

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİMDALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI



LİDERLİK VE KOÇLUK YAKLAŞIMININ YÖNETİCİLER ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:  
OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

ERKAN KARA

İstanbul, 2012

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİMDALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI



LİDERLİK VE KOÇLUK YAKLAŞIMININ YÖNETİCİLER ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:  
OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

**ERKAN KARA**

Danışmanı  
**Prof. Dr. Akın MARŞAP**

İstanbul, 2012



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ

Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans programı öğrencilerinden Y1012.030018 numaralı Erkan KARA'nın "LİDERLİK VE KOÇLUK YAKLAŞIMININ YÖNETİCİLER ÜZERİNDEKİ ETKİSİ OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 31.08.2012 tarih ve 2012/20 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **oy birliği / oy çokluğu** ile Yüksek Lisans Tezi olarak **kabul** edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 08/10/2012

1) Tez Danışmanı

Prof. Dr. Alan Marsap

2) Jüri Üyesi

Prof. Dr. Salih GÜNEY

3) Jüri Üyesi

Doç. Dr. Gena Güney

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

## GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı	: Erkan KARA
Anabilim Dalı	: İşletme
Programı	: İnsan Kaynakları Yönetimi
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Akın MARŞAP
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans – Eylül 2012
Anahtar Kelimeler	: Liderlik, Koçluk, Turizm İşletmeleri, Otel İşletmeleri

## ÖZET

### LİDERLİK VE KOÇLUK YAKLAŞIMININ YÖNETİCİLER ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Günümüzde küreselleşme ve teknolojik değişimler nedeniyle yaşanan hızlı değişim ve yenileşme süreci, kurumları rekabet ortamında üstün kılacak arayışlara yöneltmektedir. Bu yönelim liderlik ve koçluk yaklaşımının önemini her geçen gün artırmaktadır.

Bu çalışmada liderlik ve koçluk yaklaşımlarının yöneticiler üzerindeki etkisi konusu ele alınmıştır. Bu kapsamda yöneticilerin yaş, cinsiyet, mezun oldukları okul, toplam yöneticilik deneyimleri ve iş yerindeki unvanlara göre liderlik ve koçluk boyutlarının farklılık gösterip göstermedikleri irdelenmiştir.

Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde liderlik kavramı ve liderlikle ilgili yaklaşımlar, ikinci bölümde koçluk yaklaşımı incelenirken, üçüncü kısımda turizm ve konaklama kavramlarına yer verilmiştir. Araştırmanın son kısmında, yöneticilerden anket yoluyla elde edilen verilerin analiz edildiği kısım olan, araştırmanın amacı ve bulguları bulunmaktadır. Bu çalışma İstanbul'da bulunan beş yıldızlı otellerin orta ve üst düzey yöneticileri üzerinde uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda, otel yöneticilerinin cinsiyetleri ve koçluk yaklaşımı arasında ilişki tespit edilmiştir. Yalnız, cinsiyet ile liderlik yaklaşımları arasında ilişki tespit edilememiştir. Ayrıca otel yöneticilerinin yaşlarına göre koçluk ve liderlik yaklaşımları arasındaki ilişki değişebilmektedir. Otel yöneticilerinin diğer demografik özellikleri ile koçluk ve liderlik yaklaşımları arasında olumlu bir etkileşim tespit edilmiştir. Araştırmanın son kısmında otel işletmeleri için uygulanabilir bir koçluk modeli oluşturulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Koçluk, Turizm İşletmeleri, Otel İşletmeleri

## GENERAL KNOWLEDGE

Name And Surname	: Erkan KARA
Department	: Business Administration
Program	: Human Resources Management
Thesis Advisor	: Professor. Dr. Akın MARŞAP
Thesis Type And Date	: Master's Degree – September 2012
Key Words	: Leadership, Coaching, Tourism Management, Hotel Management

## SUMMARY

### **THE IMPACT OF LEADERSHIP AND COACHING APPROACH ON MANAGERS: A RESEARCH IN HOTEL MANAGERMENTS**

Nowadays, the rapid change and innovation process that is experienced due to the globalization and technological changes lead the institutions to the searches that make them superior in the competitive environment. This trend is increasing the significance of the leadership and coaching approach day by day.

In this study, the impact of leadership and coaching approaches on managers is discussed. Within this framework, it is examined if the managers' dimensions of leadership and coaching show any difference with regard to age, gender, the schools that they graduated, total management experiences and job titles.

The research consists of four sections. While the concept of leadership and approaches about leadership are examined in the first section and coaching approach is studied in the second section, the third section includes the concepts of tourism and accommodation. In the last section of the study where the data that is obtained from managers through questionnaire, the objectives and findings of the study take place. This study is applied to mid-level and senior managers of five star hotels in Istanbul. In line with the findings of the study, a relation between the age and coaching approach of the managers is ascertained. However, no relation is ascertained between gender and coaching approaches. Furthermore, the relation between coaching and leadership approaches can vary with regards to the age of the hotel managers. A positive interaction is ascertained between the other demographic characteristics and coaching & leadership approaches of the hotel managers. In the last section of the study, an applicable coaching model is formed for the hotel managements.

**Key words:** Leadership, Coaching, Tourism Management, Hotel Management

## ÖNSÖZ

Yüksek Lisans eğitimime başlama aşamasında, sağlamış olduğu maddi ve manevi tüm kolaylıklardan dolayı Sayın Fatih AYDIN 'a teşekkürü bir borç bilirim.

Tez çalışmam süresince yoğun çalışma programı arasında bana zaman ayıran, sahip olmuş olduğu bilgi birikimi ve tecrübesini benimle paylaşan, ileri görüşlü fikir ve önerileriyle çalışmama ışık tutan danışman hocam Sayın Prof.Dr. Akın MARŞAP 'a teşekkürlerimi sunmaktan mutluluk duyuyorum.

Yüksek lisans eğitimimin ders ve tez aşamasında her konuda yardım ve bilgi birikimlerini benden esirgemeyen çok değerli hocam Sayın Prof.Dr. Salih GÜNEY ve pek kıymetli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Ercan ÖGE' ye teşekkür ederim.

Bilim insanı olma yolunda beni teşvik eden, bilimsel düşünmeyi bana öğreten değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ ve benden maddi manevi yardımlarını esirgemeyen, ilk fırsatta başarıma olan güvenini tekrarlayan sevgili hocam Okt. Zeynep Tülin MEMİŞ' e minnettarım.

Yüksek lisansa kayıt zamanında, işini sevmenin verdiği özveriyle bana yardımcı olan eski enstitü sekreteri Birsen ERCAN 'a teşekkür ederim.

Son olarak yüksek lisans eğitimim süresince bana gösterdikleri anlayış ve sabırdan dolayı ailemin her bir bireyine ayrı ayrı teşekkür ederim.

İstanbul, 2012

Erkan KARA

# İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZET.....	iv
SUMMARY .....	v
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLO LİSTESİ .....	xv
ŞEKİL LİSTESİ.....	xviii
KISALTMALAR.....	xx
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

<b>1.LİDER ve LİDERLİK KAVRAMI .....</b>	<b>4</b>
1.1.Lider.....	4
1.2.Liderlik .....	7
1.3.Liderliğin Tarihçesi .....	9
<b>2.TEMEL LİDERLİK ÖZELLİKLERİ .....</b>	<b>12</b>
2.1.Teknik Beceri .....	12
2.2.Beşeri Beceri.....	12
2.3.Kavramsal Beceri .....	12
2.4.Liderlerin Özellikleri .....	14
<b>3.LİDERLİĞİN AYNI ANLAMDA KULLANILAN KAVRAMLARDAN FARKI.....</b>	<b>18</b>
3.1. Lider ve Komutan Farkı .....	18
3.2. Lider ve Başkan Farkı.....	18
3.3. Lider ve Şef Farkı .....	19
3.4. Lider ve Yönetici Farkı.....	19
<b>4.LİDERLİK TARZLARI.....</b>	<b>25</b>
4.1.Otokratik Lider .....	25
4.2.Demokratik Lider .....	26

4.3.Tam Serbesti Tanıyan Lider .....	28
<b>5.LİDERİN GÜÇ KAYNAKLAR.....</b>	<b>29</b>
5.1.Yasal Güç (Legitimate Power) .....	30
5.2.Ödüllendirme Gücü (Reward Power) .....	31
5.3.Zorlayıcı Gücü (Coerceive Power).....	32
5.4.Uzmanlık Gücü (Expert Power) .....	33
5.5.Karizmatik Güç (Referent Power).....	33
<b>6.ÖZELLİKLER YAKLAŞIMI.....</b>	<b>35</b>
6.1.Fiziksel Özellikler.....	35
6.2.Kişilikle İlgili Özellikler.....	36
6.3.Zihinsel Özellik .....	37
6.4.Sosyo-Ekonomik Özellikler .....	37
<b>7.DAVRANIŞSAL YAKLAŞIMLAR .....</b>	<b>38</b>
7.1.Iowa Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	39
7.2.Harvard Üniversitesi Liderlik Çalışmaları .....	40
7.3.Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	41
7.4.Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması .....	43
7.5.Robert Blake ve Jone Mouton ‘un Yönetim Yaklaşımı .....	45
7.6.Tannenbaum ve Schmidt’in Liderlik Doğrusu .....	46
7.7.Douglas McGregor’un X ve Y Teorileri .....	48
7.8.Rensis Likert’in Sistem 4 Modeli.....	50
7.9.Gary R. Yukl’ un Liderlik Davranışı Modelleri .....	51
7.9.1.Ayrılık Modeli .....	51
7.9.2.Çoklu –Bağlama Modeli (Mutiple Linkage).....	53
<b>8.DURUMSALLIK YAKLAŞIMI.....</b>	<b>54</b>
8.1.Fred Fiedler’in Durumsallık Modeli.....	54
8.2.Robert House ve Martin Evans'ın Amaç – Yol Teorisi .....	57
8.3.Vroom-Yetton-Jago’nun Liderlik Yaklaşımı .....	58
8.4.Paul Hersey ve Kenneth Blanchhard’in Olgunluk Modeli Yaklaşımı .....	61
8.5.William j.Reddi’nin Üç Boyutlu Liderlik Modeli .....	63



<b>9.ÇAĞDAŞ LİDERLİK TEORİLERİ .....</b>	<b>66</b>
9.1.Stratejik Liderlik.....	66
9.2.Karizmatik Lider .....	67
9.3.Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı.....	68
9.4.Dönüşümcü – Yenilikçi (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı .....	69
9.5.Vizyoner Lider.....	71
9.6.Hizmetkâr Lider.....	72
9.7.Takım Liderliği.....	73
9.8.Kendi Kendine Liderlik(Öz Liderlik).....	74
9.9.Koç Tipi Liderlik .....	75

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **KOÇLUK YAKLAŞIMI**

<b>1.KOÇ ve KOÇLUK KAVRAMI .....</b>	<b>77</b>
1.1.Koç Kavramının Tanımı.....	77
1.2.Koçluk Kavramının Tanımı.....	79
1.3.Koçluk Kavramının Tarihçesi .....	82
1.4.Koçluk Kavramının Amacı.....	83
1.5.Koçluk Kavramının Önemi .....	84
<b>2.KOÇLUK KAVRAMININ GELİŞİMİNİN ARDINDAKİ ETMENLER.....</b>	<b>85</b>
2.1.Sosyolojik Değişim.....	85
2.2.Kişisel Gelişim .....	86
2.3. NLP Kavramı (Neuro Linguistic Programming).....	86
2.4.Duygusal Zekâ (Emotional Quotient - EQ).....	87
2.5.İletişim Becerilerinin Gelişimi .....	88
<b>3.KOÇLUK KAVRAMININ BENZER KAVRAMLARLA KARŞILAŞTIRILMASI... </b>	<b>89</b>
3.1.Koçluk Kavramı ve Danışmanlık .....	89
3.2.Koçluk Kavramı ve Terapi .....	91
3.3.Koçluk Kavramı ve Rehber (Kılavuz).....	92
3.4.Koçluk Kavramı ve Antrenörlük .....	93
3.5.Koçluk Kavramı ve Mentorluk.....	94
3.6.Koçluk, Danışmanlık ve Mentor İlişkisi.....	98

<b>4.MENTORLUK KAVRAMI .....</b>	<b>100</b>
4.1.Mentorluk Kavramının Tanımı.....	100
4.2.Mentorluk Kavramının Tarihçesi .....	102
<b>5.MENTORLUK SÜRECİ .....</b>	<b>105</b>
5.1.Başlangıç Aşaması (Initiation) .....	106
5.2.Yetiştirme Aşaması (Cultivation).....	106
5.3.Ayrılma Aşaması (Separation) .....	106
5.4.Yeniden Tanımlama Aşaması (Refinition).....	107
<b>6.ETKİN MENTORUN ÖZELLİKLERİ .....</b>	<b>109</b>
<b>7.MENTORLUK TÜRLERİ.....</b>	<b>110</b>
7.1.Yönetmel Mentorluk .....	110
7.2.Durumsal Mentorluk.....	110
7.3.Formal Mentorluk.....	110
7.4.İnformal Mentorluk .....	111
7.5.Elektronik (e-mentoring) Mentorluk .....	111
<b>8.MENTORLUĞUN FAYDALARI .....</b>	<b>112</b>
8.1.Mentor Açısından Sürecin Faydaları.....	112
8.2.Mentee Açısından Sürecin Faydaları.....	112
8.3.Kurum Açısından Sürecin Faydaları .....	113
<b>9.KOÇLUK YETERLİLİKLERİ.....</b>	<b>113</b>
9.1.Kendi Kendine Yeterlilik.....	113
9.2.Sosyal Yeterlilik .....	114
9.3.Metodolojik Yeterlilik .....	114
9.4.Mesleki Yeterlilik .....	114
<b>10.KOÇLUK YAKLAŞIMININ SAĞLADIĞI YARARLARI.....</b>	<b>115</b>
10.1.Kuruma Sağladığı Yararlar.....	115
10.2.Çalışana Sağladığı Yararlar .....	115
<b>11.KOÇLUK YAKLAŞIMINDAKİ ENGELLER VE SINIRLAR.....</b>	<b>117</b>
11.1.Yöneticilerden Kaynaklanan Engeller.....	117
11.2.Çalışanlardan Kaynaklanan Engeller.....	117
11.3.Örgütsel Hiyerarşi.....	118
11.4.Değişime Direniş .....	118

11.5.Değerlendirme Sistemleri .....	119
<b>12.KOÇLUK TARZLARI.....</b>	<b>120</b>
12.1.Dolaylı (Destekleyici) Koçluk.....	120
12.2.Dolaysız (Yetkilendirici) Koçluk .....	120
<b>13.KOÇLUK TÜRLERİ.....</b>	<b>121</b>
13.1.Yaşam Koçluğu (Life Coaching).....	121
13.2.Eğitim Koçluğu (Educational Coaching) .....	122
13.3.Kariyer Koçluğu (Career Coaching).....	123
13.4.Performans Koçluğu (Performance Coaching).....	124
13.5.Aile Koçluğu (Family Coaching) .....	126
13.6.Üst Yönetim Koçluğu (Executive Coaching).....	126
13.7.Girişimcilik Koçluğu (Entrepreneurship Coaching).....	127
13.8.Takım Koçluğu (Team Coaching).....	128
<b>14.KOÇLUK BECERİLERİ.....</b>	<b>129</b>
14.1.Anahtar Beceriler.....	130
14.1.1.Beden Dili Becerisi .....	130
14.1.2.Dinleme Becerisi.....	130
14.1.3.Soru Sorma Becerisi .....	131
14.2.Yardımcı Beceriler .....	132
14.2.1.Değerlendirme Becerisi .....	132
14.2.2.Tartışma Becerisi .....	133
14.2.3.Araştırma Becerisi .....	133
14.2.4.Gözlem Yapma Becerisi .....	133
14.2.5.Analiz ve Sentez Becerisi .....	134
14.2.6.Sözel Beceriler .....	134
14.2.7.İkna Etme Becerisi.....	134
14.2.8.Danışmanlık Becerisi .....	135
<b>15.ETKİLİ BİR KOÇUN ÖZELLİKLERİ .....</b>	<b>135</b>
<b>16.KOÇLUK SÜRECİ.....</b>	<b>137</b>
16.1.Birinci Basamak: Anlaşma(Kontrat) .....	137
16.2.İkinci Basamak: Gözlem ve Değerlendirme.....	137
16.3.Üçüncü Basamak: Durum Analizi.....	138

16.4.Dördüncü Basamak: Beceri Analizi .....	138
16.5.Beşinci Basamak: Bireysel Paradigma(Değerler dizisi) Analizi.....	138
16.6.Altıncı Basamak: Performans Değerleme ve Gözleme .....	139
16.7.Yedinci Basamak: Yapıcı Yönlendirme .....	139
16.8.Sekizinci Basamak: Dirençle Başa Çıkma .....	139
16.9.Dokuzuncu Basamak: Motivasyon ve Ödüllendirme .....	140
<b>17.KOÇLUKTA KULLANILAN TEKNİKLER VE ARAÇLAR.....</b>	<b>141</b>
17.1.Hedef Belirleme.....	141
17.2.Geri Bildirim ve Övgü.....	142
17.3.Beyin Fırtınası ve Metaforlardan Yararlanma.....	142
17.4.Hipnoz ve Rahatlama Terapisi .....	144
17.5.Sanki Tekniği.....	144
17.6.Bireysel SWOT(Strengths Weaknesses Opportunities Threats) Analizi .....	145
17.7.Yaşam Çarkı .....	146
<b>18.KOÇLUK YAKLAŞIMININ DÜNYADAKİ VE TÜRKİYE'DEKİ DURUMU .....</b>	<b>147</b>
18.1.Koçluk Yaklaşımının Dünyadaki Durumu .....	147
18.2. Koçluk Yaklaşımının Türkiye'deki Durumu.....	147
18.3.Uluslararası Koçluk Federasyonu(International Coach Federation) .....	148
<b>19.YÖNETİM VE KOÇLUK.....</b>	<b>149</b>
<b>20.YÖNETİM YAKLAŞIMLARINDA KOÇLUK YAKLAŞIMININ YERİ VE ÖNEMİ.....</b>	<b>150</b>
20.1.Klasik Yönetim Yaklaşımı .....	150
20.2.Klasik Yönetim Yaklaşımı ve Koçluk Yaklaşımı .....	151
20.3.Davranışsal (Neo-Klasik) Yönetim Yaklaşımı.....	151
20.4.Davranışsal (Neo-Klasik) Yönetim Yaklaşımı ve Koçluk Yaklaşımı.....	152
20.5.Modern Yönetim Yaklaşımları .....	153
20.6.Modern Yönetim Yaklaşımları ve Koçluk Yaklaşımı .....	153
20.7. Çağdaş Yönetim Yaklaşımları.....	154
20.8. Çağdaş Yönetim Yaklaşımları ve Koçluk Yaklaşımı.....	155

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TURİZM VE KONAKLAMA KAVRAMLARI

<b>1.TURİZM KAVRAMI .....</b>	<b>156</b>
1.1.Turizm Kavramının Tanımı.....	156
1.2.Turistin Tanımı .....	157
1.3.Turizm Kavramının Tarihçesi .....	158
<b>2.KONAKLAMA İŞLETMELERİ .....</b>	<b>159</b>
2.1.Konaklama İşletmelerinin Tanımı .....	159
2.2.Konaklama İşletmelerinin Tarihçesi.....	160
<b>3.KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI .....</b>	<b>161</b>
<b>3.1.ASLİ KONAKLAMA TESİSLERİ .....</b>	<b>161</b>
3.1.1.Oteller .....	163
3.1.2.Moteller.....	167
3.1.3.Tatil Köyleri.....	168
3.1.4.Pansiyonlar.....	171
3.1.5.Kampinger .....	171
3.1.6.Apart Oteller .....	173
3.1.7.Hosteller.....	174
<b>3.2.ALTERNATİF KONAKLAMA TESİSLERİ.....</b>	<b>175</b>
3.2.1.Sağlık ve Spor Tesisleri .....	175
3.2.2.Kırsal Turizm Tesisleri .....	179
3.2.3.Özel Tesisler .....	181

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN YÖNTEM ve BULGULARI

<b>4.ARAŞTIRMANIN YÖNTEM ve BULGULARI.....</b>	<b>183</b>
4.1.Araştırmanın Problemi .....	183
4.2.Araştırmanın Amacı .....	183
4.3.Araştırmanın Önemi .....	184
4.4.Araştırmanın Kapsamı.....	186
4.5.Araştırmanın Sınırlılıkları.....	186
4.6.Araştırmanın Hipotezleri .....	186
4.7.Araştırmada Kullanılan Yöntem.....	188

4.7.1. Veri Toplama Yöntemi .....	188
4.7.2. Veri Toplama Aracı .....	189
4.8. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	191
4.9. Verilerin Analizi .....	191
4.10. Araştırmanın Bulguları .....	193
4.10.1. Örneklem Grubundaki Kişilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	193
4.10.2. Otel Yöneticilerinin Liderlik Davranışı Boyutları İle İlgili Görüşleri.....	198
4.10.3. Otel Yöneticilerinin Koçluk Becerileri Boyutları İle İlgili Görüşleri.....	212
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>242</b>
<b>OTEL İŞLETMELERİNDE UYGULANABİLİR KOÇLUK MODELİ.....</b>	<b>252</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>25269</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>286</b>
EK-1 Uluslararası Koçluk Federasyonu Etik Kuralları .....	286
EK-2 Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Organizasyon Şeması .....	290
EK-3 AnketFormu.....	291

## TABLO LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
<b>Tablo 1</b> Liderlik Özellikleri.....	23
<b>Tablo 2</b> Daft' a Göre Yönetici ve Lider Özellikleri Arasındaki Karşıtlıklar.....	26
<b>Tablo 3</b> Lider Olmayan Yönetici, Lider Yönetici ve Yönetici Olmayan Liderlerin Ortak Özellikleri	29
<b>Tablo 5</b> French ve Raven'ın Güç Kaynakları .....	39
<b>Tablo 6</b> Lideri Diğerlerinden Ayıran Fiziksel ve Kişilik Özellikleri.....	41
<b>Tablo 7</b> Ohio Üniversitesi Liderlik Modeli .....	46
<b>Tablo 8</b> X ve Y Yaklaşımlarının Karşılaştırması.....	53
<b>Tablo 9</b> Sistem 4 Modeli'nde Yönetici Davranışları ve Özellikleri .....	54
<b>Tablo 10</b> Fiedler'in Liderlik Tarzı .....	60
<b>Tablo 11</b> Terapi ve Koçluk Kavramlarının Karşılaştırılması .....	96
<b>Tablo 12</b> Mentorluk ve Koçluk Arasındaki Farklar.....	100
<b>Tablo 13</b> Koçluk ve Mentorluğun İşlevsel Benzerlikleri.....	102
<b>Tablo 14</b> Koçluk, Danışmanlık ve Mentorluk Yaklaşımlarının Farklı Boyutları .....	103
<b>Tablo 15</b> Mentor-Mentee İlişkisinin Gelişim Basamakları .....	108
<b>Tablo 16</b> Mentorluk Sürecinde Mentorun Davranış Şekilleri.....	111
<b>Tablo 17</b> Koçların Soru Sorma Becerisine ilişkin Öneriler .....	136
<b>Tablo 18</b> Etkili Bir Koçun Özellikleri .....	140
<b>Tablo 19</b> Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	196
<b>Tablo 20</b> Kişilerin Cinsiyet Gruplarına Göre Dağılımlar .....	197
<b>Tablo 21</b> Kişilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımlar .....	197
<b>Tablo 22</b> Kişilerin Mezun Olduğu Okul Gruplarına Göre Dağılımları .....	198
<b>Tablo 23</b> Kişilerin Toplam Yöneticilik Deneyimlerine Göre Dağılımları.....	199
<b>Tablo 24</b> Kişilerin İş Yerindeki Unvanına Göre Dağılımları .....	200
<b>Tablo 25</b> Otel Yöneticilerinin Aşağıdan Yukarıya İletişim Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	202
<b>Tablo 26</b> Otel Yöneticilerinin Tanıma Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı.....	203
<b>Tablo 27</b> Otel Yöneticilerinin Örgütlenme Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı .....	204
<b>Tablo 28</b> Otel Yöneticilerinin Yapıyı Harekete Geçirme Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı ...	205
<b>Tablo 29</b> Otel Yöneticilerinin Üyeliğin Korunması Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı .....	206
<b>Tablo 30</b> Otel Yöneticilerinin Yukarıdan Aşağıya İletişim Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	207
<b>Tablo 31</b> Otel Yöneticilerinin Amaçların Bütünleştirilmesi Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	208
<b>Tablo 32</b> Otel Yöneticilerinin Üretim Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı.....	209
<b>Tablo 33</b> Otel Yöneticilerinin Örgütün Temsili Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı .....	210

<b>Tablo 34</b> Otel Yöneticilerinin Hükmetme Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı .....	211
<b>Tablo 35</b> Otel Yöneticilerinin İstismarcı Otokratik Lider Davranışı Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı ..	212
<b>Tablo36</b> Otel Yöneticilerinin Yardım Sever Lider Davranışı Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı .....	213
<b>Tablo 37</b> Otel Yöneticilerinin Katılımcı Lider Davranışı Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı ...	214
<b>Tablo 38</b> Otel Yöneticilerinin Demokratik Lider Davranışı Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	215
<b>Tablo 39</b> Otel Yöneticilerinin Koçluk Becerilerinden Olan Performans Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı .....	217
<b>Tablo 40</b> Otel Yöneticilerinin Koçluk Becerilerinden Olan İletişim Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı ..	219
<b>Tablo 41</b> Otel Yöneticilerinin Koçluk Becerilerinden Olan Soru Çözme Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı.....	220
<b>Tablo 42</b> Otel Yöneticilerinin Koçluk Becerilerinden Olan Yetkilendirme Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı.....	221
<b>Tablo 43</b> Otel Yöneticilerinin Koçluk Becerilerinden Olan Olumlu İletişim Ortamı Meydana Getirme Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı .....	223
<b>Tablo 44</b> Otel Yöneticilerinin Koçluk Becerilerinden Olan İş Motivasyonu ve Övgü Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı.....	225
<b>Tablo 45</b> Otel Yöneticilerinin Koçluk Becerilerinden Olan Öğrenme Ortamı Oluşturma ve Delegasyon Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı .....	227
<b>Tablo 46</b> Otel Yöneticilerinin Liderliğin Örgütlenme Boyutuna İlişkin Tutumlarının Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması.....	227
<b>Tablo 47</b> Otel Yöneticilerinin Liderliğin Yapıyı Harekete Geçirme Boyutuna İlişkin Tutumlarının Eğitim Toplam Yöneticilik Tecrübelerine Göre Karşılaştırılması .....	228
<b>Tablo 48</b> Otel Yöneticilerinin Liderliğin Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim Boyutuna İlişkin Tutumlarının İşletmedeki Ünvanlarına Göre Karşılaştırılması .....	229
<b>Tablo 49</b> Otel Yöneticilerinin Liderliğin Tanıma Boyutuna İlişkin Tutumlarının İşletmedeki Ünvanlarına Göre Karşılaştırılması.....	230
<b>Tablo 50</b> Otel Yöneticilerinin Liderliğin Hükmetme Boyutuna İlişkin Tutumlarının Mezun Olunan Okula Göre Karşılaştırılması.....	231
<b>Tablo 51</b> Otel Yöneticilerinin İstismarcı Otokratik Lider Davranışı Boyutuna İlişkin Tutumlarının Mezun Olunan Okula Göre Karşılaştırılması .....	231
<b>Tablo 52</b> Otel Yöneticilerinin Yardım Sever Lider Davranışı Boyutuna İlişkin Tutumlarının Mezun Olunan Okula Göre Karşılaştırılması .....	232
<b>Tablo 53</b> Otel Yöneticilerinin Demokratik Lider Davranışı Boyutuna İlişkin Tutumlarının Toplam Yöneticilik Deneyimlerine Göre Karşılaştırılması .....	233
<b>Tablo 54</b> Otel Yöneticilerinin Koçluk Yaklaşımının Yetkilendirme Boyutuna İlişkin Tutumlarının Yaşlara Göre Karşılaştırılması .....	233



<b>Tablo 55</b> Otel Yöneticilerinin Koçluk Yaklaşımının Performans Boyutuna İlişkin Tutumlarının İşletmedeki Ünvanlarına Göre Karşılaştırılması .....	234
<b>Tablo 56</b> Yöneticilerinin Koçluk Yaklaşımının İletişim Boyutuna İlişkin Tutumlarının .....	235
<b>Tablo 57</b> Otel Yöneticilerinin Koçluk Yaklaşımının Sorun Çözme Boyutuna İlişkin Tutumlarının İşletmedeki Ünvanlarına Göre Karşılaştırılması .....	236
<b>Tablo 58</b> Otel Yöneticilerinin Koçluk Yaklaşımının Yetkilendirme Boyutuna İlişkin Tutumlarının İşletmedeki Ünvanlarına Göre Karşılaştırılması .....	237
<b>Tablo 59</b> Otel Yöneticilerinin Koçluk Yaklaşımının Olumlu İletişim Ortamı Meydana Getirme Boyutuna İlişkin Tutumlarının İşletmedeki Ünvanlarına Göre Karşılaştırılması.....	238
<b>Tablo 60</b> Otel Yöneticilerinin Koçluk Yaklaşımının İş Motivasyonu ve Övgü Boyutuna İlişkin Tutumlarının İşletmedeki Ünvanlarına Göre Karşılaştırılması .....	239
<b>Tablo 61</b> Otel Yöneticilerinin Koçluk Yaklaşımının Öğrenme Ortamı Oluşturma ve Delegasyon Boyutuna İlişkin Tutumlarının İşletmedeki Ünvanlarına Göre Karşılaştırılması.....	240
<b>Tablo 62</b> Otel Yöneticilerinin Koçluk Yaklaşımının İş Motivasyonu Ve Övgü Boyutuna İlişkin Tutumlarının Yaşlara Göre Karşılaştırılması .....	241
<b>Tablo 63</b> Otel Yöneticilerinin Koçluk Yaklaşımının Yetkilendirme Boyutuna İlişkin Tutumlarının Cinsiyetlere Göre Karşılaştırılması .....	241
<b>Tablo 64</b> Otel Yöneticilerinin Koçluk Yaklaşımının Olumlu İletişim Ortamı Oluşturma Boyutuna İlişkin Tutumlarının Mezun Oldukları Okullara Göre Karşılaştırılması .....	242
<b>Tablo 65</b> Otel Yöneticilerinin Koçluk Yaklaşımının Yetkilendirme Boyutuna İlişkin Tutumlarının Mezun Oldukları Okullara Göre Karşılaştırılması .....	243
<b>Tablo 66</b> Otel Yöneticilerinin Koçluk Yaklaşımının İş Motivasyonu Ve Övgü Boyutuna İlişkin Tutumlarının Cinsiyetlere Göre Karşılaştırılması .....	243
<b>Tablo 67</b> Otel Yöneticilerinin Koçluk Yaklaşımının Örgütlenme Boyutuna İlişkin Tutumlarının Yaş Aralıklarına Göre Karşılaştırılması .....	244
<b>Tablo 68</b> Beyin Fırtınası Çoklu Oylama Formu .....	280
<b>Tablo 69</b> Koçluk Engelleri ve Çözüm Önerileri .....	287
<b>Tablo 70</b> Koçluk Modelinde Kapsamında Koçlara Öneriler .....	288

## ŞEKİL LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
Şekil 1 Değişim Yönetimi Seviyelerinde Kullanılan Becerilerdeki Farklılık.....	19
Şekil 2 Lider Yönetici Güç Farklılaşması.....	27
Şekil 3 Liderlik ve Yöneticiliğin Birbirini Tamamlayıcılığı .....	28
Şekil 4 Otoriter ve Demokratik Lider .....	32
Şekil 5 Liderin Güç Kaynakları .....	35
Şekil 6 Michigan Çalışmalarındaki Liderlik Davranış Yaklaşımları.....	48
Şekil 7 Blake ve Mouton' un Yönetimsel Diyagram Modeli .....	50
Şekil 8 Liderlik Tarzları Doğrusu (Katılım Boyutları ) .....	51
Şekil 9 Ayrılık Modeli .....	56
Şekil 10 Çoklu Bağlantı Modeli.....	57
Şekil 11 Vroom-Yetton-Jago Yaklaşımı Karar Süreci Akış Şeması .....	64
Şekil 12 Yaşam Eğrisi Modeli ve Etkin Liderlik Davranışı .....	66
Şekil 13 Reddi'nin Temel Liderlik Tarzları.....	67
Şekil 14 Reddi'nin Üç Boyutlu Liderlik Kuramı.....	68
Şekil 15 Koçluk-Danışmanlık İlişkisi .....	95
Şekil 16 Koçluk ve Mentorluğun Farkı.....	101
Şekil 17 Mentorluk Süreci .....	109
Şekil 18 Mentor-Mentee İlişkisinin Yapısı.....	112
Şekil 19 Koçluğun, Danışanlar Üzerindeki Etkileri.....	120
Şekil 20 Bireylerin Değişime Direnişinin Yedi Aşaması .....	123
Şekil 21 Performans Koçluğu Süreci .....	129
Şekil 22 İyi Takım Çalışması İçin Altı Temel Unsur .....	133
Şekil 23 Motivasyonun Olumlu ya da Olumsuz Döngüsü.....	145
Şekil 24 Yaşam Çarkı .....	150
Şekil 25 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi.....	155
Şekil 26 Kişilerin Cinsiyet Gruplarına Göre Dağılım Grafiği .....	197
Şekil 27 Kişilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılım Grafiği .....	198
Şekil 28 Kişilerin Mezun Olduğu Okul Gruplarına Göre Dağılım Grafiği .....	199

<b>Şekil 29</b> Kişilerin Toplam Yöneticilik Deneyimlerine Göre Dağılım Grafiği.....	200
<b>Şekil 30</b> Kişilerin İş Yerindeki Ünvanına Göre Dağılım Grafiği .....	201
<b>Şekil 31</b> Koçluk Modelini Meydana Getiren Alt Koçluk Sistemleri .....	275
<b>Şekil 32</b> Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi.....	277
<b>Şekil 33</b> Yaşam Çarkı Koçluk Aracı.....	278
<b>Şekil 34</b> Grow Koçluk Modeli İle Koçluk Süreci.....	281
<b>Şekil 35</b> Otel İşletmelerinde Yönetim Kademesindeki Koçluk Hiyerarşisi .....	282
<b>Şekil 36</b> Otel İşletmelerinde Çalışanlara Uygulanacak Koçluk Modeli Hiyerarşisi.....	284



## KISALTMALAR

<b>Age.</b>	:Adı Geçen Eser
<b>E.M.D. R.</b>	:Göz Hareketleriyle Duyarsızlaştırma ve Yeniden İşleme (Eye Movement Desensitization And Reprocessing)
<b>E.Q.</b>	:Duygusal Zekâ (Emotional Quotient)
<b>F</b>	:Faktör Değeri
<b>H</b>	:Hipotez
<b>I.C.F.</b>	:Uluslararası Koçluk Federasyonu (International Coach Federation)
<b>İ.K.Y.</b>	:İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>LDBA</b>	:Liderlik Davranışlarını Belirleme Anketi
<b>N.L.P</b>	:Algısal Davranış Kontrolü (Neuro Linguistic Programming)
<b>P.</b>	:Sayfa (page)
<b>S.B.E.</b>	:Sosyal Bilimler Enstitüsü
<b>S.W.O.H.P.</b>	:Güçlü Yönler Zayıf Yönler Sıra Nasıl-Korunma Yolları (Strengths Weaknesses Order How Protection)
<b>S.W.O.T.</b>	:Güçlü Yönler Zayıf Yönler Fırsatlar Tehditler (Strengths Weaknesses Opportunities Threats)
<b>SPSS</b>	: Sosyal Bilim İstatistik Paketi (Statiscal Package Of Socialscience)
<b>SS</b>	:Sayfa Sayısı
<b>T.K.Y.</b>	:Toplam Kalite Yönetimi
<b>TUROB</b>	:Turistik Otelciler, İşletmeciler Ve Yatırımcılar Birliği
<b>V.B.</b>	:Ve Benzeri
<b>V.D.</b>	:Ve Diğerleri

## GİRİŞ

Globalleşen dünya yapısında, meydana gelen hızlı değişim kurumların ve organizasyonların değişimi ve gelişimi yakalamalarını zorunlu kılmaktadır. İş hayatındaki bu değişim, işletmeleri öğrenen organizasyon yapısını benimsemelerine neden olmaktadır. Öğrenen organizasyon yapısı aracılığıyla entelektüel sermaye diye nitelendirilen insan kaynakları faktörünün etkisi her geçen gün daha da artmaktadır. Verimliliğin sürekliliği sağlanabilmesi için insan kaynaklarına olan yatırımların artmasını gerektirmektedir. Organizasyonlar ve işletmeler klasik yönetim anlayışını geride bırakıp, tüm kaynakları etkin kullanmayı hedeflemektedir. Klasik yönetim anlayışı yerini insan odaklı yönetim modeline bırakmaktadır. Yaşadığımız dönemde işletmeler küresel bir dünyanın kuruluşları haline gelmişlerdir. Rekabet ulusal düzeyden uluslararası düzeye çıkmış, pazarlar olgunlaşmış, teknolojik gelişmeler hızlanmış, artan rekabet firmaları da artan karmaşıklığa ve belirsizliğe sürüklemiştir. Bu ortamda başarılı bir yönetim için yöneticilerin, yöneticiliğin gerektirdiği birtakım yeteneklere de sahip olması gerekmektedir. Bu bağlamda liderlik ve koçluk kavramları gündeme gelmektedir.

Liderlik kavramı tarihin her döneminde, insanoğlunun merakını cezbeden başlıca kavramlardan birisidir. Yüzyıllar boyunca liderlik konusuna açıklık getirilmeye çalışılmıştır. Liderlik konusu üzerinde en çok çalışma yapılan konulardan olmasına rağmen, günümüzde dahi açıklanamamış olan bir kavram değildir. Lider ve liderlik ile ilgili birbirinden farklı yüzlerce tanım yapılmıştır. Bu nedenle genel geçer bir lider ya da liderlik tanımı ortaya konulamamaktadır. Liderlik konusu üzerine birçok teori geliştirilmiştir. Geliştirilen her bir teori liderliğin anlaşılmasına katkı sağlamış fakat hiç birisi tek başına yeterli olmamıştır. Halen de günümüzde liderlik ile ilgili teoriler geliştirilmektedir. Gelişmeler öyle gösteriyor ki, önümüzdeki yüzyılda da liderlik konusu gündemi meşgul eden bir konu olmaya devam edecektir.

İşletmelerin yoğun rekabet ortamında kendilerini farklı kılmalarını sağlayacak başlıca sistemlerden birisi de koçluk yaklaşımıdır. Koçluk yaklaşımının iş hayatına girişi 1980'li yıllara dayanmaktadır. Öğrenen organizasyon bilinci geliştikçe koçluk yaklaşımı da gelişmeye

ve iş hayatında kendisine yer bulmaya başlamıştır. Koçluk sistemi, entelektüel sermaye olan insan kaynaklarının daha verimli değerlendirilmesini amaçlamaktadır. Çalışanların performansını artırarak, hem işletmeye hem de çalışanların kendi kişisel doyumlarına yardımcı olmaktadır. Koçluk, yöneticiliğin bir boyutu olarak, kurum içinde kullanılabilen koçluk süreci, aynı zamanda danışmanlar tarafından her kesime hitap eden bir hizmet olarak da sunulabilmektedir. Koçluk yaklaşımı, eğitim ve geliştirme yöntemleri arasında en etkili yönetici geliştirme tekniğidir. Bu nedenden dolayı koçluk yaklaşımının işletmelerde uygulanması ve geliştirilmesi, organizasyonun etkinlik ve verimliliğini artırması açısından son derece önemlidir.

Koçluk ve liderlik yaklaşımlarını benimseyen yöneticilerin faaliyet gösterdiği sektörlerden birisi de turizm sektörüdür. Turizm sektörü, son yüzyılda dünya ekonomisinde en hızlı gelişen ve ilerleyen sektörlerden biri konumundadır. Turizm sektörü çoğu zaman bölgesel ya da ulusal kalkınma için bir lokomotif görevini üstlenmektedir. Bu nedenden dolayı turizm sektörünün iş dünyasında ayrıcalıklı bir yeri vardır. Gerek istihdam olsun gerekse de ülkeye döviz girdisi sağlaması açısından haklı konumunu korumaktadır. Turizm sektörünün önemi bu derece büyükken, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde kıyasıya bir rekabet ortamının bulunması da kaçınılmazdır. Bu rekabet piyasasında konaklama işletmelerindeki yöneticilerden liderlik ve koçluk gibi yetkinliklere sahip olması beklenmektedir.

Bu çalışmanın amacı, liderlik ve koçluk yaklaşımlarının konaklama işletmelerinde görev alan orta düzey ve üst düzey yöneticilerine etkisini incelemektir. Araştırma dört kısımdan oluşmaktadır.

Birinci kısım, liderlik ve liderlik yaklaşımlarının bulunduğu kısımdır. Bu kısımda liderliğin tanımı, tarihçesi, liderliğin benzer kavramlarla olan ilişkisi, liderin güç kaynakları üzerinde durulmaktadır. Ayrıca liderlik konusunu açıklamaya çalışan; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar, durumsal yaklaşımlar ve çağdaş yaklaşımlar yer almaktadır.

İkinci kısımda, koçluk yaklaşımı incelenmeye çalışılmıştır. Koçluğun tanımı, tarihçesi, koçluğun gelişmesini sağlayan etkenler, koçluk kavramının benzer kavramlarla ilişkisi, mentor kavramı ve koçluk yeterlilikleri incelenmiştir. Bununla beraber araştırma kapsamında,

koçluk yaklaşımının yararları, koçluk tarzları, koçluk türleri, koçluk becerileri, koçluk süreci ve koçluk yaklaşımının diğer yönetim yaklaşımları ile ilişkisinin incelenmesi faydalı bulunmuştur.

Üçüncü kısımda, turizm sektörü ve konaklama kavramı incelenmeye çalışılmıştır. Turizm kavramı, turizmin tarihçesi, konaklama işletmeleri, konaklama işletmelerinin sınıflandırılması ve alternatif konaklama tesisleri yer almaktadır.

Dördüncü kısım, araştırmanın yöntemi ve bulguların anlatıldığı kısımdır. İstanbul'da bulunan beş yıldızlı otellerde görev yapan orta düzey ve üst düzey yöneticilerin anketlere vermiş olduğu yanıtlar analiz edilmiştir. Bu kısımda araştırmanın problemi, önemi, sınırlılıkları, araştırmanın evreni ve verilerin SPSS programıyla analiz edilmiş bulguları yer almaktadır. Araştırma bünyesinde yirmi iki hipotez geliştirilmiştir. Bu hipotezlerden üç tanesi reddedilirken, on dokuz tanesi kabul edilmiştir. Bu hipotez ve bulgular ışığında araştırmanın sonuç ve önerilerine yer verilmiştir. Ayrıca araştırma sonucunda otel işletmeleri için uygulanabilir bir koçluk modeli ortaya konulmuştur.

Bu çalışmanın, bilime ve tezden yararlanmak isteyen araştırmacılara ayrıca tüm okuyuculara katkı sağlamasını temenni ederiz.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

#### 1.LİDER ve LİDERLİK KAVRAMI

Araştırmamızın birinci kısmında liderlik ve liderlik yaklaşımları üzerinde durulmaya çalışılmıştır. Liderliğin tanımı yapılmaya çalışılmış, bununla beraber liderlikle ilgili kavramlara yer verilmiştir. Liderlikle ilgili günümüze kadar yapılmış olan özellikler yaklaşımları, durumsal yaklaşımlar, davranışsal yaklaşımlar ve çağdaş liderlik yaklaşımları geniş kapsam çerçevesinde araştırmamızda yer bulmuştur.

##### 1.1.Lider

Liderlik konusunun tarih boyunca insanoğlunun merakını cezbetmiş olan bir konudur. İnsanlar ve toplumlar liderlik konusunu anlayabilmek için, liderlik konusuna çeşitli açılardan incelemeler yapmışlardır. Bu incelemeler sonucunda liderlik konusunu açıklamaya çalışan birçok model ve kuram geliştirilmiştir. Bunlarla beraber liderlik üzerinde çokça araştırma yapılan, buna rağmen tam olarak açıklanamayan bir konudur. Warren Bennis'e göre, liderlik üzerine 350 tanım vardır ve bu tanımlara gün geçtikçe yenileri eklenmektedir<sup>1</sup>.

Sözlükte lider kelimesi; "*bir gücü, otoriteyi, emir vermeyi, ödüllendirmeyi izleyicilere sahip olmayı gerektirmektedir*"<sup>2</sup>, şeklinde tanımlanmaktadır.

Liderle ilgili literatürde yapılan tanımların hepsine burada yer verme şansımız bulunmamakla beraber, tanımların bazılarını şu şekilde yer verilebilir;

Lider, meydana gelen kapsamlı ve geniş değişimler sonucunda ortaya çıkan fırsatları fark edebilen, net olmayan belirsiz durumlardaki tehlikelere rağmen bu fırsatları kullanarak

---

<sup>1</sup>Salih Güney, **Davranış Bilimleri**, Ankara: Nobel Yayınları, 2008, ss. 370, 371.

<sup>2</sup>Selen Doğan, **Vizyona Dayalı Liderlik**, İstanbul: Kale Yayınları, 2007, s. 9.



bağlı olduğu örgüte fayda sağlayan kişidir<sup>3</sup>.

Lider; grup üyeleri tarafından benimsenmiş yalnız yazılı olarak ortaya konulmamış olan ortak istek ve hedefleri kabul edilebilir bir amaç şeklinde tanımlayıp ortaya koyan ve grup üyelerinin mevcut güçlerini bu amaca ulaşmak için motive edip harekete geçiren kimsedir<sup>4</sup>.

Lider; kendisi dışındaki bireyleri belirlemiş olduğu amaç ve hedefler yönünde harekete geçirmeyi başarabilen kişidir<sup>5</sup>.

Lider; birden fazla insanın bir araya gelerek oluşturdukları grupları belirlenmiş amaçlar doğrultusunda örgütleyebilen, bu amaçlar için onları harekete geçirebilen, grup üyelerini etkileme becerisine ve bilgisine sahip bireydir<sup>6</sup>.

