

**PROFESYONEL KOÇLUK UYGULAMALARINDA
SÖZLÜ İLETİŞİM BECERİLERİ
BİR İLETİŞİM YAKLAŞIMI VE DİYALOG TEKNİĞİ ÖNERİSİ**

Doktora

Sanem BENGÜ UYGUNKAN

Eskişehir 2018

**PROFESYONEL KOÇLUK UYGULAMALARINDA
SÖZLÜ İLETİŞİM BECERİLERİ
BİR İLETİŞİM YAKLAŞIMI VE DİYALOG TEKNİĞİ ÖNERİSİ**

SANEM BENGÜ UYGUNKAN

**DOKTORA
“İLETİŞİM TASARIMI VE YÖNETİMİ”
İLETİŞİM YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
Danışman: Prof. Dr. A. Halûk YÜKSEL**

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
OCAK 2018**

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Sanem Bengü UYGUNKAN'ın "Profesyonel Koçluk Uygulamalarında Sözlü İletişim Becerileri Bir İletişim Yaklaşımı ve Diyalog Tekniği Önerisi" başlıklı tezi 03 Ocak 2018 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca **İletişim Tasarımı ve Yönetimi** Anabilim Dalında, **Doktora** tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.A.Haluk YÜKSEL
Üye : Prof.Dr.Deniz KAĞNICIOĞLU
Üye : Doç.Dr.Yavuz TUNA
Üye : Doç.Dr.İrge ŞENER
Üye : Doç.Dr.Ela ÜNLER

Prof.Dr.Emel SIKLAR
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET
PROFESYONEL KOÇLUK UYGULAMALARINDA
SÖZLÜ İLETİŞİM BECERİLERİ
BİR İLETİŞİM YAKLAŞIMI VE DİYALOG TEKNİĞİ ÖNERİSİ
SANEM BENGÜ UYGUNKAN

İletişim Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ocak 2018

Danışman: Prof. Dr. A. Halûk Yüksel

Bu çalışma, profesyonel koçluk uygulamalarında, sözlü iletişim becerilerinin yerinin incelenmesini kapsamakla birlikte, bu çalışmada koçluk uygulamaları ve iletişim becerileri arasında bir bağ olduğu ileri sürülmektedir. Bu noktadan hareketle, koçluk süreci ve iletişim becerileri arasındaki ilişki ortaya koyulacaktır.

Çalışmanın alanyazın bölümünde öncelikle koçluk kavramı tanımlanmış, ortaya çıkış süreci, amaçları ve içeriği ortaya koyulmuş, profesyonel koçluk modelleri, türleri ve koçlukta kullanılan diyalog teknikleri açıklanmıştır. Bu bölüm, aynı zamanda koçluk, mentörlük ve danışmanlık gibi kavramların net olarak açıklanmasını da içermektedir. Bu kavramların netleştirilmesinin ardından, koçluk içinde iletişim, sözsüz, sözel ve sözlü olarak açıklanmış, koçluk içinde iletişim becerileri ayrıntılandırılmış, sözlü iletişim becerileri ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Hemen her koçluk modelinde kullanılan, profesyonel koçluğun dayandığı temel iletişim becerileri olarak varsayılan, etkili soru sorma, yeniden çerçeveleme, yansıma, kavramlarına yer verilmiştir.

Çalışmanın araştırma bölümünde; iletişim, koçluk, işletme alanlarında uzman ve bilgili öğretim üyeleri, profesyonel koçluk eğitimi almış, profesyonel koçluk hizmeti almış, profesyonel koçluk yapan yöneticiler, profesyonel koçlar, farklı alanlarda yöneticilik yapmış aynı zamanda insan kaynakları yöneticiliği de yapan ve yapmış üst düzey yöneticilerle görüşmeler yapılmıştır. Yapılan görüşmelerde, araştırma çerçevesinde sorulan yarı yapılandırılmış soruların kullanıldığı betimsel veri analizi yöntemine göre analiz edilmiş ve iletişim becerileri ve sözlü iletişim becerileri açısından değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

Çalışmanın son bölümünde; ortaya çıkan sonuçlardan hareketle, koçluk süreci için bir iletişim yaklaşımı diyalog tekniği önerilmiş, bu yaklaşımın ve tekniğin öğeleri açıklanmıştır. Çalışma, profesyonel koçluk ve sözlü iletişim becerilerinin ilişkisini ortaya koymaktadır.

Anahtar Sözcükler: Profesyonel Koçluk, İletişim Becerileri, Sözlü İletişim Becerileri

ABSTRACT

VERBAL COMMUNICATION SKILLS IN PROFESSIONAL COACHING IMPLEMENTATIONS

A COMMUNICATION APPROACH AND A DIALOGUE TECHNIQUE SUGGESTION

SANEM BENGÜ UYGUNKAN

Department of Communication Management

Anadolu University, Institute of Social Sciences, January 2018

Advisor: Prof. Dr. A. Halûk Yüksel

This research comprises the examination of the position of verbal communication skills in professional coaching implementations and brings forward that there is a connection between coaching implementations and communication skills. From this point forth, the relationship between coaching process and communication skills will be revealed.

In the literature part of the research, first the concept of coaching is defined, its appearance, aims, and content are presented, professional coaching models and its types and the dialogue techniques used in professional coaching are explained. This part also contains the clear explanation of the concepts such as coaching, mentorship and consulting. After the clarification of these concepts, communication is explained within coaching as nonverbal, linguistic and verbal, communication skills are enlightened in coaching, and verbal communication skills are explained in detail. The concepts of asking effective questions, reframing and reflection, which are nearly used in every coaching model, and which are assumed as basic communication skills that professional coaching are based, are given a place.

In the research part, interviews were made with academicians, who are experts, and who are informed about communication, coaching and business management fields. Also, interviews were conducted with professional coaches and executives who got a professional coaching education and service. Lastly, interviews were made with senior executives who have been managers in different fields, as well as, human resource management. In the interviews, semi-structured questions, which were asked within the frame of the research were analysed with descriptive data analysis and the results were

evaluated and commented from the perspective of communication skills and verbal communication skills.

In the last part of the research, starting from the results, a communication approach dialogue technique is suggested for the coaching process and this approach's and techniques' parts are explained. This research reveals the relationship of professional coaching and verbal communication skills.

Key Words: Professional Coaching, Communication Skills, Verbal Communication Skills

ÖNSÖZ

Belki de “hayat”, kendi içimize yaptığımız bir yolculuktur.

Aslında, kendimizle tanışmak içindir her şey...

Ve sonra, bu tanışıklığı, güzel, anlamlı, faydalı, sevgi dolu üretimlere yönlendirmektir.

Hayattaki en büyük şansım olduğunu düşündüğüm, eşime, değerlerimin mimarı olan ailemin her bir üyesine, çok kıymetli arkadaşlarıma, özellikle, bana çok şey öğreten ve unuttuğum güzel şeyleri hatırlatan Oğlum’a...

Bakış açımı zenginleştiren, bu tez kapsamındaki görüşmecilerime...

Bu tezde imzası bulunan, bulunmayan tüm değerli hocalarıma...

Doğduğum günden bugüne kadar, kendimi tanımama olanak sağlayan, iyi-kötü her şeye ve herkese teşekkür ederim...

Araş. Gör. Sanem BENGÜ UYGUNKAN

22/01/2018

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu, çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intial içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Sanem BENGÜ UYGUNKAN

İÇİNDEKİLER

Sayfa

BAŞLIK SAYFASI	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ	vii
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	viii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar DİZİNİ	xii
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem	7
1.2. Amaç	7
1.3. Önem	8
1.4. Sınırlılıklar	9
1.5. Varsayımlar	10
1.6. Tanımlar	10
2. YÖNTEM	11
2.1. Araştırma Modeli	11
2.2. Verilerin Toplanması	12
2.3. Evren ve Örneklem	13
2.4. Veri analizi	14
3. ALANYAZIN	21
3.1. Koçluk Kavramı ve Ortaya Çıkış Süreci	21
3.2. Koçluğun Amaçları ve İçeriği	24
3.3. Koçluk Modelleri	27
3.3.1. Gestalt modeli	27
3.3.2. Solaunitas modeli	28
3.3.3. Milton ericsson modeli	28
3.3.4. Alfred adler modeli	29

3.3.5. Koaktif koçluk modeli	30
3.4. Koçlukta Sürecindeki Diyalogda Kullanılan Koçluk Teknikleri	31
3.5. Koçluk Türleri (Koçluk Alanları)	32
3.6. Koçluk İçinde İletişim	35
3.6.1. Sözsüz iletişim	37
3.6.2. Sözel iletişim	39
3.6.3. Sözlü iletişim (konuşma)	39
3.7. Koçlukta İletişim Becerileri	42
3.7.1. Koçlukta kişisel imaj	49
3.7.2. İnanılır ve güvenilir bir kaynak olmak	54
3.7.3. Gözlem ve hazırlık	58
3.7.4. Hedef belirleme, hedef analizi (toplayıcı yankı-feed forward) ve koçluk sürecini yönetmek	59
3.7.5. Kaynağın referans çerçevesi ve bağıntı çerçevesi	61
3.7.6. Kuşaklararası iletişim ve toplumsal cinsiyet	62
3.7.7. İletişim olukları ve koçlukta gösterim sistemleri	65
3.7.8. Gürültü	67
3.7.9. Seçici algı	68
3.7.10. Zamanlama ve zaman yönetimi	68
3.7.11. Koçlukta sözlü iletişim (kodlama-konuşma)	70
3.7.11.1. Koçlukta etkili soru sorma.....	73
3.7.11.2. Yeniden çerçeveleme	78
3.7.11.3. Geribildirim (yansıma)	80
3.7.11.4. Kodaçma ve etkili dinleme (aktif dinleme)	84

3.7.12. Susma	92
3.7.13. Empati	93
3.7.14. Stres yönetimi	94
3.7.15. İkna becerisi	95
3.7.16. Telefonda iletişim	97
3.7.17. Koçlukta sık yapılan iletişim hatalarından kaçınmak	98
4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUM	100
4.1. Araştırma (Görüşme) Sonuçları ve Yorumlanması	100
4.2. İletişim Yaklaşımı ve Diyalog Tekniği Önerisi	150
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	154
5.1. Sonuç	154
5.2. Öneriler	160
KAYNAKÇA	162
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

Tablolar Dizini

	<u>Sayfa</u>
Tablo 2.1. Görüşme Bilgileri	16
Tablo 2.2. Görüşme Sonuçları-Vurgu Alanları	20
Tablo 3.1. Koçluğa Uygun Olan-Olmayan Kişilerin Özellikleri	25
Tablo 3.2. Johari Penceresi	52
Tablo 3.3. Kendimi Tanımlama: Kişisel İmajım	53
Tablo 3.4. Koçun Kendisini Değerlendirmesi İçin Kontrol Listesi	56
Tablo 3.5. Koçlukta Zaman Yönetimi	70
Tablo 3.6. Koçlukta Sorular	75
Tablo 4.1. İletişim Yaklaşımı	150
Tablo 4.2. Famari Tekniği	152

1. GİRİŞ

Teknolojik gelişmeler, bilgi kavramının anlamının çeşitlenmesi, günümüz insanının temel ihtiyaçlarını, düşünsel gelişim sürecini, en önemlisi, kendisi ve çevresi ile olan iletişimini etkilemiştir. Değişen ekonomik pratikler, bireysel olarak daha donanımlı bireylere, diğer bir deyişle, işini iyi yapabilmenin yanı sıra, en önemlisi ne yaptığını bilen ve yaptığı işte fark yaratabilen bireylere ihtiyaç doğurmuştur. Bunun yanı sıra, gelişen teknoloji ile birlikte gündelik yaşam içerisinde, bireyler, kullanabildiği ya da kullanmasına gerek olmayan iletilerle, bilgilerle karşı karşıya kalmaktadır. Bilgi kavramı çeşitli disiplinlere göre çeşitli olguları içinde barındırabilen bir kavram olarak tanımlanmıştır. ‘Bilgi, çağlar boyunca biriktirilen deneyimlerdir. Bir yönüyle gelenekler, bir yönüyle bilinçli ve bilinçsiz içgüdülerdir’ (Krishnamurti, 1999, s. 27). ‘Bilgi kavramıyla dile getirilmek istenen şey bütün bir kültürel ürünler serisidir... Buna göre bilgi kavramı, folklerden modern bilimlerin bilgisine kadar, her şeyi kapsamaktadır’ (Arslan, 1992, s. 149). Bireyin yaşamını çevreleyen bu iletiler içerisinde bireye, hangisinin yarar sağlayıp, hangisinin hayatı için gereksiz olduğu, birbirinin içine girmiş, “hissettirilen ihtiyaçlar” çoğalmıştır. İşte bu yaşam döngüsü, bireylerin kendilerine kılavuzluk etmelerine ya da bir kılavuzun önderliğine ihtiyaç duymalarına neden olmuştur.

Gelecekte, insanlar, daha fazla danışma ihtiyacı hissedeceklerdir. Bunun en temel nedeni, bilginin sınırsızlığı ve gelişmelere ayak uydurabilmek için insanların belirli konularda ayrıntılı bilgiyi, kiralayarak ya da satın alarak kullanabilecek olmalarıdır. Dolayısıyla, bu gelişmeler, her işin bir uzmanının olmasına olanak sağlayacak, insanlar da o işin uzmanına danışacak ve bilgi alacaklardır. Her işten anlayanların devri bitecek, bilgi ve bilgi kaynakları çoğaldıkça, onu doğru kullanabilmek de ayrı bir uzmanlık alanı olacaktır. Yaygın bir hizmet sektörü olarak ortaya çıkmasa da, birçok insana istihdam sağlayacak çeşitli meslek dalları da önem kazanacaktır. Bunlardan bazıları; mutluluk eğitimleri ve okulları, başarı okulu ve eğitimleri, liderlik okulu ve eğitimleri, rehberlik ve psikolojik danışmanlık, insan ilişkileri danışmanlığıdır (Özsoy, 2003, s. 312).

Koçluk, her kıta ve neredeyse her kesimde, hayat ve iş dünyasında bir yer edinmiştir. Önceleri, bireyler için hayat koçluğu, kurumsal yöneticiler için yönetici

koçluğu gibi iki alana odaklanırken, günümüzde, gelişmiş ve binlerce varyasyonu olan bir alan haline gelmiştir (Whitworth vd., 2008, s.162).

Sözlük anlamı ile koçluk (coaching); öğretmek, eğitmek, danışmanlık yapmak, bilgi vermek, yol göstermek, yöneltmek, alıştırmak gibi fiillerle ifade edilir. Kavram olarak yeni değildir. Binlerce yıl öncesine dayanır. Socrates, ‘düşünceleri doğurmak’ adını verdiği bu tekniği kullanmıştır. Bu tekniğin yöntemi, sorular sorularak, düşüncelerin ortaya çıkarılmasıdır. Yunan mitolojisindeki bir efsanede de, Odysea’da, yakın bir kavram olan ‘mentor’ kavramına rastlanılır. Mentor, Ulyse’in, Truva savaşlarına giderken, oğlunu eğitmek üzere teslim ettiği arkadaşısıdır. Bugün ise işletme dünyasında, mentor, yardımcı olan, destek veren üst anlamına gelmektedir (Minibaş Poussard, 2004, s. 14). Mentorluktan en çok yarar sağlayacak olanlar, yakın bir zamanda yeni bir konuma yükselmiş, başka bir birime geçmiş ya da çalıştığı şirkete yeni gelmiş kişilerdir. Kurumun yazılı olmayan kurallarını anlamayabilir ya da işi çözmek için kime başvuracaklarını bilemeyebilirler. Bu nedenle, mentorluk desteğine ihtiyaç duyabilirler (Luecke, 2007, s. 103-104). Mentorluk ve koçluk kavramları birbirlerine yakın kavramlardır, temel farklılık ise, koçluğun işle, mentorluğun kariyerle ilgili olmasıdır. Bir diğer deyişle, koçluk, mentorluğun bir alt basmağıdır denilebilir. Koçluk, somut sorunlara yoğunlaşıp, öğrenme fırsatlarını odak noktası olarak alırken, mentorluk uzun vadeli kariyer gelişimine odaklanır (Luecke, 2007, s. 94-97).

Anglosakson kültürlerde ‘koç’ sözcüğüne, tenis ve golf sporlarında, öncelikli olarak rastlanmaktadır. 80’li yıllarda Harvard’da eğitimci olan tenis uzmanı Gallwey (1974), tenis, kayak ve golf eğitiminde psikolojik etkilere değinmiştir. Yazdığı kitaplarına, ‘İçsel Tenis Oyunu’ ve ‘İçsel Golf Oyunu’ adlarını vermiştir. İçsel kelimesinin anlamı, kitaplarında, oyuncunun, rakip karşısında, nasıl bir duygu durumu içerisinde olduğunu ifade eder. Gallwey, spor eğitime-antrenörlük görevine yeni bir bakış açısı getirmiştir. Eğitimin bir amacı da, sporcunun, iç engellerini kontrol etmeyi ve nasıl aşabileceğini öğrenmesini kazandırmaktır. Gallwey’e göre, antrenörün görevi, en iyi performansla erişmek için, oyuncunun potansiyelinin özgürleşmesini sağlamaktır. Bilgi vermek yerine, kendi kendine öğrenmeyi öğretmek esastır. Koçluk süreci, bir tekniği, bilgiyi öğrenmeye yönelik değildir. Birey ya da ekibin (danışan ya da danışanların), denenmemiş yönlerini

ortaya çıkarıp, kişisel gelişimi desteklemeyi amaçlar (Aktaran: Minibaş Poussard, 2004, s. 14-15).

Steuber, sadece bir kişiye koçluk yapmanın, birçok insanın hayatını daha iyi bir şekilde iyileştirebileceğini söyler. Bunun yararları, kişinin ötesinde, ailelerine, dostlarına ve doğmamış çocuklarına kadar uzanır. Ayrıca, koçun yaşamı da, bir fark yaratmak sayesinde zenginleşir (Aktaran: Benton, 2007, s. 187). İnsanlar, neden koçluk almayı isterler? Bunun nedenlerinden bazıları şu şekilde sıralanabilir;

- Güçlü yanlarını, ihtiyaçlarını ve fırsatları gözden geçirmek için,
- Nesnel görünen bir kuruldan fikir almak için,
- Performanslarını iyileştirmek için,
- Yaşantılarında, bazı değişikliklerin nasıl olacağını görebilmek için,
- Fırsatları daha açık, net görebilmek ve değerlendirebilmek için,
- Sürekli aynı döngüyü kırma mücadelesinde destek almak için,
- Yaşamlarında kişisel kontrolü ele almak ve işlerinin hayatlarını yönetmemesi için,
- İnsanlarda iz bırakmak için,
- Kendilerine yatırım yapmak (geliştirmek) için,
- Kendilerini keşfetmek için (Aktaran; Benton, 2007, s. 195-196).

Psikiyatrlar, tıp bilimine dayalı, biyolojik, nörolojik, gerektiğinde ilaç kullanımına dayalı, teşhis ve tedavi süreçlerini gerçekleştirirler. Terapinin temelinde, insana yardım etme, iyileştirme, acıları dindirme, rahatlatma vardır. Psikiyatrist ve psikologlar, iyileşmeye giden bir yol önerirler. Terapi, kendini yönetmekte zorlanan, olumsuz beden ve ruh haline girmiş ya da böyle olası durumları önlemede, kişilerin ihtiyaçları için çözümdür. Koçluk ise stratejik planlamalara, hedeflemeye, gelişmeye dayanır. Daha iyi bir durum isteyen, sağlıklı insanlarla yapılır. Geçmiş, geleceği için bir çerçeve oluşturmak amacı ile kullanılır. Neden-niçin sorularından daha çok ne ve nasıl sorularını soran eyleme odaklı bir süreçtir (Tiryaki, 2014, s. 44).

Koçluk kavramı, psikologluktan farklı olarak, eğer bireyin fizyolojik bir rahatsızlığı yoksa kendisini ve çevresini keşfetmesi için kılavuzluk eden bir yoldur. Toplumsal bir

varlık olan insanın yaşaması için temel gereksinim olan, başta kendisi olmak üzere, çevresi ile etkili iletişim kurabilmesi, kendisini tanıması ve tanıtabilmesi için bir yoldur. Elindeki kaynakları ki bunların başında kendi becerileri, hayatından istedikleri ve hayalleri gelir, kendisini mutlu edecek şekilde kullanması için bir keşif yolculuğudur. Bu yolculuk sürecinde, koç ve danışan arasındaki odak noktayı, danışan belirler, koç ise gözlem ve soruları ile danışanın harekete geçmesini sağlar. Koç, danışanın şu an ki konumu ve gelecekte olmak istedikleri konuma gelebilmeleri için neler yapabileceklerine yoğunlaşır ve bunu iletişim yoluyla gerçekleştirir.

Modernleşen dünyada, çeşitli kavramların anlamları değiştiği gibi, yeni oluşan iş kolları ve değişen insan ilişkileri sayesinde yeni ihtiyaçlar dolayısıyla yeni kavramlar, iş kolları da doğmuştur. Bu yeni kavramlardan biri de “koçluk” kavramıdır.

Koçluk kavramı içerisinde ‘koçluk yapmak’, iki insan arasında, pozitif değişim amaçlı, çeşitli etkileşimleri tanımlamak için kullanılır. Bunlar, geri bildirim sağlamak, yardımcı sorular sormak, nasıl yapılacağını göstermek, nasıl yapılacağını söylemek, cesaretlendirmek vb. dir. Koçluğun esas aracı diyalogdur. Diyalog; dinleme, sorgulama, gözlem yapma, perspektif geliştirme, farklı çıkış yolları sunma, öğrenme ve destekleyici yapılandırma üzerine kuruludur (Kızıldağ, 2009). Koçluk süreci, genellikle dört aşamada belirlenir. Bu dört sürecin ismi, kaynaklara ve koçlara göre farklılık gösterebilir; ancak içerik olarak kastedilenler birbirini kapsayıcı niteliktedir.

Luecke, koçluğu dört adımlı bir süreç olarak tanımlar, Bunlar;

- a. gözlem (hazırlık),
- b. tartışma,
- c. aktif koçluk ve
- d. takiptir.

Hazırlık döneminde, etkin koçluğun ilk adımı gözlemdir. Danışan kişinin zayıf ve güçlü yanlarını keşfetmeden bir girişimde bulunmak doğru değildir (Luecke, 2007, s. 10). Koçluk süreci öncesinde ya da koçluk süreci içerisinde doğrudan gözlem ile danışan hakkında bilgi sahibi olunmalı ve süreç inşa edilmelidir. Bu durumu, iletişim sürecine dışarıdan önemli bir katkısı olan feed forward (toplayıcı yankı) kavramı ile de açıklayabiliriz. Danışan hakkında ne kadar çok bilgi sahibi olunursa, ona o derecede faydalı koçluk yapılmış olacaktır.

Tartışma bölümünde, dikkatli bir hazırlık sonrası, iki kişinin (koç ve danışan), üzerinde anlaştığı bir koçluk planı ortaya çıkar (Luecke, 2007, s. 10). Bu bölüm, gözlemin ilerletilmesi olarak da tanımlanabilir. Bu aşamada, danışanın çözüm bulmak istediği sorunu ortaya çıkartılır ve bunu, danışanın kendisinin keşfetmesi ve söylemesi sağlanır.

Aktif koçluk bölümü, koçluğun başladığı bölümdür. Koç, danışanına sorular sorarak, sorununu ve nedenlerini açıklıkla ortaya çıkarmasında yardımcı olur. Koç, ortaya çıkan nedenlerin üstesinden nasıl gelinebileceği konusunda, çeşitli yöntemlerle beyin fırtınası yaptırır. Sonrasında ise ödevler verir, ödevlerin sonrasında, yansıma (feedback) gerçekleşir.

Takip bölümü, koçun, danışanını takip etmesidir. Danışan yolunu şaşırdığında ya da ilerlemek için yeni yollara girmesi gerektiğinde, koç, aktif koçluk bölümünde olduğu gibi yardımcı olur.

Albert ve Emery, bu dört süreci, amaç belirleme, davranış değişimi, pekiştirme ve süreci sonuçlandırma olarak sıralar. Gözlemlerle, doğru amaç belirlenir. Bunun yanı sıra bazı teknikler de kullanılır. Bunlar, sorgulama, yeniden biçimleme ve çerçevelemedir. Soru formu ile danışanın kendisini sorgulaması sağlanır. Yeniden biçimlemede ise soru ve cevaplardan sonra sentez yapılır. Sentez ile bireyin söylediklerinin, birey dışında, başkaları tarafından nasıl görüldüğü ortaya çıkarılır ve ilerleme kolaylaşır. Danışanın yönü kaybolmaya başladığında ise, koç, konuyu çerçeveler ve sorun ve çözümden uzaklaşılmasını sağlar. Davranışı değiştirmeden önce, davranışın neden kaynaklandığı ortaya çıkarılır ve bu davranışları besleyen duygular ortaya çıkarılır. Bunu yaparken de çeşitli teknikler ve alıştırmalar kullanılabilir. (aktaran; Minibaş Poussard, 2004, s. 90-91). Bu duygu ve düşünceleri ortaya çıkarmak için, danışana resim yaptırılabilir, bir drama, bir oyun yaratması istenebilir, bir anı hatırlattırılabilir, bir boş çerçeve verip, orada ne görmek istediği sorulabilir. Koçlar, kendilerine özgü yöntemler de geliştirebilir. Ancak unutulmaması gereken, koçların psikolog olmadığı, soruna değil çözüme odaklanması gerektiğidir.

Pekiştirme sürecinde, davranış değiştirirken, geriye dönüşler olabilir. Bu aşamada, koç, danışanının, attığı en küçük adımın bile kendisi tarafından görülmesini sağlar. Süreci sonlandırırken de, davranışın yerleşik hale geldiğinden emin olunur. Bireyin, başarısının bilincine varması ve değişimi sağlayan mekanizmanın farkında olması önemlidir. Koçluk

süreci sonlanır ya da başka bir konu-sorun üzerinde devam edilecekse, çözümlenen soruna bir nokta konulması sağlanır (Minibaş Poussard, 2004, s. 93).

Aktif dinleyici olmak, koçluğun en önemli becerilerinden biridir. Pasif dinleme sorun üzerindeki duygulara odaklanıp, duyguları ardındaki düşünce kalıplarını kaçırabilmeye neden olabilir. Oysa aktif dinleme, sorunun ve çözümün ne olduğu konusunda bilgi verir (Hardingham ve diğerleri, 2004, s. 44). Bir diğer önemli nokta, danışanı, sorunu ile yüzleştirmektir. Koç, sorunu ortaya koyar ve neden böyle davrandığını danışanına sorar. Yüzleştirme ile koç, danışanının dikkatini çeker, sorunu görmezden gelmesini engeller, sorunu ile uzlaşmasını sağlar ve gerçeklerle yüzleştirir. Bu, önemli bir beceridir ki, çoğu koç, yüzleştirmekten kaçınabilir bunun yerine destekleyici ve tasdik edici bir tavır sergileyebilir (Hardingham ve diğerleri, 2004, s. 51-52).

Koçlukta, doğru ve zamanında soru sormak bir sanattır. Açık ya da kapalı; ancak danışanın düşünce ve duygularını ortaya çıkaran sorular sormak, cevapların arkasındaki duygu ve düşünceleri ortaya çıkarmak son derece önemlidir. Empatik dinleme ile koç, empatiyi, danışanına yardımcı olmak, farkındalığını, yetenek ve başarabileceklerini ortaya çıkarmak için kullanır. Koç, danışanının, duygu ve düşüncelerini anlaması için empatik dinlemeyi kullanır. Bir diğer beceri, koçun, danışanının, olaylara farklı açıdan bakmasını sağlamaktır. Davranışları iyi gözlemlemek, alternatifleri (çözüm yollarını, yeni davranış biçimlerini) iyi tanımlamak, yeni davranışlar üzerine pratik yapmak, koçun becerileri arasındadır (White, 2006, s. 154-180).

Devillard'a göre, koçluk süreci, bireyin potansiyeli ve problem olan durum arasında bağ kurulmasına dayanır. Bu alanda müdahale etmek için ise gerekenler; söyleyebilmek, duyabilmek, birlikte hareket edebilmektir. Yargılamadan anlamak esastır (Aktaran: Minibaş Poussard, 2004, s. 20-21). Nasıl koçluk yapılacağını bilmek son derece önemlidir; ancak bundan önce koçun da kendi disiplinine sahip olması gereklidir (Benton, 2007, s. 198). Kendi disiplinine sahip olması ile kastedilen, bilgi ve iletişim becerileri açısından kendisini donatmış olmasıdır. Zira tüm iletişim süreçlerinde olduğu gibi koçluk sürecinde de, kaynağın (koçun), inanılır, güvenilir olması, iletişim süreci (koçluk süreci) açısından son derece önemlidir. İnsanlar, duyduklarından önce gördüklerine daha çok inanma eğilimi taşırlar; ayrıca, duydukları şeyi nasıl duydukları da önem taşır. Bu

anlamda, sözel iletişim, koçluk sürecinde önem taşır. Yeterli, donanımlı bir koç, koçluk sürecinde, danışanına ihtiyacı olduğu şekilde yardımcı olacaktır.

1.1. Problem

Danışanların, iş ya da sosyal yaşamdaki insanların, koçluk yapan kişileri, ses tonunu iyi kullanıp, doğru sözcükleri seçen insanlar olarak algıladıkları varsayılmaktadır. Koçluk sürecinde, koç ve danışan diyalog kurmaktadır. Bu süreçte iletişim becerilerinin yerinin ve düzeyinin belirlenmesi, koçluk sürecinin işlerliği ile bağlantısı olup olmadığını, bağlantısı var ise gerek alan araştırması gerekse alan uzmanları tarafından, iletişim becerilerinin ne kadar yer sahibi olduğunun ortaya konması, süreci tanımlamak, hak ettiği değeri ortaya koymak ve işlerliğini sağlamak açısından da faydalıdır. İş hayatının herhangi bir alanında sadece deneyim sahibi olmak ya da sadece iletişim bilgi ve becerisine sahip olmak koçluk yapmak için yeterli midir? Koçluk hizmeti alan ya da almak isteyen kişilerin, güven duyarak, faydalı bir hizmet alması için bir profesyonel koçta var olması gereken özelliklerin ortaya çıkarılması, bir meslek olarak kabul edilen profesyonel koçluk hizmetinin hak ettiği değeri görebilmesi açısından önemlidir. Bu durum, “kimler koçluk yapabilir”, “bir koç hangi özelliklere sahip olmalıdır”, “bir koç, iletişimin etkili olması için hangi yolu izlemelidir”, “koçluk sürecinde iletişimin yeri ne olmalıdır”, “koçluk yapılan alanda bilgi sahibi olmak mı, iletişim becerilerine sahip olmak mı koçluk yapmak için gerekli özelliklerdir?” sorularının yanıtlarını da içerdiğinden, koçlar ve koçluk hizmeti alan danışanlar için, koçluk, netleştirilmesi gereken bir süreçtir.

1.2. Amaç

Bu çalışmanın amacı, koçluk sürecini tanımladıktan sonra, koçluk süreci içinde sözlü iletişim becerilerinin yerini açıklamak, araştırma ile ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda, iletişim açısından bir yaklaşım ortaya koymak ve sürecin işlerliğine katkıda bulunmaktır.

Bu amaç doğrultusunda, aşağıdaki soruların yanıtlarına ulaşılması amaçlanmaktadır.

1. Koçluk nedir?
2. Koçluk sürecinin özellikleri nelerdir?
3. Koçluk sürecinde iletişim becerilerinin yeri nedir?
4. Koçluk yapan kişi, hangi sözlü iletişim becerilerine sahip olmalıdır?
5. Koçluk sürecini faydalı hale getirebilmek için nasıl bir yol izlenebilir, koç ve danışanlardan alınan bilgilerle oluşturulan ortak bir iletişim yaklaşımı oluşturulabilir mi?

1.3. Önem

Bu çalışmada amaç, günümüzde bir iş sektörü olan koçluğun özelliklerini ve işleyiş biçimini ortaya koymak, dolayısıyla, koçların sahip olması gereken iletişim becerilerini de ortaya çıkarmaktır.

Koçluk yapan kişinin hangi iletişim becerilerine sahip olması gerektiğini tanımlamak, sahip olması gereken becerileri, bilimsel veriler ve uygulamalarla ortaya koymak, koçluk yapan, koçluk hizmeti alan kişiler için sürecin faydalılığını artırabilir. Koçluk, Oxford (1989) ve Webster (1995) sözlüklerinde, öğretmek, eğitmek, danışmanlık yapmak, yol göstermek, yöneltmek gibi fiillerle açıklanmaktadır. Bireylerarası iletişim kavramı “İnsanlararası iletişim, bilgi, düşünce, duygu, tutum ve kanılarla, davranış biçimlerinin, kaynak ile alıcı arasındaki bir ilişkileşme yoluyla bir insandan (insanlardan) diğerine (diğerlerine) bazı oluklar kullanılarak, anlamlarında uzlaşmış simgeler aracılığıyla ve değişim amacıyla aktarılması sürecidir” (Yüksel, 2008, s.11). Bu tanımların ışığında, koçluk sürecinin iletişim kavramı ile ilişkili olduğu görülmektedir. Koçluk sürecinde diyalog başlıca araçlardan biridir ve iletişim kurmayı ifade eden bir kavramdır. İyi bir konuşmacı olmak ya da olduğunu düşünmek, bireysel ya da bir kurum çalışanına koçluk yaparken, iletişim becerisinin gerekli olup olmadığını

ortaya koymak, önemli ise gerekli olan alanları tanımlamak, koçluk sürecinin işleyişini faydalı hale getirmek açısından önemlidir.

Bireysel ya da kurumsal, iş sektörü ya da günlük hayatta, sorunların ortaya çıkarılması ve giderilmesinde önemli bir araç olan sözlü iletişim becerilerinin, yaygın bir sektör haline gelen ‘koçluk’ mesleği içinde araştırılmasının, bu iş alanına, iletişim bilimlerine, bireysel ve kurumsal gelişime katkı sağlayacağı düşünülmektedir

1.4. Sınırlılıklar

Çalışma, profesyonel koçlukta, sözlü iletişim becerilerinin araştırılması ile sınırlıdır.

Çalışmada, profesyonel iş yaşamlarında ya da koçluk alanında deneyim ve bilgi sahibi 11 kişi ile derinlemesine görüşme yapılmıştır. Bu görüşmelerden, genelleme yapılması amaçlanmamaktadır. Bunun yanı sıra, farklı kişilerin aynı görüşler üzerinde vurgu yapması, bu konudaki ortak görüşlerin ve temel kriterlerin varlığına işaret etmektedir. Bu nedenle, çalışmanın, iletişim ve koçluk alanında yapılacak çalışmalara ışık tutacağı varsayılmaktadır.

Bu çalışma, kurumlara iletişim ve koçluk eğitimi veren, profesyonel koçluk alanı ile ilgili bilgi sahibi olan, iletişim alanında profesör olan bir akademisyen, iktisadi ve idari bilimler alanında profesör ve doçent olan, alan ile ilgili bilgi/deneyim sahibi olan iki akademisyen, koçluk eğitimi almış, yöneticilik yapmış, insan kaynakları alanında yöneticilik yapan bir yönetici, yöneticilik yapmış, insan kaynakları yöneticiliği yapmış bir kişi, koçluk eğitimi almış, koçluk hizmeti almış, çalışanlarına koçluk yapmış ve yapmakta olan üç yönetici, yaklaşık elli yıllık deneyim sahibi olan, üst düzey bir yönetici, kurumlara ve kişilere koçluk yapan, Türkiye Koçluk Federasyonu kuran kişilerin başında gelen bir profesyonel koç, kurumlara ve kişilere koçluk yapan, deneyimli bir profesyonel koç ile yapılan görüşmelerle sınırlıdır. Görüşme yapılan on bir kişinin koçluk hakkında bilgi-deneyim sahibi olmasının yanı sıra, kendi alanlarında yaptıkları işlerde de deneyim ve bilgi sahibi olması kriteri gözetilmiştir.

1.5. Varsayımlar

Çalışmada, koçluk sürecinde, iletişim süreci ile ilgili olan, “dinleme, etkili soru sorma, yeniden çerçeveleme ve geribildirim verme” öğelerinin kullanıldığı görülmüştür. Bu noktadan hareketle, koçluk süreci ve iletişim becerileri arasında önemli bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durum, çalışmanın başlangıç noktasını oluşturmaktadır.

Danışanların, iş ya da sosyal yaşamdaki insanların, koçluk yapan kişileri, ses tonunu iyi kullanıp, doğru sözcükleri seçen insanlar olarak ya da işletmeler alanında deneyimli olup, deneyimlerini aktaran insanlar olarak algılandıkları varsayılmaktadır. Ancak, bir koçun iletişim becerileri açısından hangi özelliklere sahip olursa yeterli ve yararlı olacağı ya da koçluk sürecinin fayda sağlayacağı ve süreci etkili kılacağı, net olarak ortaya koyulmadığı ve bilinmediği varsayılmaktadır.

1.5. Tanımlar

Profesyonel Koçluk: ‘Bireyler ve organizasyonların performanslarını artırarak iş ve özel yaşamlarında sıra dışı sonuçlar elde etmelerini sağlayan sürekli mesleki bir ilişkidir’ (Efeçinar, 2008, s. 24).

Koç: Danışanlarının, daha verimli, kendine güvenen, motive olmasını sağlayan, ilişkilerini ve sağlığını iyileştirmesini sağlayan, iş yaşamındaki hedeflerini netleştirmesini ve bunları gerçekleştirmesi için odaklanmasına ve yön belirlemesine yardımcı olan kişidir. (Tiryaki, 2014, s. 16-17).

Danışan: Koçluk hizmeti alan kişi.

İletişim: “İnsanlararası iletişim, bilgi, düşünce, duygu, tutum ve kanılarla, davranış biçimlerinin, kaynak ile alıcı arasındaki bir ilişkileşme yoluyla bir insandan (insanlardan) diğerine (diğerlerine) bazı oluklar kullanılarak, anlamlarında uzlaşılmış simgeler aracılığıyla ve değişim amacıyla aktarılması sürecidir (Yüksel, 2008, s.11).

Sözel İletişim: Sözel iletişim kavramı, iletişimi sembollerle ifade edebilmektir. Sesli Sözel diğer bir deyişle, konuşma diğer adıyla sözlü iletişim ve Sessiz Sözel (yazı ve okumak) olmak üzere ikiye ayrılır. Dinleme kavramı da sözel iletişimin içinde yer alır (Yüksel, 2007, s. 81-82).

Sözlü İletişim: Duygu ve düşünceleri, yaşanmışlıkları, karşıdaki kişi ya da kişilere, sözcükleri seslendirerek gönderme işlemidir. Konuşmadır (Yüksel, 2005, s.53).

Sözsüz İletişim: Ses tonu, jest ve mimikleri, giysiler, eşyalar, mekân algısı, dokunma, vücut tipi, duruş, bakış, aksesuarlar gibi kasıtlı ya da kasıtsız mesaj veren her özellik, sözsüz iletişimin bir parçasıdır (Yüksel, 2007, s. 82).

Koçvari Yaklaşım: Etkin dinleme yaparak, geribildirimleri öğrenme fırsatı görerek, insanlara talimatlar vermek yerine onlara güvenerek, gelişmelerine olanak sağlayan bir tavır sergileyerek insanlara yaklaşmak (http-1). Koç gibi derin dinleyerek, güçlü sorular sorabilmek ve ilhamlandırabilmektir (http-2). Diğer bir deyişle iletişim becerine sahip olmaktır.

Akreditasyon: Organizasyonların, belirlenmiş standartlara uygunluğunu etkili bir kurum tarafından değerlendirilerek onaylanmasını içeren, genellikle organizasyonların gönüllüğüne ve uluslararası kabul görmüş ilkelere dayanan, kalite, etkinlik ve verimliliği artırmak amacı ile kullanılan programdır (http-3). Türk Dil Kurumu sözlüğündeki Türkçe karşılığı denkliktir(http-4).

Koçluk Eğitimi Almış: Profesyonel koçluk yapmak üzere eğitim almış kişi.

Koçluk Hizmeti Almış: Profesyonel koç tarafından koçluk yapılmış kişi, danışan.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli

Çalışmanın araştırma bölümünde, koçluk kavramının özelliklerini ve basamaklarını ortaya koymak ve iletişim açısından yeni bir yaklaşım önerebilmek için “Betimsel Veri Analizi” kullanılmıştır. Veri toplama yöntemi olarak, yarı yapılandırılmış görüşmelerin yapıldığı, “görüşme formu yaklaşımı” yöntemine başvurulmuştur.

2.2. Verilerin Toplanması

Koçluk kavramının özelliklerini ve basamaklarını ortaya koymak ve iletişim açısından yeni bir yaklaşım önerebilmek için kullanılan “Betimsel Veri Analizi”nde, elde edilen veriler, belirlenen temalara göre özetlenir ve yorumlanır. Veriler, araştırmanın görüşme ya da gözleminde kullanılan sorulara, boyutlara ya da soruların ortaya koyduğu temalara göre düzenlenebilir. Betimsel analiz çalışmasında, görüşülen kişilerin görüşlerini çarpıcı bir şekilde yansıtmak amacı ile doğrudan alıntılara sık yer verilir. Bu analizde, elde edilen bulguların düzenlenmiş ve yorumlanmış biçimde okuyucuya sunulması amaçlanmaktadır. Bu amaçtan hareketle, elde edilen veriler, öncelikle sistematik ve açık bir biçimde betimlendikten sonra, açıklanır, yorumlanır, neden-sonuç ilişkileri irdelenir ve bir takım sonuçlara ulaşılır. Ortaya çıkan temalar çıkan temaların ilişkilendirilmesi, anlamlandırılması ve ileriye dönük olarak tahminlerde bulunulması da araştırmacının yapacağı yorumların boyutları arasında yer alabilir. Betimsel analiz dört aşamadan oluşur;

1. Betimsel analiz için bir çerçeve oluşturma
2. Tematik çerçeveye göre verileri işleme
3. Bulguların tanımlanması
4. Bulguların yorumlanması (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 224).

Patton (1987), üç tür görüşme yaklaşımı tanımlamaktadır. “Sohbet tarzı görüşme”, “görüşme formu yaklaşımı”, “standartlaştırılmış açık uçlu görüşme” tarzı (Aktaran: Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 121-122). “Görüşme formu yaklaşım”ında, bir taslakta, ele alınacak konu ve başlıklar önceden belirlenir. Görüşmeyi yapan araştırmacı, görüşme akışına göre, soruların içeriği ve soruların sırasını belirleyebilir. Bu yöntemin güçlü yanları, sorularla bir taslak oluşturma, verilerin anlaşılabilirliğini artıran bir yöntem olmasıdır. Aynı zamanda bu durum, veri toplamayı, her görüşmeci için sistematik hale getirir. Verilerdeki mantıksal aralıklar tahmin edilebilir ve kapatılabilir. Görüşmeler duruma bağlı diyaloglara dayalı gelişir (Patton, 2015, s. 438) .

Bu çalışmada, veri toplama aracı olan görüşme formu yaklaşımı yönteminin kullanılmasının nedeni, araştırmacıya ve görüşülen kişilere kılavuzluk edecek soruların araştırmacı tarafından daha önce hazırlanmış olması, araştırmacı ve görüşmeciye zaman kazandırması ve zaman esnekliği sağlaması, yanıtlanmış soruların tekrar sorulmasını

engellemesi, görüşmenin akışına göre, sorulan diğer sorular içinde cevaplandığı takdirde, bazı soruların sırasının atlanmasına olanak sağlaması ve farklı kişilerden, daha sistematik ve birbirleriyle karşılaştırılabilir bilgiler elde edilmesini sağlamasıdır.

2.3. Evren ve Örneklem

Alanyazın taraması bölümünde, çalışmada temel olarak yer alan koçluk ve iletişim becerileri kavramları net bir şekilde ortaya koyulduktan sonra, alanında en az on yıl deneyimli olan profesyonel koçluk mesleği hakkında bilgi, deneyim ya da eğitim sahibi olan kişiler seçilmiş ve onlara iletişim becerileri ve koçluk ilişkisini ortaya çıkarabilecek sorular sorulmuştur.

Bu kişilerin seçiminde, araştırmanın problemi ile ilişkili yeterli bilgi kaynağı olabilecek birey ve durumların saptanmasında özellikle etkili olan “kartopu örnekleme” yöntemi kullanılmıştır. Kartopu örnekleminde süreç, basit bir soruyla başlar: “Bu konuda en fazla kimler bilgi sahibi olabilir?”, “Bu konu ile ilgili olarak kim ya da kimlerle görüşmemi önerirsiniz?” (Patton, 1987, Aktaran, Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 111). Araştırmanın başında belirlenen yönetici ve akademisyenler sonrasında, süreç ilerledikçe araştırmaya katılacak isimler eklenmiş, görüşülen kişi sayısına ulaşılmıştır.

Görüşme soruları hazırlanırken, evet-hayır gibi önceden kestirebilir ve kısa yanıtlara neden olabilecek soru türlerinden olmamasına, mantıklı bir sıra ile düzenlenmesine, soruların açık ve anlaşılır olmasına dikkat edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 131-135). Nitel araştırmalarda uygulanan bir yöntem olarak, görüşme sorularının uygunluğu, konusunda deneyimli 4 kişiden görüş alarak netleştirilmiş, pilot görüşme ile sınanmıştır.

Bu araştırma kapsamında;

- iki profesyonel koç,
- üçü koçluk eğitimi ve profesyonel koçluk hizmeti almış ve çalıştığı kurum içinde koçluk yapan dört yönetici,
- yöneticilik deneyimi olan, biri profesyonel koçluk eğitimi almış aynı zamanda insan kaynakları bölümü yöneticiliği ve koçluk yapan-yapmış iki kişi,

- biri şirketlere iletişim ve koçluk eğitimi veren, profesyonel koçluk alanı ile ilgili bilgi sahibi olan iletişim ve işletme alanından üç akademisyen (profesör) ile görüşmeler yapılmıştır.

Görüşmeciler, koçluk, iletişim, yöneticilik deneyimine en az 10 yıl sahip kişiler olması göz önünde bulundurularak seçilmiştir. Görüşmecilerin seçilme kriterlerinden biri de, kurum dışı ya da kurumu içinde kendi astlarına koçluk hizmeti vermenin yanı sıra, koçluk hizmeti ya da koçluk eğitimi almış olmalarıdır. Bu durum, koçluk hizmeti almanın ve vermenin yarattığı değişimleri, varsa ne gibi faydalarının olduğunu, süreçte iletişim becerilerinin yerini ortaya çıkarabileceği düşünülerek tercih edilmiştir.

2.4. Veri Analizi

Pilot görüşme, 18.08.2016 tarihinde yapılmış, bir görüşme 16.12.2016 tarihinde, bir diğer görüşme 19.12.2016 tarihinde gerçekleştirilmiştir. 27.12.2016 ve 30.12.2016 tarihleri arasında, şehir dışı görüşmeleri gerçekleştirilmiştir. Görüşmecilerden, bir ay önce randevu günü ve saati alınmış, bir hafta kala, tarih ve saatler teyit edilmiştir. Görüşme yerleri, görüşmecilerin tercihleri doğrultusunda seçilmiştir. Bir görüşmeci ile (Adana), görüşmecinin iş yoğunluğu, araştırmaya zaman kazandırması gerekçesi ile görüntülü telefon görüşmesi tercih edilmiştir. Bu durum, görüşmenin verimliliğine herhangi olumsuz bir etkide bulunmamıştır. Görüşmelerin en azı, “18 dakika, 51 saniye”, en uzun görüşme ise “1 Saat, 3 dakika, 43 saniye” sürmüştür. Bu araştırma için, üç farklı şehirde (Eskişehir, İstanbul, Adana), toplam, “ 6 saat, 35 dakika, 41 saniye” görüşme yapılmıştır.

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin (Görüşme formu yaklaşımı) kullanıldığı görüşmelerde, 18.08.2016 tarihinde gerçekleştirilen pilot görüşmede, bu soruların işlevselliğinin sınanması amacı ile öncelikle iletişim yönetimi alanında profesör ve profesyonel koçluk hakkında bilgi sahibi olup, liderlik ve koçluk alanlarında kurumlara eğitim veren bir akademisyen ile görüşme yapılmıştır. Bu görüşme sonucunda, soruların, açık, anlaşılır ve araştırma ile bağlantılı olduğu, çalışmanın amaçlarını ortaya çıkaracak sorular olarak işlevli olduğu görülmüş, bu görüşme, çalışma kapsamında kullanılmak üzere değerlendirilmiştir.

Yapılan görüşmeler ses kayıt cihazı ile kayıt edilmiş, sonrasında kayıtlar yazılı olarak deşifre edilmiş, tez kapsamında, kişilerin isimleri açık olarak kullanılmamış, çalıştıkları kurumlara yer verilmemiş, profesyonel iş yaşamlarındaki unvanlar belirtilmiştir. Çalışma içinde kullanırken, kendilerine numara verilmiş, görüşmeci ve numarasını ifade edecek şekilde G harfi ve numarası kullanılmıştır. Yapılan görüşmelerin, “Profesyonel Koçluk Uygulamalarında Sözlü İletişim Becerileri Bir İletişim Yaklaşımı ve Diyalog Tekniği Önerisi” başlıklı doktora tezi için bir kaynak oluşturacağı, görüşme sonuçlarının bu tez ve bu tezle ilgili olabilecek makale, kitap, yayınlar dışında, herhangi bir yerde, izinleri olmadan kullanılmayacağı, isimlerinin herhangi bir yerde belirtilmeyeceği, çalışma bitişinden beş yıl sonra, yapılan görüşme kayıtlarının imha edileceği bilgisi verilmiştir. Kendilerinin bilgilendirildiği bu form, ek 1 de yer almaktadır. Yapılan görüşmelerin deşifre yapılmış dökümlerine örnek teşkil edecek şekilde ek 2 de yer verilmiştir. Görüşme bilgileri Tablo 2.1.’de belirtilmiştir.

İsim	Görev	Yer	Görüşme Biçimi	Tarih	Başlangıç Saati	Süre
Görüşme 1	Akademisyen	Eskişehir – Görüşmeci Ofisi	Yüzyüze	18.08.2016	14:00	27 dak. 8 sn
Görüşme 2	Akademisyen	Eskişehir- Görüşmeci Ofisi	Yüzyüze	16.12.2016	14:00	28 dak. 40 sn
Görüşme 3	Akademisyen	Eskişehir- Görüşmeci Ofisi	Yüzyüze	19.12.2016	14:00	30 dak. 14 sn
Görüşme 4	Yönetici-İnsan Kaynakları Müdürü	İstanbul – Görüşmeci ofisine yakın bir Cafe	Yüzyüze	27.12.2016	12.45	42 dak. 48 sn.
Görüşme 5	Üst Düzey Yönetici-Direktör	İstanbul- Görüşmeci Ofisi	Yüzyüze	27.12.2016	14:00	45 dak. 10 sn.
Görüşme 6	Orta Düzey Yönetici	İstanbul- Adana - Görüşmeci Ofisi	Görüntülü telefon görüşmesi aracılığıyla	27.12.2016	21:00	23 dak. 06 sn.
Görüşme 7	Üst Düzey Yönetici-Danışman-Yönetim Kurulu Üyesi	İstanbul- Görüşmeci Ofisi	Yüzyüze	28.12.2016	15:00	1 saat, 3 dak. 43 sn.
Görüşme 8	Profesyonel Koç	İstanbul- Görüşmeci Ofisi	Yüzyüze	29.12.2016	10:30	46 dak. 38 sn.
Görüşme 9	Profesyonel Koç	İstanbul- Görüşmeci Ofisi	Yüzyüze	29.12.2016	16:30	29 dak. 12 sn.
Görüşme 10	Üst Düzey Yönetici-İnsan Kaynakları Müdürü	İstanbul- Görüşmeciye yakın bir restaurant-cafe	Yüzyüze	29.12.2016	13:00	40 dak. 55 sn.
Görüşme 11	Üst Düzey Yönetici	İstanbul.Şahsa Özel Şirket otomobili	Yüzyüze	30.12.2016	15:00	18 dak. 51 sn.

Tablo 2.1. *Görüşme Bilgileri*

Sorular, genelden özele bilgi sahibi olmayı amaçlamaktadır. Bunun nedeni, öncelikle, önyargısız ve herhangi bir yönlendirme yapmadan, görüşmecilerin koçluk ve iletişim becerileri kavramlarının kendilerine ne ifade ettiğini anlamaktır. Soruların hepsi, iletişim becerilerini kapsayan nitelikte cevaplanmıştır. Görüşmecilerin herhangi bir soruya verdiği cevap, bir diğer soruya da cevap olabilmektedir. Bu cevaplar analiz edilirken, soruların cevapları titizlikle ayrılmıştır. Soruların cevaplarının anlaşılır, net ve sade olması için betimsel veri analizi yapılırken, tema yerine sorular kullanılmıştır.

Deşifre edilmiş görüşmelerin her bir sorusunun görüşmeciler tarafından verilen cevapları ile betimsel veri formu oluşturulmuş, bu forma her bir cevap için araştırmacı yorumu yazılmıştır. Bu formdan hareketle, bir kodlama anahtarı çıkarılmış ve çalışmanın güvenilirliğini ölçmek üzere iletişim yönetimi alanında bir akademisyene, dört görüşmecinin deşifre edilmiş görüşme metni okutulmuştur. Bu dört görüşme, veri çeşitliliği düşünülerek, profesyonel bir koç, koçluk hizmeti almış ve çalışanlarına koçluk yapan bir yönetici, koçluk eğitimi almış, yöneticilik yapmış bir insan kaynakları yöneticisi, koçluk eğitimi almış, çalışanlarına koçluk yapan bir yönetici olarak seçilmiştir. Araştırmacı ve okuyucunun, kodlama anahtarına verdikleri cevaplar karşılaştırılmıştır. Buna göre işleyen ve işlemeyen maddeler belirlenmiştir. Daha sonra işlemeyen maddeler ve deşifre metinleri karşılaştırılarak tartışılmıştır. Sonuçta bir uzlaşmaya varılmıştır. Böylece araştırmanın güvenilirliği % 100 e çıkmıştır. Güvenirliği hesaplamak için Miles & Huberman'ın (1994) “Güvenirlik = Görüş Birliği / Görüş Birliği+ Görüş Ayrılığı X 100” formülü kullanılmıştır. Buna göre; güvenilirlik % 97 sonucunu vermiştir. Deşifre edilmiş metinlerdeki tüm soruların cevaplarının titizlikle okunarak, gerek her bir sorunun cevabı tek tek, gerekse görüşme metninin bütünü göz önünde bulundurularak betimsel veri formu doldurulduğundan, güvenilirlik oranının yüksek olduğu düşünülmektedir.

Bu görüşmelerde, kendilerine aşağıdaki sorular sorulmuştur.

Sorular şu şekildedir;

1. Sizce koçluk nedir?
2. Koçlar ne iş yapar?
3. Koçluk bir ihtiyaç mıdır?
4. Koçluk eğitimi nasıl olmalıdır?
5. Koçların sahip olması gereken bireysel özellikleri nasıl sıralarsınız?
6. Sizce bir koçun iletişim becerileri neler olmalı?
7. Sizce bir koçun sözlü iletişim becerileri neler olmalı?
8. Koçlar örgütün konusunu bilen elemanların “koçluk eğitimi” almasıyla mı yetiştirilmeli yoksa koçluk eğitimi almış insanlara örgüt amaç ve hedefleri öğretilerek o insanlar “koç” olarak mı
9. istihdam edilmeli? Bu durumda iletişim becerilerinin yeri nedir?
10. Eğer, koçlar, örgüt içindeki kişiler içinden yetiştirilecekse, sizce, öncelikle verilmesi gereken eğitimler ne olmalı? (Örgüt özellikleri mi, koçluk becerileri mi

öncelikli olmalı?) Sözlü iletişim becerileri, koçluk eğitiminin ne kadarını kapsamalı?

11. Bir yüzde verecek olursanız, koçluk eğitiminin-sürecinin yüzde kaçını iletişim becerileri kapsamalıdır?

Görüşmelerin akışına göre, görüşmecilerin, ifade ettikleri, deneyim, bilgi ve tecrübelerinden yola çıkılarak çeşitli sorular da ek olarak sorulabilmiştir. Bunlar;

Bir koç telefonda, danışanı ile nasıl iletişim kurar, telefonda koçluk yapabilir mi?

Koçluk süresince, koçun not alması konusunda ne düşünüyorsunuz?

Koçlukta ikna hakkında ne düşünüyorsunuz?

Koçluk yapmanın yanı sıra, koçluk hizmeti almak hayatınızda bir değişim yarattı mı? Faydalı buluyor musunuz?

“Size, yöneticinizin koçluk yapmasını ya da sizin, yönettiğiniz kişilere koçluk yapmayı faydalı buluyor musunuz?”

Kişi, kendisine koçluk yapabilir mi? soruları sorulmuş, görüşmelerin akışına bağlı olarak, yönlendirme yapmadan, bu sorulara ek olarak susma, stres yönetimi, ikna becerilerinin koçluk sürecindeki yeri ve telefonda koçluk sürecinin yapılıp yapılamayacağı sorulmuştur. Bu soruların cevapları analiz edilmiş ve araştırmaya eklenmiştir.

Her bir görüşmecinin, her bir soruya verdiği cevaplardan bir tema çıkarılmıştır. Bu çıkan temalar ışığında, görüşme metinleri tekrar analiz edilmiş, en fazla vurgu yapılan noktalar ve farklı cevaplar belirlenmiş, aşağıda açıklanmış ve tablo haline getirilmiştir. Araştırma sorularına verilen cevaplar, cevapların yorumlanması ve açıklamasına, ayrıntılı olarak, bu çalışmanın “araştırma bulguları ve yorum” bölümünde yer verilmiştir.

Görüşmecilerden 10’u, koçluğu, “kişinin kendini tanıması için kullanılan bir metod” olarak görmektedir. 9’u ise, “insanların kendileri geliştirmeleri için bir araç”, “kişiye özgü hazırlanan bir yol haritası”, “kişiye ayna tutup farkındalık yaratmak” olarak ifade etmiştir. Koçların ne iş yaptığı sorulduğunda, 11 kişi, “kişiye özel kılavuzluk etmek” ve “kişiye özel iletişim kurmak” olarak ifade etmiş, 10 kişi ise “insanların gelişimine, değişimine yardımcı olur” şeklinde nitelendirmiştir. Görüşmecilerden 10’u, koçluğu bir ihtiyaç olarak nitelendirmiş, 1 kişi ise, “günümüzde ihtiyaç haline gelmiştir, bu anlamda ihtiyaçtır” şeklinde belirtmiştir.

Koçluk eğitimi nasıl olmalıdır? Sorusuna, 6 kişi, “birebir uygulamalı iletişim eğitimi olmalıdır” ve “iletişim becerileri eğitimi olmalıdır” şeklinde cevap verirken, uygulamanın

önemine değinilmiştir. Koçların sahip olması gereken bireysel özellikleri, 9 kişi, “iletişim becerileri yüksek olmalıdır” şeklinde ifade etmiştir. Bir koçun sahip olması gereken iletişim becerilerini ise, 10 kişi, “empati kurmak”, 9 kişi, aynı zamanda “konuşma (sözlü iletişim)”, 8 kişi ise, bunların yanı sıra iletişim becerisi vurgusu yaparak, “iletişim becerileri üst düzeyde olmalı” şeklinde ifade etmiştir. Spesifik (belirgin) bir şekilde, sözlü iletişim becerilerinin neler olması gerektiği sorulduğunda, 9 kişi, “etkili soru sorma” olarak ifade etmiştir. 8 kişi “dinleme ve yansıma vermek” olarak ifade etmiştir. Koçlar örgütün konusunu bilen elemanların “koçluk eğitimi” almasıyla mı yetiştirilmeli yoksa koçluk eğitimi almış insanlara örgüt amaç ve hedefleri öğretilerek o insanlar “koç” olarak istihdam edilmeli? Bu durumda iletişim becerilerinin yeri nedir? Sorusuna 7 kişi, “ikisinin de olabileceği” yanıtını vermiş, 6 kişi, hatta mümkünse her yöneticinin liderlik-koçluk özelliklerine sahip olması gerektiğini vurgulamıştır. Özellikle profesyonel koçlar, koçluğun ünvanlardan bağımsız olması gerektiğini belirtmiş, iletişim ve koçluk becerilerine sahip herkesin kurum içi ve dışında koçluk yapabileceğini vurgulamıştır. Eğer, koçlar, örgüt içindeki kişiler içinden yetiştirilecekse, sizce, öncelikle verilmesi gereken eğitimler ne olmalı? (Örgüt özellikleri mi, koçluk becerileri mi öncelikli olmalı?) Sözlü iletişim becerileri, koçluk eğitiminin ne kadarını kapsamalı? Sorusuna 10 kişi, özellikle “iletişim becerisi” vurgusunu yapmış 6 kişi, özellikle, “iletişim becerilerinin sürecin tamamında etkin olduğunu” belirtmiştir. 7 kişi, “koçluk becerileri ve sözlü iletişim becerileri”, 6 kişi “koçluk eğitimi ve iletişim becerisi”, 5 kişi ise örgüt kültürünün öğrenilmesinin gerektiğine de vurgu yaparak “örgüt kültürü ve iletişim becerisi” yanıtını vermiştir. 2 kişi ise, “deneyimin” önemine vurgu yapmıştır. Bir yüzde verecek olursanız, koçluk eğitiminin-sürecinin yüzde kaçını iletişim becerileri kapsamalıdır? Sorusuna 6 kişi, “iletişim becerileri, sürecin temelidir” yorumunu yapmış, 1 kişi “alan eğitimi ve % 100 iletişim “ şeklinde ifade etmiş, diğerleri, %60’dan fazla, % 70, % 80 oranlarını vermiş, % 100 denmemesinin nedeni olarak da, deneyim, bilgi, eğitim gibi unsurların gözden kaçırılmaması için böyle bir yüzde verdiklerini, aslında sürecin tamamının iletişim olduğunu vurgulamışlardır.

