

DR. RIZA KADILAR

YETENEKTEN LİDERE

Kurumsal Koçluk Satınalma Rehberi



DESTEK YAYINLARI: 505

KİŞİSEL GELİŞİM: 43

YETENEKTEN LİDERE / DR. RIZA KADILAR

Her hakkı saklıdır. Bu eserin aynen ya da özet olarak hiçbir bölümü, telif hakkı sahibinin yazılı izni alınmadan kullanılamaz.

İmtiyaz Sahibi: Yelda Cumalıoğlu

Genel Yayın Yönetmeni: Ertürk Akşun

Yayın Koordinatörü: Erol Hızarcı

Editör: Nuray Akmeriç

Son Okuma: Kemal Kırar

Kapak Tasarım: İlknur Muştu

Sayfa Düzeni: Cansu Poroy

Destek Yayınları: Kasım 2014 (3.000 Adet)

Yayıncı Sertifika No. 13226

ISBN 978-605-9913-10-2

© Destek Yayınları

Harbiye Mah. Maçka Cad. Narmanlı Apt. No. 24 K. 5 D. 33 Nişantaşı / İstanbul

Tel.: (0) 212 252 22 42

Fax: (0) 212 252 22 43

www.destekyayinlari.com

info@destekyayinlari.com

[facebook.com/ DestekYayinevi](https://facebook.com/DestekYayinevi)

twitter.com/destekyayinlari

instagram.com/destekyayinlari

İnkılâp Kitabevi Baskı Tesisleri

Matbaa Sertifika No. 10614

Çobançeşme Mah. Altay Sok. No. 8

Yenibosna – Bahçelievler / İstanbul

Tel.: (0) 212 496 11 11

DR. RIZA KADILAR

YETENEKTEN LİDERE

Kurumsal Koçluk Satınalma Rehberi



Hayatımdaki üç kadına:

Sevgili annem,

biricik eşim

ve

bir tanecik kızıma...

İyi ki varsınız; siz olmasanız ne benim, ne bütün bunların ve ne de benim için hayatın bir anlamı olurdu...

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜRLER	11
ÖNSÖZ	13
KOÇLUĞA GENEL BAKIŞ	15
Koçluğun Tanımı	15
Koçluk	16
Koçluk Tanımına Farklı Yaklaşımlar	18
KOÇLUĞUN GÜNÜMÜZDEKİ DURUMU VE GELİŞİMİ	21
Koç Neler Yapar?	22
Koç Neler Yapmaz?.....	23
Koçluk Becerileri	24
FARKLI KOÇLUK TARZLARI NELERDİR?	27
Koçluk ve Mentorluk Arasındaki Fark	28
Koçluk ve Rehberlik/Terapi Arasındaki Fark	30

KOÇLUK TÜRLERİ	31
Yönetici Koçluğu.....	31
Üst Düzey Yönetici Koçluğu	32
Yaşam Koçluğu.....	33
Performans Koçluğu	33
Beceri Koçluğu.....	33
Kariyer Koçluğu.....	34
İş Koçluğu.....	34
Grup Koçluğu	34
Takım Koçluğu.....	34
NEDEN YÖNETİCİ KOÇLUĞU	37
KOÇLUĞUN GEREKÇELERİ	39
KOÇLUK İÇİN ORGANİZASYONEL KOŞULLAR	45
Bireyin Koçluk İhtiyacının Saptanması.....	45
KOÇLUĞUN ORGANİZASYONEL VE BİREYSEL FAYDALARI	49
KOÇLUK İLİŞKİLERİNDE ANA OYUNCULAR	51
İnsan Kaynaklarının Önemi	51
İnsan Kaynakları'nın Dahil Olacağı Temel Alanlar	56
İnsan Kaynakları'nın Karşılaşabileceği Zorluklar	57
KOÇLUK HİZMETİ ALIMI ÖNCESİ HAZIRLIK	59

