

NEDEN YÖNETİCİ KOÇLUĞU

Koçluk hizmeti alımının nedenleri ile ilgili 518 şirket ile yapılan çalışmada aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir;

| Koçluk Hizmeti Alma Nedeni | % |
|---|----------|
| Genel kişisel gelişim | 61 |
| Geniş bir yönetim ve lider yetiştirme programının parçası olarak | 61 |
| Zayıf performanslara çare olarak | 56 |
| Belli bir davranış değişikliği beklendiğinde | 55 |
| Kuruma yeni katılınması veya görevdeki değişikliklerde destek olmak amacı ile | 52 |
| Diğerlerini yönetme kabiliyeti edinilmesi için | 51 |
| Üst düzey yöneticilerin gelişimi için | 49 |
| Kurumsallık ve kültür değişimlerinde araç olarak | 35 |
| Belirli kurumsal hedeflerin gerçekleşmesine destek olarak | 25 |
| Özellikli olmayan performans gelişimlerinde | 24 |
| Diğer | 3 |

KOÇLUĞUN GEREKÇELERİ

Koçluğun organizasyonel bir girişim olarak ilerlemesini sağlayan faktörler, aynı zamanda koçluğun hem kişisel hem de organizasyonel gelişimi destekleyen bir unsur olarak çalışmasını sağlıyor;

Çalışanların farklı eğitim imkan ve araçlarını talep etmesi: 'İşyerinde Öğrenenler' adlı 2001, 2005 ve 2008 CIPD Anket Raporları, eğitim atölyeleri yerine iş başında öğrenmenin giderek daha popüler bir hal aldığını göstermiştir. Araştırma aynı zamanda alınan eğitimin yapılan iş ile ilgili olduğu durumlarda insanların daha kolay motive olduğunu ve daha iyi öğrendiğini ortaya koymuştur. İşte karşılaşılan sorunlara ve iş performansını geliştirmeye odaklanan koçluk, bu kıstasa doğrudan uyum göstermektedir.

Diğer öğrenme ve gelişim aktivitelerinin desteklenmesi: Kişisel gelişim hızının etkinlikten sonra yok olmasına izin verildiğinde, eğitim aktivitelerine harcanan paranın çoğu boşa gitmektedir. Koçluk, kişisel gelişim planlarına sürekli destek sağlamak için faydalı bir yoldur .

| Koçluğun öğrenme ve gelişim stratejisi ile olan bağlantısı | % |
|--|----|
| Koçluk, yönetim geliştirme girişimlerinin bir parçasıdır | 47 |
| Koçluk, liderlik gelişim programlarının bir parçası olarak sunulmaktadır | 46 |
| Performans yönetimi süreçleri ve kişisel gelişim planları ile | 45 |
| 360 derece geribildirim ile | 27 |
| Öğrenme ve gelişim stratejilerine resmen dahildir | 25 |
| Karma öğrenme yaklaşımının bir parçasını oluşturur | 25 |
| İlişkisi yoktur – koçluk bağımsız bir süreçtir | 23 |
| Şirket içi örgütsel yedekleme planlaması süreci ile | 21 |
| Yetkinlik çerçevesi ile | 19 |
| Koçluk, değişim programlarının bir parçasıdır | 14 |
| Diğer | 2 |

Ref: CIPD Anket Raporları, 518 koçluk alan şirketteki koçluktan faydalanan herkes

Motive edici bir gelişim mekanizması: İnsanlar koçluk çalışmasına katılmaktan zevk almaktadır. Koçluğun bu etkinliklerde yer alanlara çekici gelen pek çok özelliği vardır. Katılımcılar doğrudan birebir yardım ve alaka görebildikleri gibi, çalışmayı kendi zaman ve programlarına uygun hale getirebilir, çalışmaya yeterli ilgiyi gösterirlerse hızlı sonuçlar elde edebilirler.

Hızla gelişen iş ortamı: Önemli zaman kısıtlarının yarattığı hızlı tempo, değişim ile başa çıkmanın artık her gün karşılaşılan bir zorluk haline gelmesi anlamına gelmektedir. Öğrenme ve uyum sağlama yeteneği, hızla vazgeçilmez bir beceri haline gelmektedir. Koçluk gibi hedeflenen gelişim müdahaleleri, bireylere işyerindeki büyük değişimlere uyum sağlama konusunda yardımcı olunması açısından tercih edilir hale gelmiştir.

Modern şirketlerin özellikleri: Yatay organizasyonel yapılar, geniş yönetim görevleri ve düşük iş güvencesi de koçluğun büyümesine katkı sağlayan faktörlerdir. Organizasyonel küçülme ve bunun sonucunda gerçekleşen yatay yapılar, yeni terfi eden bireylerin yeni görevlerinde daha yüksek ve daha geniş sorumluluklara sahip olmaları nedeniyle beceri, sorumluluk ve performans açısından çok büyük ilerleme kat etmek zorunda kalmaları anlamına gelmektedir. Koçluk, bu değişiklikleri gerçekleştirebilmeleri için bu bireylere destek sağlayabilir.

