaya çalışın. Anlaşma süreci,

koçluk ihtiyacının daha baştan kabullenilmesinden, birbirinizin söylediklerini can kulağıyla dinlemeye, meseleler ve çözümleri konusunda işbirliği içinde hemfikir olmaya kadar, yukarıdaki bütün faaliyetleri içerir.

Koçluk sürecinin işleyebilmesi için, koç ile koçluk yapılan kişinin karşılıklı anlaşması gerekir. Ne ki bu anlaşma, kuşkucu kabullenmeden başlayıp tüm yüreğiyle katılmaya kadar uzanan geniş bir yelpaze oluşturur. Koçluk yaptığınız kişi davranış değişikliği ya da beceri edinme konusunda ilerleme kaydettiğini gördüğünde, mutabakat sağlamak kolaylaşır.

KOÇLUK ARAÇLARI

Can Kulağıyla Dinleme Konusunda Öz Değerlendirme

Can Kulağıyla Dinleyebiliyor musunuz?
Can kulağıyla dinlemesini bilen koçlar genellikle koçluk görüşmelerinden en fazla yararı sağlarlar ve genel olarak daha iyi koç olurlar. Can kulağıyla dinlemeyi ne kadar bildiğinizi anlayabilmek için bu öz değerlendirmeyi kullanın. Dinleme alışkanlığınızı en iyi ifade eden sütunda, numaranın yanındaki kutuyu işaretleyin.

Birisi konuşurken, ben:	Genellikle	Bazen	Nadiren
Ne diyeceğimi planlarım.	❑ 1	✓ 3	❑ 5
Konuşmacıyla göz teması kurarım.	✓ 5	❑ 3	❑ 1
Gerektikçe not alırım.	❑ 5	✓ 3	❑ 1
Sözcüklerin ardındaki duyguyu yakalamaya çalışırım.	✓ 5	❑ 3	❑ 1
Konuşmacı konuşmasını sürdürürken başka şeyler düşündüğümü fark ederim.	❑ 1	❑ 3	✓ 5
Konuşan kişinin yüzüne bakarım.	✓ 5	❑ 3	❑ 1
Konuşmacının önemli beden dili hareketlerini (yüz ifadesi, el hareketleri) izlerim.	✓ 5	❑ 3	❑ 1
Anında yanıt verebilmek için konuşmacının sözünü keserim.	❑ 1	✓ 3	❑ 5
Aklım zaman ayırmam gereken diğer şeylere gider.	❑ 1	✓ 3	❑ 5
Derhal yargılama ya da değerlendirme yapmadan, konuşmacının verdiği mesajı dinlerim.	✓ 5	❑ 3	❑ 1
Daha fazla bilgi alabilmek ve konuşmacının konuşmaya devam etmesini teşvik için sorular sorarım.	❑ 5	✓ 3	❑ 1
İyi anladığımdan emin olabilmek için, konuşmacının söylediği şeyleri kendi sözcüklerimle tekrarlarım.	✓ 5	❑ 3	❑ 1
Sütun toplamları:	30	+ 15	+ 5
Genel Toplam =	50		

Puanlar:
44 – 60 = Can kulağıyla dinlemeyi biliyorsunuz.
28 – 43 = Kendini daha da geliştirebilecek iyi bir dinleyicisiniz.
12 – 27 = Dinleyicilik becerilerinizi iyileştirmeye odaklanmalısınız.

Şöyle YAPABİLİRSİNİZ

Paula'nın açmazına geri dönecek olursak

Yönderiniz şöyle bir çözüm öneriyor:

Evet, bu zor bir durum! Paula Tony'e zaman ayırmış ama bundan olumlu bir sonuç elde edememiştir. Tony aylar önce hemfikir oldukları en temel şeyleri bile yapmamaktadır. Birincisi, Paula'nın hayal kırıklığına uğrayarak ya da umutsuzluğa kapılarak işin ucunu bırakmaması için kendi duygularını kontrol altına alması gerekir. İkincisi, Tony'e bazı geribildirimler almaya istekli olup olmadığını sorduktan sonra, konuşması sırasındaki hareketlerine ve bunların kendisi üzerinde yarattığı etkiye ilişkin iki üç net örnek verebilir (bunu yaparken muhtemelen "sıkıntıdan patladığını" söylemeyecektir). Bunun ardından, konuşmasını hazırlarken ve konuşurken Tony'nin neler yaşadığını ve neleri değiştirmeye hazır olduğunu anlayabilmek için irdelemeye başvuracaktır. Tony'nin kalabalık önünde konuşmaktan dehşetli korktuğu göz önüne alındığında, durumunu iyileştirmek için çok daha küçük adımlar atması gerekir—başlangıç cümlelerini yüksek sesle söyleme alıştırması yapmak, hatta bir sonraki sunumunu hazırlarken Paula'yla birlikte baştan sona bir prova yapmak gibi.