DOĞRU KOÇUN SEÇİLMESİ	63
Koçluk Hizmeti Alacak Şirketlerin Koçlarında Aradığı Özellikler	63
Şirket İçi ve/veya Şirket Dışı Koç Seçimi.....	66
Şirket İçi Koç.....	66
Şirket Dışı Koç	68
Bağımsız Koçlar ve Bünyesinde Birçok Koç Bulunduran Şirketler	69
İNSAN KAYNAKLARI'NIN ŞİRKET DIŞI KOÇU SEÇERKEN GÖZ ÖNÜNDE BULUNDURMASI GEREKEN ALANLAR	73
KOÇUN SEÇİMİ VE HİZMET ALIMI	81
KOÇLUK İLİŞKİLERİNİN YÖNETİLMESİ	89
EKLER	99
Ek 1. Avrupa Yönderlik ve Koçluk Konseyi (EMCC) Koçluk ve Yönderlik İçin Davranış Kuralları.....	99
Ek 2. Uluslararası Koçluk Federasyonu (ICF) Temel Yetkinlikleri.....	119
Ek 3. Uluslararası Koçluk Federasyonu (ICF) Etik Kuralları	127
Ek 4. Koç Seçiminde Sorulabilecek Sorulara.....	133
Ek 5. Karar Kontrol Listesi	135
REFERANSLAR	137

TEŞEKKÜRLER

Hayat tesadüflerle mi şekilleniyor, yoksa biz mi bazı noktaları birleştirip bir anlam katıyoruz hayatımıza bilemiyorum... Sanıyorum yaşarken tesadüf dediğimiz bir çok olayı geçmişe baktığımızda birbirine bağlayıp hayatımızda olup bitenlere bir anlam katmaya çalışıyoruz. Benim de koçluk mesleği ile tanışmam bir dizi rastlantı sonucunda oldu. Önce 1997 senesinde Junior Chamber International (JCI) Dünya Kongresinde Hawaii’de Anthony Robbins ile tanışıp sonrasında JCI bünyesinde bireysel gelişim konularında uluslararası bir eğitimci olmam, arkasından benim gibi finansçı iki çok değerli arkadaşım (Gamze Bayraktaroğlu ve Demet Uyar) beraber kurumsal eğitim sektöründe faaliyet gösteren bir şirketi hayatı geçirmemiz, benim o dönemde bankacılık kariyerine devam ederek Londra merkezli küçük bir bankanın genel müdürü olarak yurtdışına taşınmam ve ilk koçluk eğitimimi Londra’da CTT’den almam aslında belli bir sürecin devamı gibi yorumlanabilir. Ancak tam subprime krizi öncesinde Gamze’nin beni davet ettiği bir kahvaltı sofrasında Londra merkezli Academy of Executive Coaching (AoEC) isimli bir kurumun ileri seviye koçluk eğitimine (Advance Diploma in Executive Coaching) katılmaya karar vermem, bu eğitimin ilk modülü için yazın ortasında Bodrum’daki yazlık evimizden İskoçya’ya doğru yola çıkarken havuzda kızımın bir arkadaşının ailesi ile sohbet ederken, onların tavsiyesi ile EMCC’nin Türkiye’deki kuruluşunda çok emeği bulunan sevgili Tim Bright ile tanışmam ve EMCC’nin ülkemizde neredeyse kapanmak üzere olduğu bir dönemde yönetim kurulu başkanlığı sorumluluğunu alıp bu çok değer verdiğim mesleğin gelişimi için aktif olarak görev almam bana yine de bir tesadüfler zinciri gibi geliyor... Ama sanırım bütün bu süreç içinde beni durmadan aktif olmaya iten önemli içsel motivasyon faktörlerimin olduğu aşikar.

Birlikte çalıştığımız kişilerin kariyerinde iz bırakan, geriye dönüp bakıldığında şükran ile anılan çok değerli akıl hocaları, mentorlar, yöneticilerden birisi olmak sanırım birçoğumuz için önemli ve anlamlı bir hedef. Biz de özverili katkıları sayesinde bu kitap vesilesi ile ortaya kalıcı bir eser çıkmasını sağlayan bu değerli dostlarımla sanırım iz bırakacak bir çalışmaya birlikte imza attık.