SORULAR	TEMALAR-VURGU ALANLARI	KİŞİ SAYISI
Sizce koçluk nedir?	“kişinin kendini tanıması için kullanılan bir metod” “insanların kendileri geliştirmeleri için bir araç”, “kişiye özgü hazırlanan bir yol haritası”, “kişiye ayna tutup farkındalık yaratmak”	10 9
Koçlar ne iş yapar?	“ kişiye özel kılavuzluk etmek” ve “kişiye özel iletişim kurmak” “ insanların gelişimine, değişimine yardımcı olur”	11 10
Koçluk bir ihtiyaç mıdır?	“ihtiyaçtır” “günümüzde bir ihtiyaç haline gelmiştir”	10 1
Koçluk eğitimi nasıl olmalı?	“birebir uygulamalı iletişim eğitimi olmalıdır” ve “iletişim becerileri eğitimi olmalıdır”	6
Koçların sahip olması gereken bireysel özellikleri nasıl sıralarsınız?	“iletişim becerileri yüksek olmalıdır”	9
Sizce bir koçun iletişim becerileri neler olmalı?	“empati kurmak”, “empati kurmak ve konuşma (sözlü iletişim)” “empati kurmak, konuşma, iletişim becerileri üst düzeyde olmalı”	10 9 8
Sizce bir koçun sözlü iletişim becerileri neler olmalı?	“etkili soru sorma” “dinleme ve yansıma vermek”	9 8
Koçlar örgütün konusunu bilen elemanların “koçluk eğitimi” almasıyla mı yetiştirilmeli yoksa koçluk eğitimi almış insanlara örgüt amaç ve hedefleri öğretilerek o insanlar “koç” olarak istihdam edilmeli?	“ikisi de olabilir” “mümkünse her yönetici liderlik-koçluk özelliklerine sahip olmalıdır ”	7 6
Eğer, koçlar, örgüt içindeki kişiler içinden yetiştirilecekse, sizce, öncelikle verilmesi gereken eğitimler ne olmalı?	“iletişim becerisi” “iletişim becerilerinin sürecin tamamında etkindir” “koçluk becerileri ve sözlü iletişim becerileri”, “koçluk eğitimi ve iletişim becerisi”, “örgüt kültürü ve iletişim becerisi” “deneyim önemlidir”	10 6 7 6 5 2
Bir yüzde verecek olursanız, koçluk eğitiminin-sürecinin yüzde kaçını iletişim becerileri kapsamalıdır?	“iletişim becerileri, sürecin temelidir” “alan eğitimi ve % 100 iletişim” “%60’dan fazla, % 70, % 80”	6 1 4

Tablo 2.2. Görüşme Sonuçları-Vurgu Alanları

3. ALANYAZIN

3.1. Koçluk Kavramı ve Ortaya Çıkış Süreci

“Coaching”, İngilizceden dilimize geçen ve ilk olarak, spor alanında kullanılan bir terimdir. İşletmeler söz konusu olduğu zaman, yönetici ya da çalışan ekibe yardım etmeyi amaçlayan yönetsel bir uygulama anlamındadır. Koçluk, bir kişiyi belli bir ortamda ele alır, kişiyi aynı zamanda içinde bulunduğu sistem arasındaki ilişkiyi düzeltmeyi amaçlar. İhtiyaca göre, farklı koçluk biçimleri ortaya çıkar. Birey, ekip, yönetici düzeyi olsun, her düzeyde, amaç, değişim, uyum sağlamak ve bireylerin duygusal dengesini koruyarak yeni perspektifler kazandırmaktır. Oxford (1989) ve Webster (1995) sözlüklerinde, koçluk, öğretmek, eğitmek, danışmanlık yapmak, yol göstermek, yönlendirmek gibi fiillerle açıklanır. Türk Dil Kurumu sözlüğünde, bireylerin liderlik ya da yöneticilik özelliklerini, becerilerini geliştirmek üzere, belli bir amacı hedefleyerek etkili sonuçlara ulaşılmasını sağlamak üzere verilen hizmet olarak tanımlanmaktadır (http-5). Binlerce yıl önce, Socrates, ‘düşünceleri doğurmak’ adını verdiği bu tekniği kullanmıştır. Fikir olarak eskilere dayanan, ilk olarak spor dünyasında kendini gösteren bu kavram ve teknik, işletme dünyasına adapte edilmiştir. Koçluk süreci bir tür müdahaledir. Amaç, bireyi ya da ekibi, yetenek, tarzı ve sinerjisine bağlı potansiyel engellerden kurtarmaktır. Bu süreç, eğitim, kişisel gelişim, davranış geliştirme, sistemli değişim, durum analizi gibi pek çok alanı kapsar (Minibaş Poussard, 2004, s, 11-15)

Koçluk terimi ilk kez, 1830’lu yıllarda Oxford Üniversitesinde, öğrencilere sınavlarında yardımcı olan özel öğretmenleri tanımlayan bir tabir olarak kullanıldı. 1831 yılında ilk kez, sporla bağlantısı kuruldu. Zamanla, kişisel gelişim, yetişkin eğitimi, insanın potansiyelini ortaya çıkarma, liderlik gibi çalışma alanları genişledi. 1990’ların ortalarından itibaren, Uluslararası Koçluk Federasyonu, Avrupa Koçluk ve Mentorluk Kurulu, Koçluk Birliği, Uluslararası Koçluk Birliği ile, belli eğitim standartları oluşturulan bağımsız bir disipline dönüştürüldü (Champathes, 2006, s.17-18).

Koçluk kavramı, spor dünyası ile ivme kazanmış, spor dünyasında tenis, kayak, golf öğretmek, Harvard’da eğitimci ve tenis uzmanı olan Timothy Gallwey tarafından, The Inner Game of Tennis, Inner Skiing ve The Inner Game of Golf kitaplarında yirmi

yıl önce ele alınmıştır. Inner, “iç” kelimesi, oyuncunun iç durumunu belirtmek için kullanılmıştır. Gallwey, bu durumu, “bir insanın kendi aklının içindeki rakibinin, filenin diğer tarafındaki rakibinden daha zorludur” şeklinde açıklamıştır. Bu durumdam hareketle, Gallwey, koçun, bir oyuncunun performansı önündeki iç engelleri kaldırmasına yardım edebildiği takdirde, beklenmedik ve doğal bir şekilde bir öğrenme ve yapma becerisinin, koçtan alınabilecek fazla teknik yardıma ihtiyaca gerek kalmadan ortaya çıkabileceğini iddia etmiştir. Gallwey’in kitapları ilk kez yayınlandığında, koç, eğitmen ya da alanının profesyonellerinin çok azı görüşlerine inanmış; fakat oyuncular tarafından kitapları çok fazla talep görmüştür. Alanın profesyonelleri, mesleklerini, kendilerine duyulan ihtiyaçları tehdit altında hissetmiş; ancak o şekilde görünmesine rağmen, Gallwey, duruma şu şekilde açıklık getirmiş ve sadece, yaklaşımlarını değiştirirlerse daha verimli olabileceklerini söylemiştir. Gallwey’e göre, koçluğun özü, insanların performanslarını azami noktaya çıkarmaları için potansiyellerini serbest bırakmalarını sağlamaktır. Diğer bir deyişle, öğretmek yerine, öğrenmelerine yardım etmektir. Socrates’in iki bin yıl kadar önce dile getirdiği bu felsefe, son iki yüzyıl içinde kaybolmuştu (Whitmore, 2015, s. 14-16).

Concise Oxford sözlüğünde, ders vermek, eğitmek, varolan gerçekler hakkında ipuçları vermek olarak tanımlanan koçluk terimini sadece bu şekilde açıklamak doğru olmayacaktır. Bunun nedeni, koçluğun, bu şekilde yapılmasının yanında, ne yapıldığı ile yakından ilgilidir. Koç ve danışan arasındaki destekleyici ilişki, kullanılan iletişim araçları ve sürecin işleyişi açısından, koçluk, büyük ölçekte sonuçlar üretir. Danışan, olgusal gerçekleri, koçtan değil, koçun tetiklemesi sonucunda kendi içinden elde eder. Performansı iyileştirmek başlıca amaç olmasına rağmen, sorun bunun en iyi ne şekilde yapılacağıdır (Whitmore, 2015, s. 14).

Koçluk, son yirmi yılda fenomen haline gelmiştir. Geçmişte, dünyada, eğitim ve spor alanında sınırlı olarak kullanılan koçluk, günümüzde, insanların, hayatın her yönünde, kendilerini daha iyi yapabilmek için çabalamanın bir yolu olarak tanıştıkları bir alandır (Hardingham, 2004, s. ix). Psikoloji, felsefe ve yönetim alanlarını bir araya getirerek, insancıl ve danışan odaklı bir yaklaşım olan koçluk, bireysel, örgütsel, toplumsal faktörleri göz önünde bulundurarak, bireyler-kurumlar için hizmet veren ve 2013 yılı itibari ile Türkiye’de meslek olarak kabul edilmiş bir alandır (Tiryaki, 2014, s. 7-8).

Koçluk, Türkiye’de, 2000’li yılların başından itibaren birkaç koç tarafından uygulanmaya başlanmış, 10 yılda ise koçluk pazarının büyüklüğü 25 ila 30 milyon TL’ye ulaşmıştır. Türkiye’de şubesi bulunan Uluslararası Koçluk Federasyonu (ICF), dünyada kabul görmüş üç farklı koçluk unvanı sunmaktadır. Bunlar, Akredite üye koç, Akredite profesyonel koç ve Akredite master koç unvanlarıdır. Bu unvanlar, koçluk deneyimi saatlerine-sürelerine göre değişmektedir. Federasyon, koçluk alanında standartları oluşturmakta, koçları ve koçluk eğitimlerini akredite etmektedir. Diğer bir deyişle, mesleğin güvenilirliğini artırmaktadır (http-6). Farklı koçluk modellerinin dünyadaki merkezleri tarafından Türkiye’de akredite edilmiş çeşitli kuruluşlar, profesyonel koçluk hizmeti ya da eğitimleri vermektedir.

2015 yılında ICF tarafından Türkiye’de gerçekleştirilen Koçluk Konferansında sunulan araştırmalara göre, koçların %40’ı koçluk mesleğinin daha çok tanınması için tanımının doğru anlatılması gerektiğini düşünmektedir. % 24’ü ise medya tanıtımının olması gerektiğini belirtmiştir. Koçların % 65’i Yönetici Koçluğu ve Kariyer Koçluğu, %56 Yaşam Koçluğu, %39’u Öğrenci Koçluğu, %32’si İlişki Koçluğu yapmaktadır. Çalışan sayısı yüksek olan firmalar ise koçluk desteğine ihtiyaç duymaktadır. Koçluk hizmeti alan firmaların çalışan sayısının ortalaması 3000’dir. Koçluk süreci yürütülen firmalarda, bir çalışana ortalama olarak 8.2 seans koçluk hizmeti sunulmaktadır. Türkiye’deki firmaların % 52’si çalışanlarına koçluk, % 40’ı mentorluk imkânı sunmaktadır. Yapılan bu araştırmanın bir diğer önemli sonucu, “şirketlerin koçluktan ne kadar memnun olduğu” sorusunun sorulması, memnuniyet ölçümü yapıldığında oranın % 69 çıkmasıdır (http-7).

Birer kavram olan, koç-mentor, koçluk-mentorluk, her kavramda olduğu gibi, ihtiyaçlara göre doğar, büyür, anlam değiştirir ve yok olurlar. Kavram kullanımları, zaman bağlı olarak, şekil ve isim değiştirebilirler. Tanımlarında değişiklik de olabilir. Toplumda, ihtiyaç olan boşluklar doldurulmuş, tatmin edilmiş olduğunda, kavramlar yok gibi gözüküp; aslında farklı kavramlarla ifade edilmiş olabilir. Bir ihtiyaca yanıt veren pek çok kavram olabilir, farklı dillerde arandığında, o kavramın o dilde olmadığı sanılabilir, henüz her dilde aynı sözcüklerle, aynı ihtiyaç ifade edilmemiş olabilir. Ancak, bir dille, o kavramın aynı sözcüklerle bulunmayışı, o toplumda o ihtiyacın bulunmadığı ya da tatmin edilmediği anlamına gelmez. Koçluk ve mentorluk kavramları da bu türdendir. Aslında, iş dünyasında, sosyal hayatta, gerek gruplarda, gerek bireysel olarak,

bu kavramların kullanılması oldukça eski olmasına rağmen, yeni gibi durmaktadır. Kaynaklar tarandığında, koçluğa ait çalışmalar 1940'lı yıllara kadar uzanmaktadır ve rehberlik kavramına rastlanmaktadır (Köktürk, 2006, s. 35,36). Koçluk gibi, mentorluk da, insan kaynaklarını geliştirme yollarından biridir. Mentorluk, insanların, öğrenme yoluyla gelişme arayışlarına yardım etmek anlamına gelir. Mentor, sorulduğunda tavsiye veren, uygun olan her durumda, öğrenme olanaklarına kapı açan bir rehber niteliğindedir. Koçluktan farklı olan yanı, destek verilen kişinin, kendi gelişmesinin ve ilerlemesinin sorumluluğunu tam olarak almasıdır (Luecke, 2007, s. X11).

3.2. Koçluğun Amaçları ve İçeriği

Yaşamlarında bir değişiklik yapmak isteyenler, koçluk almayı tercih ederler. Koçluk almak için, mutlaka bir sorun olması gerekmemektedir. İyi koşullarda ya da her hangi bir fırsat karşısında da koça ihtiyaç duyulabilmektedir. Karar verme, bir tercih yapma aşamasında, koçluk hizmeti almak, iyi bir fikir olarak ortaya çıkmaktadır (Tosyalı, 2010, s. 15). Bir kişinin koçluk sürecinden maksimum yararlanabilmesi için en iyi zaman ise, herhangi bir gerileme ya da atılım yapılmış bir olaydan sonradır. Atılım ise terfi, yeni bir müşteri kazanma, iş dünyasında öne geçmek için güven ya da yetkinliği geliştirme isteği olabilir. Kişi, yeni bir atılım yapmak, çalıştığı bir projeye damgasını vurmak, kalabalıktan ayırt edilmek isteyebilir. Gerileme ile kastedilen, bir terfiinin kaçırılması, bir olay ya da işe bağlı olarak güven kaybı yaşanması olabilir. Bu, 40'lı ya da 50'li yaşlara gelmek, boşanma yaşamak, aileden birinin ölümünü yaşamak gibi, bakış açısını değiştiren, kişiyi, yeniden değerlendirmeye, düşünmeye, kariyerine yeniden bir yön vermeye iten bir olay olabilir (Benton, 2007, s. 14,15).

İnsanların değerleri, onların yaşam şekillerini belirleyen derinleşmiş kanaatlerdir. İnsanların yaşamları içinde aldıkları roller, değerleri ile uyum içinde olursa, kendisi ve çevresi ile tutarlılık içinde olur. Fakat günlük yaşam stresi, değerlerin unutulmasına ya da arka plana atılmasına sebep olabilir. Bu durumda, günlük hayatı devam ettirmek, insan kendisini güvende hissetmek adına bazı değerleri ödünç alabilir ve bu değerler boyun eğme ya da aşırı güç kullanımı gibi noktalara kadar gidebilir. Bir şeyleri elde etmek için değerlerinde ödün vermek ise bir bireyi kendinden uzaklaştıran bir unsurdur, başarılı olsa

dahi memnuniyetsizlik artar (Minibaş Poussard, 2004, s, 18-19). Koçluk sürecinde, danışanın, değişime ve gelişime dair istek duyması önemli bir kriterdir. Koçluk yapılabilecek ve fayda sağlanamayacak özellikler, Tablo 3.1.'de belirtilmiştir.

Koçluğa Uygun Olmayan Kişiler	Koçluğa Uygun Olan Kişiler
• Ne istediğini çok net bilen, ne yapması gerektiğini bilen ve harekete zaten geçmiş olan • Her şeyi bildiğini ve zaten her şeyi doğru yaptığını düşünen • Değişmek istemeyen, başkalarının fikrini istemeyen • Değişmek isteyen ama hiçbir şey yapmayan	• Ne istediğini bilmeyen ama bir şeyler yapmak isteyen • Ne istediğini bilen ama nasıl yapacağını bilmeyen • Ne istediğini bilen ama cesaret edemeyen

Tablo 3.1. *Koçluğa Uygun Olan-Olmayan Kişilerin Özellikleri* (Tiryaki, 2014, s. 40).

80'li yıllardan itibaren, özellikle 90'lı yıllarda, işletmelerde yerleşik bir hal kazanan değişim kültürü, stresi de beraberinde getirir. Stresin, bireylere, aynı zamanda işletmelere maliyeti büyüktür. Yapılan araştırmalar, strese bağlı olarak, depresyon, uyku bozuklukları, anksiyete, kalp rahatsızlıkları gibi problemlerin ortaya çıktığını göstermiş, bu durum, işletmeler açısından, iş kazaları, verimsizlik gibi çeşitli sorunlara neden olmuştur (Legeron'dan, Aktaran, Minibaş-Poussard, 2000). Sosyal destek, stresin yenilmesinde önemli bir faktördür. Bireyin kendi kaynaklarının kullanılmasını sağlayan, profesyonel destek olduğunda ise bu daha etkili olacaktır çünkü stres sadece dış şartlara bağlı değildir. Bireyin, stres yaratan faktörleri ve bunlarla baş etme kapasitesini nasıl değerlendirdiği, stresi yaşama biçimine yön verir. İşte koç, bu değerlendirmenin farklı olmasını sağlar. Koçun görevi, terfi, kar gibi unsurların dışında başka amaçlar da kazandırmaktır. Ekip çalışmasını ve diğerleriyle kurulan iletişimden zevk almayı sağlamak da bunlardan bazılarıdır (Minibaş Poussard, 2004, s, 19-20)

Koçlar neler yapar;

“Koç, sizi dinler.

Koçluk seansları içinde siz, bedeninizin içinde, değişime hazır olursunuz.

Koçluk seansları sürecinde siz ‘değişimi isteyen’ olduğunuzda koçluk seansları başlar.

Koç, sizi konuşturur.

Koç, sizi tanır.

Koç, sizi sorgulamaz, sizi kendinize sorgulattır.

Koç, geçmişinizin hesabını sormaz, sorgulamaz, sizin ileriye bakmanızı sağlar.

Koç suskundur.

Sizin seçim yapmanızı bekler.

Koç için sizin düşünceleriniz, istekleriniz, seçimleriniz, idealleriniz önemlidir.

Koç, sizin niyetinizle en doğruya ulaşacağınızı bilir.

Koç, sizi imkânının peşinde koşmanızı sağlayan sorularla güçlü kılar.

Koç, sorularıyla, olumlu yaşamı yakalamanızı sağlar.

Koç, sizin için şeffaf olanı yaşamınızdan çıkarmanızı, gücü, sıkı sıkı tutmanızı sağlayan sorularla yol almanızı, sonuca ulaşmanızı izler.

Koç, soru sormaya devam eder, siz de içtenlikle cevap verirsiniz.

Sosyal ortam size sürekli ne olduğunu hatırlatır, koç size zarar veren, sınırlayan inançların zarar vermemesi için yeni bir yol çizmenizi sağlar.

Koç sizin bir filozof titizliği ile düşünmenizi sağlar

Koç, sizi, sizin öykünüz içinde tanır.

Sizin hayal ettiğiniz öykü içinde yaşamınız, meslek edinmeniz, ilişkilerinizi düzenlemeniz için sorular sorar.

Koç, geri bildirim alır.

Koçluk seanslarında başarısızlık yoktur, geri bildirimler vardır” (Tosyalı, 2010, s. 15,16).

Bunların yanı sıra, koç; danışanlarının, daha verimli, kendine güvenen, motive olmasını sağlayan, ilişkilerini ve sağlığını iyileştirmesini sağlayan, iş yaşamındaki hedeflerini netleştirmesini ve bunları gerçekleştirmesi için odaklanmasına ve yön belirlemesine yardımcı olan kişidir. Danışanına iş stresi ile başa çıkma gibi bazı özel durumlar konusunda yardımcı olabilen, fikir alışverişinde bulunan, danışanının tercihlerde bulunmasını, yeni düşünüş biçimlerini fark etmesini ya da uygulamaya koymasını sağlayan, danışanının iletişim becerilerinin gelişmesine katkıda bulunan ve en önemlisi sorumluluk, farkındalık ve özgüven sağlayan kişidir (Tiryaki, 2014, s. 16-17).

3.3. Koçluk Modelleri

Dünya genelinde araştırmalarda karşılaşılan başlıca koçluk modelleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Gestalt Modeli
- Solaunitas
- (Milton) Ericcson
- (Alfred) Adler Modeli
- Koaktif Koçluk Modeli

3.3.1. Gestalt Modeli

Gestalt modeli, Fritz Perls (1951) tarafından geliştirilmiş bir koçluk modelidir ve kişinin kendisi ile temasa geçip, duyguların farkına varılması sürecine dayanır. Amaç, öncelikle, duyguların farkına varılması, sonra onların ifade edilebilmesi, onların sorumluluğunun alınması ve harekete geçilmesidir. Bu modelde, Paradoksal Değişim Teorisi kullanılır ki bu teori, kişinin, kendisini ancak tam deneyimlediğinde değişimin olacağını savunan teoridir. Danışanın, şimdi ve burada olanlara odaklanması sağlanır ve koç, danışanın, önündeki seçenekleri görmesine yardımcı olur. Bu model, süreç ve farkındalığa odaklıdır ve zıtlıkların, yarım kalmış işlerin tamamlanmasına yardımcı olma amaçlıdır. Şimdide, yaşanılan anda, sorunsuz, seçenekli ve keyifli yaşanmasını amaçlar. Bu sayede, bireyin (danışanın) kendisini ve çevresini tanıması kolaylaşır, çevrede var olanla, kişinin ihtiyaçları arasında denge kurması hedeflenir. Bu denge, hemen kurulamasa da danışanın bu dengeye doğru yol alabilecek donanımına kavuşmasını sağlamak temel amaçtır (Berl, 2013). Bu modelde, koç, danışan, geçmişte yaşadığı bir olay ya da geleceğe dair duyduğu bir kaygıdan bahsettiğinde, olan ya da olacak şeyleri, o an oluyormuş gibi yaşanmasını sağlar, bu tür teknikler uygular. Geçmişte yarım kalan duyguların, şu ana getirilerek tamamlanması, yarım kalan olayların arka planda tutulması için harcanan enerjinin kullanılabilir hale getirilmesine odaklanılır. Danışan, bütün duygularının farkına varır. Kendi deneyimlerini sahiplenen danışan, başkalarını

suçlamaktan vazgeçer, kendi ihtiyaçlarını tatmin edecek değerler kazanır ve beceriler geliştirir (http-8).

3.3.2. Solaunitas Modeli

Bu modelde, öncelikle, danışanın güçlü yönleri, değerleri, perspektifleri, rasyonel ve irrasyonel varsayımları ve inançları ortaya koyulur. Bunlara bağlı olarak, tepkileri, kendi dışındaki kişilerin davranışlarına verilen tepkilerin temeli incelenir, kişi, algılamalarına göre, kendi öz değerini belirler. Bildiği, diğer bir deyişle farkında olduğu ve olmadığı niyetleri ortaya çıkartılıp, bunlara uygun davranışlar gerçekleştirip, gerçekleştirmediği ortaya çıkarılır. Yaşamdan alınan tatmin ne kadar fazla ise, o kadar kendimizi sever ve bir bütün haline geliriz, hayatımızdaki her alanın diğer bir alan üzerinde etkisi vardır, diğer insanlarla ilişkilerimizden yansıyanlar olumlu ise, hayatımızı daha iyi hale getirebilir prensiplerine dayanarak; ilişkiler-kariyer-refah üzerinde, performans, tatmin/mutluluk, gelişme/öğrenme çalışmaları yapılır (http-9).

3.3.3. (Milton) Ericcson Modeli

Bu model, Amerikalı psikiyatrist Dr.Milton Erickson'un, insanlar üzerinde yaptığı gözlem ve deneyler sonucunda tüm insanlara genelleyerek ortaya çıkardığı beş temel ilke üzerinden koçluk yapmayı hedefler. Bu ilkeler; insan tam ve bütündür, kendi içinde her insan gereksinim duyduğu kaynaklara sahiptir, her davranışın altında da pozitif bir niyet vardır, her insan o anda içinde bulunduğu duruma göre en iyi seçimi yapar, değişim sadece mümkün değil aynı zamanda kaçınılmazdır (Beri, 2013). Milton H. Erickson'un müphem dil modelinde, anlam belirsizliği, silme, bağlama, nedensel ifadeler yer verme, varsayımlar, gömülü emirler, koç tarafından etkili kullanım için uyarlanan yöntemlerden bazılarıdır (Martin, 2012, s. 151).

3.3.4. Alfred Adler Koçluk Modeli

Bireysel psikoloji ekolünün kurucusu olan Avusturyalı psikiyatrist Alfred Adler, Freud ve Jung ile birlikte, derinlik psikolojisinin kurucularından biridir. Bir süre Freud ile çalışmış, psikoloji alanındaki fikir ayrılıkları dolayısıyla birlikte kurdukları, Viyana Psikanaliz Topluluğu'ndan ayrılmış ve 1912'de Bireysel Psikoloji Topluluğu adını alan, Özgür Analitik Araştırmalar Topluluğu'nu kurmuştur. Adler, yaşamı boyunca, kişinin davranış şablonu analizinin, toplumla, işi ve cinsiyeti ile ilişkili olduğunu savunmuştur (http-10).

Adleryen kuram, bireyin seçim yapma özgürlüğüne, yaşamına yön vermedeki yaratıcılığına vurgu yapar. (Carlson vd. 2006'den Aktaran: Ergüner Tekinalp, s. 35). Bunun yanı sıra, bireylere ve birey-toplum arasındaki eşitliğe dayalı ilişkilere odaklanarak, bireyin başkaları ve topluma olan katkısını, diğer bir deyişle sosyal ilgiyi, ruh sağlığının temeli olarak görür (Barlow vd. 2009, Leal ve Leak 2006, Mosak 1991'den Aktaran: Ergüner Tekinalp, s. 35). Adler koçluk modeli, Adler'in çalışmasından elde edilen, insan olmak ile ilgili dokuz ilkedен yola çıkar ve deneysel öğrenme dinamiğine dayanır. Bu model, koçlara, koçluk yapmak değil, koç olma zihniyetini gösterir (http-10).

Russell ve Sinclair (2008), profesyonel Koçluk Temelleri çalışmalarında, bu dokuz ilkeyi, üç kategori şeklinde şu şekilde sıralar. Seçim-Kendine Güven-Farkındalık, İlişki-Diyalog-Uygulama (Yöntem), Memnuniyet (Düşünme) – Öğrenme (Geliştirme) – Performans (Hareket).

Farkındalık aşamasında;

- Kim olunduğunun farkındalığı (güçlü yanlara, değerler, amaçlar)
- Ne istendiğinin farkındalığı(anlamlı hedeflerin neler olduğu)
- Nerede olunduğunun farkındalığı (hedefe göre nerede olduğu)
- Neyin işe yarayıp neyin yaramadığının farkındalığı (nelerden destek alınabileceği) ortaya çıkartılır.

Farkındalık aşamasında, danışanın, güçlü dolayısıyla güçsüz yanlarının ortaya çıkarılması için çeşitli sorular sorulur, değerlerinin ve amaçlarının neler olduğu netleştirilir. Hayatındaki engellerin neler olduğunun farkına varılması sağlanır. Hedefler

koyulması için yardım edilir. Bu hedefler, performans, öğrenme, haz ve memnuniyet alanlarını kapsar. Performans hedefleri, gerçekleştirildiğinde, dış dünyada değişim yaratan şeylerdir. Bir işi zamanında bitirmek, gelir artırmak, iş performansını belli bir oranda artırmak olabilir. Öğrenme, öğrenenin içinde diğer bir deyişle, danışanın içinde gerçekleşen değişimdir. Herhangi bir korkunun üstesinden gelmek, düşünce ya da davranışlara düzen getirmek olabilir. Haz ve memnuniyet hedefleri ise kişilerin hayat ve deneyimlerinden yakaladıkları kalitedir. Danışana ait, içsel bir durumdur. İç huzurumuzu yakalamak, amacımızı keşfetmek buna örnek olabilir.

Güvene, karşılıklı ilişkiye, saygıya ve dengeye dayanan koçluk ilişkisinde, ‘hareket düşünme öğrenme döngüsü’nün cevapları bulunur.

Düşünme; neyin işe yarayıp yaramadığı ortaya koyulur,

Öğrenme: ne öğrenildiği ve bunun ne anlama geldiği sorgulanır,

Yeni bir hareket planlama: gelecek sefer nasıl düşünüp, hareket edip, nasıl farklı olabilirim sorularının cevapları aranır. Tüm bu süreçler içerisinde, sadece tek bir noktada değil, her aşamada, diyalog çok önemlidir, diyalogla kastedilen, neyin dinleneceği, ne hakkında konuşulacağı, sözel ve sözsüz iletişim becerilerinin kullanımını kapsar (Russell ve Sinclair, 2009, Aktaran: Kızıldağ).

3.3.5. Koaktif Koçluk Modeli

Koaktif koçluk, koç ve danışanın aktif işbirlikçiler olduğundan yola çıkılarak, danışanın ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, iki eşit tarafın ittifak kurması olarak açıklanabilir. Koaktif koçluk, danışanın, cevaplara sahip olduğu ya da bulabileceğinden yola çıkarak, koçların cevap vermeyerek, sorular sorarak, bunları keşfetmeye davet ettiği bir süreç olarak da açıklanabilir. Kimi zaman, danışanlar, cevaplara sahip olduklarını düşünmeyip, cevapları, kendilerine, uzman birinin söyleyeceğini düşünmeyi tercih ederler; fakat bu durum, kendileri için yapılması gerekenleri yapmayıp, bir paket program alma isteğine neden olabilir. Bunun sonucu, önceden hazırlanmış, kendilerine has özellikler içermeyen cevaplar almalarına neden olabilir. Koaktif koçluk, koç yardımıyla, danışanın kendisine dönüp bakmasını sağlayan, güçlü ve sınırlı yanlarını ortaya

çıkarmasını sağlayan bir süreci içerir ki, koçlar, kendilerini keşfetmelerini sağlayacak doğru soruları sorar. Koçun görevi, uzman olmak değil, meraklı olmaktır. Koaktif koçluğun en önemli farklarından biri, gündemi, koçun değil, danışanın belirlemesidir. Koçun görevi, bu gündemden sapılmamasını sağlamaktır. Bu sayede, danışanlar, hayatlarında yaptıkları değişimlere odaklanırken, koçlar, gündeme bağlı kalırlar, danışanın hayallerine, isteklerine tercüman olmak, görev, amaç ve hedeflerini netleştirmek ve bu sonuca ulaşmalarına yardımcı olmaktır. Koç, sürekli seçimler yapar ve her zaman neyin önemli olduğunu hissederek ortaya çıkan yeni konular üzerine sorular sorar ve teknikler uygular. Kelimeler ve hikayenin altında yatanları, konunun içeriği ve mantığın arkasında olanları anlamak için çok derin seviyede dinlemek çok önemlidir (Whitworth vd., 2008,s.21-23).

3.4. Koçluk Sürecindeki Diyalogda Kullanılan Koçluk Teknikleri

Koçluk sürecinde, koç, çeşitli model ve teknikler kullanarak süreci yönetebilir. İş dünyasında kullanılan modellerden etkilenecek, bazı modeller üretilmiştir. Öne çıkan beş ana modeli şu şekilde sıralayabiliriz. GROW Modeli; koçun açık uçlu sorular sorarak, bireyin farkındalığını artırmaya ve tutum ve davranışları ile ilgili sorumluluk almasını sağlamaya yarayan bir tekniktir. Hedef (goal), mevcut durum (reality), seçenekler (options), istek (will) ya da taahhüt kelimelerinin baş harflerinin birleşmesinden oluşur. Kısaltmanın başına konu (task) dahil edilerek TGROW tekniği olarak da kullanılmaktadır. Hedefi düzenlemek için bu süreçlerden geçilir ya da gerektiğinde süreçlere tekrar dönülür. CLEAR Modeli; Peter Hawkins tarafından ortaya atılmış, sözleşme (contracting), aktif dinleme (listening actively), keşfetme (exploring), aksiyon (action), değerlendirme (review) kelimelerinin baş harflerinin birleşiminden oluşur. Bu model, koçun rolü ve koçun danışana nasıl yardımcı olabileceği konusunda netlik sağlar. OSKAR Modeli; çözüme odaklanan güçlü bir koçluk modeli olan bu model, çıktı (outcome), ölçeklendirme (scaling), bilgi (know-how), aksiyon (action), gözden geçirme (review), kelimelerinin baş harflerinden oluşur. Ölçeklendirme bölümünde, danışanın elde etmek istediği sonuçla ilgili bir resim oluşturulur ve bir ölçek belirlenerek, hedefle bağ kurulması sağlanır. STAR Modeli; durum (situation), hedef (target), aksiyon (action)

ve sonuçlar (results) ya da değerlendirme (review) kelimelerinin baş harflerinden oluşur. Bu dört aşamalı, koçun kılavuzluğunu yaptığı sistem, danışanın içinde bulunduğu durumu, yapmak istediği davranış değişikliklerini, bunu nasıl yapıp nasıl değerlendirebileceğinin anlaşılmasına yardımcı olur. Koç her aşamada sorular sorarak, farkındalığı artırmaya ve sorumluluk duygusu yaratmaya çalışır. CIGAR Modeli; Grow ve Star modellerinden türemiş bir modeldir. Mevcut durum (current situation), olması gereken durum (ideal situation), mevcut durum ve olması gereken durum arasındaki fark (gap between the current situation and the ideal situation), aksiyon planı (action plan) ve değerlendirme (review) kelimelerinin baş harflerinden oluşur. Danışanın mevcut durumu tartışmasına, geleceğe ilişkin hedefler oluşturup, şu an ve gelecek arasındaki farkı kapatmaya yönelik yaklaşımlar oluşturmaya yardımcı olmayı sağlayan modeldir (Kalkavan, 2015, s. 62-68). ERR Modeli; Duygu (emotion), gerçek (reality) ve sorumluluk (responsibility) kelimelerinin baş harflerinden oluşur. Hislerden elde edilen bilgiler sonrasında gerçeklere odaklanılır ve sorumluluklar desteklenerek olumlu bir eyleme geçmek amaçlanır (Arnold, 2009, s. 48-49).

Champates (2006); performans geliştirmede koçluk üzerine yaptığı araştırmasında sunduğu koçluk modelinde, hazırlık (preparing) aşamasından sonra, dört adımı sıralar. Bunlar; ihtiyaçları açıklığa kavuşturmak (clarifying needs), hedefleri belirlemek (objectives settings), hareket planı tasarlamak (action plan designing) ve yapılanları gözden geçirmektir (checking activities) (Champates, 2006, s. 17-18).

3.5. Koçluk Türleri (Koçluk Alanları)

Koçluk sürecinde, başvuran kişi ile pek çok konu üzerinde çalışılabilir. Hevin ve Turner (2002), koçluk sürecinde çalışılabilecek yedi çalışma alanı önermişlerdir. Bunlar;

Yeni ve eski değerler; 80’li yıllardan itibaren, toplumsal değerlere bağlı olarak değişen ya da araştırmalarla ortaya çıkan, yönetim dünyasına giren çeşitli değerler olmuştur. Bunlar, kendini yenileme, devamlı öğrenme, sürekli değişim ve sisteme katkıda bulunmak şeklinde sıralanabilir.

Değişim; her değişim tepki yaratır. Değişim, planlanma aşaması, hareket aşaması, koma aşaması, bütünleşme aşamalarını içerir. Bu aşamaların sorunsuz bir şekilde ilerlemesi ve sonuca ulaşılması değişimi getirir. Bireyin motivasyonu, değişim sürecinin kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir etkidir. Bu nedenle bunu sağlamak önemlidir.

İçsel değerler; bireyi harekete geçirebilecek değerleri ortaya çıkarmak ve onları kullanılabilir hale getirmek, bireysel gelişim açısından önem taşır. Bireyi harekete geçiren başlıca altı değeri şu şekilde sıralayabiliriz. Kişisel güç, amaç belirlemek, çevreye boyun eğmeden kendisini ortaya koyabilmek. Başarı, bir ürün ortaya çıkarmak, amaca ulaşmak ve yeni amaçlara yönelebilmek. İçtenlik, diğerleri ile iletişim kurmaktan ve paylaşmaktan zevk almak. Yaratıcılık, kendini ifade edip, yenilikler getirebilmek. Anlam arayışı, yapılan işte içsel değerleri bulabilmek ve bütünleşebilmek. Ödün ve katkı, kendini adanmak ve çevreye yönelik olabilmek. Bu değerler her insanın sahip olduğu değerler olsa da, bu değerlerin ne kadar hayata geçirildiği ve birey tarafından ne kadar içselleştirildiği önemlidir. Koçluk süreci de, bu değerlerin içselleştirilmesini sağlar.

Hayatın alanları; meslek, aile, evlilik, çevre ile ilişkiler, sosyal ilişkiler gibi pek çok unsuru içeren bu alan, içinde denge sağlandığında, hayattan zevk almayı sağlar. Aşırı iş yükü ya da ağır sorumluluklar, başka alanların unutulmasına ve dengenin bozulmasına neden olabilir. İş yaparken aynı zamanda sosyal ilişkilerden tatmin olmak, iş ve özel yaşam dengesini kurabilmek ve kendine zaman ayırabilmek, koçluk sürecinde ele alınır.

Yaşam evreleri; insan hayatında, farklı yaşam evrelerinin farklı özellikleri vardır. Bu özelliklere dayanarak, bireye koçluk yapmak önemlidir. Bireyin sorunu, içinde bulunduğu yaşam evresine bağlı olabilir; çünkü bazı yaşam evreleri, iç çatışmaların yoğun olarak yaşandığı evrelerdir. Belli başlı yaşam evrelerini, Başlangıç evresi (20-30 yaş), Başarma evresi (30-40 yaş), Sorumluluk evresi (40-50 yaş), Yaşam Kalitesini Yükseltme evresi (50-60 yaş), Emeklilik ve Yeni Yaş evresi (60-70 yaş) olarak sıralayabiliriz. Koçluk sürecinde bu aşamaların özellikleri aynen görülme dahi, bireyin bulunduğu yaşam evresi, davranışları, beklentileri ve benlik imajı arasındaki bağı kurmak için, bu bilgilerden yararlanılabilir.

Sürekli öğrenme; özellikle iş dünyası, sürekli öğrenmeyi gerektirmektedir. Birey, bilgisini yenilemek, yeni yetenekler kazanmak durumundadır. Kendisine, ne tarz bilgilere ihtiyacı olduğu, yeni değerleri ve bunları yaşayabilmek için nelere ihtiyacı

olduğu gibi sorular sormak durumundadır. Koçun görevi de, bu soruları gündeme getirmektir.

Bilinçlenme; bireyin kendisini geliştirmesi için, çevresi, rolleri, kapasitesi, değerleri, tutum ve davranışları hakkında farkında olması, gelişimin ilk adımıdır. Bunların ne kadar farkında olursa, birey, o kadar kendini geliştirmeye yönelebilir.

Koçluk sürecinde, bu yedi çalışma alanından yola çıkılabilir, bu alanlarla bağlantılı olan türlerde uzmanlaşıp koçluk yapılabilir (Aktaran, Minibaş Poussard, 2004, s. 22-27).

Günümüzde, profesyonel koçluk alanında, iki ana branş vardır. Bunlar bireysel (kişisel) koçluk ve iş (kurumsal koçluk) koçluğudur. Her biri, hızla, alt uzmanlık alanları yaratmıştır. Her bir bölüm, farklı isimlerle adlandırılabilir. Örneğin, bireysel koçluk aynı zamanda yaşam koçluğu, başarı koçluğu, bireysel yaşam koçluğu ya da profesyonel koçluk olarak adlandırılabilir. Diğer bazı popüler alt uzmanlık alanları ruhsal koçluk, ilişki koçluğu, koaktif koçluk, kişisel gelişim koçluğu, kariyer koçluğudur (Fairley ve Stout, 2004, s. 12).

Öğrenci koçluğu; aynı anda karşısında bir çok hedef bulunabilen öğrencilerin, sorularına cevap bulmak, motivasyon ve konsantrasyon gücünü fark ettirebilecek, güçlü yanlarını keşfedip, öğrenme sürecinde karşılarına çıkan engelleri fark edip bunları kaldırmalarını sağlayacak, hedef odaklı çalışmayı öğrendikleri koçluk biçimidir.

Yaşam koçluğu; daha kaliteli bir hayat yaşamak isteyen, danışanlara, gelişim sürecini nasıl uygulayabileceklerini gösteren koçluktur. Yaşam koçu, danışana, kendi hayatını kontrol altına almasını ve istediği hayatı yaşayabilmesinin yollarını keşfetmesini sağlar (http-11). Gerçekleşecek eylem planının %75'inin danışandan gelmesi beklenir. Yaşam koçluğunda, özel bir alan değil, danışan kişinin bütün yaşamına yoğunlaşılır. Bazı yaşam koçları, danışanına tavsiyede bulunurken, bazıları, bu süreci, danışanların kendi cevaplarını bulmalarında yol gösterici olmakla çerçevelendirir; ancak, yaşam koçu cevabı bilmesine rağmen, danışanın, cevapları kendisinin bulması için imkân yaratır. Terapi deneyimi olan yaşam koçları, bu sürecin, öğüt vermek ya da terapiyi içerdiğine inanır. Yaşam koçluğu, bunların hepsi olabilir. Yaşam koçluğunda bunu belirleyen, danışanın ihtiyaçları ve koçun becerisidir. Koçun temel rolü, danışanına imkân tanımak ve onu güçlendirmektir. Yaşam koçunun, süreç sonunda gerçekleştirmeyi planladığı durum,

“yapmayı düşünmek” ve “gerçekten yapmak” arasındaki boşluğu kapatmaktır. Diğer bir deyişle, danışanlarının, potansiyellerine ulaşmalarını engelleyen bariyerleri kaldırmaya yardım etmektir (Martin, 2012, s. 21-25)

Aile koçluğu; aile içindeki en önemli sorunlardan biri olan, aile içi iletişim yoksunluğunu ortadan kaldırmak için başvurulmuş koçluktur. Aile içi ilişkilerin sağlıklı ve dengeli bir biçimde kurulması, aile bireylerinin ortak hedefleri ve bunları gerçekleştirmeleri için gerekenler ortaya çıkarılır.

İlişki koçluğu; danışanın, ilişkide olduğu yakın çevresindeki bir ya da daha fazla insanla kurduğu, iletişimin, ilişki kalitesinin artırılmasına yardımcı olur.

Kariyer koçluğu; yoğun bilgi bombardımanı, değişkenlik, hız, stres, baskının yaşandığı bir ortamda kendi iç sesini duymayı unutmuş, performans ve mutluluk, başarı adına yolunu kaybetmiş bireylerin istediklerini netleştirip, cesaretlendirip, harekete geçirir (http-12).

İş koçları, 1980’li yıllarda, yönetim ya da mali danışman adı altında ortaya çıkmışlardır. Bu kişiler, genellikle, işletmenin kârı düştüğünde, şirketlerin yeniden yapılanma süreçlerinde ya da piyasaya yeni bir ürün sürerken işe alınan uzman kişilerdir. Bu uzman kişiler, eksik bazı becerileri tespit edip, hangi alandaki personellerin alınması gerektiğini ortaya koyarak, daha iyiye ulaşmaya yardımcı olurlar (Martin, 2012, s. 20) .

Sağlık yaşam koçu, danışanın sağlıklı hale gelmesi için, dengeli bir diyet ve egzersiz biçimi sunan koçlardır (Martin, 2012, s. 239).

3.6. Koçluk İçinde İletişim

Bireyler arası iletişim uzmanı ve kişisel gelişim uzmanı Dale Carnegie’ye göre, dünya ile iletişim içinde olduğumuz dört yol vardır. Diğer bir deyişle, dünya ile olan dört temas noktamız olarak değerlendirebileceğimiz bu alanlar, ne yaptığımız, nasıl görüldüğümüz, ne söylediğimiz ve söylediğimizi nasıl söylediğimizdir. İletişim, insanların ne söylediği ve bunu nasıl söylediği, başarılı ya da başarısız olmada en büyük

etkendir. Bu bir yetenektir; ancak bu yeteneğin doğuştan gelmesi gerekmez, bu durum, irade ve kararlılıkla iletişim yetenekleri geliştirilerek sağlanabilir (Carnegie, 2013a, s. 7).

Koçluk, bir meslekten fazlası, görüşme için temel kuralları ve beklentileri olan bir iletişim aracıdır. Bu sayede, bireyler ve kurumlar arasında yer bulmaktadır. Dinleme, karşılıklı saygı, açıklık, duygusal, konuşulması zor konuları konuşma ve bunlara katılma isteğini kapsar. Profesyonel koçluk içindeki diyalogda, iletişim becerileri tüm alanı kapsamaktadır. İyi bir koç olabilmek için beceriler, öğrenilebilir. İnsanlar en iyi ve en kolay biçimde, inançları, değerleri ve güdülerini tutarlı olan becerileri öğrenirler. Koçluk becerileri, inanç, değer ve güdülerden bağımsız değildir. Örneğin, birinin söylediği bir şeyle ilgilenmezseniz, iyi bir dinleyici olabileceğiniz düşünülemez. Bununla birlikte, iyi koçların ihtiyaçları olan becerileri açıklığa kavuşturmak gerekir. Koçun olumlu bir yaklaşımının olması bir gerekliliktir ancak yeterli değildir. Aktif dinleyici olmak, sorgulamak, durumu yeniden çerçevelemek, danışanı, gerçeklikle yüzleştirmek gereklidir (Hardingham, 2004, s. 43-51).

Koçluk, performans geliştirmede gerekli bir teknik olmaya başlamıştır. Koçluk, öğretmek, öğretmenlik yapmak değildir. Öğretmek, genellikle tek yönlü bir iletişimdir. Yöneticiler (üstler), astlarına bir şeyler öğretebilirler fakat astlar, üstlerinin beklediği şekilde anlayıp, davranamayabilirler. Koçluk, iki yönlü iletişimden de fazlasıdır. Koçluk süreci, umulan sonuca ulaşılincaya kadar devam eden bir süreçtir. Koçluk süreci, koç ve danışanın karşılıklı ilişkisine dayanan bir süreçtir. Koçlar, sahne üzerindeki aktörler değildir. Aynı zamanda, süreçte öğrenici, öğrencilerdir. Koçlar, danışanlarına neyin yolunda gitmediği, neyin, nasıl geliştirilmesi gerektiği konusunda yardım edebilirler (Champates, 2006, s. 17).

Profesyonel koçlukta, danışanlara yardım edebilecek, perspektiflerini yükseltecek, hedeflerini başarabilmeleri için farklı yönlerini keşfetmelerini sağlayacak, yeniden çerçeveleme, dinleme, soru sorma, netleştirme gibi iletişim becerileri kullanılır. Bu beceriler, neredeyse tüm koçluk türlerinde kullanılır (Cox, Bachkirova, Clutterbuck, 'dan Aktaran n.d. http-5).

Koçluk yaparken, kalibrasyon becerisine dikkat etmek gereklidir. Kalibrasyon becerici, bulunduğumuz ortama uymamız, anlamına gelmektedir. Kalibrasyonla

kastedilen, bir kılıfın içine girmek gibi düşünülebilir. Bulunulan ortama ve danışana uyumlu giyinmek, danışana uyum sağlamak bu beceriyi geliştirir (Tosyalı, 2010, s. 19).

Koçluk ilişkisinde, tüm ilişkilerde olduğu gibi dinamikleri kurmak, değişen koşulların kurallarını belirleme, danışanın bireysel özelliklerini göz önünde tutma ve tüm bunları yaparken, anlama ve yönetme becerisine sahip olmayı içerir (Hardingham, 2004, s. 69).

Koçluk içinde iletişim becerileri, beden dili, ses tonu, kullanılan kelimeleri kapsar ve dinleme, gözlemlene tüm dil biçimlerini yorumlama becerisi, koçluk için esastır. Kullanılan kelimeler, beden dili ve ses tonu arasındaki uyum ise son derece önemlidir (Martin, 2012, s. 49-50).

3.6.1. Sözsüz İletişim

Günümüzde, özellikle kurumsal yaşamda, kişilerin kendilerini gerçekleştirebilmesi için vadettiklerine ve hedeflerine uygun bir görüntü sergilemesi gerekmektedir. Ne giyildiği, nasıl taşındığı ve nasıl bir imaj sergilendiği bu nedenle önemlidir (Kabadayı, 2015, s. 141). Her vaadin arkasını görüntü ile güçlendirmek, danışanın, koçunu seçmesi, ona güven duyması dolayısıyla sürecin akışkan ve verimli olmasına katkıda bulunacaktır.

Koçun, danışanına yansıttığı imaj, onlarda oluşturulan güven ve süreçte kendisini güvende hissetmesi açısından son derece önemlidir. İmajı oluşturan bazı özellikler, fiziksel görünüm, temel zeka ve bazı yetenekler gibi doğuştan gelse dahi hoş bir imaj geliştirilebilir. Doğuştan gelen kişisel özellikler, en iyi şekilde değerlendirilerek güzel yanları ortaya çıkarılabilir ve danışanların hayranlık duyacağı bir imaja dönüştürülebilir (Carnegie, 2013c, s. 9).

Mimikler, koçun, sözsüz dilidir. Parmakla işaret etmek, yumruğunu kaldırmak, sıvazlamak, kaşlarını çatmak, omuzlarını düşürmek, gözlerini çevirmek, vb. birçok durum beden dili olarak adlandırılır. Bu mimikler, suçlayabilir, memnuniyet yaratabilir,

anlaşılmayı sağlayabilir, cesaretlendirebilir, mutsuz edip, sinirlendirebilir, hayal kırıklığı yaratabilir, engel oluşturabilir ve bunun gibi çok çeşitli duyguları içerebilir ve gösterebilir.

Dolaylı sözsüz iletişim olarak adlandırılabilen, filmlerde, resim, poster, takım logolarında, tişörtlerin üzerinde karşılaştığımız şeyler; sesler, işaretler, semboller, talimat verme, kontrol etme, motive etme gibi mesajları içerirler (Dorfman, 2003, s.48).

Beden dili, danışana, onun hakkında ne düşündüğümüzü söyler. Danışana açıklık, güven mesajı ve dürüstlük vermek gerekir. Ses tonu, birçok bilgiyi seçip ayırmaya yarayan bir araçtır. Özellikle, telefonla yapılan koçluk seanslarında, ses tonu çok önemli bir araçtır. Mesajın büyük bir kısmını aktaracak olan ses tonu, sosyal sınıf, nereli olduğu, o anki duygusal ve fiziksel durum ve karşımızdaki kişiye karşı tavrımızı gösterir (Martin, 2012, s. 50-51) .

Çalışılan mekan, izlenim yaratma da son derece önemlidir. Her meslekte, o mesleğe uygun bir çalışma ortamı olması, güven duygusunu pekiştirir. Örneğin bir doktor muayenehanesinin temiz ve düzenli olması beklenirken, bir makine atölyesinden aynı düzen beklenmese de, sağlıklı bir iletişim için derli toplu olması beklenir. Her şeyin sırayla ve düzenli işlediğine dair bir izlenim yaratmak, sağlıklı iletişim için gereklidir (Carnegie, 2013c, s. 83-84). Koçun vücut duruşu, danışanın beynindeki duygu merkezini harekete geçirir ve uzaktan bile fark edilebilir. Sağlam ve dik duruşlu olan insanlar, gevşek duruşlu insanlara oranla daha popüler, hırslı, kendinden emin, arkadaşça ve zeki olduklarına dair bir izlenim vermektedir. Başını dik tutmak, iletişimin etkisini yükselten faktörlerden biridir. Bir diğer etkili ifade gülümsemektir. Gülümsemek, danışanın, koçun düşünce ve bakış açısını daha fazla algılamasını sağlar. Gülümsendiğinde, genellikle karşıdaki kişi de gülümsediğinden, ayna etkisi göstereceğinden, ani bir samimiyet oluşturur. Burada önemli nokta, samimi olmak, güven veren sıcak bir gülümseme yaratmaktır. Böylece yüzün tüm kasları harekete geçer, olumlu bir düşünce ile beraber gelen iletişim, kendiliğinden gerçekleşmiş olur. Dürüstlük ve özgüven yaratan etkili bir göz teması, yine güven yaratan tokalaşma, danışanın koça güven duyması ve etkili iletişim sürecinin işlemesi açısından yararlı olacaktır (Carnegie, 2013c, s. 86-87).

3.6.2. Sözel İletişim

Sözel iletişim, konuşma ve yazıyı, duymayı ve okumayı içerir (Dorfman, 2003, s.48). Koçluk sürecinde notlar almak, bunları düzenlemek, sürecin olumlu gelişmesine olanak sağlayan araçlardır.

Var olan problemi yazmak, bulguları edinmek ve bunları yazmak, bulguları analiz ettikten sonra kısaca yazmak, bunları sonuca bağlayan kısa notlar almak, özetlemek ve öneriler getirmek, süreci açıklığa kavuşturmak açısından son derece faydalı olacaktır (Carnegie, 2013a, s. 176-178).

Koçluk süreci içinde koçun notlar alması ve bu notları küçük kâğıtlar yerine bir defter ya da ajandaya kaydetmesi, düzenli olarak başvurabileceği bir kaynak oluşturur. Bunun yanı sıra alınan notlara öncelikle duygusal yorum ve değerlendirmeler katılmamalı, var olanlar olduğu gibi yazılmalıdır (Barutçugil, 2006, s. 129).

3.6.3. Sözlü İletişim (Konuşma)

Tarih içinde bireyi aşan ve toplumsal birikim yaratan haberleşme aracı olan konuşma, dil ile birbirini tamamlayan, diğer yandan dil'den öte bir olgudur. Konuşma, duygu, düşünce, yaşanmışlıkları, karşıdaki kişi ya da kişilere, sözcükleri seslendirerek gönderme işlemidir. Önemli bir gereksinim olan konuşma, düşünce, yaşantı alışveriştir. Kişiliği ve bireyin düşünsel gelişimini belirleyen ana ölçüt, konuşma yetkinliğidir (Yüksel, 2014, s. 109). Bu nedenle, konuşma, diğer adıyla sözel iletişim, koçluk sürecinin önemli başlıca ögesidir.

Konuşmanın her türü olarak tanımlanabilecek sözel iletişim, en temel iletişim kurma yöntemlerinin başında gelmektedir. Sözlü iletişimin en temel ögesi olan dilin etkili kullanımı, etkili bir iletişim sağladığı gibi koç için olumlu imaj yaratılmasında da önemli rol oynamaktadır. Bireyin (koçun) iletişim kurma biçimleri, dili nasıl kullandığı, karşısındaki kişi tarafından algılanmasında belirleyicidir. Bu bağlamda, Norton (1978),

temel iletişimci biçimlerini şu şekilde sınıflandırmıştır (Aktaran: Bulduklu, 2015, s. 89-90).

1. Baskın (Dominant): Bu iletişim tipine sahip kişiler, iletişimin merkezinde olmayı, aradaki etkileşimi kontrol altında tutmayı, araya girmeyi ve yüksek sesle konuşmayı seven, yüksek benlik duygusuna sahip kişilerdir. Olumlu bir imaj yaratmaktan uzaktırlar.
2. Dramatik (Dramatic): Konuşması sırasında aşırı beyanlarda ve abartılarda bulunan kişiler, iletişim sırasında vazgeçmeyi sevmeyen, içeriğe önem vermeyen, mesajları kendilerine göre dönüştüren, bu nedenle de, karşılarındaki kişiye güven duygusu vermeyen kişilerdir.
3. Tartışmacı (Contentious): Tartışmaya, inat etmeye hatta kavgaya yatkın bir şekilde iletişim kurma gayreti içinde olan kişilerdir. Küçük konular hakkında bile tartışma yaratabilirler. Bu durum, baskın tarza göre bile daha olumsuz bir algı yaratan bir durumdur.
4. Canlandırıcı (Animated): Beden dilini iyi kullanan, ilgi çeken, coşkun karakterde kişilerdir.
5. İz Bırakanlar (Impression Leaving): Renkli iletişim becerilerine sahip ve akılda kalan kişilerdir.
6. Rahat (Relaxed): Her durumda kontrollü olan ve telaşa kapılmayan, karşılarındaki kişiye, sakinlik, huzur, güven ve rahatlık hissi veren kişilerdir.
7. Dikkatli (Attentive): Dikkatli bir dinleyici olan, göz teması, duruş ve hareketleri ile karşılarındaki kişiye geribildirimde (yansımada) bulunan kişilerdir.
8. Açık (Open): Kendilerinden açık ve samimi bir şekilde bahseden, girişken ve toplu ortamlarda bulunmayı seven kişilerdir. Açık sözlü, dışa dönük, önyargısız ve içten bir görüntü oluştururlar.
9. Cana Yakın (Friendly): Karşılarındaki kişiye olumlu bir şekilde yaklaşan, onları onaylayıp iletişime teşvik eden ve konuşma ortamı yaratan kişilerdir.

Koşullara göre kişiler, bu biçimlerden herhangi birini sergileyebilirler (Aktaran: Bulduklu, 2015, s. 90-91). Bu durumda, koçların, doğru imaj, etkili sözlü iletişim için baskın, dramatik ve tartışmacı iletişim biçimlerini kullanmamaları, bunu kullanmalarına neden olabilecek kişilik özelliklerini gözden geçirmeleri yerinde bir davranış olacaktır.

Konuşma, her biri farklı öneme sahip bazı etmenlerden meydana gelir. Bunları; ses, boğumlama(telaffuz), konuşma dinamiği, sözcük haznesi, biçem(üslup) olarak sıralayabiliriz. ‘Ses’, genel anlamı ile akciğerlerden gelen havanın, gırtlaktaki kırılgılara çarpması ve onları titretmesi ile hava titreşiminin kulakla duyulmasıdır. Konuşma sesi ile kişilik, yaş, cinsiyet arasında güçlü bağ olduğu kabul edilmektedir. Sadece sesini duyduğumuz ve yüzünü, görüntüsünü görmediğimiz birinin cinsiyetini, baskın kişilik özelliklerini (baskın, uzlaşımıcı, vs.), ruh halini anlamak zor değildir. Kişiliği bu denli yansıtan bir öge olan ses, konuşmayı tamamen olumlu ya da olumsuz etkileyebilecek bir unsurdur çünkü ses, sadece sözcükleri değil, konuşan kişinin (koçun), yaklaşımı, coşku durumunu, konuya hâkimiyetini gösteren bir özelliktir. İyi bir konuşma sesinde, belli başlı bazı özellikler bulunmalıdır. Bunlar;

1. İşitilebilirlik: en temel belirleyici, konuşma sesinin, dinleyici tarafından rahatça işitilebilir olmasıdır. Konuşan kişi, çok alçak sesle ya da çok yüksek sesle konuşmaktan kaçınmalıdır. Konuşmacı, bulunduğu yerin büyüklüğüne, dinleyen kişinin sayısına, tek kişi ise fiziki olarak aradaki mesafeye dikkat etmelidir.
2. Akıcılık: bu durum, konuşmanın hızı ile ilgili bir kavramdır. Bu durum da, konuşan kişinin kişiliği, konuşmanın gerçekleştiği yere ve konuşulan kişiye göre değişiklik gösterebilen bir kavramdır. Burada belirleyici olan özellik, konuşmada yer alan cümlelerin sebep olduğu düşüncelerin, dinleyen kişinin algısına denk düşecek akıcılıkta olması-sunulması gerekliliğidir. Diğer bir deyişle, konuşma hızı, dinleyicinin algılama yeterliliğine göre ayarlanmalıdır.
3. Hoşa giderlik: İyi bir konuşma sesi, sadece işitilebilir ve akıcı olmamalı, bunların yanı sıra hoşa gider bir nitelik de taşınmalıdır. Hoşa giderlik kavramı, sesin tınısı ile ilgili bir durumdur. Sesin, kulak tırmalayan, hırıltılı, tiz, buğulu, çok yumuşak, biçimden yoksun olmaması önemlidir. Ancak bu durumun göreceli olduğunu da unutulmamalı ve seste, konuşurken ortalama bir beğeni düzeninde bir düzenleme yapılabilmelidir (Yüksel, 2007, s. 52).

‘Boğumlama’, diğer bir adıyla telaffuz, doğal hayvansal seslerin, çığlıkların, evrimleşerek sözcük seslerine dönüşmesidir. Aynı zamanda, yazılmış ya da basılmış harfleri (simgeleri) seslendirmektir. Sözel iletişimin temelini ise boğumlama oluşturur. İletişim bilimi içinde değerlendirildiğinde, basılı bir sözcüğe bakarak, onu sesli bir hale getiren kişi, aslında görsel bir uyarıyı, işitsel bir uyarana çeviriyor demektir. Sözcüklerin

telafluz edilmesi, bu telafluzun doğru bir şekilde yapılması, etkili bir konuşma için son derece önemlidir. İnsanlar, sahip olduğu duygu, düşünce, istek, ihtiyaçlar yüzünden, yanındaki ya da karşısındaki kişilerle konuşmak ve taşıdıkları bu duyguları iletmek isterler. Bu durumu, kısaca ‘konuşma dinamiği’ olarak adlandırabiliriz. Bu durumda, konuşmayı, yaşamının n koşulu olarak nitelendirmek yanlış olmayacaktır; çünkü insan, duygu, düşünce ve isteklerinden bağımsız tutulabilecek bir varlık değildir. ‘Sözcük haznesi’, yazma ya da konuşmada, kurulan cümlelerin temel yapı taşı olan sözcüklerin, konuşmanın rahatlığını, verimliliğini belirleyen bir unsurdur. Farklı sözcüklerin bilinmesi, değişik durum ve olguları ifade edebilmeyi sağlar. İnsanların, sözcük haznelerini genişletmesi gerekliliği bu nedenledir. Düz anlamları kullanılarak, günlük hayatta kullanılabilecek sözcük sayısı, yapılan araştırmalar sonucu ortalama 300-400 sözcüktür. Ancak, toplumsal değişmenin hız kazanması ile yeni olgu ve durumların varlığı çeşitlenmiş, bunların ifade edilebilmesi ve onlardan yararlanılabilmesi önem kazanmış, kitle iletişim araçlarını bu amaçla kullanmak ve okumanın önemi artmıştır. ‘Biçem (slup)’, kısaca, deyiş, söyleyiş özelliği olarak tanımlanabilir. Hızlı ya da yavaş konuşmak, sözcükleri yayarak, uzatarak, kesik kesik konuşmak, yersiz ve yanlış yerlerde duraklamalar yapmak, konuşmayı olumsuz yönde etkileyecek sluplardır (Yüksel, 2014, s. 110-111).

Koçluk sürecinde, ko, sözlü iletişim kurarken, dili kullanış biçimine dikkat etmeli, dile hakim olmalıdır. Koçun, kendisini doğru kodlarla danışanına aktarması, etkili iletişim için önemli katkılar sağlar. Doğru ve etkili konuşma, sonradan kazanılabilir bir beceridir (Bulduklu, 2015, s. 94). Sözlü iletişim becerisi gelişmiş olan koçlar, kullandığı dilin danışanı tarafından nasıl algılanabileceğini ve nasıl algılanılmasını istediğini bilir ve kendi imajının yanı sıra, koçluk sürecini de başarılı bir şekilde yönetebilir.

3.7. Koçlukta İletişim Becerileri

Koçluk, disiplinler arası bir anlayıştan doğmuş, farklı yaklaşımların sentezidir. Felsefe, psikoloji, kurumsal hayat için gerekli olan kişisel becerileri, stratejik yönetim ilkeleri gibi alanların yanı sıra birçok bilgiyi kapsar. Doğru ve gerçek bilginin kaynağını arayan, etik, değer, erdem, dil üzerinde duran felsefe, kimlik-benlik, motivasyon teorisi,

ihtiyaçlar hiyerarşisi, güçlü yanlar teorisi, bilişsel-davranışsal psikoloji üzerinde duran psikoloji, misyon, vizyon, değerler, yönetim becerileri, değer üretme, fayda sağlama gibi alanları kapsayan, stratejik yönetim ilkeleri ve zaman yönetimi, toplantı yönetimi, etkili yazılı iletişim becerileri, uzlaşma-müzakere, beyin fırtınası, iletişim becerileri, kurumsal becerileri anlayıp sindirebilen bir koçun, daha başarılı bir hizmet verdiği gözlemlenebilir (Tiryaki, 2014, s. 17-18).

Uluslararası Koçluk Federasyonu Türkiye şubesi tarafından, on bir temel koçluk yetkinlikleri sıralanmış ve koçların kullandığı beceriler ve yaklaşımları desteklemek için geliştirilmişlerdir. Koç için temel ya da kritik olarak bir öncelik tanınmadan, bu on bir yetkinlik dört grupta toplanmıştır. Bunlar;

1. Yapıyı Kurmak
2. İlişkiyi Birlikte ve Eşzamanlı Yaratmak
3. Etkili İletişim
4. Öğrenmeyi Kolaylaştırma ve Sonuçlar'dır.