Koçluk Toplantıları Nasıl Yönetilir?



Yapacağınız koçluğun çoğu fırsat doğduğunda gayri resmi ve doğaçlama olacaktır. Ne ki, hem koç hem de koçluk yapılan kişi, sürecin bir parçası olarak, koçluk sürecini planlamak ve gözden geçirmek için birtakım resmi toplantılar da düzenlerler.

Koçluk toplantısını hazırlamak

Her ikinizin de kendinizi rahat hissedeceği özel bir oda ya da mekân ayarlayın. Toplantı sırasında rahatsız edilmemeyi güvence altına alın; örneğin, telefon ve cep telefonlarını ortalıktan kaldırın ya da kapatın.

Her iki katılımcının da o toplantı için bir müzakere planı yapmaları gerekir. Kendinize böyle bir plan hazırlarken şunları göz önünde bulundurun:

- Hangi alanda koçluğa ihtiyaç duyuluyor?
- Elde edilmek istenen sonuçlar neler?
- Risk nerede?
- Bu toplantının özel amacı ne? Başlangıç planlaması mı? Bir eylem planının hazırlanması mı? Kaydedilen ilerlemenin gözden geçirilmesi mi?
- Potansiyel zorluklar neler ve bunları nasıl halledeceksiniz?

Eğer koç sizseniz, koçluk yapacağınız kişiye toplantı öncesinde sizin tarafınızdan yapılmasını istediği herhangi bir hazırlık önerisi olup olmadığını sorun ve onun yapabileceği hazırlıklar konusundaki önerilerinizi kendisine söyleyin.

İpucu: Temel kuralları önceden belirleyin. Örneğin, söyleyeceğiniz şeylerin ikiniz arasında kalacağı konusunda anlaşmaya varın.

Koçluk toplantısını yürütmek

Koç olarak, her şeyi bilen ve kusursuz yanıtlar üreten kişi olmak durumunda olduğum düşüncesinden vazgeçmem kolay olmadı. Bir süre, bir yandan kendimi bu fikre alıştırmaya çalışırken, bir yandan da bu konudaki niyetimi ortaya koymak için birtakım kısa sözler söylemek zorunda kaldım. Örneğin şu gibi şeyler: "Konuya ilişkin bazı fikirlerim var, ama önce senin ne düşündüğünü öğrenmek istiyorum" ya da "Yüksek sesle düşünebilmen için sana yankı levhalığı yapayım mı?" Bu gibi sözlerin her ikimizin de kendimize düşen rolün ne olduğunu anlamamızı sağlayan, basit bir karşılıklı anlaşma oluşturucu ifadeler olduğu ortaya çıktı.

—Patty McManus, danışman

Koçluk bir partnerliktir. Koçluk toplantısı sırasında, hem siz hem de karşınızdaki kişi, iş performansını iyileştirmeye ya da yeni beceriler kazanılmasına gayret ederken, ulaşılabilecek hedefleri aklınızdan çıkarmayın. Bir süreden beri provasını yaptığınız koçluk becerilerini devreye sokma zamanı işte geldi!

- Toplantının hedefleri konusunda ortak bir anlayışa sahip olduğunuzdan emin olun.
- Ses tonunuz yapıcı olsun. Karşınızdaki insana yardımcı olma arzunuz konusundaki samimiyetinizi belirginleştirin.
- İçinde bulunulan durum ya da el altındaki fırsatlar konusunda görüş alışverişinde bulunun. Koçluk yaptığınız kişiyi gözlerken derlediğiniz verileri sergileyin.
- Onun düşüncelerini ve açıklamalarını can kulağıyla dinleyin.
- Tavsiye ve önerilerinizi onunla paylaşın.
- Karşınızdaki kişiye kendi fikirlerini ortaya koyma ve sizinkiler konusundaki düşüncelerini belirtme fırsatını tanıyın.
- Yarar ve sakıncaları aranızda müzakere edin ve elde etmek istediğiniz sonuçlar konusunda mutabakat sağlayın.
- Bir eylem planı hazırlanması konusunda taahhüdünü alın ve bu planı gözden geçireceğiniz izleme görüşmesi için bir tarih belirleyin.

İpucu: Koçluğu başlatan siz olduysanız, buna ihtiyaç gösteren alanları belirleyin. Koçluğu başlatan karşı taraf olduysa, gelişme göstermek istediği alana ilişkin ayrıntıları sorun.

Bir eylem planı geliştirmek

Koçluk yaptığınız kişi eylem planını geliştirirken, sizin bu plana vereceğiniz destek şunları içerebilir:

- Hedeflerin gerçekçi olmasına yardımcı olmak.
- Hedeflerin tutturulması için yerine getirilmesi gereken görevlerin önceliklerini belirlemesinde koçluk yaptığınız kişiye yardımcı olmak.
- Potansiyel engellere işaret etmek ve potansiyel çözümler konusunda beyin fırtınası yapmak.
- Gerekli ek koçluk desteklerini tespit etmek.