Beni koçluk ile tanıştıran sevgili Gamze Bayraktaroğlu, EMCC'yi hayatıma sokan sevgili Tim Bright, dernek yönetim kurulu üyelerimiz sevgili Aslı Barış Seyis ve Özge Koca , MYK komite başkanımız Pınar Ersin Kollu, bizlere ilham veren rahmetli Murat Demiroğlu, bu kitap için çeviri desteği veren sevgili Pelin Tayanç, itinalı ve titiz çalışması ile kitabı edit ederek bu haline getiren değerli meslektaşımız ve kitabın editörü sevgili Nuray Akmeriç, ilk taslakları okuyup yorum, katkı ve önerileri ile kitabın gelişimine katkıda bulunan sevgili Dilek Akgün Yıldırım, Neslihan Sezer ve Saynur Önen olmasaydı sanırım böyle bir eser ortaya çıkmazdı.

Ve sevgili yayıncım Yelda ve Destek Yayınları çalışanları: Yine harika bir iş çıkardınız...

ÖNSÖZ

Rahmetli Kayra Bey bazı konular için “it takes one day to learn it, but a life time to master it” derdi... Aslında bireysel gelişim ile ilgili her alanda doğru bu söz. Daha kaliteli bir yaşam için hayatımıza davet ettiğimiz bir çok yetkinlik aslında bir günde öğrenilirken, yaşam tarzımıza tam olarak intibak etmeleri, o konularda ustalaşmamız belki de bir ömür boyu sürüyor...

Liderlik de böyle. Zaman zaman fikrimi soranlar oluyor, “sizce küçük ve orta ölçekli şirketlerin önündeki en büyük engel ne?” diye... “Kalifiye insan kaynağına, özellikle de en çok ihtiyaçları olan profesyonel yönetici kadrolarına erişimde çektikleri zorluklar” diyorum. Ve bu zorluk aslında ödedikleri maaş, verdikleri sorumluluk, kariyer tatmini gibi etkenlerden değil, onları rekabette bir üst seviyeye çıkaracak bu yeteneklerden ne beklediklerini ve nasıl bir tutum ile bu yetenekleri değerlendirip tutabileceklerini bilememelerinden kaynaklanıyor.

Yönetici koçluğu ve mentorluk uygulamaları bu alanda iş dünyamızın en çok fayda sağlayacağı alanlar olduğu inancı ve bilinci ile bu kitabı iş dünyamıza sunuyoruz.

Uluslararası şirketler ve büyük kurumlarda yapılan araştırmalarda yöneticilerine sunulan bireysel gelişim programları içinde (MBA programları dahil) yönetici koçluğu yüzde seksen yedi gibi bir oranla bütün diğer programlardan daha etkin sonuç verdiği ifade ediliyor. Oysaki ülkemizdeki bir çok orta ve küçük ölçekli şirket sahibi patronlar koçluk üzerine konuştuğumuzda hiç ilgi göstermiyor, hatta boşa atılan bir kaynak gibi yaklaşıyorlar konuya... Tabii maalesef şöyle bir gerçek daha var. Koçluk hizmetini nasıl satın alacağını bilemeden, hatta bu hizmetten nasıl faydalanacağını konusunda net bir bir

fikri olmadan bir şirketin maalesef koçluk ile ilgili tecrübesi de çok olumlu olamayabiliyor.

Oysa ki başta yönetim kurulu başkanlarının, şirket sahibi aile bireylerinin ve şirketi kurumsallaştırma sürecinde şirketlerini emanet ettikleri üst düzey profesyonel yöneticilerinin koçluk ve mentorluk süreçlerinden ne kadar çok faydalanacakları hem uluslararası literatürde hem de yönetim biliminde artık kesin olarak yeni almış durumda.

Bu kitap ile hem koçluk uygulamalarını en etkin şekilde zaten kullanan önde gelen kurumsallaşmış şirketlerimiz için bir el kitabı, bir rehber sunmak, hem de koçluk mesleğini belki de hiç tanımayan, ya da bir şekilde yanlış tanımış onbinlerce küçük ve orta ölçekli şirketimize ulaşmak ve bu değerli hizmetten en etkin şekilde yararlanmalarına ön ayak olmayı amaçlıyoruz.