Lider; toplulukları belirlenen amaç yönünde motive etme yeteneği olan, içinde bulunduğu örgüt içinde iletişimi sağlayabilen, bireysel yetenekler arasında uyum sağlayan ve bu şekilde *izlenen kişi* olabilmeyi başaran kişidir<sup>7</sup>.

Lider; grup üyelerinin çalışmalarını örgüt amaçları çerçevesinde şekillendiren, düzenleyen ve yön veren kişidir<sup>8</sup>.

Lider, takipçilerini harekete geçirir mantıksal bir motivasyon sürecinin olması gerektiğine inanır ve bu konuda hırslı, doğru karar verme eğilimindedir<sup>9</sup>.

Bunlarla beraber tanınmış bilim insanları (teorisyenler ve kuramcılar) tarafından yapılan başlıca lider tanımlarını şu şekilde sıralayabiliriz;

---

<sup>3</sup>Fikret Karaman, "Orta Öğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Göstermiş Olduğu Liderlik ve Etkili Yöneticilik Davranışları", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Beykent Üniversitesi SBE, İstanbul, 2008, s. 10.

<sup>4</sup>Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Yayınları, 2003, s. 525

<sup>5</sup>Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul: Türkmen Kitapevi, 2002, s. 456.

<sup>6</sup>Hüseyin Akşit, **Yönetim ve Yöneticilik**, İstanbul: Kumsaati Yayınları, 2008, s. 109.

<sup>7</sup>Alparslan Usal ve Zeynep Kuşluvan, **Davranış Bilimleri**, İzmir: Fakülteler Kitapevi, 2002, s. 294.

<sup>8</sup>Enver Özalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1468,2009, s. 148.

<sup>9</sup>Niyazi Can, "Öğretmen Liderliğinde Müdürlerin Etkisi", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 27, 2010, s. 58.

**Harry Truman'** a göre lider;" *başkalarının yapmak istediği ve sevmediği işleri onlara yaptırma yeteneğine sahip kişidir*"<sup>10</sup>.

**Vince Lombardi'** nin liderliğe farklı bir bakış açısı getirerek liderliği." *Bir oyuncunun taktiklerini sadece kara tahta başında ortaya koyan çalıştırıcı, değersizdir. Değerli olanlar, oyuncuların içine giren ve onları motive edebilenler*"<sup>11</sup> şeklinde somutlaştırmaktadır.

**Cowley'** e göre lider, "*grubu ile birlikte bir amaç doğrultusunda ve programlı şekilde hareket eden kişidir*"<sup>12</sup>.

**K. Davis'** e göre lider; "*grubu bir arada tutan ve onu amaçlar doğrultusunda motive eden insan faktörüdür*".

**Romans** lideri, "*grup içinde karşılıklı etkileşimi başlatan üyedir*" şeklinde ifade etmektedir.

**Bennis'** e göre kavramsal olarak lider;" *gücünü yasal yetkiden değil izleyicilerden alan ve bulunduğu grupta ortaya çıkararak grubu yönlendiren kişidir. Başka bir deyişle; işi doğru yapan değil, doğru işi yapan kişidir*"<sup>13</sup>.

**Bass'** a göre lider, "*diğerlerini yönlendiren ve yöneten kişidir*". Liderin, kişisel özelliklerinden hareket ederek "*grubun üyeleri arasında, hem mevki, hem de davranış açısından, farklı bir konumda olan, gruba rehberlik yapan ve diğerlerinden bazı farklı özellikler taşıyan kişi*" olarak ifade eder<sup>14</sup>.

**Bernard** lideri, "*grup üyelerinin istek ve ihtiyaçlarından etkilenen ve sırası gelince de grup üyelerinin ilgisini bir noktaya toplayarak onların enerjilerini istenilen doğrultu da harekete geçiren*"<sup>15</sup> kişi olarak tanımlar.

**George ve Jones'** e göre lider; "*grubun ve organizasyonun amaçlarını sağlamak üzere*

---

<sup>10</sup>Karaman, **age**, s.10.

<sup>11</sup>Karaman, **age**, s.10.

<sup>12</sup>Gizem Uzun,"Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Çukurova Üniversitesi SBE, Adana, 2005, ss. 7-8

<sup>13</sup>Uzun, **age**, ss. 7, 8.

<sup>14</sup>Elif Özsoy,"Liderlik Davranışları İle Cinsiyet İlişkisi: Türkiyede'ki Sivil Toplum Kuruluşlarında Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Sakarya Üniversitesi SBE, Sakarya, 2010, ss. 5, 6

<sup>15</sup>Özsoy, **age**, ss. 5, 6.

*gruptaki ve organizasyondaki üyeleri etkileyen kişilerdir”<sup>16</sup>.*

## **1.2.Liderlik**

Liderlik en genel tanımıyla, bir kişinin bir grubu sahiplenmiş olunan grup amaçlarına ulaşabilmeleri için onları etkileme ve harekete geçirme sürecidir. Bu tanıma göre liderlik kavramı bünyesinde üç unsuru barındırmaktadır. Bunlar<sup>17</sup>;

1. Liderlik tek başına bir kişiyi tanımlamaz, bir süreci tanımlar. Bu liderlik çeşidi ister formel ister informal olsun.
2. Liderlik kavramı çok taraflı bir etkileme sürecidir. Liderin grup üyelerini üstü açık ya da üstü kapalı etkisi altına alma sürecidir.
3. Liderin takipçilerini bir hedefe ya da amaca yöneltmesi, takipçilerde amaca ulaşma beklentisinin doğmasına neden olur.

Liderlik ile ilgili literatür de yapılan tanımlardan bazılarına şu şekilde yer verilebilir;

Liderlik; bir grup insanı bazı amaçlar etrafında bir araya getirebilme ve bu takipçileri belirlenen amaçlar yönünde hareket ettirebilmek için sahip olunan bilgi ve becerilerin tümüdür<sup>18</sup>.

Liderlik; belirli kişilerin ya da grupların isteklerini gerçeğe dönüştürmek için bir kişinin diğer kişilerin davranış ve faaliyetlerini değiştirme ve yönlendirmesidir<sup>19</sup>.

Liderlik; insanları ya da toplumları peşinden sürükleyebilme ve amaçlar için gerekli isteklerin onlar istiyormuşçasına benimsetip yaptırabilme faaliyetidir<sup>20</sup>.

Liderlik; bir grup insanın önceden belirlenmiş bir amaç ya da amaçlar silsilesi doğrultusunda bir araya gelmesini sağlamak, onların bu amaçlar doğrultusunda ikna edilip motive edebilme yeteneğidir<sup>21</sup>.

---

<sup>16</sup>Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Nobel Yayınları, 2007, s. 357.

<sup>17</sup>Canan Ayan, **Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 2008-15, 2008, s. 22

<sup>18</sup>Eren, **age**, s. 525.

<sup>19</sup>Ataman, **age**, s. 455.

<sup>20</sup>Akşit, **age**, s.109.

<sup>21</sup>Usal ve Kuşlivan, **age**, s. 294.

Liderlik; bir hedefi ya da amacı bir grup insana benimsetme ve harekete geçirebilme gücüne sahip lider ile grup üyeleri arasında meydana gelen etkileşim ve iletişim örgüsüdür<sup>22</sup>.

Liderlik yalnız bir bireye ait olan nitelik veya süreç şeklinde tanımlanamaz. Liderlik, lider ve grup üyelerinin büyük hedeflerini hayata geçirmek için, ortak bir amaca ulaşmak amacıyla motive edici bir özelliğe sahip süreçtir<sup>23</sup>.

Bilim insanları tarafından yapılan başlıca liderlik tanımları şu şekildedir;

**Gerth ve Mills** 'e göre liderlik; *“en geniş anlamıyla lider ile izleyiciler arasında birbirini etkileme ile ilişkilidir ki; lider izleyicileri, izleyicilerin onu etkilediğinden çok daha fazla etkiler”*<sup>24</sup>.

**Hollender** liderliği bir süreç olarak inceler ve liderle takipçilerinin etkileşiminden bahsederek liderliği; *“Grup, örgüt ya da toplum olarak, belirli ortak amaçlara ulaşmayı hedeflemiş çift yönlü etkileme süreci”* şeklinde ifade eder<sup>25</sup>.

**Stogdill** liderliği şu şekilde tanımlar; *“liderlik, hedef belirleme ve başarıya yönünde grubun faaliyetlerinin etkilenmesi sürecidir”*<sup>26</sup>.

**Certo**'ya göre liderlik; *“bazı amaçların başarılması yönünde insanların davranışlarını yönlendirme sürecidir”*<sup>27</sup>.

**Bavekas 'a** göre liderlik; *“belirsizliklerin azalması”* anlamında örgüt içi bir yaklaşımdır<sup>28</sup>.

Liderlik, farklı kültüre sahip toplumların her bir bireyi tarafından farklı yorumlanabilmektedir. Liderlik hakkındaki düşüncelerini sorduğumuz her birey bize farklı bir

---

<sup>22</sup>Özalp ve Diğerleri, **age**, s.148.

<sup>23</sup>Fadil Çitaku Ve Diğerleri, “Leadership Competencies For Medical Education And Healthcare Professions: Population-Based Study”, **Bmj Open**, Cilt:2, Şubat, 2012, p. 1.

<sup>24</sup>Uzun, **age**, ss.7, 8.

<sup>25</sup>Özsoy, **age**, ss. 5, 6.

<sup>26</sup>Özsoy, **age**, ss. 5, 6.

<sup>27</sup>Güney, **Yönetim ve Organizasyon**, s. 357.

<sup>28</sup>A.Can Baysal ve Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri**, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No: 275, 1998, s.201.

tanım sunabilir. Liderlik süreci, şu şekilde formüle edilebilir<sup>29</sup>.

**Liderlik = (lider, izleyiciler, koşullar)**

Başka bir deyişle liderlik süreci, lider, izleyici ve koşullardan oluşan karmaşık bir yapıdır. Liderlik kavramı yönetim anlayışı içerisinde vazgeçilmezdir. Yöneticiler işletme için gerekli rutin işleri hayata geçirirken, liderin en büyük amacı takipçilerinin belirlenen amaçlar ve hedefler doğrultusunda harekete geçirmek için onları etkilemek ve motive etmektir. Yöneticiler genellikle, çalışanların faaliyetlerine yön verirken, lider takipçilerine bir vizyon çizer ve bu vizyonu gerçekleştirmeleri için onları çaba sarf etmesini sağlar<sup>30</sup>.

Bir bireyin lider olarak nitelendirilmesi, hem lider hemde grup üyeleri tarafından önemli pozitif sonuçlar doğurmaktadır. Cronshaw ve Lord 'un da ortaya koyduğu gibi;”diğerleri tarafından lider şeklinde nitelendirilen bir bireyin grup içerisinde sosyal bir güç elde edeceği diğer grup üyeleri üzerinde bir etki ve yaptırıma sahip olabilmektedir”<sup>31</sup>.

### 1.3.Liderliğin Tarihçesi

İnsanlık tarihinin her döneminde topluluklar içerisinde bir birey sahip olmuş olduğu etkileme gücü sayesinde, toplulukları peşinden sürüklemiştir. Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarını hayata geçirebilmek için bir gruba ya da bir topluluğa gereksinim duymaktadır. Grupları ya da toplulukları bu amaçlara ikna etmek ve harekete geçirmek için ikna etmek, her bireyde bulunmayan nadir özelliklerdir<sup>32</sup>.

Bilimsel düşüncenin gelişmesinde ve ilerlemesinde büyük payları bulunan Antik Yunan filozofları olan; Sokrates, Eflatun (Platon) ve Aristoteles aynı zamanda yönetim ve liderlik düşüncesinin gelişmesinde büyük katkılar sağlamıştır<sup>33</sup>.

<sup>29</sup>Nuri Baloğlu, ”Dağıtımçı Liderlik: Okullarda Dikkate Alınması Gereken Bir Liderlik Yaklaşımı”,**Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 12, Sayı: 3, 2011, s. 128.

<sup>30</sup>Doğan, age, s.10.

<sup>31</sup>İlknur Özalp Türetgen ve Sevim Cesur, ”İş Yaşamındaki Yönetici Liderliğe ve Siyasi Liderliğe Yönelik Örtük Liderlik Teorilerinin Karşılaştırılması”, **Yönetim Dergisi**, Sayı: 67, 2010, s. 55.

<sup>32</sup>Cengiz Demir, Mustafa Kemal Yılmaz ve Aydın Çevirgen, "Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma",**Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, 2. 1. 2010, s. 130.

<sup>33</sup>İlhami Fındıkçı, **Hizmetkâr Liderlik**, İstanbul: Alfa Basım Yayım, 2009, s. 4.

Liderlik kavramı üzerinde uzun yıllar çalışılmış olmasına rağmen “lider” kelimesinin ortaya çıkması 1300’lü yıllara rastlamaktadır. Ancak liderlik kavramı 19. yüzyıl başlarında ilk olarak İngiliz parlamentosunda kullanılmaya başlanmıştır. Parlamentodaki kont-rolünü ve politik etkisini konu alan yazılarda liderlik kavramı kendisine yer bulmaya başlamıştır<sup>34</sup>.

19. yüzyılın başında liderlik konusunu açıklamak için teori yazma amacıyla olan Woods, Dowd, Tead, Bogardus, Schneider ve Murphy gibi bilim insanları, liderliği kalıtsal ve kişilik özellikleriyle açıklama yolunu seçmişlerdir. Yüzyılın başından bu yana liderlik ile ilgili birçok kuram geliştirilmiş ve geliştirilmeye devam etmektedir<sup>35</sup>.

Liderlik kavramı daha önceleri askeri, siyasi ve dini alanlarda kullanılmaktaydı. 19. yüzyılda meydana gelen Sanayi Devriminden sonra liderlik kavramı iş hayatında ve örgüt yapısı içerisinde yer bulmaya başlamıştır. Örgüt yapılarında meydana gelen değişimler liderlik kavramını da geliştirmiştir<sup>36</sup>.

Van Seters ve Field, liderliğin tarihsel gelişimini açıklamak amacıyla yaptıkları çalışmada liderliğin gelişimini evrelerini dokuz döneme ayırmışlardır. Bu dönemler sırasıyla aşağıdaki gibidir<sup>37</sup>;

Birinci evre **”kişilik Dönemi”** olarak isimlendirilmiştir.19. yy. sonlarına doğru bu dönem **”Büyük Adamlar Dönemi”** ve **”Kişilik Özellikleri Dönemi”** olarak ikiye ayrılmıştır. Bu dönemdeki yaklaşımlar, tarihteki büyük erkek ve kadın liderlerin başarı hikâyeleri ve onların kişilikleri üzerine yoğunlaşmıştır.

İkinci evre **”Etki Dönemi”** olarak isimlendirilmiştir. Bu dönem, liderliğin kişilikler arası bir ilişki olduğunu ifade eder. Dolayısıyla sadece liderin kendisine odaklanarak anlaşılmayacağını ortaya koyar. Liderin gücünü nasıl kullandığına ve ikna yeteneğini kullanarak kişiler üzerinde otorite kurmaya odaklanıldığı bir evredir.

Üçüncü evre olan **”Davranış Dönemi”** liderlerin gerçekte somut olarak neler yaptığı

---

<sup>34</sup>Demir, Yılmaz ve Çevirgen, **age**, s.130.

<sup>35</sup>M.Murat Kazancıoğlu, "Özel Okullarda Üst Düzey Yöneticilerin Liderlik Tarzları ve Okul Etkililiği Üzerine Bir Çalışma: İstanbul Örneği", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**),Yeditepe Üniversitesi SBE, İstanbul, 2008, s. 9.

<sup>36</sup>Uzun, **age**, s. 4.

<sup>37</sup>Bilge Donuk, **Liderlik ve Spor**, İstanbul: Ötüken Neşriyat, 2007, s. 21.

ile yakından ilgilenmektedir. Bilinen davranış biçimleri üzerinde durulduğu bir evredir.

Dördüncü evre olan **“Durum Dönemi”** de liderin nasıl doğru yer ve zamanda ortaya çıkacağını açıklamaya çalışıldığı dönemdir. Grubun ya da takipçilerin ihtiyaçları karşıladığı, lider ve çalışanlarından beklenen davranışlar ve bunların çevre ve sosyal etkileri beraber incelenmiştir.

Beşinci evre **“Beklenti Dönemi”**, liderliğin belirli şekillerde bulunmadığını ortaya koymuştur. Ancak verimli liderlik özelliklerinin bir veya birden fazla davranış, kişilik, etki ve durum etkeninin hepsine birden bağlı ve beklenebilir özelliklerden oluşabileceği ifade edilmiştir.

Altıncı evre olan **“Ticari Dönem”**, lider ile çalışanlar arasında ticaretin öneminin vurgulandığı bir dönemdir. Bu noktada liderin ilişkiyi başlatan ve devam ettiren olması gerektiğinin üzerinde durulmaktadır.

Yedinci evre olan **“Rol Geliştirme Dönemi”** lider ve çalışanların rollerinin tanımlandığı dönemdir. Bazı özel durumlarda liderin çalışanın ya da takipçisinin yerine geçtiğine vurgu yapılır.

Sekizinci evre **“kültür Dönemi”**; liderin oluşturduğu örgüt kültürü sayesinde takipçilerini etkileyebileceğinin savunulduğu bir dönemdir. Liderin başlıca görevlerinden birisi organizasyondaki örgüt değişimlerini yönlendirmektir.

Dokuzuncu evre **“Değişim Dönemi”** , grup üyelerine vizyon geliştirmek ve bu vizyonu hayata geçirmeyi sağlamanın vurgulandığı dönemdir.

Ayrıca bu değişim döneminde yetki devri kavramı da ön plana çıkmaktadır<sup>38</sup>.

Liderlik kavramı üzerinde farklı toplumlardan farklı bilim insanları yüzlerce tanım geliştirmesine rağmen, ortak bir liderlik tanımı ortaya konulamamaktadır. Liderlik kavramı yıllar içerisinde yaşam şartlarında meydana gelen ekonomik, siyasal, askeri ve her türlü değişimden etkilenmekte ve bununla beraber yeni anlamlar kazanabilmektedir<sup>39</sup>.

---

<sup>38</sup>Donuk, **age**, s. 22.

<sup>39</sup>Demir, Yılmaz ve Çevirgen, **age**, s.130.

## 2. TEMEL LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

### 2.1. Teknik Beceri

Teknik beceri, bir bireyin herhangi bir alanda ya da teknikteki bilgi ve yeteneğini ifade etmektedir. Teknik beceri alt düzey işlerde gösterilen performansın belirleyicisidir. Ancak çalışanlar üst seviyeye yükseldikçe, Şekil-1’de görüldüğü gibi aranan teknik beceri oranında azalma göstermektedir<sup>40</sup>.

### 2.2. Beşeri Beceri

Beşeri beceri, bireylerle ya da toplumlarla etkili bir şekilde iletişim halinde olabilme ve grupla birlikte hareket edebilme, çalışabilme becerisidir. Örgütün hangi düzeyinde olursa olsun beşeri beceri büyük önem taşıyan temel liderlik özelliğidir<sup>41</sup>.

### 2.3. Kavramsal Beceri

Kavramsal beceri, örgütsel hiyerarşide üst kademelere çıkıldıkça önemi daha da artan bir beceri türüdür. Kavramsal beceri daha çok düşünsel nitelik taşıırken, beşeri beceri insani ilişkiler ile ilgilidir. Teknik beceri ise somut olaylarla ilişkilendirilebilir. Kavramsal beceri, örgüt içerisinde faaliyet gösteren çalışan ve yakın çevre unsurlarıyla oluşturulan çıkar gruplarının istek, hedef ve amaçlarla bağdaştırılması açısından büyük önem arz etmektedir. Değişik yönetim seviyelerinde kullanılan becerilerdeki farklılık Şekil-1’de ki gibi ifade edilebilir<sup>42</sup>.

---

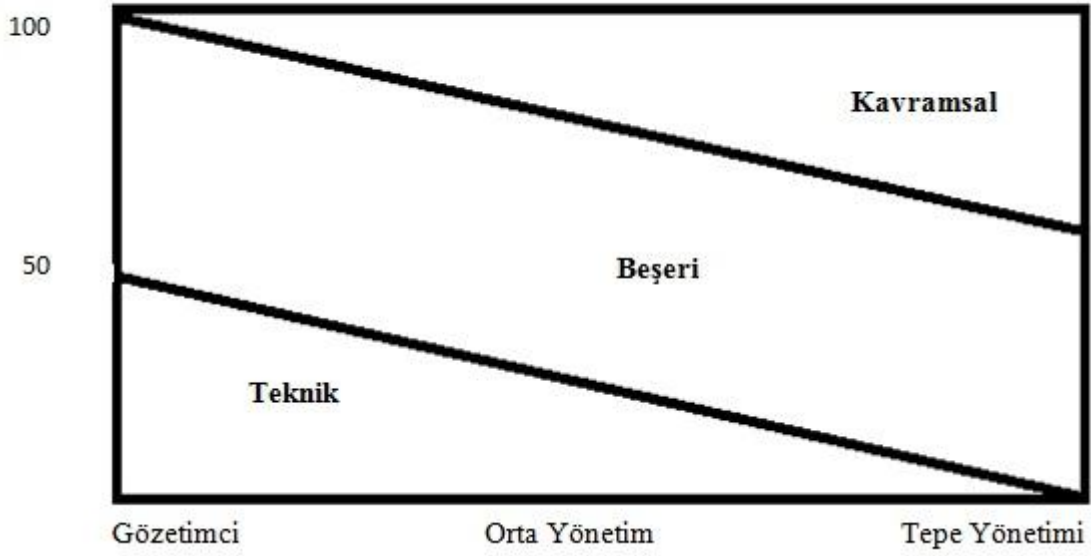
<sup>40</sup>Erkan Taşkiran, "Otel İşletmelerinde Liderlik ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi SBE, Bolu, 2005, s. 42.

<sup>41</sup>Taşkiran, *age*, s. 42.

<sup>42</sup>Taşkiran, *age*, s. 43.



Yapılan İşin Oranı (%)



Şekil 1 Değişim Yönetimi Seviyelerinde Kullanılan Becerilerdeki Farklılık

**Kaynak:** Erkan Taşkiran, "Otel İşletmelerinde Liderlik ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi SBE, Bolu, 2005, s.43

Şekil-1'deki verilerden çıkarılabilecek en önemli sonuç; insanlarla etkili haberleşme, ilişki kurabilme yeteneği ve takım çalışması yaparak iş birliği halinde olabilme yeteneğini tanımlayan beşeri beceri yönetim ve liderliğin her aşamasında büyük önem taşımaktadır. Teknik beceri daha çok alt kademe varlığını sürdüren lider için büyük önem arz ederken, kavramsal beceri üst kademe yönetimde varlık gösteren lider için büyük önem taşımaktadır<sup>43</sup>.

<sup>43</sup> Taşkiran, *age*, s. 43.

## 2.4.Liderlerin Özellikleri

Liderde bulunması gereken özellikler bir bütünü meydana getiren parçalar olarak ifade edilebilir. Yani, Welch'e göre *"liderler ekipleri ile her karşılaşmaları bir değerlendirme, öğrenme ve özgüveni sağlama fırsatı olarak kullanıp, onları sürekli olarak geliştirir"*<sup>44</sup>.

Bireylerin, grubu meydana getiren diğer üyeleri etkileyebilmeleri için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Yapılan literatür taraması sonucu elde edilen liderin sahip olması gereken özelliklere ayrıntılı olarak yer verilmeye çalışılmıştır<sup>45</sup>.

**a) Zenger Miller Araştırması:** Zenger Miller 450 işletme ve 2000 kişi üzerinde yapılan araştırma sonucunda liderde bulunması gereken on yedi özellik tespit etmiştir. Bu özellikler şunlardır<sup>46</sup>;

1. Bir vizyonu benimsemek ve bunu da çalışanlarıyla paylaşmak,
2. Değişikliğe açık olmak ve yeni projeleri yönetebilmek,
3. Müşteri ihtiyaçlarına yönelik çalışmak,
4. İnsanlarla bireysel olarak ilgilenmek,
5. Ekipleri ve grupları desteklemek,
6. Bilgi paylaşmak,
7. Sorun çözmek ve karar vermek,
8. İşlerin akışını yönetmek,
9. Projeleri yönetmek,
10. Teknik beceriler sergilemek,
11. Zamanı ve kaynakları iyi yönetmek,
12. Sorumluluk alabilmek,
13. Beklenenin üstünde inisiyatif kullanmak,
14. Duygularına hâkim olmak,
15. Profesyonel ahlaka sahip olmak,
16. Merhametli olmak,
17. Güvenilir olmak,

<sup>44</sup>Cenk Keşan ve Deniz Kaya, "Örgütsel Liderlik Boyutu üzerine Üniversite Mezunlarının Bakış Açıkları", **Buca Eğitim Fakültesi Dergisi**, No: 30, 2011, s. 21.

<sup>45</sup>Doğan, **age**, s.10.

<sup>46</sup>Ayan, **age**, ss.43, 35.

**b) Bennis'e Göre Liderin Özellikleri:** Bennis göre geleceğin liderlerinin 22 özelliği taşıması gerekmektedir. Bu özellikler şu şekilde sıralamaktadır<sup>47</sup>;

1. Güçlü bir vizyon sahibi olmak,
2. Tutkulu olmalıdır,
3. İş dünyasını iyi tanımalıdır,
4. Motivasyon yeteneği olmalıdır,
5. Yaratıcı ve disiplinli olmalıdır,
6. Başarı için deneyim,
7. Doğru ekip oluşturma,
8. Karakter,
9. Merak ve meydan okuma,
10. Hızlı karar alma,
11. Örgütteki karmaşık yapıyı yönetebilme gücü,
12. Örgüte, işletme faaliyetlerini ve endüstrinin özelliklerini anlatma,
13. Örgüt yapısını ve süreçlerini anlatma,
14. Örgütü başarıya götürme,
15. Kişisel bütünlük,
16. Esneklik,
17. Kendini tanıma ve bilme,
18. Yeni bilgiler öğrenme,
19. Yetkisini kullanmadan başkalarını etkileyebilme,
20. Astların beceri ve kabiliyetlerini geliştirmeye çalışma,
21. Ekip çalışması,
22. Geleceği görebiliyor olmak.

---

<sup>47</sup>Ağaniyaz Hocaniyazov. "Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel İklim ve Liderlik", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, İzmir, 2008, s. 65.

**c) Homans Araştırması:** Homans gerçekleştirdiği çalışmalar sonucunda liderin başarılı olmasına yardımcı olacak 11 kural tespit etmiştir. Bu kurallar şu şekildedir<sup>48</sup>;

1. Lider durumunu korumalıdır,
2. Lider grubun normlarına uymalıdır,
3. Lider öncülük yapmalıdır,
4. Lider uyulmayacak emirler vermemelidir,
5. Lider emir verirken mevcut kanallardan yararlanmalıdır
6. Lider toplumsal faaliyetlerde üyelerle haşır-neşir olmamalıdır,
7. Lider, grubun diğer üyeleri önünde, bir kişiyi ne suçlamalı ne de övmelidir,
8. Lider bütün durumu göz önünde bulundurmalıdır,
9. Lider disiplini sağlarken ceza vermekten çok, grubun kendi kendini disipline sokacağı koşulları hazırlamakla uğraşmalıdır,
10. Lider dinlemelidir,
11. Lider kendini tanımalıdır.

**d) Goffe ve Jones 'in Liderliğin Nitelikleri Sıralaması:** Goffe ve Jones liderin sahip olması gereken özelliklerini 4 maddede sıralamıştır. Bu maddeler şöyledir<sup>49</sup>;

1. Zayıf yanlarını açığa vurmaları (izleyenler güvensizlik yaratacak kusurlarını değil, zayıf yanlarını açığa vurmaları)
2. Sezgilerinin güçlü olması (kendilerine durumlar anlatılmasa da sezme yetenekleriyle bazı olayları anlamalı) kestirme güçleri olmalıdır.
3. İzleyenler "katı empatiyle" yönetmeliler. Katı empati insanlara istediklerini değil ihtiyaç duydukları olanaklar sağlanmalıdır.
4. Kendi farklılıklarından yararlanmalıdır. Liderler kendilerini özgün kılan yanlarını bireylere anlatmalıdır.

<sup>48</sup>Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitapevi, 2005, s. 280.

<sup>49</sup>Züleyha Ertan Kantos, "Örgüt Metaforlarında Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme", **Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, 2011, s. 137.

### e) Liderin Özellikleri İle İlgili Diğer Çalışmalar;

Ünlü teorisyenlerden Maxwell, kendi dönemimdeki birçok liderle görüşme yapmış ayrıca tarihteki liderleri inceleyerek büyük bir liderin sahip olması gereken 21 özellik tespit etmiştir. Bununla beraber literatür taraması yapıldığında liderin özellikleri konusunda farklı birçok bilim insanının yaptığı çalışmalara rastlanmaktadır. Bu yaklaşımlarda ortaya konulan özelliklerden bir kısmı benzer özellik taşıırken, bir kısmı da farklılık arz etmektedir. Bennis(1999),Maxwell(1999),Covey(2000),Goffe ve Jones(2002) ve Melezdezin (2002) liderlik özelliklerine ilişkin tespitleri Tablo-1’de yer almaktadır<sup>50</sup>.

<b>Bennis (1999)</b>	Şartlara Hâkim Olma, Kendini Tanması, Vizyon Rehberliği, Tutku, Bütünlük, Olgunluk, İçtenlik, Merak ve Meydan Okuma, Öngörülü Olması, Olayları Şekillendirmede Rol Alması, Boşlukları Doldurması, Deneyimlerden ve Zorluklardan Öğrenmesi, Sınırsız Merak, Sınırsız Coşku, İnsanlara ve Takım Anlayışına Dair İnanç, Risk Almaya Yatkınlık, Uzun Vadeli kara Yönelme, Mükemmelliğe Adanmışlık, Erdem Vizyon
<b>Maxwell (1999)</b>	Karakter, Karizma, Söz Verme, İletişim, Yetenek, Cesaret, Algı Gücü, Odaklanma, Cömertlik, Başlatma, Dinleme, Tutku, Olumlu Tutum, Sorun Çözme, İlişkiler, Sorumluluk, Güvenli Olma, Disiplin, Hizmet Etme, Öğrene Bilme, Vizyon
<b>Covey (2000)</b>	Yol Bulucu Olmalıdır, Değerler Sistemini ve Örgüt Vizyonunu Stratejik Bir Yolla Müşterilere Aktarmalıdır, Birleştirici, Güç Verici
<b>Goffe ve Jones (2002)</b>	Vizyon, Enerji, Zayıf Yanlarını Açığa Vurmalıdır, Sezgi Güçlerinin Güçlü Olması, İzleyenleri "Katı mpatıyla" Yönetmelidir, Kendi Farklılıklarından Yararlanmalıdır.
<b>Melendez (2002)</b>	Vizyon, Çeşitlilikten Yararlanan, Tutkulu, Amaçlarda Açıklılık, Nezaketli, Dürüst ve Doğruluk, Sürekli Yenilenme, İyi Bir Öğretmen, Mizah Anlayışı, Kendini Tanıma

**Tablo 1** Liderlik Özellikleri

**Kaynak:** Züleyha Ertan Kantos,"Örgüt Metaforlarında Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme",**Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, Cilt:1,Sayı:1,2011,s.136

Ayrıca, Earle ‘ye göre, “liderin üç önemli özelliği vardır. Bunlar; dürüstlük ve saygınlık, dinlemek ve algılamak, sorumluluk almak ve karar vermektir”. Liderin, grup üyelerini istenilen hedefler doğrultusunda motive etmesi, ancak onların güvenini ve saygısını kazanmakla olacaktır<sup>51</sup>.

<sup>50</sup>Ertan Kantos, **age**, s.136.

<sup>51</sup>Doğan, **age**, ss. 10, 11.

### 3.LİDERLİĞİN AYNI ANLAMDA KULLANILAN KAVRAMLARDAN FARKI

#### 3.1.Lider ve Komutan Farkı

Birbirleriyle aynı anlamda kullanılan lider ve komutan kavramları oldukça farklı iki kavramdır. Komutan sahip olduğu kıdem, görev ve makama dayanarak astları üzerinde yaptırım gücünü kullanır. Sahip olduğu yetkisi kanun ve yönetmelikle sınırları belirlenmiştir. Komutanlar bu sınırların dışına çıkamazlar. Ayrıca komutanın emrinin altındaki kişi sayısı yasalarla belirlenmiş durumdadır. Oysa liderin yetkisi ya da takipçilerinin sayısı yasalara bağlı kalmaksızın olmaktadır. Liderin yetki kaynağı kendi yetkisi ve davranışdır. Birbirinden farklı anlam taşıyan bu kavram bazen benzerlik gösterebilmektedir. Komutan bir savaş anında uyguladığı stratejilerle askerlerini koruma altına alabilir ve sahip olduğu lideri özelliği ortaya koyabilir. Komutanın bu davranışı liderlik doğrusuna yakınlığını göstermektedir<sup>52</sup>.

#### 3.2. Lider ve Başkan Farkı

Başkan ve lider birbirinden farklı anlam taşımalarına rağmen bazı durumlarda birbirlerinin yerine kullanılabilir. Kimball Young da başkanlık ve liderlik arasında yaptığı bir ayrımla bunu doğrular niteliktedir. Young'a göre; başkanlık konumundaki kişi görev ve yetkileri biçimsel yollarla belirlenmiş, olaylar üzerinde çok fazla yaptırım olmayan kişidir. Oysa lider, biçimsel ya da biçimsel olmayan yetkiler çerçevesinde faaliyet gösteren kimselerdir. Bununla beraber hiçbir biçimsel yetkisi olmamasına rağmen insanları peşinden sürükleyen liderler vardır. Mustafa Kemal Atatürk'ün Kurtuluş savaşındaki durumu buna iyi bir örnektir. Aynı zamanda başkanlık ve liderlik kavramı birbiriyle ilişkilidir. Başkanlık geniş liderlik görüşünün bir parçasını ifade etmektedir. Yani biçimsel yetkilere sahip bazı liderlerde otoritelerini kullanarak iyi bir lider özelliği sergileyip kitleleri peşinden sürükleyebilir<sup>53</sup>.

---

<sup>52</sup> Güney, **Davranış Bilimleri**, ss. 339, 373.

<sup>53</sup> Güney, **Davranış Bilimleri**, ss. 339, 373.

### 3.3. Lider ve Şef Farkı

Günlük dilde bu iki kavram birbirinin yerine çok kullanılmaktadır. Bu yüzden de birbirleriyle karıştırılmaktadırlar. Şef, kavramı kamu ya da orduda yönetici kavramının yerine kullanılmaktadır. İşletmelerde ise şef kavramı orta düzey yönetici ya da kısım yöneticisini ifade etmektedir. Liderlik kavramıyla şef kavramının çoğunlukla karıştırılmasının nedeni, şef olarak atanan kişilerin liderlik niteliklerini kendi bünyelerinde toplamalarından kaynaklanır<sup>54</sup>.

İki kavramın aynı anlamda olduğunu söyleyen görüşlerde bulunmaktadır. Bunlarda biride Gilles FERRY'dir. Gilles FERRY görüşlerini şöyle açıklamaktadır;” şef, kişiliği ve kendisine verilen görevi gereği, diğer insanlardan farklı bir pozisyona sahiptir. Şef kavramı, otoriter bir anlam taşıdığından, insanlar artık bunun yerine psikolojide lider kavramını daha sık kullanmaktadır. Bu görüş kabul edilince, şu anlamda kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Şef kavramı daha otoriter, lider kavramı ise, tarafsız bir özelliğe sahiptir”<sup>55</sup>.

### 3.4. Lider ve Yönetici Farkı

Yönetimin önemli araçlarından olan liderlik kavramı çoğu zaman yönetici ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Fakat yönetici ve lider bambaşka iki kavramdır. Yönetim faaliyetleri hem insan davranışlarını hemde insanı doğrudan etkilemeyen yönetim fonksiyonlarını bünyesinde barındırmaktadır. Buna rağmen liderlik ise insan ve insan davranışlarıyla ilgilidir. Yönetim kavramı, yönetimin ve örgütün devamı ile ilgili bir kavramdır. Liderlik ise grup üyelerini etkileme fonksiyonunun temel uygulamalarından biridir<sup>56</sup>. Yönetici, içerisinde bulunduğu koşullar içerisinde işletmeyi en iyi üretime ve sonuca götürmeye çalışırken, liderlik işletmenin mevcut değişim sürecine ayak uydurması ve yeni bir vizyon belirlemeleriyle ilgilidir. Bu kapsamda her değişimin liderlik gerektirdiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Zaleznik 1977 yılında yöneticiler ve liderler arasındaki farkı vurgulayan kapsamlı bir makale yazmıştır. Zaleznik, makalesinde;”liderlik proaktif bir yaklaşımdır” şeklinde bir tespitte bulunmuştur. Liderler meydana gelen olaylara tepki vermek yerine,

<sup>54</sup>Güney, **Davranış Bilimleri**, s. 339.

<sup>55</sup>Güney, **Davranış Bilimleri**, s. 373.

<sup>56</sup>Cengiz Alkın ve Sinan Ünsar, "Liderlik Özellikleri ve Davranışların Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma", **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt3, Sayı:9, 2007, s. 77.

destekleyici tavır sergiler<sup>57</sup>.

Daft, yöneticilik ve liderlik arasındaki temel ayrımları aşağıdaki biçimde belirtmiştir. Daft liderlik ve yöneticilik organizasyon için oldukça önemli iki kavram olduğunu vurgulamaktadır. Yönetim gücünü, organizasyonun yapısından almaktadır. Organizasyonel yapının devamını, düzenini ve kurumsal sorunların çözümünü yönetim kavramı sağlamaktadır. Öbür yandan liderlik gücünü, insani ilgiler ve değerler gibi kişisel kaynaklardan almaktadır<sup>58</sup>.

<b>Lider</b>	<b>Yönetici</b>
RUH	KAFA
Vizyoner	Rasyonel
Tutkulu	Danışma Taraftarı
Yaratıcı	İnatçı-Tekrarıcı
Esnek	Problem Çözücü
Yenilikçi	Analitik
Cesaretli	Yapısalcı
Hayal Gücü Kuvvetli	Tedbirli
Deneysel	Otoriter
Değişimi Başlatan	İstikrarıcı
Kişisel Güç	Mevki Gücü

**Tablo 2** Daft' a Göre Yönetici ve Lider Özellikleri Arasındaki Karşıtlıklar

**Kaynak:** Gizem Uzun,"Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama",**(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**,Çukurova Üniversitesi SBE, Adana,2005,s:9

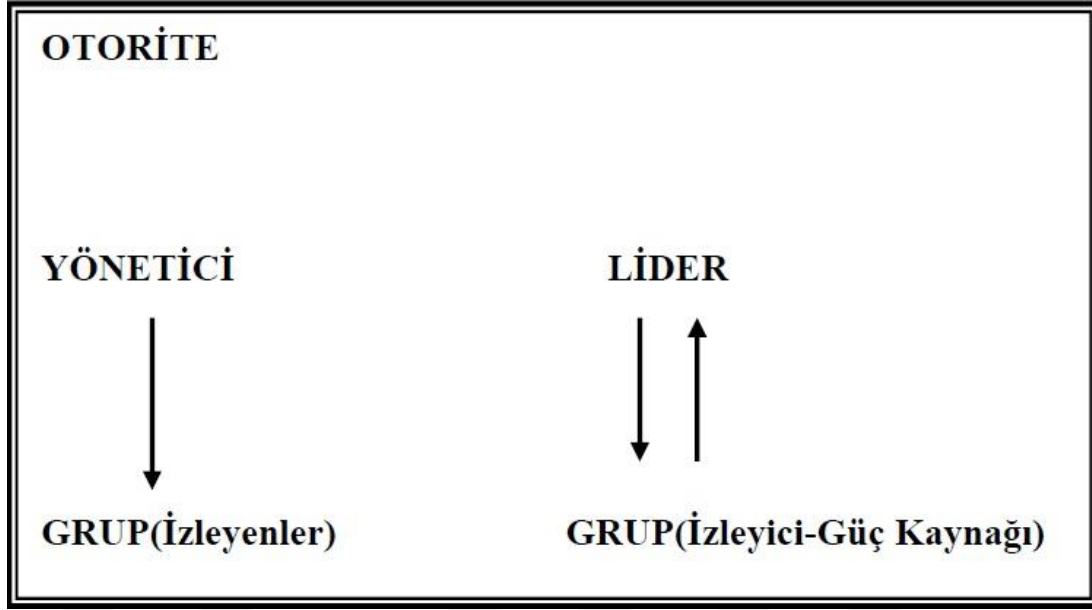
Ayrıca, lider gücünü, takipçileri ile arasındaki etkileşimden alırken; yönetici gücünü bulunduğu konumdan veya yasal güç kaynağı olan otoritesinden almaktadır. Lider ve yönetici kavramlarının farklılaşma yönleri aşağıdaki Tablo 3 de ayrıntılı olarak görülmektedir<sup>59</sup>.

<sup>57</sup>Yeter Demir Uslu, "Örgütlerde Yönetimsel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Liderlik",**S.Ü,Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, s. 423.

<sup>58</sup> Uzun, **age**, s. 9.

<sup>59</sup>Mehmet Erdal, "İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Kahraman Maraş Üniversitesi SBE, Kahramanmaraş, 2007, s. 10.





Şekil 2 Lider Yönetici Güç Farklılaşması

**Kaynak:** Mehmet Erdal,"İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi SBE, Kahramanmaraş, 2007, s.10

Şekil-2 de görüldüğü gibi lider, hareketlilik, etkileşim, canlılık ve karizma ile ilgili iken; yönetici, hiyerarşi denge ve kontrol ile alakalıdır. Bennis'in "21.Yüzyılda yaşamı sürdürmek için yeni nesil liderlere ihtiyacımız olacaktır, yöneticilere değil" görüşü düzensiz değişken ve belirsiz bir çevresel ortamda liderlerin ne derece etkin ve hâkim olacağını ortaya koymaktadır<sup>60</sup>.

Bunlarla beraber, lider olmayan yönetici, lider yönetici ve yönetici olmayan liderin özellikleri aşağıdaki Tablo-3'te incelenmeye çalışılmıştır<sup>61</sup>.

Lider ile yöneticinin benzer yönleri olduğunu ileri yaklaşımlarda mevcuttur. Bunlardan biriside John P. Kotter 'dır. Kotter yönetici ve lider arasındaki benzerlikleri açıkça ortaya koymuş, o da liderliğin yönetim içinde olduğu (motivasyon kısmı) ve liderliğin içinde de yönetimin olduğunu (uygulama kısmı) vurgulamaktadır. O gene de bu ikisinin farklı kavramlar olduğu görüşünü savunmaktadır. Ayrıca, iş organizasyonlarının etkili bir şekilde

<sup>60</sup> Erdal, age, s. 10.

<sup>61</sup> Emine Kılıçay, "Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına göre Girişimcilik Özelliklerinin İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyonkarahisar Üniversitesi SBE, Afyonkarahisar, 2009, s. 7.

faaliyetlerine devam edebilmesi için hem lidere hem de yöneticiye olmazsa olmaz iki kavram şeklinde yaklaşmıştır. Liderlik özelliklerine sahip, fakat yönetim yeteneğine sahip olmayan bir yöneticinin de boş bir vizyona sahip olacağını ve vizyonunu gerçeğe dönüştüremeyeceğini belirtmiştir<sup>62</sup>. Şekil-3'te yönetici ve liderin birbirini tamamlayıcılığına yer verilmiştir.

Bazen yöneticilik eğitimi almış kişiler iyi birer lider olmayabilir. Bununla beraber bazen de güçlü bir lider de iyi bir yönetici olmayabilir. Ancak bilinmesi gereken şudur ki, bu iki kavramın birbirinden üstün olmadıklarıdır. Bu iki kavram aslında birbirinden farklı ancak birbirini tamamlayıcı nitelikte olmalarıdır<sup>63</sup>.

Lider, yöneticiler ve çalışanlar birbirlerine bağlı birer ortak gibidirler. Ayrıca birbirlerinin kariyer ve başarılarının devamına katkıda bulunmaktadır. Böyle uyumlu bir ilişki, her iki tarafa da katkı sağlamakta ve aynı zamanda organizasyonu da başarıya götürmektedir<sup>64</sup>.

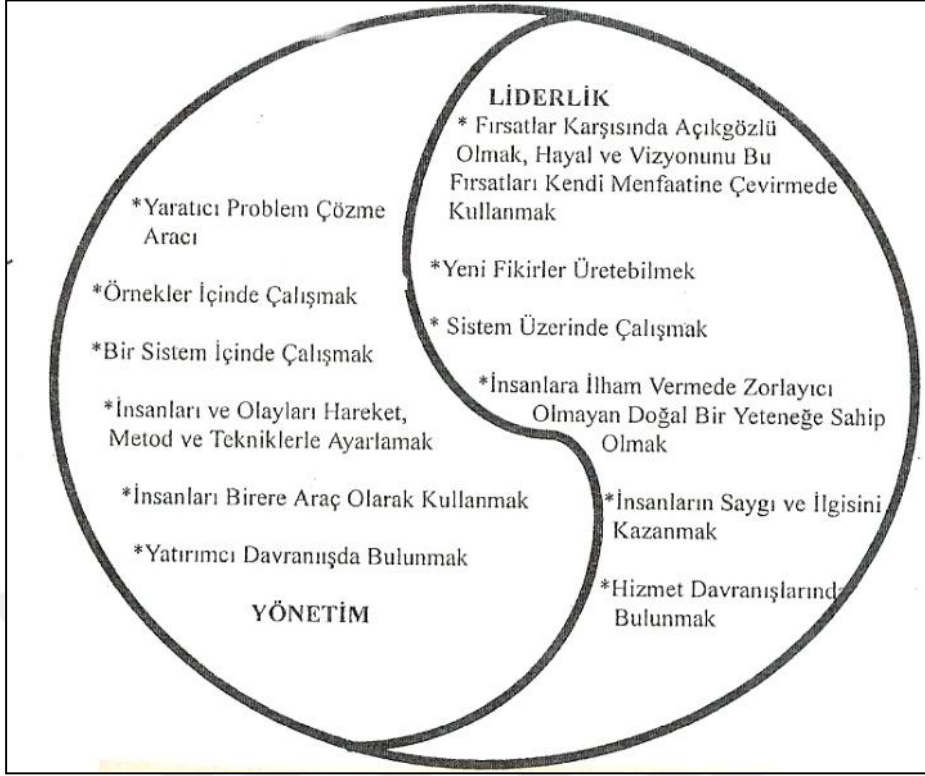
Liderlik ve yöneticiliğin birbirini tamamlayıcı unsur olduklarını aşağıdaki şekilde de görülebilmektedir.