Anlaşmaya varmayı gerektiren alanları birlikte tespit edin. Eylem planını oluşturmakta ve kendisini ona angaje etmekte karşınızdaki insana destek olurken, dinleme becerilerinizi sergileyeceğiniz nokta burasıdır.

KOÇLUK ARAÇLARI

Koç İçin Planlama Formu

Koçluk toplantısından önce bu formu kullanın. Neye ulaşmak istediğinizi ve bunu nasıl yapmak istediğinizi tamı tamına belirlemeye çalışın.

Görüşülen kişi: Sonia Patel **Tarih:** 1 Mart

Koçluğa İhtiyaç Duyulan Alanlar (bunları gözlemlerinize dayandırın):

Ekiplerin gündelik takvimlerinin verimli planlanması.

Koçluk Toplantısının Amacı:

Planlama adımlarını gözden geçirmek.

Elde Edilmek İstenen Sonuçlar:

Takvim yapmakta karşılaşılan darboğazları aşma amaçlı bir sonraki koçluk toplantısına hazırlık yapmak.

Koçluk Yapmak Niçin Önemli (örneğin, risk nerede? Sonuçları neler?):

Üretim hattının verimliliği ve kaliteyi iyileştirme ihtiyaçları.

Potansiyel Zorluklar	Halletme Yöntemleri
1. Sonia çok acele edip, çok kısa zamanda çok fazla şeyi görüşmek isteyebilir.	1. Koçluk toplantısı için bir gündem belirlemek.
2. Sonia izlediği yolun en iyi yol olmadığını duymaktan hoşlanmayabilir.	2. Sonia'ya süreci öğrenebilmesi için özerklik tanı.
3. Sonia toplantı sırasında işinin başında olamayacağı için tedirginlik duyabilir.	3. Toplantı için yöneticisinin onayını al.

Özel Önlemler

1. Gündemi somut konulara hasret ve onların dışına çıkma.
2. Zaman planlamasını yapmayı önce Sonia denesin, eksik ya da yanlışları olursa, o zaman yol göstericilik yaparsın.
3. Yöneticisinin bu toplantı için onu izinli saydığını toplantının hemen başında kendisine söyle.

KOÇLUK ARAÇLARI

Eylem-Planlama Formu

Koçluk yaptığınız kişiyle birlikte üzerinde mutabık kalabileceğiniz bir eylem planı için bu formu kullanın. Kesin başarı ölçülerinin ve yaşama geçirilmesi gereken önlemlerin gözden geçirileceği görüşmenin tarihinin belirlenmesi çok önemlidir.

Alınacak Önlemler	Başarı Ölçüsü/Ölçüleri	Gözden Geçirme
Personel toplantılarında, hiç kimse çalışma arkadaşının sözünü kesmeyecek.	• Birbirini izleyen iki toplantıda hiçbir söz kesme olayının görülmemesi. • Diğer çalışanlardan herhangi bir şikâyet gelmemesi.	15 Aralık
Çalışanlar müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik ürünler çıkarmadan önce, müşteri ihtiyaçlarını araştırmaya daha fazla zaman ayıracaklar.	• İhtiyaçları tespit etme amaçlı soru sayısı. • Potansiyel çözüm önerisinden önce ihtiyacın netleştirilmesi.	Müşterilerle birlikte iki toplantı daha yapıldıktan sonra

İpucu: Güven oluşturmak ve motivasyonu koruyabilmek için küçük kilometre taşları tespit edin.

Toplantının ötesinde koçluk

Etkin koçluk, kaydedilen ilerlemeyi denetleyen ve bunun koçluk yapılan kişi ve ekip üzerindeki etkilerini değerlendiren izlemeyi de kapsar. İzleme faaliyetiniz şunları içermelidir:

- İyi giden ve gitmeyen şeylerin neler olduğunu sormak.
- Gözlemlerinizi paylaşmak ve kaydedilen olumlu ilerlemeleri pekiştirmek.
- Sürekli koçluk yapmak ve geribildirim fırsatlarını kollamak.
- Eylem planında yapılması gereken olası değişiklikleri tespit etmek.
- Koçluk toplantısının yararlı olup olmadığını ve ne yapılırsa daha da yararlı hale getirilebileceğini sormak.

İpucu: Koçluğunuzu bir ya da iki konuya odaklandırın ve öyle tutun.

KOÇLUK ARAÇLARI

Koçluk Toplantısı Değerlendirmesi

Koçluk toplantısından sonra, toplantının verimliliğini değerlendirmek ve bir dahaki sefere ne gibi iyileştirmeler yapılabileceğini düşünmek için bu aracı kullanın.