Yönetimsel anlamda daha iyi bir seviyeye çıkmadan maalesef ülkemizin içinde bulunduğu orta gelir tuzağından çıkmamız mümkün değil. Çünkü şirketlerimizin sunduğu katma değeri arttırmanın yolu inovasyon ve yüksek teknolojinin, sürdürülebilir bir şekilde iş hayatımıza girmesi ile ancak mümkün olacak. Ve bu bağlamda iş dünyamızın en hassas dokusunu ve istihdamın belkemiği oluşturan aile işletmelerinin daha da etkin bir yönetim şekline kavuşması, iş dünyasındaki yetenek havuzundan daha iyi faydalanması, ülkemizin yetiştirdiği değerli beyinlerin de bu şirketlerde kariyerlerinden tatmin olarak iş dünyamıza katkılarını sunmaları şart... Eğer bunu başaramazsak sanırım iş dünyamızdaki mevcut katma değeri yükseltmemiz ve ekonomimizin kronik sorunlarına çözüm bulmamız mümkün olmayacak.

Umarım bu kitap ve “Yönderlik ve Koçluk Derneği” bünyesinde yaptığımız bütün çalışmalarımız ile iş dünyamızın gelişimine bir nebze katkıda bulunabilir, gelecek nesillerimize daha yaşanır, daha müreffeh ve daha keyifli yarınlar sunabiliriz.

Dr. Rıza Kadılar
İstanbul, Ekim 2014

KOÇLUĞA GENEL BAKIŞ

Koçluğun Tanımı

“Koçluk, kişinin bireysel ve profesyonel performansını geliştirmek ve mümkünse organizasyonel hedeflerini gerçekleştirmesini sağlamak amacıyla potansiyelinden en üst düzeyde faydalanmasına (hatta potansiyelini keşfetmesine), becerilerini ve bilgisini geliştirmesine, etkin olarak kullanılmasına yardımcı olmaktır. Koçluk, bireyin iş hayatında yüksek performans ve iyileşme sağlamayı amaçlar, ancak bireyin özel hayatına da etkide bulunur.”

Koçluk ayrıca şöyle de tanımlanabilir: *“Bireyin ve ekibin mesleki ve kişisel alanda gelişim sağlaması ve yaşam kalitesini artırma konularında alternatif yöntemler keşfetmeye ve denemeye destek olması için danışanı kendi kaynaklarına yönlendiren faaliyetlerdir. Bu sebeple, profesyonel bir Koç/Mentor, danışanlarının kendi hedeflerini ve bu hedeflerini nasıl gerçekleştireceklerini belirlemelerini sağlayan, performanslarını ve/veya kişisel gelişimlerini geliştirme konularında hizmet etme amacı taşıyan derin dinleme ve açık uçlu sorular sorma yoluyla insanlarla iletişim kurma konusunda uzman olarak tanımlanır.”*

Koçluk, psikolojiden ve rehberlik alanlarından birtakım düzenleme ve uygulamaları almış olmakla beraber farklı disiplinlerden de beceriler barındırmaktadır. Yargılamadan dinlemek, güçlü sorularla yeni düşünce şekilleri üretmek, desteklemek, netleştirmek, meydan okumak, empati ve amaç belirleme iyi bir koçta bulunması gereken temel becerilerdir.

Koçluk aynı zamanda yönetim organizasyonları, süreçleri ve karar verme mekanizması gibi kavramların daha geniş bir bağlamda anlaşılması ile ilgilidir.

İş dünyasında koçluğun ilk kullanımı genelde iyileştirmeye yönelik çağrışımlar yapmaktaydı. İnsanlara düşük performans gösterdikleri ya da istenilen düzeyde davranış sergilemedikleri için koçluk hizmeti sunulurdu. Günümüzde ise koçluk, çoğunlukla bir şirket bünyesindeki insanları daha etkin performans göstermeleri ve potansiyellerine ulaşmaları için geliştirme aracı olarak görülmektedir.