Yaşam boyu öğrenme: Bir insanın yaşamı boyunca öğrenmeye devam etmesi giderek daha önemli bir konu olarak görülmektedir. Bu durum, şirketlerin ve bireylerin hızlı tempoya sahip, çalkantılı dünya piyasasına uyum sağlayabilmeleri için değişimi başlatmalarına ve sürdürebilmelerine duyulan ihtiyaçları ile paraleldir. Koçluk, farklı öğrenme stillerini desteklemek için gerekli uyumluluğa sahip olduğundan, çalışanları geleneksel eğitim yöntemlerinden daha iyi destekleyebilir.

Hedefli, kişiye özel, zamanında gelişim ihtiyacı: Bireylerin gelişim gereksinimleri birbirinden farklı olabilir ve genelde küçük şirketlerde resmi bir eğitim programı tasarımı gerektirecek belirli gelişim ihtiyacına sahip çalışan sayısı oldukça azdır. Bu da çoğunlukla, birkaç ayda bir gerçekleştirilen geleneksel 'herkese aynı beden' eğitim programlarının yeterli olmadığı anlamına gelmektedir. Koçluk, mevcut performanstaki eksiklikleri hedef almak ve gelişmemiş becerileri güçlendirmek için, kişiye özel ve ihtiyaç duyduğu zaman sağlanan, esnek ve gelişime duyarlı bir yaklaşım sunmaktadır.

Üst düzey yöneticilere ait düşük performansın finansal maliyeti: Düşük performans gösteren üst düzey yöneticiler ile ilgili maliyetlerin giderek daha kabul edilemez olduğu bir ortam oluşmaktadır. Koçluk, bu yöneticilerin performanslarını geliştirmek için şirketlere önleyici ve proaktif müdahaleleri uygulama fırsatı sunmaktadır (Greco 2001; Kilburg 1996).

Kıdemli çalışanların karar verme becerilerinin geliştirilmesi: Güvenebilecekleri, fikir geliştirebilecekleri ve kararları tartışabilecekleri insan sayısının az olması nedeniyle, üst kademelerde bulunmak kıdemli çalışanlar için yalnızlık anlamına gelebilir. Sorunları tartışmak ve destek sağlamak için güvenli ve objektif bir ortam

yaratmak amacıyla koçlardan faydalanılabilir (Masciarelli 1999). Bu durum, beceri seviyesindeki ve karar verme konusundaki gelişim göz önünde bulundurulduğunda oldukça faydalı olabilir.

Gelişimde bireysel sorumluluk: Bireylerin kişisel ve mesleki gelişimleri için daha fazla sorumluluk alması konusunda artan bir eğilim söz konusudur (Lees 2008; ayrıca Bkz. CIPD 2003). 'Ömür boyu aynı işte çalışma' kavramının gerileyişi ile birlikte, çalışanlar, kariyer gelişimi ihtiyaçlarının tamamının işverenleri tarafından sağlanacağına güvenememektedir. Bireylerin sorumluluk alması söz konusu ise, bu durumda destek ve tavsiyeye ihtiyaç duyacaklardır. Koçluk, bireylere gelişimsel ihtiyaçlarını belirlemeleri, gelişim aktivitelerini planlamaları konularında yardımcı olabilir ve kişisel sorun çözme etkinliklerini destekleyebilir.

Yetenek kıtlığı: Şirketlerde yetenekli kişilerin yetersiz olduğu durumlarda, şirket dışından yeni adayları işe almak yerine, koçluk gibi müdahalelerle mevcut çalışanların becerilerinin artırılması için para harcanması daha iyi olabilir.

Küçük ya da hızlı büyüyen işletmeler: Başlangıçta küçük işletmeler kuran kimseler, genelde daha büyük işletmeleri ve işe almaları gerektiren çok sayıda çalışanı yönetecek becerilere sahip olmayabilir. Ayrıca gelişim aktiviteleri için uzun süreler işten uzaklaşma lüksüne de sahip değildirler. Böyle bir durumda koçluk, bireyin yoğun programına dahil edilebilecek belirli sorunlar/alanlar üzerinde hedefli ve zamanlı bir gelişim olanağı sunabilir.

Koçluğun uzun vadeli performans artışı sağlayabileceğine duyulan inanç: Şirketler, sadece bireylerin performansına önemli ve uzun vadeli ilerleme sağlayacağını, yani gelecekteki performansın mevcut performansı aşarak işletmenin menfaatlerine kanalize edilebileceğini düşündüklerinde koçluğa yatırım yapmalıdır.

Şirketlerin davranışların kısa sürede değişmesine olan beklentisi: Şirketler, üzerinde durulması gereken sorunların nispeten kısa süre içerisinde ele alınabileceğini düşündüklerinde koçluğa yatırım yapmalıdır.

Organizasyonel değişiklikler döneminde: Büyük organizasyonel değişikliğin gerçekleştiği dönemler, yeni yapı ve kültüre uyum sağlamak için çalışanların davranış ve tavırlarının önemli ölçüde değişmesini gerektirebilir. Koçluk bireylerin bu gerekli değişimleri gerçekleştirmesini sağlayabilir.

Yukarıda belirtilenlere ilave olarak aşağıdaki durumlarda da koçluğa yatırım yapılması faydalı olacaktır;

- İş tanımının değişmesi
- Yabancı çalışanların desteklenmesi
- 'Değerli' teknik uzmanların becerilerinin geliştirilmesi
- Geleceğin liderleri ya da üst düzey yöneticileri için destek