Neler Yararlı Oldu?	Neler Daha da İyi Olabilirdi?
İlişki: İşini daha etkin yapabilmesi bakımından, Sonia'nın koçluğun yararlı olduğuna inanması.	Sonia işinin başına dönebilmek için toplantıyı bir an önce bitirmekte hâlâ acele ediyor.
Süreç: Sonia başkalarının ne dediğini daha dikkatli dinlemeyi öğrendi.	Sonia bir sorunu ele almanın değişik yollarına daha açık olabilirdi.
Sonuçlar: Sonia sürece ilişkin adımları açıklıkla kavrıyor.	Sonia iş sırasında daha fazla alıştırma yapabilirdi.

Koçluğunuzu Nasıl Kişiye Özel Yapabilirsiniz?



İnsanların öğrenme biçimleri kişiliklerine ve öğrenme alışkanlıklarına bağlı olarak farklılık gösterir. Bazı insanlara bir işin nasıl yapılacağını bir kez göstermek kavramaları için yeterli olur. Bazıları için ise bunu bir iki kez tekrarlamak gerekebilir. Bazılarının talimatları kulağıyla duyması gerekir; bazıları ise okuyarak öğrenmeyi tercih eder. Belli bir kişinin nasıl öğrendiğini anlamak hem size hem de koçluk yaptığınız kişiye zaman kazandırdığı gibi, koçluk sürecinde sıkıntı yaşamaktan da kurtarır. Bir kişinin öğrenme tercihinin ne olduğunu anlamanın en etkin yolu, bunu ona sormaktır. Her kişi tercih ettiği yöntemin ne olduğunu en iyi kendisi bilir.

Koçluk tarzının seçimi

Bütün insanlar ya da durumlar aynı değildir; o nedenle, farklı koşullara ayak uydurabilmek için bazı farklı koçluk tarzlarını uygulamakta ustalaşmanız gerekir. Bazı durumlarda—özellikle deneyimsiz ya da performansları iyileştirilmeyi gerektiren insanlarla çalışırken—dolaysız bir yaklaşım göstermeniz gerekir. Başka durumlar ise sizden, daha çok kolaylaştırıcılık ya da yönlendiricilik isteyen destekleyici koçluk yapmanızı gerektirir.



Dolaysız Koçluk ile Destekleyici Koçluk

KOÇLUK TARZI	NE AMAÇLA KULLANILDIĞI	ÖRNEKLER
Dolaysız	Beceri geliştirmek	• Uzmanlık alanınızdaki becerilerini geliştirmesi gereken yeni çalışana talimat vermek. • Bir görevi en etkin yapmanın yolunu koçluk yapılan kişiye model oluşturarak göstermek.
	Soruları yanıtlamak	• Yeni bir çalışana şirketin iş stratejisini açıklamak. • Yeni bir çalışana bölümün kurallarını açıklamak.
Destekleyici	Sorunun çözümünü kolaylaştırmak	• Sorunların çözümünü kendilerinin bulmalarında insanlara yardımcı olmak.
	Özgüven oluşturmak	• Çözümü kendisinin bulacağı konusunda o kişiye güvendiğinizi söylemek. • İyi yapılan bir iş konusunda olumlu geribildirimde bulunmak.
	Çalışanları kendi başlarına öğrenmeye teşvik etmek	• Yanlış yapmaları riskini göze almak pahasına da olsa, çalışanları yeni sorumluluklar üstlenmeye teşvik etmek.
	İnsanlara kaynaklık etmek	• Yeni durumlara ilişkin enformasyon vermek. • Deneyim paylaşımı. • Yeni insanlarla tanıştırmak.

Siz Olsanız Ne Yaparsınız?

Git, Dövüş, Kazan!

BRIAN KOÇLUK KONUSUNDA ne biliyorsa hepsini lisedeki basketbol takımının koçu bay Morton'a borçluydu. Sert olmayı ondan öğrenmişti. Nazik olmayı ondan öğrenmişti. Birbirinden nefret eden iki takım oyuncusuna nasıl işbirliği yaptırılacağını ondan öğrenmişti. Hepsinden önemlisi, kazanmak için şart olan enerji düzeyini yüksek tutmayı ondan öğrenmişti. Brian'ın o güne kadar koçluk yaptığı herkes performansını yükseltmişti; evet, herkes, ama işe yeni aldığı şu iki kişi hariç. Bu iki çocuk kâğıt üzerinde iyi görünüyorlardı. Çok iyi tavsiyelerle işe alınmışlardı ve işlerinde yetkin ve çalışkandılar; ama Brian'ın "git, dövüş, kazan" tavrına yanıt vermiyorlardı. Hele bir tanesi vardı ki, Brian ona ne zaman farklı bir şey öğretmeye çalışsa adeta korkuyla siniyordu. Brian bunların hayatlarında hiç takım sporu yapmadıklarını biliyor ve onlara koçluk yapmanın mümkün olmayabileceğinden korkuyordu. Çabuk pes edecek bir adam değildi, ama daha önce denediklerinden farklı olarak ne yapabilirdi ki?