Etkili iletişim grubu içinde yer alan üç başlıklı; aktif dinleme, güçlü sorular sorma ve direk iletişim bölümleridir (http-13). Uluslararası koçluk federasyonu, koçluğu, tarafsız dinlemek ve sadece sorular sormak yaklaşımı olarak kabul etmektedir ve bu süreçte, herhangi bir yorum, yargı, yönlendirme yoktur; ancak, geribildirimler vardır (Tiryaki, 2014, s. 33).

Koçluk süreci, koçluk yapan kişinin yüksek farkındalığı olmasını gerektiren bir süreçtir. Çünkü koçluk, kişinin kendi çıkarımları üzerine kuruludur. Farkındalığı düşük olan, kişisel analiz yapamayacak kişilerde, etkinliği düşük olacaktır. “Olma” sürecinin, hiç bitmeyen bir yolculuk olduğunu, hayat tecrübesinin önemini yadsımayarak, koçluğun, farklı, profesyonel bir yaklaşım gerektirdiği ve bunun bir süreç olduğu unutulmamalıdır (Tiryaki, 2014, s. 15).

Koçluk, insanlara, performanslarını geliştirmede yardımcı olan bir süreçtir. Koçluğun spesifik tanımlaması şu şekilde yapılabilir. Bireylerin, değerlendirilmesi, yönlendirilmiş pratik deneyimler ve düzenli olarak yapılan geribildirimler yoluyla becerilerini geliştirdikleri ve tanımlanmış bir yeterliliğe eriştikleri, iki yönlü ve yapılandırılmış bir süreçtir ancak, bir süreç olmanın ötesindedir. Etkili olabilmesi için

kişisel yetenek, özellik ve katkıların bir birleşimi olması gereklidir. Bu etki, karışık diğer yandan yalın bir etkidir. Koçluk alan kişi kadar koçluk yapan kişi de bu süreçten yararlanır. Etkili bir koçluk için en temel öge iletişimdir. İnsan davranışı uzmanı Albert Mebrabian, iletişimimizin %55'inin sözsüz, % 38'inin ses, % 7'sinin sözlü iletişim olduğunu söyler. Bu durumda, geliştirilmesi gereken beceriler, beden diline dikkat etmek, dinleme ve gözleme, soru sorma olmalıdır (Parsole, 1997, s. 9, 19) .

Etkili koçun özellikleri araştırıldığında, ortak olarak çeşitli özellikler ortaya çıkmaktadır. Bunlar, başta, destekleyici, hedeflere yönelik olmak, gözlemleyici, sabırlı, saygılı olmak ve eğlenceli olmaktır. Eğlenceli olmakla kastedilen, pozitif enerji aşılayarak dinlenmeyi ve verilmek istenen mesajların alınmasını sağlamaktır. Danışanın söylediklerinin yanı sıra, söylemediklerini de fark edebilmek, cinsiyet, din vb. ayrımı yapmadan saygılı bir ortam oluşturmak önemlidir. Bunların yanı sıra, hoşgörülü olmak, öğretmenlik becerisi taşımak, dinleme becerisine sahip olmak, algı doğruluğu ve çabukluğu, problemi hızlı saptayabilmek, problem çözme becerisi, anlayış, güven oluşturma, bilgili olma, konuya ilişkin deneyim sahibi olma, dayatmacı olmama, stres yaratmama, yaratıcı motivasyon becerisine sahip olmak gibi faktörler önemlidir (Köktürk, 2006, s. 65-66). Bir koç, danışanın içindekileri ortaya çıkarmadan önce, kendi içindekileri ortaya çıkarmalıdır. Geriye çekilmek, danışandan daha azını almaya razı olup güvenli alandan dışarı çıkmadan risk almamanın kolay geleceği zamanlar olabilir. Böyle davranıldığı takdirde, danışanın güvenine ihanet edilmiş olur. Bir koç, danışanın kapasitesini kullandığından emin olmak için cesaretli, ısrarlı ve mücadeleci olmalıdır. Koç, en iyiyi ortaya çıkarmaya hazır olmalı ve bu duruma da kendisinden başlamalıdır (Whitworth vd., 2008,s.95).

Yunanca, “armağan” ya da “iyilik” sözcüğünden gelen “karizma” kelimesinin anlamı, kişisel çekim, heyecan ve hayal etmeyi özendirebilme yeteneği olarak tanımlanır. Karizmayı zedeleyen en büyük hatalar, zayıf iletişim becerileri, dinleme konusunda eksiklik, özgüvenli ve özgün olmamak, insanlara soru sormak yerine ne yapacaklarını söylemek, olumsuz bir beden dili kullanmak, sıkıcı öyküler anlatmak olarak sıralanabilir. Buna bağlı olarak, karizmatik olmanın koşulları, soru sorma becerisi, dinleme yeteneği, göz teması kurma ve bir şeyleri görselleştirerek anlatabilme becerisi, bağlantı kurup, duyguları dile getirebilme, özgün, farklı, içten olarak kendisi dışındakilere odaklanabilmek, heyecan ve kişisel güç yayarak olumlu bir tutum sergilemeyi kapsayan

iletişim becerileridir. Diğer bir deyişle, söylenen şeyler, nasıl söylendiği ve bunları yaparken nasıl görüldüğüdür. Giyim tarzı, hazırlık yapma biçimi, yüz ifadesi, alışkanlık haline gelmiş jestler, aksesuarlar, beden dili, sözcük bilgisi, anlatılan öyküler, sesin tonlaması , oktavı ve konuşma temposu, koçluk sürecini etkileyen unsurlardır (Carnegie, 2013c, s. 92-96).

Koçluk, dile getirilmemiş olsa da, hem koçun hem de danışanın, bazı özellikleri sağlaması gereken bir görüşmedir. Bunlar, saygı, açıklık, empati, merhamet, doğru söylemek üzerine bağlılıktır. Bir koçluk görüşmesi, içinde bir takım inanışlara sahiptir, “her durumda farklı seçenekler vardır ve insanlar gerçek hayatlarında seçim yapma gücüne sahiptirler”. Koçluk toplumdaki bir dürtüden doğal olarak doğan bir iletişim biçimidir ve bir ilişkide diyalog içinde olmanın insanlık tarihindeki en eski yollarından biridir, kimsenin büyük bir pazarlama fikri değildir. Bu durum, bilinç üzerindeki bir değişimi yansıtmaktadır (Whitworth vd., 2008,s.16,17).

Koçluk mesleğini yapmak isteyen biri, öncelikle, kendisini gözlemleyerek, kendisine bazı sorular sorarak, bu işe uygun olup olmadığına karar verebilir. Hoşa gidilmeyen, bu işe uygun olmayan bir özelliği varsa, değişimi sağlayarak koçuğa devam edebilir. Koç, kendisine, öncelikle iyi bir dinleyici olup olmadığını sormalıdır. Sorun çözme becerisine sahip olup olmadığını, beyin fırtınası yapıp fikir üretmeyi sevip sevmediğini, iletişim becerilerini zaman zaman gözden geçirip geçirmediğini, farklı fikirlere ilgi duyup duymadığını, uyumlu olmaya açık bir birey olup olmadığını, farklı bakış açıları geliştirebilme becerisini, içinde bulunduğu durumlara uzaktan bakabilme becerisinin olup olmadığını sormalıdır (Tosyalı, 2010, s. 18,19)

Koçluk süreci, çeşitli nedenlerle söylenmemiş olanların ifadesinin kolaylaştırılmasına dayanır. Koçun görevi, yargılamadan anlamaya çalışmak ve çevreden gelen eleştirileri, kişinin kabul edebileceği bir şekilde yeniden yapılandırmaktır. Danışanla birlikte düşünebilmek bakış açısını geliştirirken, nedenden çok nasılın üzerinde durmak gereklidir.

İnsanların, kendilerinden başka insanlara profesyonelce yardım edebilmesi için, öncelikle, bu özelliklerin kendisinde olup olmadığını gözden geçirmelidir. Michael Mahoney, psikoterapistleri, iyi bir kişisel bakıma götürecek yansıtma sorular listesi sunmuştur. Russell ve Sinclair, “Profesyonel Koçluk Temelleri” kitabında, bu soruların,

koçlar için de geçerli olduğuna değinirler. Koçluk yapmak isteyenlerin, koçların, zaman zaman bu soruları gözden geçirmeleri ve üzerinde düşünmeleri yerinde olacaktır (Russell ve Sinclair, 2008) Bu soruların cevaplarını verebilen, olumlu duygu ve düşünce yapısına sahip kişiler, başka kişilere yardımcı olabilecek ve koçluk yapabileceklerdir.

“Çoğu zaman ne kadar mutlusunuz?

Kendini hakkında nasıl hissediyorsunuz?

Kimi ve neyi seviyorsunuz?

Şu anda ne kadar sağlıklı hissediyorsunuz?

Diğerlerinden yardım veya teselli bekliyor ve kabul ediyor musunuz?

İşiniz hakkında nasıl hissediyorsunuz?

İstirahatiniz genellikle yeterli ve tatmin edici mi?

Sevildiğinizi ve takdir edildiğinizi hissediyor musunuz?

Korkularınız nelerdir?

Hayatınıza anlam veya amaç veren nedir?

Kendinizi affeder misiniz?

Umutlarınız nelerdir?

Çoğu zaman yalnız hisseder misiniz?

Sevinç ve mutluluk olarak neye değer verirsiniz?

Kimseyle konuşmadığınız şey nedir?

Aynada kendinize baktığınızda ne hissediyorsunuz?

Kendinizle daha çok ilgilenmek için ne yapabilirsiniz?

İçsel hayatınızı kiminle konuşabilirsiniz?

Güler misiniz? Ağlar mısınız?

Kendinize karşı ne kadar dürüstünüz?

Ne tarz müzik ve hareketlerden hoşlanırsınız?

Ruhsal ihtiyaçlarınız ve tesellileriniz nelerdir?

Hayatınızdaki üç şeyi değiştirebilecek olsaydınız, bunlar neler olurdu?” (Mahoney, 1991)

Koç, akıl oyunlarını ve çeşitli iletişim süreçlerini etkili bir şekilde kullanan kişidir. Bunlar; İletişim kurduğu kişi hakkında bilgi sahibi olmak, Zamanlama, İfade becerisi, Dil, Çevre, Amaç/motivasyon/hedef, Sorgulama, Dinleme becerisi, Objektiflik, Kişisel

kontrol, Doğrudan ya da dolaylı yaklaşım, Susma, Atletik direniş, Kendine mal edeceği, kendine mal etmeyeceği bilgileri ayırma, İkna (kişisel güç), Israr, Dengeli yaklaşım, Sonuçtan sorumlu olmak ve olumlu duruşa devam etmek (duruş gücü)'dir (Dorfman, 2003, s. 68-69).

Koçlar, bilgi ve becerilerinin yanı sıra, koçluğa uygun tutum ve davranışlar içinde olmalıdırlar; Bu uygun tutum ve davranışlar şu şekilde açıklanabilir.

Konumuna yakışır tavır sergilemek: Kendini iyi ifade ederek, düzgün cümleler kuran, özgüveni olan, profesyonelce bir yaklaşım sergilemeli.

Güçlü insan ilişkileri kurmak: Soru sormaktan çekinmeyen, söylenmeyenlerin anlamını çıkarabilen, tavırları sıcak, olumlu yaklaşımları olan.

Doğal ve kendisi gibi olmak: Sade, abartısız bir yaklaşım, kibirli ve ukala bir görünüm sergilememeli.

Esneklik: Farklı özellikteki insanlarla çalışabilmeli, kişilere, durum ve olaylara uyum sağlayabilmeli.

Olgunluk: Yaş olarak değil, duygusal olarak olgunluk gösterebilmek, öğrenmeye istekli olmak, stres ya da belirsizlikle başa çıkabilmek, seri; ancak aceleci davranmamak, geribildirim almak ve vermekte zorlanmamak.

İlişkiyi planlamak ve yönetmek: Bu durumda, geçmişte koçluk yapmış olmak diğer bir deyişle deneyim, tercih nedenidir. Uzun dönemli bir ilişkiyi, hedeflere yönlendirmek, beceri ve deneyimle harmanlanır (Barutçugil, 2004, s. 361-362).

Benton (2007) ise, etkin bir koç olmanın on kuralını şu şekilde sıralar;

1. Birisine sunacağınız değerli bir şeyiniz olduğuna dair bir tutum geliştirmelisiniz. Mütevazı olabilirsiniz fakat geri çekilme eğiliminde olmayın, özür dilemeyin.
2. Mükemmel bir örnek olmalı, 'söylediğim gibi yapın, yaptığım gibi değil' diyemezsiniz. (mükemmellikle anlatılmak istenen, söyledikleriniz ve yaptıklarınız paralel olsun).
3. Egonuzu geri planda tutarak, başkaları güdümlü olun.

4. Yavaşlayın ki böylece daha öz-güvenli görüneceksiniz. Bu durum aynı zamanda koçlarda güveni besleyen bir durumdur. İyi önerileri düşünmek için size daha fazla zaman verir.
5. Kendiniz sürekli çıtayı yükseltin ve deneyimler yaşadıkça daha iyi öneriler getirin.
6. Danışanınızdan çekinmeyin, sizden daha üstün olduğu yanları olabilecektir ancak siz de yeterlisiniz ve bunu sunuyorsunuz.
7. Bazı danışanlarınız, sizin sunacağınız şeyleri geri itmeye çalışabilirler, bu durumda sağlam durun ve bunu azaltmalarına izin vermeyin.
8. En yüksek nitelikli öneriler sunarak işinizi yapın, danışanınız bunu uygulamazsa canınızı sıkamak ya da kızmak yerine danışanınızın öğrenme isteği olması gerektiğini unutmayın.
9. Verdiğiniz öneriler geri teptiği takdirde, hatalarınıza sahip çıkın, danışanınızın girdiği bu durumdan onu çıkarmak için yardım etmeye gönüllü olun.
10. Objektifliğinizi sürdürün, danışanınızı ve içinde bulunduğu durumu önemsemeli ancak aynı zamanda tarafsız da kalmalısınız. Tarafsız kaldığınız takdirde, kendisini çok daha iyi yönlendirebilecek çok daha iyi bir koç olabileceksiniz.

Benton, en zor kuralın 8. Kural olduğunu, bunu yenmek için yaratıcı olmak ve asla ‘sizi bunu söylemişim’ ifadesinin kullanılmaması gerektiğine değinir.

Kendinize üç soru sormalı ve bunları evet olarak cevaplamalısınız;

1. Başkalarına sunacağım değerli bir şeyim var mı?
2. Bilgiyi kendim için biriktirmek yerine paylaşmayı istiyor muyum?
3. Başkalarına yardım etmeyi aynı zamanda kendime yardım etmek olarak görüyor muyum? (Benton, 2007, s. 189-191)

Kendi duygularının ve diğerlerinin duygularının farkına varabilme, kendi kendini motive edebilme, kendi içindeki duygularla başa çıkabilme kapasitesi olarak adlandırılan duygusal zekâ yeterliliği, bir koçun kendisini ve ilişkilerini yönetmesi açısından önemlidir. Önsezi gücü ve empati kurabilmek, insanlarla uyum içinde çalışmayı sağlayan sosyal becerilere sahip olmak, kendinin farkında olmak, güçlü yanları ve sınırlılıkları anlayıp, kendi duygularının çevresi üzerindeki etkilerini kavramak, kendini yönetebilmek ve özgüvenli olmak, kişisel beklentilerini bilerek, inisiyatif alabilmek ve motivasyon

sağlayabilmek açısından, bu yönü geliştirmek, koçluk sürecinde etkili iletişim sağlayacaktır (Carnegie, 2015b, s. 165-167).

Uluslararası Koçluk Federasyonu (ICF), profesyonel koçlar için destek ve bilgi kaynağı olan bir kuruluştur. Koçluk mesleğinin tanımını ve felsefesini tanımlamışlar, etik kurallarını, bir standart üstüne inşa etmişlerdir. Koçlukta ICF felsefesine göre, koç, danışanın istediği konuları keşfetme, netleştirme ve onlarla aynı yerde olabilmesi, danışanın kendini keşfedebilmesi için teşvik etme, danışan tarafından çözüm ve stratejilerin geliştirilmesini sağlama, danışanın tüm bunların, sorumluluğunu alabilmesi sorumluluğuna sahiptir. ICF tarafından, insanların hayat, kariyer, iş ya da kurumlarında olağanüstü sonuçlar elde etmelerine yardımcı olan profesyonel bir ilişki olarak tanımlanan profesyonel koçluğun etik kuralları, diğer bir deyişle ICF standartları, genel olarak profesyonel idare, danışanlarla profesyonel idare, mahremiyet-gizlilik, çıkar çatışması bölümleri olarak, dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde amaç, koçluk mesleğinin profesyonelliğini, saygınlığını korumak amaçlanmıştır. İkinci bölümde, danışanlara saygı göstermenin, etkili, inanılır ve güvenilir bir kaynak olmanın önemi vurgulanmış, üçüncü bölümde, danışanın mahremiyetine, saygıyla yaklaşılması gerektiği, dördüncü bölümde, kaynağın, koçun güvenilirliği özellikle vurgulanmıştır (Whitworth vd., 2008, s.263-266). Bunun nedeni, koçluğun güven ve iletişim üzerine inşa edilmesindendir.

3.7.1. Koçlukta kişisel imaj

Kişisel imaj, kişilerin, diğer bireylerin zihinlerinde yarattığı izlenimlerin toplamıdır. Bu izlenimler, bireyin fiziksel özellikleri, beden dili kullanımı, konuşma ve daha birçok ögeyi kapsar. Algılanma ve iletişimin ilişki boyutuna geçmesinde önemli bir rol oynar. Bireyler, koçlar, bu alandaki eğitim ve farkındalıkları ile danışanlar üzerindeki izlenimlerini kontrol edebilirler. İletişim kurarken farkındalıklı olarak, iletişim becerilerini ustaca kullanarak, koçlar, öz imajlarını yönetebilirler (Bulduklu, 2015, s. 25). Koçlukta kişisel imaj, iletişim becerileri ile yaratılan genel görünüş olarak nitelendirilebilir. Kendi içlerinde olan kişiden farklı olarak değil, koçlar, kendi güçlü yanlarını keşfederek, bunları kullanabilir, koçluk sürecini doğru yönetebilirler.

Profesyonel yaşamda, insan ilişkilerinin yoğun olduğu mesleklerde özellikle önem taşıyan kişisel imaj kavramı, kendimizin ya da başkalarının zihinlerinde oluşan izlenimlerin ötesinde bir kavramdır. İmajın hammaddesi görüntülerdir; ancak, kişisel imaj oluşumunda birçok etmen rol oynamaktadır (Çakır, Ker, Dinçer'den aktaran, Arslan ve Polat, 2015, s. 35) . Bu etmenler, birbirine bağlı ve birbiri ile ilişki halinde olan etmenlerdir. Bunlar;

- a. Görünüş; fiziksel özellikler, giysiler, güzel giyim
- b. Ün: göze çarparlık, ilerleme, çizginiz, deneyim, vasıflar
- c. İletişim tarzı: konuşma tarzı, yaşam tarzı, dinleme tarzı, düşünme tarzı, sunum tarzı
- d. Duruş: karizma, özgüven, kendine inanma, özsaygı
- e. Beden dili: tavırlar, poz, kullanılan alan, jestler, seçilen konum (Sampson'dan Aktaran, Arslan ve Polat, 2015, s. 35).

Koçun, ortama, işine, yaşına uygun giyinmesi, temiz, düzenli gözüküp, kısa, öz, net, enerjik bir tavırla ve etkili konuşması, dilini, beden dilini, etkili kullanıp olumlu mesajlar vermesi, onun kişisel imajını olumlu ve etkili bir biçimde kullandığını gösteren işaretlerdir. İmajlar sayesinde oluşan inançlardan, danışanın, koç ile ilgili düşünceleri, dolayısıyla koçluk sürecinin işleyişi etkilenir. Kişisel imaj, danışanın düşünce, duygu ve davranışlarını şekillendiren önemli bir unsurdur. (Çakır'dan Aktaran, Arslan, Polat, 2015, s. 36-40). Diğer yandan, iletişim becerileri, ilişkilerin niteliğini ve imajı belirleyen bir unsurdur ve başarılı kişisel imaj çalışmalarının en önemli noktalarından biri, gelişmiş iletişim becerileridir. Bu amaç doğrultusunda, koçların, sözel, yazılı ve sözsüz iletişim becerilerini geliştirmeleri önem taşır (Aktaran, Arslan ve Polat, 2015, s. 36-40).

Kurumsal yaşamda (hatta tüm yaşam sürecinde), kişinin kendisini gerçekleştirebilmesi için vadettiklerine ve hedeflerine uygun bir görüntüyü bir araya getirebilmiş olması son derece önemlidir. Kişinin, mesleğini, görüntüsü ile güçlendirmesi, iletişim kurduğu kişilerin kararını ondan yana vermesini sağlayacak, inanılabilirliği arttıracaktır. Bu nedenle, koçun, sunmayı vadettikleri ile görüntüsü arasında uyum ve tutarlılık olmalıdır (Kabadayı, 2015, s. 141). Aksi takdirde, danışanın, inanması ve güven duyması zorlaşabilir, tereddüt yaşayabilir ve sürecin işleyişi duraksayabilir.

Kişisel imaj, kim olunduğu, ne yapıldığı ve yapılan işte ne kadar başarılı olunduğunu anlatan bir özelliktir. Kişisel imaj, kişiye, kendisini iyi hissettiren, kendine güven ve performans arttırma şansı sağlayan, kendine özel bir imaj yaratmasını sağlayan, kişiyi daha iyi, dolayısıyla daha etkili ve daha başarılı olmaya güdüleyen, ilk adımının etkili ve başarılı olmasını sağlayan, kişinin bir işi başarma ve sonuçlandırabilme

yeteneğine katkıda bulunan ve çevresindekilerle daha etkili iletişim kurmasını sağlayarak, ilişkilerini güçlendiren bir olgudur (Ker-Dinçer'den Aktaran; Arslan ve Polat, 2015, s. 29).

Koçluk sürecinde, etkili bir ilişki kurup, başarılı sonuçlar alabilmek için koçun, kişisel özelliklerinden doğru bir biçimde yararlanması önemlidir. Koçun, başkaları üzerinde bıraktığı izlenim, yarattığı etki, kazandığı saygınlıktır. Tüm bunların anlamı, çeşitli araç ve yöntemlerle, belli bir süre içinde oluşturulan imajı ifade eder. Güçlü-olumlu bir imajın anlamı, koçluk süreci ve danışanla iletişim sürecinde, koçun, danışanını faydalı bir şekilde yönlendirebilmesi ve kılavuzluk edebilmesi açısından sonuçları daha kolay elde etme şansı verir. Bu nedenle, koçun, kendisine duyduğu güveni artıracak bu kişisel imajı sağlayacak öğelerin neler olduğunu ve profesyonel bir imajı nasıl oluşturabileceğini öğrenmesi önemlidir. Sonrasında ise imajı yakından ilgilendiren tutum ve davranışlar üzerinde düşünülmeli ve özgüvenin, girişken davranışın önemi unutulmamalıdır (Barutçugil, 2006, s. 45).

Kişisel imaj kavramı ile kastedilen, koçun bir insan olarak nasıl görüldüğü, algılandığı ve kendisini nasıl gördüğüdür. Bunu yaratan kişi, kişinin kendisidir. Bunun yanı sıra, bu imajın yaratılmasında, insanların kişiye (koça), hayatında neler söylemiş olduğu ve nasıl davranıldığı büyük etki eder (Barutçugil, 2006, s. 45-46).

Diğer yandan, “profesyonel şıklık” kavramı da kişisel imajın bir parçasıdır. Kendine yakışan model ve rengi bilmek, yerine ve zamanına göre, sektörel ve mesleki ayrımları gözeterek, amaca ve karşılaşılabilecek kişilerin beklentilerine özen göstermeyi bilerek giyinmeyi gerektiren bir kavramdır. Özenli fakat abartısız, otoriter fakat despot olmayan, güncel fakat podyumdan inmiş bir manken ya da moda ikonu gibi olmayan bir tavır sergilenmelidir ki, düşünceler dış görünüş ile desteklensin ve fikirlerden şüphe edilmesin (Kabadayı, 2015, s. 142-144).

Öncelikle, “Johari Penceresi” ni kullanarak, koçun, kendi gerçek imajının ne olduğunu anlaması, tutum ve davranışlarını eleştirel bir gözle değerlendirip, kişisel özelliklerini anlamaya ve açıklamaya çalışması, yerinde olacaktır (Barutçugil, 2006, s. 46).

Başkalarının benimle ilgili bildikleri	Başkalarının benimle ilgili bilmedikleri	Kendimiz
Açık Alan	Kör Alan	Kendimle ilgili bildiklerim
Gizli Alan “saçak”	Keşfedilmemiş Alan	Kendimle ilgili bilmediklerim

Tablo 3.2. Johari Penceresi (Barutçugil, 2006, s. 22-23)

Bu dört alanın büyüklüğü (açık, gizli, kör ve keşfedilmemiş alan), farklıdır. Kendisi ile ilgili bilgileri rahat bir şekilde paylaşabilen, iletişime açık insanların açık alanları daha genişken, başkaları ile iletişim kuramayan ya da kurmak istemeyen içe dönük insanlar da vardır. Bazı insanlar, kendileri ile ilgili gerçekleri bilmek istemez ya da farkında olmazken, kendilerini, başkalarının gördüğünden farklı gören insanlar da vardır. Bu alanların genişliği kişiden kişiye aynı zamanda aynı kişi için de zaman içinde değişebilir. İletişim kurmak, geribildirim vermek ve almak, karşılıklı güven düzeyine bağlı olarak, bu alanlardaki bilgiler değişiklik gösterecektir. Koçun, Johari Penceresini, kendisini, diğer insanların ve dolayısıyla danışan (ya da danışanlarının) hakkında bilgi alıp verebileceği dört bölmeli bir pencere olarak düşünmesi ve bu pencere sayesinde, kendisi ile ilgili olarak tam bir görüntüye sahip olmak için kendisi ile ilgili olarak sahip olduğu bilgilerle diğer kişilerin koçun hakkında algıladıklarını bir araya getirmesi gerekir (Barutçugil, 2006, s. 22-23) .

Genellikle insan zihninde, gerçekte olunan kişi ile olmak istenen kişi arasında farklar vardır fakat çoğunlukla, insan, farkına vardığından daha fazla olmak istediği insandır. Bunu anlayabilmek için koçun kişisel değerlendirme yapması ve tanımlayıcı nitelikler kullanması gerekir. Kişisel imaj için belli başlı niteliklerin yer aldığı şemada, koç, bu niteliklerin her birini düşünerek, kendisini tanımlayanları işaretler. Bu özelliklerin bir kısmı, hem koçun, hem koç ile iletişimde olan diğer insanların görüş birliği içinde olduğu kişisel özellikler olabilir. Başkalarının koç hakkında düşündüklerini söylerken kullandığı sıfatlar, koçun kendisi ile ilgili gizli özellikleri de düşünülerek, koç tarafından, birinci sütun (ben böyle bir insanım) doldurulmalıdır. İkinci sütun (olmak istediğim insan), olmak istenen insanın özelliklerini taşıyan sütundur. Bu sütuna işaretlenenler, geliştirmek istenen imajı destekleyecek nitelikleri belirtir. Diğer bir deyişle, olmak istenen ideal insanın özellikleridir (Barutçugil, 2006, s. 46).

	Ben böyle bir insanım	Olmak İstedığım insanım
Açık		
Hırslı		
İş insanı-profesyonel		
Cesur		
Sakin		
Kabiliyetli		
Düşünceli		
Yetenekli		
Yaratıcı		
Karizmatik		
Güvenilir		
Verimli		
Enerjik		
Gayretli		
Dostça		
Dürüst		
Çalışkan		
Yardımsever		
Akıllı		
Kibar		
Mantıklı		
Sadık		
Sevecen		
Olumlu		
Açık ve olumlu		
Güçlü		
Olumlu bir zihinsel tutuma sahip		
Gerçekçi		
Sorumlu		
Dayanıklı		
Samimi		
Sözünde duran		
Diğer		

Tablo 3.3. *Kendimi Tanımlama: Kişisel İmajım (Barutçugil, 2006, s. 47)*

Çalışma sonucunda, iki sütun arasında belirgin bir fark olmaması, sahip olunması istenen kişisel özelliklerin taşındığı ve varolan imajdan memnun olunduğunu gösterir. Sütunlar arasında önemli farklılıklar varsa, bunların özellikle hangi noktalarda ortaya çıktığı, nedenleri ve nasıl değiştirilebileceği düşünülmelidir. Bu çalışmayı yapmadan önce, çok büyük farklılıklar olduğunu düşünmek, belli durum ve olaylar karşısında insanın zihninde yaratılan bir durumdur. Bu çalışma, somut bir şekilde gerçeği ortaya çıkaracaktır (Barutçugil, 2006, s. 47).

İş yaşamında bir insanın profesyonel imajını belirleyen, kişisel özellikleridir. Kişilik özellikleri ile ifade edilmek istenen ise koçun davranış ve yetkinliklerine yansıyan unsurlardır. Bunlar, özgüvenli olmak, olumlu bir zihinsel tutuma sahip olmak, girişken

olmak, kendi içinde mutlu olmak, yenilikçi ve yaratıcı olmak, sorun çözme becerisine sahip olmak ve iletişim becerilene sahip olmaktır (Barutçugil, 2006, s. 48-49).

Bir koçun sahip olabileceği, imajını çekici kılan özellikler şu şekilde sıralanabilir.

- İletişim becerileri,
- Dilin daha doğru kullanımı ve güzel kullanımı,
- Beden dilini sözlerle uyumlu şekilde kullanmak,
- Başkalarının beden dillerini doğru okumaya çalışmak ve onlarla uyum sağlayabilmek,
- Etkili dinlemeyi öğrenmek,
- İnsanlarla empati kurmak,
- Her zaman olumlu düşünmeye özen göstermek,
- Nezaket kurallarını uygulamak,
- Ait olunan kuruma, pozisyona ve hedeflere uygun giyinmek,
- Her zaman bakımlı ve temiz görünmek,
- Bize yakışan, bizi tamamlayan renklerde ve stilde giyinmek,
- Kişisel gelişime inanmak ve kişinin kendisini geliştirmesi,
- Ofis, ev, kullanılan araç ve eşyaların görüntüsüne ve bakımına özen göstermek,
- Kişinin kendisini sevmesi ve kendisine güvenmesi (Harmancı'dan aktaran: Arslan ve Polat, 2015, s. 96).

3.7.2. İnanılır ve güvenilir bir kaynak olmak

Koçluğun gerçekleştiği psikolojik ortam, son derece önemlidir. Psikolojik açıdan elverişli bir ortam yaratıldığında, koçluk sürecinin sonuçları, ilerletici olacaktır. Bu ortamı belirleyici unsurlar ise;

- Karşılıklı güven,
- Sonuçlarla ilgili sorumluluk,
- Öğrenme ve kendini geliştirme dürtüsüdür.

İnanılır, güvenilir kaynak olmak, koçluk sürecinde etkili iletişimi gerçekleştirmenin yanı sıra, koçluk sürecinin etkili olabilmesi için son derece önemlidir. Bunun yanı sıra, danışanın, bu süreci ciddiye alabilmesi için, yaptıklarından sorumlu tutulmalı ve bu koç tarafından belirtilmelidir. Sorumluluklar, karşılıklı olarak belirtilmeli, gerekirse yazıya dökülmelidir. Çocuklara, bir beceri öğretmek için en uygun zaman, öğrenme dürtüsünün en yüksek olduğu, hem gelişme hem de zihinsel olarak hazır ve istekli oldukları zamandır. Bu dönemden önceki dönemde yeni bir beceri kazandırmaya çalışma çabaları sonuçsuz kalacaktır. Koçluk, öğrenme dürtüsü ile birleştiğinde, güçlü bir bileşim meydana gelir. İnsanlarda öğrenme ve kendini geliştirme dürtüsü yaratan motivasyon yollarını

gerçekleştirmek (örneğin, yeni bir beceriyi kazanmanın –ortaya çıkarmanın işyerinde ilerlemeye yol açması), uygun bir ortam yaratacaktır (Luecke, 2007, s. 65-68).

Bir koçun, danışanına en faydalı olacağı konulardan biri, danışanlarının kendilerine inanmadığı durumlarda, onlara inanabilme yeteneğidir (Tiryaki, 2014, s. 57).

Bir kişiye bir şey öğretip yol gösterirken, onu korkularına teslim olmamasının yolu, güven verici bir yaklaşımda bulunmaktır. Bu durum, kişinin korkusundan uzaklaşmasını ve kapmaya çalıştığı beceriye odaklanmasını sağlar. Güvenin bir kaç kaynağı vardır.

1. Ele alınan konu hakkında uzmanlaşmış olmak. Örneğin, başarılı bir satıcı olarak tanınan biri, satış teknikleri hakkında konusunda koçluk yaptığında, danışanı ona güvenecektir.
2. Karşıdaki kişinin (danışanın) iyiliğine ve başarısına ilgi göstermek. İnsanlar, çıkarlarının önemsendiğini bildiklerinde güven duyarlar. Örneğin, iyi bir yönetici, bu güveni, astlarına duyduğu empatiyi göstererek kazanır. Danışana yararlı koçluk, ilerleme olanakları sağlama yoluyla, zaman içinde güvene dönüşür.
3. Sözler ve yapılanlar arasındaki uyum. Güven duygusu, buna layık olunduğunu tekrar tekrar göstererek kazanılır. Yapılan plana, verilen sözlere sadık kalınmalı ve arkasında durulmalıdır.
4. Verilen sırları açığa vurmamak. Danışanın gizlilik isteğine saygılı olmalı ve özel yaşam sınırı çizilmelidir.

Güven oluşturulduğunda, koçluğun verimi artacaktır (Luecke, 2007, s. 66-67).

Tablo 3.4.'de, koçun kendisini değerlendirebilmesi için kullanılabilecek sorular verilmiştir.

Koçun Kendisini Değerlendirmesi İçin Kontrol Listesi		
Aşağıdaki sorular, etkin bir koç olabilmek için ihtiyaç duyulan beceri niteliklerle ilgilidir. Koç olarak, kendi etkinliğinizi değerlendirmek için bu aracı kullanın.		
Soru	E v e t	H a y ı r
1.Sadece kısa vadeli performansa değil, kariyer gelişimine mi önem veriyorsunuz?		
2.Destek olurken özerklik 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?		
16.Geribildirimlerinizi zamanında yapıyor musunuz?		
17.Davranışlara ve bunun 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		

Tablo 3.4. Koçun Kendisini Değerlendirmesi İçin Kontrol Listesi (Engin, 2014, 29-30)

Bir koç, bu niteliklere sahip olması ve bu stratejileri uygulaması durumunda, insanların güvenini kazanarak, mesleki ve kişisel destek için birçok danışanın, kendisine başvurmasını sağlayacaktır. Soruların çoğuna verilen evet yanıtı, etkin bir koç olduğu, soruların bazılarına ya da birçoğuna verilen hayır yanıtı, koçluk becerilerini geliştirmek üzere düşünülmesi gerektiğinin göstergesidir (Engin, 2014, 29-30).

Koçluk yaparken, koçun, kendi ruhsal, duygusal durumunun farkında olması son derece önem taşır. Koç, danışanı ve koçluk süreci için en verimli durumları seçmelidir. Danışanına referans noktaları seçip bunları arzu edilen sonuçları üretmek üzere tetiklemek için, koçun o anki durumu, seansı desteklemeli ve verimli olmalıdır. Bu nedenle, koçun kendisine sorması gereken sorular;

Beni, verimli bir duruma sokan nedir?

Sürekli, verimli bir durumda olabilir miyim?

Danışanımla konuşurken hangi durumda olmam gerekir ve o durumda olmayı nasıl sağlayabilirim?

Durum ile kastettiğim nedir?

Durumumu kontrol altında tutabilir miyim?

Her istediğimde, durumumu daha verimli bir hale sokabilir miyim?

Koçun, durum kontrolünün önemini anlaması, danışanını o anki kötü durumundan arzulanan daha olumlu duruma görmek için teşvik etmesine ve böylece etkili koçluk için danışanın daha istekli iletileri almasına yardımcı olur. Danışanların kendilerini kötü hissettikleri ya da kötü oldukları durumlarda olduğu durumlarda, koç olarak bu durumu daha verimli bir hale dönüştürmek önemli bir görevdir ve bunu yapmadan önce koç, kendini kontrol edebilmek zorundadır. Bir koçun duygusal durumunu kontrol altında tutması, profesyonel olması için zorunluluktur. Koçluk seansı için hazırlanırken, öncelikle koç, kişisel, verimli bir durum oluşturmali ve bu durumu, koçluk süreci boyunca korumalıdır. Danışan, süreç boyunca durumlar arasında gelgitler yaşasa dahi, koç, süreç boyunca, danışanın verimli durumlarını ortaya çıkarmalı ve bunları sürdürmesine yardımcı olmalıdır (Martin, 2012, s. 121-124).

3.7.3. Gözlem ve hazırlık

Danışanını gözlemlemek, koça, bilgiye dayalı, duruma uygun, zamanlaması doğru olan tavsiyelerde bulunma yeteneğini artırır. Koç, çeşitli yöntemlerle, danışanının güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmeye çalışır. Bunlardan biri, danışanın davranışlarının, çevresindeki kişileri nasıl etkilediği, diğeri, danışanın kendi hedeflerine varma yeteneğini nasıl etkilediğidir. Gözlem yapıldıkça, var olan durum konusunda bir takım teoriler oluşturur; ancak, koç, kesin varsayımlarda bulunmak ya da yargılara varmakta acele etmemelidir (Engin, 2014, s. 22-23).

Koçluğa hazırlık, danışanı ve o anki beceri ve davranışlarını tanımak amacıyla, gözlemle başlar. Danışanı gözleyerek elde edilen bilgi, koçun doğru zamanda doğru tavsiyelerde bulunma yeteneğini geliştirecektir. Bu gözlem, ayrıca, koçluğun danışana sağlayacağı yararları da ortaya çıkaracaktır. Danışanın, resmi ve gayri resmi ortamlarda davranışlarını, tepkilerini gözlemlerken ve anlamaya çalışırken, neyi yanlış yaptığını dikkat edilmeli, bir probleme rastlanırsa, nedenleri anlaşılmaya çalışılmalıdır. Koçluk gerektiren duruma, önyargılarla yaklaşmamak gerekir. Üstünkörü gözlem, hatalara yol açabilir. Bu durumda koç, erken yargıya varmaktan kaçınmalıdır. Genel olarak insanların içinde birbirlerini yargılama eğilimi vardır. Karşımızdaki kişinin yaptığı her şeyi otomatik olarak bir yargı çerçevesinde değerlendirir, kendi yargılarımız çerçevesinde onayladığımız şeyleri söyleriz. Bunun yerine, koçun, danışanını daha iyi algılamak için gözlem becerisini geliştirmesi son derece önemlidir. Bir duruma, yanlış ya da doğru diye yaklaşmak yerine, ihtiyaç duyulan ya da ilerlemeye yardımcı olacak davranış hangisidir, soruları sorulmalıdır (Tiryaki, 2014, s. 59).

Öncelikle, gözlem sürecinde, başlangıç soruları hazırlanmalı, danışanın davranışlarını gözlerken; danışan, yaptığı şeylerin hangilerinde etkin, hangilerinde değil, danışanın davranışları, içinde bulunduğu grubun hedeflerine ya da bireysel hedeflerine varılmasını, hangi açılardan ve nasıl etkiliyor, bu davranışının, kendisi ve diğerleri üzerinde nasıl etkisi oluyor? Sorularının cevabı, koç tarafından verilmelidir. Yargılayıcı olmamak için de, nedenler üzerinde değil, gerçek olaylar bağlamında düşünmek faydalı olacaktır. Gözlem yaparken, koçluğun sürekli olduğu unutulmamalı, herhangi bir sorunu tek bir koçluk toplantısı ile çözülemeye çalışılmamalıdır. Yapılan gözlemler üzerine mutlaka düşünülmelidir. Dikkatli gözlemlerden sonra, danışanın sorununun, kendisinden mi çevresinden mi kaynaklandığı ortaya çıkacaktır. Gözlem yapmayı sürdürmek, koçun

teorilerinin sınanmasını da sağlayacaktır. Danışanı ya da içinde bulunduğu durumu anlamak için, kültürler arası meseleleri dikkate almak yerinde olacaktır. Koçun kendi niyetlerini incelemesi, önyargılı yaklaşım yaklaşmadığını kendisine sorması ve kendisini kontrol etmesi, bu aşamada yerinde olacaktır. Koç, danışanına karşı, gerçekçi olmayan beklentiler içine girmemelidir. Danışanına, kendi performans ölçütlerini kullanmaktan kaçınmalı ve danışanının özelliklerine göre beklentiye girmeli ve seviye belirlemelidir. Her insanın, farklı motivasyon ve güçlü yanlara sahip olduğunu unutmamalıdır. Koç, gözlem sürecinde, kendisinin farkında olmalı, öfke, hayal kırıklığı gibi duygularının, danışanını anlamasına ya da gözlem ve analiz etme becerilerini gölgeleyip gölgelemediğine dikkat etmelidir. O anki dinleme becerilerini tartmalı ve gözlem sürecinde de dinlemeyi ihmal etmemelidir. Koçluk sürecinin diğer aşamalarında olduğu gibi, gözlem sürecinde de eğer gerekirse olumlu geribildirimde (yansıma) bulunmak gerekebilir. Olumlu geribildirimde bulunmak, danışanın, kendini rahatça ifade etmesini ve sürecin faydalı bir şekilde ilerlemesini sağlayacaktır. Doğru bir rol modeli olmak, koçun, , koçluk yaptığı kişiye doğru şekilde yardım edebilmesini sağlamak amacıyla, kendisini geliştirmek için ihtiyacı olanları fark etmek, yapılan gözlemleri, danışan ile müzakere etmek, etkin bir şekilde koçluk yapılmasını sağlayacaktır (Engin, 2014, s. 23-28).

3.7.4. Hedef belirleme, (hedef kitle analizi-toplayıcı yankı-feed forward) ve koçluk sürecini yönetmek

İletişim kurmaya çalışırken, kendi duygularımızın farkında olmanın yanı sıra, karşımızdaki kişinin (danışanın) duygu durumunun göz önünde bulundurulması etkili iletişim gerçekleştirebilmek için son derece önemlidir. (Carnegie, 2013a, s. 26). Danışan kim, kime konuşuyorum, konuşmamın sonunda danışanın neleri bilmesi, nelere inanması, neleri yapmasını istiyorum, bu amacıma ulaşmak için, konuşmamamı etkili şekilde nasıl düzenler ve sunarım? Sorularının cevapları, koçun kendi kendisine vermesi gereken cevaplardır. Bu nedenle sözlü iletişimde danışan merkezli olmak, çözüme ulaşmada önemli rol oynar. Koçun, gerekli yol ve yöntemleri kullanarak, danışanın dikkatini dağıtan unsurlardan uzaklaştırarak, dinlemeye konsantre olmasını sağlaması, danışanın

psikolojini ve tutumlarını anlamaktan geçer. İnsan, içedönük yapıda bir varlıktır ve kendisine anlamlı olan şeyleri duymak ister. Bu nedenle, danışan da, “bu, benim için neden önemli” sorusu ile konuya yaklaşır. Koçun, danışanın, durumunun ve konuya yaklaşımının farkında olması, iletişimi verimli kılacaktır. Danışanın demografik özellikleri, diğer bir deyişle, yaşı, cinsiyeti, grup üyeliği, dini kökeni, ırksal, etnik, kültürel gibi görünür özelliklerinin koç tarafından belirlenmesi ve sözlü iletişim ortamında dikkate alınması konuşmanın etkinliğini ve amacına ulaşmasını sağlayacaktır. O gün ve saatte, hangi konu ya da konular üzerinde durulacaksa (çözölmek istenen konu, verilmiş bir ödev sonucu), koç tarafından bir başlık seçilebilir ki, bu başlık, idealde, hep koç, hem danışan, hem konu, hem de sürecin işleyişine uygun olmalıdır. Bazen, başlığı belirleyen, danışan olabilir. Başlık, konuyu sınırlandırarak, dikkatin dağılmasını önleyebilir. Koç, kendi fikirlerini aktarırken ya da danışanı dinlerken, danışanın düşöncelerine saygı duymayı unutmamalıdır. Koçluk sürecine başlamadan önce, ilk görüşmede, danışanın yaşı, cinsiyeti, dini inancı, dünya görüşü, ırksal, etnik özellikleri, kültürel değerleri, varsa bağılı olduğı gruplar belirlenerek, öğrenilmesi, var olan sorunu anlamak, doğru çözümleri üretmek, en önemlisi sözlü iletişim kurabilmek açısından önemli olacaktır (Yüksel, 2008, s. 144-152).

Belirli bir hedef koymak, danışanlara bir yön ve bir şeyleri gerçekleştirmek için eylem planı sağlar. Bazı hedefler, zaman ilerledikçe değişim gösterebilir; ancak koçluk sürecinde ilerleme, bir hedef ve sonuç üzerinde görüş belirleyerek başlar (Whitworth vd., 2008,s.95). Açık ve görölebilir şekilde performans hedefleri belirlemek, koçlukta önemlidir. Böylece, ulaşmak istenen sonuç ortaya çıkacak ve değerlendirilebilecektir. Ancak, hedefler belirlenirken dikkat edilmesi gereken noktalar vardır. Hedefler; esnek olmalı, gözlem ya da başka bir yolla ölçölebilir olmalı, aşırı hırslı değıl, makul adımlarla ilerlemeyi amaçlayan gerçekçi bir ulaşılabilirlik taşımalı, danışana uygunluk taşımalı, hedefe varılacak zaman en azından yakın hesaplanmalıdır (Parsloe, 1997, s. 29) . Hedef koyma iki kategoriye ayrılır. Birincisi belli bir zaman içerisinde erişilecek hedefler, diğeri süregelen hedeflerdir. Bir koçun görevinin bir bölümü, danışanlarının plan ve niyetlerinden hedefler oluşturmalarına yardımcı olmaktır (Whitworth vd., 2008,s.95-96).

Bir süreci yönetmek, zaman yönetimi ve sözel iletişim becerisini içeren önemli bir durumdur. Her özenli işin planlamaya ihtiyacı oluğı gibi, koç, koçluk yaptığı süreç sonunda, danışanının ulaşmak istediğı hedeflerin, kendisinin yol göstereceğı (ancak süreçle birlikte değışiklik gösterecek hedeflerin de farkında olarak) hedeflerin farkında

olmalı, daha da önemlisi, bu hedeflerin akla yatkın ve ulaşılabilir olduğuna (danışana uygun) emin olmalıdır. Hedeflere ulaşmak için liste yapmalı, planı uygulama sorumluluğunu ise danışanına hissettirmelidir. Gerektiğinde, danışanına, hedeflerine ulaşması için yol göstericiler önerebilmelidir (kanı önderleri gibi). Amaca ulaşmada performans standartları da belirlemelidir. Bu standartlar, kendi kapasitesi ile doğru orantılı olmalıdır. Var olan durumu objektif olarak değerlendirmek, var olan durumun gerçekliğini ortaya koymak, sürece destek olacak ya da süreci gölgeleyecek unsurların ortaya çıkmasını sağlar. Hedefler; danışanının vizyonuna uygun, fark edilebilir, danışanın (belki henüz kendisinin bile keşfetmediği özellikleri de göz önüne alınarak) karakterine bağlı olarak ulaşılabilir, belirli bir tarih verilerek, zamana yaymadan belirlenmelidir. Eyleme geçme sürecinde durumun gerektirdikleri, danışanın sorumlulukları, kullanılacak yöntemler, seanslar boyunca anlatılanları ortaya çıkanları birleştirmek, sonuçlar, ortaya çıkarılmalıdır (Carnegie, 2015a, s. 88-90).

3.7.5. Kaynağın referans çerçevesi ve bağıntı çerçevesi

Kişinin söyledikleri, karşısındaki kişi tarafından, kendi referans çerçevesi yoluyla süzülür. Referans çerçevesinin içeriğini, kişinin ihtiyaçları, ilgileri, beklentileri, bilgi ve deneyimleri oluşturur (Yüksel, 2008, s. 151). Koçun söyledikleri de, danışanın referans çerçevesi yoluyla değerlendirilir. Diğer bir deyişle, bu süzme işlemini belirleyenler, danışanın ihtiyaçları, ilgileri, beklentileri, bilgi ve deneyimleridir.

Bütün koçların, sürece bağlamadan önce açıklığa kavuşturması gereken en önemli nokta, inançların nasıl oluştuğu ve inançların, kendisi ve danışanları üzerindeki etkisidir. Kişilerin sahip oldukları inançlar, dünyaya gelindiği andan itibaren oluşmaya başlar. Dünyaya gelindiği andan itibaren, sahip olunan özellikler ve sonrasında başka insanlarla kurulan tüm iletişim süreçleri ile kişi, bugün olduğu kişi haline gelir. İnsan, yaşam boyunca, diğer insanların tutumlarına dayanan kendi imgesini oluşturmaya devam eder. İnsanın potansiyelinin gelişimine yardım eden ya da engelleyebilen imgesi, koşullarla, durumları değiştirebilir. Özümge (referans çerçevesi), doğumdan itibaren, kişi hakkında söylenen her fikrin ve tutumun toplamıdır. Özümge, bilinçaltı resmini tamamlayana kadar tekrar edilir ve güçlendirilir. Kişi, olduğuna inandığı kişi haline gelir ve hayata nasıl karşılık verileceğini ve yapabileceğine inandığı şeyleri belirleyip, rahat bir bölge

oluşturur (Martin, 2012, s. 41-44). Danışanın inanç ve tutumlarının fark edilmesi ve iletişimin ortak bir yönden başlatılması, örneklerin verilmesi, koçluk sürecinin başlaması ve ilerlemesi açısından önem taşır.

3.7.6. Kuşaklar arası iletişim ve toplumsal cinsiyet

Türk Dil Kurumu sözlüğünde, “kuşak” kavramı, toplum bilimi alanında, yaklaşık yirmi beş-otuz yıllık yaş öbeklerini oluşturan bireyler olarak tanımlanmaktadır. Felsefi açıdan ise yaklaşık aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla çağın birbirine benzer sıkıntılarını paylaşmış, benzer sorumluluklar ile yükümlü olan kişiler topluluğu olarak tanımlanmaktadır (http-14).

Koç, danışanı ile aynı ya da yakın yaşlarda olduğunda dahi referans çerçevesinin farklılığı nedeni ile ortak alanı keşfetmeli, empati kurabilmeli, iletişim becerilerini kullanmalı ve etkili iletişim kurmaya çalışmalıdır. Aynı çağın olumlu ve olumsuz yanlarını paylaşmayan, diğer bir deyişle farklı kuşaklarda yaşamış koç ve danışanın, etkili bir iletişim süreci geçirebilmesi için koçun kuşak özelliklerini, kuşaklara göre iletişim kurma biçimlerini bilmesi, süreci olumlu etkileyen unsurlardan biri olacaktır.

Toplum içinde, herhangi bir ailede, dört farklı kuşak bir arada bulunabilir. Herhangi bir konuda değişiklik yapmak istenildiğinde, buna ihtiyaç duyulduğunda, iletişim kurmak, olaylara bütüncül yaklaşmak, farklı kuşaklardan kişilerin iletişim kurmasını kolaylaştıracaktır. İngiltere’de, Learning Technology Araştırma Enstitüsü müdürü Tony Boyle, diğerleri ile iletişim kurma becerisi olarak NQ (network quotient) kavramını sunmuş ve kuşaklararası iletişimde, IQ (zeka seviyesi) ‘dan önemli olduğunu vurgulamıştır. Yan yana yaşayıp birlikte çalışan tüm kuşaklardan her bireyin kendine özgü düşünme ve çalışma biçimleri vardır. Ancak aradaki boşlukları kapatarak, aile, iş ilişkisi ya da takım çalışması kurulabilir. Farklı kuşak grupları, batı kaynaklı olarak, dünyada, şu şekilde sıralanabilir.

Gelenekselci ve Gaziler Kuşağı; 1925-1944’lerde doğmuş, sözcüklerin önemine inanan kuşaktır. Onlarla iletişim kurulurken, “biz” ya da “bizim” kelimesi gibi kapsayıcı bir kelime kullanılarak güven yaratılır. Resmiyete yakın bir iletişim biçimi kullanılmalı

ve beden dili ile uyumlu olmalıdır. Bu kuşaktakiler, güven duymadan düşüncelerini paylaşmazlar, vakitleri çok değerlidir ve yüz yüze ya da yazılı iletişimi tercih ederler.

2. Dünya Savaşı ve Soğuk Savaş arasındaki Kuşak; 1945-1964 yılları arasında doğmuş kuşaktır, doğrudan iletişim ve beden dili kullanımından hoşlanırlar. Sorularının açıkça ve ayrıntılı bir biçimde yanıtlanmasından hoşlanırlar. Kontrolcü ve kışkırtıcı bir dil kullanmamak ve esnek düşünebilmek son derece önemlidir. Yüz yüze ve elektronik haberleşme yöntemlerini kullanmayı tercih ederler.

X Kuşağı; 1965-1981 yılları arasında doğmuş, ancak, ilgilerini çekmek için kesin ve net bir şekilde konuşulmasını tercih eden ve mücadeleye katılarak konuya katkı sağlamaları istendiğinde istekli olan kuşaktır. Güncel bilgi, onlarla sık sık ve hemen paylaşılmalı, resmi olmayan bir iletişim tarzı kurulmalı, inanç ve düşüncelerine saygı gösterildiği hissettirilmelidir. Öncelikle, iletişim aracı olarak elektronik postayı tercih ederler.

Y Kuşağı; 1980-2000 yılları arasında doğmuş, kullanılan sözcükler, esin verici, motive edici olduğunda odaklanma sağlayabilen bu nedenle görsel tablolar çizmesine izin verilmesi gereken kuşaktır. Hareketli sözcükler kullanmak, onları mücadele konusunda heyecanlandırır. Hiç bir zaman küçümseyici bir dil kullanılmamalı ve saygı gösterilmelidir. Bu kuşaktaki kişiler, geri bildirim isteyerek, mizaha başvurarak, yeni yol ve seçenekler keşfetmesi için yönlendirilebilir. Öncelikli iletişim araçları olarak elektronik mail, mesajlaşma ve sesli mesajı tercih ederler (Carnegie, 2015b, s. 117-119).

Türkiye’de yapılan kuşaklararası ayırım ise şu şekildedir;

Sessiz Kuşak; 1925-1945 yılları arasında doğmuş, Bebek Patlaması Kuşağını (Baby Boomers); 1946-1964, X Kuşağı; 1965-1979, Y Kuşağı; 1980-1999, Z (ya da M) Kuşağı; 2000 ve sonrası (Ayhun 2013 ve diğerlerinden Aktaran: Arslan ve Staub, 2015).

Sessiz Kuşak (1925-1945) ; Savaş kuşağı adı da verilen, iki dünya savaşı arasında doğan kuşaktır. Bu dönemin en önemli olayları olan II. Dünya savaşını ve ekonomik buhranı yaşamış kuşaktır ([http-15](http://15)).

Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers), (1946-1964); Bu kuşağın en belirgin özelliği, 68 kuşağı denilen X kuşağının mimarları olması, bunun yanı sıra kanaatkâr, duygusal, sadakat duyguları yüksek, otoriteye bağlı, gerektiğinde teknolojiyi kullanan,

bunun yanı sıra geleneklerine bağlı bir kuşak olmalarıdır. İş hayatında bu kuşak, tek bir yerde uzun süre çalışmayı benimseyen, emeklilik sonrasında dahi çalışmayı sürdüren yapıya sahip bireylerden oluşur (Benlisoy 2008, Aktaran: Arslan ve Staub, 2015).

X Kuşağı (1965-1979); kayıp kuşak olarak da adlandırılan bu kuşağın en temel karakteristik özelliği, gelecek korkusu yaşadıkları için çok çalışmaya, kariyer yapmaya odaklanmalarıdır (Altuntuğ 2012, Aktaran: Arslan ve Staub, 2015). İş yaşamında, bir önceki kuşağa göre daha kanaatkar, tedbirli olmalarına rağmen, cesur ve dinamik bir yapı sergilemektedirler. Bu kuşağın bir diğer önemli özelliği, cinsiyet eşitliği ve bağımsızlığa önem vermeleridir (Karp, 2002, Aktaran: Arslan ve Staub, 2015).

Y Kuşağı (1980-1999); Bu kuşağın en önemli özelliği, özgürlüğüne ve teknolojiye düşkünlüğü, teknolojiyi iyi kullanmaları ve bilgiye hemen ulaşmaları, kendilerine çok fazla güvenmeleri olarak sıralanabilir (http-16).

Z (ya da M) Kuşağı (2000); Bu kuşak ise “İnsanlık tarihinin el, göz, kulak vb. motor beceri senkronizasyonun en yüksek nesli olarak tanımlanmaktadır”. Hayal dünyalarının sınırsız olmaları sebebiyle, çok çeşitli sorular soran, aynı anda pek çok işe uğraşabilen bir nesil olarak görülmektedir (http-16).

İnsanların biyolojik cinsiyeti doğaldır ancak toplumsal cinsiyet, kadın ve erkek olarak insanlara biçilen roller ve kalıplardır ve bu durum sosyo-kültürel kaynaklıdır. Bu durum, insanların oluşturduğu bir durum olarak ifade etmek yanlış olmaz. Sonradan öğrenilebilen ve değişebilen bir durumdur. Bu nedenle, toplumdan topluma hatta bir zaman diliminden diğerine farklılıklar gösterebilir (Gültekin, 2013, s. IX). Toplumsal cinsiyet terimi, kadın ya da erkek olmaya, toplumun ve kültürün yüklediği anlam ve beklentilerdir. Kültürel bir yapıya karşılık gelen, bireyin biyolojik yapısı ile de ilişkili olan psikolojik özelliklerini içerir. Biyolojik cinsiyet farklılıkları, doğuştan geldiği için öğrenilmemiş, cinsiyetler arasındaki gözlenen farklılıklarken, toplumsal cinsiyet farklılıkları, öğrenilen ve sosyalleşme sürecinde kazanılan özellikler olarak, insanlar arasında gözlenen farklılıklardır. Toplumsal cinsiyet rolü, toplumun tanımladığı ve bireyin cinsiyeti ile ilişkili olarak bireylerden yerine getirmeleri beklenen bir gruptur beklentidir. Psikolojide cinsiyet faktörü, önemli bir değişken olarak ele alınmaktadır (Yaşın Dökmen, 2010, s. 20-36). İnsanların ve yaşanan toplumun, cinsiyetlerden beklentilerinin bilinmesi, bir koçun, danışanının bakış açısını ve üstlendiği rolleri

keşfetmesi, onunla empati kurmaya çalışması, koçluk sürecine olumlu bir zemin hazırlayacaktır.

Kişisel gelişimin önemini vurgulayan ilk araştırmacılardan biri olan Dale Carnegie, bir başkası ile etkili bir iletişim ve bağ kurmak öğrenildiğinde, değişikliklerin, yıkıcı değil, yenilikçi çözümler ve heyecan verici çözümler sunan sağlıklı bir olgu olarak karşılandıklarını vurgular. Kuşaklar arası başarılı bir iletişim için ise aşağıdaki önerileri sunar. Her bir kuşağın ortak olduğu noktalar, içtenlikle benimseme, benimsenme ve takdir edilme ihtiyacıdır (Carnegie, 2015b, s. 119-124). Kuşaklar arası farklılıklarda bazı noktalara dikkat etmek, etkili iletişim kurmak açısından fayda sağlayacaktır.

1. Kuşaklar arası farklarla ilgili olun. Nazik davranın
2. Kendi kuşağınızı tanıyın. Kendi içimizdeki kişilik farklılıkları bile bizi şaşırtabilir. Bunların farkında olmak, kesinlikle davranışlarınıza da yansıtılabileceğiniz değişik bakış açıları geliştirmenize yardımcı olur.
3. Diğer kuşakları ve kişilik özelliklerini en azından genel olarak bilin.
4. Farklı kuşaklara karşı olumlu duygular besleyin. Olumlu duygular hissettikçe, daha fazlasını hissedebilmek için kendinizi cesaretlendirin.
5. Düşünce, duygu ve davranışlarınızda dikkatli olmaya odaklanın. Kendi kendine oluşan veya bilinçsiz tepkiler vermektense, bunları bilinçli bir biçimde oluşturmaya özen gösterin.
6. Bakış açınızın hayatta karşılaştığınız olayları nasıl etkilediğini düşünün. Böyle baktığınızda, bakış açısı her şeydir.
7. Kendi kuşağınızın diğer kuşaklar üzerindeki etkisinin farkında olun (Carnegie, -2015b, s. 119-120).

3.7.7. İletişim olukları ve koçlukta gösterim sistemleri

İletişim sürecinde, iletişim kurmamızı sağlayan araçlar, görme, işitme, dokunma, koku ve tat olarak nitelendirdiğimiz beş duyumuzdur. İletişim sürecinde, ne kadar çok iletişim oluğu kullanılırsa iletişim o kadar etkili olur. Toplumsal ilişkiler sistemine, gerçekleşme biçimine göre iletişim sürecinde, sürece uygun, farklı iletişim oluğu ya da olukları kullanılabilir. Bunun yanı sıra, bireylerin tercih ettiği ya da ağırlık verdikleri duyular olabilir.

Bilgileri, beş duyumuzun tümü ile alırız. Fikirlerimizin ve izlenimlerimizin çoğunluğu koku, tat ve hissetme duyularımız ile gelişirken, zihnimizin işlediği verilerin çoğunluğu duyma ve görme duyumuzdan gelir. Televizyon çağı ile birlikte, ses ve görüntü birleşmiş ve hem gözlerimizden hem de kulaklarımızdan aynı anda iletileri alma eğilimine geçmiştir. Bu nedenle, aynı anda bu iki duyuya hitap ederek, mesajımızı daha

etkili bir biçimde karşımızdaki insana, danışana aktarabiliriz. Örneğin bir koç, danışanına bir durumu anlatırken bir akış şeması bir program çizip görselleştirdiğinde, çok daha etkili ve akılda kalıcı olacaktır. (Carnegie, 2013a, s 19).

İnsanların tümü, olayları kaydetmek ve onları hafızalarından çağırmak için duyularının tümünü kullanır. Dışarıdan bir olay, kişinin başına geldiğinde iç işleme yoluyla, kişi, o olaya ilişkin algısını çalıştırır. Duyular aracılığı ile olaylar depolanır ve hatırlanır. Bu süreçte kullanılan hakim duyular, görsel, işitsel ve devinduyumsal olarak ayrılır. En az kullanılan duyular, koklama ve tat alma duyularıdır. Duyuların hepsi, her zaman kullanılmasına rağmen, bir duyunun ağırlıklı olarak kullanıldığı durumlar vardır. Radyo dinlerken işitsel, duş alırken devinduyumsal duyuya erişmek bu duruma örnek olarak verilebilir. Bir resim müzesi gezerken, görsel duyular kullanılır. İnsanların, olayları kaydederken ya da hatırlarken, duyularımızdan birine ağırlık verme eğilimi vardır. Her danışan, belirli bir duyuyu tercih eder. Koçun, danışanının hangi duyuyu tercih ettiğini anlaması, süreç hakkında bilgi sahibi olup, çözüme ulaşmasını sağlar. İşitsek danışanlar; koçluk seansını, koçun sesini, ses tonunu, arka plandaki diğer sesleri kafalarında duyar ve hepsini hatırlar. Daha yavaş hatırlamalarına rağmen, süreci, kaydetmiş gibidirler. Görsel danışanlar; koçluk seanslarının resimlerini ya da imgelerini kafalarında oluştururlar. Tüm yaşamlarında olduğu gibi, anı, fotoğraf ya da resim gibi hafızalarına kaydederler. Devinduyumsal danışanlar; hislerini yaşayan ve yaşadıkları her olayda olduğu gibi koçluk seanslarında da, seans hakkındaki duygularını kaydederler. İlk önce duygularını, sonrasında kaydettikleri bilgileri hatırlarlar. Bu durum, en yavaş işleme biçimidir. Bir koç, koçluk yaptığı sırada, hangi danışanının hangi gösterim sistemini kullandığını fark etmeli ve sohbet ettiği sırada danışanının dilsel kalıplarını dikkatle dinlemelidir. Böylece, aynı sistemi kullanarak, danışanı ile bağlantısını geliştirebilir. Bu durumun prensibi, insanların kendilerine benzeyen insanları sevdikleri olgusuna dayanarak işler, ilişki, iletişim kurmak açısından bu durum çok önemli bir araçtır (Martin, 2012, s. 131-133).