Koçluk teriminin popülerleşmesi ile çeşitli koçluk alanları da ortaya çıkmıştır. Bunlardan bazıları yaşam koçluğu, beceri koçluğu, sağlık koçluğu ve yönetici koçluğudur. Bu durum kısmen bazı uzmanların popülerleşen bu terimden faydalanarak, koçluğu sunmakta oldukları genel hizmetlere uygulamaları ile ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak koçluk, yanlış algılamalara ve yanlış temsil edilmelere maruz kalmıştır. İnsanlar bununla da kalmayıp, bu terimleri sık sık birbirinin yerine kullanmış, bir kişinin yaşam koçluğu dediği kavrama bir diğeri gelişim mentorluğu demiştir. Birçok şirket, bu terimleri kendi organizasyonel yapıları içerisinde belirli müdahaleler için kullanırken, diğerleri kendi şirketleri içerisinde en kabul edilebilir buldukları terminolojiyi benimsemektedir. Buradaki ana nokta, koçluğun birçok farklı şekilde kullanılabileceği ve asıl önemli olanın koçluğun organizasyonun yapısına, iş yapış biçimine ve süreçlerine uygun olarak kullanılması olduğudur.

Koçluk

- Birebir gelişimsel tartışmaları içerir.
- İnsanlara hem güçlü hem de geliştirilmesi gereken yanları hakkında geribildirim sağlar.
- Belirli soru ve alanları hedefler.
- Temelde yönlendirme yapılmadan gerçekleştirilen bir gelişimdir.
- Performans artırma ve bireysel becerileri geliştirme/çoğaltma konularına odaklanmıştır.

- Aktiviteleri hem organizasyonel hem de bireysel amaçlara sahiptir.
- Bireyin psikolojik olarak sağlıklı olduğunu ve klinik müdahaleye ihtiyacı olmadığını varsayar.
- Danışanların tüm kaynaklarını içinde barındırdığına ve öz farkındalığa sahip olduğu ya da olabileceği kabulü ile çalışmaya başlar.
- Zaman kısıtlamasına sahiptir.
- Özel eğitim ve beceri gerektiren bir aktivitedir.
- Süreç başında belirlenen gelişim alanlarına odaklanır, gerekli olduğunda bu alanları etkileyen kişisel konular da görüşülebilir.
- Koçluk süreci danışanın kişisel gelişim hızıyla değişebilmektedir. Uzun bir zaman diliminde gerçekleştirilen yönetici koçluğu dışında, nispeten kısa vadeli bir aktivitedir.

Koçluk Tanımına Farklı Yaklaşımlar

Tanım	Kaynak
Öğrenme ve gelişme ile beraber performans artışını sağlayan bir süreç...	Parsloe (1999)
Performansını artırmak amacıyla bireyin potansiyelini ortaya çıkarmak...	Whitmore(1996)
<p>Mentor koçluğun asıl amacı son derece baskıcı ve rekabetçi bir dünyada insanlara aşağıdaki konularda yardımcı olmak için destek vermektir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kişisel niteliklerini geliştirmek • Performansını artırmak • Potansiyelini en yüksek seviyeye taşımak • Olmak istedikleri kişi olmak 	CIPD koçluk ders notlarındaki tanım
Yetkinlik veya performans artışı sağlamak amaçlı kısa süreli bir çalışma...	Clutterbuck (2003)
Bir kişinin diğeri ile tek veya süregelen sohbeti...	Starr (2003)
Bir başkasının performans, öğrenme yetisi ve gelişimini kolaylaştırma sanatı...	Downey (1999)

Koçun kelime anlamı: özel öğretmen, eğitimci, ipucu veren, gerçeklere liderlik eden...	Concise Oxford Dictionary
Öğrencisinin hedeflerine ulaşmasında, sorunlarını çözmesinde, öğrenme ve gelişme çabalarında kendisine ortaklık eden iş ortağıdır...	Caplan (2003)
Pratik, amaç odaklı kişilik, üst düzey yöneticiler için birebir eğitim, performans veya yönetici tavrı artırıcı çalışmalar, kariyer gelişimi veya raydan çıkmanın önlenmesi, kurumsal konularla ilgilenme veya değişim teşebbüsleri, anlamına gelmektedir. Temelde koçlar üst düzey yöneticilere normalde elde edemeyecekleri kişisel, performansla dair, kariyer ve kurumsal konularda geribildirimler sağlar...	Hall et al (1999)
İş performansının, kişisel yaşamın ve kendi kendine öğrenme faaliyetinin ve kişisel gelişimin bir koç tarafından kolaylaştırıldığı işbirlikçi, çözüm ve sonuç odaklı ve sistematik bir süreçtir.	Grant (2001)