Dolaysız koçluk daha çok yeni görevlerine başlayabilmek için fazladan özen gösterilmesi gereken işe yeni alınmış ya da yeni bir beceriyi öğrenmesi gereken çalışanlara yapılır.

Destekleyici koçluk özellikle mevcut performans standartlarını tutturan ve yeni ya da daha büyük sorumluluklar üstlenmeye hazırlananlara yapılır. Bu grup konusunda dikkat etmeniz gereken noktalar şunlardır:

- Çıkardıkları iyi işleri takdir edin. Herhangi bir vaatte bulunmaksızın, ilerleme fırsatlarına sahip olduklarını belirtin.
- Kariyer hedefleri konusunda gerçekçi ve açık uçlu konuşmalar yapın.
- Farklı kariyer olasılıklarının gerektirdiği bilgi, beceri ve adanmışlık ihtiyaçlarını anlatın.
- Yeni iş fırsatlarını değerlendirebilmek için kendilerini hangi alanlarda yetiştirip geliştirmeye ihtiyaç duyduklarını sorun.
- Gerekli beceri ve bilgiyi edinebilmeleri için karşılıklı olarak kabul edilebilecek bir plan üzerinde çalışın.
- O planın uygulanışını ölçüm ve geribildirim yoluyla düzenli aralıklarla izleyin.
- Sahip oldukları deneyim ve uzmanlıklarıyla, onları başkalarına koçluk yapmaya özendirin.

Değerlendirmecilik rolü ile koçluk rolünü birleştirmek

Yöneticiler genellikle oynamaları gereken değerlendirmecilik rolü ile koçluk rolü arasında bir gerilim yaşarlar. Bu iki rol birbirleriyle bağlantılıdır. Değerlendirmeci sıfatıyla, size bağlı çalışan insanların performanslarına değer biçersiniz. Koç sıfatıyla da, kendilerini yetiştirip geliştirmelerine yardımcı olmaya çalışırsınız. Size bağlı çalışanlar—hatalarını kabullenmenin haklarındaki performans değerlendirmesini etkilemesinden korktukları için—falsolarını ve eksikliklerini önünüzde dile getirmeye çekinebilirler. Size bağlı çalışanlar arasında böyle düşünenlerin sayısı fazlaysa, etrafınızda olup bitenleri yeterince net göremezsiniz. Bu da, grubunuzun hedeflerini yönetme ve tutturma yeteneğinizi etkileyebilir.

Biri değerlendirmecilik, diğeri koçluk biçimindeki bu iki rolün gereklerini aynı anda yerine getirmenin anahtarı güven atmosferi yaratmaktır. Çalışanlar en çok onların uzun vadeli gelişimiyle ilgilenen, onları hem destekleyen hem de özerklik tanıyan yöneticilerden yardım istediklerini ve en iyi o tür yöneticilerden bir şeyler öğrendiklerini söylüyorlar. Güvenin koçluk yapmayı mümkün hale getirmesi gibi, koçluk yapmanın kendisi de güven artırıcı bir şeydir.

Etkin koçluk güvene dayalı, yükselen bir sarmaldır.

Şöyle YAPABİLİRSİNİZ

Brian'ın açmazına geri dönecek olursak

Yönderiniz şöyle bir çözüm öneriyor:

Brian her şeyden önce kendisine kendi durumuyla ilgili sorular sorarak kafasını toplamalıdır. Hayal kırıklığı mı yaşıyor, kendisini mi suçluyor, yeterince koçluk yapamadığını mı düşünüyor, yoksa sadece bu iki ekip üyesi onun sinirine mi dokunuyor? Etkin bir koç olabilmek için bu tür düşünce ve duyguları bilinçli olarak bir yana bırakmalı ve böylece, istemeden de olsa, bu gibi şeylere göre hareket etmemelidir. Ardından, onların deneyim düzeylerini ve ekipte yer alırkenki beklentilerini öğrenebilmek için, bu iki kişiyle birebir konuşmalar yapabilir. Niyetini açıkça ortaya koyabilmek için, zor durumda olduklarını bildiğini ve onlara elinden geldiğince yardımcı olmak istediğini muhtemelen daha baştan belirtmesi gerekecektir. Bu iki kişinin her birinin ihtiyaçlarını iyice kavrayınca, onların ihtiyaçlarına uygun hale getirilmiş, işlerlik şansı daha yüksek bir yaklaşım oluşturabilir. Bu insanlar belki hiçbir zaman birer yıldız olmayacaklardır, ama bunu kimse önceden bilemez? Çeşitliliklerle dolu dünyamızda, akıllı bir koç, şu ya da bu kişinin gizli potansiyellerini açığa çıkarmasına yardımcı olabilmek için denenmiş ve doğruluğu kanıtlanmış esnek bir tarz uygulamaya her zaman hazırdır.