3.7.8. Gürültü

İletişim sürecinde, karşılıklı iletişimin istenildiği şekilde gerçekleşmesini engelleyen her türlü etmene gürültü denir. Olumsuz durumların yanı sıra, olumlu durumlar da gürültü oluşturabilir. Örneğin koç ve danışanın, görüşmelerini aç karnına ya da rahatsız bir koltukta yapmaları da, tok karnına ve çok rahat bir koltukta da yapmaları, iletişim kurmalarını engelleyebilir. İletişim sürecinde gürültü kaynakları; Fiziksel, Fizyolojik, Psikolojik, Toplumsal-Kültürel (normlar, değerler) olmak üzere, dört başlığa ayrılır (Yüksel, 2011).

Bunun yanı sıra koçluk sürecinde, etkili iletişimin birinci ve en önemli koşullarından biri, koçluk yapılan fiziksel ortamın uygunluğudur. Ortamın çok sıcak ya da soğuk olması, yüksek sesle müzik dinlenen bir ortama yakınlık, göz alan ve dikkat çeken ışıklandırma, anlama ve anlaşılmayı fiziksel olarak etkileyecektir. Dil ya da dil kullanımından kaynaklanan engeller de olabilir. Aksan ya da telaffuz şekli, dinleyen ne kadar dikkatli dinlerse dinlesin, koç ya da danışanın, karşısındaki kişinin bilmediği teknik terimler kullanması, gürültü oluşturacak ve dikkati dağıtacak unsurlar olacaktır (Barutçugil, 2006, s. 114). Ergonomik bir ortam sağlamak, koçun görevidir.

Vermek istediğimiz mesajların ve hazırlığımız ne kadar mükemmel olursa olsun, alınan iletiler, gönderilen iletilerle aynı olmayabilir. Buna neden olan engellerin çoğu psikolojiktir. Sözcükler çok iyi seçilmiş, çok iyi bir telaffuz olsa da, parazitler, genellikle soyut alanda ortaya çıkar. Bunlar, varsayımlar, tutumlar, hepimizin sahip olduğu duygusal bavuullardır (Carnegie, 2013a, s. 22-23).

Psikolojik engellerin başında, önyargılı olmak, davranmak gelir. İnsanlar, doğdukları anlardan itibaren, yaşadıklarına bağlı olarak kalıp yargı diğer bir deyişle önyargılar oluşturmuşlardır. Danışanın önyargılarını fark eden çok, onları yumuşatarak aşmalı, koç ise danışanına karşı mümkün olduğunca ön yargılı olmamalıdır.

Önyargılı davranış biçimi, açıklığı, dürüstlüğü, dinleme ve anlamaya duyulan isteği dolayısıyla da etkili bir iletişimi engelleyerek gürültü oluşturabilir. Bir diğer psikolojik engel olarak, aşırı saldırgan da çekingen bir tavırla konuşulması gürültü oluşturabilir. Diğer yandan, konuşmak için çok istekli olmak, koçun dinlerken, söylemek istediklerini bir an önce söylemeye çalışarak dinlemeyi bir kenara bırakması,

söyleyeceklerini düşünürken, danışana uygun değil, varsayımlara dayanan cevaplar vermesine neden olabilir (Barutçugil, 2006, s. 115).

Koçun kendisinden kaynaklanan bireysel bariyerler, koçluk sürecinin işlemlerini engelleyen gürültü öğeleri olarak ortaya çıkabilirler. Bunlar; bireysel farkındalığın yokluğu, değişime karşı isteksizlik, kendine güvensizlik, süreç hakkında az bilgi sahibi olmak, öğrenme güçlüğü çekmek, bireysel destek sistemlerinin yokluğu, seçenekleri görememe, koçluk hakkında deneyimsizlik, etkili olabileceğine inanmamak, kültürel farklılıklar, bireysel sorunlarını çözüme ulaştıramamış olmak, olarak sıralanabilir. Öncelikle bunları çözmek yerinde olacaktır (Arnold, 2009, s. 118) .

3.7.9. Seçici algı

Algı, algılayan kişinin zihnindeki gerçekliktir. Bir kişinin lehindeki ya da aleyhindeki önyargılar, o kişiden gelen mesajların nasıl algılandığını diğer bir deyişle nasıl yorumlandığını etkileyecektir. İletişim kuran iki kişinin algıları ahenkli değilse, bir ayrıklık içinde çalışılmış olunur. Pek çok insan, önyargıları konusunda farkındalıklı bile değildir. Bu durumda, koç, önyargılarının farkına varmalı, bu önyargılara neden sahip olduğunu ortaya çıkarmalı, bu önyargıların ortak özelliklerini bulmalı, önyargıları bir kenara bırakıp açık fikirli olmalı, diğer insanların (danışanın) fikirlerini objektif bir biçimde değerlendirmek için çaba harcamalı, olumsuz tecrübelerinin önyargılarını tekrar etkin, etkili hale getirmesine izin vermemelidir (Carnegie, 2013a, s. 24-25).

3.7.10. Zamanlama ve zaman yönetimi

İletişim kurmak için ‘zamanlama her şeydir’ denir, belki her şey değildir; ancak, etkili iletişim için önemli bir ihtiyaçtır. Belki de ideal bir zaman hiçbir zaman yakalanamaz; ancak, en müsait zaman düşünülebilir. Koç, en iyi iletişimci ve liderlik olan iki karakteristik özelliğini kontrollü kullanılmalıdır (Dorfman, 2003, s.53). Zaman yönetimi kavramının anlamı, kullanılan zaman dilimi içerisinde sağlanan verimlilik ve

tatmindir. Bir koç, zamanı nasıl kullanması gerektiğini, öncelikle, şu an içinde zamanı nasıl kullandığını incelemelidir. “Zaman ustası” olmak için ilk adım budur. Zaman ustası olmak, zamanın akışına karışmak, hareketleri ona uydurmak, gerektiğinde ona dayanarak ondan yararlanmak, zevk almak ve zamanın bizi korumasını sağlamak olmalıdır. Zaman ustası olan kişi, her zaman, ne yapacağını, en doğru biçimde zamanını nasıl kullanacağını bilir. (Barutçugil, 2006, s. 273-275). Koçluk sürecinde ise, zamanı, iletişim becerileri ile harmanlayarak, ondan keyif alarak, zaman zaman akışına bırakmak, zaman zaman yönlendirerek, üzerindeki hâkimiyeti kaybetmemek ve sürecin getireceği sonuçları yorumlayabilmektir.

Koç, koçluk sürecinde zamanı yönetirken, danışanına baskı yapmadan ancak farkındalıkla, sürecin nasıl geçtiğini bilmeli ve sürece hakim olmalıdır. (Barutçugil, 2006, s. 276). Konuşma, dinleme, düşünme süreçlerini, sürece faydası olacak şekilde dengede tutmalıdır. Danışana, kendini, hem kendisi ile baş başa hem de iletişim içinde olduğu hissiyatı sağlanmalı, danışanın kendisini keşfetmesi için zaman idareli kullanılmalıdır. Doğru bağlantılar kurularak, süreci zamansal parçalara bölmek yerine, düşünme, keşfetme, fark etme gibi aşamalarda bütünlük, ardı ardına gelen, birbirini besleyen unsurlar olarak, zamanı kendi içinde bütünleştirmeli, danışanın var olan durumu büyük bir resim olarak görmesi sağlanmalıdır. Bunlar sayesinde kazanılan uyum, sürece yansıtılmalı ve pozitif bir ortam sağlanmalıdır.

Bunların yanı sıra zamanı iyi yönetmenin ilk koşullarından biri, koçun, mekânını düzenli tutmasıdır. Yapılacaklar listesi-dosyası, danışanlar, konular, yardımcı olabilecek yazılı-görsel kaynaklar düzenlenmeli, gerekiyorsa, koçun kendisinin anlayacağı kodlarla oluşturulmuş hatırlatma panoları oluşturulmalıdır. Zaman yönetimi konusunda gerçekçi hedefler koyulmalı, koçluk seansları süresi, aralıkları ve danışan kişi sayısı, olumlu sonuca götürecek seviyede tutulmalıdır. Yapılacaklar listesinde günün küçük boşlukları, zaman zaman koçu rahatlatıp verimli olmasını ve yeni bakış açıları kazanmasını sağlayacak uğraşlarla doldurulabilir. Koçun, iç enerjisini dinlemesi, günün hangi zaman diliminde ve hangi saatleri arasında enerjik olduğunu bilmesi (hatta danışanının bu özelliklerini keşfetmesi ve ona uygun davranması), üretkenliğinin zirvede olduğu durumlarda koçluk yapması, bu sayede de zaman kazanmayı ve ilerleme kaydetmeyi sağlayacaktır. Mola ya da danışan kaynaklı ertelemeleri, enerji düzeyini yükseltecek aktivitelerle doldurmak, zamanı etkili kullanmanın etkili yollarından biri olarak

görülebılır. Koçluk sürecinde, danışanın, kendi sorumluluğunu üstlenmesi son derece önemlidir. Koçun, danışanına yetki vermesi ve onu yüreklendirmesi, sonuca gitmek için tüm sorumlulukları yüklenmemesi, koçluk sürecinin önemli bir özelliğidir, diğer yandan, zamanı etkili kullanmayı da sağlar. Zaman yetmediği, etkili kullanılmadığı düşünüldüğünde, koçun kendisini, danışanını, süreci gözden geçirmesi ve bir daha ki sefere neler yapabileceği hakkında beyin fırtınası yapması ve harekete geçmesi, son derece yararlı olacaktır (Carnegie, 2015a, s. 100-101).

Genel olarak koçluk sürecini zaman açısından doğru şekilde yönetmek için; koçun, zamanı, planlı olarak düzenlemesi, konuşulması gereken konuların bir listesini yapması (ki pratikte bu konuların değişiklik gösterebileceğini unutmaması), bitirilen konuların ne kadar zaman kapladığını belirleyerek sürecin verimliliğini ortaya çıkarması yerinde olacaktır (Barutçugil, 2006, s. 277). Koçlukta zaman yönetimi kavramının bir diğer önemi, danışan için önceliklerin belirlenmesini ve süreci sonuca götürmek için zamanın etkili kullanılmasını kapsamaktadır. Öncelikleri belirlemek, danışanı dinlerken, yapılması gerekenler, bir başka seansa ya da danışanın hazır olma durumuna göre ertelenmesi gerekenler, konu ile ilgisiz olup unutulması ya da üzerinde durulmaması gerekenler ya da danışanın çözmesi için ona devredilmesi (fark ettirilmesi) gerekenlerin belirlenmesi için aşağıdaki tablodan faydalanılabilir.

Önemli	YAPIN	ERTELEYİN
Önemli değil	DEVREDİN	UNUTUN
	Öncelikli	Öncelikli değil

Tablo 3.5. Koçlukta Zaman Yönetimi (Barutçugil, 2006, s. 279)

3.7.11. Koçlukta sözlü iletişim (kodlama-konuşma)

Konuşmak, doğduğumuzdan bir yıl sonra, başkalarını taklit ederek başladığımız bir eylemdir. Ancak konuşmak ve konuşmasını bilmek farklı becerilerdir. Konuşmasını bilmek ile kastedilen, yerinde, zamanında konuşmak, insanları ilgilendirmek, bilgilendirmek ya da etkilemektir. Koç, konuşurken, söylediklerinin bir anlamı ya da yararı olup olmadığını tartmalı, söylediklerinin danışan için ne anlama geldiğini ve ona

bir yarar sağlayıp sağlamadığını düşünmelidir. Yerinde bir konuşma, danışanın dinlemesi için bir neden içeren konuşma olma özelliğini taşır. Koç, konuşmadan önce, danışanın bakış açısından bakmaya çalışmalı, söylediklerinin nasıl bir anlam taşıyacağını düşünmelidir. İyi bir konuşma, doğru konuda olmalı, aşırıya kaçmayan gerekli uzunlukta olmalı ve mümkünse sözcük haznesi, doğru ses tonu, beden dili gibi diğer iletişim öğelerini doğru şekilde içeren ve argo sözcüklerden tamamen kaçınılan bir konuşma olmalıdır. Konuşmanın amacı, yararı, yeri, zamanını bilmek, koçlar için çok önemli bir beceridir (Barutçugil, 2006, s. 130-133).

Konuşmanın amacı ve başarılı sözlü iletişim, danışana, bir doğruyu, bir bilgi ya da düşünceyi sözcüklere çevirerek mükemmel biçimde aktarmaktır. Bu doğrultuda, kişinin öncelikle kendisine dürüst olduğu şekilde iletilerini düzenlemesi, sözlü iletişimin temellerini oluşturur (Yüksel, 2008, s. 150). Konuşurken, koçun temel amacı, danışana kendini kanıtlamak olmamalıdır. Bunun yanı sıra, danışandan uygun tepkiler alabilmek adına, koçun inanç ve düşüncelerini değiştirmesi de doğru değildir. Bu doğrultuda, danışanın ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde, koçun öncelikle kendisine dürüst olduğu şekilde iletilerini düzenlemesi, koçlukta da sözlü iletişimin temellerini oluşturur.

Konuşan kişinin, yıkıcı değil, yapıcı bir konuşmacı olması, konuşmanın temel öğelerini çözümleyerek oluşması, dinleyicinin ilgi ve dikkatini toplaması, canlı bir dil ve hareketli bir üsluba sahip olması, etkili ses tonu ve el yüz hareketleri ile desteklenmesi, konuşan kişinin ahlaksal sorumluluklarını unutmaması, gözlem gücünün gelişkin olması, konuşmanın, konuşan kişinin kişiliği ile bütünleşmiş olması, değerli konuları kapsayıcı olması ve belirli bir amaca yönelik olması, temel prensiplerdir (Yüksel, 2008, 144-147). Koçun, danışanla koçluk sürecinde edindiği bilgilerin temelini, içeriğini, konuşacaklarının dayanak noktasını unutmaması son derece önemli bir başlangıçtır. Yapıcı bir dil ve üslup kullanmak, danışanın güvenini ve ilgisini olumlu etkileyecek bir yaklaşım sergilemek, saldırgan bir tutum sergilememek, danışanı doğru gözlemleyip hem konu hem de karakteri ile bütünleşmiş bir tavır sergilemek, bunu yaparken de ulaşılması gereken amacı unutmamak, koçluk sürecini olumlu etkileyecek konuşma becerileridir.

Kendisinin konuşma güçlüğü çekip çekmediğini anlayabilmesi için, bir koç, kendisine şu soruları sorabilir.

- Söylediklerimi, karşımdakiler, kolayca anlayabiliyor mu?
- Düşüncelerimi açık ve etkili bir biçimde belirtebiliyor muyum?
- Sözcükleri söylerken, söyleyiş ve dil yanlışları yapıyor muyum?

- Sesimi, duygu ve düşüncelerimi besleyecek, zenginleştirecek bir yönde kullanabiliyor muyum?
- Tekdüze mi, yoksa canlı ve hareketli bir biçimde mi konuşuyorum?
- El ve yüz hareketlerimi kullanırken, başka bir deyişle konuşmamı sözsüz iletişimle desteklerken birtakım yapmacık durumlara düşüyor muyum?
- Beni dinleyenlerin ilgisini dağıtacak ayrıntılardan, laf kalabalığından kaçınabiliyor muyum?
- Anlattıklarımın önemine, değerine öncelikle ben inanıyor muyum?
- Sözü başka alanlara kaydırıyor, amaçtan ve konudan sapıyor muyum? (Yüksel, 2014, s. 109)

İletişim sürecinde, konuşma türleri, Bilgilendirici (objeler-süreçler-olaylar-kavramlar hakkında konuşma olmak üzere), özel durumlarda konuşma (giriş-sunuş-kabul-anma yemek sonrası konuşmaları), ikna edici konuşma olmak üzere üçe ayrılır. Genel olarak, iyi bir konuşmada dikkat edilmesi gereken noktalar, öncelikle, sağlam bilgilere dayanmasıdır (Yüksel, 2008, 160-166). Koç ve danışan arasındaki konuşma türünü, bilgilendirici konuşma türleri içinde ele almak doğru olacaktır. Koçluk süreci içinde, konuşmalar, bilgilendirici konuşma türlerinin hepsini, zaman zaman kapsayabilir. Danışan için hayatındaki objelerin anlamları, sürecin işleyişi, danışanın başına gelen olaylar ya da hayal edilen gelecek ve hedef, danışanın hayatındaki kavramlar ve bu kavramlara atfettikleri anlamlar konuşma konusu olabilir.

Koçluk yaparken, danışana patronluk yapmaya çalışmamak diğer yandan danışanın her söylediğini tekrar ederek iletişim kurmaktan kaçınılmalıdır. Koçluk sürecinde, teknik terimler kullanmak, yardımcı olmak yerine, danışanın koçtan ve süreçten uzaklaşmasına neden olabilir (Arnold, 2009, s. 86).

Koçluk sürecinde, koç, sözlü iletişim kurarken, danışanın bağlamına göre kelimeler seçer; sözlü iletişimde, kullanılan kelimeler, anlam yaratılmasında önemli rol oynayan kodlardır. Danışanın hangi motivasyonlara sahip olduğunu gözlemlemek (statüsü, ait olduğu toplumsal grup gibi), anlaşılabilir sözel ifadelerle başvurulmasını sağlayacaktır. Koçun, soyut kavramlar, kelimeler kullanırken dikkatli olması son derece önemlidir. Her danışanın söylenenleri anlamlandırması, kodları yorumlaması ve bireysel soyutlama becerisi farklı olabileceğinden, koç, danışanı tarafından doğru anlaşılan ve konuşma içeriğine uygun kavramlar seçmelidir. Birden çok anlamı olan kelimeler, mümkünse alışılmış anlamı ile kullanılmalıdır ki böylece iletişim kazalarının önüne geçilebilir. Koç, birden fazla anlama gelen bir kelime kullandığında, danışanı tarafından anlaşılmadığını hissediyorsa, aslında hangi amaçla bu kelimeyi kullandığını açıklamalı ve yanlış anlaşılımları ortadan kaldırmalıdır. Bunu yaparken, danışan tarafından

anlaşılmayacağı düşünölen kelimelerin, alıcının anlayacağı şekilde açıklanması uygun olacaktır. Tüm bunları yaparken, koçun, vurgu ve tonlamaları yerinde ve zamanında kullanması son derece önemlidir. Koç, konuşmasının tonunu, konuşma içeriğine göre düzenlemeli, vurgular yapmalı, gerekli yerlerde ise konuşmasına, merak, heyecan ve canlılık katmalıdır (Bulduklu, 2015, s. 91-92).

Koçluk sürecinde, koç, sözlü olarak belirttiğı ifadelerin doğru anlaşılması için, önemli noktaları, çok uzun olmayacak şekilde tekrar ifade etmelidir. Bu durum, aynı zamanda, üzerinde durulan konular hakkında, danışana fikir verecektir (Eriş'ten Aktaran, Bulduklu, 2015, s. 105). Bir konuşmanın sonunda söylenen sözler ya da cümle, hatırlanma olasılığı en yüksek olan şeydir. Bu nedenle, koç, konun özetini bu aşamada danışana aktarmalı ve konuşmasını kısa ifadelerle sonlandırmalıdır (Bulduklu, 2015, s. 104-105). Bu açıdan, koçun, sadece konuşma sırasında değil, konuşma sonrasında da bazı öğeleri dikkatlice değerlendirmesi, sürecin etkinliğini artıran önemli bir unsurdur.

3.7.11.1. Koçlukta etkili soru sorma

Soru sormak, koçun danışanının fikirleri, düşönceleri, ihtiyaçları ve problemlerini keşfetmesine yardımcı olur. Etkili sorular sorulduğunda, danışana, özen, ilgi, sempati, empati duyguları iletilmiş olur ve danışan, koçunun, kendisini geliştirmek istediğı duygusuna kapılır (Martin, 2012, s. 57).

Koçluğun dili, sade, dolambaçsız olmalıdır. Kısaca, en etkili ve her şeyi öğrenmeyi sağlayan en etkili sorular birbiri ardına gelebilir. Başka ne olabilir?, Bu konuda başka ne yapılabilir?, Bu, tam olarak ne anlama gelmektedir?, Bunun gerçekleşmesi için şu an neye ihtiyaç var?, Bu konuda ne hissediyorsun? Koçun bu soruları sorması ve altında yatan anlamları anlaması ve danışanına yansıtması ve onun anlamasını sağlaması, süreç için önemlidir (Arnold, 2009, s. 85).

Aktif dinleme ile birlikte, etkili soru sorma ikinci en önemli beceridir. Koç, soru sormadan önce, danışanı gibi düşünmenin bir yolunu bulur. Danışanına hiç sorulmamış, hatta danışanın kendisine daha önce sormadığı soruları sorar. Sorulan soru, gerçeğı ortaya çıkarmayı sağlıyorsa, iyi bir sorudur. İyi sorular nereden gelir? Onları listeleyemeyiz

çünkü koçlar için iyi sorunun kaynağı, diğer bir deyişle, soruyu iyi yapan şey, danışana ve duruma özel olmasıdır. İyi sorular, aktif dinleme ile danışanın tüm yaşamı boyunca edindiği deneyimlerini, derinlemesine dinlemekle edinilir. Fakat koç, bunları, danışandan daha tecrübeli bir şekilde ayıklar. Sonra, yakaladığı ve birleştirdiklerinin neler olduğunu anlamak için, yeni sorulara dönüştürür (Hardingham, 2004, s. 46-47). Öncelikle, her soru güçlü bir soru değildir. Her soru, danışanda kapı açacak anahtar bir soru olmayabilir. Koçluk sürecinin en önemli yanlarından biri soru sorma konusudur. Ne sorması gerektiğini bilmeyen bir koç, kendi içinde kısır döngüye girebilir. Sorulan soru, bambaşka bir noktaya götürebilir. İnsanlık, yüzyıllar boyunca, 'suya nasıl ulaşırız?' sorusunu kendisine sorarak, göçebe toplumlar kurmuş, soruyu 'suyu, kendimize nasıl getiririz?' olarak değiştirdiği anda, yaşam değişmeye başlamıştır. Danışanın temel problemi ya da koçun, sorunu ortaya çıkmasını sağlayamamasının nedeni, yanlış bir soruya tutunuyor olmaktan kaynaklanıyor olabilir (Tiryaki, 2014, s. 63-64) . Çözümüne giden yol, doğru soruları sormakla sağlanabilir.

Söylemek yerine, soru sormak, güçlü bir soru oluşturmak, koçluğun temel taşıdır. Sorulan soru, bir cevap bulmak için danışanı belli bir tarafa yönlendirir. Güçlü bir soru sormak, danışanı, belli bir yöne götürmese de gizemli alanları çözmeye ve yeni keşiflere yönlendirir. Güçlü sorular, ilave çözümler sunar ve daha büyük yaratıcılığa, iç görüye götürür. Danışanları, kendi içlerine ya da geleceğe bakmaya davet eder. Aynı zamanda güçlü bir soru genişleyebilir ve danışan için yeni ufuklar açabilir. Koçlar, güçlü sorular sorduklarında, danışanlar bunun karşısında bir süre duraklayabilirler. Bu durumda koç, danışanın düşünmesi ve cevap vermesi için zaman tanımalıdır. Oluşan sessizliği doldurmak ve gerekli değilse soru ile ilgili açıklama yapmak doğru bir davranış olmayacaktır. Danışan, o sırada düşüncelerini keşfediyor olabilir. Bu nedenle koç dinlemeli ve beklemelidir. Diğer yandan, bir koç, güçlü bir soru sorduğunu anlamasının bir yolu, danışanın cevaplarken düşüncelere dalması olabilir çünkü böylece, henüz danışan tarafından keşfedilmemiş cevapların açığa çıkması sağlanıyordur (Whitworth vd., 2008,s. 80-81). Bu süreçte, soruların yapıcı ve öğretici olması önemlidir. Örneğin;

Yıkıcı/Yargılayıcı Sorular	Yapıcı/Öğretici Sorular
• Kim hatalı? Kimin hatası? Kimin suçu? • Haklı olduğumu nasıl kanıtlayabilirim? • Neden hep benim başıma geliyor? • Neden yine yanlış yaptım? • Nasıl beni buldu? • Kontrolü nasıl elimde tutarım? • Nasıl olur da kaybederim?	• Ne öğrendim? • Ne çıkarttım? • Tekrar olsa neyi farklı yaparım? • Neyi farklı yapabilirim? • Bu konuda ne yararlı olur? Ne işe yarar? • Büyük resim nedir? • Ne yapılabilir? Nasıl yapılabilir?

Tablo 3.6. *Koçlukta Sorular (Tiryaki, 2014, s.65)*

Koçluk sürecinde ilk olarak soruları, açık ve kapalı uçlu sorular olarak ikiye ayırabiliriz. Açık uçlu soruların amacı, danışanın katılımını ve fikir paylaşımını teşvik etmesidir. Bu sorular, alternatifleri araştırmak için (şöyle olsaydı ne olurdu?), tutum ve ihtiyaçları ortaya çıkarmak için (kaydettiğimiz bu ilerleme hakkında ne düşünüyorsun?), öncelikleri tespit etmek ve üzerinde düşünmeyi sağlamak için (bu durumun belli başlı sorunlarının ne olduğunu düşünüyorsun?) kullanılır. Danışanın niyetini ve duygularını öğrenmek için açık uçlu sorulardan yararlanılır. Bu tür sorular, danışanın gerçek endişelerini açığa çıkarmada faydalı olacaktır. Bu durum, koçun da daha iyi tavsiye ve fikirler formüle etmesine imkân tanıyacaktı. Kapalı uçlu sorular kullanılırken dikkatli olunmalıdır. Bu sorular, evet ya da hayır cevaplarını üretir. Bu yüzden bu sorular, yanıtı belli bir noktaya odaklamak için (proje, zaman planına uygun ilerliyor mu?), danışanın söylediği bir şeyi kendisine teyit ettirmek için (şu durumda en kritik mesele maliyet mi?) kullanılan sorulardır (Engin, 2014, s.38-39). Açık uçlu sorular, danışanın bireysel düşüncelerini açıklamasına olanak sağlar. “Söylediğin şey hakkında ne yapabilirsin?, Bu nasıl olabilir?, Bu, neleri etkiler?, Başka bir şey var mı?, Bunun gerçekleşmesi için ihtiyacın, ihtiyaçlar nedir?”. Bunun yanı sıra, cevaplara göre, “Bundan kim etkilenir?, Bundan nasıl bir sonuç bekliyorsun?” gibi sorularla devam edilebilir (Arnold, 2009, s. 88-89).

Kapalı soruların cevapları “evet” ya da “hayır”dır. Kapalı sorular, ayrıntıları kontrol etmek, olayları onaylamak ve eyleme bağlı kalmak açısından faydalıdır. Bu soruları sorarken, koçun dikkatli olması gereken nokta, danışanın, koçu memnun etmek için kimi zaman “evet” cevabını vermek zorunda olduğunu hissetmemesidir. Kapalı uçlu sorulara, “üzerinde çalışmayı düşündüğünüz hedefleriniz var mı?, size meydan okunduğunu hissettiğinizde daha verimli mi çalışıyorsunuz?” gibi sorular örnek olarak verilebilir.

Faydalı bilgiler üreten sorular, açık uçlu sorulardır ve açık uçlu sorular için yedi ana kelime vardır. “Kime, nerede, hangisi, ne kadar, ne, ne zaman, neden”. Örneğin;

Bunu başarmanıza yardımcı olması için **kime** yaklaşabilirsiniz?
Bilgiyi **nerede** bulabilirsiniz?
Sizin için en önemli hedef **hangisi**?
O işte **ne kadar** ilerlediniz?
Bunu bitireceğiniz tarih **nedir**?
Bunu **ne zaman** bitirdiniz?
Bu sizin için **neden** önemli?
Danışanın düşünce, duygu ya da tepkilerini araştırmak için ise şu tür sorular sorulur
... konusunda **nasıl** hissediyorsunuz?
... konusunda **ne** düşünüyorsunuz?
... zaman **ne** oluyor?
... konusunda **ne** yapmalıyız?
... konusunda **ne** istersiniz? (Martin, 2012, s. 58).

“Ne zaman” soruları, genellikle, danışandan, olaylara yönelik cevaplar almak, karar alma zamanına yönlendirmek için kullanılır. “Neden” sorusu, danışanın duygu ya da tepkilerini anlamaya yöneliktir. Bu sorunun riskli yanı, danışanın kaçamak cevaplara yönelebilmesi, kaçamak ya da saldırgan cevaplar vermesi olabilir. Bu durumda, “neden” sorusu yerine, “ne” ya da “nasıl” sorusunu koymak, danışanın savunmaya geçmeden aynı cevapları vermesi açısından faydalı olacaktır (Martin, 2012, s. 59).

Koçlukta, soruları, trene bindirme soruları, danışanı tanıma soruları, hedef belirleme soruları, eylem soruları yeni bakış açıları geliştirme soruları, genel tanıma soruları, değer ve inançları öğrenme soruları olarak gruplandırabiliriz. Trene bindirme soruları, var olan bir davranışın yerine nelerin konulabileceği, danışana, seçeneklerinin sorulduğu, seçeneklerine engel olanın ne ya da neler olduğunun sorulduğu sorulardır. Danışanı tanıma sorularında, danışanın ne iş yaptığı, yaptığı işi sevip sevmediği, sağlık sorunu olup olmadığı gibi sorular sorulur. Hedef belirleme soruları, gerçekten ne istediğini sormayı, hayatının istediği gibi olması için neyi değiştirmesi gerektiğini düşündüğünü sormayı, kimlerin bundan etkileneceğini ve bu konuda ne düşündüğünü sormayı içerir. Eylem soruları, adı üstünde, eyleme geçmek ile ilgili sorulardır. Örneğin, yukarıdaki soruların cevapları alındıktan sonra, bundan sonraki ilk adımın ne olacağı, ilk adımı atmak için, yardımcı olacak birinin olup olmadığı ya da kendisine bunun için yardım edecek duygunun ne olduğunu bulmayı amaçlayan soruların sorulduğu türdür. Yeni bakış açıları geliştirme sorularında, içinde bulunulan durumun keyifli, şükür edilebilecek uyanlarının olup olmadığı sorulur ve var olan duruma farklı bir bakış açısı

ile bakma sağlanmaya çalışılır. Genel tanıma soruları, danışana, en güçlü yanının, ilişkilerinin, en çok kimlerle keyif aldığı sorulduğu soruları içerir. Değer ve inanç sorularında, danışana, düşünmeden aklına gelen, hayatındaki en önemli şeyler sorulur (örneğin on adet), en önemlileri seçtirilebilir (örneğin beş adet), olması istenen şeyler sorulur (belli bir sayı verilerek), kendisinde olmasını istediği ve insanlarda aradığı özellikler sorulur, kendisine dair olumsuz inançları olup olmadığı, en çok sevdiği yanları, kendine ve hayatına dair eleştirileri sorulur (Tosyalı, 2010, s. 67-71). Danışanın tüm bu sorularla, düşünceleri sesli hale getirilip kendisi tarafından netlik kazanması sağlanır.

Keskin ve meydan okuyan sorular sorulduğunda, ses tonunu natürel, sakın tutmak önemlidir. Koç, tüm bu sorular sorulurken, ses tonunun ve üslubunun farkında olmalıdır. İdeal olan, koçun duygularını belli etmeyen bir ses tonu ile önemli kelimelere vurgu yapması, etkinliğini göstermesidir (Arnold, 2009, s. 90).

Soru, sofistike bir soru olmamalı, problemi anlamaya yönelik olmalı, danışanın o konu ile ilgili hissettiklerini ortaya çıkarmalı, danışanın henüz duymadığı, önemli bilgiler ortaya çıkarmalıdır. Koç, resmin (olayın) bütünü ile ilgilenirse ve kendi bakış açısını genişletirse iyi sorular soracak, bu iyi sorular, bütüne yardım edecek, danışanın da bakış açısını genişletecektir. Belki de, bilinen en iyi soruya örnek; “bunun hakkında ne hissediyorsun?” dur. Görüşmenin başlığını koymak açısından, koçluk sürecinde, duygular önemli ve kabul edilebilirdir. Duygular (hisler), insanların ne yapacağını, mantıktan daha sık dikte ederler ve danışanın becerileri farklı hedefleri için kesin anahtarlardır. Dünyada birçok koç, duyguları görmezden gelir, duygular hakkında konuşmaktan utanır hatta duygular hakkında konuşmayı uygunsuz görür. Duygular hakkında soru sorulduğu zaman, hiç de spontane olmayan ve önemli anahtar bilgiler veren bilgilerin kaynağına ulaşılır. Diğer bir iyi soru, danışanın umut ettiği, kendini gururlandıracak şeyler ve hayalleridir. Bu aşamada, kesinlikle koç, danışanın bakış açısına saygı duymalıdır. Becerikli bir şekilde soru sormanın bir diğer işareti, diyalog içinde doğal olmaktır. Sorguya çekmek ile seri ve becerikli bir şekilde soru sormak, farklı şeylerdir. Soru tipi çeşitliliği, aynı zamanda, koçluk becerisinin sınırlarını belirler. Soru sorma becerisi, en iyi, merak duygusunu geliştirmekle gelişir, bu nedenle, koç, kendini, insanlar ve insanların başına gelebilecek her türlü durumlar konusunda meraklı olmaya cesaretlendirmelidir (Hardingham, 2004, s. 47-49).

Koçluk sürecinde, danışan ya da koç tarafından metaforlar kullanılabilir. Metaforlar, değişiklik yaratmak için katalizör görevi görürler. Metafor ile kastedilen, uzun ya da kısa hikayeler, alegoriler, benzetmeler, alıntılar, şiir ya da fıkralardır. Danışanlar, hayatlarını, ne yaşadıklarını tasvir etmek için metaforlar kullanabilirler. Bu nedenle, bir koçun, metafor dilini anlaması önemlidir. Sonuca ulaşmak için metaforları değiştirebilir ya da alternatif metaforlar kullanabilir. Örneğin, danışan, “yaşamım, yokuş yukarı bir mücadele” dediğinde, koç, “yokuş ne kadar uzun? , yokuşun sonundaki manzara neye benzeyecek?” diye sorarak, olumsuz düşünce kalıbını kırıp farklı seçenekleri görme fırsatı sunabilir. Örneğin “yaşam bir esintidir” diyen bir danışana “esintinin ve kadar sert ve güçlenme ihtimali var mı?” diye sormak, danışanın motivasyonunu ve yöntemini kavramak açısından önemlidir. Sorular çeşitlendirilebilir ve her durumda, koçluk yapılmasına yardımcı olacak değerli bilgiler keşfedilmiş olur (Martin, 2012, s. 187-190).

Danışana, “ne yapıyorsun?” sorusunu sormak yeterli olmayabilir. Devamında, “nasıl yapıyorsun?” sorusunu sormak, süreci olumlu etkileyecektir. (Carnegie, 2013c, s. 109). “Nasıl yapıyorsun?” sorusu, danışanın bakış açısı ve yöntemleri hakkında kendisine ve koça bilgi verici nitelikte olabileceği gibi, danışanın, yaptıklarını kelimelere dökmesi, nasıl bir yolda olduğunu ve güçlü yanlarının neler olduğunu ortaya çıkarabilecektir.

3.7.11.2. Yeniden çerçeveleme

Koç, eski problemlere, yeni bir bakış açısı yaratır, diğer bir deyişle, var olan resmi yeniden çerçevelendirir (reframing). Aynı şey düşünülerek sıkışılan durumlarda, danışana, yeni bir bakış açısı kazandırmak için, yeniden çerçevelemek, yardımcı olur. Koç, konu ile ilgili farklı yolları görmeyi sağlarken, danışana reçete vermez. “Bunu yapmalısın, şunu yapmalısın” demek yerine, olasılıklar görmeyi önerir. Anlatma olarak çevirebileceğimiz confronting kavramı, danışanın dikkatini çekmek, ortaya çıkması gerekeni, danışana fark ettirmektir. Bazı koçlar, destekleyici ve onaylayıcı olmayı tercih eder. Bu beceri ile kast edilen, danışanın, söyledikleri ve yaptıkları arasında eşleştirme

yapmak ve danışanın ne hissettiğini ortaya çıkarmaktır. Açıkça, sakince, yargılamadan ya da övünmeden parçaları birleştirmektir (Hardingham, 2004, s. 49-53).

Koçun, konu, olay ya da durumu, yeniden çerçevelemesinin anlamı ve ana amacı, danışanın, daha önce göz önünde bulundurmadağı durumların, kendisine sağlayacağı faydaları görmesine yardımcı olmaktır. Burada koçun rolü, alternatif olarak oluşturduğu yeni çerçeveyi, danışanın ulaşabileceğı sonuçlarla eşleştirmektir. Var olan duruma sınırlar çizmek diğer bir deyişle çerçevelemek, resme bir şeyler eklemeyi sağlarken, yeniden çerçevelemek, durumu tamamen başka açılardan görmeyi sağlayabilir. Güçlü ve zayıf duygular, gözle görülür bir hale gelebilir. Yeniden çerçeveleme becerisinin, çerçevelemeden farkı, danışanın, olaylar ve inançları hakkındaki fikirlerini değıştirmesi için alan tanıyan seçenekler sunmasıdır. Koç, bir olayı yeniden çerçevelediğinde, olayları değıştirmez; ancak olaylara farklı bir yolla bakmayı sağlar. Çerçevelemek, sahne kurmak, yeniden çerçevelemek ise alternatif bir çerçeve sunarak, sahneyi değıştirmek olarak özetlenebilir. Bu sayede, olay, durum ya da konuya, sürekli aynı yorumla bakmaktan kurtulunur. Yeniden çerçeveleme, danışanın, değışmeyen, statik bir düşünce kalıbına girmesini engeller. Burada önemli olan, yeniden çerçevelemeden sonra danışanın düşünmesi ve kendi durumu ile kıyaslaması için zaman tanımak için duraklamaktır. Koç, danışanın, yeniden çerçevelemeyi kabul etmediğı durumlarda, kurban rolünü oynamaya bir değer yüklediğini fark edebilir. Bu durumda koçun, danışanına sorması gereken soru, “bu yorumu sürdürmekten, nasıl bir yarar sağladığı” olmalıdır. Yeni çerçeve işe yaramadığında, danışanın, geçmişı, hikâyesi, önceki hedefleri ve amaçları göz önünde bulundurularak farklı bir çerçeve çizilebilir. Yeniden çerçevelemenin en önemli özelliklerinden biri, altta yatan bir problem varsa, onu ortaya çıkarma olanağı sağlamasıdır. Aynı zamanda, bir problem çözme tekniğinden çok, bir iletişim yardımcısı, iletişim kurma aracıdır (Martin, 2012, s. 113-119).

Öyküleme, yeniden çerçeveleme yaparken, koçun, öykülere başvurması, mantığın yanı sıra, duygusal yönün açığa çıkarılmasını sağlar. Bilginin yanı sıra içerik hakkında bilgi verir. Danışanı motive eder ve kendisi, konu, durum ile duygusal bağ kurabilmesini sağlar. Konuya uygun bir öykü anlatmak, yaş ve kültür farklılıklarını ortadan kaldıracabilecek etkileycilikte bir güce sahiptir (Carnegie, 2015b, s. 83) . Zaman koçlar, koçluk süreci içinde çeşitli örnekler verip, okunan ya da yaşananlardan örnekler verebilir, yeniden çerçeveleme yaparken konunun anlaşılmasını sağlamak isteyebilir.

Hikâye anlatmak, iletişim kurmanın gerekliliklerinden biri olarak karşımıza çıkabilir. Bu konuda yapılabilecek en büyük hata ise hikâyeyi uzatmaktır. Bu durumda dikkat edilmesi gerekenler; sıkıcı olmamak, çok uzun konuşmamak, çok yavaş konuşmamak, karşıdaki kişinin (danışanın) anlamayacağı şekilde karmaşık konuşmamak, hikâyeyi abartmamak, dinleyicinin (danışanın) tepkilerini göz ardı etmemek, danışanın anlattığı bir hikâyeye, kendisi hakkında yeni bir hikâye ile karşılık vermemek, kişi (danışan) bir hikâye anlatırken kesmemek, hikâye anlatırken (koçun) kendisiyle övünmemek, bireysel, kendi hikâyesini anlatmamaktır (Hogan, 2012, s. 46-47).

3.7.11.3. Geribildirim (yansına)

Koçluk süreci içinde, geribildirim iki şekilde düşünebiliriz. Koç olarak, danışana geribildirim verme ve koç olarak, danışandan geribildirim almak. Bir koçun, danışanından geribildirim almaya açık olması hatta talep etmesi, süreci, kendi yönetim tarzının etkinliği konusunda çok fazla şey öğrenmesi ve danışanının gözünde güven oluşturmalarını sağlar. Bir koç, geribildirim yeteneğini geliştirmek için, danışanından, somut bilgiler isteyebilir. Örneğin, “yaptığım öneriler, hangi bakımdan yararlı oldu?” gibi. Koç, danışanının savunmaya geçmesini sağlamadan açıklık istemeli, yaklaşımı konusunda soru sorarken, danışanından örnek göstermesini isteyebilmelidir. Koç, olumlu ve olumsuz geribildirimde açık olmalı, terminoloji kullanmaktan kaçınmalı, savunmacı bir yaklaşım sergilememeli, ister olumlu isterse olumsuz olsun, danışana, geribildirimde bulunduğu için teşekkür etmelidir. Koç olarak geribildirimde bulunmak ise, sorun ya da değişim gerektiren durum hakkında haklı çıkmaya çalışmak yerine, üzerinde çalışılması gereken durumları tespit etme, eylem planlarının birlikte geliştirilebildiği, sonuçların değerlendirildiği bir süreçtir. Koç olarak, geribildirim verirken, tutum ya da kişiliğe-karaktere değil, davranışa odaklanmak son derece önemlidir. Yargılayıcı bir dil kullanmadan somut olmak, genellemelerden kaçınmak, samimi, gerçekçi bir tutum sergilemek son derece önemlidir. Geribildirim, zamanında ve sürecin içinde, olayın hemen ardından yapılması, seyrek yapılan geribildirimlerden daha etkilidir (Engin, 2014, s. 40-43).

Birçok insan, geribildirim olumsuz olacağını düşünür. Geribildirim, yolunda gitmeyen şeyleri anlatır. Geribildirim, üzerine evin inşa edileceği temel gibi düşünülebilir. Danışana, neleri uzaklaştırıp, daha fazla neler yapabileceği, sadece nasıl yapılmaması gerektiğini değil, nasıl yapılacağını göstermesi açısından, geribildirim ihtiyacı vardır. Başarısızlıklar merak edilmeye başlandığında, onlardan bir şeyler öğrenilmeye başlanır. Yanlış giden şeylerin ne olduğu ve problemin temeli netleşmeye başlar. Olumlu geribildirimler ise ileriye götüren araçlardır, gelecekteki aksiyonlara rehberlik yaparlar (McDermont ve Jago, 2003, s. 129-133).

Nasıl olunduğu, ne zaman ilerleme kaydedildiği, daha başka nelere dikkat edilmesi gerektiği, geribildirim yolu ile öğrenilir. Geribildirim olmadan, bir durumu iyileştirme ya da o duruma hâkim olma çabalarının başarıya ulaşp ulaşmadığı öğrenilmiş olur (Voss, 2006, s.144).

Danışanın kendisini geliştirebilmesi ya da performansını öğrenmesi açısından yapıcı ve zamanında yapılan geribildirim önemlidir. Etkili bir geribildirim için yapılması gerekenler, şu şekilde sıralanabilir.

1. Öncelikle, danışanın, geribildirim verilmeye ya da dinlemeye hazır olup olmadığı, koç tarafından kontrol edilmelidir. Hazır olmadığı bir durumda, koçu dinlemeyecek, anlamayacak ya da yanlış yorumlayabilecektir.
2. Hangi davranış, konu ya da olay ilgili geribildirim verildiği, koç tarafından açık bir şekilde belirlenmeli ya da belirtilmelidir. Genel ifadeler kullanmak yerine özellikle örnek ya da örnekler üzerinden konuşmak, varsayım ve önyargılardan kaçınmak yerinde olacaktır.
3. Geribildirim verirken, zamanlama çok önemlidir. Geribildirim verilen konu, unutulmuş olmamalıdır.
4. Koç, geribildirim verirken, amacının, performans ve ilişkiyi geliştirmek olduğunu unutmamalıdır.
5. Danışanın, değiştirebileceği ve kendini geliştirebileceği alana odaklanılmalıdır.
6. Geribildirim verirken, danışanın değişmesini istemek bir direnç ve tepki doğuracak ayrıca koçluk sürecinin doğasına uymayacaktır. Danışanın, değişmesi durumunda neler olabileceğini görmesini sağlamak temel

oluşturmalıdır. Değişiklik yapıp yapmamaya ya da nasıl yapacağına karar vermek danışanın görevidir.

7. Geribildirim verirken, örneğin bir davranışı değerlendirirken, yargılamaktan ya da etiketlemekten kaçınılmalıdır.
8. Koç, danışanın davranışının, kendisini, çevresini nasıl etkilediğini açıklamalıdır.
9. Danışanın savunmaya geçmesini önlemek amacı ile, “sen” ifadesinden çok “ben” ifadesini kullanması, empati kurulduğunu göstermek açısından önemlidir.
10. Koç, verdiği mesajın açık-anlaşılır olup olmadığını kontrol etmeli ve danışanın mesajı anlaması ve düşünmesi için zaman vermelidir.
11. Koç, duygusal olmayan, sıcak ve dostane bir ses tonu kullanmalı, mesajlarını beden dili ile desteklemelidir.
12. Danışanı dinlemek, danışanın sözlü ve sözsüz tepkilerine dikkat etmek, danışan hakkında bir yargıya varmadan önce görüş ve düşüncelerini dinlemek, yeterince emin olunmayan durumlarda, danışandan açıklama yapmasını istemek yerinde olacaktır.

Koç, geribildirim vermeden önce danışan için faydalı ya da zararlı bir düşünce, davranış ya da performansın ne olduğunu ve bu ya da bunları nasıl ifade edeceğini ve danışanın nasıl değiştirebileceğini önceden kararlaştırmalıdır ki, geribildirim verirken, etkili ve tutarlı olabilsin (Barutçugil, 2006, s. 133-135) .

Koçun en zor ancak en etkili görevlerinden biri, sözcüklerin arkasına saklanmış duyguları saptamak ve ortaya çıkarmaktır. Bunu yaparken, özgüven aşılayan pozitif yaklaşımda bulunup, başarısızlık korkusunu azaltan güvenceler vermeli, herhangi bir çatışma olmadan ilerlemenin olanaksız olduğunu teyit etmelidir (Luecke, 2007, s. 34). “Bu işi planlama yeteneğinin sende olduğunu düşünüyorum, risk her işte olabilir; ancak bunu bir şekilde başarabilirsin, seninle aynı fikirde olmayan insanlar her zaman olabilir” gibi duruma uygun cümleler kullanılabilir.

Geribildirim, bilgilendirme, tebliğ etme süreci değil, görüşme ve danışanla birlikte keşfetme sürecidir ve bu süreçte karşılıklı anlayış sürecinin yaratılmasıdır (Barutçugil, 2004, s.263-364). Geribildirim almak, koçluğun en temel parçalarından biridir. Tüm koçluk süreci boyunca, bilgi alıp verme işlemi devam etmelidir. Koçluk

sürecinde açıklığa kavuşturulması gereken, övgü ile pozitif (olumlu) geribildirim, eleştiri ile **negatif** (olumsuz) geribildirim arasında ayrımın doğru yapılabilmesidir. Pozitif geribildirim, övgü gibi, yapılmış bir iş karşısında sırt sıvazlamak yerine, somut başarıları tespit etmek ve bunları görünür kılmak, dile getirmektir. Eleştiri, bir şeyi açıklamadan keskin ifadelerle belirtmektir. Negatif geribildirim ise, var olan durumu, eksik kalan durumu ortaya koymaya odaklanır. Koçlar, geribildirim verirken, performansı iyileştirmeye odaklanmalı, sadece eksik kalan değil, gelişmeye açık olan şeyleri vurgulamalı, iyi yapılan şeyleri pekiştirmelidir. Geribildirim odak noktası geleceğe yönelik olmalıdır. Üzerinde çalışılabilecek ve geliştirilebilecek konular üzerinde durulmalı, işlevini yitirmiş durumların üzerinde dönülmemelidir. Zamanında geribildirim vermek, geribildirim vermenin en önemli unsurlarından biridir. Düzeltmek ya da pekiştirilmek istenen bir davranış gözlemlendiğinde, gerekli bilgiler toplanmış ise hemen geribildirim verilmelidir. Durum, danışanı rahatsız edeceği düşünülen bir durum ise önce sakinleşmesi beklenebilir. Koçun dikkat etmesi gerekenlerden biri de, danışanın karakterine, tutum ya da kişiliğine değil, davranışa odaklanması gerektiğidir. Böylece, danışan, kişisel bir saldırıya uğradığını hissetmez. Genellemelerden kaçınılmalı, açıklayıcı olmalı, samimi ve gerçekçi olunmalıdır. Koçluk iki yönlü bir süreç olduğundan, geribildirim vermek kadar, danışandan geribildirim almak da o derece önemlidir. Geribildirim alınmazsa, iletişim kurulmuş sayılmaz. Koç, danışanını geribildirim vermeye teşvik etmelidir. Geribildirim alırken, koç, tüm dikkatini danışanına vermelidir (Luecke, 2007, s. 50-52).

Etkin dinleme sonucunda, neler olup bittiğini tanımlayabilme becerisi önemlidir. Danışanlar, çoğunlukla, ne yaptıklarını ya da ne söylediklerini kendi başlarına göremezler. Detayları anlatırken, büyük resmi göremeyebilirler. Onlara yansıma veren koç, becerisi ile gözlemlerini, herhangi bir yargıda bulunmadan net bir şekilde paylaşır. Danışana, ne yaptığı ile ilgili gördüklerini anlatır. Bazen bu durum, kabullenilmeyen gerçekleri ortaya çıkarır; ancak koç, bununla yüzleşilmesini sağlar. Karmaşaya dikkat çekmek koçun görevi, bunu çözmek danışanın görevidir. Koç, haklı olmaya gerek görmeden gördüğünü açıkça söyleyebilme, karşı ya da farklı çıkarımlara yer bırakabilme becerisine sahip olmalıdır. Çoğu insan, bulanık, netleşmemiş düşüncelerle, çözüme ulaştırılmamış duygularla harekete geçme eğilimi taşıyarak, birtakım sonuçlara varma ya da üstünkörü bilgilerle çıkarımlarda bulunma eğilimindedir. Danışanlar, kendi hikayelerinin içinde sıkışıp kalabilirler. Netleştirme becerisi olarak adlandırabileceğimiz

beceri, dinleme, soru sorma ve toparlama becerilerinin bir bileşimidir (Whitworth vd., 2008,s. 53-54). Diğer bir deyişle, danışanın anlattıklarını süzgeçten geçirerek, görüp anlayabileceği şekilde kendisine yansıtmaktır.

Geribildirim, yapıcı bir şekilde nasıl kullanılabilir.

1. Alınan geribildirim ne kadar dolu ve zenginse o kadar fazla rehberlik yapacaktır. Danışana, kendi kendine, hoşlanmadığı bir şeyin yeniden gerçekleşmesini engellemek, başarılı olanların tekrarını sağlamak için bu geri bildirimi nasıl kullanacağını sordurmalıdır.
2. İşe yarayan tutum, davranışların daha fazla işe yaraması için iyice netleştirilmelidir. İşe yaramayanlar için esnek olunmalı ve farklı bakış açıları geliştirerek esnek olunmalıdır.
3. Detaylara dikkat edilmelidir.
4. Danışanın ya dakanı önderi olarak kabul ettiği birilerinin, işe yarayan öğrenme ve gerçekleştirme biçimleri model alınabilir ve örnek olarak gösterilebilir (McDermont ve Jago, s. 137).

Yargısız bir biçimde koçun dinlemesini içeren koçluk sürecinde, koçun, fikrini söyleyebileceği çeşitli durumlar da vardır. Kişinin istediği bir hedef doğrultusunda motive etmek için, bir başarı hikâyesi ya da bir metaforu paylaşmak için, alternatif çözüm yaratıp, daha fazla alternatifin üretilmediği alanlarda farklı fikirler ortaya atmak için, koçun kendi uzmanlık alanı olan bazı becerilerle ilgili taktik verirken, gözlemlerini açıklarken, koç kendi fikrini söyleyebilir. Ancak en önemli nokta, bir koç, danışanın, karar anlarında ne yapması gerektiğini söylemez. Tüm ekollerin üzerinde uzlaştığı geribildirim ilkeleri olan, karakter, kişilik ya da tutuma değil, davranışa odaklı geribildirim vermek, yargılayıcı bir dil kullanmaktan kesinlikle kaçınmak, somut olmak ve genelleme yapmamak, samimi, gerçekçi olmak zamanında geribildirim vermek koçlar tarafından unutulmamalıdır (Tiryaki, 2014, s. 78-79).

3.7.11.4. Kodaçma ve etkili dinleme (aktif dinleme)

Dinleme, dinlenen kişinin kendisini açmasına, konuşmasını ve yaklaşımını genişletmesine yardımcı olan önemli bir etkidir. Düşüncelerin filizlenmesini, hatta

hayata geçirilmesini sağlayabilecek bir etkiye sahiptir. Yargılanmadan dinlenildiğinde (danışan dinlendiğinde), yanlış anlaşılmasından ya da dalga geçilmesinden korkulan, paylaşmaktan çekinilen en derindeki düşünceler bile ortaya çıkabilir. İnsanlar, tavsiye almak için sert, eleştirel, pratik, kendisine ne yapması gerektiğini söyleyen insanlar yerine, iyi bir dinleyici olan nazik, karşısındaki insanı denetlemeye ya da yargılamaya çalışmayan insanlara gitmeyi tercih ederler. Bunun nedeni de kişinin, bu tür insanlarla iletişim kurarken duygu, sıkıntı ya da sorunlarını paylaşırken kendisini özgür hissetmesidir. Yargılayıcı olmayan bir tavır karşısında, insanlar (danışanlar), ne yapmaları gerektiğinin farkına varırlar. İnsanlar (danışanlar), görüşlerini açıklarken, o görüşlerle ne yapacağı konusunda kendi kararlarını vermesi için tarafsız bir ses olmayı kabul ettiklerinde, her insan (her danışan), kendi kendisinin en iyi danışanı olabilir. Birini dinleyerek, onun kendini yaratmasına yardım edilebilir (Hogan, 2012, s. 78-81). Koçluk süreci de, danışanın kendi cevaplarını bulması süreci olduğu için, bu sürecin en önemli şartı dinlemektir.

İnsanlar, kendi referans çerçeveleri içinde, diğer insanları yargılar. Yargılanmadan birisi ile konuşabilmek çok rahatlatıcı ve düşünceleri özgürce ifade etmek için ortam sağlar. Bir koç, danışanını gerçekten dinlediğinde, onu anladığını gösterdiğinde, onunla bağ kurmaya başlar. Yakınlık, bağ kuramamanın en basit göstergesi, karşı tarafın gösterdiği dirençtir. Bu durumda yargılama başlar ve destek olma yeteneği de ortadan kaybolur (Tiryaki, 2014, s. 62). Koçun, varsayımlarını gözden geçirmesi, kendi tavırlarının farkında olması son derece önemlidir (Carnegie, 2013a, s. 23). İyi bir koç, kendi deneyimlerini bir otorite unsuru olarak kullanmaz ve kibir belirtilerinden kaçınır.

İnsan, duymak istediklerini duyma eğilimi taşıyan bir varlıktır. Aldığı mesaj, daha önce konu hakkında duyduğu bir bilgi tarafından bozulabilir. Bil, beklenenden farklı ise reddedilebilir. Mesajı duymak yerine, zihninin kendisine söylediği şeyi duyabilir. Zihin açık tutulmalı, yeni bir şey söylendiğinde, bu yeni bilgiyi dinlemek için çaba sarf edilmeli, bunu, yerleşik fikirlere ters düştüğü için engellemek yerine, objektif bir şekilde değerlendirmeye alınmalıdır. Aynı zamanda, buna bağlı olarak, konuşan kişinin de yerleşik fikirleri anlaşılmalı çalışılmalı, onlarla iletişim kurarken neye inandıkları göz önüne bulundurulmalıdır (Carnegie, 2013a, s. 24).

Koçluk sürecinde en önemli unsur; koçun, iyi bir dinleyici olması diğer bir deyişle aktif dinlemeyi başarabiliyor olmasıdır. Koçluk sürecinde, dinlemenin üç düzeyi vardır.

Bu üç düzeyi Russell ve Sinclair (2009), cömertçe dinleme, derinden dinleme ve bir amaç doğrultusunda dinleme olarak adlandırırlar. Koçluk sürecinin tümünde, koç ve danışan arasında diyalog söz konusudur. Diyalog ile kast edilen aslında iletişim kurmaktır ve iletişim sadece sözlü (konuşma) gerçekleşmez.

Dinlemenin gücü, özellikle ihmal edilir; çünkü konuşmanın duymaktan daha güvenilir bir iletişim yolu olduğu inanılır. Psikolog Carl Rogers, bireylerarası iletişimde en büyük engelin anlayışlı, kavrayarak dinleyeme becerisine sahip olmamak olduğunu belirterek, sabırlı olmanın önemini ekler (Aktaran: Kızıldağ 2009).

Koçluk için, tek başına, en önemli beceri, aktif dinlemedir. Aktif dinleme, koçun, danışanın dünyasında, neler yapabileceğini anlamasının yoludur. Diğer tüm becerilere aracılık eden bu beceri sayesinde, koç, anlattıklarını, daha etkili bir şekilde bir araya getirir ve görünenin iç yüzünü anlamak için çok önemlidir. Dinleme aktif olmalıdır, çünkü koçluk süreci devam ederken, değişiklikler meydana gelir. Danışanın, hissettikleri, anlaşılmaya başlanır. Aktif dinlemede, dinleyici ve konuşan kişi arasında, farklı bir ilişki vardır. Aktif dinleme, olayların sebebini anlamayı sağlar (Hardingham, 2004, s. 44).

Aktif dinleme, bir başka deyişle etkin dinlemenin tersi, edilgin dinleme'dir. Dinleyenin, karşısındakini değiştirme, niyeti ve isteğini taşır. Bu tepkiler, sorunun çözülmesini yavaşlatır ya da engeller. Bu engelleri, şu şekilde sıralayabiliriz.

1. Emir vererek yönlendirmek (Onu yapamazsın demek)
2. Uyarmak ve gözdağı vermek (seni uyarıyorum, bir daha olursa...)
3. Ahlak dersi vermek (keşke yapsan)
4. Öğüt vermek (Bana göre..... demek)
5. Mantık yoluyla inandırıp, söylev vermek (Doğru yol bu...)
6. Yargılamak, eleştirmek, suçlamak, aynı görüşte olmamak (hatalısın, doğru düşünmüyorsun...)
7. Övmek, yağcılık yapmak, tutarlı olmasa olumlu değerlendirmeler yapmak (her zaman çok iyi karar verirsin...)
8. Ad takmak, ayıplamak, gülünç duruma düşürmek (makine gibi konuşuyorsun...)
9. Yorumlamak, analiz etmek, tanı koymak (kıskanıyorsun...)
10. Aşırı güven vermek, duygularını paylaşmak ve desteklemek, sempati kurmak

(herşey düzelecek, fazla dert etme)

11. Sınamak için soru sormak (seni kim etkiledi...)

12. Konuyu saptırmak, oyalamak, şakacı davranmak (bu, bana zamanları anımsattı, sen bunun sorun olduğunu mu sanıyorsun?)

Dinleyenin (koçun) bu maddelere uyan tepkiler vermesi, danışanın, o an yaşadıklarından farklı hissetmesi, düşünmesi, davranması beklenildiğini iletir. Bunlar, kabulsüz ileti araçlarıdır ve bu kabulsüz ortam, kişisel gelişime, büyümeye ve psikolojik sağlığa yardımcı olmaz. Çünkü insanlar, kendilerini değiştirmek için güç kullanılmasından korktuklarında, değişimleri için yargılandıklarında, bir şekilde tehdit edildiklerini hissettiklerinde, susturulduklarını hissettiklerinde, sorunlarını çözemezler. Böyle bir ortam, danışanın, değişime direnç göstermesine ve güvenlik gereksinimlerini korumasına neden olur ve koçluk süreci içerisinde, kendini araştırmasını ve ifade etmesini engeller. Aktif dinlemenin en önemli işlevlerinden biri de, sorun çözme sorumluluğunun, sorunun sahibi olan kişide kalmasına yardımcı olmasıdır. Oysa edilgen dinlemede, sorumluluk koçundur. Sorumluluğun yerini değiştirmemek, sahibinde bırakmak, danışanın, süreç sonunda koçuna bağımlı kalmasını engeller. Danışan, çalıştığı ortamda, liderine bağımlı kalmaz, kendini yönetebilir, kendine yetebilir ve sorun çözme yeteneklerini geliştirmiş olur. Koçluk sürecinde, aktif dinleme sayesinde, koçu, fazla bilgi sahibi olmadıkları danışanın özel yaşamın sorularının yanıtlarını bulma sorumluluğundan kurtarır. Profesyonel koçlar, başkalarının sorunlarını anlamanın sınırını bilirler ve sorunu sahibinde bırakıp, çözümünü buldurmaya yönelik kılavuzluk ederler. Aktif dinleme, her zaman dinlemek değil, anlayış, kabul ve sevgiyle dinlemektir (Gordon, 2002, s. 56-61, 71).

Koç, danışanı ile aynı dalga boyunu yakalamalıdır. Koçun yapması gereken, aktif dinleme yapmaktır. Diğer bir deyişle, danışanına tüm dikkatini vermelidir. Bu sayede, danışanına saygı gösterdiğini belli etmiş ve onu rahatlatmış da olur. Aktif dinleyen koç, danışanını izlerken, uygun durumlarda gülümser, vücut diline duyarlılık gösterir, önce dinleyip sonra değerlendirir, dikkat dağıtıcı hareketlerden kaçınıp ancak zorunlu hallerde not alır ve göz temasını etkili kullanır, danışanın, konuya açıklık getirmesini istemek dışında danışanın sözünü kesmez ve söylediklerini “eğer sizi doğru anladıysam, sıkıntınız şu...” gibi çeşitli cümlelerle tekrarlar. Koç, danışanın söylediklerine katılmasa bile dikkatle dinlemelidir. Danışanın ağzından söz çıkar çıkmaz, sözünü kesmekten, müdahale etmekten kaçınmalıdır (Luecke, 2007, s. 33).