---

<sup>62</sup>Doğan, **age**, s.14.

<sup>63</sup>Doğan, **age**, s.18.

<sup>64</sup>Onur Köksal, "Organizasyonel Etkinliği Sağlamanın Yeni Yolu: Simbiyotik Liderlik", **C.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 2, Sayı:1, 2011, s. 64.



**Şekil 3** Liderlik ve Yöneticiliğin Birbirini Tamamlayıcılığı

**Kaynak:** Selen Doğan, **Vizyona Dayalı Liderlik**, İstanbul: Kale Yayınları, 2007, s. 18.

Lider Olmayan Yönetici Özellikleri	Lider Yönetici Özellikleri	Yönetici Olmayan Liderlerin Özellikleri
<p>Planlama yapar Faaliyetleri örgütler. İnsan kaynaklarını zenginleştirir. Grup ortak amaç ve değerlerini anlayabilir Zaman, bilgi, yetenek ve davranışlarını en iyi şekilde kullanır. Mantıklılık Genel kültür Analiz - Sentez ruhu Sezgi - Hayal gücü Muhakeme gücü Düşüncelerini açıkça ifade edebilme Akıl ve duygu arasında denge Değişen koşullara ve insanlara uyum sağlayabilme Dikkatlilik İhtiyatlılık Girişkenlik Hafıza gücü Dinamiklik Azim ve sebatkarlık Tertiplilik ve düzenlilik İş disiplinine sahip olma Yöntemlilik Süratlilik Her kişi ve olaya yaklaşımı ölçülü ve dengeli olmalı Gruba hitap edebilme niteliği Ciddilik Bilgili, tecrübeli, adaletli, çevresinde etkili, ikna gücü yüksek olmalı Çalıştığı kişilerle işbirliği kurabilmeli Dış görünüşüyle etkileyicilik</p>	<p>Planlama ve uzmanlıkla işleri basitleştirmelidir. Geleceği öngörme, sezgi ve hayal gücü yeteneğine sahiptir. Amaç ve Politika belirlemelidir. İyi bir dinleyici olmalıdır. Çalışanlarına örnek olmalıdır. Sonuçları denetlemelidir. Entelektüeldir. Genel kültür sahibidir. Hakemlik yapmak Çalışanlarıyla diyalog kurar. Objektif ve tarafsız olmalıdır. Demokratik olmalı, grup üyelerini karara katmalıdır. Zıt görüşleri davet etmelidir. Değişen şartlara uyum sağlayabilme esnekliğine sahiptir. Doğru ve hızlı karar almalıdır. Grup çalışmasına özen göstermelidir. Girişimci, yenilikçi ve yaratıcıdır. İş düzeni ve disiplinine sahip olmak İnisiyatif kullanmalı ve gruba öncülük etmelidir. Üyeleri övme ve yerme işlerini başkalarının yanında yapmamalıdır. Gerektiğinde üyelere ceza vermekten kaçınmamalı, ancak ceza ile suç arasında orantı olmalıdır. Herkesle yaklaşımı eşittir. Hitap edebilme yeteneği gelişmiştir. İradeli, sabırlı, sağduyulu, cesaretli, samimi, güvenilir, düzgün konuşan, ciddi fakat sempatik olmalıdır. Çalıştığı kişilerle İşbirliği ve eşgüdüm sağlayabilmelidir. Nazik ve temiz giyimli olmalıdır. Grup üyelerine güvenmeli ve güvenilir olmalıdır. İnsan odaklı olmalı ve grup üyelerini iyi tanımalıdır. Karar vermek Risk ve sorumluluk almalıdır. Hataları hoş görmelidir. Kendisini iyi tanımalıdır</p>	<p>Değişim mühendisidir Vizyon ve misyon oluşturan kişidir. Geleceği öngörebilme yeteneğine sahiptir. Entelektüel ve sorgulayıcıdır. Çalışanlara örnek olacak şekilde davranışlarında açık ve tutarlıdır. Genel kültür sahibi olmak: Azimli ve çok çalışkan olmak Mücadelecedir atılım gücüne sahiptir. Değişen şartlara kolayca uyum sağlayabilen esnekliğine sahiptir. Girişimci, yenilikçi ve yaratıcı olmak: Hatalarından ders çıkarır. Paylaşımıcıdır. Takım ruhu felsefesine inanır. Karizmatik Olmak Güçlü olmak: Hırslı ve heyecanlı olmak: Etkili iletişim kurmak, Etkili konuşma yapmak Olumlu olmak ve olumlu düşünmek: Cesur, dayanıklı, sabırlı ve soğukkanlı olmak Ciddi, samimi ve açık sözlü olmak Başarılı ve olumlu bir imajı olmak Temsil niteliği taşımak: (kılık kıyafeti, konuşması, nezaketi ve fiziksel görüntüsüyle) Güvenilir ve inanılır olmak Kararlı ve tutarlı olmak Paylaşımıcı ve katılımcı olmak İnsan odaklı olmak Dışa dönük ve sosyal olmak Alçak gönüllü ve hoşgörülü olmak Özel hayatında düzenli olmak</p>

**Tablo 3** Lider Olmayan Yönetici, Lider Yönetici ve Yönetici Olmayan Liderlerin Ortak Özellikleri

**Kaynak:** Emine Kılıçay, "Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına göre Girişimcilik Özelliklerinin İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyonkarahisar Üniversitesi SBE, Afyonkarahisar, 2009, s. 7.

## 4.LİDERLİK TARZLARI

Liderlik tarzı, liderin örgüt için belirlemiş olduğu amaçlarını gerçekleştirmek, iş ortamını ve çalışanların motivasyonunu dikkate alarak benimsemiş olduğu davranış biçimidir. Liderin davranış biçimi, benimsemiş olduğu liderlik yaklaşımının bir ürünüdür. Bu yaklaşım çerçevesinde grup üyelerini de organizasyon içinde değişken durumlarla karşılaşılmasını engelleyip sürekliliği sağlar<sup>65</sup>. Lider astlarıyla birçok ilişki geliştirir ve bu ilişkilerin kalite düzeyi astlarına nasıl davranacağını belirlemektedir<sup>66</sup>.

Liderin davranış biçimleriyle ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda değişik davranış biçimleri tespit edilmiştir. Tespit edilen bu davranış çeşitleri yönetimde kendi davranış şekillerini seçmek isteyen yöneticiler için seçim yelpazesi sunmaktadır<sup>67</sup>;

### 4.1.Otokratik Lider

Otokratik lider tarzı, özünde çalışanları yönetim aşamalarına dâhil etmeyen bir tarzıdır. Diğer bir ifadeyle, işletmenin amaçların, planların, politikaların belirlenmesinde izleyicilerin hiçbir fikir sunma hakkı yoktur. Çalışanlar sadece yöneticilerden aldıkları emirleri harfiyen uygulamakla yükümlüdür. Bu durumda tüm yönetim yetkisi liderde toplanmaktadır<sup>68</sup>.

Otokratik lider, merkezi otoriteye sahiptir. Kararları kendi başına vermektedirler. Otokratik liderler çalışanlarını motive etme esnasında, yasal güçlerini, ödüllendirme gücünü ve zorlayıcı güçlerini harekete geçirirler<sup>69</sup>.

Otokratik lider, Genelde astlarına hiç güven duymaz ya da çok az bir güven gösterirler. Astlar korku ve ceza ile harekete geçirilirler. İletişim yönü yukarıdan aşağıya(yöneticiden çalışana) doğrudur<sup>70</sup>.

---

<sup>65</sup>Pınar Yeşilyurt, "Türk ve İtalyan Yöneticilerin Liderlik Tarzları: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak İşletmelerinde Bir Uygulama", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Çukurova Üniversitesi SBE, Adana, 2007, s. 37.

<sup>66</sup>Faruk Şahin, "Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 2, 2011, s. 278.

<sup>67</sup>Karaman, **age**, s. 21.

<sup>68</sup>Eren, **age**, s. 548.

<sup>69</sup>Onur Köksal, "Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm", **Mustafa Kemal Üniversitesi SBE Dergisi**, Cilt:8, Sayı: 15, 2011, s. 108.

<sup>70</sup>Hasan Tağraf ve İskender Çalman, "Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi İİB Dergisi**, Cilt23, Sayı: 2, 2009, s. 138.

Liderlerin cezalandırma gücü ile birlikte ödüllendirme gücünün de bulunması grup üyeleri üzerinde olumlu etki yapmaktadır. Liderin ödül gücünün olmasıyla birlikte, liderin eskide almış oldukları başarılı kararlar liderin takipçileri üzerinde motive edici etki yaratmaktadır. Şunu da unutmamak gerekiyor ki böyle bir liderin istenilen etkiyi yapması, gerekli beşeri ortamın(grup üyelerinin) bulunması gerekiyor<sup>71</sup>.

Aşağıda otokratik liderin tipik karakteristik özellikleri görülmektedir<sup>72</sup>;

- ❖ **Soru sorulmaz;** Lider kurallar koyar ve çalışanlarının soru sormadan şartsız bir şekilde uymasını bekler.
- ❖ **Bilgi güçtür;** Liderde “*bilgi gücün anahtarıdır*” inancı mevcuttur. Bu nedenden dolayı işleyiş için gerekli kritik bilgileri kendinde tutar ve ihtiyaç oldukça ihtiyaç duyulan kadarını yetkililerle paylaşır.
- ❖ **Hata yoktur;** Lider çalışanlardan (takipçilerinden) yüksek performans ve sıfır hata bekler. Hatalara olan tahammül çok azdır. Hata yapan kişileri işten alma veya daha farklı türden cezalarla yaptırım uygulanır.

Otokratik liderlik tarzı; grup kontrol dışına çıkmışsa ve çalışanlar yeteri kadar çaba sarf etmiyorsa, işe yarayan bir liderlik tarzıdır. Bu durumda lider, grup üyelerinin her birisini yapılan işi herkesin paylaşması gerektiği yönünde gruba gerekli uyarılar yapılarak grubun kendine gelmesi sağlanabilir<sup>73</sup>.

#### 4.2.Demokratik Lider

Demokratik lider tarzında lider, yetkisini grup üyeleri ile paylaşma eğilimi içerisinde. Bir başka deyişle, örgüt amaçlarının lider ve astların iş birliği yaparak belirledikleri bir liderlik tarzıdır<sup>74</sup>. Demokratik liderlik tarzında amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılması ve iş kurallarının belirlenmesinde lider daima astlarına onlardan aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda liderlik davranışını sergilemeye önem vermektedir<sup>75</sup>.

---

<sup>71</sup>Usal ve Kuşlvan, **age**, s. 312.

<sup>72</sup>Usal ve Kuşlvan, **age**, s. 312.

<sup>73</sup>Hamarat, **age**, s. 54.

<sup>74</sup>Tagraf ve Çalman, **age**, s.138.

<sup>75</sup> Eren, **age**, s. 448.

Lider bu yaklaşımda denetim görevi grup üyelerinin sahip olduğu güçlerden yararlanarak yerine getirir. Bu yaklaşımda rol değişikliği sık sık gündeme gelmektedir<sup>76</sup>.

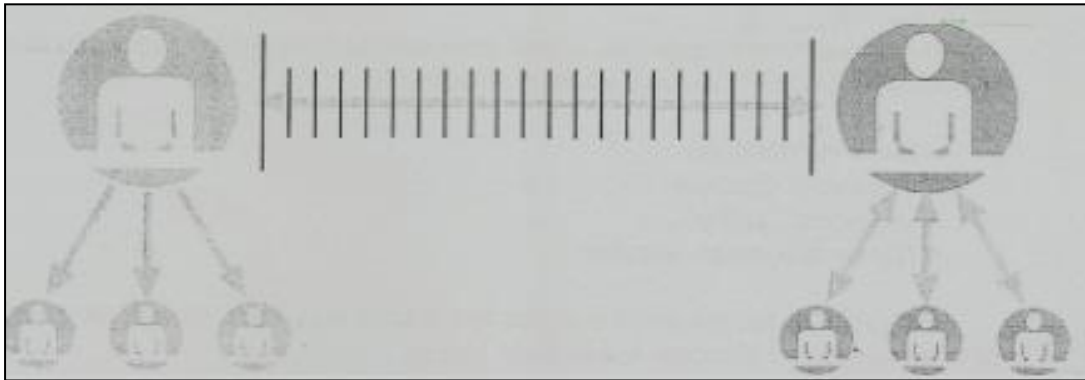
Aşağıda demokratik liderin tipik karakteristik özellikleri görülmektedir<sup>77</sup>;

- ❖ **Katılımcı;** Lider yapılan işlerde ve alınan kararlarda çalışanlarla hemfikirdir. Çalışanlar organizasyonun durumu hakkında yeterli bilgiye sahiptir.
- ❖ **Tartışmaları teşvik eder;** Lider çatışmaların getireceği zengin ve farklı fikrin öneminin farkındadır. Bu yüzden tartışmayı ve yarışmaları teşvik eder.
- ❖ **Veto hakkı vardır;** Son kararı verme yetkisi liderin kendisine aittir. Bu kararda çalışanların hepsi liderin yanındadır.

Bu liderlik tarzı, takipçilerin ya da çalışanların yenilikçi, yeniliklere açık bir yapıda olduğu örgütlerde işe yaramaktadır. Çalışanlar aynı olmayan birçok fikre sahiptirler. Liderin temel görevlerinden birisi bu fikirleri değerlendirip ayrımlarını yapmaktır<sup>78</sup>.

#### OTORİTER LİDER

#### DEMOKRATİK LİDER



Şekil 4 Otoriter ve Demokratik Lider

**Kaynak:** S. Kadri Mirze, **İşletme**, İstanbul: Literatür Yayınları, 2010, s. 145

Şekil-4'ten anlaşılacağı gibi otoriter liderlik davranışında iletişim tek yönlü, yukarıdan aşağı şeklindedir. Demokratik liderlik davranışında ise iletişim çift yönlüdür, yukarıdan aşağı aşağıdan yukarı şeklindedir.

<sup>76</sup> Usal ve Kuşluvan, **age**, s. 312.

<sup>77</sup> Usal ve Kuşluvan, **age**, s. 312.

<sup>78</sup> Hamarat, **age**, s. 56.

### 4.3.Tam Serbesti Taniyan Lider

Tam serbesti taniyan liderlik tarzı yönetim tarzına en az oranda ihtiyaç duyan liderlik tarzıdır. Çalışanların kendi kendilerine bırakıldığı ve kendilerine verilen kaynaklar dâhilinde amaç belirlemelerine, plan oluşturmalarına ve program yapmalarına imkân taniyan bir liderlik modelidir. Diğer bir deyişle tam serbesti taniyan lider yetkiye sahip olmakla birlikte bu yetkinin tamamına yakınına çalışanlarına devrettiği liderlik tarzıdır<sup>79</sup>.

Tam serbesti taniyan lider, çalışanlarına çok fazla müdahaleci bir yapı göstermez. Onları tamamen serbest bırakır. Çalışanlara bir hedef belirler ve bu hedefi gerçekleştirmeleri için tamamen kendi kendilerine bırakır<sup>80</sup>. Bu liderlik tarzında, grup üyelerinin çözemediği bir sorunla karşılaşıldığında, grubun ihtiyaç duyduğu yardım ve bilgiyi sunar. Genelde geri planda kalmayı tercih ederler ve yaptıklarının ön plana çıkması taraftarı değildir. Tam serbesti taniyan liderlik tarzı böylesine bir biçimsel etkisizliğin grup üyeleri üzerinde rahatsızlık oluşturmadığı ve grup üyelerinin de yapacakları işlerde yeterli donanımlara sahip oldukları durumlarda yararlı olan bir liderlik tarzıdır<sup>81</sup>.

Aşağıda tam serbesti taniyan liderin tipik karakteristik özellikleri görülmektedir<sup>82</sup>;

- ❖ **Eşitlik;** Lider grubun içerisinde bir üye olabilir.
- ❖ **Grup vizyonu;** Grubu meydana getiren tüm üyeler karar almada ve vizyon belirlemede bir paya sahiptir.
- ❖ **Sorumluluğu paylaşma;** Grubu meydana getiren tüm üyeler grubun hareketindeki sorumluluğu ve sonuçları paylaşırlar.

Mesleki uzmanlık özelliklerine sahip bilim insanlarının çalışmalarında, kurumların araştırma ve geliştirme bölümlerinde faaliyet gösteren yüksek bilgi ve beceriye sahip çalışanların üzerinde başarıyla uygulanabilen bir liderlik tarzıdır<sup>83</sup>.

---

<sup>79</sup> Eren, **age**, s. 448.

<sup>80</sup> Tağraf ve Çalman, **age**, s. 138.

<sup>81</sup> Usal ve Kuşluyan, **age**, s. 313.

<sup>82</sup> Usal ve Kuşluyan, **age**, s. 312.

<sup>83</sup> Durmuş Yörük ve Süleyman Dündar, “Türkiye’deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 25, Sayı: 1, 2011, s. 98.



## 5.LİDERİN GÜÇ KAYNAKLARLARI

Güç kavram ve ilişkilerini daha iyi ifade edebilmek için, güçle ilgili diğer kavramlara da değinmek yararlı olacaktır. Güç alanı, kişinin etkileyebildiği bireylerin toplamını ifade etmektedir. Güç ise, kişinin diğer bireyleri hangi konuda etkileyebildiklerini tanımlar. Güç kaynakları ise, kişinin diğer bireyleri etkileme aşamasında hangi kaynaklardan yararlandığını ifade etmektedir<sup>84</sup>.

Güç kavramı, liderin takipçilerini etkilemesinde ve yönlendirmesinde en temel faktörlerinden birisidir. Takipçilerini etkileme ve yönlendirme özelliğine sahip olmayan liderler birçok güçlkle karşı karşıya kalabilmektedir. Hinkin ve Schriesheim 1989 yılında yaptıkları araştırmada; etkili güç kaynaklarına sahip olmayan liderle çalışan astların, daha az tatmin olduklarını ve sadakat göstermedikleri gerçeğini ortaya koymuştur. Bununla beraber Green vd. etkileme gücünden yoksun liderlere sahip çalışanların daha fazla asi davranışlar içinde olduğunu tespit etmişlerdir<sup>85</sup>.

Güç kavramı; başkalarını etkileyebilme, davranışlarını yönlendirme yol gösterme, yöneltme ya da diğerlerinin davranışlarını değiştirme potansiyeli olarak tanımlanabilmektedir. Güç kişinin kendisinden doğmakla birlikte kişinin bazı kaynakları kullanmasıyla elde edilir<sup>86</sup>. French ve Raven 1968 yılında, yapmış oldukları çalışmalarda liderlerin takipçilerini etkileyebilmesi için gerekli olan güç kaynaklarını beş gruba ayırmıştır. Bunlar; ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ile karizmatik güçtür<sup>87</sup>.

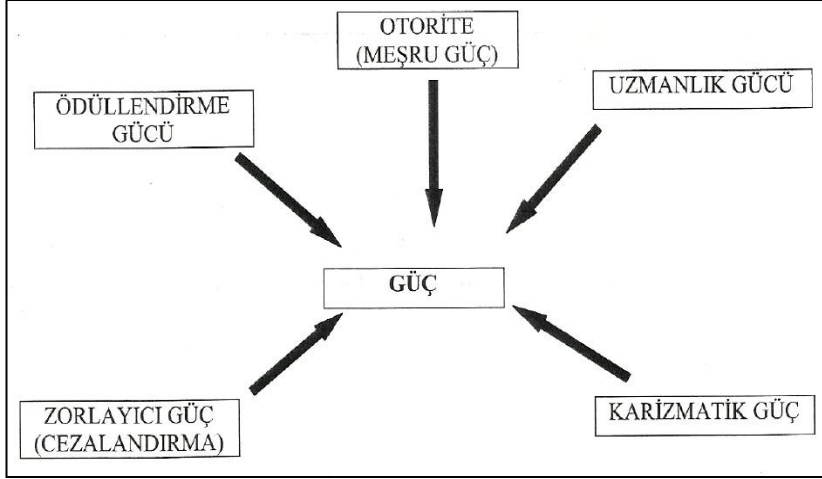
---

<sup>84</sup> Ağaniyaz Hocaniyazov, "Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel İklim ve Liderlik", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, İzmir, 2008, s. 61.

<sup>85</sup> Ahmet Erkuş, "Çok Boyutlu Lider-İzleyici Etkileşiminde Kişilik Özelliklerini ve Güç Kaynaklarının Rolü", **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:25, Sayı: 1, 2011, s. 136.

<sup>86</sup> Ayşe Ormanlı, "Yönetici Hemşirelerin Algıladıkları Liderlik Davranışlarının Belirlenmesi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Cumhuriyet Üniversitesi SBE, Sivas, 2005, s. 10.

<sup>87</sup> İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe, "Liderlik" Türleri" ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması", **KaramanOğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmaları Dergisi**, Cilt:12 (19), Sayı: 73-84, 2010,s. 76.



**Şekil 5** Liderin Güç Kaynakları

**Kaynak:** Murat Hamarat, "Liderlik ve Lider Davranışı: Polis Okullarında Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul, 2010, s. 19

### 5.1. Yasal Güç (Legitimate Power)

Yasal gücün kaynağı, bireyin örgüt içindeki hiyerarşik pozisyonundan almaktadır. Yasal güç, astların uyum göstermelerinin zorunlu olduklarına inandıkları güç kaynağı olarak nitelendirilmektedir<sup>88</sup>.

Yasal güç liderlerin ve yöneticilerin kişisel karakter özelliklerinden bağımsız güçlerdir. Yasal güç, yetkiye karşılık gelen bir güçtür. Yasal güçte astlar üstten gelen isteklerin yerine getirilmesi gerektiğine inanmaktadır. Dolayısıyla, bu yaklaşımda örgütte belirli kademelerde bulunan yöneticilerin astlarından belirli isteklerde bulunma hakkı kabul ediliyor demektir<sup>89</sup>.

Araştırmacılar, yasal güce dayanan etkileme çabalarının nezaket gerektirdiğini ve bunun için uygun ortamın bulunması gerektiğini ortaya koymaktadır. Uyulacak uygun ortam oluşturulamazsa yasal güç etkisini kaybetmektedir<sup>90</sup>.

<sup>88</sup> Ormancı, **age**, s. 10.

<sup>89</sup> Hocaniyazov, **age**, s. 62.

<sup>90</sup> Bakan ve Büyükbeşe, **age**, s. 76.

Yasal güç, liderin üyeleri üzerindeki yetkisini temel alan ve astlar tarafından kabul edilmiş güç kaynağı olarak ifade edilmektedir<sup>91</sup>. Yasal güç izleyicilerin, yöneticilerin kendi davranışlarını etkileme hakkında sahip olduklarını kabul etmeleriyle ilgili olan bir güç kaynağıdır<sup>92</sup>. Yasal güç temelde bulunan güç kaynağı, bireyin toplumda elinde tuttuğu statüsel bir konumdan ya da işletmelerde bir kişinin örgütsel hiyerarşide yer aldığı mevkiden kaynaklanmaktadır<sup>93</sup>.

## 5.2.Ödüllendirme Gücü (Reward Power)

Ödüllendirme gücü; liderin takipçilerine ödül verme ya da ödülleri elinde bulundurma gücüdür. Ödüllendirme ücret artışı, terfi ettirme, daha fazla sorumluluk verme, daha iyi iş verme, övgü, takdir vb. gibi birçok çeşide sahiptir. Liderin kendi denetimindeki ödüller ne kadar çok ve bu ödüllerin astları için önemi ne kadar fazla ise, yöneticinin ödüllendirme gücü o kadar fazladır<sup>94</sup>. Eğer yönetici veya lider, başkalarını ödüllendirebiliyorsa, ödüllendirme kaynaklarına sahipse, sahip olduğu bu ödüllendirme gücünü güç kaynağı şeklinde nitelendirilebilmektedir. Ödüllendirmeye dayalı güç temeli oluşturmak, yetkiye dayalı güç temeli oluşturmaktan daha zordur ve meşakkatlidir<sup>95</sup>.

Ödüllendirme gücündeki yöntem, görevlerin doğru ve tam yapılmasından gelecek faydayı vurgulamaktır. Ödüllendirme gücünün uzun süre kullanılması, astlar arasındaki duygusal ilişkileri ve doyumunu olumsuz yönde etkileyebilmektedir<sup>96</sup>. Liderler genellikle örgütte var olan ödül gücünden yararlanarak astlarının yeteneklerini değerlendirme konusunda yardım alırlar. Liderler takipçilerinin istediği ödülü kontrol ederler ellerinde bulundururlar. Kime ne kadar hangi oranda maddi, manevi ödül verileceğine liderler kendisi karar verir<sup>97</sup>. Yönetici başkalarını ödüllendiriyorsa bunu güç aracı olarak kullanabilir. Bu ödüllendirme liderin mevcut gücünde artış meydana getirebilmektedir<sup>98</sup>.

<sup>91</sup> www.maksimumbilgi.com,"Liderlik", **Araştırma Serisi**, No: 81, s.14.

<sup>92</sup> Celalettin Serinkan, **Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**, İstanbul: Nobel Yayınları, 2008, s. 167.

<sup>93</sup>İnan Özalp ve Diğerleri, **Yönetim Organizasyon**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1457, 2007, s. 145.

<sup>94</sup> Ormancı, **age**, s. 11.

<sup>95</sup> Hocaniyazov, **age**, s. 62.

<sup>96</sup> Bakan ve Büyükbeşe, **age**, s. 76.

<sup>97</sup>www.maksimumbilgi.com,"Liderlik", **Araştırma Serisi**, No: 81, s.14.

<sup>98</sup>Serinkan, **age**, s. 167.

Ödüllendirme gücünün etkinliği iki temel unsur yardımıyla ortaya konulabilir. Bu unsurlardan birincisi, ödülün büyüklüğüdür. Bir yöneticinin astları üzerindeki ödüllendirme gücü ödüllerin büyüklüğü oranında artma meydana getirebilir. Liderlerin takipçilerine sunacağı küçük bir ödülde ziyade büyük bir ödül, ödüllendirme gücünün de o büyüklük oranında artmasına neden olur. Ödüllendirme gücünün etkinliğine ilişkin ikinci unsur ise, bu ödülün verileceğine ilişkin inancın büyüklüğüdür. Astlar, yöneticilerin verecekleri ödüllerin kendilerine ulaşacağı konusunda onlara güven duymak ve onaylatmak isterler. Davranışlar sonucunda kesin ödüllendirileceklerine inanan grup üyeleri liderlerinin ödüllendirme güçlerinde artış meydana getirirler<sup>99</sup>.

### 5.3.Zorlayıcı Güç (Coerceive Power)

Zorlayıcı gücün temelinde, korku ve gözdağı vardır. Çalışanlar görevlerini yerine tam olarak getirmedikleri takdirde cezalandırılma korkusuyla baş başa kalacaklarının farkındadırlar. Bir lider cezalandırma yetkisine ne kadar sahipse ve bu cezanın şiddeti ne kadar fazsa ise, liderin sahip olduğu zorlayıcı güç o kadar fazladır<sup>100</sup>.

Grup üyelerinde korku meydana getiren her unsur zorlayıcı gücün bir parçasıdır. Zorlayıcı güç lider tarafından pek çok şekilde grup üyelerine uygulanabilmektedir. Zorlayıcı güç şekilleri fiziksel ya da psikolojik güç kullanmak ya da işten uzaklaştırma, işe son verme, rütbe tenzili gibi geniş bir yaptırım gücünü kapsamaktadır. Liderin cezalandırma imkânına sahip olması, takipçilerinin bu cezalandırmaya olan inançlarıyla doğru orantılı olmalıdır. Zorlayıcı güç kullanırken dikkatli olmak gerekmektedir. Cezalandırmanın çalışanlara katkı sağlaması değil, mevcut katkılarında azalmaların olmasına neden olan bir davranıştır. Lider kime ne şekilde ceza uygulayacağını iyi bir şekilde analiz etmelidir. İş ve cezanın uygulandığı alan aynı ortamda bulunmalıdır<sup>101</sup>.

Aynı zamanda zorlayıcı güç, liderin takipçilerine vermiş olduğu emir ya da görevlere karşı çıkılması durumunda, olayları kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır<sup>102</sup>. Zorlayıcı gücün çalışanlar üzerindeki etkisi, cezanın çeşidine, algılanan etkisine verilme olasılığına istenilen davranış boyutuna bağlıdır. Eğer sunulan ceza, ceza olarak tam olarak

<sup>99</sup>Salih Güney, **Örgütsel Davranış**, İstanbul: Nobel Yayınları, 2011, s. 312.

<sup>100</sup> Ormancı, **age**, s. 10.

<sup>101</sup> Hocaniyazov, **age**, s. 62.

<sup>102</sup> Bakan ve Büyükbeşe, **age**, s. 76.

ifade edilmemişse ya da verilen ceza hafif görülüyorsa zorlayıcı gücün etkisinde azalma meydana gelecektir<sup>103</sup>.

#### **5.4.Uzmanlık Gücü(Expert Power)**

Uzmanlık gücü, liderin sahip olmuş olduğu bir konudaki özel bilgisi, uzmanlık, bilgi ve beceri ya da deneyimine dayanan bir güç şeklidir. Bir lider takipçileri tarafından bilgili, uzman, deneyimli olarak nitelendiriyorsa, takipçilerini etkilemesi o oranda kolay olmaktadır<sup>104</sup>.

Genellikle uzmanlık gücü, liderin ya da yöneticinin sahip olduğu bilgi ve tecrübeleriyle doğrudan bağlantılıdır. Bu noktada grup üyelerinin uzmanlık gücü algılamaları büyük önem taşımaktadır. Liderin sahip olmuş olduğu uzmanlık gücü takipçileri tarafından algılanmış ise, uzmanlık gücünün uygulama ortamı mevcut demektir<sup>105</sup>.

Uzmanlık gücünü elinde bulunduran lider, sorun çözme, çözüm üretme, uygulama ve kontrol etme yeteneğine de sahiptir<sup>106</sup>. Grup üyelerinin liderin bilgili ve tecrübeli olarak algısı arttıkça liderin, uzmanlık gücünü kullanması daha da kolaylaşmaktadır<sup>107</sup>.

#### **5.5.Karizmatik Güç(Referent Power)**

Karizmatik güç, liderin ya da yöneticinin kişiliğinden kaynaklanan bir güç kaynağıdır. Liderin kişiliğinin grup üyelerinde hayranlık uyandırması, onlara ilham vermesi, onların istek ve beklentilerini dile getirmesi bu güç kaynağının temelini oluşturmaktadır. Grup üyelerinin lidere benzeme çabaları, liderin astlar için etkileyici bir kişilikte olması, liderin karizmatik gücünü uygulamasını kolaylaştırmaktadır<sup>108</sup>. Lider sahip olduğu karizmatik güç sayesinde takipçilerinin kendilerini değerli ve önemli hissetmelerini sağlayabilir<sup>109</sup>.

---

<sup>103</sup> Özalp ve Diğerleri, **age**, s. 145.

<sup>104</sup> Ormancı, **age**, s. 11.

<sup>105</sup> Hocaniyazov, **age**, s. 62.

<sup>106</sup> www.maksimumbilgi.com, "Liderlik", **Araştırma Serisi**, No: 81, s.14.

<sup>107</sup> Serinkan, **age**, s. 167.

<sup>108</sup> Ormancı, **age**, s. 11.

<sup>109</sup> Erkuş, **age**, s. 136.

Aynı zamanda karizma çekiciliği ifade etmektedir. Bazen grup içerisindeki üyelerden biri ya da bir kaçısı sahip olmuş olduğu kişilik özellikleriyle diğer üyeleri etkileyebilmektedir. Bu özellikleriyle liderin kendilerini etkilemelerini kolaylaştırmaktadır<sup>110</sup>. Lidere karşı beslenen hayranlık duygusu arttıkça ya da astların liderin kişiliğiyle kendi kişiliklerini bütünleştirmeleri arttıkça liderin karizmatik gücünü daha da güçlü kılmaktadır<sup>111</sup>. Ayrıca liderin grup üyelerine ilham verebilmesi, onların istek ve ümitlerini dile getirmesi şeklinde de yorumlanabilmektedir<sup>112</sup>. Karizmatik liderler, grubun diğer üyelerini arkasından sürükleyebilen kişilik özelliklerine sahip manyetik etkileri olan kişilerdir. Hindistan'daki Gandhi'nin gücü karizmatik gücün iyi bir örneğidir<sup>113</sup>.

Tablo-4'te French ve Raven'in Güç Kaynakları ile ilgili tablosu yer almaktadır. Beş güç kaynağının ifade ettiği anlam ve her bir güç kaynağına verilen örnek yer almaktadır.

GÜÇ KAYNAKLARI	ANLAMI	ÖRNEK
<b>Ödüllendirme Gücü</b>	Çalışanlar çeşitli ödüller verme	Terfi etmek için çok çalışma
<b>Zorlayıcı Güç</b>	Çalışanlara cezalar verme	Üç günlük çalışma ücretini kesme
<b>Yasal Güç</b>	Yasalara dayanma	Polisin emirlerine uyma
<b>Uzmanlık Gücü</b>	Geniş bilgi ve tecrübeye sahip olma	Bilgisayar programcısı
<b>Karizmatik Güç</b>	Dinamik kişiliğe sahip olma	Toplumsal lider

**Tablo 5** French ve Raven'in Güç Kaynakları

**Kaynak:** İnan Özalp ve Diğerleri, **Yönetim Organizasyon**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1457, 2007, s. 146.

<sup>110</sup> Hocaniyazov, **age**, s. 63.

<sup>111</sup> Bakan ve Büyükbeşe, **age**, s. 76.

<sup>112</sup> Serinkan, **age**, s. 167.

<sup>113</sup> Özalp ve Diğerleri, **age**, s. 146.

## 6.ÖZELLİKLER YAKLAŞIMI

Tarihin akışı içerisinde özellikler yaklaşımıyla ilgili ilk bilimsel çalışmalar Thomas Carlyle (1795-1881) tarafından yapılmıştır. İngiltere'nin eski Victorya hanedanlığının tarihsel eleştirisini yapan, tarihçi - yazar olan Thomas Carlyle liderliği,"*güçlü ve kahraman kişi*" olarak ifade etmektedir. Thomas Carlyle'e göre "*lider olarak doğulur, sonradan lider olunmaz*" düşüncesi mevcuttur. Thomas Carlyle bazı kişilerin lider olarak doğduklarını ve insanlık tarihini etkilediğini savunmaktadır. Bu nedenle ,"*Büyük Adamlar Kuramı*"nı ileriye sürmüştür. Daha sonraki yıllarda Ralph Stogdill kendisinden önce ortaya konulmuş olan 300 özelliği yeniden gözden geçirmiş ve sınıflandırmıştır. Araştırmalar sonucunda varılan düşünce, liderin bu özelliklere sahip olabileceği yöndeydi. Ancak bu özelliklere sahip olan kişilerin lider olarak ifade edilemeyeceği araştırma sonucuna eklenmiştir<sup>114</sup>.

Liderlik özellikleri yaklaşımı konusunda yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konan özelliklerle dört grupta incelenmiştir. Bunlar; fiziksel özellikler, zihinsel özellikler, kişilik özellikleri ve sosyo-ekonomik özellikler olmak üzere dört grupta toplanabilir<sup>115</sup>.

### 6.1.Fiziksel Özellikler

Liderin sahip oldukları fiziksel özelliklere göre yapılan bir sınıflandırma şeklindedir. Liderin sahip olduğu güçlülük, yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık, ırk, etkileme, aktivite, güzel konuşma gibi niteliklerin objektif olarak ölçülmesi ve tanımlanmasını ifade etmektedir<sup>116</sup>.

Özellikler yaklaşımının savunucusu olan birçok teorisyen ve bilim insanı, liderin takipçilerini etkileme konusunda fiziksel özelliklerin büyük bir öneme sahip olduğu görüşünü ileri sürmüştür. Özellik kuramının savunucularından olan Stogdill, liderlik konusunda yaptığı araştırmalarda gruba liderlik yapan kişilerin uzun boylu olduklarını tespit etmiştir. Yalnız boy uzunluğu özelliğinin liderlik için yeterli olabileceğini söylemek mümkün olmamaktadır. Bununla beraber Hitler, Mussolini ve Napolyon gibi liderler boyları kısa olmalarına rağmen büyük kitleleri peşlerinden sürüklemeyi başarmış liderlerdir<sup>117</sup>.

<sup>114</sup> Halil Can, Öznur Aşan ve Eren Miski Aydın, **Örgütsel Davranış**, İstanbul: Arıkan Basım Yayım, 2006, s.22.

<sup>115</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Ezgi Kitapevi, 1996, s.184.

<sup>116</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, **age**, s. 184.

<sup>117</sup> Salih Güney, **Liderlik**, İstanbul: Nobel Yayınları, 2012, s. 365.

## 6.2.Kişilikle İlgili Özellikler

Lideri, grup üyelerinden ayırmakta kullanılan özelliklerden bir diğeri kişilikle ilgili özelliklerdir. Bu özellik çeşidinin fiziksel özellikler gibi kolay ölçülebilmesi mümkün olmamaktadır. Genellikle zihinsel özellikler gibi nesnel ölçümlerinin yapılmasının zor olduğu özellikleri kapsamaktadır. Liderlikle ilgili yapılan araştırmalarda, liderin kendine olan güveniyle liderlik arasında olumlu bir bağlantının olduğu gözlenmiştir. Başka bir deyişle, kendilerine güvenleri tam olan grup üyelerinin, kendilerine güveni daha az olan grup üyelerine göre lider olabilme olasılıkları daha yüksektir. Çünkü kendisine güveni olmayan bir liderin, takipçilerine güven vermesi düşünülemez<sup>118</sup>. Kişilikle ilgili özelliklere algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevilmek, yüksek başarıma duygusu, hırs vb. gibi özellikler örnek olarak verilebilmektedir<sup>119</sup>.

Tablo-5'te liderin sahip olduğu fiziksel özellikler ve kişilik özellikleri detaylı olarak yer almaktadır.

---

<sup>118</sup> Güney, **Liderlik**. s. 367.

<sup>119</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, **age**, s. 185.



FİZİKSEL ÖZELLİKLER	KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ
Yaş	Strese Dayanıklı Olma
Boy	İleriye Görebilme
Kilo	İnisiyatif Sahibi Olma
Cinsiyet	Duygusal Olgunluk
İrk	Dürüstlük
Fiziki Görünüm	Açık Sözlülük
Olgunluk	Kendine Güven
Başkasına Güven Verme	Kararlılık
Güzel Konuşma	Kişiler Arası İlişkiler
Zekâ	İş Başarma Yeteneği
Bilgi	Yaratıcılık
Hareketlilik	İnisiyatifli Olma
Açıkgöz Olmak	Objektif Olma
Düzenli Olmak	Becerikli Olma
Hevesli Olmak	Mizah Anlayışı
Girişken olma	Kişisel Bütünlük

**Tablo 6** Lideri Diğerlerinden Ayıran Fiziksel ve Kişilik Özellikleri

**Kaynak:** Canan Ayan, **Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 2008-15, 2008, s. 122.

### 6.3.Zihinsel Özellik

Liderlik üzerinde etkili olan üçüncü grup özellikler ise, zihinsel özelliklerdir. Stogdill yapmış olduğu liderlik çalışmalarında liderliğin sözlü yetenek ve yargıyla olumlu bir bağlantı içerisinde olduğunu ileriye sürmüştür<sup>120</sup>. Zihinsel özelliklere zekâ, dikkat, üstünlük, kararlılık, ileriye görme, sorumluluk, geçercilik, bilgi, yetenek, ikna etme örnek olarak verilebilir<sup>121</sup>.

### 6.4.Sosyo-Ekonomik Özellikler

Özellikler kuramı ile ilgili yapılan araştırmalar göstermiştir ki, liderin seçiminde sadece psikolojik temelle de dayalı değil aynı zamansa sosyo-ekonomik niteliklere dayalı olduğu bir gerçektir. Stogdill tarafından yapılan araştırmalar sonucunda 17 liderden 15'inin

<sup>120</sup> Güney, **Liderlik**. s. 366.

<sup>121</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, **age**, s. 184.

yüksek sayılabilecek sosyo-ekonomik bir çevreden geldiği sonucu ortaya konulmuştur. Yalnız şu da bilindirmelidir ki yüksek bir sosyo-ekonomik çevreden dolayı sahip olunan saygınlık, yükselmeyi gerektiren işlere girmeyi kolaylaştırmamaktadır<sup>122</sup>. Ayrıca lider ile takipçileri ile arasındaki iletişim gücü ve ortamda meydana gelen değişimler liderin başarı oranını etkileyebilmektedir<sup>123</sup>. Sosyo-ekonomik özelliklere; başkalarıyla iyi iletişim kurma, arkadaşlık yeteneği, dışa dönük kişilik özelliği, kendisini kabul ettirmek gibi özellikler örnek olarak gösterilebilmektedir<sup>124</sup>.

Liderlik sürecini sadece liderin sahip olduğu özellikler açısından inceleyen özellikler yaklaşımı pek başarılı olamamıştır. Özellikler yaklaşımında araştırmalar yapılırken karşılaşılan en büyük sorun, liderin özelliklerinin tam olarak tanımlanamaması ve ölçülememesidir. Aynı zamanda belirli özelliğin farklı şekilde anlaşılması bir başka sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikler yaklaşımı lider ve liderlik konusunu açıklamada yetersiz kalınca, araştırmacılar çalışmalarını grup üyeleri ve lider davranışları üzerine odaklamıştır<sup>125</sup>.

## 7.DAVRANIŞSAL YAKLAŞIMLAR

Temel liderlik yaklaşımlarının birincisinde liderliğin, bir yapı, bir özellik ya da nitelikler bütünü olduğunu birçok çalışmayla kanıtlanmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırmaların tamamına yakını tek başına özellikler yaklaşımının liderlik konusunu açıklayamayacağını ortaya koymuştur. Liderlik özellikler örgüsüyle ifade edilir yalnız bu tek başına yeterli olmamaktadır. Bu nedenle sadece liderin özellikleri değil, nasıl işler başardıkları ve bu başarıya ulaşırken nasıl davranışlar sergiledikleri bilim insanlarında merak konusu olmuştur. Davranışsal yaklaşımı diğer yaklaşımlardan ayıran özelliği, liderlerin davranış farklılıklarına odaklanmasıdır. Bu yaklaşımda olaya bir nevi tersinden yaklaşarak liderin davranışlarından lideri tanımaya çalışılmıştır. Davranışsal yaklaşım liderin ortak davranışlarını tespit etmek ve bu şekilde onların kişisel farklılıklarını belirlemeyi hedef edinmektedir<sup>126</sup>.

<sup>122</sup> Güney, **Liderlik**, s. 369.

<sup>123</sup> Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Yayınları,1998,s.348.

<sup>124</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, **age**, s. 185.

<sup>125</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Vergiliel Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları, 2009, s. 207.

<sup>126</sup>Fındıkcı, **age**, s. 25.

## 7.1.Iowa Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Kurt Lewin'in yönetiminde, Ronald Lippitt ve Ralph K. White'tan oluşan bir grup araştırmacı Iowa Devlet Üniversitesinde 1930'lu yılların sonlarına doğru liderlik üzerine araştırmalar yapmışlardır. Bu araştırmalar davranışsal yaklaşımın öncü araştırmaları niteliğindedir<sup>127</sup>. Amerika Birleşik Devletleri'nin Iowa Üniversitesi'nde yapılan bu araştırmalar liderliği tanımlamada deneysel araştırmalara ağırlık vermişlerdir. Liderin davranışlarını kendi buldukları doğal ortam koşullarında değil, deney ortamlarında incelemişlerdir. Bu çalışmalarda liderlerin karar vermeleri için birden fazla deney ortamı oluşturulmuş ve bu ortamlarda liderin astlarıyla olan ilişkileri ve davranışları arasındaki bağlantılar incelenmeye çalışılmıştır. Yapılan bu araştırmalar sonucunda üç çeşit liderlik davranışı tespit edilmiştir. Bunlar; otoriter davranış, demokratik davranış ve tam serbesti tanıyan davranıştır<sup>128</sup>.

Iowa üniversitesi liderlik çalışmaları kapsamında on yaşındaki erkek çocuklardan oluşan gruplar üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Oluşturulan grupların başına otokratik, demokratik ve tam serbesti tanıyan liderler getirilmiştir. Başlarında otokratik liderin bulunduğu grupta tüm kararlar lider tarafından alınmıştır. Grup üyeleri liderin kararlarını sorgusuz sualsiz kabul etmişlerdir. Lider, çocukların yaptıkları işin kalitesi ya da sayısına göre değil de, daha çok davranışları gibi kişisel özelliklerini ödüllendirmiştir. Demokratik liderin bulunduğu grupta lider kararı tek başına vermek yerine grupla beraber karar vermeyi tercih etmiştir. Grup üyelerinin ödüllendirilmesinde tarafsız kriterlerden yararlanmışlardır. Tam serbesti tanıyan liderin bulunduğu grupta tamamen tarafsız kriterlerden faydalanılarak grup üyeleri değerlendirilmeye çalışılmıştır. Tam serbesti tanıyan liderin grubunda karar alırken lider kararın hiçbir noktasında müdahil olmamıştır<sup>129</sup>.

Yapılan araştırmalarda bir genelleme yapmak söz konusu değildir. Bunun nedeni çocukların çalışma ortamının, yetişkinlerin karmaşık yapılarıyla aynı paralellik göstermemesidir. Bununla beraber araştırmalar esnasında birçok değişken devre dışı bırakılmıştır. Bu nedenle araştırma genel geçer özelliğini yitirmiştir. Tüm bunlara rağmen

<sup>127</sup>Taşkıran, **age**, s. 64.

<sup>128</sup>Selçuk Kılıç, "Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Niğde Üniversitesi SBE, Niğde, 2006, s. 140.