İpuçları ve Araçlar

Koçluk Araçları

KOÇLUK ARAÇLARI

Koç İçin Planlama Formu

Koçluk toplantısından önce bu formu kullanın. Neye ulaşmak istediğinizi ve bunu nasıl yapmak istediğinizi tamı tamına belirlemeye çalışın.

Görüşülen kişi: **Tarih:**

Koçluğa İhtiyaç Duyulan Alanlar (bunları gözlemlerinize dayandırın):

Koçluk Toplantısının Amacı:

Elde Edilmek İstenen Sonuçlar:

Koçluk Yapmak Niçin Önemli (örneğin, risk nerede? Sonuçları neler?):

Potansiyel Zorluklar	Halletme Yöntemleri
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Özel Önlemler

1.

2.

3.

KOÇLUK ARAÇLARI

Can Kulağıyla Dinleme Konusunda Öz Değerlendirme

Can Kulağıyla Dinleyebiliyor musunuz?
Can kulağıyla dinlemesini bilen koçlar genellikle koçluk görüşmelerinden en fazla yararı sağlarlar ve genel olarak daha iyi koç olurlar. Can kulağıyla dinlemeyi ne kadar bildiğinizi anlayabilmek için bu öz değerlendirmeyi kullanın. Dinleme alışkanlığınızı en iyi ifade eden sütunda, numaranın yanındaki kutuyu işaretleyin.

Birisi konuşurken, ben:	Genellikle	Bazen	Nadiren
Ne diyeceğimi planlarım.	❑ 1	❑ 3	❑ 5
Konuşmacıyla göz teması kurarım.	❑ 5	❑ 3	❑ 1
Gerektikçe not alırım.	❑ 5	❑ 3	❑ 1
Sözcüklerin ardındaki duyguyu yakalamaya çalışırım.	❑ 5	❑ 3	❑ 1
Konuşmacı konuşmasını sürdürürken başka şeyler düşündüğümü fark ederim.	❑ 1	❑ 3	❑ 5
Konuşan kişinin yüzüne bakarım.	❑ 5	❑ 3	❑ 1
Konuşmacının önemli beden dili hareketlerini (yüz ifadesi, el hareketleri) izlerim.	❑ 5	❑ 3	❑ 1
Anında yanıt verebilmek için konuşmacının sözünü keserim.	❑ 1	❑ 3	❑ 5
Aklım zaman ayırmam gereken diğer şeylere gider.	❑ 1	❑ 3	❑ 5
Derhal yargılama ya da değerlendirme yapmadan, konuşmacının verdiği mesajı dinlerim.	❑ 5	❑ 3	❑ 1
Daha fazla bilgi alabilmek ve konuşmacının konuşmaya devam etmesini teşvik için sorular sorarım.	❑ 5	❑ 3	❑ 1
İyi anladığımdan emin olabilmek için, konuşmacının söylediği şeyleri kendi sözcüklerimle tekrarlarım.	❑ 5	❑ 3	❑ 1
Sütun toplamları:			
Genel Toplam =	_____	_____	_____

Puanlar:
44 – 60 = Can kulağıyla dinlemeyi biliyorsunuz.
28 – 43 = Kendini daha da geliştirebilecek iyi bir dinleyicisiniz.
12 – 27 = Dinleyicilik becerilerinizi iyileştirmeye odaklanmalısınız.

KOÇLUK ARAÇLARI

Koçun Kendisini Değerlendirmesi İçin Kontrol Listesi

Aşağıdaki sorular etkin bir koç olabilmek için ihtiyaç duyulan beceri ve niteliklerle ilgilidir. Koç olarak kendi etkinliğinizi değerlendirmek için bu aracı kullanın.

Soru	Evet	Hayır
1. Sadece kısa vadeli performansa değil, kariyer gelişimine mi önem veriyorsunuz?		
2. Destek olurken özerklik de tanıyor musunuz?		
3. Koyduğunuz hedefler yüksek olmakla beraber, aynı zamanda ulaşılabilir hedefler de oluyor mu?		
4. Rol modelliği yapıyor musunuz?		
5. İş stratejilerini ve davranış beklentilerini hedef belirlemenin temeli olarak sunuyor musunuz?		
6. Koçluk yaptığınız kişiyle daha sonra birlikte ele alacağınız alternatif yaklaşımlar ya da çözümler üretmek üzere birlikte çalışıyor musunuz?		
7. Geribildirimde bulunmadan önce, koçluk yaptığınız kişiye ilişkin dikkatli ve önyargısız gözlemler yapıyor musunuz?		
8. Gözlemlerinizi yargı ve varsayımlarınızdan ayrı tutuyor musunuz?		
9. Bir kişinin davranışlarına ilişkin teorileriniz doğrultusunda harekete geçmeden önce, o teorilerin doğruluğunu sınıyor musunuz?		
10. Kendi performansınızı başka insanları ölçmenin kıstası haline getirmemeye özen gösteriyor musunuz?		
11. Birisi sizinle konuşurken dikkatinizi onun söylediklerine verip başka şeylerle ilgilenmekten kaçınabiliyor musunuz?		
12. Bir tartışma sırasında söylenenleri, başka sözcüklerle tekrarlayarak ya da başka bir yöntem kullanarak, netliğe kavuşturmaya çalışıyor musunuz?		
13. Bir konuşma sırasında konuşan kişiyi cesaretlendirmek için rahat bir beden dili ya da sözel ipuçları kullanıyor musunuz?		
14. Ortak fikir ve enformasyonun önünü açmak için açık uçlu sorulardan yararlanıyor musunuz?		
15. Belirgin geribildirimlerde bulunuyor musunuz?		