Pasif dinlemenin aksine, çaba ve uygulama gerektirir. Pasif dinleme, dinlerken öne çıkan ve akılda kalanları dinlemektir. Aktif dinleme, söylenmeyenleri duymak için, çalışmak, daha çok çalışmak demektir. Danışanı, anlattıklarını başka kelimelerle anlatarak, kendisine yansıtmak, ortak deneyimleri paylaşmak, aktif dinleme ile gerçekleşir ve dikkat çekilmesi gereken yerlere tekrar odaklanılmasını sağlar (Hardingham, 2004, s. 44-46).

Susma ve dinleme de bir iletişim-diyalog biçimidir, çeşitli anlamlar içerir ve sözlü iletişim kadar etkilidir. Usta koçluk, beceriyle ustaca dinleme, dinleme etkileşimini gerçekleştirme becerisini içerir. Etkileşim kelimesi doğru bir kelimedir; çünkü dinleme, pasif olarak işitmek değildir. Dinlemede bir eylem vardır. Farkındalık ve etki, koçlukta dinlemenin iki yönü olduğunu anlatan sözcüklerdir. Kulaklarımızla duyduklarımız sayesinde bilgi edinmemizin yanı sıra, tüm duygu ve sezgilerimizle dinleriz. Sesleri, kelimelerin hissettirdiği duyguları, etkileşimi, enerjiyi, duyar, görselleştirir ve tecrübe ederiz. Dinlemenin ikinci tarağı, dinleyerek yaptıklarımız, diğerk bir deyişle, dinleme tarzımızın diğerkleri üzerinde bıraktığı etkidir. Koçluk sürecinde, koçun, danışanın üzerinde bıraktığı etki olarak bunu açıklayabiliriz. Bir koç, dinlemenin yanı sıra, dinlerken danışanında bıraktığı izlenim, farkındalığını gösterme tarzı konusunda bilinçli olmalıdır. Özet olarak, koçluk sürecinde, dinleme aktif bir süreçtir ve üç seviye üzerinde durulur. Bu üç seviye, koça, çok daha derin bir seviyede dinleme becerisi sağlar. Koçlukta dinleme sürecinde, birinci seviye, içsel dinlemedir. İkinci seviye, odaklanarak dinlemedir. Üçüncü seviye global dinlemedir. İçsel dinleme de farkındalığımız kendimiz üzerindedir. Koçun kendisi ile içsel konuşması maksimum seviyededir. Koç, kendisi ve çevresi hakkında olup bitenler hakkında (koçluk sürecinde danışan ve ortam hakkında) bilgilenir. Bu bilgilenme olurken, dikkat edilmesi gereken dokta, danışana odaklanmanın kaybedilmemesi ve diğerk ikinci ve üçüncü seviye ile bağlantı kurulabilmesidir. İkinci seviye, danışana net olarak odaklanıldığı, farkındalığın tamamen danışan üzerinde olduğu, danışanın ağzından çıkan her şeyin, ifadelerinin, duygu ve düşüncelerinin dinlendiğı bölümdür. Seslerindeki gülümseme görülür, gözyaşları duyulur. Bu seviyede, empati kurulur, ortaya çıkan sözcükler- durumlar aydınlatılır, danışanla işbirliği vardır. Koç, kendi düşünce, gündem ve fikirlerin bağımızdırlar. Üçüncü seviye, duyularla gözlemlenebilecek her şeyi içerir. Görünen görünmeyen, duyulan, duyulmayan her şeyi dinlemektir. Bu seviye, koçun, sezgilerine daha fazla ulaşabilmesine imkanı tanır çünkü bu seviyede koçun yaptığı, direkt gözlemlenemeyen bilgiler edinmesi, sadece danışanın

ağızından çıkanları değil, bu gözlemlediği bilgileri de süreç için kullanabilecek olmasıdır. Bu seviyede dinlemek için, koç, açık ve yumuşak biçimde odaklı, tüm duyularla bilgi almaya hazır olmalıdır ki, çevre (içinde bulunulan ortam), koçluk sırasında koçluk için kullanılacak bilgiler verir (Whitworth vd., 2008,s. 45-51).

Arnold, bu dinlemeye seviyelerini, benzer olarak, yüzeysel (superficial), aktif (active) ve derin (deep) olarak adlandırır. Yüzeysel dinleme de detaylara odaklanılmaz, aktif dinlemede, dinlendiğine dair “anlıyorum, kulağa güzel bir fikir gibi geliyor” gibi cümleler söylenebilir. Derin dinlemede, danışanın söyledikleri ile bağ kurulur. Sadece kelimeler değil, duygu ve düşünceler de dinlenir (Arnold, 2009, s. 87).

Mark Twain, “doğru söz belki etkili olabilir, ama hiçbir söz, yerinde susmak kadar etkili olmamıştır” yorumunda bulunmuştur (Aktaran: Voss, 2006, 116). Danışan ve koçun düşünebileceği, yeni fikirlerin doğabileceği boşluk yaratmak önemlidir. Sesiz kalmak, tehditkar ve zarar verici bir anlam da taşıyabilir. Önemli olan, sessiz kalmanın işe yarayabileceği bir zamanda ya da söyleyecek bir şey olmadığında sessiz kalabilmektir (Voss, 2006, 116-117).

Dinleme becerisi ile bağlantılı olarak, koç, çeşitli becerilere de sahip olmalıdır. Bunlar;

Olan bitene tercüman olmak ve odaklanarak, global dinleme ile beraber, yüksek farkındalık duygusuna sahip olmaktır. Koçluk sürecinde olanlarla ilgili sezgilerin ve danışanla ilgili bilinenlerin birleştirilmesi ile koç, büyük miktarda bilgiye sahip olur. Tercüman olmak, o an neler olduğunu tanımlayabilme becerisidir. Danışanlar, çoğunlukla, ne söylediklerini ya da ne yaptıklarını kendi başlarına göremezler. Genellikle detayları görebilir; ancak büyük resmi göremezler. Koçun sahip olduğu bu beceri, gözlemlerini, herhangi bir yargıda bulunmadan net bir şekilde danışanla paylaşmasını sağlar. Danışanın yaptığı ile nasıl gözüktüğünü anlatır. Kimi zaman, acı gerçekler ortaya koyulur ve danışanın bununla yüzleşmesi sağlanır. Var olan karmaşaya dikkat çekmek, koçun görevlerinden biridir. Bu karmaşayı düzeltmek ise danışanın görevidir. Koçun tercüman olması, danışanın hareketleri ya da harekete geçme sonucu ortaya çıkan durumu görmesi için noktaları birleştirmesine yardım eder. Koç, gördüklerini, haklı olmaya gerek duymadan gördüğünü açıkça söyleyebilme ya da doğruyu gösterme endişesine kapılmadan tercüman olma, karşı görüşlere ve farklı çıkarımlara yer bırakabilme

sorumluluğuna sahip olmalıdır. Koç, haklı çıkma ihtiyacı ve buna bağlı olarak böyle bir baskı hissetmediğinde, doğru gözükeni söyleyebilme özgürlüğüne sahip olacaktır. Netleştirme becerisi; dinleme, soru sorma ve bunları toplama becerilerinin birleşimidir. Danışan, bulanık, henüz tamamlanmamış, emin olunmayan, çözüme ulaştırılmamış hislerle, harekete geçemeye eğilimli olabilir. Kendi hikâyeleri içinde sıkışmış olabilirler. Netleştirme, kimi zaman, farklı bakış açılarını test etmektir. Netleştirme, var olanı, odaklar, detaylandırır, incelenmek üzere hazırlar, böylece, danışanın var olanı olduğu gibi görmesini sağlar.

Carnegie, dinleyici türlerini yedi kategoriye ayırır.

Meşguller; Bu insanlar her zaman bir telaş içindedirler, Sürekli etraflarına bakınıp bir şeylerle uğraşırlar. Onlara ‘çoklu görev yapıcılar’ demek de mümkündür. Yerlerinde rahatça oturup dinleyemezler. Meşgul bir dinleyici olan kişiler, bir onlarla konuşurken, yaptıkları işi bırakmalıdırlar. Böyle meşgul bir dinleyici ile iletişim kurmaya çalışan kişiler, o kişinin ilgisini çekecek bir açıklama ile söze başlamalı, kısa konuşmalı, konunun özüne bir an önce gelmeli, bu insanların kısa olan dikkat aralıklarını kullanmalı hatta eper gerekirse, ‘bir süreliğine dikkatini bana vermeni istiyorum’ gibi sözler söylemelidir.

Yemeğe çıkanlar; Fiziksel olarak orada olup, düşünsel olarak o anda bulunmayan kişilerdir. Bu insanları tanımanın en iyi yolu yüzlerindeki boş bakışlarıdır. Birisi onlarla konuşurken ya hayal kuruyorlardır ya da söylenenin haricinde başka bir şey düşünüyorlardır. Böyle kişiler, tetikte olmalı, göz teması sağlamalı, öne doğru eğilmeli ve sorular sorarak ilgisini belli etmelidir. Eğer böyle bir dinleyici ile iletişim kuruluyorsa ne söylendiğinin anlaşılıp anlaşılmadığından emin olmak için arada sorular sorulmalıdır. İlgiğini çekecek bir giriş ile başlayıp, kısa tutulup, sonuca bir an önce gelinmelidir ki bu kişilerin de dikkat aralığı son derece kısadır.

Söz kesiciler; Her an araya girmeye hazır olan kişilerdir. Karşısındaki kişinin cümlesini tamamlamaya her an hazırdırlar. Dinlemezler çünkü odaklandıkları nokta dinlemek değil kendi söylemek istedikleridir. Bu kişiler etkili iletişim kurmak ve bu durumu iletişimi kesmeyecek şekilde yönlendirmek istiyorlarsa birinin sözünü kestiklerinde özür dileme adeti geliştirmeli ve duyarlı görünmelidirler. Bu kişilerle iletişim kurmaya çalışan kişiler ise arada durup konuşmalarına izin vermelidir. Aksi

takdirde konuşulanları asla dinlemeyeceklerdir. Konuşmalarını bitirdiklerinde ise ‘önceden dediğim gibi... ‘ tarzında cümlelerle anlatıma devam edilebilir.

Boş verenler; Dinlerken ilgisiz olan ve çok az duygu belirtisi gösteren, anlatılan şeyle hiç ilgilenmiyormuş gibi izlenim veren kişilerdir. Bu kişiler, mesajın tamamına konsantre olmalı, hem göz, hem kulak hem de kalple dinlemelidirler. Eğer bu tür kişilerle iletişim kurulmaya çalışılıyorsa, fikirler dramatize edilmeli, duruma, sürece onları da katabilmek için sorular sorulmalıdır.

Savaşçılar; Aksi fikirde olmaktan, başkalarını suçlamaktan zevk alan, her an savaşa hazır bir şekilde bekleyen dinleyicilerdir. Böyle bir dinleyici, iyi dinleyebilmek için konuşmacı ile empati kurmaya çalışmalıdır. Karşısındaki kişinin bakış açısını anlamaya, kabul etmeye ve onun içinde bir değer bulmaya çalışmalıdır. Bu tür dinleyicilerle iletişim kurulurken fikre karşı çıktıklarında ya da suçlayıcı yaklaştıklarında, doğru bir eleştiride bulundularsa teşekkür etmeli, doğru değilse tartışmak yerine, önerilerinin değerlendirileceği mesajı verilmelidir.

Analizciler; Süreli bir danışman ya da terapist rolü üstlenen kişilerdir. Kendilerine bir şey sorulmamış olsa bile sürekli cevap vermeye hazırdırlar. Harika bir dinleyici olduklarını düşünen ve yardım etmeyi çok seven kişilerdir. Kendilerini, karşısındaki kişinin ‘ne söylediğini analiz et’ ve ‘düzelt’ konumunda hissederler. Böyle kişiler, iletişim kurarken rahat olmalı, herkesin bir cevap, tavsiye ya da çözüm aramadığının farkına varmalıdırlar. Bu insanlarla iletişim kurmaya çalışan kişiler, “sana sadece fikrimi söylemek istiyorum, herhangi bir tavsiye aramıyorum” şeklinde kibar bir uyarıda bulunabilirler.

Uyumlular; Bu gruptaki kişiler, bilinçli ve farkında olan dinleyicilerdir. Gözleri, kulakları ve kalpleri ile dinleyerek, konuşan kişi ile empati kurmaya çalışırlar. Bu durum, en üst seviye de dinleyiciliktir. Bu kişilerin dinleme becerileri, konuşan kişiyi, konuşmaya özendirir, çözümler keşfetmesine ve yeni fikirler ortaya çıkarılmasına yardımcı olur (Carnegie, 2013a, s. 66-69).

Aşağıdaki soruları “her zaman, genellikle, arada sırada, ya da seyrek” olarak yanıtlamak, gerçekte ne kadar iyi bir dinleyici olduğunuzu ortaya çıkarabilir.

1. İnsanların söylediklerini bana yineletme ihtiyacı hissettiğini fark ediyorum.
2. Diğer insanların yaşadığından çok iletişimsizlik yaşıyorum.

3. İletişimleri yavaşsa ve anlattıkları konu sıkıcı ise insanları duymazlıktan gelme özelliğim var.
 4. Başkalarının cümlelerini onların yerine tamamlarım.
 5. İnsanlar, söylediklerini izleme ve beklentilerini karşılama konusunda bana karşı duydukları bıkkınlığı dile getirirler.
 6. İnsanların yorumları üzerine onlardan uzaklaşabilirim.
 7. İnsanları dinlerken birden çok işle uğraşabiliyorum.
 8. Konuşan kişinin konuya açıklık getirmesini istemekten çekinirim.
 9. Birisi bana bir sorunla gelince, kesinlikle düzeltmek isterim veya öneri veririm.
 10. Dikkatimi veriyormuş gibi yaparım.
 11. Konuşan kişi bitirmeden önce kafamda yanıtımı hazırlarım.
 12. Ne söylendiğini anımsamak için notlar tutmaya ihtiyacım olur.
 13. Konuşmacının görünüşüne bakarak varsayımlarda bulunurum.
 14. Birisi benimle konuşurken rahatlıkla dikkatim dağılır.
 15. Sohbet sırasında, konuşmanın çoğunu ben yaparım.
 16. Dinlemediğimi açıkça gösterecek sorular sorarım.
 17. Konuşan kişiye karşı açık ve benimseyici bir tutum sergilerim.
 18. İş yerinde, önemli iletişim konularının bir parçası olurum.
 19. Bir soru sorduğumda, yanıtına tüm dikkatimi veririm.
 20. Çok ilgi duymasam da, ne söylendiğine odaklanırım.
 21. Katılmasam da diğer kişinin bakış açısını dinlerim.
 22. Birisi konuşurken, göz temasını korurum.
 23. Benimle aynı düşüncede olmayanların bakış açılarını anlamaya çalışırım.
 24. Kısaca ve açıklayıcı bir biçimde bana söyleneni özetleyebilirim.
 25. Yanıt vermeden önce, diğer kişinin tam olarak kendini anlatmasına izin veririm.
 26. Konuşan kişinin beden diliyle verdiği iletileri gözlemlerim.
 27. Eleştirilmeye açığım.
 28. Konuşan kişiye sözlü veya sözsüz destek veririm.
 29. Verilmek istenen iletiyi doğru anladığımı onaylatırım.
 30. Kendimi konuşan kişinin yerine koyarak o kişi olmaya çalışırım.
- 1'den 16'ya kadar olan sorular için, 1 puan: her zaman, 2 puan: genellikle, 3 puan: ara sıra, 4 puan: seyrek olarak. 17'den, 30'a kadar olan sorular için 4 puan: her zaman, 3 puan: genellikle, 2 puan: ara sıra, 1 puan: seyrek olarak.

105-120 puan: Dinleme konusunda yeteneklisiniz. Dinleme becerilerinize uygun bir bakış açısına sahip olduğunuzdan emin olmak için bir başkasının fikrini alın.

96-104 puan: Dinlemeye öncelik veriyorsunuz.

85-94 puan: Size uygun olduğu zaman dinliyorsunuz.

75-84 puan: Seyrek olarak dinliyorsunuz.

75'in altı puan: İnsanlara karşı çok dürüstünüz ve gelişme göstermeniz gerekiyor (Carnegie, 2015a, s. 113-115).

3.7.12. Susma

Sessiz kalmak ve susmak, rastlantısal değildir ve anlam taşır. İletişim sürecinde belli işlevleri ve çeşitleri olan susma, işlevlerine göre şu şekilde sıralanabilir.

Psikolinguistik susma; bireylerin (koç ve danışan) düşünmesine fırsat veren susmadır. Dilin, gramerine dayalı özellikleri yüzünden “kısa süreli” olabilir. Bu durumla kast edilen, dilin noktalama işaretleri ve cümle sonlarıdır. Psikolinguistik susma içinde değerlendirilen “uzun süreli” susma ise, zihinsel süreçlerle ilgilidir. Konuşulanların, sorulanların derinliği ve karmaşıklığı ölçüsünde süresi uzayan susmadır. Etkileşimsel susma; temelini, bireyler (koç ve danışan) arasındaki etkileşimden alır ve üç grupta incelenir. İlki, “karar verme ile ilgili susma”dır. Neyin, nasıl söyleneceğinin belirlenmesi, karar verme sürecinde etkilidir. “Akıl verme ile ilgili susma”, koçun, danışanın söylediklerini anlayıp, yorumlayıp, amacını kavramaya çalıştığı susma türüdür. “Denetim kurma amacı ile susma”, dikkat çekmek ya da otorite sağlamak amacı ile gerçekleştirilir. Diğer yandan, gönderilen iletinin, söylenenlerin önemini vurgulamak amacı için de yapılabilir. Sosyokültürel susma ise, yaşanan toplumda, sosyokültürel koşullar yüzünden ortaya çıkar. Bazı toplumlarda, kadınların, çocukların, yaşça küçüklerin ya da düşük statüdekilerin daha az konuşması gerektiğine inanılması ile ilgili bir durumdur (Yüksel, 2007, s. 94-95). Bu susma türü, danışandan kaynaklanan bir durum ise, koçun farkında olması ve danışanın iletişim kurabilmesi için doğru soruları sorması yerinde olacaktır.

Sessiz kalmak, susmak da bir iletişim, sorgulama çeşididir. Koç, etkili bir soru sorduğunda, danışanın daha önce fark etmediği noktaları gözden geçirmesini sağlar. Danışan, bu güçlü soru üzerine düşünürken, cevabını toparlarken, koç, sabırlı davranmalı ve sessiz kalmalıdır. Koç, sabırsız davranıp bu sessizliğe müdahale ederse, danışanın dikkati dağılabilir ve düşünme süreci sona erebilir. Danışan duraksadığında, iyi bir soru olduğunu söyleyip düşünmek için zaman istediğinde, bilmiyorum dediğinde, sabırla susulmalı ve beklenmelidir. Danışan, “bilmiyorum” dediğinde, aslında düşünmek için zaman ihtiyacı olduğunu kastediyor olabilir (Kızıldağ, 2009, s. 89) .

3.7.13. Empati

Entelektüel olmak, alanında uzman olmak, karşılıklı konuşma ve etkili iletişimde son derece önemli rol oynasa da, diğer insan ya da insanların dikkati çekmenin başlıca sebebi, empati kurulabildiğini göstermektir. İçten bir insanla konuştuklarını insanlara hissettirmek önemlidir. İyi bir birleştirici olunmalı, danışanın gözünün içine doğrudan

bakılmalı, kişiliğin anlaşılması sağlanmalıdır. Gülümsemek ve danışanın tekrar karşılaştığında memnun olmasını sağlamak süreci olumlu etkileyecektir. Sıcak ve halinden memnun bir el sıkışma, içten bir karşılama, insanlar arasında iyi niyet bağı yaratacaktır (Carneige, 2013a, s. 38-39).

Koçluk yapabilmek için hızlı adapte olan esnek bir yapıya sahip olmak, öğrenmeye açık olmak ve empati kurabilerek, insan odaklı olmak, başkaları yerine karar verip yargılayıcı olmayan zihinsel bir terbiyeye sahip olmak gerekmektedir (Tiryaki, 2014, s. 22).

3.7.14. Stres yönetimi

Koçluk sürecinde, danışana, hayatında yapabileceği, yapmak istediği değişiklikler konusunda yol gösterilir. Psikolojik, patolojik bir rahatsızlığı olan bir danışanın, koç tarafından tedavi edilmesi söz konusu değildir. Ancak bir durum karşısında stres yaşamak olağan bir durumdur, yoğunluğu-şiddeti ise önemlidir. Koçluk sürecinde, koçlar, danışanlarını gözlemleyerek, bu süreci yönlendirme konusunda etkili olabilirler.

İnsanın, belirli durumlara verdiği tepki olan stres, insanın yaptığı işten, uğraştığı şeyden sıkılmasını engelleyen bir dürtüdür. Dr. Hans Selye, stresi, bedeninin, herhangi bir talebe karşılık verdiği belirgin olmayan yanıt olarak algılar. Diğer bir deyişle, sistemlerden oluşan vücudumuzda (sinir, dolaşım, bağışıklık gibi), birçok organımızı dolayısıyla vücudun sistemlerini etkileyen bir yanıt veren, değişen duruma uyum sağlamaya çalışma girişimidir (Aktaran; Carnegie, 2012, s. 108). Ancak, fazlalaştığında ve kişiyi bunaltmaya başladığında, bir şeyler yapılması gerekir. Bedeni strese adapte olması için harekete geçiren değişken koşul ya da durumlar trafik sıkışıklığı gibi bir konudan ciddi bir hastalık ya da iş değişikliğine kadar uzanan çeşitlilikte olabilir. Dr. Selke, stresin üç farklı formu olduğunu belirtir. Östres; her zaman kötü olmayan, sıra dışı işler yapmak için kişiyi motive eden, canlandıran, odaklanma sağlayan, konsantrasyonu yükselten olumlu bir strestir. Bir müzik performansı ya da bir çalışma sunumu gibi üzerinde kontrol sağlanabilen durumlarda ortaya çıkar. Kontrol edilebilirse, yaratıcılığı ve üretkenliği artıran bir durumdur. Sıkıntı; olumsuz ve yok edici stres yanıtıdır. Kişinin

kontrolü dışında ortaya çıkan durumlarda verdiği yanıttır. Kişi kendini korkmuş ya da tehdit altında hissettiğinde, vücudun savaş ya da kaç tepkisi olarak adlandırdığı, nabızın artıp, vücutta kimyasallar salgılandığı durumdur. Aşırı sıkıntı ise; ilişkiler, sağlık, konsantrasyon, performans gibi her konu üzerinde olumsuz etkisi olan stres durumudur. Moral bozukluğundan, ülser hatta kalp krizine kadar sonuçları olabilir (Carnegie, 2012, s 107-109).

Kişi, bireysel olarak, özdisiplinle kendince yöntemler geliştirerek (spor, müzik, hobiler, vb...), sağlık, dış görünüş açısından kendisine ilgi göstererek, çeşitli gevşeme teknikleri ve kendisine özgü gevşeme yöntemleri bularak, nefes ya da vücut egzersizleri yaparak, içinde bulunduğu durumun komik yanları olabileceğini görmeye çalışarak, stresle başa çıkabilir (Carnegie, 2012, s 113-118).

Stres yaşayan bir danışan karşısında koç ise stresin türü ve nedenlerini gözlemleyip, danışanını aktif bir şekilde dinlediği takdirde, koçluk sürecinin çözümüne olumsuz etki etmeden, danışanını, stresin çözümüne doğru yönlendirebilir ve süreci yönetebilir.

Bu durumda yapması gereken, durumu belirlemek, durumu incelemek, bir karara varmak ve bu karara uygun strateji belirleyip ona göre hareket etmek yerinde olacaktır (Carnegie, 2012, s 120). Destekleyici olmak, yeni çıkış yolları bulması için bulunduğu durumu uzaktan bakmasını sağlamak, yeteneklerini keşfetmesini sağlamak ya da ilgisini çeken alanlarda harekete geçmesini sağlamak stresini yenmesini sağlayacaktır (Carnegie, 2012, s 133-134).

Koçluk süreci, psikolojik sorunları çözmeye yönelik olmadığından, stres, psikolojik bir çöküntüye yol açacak derecede ise ve izlenen yöntemlere rağmen stres üzerinde olumlu bir gelişme sağlanamıyorsa, danışanı bu alanda profesyonel birine (psikolog ya da psikiyatrist gibi) yönlendirmek gerekebilir.

3.7.15. İkna becerisi

İkna kavramı; istendik amaçların ortaya çıkarılması için gerçekleştirilen iletişim olarak tanımlanabilir. İkna kavramının gündelik iletişim biçiminde farkı, iletişim kurulan kişi ya da kişilerde, istendik değişiklikler yaratmaktır. (Yüksel, 2005, s. 4). Herhangi bir

konuda, kişi ya da kişileri, belirli bir amaç doğrultusunda ikna etmek için kaynağın (ikna etmek isteyen kişinin), belirli adımları izlemesi gerekir. Öncelikle, karşısındaki kişinin (danışanın), iknaya bakış açısına karar verilmesi, iknanın amacının belirlenmesi, belirli bir kişi (ya da seçilen kişi-danışan), ele alınmak istenen belirli bir olay ve amaç, en doğru ve uygun zaman belirlenmeli, kişi (danışan) ya da olay ile ilgili bilgi toplanması, uygun adımların seçilmesi, hedef kitlenin (danışanın) ileti ya da iletilere gösterdiği tepkilere dayanarak, yansımaların bir araya getirilmesi (feedback), yansımaların ve bilgilerin ışığında ikna edici iletilerin gerekirse tekrar düzenlenerek gönderilmesi ve umulan ikna sürecinin tamamlanması olarak sıralanabilir (Yüksel, 2005, s. 23).

Bu bağlamda, ikna edici konuşma kavramı; kişinin yaratıcı becerilerine dayanan bir sanat olarak tanımlanabilir. İkna edici konuşma, nedenlerden ve kanıtlardan oluşan sözel tartışmalar sunmak durumundadır. İletişim kurulan her kişi, her danışan, kendine özgü kişiliğe sahip bireylerden oluştuğu için danışana uygun şekilde iletiler şekillendirilmelidir. İkna edici konuşma, amaçlı ve istendik değişimler ortaya çıkarmak amaçlı olduğundan harekete geçirici bir konuşma aniden yapılmamalı, danışandan nasıl bir tepki beklenildiği, hangi istendik değişime yönlendirileceği dikkatlice düşünülmelidir. Daha sonra gerekli ve doğru materyaller toplanmalı ve iletiler biçimlendirilmelidir. Bu biçimlendirme de, danışanın düşüncelerini etkileyecek ve harekete geçirecek biçimde olmalıdır (Yüksel, 2005, s. 113).

Bazı insanların sanatın çeşitli alanlarına ilgisi olması gibi, ikna yeteneği de doğuştan gelebilir. Bazı kişiler ise, bu konuda kendilerini eğiterek başarıya ulaşabilirler. Bir fikri satmak, bir ürünü satmaktan farklı değildir. Bir ürünü satmak için öncelikle o ürün ile ilgili tüm özellikleri bilmek ve tam donanıma sahip olmak gerekir. Her fikir bir konu ile ilgilidir. Koçun konuya hakim olması fikirleri netleştirir. Bazı fikirlerin dezavantajları ve sınırlamaları vardır. Bunlarla yüzleşmek, iyice anlamak ve bunların üstesinden gelmek için gerekli adımları atmak gerekir. Danışanın ilgi alanlarını ve koçluk sürecinden ne beklediğini bilmek, danışanın dikkatini çekmek için ilk adımlardan biridir. Danışanın ilgi alanlarından bahsederek konuya başlangıç yapılabilir. Danışanın aklı o an ne ile meşgulse, bu yönden bir giriş yapılabilir. Ne önerildiği ve bunun danışana faydasının ne olduğu bilinmeli ve danışana hissettirilmelidir. Bunu yaparken, danışanın ilgi alanlarının ne olduğunu bilmek ve gerekirse örnekleri o alandan vermek önemlidir. Birini ikna etmek isteyen her kişinin, konu ile ilgili elinde kanıt olması gerekir. Koçun, beyan ettiğini fikrini destekleyecek, danışanı ile ilgili özelliklerini bilmesi ve bu süreçte

kendisine hatırlatması, bu sürecin etkin bir biçimde ilerlemesini sağlayacaktır. Koçun, sundukları ile danışanın hayatında yapmak istediği değişikliklerin örtüşmesi son derece önemlidir. Sorular sormak, danışanın önem verdiği konuları ortaya çıkarır ve yanıtlarını dikkatle dinlemek ayrıntıların ve gerçekte altta yatan sebeplerin ortaya çıkmasını sağlar. İkna sürecinde, danışanın, sürece (dolayısıyla sonuç almaya isteğinin artması) katılma isteğinin artırılması, danışanın ne istediğini konuşarak değil, danışanın gerçekten ne istediğini keşfederek sağlanır. Onun için önemli olan ve onu harekete geçiren nedir? Bunun için soruların cevapları iyi dinlenmelidir. İlgi çekecek ayrıntılar, özenle yakalanmalıdır. Kibar, dürüst ve samimi bir şekilde yaklaşmak, ikna sürecini etkili kılar. Kendisinin önemli olduğu hissettirilen danışan, sürece dahil olacak, koçun samimiyeti karşısında, açık yüreklilikle çözümler aramaya istekli olacak ve koçuna güven duyacaktır (Carnegie, 2013b, s. 113-122)

3.7.16. Telefonda iletişim

Zaman zaman, koç ve danışanı, telefonda iletişim kurmak durumunda kalabilirler. Görüntülü görüşmeler, çağımızda mümkün olmaya başlamış olsa da, daha hızlı olmak adına, günlük hayatımızda sıklıkla kullanmadığımızdan, sadece işitme duyusunun kullanılabildiği bu ortamda da, titizlikle yaklaşılarak, etkili iletişim kurmak mümkün olacaktır.

Bazen, biri ile ilk bağlantı kurulan nokta telefon olabilir. Danışan ile ileride kurulacak ilişki, bir telefon görüşmesindeki ilk izlenime bağlı olabilir (Carnegie, 2013c, s. 82). Görsel öğelerden faydalanamadığımız tek iletişim aracı telefondur. Buna rağmen, telefonun ucundaki danışanımıza, ne söylediğimizi görmesi konusunda, kelimelerle resim çizerek yardımcı olabiliriz. Bu sayede, söylediğimiz şeyin zihinde canlandırılmasını sağlamış oluruz (Carnegie, 2013, s. 21).

Bir diğer unsur, yüz yüze iletişimden farklı olarak, nispeten süre kısıtlılığı olmasıdır. Zihinsel etkinlik değişmediği halde, daha kısa ve öz ifadeler üretme kaygısı, konuşmaya engel olur. Yüz yüze iletişimde, konuşmamızı destekleyecek beden dili, jest ve mimiklerin, ortamı ve iletişim sürecini doldurmaması ve bunlardan faydalanamaması

nedeniyle, dikkat dağıtmadan, geçiştiriyormuş gibi görünmeden, zamanı etkili kullanmak yerinde olacaktır (Özçay, 2003, s. 17).

Telefonu ilk açma anı, kişi ya da kurumla ilgili olan ilk izlenimi, kapatma anı ise, akılda kalacak son izlenimi oluşturur (Özçay, 2003, s.54). Telefonda konuşmadan önce, yüze bir gülümseme yerleştirmek, omurgayı dikleştirmek, derin bir solukla bedeni esnetmek, iletişim kurma biçimini etkileyecektir (Özçay, 2003, s. 25). Konuşurken, olumlu düşünmek, söylenenlerin olumlu yanına odaklanmak, içten ve dostane olmak, verici ve yaratıcı olmak, telefonun ucundaki danışanın beklentilerini aşmayı hedeflemek, kişilikli davranmak yerinde olacaktır (Özçay, 2003, s. 20). Telefon konuşmasının bütününe yaymamız gereken bu özelliklerin yanı sıra, arama nedeni kısa, öz ve net bir biçimde öğrenilmeye çalışılmalı, sorunu çözecek doğru yönlendirmeler yapılmalı, gerekirse, direkt yardım önerilmelidir (Özçay, 2003, s. 69-70). Telefonda dinlerken, göz hareketleri azaltılmalı ve bakışlar mümkün olduğunca sabitlenmeli, mümkünse eller hareketsiz kalmalı, yüzde olumlu bir ifade olmalı, eğer not alınmıyorsa, bu, telefondaki danışana söylenmeli, danışanın sözü kesilmemeli, gerekli tüm soruları sormaktan çekinmemeli, konuşma sırasında da, kısa, toparlayıcı bir özet yapılmalıdır ki yanlış anlaşılmalara ortadan kaldırılmış ve danışana, dinlendiği hissettirilmiş olur. Bu sayede, telefonda aktif dinleme de gerçekleştirilmiş olur (Özçay, 2003, s. 56-60).

3.7.17. Koçlukta sık yapılan iletişim hatalarından kaçınmak

Koçluk yöntemleri ile ilgili eğitim almak, tekrarlanan yanlışların yapılmasına engel olacaktır. En sık yapılan hatalar;

1. Çok konuşmak. Koçluk, iletişim sürecinde olduğu gibi, karşılıklı bir süreçtir. Konuşmayı kendi tekelinde tutan bir koç, danışanın, problemlerini, yetenekleri ile ilgili olan düşüncelerini öğrenemez. Bunun çaresi ise, koçun, içinden gelen konuşma, telkinde bulunma ve yönlendirme dürtüsüne direnmesidir. Konuşulan zamanlarda, derinleştirici sorulara ağırlık verilmelidir. Örneğin, “seni engelleyen nedir?, bunu genellikle nasıl ele alırsın?” gibi sorular sorulabilir. Tanı koymak amacıyla, konu, bilgiye gerek duyulan alanlara kaydırılabilir.

2. Karşısındakini dinlememek. Danışanın konuşmasının işlev kazanması, işlevini yerine getirebilmesi için dikkatlice dinlemek çok önemlidir. Koç, danışanın söyledikleri üzerine yapacağı konuşmayı aklından geçirmek yerine, duyulanlar üzerinde düşünmeli, sözcüklerin arkasında yatan duyguları yakalamaya çalışmalıdır. Dinlemenin yolu, danışan konuşurken, diğer bütün düşünceleri akıldan çıkarmaktır. Bu zor geliyorsa, danışan, sanki kayıp bir hazinenin ipuçlarını veriyormuş gibi, koç, kendi içinde bir oyun düşünülebilir. Böyle bir durumda, her sözcük, eksiksiz duyulacaktır.
3. Duygularının kontrolünü yitirmek. Koçluk sürecinde yarar sağlayacak duygular, danışana destek olarak, onu öğrenmeye ve kendini geliştirmeye açık hale getiren duygulardır. Koç, o gün kötü geçmişse ve bunu sürece yansıtabileceğini düşünüyorsa koçluk yapmamalıdır.
4. Danışanı, duygusal bakımdan hazırlamadan, karşı çıkacağı bir şeye yönlendirmeye kalkışmak. Danışanın karşısına çıkan durumlarla ilgili, duygusal yönden hazırlanması çok önemlidir. Örneğin, özgüven eksikliği, danışanın ilerlemesini engelleyen bir özellikse, onun önüne önemli bir görev koymadan önce bu temel sorun ele alınmalıdır.

Hata yapmamaya dikkat ederek koçluk yapmak, koçluk sürecinin başarılı olmasını sağlayacaktır (Luecke, 2007, s. 69-70)

4. ARAŞTIRMA BULGULAR VE YORUM

4.1. Araştırma (Görüşme) Sonuçları ve Yorumlanması

1. Sizce koçluk nedir?

Koçluk, koçluk yapılan kişinin, danışan üzerinde farkındalık yaratma çalışmasıdır. Danışana ayna tutmak, göremediği, duyamadığı, hissedemediği durumlar konusunda kişiye farkındalık yaratmak ve bunun üzerinden de o farkındalıkla ilerlemesini sağlamaktır. Koçluk, bir insanı, olduğu yerden olmak istediği yere giderken, onu olumlu etkileyecek araçlar bütünüdür. Bu araçlar (yöntem-model) ile kişinin güçlü yanlarını, değerlerini hatırlaması ve harekete geçmek için olumlu enerji hissetmesidir. Koçlar; bireyin mevcut olduğu yer ile olmak istediği yer arasındaki boşluğu doldurma yolculuğunda kişiye eşlik ederler. Kişinin kendi içerisinde yaşadıklarını su yüzüne çıkarmasına yardımcı olmak için dışarıdan bir ayna, dışarıdan bir bakış açısı kazandıran, dışarıdan bakma perspektif ve avantajını sağlayan bir yol arkadaşıdır. Bütün bu sürecin tamamına ise koçluk ilişkisi diyebiliriz. Koçluk, arzulanan hedeflere ve sonuçlara ulaşmak için kişinin bulunduğu ve kısmen de rahatsızlık duymaya başladığı yerden, o arzuladığı sonuçlara doğru daha güvenli, daha hızlı ve daha hatasız gitmesini sağlayabilecek metodolojileri bulmasına yardımcı olan bir yaklaşımdır. G8, bu durumu şu şekilde dile getirmiştir *“Bence koçluk, bireyin mevcut olduğu yerle olmak istediği yer arasındaki boşluğu doldurma yolculuğunda kişiye eşlik etmek. Biraz daha açarsak kişinin kendi içinde yaşadıklarını su yüzüne çıkarmasına yardımcı olmak için dışarıdan bir ayna, dışarıdan bir bakış açısı kazandıran, dışarıdan bakma perspektif avantajını sağlayan bir yol arkadaşı. Koçun durduğu yer burası. Bütün bu sürecin tamamına da koçluk ilişkisi diyebiliriz. Arzulanan hedeflere ve sonuçlara ulaşmak için kişinin bulunduğu ve kısmen de rahatsızlık duymaya başladığı yerden, o arzuladığı sonuçlara doğru daha güvenli, daha hızlı ve daha hatasız gitmesini sağlayabilecek metodolojileri bulmasına yardımcı olan bir yaklaşım... Yani bu yolda ilerlerken kişinin kendi içinde bulunduğu o yolculukta kör noktaları bulmasına, görmesine, fark etmediğine, cevabın içinde saklı olduğu fakat su yüzüne çıkmamış cevapların açığa çıkmasına yardımcı olan, yeni bir farklı zenginlik getiren, yapılandırılmış, arkasında ciddi becerinin ve deneyimsel öğrenme metodolojisinin olduğu bir süreç”*. Koçluğun tanımını yapılırken iletişim becerileri

açısından vurgulanan nokta, danışana yansıma vermek-bir ayna tutmak ve farklı bir bakış açısı kazandırmak diğer bir deyişle yeniden çerçeveleme yapmaktır. G9., koçluğu, *“Koçluk bir insanın olduğu yerden olmak istediği yere giderken, onu olumlu etkileyecek araçlar bütünüdür”*. olarak tanımlamıştır. Üst düzey deneyimli bir yönetici olan G7. koçluğu tanımlarken etkili soru sorma başta olmak üzere, iletişim becerilerinin önemine değinmiştir. *“Koçluk, son yıllarda çok moda olan bir kavram. Bizim dönemimizde, böyle profesyonel koçluk veya koçluk denilen bir şey yoktu. Koç denildiği zaman Koç Holding aklımıza gelirdi bizim. Biz kendi koçluğumuzu kendimiz yaratarak yetiştirmişiz, onu şimdi fark ediyorum. Ben koçluğu şöyle görüyorum; istenilen başarıya ulaşmak için danışılan kişi diye koçluğu tanımlıyorum.”*

Koçluk, insanların gelişmesine ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak, bir örgüt söz konusu olduğunda, liderlik için bir gelişim aracı, yöneticinin çalışanlarının hedeflerine varmasına yardımcı olması, işletmelerde, tüm çalışanları kapsayacak şekilde analiz yapabilmek ve o analize göre işletmelerde, kişilerin, kurumların ya da departmanların eksiğini ortaya koyarak ve onların enerjisini ortaya çıkararak, kurumsal gelişime katkı vermektir. G1 koçluğu, *“koçluk, insanların hedeflerini netleştirmesine ve bu hedeflere, netleştirdikleri bu hedeflere ulaşmak için daha etkin yaklaşımlar geliştirmesine yardımcı olmak demektir.”* şeklinde ifade etmiştir.

Koçluk, koçluk yapılan kişinin, danışan üzerinde farkındalık yaratma çalışmasıdır. Danışana ayna tutmak, göremediği, duyamadığı, hissedemediği durumlar konusunda kişiye farkındalık yaratmak ve bunun üzerinden de o farkındalıkla ilerlemesini sağlamaktır. Koçluk, kişinin içerisindeki potansiyeli, bulunduğu kuruma ya da kendisine fayda yaratacak şekilde yönlendirerek, farkındalığını artırarak, potansiyelini bir üst seviyeye çekmek için, ondaki yetenekleri geliştirip oluşturulan bir süreçtir. Bunu yaparken yansımanın ve doğru sorular sormanın önemini vurgulanmıştır. G4, koçluğu *“Koçluk bir aynadır yansıtır. Kişiyi yansıtır... Bizde koçlukta aslında değerli bir şeyi yönlendirmede kişinin kendi hızında doğru soruları sorarak neyi konuşmak istiyorsa neyi çözmek istiyorsa kendisi kişiye koçluk yaparak onun ulaşmak istediği yola götüren bir yoldaşız. Dolayısıyla koçluk doğru sorular sorarak bir kişinin potansiyelini artırıp ona performans kazandırmak... Evet koçlar ne iş yapar koçlar aslında koçluk yapar. Yönlendirmez, tavsiyede bulunmaz, talimat vermez, daha çok soru sorarak kişinin ulaşmak istediği yolu netleştirerek onun değerlerini, onun hayatını, onun*

sorumluluklarını, onu mutlu eden birtakım faktörleri fark ederek kişinin kendi kendine çözüm bulmasına olanak sağlar. Koçların temel görevi budur.” şeklinde açıklamıştır.

2. Koçlar ne iş yapar?

Koçlar, koçluk sürecinde ayna tutma konusunda önderlik, liderlik eden kişilerdir. Koçlar bu süreçte, danışanın içsel dinamiklerini, güçlü yönlerini ortaya çıkartan (toplayıcı yankı), danışanın bu güçlü yönleriyle birlikte ulaşmak istediği herhangi bir hedef doğrultusunda, bilmediği durumlarda o hedefi de buldurarak, hedefine ulaşma noktasında, danışanına destek olurlar. Koçlar, danışanın gelişme isteğini doğuracak doğru noktayı bulan kişilerdir. Danışanın içindeki pozitif değeri bulan, bunu kullanarak negatif durumların fark edilmesini sağlayan kişilerdir. Danışanın bütünü göremediği durumlarda bütünü görmesini sağlayan, belirli bir çerçeve içerisinde kişiyi tutarak, çözülmesi gereken konuya odaklanırlar ve **konuya** odaklanılmasını sağlayan kişilerdir. G5 bunu durumu “Kendine ait, otantik bir yöntem buldurmak önemli orada da... Çünkü böyle hazır reçeteler yok bence. Koçluğun en önemli şeyi, psikolog gibi kişiye özel olabilmek çok önemli... Yani o kişinin bu üç tane seviyesine göre ve düşünce stiline ve onun tarzına, tutumuna göre koçluk yapabilmek çok önemli. Yoksa bir sürü öneri silsilesi sunup uygulayamayacağı bir şey yaptırtmak mümkün değil. Ona onu buldurmak önemli. Aklınızda tecrübenizden dolayı çeşitli versiyonlar geliyor, farklı insanlar gördüğünüz için. Ama onu uygulayabilecek insan var, uygulayamayacak insan var. Algılayabilecek insan var, onu severek yapacak insan var yapmayacak... Hep aynı öğeler üzerine dönebilir konu. Kişiye özel koçluk bana göre çok kilit. O yüzden de kişiyi iyi analiz edip onun kendini nasıl tanıdığını çok iyi anlamanız lazım. Sizin kendinizin onu çok iyi tanımanız yetmiyor bence. Onun kendisini ne kadar doğru algıladığını sağlamanız lazım. Onun için iyi bir koçlukta kişinin kendi değerlerini ve olumlu noktalarını çok iyi highlight etmek gerekiyor önce, bana göre... Yani benim yöntemim o oluyor. İçindeki pozitif değeri bulduğunuz zaman onu kullanarak diğer izdüşümünde olacak negatifleri de anlatabiliyorsunuz, gösterebiliyorsunuz veya fark etmesini sağlıyorsunuz. O zaman da hem feedback alıp vermeye başlıyor hem de kendisi için ben bunu aşayım isteği gelişiyor. Demek ki bunu da yapabilirim oluyor.” şeklinde ifade etmiştir.

G7, koçların süreç içerisindeki görevini iletişim becerilerinin önemini vurgulayarak açıklamıştır. *“Tabii, bu koçun her şeyden evvel sizi çok iyi tanıması, psikolojik bir alt yapısının olması, hedeflerinizi, vizyonunuzu, kafanızdan geçenleri çok iyi algılaması ve değişik yöntemlerle, sorularla sizi yönlendirmesi olarak algılıyorum. Size kitaptaki bilgileri aktaran kişi olarak değil. Bir yöneticinin veya ileriye lider olarak hazırlanacak kişinin birtakım eksikleri olabilir. Bu eksiklikleri, kendi eksikliklerini bilmesi kadar, karşı tarafın da o eksiklikleri görüp onun üzerine yoğunlaşması ve onu, eksikliklerini giderecek şekilde ona yön vermesi koçların en yapması gereken en önemli görevlerinden biri olduğunu düşünüyorum. Çünkü yoksa kitapta okuduklarını basma kalıp laflarla aktaran kişi değil. Akıllıca sorular soran, o sorularla karşıdakinin eksikliklerini, kafasından geçenleri ve karşılaştıkları güçlükleri algılayan, ona çözüm yolları öneren kişi olarak koçu ben tanımlıyorum”*. Görüşmelerde sıklıkla tekrarlanan ve önemle üzerinde durulan konu, koçların, danışanın getirdiği konuyu belli sınırlar içinde tutma becerisinin olması gerektiğidir. Gürültü faktörlerini fark edip yönetebilme becerisi olarak da açıklayabileceğimiz bu durumu G11 şu şekilde dile getirmiştir. *“Belirli bir pencerenin içerisinde, çerçevenin içerisinde kişiyi tutarak, o konuya odaklayarak, o konuyla ilgili sorular sorarak gerçeği görmesini sağlar.”*

Koçluk sadece, kurumlarla sınırlı değildir. Ebeveynler de çocuklarına bir çeşit koçluk yapar. Modern iş dünyası düzeninde ise, en sade tanımıyla, koçlar, insanların gelişmesine ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur. Bunun yanı sıra, günümüzde, yöneticilerin görev tanımı içerisinde yer almaya başlamış, birçok makale ve kitap, koçluğu, liderlik becerilerinin en önemli nedenlerinden biri olarak kabul etmeye başlamıştır. Koç, işletmelerdeki ya da bireylerdeki kişisel eksiklikleri görebilir, kurumsal eksiklikleri görebilir ve bunların tamamlanması için birlikte, örneğin işletmenin kendi spesifik faktörlerini dikkate alarak neler yapılabileceği konusunda yol haritası hazırlar, ama bu kişisel birikimin hazırladığı bir yol haritası değil işletmenin ihtiyaçlarına bağlı olarak hazırlanan bir yol haritasıdır. Çünkü her formül her kişi ya da kurum için geçerli değildir. Hazır bir reçete ile gidilmemesi, işletme içinde analiz yapılarak yol haritası çizilmesi gerekmektedir. Koçluk, insanların hedeflerini gerçekleştirmesine ve netleştirdikleri bu hedeflere ulaşmak için daha etkili yaklaşımlar geliştirmelerine yardımcı olmak demektir. Koçun temel görevi de budur. G2 bu durumu bu şekilde özetlemiş, G4 ise koçluk sürecinde koçların en önemli görevlerinden biri olarak yeniden çerçeveleme yaparak, yeni bir bakış açısı ile var olanı danışana sunmanın önemini

vurgulayarak “ *Çünkü koçluk derinlik kazandırıyor size. Sizin kendi problemlerinizi baş edebilmeniz için size, sizin kendinizde olan özünüzdü kendinizde olan cevherinizi kendinizin görmesine fırsat sunuyor.*” şeklinde ifade etmiştir.

Koçlar, objektif, güvenli bir ortam yaratarak, iletişim becerileri ile doğru soruları sorarak ve doğru modelleri ortaya koyarak, kişiye ayna tutan, kişinin ulaşmak istediği yolu netleştirerek, değerlerini, hayatını, sorumluluklarını, mutlu eden faktörleri danışanın kendi kendine bulmasına olanak sağlayan kişilerdir. Probleme değil, kişiye, kişiyle yapılan bir süreçtir. Buradan hareketle, amaç, problemi çözmek değil, danışanın, problemi çözmek için bakış açısı geliştirmesini sağlamaktır. Koçluk, güven ortamında büyüyen, iletişim becerileri ile süreci başlatılan bir kavram olarak tanımlanmış, koçlarında bunu sağlayan kişiler olduğunu belirtilmiştir ve G4 bu durumu şu şekilde ifade etmiştir. “*Koçlar aslında ebelik yapıyorlar gibi bir şey. Aslında orada güven sağlıyorlar öncelikle. Bu, koçluğun temeli... Objektif bir güven ortamını sağlayıp iletişim becerileriyle doğru soruları, doğru modelleri ortaya koyarak kişiyle bu süreci başlatıyorlar diye görüyorum.*” Koçlar, bu yolda ilerlerken kişinin kendi içinde bulunduğu kör noktaları bulmasına, görmesine, fark etmediği, cevabın içinde saklı olduğu fakat su yüzüne çıkmamış cevapların açığa çıkmasına yardımcı olan, yeni ve farklı bir zenginlik getiren, yapılandırılmış, arkasında ciddi becerinin ve deneyimsel öğrenme metodolojisinin olduğu, danışanın deneyimiyle, kendi koçluk deneyimiyle orayı netleştirmeyi sağlayan kişilerdir. Koçluğun net tanımını G8; “*danışan genelde sol elinde sorusuyla gelir, cevap da sağ elinin içindedir. Koçun görevi, sol el ile sağ elin buluşturulmasıdır*” şeklinde ifade etmiştir. Koçlar, cevapları veren taraf değildir. İnsanların (danışanın) daha iyi bir hayat, daha büyük bir resimden bakıldığında daha iyi, daha tatminkar bir hayata doğru değişim sürecinde o değişime danışanın sağlıklı, güvenilir ve motive olarak girmesi ve ilerleyebilmesini sağlayan metodoloji, kişidir. Bu süreçte koçlar bazı araçlar-yöntemler kullanır. Koçlar, metaforları kullanarak, benzetmeler yaparak, resim çizdirerek, kart gibi araçlar kullanarak bunları da soru sorarak, etkin dinleyerek yapan (iletişim becerilerini kullanarak) kişilerdir. Koçlar, bütün bu araçları bilen, o kişinin olduğu yerden olmak istediği yere giderken sayısız aracı kullanan kişilerdir. Bu araçları, danışanın ilerleyebilmesi için onun hizmetine sunar. Koçluk sürecinde en temel araçlar soru sormak, etkin dinlemek, bazen de susmaktır. Bu araçları etkin kullanmak da bir beceridir. G9 koçlukta kullanılan araçları “ *...en temel araçlar... Soru sormak bir araçtır. Etkin dinlemek, derin dinlemek bir araçtır. O anda*

kullandığımız araçlardan birisi. Bazen susmak bir araçtır. Kişiyi dönersiniz ve dersiniz ki yani, iki üç dakika susarsınız. Bu da bir araçtır. O aracı ben hangi seviyede kullanıyorsam aslında beceri o. Dolayısıyla sadece mesela soru sormak beni koç olarak farklı bir seviyede becerim var. Ancak o anda soru sormam gerektiğini düşünürsem, soruyu bir araç olarak sunuyorum.” şeklinde, iletişim becerileri olarak açıklamıştır.

3: Koçluk bir ihtiyaç mıdır?

Koçluk bir ihtiyaçtır. Öncelikle, gerek insanların kişisel gelişimlerinde gerekse kurumsal gelişimde, farklı bir gözle yaklaşan, bu gelişmeyi sağlayabilecek insanlara, her türlü işletmede ve her türlü öğrenen organizasyonda ihtiyaç vardır. Buradaki kişi, mentor mudur, danışan mıdır bazen karışabilir; ancak bu da koçluktur. Günümüzde, koçluğun bir ihtiyaç olmasının en önemli nedenlerinden biri, yöneticilerin görevlerinin içeriğindeki değişikliklerdir. Kırk sene öncesine kadar, yöneticilerin, planlama, organize etme, çalışanları amaçlar doğrultusunda motive etme, kontrol etme olarak sıralanabilecek dört temel görevi varken günümüzde bu dört fonksiyonu gerçekleştirmek, kurumsal başarı için yeterli gelmemeye başlamıştır. Geçmişte, motivasyon için ödül ve ceza sistemi uygulanırdı. Motivasyon da böyle sağlanmaya çalışılırdı. Günümüzde, motivasyon sağlamak için modern liderin, daha fazlasına ihtiyacı vardır. Yani yeni liderin daha fazla ve daha farklı şeylere ihtiyacı vardır. Bu dört temel görevinin yanı sıra, günümüz yöneticisinin vizyoner, hizmetkâr, simyacı diğer bir deyişle koç olması gerekmektedir. Simyacı bir lider (koç) olması gerekmektedir, kolaylaştırıcı olması gerekmektedir. Kolaylaştırmanın amacı; insanları ve bu insanların fikirlerini ortaya çıkartmak ve fikirler arasında bağlantı kurmaktır. Bir simyacının bazı materyalleri bir araya getirdiği gibi açıklanabilir. Günümüz yöneticileri sürekli bir öğrenci ve öğrenmeyi gerçekleştiren kişiler olması gerekmektedir. Bu nedenle, koç lider olmaları gerekmektedir. G1, bu şekilde ayrıntılı olarak açıkladığı günümüz liderinin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır; *“Planlama, organize etme, kontrol etme ve motive etme fonksiyonlarına ek olarak günümüz yöneticisinin vizyoner olması gerekiyor. Günümüz yöneticisinin hizmetkâr olması gerekiyor. Günümüz yöneticisinin simyacı dediğimiz o kolaylaştırıcı olması gerekiyor ve asıl günümüz yöneticisinin yeni liderin bir koç olması gerekiyor.”*

Bazen, hayat içinde oluşan, çok fazla değişkene verilen cevaplar, kişiler özelinde çok net olmayabilir. Koçlarla yapılan koçluk sürecinde, bu cevaplar, sağlıklı bir şekilde ortaya çıkabilir. İster iş hayatında, ister performans koçluğu alanında, isterse, özel hayatında bir takım dengelere dikkat etmesi açısından, herkesin koçluk alması kesinlikle gerekir. Karşısındaki, ilişki içinde olduğu insanları iyi tanıyabilmek açısından özellikle yönetici olan, iş sahibi insanlar için koçluk almak gereklidir. G5, koçluğun, arkadaş ya da dostluk ilişkisinden farklı bir durum olduğunu doğru soruları sormanın önemini şu şekilde dile getirmiştir. *“Dedikodu mekanizması yerine koçluk yapmak daha iyi... Bence en büyük sıkıntılardan bir tanesi, insan gelişimini engelleyen, bence insanların kendi penceresinden bakıp ona taraftar yaratmaya çalışıp arkadaşlarıyla bunu sohbet dünyasına çevirmesi... Yani iş dünyasıyla arkadaşın size iş dünyası için gereken arkadaşlığı tanıması çok zor bence. Aynı şey değil. Dolayısıyla koçlukla arkadaşlık arasında çok fark var. Eğer arkadaşınız koç gibi size gerçekten sizin iyiliğinizi isteyerek ve bu konuda da belli bir bilgi birikimi varsa, doğru soru soruyorsa süper... Çok arkadaşım var ama bunu yapabildiğim arkadaşımın sayısı çok az. Öyle kolay bir şey değil bence.”*

G8'in verdiği bilgiler doğrultusunda, koçluğun, ihtiyaç duyulan alanda alınmasının belirsizlikleri netleştireceğini, istenilen sonuca hızlı varmak için koçluğun önemli bir araç olduğunu vurgulamıştır. *“Değişim içinde olan her bireyin koçlukla yol alması daha kolaylaşmaktadır. Bunun ihtiyaç olup olmaması, danışanın o konu ile ilgili yaşanmış tecrübe ve deneyimleri ile ilintilidir. Her konuda koçluk alınmasına ihtiyaç olmayabilir. Kişi bir konuda bir deneyim yaşamış ve bu deneyim sonucunda olumlu öğrenme yolu ile iyi sonuçlar aldıysa koçluk almaya ihtiyacı olmayabilir. Fakat gri alanların fazla olduğu bir değişim süreci yaşıyorsa, belirsizlikler çok fazla ise, kişi-danışan kendi içerisinde cevapların olduğunu bildiği halde netleştiremiyorsa, bunları açıklığa kavuşturmaya ihtiyaç olduğu durumlarda koçluk bir ihtiyaç haline dönüşebilir. Değişim sürecinin riski büyüdükçe, koçluğa duyulan ihtiyaç artacaktır. Herkes koçluk almalı mıdır sorusunun cevabı ise alırlarsa, hayatlarında, istedikleri sonuçlara hızlı gitmeleri, değişimi daha iyi yönetmeler, daha mümkün olacaktır. Daha uzun sürede öğrenilebilecek bir değişim öğretisi, koçlukta altı, sekiz ayda daha hızlı ve daha az hata ile öğrenilebilir. Her sağlıklı insanın, nerede olduğunun farkına varmak, yaşamdan neyi istediğini, neyi hakkettiğinin farkına varmak ve bunu almak ihtiyacı için bir araçtır koçluk. Sağlıklı insanların yanında,*

ona bu araçları sunabilecek profesyoneller gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında ise bir ihtiyaçtır.” G9 bu durumu “Koçluk da insanlar için dönem dönem bir kendisine çeki düzen vermek, yaşamın neresinde olduğunu fark etmek, işinin neresinde olduğunu fark edip ona göre bir şeyleri değiştirmek için adım atmak ya da atmama kararının kendisinde olduğu bir yapı. Onun için çok önemli bir ihtiyaç bence, sağlıklı insanın ihtiyacı.” şeklinde ifade etmiştir.

4. Koçluk eğitimi nasıl olmalıdır?

Koçlar, koçluk yapacağı alan ile ilgili olarak eğitilmiş olmalıdırlar ya da bilgi sahibi olmalıdırlar. Koçluk yapacağı alanda uzmanlaşmış olması ya da eğitim alması önemlidir. Koçların, insanlarla ilgili üç temel prensibi bilmesi ya da öğrenmesi gereklidir. G1, bu durumu şu şekilde ifade etmiştir. *“Birincisi, insanların, değerlendirilmek kadar geliştirilmeye de ihtiyaçları olmasıdır. Klasik yöneticiler, kontrol eder ve değerlendirir ancak koçluğun amacı bu değildir. Geçmişte, koçluk yapmaktan anlaşılan ya da koçların yaptığı geribildirimden anlaşılan eksik ya da hatalı şeylerin bildirilmesi iken günümüzde, bu kavramın karşılığı, insanların daha iyi sonuç alabilmeleri için desteklenmeleri gerektiğidir. Bu durumda koçun bunu da bilmesi gerekir. Diğer bir deyişle, süreci yönetmek, ileriye dönük süreci yönlendirebilmek gereklidir. İkincisi, koçların, insanların kendi gelişimlerine katılması ve sonuçlarından sorumlu olmaları gerektiğini bilmesi gerekir. Diğer bir deyişle koçun sarf ettiği konular yanı sıra, karşısındaki danışan da, yöneticinin çalışanları da kendi gelişimlerine katkıda bulunmak, olası sonuçlardan sorumlu olmak durumundadırlar. Bu prensip aynı zamanda, koçluğun altın kuralını içerir. Bu altın kural, ‘hiç kimse için, kendisi için yapabileceğini yapma.’ Bu kuralın açılımı, insanların, problemlerini çözdükleri zaman geliştikleri prensibine dayanmasıdır. Koçluk da bundan yararlanır. Üçüncü prensip; insanların, beceribilirlerse, daha iyisini yapmak istemelerine dayanır. İnsanların hemen hepsi, başarılı olmak, sevilmek, takdir edilmek, iyi olmak isterler. Çoğu problemleri davranışın altında yatan ise kötü niyetten çok, farkındalık eksikliği ya da kendisinde göremediği kör noktaların olmasıdır. Koçluk, bu noktada, yardımcı olmak, yol-yön göstermek açısından devreye girmektedir. Koçluk, bu üç görüşle, çalışana ya da danışana*

yaklaşıldığında etkili olan bir süreçtir.” Bu durum, deneyimli, inanılır ve güvenilir olmayı, dolayısıyla koçluk sürecinin faydalılığını artıracaktır.

Koçluk yapacak kişinin iyi bir koçluk alması, koçluğun nasıl yapıldığına dair bir eğitimin yanında, uygulamanın da olduğu bir eğitim alınması çok önem kazanmaktadır. Burada, akredite olmuş bir kurumdan almak da faydalı olacaktır. Teori öğrendikten sonra uygulama yapmak son derece önemlidir. Koçlar, liderlik eğitimi de alabilir. İnsanlarla ister ast ister üst olsun iletişim içinde olmalıdır. Liderlik eğitiminin yanı sıra, gözlem yeteneğine sahip olmak ve iletişim kurulan kişi (hedef kitle) hakkında bilgi sahibi olmak vurgulanmıştır. G7 bu duruma şu şekilde değinmiştir. “ *Evvela koç, liderlik eğitimi alması lazım. Psikolojik bir bilgi altyapısının olması lazım. Çok dikkatli bir gözlemci olması lazım ve kişiye göre yönlendirme yapması lazım. Klişe lafları söyleyerek değil*”. Diğer yandan yansıma vermenin önemine değinilmiştir. Koçların böyle bir eğitim almasının ve bunun bireysel bir özellik haline gelmesinin önemini vurgulamıştır. G5, verilen yansımanın şeklinin, koçluk sürecinde önemli olduğuna, veriliş şeklinin önyargısız, bakış açısı yaratan bir yansıma olması gerektiğini açıklamıştır. “*Yansıma çok önemli. Olumlu yansıma çok önemli, negatif değil... Birincisi, objektif bakıp bakmadığını sürekli check etmesi lazım. En büyük sıkıntı bence koçluk verirken kişiyi çok sevmek ya da kişiyi sevmemek... Duygusal tarafını törpülemeye çalışıp gerçek... Orada da şu insanın işine yarıyor bence, yardımcı olma ihtiyacı oluyor. Geçirdiği olayları, uygulamaları, tecrübeleri iyi anlayıp sonuçları, yansımaları, etraftan da feedback alarak o dengelenebilir. İkincisi, iyi dinlemesi lazım... Dinlediğini geri yansıtırken yorumlayarak değil, tamamen onun cümleleriyle yansıtması lazım. Ben onu bir tane eğitim aldım, orada öğrendim. Koçluktan bağımsız... Mindfulness... Mindfulness seminerine gittim, orada bir tane workshop yaptık. O workshop’ta bir kişi, onu çok etkileyen bir olayı anlatıyor size. Siz de hiç yorum yapmadan ona konuyu geri anlatıyorsunuz üzerine kuruluydu. Sonra da esas anlatan kişinin bu konudaki duyguları ve diğerinin bunu anlatırken ne hissettirdiği üzerine konuşuyorduk.... Yani kendimi duygularımdan arındırmış, başkası bana bunu anlatırken bana çok iyi geldi dedi. O zaman anladım ki, kişiye yorumlu değil de kişinin anlattığı üzerinden çok net dönebilerseniz, kişinin farkındalık seviyesi artabiliyor. Kendini duyma ihtiyacı artıyor... Ama saptırtmak istiyorsanız konuyu, farkında değilse, bu beni çok üzdü diyebilirsiniz. Yani o tip feedbacklere de girebilirsiniz ama amacınız feedback vermek değil. Tarif*

edemiyorum. Feedback vermekle koçluk yaparken yansıma arasında çok büyük fark var.”