<sup>129</sup>Serhan Sabri Hamat, "Kara Harp Okulu'nda Sportif Faaliyetlere Alan Harbiyelilerin Liderlik Profilleri", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gazi Üniversitesi SBE, Ankara, 2007, s. 19.

liderlik tarzlarının etkilerini gösteren öncü çalışma olması nedeniyle talihsel bir öneme sahiptir<sup>130</sup>.

## 7.2.Harvard Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Harvard Üniversitesi'nde Robert Bales küçük gruplar üzerine önemli araştırmalar yapmıştır. Araştırmanın yapıldığı bütün gruplar üniversite öğrencilerinden oluşmaktadır. Yönetici diye nitelendirilen kişiler araştırmada yer almamıştır. Harvard üniversitesi liderlik çalışmaları sınırlı sayıda bulgu ortaya koymuş olmasıyla birlikte Ohio üniversitesi ve Michigan üniversitesi ile benzer bulgular ortaya koymuştur. Kişinin gerçekleştirmiş olduğu iletişim oranı kadar kişinin gerçekleştirdiği iletişimin türü de önem taşımaktadır. Grup üyelerinin konuşma miktarları değil, söylediklerinin türleri bakımından da farklıdır. Robert Bales yaptığı çalışmalarda karmaşık iletişim yapılarını az sayıda sınıfta ya da grup içinde çözümlenebileceğimiz bir sistem ortaya koymuştur. Yapılan her bir iletişimi on iki genel kategoriden birisine dâhil etmiştir. Bu kategorilerden ilk altısına duygusal (tepkisel) , son altısının da bilişsel olduğunu belirtmiştir<sup>131</sup>.

Robert Bales' in araştırması ile ortaya koyduğu bulgular, liderlik davranışının herhangi bir grup üyesi tarafından ifa edilebileceği noktası üzerinde ısrarla durmuştur. Ancak, belirli kişiler bir grubun daha ilk teşekkül ettiği zamandan itibaren diğer grup üyelerine göre daha yüksek oranda liderlik davranışında bulunmaktadırlar. Robert Bales, ayrıntılı bir gözlem tekniği kullanmak şartıyla yeni teşekkül etmiş laboratuvar gruplarının davranışlarını gözlemlemiştir. Yapılan laboratuvar çalışmaları sonucunda liderliğin 3 boyutuna dikkat çekmiştir. Bunlar: a) Faaliyet seviyesi, b) Görevi başarabilme yeteneği, c) Üyeler tarafından sevilme derecesidir.

Robert Bales' in çalışmalarının sonuçlarına göre, birey hem en iyi fikre hemde grup üyeleri tarafından en çok yapıya sahipse lider olma şansı vardır. Başka bir deyişle grubun diğer üyelerine oranla daha aktif bir faaliyet özelliği taşmalıdır<sup>132</sup>.

<sup>130</sup> Can, Aşan ve Miski Aydın, **age**, s. 23.

<sup>131</sup> Baysal ve Tekarslan, **age**, s. 254.

<sup>132</sup> www.maksimumbilgi.com,"Liderlik", **Araştırma Serisi**, No: 81, s.30.

Bunların dışında Harvard Üniversitesi Araştırmaları: sonucunda iki temel liderlik davranışını ortaya konulmuştur; *sosyo duygusal lider ve iş lideri*<sup>133</sup>.

Harvard Üniversitesi'nde küçük kümeler üzerinde yapılan liderlik çalışmaları, iki tür lideri ortaya çıkarmıştır. Birinci tür lider, grubun amacına önem veren görev lideridir. Görev lideri, Ohio üniversitesi çalışmalarındaki yapıyı işleten liderle benzerlik gösteriyordu. İkinci tür lider ise, sosyo-duygusal (socio-emotional) liderdi. Bu liderde genellikle, iş çalışana önem veren liderle benzerlik gösteriyordu<sup>134</sup>.

### 7.3.Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio Eyalet Üniversitesi'ne bağlı olarak faaliyetlerde bulunan İş Araştırmaları Bürosu tarafından 1945 yılında liderlik ile ilgili araştırmalar başlatılmıştır. Bu araştırmalar 1950'lerin başlarına kadar devam etmiştir. Liderlik rolleri ile ilgili 1800 kadar boyut geliştirilmiştir. Bu boyutlar anlam bütünlüğünü kaybetmemek koşuluyla 150 boyuta indirilmiştir. Yapılan anket sonuçları faktör analizleri ile çözümlenmiştir. Liderlik davranışları iki bağımsız boyutta toplanmıştır. Bu boyutlardan birincisi Anlayış boyutudur. İnsan ilişkilerindeki anlayış ile grup üyeleri arasındaki arkadaşlık, saygı ve karşılıklı güveni ifade etmektedir. İkinci boyut ise göreve dönüklük ya da yapıyı harekete geçirmektir. Bu boyut, liderin yapılacak işleri ve dağıtılacak görevleri tanımlamaktadır<sup>135</sup>.

Kişiyi dikkate alma faktörünü ve inisiyatif (veya işe ağırlık verme) faktörüne şu şekilde yer verebiliriz<sup>136</sup>;

**Kişiyi dikkate alma faktörü;** liderin, grup üyeleri üzerinde güven ve saygı uyandırması, onlarla dostluk ve arkadaşlık bağları kurması şeklindeki davranışlarını ifade etmektedir. Bu faktör klasik insan ilişkileri anlayışının ötesinde bir anlayıştır. Liderin grup üyelerinin ihtiyaç ve arzularıyla yakından ilgilenmesi anlamını taşımaktadır. Yani bu faktör liderin sergilediği davranışlarında grup üyelerini ön plana almasıyla açıklanabilmektedir.

<sup>133</sup> İsmail Bakan, "Örgüt Kültürü" ve "Liderlik" Türlerine İlişkin Algılamaları İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması", **KMU İİBF Dergisi**, Yıl: 10, Sayı: 14, 2008, s. 4.

<sup>134</sup> İbrahim Ethem Başaran, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, İstanbul: Nobel Yayınları, 2004, s. 72.

<sup>135</sup> Tağraf ve Çalman, **age**, s. 137.

<sup>136</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2001, s. 471.

**İnisiyatif (veya işe ağırlık verme) faktörü;** liderin gerçekleştirilmek istenen amaçlarla ilgili işlerin zamanında tamamlanmasını ifade eder. Ayrıca grup üyelerini organize etme, işlerin yapılma sürelerini belirleme gibi davranışlarda bu faktörün içerisinde yer almaktadır.

İŞE YÖNELİK	Yüksek	A	B
	Düşük	C	D
		Düşük	Yüksek
		İNSANA YÖNELİK	

**Şekil 6** Ohio Üniversitesi Liderlik Modeli

**Kaynak:** Hakan Yılmaz, **Stratejik Liderlik**, İstanbul: Kum saati Yayınları, 2010, s. 64

Tablo-7de de görüldüğü gibi model “İnsana” ve “İşe” yönelimin yüksek-düşük olduğu noktaları kesiştirmektedir. Bu kesiştirmelerde, temel ve kuramsal olan dört liderlik biçimi ortaya çıkmaktadır. Bunlar; A,B,C ve D şeklinde sembolleştirilmiştir. Liderlik biçimi A,B,C ve D şu şekilde açıklanabilmektedir <sup>137</sup>.

**Liderlik Biçimi A:**İşe yönelimin yüksek, insana yönelimin ise nispeten düşük olduğu biçimdir. Lider sadece mevcut işlerin kim tarafından, ne zaman nasıl yapılacağını ifade eder. Bu liderlik biçimi *”çalışanlarla yüz göz olunmaz”* deyimini ile örtüşebilecek bir anlayış benimsemektedir.

**Liderlik Biçimi B:**Bu liderlik biçiminde, hem insana hem de işe yönelim söz konusudur. İşle ilgili gözlem ve denetimi sağlamak diğer taraftan grup üyelerinin istek ve ihtiyaçlarını gözetmek söz konusudur.

<sup>137</sup> Hakan Yılmaz, **Stratejik Liderlik**, İstanbul: Kum saati Yayınları, 2010, s. 64.

**Liderlik Biçimi C:**Bu kesişimde liderliğin nasıl yapıldığı tam olarak bilinmemektedir. Çünkü lider ne işe, ne de insana yönelik bir davranış benimsemiş değildir.”*Etliye sütliye dokunmayan*” olayları kendi akışına bırakan bir liderlik anlayışı hüküm sürmektedir.

**Liderlik Biçimi D:**Bu liderlik biçimi insana yönelimin yüksek, işe yönelimin düşük olduğu liderlik biçimidir. D tarzı liderlik biçiminde, eldeki işe yönelik yapılaşma, kurallaştırma yoktur. D tipi lider işe duyarlı ve onları tatmine yöneliktir. “*Çalışanlarım velinimetimdir*” deyişinin somutlaştırmada uygun olduğu bir liderlik biçimidir.

Ohio State Üniversitesi Araştırmalarının ortaya koyduğu bulgular aşağıda yer almaktadır<sup>138</sup>:

1. Liderin kişiyi dikkate alan davranışlarının oranında artış oldukça, iş gören devir oranı, dolayısıyla işe devamsızlık oranı düşmektedir.
2. Liderin inisiyatifi dikkate alan davranışlarının oranındaki artış, grup üyelerinin performansını da artırmaktadır.

#### **7.4.Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması**

Michigan Üniversite’sinde 1940’lı yılların son zamanlarında başlamış olan liderlik çalışmaları uzun bir süre devam etmiştir. Yapılan ilk araştırmalarda etkin liderlik metot ve yöntemlerini bulmak amaçlanmıştır. Araştırmacılar yapmış oldukları araştırmalarda etkin liderlik metot ve yöntemlerini incelerken, iş tatmini, çalışan devir hızı, işe gelmeme, şikâyet oranları, maliyetler ve motivasyon gibi birçok kriterleri de inceleme altına almışlardır<sup>139</sup>. Michigan Üniversite’sinde yapılan bu araştırmalar sonucunda iki faktör ifade edilmiştir. Bu ifadelerden birincisi “*iş görene yönelik davranış*” olurken ikinci ifade ise “*göreve yönelik davranış*” olmuştur. Çalışanlara yönelik yaklaşımlar, çalışanlara daha çok insancıl yaklaşım sergileyen yaklaşımı ifade etmektedir. Göreve yönelik davranış ise, liderin işin üretim ve teknik alanlarına daha fazla yöneldiği yaklaşım tarzını ifade etmektedir. Göreve yönelik davranış sergileyen liderler, çalışanları genellikle işin bitmesi için bir vasıta olarak görmektedirler<sup>140</sup>.

<sup>138</sup>Orçun Sütçü, "Stratejik Liderlik", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi SBE, Kahramanmaraş, 2008, s. 45.

<sup>139</sup>Serhat Rodoplu, "Perakende Sektöründe Liderlik Yaklaşımları: Lüks Mağazacılık Sektörlerinde Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi SBE, İstanbul, 2008, s. 25.

<sup>140</sup>Jalan Gürbayoğlu, "Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi SBE, Balıkesir, 2009, s. 13.



**Şekil 7** Michigan Çalışmalarındaki Liderlik Davranış Yaklaşımları

**Kaynak:** Selçuk Kılıç, "Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi SBE, Niğde, 2006, s. 137

Görev ve üretim merkezli liderlik yapısında yönetici ya da lider, yüksek üretim miktarına ulaşmanın yollarını aramaktadır. Bu yüksek üretime ulaşmak içinde genellikle yüksek oranda baskı uygulamaktadır. Çalışan merkezli liderlik yapısında yönetici ya da lider daha çok, karşılıklı saygı, doğruluk atmosfere yaratma çabasıdır ve astlarının duygularına önem vermektedir. Liderin sahip olduğu düşünce, astların huzurlu olup ağırlıklı olarak çalışanların sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının tatminini amaçlamaktadır. Ohio State Üniversitesi'nde yapılan liderlik çalışmalarıyla benzer bulgulara ulaşılmıştır. Araştırmacılar etkili bir liderle etkili olmayan lider davranışı arasındaki farkı ortaya koyabilmek için astlara davranış verilerini toplamış ve analizde bulunmuşlardır<sup>141</sup>.

Michigan Üniversitesi liderlik çalışmalarının, Ohio State Üniversitesi araştırmalarından ayrılan yönü, bir liderin aynı anda hem "iş görene" hem de "göreve" aynı oranda odaklanamayacağı bulgularını ortaya koymasındır. Yani, bir liderin iş görene odaklanma oranı yükseldikçe göreve yönelme oranını azaltmaktadır<sup>142</sup>.

Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi uygulamaları araştırmaları, her ne kadar liderlik davranışlarını ortaya koymaya çalışsalar da, ortaya koydukları bulguları genellemeleri ve basitleştirmeleri aşamasında yoğun eleştiri almıştır. Tüm bunlara rağmen Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi araştırmalarının kendisinden sonra birçok araştırmaya çıkış noktası olması nedeniyle büyük bir öneme sahiptir<sup>143</sup>.

<sup>141</sup> Kılıç, **age**, s. 137.

<sup>142</sup> Gürbayoğlu, **age**, s. 13.

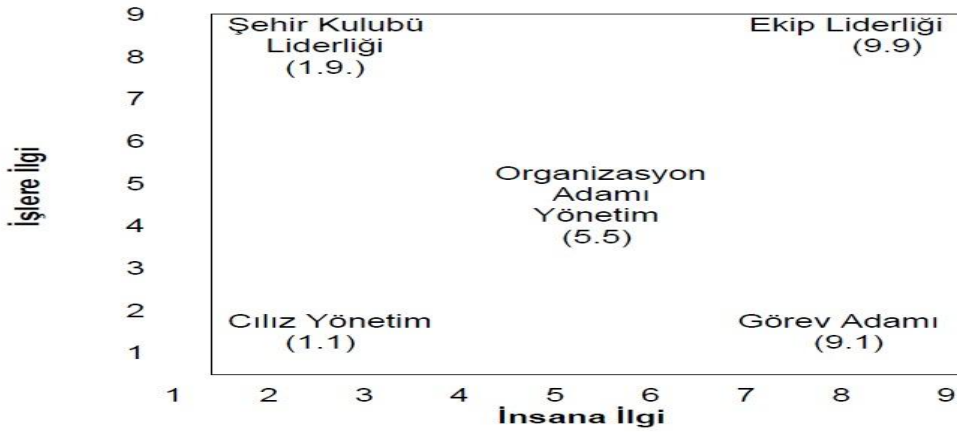
<sup>143</sup> Rodoplu, **age**, s. 27.



## 7.5. Robert Blake ve Jeane Mouton 'un Yönetim Yaklaşımı

Michigan Üniversitesi ve Ohio Eyalet Üniversitesinde yapılan çalışmalardan çıkan sonuca göre, liderlik stili tek boyutlu olamamaktadır. Liderin hem göreve yönelik hemde çalışana yönelik bir stil belirlemesiyle başarılı olabileceği vurgulanmıştır. Bir liderin “çalışanlara ve göreve göre” yaklaşımlarını ölçmek amacıyla Robert Blake ve Jeane Mouton yönetsel bir skala (The Managerial Grid) ortaya koymuşlardır. Geliştirilen bu skala ile yöneticinin hem çalışanlara hemde göreve yönelişlerini ortaya koymayı hedeflemişlerdir. Robert Blake ve Jeane Mouton bu yaklaşımda “üretime yönelik olma” ve “kişiler arası ilişkilere yönelik olma” gibi iki noktaya odaklanmışlardır<sup>144</sup>.

Üretime yönelik olma ve kişiler arası ilişkilere yönelik olma boyutlarına verilen ağırlık oranlarına göre beş ayrı liderlik tarzı belirlenmiştir. Robert Blake ve Jeane Mouton' un Yönetimsel Diyagram Modeli'ndeki liderlik modelini aşağıdaki şekildeki gibi gösterebiliriz<sup>145</sup>.



Şekil 8 Blake ve Mouton' un Yönetimsel Diyagram Modeli

**Kaynak:** Serhan Sabri Hamat, "Kara Harp Okulu'nda Sportif Faaliyetler Alan Harbiyelilerin Liderlik Profilleri" ,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi SBE, Ankara, 2007, s. 24

<sup>144</sup> Sütçü, age, s. 46.

<sup>145</sup> Hamat, age, s. 24.

Sergilenen liderlik davranışının üretime yönelik olma ve insana yönelik olma boyutları, yönetim ölçeğini meydana getirmektedir. Yönetim ölçeği, beş tip liderlik tarzından oluşmaktadır. Bu liderlik tarzları şunlardır<sup>146</sup>:

**A. 1,1. Yönetim (Cılız, korkak liderlik):** Bu liderlik tarzında lider ne insana ne de üretime ilgi göstermektedir. Lider, mevcut grupta kalabilmek için gerekli minimum işi yapmaktadır. Sorumluluk almaktan kaçınılan bir liderlik tarzıdır.

**B. 1,9 Yönetim (Şehir Klubü Üyesi):** Şehir Klubü üyesi liderlik olarak adlandırılan liderlik tarzında, üretime en az düzeyde ilgi göstermektedir. Yöneticilerle çalışanlar arasında ılıman bir ortam oluşturma çabasıdır.

**C. 9,1. Yönetim (Görev Liderliği):** Bu liderlik tarzında lider, astlarını bir makine gibi görmektedir. Grup üyelerine görevlerini ayrıntılı biçimde tanımlamakta, yönlendirmekte ve denetim altında tutmaktadır. Lider “*Üret Ya da Yok Ol*” sloganını benimsemiştir.

**D. 5,5. Yönetim (Orta Yolcu Lider):**Orta yolcu liderlik tarzında lider hem işe hem de insana önem vermektedir. Bu şekilde kısmen patronu kısmen de çalışanları memnun ederek kendi mevcut durumunu koruma amacındadır.

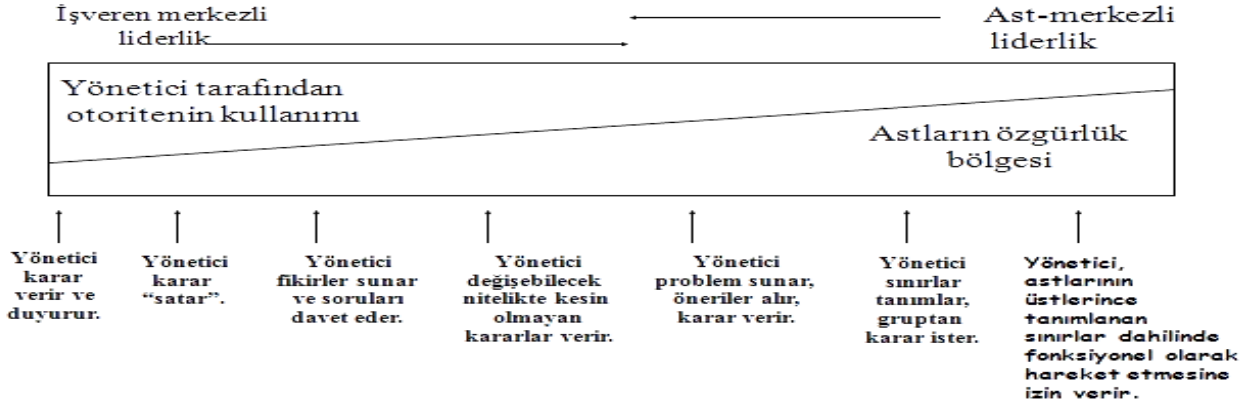
**E. 9,9. Yönetim (Ekip Liderliği):**Çalışanların verimli bir şekilde çalışma ve kendini işe adanmak gibi gereksinimleri olduklarına inanmaktadır. Bu nedenle de çalışanların alınacak kararlara katılmalarına öncülük etmektedir.

## **7.6.Tannenbaum ve Schmidt’in Liderlik Doğrusu**

Tannenbaum ve Schmidt 1958 yılında bir makale yayınlamışlardır. Bu makalede liderlik tarzlarını bir doğru üzerinde göstererek açıklamayı amaçlamışlardır. Bu makalede Tannenbaum ve Schmidt bir yöneticinin liderlik tarzını belirlemeden önce ortam koşullarını, astların özelliklerini ve kendi özelliklerini göz önünde bulundurmaları gerektiğini vurgulamışlardır. Makalede yer alan liderlik doğrusunda yedi tarzını görmek mümkün olmaktadır. Bu doğruya astların alınan kararları kayıtsız şartsız kabul etmesinden, karar almaya katılmak yönünde bir doğruyla açıklanmaktadır<sup>147</sup>.

<sup>146</sup> Uzun, age, s. 14.

<sup>147</sup> İsmail Efil , **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Bursa: Aktüel Yayınları, 2006, s. 167.



Şekil 9 Liderlik tarzları Doğrusu (Katılım Boyutları )

**Kaynak:** Serhan Sabri Hamat, "Kara Harp Okulu'nda Sportif Faaliyetler Alan Harbiyelilerin Liderlik Profilleri", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi SBE, Ankara, 2007, s. 168

Şekil-8'e Göre ortaya çıkan durumlar şu şekildedir ifade edilebilir<sup>148</sup>.

- 1.Durum:** Liderler kararı verir ve duyururlar.
- 2.Durum:** Lider kararını ikna ederek kabul ettirir.
- 3.Durum:** Lider fikrini bildirir ve soru bekler.
- 4.Durum:** Lider alternatif bir kararla ortaya çıkar.
- 5.Durum:** Lider sorunu ortaya koyar, önerileri alır ve karar verir.
- 6.Durum:** Lider sınırları tanımlar ve organizasyondakilerin karar vermesini ister.
- 7.Durum:** Lider çalışanlara üst sınırlar belirler ve belirlenen sınırlar içinde görevlerini yapmalarına izin verir.

Tannenbaum ve Schmidt liderlik davranışlarını dört grupta incelemişlerdir. Bunlar <sup>149</sup>:

- 1. Otokratik:** Grup içinde karar lider tarafından alınır ve uygulamaya konur.
- 2. İkna Edici:** Karar alındıktan sonra grup üyelerinin bu kararın doğruluğuna ikna edilmesi, grup üyeleri için motive edici bir unsur olarak kabul edilir.
- 3. Danışman:** Bir karar almadan önce lider, grup üyelerin görüşlerini alırlar.
- 4. Demokratik:** Lider grup üyelerini fikir üretmek için tartışmaya teşvik eder.

<sup>148</sup> Akşit, age, s. 134.

<sup>149</sup> Gosling Bolden R. Ve Diğerleri, A Review Of Leadership Theory And Competency Frameworks, Exeter(U.K): Centre For Leadership Studies, 2003, p. 8.

Sonuç olarak, Tannenbaum ve Schmidt yöneticilere liderlik tarzlarını seçebilmeleri konusunda yöneticilere kolay bir yöntem sunmayı başarmışlardır. Bu liderlik modelinin ortaya koyduğu önemli konulardan biride, her durum için geçerli olabilecek tek bir liderlik modelinin olmayacağını farkına varılmasıdır<sup>150</sup>.

### 7.7.Douglas McGregor'un X ve Y Teorileri

Davranışsal yaklaşımlardan bir tanesi de Douglas McGregor'un ortaya koyduğu X ve Y Teorileridir. McGregor'un "Girişimciliğin İnsanî Yönü" adlı kitabına göre;"lider davranışını belirleyen, onların insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımlarıdır". McGregor'un liderlik yaklaşımı, birbirine zıt iki yaklaşım göz önünde bulunarak, liderlik yaklaşımına açıklık getirmeyi amaçlamıştır. Bu yaklaşımlar; insan davranışlarına negatif bir bakış açısıyla yaklaşan X ve insan davranışlarına pozitif bir bakış açısıyla yaklaşan Y kuramlarıdır<sup>151</sup>.

İlk defa 1957'de yayınlanan Douglas McGregor'un ortaya koyduğu X ve Y Teorilerinin varsayımları, Tablo-7 'den de anlaşılacağı üzere birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanmaktadır<sup>152</sup>.

---

<sup>150</sup> Can, Aşan ve Miski Aydın, **age**, s. 24.

<sup>151</sup> Gürbayoğlu, **age**, s. 27.

<sup>152</sup> Kılıç, **age**, s. 135.

X Yaklaşımı	Y Yaklaşımı
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğunca kaçmaya çalışır.</li> <li>•Ortalama bir insan sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi her şeye tercih eder.</li> <li>•Bundan ötürü insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırmalıdır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar doğaldır.</li> <li>•Kişi doğuştan tembel değildir, onu bu hale getiren tecrübeleridir.</li> <li>•Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.</li> <li>•Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.</li> <li>•Dolayısıyla, yöneticinin yapması gereken, uygun bir ortam yaratarak çalışanın kendini geliştirmesini sağlamaktır.</li> </ul>

**Tablo 7** X ve Y Yaklaşımlarının Karşılaştırması

**Kaynak:** Selçuk Kılıç, "Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi SBE, Niğde, 2006, s. 135

X kuramı, insanların pasif (edilgen) yapıda olduklarını ileri sürmektedir. Grup üyelerinin örgüt gereksinimlerine direndikleri varsayımına dayanmaktadır. İnsanların bu gereksinimlere uymaları isteniyorsa onları yönlendirmek ve motive etmek gerekir. Y kuramında ise grup üyelerinin zaten motivasyon ve sorumluluk almaya hazır olduklarını ileri sürmektedir<sup>153</sup>.

Bu noktadan yola çıkılacak olunursa X teorisini benimsemiş olan liderler daha çok otoriter ve mücadeleci bir davranış tarzı sergilemektedir. Y teorisinin varsayımlarını benimsemiş olan liderler daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış tarzı ortaya koymaktadır. Bu teorisinin özü insan davranış ve inançlarına dayandığı halde bu konuya tam bir açıklık getirme konusunda yetersiz kalmıştır<sup>154</sup>.

<sup>153</sup> Baysal ve Tekarslan, **age**, ss. 211, 212.

<sup>154</sup> Karaman, **age**, s. 28.

## 7.8.Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli

Rensis Likert Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak Sistem 4 Modelini geliştirmiştir. Sistem 4 Modeline göre yöneticilerin davranışları dört grupta toplanabilmektedir. Bu gruplardan her biri belirli davranışlar ve varsayımlara sahiptir. Bu dört grup ve özellikleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır<sup>155</sup>.

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsever Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
Astlara Olan Güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrol hakkına sahip olmak ister	Bütün konularda tam olarak güvenir
Astların Algıladığı Serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler	Astlar kendilerini tamıyla serbest hissederler
Üstün Astlarla İlişkisi	İş ile ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır	Bazen astların fikrini sorar	Genel olarak astların fikirlerini alır ve bu fikirleri kullanmaya çalışır	Daima astların fikirlerini alır ve bu fikirleri kullanır

**Tablo 8** Sistem 4 Modeli'nde Yönetici Davranışları ve Özellikleri

**Kaynak:** Cem Ertürk, "Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Başarı Üzerindeki Etkisi: Çanakkale Hazır Mutfak Sektöründe Uygulama", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi SBE, Çanakkale, 2008, s. 27

Tablo-8'de görülen her bir sistemin açıklaması kısaca şu şekilde yapılabilir<sup>156</sup>;

**Sistem 1- İstismarcı Otokratik:** Bu yönetim tarzında lider grup üyelerine çok az da olsa karar verme sürecine katılma olanağı tanınmaktadır. Ama onları güvenmemektedir. Büyük çoğunlukla kararlar üst yönetim tarafından alınır ve emir komuta silsilesiyle yukarıdan

<sup>155</sup>Cem Ertürk, "Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Başarı Üzerindeki Etkisi: Çanakkale Hazır Mutfak Sektöründe Uygulama", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi SBE, Çanakkale, 2008, s. 27.

<sup>156</sup>Serinkan, **age**, s. 41.

aşağıya doğru grup üyelerine iletilmektedir. Ve liderin onlara güveni bulunmamaktadır. Kararların büyük bir kısmı ve amaç saptama, örgütün üst düzeylerinde yapılmakta ve kumanda zinciri vasıtasıyla alt kademelere iletilmektedir.

**Sistem 2-Yardım Sever Otoriter:** Güven konusunda yönetim grup üyelerine güven duymaktadır. Duyulan bu güven bir bireyin hizmetkârına karşı gösterdiği güven duygusu biçiminde olmuştur.

**Sistem 3-Katılımcı:** Yönetimin grup üyelerine büyük bir oranda, ancak tam olmayan güveni vardır. Politikaların düzenlenmesi ve karar aşamaları, geniş ölçüde, yüksek yönetim tarafından belirlenmektedir.

**Sistem 4-Demokratik:** Yönetimin grup üyelerine olan güvenleri tamdır. Karar verme süreci koordineli bir şekilde tüm üyelere dağıtılmıştır. İletişim süreci tek yönlü değildir. Haber akışı hem yukarıdan aşağıya, hem de aşağıdan yukarıya doğru sağlanmaktadır

Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli uygulamasının her yerde daima geçerli en etkin yönetim tarzı sayılması eleştirilmiştir<sup>157</sup>.

## **7.9.Gary R. Yukl' un Liderlik Davranışı Modelleri**

Gary R. Yukl' un liderlik davranışı modelleri kuramının amacı, liderlik davranışı, durum değişkenleri ve ara değişkenler ile iş görenlerin verim ve iş tatmini arasındaki nedensellik ilişkisini ortaya koyabilmektir. Yukl, geliştirdiği modele insana dönük, göreve dönük şeklindeki iki boyuta, karar merkezîyetçiliği (katılımcılık) adlı üçüncü bir boyut kazandırmıştır. Yukl'un geliştirdiği kuramın ana modelleri, "ayrılık ve çoklu bağlantı" modellerini ifade etmektedir<sup>158</sup>.

### **7.9.1.Ayrılık Modeli**

Ayrılık modeli insana dönüklük, göreve dönüklük ve merkezîyetçilik boyutları arasında üstün davranışları ve memnun olma arasındaki ilişkileri ifade etmeye çalışmaktadır. Ayrıca tatmini kavramını, bir kişinin üstünden beklediği davranış ile gerçekten gördüğü

<sup>157</sup> Baysal ve Tekarslan, **age**, s. 214.

<sup>158</sup> Gürbayoğlu, **age**, s. 30.

davranış arasındaki farkın fonksiyonu olarak tanımlayabiliriz. Grup üyelerinin tatmini; bekleyişi ile gerçek tecrübesi arasındaki fark ne kadar az olursa tatmin o kadar fazla olur. Örnek vermek gerekirse, grup üyeleri liderden söz hakkı bekliyor yalnız söz hakkı alamıyorlarsa tatminsizlik meydana gelir. Ayrılık modeline göre takipçilerin liderlik davranışlarına göre tatmini aşağıdaki şekilde yer almaktadır<sup>159</sup>.



Şekil 10 Ayrılık Modeli

**Kaynak:** Jalan Gürbayoğlu, "Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi SBE, Balıkesir, 2009, s.20

Bu model kapsamında Gary R. Yukl üç hipotez ortaya koymuştur. Bunlar sırasıyla şöyledir <sup>160</sup> ;

**H1:**Lider ile astların tatmini, astların bekleyişi ile gerçek liderlik davranışı arasındaki farkın bir fonksiyonudur.

**H2:**Astların bekleyişleri astların kişiliği ve durum değişkenlerinin birbirlerini etkilemesi yoluyla belirlenir.

**H3:**Astlar yüksek seviyede insan dönüklük beklemektedirler ve bu bekleyiş anlayışı ile astların tatmini arasında olumlu bir ilişkiye götürür.

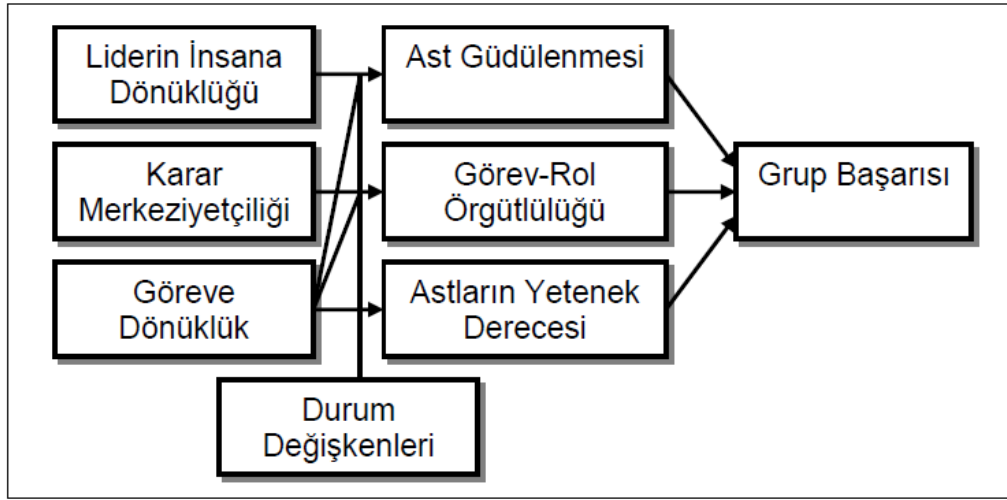
<sup>159</sup> Baysal ve Tekarslan, **age**, s. 260.

<sup>160</sup> Baysal ve Tekarslan, **age**, s. 261.



## 7.9.2.Çoklu –Bağlama Modeli (Mutiple Linkage) Çok Bağlantılı

Çoklu –Bağlama modeli ile Yukl lider davranışı, tatmin ve grup başarısı arasındaki bağlantıyı açıklamaya çalışmaktadır. Aşağıdaki şekilde bu bağlantı açıklanmaya çalışmıştır<sup>161</sup>.



Şekil 11 Çoklu Bağlantı Modeli

**Kaynak:** Jalan Gürbayoğlu, "Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi SBE, Balıkesir, 2009, s. 21

Bu model kapsamında Gary R. Yukl şu hipotezleri ileri sürmüştür<sup>162</sup>;

**H1:**Grup produktivitesi; ast güdülenmesi, astların yetenek derecesi ve görev-rol örgütlülüğü arasındaki etkileşimin bir fonksiyonudur.

**H2:**Göreve dönüklük ve insana dönüklük aynı derecede astların iş güdülenmesine etki eder: iş güdülenmesi eğer lider iki boyutu yüksek ölçüde gerçekleştirirse olur.

**H3:**Eğer astların üstle olan ilişkileri iyi ise yani, astların görevler için verdikleri kararlar anlamlı ve üyeler katılımı önemli bulunuyorsa, karar merkeziyetçiliğinin üyelerin iş güdülenmesi ile olumsuz ilişkisi vardır.

**H4:**Göreve dönüklük ve karar merkeziyetçiliği birlikte görev rol örgütlülüğü üzerine tesir eder. Bu ilişki grubun plan yapma yeteneği ve görev bilincinin derecesi ve dağıtımını ile zayıflar.

<sup>161</sup> Baysal ve Tekarslan, **age**, s. 216.

<sup>162</sup> Baysal ve Tekarslan, **age**, s. 216.

Yukl, karar merkeziyetçiliği ile başarı arasındaki bağlantıdan yola çıkarak olumlu ilişkiler olduğunu ileri sürmektedir. Bazı ampirik çalışmalarla bu iki modeli oluşturmaya çalışan Yukl, iki modelini de statik ve merkeziyetçi yaklaşımlar olarak kabul etmiştir. Ancak, öz eleştiri yaparak geri besleme yapmadığını da kabul etmiştir<sup>163</sup>.

## **8.DURUMSALLIK YAKLAŞIMI**

Durumsallık yaklaşımının genel varsayımı şudur, değişik durum ve koşullarda değişik liderlik şekillerine gereksinim vardır. Ortamın özellik ve gereksinim durumuna göre lider ortaya çıkar. Bireyin sahip olduğu kişisel özellikleri göz ardı edilir. Yalnız özellikleri dikkate alınır. Durumsal yaklaşıma göre lider, durumun ihtiyacına göre davranış biçimleri sergiler ve takipçilerini motive eder. Onları başarılı olmaya teşvik eder. Liderin etkinliğini belirleyen kriterler şunlardır; gerçekleşmesi istenilen amacın niteliği, grup üyelerinin nitelikleri, yetenekleri ve beklentileridir. Durumsallık yaklaşımına göre en uygun liderlik davranışı, durumun davranışına göre değişmektedir<sup>164</sup>.

### **8.1.Fred Fiedler'in Durumsallık Modeli**

Fred E. Fiedler birçok kamu ve özel kuruluşta liderlik üzerine çalışmalar yapmıştır. Bununla beraber üniversitelerde *Endüstriyel Psikoloji* konusunda ders vermiştir. Fred E. Fiedler Örgütsel Araştırma gruplarında da önemli çalışmaları olan bir bilim insanıdır. 1950 lı yıllardan sonra özellikler yaklaşımlarına ve davranışsal yaklaşıma bilim insanları eleştiriler getirmiştir. Bu aşamadan sonra durumsallık yaklaşımı dikkatlerini cezbetmiştir. Etkililiğin durum ve koşullardan etkilendiğini belirten durumsal liderlik yaklaşımını Fiedler bilimsel temellerle açıklamaya ve tanımlamaya çalışmıştır. Durumsallık yaklaşımına göre liderin davranışları ortamın koşullarından etkilenebilmektedir. En iyi lider, davranış şeklini, koşulun özelliklerine, grup üyelerinin beklentilerine, grubun bulunduğu çevre ile uyumlu hale getirebilen liderdir<sup>165</sup>.

---

<sup>163</sup> Gürbayoğlu, *age*, s. 21.

<sup>164</sup> Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, *age*, s. 209.

<sup>165</sup> Yeşilyurt, *age*, s. 27.

Fiedler yönetsel bir görevin durumunu ifade etmek için üç durumdan bahseder. Bu durumları da sorularla açıklamaya çalışır<sup>166</sup>;

1. **Lider Üye İlişkisi:** Yönetici çalışanlarıyla ne kadar iyi geçiniyor?
2. **Görev Yapısı:** İş ne derece yapılandırılmış ya da yapılandırılmamış?
3. **Görev Gücü:** Yönetici ne kadar yetkiye sahip?

Fiedler göre liderin davranışında değişme meydana getirecek üç tip durumsal değişkenden bahseder. Bu değişkenler şunlardır<sup>167</sup>:

**1.Lider-Ast İlişkileri (Leader-Subordinate-Members Relations):** Lider ast ilişkisi değişkeni, liderin astlar tarafından benimsenme derecesini açıklamaya yöneliktir. Lider ve takipçileri arasındaki ilişkiler arkadaşça veya düşmanca, yumuşak veya gerilimli, destekleyici veya tehdit edici olmak üzere değişik şekillerde olabilir.

**2.Görevin Yapısı (Task Structure):** Görevin yapısı değişkeni, grubun yaptığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş olup-olmamasını açıklamaya yöneliktir. Bazı amaç veya sorunlara ilişkin çözümler ve yollar açıkça belirlenirken bazıları da belirsiz şekilde bırakılmıştır.

**3.Liderin Makamının Verdiği Yetki (Position Power):**Liderin bulunmuş olduğu pozisyondan (makamdan) aldığı yetkiyi ifade eden bir değişkendir. Liderin ödüllendirme, cezalandırma, işine son verme, terfi ettirme şeklindeki sahip olduğu yetkilerin derecesini makam gücüne örnek verilebilir. Bazı örgüt yapısında bu yetki fazla olabilirken, bazı örgüt yapısında da kısıtlıdır.

Fiedler liderlik durumlarını sınıflandırırken yukarıda açıklamaya çalıştığımız üç boyutlu bir sistem ortaya koymuştur ve bu üç boyutu bir araya getirerek sekiz farklı bileşimi ileriye sürmüştür. Bu modelin grafik olarak gösterilmesinde sekiz ayrı seçenek ve durum dikkat çekmektedir<sup>168</sup>.

---

<sup>166</sup>Gosling Bolden R. Ve Diğerleri, **A Review Of Leadership Theory And Competency Frameworks**, Exeter(U.K): Centre For Leadership Studies, 2003, p. 8.

<sup>167</sup>Sütçü, **age**, s. 48.

<sup>168</sup>Özsoy, **age**, s. 19.

Şekil-12’de görüldüğü gibi liderin etkisi 1. Durumda en üst, 8. Durumda ise en alt düzeydedir<sup>169</sup>.

	1	2	3	4	5	6	7	8
Lider Takipçi İlişkisi	İYİ	İYİ	İYİ	İYİ	KÖTÜ	KÖTÜ	KÖTÜ	KÖTÜ
Görevin Yapısı	Fazla Belirsizlik		Belirsizlik		Açıkça Belirlenmiş		Belirsiz	
Liderin Yetkisi	FAZLA	AZ	FAZLA	AZ	FAZLA	AZ	FAZLA	AZ

Şekil 12 Fiedler’in Liderlik Tarzı

**Kaynak:** Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitapevi, 2005, s. 268

Fiedler’in durumsallık yaklaşımı kapsamında yapılan çalışmalar sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır<sup>170</sup>:

- ❖ Bir lider takipçileriyle ilişki kurmuşsa, görev yapısını takipçileri kararlara katma yoluyla belirlediğinde ve konumu da güçlü olduğunda en yüksek etkililiğe ulaşmaktadır.
- ❖ Lider görev yapısını açıkça belirlemiş ve güçlü ise, takipçileriyle ilişkisi kötü olsa bile, yüksek verim elde edebilmektedir.
- ❖ Etkililik düzeyi en düşük olan lider, görev yapısını belirlemede, konumunu kullanmada ve takipçileri ile ilişki kurmada zayıf olan liderdir.
- ❖ Bir topluluğun ya da grubun etkililiği kritik durumlarda liderin duruma en uygun liderlik biçimi göstermesine bağlıdır.
- ❖ Herhangi bir grup üyesi, uygun ortam oluştuğunda liderlik davranışını ortaya koyabilmektedir.
- ❖ Her ortamda geçerli olan evrensel ve en iyi bir liderlik biçimi yoktur.

<sup>169</sup>Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitapevi, 2005, s. 268.

<sup>170</sup>Murat Hamarat, "Liderlik ve Lider Davranışı: Polis Okullarında Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul, 2010, s. 40.

## 8.2.Robert House ve Martin Evans'ın Amaç – Yol Teorisi

Amaç – Yol teorisi Martin Evans ve Robert House tarafından 1970'lerde geliştirilmiştir. Liderin sahip olduğu sabit özelliklerle değil de, liderin davranışları ve koşulları incelenmiştir. Amaç – Yol teorisi de liderin temel fonksiyonu, amaçları ve bu amaçlara ulaşacak yolları tespit edip, bu konuda takipçilerini motive etmektir. Liderin bu fonksiyonu yerine getirirken seçeceği davranış şekli ortamın ve takipçilerin özelliklerine uygun olmalıdır<sup>171</sup>. Bilim insanlarıca yapılan çalışmalar sonucunda liderin örgüt içerisinde temel iki etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Bunlardan ilki örgütsel amaçları belirleme ve böylece takipçilerine hangi davranışın ödüllendirileceğini bildirmektir. İkincisi ise istenilen davranışlar için takipçileri teşvik ederek ve amaçlara ulaştırarak ödülleri artırmaktır. Bu noktadan yola çıkışla, liderin davranışının takipçilerinden kabul görmesi, yalnız bu davranışların tatmin edici olmasına ya da onların ilerleyen zamanlarda bir tatmin için araç olabilme şartına bağlıdır. Tüm bunlarla beraber bir liderin davranışı başarılı bir görev yapıldığı, bir ihtiyaç tatmin edildiği, başarılı iş için gerekli olan faaliyetler desteklendiği ölçüde motive edici olur<sup>172</sup>.

House ve Evans'ın liderlik davranışı kuramında belirtilen dört liderlik davranışı aşağıdaki gibidir;<sup>173</sup>

- ❖ **Emredici (Yönlendirici) Liderlik Davranışı:** Emredici liderlik davranışında, lider çalışanlara işle ilgili teknik bilgi verir, onlardan neler beklediğini ve nasıl yapmaları gerektiğini açıklar. Grup üyelerinden mevcut standartların tam olarak uygulanması beklenir.
- ❖ **Başarıya Yönelik Liderlik Davranışı:** Başarıya yönelik liderlik davranışı, amaçlar önündeki engelleri ortadan kaldırmak ya da performans geliştirme şeklinde açıklanabilir. Bununla beraber mükemmelliği vurgulama, çalışanlara güven verme ve onların yüksek standartları kazanmalarını sağlama olarak belirlenebilir.

<sup>171</sup> Güney, **Yönetim ve Organizasyon**, s. 368.

<sup>172</sup> Hocaniyazov, **age**, s. 79.

<sup>173</sup> Hamarat, **age**, s. 38.

- ❖ **Destekleyici Liderlik Davranışı:** Destekleyici liderlik davranışı, dostça bir çalışma ortamı meydana getirme ve çalışanlara ileri oranda ilgilenme davranışlarını ifade etmektedir. Destekleyici liderlik davranışı çalışanların gereksinimlerine ve isteklerine önem vermektedir. Lider takipçilerine arkadaşça davranır, yalnız işin daha uygun ortamlarda yapılması için fazla çaba harcamaz. Tüm izleyenlere eşit biçimde davranır. Liderin kendisiyle diyalog kurmak kolaydır.
- ❖ **Katılımcı Liderlik Davranışı:** Katılımcı liderlik davranışında, lider karar vermeden önce takipçilerinin düşüncelerini almakta ve onların karar verme sürecine katılmalarını sağlamaktadır. İşle ilgili konularda grup üyelerinin fikirlerini alır. Onların fikirlerine değer verir.

### 8.3.Vroom-Yetton-Jago'nun Liderlik Yaklaşımı

Bu liderlik yaklaşımını ileri süren Yetton olmuştur. Daha sonraki süreç içerisinde Vroom ve Jago tarafından katkıda bulunularak ilerletilmiştir. Vroom, Yetton ve Jago liderin takipçilerini karar verme sürecine dâhil etme durumuna göre ideal liderlik davranış biçimlerini incelemeye çalışmışlardır. Bu yaklaşım her ortam ve her durum için geçerli bir liderlik davranışının olmayacağını ileri sürmüşlerdir. Bu kapsamda otokratik liderlikten demokratik liderliğe doğru geniş bir yelpaze içerisinde uygun bir liderlik davranışı ortaya koymaktadır. Vroom, Yetton ve Jago modelinde iki durumsallık değişken ileri sürülmektedir. Bu değişkenlerden ilki “kararın kabulü ve kalitesidir” ikinci değişken ise “liderlik biçimi” dir<sup>174</sup>.