Soru	Evet	Hayır
16. Geribildirimlerinizi zamanında yapıyor musunuz?		
17. Davranışlara ve bunların sonuçlarına (muğlak yargılara değil) odaklanan geribildirimlerde bulunuyor musunuz?		
18. Olumsuz geribildirimler kadar olumlu geribildirimlerde de bulunuyor musunuz?		
19. Arzulanan hedef ve sonuçları basitçe dayatmak yerine bunlar konusunda bir anlayış birliği oluşturmaya çalışıyor musunuz?		
20. Koçluk müzakereleri için daha önceden hazırlık yapmaya çalışıyor musunuz?		
21. Kaydedilen ilerlemenin planlandığı biçimde olmasını güvence altına almak için, koçluk müzakerelerinin sonuçlarını hiç aksatmadan izliyor musunuz?		
TOPLAM		

Eğer bu niteliklere sahipseniz ve bu stratejileri izliyorsanız insanların güvenini kazanır ve hem mesleki hem de kişisel destek için size başvurmalarını sağlarsınız. Eğer bu soruların çoğunu "evet" diye yanıtladıysanız, muhtemelen etkin bir koçsunuz demektir. Soruların bazılarını ya da birçoğunu "hayır" diye yanıtladıysanız, koçluk becerilerinizi daha da geliştirme yolları üzerinde düşünmenizde yarar olabilir.

KOÇLUK ARAÇLARI

Eylem-Planlama Formu

Koçluk yaptığınız kişiyle birlikte üzerinde mutabık kalabileceğiniz bir eylem planı için bu formu kullanın. Kesin başarı ölçülerinin ve yaşama geçirilmesi gereken önlemlerin gözden geçirileceği görüşmenin tarihinin belirlenmesi çok önemlidir.

Alınacak Önlemler	Başarı Ölçüsü/Ölçüleri	Gözden Geçirme

KOÇLUK ARAÇLARI

Koçluk Toplantısı Değerlendirmesi

Koçluk toplantısından sonra, toplantının verimliliğini değerlendirmek ve bir dahaki sefere ne gibi iyileştirmeler yapılabileceğini düşünmek için bu aracı kullanın.

Neler Yararlı Oldu?	Neler Daha da İyi Olabilirdi?
İlişki:	
Süreç:	
Sonuçlar:	

Kendinizi Sınayın

Kendinizi Sınayın başlıklı bu bölüm, profesyonel koçluk konusundaki bilginizin temellerini yoklamanıza yardımcı olmak üzere 10 çok seçenekli soru içeriyor.

Bu soruların doğru yanıtları testin sonunda yer alıyor.

1. Aşağıdaki koçluk tanımlarından hangisi YANLIŞ'tır?

a. Koçluk herhangi bir kişiye sahip olduğu hedeflere varabilmesi için kılavuzluk yapmaktır.

b. Koçluk bir öğrenme ve kendini geliştirme aracıdır.

c. Koçluk herhangi bir kişinin davranış ve hareketlerini düzeltme fırsatıdır.

2. Koçluk karşılıklı anlaşmaya dayalı bir şey olduğu için, her duruma uygun bir strateji değildir. Aşağıdaki durumlardan hangisi koçluğu değil de, doğrudan müdahaleyi gerektirir?

a. Size doğrudan bağlı çalışanlardan birisi, bir toplantıda rapor sunarken tatsız olguları dile getirmesi gerektiği için sinirlendiğinde.

b. Daha önce birlikte çalıştığınız müşterilerden birisi size, doğrudan size bağlı çalışan kişinin ürüne ait bazı soruları yanıtlayamadığını söylediğinde.

c. Size doğrudan bağlı çalışan bir kişinin bir müşteriye, aslında var olmayan bir şeyi tedarik etme sözünü verdiğine kulak misafiri olduğunuzda.

3. Koçluk ne zaman yapılmalıdır?

a. İhtiyaç duyulduğunda.

b. Resmen yılda bir kez; gayri resmi olarak üçer aylık dönemlerde.

c. En az her üç ayda bir.