Bu soru çerçevesinde, konuyu sınırlar içinde tutmanın, konuya odaklanmanın ve aktif dinlemenin sağlanmasının önemi şu şekilde vurgulanmıştır. G11 bu durumu *“Belirli konular üzerinde, birkaç konu üzerinde koçluk yapılmaz. Farklı konular üzerinde koçluk yapılmaz. Sadece bir yere fokuslayıp, bir yere odaklayıp kişiyi, onun üzerine yapması gerekir. Dolayısıyla dikkat becerisi de çok önemli bu konuda koçların. Aktif dinlemeden kast ettiğim şey de buydu.”* şeklinde ifade etmiştir. Danışan, başka bir konuya geçip, varolan konudan uzaklaşıyorsa, koç, bu durumu (gürültü) fark edip, danışanı, konu içinde kalmaya yönlendirmelidir. İletişim becerilerinin içselleştirilmesi gerektiği, sanki koçun doğal bir özelliği gibi kullanması son derece önemlidir. G11 bu durumu *“Yani belki kişisel özellikleri içerisinde yer almasa bile zaman içerisinde yaşadıkları tecrübelerle kendilerini de en iyi şekilde bu zemine hazırlamaları gerekir.”* şeklinde açıklamıştır. Koçluk eğitimi verilirken iletişimden yararlanılmakta, danışanın yaşadığı duruma zihinsel bakışını ortaya koymak için iletişim yöntemi geliştirilmektedir. Profesyonel koçluk eğitimi almış yönetici G6, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir *“Tabi ki iletişimden faydalanılıyor. Örnek vermek, buna biraz örnek vereyim isterseniz, kişinin yaşadığı duruma zihinsel bakışını ortaya koymak için bir iletişim yöntemi geliştiriyoruz. Ve buna uygun sorular, doğru sorular, güçlü sorular sorarak kişiye, zihninin olaya nasıl baktığını, duygusal olarak kalbinin nasıl baktığını ya da davranışsal olarak bedeni bu o olaya nasıl bakıyor, en önemlisi de ruh dediğimiz o bilge, geçmiş sezgilerinden oluşmuş bilgilerle nasıl bakıyor bu olaya. Bu 4 farklı bakışla ona baktırmak tamamıyla iletişim becerileriyle ilgili. Burada da en doğru yaklaşım noktası şu; siz de belirttiğiniz gibi ren bakışı denilen nötr bir dinleme yöntemi nötr bir bakış açısı yetiştirmeye çalışıyoruz. Danışanlarımızla yapmış olduğumuz görüşmelerde tamamıyla biz kişinin konusuna değil kişinin kendisine koçluk yapıyoruz. Konusu tamamıyla bizden bağımsız, herhangi bir konu olabilir, biz onun potansiyelini ortaya çıkaracak yöntemler kullanarak koçluk yapıyoruz. Bunun için de çok aktif dinlememiz gerekiyor. Nötr sadece söylediğine odaklanmamız gerekiyor. Aslında profesyonel konuştuğum ana noktalardan bir tanesi söylenmeyeni duyabilmektir aslında.”* Konuya değil, kişiye koçluk yapmak, diğer bir deyişle bireylerarası iletişimi etkili kurabilmek son derece önemlidir.

Koçluk bir disiplindir. Bu nedenle, okul müfredatlarında bile olabilir. İçinde bir çok disiplini bulunduran bir sanat olarak da nitelendirilebilir. İçerisinde insan olduğundan,

psikoloji, felsefe, genel kültürü sosyolojiyi de içeren iletişim eğitimi olmalıdır. İletişim kavramı da içinde bu farklı disiplinleri barındırdığından, koçluğun iletişimle ilişkisini G4, şu sözlerle ifade etmiştir. *“Bence koçluk eğitimi zorunlu bir ders gibi aslında bütün müfredatlarda olmalı diye düşünüyorum. Neden? Çünkü bir disiplin bu, bir bilim bana göre. Hatta aynı zamanda biz koçluğa sanat da diyoruz. Çünkü içerisinde pek çok disiplini barındırıyor koçluk. Dolayısıyla bir felsefe, içerisinde insan var, ben birçok altyapısını genel kültürde, sosyolojiden, felsefeden aldığını hatta psikolojiden aldığını düşünüyorum. Koçluğun altında çok şey var, onu besleyen disiplinler var. Bütün bu disiplinlerin bence ortaya çıkardığı bir kavram. Hatta şöyle söyleyebilirim benim kendi teorime göre milattan önce 3. Yüzyılda aslında koçluk başlıyor bana göre. Mesela Sokrates’in diyaloglarında biz soru cevap yöntemlerini görüyoruz. Sokratik yöntem diyoruz biz o sorulara. Sokratik yöntem de şu; Sokrates birisine soru soruyor müdahale etmiyor cevabı karşısından almaya çalışıyor. Hatta bir diyalogunu hatırlıyorum, bir köleyi karşısına alarak ona bir geometri problemini çözdürüyor soru cevap yöntemiyle. Yargılamıyor, herhangi bir şeyde bulunmuyor yorumda bulunmuyor. Sorduğu sorular çerçevesinde o problemi bir kölenin bile çözebileceğini bize gösteriyor. O yüzden ben disiplin olarak görüyorum koçluğu.”* Koçluk eğitimi, birebir iletişim eğitimi de olabilir. Bunun yanı sıra insan psikolojisi içermelidir ki bu durum iletişimin bir parçasıdır. G10 bu durumu *“Koçluk bir iletişim eğitimi olmalı. İletişim eğitiminin yanı sıra, insan psikolojisiyle ilgili eğitimlerden geçmeli. Bu derin olabilir, az olabilir ama insan psikolojisi tarafında bir modül muhakkak olmalı. İletişim, bire bir iletişim... Takımlara da koçluk yapılabiliyor bu arada...”* şeklinde ifade etmiştir.

Binlerce yıldır, başka kültürlerde de, insanlara yol göstermeye çalışılan sayısız yöntemler tespit edilmiştir. Bunların birçoğu, insanların artık yolunu kaybettiği, sağlığını kaybettiği (diğer bir deyişle, önemli dönüm noktalarında) sunulmuştur. Bir değişim yaratmak isteyen insanların da yolunun aydınlatılmasında, farklı açılardan düşündürülmeye ihtiyaçları olabilir. Bunu sağlayacak eğitimin, belli bir standarda bağlanmış olması, belirli yetkinliklere bağlı olması sürecin doğru şekilde işlemesi açısından önemlidir. Bu yüzden Uluslararası Koçluk Federasyonu (ICF) tarafından, belli kriterler, yetkinlik şartları ortaya koyulmuştur. Verilecek koçluk eğitiminin, koç olma yolculuğu içinde derinleşmiş, rol model koçlar, dünya standartlarına uyan, akredite edilmiş kurumlar tarafından verilmesi son derece önemlidir. G9 bu durumun önemini şu şekilde dile getirmiştir. *“...Gerçekten sağlıklı insanların da yolunun aydınlatılmasına,*

farklı açılardan düşündürülmeye ihtiyacı olduğuna göre nasıl bir eğitim gerekir dediğinde bunun standarda bağlanması gerektiğini, aksi takdirde yoldan sapabilmeye çok müsait bir yer olduğunu... ICF bunun için kriterler koymuş: Bir insanın koç olabilmesi için bütün detayları yazmış. EMC'si, öyle... Çünkü her ikisinde de koçluk bir meslek. Ve mesleğin hangi yetkinliklerle yapılabileceği dünya standartlarında belirlenmiş. Türkiye'de de şu anda koçluk bir meslek ilan edildi. Onun için de ICF ya da EMC'sinin dünyadaki standartlarına göre eğitim verilmeli... farkındalık, dinleme, güçlü soru sorma, koçluk var oluşu dediğimiz, coaching existence dediğimiz o koçluk görüşü... Yani akıl vermeme, tavsiyede bulunmama ve o kişinin kendisinin bulmasını sağlamak için yeri geldiğinde sessizliğin kullanıldığı bir duruş. Takdir edilebilme, pozitif yönlerin ortaya çıkarılabilmesi, aksiyona geçirilebilmek... Aksiyona kişinin geçmesi için... Accountability dediğimiz kişinin farkına varıp seçimlerini yaptığı yolda kalabileceğine yönelik taahhütlerin alınması bir yetkinlik. Böyle 10 tane yetkinlik var ve koçların da bu eğitimlerin de bu yetkinliklerin üzerine oturması gerekiyor. Bu yetkinlikleri, koçluk yapabilecek seviyede olan kişilerin koçluk yapabilmesi, koçluk alanların da bu yetkinliklerle koçluk alması, önemli..."

Akredite olmuş bir kurumdan koçluk eğitimi almak, koçluğun kullandığı bir takım araç ve teknikleri öğrenmek açısından yol göstericidir. Bunun yanı sıra koçluk insanlarla iletişime bağlı bir süreçtir. G4 bu durumu şu şekilde açıklamıştır, "Evet koçluk eğitiminin alınmasının gerekli olduğunu düşünüyorum. Ama diyebilirsiniz ki bu eğitimi almayanda koç olabilir mi? Evet çevremizde bu tür insanları da görüyoruz. Ama ben şahsen bu tür programların dünyada standart akredite olmuş tanınmış kuruluşlardan alınmasını daha doğru buluyorum. Çünkü bir takım araçları, tekniği öğrenmeniz lazım... O teknikleri de doğru yerden, doğru adresten ancak öğrenebilirsiniz ve burada sadece koçluk ta bir eğitimde söz konusu değil kişinin kendisini geliştirmesiyle, yaşamasıyla, dış dünyadaki insanlarla iletişime bağlı bir süreç biliyorsunuz. Eğitim bunun sadece bir parçasını oluşturuyor ama doğru adımlar atmak, sağlıklı adımlar atmak için böyle bir standardı böyle bir ekolü takip etmeniz lazım."

Koçluk, altyapısında psikoloji, sosyoloji gibi birçok bilim dalını içeren, bu nedenle teorisinin altının çok sağlam ve destekli olması gereken bir süreçtir. Yapı iyi kurgulanmalı ve zamana yayılmalıdır. Bu, zamana yayılan temel eğitim alındıktan sonra, koç olma eğitimi yıllar sürmektedir. Çünkü her deneyim, aynı zamanda bir eğitimidir. Bu

eğitim süreci boyunca, koçlar, danışan rolünde olmalıdır. . Bunu empati ve vücuda indirmek olarak tanımlayabiliriz. ICF (Uluslararası Koçluk Federasyonu), olması gereken yetkinlikleri sıralamıştır. Farkındalık, dinleme, güçlü soru sorma, koçluk varoluşu denilen koçluk görüşü (coaching existance), yerine göre sessizliğin kullanıldığı bir duruş, takdir edebilme, pozitif yönlerini ortaya çıkarabilme, aksiyona geçirebilme gibi yetkinlikler tanımlanmıştır ve koçluk yapabilecek seviyede olan kişilerin bu yetkinliklerin üzerine oturtulması, koçluk alan (danışan) kişilerin de bu yetkinliklere sahip kişilerden koçluk alması önemlidir. Deneyim sahibi olmak, öğrendiklerini uygulamak; bunları yaparken sanki bir kural gibi değil öğrendiklerini içselleştirerek yapmak önemlidir. G8 , bu durumu, vücuda indirmek olarak nitelendirmiştir. “ *Hem empati var orada hem de vücuda indirmek adına... Deneyimsel, duygunun ve zihinsel sürecin kişide nasıl çalıştığını, koçun yaptıklarının insanda ne yarattığını yaşamayı, kendi koçluk pratiğine çok fayda sağlıyor.*” Görüşmelerde, koçluğun bir meslek olduğu, bireysel özellikleri içinde insanları sevmek, öğrenmekten keyif alma duygusuna sahip insanların koç olma yolunda fayda getireceği, bunun yanı sıra koçluk eğitiminin ciddi olması gerektiği vurgulanmıştır. G8 bunu şu şekilde ifade etmiştir. “*Çünkü dolu dolu koçluk sürecinden geçmeyen kişilerin verdiği eğitimlerden çıkan koçlar da bu algının oluşmasına sebep olabiliyorlar. Yani iyi koçluk eğitimi ucuz bir eğitim değil. Ben tezinizde bunun olmasını isterim. Çünkü duyuyorum etrafımda, diğerinin yarısı olduğu için gittim diyor. Yani Türkiye’deki bütçesel marjı biliyorum ben. Onun yarısını veriyorsanız, bir şeyden feragat ettiğinizi ve deneyimsel olarak yaşamış ve bilen birisi olarak. Bana mentorluk almaya o tür okulları bitirenler de geliyor. Olayın ticari boyutu çok öne çıkmış, eğitim veren firmalar da var. O zaman kaliteden bir şekilde ödün veriyor. Ya da liderinin oradaki yetkinliği tartışılır. Fabrikasyon iş yapıyor, çok salon açıyor. Bu iş çok butik bir iş... Bir okul bir yılda 1000 kişiyi yetiştiremez, böyle bir şey yok. Onun için çok butik, kişiye özel olmalı. Ve iyi bir koçluk okulu, pahalı zaten... Sadece parasal şey bir kriter midir dersanız o rakamı alabilme özgüvenine sahipse eğer ve bunu doldurabiliyorsa ve iyi referanslar alabilen bir kurumsa ona bakmak lazım. Bir de ben şeye de bakıyorum: Mezun olduğu kişilerin yüzde kaç akredite olma oranına da bakmak lazım bir okulun. İyi bir okul kaç mezun veriyor, kaç tanesi profesyonel olarak koçluk yapıyor ve akredite.” Bir meslek olan koçluğun eğitiminin akredite olan kurumlardan alınması, koçluğun kalitesini belirleyen, koçun yeterliliklerini belirleyen önemli bir unsurdur.*

5. Koçların sahip olması gereken bireysel özellikler nelerdir?

İnsanlarla iletişim, diğer bir deyişle bireylerarası iletişim, insanlarla ilişki kurmanın, iş yapmanın neredeyse ön koşulu olarak görülmektedir. Bu durumu G7 şu şekilde dile getirmiştir “ .. *hiçbir işi, yanındaki, alttaki insanlar, üstteki insanla ilişki kurmadan yürütmen, başarılı bir şekilde yürütmen mümkün değil*”. Koçların sahip olması gereken bireysel özellikler olarak, deneyim, güven, olay odaklı değil kişi odaklı olma, diğer bir deyişle kişiye koçluk yapması gerektiği ve bireysel farklılıkların göz önünde bulundurulması gerektiği vurgulanmıştır.

“Güven” kavramı, üzerinde durulan önemli kavramlardan biridir. Dinlemek, bir koçun aynı zamanda bireysel bir özelliği olarak var olmalıdır. İyi bir koçluk için güven duygusunun olması gereklidir. Danışanın kendisini tamamen açması için süreç, güven üzerine inşa edilmelidir. Koç, danışanına, konuştuklarının kesinlikle danışan ile kendisi arasında olacağını hissettirmeli, sözünü vermelidir. Kişiyi şahıs özelinde değerlendiren değil, “ben, konuşmamızdan bunu anladım, ortaya böyle bir sonuç çıktı gibi” cümleler kullanarak, olayı kişiselleştirmeden bakabilmelidir. Koçların birincil bireysel özelliği olarak güven duygusunun oluşturulmasının önemini G5 “*İyi bir koçluk için güven şart. Kişinin kendini tamamen açması... O boundry’i hiç bozmaması şart yani. O çok kesin... Hele koçluk seansında, o tip değerlendirme seanslarında olan konuyu gidip başkasıyla konuşulduğunda çok can acıtıcı bir şey yani, hiç hoş bir şey değil. Bana bunu bunu anlattı, şöyle dedi diye gidip birine anlatıyorsanız, insan kaynakları bile olsa, doğru değil. Ben gözlemlediğim kadarıyla bunu anladım diye anlatmanız gerekiyor. Konuşmandan şunu anladım diye... Yani o sizin şahsi yorumunuz olarak çıkmalı. Kişinin söylemlerini taşımak çok yanlış, eğer çok gerek varsa, demek istediğim o.*” şeklinde ifade etmiştir.

G1’in, koçluk eğitiminde olması gerektiğini belirttiği bu üç özellik, bireysel olarak içselleştirilmelidir. (Birincisi insanların, değerlendirilmek kadar geliştirilmeye de ihtiyaçları olmasıdır. İkincisi, koçların, insanların kendi gelişimlerine katılması ve sonuçlarından sorumlu olmaları gerektiğini bilmesi gerekir. Üçüncü prensip; insanların, beceribilirlerse, daha iyisini yapmak istemelerine dayanır. İnsanların hemen hepsi, başarılı olmak, sevilmek, takdir edilmek, iyi olmak isterler). Bu üç prensipten yola çıkarak, hedef gösteren değil, hedefe nasıl ulaşılabileceğini, danışanı ile birlikte çalışarak

belirleyen kişiler olmalıdır. Koçlar, eğitimlerinin yanı sıra dünyayı okuyabilen insanlar olmalıdırlar. Diğer bir deyişle, vizyon sahibi olmalıdırlar. Var olan ve gerçekleştirebilecek şeylerin analizini iyi yapabilen, dünyada, yaşadığı ülke, şehirde neler olduğunun analizini yapabilen, yokları nasıl var edebileceğini ve bunları nasıl anlatabileceğini bilen kişiler olmalıdır. Koçluk vereceği alanda uzmanlaşmış olmalı, alanı ile ilgili iyi eğitim almış olması ve alanının sınırlarını iyi biliyor olması gereklidir. İletişim becerileri bireysel bir özellik olarak var olmalıdır, bunların içinde empati ve zamanı çok iyi yönetebilen insanlar olmaları önemlidir. G3, bu durumu “*Bireysel özellikleri bir kere kesinlikle iletişim becerileri ne olursa olsun her koşulda kuvvetli olmalı, empati yeteneği yüksek olmalı bana göre*” şeklinde ifade etmiştir.

Dinlemek, bir koçun aynı zamanda bireysel bir özelliği olarak var olmalıdır. İyi bir koçluk için güven duygusunun olması gereklidir. Danışanın kendisini tamamen açması için süreç, güven üzerine inşa edilmelidir. Koç, danışanına, konuştuklarının kesinlikle danışan ile kendisini arasında olacağını hissettirmeli, sözünü vermelidir. Kişiyi şahıs özelinde değerlendiren değil, “ben, konuşmamızdan bunu anladım, ortaya böyle bir sonuç çıktı gibi” cümleler kullanarak, olayı kişiselleştirmeden bakabilmelidir.

Koçluk, danışana koçluk yaparken aynı zamanda kendisine de koçluk yapmaktır. Kendini eğitmektir. Koçlar, analitik düşünce yapısına sahip insanlar, psikoloji bilgisine sahip insanlar, kendini ve karşısındaki insanı tanıma, gördüğü eksiklikleri uygun bir dille aktarabilme becerisine sahip insanlar olmalıdır. G3 bu durumu, “*...gel ben sana bunu öğreteceğim' şeklinde yaklaştığın zaman geri tepebilir... O yüzden bu anlamda iletişim becerileri, dediğim gibi, bu anlamda kritik olduğunu düşünüyorum.*” şeklinde ifade etmiştir.

İlgi istek, sonrasında, etik ve objektif duruş, deneyim sahibi olunması gerekmektedir. Koçların dünya çapında akredite olmuş bir kuruluştan eğitim almış olmaları faydalı olacaktır. Bu durum, doğru teknikleri, doğru yerlerden almış olmayı ve koçluk tekniğini öğrenmeyi sağlayacaktır. Koçluğu bir teknik üzerinden uygulamak önemlidir. G6 bu durumu şu şekilde açıklamıştır “*Birincisi iyi bir koç çok güçlü sorular sorabilmeli. Güçlü soru sorabilmek için de çok aktif dinleyebilmeli. Karşısındaki kişiyi onun güçlü yönlerini ortaya çıkartarak değerlerini takdir edebilmeli, çünkü o potansiyeli ortaya çıkartabilmek için güçlü noktaları ya da klasik iş hayatındaki swot analizini çok doğru yapabilmeli. Bunun dışında kişinin konusunu gerçekten çok ortaya net çıkarttıktan*

sonra bu konuyla gerçekten ne yapmak istediğini, nereye ulaşmak istediğini, çok doğru tespitler ve doğru sorularla ortaya çıkartması gerekmekte. Bunun dışında kişiye açıkçası bu yaşamış olduğu durumu ve ulaşmak istediği hedefi çok net ortaya çıkartıp o hedefe doğru adımları takvimsel anlamda planlamalı. Örnek vermek gerekirse kişi yaşadığı sorunu nasıl algılıyor? Nasıl çözecek? Çözüme giderken nelerden faydalanacak ve bunu hangi takvimde yapacak? Sonuçta da ulaşabilecek mi? Noktasında da ona gösterebilme yöntemi.” Diğer yandan ilgi, istek güven duyguları üzerine bir süreç inşa edilmelidir. G10 bunu “Birincisi ilgi ve istek... Etik ve objektif durur. Güven verebilecek, o etikliği ve objektifliği bir kere hijyen faktörü olarak görüyorum. Yani orada size karşınızdaki olan kişiyle aranızdaki o bire bir bakışınız, o etik duruşunuz, o objektifliğiniz, o güveni bir kere altyapıda oluşturmali... İnanılır, güvenilir dediğimde etik duruş ve objektiflik, işte... En temel o... Oradan sonra deneyimli olduğuna inanması lazım. Experience... Yani tecrübe çok önemli... İlk koçluğunuzla onuncu, 15. koçluğunuz fark ediyor. Daha fazla insan tanıdıkça, daha fazla insanla yürüdükçe aslında siz de daha iyi olmaya başlıyorsunuz. Onun için deneyim orada önemli. Sadece metodoloji, bildirim değil, sadece iletişimi çok iyi yapıyorum değil. Yollarını koymuş olmak yani.” şeklinde belirtmiştir.

Koçluk alınan kişinin ilham verici bir duruşa sahip olması çok önemlidir. Bunun yanı sıra, sağlıklı bir zihne sahip olması da yeterlidir. Bu durumda kuşakları anlayabilmek, toplumsal cinsiyetin farkında olmak, yaşanılan toplumun cinsiyetlere biçtiği rollerin farkında olmak, empati kurabilmek, hedef kitlesiyle bağlantı kurabilen, karşıdaki insanla doğru bağlantı kurabilen kişiler koçluk sürecini önemli ve etkili kılmaktadır. G9 bu durumu şu şekilde açıklamıştır “Bakın koçların içinden başka biri diyor ki o genç, 22 yaşında birisi nasıl koç olur? Harika koçluk yapıyor, koçluk becerilerini öğrendikten sonra. Ama onun ulaştığı hedef kitle 15, 16, 18, 20 vesaire... Ben oraya ulaşamam. Ben onun gibi orada koçluk yapamam. Nasıl onu genç diye koçluk yapamaz diye yargılayabilirim. Çılgın bir sanatçı var koç yetiştirdiğim kişilerin içerisinde. Millet ondan nasıl koç olur diyor. Kafadaki koç ne? O kişi o çılgın sanatçılara öyle bir koçluk yapıyor, onların içindeki potansiyeli öyle çıkarıyor ortaya ki ona asla başka birisi o kişilere öylesine koçluk yapamaz. Homoseksüeller var koçların içerisinde. Gerçekten de onun çalıştığı hedef kitleye başka bir koç, koçluk yapamaz. Ne yani? Onu homoseksüel diye, öbürünü genç diye, öbürünü yaşlı diye, öbürünü zenci, beyaz diye mi ayıracağız koç olup olmamasını. Kime koçluk yapacağını ve ne zaman

dokunacağını bilemeyiz. Bu bir beceri setidir. Sağlıklı olan herkes bu becerilere ulaşmışsa koçluk yapabilir. Koçluk duruşunu sergilemesi kaydıyla...”

Kendi içerisinde iç huzurunu yakalamış olması önemlidir. Koç, kendi içindeki deneyimleri, fırtınaları yönetebilen, kendisine yol açma yetisinin güçlü olduğu, dengede kalabildiği, duygularının farkında olduğu, hoşgörülü, farklılıklara saygı duyan, her bireyin eşsiz olduğunu kabul edebilen, yargılamayan, suçlamayan, eleştirmeyen, başkalarının ve kendisinin duygularını yönetebilme özelliklerine sahip olmalıdır. Bu durum, kurduğu iletişime direkt yansiyacaktır. Kendi değerlerini, danışanın değerleri ile ilişkilendirip, yönlendirmemelidir. Öz farkındalıklı, iyimse, takdir eden bir yaklaşım sergilemelidir. Güçlü yanlara odaklanmalıdır. Çözüm odaklı olmalıdır. Cevap vermeli-tepki vermemelidir. Konu ile ilgili değil, öğrenmeye meraklı olmalıdır. Maddi-manevi cömert olmalı, bilgiyi, duyguyu, düşünceyi, kaynaklarını paylaşabilmeli aynı zamanda geribildirim verirken de cömert olmalıdır. Cinsiyet ya da yaş kriter değildir. Çünkü burada önemli olan, karşısındaki kişiyi doğru analiz edip, empati kurabilmek, farklı bakış açısı geliştirebilmektir. Koçluk duruşunu sergilemesi koşulu ile, koçluk becerilerine ulaşmış, ICF’in yani bu mesleğin standartlarının belirlendiği kriterleri yerine getirebilen herkes koçluk yapabilir. Kendi içinde dengesini bulabilmiş ve kendisinin farkında olan bir bireyin sergilediği duruş, güven verici olacaktır. İletişim sürecinde, inanılır-güvenilir kaynak olmak olarak nitelendirebileceğimiz bu durumu G8, şu şekilde açıklamıştır “Dengeli olmalı... Hayatında bir dengesinin olması lazım... Kendi içindeki iç huzuru yakalamış olması gerekir. Yani koç da sonuçta bir insan. Kendi içinde de mutlaka bir sürü fırtınalar ve deneyimler yaşıyor. Bunları yönetebilme ve kendine lead edebilme yetisinin güçlü olması, dengede kalabilmesi. Duyguların farkında olmalı, başkalarının ve kendilerinin ve duygularını yönetebilme yetisine sahip olmalı... Hoşgörü çok... Yani insanı sevmeli. Eşsizliğe değer veren bir zihniyete sahip olmalı. Yani her bireyin eşsiz olduğunu kabul etmeli. Bunun arkasından gelen özellik, yargılayıcı tarafa geçme kasının çok düşük olması. Yargılamamalı... Suçlayan ve eleştirisel... İletişimle de direkt ilişkili. Çünkü o direkt iletişime yansır... Sıfır noktasında kalabilmeli... Kendiyle ilintileştirmemeli. Kendi değerleriyle danışanın değerleri arasında ilişki kurup, o yönlendirmeye götürür çünkü... Yandaş, taraf olmaya başlar. Karşısında ya da yanında olmaya kalkar. Onun için kendi öz farkındalığı çok yüksek olmalı. Kendiyle barışık olmalı, hoşgörülü olmalı. İyimser olmalı, hayata ve insana karşı. Pozitif bir bakış açısına

sahip olmalı. Bizim kullandığımız model var, oradaki şeyler... Takdir eden tarafta... Yani appreciative yaklaşımı olmalı. Strenght focus, güçlü yanlara odaklı olmalı. Çözüm odaklı olmalı. Her şey mümkün olarak, possibility oriented olmalı. Ne mümkün diye bakmalı... Responsive olmalı, reaktif olmamalı. Tepkisel olmamalı, response etmeli. Cevap vermeli, tepki vermemeli. Sorgulayan olmalı ama çocuk merakıyla sorgulayan tarafta olmalı. Merak etmeli... Yani bir tekniği kullanmak adına soru değil, gerçekten merak ederek sormalı. Meraklı olmalı. Yani kişinin hayatında ve kişide olup bitenlere... Konuyla ilgili merak değil. Öğrenme merakı olmalı ve öğrenme arzusu olmalı. Yargılayıcı olmamalı, cömert olmalı bir koç. Maddi, manevi... Bilgiyi, duyguyu, düşüncesini paylaşabilmeli. Kaynaklarını paylaşabilmeli. Geri bildirimde de cömert olmalı. Sorumluluk sahibi olmalı, yaptığı iş ve kişiye karşı. İnsan olmalı. Kemale ermeli, kâmil olmalı. Özü bu aslında, şöyle bir düşündüğümde...” G3 ise bu durumu “Mesela aşırı defansif bir insan iyi bir koç olamaz. Ne demek defansif; yani söylenilen her şeyi ya da karşılaştığı her durumda defansa geçen, karşıdakinin haklı olabileceği olasılığını çok da fazla göz önünde bulundurmayan bir insan, sürekli kendini savunma eğiliminde, defans pozisyonunda olan bir insandan koç olmaz. Empati kuramayan bir insan zaten düşünülemez. Bence en kritik iki nitelik bu, iletişim becerileri ve empati yeteneği. Bunun dışında, birden fazla müşteriyle çalışıyorsa bir kere zamanı çok iyi yönetebilmesi gerekiyor. Çünkü sonuçta bu müşteriler arasında zamanı bölmek zorunda ve bazen belki de, çakışan çalışma yönetimini de iyi yapabilmeli. Mesela, bir müşteri sana ihtiyaç duyduğunda ya da başka müşteri de seninle aynı anda temasa geçtiğinde, atıyorum, bir toplantı zamanlaması olabilir, yapılacak bir iş olabilir, bunları yönetebilmesi lazım, yani, çatışma yönetimi olsun, zaman yönetimi olsun. Bu tarz konuların hepsine nitelikli olması lazım ama en kritik olanlar bence empati ve iletişim.” şeklinde ifade etmiştir.

6. Sizce bir koçun iletişim becerileri neler olmalı?

Koçlar, kendileri ile barışık öncelikle, kendileri ile ilgili sorunları ya da sorun olarak gördükleri olay ya da olguları halletmiş olmalıdırlar. Diğer bir deyişle, birine koçluk yapmadan önce kendisine koçluk yapmış olmalı, mutlu, kendisi ile barışık durumda olmalıdırlar. Kendini tanıdıktan sonra, başka birinin kendisini tanımasına olanak sağlamalıdır. Danışanının kendisini tanımasını sağlarken, kelimeleri ve cümleleri doğru

seçmeli, sözlü iletişimi doğru kurmalıdır. Olumsuz değil olumluya odaklanmalıdır, aynı zamanda koç, birine koçluk yaparken kendine de koçluk yapmak ve kendini de eğitmektir. G7 bunu “*Bir kere, söyledik, doğru analiz, analizi uygun olarak karşıdakine doğru kelimelerle ifade edebilmesi. Nedir mesela? "Senin algılama eksikğin var, senin zekân geri, kafan basmıyor herhalde" demek var, bir de "Yeteri kadar konsantrasyonun yok, kafanda bir şeyler mi dolaşıyor? Biraz daha kendini vermeni, kendini vermeyi öğrenmeni ben sana salık veririm" demek bambaşka bir şey. Karşıdaki iterek değil, irrite ederek değil ve kendi güvenini ona aşılayarak, sana güven duymasını sağlayarak onun eksikliklerini söyleme, uygun lisanda söyleme becerisi diye de ben bunu tanımlıyorum... Ve şunları da geliştirelim beraber deyip, bir kişilik envanterinde, o geliştirilecek alanları çok büyük bir sağlıkla tespit etmek... Şimdi, koçluk yapan insan, karşı tarafa da etkili olabilmesi için evvela kendini kabul ettirmesi lazım. O kendini eğer bilgi ve saygıya dayalı kabul ettirirse, onu karşı tarafa söylediklerinde etki yaratması çok daha kolay olur.*” şeklinde ifade etmiştir. Koçun, kendisini ifade edebilme becerisi olması gerekmektedir. Bunu da iletişim becerisi ile şu şekilde yapabilir. G7 bu durumu şu sözlerle ifade etmiştir. “*Bir kere, bir analitik düşünce yapısına sahip olması lazım. Ve zaten ben matematiği niye çok önemsiyorum, analitiği niye çok önemsiyorum, konuşma matematiktir, güzel sanatlar matematiktir, edebiyat matematiktir, doktorluk matematiktir. Yani, analitik düşünce yapısına sahip olan kişi, düzgün iletişim kurmayı becerir. Onu matematik bir biçimde, karşı tarafa hissettirmeden anlatabilen kişidir. Ben analitik düşünmeyi, bir koçun analitik bir düşünce yapısına sahip olması, psikolojik bilgisi, karşı tarafı ve kendisini çok iyi tanıması ve gördüğü eksiklikleri de uygun bir dilde karşı tarafa aktarabilme becerisinde olması gerektiğini düşünüyorum*”.

Koçluk, sonuçlara değil, davranış ve tutumlara yapılan bir süreçtir. Düşünce biçimlerine koçluk yapılmalıdır. Ancak o zaman ortaya doğru, iyi sonuçlar çıkabilir. Koç, danışanı suçlayıp etiket takmaya başlamadan önce onun bakış açısını ve olayı, danışanın nasıl ve neden farklı gördüğünü anlamaya çalışmalıdır. Bunu bir boyutu ile empati olarak açıklayabiliriz. Koçluk yetkinliklerini açıkladığımızda, koçun sahip olması gereken iletişim becerileri ve sözlü iletişim becerileri de ortaya çıkacaktır. G1, bu yetkinlikleri şu şekilde ifade etmiştir.

1. “*Koç, değişim dinamiklerini, sürecini biliyor ve kullanabiliyor olmalıdır.*”
2. *Danışanını bir insan olarak tanımalı ve saygı duymalıdır.*

3. *İlişkilerin gücünden ve sinerjisinden yararlanmalıdır.*
4. *Merakı bir öğrenme aracı olarak kullanmalıdır. Bu aşamada da, bütün varlığı ile danışanını dinlemelidir.*
5. *Geribildirim ile davranışları şekillendirir.*
6. *Doğru kişilerin doğru işler yapmasını sağlar. Kimden, hangi özelliklerden hangi işleri bekleyeceğini bilmelidir. İnsanı tanıması gereklidir.*
7. *Koçluk sürecini, sonuçları ve amaçlarına uygun bir şekilde yönetebilmelidir.*
8. *Asıl öğrenen kişinin kendisi olduğunu asla unutmamalıdır.”*

Koçluk, tek bir algoritma ile yapılacak bir şey değildir. Bir çok koçluk tekniği vardır, sadece tekniği uygulamak değil insancıl boyutu ile koçluğu yapmak çok önemlidir. Sadece teknik olarak uygulandığında danışan ya da kurum tepki verebilir. Koçlukta sonucu yaratan, koçun sahip olduğu araçlar ve beceriler olduğu kadar, koç ve koçluk alan kişinin birlikte oluşturdukları karşılıklı ilişki, karşılıklı iletişim kalitesidir. Yukarıdaki maddeler de koçluk sürecinde iyi bir iletişimci olmanın maddeleridir. Koçluk, teknik işlerin, insancıl yaklaşımlarla gerçekleştirilmesi gereken bir kültüredir. G1 bu durumu şu şekilde açıklamıştır “*Yani çok tekniksel halde değil de daha insancıl boyutuyla koçluğu yapmak gerekir. Unutmayın ki, koçlukta sonucu yaratan, koçun sahip olduğu araçlar ve beceriler olduğu kadar, koç ve koçluk alan kişinin birlikte oluşturdukları karşılıklı ilişki, karşılıklı iletişimin kalitesidir. Koçluk, teknik bir beceri olmaktan, hani adım adım yapılması gereken bir iş değil, o teknik işlerin insancıl yaklaşımlarla gerçekleştirilmesi gereken bir kültüredir.*”

İletişim becerileri koçluk için önemli bir kriterdir. G3 iletişim becerilerini “*bence en önemli kriter yani ağırlık, ciddi bir ağırlığın olması lazım. En önemli kısmı o çünkü. Dedim ya, empati kurma ve iletişim kısmı, işin en kritik kısmı olduğu için diğer becerilere sahip de olsan, iletişim kuramadıktan sonra, empati kuramadıktan sonra zaten bir anlamı kalmıyor.*” şeklinde ifade etmiştir.

Koçluğa başlamak için şart olan üç ana konuda iyi bir analiz yapmak gerekir. Koçların bu üç ana noktada analiz yapması gerekir. G5 bu durumu şu şekilde dile getirmiştir “*Ona soruyorsunuz ama bu self awareness’i var mı yok mu onu çok iyi anlamaya ihtiyaç var. Üç tane bence ana başlık var, koçluğu yapmak için, koçluğa başlamak için şart olan üç tane ana konuda iyi bir analiz yapmak gerekiyor. Bir kere kişi bir şeye istekli mi? Bir şey olmak gelişmek, öğrenmek istiyor mu? Öğrenme kapasitesi,*

isteği var mı? Bir, motivasyonel faktör bir de öğrenme kapasitesi. Kapasite yani... Alabilme kapasitesi ya da öngördüğünüz birkaç adım sonraki seviyelere geldiğinde o kapasiteye ulaşabilecek potansiyeli var mı? Kiminin anlama kapasitesi düşüktür, kiminin öğrenme kapasitesi düşüktür. Kiminin matematik zekâsı düşüktür. Bunların belli bir seviyesi var. O seviyelerin altındaysa zaten boşa kürek çekmeyip o zaman bulunduğu işte zenginleştirmek lazım. Öteki türlü daha üst seviyelere bir kariyer koçluğu mu olacak, nasıl bir koçluk olarak ona bakmak lazım, kademelendirmek lazım. Bir tanesi öğrenme kapasitesi, öbürü motivasyon, istek... Üçüncüsü de yetkinlik seviyesi, düzeyi... Yani self aware olması. Ben mesela bu yönüm var, bu yönüm eksik. Evet, bu yön gerekiyor, bunu da görebiliyorum diyebilmesi lazım. Bazı insanlar o yetkinliği söylüyorsun, anlıyorum diyor ama fakat ona göre, kendine doğru bakamıyor. Self aware olmuyor ya da objektif göremiyor.” Bu durumu özetleyerek maddeleştirdiğimizde;

1. Danışan istekli mi? Gelişmek, öğrenmek istiyor mu? Öğrenme kapasitesi ve isteği var mı?
2. Anlama kapasitesi ya da öngörülen birkaç adım sonraki seviyelere geldiğinde o kapasiteye ulaşabilecek potansiyeli var mı?
(Öğrenme ve anlama kapasitelerini değerlendirip, danışanı ileriye taşıyacak düzeyde değilse bulunduğu seviyede de zenginleşmesi sağlanabilir)
3. Yetkinlik seviyesi-düzeyi nedir? Diğer bir deyişle “self aware”. Kendisine objektif bakıp, eksik ve güçlü yönlerini görme kapasitesi var mı? şeklinde sıralayabiliriz.

Koçluk, bu anlamda bunları analiz etmekle başlayan bir süreçtir çünkü koçluk, olmayan bir şeyi yaratan bir şey değildir. Koçluk, danışanın bu özelliklerinin seviye durumları üzerine inşa edilir ve ilk olarak, koçun bu seviyeleri, var olup olmadığını analiz etmesi gerekir. Koç, danışanın kendisini geliştirme isteğini doğuracak doğru düğmenin ne olduğunu bulan kişidir (hedef analizi). Koçluğu ihtiyaç olarak doğuran en önemli nedenlerden biri de, insan gelişimini engelleyen, birinin tarafından bir olaya bakmak, sempati kurmak yerine kendi bakış açısı ile danışanın bakmasını sağlamaktır. Diğer yandan bir koç, danışanın görüşünü dinledikten sonra, hangi bakış açılarından bakılıp, hangi bakış açılarının ihmal edildiğini görebilen, kör noktaları görüp ortaya çıkarabilen ve danışanına buldurmaya çalışan bir özelliğe sahip olmalı, iyi dinlemeli ve durumun ve hareketlerin gideceği noktaları hesaplayabilmelidir. İnsanları iyi tanıyabilmeli, kendisini

de tanıyor olmalıdır. Patron, doğru işi yapan kişidir, yönetici, doğru işi yapmak için doğru doneleri, doğru kişileri bir araya getiren kişidir. Koçluk sürecini işleten koç, doğru-yararlı bilgileri bir araya getiren kişidir. Kişi odaklı iletişim kurmalı, dinleme becerisi ve analiz yeteneği olmalı, karşısındaki kitleyi ya da kişiyi iyi tanımalı diğer bir deyişle hedef kitle analizini yapabilmeli (toplayıcı yankı), var olan durumu analiz edip, karşısındaki insana aktarabilmeli, söyleme biçimi ile doğru kodlamayı yapabilmeli, sadece kulağı değil, gözüyle de dinleyebilmelidir.

Koçluk mesleğine profesyonel şekilde yaklaşmak, sözlü iletişim sürecinde kendini hissettiren önemli bir olgudur. Koçun, danışanına yaklaşımı profesyonel bir dille olmalıdır. G5 bu durumu şu şekilde özetlemiştir “ *Bir kere profesyonel bir dil kullanması şart bence. Böyle abi, kardeş muhabbetiyle yapılanlar da var. Ben senin abinim, arkadaşınım... Öyle bir şey yok. Son derece profesyonel, koçun kendisini profesyonel konumlandırması şart. Koçluk döneminde de o insanla o ilişkiyi sürdürmesi şart. O iletişim tarzını ve ilişkiyi. Onun dışına çıkıldığında koçluk bence zedelenir diye düşünüyorum. Benim düşüncem, o. Sınırların çizilmiş ve onun üzerinden iletişim kuruluyor olması lazım. O sınırlara sadık kalınması lazım o ilişkide. Biz seninle şöyle görüşeceğiz, şunu diyeceğiz, bunu yapacağız, şu zamanda yapacağız... Olursa şöyle gel. Veya her türlü konuyu benimle konuşacağı bir insan değilim. Benimle bu konuyu konuşacak. Onların hepsinin sınırları belirlenmeli. Saati belirlenmeli, konunun sınırı belirlenmeli seansların planı belirlenmeli, bu seanslarda ne konuşacağız belirlenmeli. Ve onu koçluk alan kişinin her seans başında ve sonunda hissetmesi lazım... O zaman dediğim gibi, dağınık şey çok oluyor. Kendimden de hatırlıyorum. Hep o sınır çiziliyordu bana da. Bence çok güzel bir şeydi o... Ne habersin dediğinde, anlatmak istiyor insanlar. O değil, konu... İyidir, teşekkürler deyip o dakika ne habersini kesmeyi ve oradan normal, odağa dönmeyi sağlamak gerekiyor.” Sempatik kurmanın iletişimi kuvvetlendireceği yanılgısına düşmemek gereklidir. Burada önemli olan nokta empati kurabilmektir. G4 , bu durumu şu şekilde açıklamıştır. “*Yani karşınızdaki kişi herhangi bir şey anlatırken duygulandığında, kendini kötü hissettiğinde, ağladığında ona sempatik olarak hani sarılıp canını sıkma olur böyle şeyler gibi günlük ifadeleri çok doğru bulmuyorum. Orda mesela koçun iyi bir iletişim gerçekleştirmesi için yani kişiye gerçekten koçluk yapması için bazen nötr de davranması gerekiyor iyi bir iletişimde. Belki ancak bir kağıt mendil verebilirsiniz gözünün yaşını silmesi için. Yani sizin orada**

amacınız ulaşmak istediği yol konusunda onu cesaretlendirmek. Yani şunun için söylüyorum, bazen bu tür davranışları biz sempatik yaklaşımları daha şey buluruz yani aramızda iyi bir ilişki doğar, bana karşı saygısı artar diye değerlendirebiliriz fakat biz orda nötr davranmak durumundayız. Nötr lük de bazen iletişimi güçlü hale getirebilir diye düşünüyorum.”

Koçun danışanı ile uyumu yakalayabilmesi, kurabilmesi, bunu ses tonu ile de hissettirebilmesi , doğru soruların sorulması ve danışanın içindeki potansiyelin çıkarılmasının sağlayan önemli bir faktördür. G6 soru sormanın önemini şu şekilde vurgulamıştır. *“Aktif dinleme, karşıdaki kişiyle hem bedensel hem de ses anlamında uyumlanabilmeli. Uyumlanma burada çok önemli, gerçekten karşıdaki kişi ile aynı uyumu yakalayabilme, ses tonu anlamında da, iletişimde de açıkçası uyum çok önemli burada. Uyumlanmayı doğru yapan kişi sormuş olduğu güçlü sorularla o görünmeyen, içte bulunan o potansiyeli ortaya çıkartabilecek gerçek ve güzel sorular ortaya çıkartabilir.”*

Koçların analitik olabilmesi, iletişim analizi yapabilmeleri gerekir. Aktif dinleme becerisi, soru sorma becerisi olmalı ve olumlu sözcükler kullanarak, yapıcı sözlü iletişim kurmalı. En temel beceri dinlemektir. Susmayı da dinlemenin bir parçası olarak söyleyebiliriz. Dinlerken sempati değil, empati kurmak, nötr olmak son derece önemlidir. G4 bu durumu *“Ben bir koç için iletişim becerilerini son derece önemli buluyorum. Çünkü koç çoğunlukla dinlemeli. Hatta bütünüyle dinlemeli ve anda kalmalı, akışta kalmalı. Anda ve akışta kalmayı şöyle değerlendiriyorum; ben şu anda senin bütün dinlediklerini gözlerimle, kulağımla, zihnimle ve yüreğimle dinliyorum ve şu an seninle aynı zaman dilimi içerisindeyim.”* şeklinde ifade etmiştir. G10 ise *“Analitik olması. İletişim analizi... Yani analitik bir kafa gerekiyor diye düşünüyorum, hissediyorum. Yani güven vesaireyi onlara zaten yaptıktan sonra soru becerileri... Soru sorma becerisi, dinleme becerisi, aktif dinleme becerisi... Sözlü iletişim tabii üzerine. Olumlu sözlü iletişim.”* şeklinde ifade etmiştir.

Koçlar 3S modeline sahip olmalıdır. G8, bu durumu şu şekilde açıklamıştır. See, stretch, support. Görmek, esnetmek ve desteklemek. Koçlar öncelikle, gözlemlemeli ve iyi bir dinleyici olmalıdır. Gözüyle kalbiyle, beyniyle, ruhuyla da dinleyebilmelidir. Derin dinleme yapabilmeli, danışanındaki enerjiyi ve değişimi görebilmelidir. Danışanın duygularını, yargılarını, arkada çalışan görünmeyenleri görebilmeli ve bunları

yansıtabilmelidir. See, basamağını, çok iyi bir gözlem ve dinleme içerir. Strech; danışanını konfor alanının dışına itebilmesi, esnetebilmesi, bunun için de yapıcı geribildirim vermesidir. Danışanının memnun olmayacağını bildiği halde, gördüğünü söyleyebilmelidir. Strech etmenin içinde güçlü soru sormak, çok iyi yansıtmak vardır (varolanı göstermek, aynalamak türünde yansıma). Danışanının büyümesi, gelişmesi, daha iyi bir hayata ulaşması için geribildirim vermelidir. Danışanını, unvanlarından bağımsız olarak, insan olarak görür. Titr ile iletişim kurmaz. Cesaretlendirici olmalıdır. Doğallık içinde (aşırıya kaçmadan) takdir etme konusunda cömerttir. Danışanına seçenek yaratır aynı zamanda farklı bakış açıları da sunar. Kabul ettirmek zorunda değildir. Ama öncelik, danışanın seçenek yaratmasını sağlamaktır. Umut verici değil, iyimserlik içerisinde cesaretlendirici bir duruşa sahiptir. “sen yapamazsın” değil, “gerekli kaynaklara ulaştıktan sonra yapabilirsin” enerjisini verir. Olumlu ya da olumsuz her şeyi söyler ve söyleme becerisi koçun önemli bir becerisidir. G8, 3S modelini şu şekilde açıklamıştır “Bizim koçlukta kullandığımız 3S diye bir modelimiz var. Yurtdışı know how’u, oradan da yola çıkarak. Bir koçun üç S’ler see, stretch ve support. Koç görmeli... İletişimle ilişkili kısmı gözlemleme ve iyi bir dinleyici olma tarafı. Okuyabilmeli ama bu dinleme sadece literatürdeki dinleme değil. Sezgisel dinlemeye de sahip olmalı. Tamam, göz göze iyi, kabul ediyorum. Gözüyle, kalbiyle, beyniyle ve ruhuyla dinleyebilmek... Olup biteni fark edebilmesini sağlayacak derin dinleme dediğimiz, görmeli... Danışanda olan enerjiyi, değişimi... Duygularını, yargılarını, arkada çalışan, görünmeyenleri de görebilmek ve bunu yansıtabilmek. Onun için çok iyi bir gözlem ve dinlemeyle birlikte see bakış açısında. Stens diyorlar böyle bir zihinsel duruşa sahip olmalı. Bunun da çıktısı gözlemek ve dinlemek iletişim becerisi olarak. İkincisi, stretch etmeli bir koç. Konfor alanının dışına itmeli, esnetmeli biraz. Onun için de yapıcı geri bildirimi vermeli. Memnun olmayacağını bildiği halde, karşı tarafın midesine hafif bir yumruk gibi geleceğini bildiği halde söylemeli, gördüğünü.”

İletişim becerisi, bir frekans işidir. Esneklik çok önemlidir. Koçun, danışanının hangi frekansa ihtiyacı olduğunu o anda anlayabilmesi çok önemlidir. G9 bu durumu şu şekilde ifade etmiştir. “İletişim becerisi bir frekans işi diye düşünüyorum ben. Esneklik çok önemli... Yani karşıdaki kişinin hangi frekansa o anda ihtiyacı varı anlayabilmesi çok önemli. Metaforik anlatayım: 80,4’ten 90,4’ü dinleyemezsin. O anda hangi frekansa, nasıl bir tarza, tutuma, duruma ihtiyaç varsa koçluk var oluşu içerisinde onu anlayıp, o frekansı yakalayabiliyorsa bu beceriye hâkimse ve sahipse öyle bir geçişe ihtiyaç var.

Öbür beceri tabii ki dinleme vesaire, bunları farklı bir kümeye koyduğum için... Dinleme, soru sorma..."

İletişim becerileri sonradan da kazanılabilir. Bu becerilere doğuştan sahip olan insanlar için ise koçluğa daha yatkın oldukları söylenebilir. Soru sorma becerisi ise öğrenilebilen bir şeydir. Bunu, art, heart ve science olarak üç öge ile ifade edilebilir. G8, bu durumu şu şekilde açıklamıştır. *"İletişim becerilerinin büyük bir kısmı sonradan kazanılabilen kaslar olabilir. Orada daha çok olma tarafına bakmalı. Yani insanı seven birisinin... Biz koçlukta üç tane parametreye bakıyoruz. Koçluğun science, art ve heart diyoruz. Koçluğun bilimi, sanatı ve kalbi... Kalp, doğuştan kalbi yüksek olan insanlar vardır. Science sonradan öğretilir. Soru sorma becerisi, sonradan öğretilir. Fakat meraklı olmak kalple ilgilidir. İnsana meraklı olmak kalple ilgilidir. Bu öğretilir, zaman içinde kişi değişir ama otomatik fabrika çıkışlı, doğuştan böyle olan insanlar vardır. Daha sevecen, daha besleyici insanlar mesela koçluğa daha yatkındır.... Art yaratıcı tarafı, sanatsal tarafı... Yani kalıplara bağlı kalmadan... Biraz da cesaretle birlikte meydan okuyan tarafıyla yaratıcı olma tarafı da. İlle her danışana aynı kalıbı uygulayacağım, dur ya burada aklıma şu geldi bir uygulayayım bakalım sonucu ne olacak diyebilecek kadar yaratıcı ve üretken olan tarafımız. Kendine has, özgü bir tarzın oluşması... Burada bilim, herkese verilir. Art ve heart olanlar ayrıştırıcıdır. Kaynak azsa eğer, onlar tercih edilmeli. Yani dünyanın en iyi üniversitesinden mezun olmuş olabilir ama heart'ı yoktur. Çok sonuç odaklı, iş odaklıdır. Adama koçluk yaparsın, insanla ilgili iş verdiğinde... Peki, onun heart'ı geliştirilebilir mi? Evet... Ama elinizde heart'ı zaten var olan birisi varsa... Kalbi iyi olan birisi, insanları sevdiği için iyi dinler. Kalbi güçlü, derin olan, yüksek olan, insanın seven birisi, merakla karşı tarafa iyilik olması babında, soru sorma konusunda daha heveslidir. Kalbi güçlü olan birisinin takdir yeteneği, söylemek, pozitif konuşabilmek yeteneği daha yüksektir. Yani kalbi, diline yansır. Kısaca."*

7. Sizce bir koçun sözlü iletişim becerileri neler olmalı?

Koç, takdir edici, yüreklendirici sözlü iletişim kurmalıdır. Yönlendirmek ya da yargıda bulunmak değil ancak var olan olumlu özelliklerin farkında olarak ve doğru

kelimeleri seçip, doğru cümleleri kuracak bir iletişim sergilenmelidir. Etkili soru sorma, güçlü, derinlikli dinleme, yargıda bulunmama, nötr kalma, sempatik değil empatik yaklaşım sergileme, netleştirmek için söylenenleri yeniden çerçeveleme, geleceğe yönelik yönlendirmeler yaparak harekete geçirilmesini sağlama ve tüm bunları doğru soruları sorarak yapmak son derece önemlidir. Tüm bunları da güven duygusu temelleri üzerine inşa etmek gereklidir. İlk kural, inanılır ve güvenilir bir koç olmaktır. Sonrasında ise süreçle birlikte danışanı iyi analiz etmekle devam eden bir süreçtir. G7 kısaca bu durumu *“Söylediğini, karşı tarafı aşağılayarak değil karşı tarafın gururunu okşayarak aktaracak. Sonra da aktardıklarının ne ölçüde etki yarattığını test edecek”*. şeklinde ifade etmiştir.

Profesyonel koçluk, söylenmeyi duyabilmektir. Aktif dinlemek, karşısındaki kişiye, danışana, hem bedensel hem de ses anlamında uyumlanabilmektir. Aktif dinlemeyi iyi yapan koç, sormuş olduğu güçlü sorularla, görünmeyen, danışanın içinde bulunan potansiyeli ortaya çıkartabilecek gerçek ve güzel sorular ortaya çıkartabilir. Koçlar, söylediklerini danışanın motive ederek aktarabilen, aktardıklarının ne ölçüde etki yarattığını test edebilen (yansıma verebilen ve alabilen) kişilerdir. G7 bu durumu, iş adamı Vehbi Koç’un bir sözü ile dile getirmiştir *“Kulağın delik, dilin kesik olacak”*. Ne demek? *Çok dinleyeceksin, az konuşacaksın*”. Koçluk, danışan ile ilgili değerlendirmelerde söyleyen taraf değil söylenen taraf olmaktır. Koçluk ve mentörlük arasındaki fark budur. Ancak; koç, konunun sapma eğilimi olduğunda konuyu daraltmak ve çözülmesi istenen alana doğru yönlendirmek için yeri geldikçe söyleyen tarafa geçebilir. G7 durumu şu şekilde açıklamıştır *“Konuşturmalı, onu söylemek istiyorum. Karşı tarafın anlayabilmesi için mümkün olduğu kadar karşı tarafı kısa, net sorularla onun düşüncelerini, vizyonunu, düşünme sistematığını ölçebilmeli, 'tailor made' dediğimiz kişiye özel koçluğu ondan sonra şekillendirmeli diye düşünüyorum”*. Koç, kendini anlatmak ya da kendini öne koymak arzusunda değil, doğru sorular sorarak karşısındaki insanı tanımak arzusunda olmalıdır. G4 ise bu durumu, *“Sizin belli dönemlerde konuşmanız gerekiyor ama kişinin ne anlattığına dair konuşmalarınız burada önemli. Dinlemek, en büyük yetkinliklerden bir tanesi dinlemek. Gözlem yapmak, gözlem de iletişim becerisinde son derece önemli. Siz eğer sağlıklı gözlem yapamıyorsanız o anda değilseniz, o zaman diliminde değilseniz o zaman biraz yorum yapmış oluyorsunuz. Sonra şeyler, plana uyum, yaptığınız plana uyum, o da önemli bir iletişim becerisi.”* şeklinde ifade etmiştir.

Koç, danışanın değerli olduğunu ona hissettiren, önyargısız bir kişi olmalıdır. İyi bir dinleme becerisi, var olması gereken bireysel bir özellik olmasının yanı sıra, var olması gereken sözlü iletişim becerisi olarak da var olmak durumundadır. Koçlar, 10/90 kuralını unutmamalıdır. 10/90 kuralı, insanların yaşadıklarının çoğunun, yaşadıklarının yüzde 10 kadarını başa gelenlerin, yüzde 90'ının ise insanların başlarına gelenlere nasıl tepki verdiğini anlatan bir kuraldır. Bir yöneticinin, bir koçun, bir liderin, yüzde 90'lık kısımdaki tarzı, üslubu, konuşma biçimi, koçun imaj ve itibarını ortaya çıkarmaktadır ve önemli iletişim becerilerini kapsamaktadır. Bireyler arası iletişimde, kelimeler, ses tonu ve beden dili son derece önemlidir. Bunlar, iletişimin gerçekleşmesi için kullanılan becerilerdir. İletişimin kalitesini belirleyen ise duygu, düşünce ve davranışlardır. Koçun, iyi bir iletişimci olabilmesi için önce kendisini düzeltmiş olması, davranışlarını kontrol edebilmesi gereklidir. Bu durum, doğru ifadelerle konuşabilmesi olarak ortaya çıkar. Bunların yanı sıra, özgüvenli, psikoloji becerisi olan, insan seven, bu noktalarda kendisini geliştirmiş, bu noktalarla oluşturulmuş koçluk eğitimlerinden geçmiş olması gerekmektedir. G1, bu durumu bu şekilde ifade etmiştir, *“Sözlü iletişim becerileri tabiki çok önemli; koçun nasıl iletişim becerisi olması gerek, mesela, koçun önce kulağını, ağzını, gözüünü kulağını, ağzını değil de yüreğini kullanması için, mevlana'nın sözü var ya aynı dili konuşan insanlar değil, aynı duygu düşüncüyü paylaşan insanlar anlaşabilir. Bu noktada koçun, bu becerini hayata, iyi bir iletişimci olması için nasıl söyleyeyim, duyguları yönetebilmesi gerekir. Üslubunun tarzının doğru olması gerekir. İyi bir iletişim özelliği olarak ortaya çıkıyor. Unutmayalım, çalışanlar sevmek istemiyor. Çalışanlar, sevildiklerini hissetmek istiyorlar. Çalışanına sevildiğini hissettiren koç, bu da bir iletişim becerisi ile gerçekleştirilebilecek bir durum. Çalışanına sevildiğini hissettiren bir koç başarılı olabiliyor kurumlarda. Yine aynı şekilde, önyargısız, peşin hükümsüz olmak, iyi bir beceri, iyi bir iletişim becerisi. Hayatın her aşamasında olduğu kadar ama bir koç için de geçerli bu. Çok önemli şüphesiz. Koç, ağzıyla konuşarak değil de, davranışlarıyla ortaya koyduklarıyla iletişim kuran kişi.... Yine aynı şekilde mesela nasıl söyleyeyim, iyi bir dinleyici olması gerekiyor. İşitmek ve dinlemek arasında çok fark var yani...10/90 kuralı başımıza gelenlerin, yaşadıklarımızın çoğu, yaşadıklarımızın % 10 u başımıza gelenler, % 90 ı başımıza gelenlere bizim nasıl tepki verdiğimiz. Bir yöneticinin bir liderin, o % 90lık kısımdaki tarzı, üslubu, konuşma biçimi, koçun imaj ve itibarını ortaya çıkartıyor. Önemli bir iletişim becerisidir... İki insan arasında bireylerarası iletişimde, üç şeyi kullanırız biz. Kelimeler, ses tonu ve beden dili. Bu, iletişimin gerçekleşmesi için*

kullanılır ama ilişkinin kalitesi için üç şey daha önemlidir. Bak az önce söylediklerim, iletişimin gerçekleşmesi. Şimdi söyleyeceğim diğer üç şey de, iki insan arasındaki iletişimin kalitesini belirler. Nedir o üç şey? Duygu, düşünce ve davranışlar. Şunu unutmaması gerekir ki bir koçun. İyi bir iletişimci olabilmesi için koçun, duygu, düşüncesini kontrol etmekten vazgeçmesi, koçun davranışlarını kontrol etmesi gerekir... Koçun önce kendisini düzeltmiş olması gerekiyor. Ve bu yüzden doğru ifadelerle konuşabilmesi gerekiyor.”

Karşı taraftan alınan bir verinin tekrar ona aktarılabilmesi (yansıma-feedback), danışanından aldığını işleyip ona bir yol haritası çizebilmesi (yeniden çerçeveleme-re-frame), bunu yaparken etkin konuşabilmesi önemli bir sözlü iletişim becerisidir. Öncelikle etkin dinleme yapabilmeli, sonrasında ise sözlü iletişim becerilerini, ses tonu da dahil olarak kullanabilmeli ve karşı tarafa iletmesi gerekenleri iletebilmelidir. G2 bu durumu “*Karşı taraftan alınan bir verinin tekrardan ona aktarılması geliyor. Çoğu zaman koçlarda da bu özelliğin öne çıkması lazım, yani oradan aldığını işleyip, ona bir yol haritası çizebilmeli. Biz bunu zaten eğitimlerimizde de yaparız. Öğrencinin neyi anlayıp anlamadığını oradan anlayıp ona göre bir yol haritası çizmek. Daha doğru. Dolayısıyla sözlü iletişim becerileri bence bunlar.*” şeklinde açıklamıştır.

İletişimin başında doğru kodlama yapmak ve sözlü iletişimi başlatmak ise önemli bir beceri olarak gösterilmiştir. G3 bunu “*Sözlü iletişim becerileri de, kendini ifade edebilmesi yani. Sözlü iletişim becerilerinden benim anladığım, iletişim sonuçta nasıl başlıyor, ben bir iletişimci değilim ama sonuçta benim kafamdaki mesajı kodlayarak karşıya göndermemle başlıyor. Dolayısıyla bu benim aklımda olan şeyi düzgün kodlayamıyorsa, diğer bir deyişle doğru bir şekilde cümlelere, sözlere dökemiyorsa zaten ne düşündüğümün de çok fazla bir önemi kalmıyor neticesinde. Sözlü iletişim becerisinden kastım bu. Bu tabii entelektüel becerilerle de ilişkili. Ne demek istiyorum; çok okumayan, okumaktan ziyade anlayarak okumayı kast ediyorum. Anlayarak okumayan bir insanın bu iletişim becerileri de bence gelişmez. Dolayısıyla bu entelektüel beceriler de bu anlamda önemli hala geliyor sözlü becerilerin gelişmesinde.*” şeklinde ifade etmiştir.

Koçlar her bir insanın farklı özelliklerini, yeteneklerini görebilen, bu yeteneklerden hangileri geliştirilmesi gerekiyorsa onları tespit edebilen durumları analitik, az, öz bir biçimde karşısındaki kişiye aktarma becerisine sahip kişilerdir. Bunun temelinde çok iyi

bir gözlemci olmak yatmaktadır. İyi bir gözlemci olmak, kişiye özel yaklaşımların ortaya çıkmasını sağlayacaktır. G4 bunu “Gözlem yapmak, gözlem de iletişim becerisinde son derece önemli. Siz eğer sağlıklı gözlem yapamıyorsanız o anda değilseniz, o zaman diliminde değilseniz o zaman biraz yorum yapmış oluyorsunuz.” şeklinde ifade etmiştir.