Vroom-Yetton-Jago yaklaşımı, liderlerin farklı durum ve koşullarda gerçekleştirebileceği karar verme ve liderlik süreçlerini beş ayrı tarz şeklinde incelemeye çalışmışlardır<sup>175</sup>.

---

<sup>174</sup> Kılıç, **age**, s. 147.

<sup>175</sup> Uzun, **age**, s. 30.

En otokratik liderlikten en katılımcı liderliğe kadar bu beş düzey aşağıdaki gibidir<sup>176</sup>.

**Otoriter Lider (1):**Lider, sorun çözümünde aktif bir katılımcıdır. Lider sorunun çözümünde kendisine herhangi biri tarafından verilen uygun bilgileri kullanarak çözüm üretir.

**Otoriter Lider (2):**Lider, sorun çözümünde aktif bir katılımcıdır. Sorunun çözümünde gerekli bilgileri takipçilerinden alarak, sorunun çözümünde son kararı kendisi verir. Takipçilerin rolü, sadece kararın verilmesi için gerekli bilgiyi sunmaktır.

**Danışan Lider (1):**Lider, sorun çözümünde bilgiyi bire bir kendisi alarak hareket eder. Lider takipçilerinin katıldığı ya da katılmadığı karar olsun son kararı kendisi verir.

**Danışan Lider (2):**Lider sorunu, bir grup olarak astlarıyla paylaşır ve grup üyelerinin fikir ve görüşlerini alır. Daha sonra lider, grup üyelerinin etkisini yansıtsın ya da yansıtmamasın kararı kendisi verir.

**Katılımcı Lider:** Lider karar verme safhasında, grup üyelerinden oluşan ekibe başkanlık yapar. Sorunu gruptaki üyelerle paylaşır. Lider sahip olduğu görüşe takipçilerin katılması için baskı uygulamaz. Amaç grubunda hemfikir olduğu bir çözüm bulmaktır.

Bilim insanlarının yukarıda bahsedilen, belli durumlar karşısında hangi şekilde karar vermenin doğru olacağını belirleyebilmek için sordukları sorular şu şekildedir<sup>177</sup>.

1. Alınacak kararın teknik kalitesi ne kadar önemlidir?
2. Liderin etkin bir karar almak için ihtiyaç duyacağı bilgi ve veriler mevcut mudur?
3. Çalışanların alınacak kararı benimsemeleri ne kadar önemlidir?
4. Problem açıkça tanımlanmış mıdır?
5. Kararın benimsenmesine dair olasılık yüksek midir?
6. Problemin çözümünde yol gösterecek amaçlar çalışanlar tarafından paylaşılıyor mudur?
7. Çalışanlar arasında problemin çözümünde izlenecek yollar ile ilgili bir çatışma, mevcut mudur?
8. Çalışanlar etkin bir karar alabilmek için gerekli bilgi ve veriye sahip midir?

---

<sup>176</sup> Özsoy, **age**, ss. 24, 25.

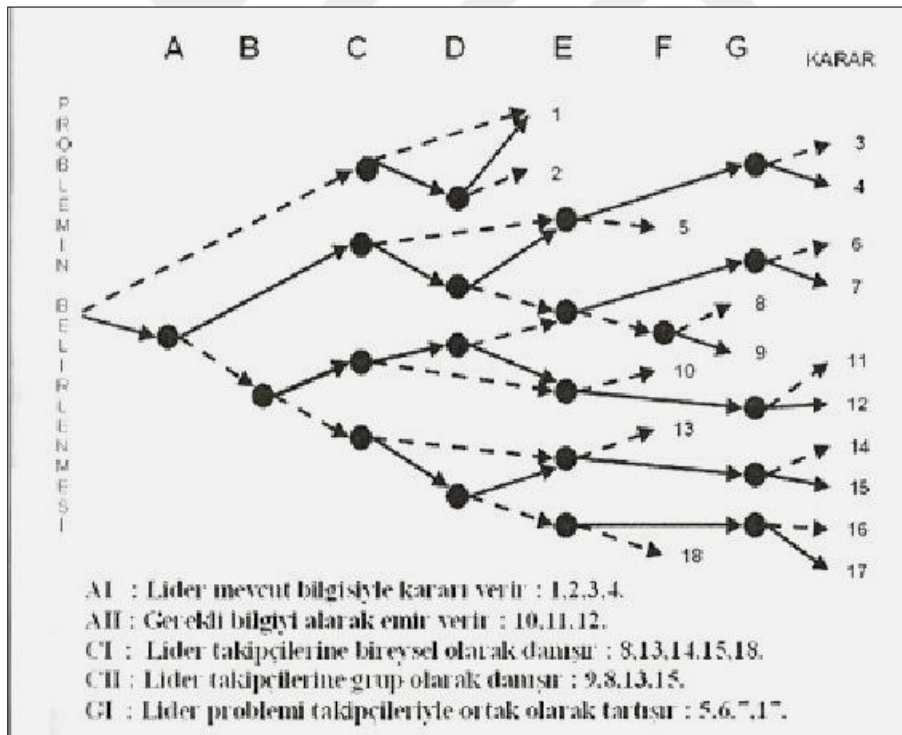
<sup>177</sup> Hamarat, **age**, s. 42.

Liderin aldığı kararın etkin olabilmesi, takipçilerinin kabul etmesiyle doğrudan bağlantılıdır. Vroom ve Yetton' a göre bir kararın etkinliği için şu üç temel faktör büyük önem taşımaktadır<sup>178</sup>;

**a) Kararın Niteliği:** Kararın niteliği, grup üyelerinin başarısını ve verimliliğini etkileyen önemli bir unsurdur. Grup üyelerinde bir işin yapılması için gerekli güç ve motivasyonu harekete geçiren faktördür.

**b) Kararın Kabul Edilebilirliği:** Liderin kullandığı karar yöntem ve teknikleri Vroom ve Yetton' a göre, takipçilerin karar alma sürecine katılımlarına olanak sunmaktadır.

**c) Kararın Zamanında Alınması:** Karar alma aşamasında lider çok fazla zaman kaybetmeden karar almalıdır. Çünkü zamanında alınmayan kararlar doğru dahi olsa etkisini ve önemini kaybeder.



Şekil 13 Vroom-Yetton-Jago Yaklaşımı Karar Süreci Akış Şeması

**Kaynak:** Salih Güney, **Liderlik**, İstanbul: Nobel Yayınları, 2012, s. 399

<sup>178</sup> Güney, **Liderlik**. s. 398.



Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı gibi Vroom-Yetton modeli A' dan başlayıp G ye doğru giden soru ve cevaplar üzerine inşa edilmiş bir liderlik modelidir<sup>179</sup>.

Vroom-Yetton-Jago modeli, Fiedler'in yaklaşımıyla karşılaştırıldığında en önemli farklılığı şudur, Fiedler'in "*her liderin yönlendirici ya da katılımcı tepkilerde bulunma tarzlarından sadece birine sahip olacağını*" görüşüne karşın, Vroom-Yetton-Jago modeli, "*liderin durumunun gereksinimlere bağlı olarak katılımcı ya da yönlendirici olabileceğini*" öne sürmesi kabul edilebilir<sup>180</sup>.

Vroom-Yetton-Jago modeli, karışık olması, karar alıcıların amaçlarının organizasyonun amaçlarıyla uygun olup olmadığı konusunda tartışmaya açık bir liderlik model durumundadır. Ayrıca elde edilen bazı deneysel araştırmalar teorisinin ortaya koyduğu bazı önermeleri desteklemektedir<sup>181</sup>.

#### **8.4.Paul Hersey ve Kenneth Blanchard'in Olgunluk Modeli Yaklaşımı**

Durumsal liderlik yaklaşımlarından biri de Blake ve Mouton' un iki boyutlu liderlik yaklaşımından yola çıkarak Paul Hersey ve Kenneth Blanchard isimli bilim insanlarının geliştirdiği olgunluk modeli yaklaşımıdır. Olgunluk Modeli teorisi ilk kez 1969 yılında ileri sürülmüş ve 1977 yılında Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından tekrar gündeme getirilmiştir. Bu teori liderlik tarzlarının durumsal faktörlerde etkin liderin seçiminde çalışanların iş odaklı olabilecek gerek iş gerekse düşünsel olgunlukta olması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Çalışanların olgunluğu kavramı, çalışanların işle alakalı davranışları ve çalışanlar tarafından kabul edilmiş sorumlulukları olarak tanımlanmıştır<sup>182</sup>.

Hersey ve Blanchard görev olgunluğu kapsamında; Görev davranışı ve ilişki davranışlarını incelemişlerdir<sup>183</sup>. Olgunluk yaklaşımı, davranışsal liderlik yaklaşımlarından çoğunda olduğu gibi, "*görev davranışı*" ve "*ilişki, davranışı*" olmak üzere iki temel boyut üzerinde yoğunlaşmıştır. Bunlar aşağıda yer almaktadır<sup>184</sup>;

---

<sup>179</sup> Güney, **Liderlik**, s. 399.

<sup>180</sup> Baysal ve Tekarslan **age**, s. 241.

<sup>181</sup> Hamarat, **age**, s. 41.

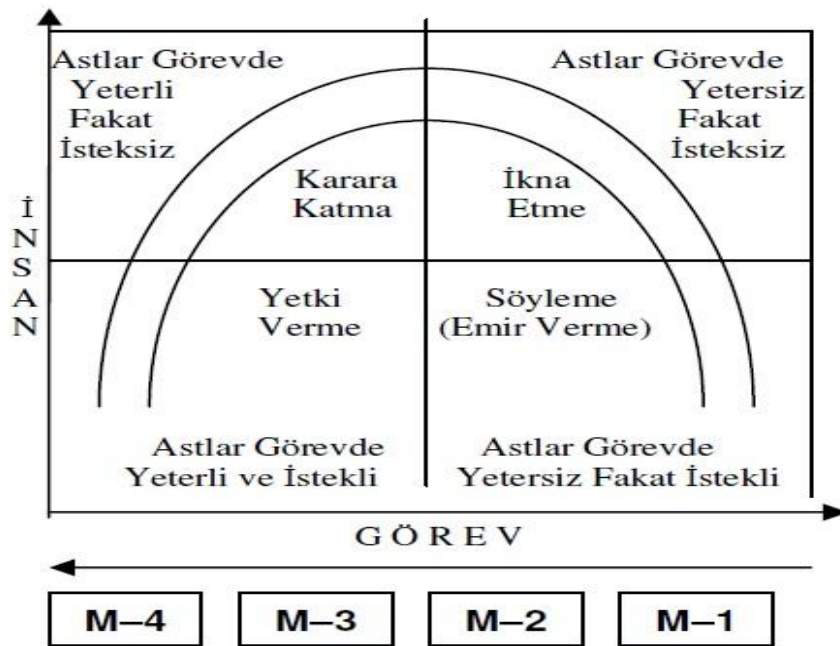
<sup>182</sup> Hamarat, **age**, s. 46.

<sup>183</sup> Bolden. R. ve Diğerleri, **age**, s. 10.

<sup>184</sup> Ertürk, **age**, s. 64.

**Görev Davranışı:** Lider, üyelerin rollerini açıkça ifade eder. Bununla beraber takipçilerini organize eder ve her bir takipçiye tek tek görevini açıklar. Lider grup üyelerine; neyin, nerede, nasıl, ne zaman ve kim tarafından yapılacağını anlatır.

**İlişki Davranışı:** Lider, grup üyeleriyle birlikte yakın bir bireysel ilişki içindedir. Liderin davranışları arasında dinleme, teşvik etme, düşüncelere açıklık, kazandırma ve sosyal-duygusal destek verme bulunmaktadır.



Şekil 14 Yaşam Eğrisi Modeli ve Etkin Liderlik Davranışı

**Kaynak:** Ayper Tunalı, "Kadın Kamu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi SBE, Edirne, 2006, s. 59

Şekilden de anlaşılacağı gibi grup üyeleri için düşük olgunluk (M-1), yüksek olgunluk (M-4) olmak üzere dört farklı olgunluk seviyesi belirlenmiştir. Bu seviyelerin hemen altında bulunmakta olan "olgunluk devamlılık çizgisi" de sağdan sola doğru ilerledikçe astların olgunluk düzeylerinin arttığının bir göstergesi olarak yorumlanabilmektedir<sup>185</sup>.

<sup>185</sup>Ayper Tunalı, "Kadın Kamu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi SBE, Edirne, 2006, s. 59.

Hersey ve Blanchard' ın “*Yaşam Eğrisi Modeli*” bilimsel araştırmacılar tarafından büyük eleştiriler almıştır. Eleştirilerin temel nedeni testlerle desteklenerek varsayımlarının geçerliliğini kanıtlayacak sonuçlar ortaya koyamadığı yönündedir. Yaşam Eğrisi Modelinin sadece liderin takipçilerinin olgunluk düzeyi üzerine odaklanmış olması bu yaklaşımın eleştiri almasına neden olmaktadır<sup>186</sup>.

### 8.5. William J. Reddi'nin Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Üç Boyutlu Liderlik Modeli Ohio State Üniversitesi araştırmalarının ve Blake – Mouton'un yönetim biçimi ölçeğinin, göreve ve ilişkilere dönüklük boyutlarını temel almış ve bunlara üçüncü boyut “*Etkililiği*” ekleyen William J. Reddin ileri sürdüğü bir liderlik model olarak ortaya konulmuştur. Üç boyutlu liderlik modelinde liderin ne yaptığı ile pek ilgilenmez. Daha çok sonuç olarak ortaya ne koyduğu önemlidir<sup>187</sup>.

Ohio State Üniversitesi modeli ile Blake ve Mouton'ın *Yönetim Tarzı Ölçeği*'nin göreve ve ilişkilere dönük olma boyutlarına etkililik kavramını ekleyen Reddin, şekilde de görüldüğü gibi temel olan dört faktör üzerinde durmuştur.



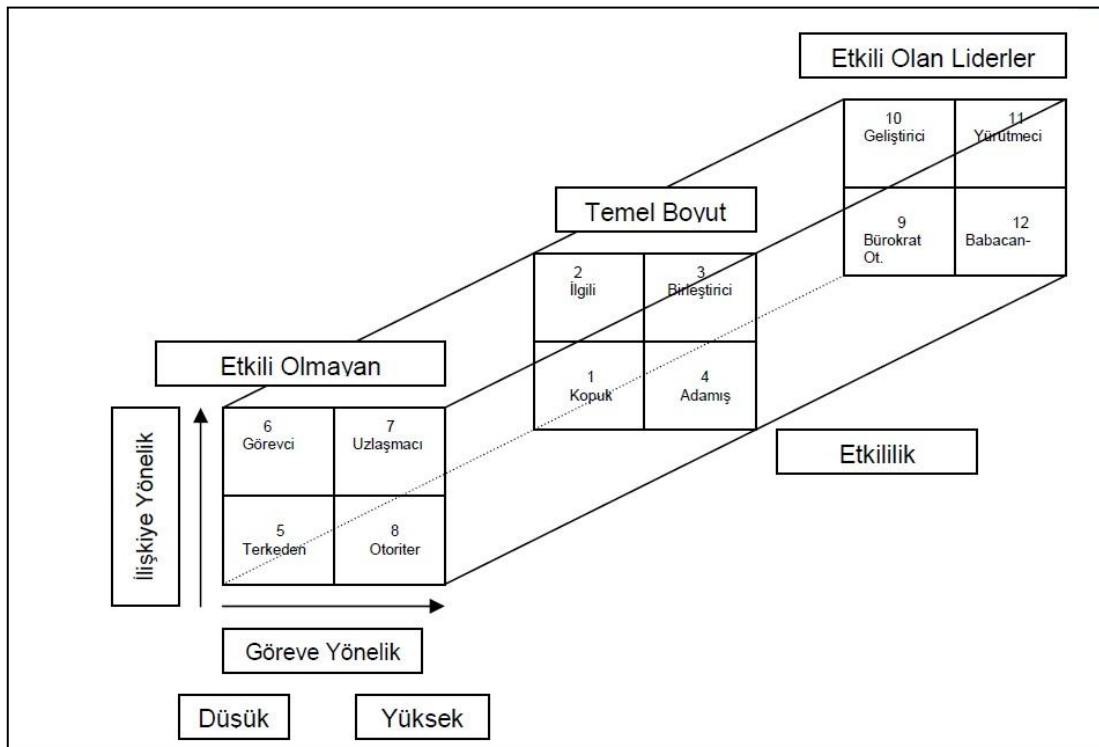
Şekil 15 Reddi'nin Temel Liderlik Tarzları

**Kaynak:** Janan Gürbayoğlu, "Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Balıkesir Üniversitesi SBE, Balıkesir, 2009, s. 26

<sup>186</sup> Tunalı, **age**, s. 60.

<sup>187</sup> Özsoy, **age**, s. 21.

Şekil-15’de belirtilen dört tip liderin kişilik özelliklerini ifade etmektedir. Lider zamanla olgunlaştıkça çevre tarafından şartlandırılmış özellikler kazanmaktadır. İşin aslına bakılırsa bu özellikler toplamı liderin kişiliği olarak yorumlanmaktadır. Buradan yola çıkışla dengeli bir kişiliğe sahip liderin aynı şartlarda aynı ortamlarda benzer davranışlar sergilemesi beklenir. Bu davranışlar grup üyeleri tarafından liderin kişiliği olarak tanımlanır. Grup üyeleri liderden benzer durumlarda benzer davranışlar sergilemesini beklerler. Yani bir bireyin ortaya koyduğu lideri özellikler ya da tipler o bireyin liderliğini ifade etmektedir<sup>188</sup>.



Şekil 16 Reddi'nin Üç Boyutlu Liderlik Kuramı

**Kaynak:** Jalan Gürbayoğlu, "Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi SBE, Balıkesir, 2009, s. 26.

**Temel Yaklaşım**

1. Kopuk
2. İlgili
3. Birleştirici
4. Adanmış

**Etkisiz Yaklaşım**

5. Terk Eden
6. Görevci
7. Uzmanı
8. Otoriter

**Etkili Yaklaşım**

9. Bürokrat
10. Geliştirici
11. Yürütme
12. Babacan Otoriter

<sup>188</sup> Eren, age, s. 535.

Bu liderlik yaklaşımına göre, duruma uyum gösteren ya da duruma uyabilen lider etkili liderdir. Uyum gösteremeyen lider ise etkisiz lider olarak ifade edilmektedir. Reddin etkililik kavramındaki uyum gösterme, herhangi bir yönetim süreci içerisinde durumun taleplerine karşılık verebilme kastedilmektedir. Yukarıda sözü edilen etkililik üzerinde yapılmış olan sekiz tür liderlik davranışı şu şekildedir<sup>189</sup>;

- ❖ **Etkisiz Kopuk Lider (Terk eden):** Lider kurallara uyar, en az çıktıyla yetinir, olaylara müdahale etmemeyi tercih eder.
- ❖ **Etkili Kopuk (Bürokrat):** Organizasyondaki emir-komuta ve kurallara uyar, kendisine güveni tamdır. Dürüst, eşitlikçi bir davranış sergiler.
- ❖ **Etkisiz Adam (Otoriter):** Tüm kararları tek başına alan bir liderlik davranışı sergiler. Çelişki ve uyuşmazlıkları baskı altında bulundurmaya çalışır.
- ❖ **Etkili Adam (Babacan Otoriter):** Babacan otoriter liderlik davranışında lider, ne istediğini ve bu isteklerini direnç yaratmaksızın nasıl elde edebileceğini bilen bir liderlik tarzıdır.
- ❖ **Etkisiz İlgili (Görevci):** Görevci liderlik davranışı, çelişkilerden ve huzursuzluk yaratan sürtüşmelerden kaçınan bir davranış sergiler. Benimsenmeye önem veren pasif bir kişilik yapısına sahiptir.
- ❖ **Etkili İlgili (Geliştirici):** Bu liderlik tarzı kişilere güven duyan, onları bireyler olarak geliştirmeye ilgilenen bir davranış örgüsü benimsemiştir. Geliştirici lider dinlemeyi, haberleşme kanallarını açık tutmayı tercih eder.
- ❖ **Etkisiz Bütünleştirici (Uzlaştırıcı):** Etkisiz bütünleştirici lider, genel olarak kötü kararlar veren, belirli bir durumda kendini etkileyecek çeşitli baskılara açık olan liderlik tipidir,
- ❖ **Etkili Bütünleştirici (Yürütmeci):** Yürütmeci liderlik yapısında lider ekip çalışmasına önem veren bu yönetici, amaçlara bağlılığı sağlama gayesindedir.

Etkin ve etkin olmayan liderler arasındaki ortaya konan fark, sergilenen davranışların durumlara uygunluğuyla belirlenmektedir. Başka bir deyişle liderin etkililiği davranışlarından çok duruma uyumla ölçülmektedir. Bu yaklaşımda tüm durumlar için uygun bir davranışın ortaya konulamayacağını vurgulamaktadır<sup>190</sup>.

<sup>189</sup> Gürbayoğlu, age, ss. 28, 29.

<sup>190</sup> A.Eren Durmuş, "Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye'de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerinde Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi SBE, Antalya, 2001, s. 28.

## 9.ÇAĞDAŞ LİDERLİK TEORİLERİ

Liderin tanımı yapılırken, sahip olduğu farklı kişilik özellikleri, sergilediği farklı sıra dışı özel davranışları, sahip olduğu özelliklerin ve sergilediği davranışların bulunduğu ortama uyumu büyük önem taşımaktadır. Ayrıca çevresindeki insanları motive edip onları peşinden sürükleyebilmesi onların başaracaklarına olan inançlarını artırmaları liderin sahip olması gereken özellikler arasındadır. Günümüze kadar olan liderlik yaklaşımları lideri ve liderlik konusunu anlamamıza katkı sağlamalarına rağmen tek başına anlamamıza yetmiş değildir. Buradan hareketle liderlik kavramını anlama ve tanımlama çalışmalarına farklı bakış açıları ile yaklaşma ihtiyacı devam etmiştir. Çağdaş liderlik teorileri, son 70-80 yılı içeren liderliği daha derinden ve kapsamlı inceleme ihtiyacının dışı vurumu sonrasında gelişmiştir<sup>191</sup>.

### 9.1.Stratejik Liderlik

Strateji (strategy) kelimesini incelendiği zaman Yunanca iki eski kelimenin bir araya gelmesiyle oluştuğu gözlenmektedir. Strateji kelimesinin ilk kısmı; yayılmış ordu ya da geniş insan topluluğu anlamına gelen “*stratos*” kelimesinden gelmektedir. Strateji kelimesinin ikinci kısmı ise eski Yunanca’ da yön vermek anlamını ifade eden “*egy*” fiilinden gelmektedir<sup>192</sup>.

Davies stratejinin tanımını şu şekilde yapmaktadır, “*kendisine karşı güncel faaliyetleri değerlendirme, geleceği görebilen bir bakış açısı ve şablona yönelik güncel hareketleri değerlendirebilmektir*”<sup>193</sup>. Alvesson ve Wilmott ise strateji kavramının “*önemli, eşsiz ve anlamlı olma üzerine bir vurgu yaptığını belirtmektedirler.*” şeklinde ifade etmektedir. Tüm bunlardan hareketle stratejik yönetim ya da teorik bir araç olarak stratejinin, işletmenin rakiplerine göre pozisyonunu güçlendiren faaliyetlerin planlanması, uygulanması ve kontrolünü içeren tüm aktiviteleri kapsadığı söylenebilir<sup>194</sup>.

Stratejik liderliğin hedef olarak belirlediği nokta, güçlendirilebilen rekabet avantajları ya da organizasyon için kalıcı nitelikteki başarıdır. Stratejik liderlik yapısını benimsemiş olan liderler için organizasyonu harekete geçirmek ve ileriye doğru götürmek, uzun soluklu

<sup>191</sup>Fındıkçı, **age**, ss. 34, 35.

<sup>192</sup>Yıldız Feyat Taş, "Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderlik", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi EBE, İzmir, 2009, s. 29.

<sup>193</sup>Taş, **age**, s. 20.

<sup>194</sup>Sütçü, **age**, s. 52.

çalışmalar için büyük önem taşımaktadır. Organizasyonda pay sahibi olan kişilerin başarıları, değerlere destek sağlamalarına, nitelikli kişileri desteklemelerine bağlıdır. Bir organizasyonun değeri hangi sektörde olursa olsun, yönetiliyor veyahut batmış dahi olsa bu değerlerle ölçülür<sup>195</sup>.

Stratejik liderlik süreci incelendiğinde görülecektir ki en önemli aşama, liderin ve ekibinin derinlemesine, ciddi olarak düşünülen, gelecekle ilgili entelektüel bir çerçevenin oluşmasına yol açan cephe amacı belirleme çalışmasıdır. Liderin zihninde doğan gelecek hayali, daha sonra takipçileri tarafından benimsenir. Süreç, yapı ve çıktı gibi dönüşümü meydana getiren fiziksel değişikliklere entelektüel değişiklikler yön verir. Entelektüel değişim cephe öncesinde detaylı ve etkili şekilde gerçekleştirilmemişse, başarılı olması pek mümkün değildir<sup>196</sup>.

## 9.2.Karizmatik Lider

Karizma kelime anlamı olarak “çekicilik” anlamına gelmektedir. Karizmatik liderlik kavramının kim tarafından ortaya konulduğu konusunda, sosyologlar, siyasi tarihçiler, siyaset bilimciler Max Weber isminde hemfikirlidir. Karizmatik liderlik kavramı Max Weber den, yani 1947’den bu yana birçok araştırmaya konu olmuştur. Yalnız “karizma” kavramı 1980’li yıllara kadarki araştırmalarda, politik, sosyal veya dini liderlerin etkilerini açıklamak için kullanılmıştır. 1980’li yıllardan sonra karizma kavramı örgütsel yapı içerisindeki liderlik olgusunu açıklama yönünde hızlı adımlar atmıştır<sup>197</sup>. Karizmatik liderlik ise; sahip olmuş olduğu, karizma yaratan özellikleri ile çevresindeki insanları kendi istediği yönde ve istediği şekilde davranmaya teşvik eden liderdir<sup>198</sup>.

Karizmatik liderlik tarzı, genellikle krizin bulunduğu ortamlarda kendisini gösteren, kurtarıcı ve sıra dışı kişilik özelliklerine sahip görülebilen bir liderliktir. Karizmatik liderin özellikleri arasında, özgüven, cesaret, izleyenleri üzerinde hayranlık uyandırma, ikna ve motive etme gösterilebilir<sup>199</sup>. Karizmatik liderler, yaratılışlarında var olan özelliklerinden

<sup>195</sup>Hamarat, **age**, s. 72.

<sup>196</sup>Bahar Yalçın ve Canan Ay, "Bilgi Toplumunda Öğrenen Örgütler ve Liderlik Süreci Bağlamında Bir Örnek Olay Çalışması", **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:9, Sayı: 1, 2011, s. 21.

<sup>197</sup>Demir, Yılmaz ve Çevirgen, **age**, s. 135.

<sup>198</sup>Ramazan Erturgut ve Pınar Erturgut, “Transformasyonel Lider Karizmatik mi? Vizyoner Mi? Sağlık Örgütlerinde Bir Araştırma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 34, 2010, s. 227.

<sup>199</sup> Bakan ve Büyükbeşe, **age**, s. 75.

dolayı büyük riskler altında görev alabilmektedirler. Bu nedenle denilebilir ki, karizmatik lider örgütlerin geçiş ve stresli dönemlerinde ortaya çıkarlar<sup>200</sup>.

Karizmatik lidere örnek vermek gerekirse, Martin Luther King ve Mahatma Gandhi güzel iki örnektir. Yazılan yeni liderlik yaklaşımlarına göre liderin, yüksek ahlak standartlarına sahip olduklarını, kendi kendilerini feda ettiklerini, yeni problemleri çözdüklerini ve izleyenlerine davranışlarıyla örnek olma özelliklerine sahip olduğu ileri sürülmektedir. Karizmatik liderler tehlikeleri ilk sezinen ve çözümleyen kişilerdir. Ayrıca takipçileri tarafından yüksek sevgi ve saygı görebilmektedirler. Ayrıca ortama uygun davranış sergileyebilmektedirler<sup>201</sup>.

### 9.3.Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı

Bass, liderlikle ilgili yapılan tanımlama ve sınıflandırmaların artık zamanın ihtiyaçlarına cevap verme konusunda yetersiz olduğunu düşünmekteydi. Lince-Rio etkileşimci liderliği, *“liderlerin yönettikleri astlarından beklentilerini net bir şekilde ifade eden ve kendilerinden beklenen performans göstermeleri karşılığında ne gibi bir ödül alacaklarını açıklayan liderlik tipidir”* şeklinde tanımlamaktadır. Çağdaş liderlik teorileri genellikle etkileşimci liderliği, dönüşümcü liderlikle beraber incelemeyi amaçlamıştır. Bunun temel nedeni, Bass’ın ileri sürmüş olduğu, *“etkileşimci liderlik davranışı gösteren liderin aynı zamanda dönüşümcü liderlik davranışı gösteremeyeceğini”* ileri sürmesidir. Etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik birbirinin zıttı iki görüş olarak kabul görmüştür<sup>202</sup>.

Etkileşimci liderlik konusunda yapılan bir diğer tanıma göre, etkileşimci liderlik; *“örgütsel hedeflere yönelik yüksek performans karşılığında, bireysel ihtiyaçların giderilmesi yoluyla takipçilerin motive edilmelerini içeren, geleneklere ve geçmişe bağlı bir liderlik tarzıdır”*. Etkileşimci liderlikte amaç rutin olarak yapılan işlerin daha verimli ve etkin yapılmasını sağlamaktır<sup>203</sup>. Etkileşimci lider, grup üyelerinin amaçlarına ulaşmalarında onlara yardımcı olur. Grup çalışanları amaçlarına ulaştıkları zaman, lider tarafından motive edici

<sup>200</sup> Demir Uslu, **age**, s. 427.

<sup>201</sup> Demir, Yılmaz ve Çevirgen, **age**, s. 135.

<sup>202</sup>Ercan Yavuz ve Cüneyt Tokmak, "İş görenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma", **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, Cilt:1, Sayı:2, 2009, s. 18.

<sup>203</sup>Bakan ve Büyükbeşe, **age**, s. 75.



ödüllere ödüllendirilirler. Hedeflenen amaçlara ulaşılmadığı takdirde de belirli bir yaptırım söz konusudur. Grup üyelerinden daha fazla verim ve çaba elde edebilmek için, etkileşimci lider para ve statü gibi teşvik sistemleri kullanabilmektedir<sup>204</sup>.

Etkileşimci liderlik sisteminin temelinde, lider ile izleyenler arasında değişim vardır. Etkileşimci lider bir takım ödüllere grup üyelerinin lideri takip etmesi amaçlanır. Bu nedenden dolayı etkileşimci liderlik, bir grup üyesiyle diğer bir grup üyesinin herhangi üst bir amaç olmaksızın, değeri belirlenmiş şeyleri değiş tokuş ettikleri bir etkileşim sürecini ifade etmektedir<sup>205</sup>. Ayrıca etkileşimci liderlik, takipçilerin kişisel çıkarları yönünde harekete geçirildikleri bir süreçtir<sup>206</sup>. Etkileşimci lider yapı olarak, gelenekçi bir yapıya sahiptir. Geçmişte var olan başarılı ve yararlı gelenekleri sürdürebilme, bunları gelecek nesillere aktarmak amaçlanır. Durgun büyüme ve tasarruf stratejileri benimsemiş organizasyon yapısında etkileşimci liderlik yapısı baskın nitelikte olabilmektedir<sup>207</sup>.

#### **9.4.Dönüşümcü – Yenilikçi (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı**

Dönüşümcü liderlik, literatüre yeni giren ve 1980'lerden sonra daha sık kullanılmaya başlayan bir kavramdır. Dönüşümcü liderlik kavramı ilk defa 1978 de etkileşimci liderlikle birlikte Burns tarafından bahsedilmeye başlanmıştır. Bu liderlik türünün ortaya çıkmasında, küresel rekabetin artması, yeni yönetim yaklaşımları ve tekniklerinin ortaya çıkması etkili olmuştur. Ayrıca dönüşümcü özelliğe sahip olmanın ve davranış boyutunda hangi katkılar sağladığı konusu günümüzde araştırılmaya devam etmektedir<sup>208</sup>. Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, liderin takipçilerinin gereksinim, inanç ve yargılarında değişim meydana getiren bir liderlik tarzıdır<sup>209</sup>.

<sup>204</sup>Demir, Yılmaz ve Çevirgen, **age**, s. 136.

<sup>205</sup>Ömer Faruk İşcan, "Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü", **Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı:11, 2006, s. 135.

<sup>206</sup>Yasemin Şen ve M.Murat Yaşloğlu, "Dönüşümcü Liderliğin Yeniliği Destekleyici Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Yönetim Dergisi**, Sayı: 66, 2010, s. 99.

<sup>207</sup>Dilaver Tengilimoğlu, "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan çalışması", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 14, 2005, s. 6.

<sup>208</sup>Demir, Yılmaz ve Çevirgen, **age**, s. 136.

<sup>209</sup>Mithat Zeydan ve Adnan Akın, "İşletme Yaşam Çemberi Bağlamında Yönetici-Liderlik Matriksi", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 24, Sayı: 4, 2010, s. 157.

Dönüşümcü liderlik ile ilgili bir tanım yapmak gerekirse, dönüşümcü liderlik; *”geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük olup bu tip liderlikte, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri üzerinde duran bir liderlik yaklaşımıdır”* denilebilir. Değişimi ve yenilenmeyi benimsemiş liderler için dönüşümcü lider denilebilir<sup>210</sup>.

Burns yaptığı çalışmalarda, dönüşümcü liderin temelinde işlem davranışlarının geliştirdiği bulgusuna ulaşmıştır. Burs’a göre Dönüşümcü liderlik altı faktöre sahiptir. Bu faktörlerden dört tanesi temel faktör ve iki tanesi yardımcı faktördür. Temel faktörler ve yan faktörler aşağıdaki gibidirler<sup>211</sup>;

Temel faktörler;

1. Karizma (Rol Model Olabilme)
2. Harekete Geçirici Motivasyon
3. Sorun Çözücülük (Meydan Okuma)
4. Bireyselliği Dikkate Alma

Yan Faktörler;

1. Şartlı Ödüllendirme
2. Yönetimsel İstisnalar

Dönüşümcü liderin sahip olduğu özellikler Denning tarafından ortaya konulmuştur. Bu özellikler şunlardır<sup>212</sup>;

- ❖ Büyük bir heyecanla genel bir amaç çerçevesinde birleşerek dünyada kalıcı değişimler meydana getirirler
- ❖ Önemli problemleri çözmek amacıyla yenilikçi çözümler üretirler
- ❖ Grup üyelerinin sahip oldukları değerleri ve ideolojilerine yön vererek onları harekete geçirirler,
- ❖ Kişisel çıkarlarını yok saymaları gerektiğinde bunu hiç çekinmeden kanıtlarlar,
- ❖ Kriz anlarında kritik kararların alınmasını sağlarlar. Bu şekilde takipçilerine yardımcı olurlar,

<sup>210</sup>Bakan ve Büyükbeşe, **age**, s. 75.

<sup>211</sup>Bolden. R ve Diğerleri, **age**, s. 10.

<sup>212</sup>Demir Uslu, **age**, s. 427.

- ❖ Grup üyeleri değişmek istediğinde onları cesaretlendirirler ve değişimin sürmesi için pozitif bir ortam meydana getirirler.
- ❖ Dönüşümcü liderler kendi takipçilerini oluşturamazlar. Yalnızca takipçileri onları lider yaparlar,

## 9.5.Vizyoner Lider

Vizyoner liderlik kavramının literatüre tam olarak ne zaman ve kim tarafından eklendiği bilinmemektedir. Yalnız vizyon kavramı 1990'lı yıllarda kullanılmaya başlanmıştır. Vizyoner lider kavramının gelişmesinde sırasıyla, Burns (1978), Bennis (1983), Bass (1985) gibi teorisyenler büyük rol oynamışlardır. Bu teorisyenler “*Yeni yüzyılın liderlik anlayışı nasıl olmalıdır?*”, “*Başarının temel gücü nedir?*” gibi sorulara cevap bulmayı amaçlamıştır. Vizyon ve vizyoner liderlik konusunda ortaya konulmuş birçok tanım mevcuttur. Bunlardan birisi de Conger'nun yaptığı vizyon tanımıdır. Conger vizyonu, “*gelecekte başarılı olmayı sağlayan belirlenmiş amaçlar*” şeklinde tanımlamaktadır. Corger'in yaptığı bu tanım Yukl'un tanımıyla desteklenmiştir. Boal ve Bryson (1988)'a göre ise vizyon, “*geleceğin resmidir ve değerleri, amaçları açık bir şekilde ortaya koyan bir olgudur*”<sup>213</sup>. Vizyoner liderlik kavramı incelendiğinde, Vizyoner liderin bazı özelliklerine ulaşılmaktadır. Bu özellikler şunlardır<sup>214</sup>;

- ❖ Karşılaştırma ve analiz yapabilme ayrılacağı,
- ❖ Etkili stratejik düşünebilme becerisi,
- ❖ Olasılıkların bilincinde olmak ve yaşanılan zamanı yapılandırabilmek,
- ❖ İçgüdü ile olayları sezinleme ve dürüst olmak,
- ❖ Zamanı iyi kullanmak ve hızlı çalışmak,
- ❖ Hırs içerisinde mücadele etmek,
- ❖ Yeniliklere açık olmak,
- ❖ Fikir üretme ve fikirleri sentez edebilme özelliği,
- ❖ Sürekli öğrenime inanmak,
- ❖ Öz güvenli olmak ve kendini sürekli geliştirmek,
- ❖ Başarısızlık korkusuna kapılmamak,

<sup>213</sup>Yasemin Tekin ve Rüya Ehtiyar, "Başarının Temel Faktörü: Vizyoner Lider", **Yaşar Üniversitesi Dergisi**. Cilt: 24, Sayı: 6, 2011, s. 409.

<sup>214</sup>Yakup Bulut ve Serdar Vural Uygun, "Etkin bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'daki kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama", **Mustafa Kemal Üniversitesi SBE Dergisi**, Sayı: 13, 2010, s. 34.

- ❖ Değişimden korkmamak ve değişime açık olmak,

İşler başıboş kaldığında ya da örgütsel açıdan değişikliğe ihtiyaç duyulduğunda vizyoner lider devreye girip faydalı olabilmektedir<sup>215</sup>.

## 9.6.Hizmetkâr Lider

Hizmetkâr liderlik yaklaşımında, liderin öncelikle takipçilerine hizmet içinde olması gerektiği anlayışı vardır. Bu liderlik yaklaşımında, liderin başarıya ulaşabilmesi için kendi istek ve ihtiyaçlarından önce, grup üyelerinin istek ve ihtiyaçlarına önem vermesi gerektiği görüşünü savunmaktadır. Hizmetkâr liderin karakteristik özellikleri arasında, çalışanların kişisel, profesyonel ve ruhsal durumlarını yükseltmek için empati, idarecilik ve vaadini yerine getirme girişimlerinde bulunma yer almaktadır. Genellikle hizmetkâr liderlik modeli araştırmalarla uyum göstermektedir<sup>216</sup>. Belirtmiş olduğumuz hizmetkâr liderin karakteristik özelliklerinden aşağıda yer alan sistematik on kişisel özellikten bahsedebilir<sup>217</sup>.

- ❖ **Dinleme:** Liderin sessiz kalarak, yüksek kavrayışla ve kişiselleştirmeden aktif dinlemede bulunabilmesidir.
- ❖ **Empati:** Mevcut duruma başkalarının gözünden bakabilme durumdur.
- ❖ **İyileştirme:** İstenilen hedeflere ulaşmada şevkleri kırılmış takipçilerin motive edilip tekrar amaca inandırılması şeklinde yorumlanabilir.
- ❖ **Farkındalık:** Liderin hem organizasyonda hem de üyeler arasındaki sorunlara duyarlı olmasıdır.
- ❖ **İkna Etme:** Liderin takipçilerini zorlamadan ikna ederek kurallara uymasını sağlamasıdır.
- ❖ **Kavramsallaştırma:** Liderin günlük olaylara boğulmadan ileriye bakabilmesidir.
- ❖ **İleri Görüşlülük:** Liderin geçmiş bilgi ve tecrübeleriyle bugünü değil ileriye görmesidir.
- ❖ **Kâhyalık:** Liderin takipçilerine hizmet etmesini ifade eder.

---

<sup>215</sup>Demir Uslu, **age**, s. 429.

<sup>216</sup>Hamarat, **age**, s. 74.

<sup>217</sup>Şebnem Aslan ve Musa Özata, "Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennin Winston ve Dennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenirlik Araştırması", **Celal Bayar Üniversitesi**, s:141.

- ❖ **İnsanların Gelişimine Bağlılık:** Liderin takipçilerin gelişiminde ve mesleklerinde ilerlemelerinde etkili rol oynama
- ❖ **Birlik Kurucu:** Doğru kişileri bir araya getirerek doğru takımı oluşturabilmesidir

Hizmetkâr liderlik tarzında; Öz Bilinç, Gelişim Etkileri ve Grup Etkileri daha belirgin hal almaktadır. Hizmetkâr liderlik modelinde gelişim etkileri ve grup etkileri ile doğrudan etkileşim halinde olmasına rağmen öz bilinçle dolaylı bir etkileşim sergilemektedir<sup>218</sup>.

Hizmetkâr lider; klasik liderlik uygulamalarının yanında “ben çıkmazı” nı aşan bir yaklaşımdır. Hizmetkâr liderlik gönüllere hitap edebilen, içerik ve manaya odaklanabilen bir liderlik modelidir. Taşdığı vagonların hizmetindeki bir lokomotif gibi liderlik ateşini, başkalarını arzu ettikleri menzile ulaştırmak için kullandığı söylemek yerinde olacaktır. Hizmetkâr liderler kendi önceliklerini arka planda bırakarak, takipçilerinin fiziksel, zihinsel ve duygusal yatkınlık ve potansiyellerinin tatmini için çaba sarf etmektedirler<sup>219</sup>.

## 9.7. Takım Liderliği

Takım liderliğinde liderin etkinliği, görev ve oluşturulan takımın devamlılığı için kritik olan bütün görevlerin tamamlanmasını sağladığı kadardır. Takım liderleri takımları nasıl yönlendireceğini öğrenme çabasındadırlar. Sergilenen bu çaba, yeni davranışlarla birlikte yönlendirme ve eş güdülemedeki alışkanlıklardan farklılıklar göstermektedir. Takım liderliğinde takım oluşturmadan önce, takım hakkında bilgi toplamak önemlidir. Takım tasarımı konusunda başarıya ulaştıktan sonra lider, takımı nasıl etkili bir şekilde yönlendireceğini öğrenme ve kendi davranışlarıyla ölçme konusunda özgürdür. Günümüz iş dünyasında tüm örgütler başarılı bir takım kurma amacı taşımaktadırlar. Ancak böyle bir takımın oluşturulabilmesi için iyi bir takım liderine ihtiyaç duyulmaktadır<sup>220</sup>. Bununla beraber takım liderliği için bir tanım yapılması gerekirse, takım liderliği;” *sosyal problemleri geniş kapsamlı özel tepkilerle üstesinden gelmiş, sosyal problem çözmenin dinamik bir sürecidir* “ diye tanımlanabilir. Geniş kapsamlı olarak özel tepkiler konusu dört başlık altında

---

<sup>218</sup>Landry L. Lockett ve Barry Boyd, “ Enhancing Leadership Skills In Volunteers”, **Journal Of Leadership Education**, Cilt: 1,Sayı: 1, 2012, p. 235.

<sup>219</sup> Fındıkçı, **age**, s. 31.

<sup>220</sup> Demir Uslu, **age**, s. 428.

toplanmaktadır. Bu başlıklar aşağıdaki gibidir<sup>221</sup>.

1. Bilgi araştırma ve planlama.
2. Problemin çözümünde bilgiyi kullanma.
3. Personel kaynaklarını yönetme.
4. Malzeme kaynaklarını yönetme.

Fiziksel imkânların aynı olmasına rağmen, örgütlerin sahip olmuş oldukları takımların farklı verim ve başarı sergileyebilmektedir. Bu durum takım liderliği konusunda araştırmaların artmasına neden olmuştur<sup>222</sup>.

### 9.8.Kendi Kendine Liderlik (Öz Liderlik)

Kendi kendine liderlik konusu incelenirken, bu konudaki en geçerli tanımlardan birisi olan Manz'ın tanımını vermek gerekir. Manz, öz liderlik kavramını; "*kişinin bireysel ve örgütsel başarıyı elde etmesi için bazı bilişsel ve davranışsal stratejileri uygulayarak, kendisini motive etmesi, davranışlarını kontrol etmesi, kendisini etkileyerek yönlendirme süreci*" şeklinde tanımlar<sup>223</sup>. Öz liderlik stratejileri temel olarak üç kategoride gruplandırılmaktadır<sup>224</sup>;

**Davranış Odaklı Stratejiler:** Bu strateji bireyin öz farklılığının artırılmasını amaçlamaktadır. Ayrıca gerekli olmasına rağmen yapılırken pek keyif alınmayan işleri içeren davranışların kontrolünü sağlamaktır.

**Doğal Ödül Stratejileri:** İşin yapılırken keyif alınan noktalarına odaklanan bir stratejidir. Bireyin o işi yaparken kendi kendisini motive ettiği ve davranışının ödüllendirildiği koşulları oluşturma amacındadır.

---

<sup>221</sup>Hamarat, **age**, s. 71.

<sup>222</sup>Mehmet Kaşlı ve Oya Aytemiz Seymen, "Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 27, 2010, s. 110.

<sup>223</sup>Akif Tabak ve Diğerleri, "Çalışanların Öz Liderlik Algılamalarının İzlenim Yönetimi Taktikleri Kullanımına Etkisi: Savunma Sanayinde Araştırma", **ODTÜ Gelişme Dergisi**, No: 38, 2011, s. 23.

<sup>224</sup>Özgür Uğurluoğlu, "Kendi Kendine Liderlik Stratejileri Üzerine Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 24, Sayı: 1, 2010, ss. 177, 178.

**Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri:** Yapıcı düşünce modeli performansta olumlu yönde değişmeler meydana getiren ve o performansı oluşturacak düşünceyi oluşturmayı kapsamaktadır.