4. Kapalı uçlu yerine açık uçlu soru sormak ne zaman daha doğrudur?

a. Alacağınız yanıta odaklanmak ya da söylenen bir şeyi teyit ettirmek istediğinizde.

b. Alternatifleri araştırmak ya da tutum veya ihtiyaçları açığa çıkarmak istediğinizde.

5. Bir koçluk toplantısını yürütürken, aşağıdakilerden hangisini yapmak YANLIŞ'tır?

a. Alternatifler üretmek—koçluğu en az üç alternatif koçluk konusuna odaklandırmak.

b. Karaktere, tutuma ya da kişiliğe değil, davranışa odaklanmak.

c. Kesin olmak. Genellemelerden uzak durmak.

6. Koçluk stratejinizi soru sormaya ya da irdelemeye çok fazla dayandırdığınızda ne olabilir?

   a. Koçluk yaptığınız kişi önemli enformasyonu ve kendi bakış açısını kendisine saklamaya başlayabilir.

   b. Kendi fikirlerinizi yeterince ifade etme imkânı bulamayabilirsiniz.

   c. Farklı seçenekler üzerinde durmayı sınırlayabilirsiniz.

7. Koçluk sürecinde, koç sıfatıyla ne zaman geribildirimde bulunursunuz?

   a. Bütün görüşler ele alındıktan sonra.

   b. Her koçluk toplantısının sonunda.

   c. Daha baştan ve sık sık.

8. Yeni bir çalışana bir iş stratejisini açıklarken kullanılacak en uygun koçluk tarzı hangisidir?

   a. destekleyici

   b. otoriter

   c. dolaysız

9. Destekleyici koçluk hangi kişiler için özellikle önemlidir?

   a. Mevcut performans standartlarını tutturamayan ve performanslarından endişe eden kişiler için.

b. Mevcut performans standartlarını tutturan ve yeni ya da daha büyük sorumluluklar üstlenmeye hazırlanan kişiler için.

c. Daha önce hiç yapmadıkları bir görevi nasıl yerine getirecekleri konusunda talimat almaya ihtiyaç duyan kişiler için.

10. Etkin koçluğun en önemli yönü nedir?

a. Güven kazanmak.

b. Can kulağıyla dinlemek.

c. En uygun koçluk tarzını seçmek.

Test sorularının doğru yanıtları

1, c. Koçluk herhangi bir kişinin davranış ya da hareketlerini düzeltmek DEĞİLDİR. Koçluk iki yönlü bir partnerlik, her iki partnerin de öğrenme ve kendilerini geliştirme aracıdır.

2, c. Doğrudan müdahale, herhangi bir kişinin şirket politikasını ya da kuruluşun değerlerini açıkça ihlal ettiği durumlarda uygundur.

3, a. Üç aylık dönemler itibariyle ya da yıllık olarak yapılan hedef saptama veya performans değerlendirmelerinin tersine, etkin koçluk sürekli yapılan bir şeydir. Koçluk bazen belirli durumlara odaklanır. Ne ki, koçluk çoğu zaman gayri resmidir ve size doğrudan bağlı çalışanlarla ya da muadillerinizle günlük işleyiş sırasında kurduğunuz temaslar sırasında yapılır—yüz yüze, telefonla, hatta e-posta yoluyla.

4, b. Açık uçlu sorular katılımı ve fikir paylaşımını teşvik eder, oysa kapalı uçlu sorular "evet" ya da "hayır" yanıtları üretir. Karşınızdaki kişinin niyet ve duyguları konusunda daha fazla şey öğrenmek istediğinizde açık uçlu sorulara başvurun. Aldığınız yanıtlar karşınızdaki kişinin bakış açısı konusunda daha fazla bilgi sahibi olmanızı sağlayacaktır.

5, a. Etkin koçluk yapabilmek için, koçluğu bir ya da iki konuyla sınırlı tutun.

6, a. İrdeleme ile savunma arasında bir denge tutturmak genellikle en etkili koçluk stratejisidir. Dengeli bir yaklaşım koçlara, fikir ve tavsiyelerini karşıdaki kişinin duyabileceği, tepki verebileceği ve değerini takdir edebileceği biçimde sunma imkânını verir.

7, c. Bir görüşme sırasında sık sık verilen geribildirimler, toplantı sonunda seyrek olarak verilen geribildirimlerden daha etkilidir.

8, c. Dolaysız yaklaşım, deneyimsiz kişilerle çalışırken en yararlı olanıdır.

9, b. Destekleyici koçluğa en çok ihtiyaç duyanlar, yeni ya da daha büyük sorumluluklar üstlenmeye hazırlanan kişilerdir. Bunların çıkardıkları iyi işleri takdir etmeyi ihmal etmeyin.

10, a. Koç ile koçluk yapılan kişi arasındaki güven başarılı bir koçluk ilişkisi için şarttır.

NOTLAR