Koçlar, kendisine güvenen ancak bunu abartmayan kişiler olmalıdır. Çok dinlemeli, az konuşmalıdır. Koçlukta yüzde 80 oranında iletişim becerileri, danışanı konuşturma üzerine odaklanmıştır. Koçluğun en önemli noktalarından birisi, iyi, güçlü sorular sormaktır. Güçlü sorular sormak için de iyi dinleyebilmelidir. Karşısındaki kişiyi onun güçlü yönlerini ortaya çıkartarak, değerlerini takdir edebilmeli, o potansiyeli ortaya çıkartabilmek için güçlü yönlerini analiz edebilmelidir. Dört farklı bakış ile danışanına baktırmak, iletişim becerileri ile ilgilidir. Bu dört bakış, dört kriter ruhsal, zihinsel, duygusal ve bedensel(davranış) bakıştır. Örneğin, kişiye güçlü sorular sorarak, zihnini olaya nasıl baktığı, duygusal olarak kalbinin nasıl baktığı, davranışsal olarak bedeninin olaya nasıl baktığı, danışanın zihninin olaya nasıl baktığını, geçmiş sezgilerinden oluşmuş bilgilerle olaylara nasıl baktığını ortaya çıkartır. G5 bu durumu şu şekilde ifade etmiştir. “Yani onun kendini geliştirme isteğini doğuracak düğme hangisi bulmanız lazım... O yüzden de iyi koçluğun şartlarından bir tanesi, çok iyi sorular sormak. Çok düzgün soru sormak. Yani kişinin kendini doğru tarif edebileceği, gerçekten doğru dile getirebileceği, doğru düzgün sorular sormak. O cevapları ona tekrar duyurtmak. Böyle dedin, böyle diyorsan bunu anlıyorum, doğru mu? Yok, öyle değil, o zaman bu... Bir anlaşma zeminini kurana kadar o soruların cevapları üzerinde de çok dans etmek gerekiyor... İyi soru sorabilmesi lazım. Doğru yerde doğru zamanda, çok iyi soru sorabilmesi lazım. Daha önceki söyledikleriyle ilinti kurması çok önemli... Yani seanslar arası ilinti de kurmak ya da söylenen bir şeyi recall etmek... Bir de öngörüye çevirmesi lazım. Yani tamam, geçmişle ilgili birtakım teşhisler yapılıyor ama bundan sonrası forward thinking'lere yönelik düşünce sistemini kurgulamak için karşı tarafa bunu düşündürmek gerekiyor diye düşünüyorum. İletişim becerilerinde derken yani hemen onun yerine bir şey söylemek değil de ona sormak.” Doğru soru sormanın örneğini, G5 şu şekilde vermiştir. “Yani o soruyu oraya yönlendirme oluyor, kişiyi. Ama soru şeklinde oluyor. Aslında diyorsunuz ki sen bunu daha iyi yapabilirsin, bu elindekiyle de yapabilirsin. Haydi bir yap diyorsunuz ama onu bir soruyorsun, peki nasıl yaparız diyorsunuz. O da düşünüyor. Bak, çok iyi fikir bir de bu olur mu diyorsunuz en fazla. Onu olumlandırmaya, yani tekrar kendi için bir atak yapıp olumlu bir hareketle çıkabileceği güveni veriyorsunuz. Bence o çok önemli,

iletişimde onu nasıl kuruyorsunuz? Bir sürü parametre var... Yani hem güven sağlayıcı hem onunla ben senin için buradayım, ne yapabilirim? Bu seansı senin için nasıl en iyi şekle getirelim, sence bu seans istediğin gibi geçti mi? Hep senin için varım iletişimiyle ve sen ne istedin, ne düşündün? Neyi becerdiğimizi düşünüyorsun. Benden beklentin oldu mu? Daha farklı bir şey mi bekliyorsun? Yani hem beklentiye doğru koymak hem de o beklentilere sadık kalacak şekilde hep aralarda check point'ler koyup soru sormak lazım, orada mıyız değil miyiz, orada mıyız değil miyiz? Bence bu iletişim ve güveni sağlamak önemli.”

Hangi koçluk modeli ya da türü olursa olsun, en önemli konulardan birinin kişiyi konuşturma becerisidir. Bunu yaparken de doğru soruların sorulması gerekmektedir. G11 *“Sözlü iletişim becerileri kesinlikle önemli bu alanda... Çünkü koçların yapması gereken en önemli şey kişiyi konuşturmak... Konuşurken de doğru soruları sormak. Dolayısıyla sözlü iletişimde, orada kullanılan dil çok sert olmaması gerekir. Ne de kişiyi çok, bu konudaki ciddiyetten uzaklaştırılacak bir seviyede olmaması gerekir. Bir kere bu ortamı çok net bir şekilde sağlanması gerekir koçlar tarafından. Dolayısıyla sözlü iletişim konusu, çok önemli koçlar için. Ve hangi alanda koçluk yapıyorsanız, fark etmez. İş koçluğu olabilir, profesyonel hayat koçluğu olabilir, özel koçluk olur. Bunun çok özel bir dille yapılmasına çok gayret etmek gerekir. Çünkü yine en başında söylediğim gibi, kişinin sürece dâhil olması koçların iletişim becerisine bağlıdır.”* şeklinde ifade etmiştir.

Koçluk, sözlü iletişim becerileri kullanılarak, danışanın içindeki potansiyeli ortaya çıkarmayı amaçlayan bir süreçtir. G6 sözlü iletişim becerilerini şu şekilde ifade etmiştir. *“...aklıma gelen sözlü iletişim becerileri açıkçası kişiye kendi içindeki potansiyeli buldurtmaya çalışıyoruz. Bu buldurtma yöntemi içerisinde bazen meydan okuma da yapabiliyoruz. Sözlü olarak iletişimde meydan okuma. Yani çok basit bir meydan okuma, bunu yaparsan ne olur yapmazsan ne olur, peki bunun için mümkün olan nedir? Senin için buna evet derken neye hayır diyorsun gibi güçlü sorularla, iletişimde aslında. Kişinin içindeki potansiyeli ortaya çıkartacak sözlü iletişim güçlendirecek sorular buradaki en önemli kaldıraçlar olduğunu düşünüyorum.”*

Soru sormak, takdir etmek, çerçeveyi çizmek, netleşeni söylemek, tetikleyici bir söylem tarzı kullanmak, sözlü iletişim becerileridir. Koç, öyle konuşmalıdır ki, danışanı, başka bir yere çağrışım yapmasını sağlayacak düşünce sistematığıne sokar. G8, bu durumu şu şekilde ifade etmiştir. *“Koç, kelimelerin başka yerlere gitmesini bilinçli olarak*

tercih eder ve ona göre seçer. Kelimeleri köşeli olarak seçmez, bununla anlatılmak istenen, dişi kelimeler, olumsuz, olumluya götürücü ifadeler kullanmaktır. Cümleleri ve kelimeleri olumluya çevirir. “Buradan ne zararın olur demek yerine, bunu başardığında ne tür faydalar ortaya çıkacak” gibi, olumluya yönlendiren kelimeler ve ifadeler seçer. Kötü bir yargı bile içerse, insana kendini kötü hissettirmeye ifadeler kullanmalıdır. Estetik bir dil kullanır, “ama” kelimesini kullanmaz. Nötr bir feedback verir. “Sana katılıyorum” demez, “seni anlıyorum” der. Gördüğünü yansıtır. Yüreklandırmek, meydan okumak anlamında iknayı kullanabilir ancak kendi düşüncesine ikna etmez. G8 “ Tetikleyici bir söylem tarzı kullanabilir. Stimüle edicidir. Yani öyle bir konuşur ki danışanı başka bir yere çağırışım yapmasını sağlayacak düşünce sistematğine sokar... Kelimelerin başka yerlere gitmesini bilinçli olarak tercih eder. Danışanda başka kapılar açılmasını, başka pencereler açılmasını sağlar koç. Zorlayıcıdır bazen de söylemlerinde... Biraz manüple ve... Ama bunu niyet olarak karşı tarafı patinaj yaptığı durumlarda silkelemek, hafif bir titretmek ve içinde bulunduğu ataletten çıkarmak için ya da umutsuzluktan çıkarmak için meydan okuyucudur. Meydan okuyucu söylemi de kullanır. Örnek vereyim: Boğaziçi’ni bitirmiş birisi olarak delege etme konusunda becerikli olmadığını söyleyen beni şaşırttı dediğimde mesela, bu biraz meydan okuyan ve neleri yaptın bunu mu yapamayacaksın alt mesajın bilinçli olarak... Tahrikkârdır. Köşeli kelimeler kullanmaz. Daha dişi kelimeler kullanır koç. Olumsuz kelimeleri ve olumsuza götürücü ifadeler. Yani buradan ne zararın olur demek yerine bunu başardığında ne tür faydalar ortaya çıkacak gibi. Cümleyi olumluya çevirir. Köşeli kelime kullanmaz, dişi kelime kullanır?... Dişilik ve estetiği getirmek... Konuşurken, dinlerken hakikaten ben bu adamın söylediğinden, kötü bir şeyler de söylüyor gibi ama hiç kendimi kötü hissetmiyorum. Üzerime saldırı gibi gelmiyor denen insanlar vardır. Ağzı iyi laf yapıyor dediğimiz ama... Argodan uzaktır. Avam değildir. Estetik konuşur, estetik dil. Kullandığı kelimeler de onun için şeydir. Amaları yoktur, ama kelimesi yoktur.... Sana katılıyorum demez ama koç. Seni anlıyorum der. Sana katılıyorum dediğinde danışanı yönlendirir bir yere... Haklı olduğu ya da katılmıyorum demez... Mesela karşı taraf yaratıcı olmadığına dair bir söylem söylüyorsa ya biraz önce öyle değişik bir fikir söyledin ki bu senin yaratıcılığını gösteriyor deyip mesela bu destekleyici bir söylemdir.” Duruma ve kişiye özgü sorular sormak, kodlama yapabilmek, iletişimin kalitesini belirleyen önemli bir unsurdur. G4, bu durumu şu şekilde ifade etmiştir. “Sorularınız mesela sorularınızda bu sözlü iletişim becerisi çok anlam kazanabilir. Bazen

kişi durumu anlattığında siz eğer kişiyi dinleyip o ana özgü sorular soruyorsanız o da sözlü iletişim becerisini çok çok üst noktaya çıkarıyor yani. Mesela diyelim ki siz bana özel bir durumunuzdan bahsediyorsunuz, masanın üzerindeki kağıdın üzerine su döküldü benim buna dair bir belki soruyu sormam gerekirken mesela ben cep telefonunuzun markası ile ilgili bir soru soruyorum örneğin. Yani bağlamına, kompleksine uygun soru tipleri de iletişimi artırıyor diye düşünüyorum.” Sorulan soruların pozitif anlamlar içermesi son derece önemlidir. G4 bu duruma “fakat koçluğun temel felsefesi aslında güçlü olana odaklanmak. Yani pozitif olana odaklanmak. O yüzden siz daha çok kişinin mesela güçlü yönlerinin ne olduğunu orada soruyorsunuz. Bazı kavramlardan bahsediyorsunuz, bunlardan hangisi sizi daha iyi tanımlar, siz kendinizi tanımlasanız üç beş kelimeyle sizi en çok hangi sözcükler tanımlar, en çok böyle mutlu olduğunuz kendinizi başarılı hissettiğiniz bir dönemi hatırlayın, burada hangi duygularınız ön plandaydı, onu nasıl elde ettiniz nasıl başardınız.” şeklinde bir örnek vermiştir.

Sözlü iletişim becerilerini kullanmak bu noktada son derece önemlidir. G8’e göre “Geri bildirimin arkasındaki niyeti koçun, karşı tarafın büyümesi, gelişmesi, daha iyi bir hayata ulaşmasına yardım. Geri bildirimi kendisi için vermez koç, danışanın bizzat kendisi için verir... Stretch etmenin içinde de soru sormak. Koç çok güçlü soru sorar, çok iyi yansıtır. Yani direkt communication, doğrudan iletişim diye gördüğünü söyler koç. Yani saklamaz. Ayıp olur, üzülür ya da müşterimdir, acaba şirket beni kabul etmez mi? Profesyonel hayattaki koçluk için söylüyorum... Koç öyle bakmamalı, ideal koçu anlatıyorsak. Koç, gördüğünü söyler. Koç, pozisyonundan bağımsızdır. İnsanla özden öze iletişim kurar. Titirle, apoletle kurmaz. Genel müdüre yaptığı koçlukla orta seviyede müdüre yaptığı koçluk arasında fark yoktur koçluğun. İkisi de insan çünkü insan tarafını görür. Bence önemli bir şey... Mütevazıdır yani koç. Mütevazılık bir olma durumu gerçi. Soru sormayı söyledim, en sonunda da supportive olmak. Supportive, cesaretlendiricidir koç. Takdir cömertidir ama doğaldır koç. Doğallık içinde bütün bunları yapar. Karşı tarafı seçenek yaratır ama aynı zamanda kendisi de zaman zaman farklı bakış açıları sunar. Kabul ettirmek zorunda değildir, ortaya koyar sadece. Bu da bir seçenektir. Ama öncelik hep danışanın seçenek yaratmasını sağlamaktır. Umut verici değildir ama karşıda iyimserlik yaratacak bir cesaretlendirici duruşu vardır. Yargılayıcı onun için değildir. Yani sen yapamazsından çok, gerekli olan kaynaklara ulaştıktan sonra yapabilirsin enerjisi verir. Possibility oriented tarafı cesaretlendirici, takdir edicidir. Koç, söyler... Olumluyu da olumlu olmayı da söyler. Söyleme becerisi de koçun önemli

bir becerisidir.” G4, sözlü iletişimin başlangıç noktasının güven olduğunu sonrasında danışanı iyi tanımanın önemine değinmiş ve bu durumu “Bir konuya odaklanılır ve kişiye koçluk yapılır” şeklinde ifade etmiştir. Güven duygusunun inşa edilmesini ise “ Mutlaka kişinin iznini, izne tabi olması lazım pekçok şeyin. Ne dersin, geçmişten bazı konuları buraya ben alsam senin için uygun mudur, kişi genellikle evet diyor çünkü olumsuz hiçbir şeyi dikkate almıyorsunuz. Geçmişteki olumlu şeyleri taşımaya çalışıyorsunuz.” şeklinde ve olumlu yaklaşımla sağlanacağını belirtmiştir.

Koçluk literatüründe susmaya, es vermek denilmektedir. Bu durum, kişiye alan yaratmak olarak açıklanabilir. Bu durumda koç aslında susmaz, danışana alana yaratıp, “seninle beraberim ve şimdi alan senin, sen düşün, konuş” diyerek zaman tanır. Bu sürede danışanını dinliyordur. Konuşmayan danışanını da dinliyordur. Ne olup bittiğini, yüz ifadesini, enerjisini dinliyordur. Bilinçli ve niyeti net olan bir susmaktır. Bu da kullanılan bir metodolojidir. Bu durum, özellikle yapılan, öğrenilmesi gereken bir beceridir. Danışanın düşünmeye başladığı fark edildiği anda, deneyimsiz bir koç, sorum anlaşılmadı diyerek soruyu tekrarlayabilir. Soruyu tekrarlar ya da soruyu değiştirir ya da danışanın yerine cevap verir. Oysa danışan düşünüyordur. Ona alan vermek gereklidir. O yüzden susmak, danışana alan yaratmak, bilinçli olarak kullanılması gereken, hatta düşüncenin mayalanmasına hizmet etmek için yapılan bir araçtır. Danışanın girdiği düşüncede kalmasını isteyen koç, orada kalması ve düşünmesi için süresini optimum tuttuğu, çok uzatmadığı bir susma süresi verir. Etkili dinlemek kadar öğrenilmesi gereken bir beceridir. G8 bu durumu şu şekilde açıklamıştır “Biz es vermek diyoruz ona, koçluk literatüründe. Ya da daha başka bir terminoloji... Kişiye alan yaratmak... Yani koç susmuyor aslında, karşı tarafa alan yaratıp seninle beraberim ve şimdi alan senin, düşün, konuş... Danışanın düşündüğünü gördüğünde koç zaten es verir, susar. Ama kulağı oradadır. Yani danışanı dinliyordur. Konuşmayan danışanı da dinliyordur. Ne olup bittiğine bakıyordur, yüz ifadesi vesaire ile ve içerideki enerjiyle. Susmak bir iletişim aracı mıdır diye sordunuz. Bilinçli ve niyeti net olan bir susmak, evet... Kesinlikle ve kullanılan bir metodolojidir zaten.... Soruyu sorup, karşı tarafın düşünmeye başladığını fark ettiğiniz anda, kum saati gibi düşünün... Danışan düşünmeye başladı ve sustu. Birçok yeni başlayan koç, sorum anlaşılmadı diye ya soruyu tekrarlar, ya soruyu değiştirir ya da danışanın yerine cevap verir... Oysa düşünüyordur. Ona alan vermek gerekir. Onun için, es vermek, susmak, danışana alan yaratmak bilinçli olarak kullanılması gereken,

hatta mayalanmasına hizmet etmek için de susarız biz. Danışan bir yere gitti, orada kalmasını istiyorsak biraz ve düşünmesini istiyorsak orada, dururuz. Süresi optimum olmalı. Çok uzun susmak da iyi bir şey değil... Dinlemenin içinde bir beceri aslında...” G4 ise bu durumu şu şekilde ifade etmiştir. *“Şu an seninle aynı konumdayım ve eşsiz olarak seni görüyorum ve seni dinliyorum. Dolayısıyla en önemli iletişim becerisi bana göre dinlemek. Bu dinlemek dediğimiz şey de biraz önce ifade ettiğim gibi kalpten dinlemek, zihinden dinlemek ve beden dili olarak dinlemek. Çünkü siz eğer iyi dinlerseniz sorularınız mekanikleşmez. Karşınızdaki kişiye soracağınız sorular doğal sorular haline gelir ve sormuş olmak için sormazsınız ve elinize çok fazla ipucu gelir diye düşünüyorum... Yani dolayısıyla hani benzerlik yakalama, eş beden dilini kullanmak da koçlukta önemli bir iletişim aracı diye düşünüyorum. Söz kesmemek önemli burada, sazi alıp bütünüyle koçlukta teorik bilgilere boğulup tavsiye bölümüne düşmemek lazım. Bazen siz cevabı bilebilirsiniz ulaşmak istediği yolu belki erkenden görüyor olabilirsiniz ama kesinlikle müdahale etmemeniz kendi konuşacaklarınıza fren koymanız, perde koymanız gerekir. Asla ağzınızdan şunu şöyle yapsan iyi olur, bunu böyle yapsan iyi olur gibi yani kendi konuşmanıza da engel olmak zorundasınız iyi bir iletişimde.”* G10, bu durumu, *“Yani konuşmamak dediğimiz alanda. Yani o anda sustuğunuz alanda, karşı tarafta dinleme becerinizi oluşturuyorsunuz. Orada silence, yani o susmanın önemli olduğunu düşünüyorum karşıdaki kişiyi açmak için.”* şeklinde belirtmiştir.

8. Koçlar örgütün konusunu bilen elemanların “koçluk eğitimi” almasıyla mı yetiştirilmeli yoksa koçluk eğitimi almış insanlara örgüt amaç ve hedefleri öğretilerek o insanlar “koç” olarak istihdam edilmeli? Bu durumda iletişim becerilerinin yeri nedir?

Gerek dışarıdan koçluk alınması, gerekse içeriden koçlar yetiştirilerek koçluk alınması faydalı olabilmektedir. Kurum içinde koçluk sürecini gerçekleştirebilecek nitelikte, daha önce belirtilen koçların sahip olması gereken bireysel özelliklere sahip insanlar yoksa, dışarıdan bir kişinin farklı bakış açıları yaratması ve kör noktaları aydınlatması ve faydalı olması açısından koçluk hizmeti alınabilir. Kurum içinden, örgüt kültürünü bilen, çalışanları iyi tanıyan birinin koçluk yapması son derece faydalı olacaktır. Bunun yanı sıra, koçluk yapacak kişiler, o örgütteki, “kurum içi girişimci”

lerden seçilmelidir. Kurum içi girişimci kavramı ile kastedilen, “değer yaratımı”dır. Bir kurumda, her bir kurumda, herkesle aynı yöne bakan fakat farklıyı görebilen, değer yaratan kişiler mevcuttur. Bu kişiler, kurumda, üst düzey yönetici olmayabilir. Burada önemli olan statü değildir. Koçluk kendi başına bir statüdür. Tecrübe, bilginin yanı sıra, farklı bakış açıları ile bakabilen kişiler koçluk yapabilir. Kurumlarda, öncelikle, koçtan, işletme değeri yaratması konusunda eğitim alması gereklidir. Bu kişiler, kurum içi girişimciler olarak nitelendirilebilir. G2, bu durumu şu şekilde açıklamıştır “...kurum içi girişimcilerin seçilmesi gerekiyor. Yani biz girişimci kavramından da değer yaratımını anlıyoruz. Bir kurumda değer yaratıcılar vardır. Kendi üniversitenizi de düşünün, yüzde yirmisi çalışır yüzde sekseni rutin faaliyet yapar. Ama yüzde yirmisi burda çalışıyor belki hatta yüzde onu. Çoğu yerde yüzde onu. Onlar farklı birşeyler yapıyorlardır. Yani daha değer yaratıcısıdır. Daha değer yaratırlar. Kurumlarda da öyledir. Yani, bir beş on kişi, elli kişilik bu kurumda on kişi veya bir beş kişi diğerlerinden farklıdır yani. Herkesle aynı yöne bakar ama farklıyı görür. Biz bunlara işte kurum içi girişimciler diyoruz. O kurum içi girişimciler bence koçluk eğitime alınmalı....Hatta yönetici olmaya da bilir. Yani daha bağımsız bir örgütlenme olmalı. Daha bağımsız olmalı.” Kurum içinde bu kişiler, inanılır, güvenilir, deneyim sahibi kişiler olabilir. G3 “Bu kararı verirken hangi konuda koçluk hizmeti alındığı önemli. Mesela ben örgütün içerisindeki bir şeyle ilgili bir koçluk hizmeti alıyorsam ona göre kesinlikle içeriden bulunmalıyım. İçeriden derken, bu kültürden kültüre değişir. Ağabey rolü oynayabilecek bir insanın koç olarak tahsis edilmesi lazım. Nasıl diyeyim, tecrübesiyle, yaşıyla, deneyimiyle daha üstün olduğunu hissettiren, bunu net bir şekilde gösterebilen.... illaki orada yaş, tecrübe o kadar kritik değil bana göre. Karizma da ön plana çıkabilir orada. Karizmatiktir, yaşı da gençtir, deneyimi de az olabilir ama farklı kişisel nitelikleriyle, özellikleriyle o hale gelebilir, bir takım liderlik vasıfları kazanabilir. Burada kast ettiğim benim, sonuç itibarıyla bir insanı yetiştirmekten bahsediyoruz belli bir alanda. Eğer bir insanı yetiştirmek istiyorsak, dediğim gibi, o zaman o kişiden daha üstün ya da daha fazla bir deneyimimiz, tecrübemiz olması gerekiyor. O yüzden konusu önemli dememin nedeni o. Eğer kişilerin sosyal hayatta, profesyonel olmayan bir alanda ise örgüt içi, örgüt dışı çok fark etmez.” şeklinde ifade etmiştir...

Yöneticilerin koçluk eğitimi alması, astlarını iyi yönetmesi, onlara gerektiğinde koçluk yapması, mutlu bir ortam yaratması, motivasyon sağlamak, onlara değer yaratımında yer vermek, ödül mekanizmalarına katmak, insanlar arasında iletişim

yaratması açısından almaları faydalıdır. Diğer yandan, yöneticilerin de değindiği üzere performans koçluğu(sadece iş odaklı) ile profesyonel koçluk yapmak arasındaki ayrımı unutmamak gerekir. Çalışanları motive etmek ve iş bazında yönlendirmek farklı bir şeydir. Kurum içinden kişilerin koç olarak seçilmesi, bu kişilerin, örgütün daha ileri nasıl gidebileceği konusunda eğitim almaları, periyodik olarak koçluk becerileri eğitimi almaları, iletişim becerileri-sözlü iletişim becerileri eğitimleri almaları son derece önemlidir. G2 bu durumu açıklarken şu şekilde ifade etmiştir. *“bence koçluk başka bir statü, ama koçun yaptığı işleri her birim yöneticisi anlamalı. Yani koçun orada niye orda olduğunu ve neyi sağlamaya çalıştığını ki buna değer yaratımı dedik, bunun yaptığı, koçun yaptığı işleri anlayacak şekilde eğitilmiş olmalı. Eğitim alsın. Ama bu yeri geldiğinde koçluk yapar, yol gösterir, falanın dışında bir şey. Yani onu zaten yapacak yönetici olan.”*

Her ikisinin de avantajları ve dezavantajları olan bu durumun, her ikisi de yapılabilirse son derece faydalı olabilir. Koçun koçluk yaptığı alandaki mesleğin inceliklerini bilmesi fayda sağlayacaktır. Dışarıdan ya da içeriden, kurum kültürünü bilmek yapılan işin özelliklerini bilmek faydalı olacaktır. Bunun yanı sıra dışarıdan koçluk almak da farklı bakış açıları ve keşif noktaları sağlayabilir. Ne şekilde olursa olsun koçluk her şekilde, bir şekilde işleyen ve faydalı bir süreç olarak ortaya çıkmakta, iletişimin olduğu her yerde tamamıyla koçluk işlemektedir. Bütün koçların iletişim becerilerine çok hakim olması gerekmektedir. Bu eğitimleri veren kişiler de iletişim becerileri yüksek olan kişiler tarafından verilmektedir. Koçluk eğitimlerinde iletişim dilinin kullanılması, iletişim becerilerinin kullanılması, sözlü iletişim ve beden dilinin kullanılması, koçluk yapmak isteyen ve koçluk yapacak kişilere çok önemli bir örnek olduğunu koçluk başarısını da beraberinde getirdiğini görülmektedir. G6 bu durumu şu şekilde açıklamıştır *“...ikisinin de geçerli ve anlamlı noktası var çünkü koçluk her tarafta işliyor. Nerde olursa işliyor... İletişimin olduğu her yerde tamamıyla koçluk işliyor. Şirketler açıkçası kendi çerçeveleri içerisine baktığınızda hedef kitlesi içerisinde bulunduğu insanlarla müşteri odaklılık noktasını geliştirmek adına kendi içindeki insanlara bu eğitimleri veriyor. Bunun aslında nerden alındığından ziyade içteki insanların şirketin vizyonuna uygun, müşteri odaklılık hedefini gerçekleştirip gerçekleştirmemesi... içeriden ya da dışarıdan, Bu tamamıyla kurumsal firmaların eğitim departmanlarına ve insan kaynaklarına ne kadar kaynak ayırdığıyla ilgili bir şey.”*

İçeriden yetiştirilen koçlara önce koçluk becerileri ve iletişim metodu verilmesi önemlidir. Dışarıdan alınan koçluk hizmetinde, koçların eğitimi ve kurum kültürüne ait bilgisinin olması ve bunları iletişim becerileri ile harmanlaması önemlidir. G7 bu durumu, Sağlıklı olanın, yöneticinin çalışanına koçluk yapması olduğunu ancak kendisi ile barışık değilse, egosu daha önde oluyorsa, dışarıdan koçluk alınmasının daha sağlıklı ve objektif olduğunu belirtmiştir. Bunun yanı sıra, bir koçun liderlik özelliklerine sahip olması gerektiğini ve bunun da bir iletişim becerisini olduğunu dile getirmiş, donanımlı, etkili, güvenilir, hızlı değil ama seri, olay odaklı değil kişi odaklı iletişim kuran, olumsuz olumluya çeviren, olumlu iletişim yapıp kodlama yapabilen biri olmalıdır. “ Bir kere, her bir lider, aynı zamanda koç olmalıdır diye düşünüyorum. En sağlıklı olanı da budur. İhtiyaçları bilir, insanları çok iyi tanır ve zamanının bir bölümünü, o insanları ileriye doğru hazırlamakla geçirir. Böyle tip olmadığı için dışardan koçluk adı altında eğitim almaya... Yöneticinin aynı zamanda koç olması lazım. Kişilere eksikliklerini gidermesi, yönlendirmesi, takip etmesi, motive etmesi lazım”. Koçluk eğitiminin insan, diğer bir deyişle iletişim odaklı olması gerektiğini belirtmiştir ve bunu şu şekilde dile getirmiştir. “Bir kurumu başarıya götüren en önemli faktör, yatırımı, makinesi, işkolu değildir; insanıdır, entelektüel insan sermayesidir. Geri dönüşü en kısa yatırım, insana yatırımdır. İnsana yatırım yapan kurumlar başarılı olurlar. Makineye, tesisata, şuna, buna yatıranlar değil. Onun için koçluk eğitimi, o bakımdan da giriş yaparsan, bunu söyleyeyim, bu bakımdan çok önemli”.

Yöneticilerin yaptığı koçluk bazen performansa yönelik koçluk olacaktır. Performans koçluğunu, bir iş ve ortaya çıkması istenen sonuca nasıl ulaşılabileceği ve süreç içinde koçun öneri de verdiği bir süreç olarak açıklayabiliriz. Mentör ya da danışmanlıktan farkı, varolan iş üzerinde, bir durum, bir değişim yaratmak için yapılıyor olmasıdır. Diğer yandan, odaklanılan, kişisel özelliklerinin, performansını iyileştirmek için nelerin, nasıl yapılabileceği olduğunda koçluk sınırlarının içine girmektedir. İnsan becerileri, çalışan becerilerini geliştiren ve onların performansını artırıcı yönde hareket eden tüm yöneticiler, departman fark etmeksizin koç olarak yetiştirilmeli, koçluk becerilerine sahip olmalıdır. Pozisyon farklılığı gözetilerek de kurum içinde koçluk yapılabilir. Eş pozisyonlardaki koçluk daha doğru olabilir. G10 bu durumu şu şekilde açıklamıştır “Bence bütün yöneticiler koçluk bilmeli. Yani bir teknikleriyle, bir yöntemleriyle... Bütün yöneticiler aslında insan becerileri, çalışan becerileri geliştiren

ve onların performansını arttırıcı yönde hareket eden bütün yöneticiler koç olarak yetiştirilmeli. Sadece satış da değil bu arada, tüm yöneticiler. Ve bir koçluk becerileri olmalı.”

Örgütler dışarıdan koçluk hizmeti de alabilir, içeriden de yetiştirebilir. Hatta aynı anda da olabilir. Ancak burada önemli olan, örgüt içerideki bazı pozisyonlara, bazı kişilere içeriden koçluk aldirmek, farklı rollerin birbirinin içine girmesine neden olabilir. Rollerin karışması riskine karşı herkes, herkese kurum içinde koçluk yapamaz. Koç, danışanı ile aynı zamanda karar verici bir pozisyonda olmamalıdır. Örneğin, insan kaynakları departmanından, maaş zammını belirleyeceği kişiye koçluk yapması, karışıklık yaratabilir. G8 bu durumun gerekçesini şu şekilde açıklamıştır. *“Yani direct bir reporting olmamalı. Direct bir iş ilişkisi olmamalı. Kişiyle ilgili, danışanla ilgili aynı zamanda karar verici pozisyonlarda olmamalı. IK’dan birisinin koçluk yapması, sonra maaş zammını belirleyeceği bir kişiye koçluk yapması kafaları karıştırır. Gerçekte çok kendine öz yönetimi yüksek de bir koç olabilir. Ama şirket içinde bunu oturtmak ve o algıyı yaratmak kolay bir şey değildir. Conflict of Interest deriz biz ona... Yani o bir şekilde çatışmaların olabileceği, ortak alanların olduğu yerlerde... Yani aynı kişiyle kalkıp bir assessment’te rakipseniz, aynı zamanda o kişinin de koçuysanız bu işi zorlaştırır. Üst yönetimler, tepe yönetimler özellikle, içeriden koçla çalışmayı çok tercih etmezler. Çünkü görünür olmak onları rahatsız eder. Dışarıdan birisiyle ve daha prof... Dışarıdan gelen birisinin daha profesyonel uzman olduğuna dair bir algı da vardır. Doğru olmamakla birlikte... Bu işi profesyonel olarak yapıyor. Bu zaten bizim bilmem ne müdürüydü, sonradan öğrendi şimdi burada da bunu yapıyor gibi... İkinci yan meslekmiş gibi algılanır. Ama dışarıdan sadece bu işi yapıyor diye. Bir de insan bilmediğine ve yabancıya karşı... Ailenizde bir doktor varsa dışarıdaki bir doktora daha çok güvenirsiniz, öyle bir algı da olabiliyor. Bir de şirketin içinde koçlar da şirket içi körlüğe de düşebilirler. Dışarıdan onun için farklı bakış açıları, zenginliktir. Zaman zaman o da kullanılmalı, öğretiyi zenginleştirmek adına...”* Öte yandan bir örgüt içinde her kademedeki kişinin problemleri olabilir. O durumda, örgütlere, hiyerarşiden bağımsız bir iç koçluk havuzu oluşturmaları tavsiye edilir. Koçlar iç koç havuzuna koyulup, kriterler belirlenir ve direkt iş ilişkisi olmayan koçlardan, danışan tarafından koç seçilebilir. Bu koçların, gönüllü olması, iletişim becerilerinin içinde yer aldığı koçluk eğitimini almış olması önemlidir. İletişim becerisi olarak sayılan tüm eğitimleri almalıdır. G9 bu durumu

şu şekilde dile getirmiştir. “...iç koç yetiştirdiğimizde bir koçluk havuzu oluşturmayı tavsiye ediyoruz. İç koçları koçluk havuzuna koyup sonra da kriterleri belirlemek... Direkt report olmayan, seninle direkt iş ilişkisi olmayan koçlardan bir koç seçebilirsin diye de iç havuzdan kişinin seçmesi gerektiğini söylüyoruz.” şeklinde ifade etmiştir.

Üst düzey yöneticiler, koçluk eğitimini dışarıdan almayı tercih ederler. Daha fazla sorumlulukları olabilir. Astlar tarafından anlaşılamayacak önemli sorunlar olabilir. Diğer yandan, üst düzey yöneticiler, dışarıdan koçluk hizmeti aldıklarında kendilerini daha rahat hissetmektedirler. G9, bunun nedenini şu şekilde açıklamıştır. “Çoğunlukla mahremiyetin çok gerektirdiği üst pozisyonlarda dışarıdan koçluk tercih ediliyor. Bunun sebebi de birincisi dış koçların şu anda ekonomik olarak da daha pahalı olması, ikincisi ise daha üst seviyelerde ya da yöneticilerin üstünde olan insanların içeride bazı şeyleri mahremiyet nedeniyle paylaşmamalarından kaynaklanıyor. Dış koçun bunun dışında bir şeyi yok.” Kurum içinde yetiştirilen koçlar, empati kurmak yerine sempati kurduklarında koçluk sürecinin işleyişini yavaşlatabilirler. Fazla anlayışlı davranıp, danışanın sorunu çözmek için çaba sarf etmesi yerine anlayış görmek için bir iç dökme mekanizması haline getirebilirler. Bu durumda, empatiyi doğru kurmak yerinde olacaktır. G9 bu durumu şu şekilde ifade etmiştir. “ Bazen sektörü bilen bir kişi yeteri kadar meydan okumayabilir, okuyamayabilir. Bazen otomotiv sektöründe çalışan bir kişiyi o sektörü çok iyi bilen bir kişi çok anlayışla karşılayabilir. Hoş tutabilir ve meydan okuyacağı bir yerde okumayabilir. Bu da dezavantajı olabilir. Onun için de alandan yetişmesinin artısı var, eksisi var. Dışarıdan olmasının da artısı var, eksisi var.”

Soru 9: Eğer, koçlar, örgüt içindeki kişiler içinden yetiştirilecekse, sizce, öncelikle verilmesi gereken eğitimler ne olmalı? (Örgüt özellikleri mi, koçluk becerileri mi öncelikli olmalı?) Sözlü iletişim becerileri, koçluk eğitiminin ne kadarını kapsamalı?

Öncelikle bütün yöneticiler tekniği ile yöntemleri ile koçluk bilmelidir. İnsan becerileri, çalışan becerilerini geliştiren ve onların performansını artırıcı yönde hareket eden tüm yöneticiler, departman fark etmeksizin koç olarak yetiştirilmeli, koçluk becerilerine sahip olmalıdır. Pozisyon farklılığı gözetilerek de kurum içinde koçluk yapılabilir. Eş pozisyonlardaki koçluk daha doğru olabilir. G10 bu durumu şu şekilde

açıklamıştır “Yani söyleyeceğiniz mesajın kaybolmaması, mesaj içerisinde mesajı kaç kere tekrarlamamız gerektiği, nasıl tekrarlamamız gerektiği, nasıl tekrarlamamız gerektiğine kadar eğitimler. Başka ne olabilir? Bu eğitim bir kere merkez... Ondan sonra insanların farklılığı üzerine, o farklı insanlarla iletişime geçmek için onlarla aynı frekansa nasıl girip nasıl dinlersiniz, nasıl algıyorsunuz? Bu tip eğitimler, buna da muhtelif eğitimler vardı işte. İnsanları belli renklerle vesaire modelleyen eğitimler vardı, öğrenme biçimlerine göre segmentasyon yapanlar vardı. Ama bunlar hep güzel, kaliteli eğitimler işe yarıyor burada. Yani çok böyle kalitesiz olmazsa segmente edilmiş eğitimler en azından he diyor, ben şu tip bir insanım daha çok. Bu tip bir insanla niye aslında iletişemediğimi anlıyorum. O zaman ben onunla yapacağım konuşmaları daha direkt yapmalıyım. Daha az dolaylı yapmalıyım gibi, kendisinin aslında iletişim becerilerinin farkındalığını arttıracak modellemeler.... mesela satıştan örnek veriyorum şu anda ama bunu merkez çalışanlarından da verebiliriz. Yöneticilerden de verebilirsiniz. Çünkü işimizde çalışan iletişiminde olsun dışarıda müşteri ilişkilerinde olsun davranış değişikliği yaratmak.... Ben davranış değişikliği, yani ben bir hastalığı anlatıyorum. Bunu analitik bir kişiye anlatırken farklı anlatırsınız, dost canlısı birisine farklı anlatırsınız ilacı. Aynı şekilde, performans görüşmesi yapıyorsunuz çalışanınızla. Analitik bir kişiyle konuşurken farklı konuşursunuz, daha empatik, duygusal kişiyle farklı konuşursunuz. Ama siz eğer, kendiniz, dominant bir kişiyse analizde de aynı konuşurum ben, ben ne dersem o olur, duygusala da aynı konuşurum dersanız, o zaman karşılıklı görüşme ve konuşmalarınız aslında etkin olarak birbirine dokunmuyor olabilir. Sizinle ilgili algıları bu sefer yönetmeye başlarsınız... Yani insanlar farklıdır, siz bugün dominant bir profesöre hastalığı anlatmak için içeriye girdiğinizde, size o izni vermesi için nasıl davranırsınız? Aynı şekilde daha empatik bir kişiye hastalık anlatmak için veya öğrenmeye meraklı olan bir profesöre nasıl anlatırsınız, öğrenmeye kapalı olan birine nasıl anlatırsınız? Nasıl iletişime girersiniz? Bu tip modellemelerle aslında orada kurguyu, karşıdaki kişiyi anlamak ve ona göre iletişim tasarlamak, hedef kitleye göre iletişim yapmak gibi alanları da açardım ben burada. Ve ben bunu merkez kadro bu eğitimi aldığı zaman çok faydalandı, sadece satış değil. Bu bir model... Yani siz iletişim eğitimi vereceksiniz, ne yapardınız bulunduğunuz kurumda diyorsunuz. Takım olma eğitimi, yani o da çünkü insanlar bire bir iletişimden çok böyle belli kişilerle de iletişim kurar. Orada biraz daha farklı dinamikler vardır. Takım eğitimleri, takım olma eğitimleri çok işe yarıyor orada. Ondan sonra, liderlik...”

G11 şu şekilde açıklamıştır “*Tamamını diyebilirim aslında. Çünkü iletişim becerileri eğitimi de almıştım. Dolayısıyla bu iletişim becerileri eğitiminin koçluğun içerisinde açıkçası çok net bir şekilde olması gerektiğin koçluk eğitimi aldığım zaman da çok net hissettim. Bir kere kullanılan dil, sözsüz iletişim, beden dili, bunların koçlukta tamamlayıcı faktör olduğunu düşünüyorum. Yani bunlar olmazsa olmazları koçluğun.*” İletişim becerilerini birbirinden ayırmak da mümkün gözükmemektedir. G9 programların içeriğinde iletişim becerinin yerini vurgulamış ve şu şekilde ifade etmiştir. “*Zaten iletişim becerilerinde nasıl koçluk yapılacağı bir bütün olarak bütün bu programlarda veriliyor. Onun için iç içe, ikisi birbirinden ayrılamaz diye düşünüyorum.*” G4 ise koçluk sürecini, iletişimle ortaya çıkan bir süreç olarak nitelendirmiş ve şu şekilde belirtmiştir. “*İletişim bence konunun başından sonuna kadar çok çok önemli. Yani bütün süreç belki iletişimle aslında ortaya çıkıyor. Çünkü siz bütün süreç boyunca o kişiyle ilgili birçok özel bilgiyi saklamak durumundasınız. O kişinin bütün bilgilerini saklamak durumundasınız. Bir başka yerde konuşmamak durumundasınız. .. Ve her bir seferinde mesela diyelim ki o kişiyle koçluğunuz devam ediyorsanız aynı şeyleri tekrarlayamazsınız. Yani kendinizi orada farklılaştırmak zorundasınız. Ama dinleme, gözlem yapma, temas, beden dili, jest, mimikler, kişiyi yürekte dinleme, derin dinleme, yeri geldiği zaman sorular sorma, güçlü gözlemler, güçlü ricalar ve challenge koçlukta çok önemli yapı taşları bana göre.*” İletişimin olduğu her yerde koçluğun işleyeceği düşünüldüğünden, verilen eğitimlerin içeriği de iletişim içerikli olmaktadır. G6 bu durumu şu şekilde açıklamıştır. “*İletişimin olduğu her yerde tamamıyla koçluk işliyor. Şirketler açıkçası kendi çerçeveleri içerisine baktığınızda hedef kitlesi içerisinde bulunduğu insanlarla müşteri odaklılık noktasını geliştirmek adına kendi içindeki insanlara bu eğitimleri veriyor. Bunun aslında nerden alındığından ziyade içindeki insanların şirketin vizyonuna uygun, müşteri odaklılık hedefini gerçekleştirip gerçekleştirmemesi... Müşteri odaklılığın ana prensibi zaten müşteriyi anlama, sorununa yaklaşım gösterme, bu göstermiş olduğumuz yaklaşımla birlikte şirketin hedefleri doğrultusunda o müşterinin şirketle birlikte aynı yol paralel yolda devam etmesi. Ana mantık bu.*”

10. Bir yüzde verecek olursanız, koçluk eğitiminin-sürecinin yüzde kaçını iletişim becerileri kapsamalıdır?

Bu araştırma kapsamında ortaya çıkan sonuç, koçluk sürecinde iletişim becerilerinin yerinin, sürecin yarısından fazlasını içerdiği yönündendir. Görüşmeciler, iletişim becerilerinin, sürecin aslında tamamını kapsadığını, fakat yüzdeyi zaman zaman yüzde yüz olarak verememelerinin nedenini, çeşitli şekillerde açıklamışlardır.

G7 bu soruyu %60, yarıdan fazlası iletişim becerileri, %40 o alandaki deneyimi olarak cevaplamıştır. Bu yüzdeleri vermenin gerekçesini şu şekilde açıklamıştır. “Bana sorarsan %60, yarıdan fazlası. %40’ı da yetkinliklerinin geliştirilmesi. Eksik kalan yetkinliklerinin... Ama iletişim becerisi olmayan lider olamaz. Her şeyin başı iletişim. İstediğin kadar bilgili ol, istediğin kadar psikolog ol, istediğin kadar pedagog ol. Eğer iletişim kurmayı beceremiyorsan, o bilgi karşı tarafa aktarılamaz. Onun için ben işin %60’ının iletişim olduğunu düşünüyorum”. Kendisine, bu açıklamalardan sonra iletişimin %100 olduğu anlamı çıkıp çıkmadığı sorulduğunda ise şu şekilde açıklamıştır. “Yani, %100 olunca iletişimi öğret, başka bir şey öğretme anlamına geldiği için de. İletişim kurması çok iyi ama bilgi yok. Ne konuda konuştuğunu bilmesi lazım, sonuçlarını bilmesi lazım”. Diğer yandan iletişim becerisinin, inanılır ve güvenilir bir kaynak olmanın önemi vurgulanmıştır. G5 şu şekilde açıklamıştır “Çok iyi bir yönetici olması ya da işini çok iyi yapması, hangi alan olursa olsun o alanda çok iyi olması o zaman...İyi koç olacağı anlamına gelmiyor...İletişim becerisi... Karşılıklı iletişim kurabilme yeteneği çok önemli. Ben iletişim kurabilmek diyorum ona. Alışverişe geçebileceğini hissetmesi karşı tarafla... Yani şey çok kolay: Karşı tarafı çok kolay yermek, itiraz etmek, haksız çıkarmak, kafanda yok etmek o kadar kolay ki. İnsan doğası da öyle olduğu için... Onun için orada olduğunuzu gerçekten güvenilir şekilde hissetmesi, size açtığında başkasına söylemeyeceğinizi bilmesi... Oradan inspired bir fikirle çıkması, kendi kendine güvenerek çıkması. Vah bunu da buldum bana buldurttu demesi. Desin, demesin ama iyi hissederek çıkması.”

Bireysel ya da kurumsal olsun, her durumda koçlukta iletişim becerinin önemini vurgulanmış, danışanı konuşturmak, onun duygu ve davranışlarını ortaya çıkarmak için sorular sormanın ön planda olduğu vurgulanmıştır. G6 şu şekilde belirtmiştir “ Şu bir gerçek profesyonel koçlukta 80 e 20, 70 e 30 gibi çok kurallar vardır yani karşıyı % 70 % 80 konuşturmaya yönelik sorularla iletişim becerisi ordadır. Açıkçası profesyonel koçlukta ya da kurum içi koçlukta % 80 karşıdaki insanı konuşturmak ve onun

duygularını davranışlarını ortaya çıkartacak potansiyelini ortaya çıkaracak sorular sormak ön plandadır.”

Koçluk verilecek alanda bilgi sahibi olduktan sonra, iletişim becerileri yüzde 100 olmalıdır. G2 bu durumu şu şekilde açıklamıştır. *“Eğitimi, alanı ile ilgili, koçluk yapacağı alanla ilgili iyi bir eğitimi, eğitimin yanı sıra da sadece eğitilmiş olması da yetmiyor dünyayı da okuyabilen insanlar olması lazım. Yani, vizyon sahibi dediğimiz, ne var ne yok analizini çok iyi yapabilen, dünyada ne var ne yok, Türkiye’de ne var ne yok. Eskişehir de ne var ne yok. Okulumuzda ne var ne yok. Ve bu ne var ne yok analizinden o yokları nasıl var edebileceğini de anlatabilecek kişiler olmalı. Gelelim ikinci şey, bunun yüzdesi ne olmalı? Yani iletişim becerileri mi ağırlıklı olmalı yoksa koçun alanındaki uzmanlık eğitimi mi iyi olmalı? Bence tabi burda hani yüzdesel bir rakam falcılığa benzer ama yani şöyle diyelim bir kere hangi eğitmen olursa olsun, hangi koç olursa olsun, hangi danışman olursa olsun bir kere yüzde yüz iletişim becerisine sahip olması lazım. Yani, kendini çok iyi ifade edebilmeli, arkasından, karşı tarafı iyi anlayabilmeli, neyin eksik olduğunu neyin fazla olduğunu görebilmeli, hatta bana bazen böyle kızarlardı sen çok duygusalsın deyip ben aynı zamanda empati özelliğinin olması gerektiğini düşünürüm. Mesela, empati yapamayan bir insanın birilerine birşey öğretebilmesi de çok zor. İşte ikimiz de aynı okuldayız. Öğrenci ile yüzyüzeyiz mesela. Eğer biz öğrencinin yerine kendimizi koyup düşünemiyorsak ona öğreteceğimiz şeyler sadece kitaptaki bilgi ile sınırlı kalacaktır. Ama empati yaptığımız zaman aynı şey işletmelerde de geçerli yani adamın ihtiyacını çok iyi anlarsak ve kendimizi o işletmecinin yerine koyarsak onun nasıl bir eğitime veya koçluğa ihtiyacı olduğunu da anlayabiliriz. Yani iletişim becerisi yüksek olmalı bir kere. Yani. Oran dersek yüzde yüz iletişim becerisine sahip biri koç olur demiyorum ama iletişim becerileri yüksek olan insanların koç olması gerekir diye düşünüyorum.”* G1 ise bu durumu şu şekilde açıklamıştır *“Yani bu saydığımız becerilerin, yaklaşımların temelinde, koçun başarılı olabilmesi için iyi bir iletişimci olması gerekiyor yani. Hep söylediğimiz şey bu. En temelde söylediğimiz şey bu. Ama tabi iyi bir iletişimci olması için de kişinin uygun olması gerekiyor, iyi bir koç iletişim becerilerini doğru hayata getirebilmesi için de, kişinin uygun olması gerekiyor. Kendisinin de bir öğrenen olduğunu unutmaması gerekiyor. Çünkü insanların birçoğu yönetici olduklarında, koç olarak görevlendirildiklerinde, ben ders almam, ders veririm mantığı ile hareket ederlerse, o zaman da hiçbir anlamı olmuyor koçun becerisinin.”*

İletişim becerileri, koçluk eğitimin en az yüzde 70 kadarını kapsamalıdır. Bununla birlikte, alanında ne kadar deneyimli olursa, ne kadar iyi bir eğitim almış olursa olsun, iletişim becerisi olmayan bir lider, bir koç olmamalıdır. Sadece iletişim bilgisi yeterli değildir; bu nedenle bir yüzde verirken yüzde 100 denilmemesine rağmen, sürecin kendisi iletişim becerileridir.

Koçluk eğitiminin yüzde 30 u, metodoloji ve aralar ise, yüzde 70 ini iletişim eğitimi kapsamalıdır. İletişim eğitimi, diğerlerini de kapsamakla beraber, böyle bir eğitim söz konusu olduğunda koçluğun nasıl yapıldığına dair bir metot ve bilgi mutlaka olmalıdır. Koçluk, fikir verilen değil, fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayan bir yolculuktur. Bu yolculuk ise disiplinlerle yönetilebilir. Bu yaklaşımların temelinde de insan vardır. İletişimin neden %70 olabileceği G10 tarafından şu şekilde ifade edilmiştir “*Metodoloji ve araç yüzde 30’sa iletişimi yüzde 70 gibi görürüm. Ama yüzde 30 muhakkak olmalı diye düşünüyorum. Yani sadece iletişim daha önemlidir, sadece iletişimle gidelim, elimizde bir metodoloji, çerçeve, bir framework olmasın demek taraftarı olamadım ben. Kendi etkinliğime en fazla bir çerçeve, psikometrik olabilir, geri bildirim formatı olabilir, bir metodoloji çerçevesinde olabileceğine inanıyorum.*”

Koçluk, sadece danışanın değil, koçun da değişimine, gelişimine katkıda bulunan bir süreçtir. Bu anlamada karşılıklı iletişim, diğer bir deyişle bireylerarası iletişimdir. Koçun, bu süreçte, öğrenmeye her zaman açık ve istekli olması önemlidir. Bu durumu, G8 “*Kendisi eğitim boyunca danışan rolünde olmalı hep...*” şeklinde ifade etmiştir.

G8, koçluğu “*Yapılandırılmış konuşmalar içerisinde karşı tarafın hedeflerine ulaşma odaklı etkin iletişim kurmak diyebiliriz.*” şeklinde tanımlamıştır. Kendisine iletişimin, belirli bir hedef kitle için değişiklikler yapmak amacıyla çeşitli oluklar kullanılarak ifade etme, iletileri aktarma biçimi tanımlı yapıldıktan sonra ise, koçluğun ana felsefesinin bu olduğunu belirtmiştir. “*Bir koçun olma özellikleri ve koçta olmasını istediğimiz iletişim becerilerinin sadece koçluğa rezerve tutulmamasından yanayım. Biz hep onun için koçvari yaklaşım deriz. Yani profesyonel koç olmak zorunda değil bir birey. Her birey koçvari bir anne, baba, koçvari bir öğretmen olabilir, koçvari bir arkadaş olabilir. Riski daha azdır. Yani o iletişim becerilerini kullandığınızda, kanka yaklaşımından daha etkilidir. İletişimin içinde orada önerelim yok mesela. Tavsiyede bulunmaz koç. Daha güvenceli bir ortamdır ve kişiye sorumluluğu verir, karşı tarafa. Onun için koçluğun içindeki iletişim becerilerini koça özgü bir beceri gibi algılamamak*

lazım. Keşke bu toplumun içinde herkes koçvari dinleyebilse. Koçvari sorabilse, koçvari söyleyebilse... Yani bu, koça sadece mal edilecek ve izole edilmiş bir beceri haline dönüşmemeli. Yani bir doktorun cerrahi müdahalede sadece doktor buna yetkilidir demek başka bir şey? Soru sormayı, koçlar iyi sorar sadece de dememeli... Bu herkese öğretilebilecek bir öğreti."

Bu sorulara ek olarak, Profesyonel koçluk yapan koçlara; bu görüşmelerden yola çıkarak, "bir koç telefonda, danışanı ile nasıl iletişim kurar, telefonda koçluk yapabilir mi?" sorusu sorulmuş ve aşağıdaki cevaplar doğrultusunda, koçluğun, telefonda da tercih edilebilen bir süreç olduğu ortaya çıkmıştır. Sakin ve sessiz bir ortam sağlanarak, gürültüler ortadan kaldırıldığında, sözlü iletişime odaklanmayı sağlayacağından, koçun sözlü iletişim becerilerini ortaya koyup bunları kullanabildiği ve etkili olabilecek bir süreçtir. G8, ülkeler arası farklılıklara değinmiş ve şu şekilde açıklamıştır. "Amerikada, koçlukların yüzde 70 i, görüntülü ya da görüntüsüz, sanal alemde yapılmaktadır. Kuzey ülkelerinde son derece başarılı bir yöntemdir, güney ülkelere indikçe kültürel bir farklılık ortaya çıkmaktadır. İspanya, İtalya, Yunanistan, Türkiye gibi ülkeler, iletişimin içinde olmayı, dokunma, beraber olma ihtiyacını hisseden bir kültüre sahiptirler. Bazen ikisi de kullanılmakta, bazen sadece biri kullanılmaktadır. Koç perspektifinden, bu durum bazen avantaj bile olabilmektedir. Çünkü, dinleme yetisine odaklanıldığından, dinleme kalitesi artmaktadır. Aynı zamanda konuşma kalitesi de artmaktadır. Danışanın kulaklık kullanması önemli bir kriter olarak ortaya çıkıyor. Danışan, etrafındaki seslerden soyutlandığında, çift kulaktan ses geldiğinde, kişi sessiz bir yerdeyse, yüzyüze koçluktan daha etkili olabiliyor." G9 bu durumda sözlü iletişim becerisinin önemini şu sözlerle dile getirmiştir. "Çünkü dinleme yetinize daha fazla odaklandığınız için dinleme kaliteniz aslında artıyor...Türk kültüründe, yüzyüze , iletişime daha yatkın olduğumuza dair bir kanı hakimdir. İlk görüşmede yüzyüze tercih edip daha sonra telefonda iletişim kurulabiliyor. Danışan deneyimledikten sonra işe yaradığını fark ediyor. Ancak danışanın, telefonda koçluk sürecine olumsuz önyargısı fazlaysa, zorlamamak gerekiyor. Ama denediğinizde, o önyargı da kırılıyor. Telefonda o görüşmeyi verimli ve sanki yüzyüze görüşülmüyormuş gibi bir enerji ile orada tutmak koçun görevidir bu durumda. Yurtdışındaki danışanlara, hatta günümüzde Türkiye de , bu yöntem kullanılıyor. Telefonda iletişimde konuşma becerisini kullanıyor ve araçlar olarak koç, visualization yani görselleştirme ve hayal gücünü kullandırma araçlarını daha kullanabiliyor." Telefonda iletişimde sözlü iletişim son derece önemlidir ve deneyimli bir koç, ses tonu

ile ifade etmek istediklerini ifade edebilir. G10, bu durumu şu şekilde açıklamıştır *“Denedim derken, deneyimli koçlarla telefonda ben konuştum. Çok güzel sorular soruyorlardı. Yani suratını görmenize gerek kalmadan... Hele şimdi Face ve Skype olduğunda uzaktan koçluk yapabilenler oluyor. Yeterince deneyimliyse, iki tarafın şeyine de bağlı... Ben telefonu şu anda görüntülü telefon olarak hayal etmek isterim....Sizin sesle verdiğiniz yumuşaklık, ton, ses iletir onu... İletiyor, yani gerçekten deneyimliyse iletiyor Ben tercih etmedim görüntüsüz bir şeyi. Ama önceden gördüğüm bir kişiyle ara koçluklarda telefon olabilir.”*

Görüşmelerden ortaya çıkan bir diğer sonuç, mümkün olduğunca not alınmaması gerekliliğidir. Not almak, koçluk sürecini kesintiye uğratabilecek, dinlemenin etkinliğini azaltacak, danışanın dikkatinin de dağılmasını sağlayacak bir unsur olarak görülmektedir. G4 bu durumu şu şekilde ifade etmiştir. *“Not almamak gerektiğini düşünüyorum... Evet. Ben birebir koçlukta not alınmamasını tavsiye ediyorum. Çünkü elinizi kaleme değdirdiğinizde zihniniz orayla meşgul ve siz onu dinlediğinizde not aldığınızda sizi bir sağaltım kişisi olarak görebilir, bir doktor olarak görebilir, bir psikiyatri hocası olarak görebilir, psikoterapiye katılmış gibi hissedebilir. Genelde bunu çok ben açıkçası tavsiye etmiyorum. Hiç not almadan, hiçbir ön hazırlık yapmadan yani siz... hafızada, hafızada, birebir, kayıt da yok çünkü bu koçlukta ne bileyim belki sorular esnasında hızlı geldiği için sorular aklıma gelmemiş olabilir ama koçluğun en temel yapıcı şeyi, enerjisi güven. Güven ve işbirliği. Yani eğer danışan size güven duymazsa, bu işbirliğine katılmazsa, değerleriyle ilgili çok net konuşmaz. Kendisiyle ilgili çok o buzdağının altındaki görmediğiniz şeylere inemez. Sizin o şeyi çok o ortamı çok tarafsız bir şekilde hazırlamanız lazım. Dolayısıyla iyi bir koç işte anda kalmayı biraz da öyle değerlendiriyoruz yani çok konsantre bir şekilde dinleyerek, akışta kalarak kişinin ritmine göre sizin davranışlarınızı, yolunuzu seçmeniz lazım. O yüzden ben şahsen okuduğum metinlerde de onu duyuyorum görüyorum, herhangi bir not almayı, herhangi bir yere yazı yazmayı çok sağlıklı bulmuyorum. Ama bazen şu olabilir, kişi geldi size koçluk görüşmesi yapacaksınız, bir kimya görüşmesi yapıyorsunuz hani dokular nasıl uyuyor mu hani kişi ne yapıyor, kişinin değerleri nedir, yaşam çemberinde neler onun için önemli, aile, mutluluk, para, işte şirket, kariyer ve onlarla ilgili kendini tanımlıyor. O tür şeylerde belki bazı araçları kullanabilirsiniz. Hani orada mesela siz çizersiniz, gösterebilirsiniz bazen elinizdeki kalemle bazı yerleri yönlendirebilirsiniz ama seans*

başladığında kişi size ulaşmak istediği yere, gitmek istediği yere dair birşeyler söylemeye başladığı andan itibaren beden dili olarak elinizde hiçbir şey olmadan bütün vücudunuzla o an içerisinde kalmanız lazım.” G5 ise “Mantıklı. Yazabilir... Ama şey önemli: Karşılıklı sohbet edip göz göze bakmak önemli. O iletişimi kurma ihtiyacı var bence. O seansta size odaklandı. Ben senin için buradayım mesajını çok iyi verebilmek lazım. Yani researcher gibi not almak iyi fikir değil, araştırmacılıkta.” şeklinde ifade etmiştir.

Sıklıkla tekrarlanan bir diğer öge, koçların tarafsız bir duruş sergileyerek, ikna etmek için bir çaba içine girmemesidir. Koçluk süreci ve koçların sahip olduğu ikna becerisini görüşmeciler, koçun kendi fikrine ikna etmesi değil, koçun, duruşu ile kılavuzluk edebileceğine, faydalı olabileceğine ve kendi sorunlarını halletmiş olduğuna danışanını inandırması, danışanın kendi sorununu çözebileceğine dair onu inandırması şeklinde ifade etmişleridir. Burada önemli olan, koçun, danışanın, kendi sorununu çözebileceğine dair bir ikna diğer bir deyişle güven verici bir duruş sergilemesidir ve bunu yaparken empatiyi kullanmasıdır, öğrenmeye açık olduğunu danışanına hissettirmelidir. G8 bu durumu “*Koçun ikna becerisine ihtiyacı yok. Koç gördüğünü yansıtır. İkna etme çabası yoktur koçta. Çünkü ikna etmeye kalktığınızda bir şeyi kabul ettirme ve taraf olma eğilimi vardır. Koçun duruşuyla inspire edici tarafı vardır. Yani kendiliğinden kişi ikna olur ama bunu koç ikna etmek için uğraşmaz. Koçun duruşu ikna edicidir. ... Koç duruşuyla ortaya bırakır ve öyle bir net ve kararlı bir duruşu vardır ki bu inandırıcılığını ve ikna olmayı kişide, ilham verici tarafıyla da destekleyen bir şey. Çıktısı bu olur. Koçun bu dediğim becerisi ne becerisi? Biraz olmayla ilgili bir şey çünkü bu... Yani daha grounded durması. Yere sağlam basan, ne istediğini bildiği duruş. Esnekliği de var, ille benim dediğim olsun demeyen... Esnek olmalı bir koç. Derin demokrasiyi çalıştırmalı. Sadece benim bakış açım değil, sen ne getiriyorsun? Senden ne öğrenebilirim? Yapıcı etkileşime açık olmalı. Mesela iletişimde... Seninle aynı fikirde olmayabilirim ama yüzde 98, yüzde iki senden ne öğrenebilirim ya da nerede buluyoruz? Benden yüzde iki farklı ve bana katma değer sağlayacak ne var? O yüzde ikiyi görebilecek bir çatışmadan bile bir öğrenme fırsatı çıkarabilecek bir zihinsel duruştan bahsediyorum.” şeklinde ifade etmiştir. G9, koçluk duruşunu şu şekilde açıklamıştır “*ikna arka tarafta bir doğrunun olduğunu, bir iyinin olduğunu ve doğruya ve iyiye yönelik o kişinin ikna edilmesi gerektiği temel fikrini benimsemeyi gerektirir. Koçlukta ise bizim ilk unutturduğumuz şey odur. Koç, doğruyu, yanlışı, iyiyi kötüyü**

bilmez. Ona da biz koçluk duruşu deriz. O kişi için neyin doğru olduğunu, neyin iyi olduğunu bilen kişiye danışman denir. Koçlukla danışmanlık arasındaki belki de en önemli fark da bu. Biz oraya sıfır noktasında oturmaya çalışırız. Sıfır demek ben senin için neyin iyi neyin kötü olduğunu bilmiyorum. Bunu bulacak olan kişi, sensin. Ve ben sıfır noktasında kalıp bütün bu beceri ve araçları kullanırım. Senin olduğun yerden senin gitmek istediğin yere.” G5 ise bu durumu “Benim fikrime ikna etmek diye görmediğim için...Sadece aynalayabilirim onu ben, convince etmek için. Böyle dediğin sürece, değişiyor mu sence derim, hani. Ben koçluk sırasında çok fazla comment etmek taraftarı değilim. Yani çok fazla yargı, cümle değil de hep bir... Yani bu sence işine yarar mı?...Aynalama yöntemi...Bunda sonuca varacak mısın? Bence biraz zor ama sen bilirsin. Hep topu ona bırakmak yani... Çünkü koçluk verdiğiniz insan kendisi devreye girmedigi sürece o koçluk seansı hiçbir işe yaramıyor. Güzel konuşuyor, çıkıyor gidiyor, hiçbir davranış değişikliği yapmıyor. Tabii, konu buysa eğer. Benim koçluktan anlayışım o. Onu oraya itmek yani. Ya da onu yapacak iknayı sağlamak.” Şeklinde dile getirmiştir.