### 9.9.Koç Tipi Liderlik

Koç tipi liderlikle ilgili yapılan tanımlar arasında Rae Tanner 'in yaptığı tanım yer almaktadır. Rae Tanner koç tipi liderliği şu şekilde ifade etmektedir, *”farklı özellik, yetenek ve ilgileri olan insanlarla iş birliği yapan ve astların sorumluluklarını yerine getirme ve sürekli başarı için cesaretlendiren bir liderlik tarzıdır”*<sup>225</sup>. Koçluk sistemindeki liderlik sisteminde güç liderdedir. Yalnız lider yönlendirme, bilgiye yön verme ve tavsiyeleri ile takipçilerine yardımcı olmaktadır. Bu tip liderlik tarzında, lider takipçilerine yapmaları gereken işi anlatır, öğretir ve yaptıklarını gözlemleyerek kontrol eder. Koçluk tipi liderlik yaklaşımında işi kontrol etme ya da takip etme değil takipçilerini yetiştirme söz konusudur. Bununla birlikte lider, sürekli iş talep etmek yerine, işi öğrenme süreci haline getirerek grup üyelerinin fikirlerini katmalarını sağlamaktadır. Koç tipi liderlik tarzını benimsemiş bir lider, iletişime ve dinlemeye gereken önemi vermelidir. Bu liderlik tarzının benimsendiği örgüt yapılarında stres ve sıkıntı oranı azdır. Koç tipi liderler, grup üyelerinin çalışmalarını teşvik edici davranışlar sergilerler. Tavsiyelerde bulunarak çalışanlarını cesaretlendirirler<sup>226</sup>. Örgüt içerisinde etkinliği yüksek olan koç tipi liderin sahip olması gereken özellikler şu şekildedir<sup>227</sup>;

1. Empati yapabilme,
2. İyi bir dinleyici olma,
3. İnsanlarla ilgili karar verebilme,
4. Diplomasi ve incelik,
5. İnsanlara karşı sabırlı olma,
6. İnsanların refah ve mutluluklarını yakından takip etme,
7. İnsanlara karşı düşmanca davranışlar sergilememek,
8. Özgüven ve duygusal dengeyi tam tutmak,
9. Takipçileriyle gereksiz rekabete girmemek,

<sup>225</sup>Güney, **Yönetim ve Organizasyon**, s. 377.

<sup>226</sup>Serinkan, **age**, s. 157.

<sup>227</sup>Güney, **Yönetim ve Organizasyon**, s. 378.

## 10. Takipçiler için en iyi olana ulaşmayı sağlamak

Koç tipi liderlik yaklaşımının başarılı olabilmesi için, takipçilerin bunun farkında olması gerekmektedir. Ayrıca takipçiler gelişime meyilli, kendi kendisini geliştirebilen ve kariyerlerine önem veren bir düşünce yapısına sahip olmalıdırlar. Koç tipi liderlik eğer takipçiler liderle aynı bilince sahip değilse ya da liderin koçluk yetkinlikleri yeterli değilse başarısız olmaktadır. Liderin sergilemiş olduğu koçluk özellikleri sayesinde takipçilerin; örgüte olan bağlılığı, iş tatmini, yaratıcılığı ve dolayısıyla iş verimliliğini arttıracak, bir güven ortamı yaratacak ve stres, devamsızlık, iş gören devri gibi olumsuz göstergelerinde azalmalar meydana gelecektir<sup>228</sup>.

---

<sup>228</sup> Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, **age**, s.219.



## İKİNCİ BÖLÜM

### KOÇLUK YÖNETİMİ

#### 1.KOÇ ve KOÇLUK KAVRAMI

Araştırmamızın ikinci bölümü koçluk kavramı, tarihçesi, koçluk türleri, mentorluk kavramı, koçluğun ülkemizdeki ve dünyadaki durumu hakkındaki bilgilere yer vermeyi amaçlamaktadır.

##### 1.1. Koç Kavramının Tanımı

Koç kavramı, kelime olarak incelendiğinde; *”bazı belirli aktivite veya uğraşlarda, sporcu, sanatçı veya takımlara talimat veren, onları çalıştıran veya onlara rehberlik eden kişi”* şeklinde anlam ifade etmektedir. Koçluk kelimesi sözlük anlamı olarak ele alındığında genellikler; *“eğiten, talimat veren, çalıştıran, rehberlik eden, gerçekleri öğreten, ipuçları veren”* ifadeleriyle karşılaşılmaktadır. Koç kelimesini köken olarak ele alındığında Macarca “kocsx” kelimesinden geldiği düşünülmektedir. Kocs kasabasının özelliği, 16. Yüzyılda Macaristan’da kapalı, dört tekerlekli, yaylı taşıma araçlarının yapıldığı kasaba olmasıdır. Koç kelimesinden aynı zamanda sürücüyü ve vagonu adlandırmak içinde yararlanılmıştır<sup>229</sup>.

Koç kelimesi tanım olarak incelendiğinde, koç; *”iş görenlerle ortak çıkarlar doğrultusunda, onların gelişimini izleyerek geri bildirim veren; onlara sorumluluk yükleyerek katkılarına ortam hazırlayan, problemlere çözüm bulan, yanıtları zorlayan ve tartışan, eleştiren, sorgulayan, araştırmalar ve çalışmalar üzerinde fikirler ortaya atan, mantıklı cevaplar arayan kişidir”* şeklinde bir tanım yapılabilmektedir<sup>230</sup>.

Koçun belli başlı faaliyetlerinden birisi de; astının deneyim kazanarak kendini geliştirmesini sağlamakta ve ileride onun da kendisine bağlı olarak çalışacak kişilere yetki

---

<sup>229</sup>Eray Eğmir, “Okul Yöneticilerinin Koçluk Özelliklerinin Okulun Öğrenen Organizasyon Olmasındaki Etkililik Düzeyi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE, Afyonkarahisar, 2012, s. 10.

<sup>230</sup>Esin Barutçu ve Özlem Özbay, “Koçluk Yaklaşımının Yönetici ve İş Gören Üzerine Etkilerine İlişkin Bir Araştırma” ,**Kilis Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 1, 2010, s. 48.

devretmesini kolaylaştırmaktadır. Koçluk kavramının önemi son yıllarda daha iyi anlaşılmasına başlanmıştır. Yöneticiler astlarıyla karşılıklı iletişim yoluyla eğitici rolünü benimsemektedirler. Yöneticilerin, astları mesleki ve fiziki gelişimlerine katkı sağlama fikri hızla yayılmaktadır<sup>231</sup>.

Koç, aynı zamanda danışanın; anlatma, gözleme, soru sorma, araştırma, destekleme ve geri bildirim verme yöntemleriyle eğiten kişidir. Koçların başlıca amaçlarından birisi de, bireyin performansını ve öğrenme yeteneğini artırmak ve geri bildirimde bulunmaktır<sup>232</sup>. Genellikle koçlar, çalışanları motive etmek, becerilerini geliştirmek, güçlendirmek ve bu çalışmaların sonuçları hakkında geribildirimde bulunmak için üst yönetim tarafından görevlendirilen tecrübeli ve konusunda uzman kişilerdir. Koçların özellikleri arasında yöneticiler için özel kariyer yönlendirme davranışlarının olduğu ifade edilebilir<sup>233</sup>.

Bir diğer koç tanımına göre koç, *“yöneticilerin yönetsel becerilerini geliştirmek, onların bireysel yetersizliklerini güçlendirmek için görevlendirilmiş uzman kişilerdir”*. Bununla beraber koç, bireylerin veya grupların iş performanslarının yönetilmesi ve artırılması için bireye uygulaması gereken alternatif çözüm yollarını gösteren ve bireyin çeşitli konularda danışmanlığını yapan kişi ya da kişilerdir. Koçlar danışanlarının amaçlar belirlemelerini ve bu amaçlara erişebilmelerinde etkin rol oynarlar<sup>234</sup>. Aynı zamanda koçlar, yöneticilerin yönetsel kabiliyetlerini artırmak ve onların bireysel yeteneklerini zenginleştirmek amacıyla görevlendirilen işletme içi ya da işletme dışından yetkilerle donatılmış kişiler durumundadırlar<sup>235</sup>.

Koç, bireyin performansını artırmak ve motive edebilmek için bazen aynı kademe bazen de üst kademe bir idareci olabilmektedir. Koçun sahiplenebileceği üç rol bulunmaktadır. Bunlardan ilki, personel ile birebir olmaktır. İkinci rol, personele kendileri

---

<sup>231</sup>Dilek Gültekin, “Örgütsel Kariyer Planlama ve İş Tatmini Etkileşimi ve Altın Çini İşletmesinde Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi SBE, Kütahya, 2010, s. 50.

<sup>232</sup>Ebru Kurtoglu, “Kariyer Yönetiminin Kamu Kurumlarının Etkinliği Üzerindeki Olası Sonuçlarının İncelenmesi ve Çorum Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hitit Üniversitesi SBE, Çorum, 2010, s. 62.

<sup>233</sup>Uğur Dolgun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ekin Yayınları, 2010, s. 158.

<sup>234</sup>Ekim Balta Aydın, “Örgütsel Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirilmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulaması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi SBE, Denizli, 2007, s. 96.

<sup>235</sup>Cahit Bayram, **Kariyer Planlama ve Yönetimi**, İstanbul: Kumsaati Yayınları, 2010, s. 227.

için öğrenmelerinde yardımcı olmaktır. Bu rolde karşılaşılan sorunla başa çıkmayı ve geri bildirim almayı öğretme amacı taşımaktadır. Üçüncü rol ise, koçun yardımı olmadan kişinin kazanabileceği iş tecrübeleri gibi kaynakların teminini kapsamaktadır<sup>236</sup>.

## 1.2. Koçluk Kavramının Tanımı

Koçluk kelimesinin tarihsel süreçte kullanımı 1500'lü yıllara kadar uzanmaktadır. Koçluk kavramının temel dayanağı, bireyleri buldukları bir noktadan başka bir noktaya taşıyan araç mantığı söz konusudur. Tarihsel süreç içerisinde, örgütlerin ve bireylerin duydukları ihtiyaç kapsamında anlamsal içerikte değişimler meydana gelmiştir. Koçluk temel olarak, bireylerin kişisel gelişimine destek vererek, çalışma dinamiklerini pozitif yönde etkileyecek katkılar sağlamak ve bireylerin var olan potansiyellerini buldukları konumdan daha iyi bir noktaya getirmeyi amaçlamaktadır<sup>237</sup>. Koçluk kavramı için yapılan tanımlar arasında;” *istenen performansa ulaşmak için koç (coach) ve danışan (coachee) arasında kurulan planlı bir gelişim ilişkisi*” tanım yer almaktadır<sup>238</sup>.

Koçluk bir diğer tanıma göre ;”*çalışanların başarı düzeylerinin yöneticiler tarafından sistematik bir şekilde gözlemlenerek değerlendirilmesi temeline dayanan yönetim anlayışı*” olarak tanımlanır<sup>239</sup>. Koçluk sistemi için bir tanım yapılmak gerekirse;” *değişik ilgi alanlarından insanların bir araya gelip kişinin, deneyimli bir yönlendiricinin yol göstericiliğinde, güçlü ve eksik yanlarını keşfetmesine, belirli bir amaç doğrultusunda becerilerini geliştirip yanlışlarını düzeltmesi temeline dayalı, kendini ve durumunu sorgulayan, çözümlerini üretmesine yönelik öğrenme modelidir*” denilebilmektedir<sup>240</sup>.

Koçluk sistemi bire bir talimat barındıran bir yapıdır. Koç, sorulan sorulara yanıt verilmesine iyi bir örnek teşkil etmektedir. Koç iş görenle yöneticinin kişiler arası ilişkiler bütünlüğünü sağlar ve genel koçluk ve stratejik iş önerileri sunmaktadır. Bu şekilde koçluk bir çalışma durumu ve bir öğrenme fırsatı haline dönüşmektedir. İş rotasyonu ile birleştiği zaman,

---

<sup>236</sup>Raymond A. Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi**, Canan Çetin (Çev.), İstanbul: Beta Yayınları, 2009, s. 339.

<sup>237</sup>Güliz Damaş, “Kariyer Geliştirme Aracı Olarak Koçluk ve Yönetim Becerilerini Geliştirmeye Yönelik Örnek Bir Koçluk Uygulaması”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, İzmir, 2010, s.4

<sup>238</sup>Balta Aydın, **age**, s. 99.

<sup>239</sup>Demet Gürüz ve Gaye Özdemir Yaylacı, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: MediaCat Kitapları, 2009, s. 173.

<sup>240</sup>Ramazan Yırcı, “Mentorluk Eğitiminde Kullanılması ve Okul Yöneticisi Yetiştirmede Yeni Bir Model Önerisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Fırat Üniversitesi SBE, Elazığ, 2009, s. 15.

koçluk yaparak öğrenme çok etkili bir yönetim haline gelebilmektedir<sup>241</sup>.

Koçluk konusunda yapılan diğer tanımları da şu şekilde incelemek mümkündür. Koçluk için, "belli bir gruba ya da bir kişiye, belli bir hedef için özel ders, konferans, seminer vererek o hedefe hazırlama, o hedefe ulaştırma çabalarıdır" denilmektedir<sup>242</sup>. Ayrıca koçluk, çalışanların işletmelerdeki mevcut pozisyonları, yapılan işlerde yükselme fırsatları ve görev davranışları gibi durumlarda gelişmelerini sağlamak, pozisyonlarında ilerlemek amacıyla çeşitli eğitim programlarına tabi tutulması" olarak da düşünülebilmektedir<sup>243</sup>. Bununla beraber koçluk, "kişinin, deneyimli bir yönlendiricinin yol göstericiliğinde, güçlü ve eksik yanlarını bulmasına, sahip olduğu yetkinliklerini geliştirip yanlışlarını düzeltmesine dayalı, kendini ve koşullarını sorgulayan, eleştiren, çözümlerini üreten, kendi kendini yeniden yapılandıran, eylemli bir öğrenme sistematiğidir"<sup>244</sup>. Koçluğun işlevlerini içeren bir tanım da koçluk şu şekilde ifade edilmektedir, "Öğüt vermek, moral ve motivasyonu artırmak, cesaretlendirmek, dikkati çekmek, bilgilendirmek, tecrübelerinden yararlandırmak anlamında biçimsel olmayan bir eğitim ve geliştirme yöntemi olarak da ifade edilebilir"<sup>245</sup>. Koçluk kavramı : "mesleki iyileştirmek için danışanların kendileriyle uyumlu sonuç veya kendini bilinçli olarak kendini geliştirme ve değiştirmek amacıyla danışana yardımcı olmak üzere davranışçı teknikler ve yöntemler olarak" tanımlanabilmektedir<sup>246</sup>.

Koçluk sisteminin, belirli bir grubu özel tekniklerle belirli bir hedefe hazırlama tekniğidir ve kişisel kariyer gelişiminde büyük bir payı vardır<sup>247</sup>. İşin özüne bakıldığında koçluk birden fazla unsurun birleşmesinden meydana gelir. Bu unsurlara arasında kişinin normal hayatına devam ederken, ulaşmak istedikleri ya da olmak istedikleri yere götüren ya da ulaşmak istedikleri hedefe götüren ve bu arada bu mesafeyi kapatmak yer almaktadır<sup>248</sup>.

<sup>241</sup>Raymond J. Stone, **Human Resource Management**, Australia: Sixth Edition Published, 2008, p. 364

<sup>242</sup>Mehmet Cemil Özden, **Kariyer Yönetimi**, İstanbul: Ödül Yayınları, 2008, s. 265.

<sup>243</sup>Dolgun, **age**, s. 158.

<sup>244</sup>Zehra Çınar, "Coaching ve Mentoring", **Paradoks**, 1305-7979, 1, Yıl: 3, s. 3.

<sup>245</sup>Mehmet Akif Özer, **21.Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler**, Ankara: Nobel Yayınları, 2011, s. 219.

<sup>246</sup>Jesse Segers ve Ilke Inceoglu, "Exploring Supportive And Developmental Career Management Through Business Strategies And Coaching", **Human Resource Management**, Cilt: 51, No:1, 2012, p. 100.

<sup>247</sup> Mehmet Cemil Özden, **İK Şapka Yönetimi**, İstanbul: Akis Yayınları, 2008, s. 148.

<sup>248</sup> Fatoş Ayyavaz, **Temel Koçluk**, İstanbul: Kitap Dostu Yayınları, 2009, s. 9.

Koçluk aynı zamanda; bireyin öğrenme ve kendini geliştirme aracıdır. Koçluk süreci, bireyin kendisine koymuş olduğu hedeflere yönlendirmekle beraber, birlikte alınan kararları uygulamak için düşünce paylaşımıdır<sup>249</sup>. Koçluk kavramına Zeynep Mercini şöyle bir tanım getirmiştir, "yaşamda bir denge kurmayı amaçlayan ve olumlu psikolojiyi destekleyen profesyonel uygulamadır"<sup>250</sup>.

Koçluk için yapılan tanımlar incelendiği zaman, koç ve koçluk için benzer tanımların yapıldığı görülebilmektedir. Bu benzer yönler şu şekilde dikkat çekebiliriz<sup>251</sup>:

- ❖ Koç bir danışmandır, bireyin hayatına doğrudan bir müdahale içerisinde olmamaktadır
- ❖ Koçun temel amacı kişinin kendi yapısını, özelliklerini ve hedeflerini keşfetmesini sağlamak ve yine bireyin seçimlerine göre çizdiği hedeflerle gerekli yolu çizmektir.
- ❖ Koçun danışanı motive edici ve harekete geçirici görevi vardır. Koç bireyin sahip olduğu tercihlere müdahale etmeden yol gösterir.
- ❖ Koç, danışanın mevcut potansiyelin doğru kullanılması ve hedef odaklılık içerisinde, yönlendirici bir özelliğe sahiptir. Ayrıca olaylara objektif bakan bir yol arkadaşı görevini yerine getirir.

Aslında koçluk kelimesinin İngilizce (Coach) kelimesinin baş harflerini incelediğimizde daha açıklayıcı olmaktadır. İdil Akidil, C. O. A. C. H. kısaltmasının açılımını aşağıdaki gibi ortaya koymaktadır<sup>252</sup>:

- ❖ ***İşbirliği Yap (Collaborate)***: Koçun danışanlarıyla ortak çıkarları için iş birliği içinde olması gerektiğini ifade eder.
- ❖ ***Gözle (Observe)***: Danışanlarda meydana gelen gelişimi sürekli olarak izlemek ve geri bildirim vermek. Danışanın duygularını anlamak gerekmektedir.
- ❖ ***Sor (Ask)***: Danışanlara etkili sorular sormak ve danışanlarından bilgi almak, katkılarına ortam hazırlamak, sorumluluk vermek ve onlardan öğrenmek.

---

<sup>249</sup>Balta Aydın, **age**, s. 87.

<sup>250</sup>Zeynep Mercini, "Koçluk: Geleceğe Yolculuk", Hürriyet İK, 17 Nisan 2010, s. 1

<sup>251</sup>Damaş, **age**, s. 4.

<sup>252</sup>Olca Kazazoğlu, "Koçluk Sürecine İletişimin Etkisi Üzerine Bir Çalışma" , (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul, 2009, ss. 5, 6.

- ❖ **Zorla/Meydan Oku (Challenge):**Gündeme gelebilecek olasılıkları tartışmak, diyaloglara ortam hazırlamak, yanıtları zorlamak, problemlerle ilgilenmek ve korkuların üstesinden gelmelerini sağlamak.
- ❖ **Hipotez Üret (Hypothesize):**Danışanlara üzerinde düşünceleri için araştırmaları gündeme getirmek ve iddialarına mantıklı yaklaşım desteği vermek.

Koçluk yöntemi aktif sorunu çözümlmek için öğrencileri teşvik ve cesaret sağlamaktadır, Danışanlar gerekli materyalleri ve araçları kullanarak çözümlere ulaşmaya çalışırlar. En sonunda bu ve benzeri yöntem kullanarak koçluk, onların düşünme yöntemine ve cevap bulmalarına kolaylık sağlar. Tüm bu süreç içinde, öğrenci faaliyetleri aktif ve etkindir. Böylece koçluk yöntemi, öğrencilerin çeşitli yeteneklerini fark etmelerini sağlamaktadır<sup>253</sup>. Koçluk ve koçluğa duyulan ihtiyacın yaygınlaşması üzerine koçluk sistemi, işletmelerde insan kaynakları yönetimi tarafından yürütülmeye başlandı.1990'lı yıllarda işletmelerde görev yapan orta ve üst düzey yöneticiler kendi yetkinlikleri arasına koçluk yetkinliğini katmayı amaçlamaya başladılar. Uluslararası Koçluk Federasyonu (ICF) 2005 verilerine göre, dünyada tahmini olarak 10,000 ile 15,000 arasında koç görev yapmaktadır<sup>254</sup>.

### 1.3. Koçluk Kavramının Tarihçesi

“Coaching” kelimesi, İngilizcede *değerli malların bir noktadan diğerine taşınması için kullanılan bir ulaşım aracına* verilen isim olarak ilk kez 1500'lü yıllarda ifade edilmeye başlanmıştır. Koçluk kavramından Antik Yunan döneminde de bahsedilmiştir. Koçluk kelimesinden 2000 yıl önce Sokrates tarafından dile getirilmiştir. Yalnız bir süre Sokrates'in görüşü göz ardı edilmiş olmasına rağmen son yüzyılda Sokrates'in düşüncelerine verilen önem artmıştır<sup>255</sup>. İngiliz üniversite öğrencileri, kendilerini akademik anlamda bir yerlere taşıyan öğretmenleri için 19. y.y. da koçluğun günümüze en yakın anlamda kullanılmasını sağlamışlardır. Koçluk kelimesinin Türkçe olarak kullanılması biraz daha geç zamanlarda olmaktadır. Resmi olarak ilk kez koç kelimesi, 1980 yıllarında “Beyaz Gölge” televizyon dizisinde kullanılmıştır. Amerika ve İngiltere’de aynı yıllarda 1885’ te, spor alanına girmiştir.

<sup>253</sup>Xiu-Qing Yu, “Research On Learning Effect Based On Outer P- Set”, **Journal Of Advances In Information Techn**, Cilt: 3, Sayı: 1, 2012, p: 23.

<sup>254</sup>Milena Meneghetti, “ Executive And Managerial Coaching In Nonprofits Critical Leadership Development”, **Other Forms Of Leadership Development**, 2012, p: 11, 12.

<sup>255</sup>Sema Öztürk, “Ortaöğretim Özel Ve Resmi Okul Yöneticilerinin Koçluk Becerilerinin Karşılaştırılması”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2007, ss. 15, 16.

Elit sporcuların performansını ve başarısını artırmak amacıyla kullanılmıştır<sup>256</sup>.

İş dünyasına yönelik organizasyonel anlamda koçluk ile ilgili ilk akademik makale 1937’de yayımlanmıştır. Bununla birlikte yönetim alanı literatüründe koçluk kavramından ilk kez 1950 yılında bahsedilmiştir. Koçluk kavramından spor alanında istenilen verimin alınması bu terimin iş dünyasına transferine neden olmuştur. 1950-1990 yılları arasında iş dünyasında yönetici koçluğu kavramı ortaya çıkmış ve yaygınlaşmıştır. Ayrıca bunlarla birlikte satış ve liderlik açısından koçluk kavramını 1958’de ortaya koyan kişi Myles Mace olmuştur<sup>257</sup>.

#### 1.4.Koçluk Kavramının Amacı

Koçluk kavramının amacı farklı yaklaşımlara göre değişiklik arz etmiştir. Koçluk kavramının belli başlı amaçları arasında; kazanan bir takıma sahip olmak, yöneticilerin davranışlarını değiştirmek, iş görenlerin iş tatminini ve motivasyonunu yükseltmek, iş görenlerin performansını yükseltmek sayılabilmektedir<sup>258</sup>. Aynı zamanda koçluk; başkalarının performansını ve öğrenme yeteneğinde artış sağlamayı amaçlar. Koçlukta geribildirim sunmayı içerir. Temel hedefler arasında koçluk yapılan danışanın, kendi kendine yardımcı olmasını sağlamak vardır. Koçluk tek taraflı bir etkileşimi barındırmaz, geri bildirim bünyesinde barındırır. Bununla beraber koçluk kavramı temel beş amaç üzerinde odaklanır. Bunlar<sup>259</sup>;

- ❖ Koçluk, danışanların davranışlarını ve mesleki yeteneklerini hem bireyin hem de örgütün yararına olacak şekilde şekillendirmeyi amaçlar
- ❖ Danışanın performansını ve davranış şekillerini inceledikten sonra, nasıl ilerleme ve gelişim süreci izlendiği danışana ifade edilir.
- ❖ Yöneticilerin astların güçlü zayıf yönlerini bulmalarında onlara yardımcı olmak
- ❖ Danışanlara kendilerini hangi yönde geliştirmeleri gerektiğini gösterir ve başarıya ulaşmaları için gerçekçi hedefler konulması sağlanır.
- ❖ Danışanlara ortaya çıkabilecek bir sorunu tanımlamaları konusunda onlara yardımcı olur.

<sup>256</sup>Mustafa Akçıl, “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Koçluk Rollerinin Değerlendirmesi”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE, Afyonkarahisar, 2012, s. 10.

<sup>257</sup>Eğmir, **age**, s. 13.

<sup>258</sup>Barutçu ve Özbay, **age**, s. 49.

<sup>259</sup>Balta Aydın, **age**, s. 106.

Koçluk sürecinde karşılıklı güven büyük önem taşımaktadır. Danışanın koçluk hizmeti almak istemesinin birçok sebebi olabilmektedir. Bunlardan bazıları konu hakkında bilgi edinmek, bir durumu daha iyi anlamak, yeni bir duruma hazırlanmak, becerilerini geliştirmek ya da performansı artırmaktır. Bununla birlikte koçun taşıdığı amaç ise, danışanın performansı hakkında geribildirim vermek, performansını artıracak yöntemler göstermek, kişinin farkında olmadığı olası bir problemi görmesini ve bunu nasıl çözeceğini anlamasını sağlamak söz konusu durumda ya da hakkındaki tecrübelerini paylaşmak olabilmektedir<sup>260</sup>.

Maher'e göre etkili ve lider nitelikteki bir koçluk işletmedeki performansla artış meydana getirir. Yalnız koçta üç farklı zekâ türünden birinin bulunması gerekmektedir. Bu üç zekâ şunlardır; bilişsel zekâ, duygusal zekâ ve davranışsal zekâdır. Genellikle şirket yöneticilerinde ilk zekâ türü olan bilişsel zekâ bulunmaktadır. Maher'e göre yöneticiler doğuştan sahip oldukları bilişsel zekâ ile lider olmayı hak etmektedirler. Duygusal ve davranışsal zekâ az sayıda bulunmaktadır ve genellikle geliştirilmeye ihtiyaç duyar. Duygusal zekânın özellikleri arasında, etkili kişisel ve kişiler arası stillerinin gelişime sahip olma, öz-farkındalık, öz-düzenleme, motivasyon, empati ve sosyal becerilerdir<sup>261</sup>.

### 1.5.Koçluk Kavramının Önemi

Koçluk kavramı üzerine, son 10 yılın geniş araştırmalar yapılmasına rağmen karmaşık yapısını hala korumaktadır. Koçluk kavramı iş dünyasında ilk kullanılmaya başlandığında, yöneticilerin daha etkili kararlar almasını sağlamak için sunulan ek yönetici desteği niteliğindedir. Günümüzde ise koçluk, işletmelerin rekabet ortamında sahip olabilecekleri stratejik bir özellik taşımaktadır. Koçluk sistemi özellikle iş ortamında bireylerin ve örgütlerin daha iyisini yapmaları ve iş yaşamında ve kariyerlerinde en üst düzeyde memnuniyet yakalamaları, bireylerin ve grupların bireysel ve profesyonel yeteneklerini, davranışlarını, inanç, düşünce, değer motivasyonlarının sınırlarını değiştirmek için önemli ve gerekli bir sistemdir. Koçluk geleneksel eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden farklıdır. Koçluk sürekli öğrenme ve insanları geleceğin ihtiyaçlarına göre geliştirmeyi hedeflemektedir. Koçluk sistemi, entelektüel sermaye olan insanın gelişimini sağlayarak örgüt için uzun dönemde

<sup>260</sup>Eric Parsloe, **Koç ve Kılavuz Olarak Yönetici**, Sevda Ulçay (Çev.), Ankara: İlkaynak Yayıncılık, 1997, s. 7

<sup>261</sup>Abiddin Norhasni Zainal ve Ilke Ismail, " Building Excellent Workforce Through Effective Coaching For Coachees' Development", **International Journal Of Education**, Cilt: 4, Sayı: 1, 2012, p. 106.



verimlilik kazanmasına imkân tanıyan etkili bir yatırım niteliğindedir<sup>262</sup>.

## 2.KOÇLUK KAVRAMININ GELİŞİMİNİN ARDINDAKİ ETMENLER

### 2.1.Sosyolojik Değişim

Toplum olarak nitelendirilen grup, aralarında belirli ilişkiler örgüsü olan bireylerden oluşmaktadır. Toplumsal yapı kavramı meydana gelen oluşumu değişik yönleriyle belirlemek amacıyla kullanılan sosyolojik bir terimdir<sup>263</sup>. Sosyologlar topluluklar meydana getirmişlerdir. Bu şekilde belirli bir batılı sosyoloji okulunun veya düşünürün izleyicisi konumunda çalışmalarını devam ettirebilmektedir. Türkiye'nin Batı'da meydana gelen değişime açık nitelikte olması düşünce alanında da yansımalarında etkili sonuçlar meydana getirmiştir. Türk sosyologlar Batı'da meydana gelen sosyolojik değişimler konusunda hassasiyet göstermektedir. Türkiye'de sosyolojik çalışmaların 10'ar 20'şer yıllık periyotlardan oluştuğu görülmektedir<sup>264</sup>.

Son elli yıllık süreçte meydana gelen sosyolojik değişiklikler incelendiğinde, koçluk kavramının bu hızla ilerlemesi açıklanabilme konusunda yardım sağlayacaktır. Bilimsel değişiklikler incelendiğinde bireylerin kendilerini gerçekleştirme isteklerindeki artış önemli bir unsurdur. Bu amaçla yola çıkan bireyler, kendilerini gerçekleştirme yolunu ararken kendi kendilerini bulmuşlardır. Bireyler koçluk sistemine hem koçların danışanları olarak hem de kendileri koç olarak yaşamlarına bağlantı, içtenlik ve anlam katmalarında yardımcı olması için başvurumaktadırlar<sup>265</sup>.

---

<sup>262</sup>Balta Aydın, **age**, s. 101.

<sup>263</sup>Ali Çetin, "Temel Sosyolojik Dikotomiler", **Toplum Bilimleri**, Cilt.5, No, 10, 2011, s. 234.

<sup>264</sup>Ufuk Özcan, "1980 Sonrasında Türk Sosyolojisinde Değişen Temalar Üzerine Bazı Gözlemler", **Sosyoloji Dergisi**, Cilt:3, No:2, 2009, s. 228.

<sup>265</sup>Görkem İldaş Aşılıpınar, "Halkla İlişkiler Alanında Temel Koçluk Becerilerinin Kullanımı: Temel Koçluk Becerileri Eğitiminin; Halkla ilişkiler Öğrencilerinin Dinleme, Soru Sorma ve Gözlem Becerilerine Etkisi", **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul, 2009, ss. 115, 116.

## 2.2. Kişisel Gelişim

Kişisel gelişim kavramı 1950'lerden bu yana literatüre girmiş olan bir kavramdır. İlk kez Normal Vincent Pele'nin "*Pozitif Düşünmenin Gücü*" ile birlikte anılmaya başlamıştır. 1980'lerde kişisel gelişim kavramı gelişme göstererek halka açılmıştır. Günümüzde ise kişisel gelişim, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde etkinliğini sürdüren bir kavramdır<sup>266</sup>.

Kişisel gelişimin ilk aşaması bireyin kendi değerinin farkında olmasıdır. Birey kendi ruhsal, zihinsel ve bedensel anlamda kendilerini değerlendirmeye tabi tutmaktadır. Bu değerlendirme sonucu göz ardı edilmemelidir. Bununla birlikte birey sahip olduğu değer çerçevesinde kendisini topluma kabul ettirmelidir<sup>267</sup>. Kişisel gelişim kapsamında koçluk açıklanmaya çalışıldığında üç unsura dikkat edilmelidir. Bunlar, koçluk fonksiyonunu yerine getiren, hizmeti alan ve üçüncü olarak bu kişilerin çevrelerindeki etkileşimleridir. Kişisel gelişim fonksiyonunu üstlenen birey, öncelikle bu iş için gerekli bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olmalıdır. Kişisel gelişim hizmetini alan birey, hem kendilerini hem de kişisel gelişim hizmeti veren kişinin kişisel gelişimlerine katkıda bulunur. Ne kadar çok bireyin kişisel gelişimine katkıda bulunulursa, toplumunda kalifiye insan gücü o oranda artmış olur<sup>268</sup>.

## 2.3. NLP (Neuro Linguistic Programming) Kavramı

NLP kavramı İngilizce Neuro Linguistic Programming kelimelerinin ilk harflerinden oluşan bir kısaltmadır. NLP kavramı tanım olarak, "*insan organizmasında şaşırtıcı bir bilgisayar olan, fakat insanların kullanımı hususunda yeterli bilgiye sahibi olmadıkları beyinlerini, bilinçaltılarını nasıl daha etkin ve istedikleri gibi kullanması gerektiğini dile getiren ve öğretildiği bir yöntemdir*" denilebilmektedir. Beyin henüz tam olarak açıklanamamış el değmemiş bakir bir konumdadır. NLP kavramı bireylere amaçlarına ulaşabilmeleri için beyinlerini daha etkili nasıl kullanabilecekleri konusunda yol göstermektedir. NLP kavramının pek çok amacı bulunmaktadır. Bu amaçlardan bazıları şunlardır, insanların daha etkili bir biçimde iletişim kurmasına yardımcı olmak, kişisel ve kişiler arası iletişimde mükemmelliği yakalamaktır. Bununla beraber herhangi birinin, iletişim, terapi, kişisel gelişim veya zihinsel kontrol alanlarında daha başarılı ve güçlü

<sup>266</sup> Aşılıpınar, **age**, s. 118.

<sup>267</sup> Kişisel Gelişim, **Mesleki Gelişim Dersi**, Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı, 2011, s. 11.

<sup>268</sup> Mehtap Köktürk, **Koçluk Mentorluk**, İstanbul: Morpa Kültür Yayınları, 2006, s. 134.

olmasını sağlamaktır<sup>269</sup>.

NLP kavramı 1975 yılında Richard Bandler ve John Grinder tarafından geliştirilmiştir. NLP en pratik kullanıma sahip olan psikolojik kavram ve tekniklerden biridir. NLP 'den birçok alanda faydalanılmaktadır. Bunlar arasında, yönetim, satış, performans, kişilerarası iletişim becerileri, kişisel gelişim, motivasyon ve etkili öğrenim teknikleri gibi hem mesleki hem de kişisel alanlar yer almaktadır. NLP uygulaması, temelini insanların dünya ile ilişki kurdukları modellere dayandırır. NLP insanların faydalandıkları görsel, işitsel ve kinestetik (hareket) formlarından hareket eder. Belirttiğimiz bu üç form yaşam koçluğunun yüz yüze ya da telefonla gerçekleştirilen mekanikleri açısından oldukça önemlidir. Ayrıca kinestetik özelliğe sahip danışan insanlar yaşam koçluğunun duygusallığından çok çabuk ve derinden etkilenirler<sup>270</sup>.

Koçlar, danışanlarının kendilerini keşfetmek için NLP sistemini kullanmaktadır. Koçlar NLP kavramını kullanarak, bireylerin yeteneğini en üst düzeye çıkarmaktadır. Bununla birlikte koçun istedikleri durumu oluşturmak için daha sonraki amaçlarına ulaşmak ve daha etkili öğrenme modelini uygulamaya çalışmaktadırlar. Koçluk sonucu kendi güvenilirliğini ve değerini artırmak için danışanlara yardımcı olmaktadır<sup>271</sup>.

#### 2.4.Duygusal Zekâ (Emotional Quotient - EQ)

Duygusal zekâ kavramı1990'lı yıllardan günümüze kadar hem akademik çevrede hem de güncel hayatta derin yankılar uyandıran bir kavramdır. Duygusal zekâ kavramının temeli Thorndike'nin (1920) “sosyal zekâ” kavramını temel aldığı düşünülmektedir. Bu doğrultuda sosyal zekâ kavramı; insanları anlama, yönetme ve ilişkilerde bilgece davranmayla ilgili yetenekler olarak ifade edilmektedir. Bazı bilimsel gelişmeler duygusal zekânın gelişmesine temel hazırlamışlardır. Örneğin 1943 yılında, Wechsler'in genel zekânın bir bölümü olarak “entelektüel olmayan zekâyı (*nonintellective*)” ele alan çalışması, 1983 yılında Gardner'in “çoklu zekâ” kavramının ve Sternberg'in “pratik zekâ” çalışmalarının da EQ'nun gelişimine

---

<sup>269</sup>Yavuz Yıldırım, “İşletmelerde Hedef Belirleme ve Etkili İletişim NLP”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 8, No:1, 2010, s. 101.

<sup>270</sup>Aşılıpınar, **age**, s. 120.

<sup>271</sup>Susie Linder-Pelz, **Nlp Coaching: An Evidence-Based Approach For Coaches, Leaders And Individuals**, India: Kogan Page, 2010, p. 15.

katkı söylenebilir<sup>272</sup>. Duygusal ve bilişsel etkileşimler alanında yapılan 20 yıldan fazla süren çalışmalar, Duygusal zekâ kavramı geliştirmek için gerekli alt yapıyı meydana getirmişlerdir<sup>273</sup>.

Goleman duygusal zekâyı “*kendimizin ve başkasının hislerini tanıma, kendini motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisi*” olarak tanımlamaktadır<sup>274</sup>. Bununla beraber duygusal zekâ, etkin potansiyel liderin tanımlanmasında ve sonra liderlik becerilerinin geliştirilmesinde gerekli olan bir kavramdır<sup>275</sup>. Duygusal zekânın gelişiminin sağlanması, duygusal boyutta bireyin kendi yeterliliğinin sağlanması eğitim için önemlidir. Duygusal zekânın olgunlaştırılmaması bireylerin sosyal ve akademik başarılarını etkileyebilmektedir<sup>276</sup>.

## 2.5.İletişim Becerilerinin Gelişimi

Etkili iletişim becerisi, bütün insanlar arası ilişkide ve tüm meslekler arası iletişimi kolaylaştırmada önemli bir etkidir. İletişim kişiler arası ilişkide taşıdığı önemden dolayı, her bireyin hayatında farklı bir yere sahiptir. Bireylerin sahip oldukları mesleklerde başarılı olabilmeleri de, sahip oldukları iletişim becerilerine bağlıdır<sup>277</sup>. Etkili bir iletişimin temelinde, bireyin kendini tanıması yer almaktadır. Bu aşamadan sonra birey, iletişim halinde olduğu kişinin düşünce yapısını çözümlemesidir. Ancak bu şekilde bireyler karşılıklı iletişim becerilerini etkin hale getirebilmektedirler. Sözü ettiğimiz iletişim becerisi, yöneticiler için olmazsa olmaz yetkinlikler arasındadır. İletişim becerisinde söz konusu koçluk ise başarı ölçütleri listesinde daima üst sıralarda yer almaktadır<sup>278</sup>.

<sup>272</sup>Meltem Onay, “Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekâsının ve Duygusal Emeğinin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt: 11, No:4, 2011, ss. 589, 590.

<sup>273</sup>Zahra Eftekhari Sadi ve Diğerleri, “Evaluation Of The Effect Of Emotional Intelligence Training On Reducing Aggression In Second Year High School Female Students”, **Journal Of American Science**, Cilt: 8, Sayı: 2, 2012, p. 209.

<sup>274</sup>Gaye Edizler, “Karizmatik Liderlikte Duygusal Zekâ Boyutuyla Cinsiyet Faktörüne İlişkin Literatürel Bir Çalışma”, **Selçuk İletişim Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 2, 2010, s. 141.

<sup>275</sup>Çetin Kaya, “Küresel Rekabetin Tırmandığı Bir Süreçte Türk Liderlere Uygun Model Arayışı”, **Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 2, 2010, s. 81.

<sup>276</sup>Ebru İkiz ve Tarık Totan, “Üniversite Öğrencilerinde Öz-duyarlılık ve Duygusal Zekânın İncelenmesi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 14, No: 1, 2012, s. 55.

<sup>277</sup>Hatice Kumcağız ve Diğerleri, “Hemşirelerin İletişim Becerileri: Samsun İli Örneği”, **Dicle Tıp Dergisi**, Cilt: 38, Sayı: 1, 2011, s. 50.

<sup>278</sup>Yıldırım, **age**, s. 104.

Bununla birlikte iletişim becerileri en iyi şekilde küçük grup uygulamalarıyla öğrenilmektedir<sup>279</sup>. Koçluk dünyasında gerek dinleme becerisi, gerekse insanların dikkatini çekecek konuşma becerisinin önemi git gide artmaktadır. İletişim becerileri ile ilgili yapılan araştırmalar iletişimin önemini vurgulamış ve araştırmalardan birinde 300 sözcük düşünüp 100 sözcük konuşulduğu ortaya çıkmıştır. İletişim üzerine özelliklede reklam ve pazarlama alanında oldukça fazla araştırma yapılmaktadır. Yapılan reklamın anımsanması ve dikkat çekmesi için bu becerilerin önemi büyüktür<sup>280</sup>.

### 3.KOÇLUK KAVRAMININ BENZER KAVRAMLARLA KARŞILAŞTIRILMASI

#### 3.1.Koçluk Kavramı ve Danışmanlık

Koçluk ve danışmanlık kavramları birbirinden farklı iki kavramdır. Bununla beraber bazı durumlarda birbirlerinin yerine kullanılabilir. Koçluk kavramında amaç görevleri daha iyi bir şekilde başarması için bireyi geliştirmektir. Danışmanlık kavramı ise çoğu zaman kişisel problemlerle ilgilidir. Koç bireylerle doğrudan ilgilenmez ancak problemleri çözebilmeleri için onları geliştirmekle ilgilenir, danışman ise direkt bireyin kendisiyle ilgilenir<sup>281</sup>. Danışmanlık kavramı adından da anlaşılacağı gibi, "*danışılan kişi*" durumundadır. Yani bir işin nasıl yapılacağını iyi bilen kişidir. Danışman yaşadığı tecrübeler ve edindiği bilgilerini danışanlarıyla paylaşan kişi durumundadır<sup>282</sup>.

Ayrıca koçluk ve danışmanlık kavram ve yöntem açısından farklılık göstermektedir. Danışmanlık kavramında danışman danışanın sorunlarını düzeltici etkiye sahiptir. Çünkü danışman o konu üzerinde uzmandır ve danışana tavsiyelerde bulunmaktadır. Danışanda bu önerileri uymaktadır. Ancak koçluk kavramında koç o konuda uzman olmak zorunda değildir. Koç sadece danışana çözümleri bulması için yön gösterir ve ona kaynak temin eder. Bu durumda danışan ise çözüme giden yolu bizzat kendisi bulur<sup>283</sup>.

<sup>279</sup>Yeşim Şenol ve Diğerleri, "Hasta Hekim İletişimi-İletişim Becerileri Eğitimi ve Eğiticilerin Rol Modelleri", **Tıp Dünyası Dergisi**, Sayı: 31, 2011, s. 39.

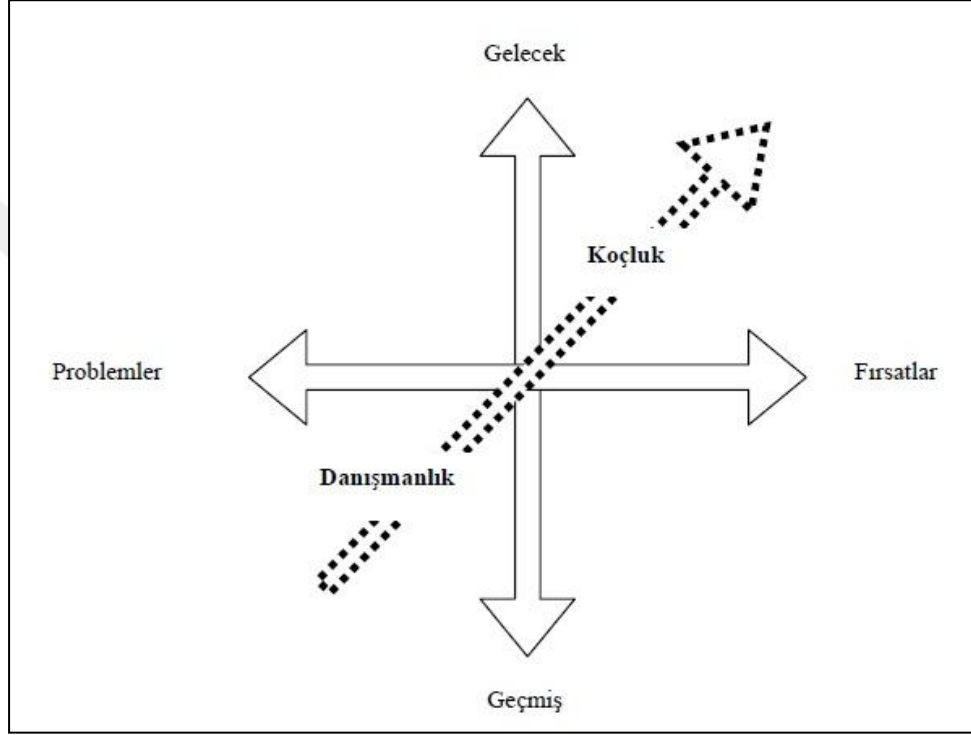
<sup>280</sup>Aşılıpınar, **age**, s. 122.

<sup>281</sup>Rıza Feridun Elgün, "Yöneticilerin Koçluk Uygulamalarının Satış Personelinin İş tatmini Üzerine Etkileri ve Satış Personeline Yönelik Uygulama", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dumlupınar Üniversitesi SBE, Kütahya, 2007, ss. 9, 10.

<sup>282</sup>Çağlar Çabuk, **Koçluk ve 4.Boyut**, Ankara: Elma Yayınevi, 2011, s. 17

<sup>283</sup>Eğmir, **age**, s. 16.

Koçluk genellikle bir danışman gibi, yardım sağlayan bir pozisyondadır. Ancak birincil odak nokta danışanın performansını artırmakta sorumluluk sahibi halindedir. Koç himayesindeki danışanından fazla deneyim ve uzmanlığa sahiptir. Koç danışana bilinçli ve akıllı tavsiyelerde bulunmaktadır. Koçluk yöneticileri ve yöneticiler geliştirmek için mükemmel bir yol haline gelmiştir<sup>284</sup>.



**Şekil 17** Koçluk-Danışmanlık İlişkisi

**Kaynak:** Eray Eğmir, “Okul Yöneticilerinin Koçluk Özelliklerinin Okulun Öğrenen Organizasyon Olmasındaki Etkililik Düzeyi” , (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE, Afyonkarahisar, 2012, s. 17.

Şekil-15’den anlaşılacağı gibi koçluk daha çok gelecekteki fırsatlar odaklıyken, danışman geçmişteki problem odaklıdır.

<sup>284</sup> Wayne, Mondy, R. **Human Resource Management**, Lake Charles: Pearson Published, 2010, p. 209.

Danışmanları çalışanlara hangi konularda yol gösterirler<sup>285</sup>,

- ❖ Çalışanların iş başarısını izler,
- ❖ Başarısızlık durumunda çalışanların başarısızlık nedenlerini araştırır,
- ❖ Başarısızlığa neden olan faktörler konusunda çalışanları uyarır,
- ❖ Çalışanların başarısızlığına yol açan faktörlerin ortadan kaldırılmasına yardımcı olur,
- ❖ Çeşitli iş gelişim konuları hakkında çalışanlarını aydınlatır,
- ❖ Çalışanları mesleki açıdan yönlendirir,
- ❖ Çalışanlarına yaşam boyu öğrenim alışkanlığı kazandırır,
- ❖ Çözemediği çeşitli sorunları izlemeyerek insan kaynakları uzmanları ile yönetir

### 3.2.Koçluk Kavramı ve Terapi

Terapi tanım olarak ;”psikologlar, psikiyatrisiler ve diğer terapistler tarafından yapılan zihin sağlığı gelişimini sağlayan psikolojik bir yardım şeklidir”. Zihinsel ve ruhsal performansı etkileyen derin konular veya sorunlar için ihtiyaç duyulan geçmişe odaklanan bir tedavi şeklidir<sup>286</sup>.

Koçluk kavramı şimdiki aksiyonlara ve gelecekle ilgili beklentilere odaklanır. Genellikle uygulama alanı profesyonel iş hayatıdır. Terapi ise, çalışma hayatı olabileceği gibi özel hayat ya da profesyonel hayat, geçmiş ya da gelecek olarak ayırmadan kişinin çözmek istediği sorunlara odaklanmaktadır. Terapi kavramı psikolojik veya fiziksel semptomlardan kurtulmak isteyen bireyler içindir. Terapide birey duygusal yönde iyileşme beklentisi içerisindedir<sup>287</sup>.

Koçluk kavramı çoğu zaman terapiye alternatif bir uygulama olarak görülmesine rağmen bu yaklaşım son derece yanlıştır. Koçluk bugüne ve geleceğe odaklanan bir yaklaşımdır. Koç, danışanın kendi çözümünü bulmasına öncülük eder. Koçluk ve terapinin arasındaki farkı Tablo-11 de daha rahat görebilmekteyiz<sup>288</sup>.

<sup>285</sup> Akın Marşap, **Yaratıcı Liderlik**, Ankara: Gazi Kitapevi, 2009, s. 297.

<sup>286</sup> Damaş, **age**, s. 22.

<sup>287</sup> Emre Aksoy, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirme ve Koçluk”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Selçuk Üniversitesi SBE, Konya, 2007, ss. 173, 174.

<sup>288</sup> Kazazoğlu, **age**, s. 8.

	TERAPİ	KOÇLUK
AMAÇ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normalleştirme / geçmişe dayalı sağlıklı durumları iyileştirmek.</li> <li>• Duygusal aşkınlıkları kontrol altına almak.</li> <li>• Hayatı zorlaştıran düşünceleri ve davranış kalıplarını sağlıklı olanlarla değiştirmek.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İstenen geleceği projelendirmek.</li> <li>• Hedeflere ve doyuma ulaşmak.</li> <li>• Değişik bakış açılarından faydalanmak.</li> <li>• Potansiyeli maksimize etmek.</li> <li>• Analitik yaklaşım ve objektivite.</li> </ul>
KOTARILAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Danışanın duygusal yüklerden (acılardan) kurtulması ve şifaya kavuşması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Danışanın hayat kalitesinin yükselmesi, doyumunun artması, hayata proaktif katılımı, kendi sorumluluğunu alması</li> </ul>
SÜREÇ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bireyin geçmiş deneyimlerinin, duygusal yapılanmasının, işe yaramayan düşünce ve davranış kalıplarının ortaya çıkarılması etkinliğidir.</li> <li>• Öz saygı ve fonksiyonel davranışlara odaklanır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bireyin değerleri, vizyonu, amaçları ve hedefleri araştırılır.</li> <li>• Mevcut potansiyeli ve atıl kapasitesi saptanır.</li> <li>• Gerekliyse mücadeleye davet ederek, yaşam kalitesini arttırmasının olabirliği aranır.</li> <li>• Eylem listesi oluşturulup harekete geçmesi desteklenir.</li> </ul>

**Tablo 9** Terapi ve Koçluk Kavramlarının Karşılaştırılması

**Kaynak:** Olcay Kazazoğlu, “Koçluk Sürecine İletişimin Etkisi Üzerine Bir Çalışma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul, 2009, s. 9.

### 3.3.Koçluk Kavramı ve Rehber (Kılavuz)

Koçluk kavramı, genel olarak üst yönetimin kullandığı bir modeldir. Buna rağmen rehber ise, günümüz anlamıyla ast üst ilişkisi dışında gerçekleşen bir yöntemdir. Kılavuz sözcüğünün kökeni Yunan mitolojisinden gelmektedir. David Clutterbuck’ın “*Herkesin bir Kılavuza ihtiyacı Var*” kitabının önsözünde birçok kılavuz tanımına yer vermektedir. Bu tanımlardan bir kaçını şu şekilde inceleyebiliriz. “*Kılavuz, bir rol model, bir rehber, bir koç*



ve bir sırdaş” ya da “öğrenme ve deneyimlerini olası kılındığı, potansiyel becerilerin geliştirdiğimiz yetkinliklerle, sonuçların programda kat ettiğimiz konulardan çok geliştirdiğimiz yetkinliklerimizle ölçüldüğü korunaklı bir ilişki” şeklindedir<sup>289</sup>.

Günümüz iş hayatında rehberlik ilişkileri işletmelerde informal olarak gelişmekle beraber bazı işletmelerde formal olarak da gelişmesine imkân sağlamaktadır. İnformal ya da formal rehberlik üzerine Chat’ın araştırmaları bulunmaktadır. Chat’ın araştırmalarına göre informal rehberlik ilişkisinde bulunan çalışanların, formal rehberlik ilişkisinde bulunan çalışanlara nazaran, rehberlerin kariyerlerine ilişkin daha fazla destek sağlanmasına ve daha yüksek ücretler elde edilmesine yardımcı olduğunu ortaya koymuştur. Odiorne, “eğitilen bireylere örnek olunacak davranışları öğretmek” için rehberlik modelinin uygulanması gerektiğini vurgulamaktadır. Rehberlik bazı bireylerde derin etki ve değişime yol açarken bazı bireylerde büyük bir fark ortaya koyamamaktadır. Rehberlik ya da kılavuzluk ilişkisi üzerinde birçok unsur etkilidir. Bunlardan bazıları, ilişkide rehberin kültürü ve/veya cinsiyetinin yanı sıra bireylerin beklentileri de önemli rol oynamaktadır<sup>290</sup>. Rehberlik türlerinden en bilinenleri arasında kariyer rehberliği gelmektedir. Kariyer rehberliği, “mesleki gelişimleri için bireylere hangi kitapları okumaları, hangi kursları almaları, belli yetenekleri geliştirmek için hangi danışmanların talimatlarına uymaları gerektiği, kariyer olanakları, firma içinde ve dışındaki eğitim olanakları hakkında bilgi verilerek yön göstermesi” şeklinde ifade edilebilmektedir<sup>291</sup>.

### 3.4.Koçluk Kavramı ve Antrenörlük

Koçluk kavramı spor alanında çok sık kullanılmaktadır. Koçluk kavramı sporla özleşmiş durumdadır. Özellikle atletlerin genellikle kendi zamanında en yüksek seviyede olmasa bile başarılı olmuş, kıdemli bir oyuncu olan bir koçu bulunmaktadır. Buradan yola çıkıldığında, spor takımlarının tanınmış ya da tanınmamış olsun, takımları amaçlarına taşıyan koçları bulunmaktadır<sup>292</sup>. Koçluğun sporla birlikte anılmasıyla farklı bir kavram gündeme gelmektedir. Bu kavram ise antrenörlüktür. Genellikle antrenör spor dallarından birisinde edindiği tekniksel bilgiyi sporculara aktarır. Antrenör sporcuların belirli becerilerini

<sup>289</sup>Çiğdem Türkoğlu (Çev.), **Örgüt Yönetimi Eğitim Kılavuzu**, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2006, s. 16.

<sup>290</sup>Nilgün Anafarta, “Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor)”,**C.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 3, No: 2, 2002, s. 117.

<sup>291</sup>Bayram, **age**, s. 226.

<sup>292</sup>Aksoy, **age**, ss. 199, 200.

geliştirmeyi amaçlamaktadır. Sporsal becerinin edinilmesinde, öğrenme yöntemi sebepten önce gelmektedir. Bununla beraber sporcu o beceriye hâkim olana kadar devam etmektedir. Koçluk sistemi ise danışan odaklıdır. Koçluk sisteminde, danışana en uygun yöntem bulunmaya geliştirilmeye çalışılır<sup>293</sup>.

### 3.5.Koçluk Kavramı ve Mentorluk

Mentor kavramı, American Heritage Lügat'inde yer aldığı şekliyle, “*akıllı, deneyimli ve güvenilir bir danışman veya öğretmendir*” şeklinde açıklanmaktadır. Söz konusu kişiler, yönetsel potansiyele sahip bir kişi veya deneyimli bir yönetici olabilir. Mentor, deneyimsiz iş görene kariyer gelişiminde özel olarak yardımcı olur, ona doğrudan yeni bir iş yapması için zorunlu bilgi ve becerileri nasıl kazanacağı konusunda rehberlik eder<sup>294</sup>. Koçluk kavramıyla en çok karıştırılan kavramların başında mentorluk gelmektedir. Koçluk ve mentorluk farklı noktalara odaklanırken, mentorluk koçluğa nazaran daha geniş yelpazeye sahiptir. Mentorluk kavramıyla beraber mentee kavramı incelenmektedir. Mentee, mentordan danışma hizmeti alan bireyi ifade etmek için kullanılan kavramdır. Koçluk yapı olarak mevcut iş performansının artırılması üzerine yoğunlaşmaktadır. Mentorluk, motive etmek ve ilham vermek, model olarak hizmet yönetmek ve becerilerini sorgulayan, dinlemeyi temel alan davranış konumundadır. Bununla birlikte mentor menteeye bilgi aktarmak için uzmanlıklarını kullanırlar. Koçluk genellikle mevcut iş performansının artırılması üzerine odaklanırken, rehberlik kariyer yolu üzerinde durulmaktadır. Bir mentee doğru yola sevk etmek gibi mentorun amacı yoktur. Mentorluk motive etmek ve ilham, model olarak hizmet yönetmek ve becerilerini sorgulayan, dinleme temeline dayanmaktadır. Mentor menteeye bilgi aktarmak için uzmanlıklarını kullanırlar<sup>295</sup>. Günümüzde birçok işletme koçluk ve mentorluk çalışmaları için ciddi bütçeler ayırmaktadır. İşletmelerden bazıları koçluk ve mentorluk hizmetlerini kurum içinden ya da kurum dışından tedarik edebilmektedir<sup>296</sup>. Koçluk veya mentorluk tarzı genellikle yeni beceriler ve ekibinin mevcut beceri düzeyini öğrenmek için takımın istekli bağlı olarak değişmektedir. Bir koç danışanlarının güvenini sağlamak zorundadır. Yoksa bir

<sup>293</sup>Akçıl, **age**, s. 17.

<sup>294</sup>Levent Kılıç ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2009, s.132.

<sup>295</sup>S.E:Terblanché , “ Mentorship A Key Success Factor In Sustainable Land Reform Projects In South Africa”, **S.Afr. Tydskr. Landbouvoorl**, Cilt:39, 2011, p. 57.

<sup>296</sup>Tim Claydon ve Julie Beardwell, **Human Resource Management**, Lake Charles: Pearson Published. 2010, p.352.

daha ki sefere görüşme gerçekleşmeyebilir. Yani danışanlara görüşmenin gizlilik esası konusunda ikna edilmelidir. Tablo-10'da koçluk ve mentorluğun benzer yönleri vurgulanmaktadır<sup>297</sup>.

Mentorlüğün işlevi hakkında Kathy E. Kram' ın belirlemiş olduğu; destekleyicilik, koçluk, koruma, sergileme ve zorlama unsuru yer alır. Bu işlevlerin hemen hepsi tamamen pratiklik içinde yürütülecek nitelikte faaliyetlerdir. Amaç, destek alan kişinin yeteneklerini çoğaltarak, şirkette ayağını sağlam basmasını sağlamaya yöneliktir. Tüm bunlar bize göstermektedir ki, mentorluğun kapsamı koçluğa oranla çok daha geniştir. Bu anlamda aslında koçluk mentorluğun alt basamağıdır denilebilir<sup>298</sup>. Ayrıca koçluğun odak noktası kısa vadeliyken, mentorluğun odak noktası uzun dönemdir<sup>299</sup>.

Koçluk ve mentorluk arasındaki farkı Şekil-18'de daha geniş kapsamlı olarak görebilmekteyiz.

---

<sup>297</sup>Saikat Dutt, **Pm Agile Certified Practitioner—Excel With Ease, India**: Pearson Education, 2012, p. 9.

<sup>298</sup>Richard Luecke, **İş Dünyasında Koçlar ve Mentorlar**, Ümit Şensoy (Çev.), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2008, s. 94.

<sup>299</sup>Özlem Özbay, "Koçluk Yaklaşımının Yönetici Üzerine Etkileri ve Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Pamukkale Üniversitesi SBE, Denizli, 2008, s. 17.

MENTOR	KOÇ
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mentor, sorun uzmanıdır.</li> <li>➤ Mentor öğretim modelini uygular, kişisel görüşünü paylaşır.</li> <li>➤ Mentor konuşur, öğrenci dinler</li> <li>➤ Gelişim odaklıdır.</li> <li>➤ Tecrübelerini aktarırken bilgi ve becerilerinden yararlanır.</li> <li>➤ Değişim, hedef ve sorumluluk verme üzerine odaklanabilir.</li> <li>➤ Eğitim öncesi bir yıllık tanıma süresi vardır.</li> <li>➤ Aylık toplantılar yapılır.</li> <li>➤ Mentorlar örgüt içinden gelirler</li> <li>➤ Örneklem: Mentor öğrencisine balık tutmayı ve o işin inceliklerini öğretir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Koç, süreç uzmanıdır.</li> <li>➤ Koç, soru sorma modelini uygular. Öğrencinin ne öğrenebileceğine odaklanır.</li> <li>➤ Koç konuşur, dinler ve sorar.</li> <li>➤ Hedef ve başarının önemine odaklanır.</li> <li>➤ Öğretirken yeni bilgi, deneyim ve becerilerden yararlanır.</li> <li>➤ Her zaman değişim, hedef ve sorumluluk verme üzerine odaklanır.</li> <li>➤ Eğitim öncesi tanıma süresi yoktur.</li> <li>➤ Haftalık toplantılar yapılır.</li> <li>➤ Koçlar örgüt dışından da gelebilir.</li> <li>➤ Örneklem: Koç öğrencisinin balık tutmanın kendisi için önemli olup olmadığına karar vermesinde yardım eder ve eğer balık tutmak önemliyse sonuç almak için en iyi teknikleri bulmasının yolunu öğretir.</li> </ul>

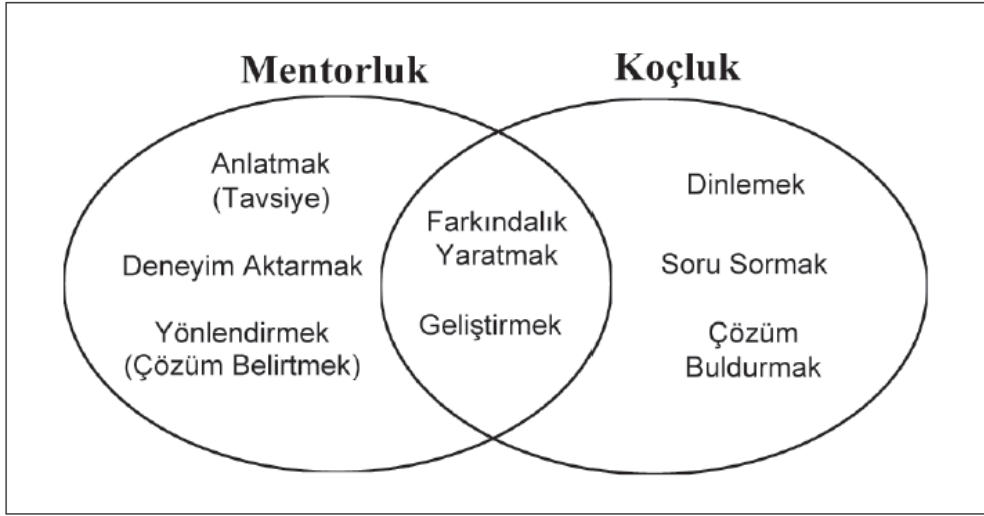
**Tablo 10** Mentorluk ve Koçluk Arasındaki Farklar

**Kaynak:** Ramazan Yırcı, “Mentorluk Eğitiminde Kullanılması ve Okul Yöneticisi Yetiştirmede Yeni Bir Model Önerisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Fırat Üniversitesi SBE, Elazığ, 2009, s. 16.

Koçluk ve mentorluk arasında farklılık olmakla beraber benzer yönlerde bulunmaktadır. Dorval, Isaksen ve Noller’a göre (2001) mentorluk ve koçluk kavramları arasında beş temel benzerlik bulunmaktadır. Bu benzerlikler aşağıdaki gibi sıralanabilir<sup>300</sup>:

1. Danışanların davranış, tutum ve becerilerini geliştirmek için farklı noktalarda öğrenmelerine ortam oluşturmak.
2. Danışanlar için başvuru kaynağı olmak ve ileri düzeyde bilgi ve deneyimleri aktararak gelişim rehberliği yapmak.
3. Danışanlara mevcut becerilerini geliştirme şansı verme
4. Özgür düşünce ortamı oluşturma bilmek için düşünceleri harekete geçiren soru sorma stratejileri geliştirmek.
5. Danışanlara geri bildirim vermek ve onları yönlendirmektir.

<sup>300</sup>Necibe Yaşar Palankök, “Kariyer Yönetimi Araçları Olarak Mentorluk ve Koçluk”, (Yayınlanmamış Dönem Projesi), Ankara Üniversitesi SBE, Ankara, 2004, s. 60.



**Şekil 18** Koçluk ve Mentorluğun Farkı

**Kaynak:** Sönmez Çelik, “Kütüphaneci Eğitiminde Mentorluk Uygulaması: Doğuş Üniversitesi Kütüphanesi Örneği”, **Bilgi Dünyası**, Cilt:12, No:2, 2011, s. 304

Şekil-18’de yer alan farklarda üzerinde durulması gerekli önemli bir husus mentorların örgüt içinden gelmeleridir. Örgüt kültürünü hâkim olan bir mentorun mentee yetiştirmesi mentor örgüt kültürünü, değerlerini ve örgüte has özellikleri daha iyi bildiğinden bunları danışanı olduğu menteeye aktarması daha kolay olacaktır. Ancak koçlukta koçun örgüt içerisinde gelmesi gibi bir yükümlülük bulunmamaktadır. Koç ve mentor bilgilerini aktarırken geçmiş tecrübelerinden faydalanırlar. Koçluk sürecinde kısa sürede sonuç alma eğilimi bulunmaktadır. Bu yüzden koç ve danışan sık sık bir araya gelerek gelişmeleri değerlendirmektedir<sup>301</sup>. Koçluk ve mentorluk kavramının arasındaki işlevsel benzerlikler Tablo-11’de detaylı şekilde verilmiştir.

<sup>301</sup> Yırcı, **age**, s. 16.

KOÇLUK VE MENTORLUĞUN İŞLEVLERİ	FAALİYETLER
<b>Beceri Yapısı:</b> Yeni beceriler için fırsat yaratırlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Koçluk ve mentorluk planları ile büyük işleri küçük parçalara bölümlenmek</li> <li>Koçluk ve mentorların çalışanlarının performansını artırmak için bir eğitim planı uygulamak</li> </ul>
<b>İlerleme Projeleri:</b> İlerleme planlarını ve projelerini takip etmek	<ul style="list-style-type: none"> <li>Koçluk ve mentorların ilerleme raporlarını ve süreçlerini kayıt altına almak</li> <li>Projenin başarılı bir şekilde tamamlanmasına engel sorunları üzerinde odaklanmak</li> </ul>
<b>Kariyer Geliştirme:</b> Ekip Üyelerine açık bir kariyer yolu belirlemek	<ul style="list-style-type: none"> <li>Danışanların hedefledikleri başarılarını tanımları ve başarılarına yardımcı olmak</li> <li>Danışanların potansiyellerini ortaya çıkarmak, kariyer büyümelerine yardımcı olmak</li> </ul>
<b>Sorunları Çözmek:</b> Koçlar ve mentorlar doğrudan çözüm sunmazlar. Sorunların ve olası çözüm yolları için kılavuzluk yapmak	<ul style="list-style-type: none"> <li>Danışanın sorununu belirlemek ve bunu keşfetmesini sağlamak</li> <li>Danışanların sorunlarıyla başa çıkmalarına teşvik etmek</li> </ul>
<b>Beyin Fırtınası:</b> Takımların ve bireylerin yaratıcı fikir ve girişimlerine destek olmak	<ul style="list-style-type: none"> <li>Çözümsüz sorunların için yaratıcı seçenekler sunmasına olanak sağlamak</li> <li>Kendi yaratıcı fikirlerini ortaya çıkarmalarına destek vermek</li> </ul>
<b>Çatışmaları Yönetmek:</b> Ekip Üyeleri arasındaki anlaşmazlıkları gidermek.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Danışanlar ya da takım üyeleri arasındaki anlaşmazlık ortamını ortadan kaldırmak</li> </ul>
<b>Yeniden Motivasyon Sağlamak:</b> Danışanların coşku ve motivasyonunu yenilemek	<ul style="list-style-type: none"> <li>Danışanların ihtiyaç ve gereksinimlerini dikkate alarak onları motive etmek</li> <li>Çalışanların endişe ve kaygılarını ortadan kaldıracak motivasyonu sağlamak</li> </ul>

**Tablo 11** Koçluk ve Mentorluğun İşlevsel Benzerlikleri

**Kaynak:** Saikat Dutt, **Pm Agile Certified Practitioner-Excel With Ease, India:** Pearson Education, 2012, p. 9.

### 3.6. Koçluk, Danışmanlık ve Mentor İlişkisi

Mentorluk, koçluk ve danışmanlık kavramları arasındaki var olan ilişkinin incelenmesi ast üst ilişkisinin algılanması açısından önemlidir. Zaman yönünden incelendiğinde koçluk, danışmanlık ve mentor arasında küçük farklılıklar yer almaktadır. Buradan hareketle her yönetici, astlarının gelişimi için bu üç unsurdan biri ya da bir kaçını kullanması gerekmektedir<sup>302</sup>. Yani yönetici ya da lider, her zaman astlarına ya da grup üyelerine yeni beceriler sağlayarak, yanlış tutumlar sergilediğinde onları bunlarla yüzleştirecek ve örgüt

<sup>302</sup>Yaşar Palankök, **age**, s. 58.

değerlerini hatırlatarak farkındalık meydana getiren kişiler olmalıdırlar<sup>303</sup>. Mentorluk kavramı aslında; koçluk ve danışmanlık kavramlarını kapsayıcı niteliktedir. Koç özelliğine sahip olan mentorlar, danışan bireylerin bilgi, becerileri ve yeteneklerini geliştirir. Danışman özelliğine sahip olan mentorlar, danışan bireyleri destekler ve özgüvenlerini artırır. Destekleyici özelliğine sahip olan mentorlar, danışan bireylerin adına aktif bir şekilde aracılık yapar, çeşitli teşviklerden yararlanmaları için inisiyatif kullanırlar<sup>304</sup>. Tablo-12’de koçluk, mentorluk ve danışmanlık kavramlarına ilişkin net ayrımlar ortaya konulmaya çalışılmıştır.

SÜREÇ	ZAMAN	İÇERİK	ODAK NOKTASI	FAALİYETLER
KOÇLUK	Kısa ve orta vadeli	İşle ilgili öğrenme	Mevcut iş / Planlanan iş için öğrenmeyi kolaylaştırma ve / veya geliştirme	İş tasarımı ve öğrenme tekniklerinden yararlanarak bireysel ve ekip performansını iyileştirme
DANIŞMANLIK	Kısa vadeli	Motivasyon/ Tutumla ilgili problemleri çözümleme	Gelişimsel yaşamın her alanında çare buluculuk	Aktif dinleme duygu ve düşünceleri keşfetme Hedefler, değerler ve değişkenleri gözden geçirme
MENTORLUK	Uzun vadeli	Kariyer Ailenin rolü Gelecekle ilgili mevcut performans düzeyini iyileştirme	Gelişimsel mevcut ve gelecekteki yaşam dönemlerini kapsama alma	Kariyer fırsatları yaratma Uzun vadeli kariyer geliştirme programlarına katılıma teşvik etme Kariyer kararlarını destekleme

**Tablo 12** Koçluk, Danışmanlık ve Mentorluk Yaklaşımlarının Farklı Boyutları

**Kaynak:** Filiz Demirkan Aydoğdu, “Koçluk”, (Yayınlanmamış Dönem Projesi), Ankara Üniversitesi SBE, Ankara, 2004, s. 22.

<sup>303</sup>Canan Kırdar, “Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Sorumlu Hemşirelerin Koçluk Becerilerinin Algılanması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2007, s. 16.

<sup>304</sup>Kazazoğlu, **age**, s. 11.

## 4.MENTORLUK KAVRAMI

### 4.1.Mentorluk Kavramının Tanımı

Mentorluk son zamanlarda moda olan bir kelimedir. Çoğu zaman mentorluğu sihirli bir kelime olduğu düşünülmektedir. Bu kelimenin faaliyete geçirilmesi, işletme içerisinde sihirli değnek gibi işleri ve yönetimi değiştirileceği düşünülmektedir. İş dünyasındaki gelişmeler mentorluk ve koçluk eğilimlerini kurum içinden ve dışından temin edilmesine neden olmuştur. Mentorluk kavramı, uygulanan meslek ve iş yeri uygulamaları bağlı olarak farklılık meydana getirebilir. Mentorluk uygulaması tecrübeli olgun yaştaki mentorla, genç yeterince tecrübeli olmayan mentee'yi bir araya getirmektedir<sup>305</sup>.

Elektronik veri tabanlarında mentorluk konusu araştırıldığı zaman çok sayıda makaleye ve dokümana rastlanmaktadır. Örneğin en kapsamlı veri tabanlarından olan EBSCOHost veri tabanında “*mentoring*” kelimesi 2000-2011 yılları arasında aratıldığı zaman yaklaşık 19.200 yayın bulunmaktadır. Bununla birlikte “Mentor” kelimesinin kökeni Yunan mitolojisine dayandığı düşünülmektedir. Yunan mitolojisine göre Odysseus, oğlu Telemachus'un eğitilmesi için arkadaşı Mentora bırakmıştır. Buradan yola çıkılarak günümüzde “Mentor” için, güvenilen ve deneyimli rehber, kılavuz, danışman, akıl hocası ve yol gösterici gibi anlamlar taşımaktadır. Türkçede ise “Mentor” ve “mentorluk” kavramının karşılığı “hami” ve “hamilik” şeklinde karşılık bulmaktadır. Bazı görüşlere göre de “hami” ve “hamilik” kavramları “Mentor” ve “mentorluk” kavramını tam olarak karşılamamaktadır<sup>306</sup>.

Mentorluk kavramı için bir tanım yapılması gerekirse, mentorluk en genel anlamıyla, “*tecrübeli bir kişi olarak, mesleğe yeni başlamış acemi sayılan bir kişiye hayatında bir sonraki adımı atmasını sağlayan kişi*”dir. Mentorluk kavramı Oxford İngilizce sözlüğünde de “*tecrübeli ve güvenilir danışman*” şeklinde açıklanmaktadır<sup>307</sup>. Mentorlar literatürde karşımıza şu tanımla da çıkabilmektedir; “*yardım alanın meslek yaşamına profesyonel bir destek ve değişime kendini adanmış öndelikli bilgi ve deneyim sahibi örgütün etkili, kıdemli bir*

<sup>305</sup>Townsend A. Robert ve Diğerleri, “ Undergraduate Student Peer Mentoring İn A Multifaculty, Multi-Campus University Context”, **Journal Of Peer Learning**, Cilt:4, Sayı:6, 2011, p. 55.

<sup>306</sup>Sönmez Çelik, “Kütüphaneci Eğitiminde Mentorluk Uygulaması: Doğu Üniversitesi Kütüphanesi Örneği”, **Bilgi Dünyası**, Cilt:12, No: 2, 2011, ss. 299, 300.

<sup>307</sup>Ayşen Bakioğlu, **Eğitimde Mentorluk**, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2011, s. 5.



üyesi”<sup>308</sup>. Mentorluk kavramıyla beraber anılan bir kavramda “Mentee” kavramıdır. Yurt dışında yazılan akademik yazılarda mentordan danışma hizmeti alan kişiye “Mentee” ya da “protegé” denilmektedir. Yalnız Türkçede bu kavrama tam karşılık kelimeye rastlanmamaktadır<sup>309</sup>.

Mentorluk kavramı ile ilgili literatür taraması esnasında karşılaşılan belli başlı tanımlar aşağıdaki gibidir.

Mentorluk; *”bireyin kişisel ve işle ilgili bilgi aldığı ve rehberlik eden bir birey(mentor), profesyonel kariyer gelişimi üzerinde etkiler oluşturan, her iki tarafa da fayda sağlayan bir süreçtir”*<sup>310</sup>.

Mentorluk ile ilgili bir diğer tanımda şu şekildedir. Mentorluk; *”bireylerin kariyerlerinin ilk aşamasında orta düzey yöneticilerin kendilerine yardım etmesidir”*<sup>311</sup>.

Haggard mentorluğu şu şekilde tanımlamaktadır. Mentorluk; *”deneyimli mentorla deneyimsiz mente arasındaki birebir karşılıklı ilişki”* dir<sup>312</sup>.

Mentorluk kavramı , *“örgüt içindeki deneyimli çalışanların, yani tecrübeli mentorların yeni gelenlere nasihat ederek ve danışmanlık yaparak bu kişilerin kişisel ve örgütsel gelişimlerini tamamlamalarına yardımcı olunmasıdır”*<sup>313</sup>. Mentorluk ayrıca ; *”iki veya daha fazla kişinin kariyer ve psikososyal doğrulama için karşılıklı rehberlik iletişimi içinde olduğu destekleyici bir akran ya da akran olmayan ilişki içine girdiği rehberlik yöntemi”* şeklinde ifade edilebilir<sup>314</sup>.

<sup>308</sup>Gülşah Cantimer, “İlköğretim Yöneticileri ve İlköğretim Müfettişlerinin Mentorluk Rollerine İlişkin Görüşleri(Sakarya İli Örneği)”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi SBE, Sakarya, 2008, s. 18.

<sup>309</sup>Nihal Yurtseven, “Mentorluk Hizmetinin Yabancı Diller Yüksekokulu'nda Okuyan Öğrencilerin Akademik Başarılarının Öz Yeterlilik Algıları ve Kaynakları Yönetme Stratejileri Üzerine Etkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi SBE, İstanbul, 2010, s. 22.

<sup>310</sup>Glenna G.Bower, “The Examination Of The Mentoring Relationship Between The Head Coach And Assistant Coaches Of Women’s Basketball Teams”, **Advancing Women In Leadership**, Cilt: 31, 2011, p.2.

<sup>311</sup>Ebru Sevinç, “Kariyer Planlama ve Geliştirme Uygulamalarına İlişkin Özel Hastanede Çalışan Hemşirelerin Görüşleri”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2009, s. 29.

<sup>312</sup>Jan M.Nick ve Diğerleri, “Best Practices In Academicmentoring: A model For Excellence”, **Nursing Research And Practice**, Haziran, 2012, p. 1.

<sup>313</sup> Enver Özkalp ve diğerleri, “Örgütsel Toplumsallaşma Sürecinde Mentorluk ve Mentorun Yeri ve Önemi: Anadolu Üniversitesi Araştırma Görevlileri Üzerine Bir İnceleme”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt. 2, 2006, s. 57.

<sup>314</sup>Townsend A. ve Diğerleri, “Undergraduate Student Peer Mentoring In A Multifaculty, Multi-Campus University Context”, **Journal Of Peer Learning**, Cilt: 4, Sayı:1, 2011, p. 37.

Mentorluk kavramını daha basite indirgeyerek tanımlamaya çalışan Oberholzer mentorluğu şu şekilde tanımlamaktadır;” *Mentorluk, sadece yardımcı bilgili ve tecrübeli birinin, bilgisinden bilgisiz ve tecrübesi kendisine göre az olan kişiyi yetiştirmesidir*”<sup>315</sup>.

Mentor, iş tecrübesi olmayan menteeye kariyer geliştirme aşamasında özel bir yardımda bulunmaktadır. İşini daha iyi yapabilmesi için sahip olması gereken bilgi ve becerileri edinmesinde ona yol gösterir<sup>316</sup>. Bununla birlikte Werner eğitim ve geliştirme aracı olarak kullanılan mentorluğun, örgütsel vatandaşlığın oluşmasında önemli bir oynamaktadır<sup>317</sup>.

#### 4.2.Mentorluk Kavramının Tarihçesi

Mentorluk kavramı yaklaşık olarak 3500 yıllık bir tarihe sahiptir. Mentorluğun kökeninin Yunan mitolojisine dayandığı düşünülmektedir. Yunanlı ozan Homeros’un anlattığı Odyssey Destanı’na göre Mentor;” *Ithaca Kralı Odysseus’un Truva savaşlarına giderken, evini ve varisi Telemachus’u emanet ettiği sadık ve güvenilir bir aile dostudur. Ithaca Kralı Odysseus, Truva savaşında iken oğlunun eğitimi ile Mentor ilgilenecektir. Mentora verilen görev Telemachus’u eğitip bilgilendirmek ve Ithaca Kralı olarak yetiştirmektir. Yıllar sonra mentor, koruyuculuk görevinin ötesine geçerek, Telemachus’un özel öğretmeni ve güvenilir bir akıl hocası konumuna gelmiştir*”. Mentor kavramı zamanla örgütsel yapı kapsamında kendisine yer bulmayı başarmıştır<sup>318</sup>.

Mentorluğun Türk tarihinde karşılığı olarak Ahilik sistemini görebilmekteyiz. Özünde esnaf yetirmek olan ahilik, bir mentor-mentee ilişkisi içerisindedir. Ahilik sistemine XIII. yüzyılda rastlanmaktadır. Hamilik sisteminde tecrübe sahibi hamî (ahilikteki usta), işletmeye yeni gelen tecrübesiz kişi himaye edilen (ahilikteki çırak) konumundadır. Mentorluğun bir benzerini Osmanlı devletinde Lalalık sisteminde görmekteyiz. Lalalar yüzyıllar boyunca şehzadelerin eğitmeni ve danışmanı olarak görev yapmışlardır<sup>319</sup>.

<sup>315</sup>Raymond J. Stone, **Human Resource Management**, Australia: Sixth Edition Published, 2008, p. 402.

<sup>316</sup>Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Arıkan Yayınevi, 2006, s. 306

<sup>317</sup>Serdar Bozkurt, “İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Finansal Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **Yönetim Dergisi**, Sayı: 22, 2011, s.43.

<sup>318</sup>Yaşar Palankök, **age**, s. 14.

<sup>319</sup>Cantimer, **age**, s. 18.

Mentorluk kavramının tarihi çok eski olmasına rağmen literatürsel alana 20. yüzyılda Amerika’da rastlanmaktadır. Sanayi ekonomisinin bir etkisi olarak mentorluk sisteminin iş hayatında yaygınlaşması hız kazanmıştır. Amerika’da 1904 yılında “*Big Brothers and Big Sisters*” organizasyonları gönüllük esasına dayanan mentorluk ilişkisinin kurulmasına öncü olmuştur. Bununla beraber o yıllarda Amerika çapında yaklaşık 500 programla, yetişkin ve çocuklar arasında birebir mentorluk ilişkisi kurulmaya çalışılmıştır<sup>320</sup>

### 4.3.Mentor ve Mentee İlişkisi

Mentor ve mentee arasındaki ilişki karşılıklı dayanışma ve etkileşime dayanmaktadır. Bu şekliyle mentorluk her iki tarafa da fayda sağlayan bir sistemdir. Mentee mentordan aldığı bilgi ve beceriler sayesinde, kurum kültürüne daha hızlı adapte olabilmekte ve ne yapması konusunda hızlı karar alabilmektedir. Bununla beraber, menteeye destek veren mentor, sağladıkları karşılıklı iletişim ve bilgi akışı esnasında bilgilerini tazeleme şansı bulmaktadır. Genç bireylerle taşıyıp ve onlarda farklı düşünceler uyandırma anlayışı mentor için bir davranış şeklini almaktadır<sup>321</sup>.

Mentor ve mentee arasında oluşan ilişki uzun sürelidir. Bu nedenle mentorluk sonlandırılırken karşılıklı taahhüt ile sonlandırılır. Mentorluk kariyer geliştirme amacı taşıyan gönüllülük esasıyla işletilen bir mentor ve mentee ilişkisidir. Mentorluk sistemi her iki tarafı da destekleyici ve besleyici unsurlar barındırır. Mentor ve mentee karşılıklı olarak kendi mesleki rollerini artırmaktadır<sup>322</sup>. Mentorluk ilişkisinin gelişimi ve ilerlemesi karmaşık bir yapı niteliğindedir. Buna rağmen tüm ilişki giriş, gelişme ve sonuç kurgusuna dayanmaktadır. Bu nedenden dolayı mentorluk ilişkisini kronolojik basamaklara ayırarak incelemek hem mentor-mentee ilişkisini kolaylaştıracak hemde bireysel farklılıkların anlaşılmasına kolaylık sağlayacaktır<sup>323</sup>. Mentorluk ilişkisi tam günlük olabileceği gibi güç içerisindeki parça zamanlı şekilde de gerçekleşebilmektedir<sup>324</sup>. Tablo-13’te mentor-mentee ilişkisi temel olarak beş basamakta incelenmiştir.

---

<sup>320</sup>Yurtsever, **age**, ss. 25, 26.

<sup>321</sup>Çınar, **age**, s.18.

<sup>322</sup>Nies Mary A. ve Troutman-Jordan Meredith, “ Mentoring Nurse Scientists To Meet Nursing Facultyworkforce Needs”, **The Scientificworld Journal**, Cilt: 10, Sayı: 11, 2012, p. 1.

<sup>323</sup>Yurtsever, **age**, s. 32.

<sup>324</sup>Alan Weiss, **Getting Started In Consulting, Third Edition**, New York: John Wiley & Sons, 2009, p. 218.

Basamak	Kavramsal Özellikler	Faktörler	Etkinlikler
Tasarım	İlişkiye hazırlanma	Mentor motivasyonu, beklentileri ve hedefleri	Mentoru işe alma, inceleme, eğitim verme
Başlangıç	İlişkinin başlaması ve tanışma	Mentorun sabrı, mentor ve mentenin ilgi alanlarının benzemesi	Mentor ve mentenin eşleştirilip, birbiriyle tanıştırılması
Büyütme ve Sürdürme	Düzenli buluşmalar ve etkileşim kanalları kurma	Etkinliklerin sıklığı ve niteliği, mentorun stili	Denetleme, destekleme ve devam eden eğitimler
Azalma ve Bitme	İlişkinin zorlayıcı yanlarının konuşulması ya da ilişkiyi bitirme	Mentor ve mentenin kişilik özellikleri, mentorun stili	Denetleme, destekleme ve bitiş kolaylaştırma
Yeniden Tanımlama	Gelecekte irtibat kurmak için anlaşma ya da ilişkiyi yeniden canlandırma	Mevcut değil	Bitiş kolaylaştırma, yeniden eşleştirme

**Tablo 13** Mentor-Mentee İlişkinin Gelişim Basamakları

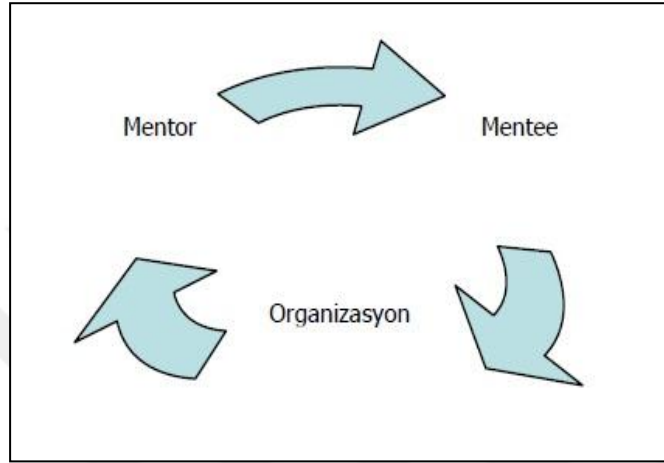
**Kaynak:** Nihal Yurtseven, “Mentorluk Hizmetinin Yabancı Diller Yüksekokulu'nda Okuyan Öğrencilerin Akademik Başarılarının Öz Yeterlilik Algıları ve Kaynakları Yönetme Stratejileri Üzerine Etkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi SBE, İstanbul, 2010, s. 33

Tablo-13’de görüldüğü gibi, mentorluk ilişkileri beş aşamayı kapsamaktadır. Bu aşamalar; *tasarım, başlangıç, büyüme ve sürdürme, azalma ve bitme, yeniden tanımlama*dır. Tasarım aşaması, mentorluk ilişkisinin meydana gelmeden önce gerçekleşir. Tasarım aşaması mentorluk ilişkisine yönelik bilgi toplama, gelecekte yapılacak etkinlikleri planlama ve bu ilişkiden beklentileri belirleme gibi süreci kapsamaktadır. Her türlü insan ilişkisinde olduğu gibi mentor-mentee ilişkisinde de hazırlıkların yapılması, motivasyon, tutum, değer yargıları, hedefler ve ihtiyaçlar önem taşımaktadır<sup>325</sup>.

<sup>325</sup> Yurtsever, *age*, s. 33.

## 5.MENTORLUK SÜRECİ

Mentorluk kavramı genel olarak üç tarafında yarar sağladığı bir süreçtir. Birinci taraf mentor, ikinci taraf mentorluk hizmeti alan mentee ve (mentorluk işlemi sonunda mentee'nin kattığı başarı anlamında) organizasyondur<sup>326</sup>.



Şekil 19 Mentoring Süreci

**Kaynak:** Zehra Çınar, “Coaching ve Mentoring”, **Paradoks**, Cilt: 1, Yıl: 3, s.19

Mentorluğun 6 kısımda inceleyebiliriz<sup>327</sup>;

1. Mentor-Mentee Eşleştirilmesi
2. Mentor Seçimi
3. Mentor Desteği
4. Mentor Eğitimi
5. Mentorluk Yetkinliği
6. Mentor Değerleme

Başarılı bir mentorluk ilişkisi dört aşamada gerçekleşir; Bu aşamaları şu şekilde açıklayabiliriz.

<sup>326</sup>Çınar, **age**, s. 19.

<sup>327</sup>Ellen L. Bumham ve Flemming, Michael, “ Selection Of Research Mentors For K Funded Scholars”, **Clin Transl Sci. Author Manuscript**, Cilt: 4, Sayı: 2, 2012, p. 2.

### 5.1.Başlangıç Aşaması (Initiation)

Başlangıç aşaması süre olarak genellikle 6-12 ay sürer. Başlangıç aşamasında mentor ve mentee iletişim kurmaya birbirlerini tanımaya çalışırlar. Bu aşamada mentee, mentorunun bilgisi becerisi ve tecrübesi hakkında olumlu görüşlere sahiptir. Bu aşama rollerin, sorumlulukların ve sınırlılıkların belirlendiği aşamadır. Bu dönemde mentor ve mentee arasında meydana gelen başarısızlık tüm mentorluk sürecini tehlikeye atmaktadır. Bu nedenle üst seviyede bir dikkat gerekmektedir<sup>328</sup>. Mentor, bilgi ve beceri açısından yetersiz olan menteenin kendi görüş ve deneyimlerine ihtiyaç duymasından, çalışanlar da deneyimli kişilerin kendilerine verdiği önemden mutluluk duyarlar<sup>329</sup>.

### 5.2.Yetiştirme Aşaması (Cultivation)

Yetiştirme aşaması mentor ve mentee ilişkisinin en uzun olduğu aşamadır. Yaklaşık olarak 2 ya da 2,5 yıl sürmektedir. En yoğun mentorluk çalışması bu aşamada gerçekleşir. Bu dönemde pozitif beklentilerle gerçeklerde yüzleşmeler gerçekleşir. Mentor ve mentee arasında ki bağlar güçlenir. Mentee'nin kendine olan güveni artar ve gelecek kariyerini planlamaya çalışır. Yetiştirme aşamasında menteeler hem teknik becerilere hemde kurum kültürüne hâkim bir hal alır<sup>330</sup>. Bu aşamada her iki tarafta da memnuniyet üst seviyededir. Mentor ve mentee aralarındaki ilişkiye daha objektif bakmaktadırlar. Uygulamaya dönük hedeflerde ilerleme sağlandığı bir dönemdir<sup>331</sup>.