Koçlar, iletişim becerilerini içselleştirmelidirler. Zaman içinde de yaşadıkları tecrübelerle, kendilerini bu zemine en iyi şekilde hazırlamaları gerekmektedir. Koç, danışanını düşünmeye ikna edici bir tavır içinde olmalıdır. Koçun sorularla danışanı iyi açması ne kendisine inanmasını sağlaması, kendisinin kendisine fayda getirebileceğini ortaya çıkarması gereklidir. Bütün bunlar da sözlü iletişim ve beden dili ile yapılabilir. Bu süreçte olumlu yansıma yapabilmek de önemlidir. Danışanda var olan güçlü yanları motive etmek önemlidir. Bu noktada, negatif olana odaklanmak değil, pozitif olan yönlere odaklanmak önemlidir.

Görüşmecilere, koçluk yapmanın yanı sıra, koçluk hizmeti almalarının hayatlarında bir değişim yaratıp yaratmadığı sorulmuştur. Ortaya çıkan sonuç, son derece faydalı olduğu yönündendir. İnsanlar her zaman en iyisi olmayabilirler fakat bulundukları yerden daha da gelişebilirler. Örgütlerde, birebir koçluk eğitimleri, insanlar arasında makası kapatmak adına çok faydalı da olacaktır. Ayrıca, insanın kafasındaki soruları yanıtlaması onu verimli kılacaktır. Bu durum, insanların kendi problemlerini kendilerinin çözmek için çabalamasını da sağlayacaktır. Aynı zamanda örgütlerde değerli olduklarını, potansiyellerini değerlendirmelerini sağlayacağından, insanları ve örgütleri besleyen bir durumdur. Bir kurum içinde yönetici ya da çalışanın koçluk alması, kendisini keşfetmesi ve işini verimli kılması açısından son derece faydalıdır. Sadece iş hayatı için alınmış bir

koçluk eğitimi bile aynı zamanda özel hayatta da başarı getirmektedir. Hayatın hızlı akışı içerisinde, üzerine yoğunlaşamayan, görülemeyen konular açığa çıkmakta, çözüme kavuşmaktadır. Bu durum, problemlere nasıl yaklaşılması gerektiğini ve soruna nasıl yaklaşırsa çözüme ulaşılacağı konusunda özellikle fayda sağlamaktadır. G5 “Ben şeyi çok etkili buluyorum, yaptık da böyle bir şeyi, çok etkili oldu: Koçun kendi koçluğunu alması, daha iyi koç olma isteği yaratıyor. Yani mesela X kişisi, bölge müdürlerine koçluk verecek. O zaman X’in çok iyi bir koçluk alması gerekiyor, eğitim alması gerekiyor. Ama bu eğitim üzerinde uygulamalı olarak buraya yapacağı koçluk olmalı.” G11 ise “...koçluk aldım. Ekibime koçluk yapıyorum. Ekibimin altındaki departmana, altındaki kadrolara da koçluk yapmasını zaman zaman gözlemliyorum. Tandem koçluk diyoruz. Yani koçluk yapan kişinin yaptığı koçluğu da gözlemleyip ona da geri bildirim vermek. Zaman zaman bunu da yapıyoruz. .Çok faydalı buluyorum. Günlük iş hayatında, özel hayatta çok hızlı yaşıyoruz, anı... Bazen farkında olmadan atladığımız, bireyler olarak göremediğimiz, üzerine yoğunlaşamadığımız konular ortaya çıkıyor. Bu konuları düşündüğümüz zaman belki de dışarıdan bir destek alma her zaman faydası oluyor. Dolayısıyla ben de bunu sıklıkla uygulamaya çalışıyorum. Hangi konuda koçluk yapacağımı da mutlaka koçluk yaptığım kişiye hand to hand kalarak, dolayısıyla o konu üzerinde tutmaya çalışıyorum. Bugüne kadar güzel örneklerini de açıkçası yaşadım.” şeklinde ifade etmiştir.

Görüşmelerin akışına göre, görüşmecilere, “kişi, kendisine koçluk yapabilir mi?” sorusu soruldu. Ortaya çıkan sonuç, kişinin kendisine koçluk yapabileceği yönündedir. Ancak, kendine koçluk yapacak kişinin, kendisine objektif olması, başkalarına koçluk yapıyorsa, özellikle önce kendisine koçluk yapması ya da bu hizmeti dışarıdan alması ve objektif bir bakış açısıyla değerlendirilmesi yerinde olacaktır. G8 bu durumu şu şekilde ifade etmiştir. “Bunun dereceleri var... Yani o söylediğim iletişim becerilerinin hepsini koç, kendine karşı kullanabilir. Ve fakat, dışarıdan birisinin ideal bir koçun yaptığı koç kadar etkili olması beklenmemelidir. Kişinin kendine yaptığı koçluk eğer istediği, arzuladığı hedeflere gitmesine yardımcı olacak boyuttaysa kabul edilebilir süreçtedir. Fakat bu her zaman nasıl olsa ben kendime self coaching yapıyorum deyip bir kaçış noktasına dönüşmemeli. Her zaman bireysel, yani dışarıdan bir koç bakışı... Yani biz koçlar da koçluk alıyoruz. Benim koçum da koçluk alıyor. Oradaki en büyük avantaj dışarıdan bakan birinin...” şeklinde ifade etmiştir. G5 bu durumu şu şekilde açıklamıştır.

“Zorlanır ama olabilir. Belli bir yere kadar yapılabilir ama... Yasıma almak çok önemli... Sizin kendi kendinizi self prophecy diye bir laf var, kendi kendini gerçekleyen, kendi kendini doğrulayan bir sistem anlamında. Yani kendi kendinize ispatlayabilirsiniz siz. Ama zaten öyleydi ama böyleydi. Koçluk, bence öz koçluk tabii ki belli oranda yapılabilir. Yapmalısınız... Kişinin içinde bulunduğu ortam ve kendiyle ilgili doneleri fark edip doğru satranç tahtasına oturmasını sağlamak üzere kurulu bence. Çünkü zaten koç size şunu yap filan demiyor genelde. Ben yönetici olarak önerebilirim ama önerdiğimde bile hep şeyi söylerim: Bence şöyle bir bak istersen, benim önerim bu ama sen bir git düşün. Sonuçta karar senin derim.” şeklinde açıklamıştır.

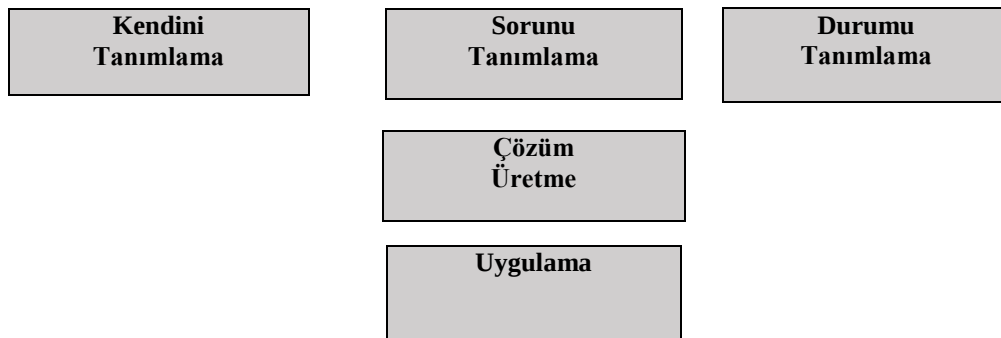
4.2. İletişim Yaklaşımı ve Diyalog Tekniği Önerisi

Yapılan araştırma, alanyazın taraması, koçluğun tanımı nedir?, koçluk nedir?, koçluk eğitimi nasıl olmalıdır?, koçların sahip olması gereken bireysel özellikler ve iletişim becerileri neler olmalıdır? soruları başta olmak üzere verilen cevapların tümünden ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda;

- Danışanın kendisini anlatması: Kendisini nasıl algıladığı, kendisinde gördüğü güçlü ve zayıf yanları, yapmak istediği değişiklikler
- Danışanın sorunu tanımlaması: Danışanın, sorununu tanımlaması, netleştirilmesi.
- Durumun ortaya çıkarılması: Bulunulan yer ve olmak istenilen yerin ortaya çıkarılması.
- Danışanın, güçlü yanlarını kullanarak çözüm üretmesi: Koçun sorular sorarak, danışanın çözüm bulmasını sağlaması.
- Danışanın çözümünü uygulama süreçleri: Danışanın çözüm için süre belirlenmesi ve uygulaması sağlanması ve bu sürecin koç tarafından takip edilmesi.

bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır.

İLETİŞİM YAKLAŞIMI



Tablo 4.1. İletişim Yaklaşımı

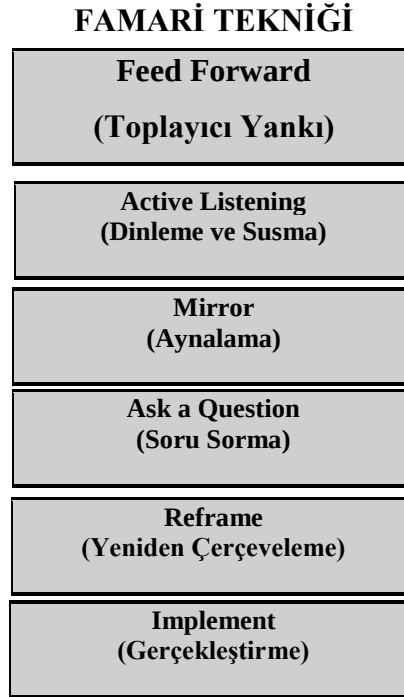
Bu süreçleri, kısaca;

- Kendini tanımlama
- Sorunu tanımlama
- Durumu tanımlama
- Çözüm üretme
- Uygulama

olarak sıralayabiliriz. Bu yaklaşım, öncelikle, koçun güven ortamını inşa etmesinden yola çıkmaktadır. Koç, danışanına kılavuzluk edebileceğini, etkili, inanılır ve güvenilir bir insan olduğunu, iletişim becerileri ile göstermelidir. Güven, aynı zamanda, danışanına, kendi sorununu kendisinin çözebileceğine dair, sözlü iletişim yolu ile kendisine güvenmesini sağlaması anlamına da gelmektedir. Doğru sorular sorarak ve danışanın verdiği cevapları sadeleştirerek, anlaşılır ve yüreklendirici bir dille yeniden çerçeveleme yaparak danışanına sözlü iletişim yolu ile kendisinin, sorununu ve durumunu ortaya çıkarmasını sağlamalıdır. Ortaya çıkan sonuçlar ışığında yine sözlü iletişim becerileri ile danışanın güçlü yanlarını ortaya çıkarmasını sağlaması ve ertelemekten, kısa ve belli bir zaman içinde yapması için yüreklendirici olmasını içeren bir süreçtir. Bu süreçte, danışanı iyi tanımak, var olan sorunun dışına çıkmayı, diğer bir deyişle, gürültü olabilecek her türlü öğeleri fark edip engellemek önemlidir. Danışan, sorununu ya da var olan durumunu tanımlarken, kendisinin kanı, tutum ve davranışları da ortaya çıkartılabilir. Danışanın farkında olduğu ya da farkında olmadığı, kendisinin çözüme ulaşmasına engel olan ya da kendisini çözüme ulaştıracak özellikleri, koç tarafından fark ettirilir. Her bireyin, doğduğu günden itibaren oluşturduğu ilgileri, beklentileri, bilgiler, deneyimleri, vb. farklıdır. İletişim sürecinde, referans çerçevesi olarak adlandırılan bu durum, koçluğun kişiye özel bir süreç olması ile yakından ilgilidir. Kişinin kendini, sorununu ve durumunu nasıl gördüğünü ortaya çıkarmak önemlidir. G7. bu durumu “kişiye özel yönlendirme yapmak, G5. yansıma yaparken, kişinin kendini duyma ihtiyacı olarak belirtmiştir. G6 ise, kişinin konusuna değil, kendisine koçluk yapıldığını, konu ne olursa olsun, kişinin potansiyelini ortaya çıkaracak yöntemler kullanarak, güçlü sorular sorarak koçluk yapıldığını vurgulamıştır. Danışan, çözümü, güçlü yanlarını kullanarak ürettikten sonra, koç, uygulama bölümünde, G6’nın da belirttiği gibi, danışanın yaşamış olduğu durum ve

ulaşmak istediği hedefi net ortaya çıkarttırılıp, o hedefe doğru takvimsel planlama yapılmalıdır.

Bu yaklaşımı uygularken kullanılacak diyalog tekniği olarak ise FAMARİ tekniği üretilmiştir.



Tablo 4.2. Devam. *Famari Tekniği*

Feed forward (toplayıcı yankı-hedef analizi) , active listening (aktif dinleme), mirror (aynalama-feedback), ask a question (etkili soru sorma), re frame (yeniden çerçeveleme), implement(gerçekleştirme) sözcüklerinin baş harflerinden oluşan FAMARİ tekniğinin aşamalarının içeriği şu şekildedir.

1. Hedef belirleme ve Hedef analizi (toplayıcı yankı feed forward): Bu süreçte, gözlem yapılarak, danışan tanınarak, çözüme kavuşturulmak istenen konu ya da durum da ortaya çıkarılır ve koçluk süreci boyunca, koç, danışanı bu sınırlar içerisinde tutar ve konunun dağılmasını önler. Bu da süreci etkili bir şekilde tamamlamayı sağlayan önemli bir unsurdur. Danışanını tanıyan koç, bir başka iletişim boyutuna, “empati” kurmaya da bu süreçte hizmet eder.

2. Aktif dinleme ve susma: Koç, danışanını derin bir şekilde dinlemeli, bütün algısını ona vermelidir. Anlatmadıklarını da dinlemeli, söylediği sözcüklerin, kurduğu cümlelerin altında yatan ruh halini, psikolojisini iyi gözlemleyebilmelidir. Kelimelerinin, cümlelerinin anlamlarını çözebilmeli, psikolojinin yanı sıra konuştuğu dile de hakim olmalıdır. Koç, bu aşamada, danışanın kendisini nasıl algıladığını, kendisinin, başkaları tarafından nasıl algılandığını düşündüğünü, varolan problemini, problem olarak gördüğü şeyi nasıl tanımladığını ve bunu çözmek için nasıl bir yaklaşım sergilediğini dinlemelidir. Koç zaman zaman danışanın, söylediklerini, kendisinin anlaması için susmalı, ona düşünmek için fırsat vermelidir. Koçluk sürecinde kullanılan susma, “Psikolinguistik susma”dır. Çünkü araştırmalardan ve görüşme sonucu da ortaya çıkan sonuçlara göre, koçluk, danışanın çözüm bulması için kılavuzluk etmektir. Temel olarak Psikolinguistik susma kullanılırken, danışanın söylediklerini vurgulamak, dikkat çekmek, danışanın anladıklarını kavrayıp, sözlü şekilde kendisine iletmek için zaman zaman “etkileşimsel susma”yı da kullanabilir.
3. Aynalama: profesyonel koçluk sürecinde kullanılan bu terim, iletişim süreci açısından olumlu yansıma olarak adlandırılabilir. Profesyonel koçlar, aynalama ya da geribildirim vermeyi, “nötr olmalı, herhangi olumlu ya da olumsuz, yargılayıcı bir sözcük ve cümle içermemeli” şeklinde açıklarken, yöneticiler, yansımanın “özellikle olumlu, motivasyon sağlayıcı” bir şekilde kullanılması gerektiği görüşündedirler. Her ikisini birleştirdiğimizde ortaya çıkan sonuç, doğru kelimelerle seçilmiş, danışanın kendinde göremediği durumu, kendisinin dışardan nasıl görüldüğünü kendisine aktarmak, bunu yaparken olumsuza değil, olumluya, olumlu özelliklerine odaklanmak, yalan söylemek değil, var olan güçlü özelliklerini ortaya çıkararak göremediklerini görmesini sağlayan süreç olarak açıklanabilir.
4. Etkili soru sorma: Koç, koçluk sürecinde kendi görüşlerini söylemekten çok, danışanın sorununu çözmek için güçlü yanlarını ortaya çıkarması ve danışanın kendisinin harekete geçebilmesi için doğru soruların sorulduğu bir süreçtir. Bu bağlamda etkili soru sorma sürecin önemli maddelerinden biridir.
5. Yeniden çerçeveleme: danışanı aktif dinledikten sonra, danışanın anlattıkları ve belki anlatmadıklarından, ihtiyaçları, değerleri, güçlü yönleri, çözüme kavuşturulmak istenen konu, danışanın bunu nasıl yapacağına dair düşündüğü

olasılıklar ya da çözüm olarak düşündüğü kendi düşüncesi, koç tarafından, sadeleştirilmiş, net, öz, açık ve anlaşılır bir dille, sözlü iletişim yolu ile kendisine aktarılır.

6. Hedef koydurma ve gerçekleştirme: Koçun, danışanı, olumlu ya da olumsuz bir şeye ikna etme gibi bir görevi yoktur. Ancak koç, kendi kararlılığı, sürece hâkimiyeti ile ve diğer yandan danışanın kendisinin problemlerini çözebileceğine inandırması yolu ile ikna kavramını kullanır. Bu aşamada, danışanın bir hedef koyabilmesini sağlama (sözlü iletişim becerileri ile) ve bunları gerçekleştirmek için bir süre belirlemesini sağlamak ve motive olmasını sağlamak, bu aşamanın özelliğidir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç

Görüşmeler sonucunda; koçluk, kişiye özel ve kişiyle gerçekleştirilen, danışan kişinin süreçte aktif olduğu, koçun, doğru soruları sorarak, danışana aynalama yapıp farklı bakış açıları kazanmasını sağladığı bir kılavuzluktur. Koçlar, bu süreçte, iletişim becerileri ile insanların değişimine ve gelişimine yardımcı olan kişilerdir. Görüşmeciler, koçluğu, günümüzde, özellikle bir ihtiyaç olarak nitelendirmişlerdir. Bir alanda yetkin, deneyimli olmak, koçluk için önemli bir koşuldur. Koçun, kendini farklı disiplinlerle donatması, sürece fayda getirecektir. Koçluk eğitimi, akredite olmuş bir kurumdan alınabilir ya da iletişim becerileri eğitimi alınabilir. Akredite olmuş kurumların (ICF- Uluslararası Koçluk Federasyonu Onaylı) eğitimlerinin içeriğinde, iletişim eğitimleri ve uygulama şartları mevcuttur.

Görüşmeler sonucunda ortaya çıkan ortak sonuç, kaynağın diğer bir deyişle koçluk yapan kişi ya da profesyonel koçun, inanılır, güvenilir, bilgi ve deneyim sahibi olması koşuludur. Bir alanda iyi eğitim alması son derece faydalıdır. Koçluk yapan kişi, koçluk yaptığı alanda da (liderlik, eğitim, yaşam gibi) bilgi sahibi olmalıdır. Aynı zamanda, koçluk yapan kişi, koç, kendi kişisel sorunlarından da arınmış olmalıdır.

İnsanları sevmeli, kendisinin ve başkalarının gelişimine katkıda bulunma isteğine sahip olmalıdır. Kendisi ile iç iletişim (intrapersonal communication) kurabilmelidir. Gündemi takip etmenin yanı sıra felsefe, psikoloji, sosyoloji, şiir, edebiyat alanlarında okumalar yapmalı ki bu sayede insan tabiatını anlamalıdır. Koçluğun teorisini bilen aynı zamanda uygulama da yapmış kişilerden, kurumlardan, seçtiği koçluk modeli ile ilgili eğitim alması diğer bir deyişle koçluk eğitimi alması da son derece önemlidir. Bunun sonrasında, kendisini tanıdıktan sonra koçluk yapacağı kişi-danışanı hakkında bilgi sahibi olmalı diğer bir deyişle iletişim sürecindeki “toplayıcı yankı” sürecini tamamlamış olmalıdır. Bu süreçte, kuşaklar arası farklılıkları, toplumsal cinsiyet ögesini göz önünde bulundurmalı, iletilerini, sorularını, anlaşılacak düzeyde kodlamaya özen göstermelidir. Sonrasında, ikisinin anlaşabileceği ortak alan üzerinden (bağıntı çerçevesi) sözlü iletişim kurmaya (kodlama yapmaya) başlamalıdır. Bunu yaparken aynı zamanda, empati kurabilmeli, danışanın cevap ve davranışlarının neden kaynaklandığını ve hangi özelliklerine göre kararlar aldığını, onu yargılamadan, onun bakış açısı ile çözebilmelidir. Tüm bu süreçte, kendi gelişimine her seferinde katkıda bulunmalı, danışanı ile gelişebileceğini aklından çıkarmamalıdır. Koçluk yaptığı süreci, kendisinin tamamlanmış olduğunu düşünerek değil, kendisinin de geliştiği bir süreç olarak görmeli, iletişimin karşılıklı bir süreç olduğunu unutmamalıdır.

Koçluk sürecinin önemli noktalarından ve koçun yapması gereken becerilerden biri de, danışanın çözüme kavuşturmak istediği durumun konusu içerisinde kalmasını sağlamak, sınırlamaya yapabilmek, süreci gereksiz iletilerden ayıklayabilmektir. Danışan, bir konuyu anlatırken, duygusallaşabilir, o gün, o zaman diliminde yaşadığı herhangi bir durum, çözmek istediği konunun önüne geçebilir. İletişim sürecinde gürültü olarak adlandırabileceğimiz bu durumu koçun yönetmesi, konuşulan sorun, çerçeve içinde kalınmasını sağlaması ve danışanı o yöne doğru yönlendirmesi gereklidir. Kendisi önyargılardan arınarak, danışanın önyargılarını fark edebilmelidir (seçici algı).

Profesyonel koçluğun temelini, koçun, aktif dinleme sonrasında etkili soru sorması, danışanın söylediklerini herhangi bir yorum katmadan objektif bir biçimde kendisine yansıtması (geribildirim vermesi), bunu yaparken etkili soru sorması ve etkili soru sorarken sözlü iletişim kodlarını doğru kullanması ve yine sözlü iletişimi kullanarak danışanın söylediklerini sadeleştirerek ya da söylediği, hissettiği ancak göremediği noktaları netleştirerek, net, anlaşılır bir biçimde (yeniden çerçeveleme yaparak) kendisine

aktarması oluşturmaktadır. Koç var olan durumu yansıtırken, pozitif (olumlu) yönlerin ortaya çıkmasını sağlayan olumlu yansıma da verebilir. Bu durum, danışanın güçlü yanlarının kendisine fark ettirilmesidir. Koç, yansıma verirken, danışanın kendisinde düşündürttüğü şeyleri kendisine aktarmak yerine var olan durumu netleştirmek, güçlü yanları fark ettirmek ve daha iyi fark edilmesi amacı ile söylenilenleri, ortaya çıkanları yeniden kodlayacak bir yansıma verir. Bunları yaparken danışanı dinlediğini hissettiren ve onun düşünmesi için alan yarattığı susma biçimi kullanması, stres yönetimini bilmesi, danışanı herhangi bir şeye ikna etmeye çalışarak değil fakat danışanın süreçte aktif bir rol oynadığına inandığını hissettirerek, sözlü iletişimi de kullanarak her hangi bir zorlama olmayan ikna kabiliyetine sahip olması önemlidir. Koçların zaman yönetimini bilmesi, susarak, danışanına düşünmesi için zaman tanınması, koçluk seansının süresini verimli kullanması açısından önemlidir.

Kurum içi çalışanları içinde birbirlerine koçluk yapmak tercih edilebilir. Ancak, koçluk yapan kişinin kendisi ile barışık olması, danışanına güven vermesinin yanı sıra, konuşulanların iki kişi arasında kalacağına ve yardımcı-kılavuz olmak üzere bulunduğunu, çalışanına-danışanına hissettirmesi ve iletişimin birincil kuralı olan inanılır ve güvenilir bir kaynak olma şartını öncelikle sağlamış olmalıdır. Kendisi ile ilgili böyle bir şüphesi varsa, koçluk yapması doğru olmadığı gibi, performansını ve maaşını belirlediği kişiye koçluk yapması doğru olmayacaktır. Kişinin çalıştığı kurumda, koçluk hizmeti alması faydalı görülmektedir. Bunun yanı sıra, koçluk, karşılıklı, iletişimi ve gelişimi ifade ettiğinden, koçluk yapan kişiye de fayda sağlamaktadır. Kişinin kendi kendine koçluk yapması, eğer objektif olabiliyorsa mümkün olabilir. Ancak, objektif, kendisi dışında bir görüşe sahip olmak adına bir koçtan yardım almak faydalı olacaktır.

Koçluk sürecinde danışan ile telefonda iletişim kurmak ya da telefonda koçluk yapmak, sözlü iletişim becerilerinden başta dinleme, sonrasında ise etkili sözlü iletişim kurulduğunda yüzyüze iletişimde olduğu gibi işlerliği olabilen bir süreçtir. Bu durumda, sözlü iletişim becerileri temel oluşturmaktadır.

Bu çalışmada ortaya çıkan bir diğer sonuç, koçluğun, “koçvari bir yaklaşım” olarak tanımlanabileceği, koçvari yaklaşımın kapsamının ise “iletişim becerisi” olduğudur. Bu koçvari yaklaşımı, sadece profesyonel koçlar değil, yöneticiler, bir iş ya da bir ekip başında olan kişiler başta olmak üzere, mutlu, başarılı, varolan durumu ileriye götürecek adımlar atmak adına, her bireyin, alanda uygulaması faydalıdır.

Ortaya çıkan bir başka sonuç, koçluk sürecinin aslında etkili iletişim kurmak olduğudur. Literatür taraması, akademisyenler, yöneticiler ve profesyonel koçlarla görüşmeler sonrasında ortaya çıkan sonuç, koçluk sürecinde iletişim becerilerinin yerinin en az yüzde 60 hatta sürece homojen bir şekilde dağıtılmış olarak yüzde 100 olduğudur. Verilen yüzdenin kimi zaman yüzde 100 ün altında söylenmesinin nedeni, koçluk yapılan alanda eğitim, deneyim ya da bilgi sahibi olmak, koçluk süreci hakkında eğitim almanın da önemli bir kriter olarak görülmesidir. Ancak, bu kriterler de incelendiğinde, iletişim becerilerinin bir parçası olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer yandan, koçluğun temelinin etkili bir iletişim kurma süreci olduğu sonucuna varılmıştır ve bu önerme araştırmalar sonucunda da ortaya çıkmıştır. Koç, koçluk yapacağı alanda bilgi ya da deneyim sahibi olma şartını sağladıktan sonra ki, bu şart da zaten, etkili iletişim sürecinin birinci koşullarından biridir; koçluk sürecini asıl oluşturan, iletişim becerileridir. Bu iletişim becerileri, bir ekol diğer bir deyişle bir model ve teknik üzerinden yapıldığında, faydalılığı artacaktır. Koçluk süreci, karşılıklı iletişime dayanan bir süreçtir. Danışanın değişimi ve gelişimi söz konusu olduğu gibi, süreç koçlar içinde değişim ve gelişim yaratan bir süreçtir.

Famari Tekniği ile uygulanan bu iletişim yaklaşımı, koçluk sürecinin, iletişim sürecinin de temeli olan “karşılıklı etkileşim ve gelişimine” hizmet eden unsurlar içermektedir. Bu sayede, danışanın ve koçun kendisini net bir şekilde keşfetmesi, objektif bir şekilde var olan kişisel özelliklerin ve durumun ortaya koyulması, tüm ilişkilerin temeli olan güven duygusunun inşasına hizmet edebilecektir. İletişim sürecinde güven, sadece, söylenenlerin iki kişi arasında kalmasından ötesinde bir durumdur. Güven kavramı, iletişim kurduğumuz kişinin yanında öncelikle kendimiz olabildiğimiz, farklı yanlarımıza saygı duyulduğunu hissedebildiğimiz, objektif bir bakış açısı ile yaklaşıldığını bildiğimiz, sorununuz ne ise onun üstesinden gelebileceğimize ve iletişim kurduğumuz kişi ya da koç tarafından desteklenebileceğimize dair bir ortamın varlığını hissetmektir. Koçların kılavuzluk ettiği alan ya da konu ile ilgili bilgi sahibi olması faydayı artırıcı bir unsurdur. Ancak bunun öncesinde, gözle, kulakla, önyargısız duygularla, öğrenilen tüm bilgilerle, bazen bazı bilgileri yeniden öğreniyormuşçasına dinlemek, bilinmeyen yeni duygu ve düşünceleri dinlemeye açık olmak diğer bir deyişle inanılır, güvenilir olmak ve böyle bir ortam yaratmak iletişim kurmanın ve koçluk ilişkisinin temelidir. Uluslararası Koçluk Federasyonu (ICF)’in sıraladığı, koçluk için 11 yetkinlikte, “İlişkiyi birlikte ve eşzamanlı yaratmak; müşteri (danışan) ile güven ve

samimiyeti oluşturmak, koçun varlığı” olarak belirtilen maddenin özü aslında bu duruma dayanmaktadır. Famari diyalog tekniğinin ilk iki ögesi, toplayıcı yankı ve dinleme, bu ortamın inşa edilmesine özellikle hizmet edebilecektir.

Varolan durumu objektif bir şekilde ortaya koymak ise aynalama yapmaktır. Yargılayıcı ifadeler kullanmadan, durumu yansıtmak önemli bir unsurdur. İnsanların, uygarlıkların gelişimini sağlayan unsurların başında soru sormak gelir. Sorunu ortaya koyduktan sonra, sorunu, sorun olmaktan çıkarmak, koçun güçlü soruları ile mümkün olacaktır. Bu sorular, danışanın kendisine de yeni sorular sormasını dolayısıyla cevaplar bulmasını sağlayacaktır. Koçluk sürecinin önemli unsurlarından biri “soruna değil, çözüme odaklanmaktır”. Bu noktadan hareketle, önce düşünceler, sonra duygular, sonunda davranışlar değişecek ve çözüm ya da çözümler bulunacaktır. Danışanın anlattıklarını bazen uzaktan, bazen yakından, bazen daha da yakınlaşarak ayrıntılandırmak ve bunlara dair sorular sormak önemli bir sözlü iletişim becerisidir. Bu durum, Famari tekniğinde, soru sorma ve yeniden çerçeveleme ögelerine karşılık gelmektedir. Uluslararası Koçluk Federasyonu (ICF)’in sıraladığı, koçluk için 11 yetkinlikten “Etkili İletişim başlığı altındaki aktif dinleme, güçlü sorular sorma, direk iletişim” olarak belirtilen madde, bu becerilere dayanmaktadır. Tüm bu becerileri kullanarak, etkili bir iletişim ortamı yaratılmasına kılavuzluk eden koç sayesinde, danışanın, güçlü yanlarını fark edip, gerçekleştirmek ya da değiştirmek istediklerini fark ettiği, bunu nasıl yapacağını fark ettiği ve harekete geçtiği bir ortamda kendisini bulacaktır. Bu diyalog tekniği ile danışanın, kendisini nasıl gördüğü, soruna nasıl yaklaştığı, aslında sorunun ya da durumun ne olduğu, çözümünün nasıl mümkün olacağı ve bu çözümü hangi bireysel özellikleri ile çözebileceğine dair düşünceleri netleşecek ve koçun sürece kılavuzluğu ile bu durum belli bir zaman diliminde gerçekleştirilecektir.

İdare etmek, var olan durumu devam ettirmek, yönetmek ise var olan durumun etkili bir şekilde işlerliğini sağlamak, bireylere, potansiyelleri çerçevesinde görev dağılımı yapabilmek, oluşabilecek kriz durumlarında çözümler üretebilmektir. Koçvari bir yaklaşım ile yöneticilik yapmak, her şeyden önce, insana saygı duyulan, her bireyin kendisinin diğerlerinden farklı olsa dahi güçlü yanlarının olabileceğini kabul eden ve bunların gelişiminin fark edileceğine dair güven ortamı yaratan bir unsurdur. Kendisini böyle bir güven ortamında bulan çalışan, yaptığı işe motivasyonla sarılacak, onu daha iyi hale getirmek için gerçekleştirilebilir hayaller kurmaktan ve hedefler belirlemekten

çekinmeyecektir. Yöneticisini, sadece, kendisine direktifler veren ve kurallar koyan biri olarak görmek yerine, bir kılavuz olarak görecektir, kendisini ise bir ekibin değerli bir üyesi gibi hissedecektir. Böyle bir ortamda, bunu gerçekleştiren yönetici, çalışanlarının gelişimine kılavuzluk ederken, kendisinin de geliştiğinin farkında olacak, içinde bulunduğu çağın ve farklı bakış açılarının getirdiği düşünsel zenginlik sayesinde gelişecek, keyif veren bir çalışma ortamında daha başarılı, vizyoner bir bakış açısına sahip olacaktır.

İletişim kurulan kişi kaç yaşında olursa olsun, öğrenilecek çok kıymetli bir unsur vardır. Bu unsur “farklı bir bakış açısı ile bakmak”dır. Yaşımız ve yaşamışlığımız gereği içinde bulunduğumuz kuşak dışındaki düşünce ve duygulara zamanla yabancılaşabiliriz. Bir eğitimcinin bu yaklaşımla, bu teknikle öğrencilerine yaklaşmasının katkıları olacaktır. En önemlisi, içinde bulunulan çağı farklı bakış açıları ve onların yarattığı yeni olasılıklarla görmeyi, kişiye özgü, bireysel farklılıkları, ayırtıran bir unsur olarak değil, çevresindeki herkesin düşüncelerini ve duygularını zenginleştiren bir unsur olarak görmeyi, dolayısıyla daha mutlu ve üretken bireylerin oluşmasında katkı sağlayacaktır. Kendilerine saygı duyulan böyle bir ortamda eğitim gören bireyler (öğrenciler), hayal kurmayı hayatlarının bir parçası haline getirecek, bu hayallerin, hedef olabileceğine dair inançları olabilecek, üretkenlikleri, bireysel ve toplumsal düzeyde ilerlemeyi sağlayacaktır.

Koçvari bir yaklaşımla yetiştirilen, iletişim becerilene dayanan bu diyalogun içselleştirildiği bu şekilde iletişim kurulan çocuklar, hata yapmaktan korkmayan, yaptıklarının sonuçları yanlış olsa dahi bunları sahiplenen, sadece olumlu sonuçlanan durumlardan değil, olumsuz sonuçlanan durumlardan da gelişim sağlayacak yeni fikirler öğrenebilen bireyler olacaklardır. Çocuklar, konuşmaya başladıkları ilk yıllardan itibaren soru sormaya başlar. Bu durum, insanın düşünsel gelişimini sağlayan en önemli unsurun, doğru cevabı vermekten önce, düşünceyi geliştiren, uygun ya da yeni olasılıkları sağlayan, insanın gelişimi için temel çıkış noktasının soru sormak olduğunu göstermektedir.

Profesyonel koçluk alanında, gündelik hayatta ya da iş yaşamının herhangi bir sektöründe, hangi yaşta, hangi cinsiyette olunursa olunsun, etkili iletişim kurmak, diğer bir deyişle koçvari bir yaklaşım sergilemek, mutlu, üretken bireyler olunmasına katkı sağlayacaktır. Ortaya koyulan iletişim yaklaşımının uygulanması için oluşturulan Famari

tekniki, koçluğun özünü oluşturan etkili iletişim kurma sürecinin haritası niteliğindedir. Etkili iletişim kurmak için en başından, saygı temeline dayanan, güven duygusu üzerine inşa edilen, karşılıklı gelişime dayanan bir süreci destekleyen iletişim becerilerinin öğelerini içermektedir.

5.2. Öneriler

Araştırma sonucu ortaya çıkan önemli bulgulardan birisi, koçluk sürecinin, temelde, etkili iletişim kurma becerisinin üzerine inşa edildiği diğer bir deyişle sürecin kendisinin etkili iletişim kurmak olduğudur. Görüşmecilerin vurguladığı nokta, koçluk yapılan alanda deneyim ve bilgi sahibi olmanın başlangıç noktası olduğudur. İletişim sürecinin temelinde yer alan, deneyim ve/veya bilgi sahibi olma süreci başlangıç noktası olmak üzere, doğru kodlama yapabilmek ve sonrasında iletişim sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleşebilmesi için sürecin diğer öğelerinin şartlarının yerine getirmek, koçluk sürecinin önemli bir parçası olup, koçluk eğitiminin de ağırlıklı bir parçası olması, diğer bir deyişle, koçluk eğitimlerinin iletişim öğeleri üzerine inşa edilmesi son derece faydalı olacaktır.

Bu araştırmadan hareketle, iletişim becerilerine sahip olmak olarak nitelendirilebilecek koçvari yaklaşımın, yaşamın her alanında, iş ya da özel hayatta kullanılması, etkili iletişim kurmak açısından da faydalı olacaktır.

Huy, insanın yaradılışıyla, doğuştan geldiği kabul edilen davranışlardır. Karakter ise, insanın, dışarıdan görülebilen yönleridir. Diğer bir deyişle, kişiliğin ahlaki yanı, huyun, aile ve çevre tarafından yoğrulmasıyla oluşur. Kişilik ise huy ve karakterin birleşimidir. Diğer bir deyişle kişilik, düşünce, davranış, yetenek ve yönelimlerin bütünleşmiş halidir (Özer, 2017, s. 130). Bu iletişim yaklaşımı ve diyalog tekniğinden faydalanarak, öncelikle, kendisi ile iç iletişim kuran ve kendisine koçluk yapan bir birey, kişiliğini oluşturan düşünce, davranış kalıpları, yetenek ve yönelimlerinin derinine inme, kendini tanıma fırsatı bulabilir. Doğuştan sahip olduğunu düşündüğü bakış açılarını (huylarını) kendisine özgü ve yaratıcı bir şekilde kullanabilir. Günlük ya da profesyonel yaşamında diğer insanlara da, bu becerilerini içselleştiren bir bakış açısı ile yaklaştığında, yarattığı olumlu mesajlar içeren ortam sayesinde, daha etkili, uzlaşmacı, karşılıklı

gelişime dayanan bir iletişim süreci yaşayabilir. İnsanların bireysel özelliklerine saygı duyan, onların kendilerini keşfetmelerini sağlayan aynı zamanda iletişim kurdukları herkesin gelişimine, etkili iletişim kurmasına teşvik edebilecek bu tür davranışlar sayesinde sadece birebir iletişim kurulan kişi ile değil dolaylı yoldan, iletişim kurulan kişinin de iletişim kurduğu herkesi etkileyecek bir dalga etkisi yaratılabilecektir. Bir kişinin kendi özelliklerini keşfedip, bunları olumlu ve gelişimini sağlayacak şekilde kullanmaya başlaması, çevresindeki diğer insanları da kendilerine saygı duyulan bir ortamda daha açık yürekli, daha umutlu, üretmeye daha istekli bireyler olma isteğine götürebilir.

Koçluk alanlarının hangilerinin daha çok tercih edildiği, danışanların koç seçiminde, cinsiyetin bir ölçüt olup olmadığı, koçluk yapmak isteyenlerin hangi cinsiyetten olduğu, koçluk sürecinde, cinsiyetin, iletişim kurma biçimleri ile ilişkisi, kuşakların tercih ettikleri koçluk türleri, yeni araştırma konuları olabilir. Bu konuların yanı sıra, bu çalışmadan hareketle, yalnızca koçluk hizmeti almış danışanlarla, sonrasında yaşadıkları faydalar ya da sürecin iletişim öğeleri ile ilişkisi üzerine bir araştırma yapılabilir. Bu araştırmalar da, yeni bakış açıları ve gelişim alanları kazandırabilir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- Arnold, Jackie. (2009). *Coaching Skills For Leaders In The Workplace- How To Develop, Motivate and Get The Best From Your Staf*. Tavistock-Devon: How To Books.
- Arslan, Hüsamettin. (1992). *Epistemik Cemaat Bir Bilim Sosyolojisi Denemesi*. İstanbul: Paradigma.
- Barutçugil, İsmet Sabit. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer.
- Barutçugil, İsmet. (2006). *Yöneticinin Yönetimi*. İstanbul: Kariyer.
- Benton, D.A. (2007). *Ceo Koçunun Sırları Bir Ceo Gibi Davranmak ve Bir Lider Gibi Düşünmek İçin Kişisel Eğitim Rehberiniz*. (Çeviren: A. Tatlıer). İstanbul: Pegasus.
- Bulduklu, Yasin. (2015). *İmaj Yönetimi Yaklaşımlar, Taktikler, Stratejiler*. İstanbul: Literatürk.
- Carnegie, Dale. (2012). *Stres ve Endişeyle Başa Çıkmanın Yolları*. (Çeviren: G. Tokgöz). İstanbul: Nemesis.
- Carnegie, Dale. (2013a). *Başarıya Giden Yolda İletişim*. (Çeviren: E. Ünçe). İstanbul: Nemesis.
- Carnegie, Dale. (2013b). *Kendinizi Ödüllendirin*. (Çeviren: G. Tokgöz). İstanbul: Nemesis.
- Carnegie, Dale. (2013c). *Daha Kaliteli Bir Yaşam*. (Çeviren: B. Ulukut). İstanbul: Nemesis.
- Carnegie, Dale. (2015a). *İşine Aşık Ol*. (Çeviren: K. Baliç). İstanbul: Nemesis.
- Carnegie, Dale. (2015b). *Hayat Kısa Mükemmelleştirmeye Bak*. (Çeviren: B. Gönül). İstanbul: Nemesis.
- Dorfman, Harvey A. (2003). *Coaching The Mental Game*. USA: Taylor Trade Publishing.
- Efeçinar, Ferhan. (2008). *Kuantum Koçluk Programı*. İstanbul: Sistem.
- Fairley, Stephen G., Stout, Chris E. (2004). *Getting Started in Personel and Executive Coaching*. USA: Wiley.
- Gültekin, Lerzan. (2013). *Toplumsal Cinsiyet ve Yansımaları*. Editörler: Lerzan Gültekin, Gül Güneş, Ceylan Ertung, Aslı Şimşek. Ankara: Atılım Üniversitesi Yayınları.
- Gordon, Thomas. (2002). *E.L.E. Etkili Liderlik Eğitimi*. (Çeviren: E. Aksay). İstanbul: Sistem.

- Hardingham, Alison., Brearley, Mike., Moorhouse, Adrian., Venter, Brendan. (2004). *The Coach's Coach Personal Development for Personal Developers*. London: Cıpd.
- Hogan, Kevin. (2012). *Etkili İletişimin Önündeki 8 Engel*. İstanbul: Yakamoz.
- Kabadayı, Suna. (2015). *10 Adımda Kişisel İmaj*. 3. Basım. İstanbul: Elma.
- Kalkavan, Selma. (2015). *Koçluk Etkilediği ve Etkilendiği Örgütsel Faktörler*. İstanbul: Karadeniz.
- Kızıldağ, Şaban. Russell., Sinclair. (2009). *Profesyonel Yaşamda Koçluk Kareli Defter Eğitim Danışmanlık Koçluk Notları*.
- Köktürk, Mehtap. (2006). *Yaşanmış Hikâyelerle Koçluk, Mentorluk*. İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.
- Krishnamurti, Jiddu. (1999). *Öğrenme ve Bilgi Üzerine*. (Çeviren: A. Tatlıer). İstanbul: Ayna.
- Luecke, Richard. (2007). *İş Dünyasında Koçlar ve Mentorlar*. (Çeviren: Ü. Şensoy). İstanbul: Türkiye İş Bankası.
- Martin, Curly. (2012). *Yaşam Koçluğu El Kitabı. Etkili Bir Yaşam Koçu Olmak İçin İhtiyaç Duyduğunuz Her Şey*. (Çeviren: B. Erol). İstanbul: Paloma.
- McDermont Ian., Jago, Wendy. (2003). *Kişisel Mutluluk Ve Profesyonel Başarıda NLP Koçluğu*. (Çeviren:F. Can Akbaş). İstanbul: Kariyer.
- Minibaş Poussard, Jale. (2004). *Yönetimde Yeni Bir Stil Coaching*. İstanbul: Morpa.
- Özçay, Müjgan. (2003). *Telefonda İletişim*. İstanbul: Soysal.
- Özer, Gülcan. (2007). *İnsan Halleri*. İstanbul: Doğan Egmont.
- Parsloe, Eric. (1997). *Koç ve Kılavuz Olarak Yönetici*. (Çevirenler: A. Bora, O. Cankoçak). Ankara: İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri.
- Patton, Michael Quinn. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Fourth Edition. California: Sage.
- Polat, Soner., Arslan, Yaser. (2015). *Örgütsel Yaşamda İmaj-İmaj Geliştirme ve Yönetimi*. Ankara: Nobel.
- Tiryaki, Timur. (2014). *Koçluk Okulu Profesyonel Koçluğun Yöntemleri*. İstanbul: Optimist.
- Tosyalı, Filiz. (2010). *Koçluk Dansı*. İstanbul: Sistem.
- Voss, Tony. (2006). *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Lider Yöneticilik*. (Çeviren: M. Zaman). İstanbul: Hayat.
- White, Daniel. (2006). *Coaching Leaders Guiding People Who Guide Others*. Usa: Jossey-Bass.

- Whitmore, John. (2015). *Performans İçin Koçluk Potansiyeli Artırmak ve Amacı Büyütmek Koçluğun ve Liderliğin İlkeleri ve Uygulaması*. (Çeviren: B. Erol). İstanbul: Paloma.
- Whitworth, Laura., House, Karen Kimsey., House, Henry Kimsey., Sandahl, Philip. (2008). *Koaktif Koçluk*. (Çeviren: H. Çetinkaya). İstanbul: MediaCat.
- Yaşın Dökmen, Zehra. (2010). *Toplumsal Cinsiyet Sosyal ve Psikolojik Açıklamalar*. 2. Basım. İstanbul: Remzi.
- Yüksel, A. Halûk. (2005). *İkna ve Konuşma*. Editör: Ali Atıf Bir. Tutum, İkna ve İkna Edici Konuşma. İkna Tarihsel Bakış ve İknanın Toplumsal Hayattaki Yeri. Konuşma ve Dinleme Becerileri. İkna Edici Konuşma. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Yüksel, A. Halûk. (2007). *İletişim Bilgisi*. Editör: N. Aysun Yüksel. Konuşma Ve Dinleme. Sözsüz İletişim.. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Yüksel, A. Halûk. (2008). *Konuşma Ve Dinleme*. Editör: Uğur Demiray. *Etkili İletişim*. 2. Baskı. Ankara: Pegem.
- Yüksel, A. Halûk. (2012). *Bireylerarası İletişim Ders Notları*.
- Yüksel, A. Halûk. (2014). *Etkili İletişimde Konuşma Ve Dinleme*. Editörler: A. Halûk Yüksel, Erhan Eroğlu. *Etkili İletişim Teknikleri*. 2. Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

İNTERNET KAYNAKLARI

- Arslan, Aykut.,Staub, Selva. (2015). Kuşak Teorisi ve İçgirişimcilik Üzerine Bir Araştırma, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi KAÜ İİBF Dergisi*.Cilt 6, Sayı 11, 2015 Makale Gönderim Tarihi : 25.07.2014 Yayıma Kabul Tarihi : 25.05.2015 ISSN : 1309 – 4289. https://www.researchgate.net/profile/Aykut_ARSLAN/publication/282914877_KUSAK_TEORISI_VE_ICGIRISIMCILIK_UZERINE_BIR_ARASTIRMA/links/567d299d08ae051f9ae46be4/KUSAK-TEORISI-VE-ICGIRISIMCILIK-UeZERINE-BIR-ARASTIRMA.pdf.(Erişim tarihi: 14.01.2018)
- Champathes, Michita R. (2006). Coaching for performance improvement: the “COACH”, *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. Vol. 20 Iss 2 pp. 17 - 18 Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/14777280610645886>(Erişim tarihi: 09.03.2016)
- Ergüner Tekinalp, Bengü. Adleryan kuramın pozitif psikoloji bağlamında değerlendirilmesi. *The Journal of Happiness & Well-Being*. 2016, 4(1), 34-49. <http://www.journalofhappiness.net/frontend/articles/pdf/v04i01/4.pdf>. (Erişim tarihi: 11.01.2018)

- (http-1). Eser, Zeki. Koçvari Yaklaşım. <https://www.zekieser.com.tr/kovari> (Erişim tarihi: 11.01.2018)
- (http-2).n.d. <http://www.derinveileri.com/kocvari-yoneticilik-egitimi-i18> (Erişim tarihi: 11.01.2018)
- (http-3).n.d. <http://tuseb.gov.tr/tuska/akreditasyon-nedir> . (Erişim tarihi: 11.01.2018)
- (http4).n.d.http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a5fb3fa79f860.02175313(Erişim tarihi: 11.01.2018)
- (http-5).n.d.http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a5fba8972cd78.96488588(Erişim tarihi: 11.01.2018)
- (http-6).n.d. <http://www.patronlardunyasi.com/haber/Iste-Turkiye-nin-en-etkili-kocleri/121768>. (Erişim tarihi: 24.02.2012)
- (http-7).Yetimoğlu, Selin. <https://selinyetimoglu.com/2015/04/27/arastirma-verileriyle-turkiyede-profesyonel-kocluk/> (Erişim tarihi: 11.01.2018)
- (http-8). İpekbağlar, Hicran. Neden Gestalt?. 2013. <http://blog.milliyet.com.tr/neden-gestalt-/Blog/?BlogNo=426519> (Erişim tarihi: 26.07.2013)
- (http-9).n.d. http://www.youtube.com/watch?v=BIXEXj88_cM (Erişim tarihi: 26.07.2013)
- (http-10).n.d. <https://cdeniz.com/kutuphane/kisiler/alfred-adler/> (Erişim tarihi: 11.01.2018)
- (http-11).n.d. <http://www.adlercentraleurope.com/tr/Default/Page/Sertificali-Kocluk-Programi/2>(Erişim tarihi: 20.08.2013)
- (http-12).n.d. <https://www.sayginnlp.com/tr-TR/Training/kisisel-gelisim-egitimleri/yasam-koclugu-egitimi-1/> (Erişim tarihi: 21.02.2013)
- (http-13).n.d. <http://icfturkey.org/index.php/uenvanlama-51/icf-temel-yetkinlikleri> (Erişim tarihi: 20.12.2016)
- (http-14).n.d. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a5fb3f5a4fb91.56757013 (Erişim tarihi: 11.01.2018)
- (http-15).n.d. <https://www.dunya.com/ozel-dosya/isim-iletisim/kusaklar-x-y-z-diye-ayristi-pazarlamacilarin-kafasi-karisti-haberi-171279>. 13.Nisan.2012. (Erişim tarihi: 14.01.2018)

(http-16).n.d. nd. <https://indigodergisi.com/2016/12/x-y-z-kusagi-ozellikleri/>
(Erişim tarihi: 09.11.2017)

EKLER

EK 1. Görüşme izin formu

17.08.2016

Gerçekleştireceğimiz bu görüşme, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Tasarımı ve Yönetimi, Doktora programı kapsamında gerçekleştirilen, “PROFESYONEL KOÇLUK UYGULAMALARINDA SÖZLÜ İLETİŞİM BECERİLERİ VE BİR MODEL ÖNERİSİ” başlıklı doktora tezi için faydalı bir kaynak oluşturacaktır. Görüşme sonuçları, bu tez ve ilgili olabilecek makale, kitap gibi yayınlar dışında, herhangi bir yerde kullanılmayacak, görüşmeyi gerçekleştiren kişilerin isimleri, söz konusu çalışmalarda ya da herhangi bir yerde belirtilmeyecek, çalışma sonunda, beş yıl sonra, yapılan görüşme kayıtları, imha edilecektir.

Katılımınız ve katkınız için teşekkür ederim.

Araş. Gör. Sanem BENGÜ UYGUNKAN

Anadolu Üniversitesi

İletişim Bilimleri Fakültesi

İletişim Tasarımı ve Yönetimi Bölümü

EK 2. Görüşme Örneği

E.A. PROFESYONEL KOÇ
2016

29 Aralık

SBU: E. Bey, sizce koçluk nedir?

EA:Bence koçluk, bireyin mevcut olduğu yerle olmak istediği yer arasındaki boşluğu doldurma yolculuğunda kişiye eşlik etmek. Biraz daha açarsak kişinin kendi içinde yaşadıklarını su yüzüne çıkarmasına yardımcı olmak için dışarıdan bir ayna, dışarıdan bir bakış açısı kazandıran, dışarıdan bakma perspektif avantajını sağlayan bir yol arkadaşı. Koğun durduğu yer burası. Bütün bu sürecin tamamına da koçluk ilişkisi diyebiliriz. Arzulanan hedeflere ve sonuçlara ulaşmak için kişinin bulunduğu ve kısmen de rahatsızlık duymaya başladığı yerden, o arzuladığı sonuçlara doğru daha güvenli, daha hızlı ve daha hatasız gitmesini sağlayabilecek metodolojileri bulmasına yardımcı olan bir yaklaşım.

SBU: O zaman ne iş yapar da açıklamış oldunuz. Bu yolda yardımcı mı oluyor?

EA:Yok... Yani bu yolda ilerlerken kişinin kendi içinde bulunduğu o yolculukta kör noktaları bulmasına, görmesine, fark etmediğine, cevabın içinde saklı olduğu fakat su yüzüne çıkmamış cevapların açığa çıkmasına yardımcı olan, yeni bir farklı zenginlik getiren, yapılandırılmış, arkasında ciddi becerinin ve deneyimsel öğrenme metodolojisinin olduğu bir süreç.

SBU: Deneyimiyle birlikte o flu alanı netleştiren... Öyle mi?

EA:Danışanın deneyimiyle, kendi, koçluk deneyimiyle oraya netleştirmeyi sağlayan, danışanın da aslında kendi içinde var olduğu fakat bir şekilde yeterince fark etmediği cevapları da bulmasına yardımcı olan bir süreç. Biz koçların çok net tanımı vardır. Danışan genelde sol elinde sorusuyla gelir, cevap da sağ elin içindedir. Koğun görevi sol ve sağ elin birbiriyle buluşturulmasıdır. Çok cevapları veren tarafta değil, hatta hiç değil. Cevapları bulmaya yardımcı olan bir sürecin içinde yer almasıdır. Koçluğun bendeki tanımı bu... Bir de daha iyi bir hayat. Daha büyük resimden baktığınızda, daha iyi, tatmin dolu bir hayat yaşamaya doğru değişim sürecinde o değişime danışanın sağlıklı ve

güvenilir şekilde motive olarak girmesi ve ilerleyebilmesini sağlayan bir metodoloji aslında.

SBU: Potansiyelin farkına vardırılmasını sağlayan bir süreç gibi bakabilir miyiz?

EA:Bu dediklerimin hepsi ayrı ayrı birer koçluk tanımını haline dönüştürülebilir. Belki kilit kelimeyi alıp ortaya daha ideal bir paragraf bile çıkabilir. Ama kendi içindeki potansiyeli, var olan o potansiyeli maksimum seviyede kullanmasına yardımcı olan mekanizma.

SBU:Peki koçluk bir ihtiyaç mıdır sizce?

EA:Bu soruyu kime soruyorsunuz? Bana mı danışana mı?

SBU: Size soruyorum. Danışan olsa nasıl cevaplardı onu da merak ettim.

EA:Yani değişim içinde olan her bireyin koçlukla yol alması daha kolaylaşıyor. Bunun ihtiyaç boyutunda olup olmaması danışanın o konuyla ilgili yaşanmış tecrübe ve deneyimleriyle ilintili. Yani her konuda koçluk almak bir kişi için ihtiyaç olmayabilir. Koçluk genel olarak bir ihtiyaç. Fakat Enis için IT konusunu daha önce 20 kere yaşadığım ve oradaki öğrenmeye iyi sonuçlar alıyorsa tekrar o konuda koçluk almam bir ihtiyaç olmayabilir. Fakat benim için gri alanların olduğu bir değişim süreci yaşıyorsa, belirsizlikler çok fazlaysa, kendi içinde cevaplarımın olduğunu bildiğim halde netleştiremiyorsam... O clarification'un ihtiyaç olduğu durumlarda koçluk bir ihtiyaç haline dönüşebilir. Riski büyükse değişim sürecinin, koçluk bir ihtiyaç. Peki, şu anda sokaktaki herkes koçluk almaya ihtiyaçlı mıdır dersiniz, olmayabilir. Fakat alırlarsa hayatlarında istedikleri sonuçlara daha hızlı gitmeleri, değişimi daha iyi yönetmeleri daha mümkün olur. İhtiyaç kelimesi, ağır bir kelime... Bende ki algısı. İhtiyaç deyince olmazsa olmaz gibi geliyor, bende ki tanımını. Bazı durumlar için evet, olmazsa olmaz. Koçluk mutlaka çok radikal ve riski büyük durumlarda koçluk almak bir ihtiyaç olabilir. Yoksa kişi öğreniyor, kişi arzuladığı sonuca gidiyor, koçluk almak verimliliği arttıran bir süreç. Beş yılda öğreneceğiniz bir değişim öğretisini koçlukla atlı, sekiz ayda daha hızlı yapabilir ve daha az hatayla yapabilirsiniz. Bu gözle bakarsanız, ihtiyaç.

SBU: Sizce koçluk eğitimi nasıl olmalı? Koçlar nasıl eğitim almalı? Koçluk yapacak kişi nasıl bir eğitim almalı?

EA:İkiye ayırmak lazım... Birkaç parçaya ayırmak lazım, şimdi onun algoritmasını siz zihninizde daha net oluşturabilirsiniz daha sonra düşündüğünüzde... Birkaç ayağı var. Güçlü bir know how, ICF yetkinlikleriyle paralel ve onu karşılayan ve senkronize olmuş... Ve gerçekten koç olma yolculuğu içinde derinleşmiş, rol model koçlar tarafından verilmesi. Yani bir koçluk eğitimi nasıl olmalı deyince, koçluğu literatür olarak bilen birinin vermesiyle koçluğu olarak yaşayan birinin vermesi arasında fark var. Yani anlatılanla, sahnede duran kişinin çelişkilerini gören katılımcının kafası karışıyor genelde. Yani bunu gerçekten yaşayan ve koç olma yolculuğunda derinleşmiş ve ilerlemiş bir kişiden de bu konuyu hem bilen hem de yaşayan ve olan birisinden alması çok önemli. Bence bu kısım çok önemli. Altyapısı ve know how'u... Çünkü altında psikoloji bilim dalı var, sosyoloji var. Birçok bilim dalı var. Know How teorisinin altı çok sağlam ve destekli olmalı. Yapı çok iyi kurgulanmalı. Bir süreç olmalı, zamana yayılmalı. Shortcut öyle üç beş günde, yedi günde bu eğitimi verdik ve bittik değil. Altı, sekiz aya yayılan bir süreç olmalı. Yani ilk giriş, temel formasyon eğitimini kast ediyorum. Yoksa koç olma eğitimi, yıllarca sürüyor. Benim 15 yılın üzerinde bir koçluk deneyimim var. Kendi deneyimime baktığımda 1,5 yıllık bir süreçten sonra, ortalama da genelde budur. Tam, dolu dolu eğitim aldığınızda 1,5 yılda koçluğunuz oturmaya başlıyor. Beşinci yılda da, dört, beş yılda da artık içinize sindiriyorsunuz ve bir danışanla koçluk görüşmesine başlarken çok içiniz rahat ve çok otomatik pilottan koçluk yapmaya başlıyorsunuz. Yani beş yıldır... Ustalaşmak diyeyim. NŞA, normal şartlar altında. Yani kişinin kendi kişisel özellikleri tabii ki değişkenlik gösterebilir. Hamurunda olması çok önemli... Ama ideal bir koçluk süreci zamana da yayılmalı, altı, sekiz ay... Ve kesintiye uğramamalı. Araya esler girmemeli. Deneyimsel olmalı. Bir danışan ne yaşarı yaşatan bir program olmalı. Kendisi eğitim boyunca danışan rolünde olmalı hep...

SBU:Empati kurabilmek diyoruz ya, o mu?

EA:Hem empati var orada hem de vücuda indirmek adına... Deneyimsel, duygunun ve zihinsel sürecin kişide nasıl çalıştığını, koçun yaptıklarının insanda ne yarattığını yaşaması, kendi koçluk pratiğine çok fayda sağlıyor. Ben kendimden şöyle bir örnek verebilirim: 15 günlük bir koçluk eğitimi aldıysam, 10 saatlik de bir koçluk aldıysam, bireysel koçluk, bireysel koçlukta danışan koçlukta danışan koltuğunda öğrendiğim 15 günden daha derin ve etkilidir. Teorisi belki daha fazladır 15 günün, çok şey

anlatılıyor orada. Fakat bende iz bırakan ve bugünkü koçluğuma taşıdığım öğretiler, 10 seanstakinde daha fazladır.

SBU: O pratik kısmı? Uygulama kısmı?

EA:Çünkü direksiyondasınız... Eğitim nasıl olmalı kısmı mutlaka işin içinde olmalı. Yani suyun içine girmeli, yüzme öğrenmek dışarıdan anlatılarak olacak bir şey değil. Mutlaka yapa yapa öğrenilecek bir metodoloji... Yani normal akredite okulların büyük kısmı, üçte ikisi, yüzde 70'i deneyimsel öğrenme üzerine yüzde 25, 30, 35'i daha çok lecture derse anlatan tarafındadır. İdeali bence o.

SBU: Uygulama ve teori dediniz. Yani altındaki yatan şeyi öğrenmek, sonra da uygulamasını yapmak dediniz. Bir kere öğrenilen insanın da iyi bir rol model olması... Biz buna iletişim derken inanılır ve güvenilir kaynak olmaktan bahsederiz, doğru iletişim kurarken. Biraz onu hissettirdiniz bana, doğru mu anlamışım?

EA:Bana olma yolculuğunda rehberlik eden kişinin benim ilham alacağım bir duruşa sahip olması önemli. Ve bu koçluk programlarının içinde bence liderliğe de dokunan, kişinin liderliğini çünkü geliştirmeniz gerekiyor. Bireysel koçluk yaparken sizin hem bir eğitici tarafınız olması gerekiyor hem koç yetkinliklerine sahip olmanız gerekiyor bir de lider bir duruşa sahip olmanız gerekiyor. Kendi içinizde temizlenmenizi sağlayacak derinlikte bir program olmalı. Google'dan da bulabileceğiniz bir öğretiyi vermekten bağımsız bir şeyden bahsediyorum. Kişinin içine girebileceği, çok iyi dizayn edilmiş, fasilite edilmiş... Yani bir egzersizi iyi fasilite etmekle, etkin fasilite etmekle onu çalakalem kâğıttan okuduğun gibi fasilite etmek arasında fark var. Orada işte o koçun fasilite yetkinliğiyle çok önemli...

SBU: Kişiye özel, olaylara odaklanmak değil kişiye odaklanmak...