### 5.3.Ayrılma Aşaması (Separation)

Mentor ve mentee en baştan hedeflenen amaçlara ulaşıldığı aşamadır. Artık mentee kendi ayakları üzerinde durabilmektedir. Bu hedef ve amaçlara ulaşıldıktan sonra mentorluk sürecinin sonuna gelinmiş demektir. Ayrılık sürecini yönetmek mentorun sorumluluğu altındadır. Mentor ve mentee ayrılık aşamasında kararlılık sergilemelidir. Artık bu süreçten sonra mentorun aktif faaliyeti son bulmuştur. Bazı durumlarda mentee'nin kendi kendilerine yetebildiklerini görmek, mentor da mutsuzluğa ve kızgınlığa neden olabilmektedir. Tüm bunlara rağmen mentor mentee'yi kutlamalıdır. Çünkü mentorluk süreci başarıyla

---

<sup>328</sup> Bakioğlu, **age**, s. 46.

<sup>329</sup> Çınar, **age**, s. 22.

<sup>330</sup> Bakioğlu, **age**, s. 46.

<sup>331</sup> Çınar, **age**, s. 22.

sonuçlanmıştır<sup>332</sup>. Mentorluk sürecinin ayrılma aşamasında, artık rehberlik yapılacak bir durum kalmadığı düşüncesiyle süreç sona erdirilir<sup>333</sup>.

#### 5.4.Yeniden Tanımlama Aşaması (Refinition)

Yeniden tanımlama aşamasında mentorluk ilişkisi farklı bir boyuta bürünmektedir. Mentor ve mentee arasında iletişim azdır ve herkes bireysel davranır. Bu aşama mentorluk için uygun bir aşama değildir. Mentorluk süreci bitmiş olmasına rağmen mentor ve mentee hala ayrılmamışsa –ki birçok mentorluk programında ilişkinin halen devam ettiği gözlenmiştir- menteenin bazı ihtiyaçlarına cevap bulmak amaçlanmaktadır. Bu süreçte aralarındaki ilişkinin yeniden tanımlanması gerekmektedir<sup>334</sup>. Yine bu aşamada mentor ve mentee arasındaki ilişki olgunlaşır. Taraflar birbirlerinin arkadaşı ya da dostu şeklindedir. Aralarında var olan bu ilişki artık kişisel ve mesleki gelişimi doğrudan etkileyecek bir durumda değildir<sup>335</sup>.

Aşamalar	1	2	3	4
Ana Konular	Yönergeye Dayalı	İkna Edici	İşbirlikçi	Onaylayıcı
Eylem Şekilleri	Mentor mentee yi yönlendirir	Mentor mentee yi yönlendirir	Mentor mentee ile birlikte çalışır	Mentor menteenin becerilerini sergilemesini sağlar
Mentee Özellikleri	Tecrübe ve bilgiden yoksundur	Öğrenmeye ve becerilerini göstermeye heveslidir	Mentorla birlikte çalışabilme ve problem çözebilme becerisine sahiptir	Kendi başına çalışabilme becerisine sahiptir

**Tablo 14** Mentorluk Sürecinde Menturun Davranış Şekilleri

**Kaynak:** Ayşen Bakioğlu, **Eğitimde Mentorluk**, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2011, s. 49

Tablo-14’de görüldüğü gibi mentor-mentee ilişkisinin başladığı birinci aşamada mentorun davranışı yönlendirici niteliktedir. Buna rağmen son aşamalara doğru yaklaşıldıkça mentor daha çok destekleyici bir çabaya girişmektedir. Bunun temel nedeni menteenin zaman içerisinde gelişme ve ilerleme kaydetmesidir. Başlangıç aşamasında öğrenme ve öğretme

<sup>332</sup> Bakioğlu, **age**, s.47.

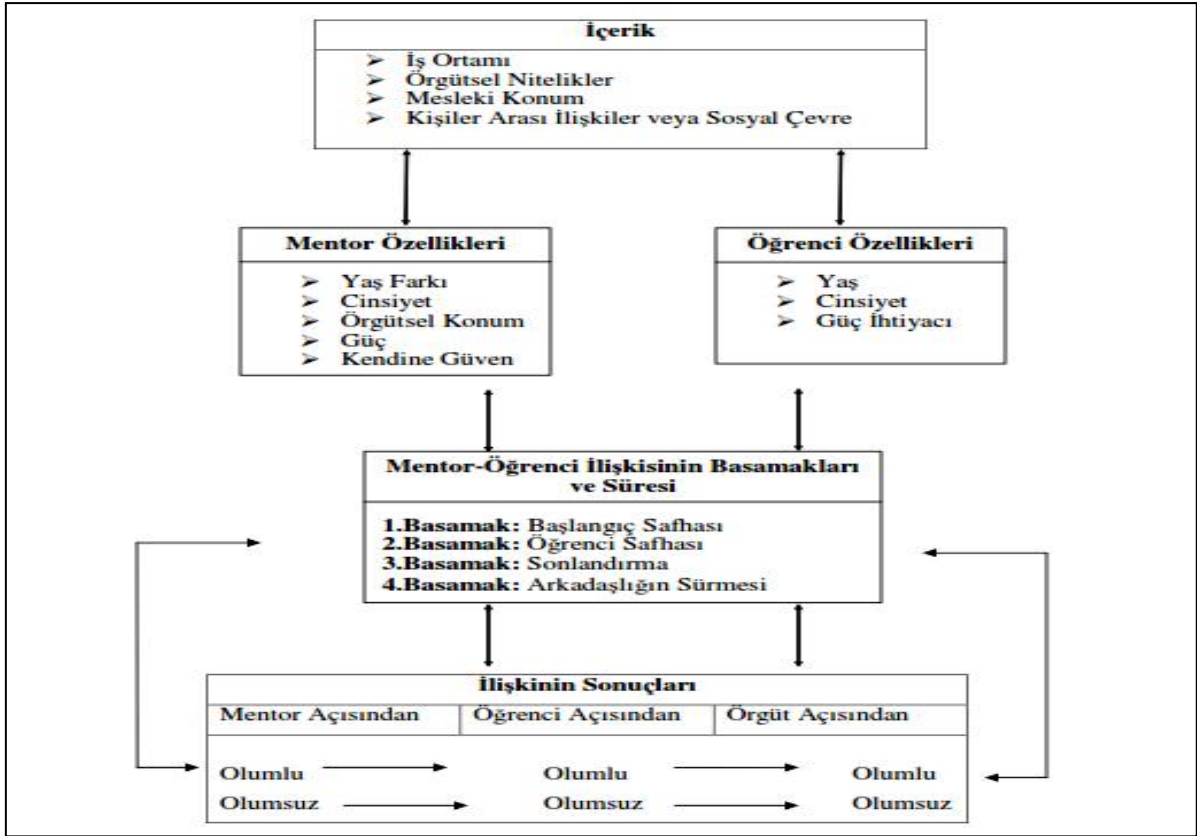
<sup>333</sup> Çınar, **age**, s. 22.

<sup>334</sup> Bakioğlu, **age**, s.48.

<sup>335</sup> Çınar, **age**, s.22.

süreci mentor merkezlidir. Yalnız mentorluğun son aşamasına doğru öğrenme ve öğretme süreci mentee yönünde bir ilerleme kaydetmektedir. Yani mentor merkezli değil her iki tarafa güç dağılımı söz konusudur<sup>336</sup>.

Ayrıca, Parikh ve Kollan (2004) mentorluk sürecinde mentor ile mentee eşleştirilmesinde kişisel özelliklerin dikkate alınması gerektiğini ifade etmişlerdir. Uyumlu bir mentorluk ortamı meydana getirebilmek için büyük önem taşımaktadır. Ayrıca mentorluk sürecinin başarı ya da başarısız sonuçlar ortaya koyması organizasyonu da etkileyeceğinden, kişilik uyumu önemini korumaktadır<sup>337</sup>.



**Şekil 20** Mentor-Mentee İlişkisinin Yapısı

**Kaynak:** Ramazan Yırcı, “Mentorluk Eğitiminde Kullanılması ve Okul Yöneticisi Yetiştirmede Yeni Bir Model Önerisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),Fırat Üniversitesi SBE, Elazığ, 2009, s. 46

<sup>336</sup> Bakioğlu, age, s. 49.

<sup>337</sup> Yırcı, age, s. 45.



Mentorun mentorluk sürecinde bazı görevleri bulunmaktadır. Bu görevleri şu şekilde sıralayabiliriz<sup>338</sup>;

1. Yönetici konumunda bulunarak gelişmeleri ve mentorluk ilişkilerini yönetmek,
2. Sorumluluğunda bulunan mente için fırsat ve tehditleri araştırmak,
3. Menteenin gelişim sürecini kontrol altında tutmak,
4. Menteeye kılavuzluk ve danışmanlık yapmak,
5. Menteeye bildiklerini öğretme,
6. Mentee için model rol olma,
7. Menteeyi mentorluk sürecinde motive etme ve ilham verme,

## 6.ETKİN MENTORUN ÖZELLİKLERİ

Harvard profesörlerinden olan Linda Hill'in 1980'lerin sonlarında devam çalışmaları neticesinde etkin bir mentorun özelliklerini şu şekilde sıralamıştır<sup>339</sup>;

- ❖ Mentee ve örgüte yüksek standartlar getirir
- ❖ Menteenin her zaman ulaşabileceği bir noktada bulunurlar. Yani iyi bir mentor için gereken zaman ve çabayı sunmaya hazırdır.
- ❖ Menteelelerin gelişmelerinde ve deneyimlerinin oluşması için imkân sunarlar.

Etkili bir mentorluk sürecinin gerçekleştirilmesi için uyulması gereken bazı kurallar bulunmaktadır. Bu kuralları da aşağıdaki gibi sıralayabiliriz<sup>340</sup>:

- ❖ Mentor kendi karakter yapısına bire bir uyumlu mentee seçmemelidir. Bu durum mentee ve örgüte olan faydayı azaltmaktadır.
- ❖ Mentor, menteenin sorunlarını anlatmasına ve çözüm bulmasına öncülük eder.
- ❖ Mentor menteeye ihtiyaç duyarsa mentor maddi yardım sağlayabilmelidir.
- ❖ Genel durumlar için geçerli olabilir şablonları oluşturmalıdır.
- ❖ Tartışmalar tasasız ve pozitif olduğundan emin olmalıdır.
- ❖ Mentorluk başarılı olduysa, mentor ve mentee arasındaki ilişki bir alışkanlık haline getirilmelidir.

<sup>338</sup>Terblanché, **age**, p. 57.

<sup>339</sup>Şensoy, **age**, ss. 123, 124.

<sup>340</sup>S.E.Hart E, **Seven Keys To Successful Mentoring**, Maryland: Pfeiffer, 2009, p. 12.

## 7.MENTORLUK TÜRLERİ

### 7.1.Yönetmel Mentorluk

Bütün iyi yöneticilerin çalışanlar için yapmış olduğu mentorluk çalışması yönetmel mentorluğun kapsamına girmektedir. Bununla beraber yöneticilerin yaptığı mentorluk iş tanımıyla sınırlandırılmıştır. Ayrıca yöneticilerin yoğun iş temposu içerisinde zaman bulup çalışanlara mentorluk yapması oldukça güç olmaktadır. Çalışanların her biri için ayrılan zamanın eşit oranda olmayışı çalışanlarda motivasyon eksikliğine neden olmaktadır. Bir başka sorunda, çalışanların yöneticiler karşısında kendilerini rahat ifade edememeleridir. Tüm bunların ışığında yönetmel mentorluk bir diğer deyişle kurum içindeki yöneticilerin mentorluğu tek başına yeterli olmamaktadır<sup>341</sup>.

### 7.2.Durumsal Mentorluk

Durumsal mentorluk çeşidi, mentorluğa ihtiyaç duyan bireye doğru zamanlama ile kısa süreli ve acil yardım niteliğindedir. Ofis içerisine yeni alınan bir aracın kullanımı konusunda, bireyin arkadaşına ya da yöneticisine soru sorarak içinde bulunduğu zor durumdan kurtulması durumsal mentorluğa örnektir. Bununla beraber durumsal mentorluk, çoğu zaman kısa vadeli görülse de bazı durumlarda geniş kapsamlı ilişkiler halini alabilmektedir<sup>342</sup>.

### 7.3.Formal Mentorluk

Formal mentorluk tanım olarak, "*örgüt gereksinimleri doğrultusunda oluşan, mentor ve mentee'nin belirli bir amacı gerçekleştirmek için eşleştiği, her iki tarafın da örgüt tarafından belirlendiği, üretkenliği ölçülebilir ve geleneksel yapıya sahip, başlangıcı ve bitişi belirli olan bir süreçtir*". Bu mentorluk sürecinde mentor ile mentee birkaç kez bir araya gelerek hedefler ve süreç hakkında durum değerlendirmesi gerçekleştirirler<sup>343</sup>. Formal mentorluk çeşidinde bir ya da birden fazla mentor görev yapabilmektedir. Formal mentorluk sürecinde mentor ile mentee zorunlu olarak belirli dönemlerde toplanırlar. Mentor bu toplantılar için ücret talep edebilmektedir. Başarının ölçülebilmesi ve gözlenebilmesi için,

<sup>341</sup>Yaşar Palankök, *age*, s. 22.

<sup>342</sup>Cantimer, *age*, s. 22.

<sup>343</sup>Yaşar Palankök, *age*, s. 23.

mentorluk faaliyetleri yazıya geçirilmektedir. Dünyanın bazı ülkelerinde özellikle Avusturya, Amerika Birleşik Devletleri ve diğer bazı ülkelerde, işe yeni başlayan öğretmenlerin bir mentorla eşleştirilmeleri okul yönetimi sistemleri tarafından zorunlu hale gelmiştir<sup>344</sup>.

#### **7.4.İnformal Mentorluk**

İnformal mentorluk mentorluğun en sık gerçekleşen çeşididir. İnformal mentorluk, ” *çalışanın kariyeri ile ilgili bir konuda danışacak ya da deneyimlerinden yararlanabileceği birini aramasıyla doğan bir mentorluktur*” Mentorun yönlendirmesi ile devam eder ve uzun bir süreçte gerçekleşen mentorluk çeşididir<sup>345</sup>. İnformal mentorluk sisteminde işe yeni başlayan menteeye ilgi alanına ve kişilik yapısına göre istediği kişiyi mentor olarak seçme hakkı tanınır. Mentor ve mentee arasındaki toplantı ihtiyaca göre düzenlenir belirli bir sisteme tabi değildir. İnformal mentorlukta gönüllülük ilkesi esas alındığından, mentora eğitim ya da ücret verilmediği gibi, mentorluk sürecide değerlendirilmez<sup>346</sup>.

#### **7.5.Elektronik (e-mentoring) Mentorluk**

Teknolojiden birçok alanda faydalandığı gibi mentorluk konusunda da faydalanılmaktadır. E-mentorluk sistemi sayesinde, kısıtlı zamanı olan bireylere, zaman ve mekân ayırımı yapılmaksızın mentorluk hizmeti verilebilmektedir<sup>347</sup>. Bununla beraber e-mentorluk elektronik iletişim araçlarını kullanılarak gerçekleştirilen bir mentorluk çeşididir. E-mentorluk her geçen gün yaygınlaşmakta bir zamana ve mekâna bağlı kalmaması en büyük avantajları arasındadır<sup>348</sup>.

---

<sup>344</sup> Bakioğlu, **age**, s. 77.

<sup>345</sup> Cantimer, **age**, s. 23.

<sup>346</sup> Bakioğlu, **age**, s. 79.

<sup>347</sup> Bakioğlu, **age**, s. 85.

<sup>348</sup> Çelik, **age**, s. 305.

## 8.MENTORLUĞUN FAYDALARI

Mentorluk sürecinin üç türlü faydası bulunmaktadır. Mentor açısından faydası, mentee açısından faydası ve kurum açısından faydasıdır. Bunları sırayla inceleyebiliriz.

### 8.1.Mentor Açısından Sürecin Faydaları

Mentorların mentorluk sürecinden kazanımları şu şekildedir <sup>349</sup>.

- ❖ Daha etkili problem çözebilme yeteneği kazanırlar
- ❖ Güncel uygulamalardan haberdar olurlar
- ❖ Mesleki alanda gelişim sağlarlar
- ❖ Kendilerine duydukları saygı artmaktadır
- ❖ Olaylara değişik bakış açısı getirme
- ❖ Mevcut iş tatmininin artması
- ❖ Yeni eğitim ve öğretilere açık olmak

Bunlara ek olarak ayrıca mentorluk sürecinin mentor için yararları şu şekilde sıralanabilir <sup>350</sup>:

- ❖ İletişim yeteneklerini artırır.
- ❖ Başkalarının gelişimine katkı sağlamanın hazını yaşarlar.
- ❖ Mevcut bilgilerini tazeleme şansı bulurlar

### 8.2.Mentee Açısından Sürecin Faydaları

Mentorluk sürecinin menteeye sağladığı yararlar şunlardır <sup>351</sup>:

- ❖ Mentee'nin çalışma hayatında politik durumlarda zor duruma düşmesini engeller
- ❖ Mentee'yi gereksiz eleştiri ve kaygıdan korur
- ❖ Mentee'nin yeniliklere açık olmasını sağlar
- ❖ Mentee'nin kurum kültürüne adaptasyonunu hızlandırır
- ❖ Mentee'ye mentorun rol model olmasının faydasını görür

<sup>349</sup> Yırcı, **age**, s. 27.

<sup>350</sup> Filiz Demirkan Aydoğdu, "Koçluk" , ( **Yayınlanmamış Dönem Projesi**), Ankara Üniversitesi SBE, Ankara, 2004, s. 64.

<sup>351</sup> Çınar, **age**, s. 20.

Ayrıca menteeni sağladığı yararlar arasında şunlara da yer verilebilir<sup>352</sup>:

- ❖ Mentee kendisine hedef belirler ve hedefler için planları hayata geçirir
- ❖ Mentorun deneyimlerinden faydalanarak daha az hata yapar
- ❖ Mentee'nin kuruma bağlılıkları artar.

### 8.3.Kurum Açısından Sürecin Faydaları

Mentorluk Sürecinin kuram açısından faydaları şunlardır<sup>353</sup>;

- ❖ Mentee'nin yeteneklerini keşfetmesini sağlayarak işletmeye yarar sağlar.
- ❖ Tüm çalışanların gelişimi ve büyümesi için kurum içi bir yapı oluşturur.
- ❖ Kurumsal kültürün korunmasına yarar sağlar.

## 9.KOÇLUK YETERLİLİKLERİ

Koçluk yeterlilikleri konusunu Zürih Üniversitesi öğretim üyesi Prof. Dr. Phil. E. Lippmann tarafından “*Kuruluşlarda İleri Düzey Gözlem Ve Koçluk Çalışmaları*”(Master of Advanced studies in supervision und coaching in organisationen) adlı Yüksek Lisans Tezinde dört grupta toplamıştır. Bu dört koçluk yeterlilikleri şunlardır; kendi kendine yeterlilik, sosyal yeterlilik, metodolojik yeterlilik ve mesleki yeterlilik. Bununla beraber Phil. E. Lippmann mevcut olan dört grup arasında keskin bir ayırımın söz konusu olmadığına değinmektedir<sup>354</sup>.

### 9.1.Kendi Kendine Yeterlilik

Kendi kendine yeterlilik konusunda, kişinin kendisine ve çevresine atıf yapılmaktadır. Kendi kendine yeterlilikte söz konusu olan genel tutum, kendini tanıma, kendine saygı ve kişisel motivasyonla ilgilidir. Bununla beraber Huck'a göre kendi kendine yeterlilikle ifade edilen esneklik, inisiyatif, kreatiflik, yenilik, sunum, liderlik, sezgi, algılama ve kendini ifade etme gibi kişisel becerilerini kullanarak iş hayatına katkı sağlaması üzerinde durmaktadır<sup>355</sup>.

---

<sup>352</sup>Demirkan Aydoğdu, *age*, s. 63.

<sup>353</sup>Harld Kerzner, *Project Management: A Systems Approach To Planning, Scheduling, And Controlling*, Tenth Edition, New York: John Wiley & Sons, 2009, p. 962.

<sup>354</sup>Akçil, *age*, s.18.

<sup>355</sup>Akçil, *age*, s.18.

## 9.2.Sosyal Yeterlilik

Sosyal yeterlilik kavramı diğer insanlarla aynı ortamda çalışırken uyum gösterebilme yeteneğini ifade etmektedir. Huck'a göre hem dışa yönelik hemde içsel tutum gibi kişilik özelliklerinin sosyal yetenekle ilgili olduğu görüşünü ortaya koymaktadır. Tüm bunlara ek olarak iletişim, işbirliği, duygudaşlık, uyum, beceriler, takım çalışması, motivasyon, kontak kurma becerisi, çatışma ve eleştiri yeteneği söylenebilmektedir. Bununla birlikte Kişisel ifade yeteneği, durumları hoş görme, tolerans ve dayanışma mantığı da sayılabilmektedir<sup>356</sup>.

## 9.3.Metodolojik Yeterlilik

Metodolojik yeterlilik kavramı iş sürecinin adım adım incelenmesi ve uygun sosyal ortamlara uyarlanması akla gelmektedir. Erpenbeck ve Tosenstiel'e göre metodolojik yeterlilik, planlama kavramı için alan yeteneğinden bağımsız bir yeteneği ifade etmektedir. Bununla beraber metodolojik yeterlilik kavramı, kültür tekniklerine hâkimiyet (örneğin yabancı dil bilgisi) , problem çözümede yaratıcı potansiyel gibi bilgi teknolojileriyle çevreyi anlama, günlük ve sıradan olandan daha farklı görevleri gerçekleştirme gibi alt başlıkları da içerisine almaktadır<sup>357</sup>.

## 9.4.Mesleki Yeterlilik

Mesleki yeterlilikten kasıt alan yeterliliğidir. Mesleki yeterlilik, aynı zamanda kişinin uzman olduğu meslek dalındaki bilgi, beceri ve tecrübelerini ifade etmektedir. Bir koçta bulunması gereken mesleki yeterlilikler arasında, entelektüel esneklik, hali hazırda sosyal bilimlere dayalı bilgi, ideolojik bir açıklık ve danışana yönelik olma yer almaktadır. Bununla birlikte mesleki yeterlilik kavramı kişisel ve kurumsal değişimler, sosyal değişime duyarlılık, sorumluluklarını yerine getirebilme, sorunlarla baş edebilme, akademik eğitim(üniversite, Master vs.) ya da hizmet içi eğitimi de kapsamaktadır<sup>358</sup>.

---

<sup>356</sup> Akçil, **age**, s.18.

<sup>357</sup> Akçil, **age**, s.18.

<sup>358</sup> Akçil, **age**, s.19.

## 10.KOÇLUK YAKLAŞIMININ SAĞLADIĞI YARARLARI

### 10.1.Kuruma Sağladığı Yararlar

Bünyelerinde koçluk hizmetini barındıran kurumlarda bazı farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Bu farklılıklar kurumu rekabet ortamında bir adım öne geçirmektedir. Koçluk hizmetinden dolayı kurumda meydana gelen değişimleri şu şekilde sıralayabiliriz<sup>359</sup>;

- ❖ Çalışanlara bir “*Yol Haritası*” belirleyerek, istek ve beklentilerini somutlaştırırlar.
- ❖ Hedeflerin ve bu hedefleri gerçekleştirme yollarını bilen çalışanlar işi sahiplenirler.
- ❖ Amaçların ve hedeflerin belirli olması ekip ruhunu ve dayanışmayı sağlar.
- ❖ Koçluğun sağladığı geribildirim sayesinde, çalışanlar kendilerini tanıma şansı bulurlar.
- ❖ Potansiyelinin bilincinde olan bireylerde özgüven oluşturur.
- ❖ Kurumda meydana gelen sağlıklı iletişim sayesinde, ast/üst ilişkisi uyumlu çalışır.
- ❖ Kendi gelişimlerine önem verildiğini gören çalışanların, kuruma olan bağlılığı artar.
- ❖ Çalışanların gelişimi sayesinde iç ve dış müşterilerde tatmin sağlanır.

### 10.2.Çalışana Sağladığı Yararlar

Koçluk sisteminin, çalışana sağladığı yararların başında vermiş olduğu geribildirim gelmektedir. Çalışanlar bu geri bildirim sayesinde geleceklerine yön verme şansını elde ederler<sup>360</sup>. Ayrıca koçluk sisteminin çalışanlara kazandırdıklarını aşağıdaki gibi sıralamamız mümkündür<sup>361</sup>:

- ❖ Hayattaki önceliklerini sıraya koyar ve ona uygun planlar gerçekleştirirler.
- ❖ Koçluk sistemi sayesinde hatalardan ders alma eğilimi taşımaktadırlar.
- ❖ İnisiyatif kullanarak sorumluluk almayı sağlarlar.
- ❖ Çalışanlarda değişime uyum söz konusu iken, değişime direnç gözlenmez.
- ❖ Kişi kendi potansiyeli çerçevesinde, kendini geliştirme şansı bulur.
- ❖ Koçluk sistemi çalışanın kendisine güvenmesini sağlar.
- ❖ Çalışan hayalini kurmuş olduğu profesyonel, sosyal ve özel hayatında farkı yaratır.
- ❖ Zaman yönetimini benimsemektedir.

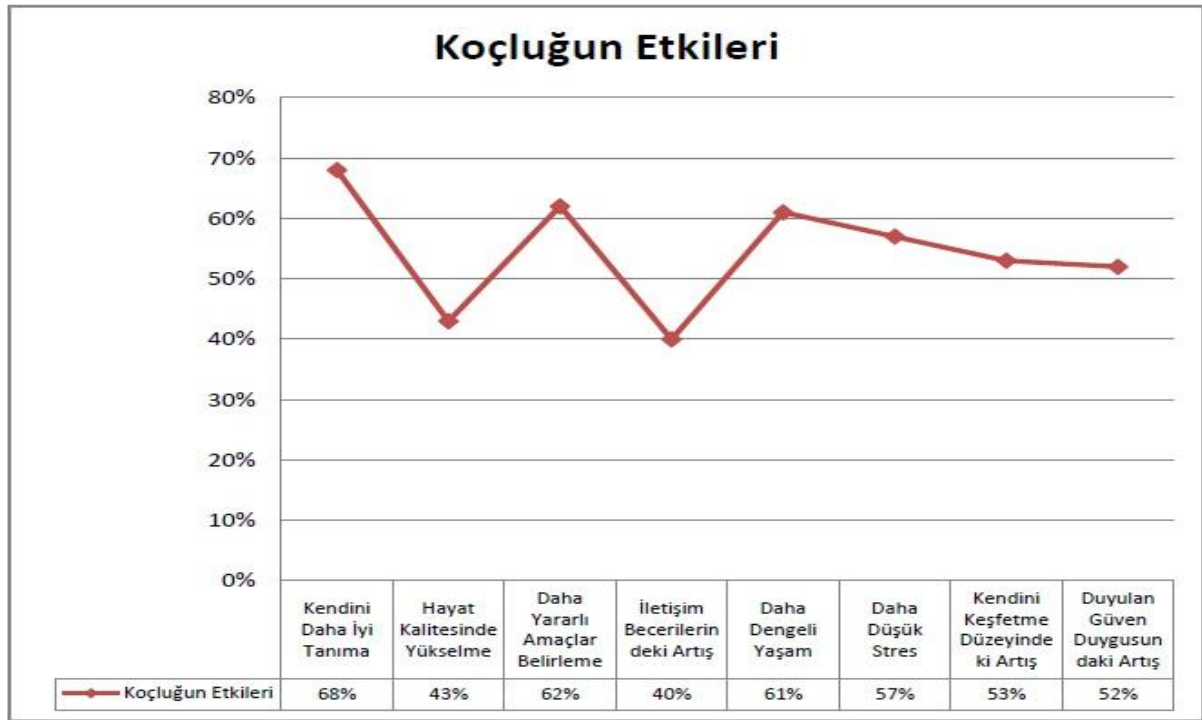
<sup>359</sup> Zuhâl Baltâş, **Kurum İçi Koçluk**, İstanbul: Remzi Kitapevi, 2011, s. 8.

<sup>360</sup> Deniz Yalım, **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2005, s. 228.

<sup>361</sup> Kırdar, **age**, s. 19.

- ❖ Fırsatlardan yararlanmayı öğrenirler.
- ❖ Kariyer yolundaki hedeflerine daha hızlı ilerlerler.
- ❖ Kendi hayatlarının lideri olup, iş ve özel hayatı arasındaki dengeyi korurlar.
- ❖ Liderlik yeteneklerini geliştirme olanağı bulurlar.

Uluslararası Koçluk Federasyonu (ICF) tarafından yapılan araştırmalara göre koçluğun kişiler üzerinde yarattığı etkiler şekildeki yüzdelerle ifade edilmiştir<sup>362</sup>.



**Şekil 21** Koçluğun, Danışanlar Üzerindeki Etkileri

**Kaynak:** Olcay Kazazoğlu, “Koçluk Sürecine İletişimin Etkisi Üzerine Bir Çalışma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) , Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul, 2009, s. 26.

<sup>362</sup> Kazazoğlu, *age*, s. 25



## 11.KOÇLUK YAKLAŞIMINDAKİ ENGELLER VE SINIRLAR

### 11.1.Yöneticilerden Kaynaklanan Engeller

Yönetimdeki kişilerin düşüncesi şayet "kontrol şardır" ise, yöneticinin bu düşüncesi koçluk sistemine güvenmeyi zorlaştırmaktadır<sup>363</sup>. Genellikle çalışanlar, fikir almak, danışmak veya bir probleme çözüm aramak için yöneticilerine giderler. Yöneticilerdeki genel kanı, cevapların belirli bir kontrol çerçevesinde olması gerektiğidir. Bu nedenle çalışanlarda zaman kaybı meydana gelir. Yalnız, koçluk sisteminde cevaplara ulaşmak hızlı ve kolaydır. Bunu bazı yöneticiler bilmediklerinden koçluğa karşı ön yargılıdırlar. Yöneticilerin koçluk yapmasının önünde bazı engeller vardır. Başlıca engeller, zaman yoksunluğu, mahcubiyet ve egodur. Bu kavramları şu şekilde açıklayabiliriz<sup>364</sup>:

**Zaman yoksunluğu:** Yöneticilerin yönetim fonksiyonlarından koçluğa çok zaman kalmamaktadır. Genellikle yöneticiler yönetim işlerini, koçluk işlerinden üstün tutmaktadır.

**Mahcubiyet:** Yöneticiler, kendilerine çalışanlarının yönettikleri konu hakkında bilgiye sahip değillerse mahcup olma korkusu taşırlar. Bazı baskıcı yöneticiler bu durumlarda, çalışanlarını sindirme yoluna giderken, bir kısmı da çalışanla diyaloga bile girmemektedir.

**Ego:** Yöneticilerin egoları, koçluğun önündeki engellerden birisidir. Yöneticilerin bazıları, kurum içerisinde kendisini diğer yönetici ve çalışanlardan ayrı bir durumda ve konumda görebilmektedir. Bununla birlikte egonun negatif belirtileri arasında yöneticinin kendi başarısını ön plana çıkarma, kendi kariyerinde ilerlemeye önem verme sayılabilir.

### 11.2.Çalışanlardan Kaynaklanan Engeller

Çalışanların bilinçlerinde meydana getirdikleri önyargılar, koçlukta teşvik edilen ve performans iyileştirme için sürekliliği esas olan öğrenme ve sorun çözümlenmenin önünde var olan bireysel engel niteliğindedir. Genellikle ön yargılar çalışanın iş yaşamında karşılaştığı olumsuz yönetim modelinden kaynaklanmaktadır. Koçluk sisteminin başarıyla uygulanması zaman içerisinde çalışanların bu ön yargılarını ortadan kaldıracaktır. Bununla beraber

---

<sup>363</sup> Köktürk, **age**, s. 79.

<sup>364</sup> Özbay, **age**, ss. 68, 69.

dirençleri kırmak yerine onlardan faydalanıp ipucu olarak da kullanılabilir<sup>365</sup>. Çalışanların koçluk sistemine direnç göstermelerinin belli başlı nedenleri vardır. Bu nedenler arasında aşağıdaki nedenleri sıralayabiliriz<sup>366</sup>:

- ❖ **Kültürel açıdan;** koçluk sistemi örgüt kültürünü etkiliyor olması
- ❖ **Sosyal açıdan;** çalışanlar arası etkileşimi ve iletişimi etkiliyor olması
- ❖ **Organizasyonel açıdan;** işletmenin mevcut kurumsal yapısına zarar veriyor olması
- ❖ **Psikolojik açıdan;** çalışanlar koçluk sisteminin başarısız olacağına inanıyor olması

### 11.3.Örgütsel Hiyerarşi

Koçluk sisteminin işletme içindeki yönetici tarafından uygulanması bazı tehlikeleri beraberinde getirmektedir. Bu tehlikelerden en önemlisi, koçluk yapan yöneticinin kendisini diğer yönetici ve çalışandan çok üst bir noktaya koymasındadır. Bu ve benzeri olumsuzlukları ortadan kaldırmak adına kurum ile yönetici koç arasında koçluk anlaşmaları yapılmalıdır. Bu şekilde durum hiyerarşisine zarar vermeden yeni bir oluşum desteklenmektedir<sup>367</sup>. Koçluk anlaşmaları sayesinde taraflar arasında “kazan-kazan” ilkesi güçlenmektedir. Ayrıca, koçluk anlaşmasında koç ile danışanın genel talep ve sınırlılıkları net şekilde çizilmiş olur<sup>368</sup>.

### 11.4.Değişime Direniş

Koçluk sisteminin yeni bir kavram oluşu, yeniliğe duyulan direnişle baş başa kalmasına neden olmaktadır. Koçluk modelini uygulayacak koçlar kurum dışından gelecek ise kültürel bir direniş meydana gelecektir. Bu modelin çalışanların kendi aralarındaki ya da yöneticiler arasındaki iletişimde değişiklik meydana getireceği düşünülüyorsa sosyal bir direniş söz konudur. Ayrıca koçluk sistemi, bireylerin işletmedeki statülerinde değişiklik meydana getirecekse çalışanlar örgütsel bir değişim göstermektedir. Yine belirttiğimiz gibi çalışanlar koçluğu faydasız görüyorsa psikolojik direniş sergilerler. Değişim sürecini ve direnci anlamak yöneticinin yönetim fonksiyonunu kolaylaştırmaktadır<sup>369</sup>.

---

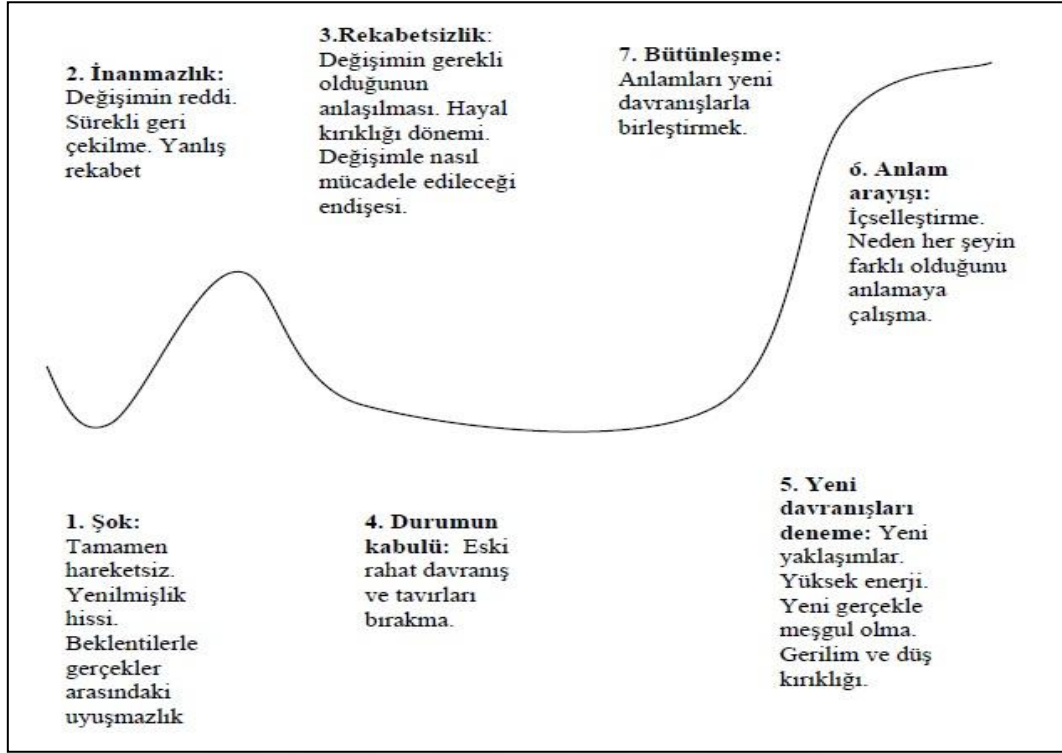
<sup>365</sup> Özbay, **age**, ss. 69, 70.

<sup>366</sup> Damaş, **age**, s. 26.

<sup>367</sup> Damaş, **age**, s. 27.

<sup>368</sup> Demirkan Aydoğdu, **age**, s. 80.

<sup>369</sup> Demirkan Aydoğdu, **age**, s. 85.



**Şekil 22** Bireylerin Değişime Direnişinin Yedi Aşaması

**Kaynak:** Filiz Demirkan Aydoğdu, "Koçluk" , (Yayınlanmamış Dönem Projesi),Ankara Üniversitesi SBE, Ankara, 2004, s. 85.

Şekil-22’de görüldüğü gibi değişim, şok, inanmazlık, rekabetsizlik, durumun kabulü, yeni davranış deneme, bütünleşme ve anlam arayışı olmak üzere yedi aşamada gerçekleşmektedir.

### 11.5.Değerlendirme Sistemleri

Örgütlerde değerlendirme sistemlerinin olması, çoğu zaman çalışanlardan bu sistemin ideal bir sistem olduğunu benimsemeleri istenir. Yalnız çoğu zaman bu böyle olmamaktadır. Görev odaklı kurumlarda koçluk sistemine olan itirazlar ve direnişler gibi, değerlendirme sisteminde direnişler olabilmektedir. Bu direnişlerden bazıları şunlardır<sup>370</sup>:

- ❖ Zaman yetersizliği,
- ❖ Zayıf planlama,
- ❖ Değerlendirmenin öznel olduğu endişesi,

<sup>370</sup> Demirkan Aydoğdu, **age**, s. 86.

- ❖ Zamanı boşa harcamak anlamına geldiğinin düşünülmesi,
- ❖ Korku ve endişe,

Kurumlarda var olan performans değerlendirme sistemleri hem işletmelerin hem de çalışanların hedeflerine ulaşmalarında büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle performans değerlendirme ile ilgili pek çok model geliştirilmektedir. Son zamanlarda en yaygın olarak 360 derece performans değerlendirme sistemi kullanılmaktadır. İdeal performans değerlendirme sistemlerinden olan 360 derece performans değerlendirme sistemi; birden fazla ve farklı etkileşimdeki kişi ya da kişiler tarafından değerlendirilen, sisteme duyulan güven diğerlerinden fazla olduğu bir değerlendirme sistemidir<sup>371</sup>.

## 12.KOÇLUK TARZLARI

Koçluk tarzları dolaylı ve dolaysız olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir.

### 12.1.Dolaylı (Destekleyici) Koçluk

Dolaylı koçluk, koçluk tarzları arasında en basit olanıdır. Dolaylı koçluk, daha çok kolaylaştırıcı ya da yönlendirici bir yapıdadır. Bu koçluk tarzında koç, otoriter bir yapıdadır. Destekleyici koçlukta, amaç hızlı bir şekilde bireylere yardımcı olmaktır. Dolaylı koçluk arasında spor koçları, aileler, öğretmenler ve müdürler yer almaktadır<sup>372</sup>. Bu koçluk tarzında, ilgi göstermek ve kabullenmek şeklindeki davranışlarla, ilişkilerde gerilimi azaltma söz konusudur. Koçun destekleyici davranışları arasında; çalışanın değerini ve işe katkısını takdir etmek, bunu açıklıkla ifade etmek, kararlarının ve eylemlerinin sorumluluğunu paylaşmak ve onun duygularını açıklıkla ifade etmesine izin vermek yer almaktadır<sup>373</sup>.

### 12.2.Dolaysız (Yetkilendirici) Koçluk

Dolaysız koçluk tarzında koç daha çok dinleyen, problem çözen, araştıran, keşfeden ve çalışanların problemlerini kendi kendilerine çözmesini öğreten bir pozisyondadır. Dolaysız koçluk sistemini, danışmanlar, iş arkadaşlar ve terapistler tercih etmektedir. Dolaysız koçluk

<sup>371</sup> Damaş, **age**, ss. 27, 28.

<sup>372</sup> Barutçu ve Özbay, **age**, s. 49.

<sup>373</sup> Esra Uğur, “Yönetici Hemşirelerin Koçluk Becerileri ve Öz-Etkinlik Yeterlilik Algısı“ , (Yayınlanmamış **Doktora Tezi**), Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2010, s. 17.

dolaylı koçluğa oranla daha etkilidir<sup>374</sup>. Dolaysız koçluk davranışları çalışanın, kendi kendilerine karar alma konusunda teşvik etmektedir. Bununla beraber dolaysız koçluğun en belirgin özellikleri arasında, dürüst ve zamanında geribildirim yer almaktadır<sup>375</sup>.

## 13.KOÇLUK TÜRLERİ

### 13.1.Yaşam Koçluğu(Life Coaching)

Yaşam koçluğu, temelinde bir yaşam stratejisi oluşturmak ile ilgili bir koçluk türüdür. Bununla beraber yaşam koçluğu, kim olduğunuzu keşfetmekte ve içinde bulunduğunuz dünya ile sahip olduğunuz duyguları bütünleştirmeyi amaçlar. Yaşam koçluğu sanıldığı gibi hızlı ama temelsiz çözüm üretmek değildir. Birey hayatında en iyiyi hedefliyor ise, becerilerini her gün geliştirmesi gerekmektedir<sup>376</sup>. Genel olarak bakıldığında iş ortamındaki ilk modern yaşam koçluğu ilişkisi 1950-60 yıllarında ABD'de ortaya çıkmıştır. Şirketleri ve yaşamlarıyla ilgili şahsi problemlerini gizlice ve güvenle tartışıp paylaşabilecek birilerini arayan genel müdürler tarafından bir kenara çekilen endüstriyel psikologlar bu koçluk türünün öncüleri arasındadırlar. Son yıllarda kişisel gelişim ve başarı insan haklarından bir haline gelirken bu iş dalı da yayıldı ( www.marefidelis.com **Erişim Tarihi:**12.06.2012).

Yaşam koçluğu hizmeti alan bireylerin hayatlarına dair bazı değişiklikler meydana gelmektedir. Yaşam koçluğu, hizmeti alan bireylerde meydana gelen pozitif değişimler den bazıları şunlardır<sup>377</sup>;

- ❖ Kendi hayatlarına liderlik yaparlar
- ❖ Vizyon, misyon ve kişisel hedef tanımlamalarını yapabilirler
- ❖ Sorumluluklarını yerine getirme konusunda başarılıdırlar
- ❖ Çevreye karşı hassasiyetleri ve iletişimleri pozitif yönde değişir
- ❖ İş hayatı ile özel hayatları arasında dengeyi kurabilirler

<sup>374</sup> Barutçu ve Özbay, **age**, ss. 49, 50.

<sup>375</sup> Çınar, **age**, ss. 10, 11.

<sup>376</sup> Gladeana McMahon, **Kendi Yaşam Koçunuz Olun**, Meral Acar (Çev.), İstanbul: Yakamoz Yayıncılık, 2006, s.12.

<sup>377</sup> Şerif Şimşek ve Diğerleri, **Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, Ankara: Gazi Kitapevi, 2007, s. 223.

### 13.2.Eğitim Koçluğu (Educational Coaching)

Koçluk bir eğitim yöntemi olarak kullanılmaya başlanmıştır. Koçluk disiplinine duyulan ihtiyaç beraberinde, takım koçluğu, iş koçluğu, fitness koçluğu, spor koçluğu vb. gibi birçok alt koçluk yaklaşımının doğmasına neden olmuştur<sup>378</sup>. Birçok politika girişimleri amaçları gerçekleştirmek için kullandıkları başlıca stratejileri başında eğitim koçluğu gelmektedir. Koçluk sistemi yerinde uygulanan bir eğitim modeli olarak benimsenmektedir<sup>379</sup>.

Eğitim koçluğu ya da öğrenci koçluğu; akademik yaşamda başarı becerilerini artırma amacıyla öğrenci ile koç arasında kurulan, öğrencinin başarılarını artırmaya yönelik kurulan ilişkidir. Eğitim koçluğunun amacı; öğrenciyi hedefleri doğrultusunda yönlendirmek, motive etmek ve onun bu süreç içinde yaşadığı zorluklarla baş etmesini sağlamaktır. Başarılı bir sporcu koçunun oyuncularını için yaptığını, hedeflere ulaşmada motivasyon odaklı çalışmalarını, öğrenci koçu öğrencisi için yapar. Öğrenci koçu, öğrencinin hedeflere ulaşmasını destekler, öğrenme motivasyonunu artırır. Öğrencinin akademik çabalarını sonuca ulaştırmasını sağlarken, ihtiyaç duyduğu becerileri geliştirir. Eğitim koçluğu, öğrenciyi odaklanarak öğrenci ve aile ile birlikte öğrencinin başarıma isteğini artırıcı çalışmalar yapar. Çalışma programını oluşturur, çalışma ortamını düzenler, sorunlarıyla ilgilenir. Öğrencinin okulu ile iletişim halinde ders başarısını takip eder. Birlikte ders çalışırlar, birlikte yaşamı paylaşırlar (www.ozelogretmenler.com **Erişim Tarihi:** 10.06.2012). Ayrıca, eğitim koçluğu, öğrencilerin hayatlarında istedikleri şeylere zaman ayırmalarında yardımcı olur. Eğitim koçu, öğrencinin ders çalışırken sıkılmasıyla değil, sıkılmadan nasıl ders çalışacağıyla ilgilenir. Koç ebeveynlerinde çocuklarına bir koç gibi davranmalarını benimsetir. Bu şekilde öğrenci, aile ve koç arasında güçlü bir iletişim ağı kurulur<sup>380</sup>.

<sup>378</sup>Gina Gulino Schaub ve Diğerleri, "Integrative Nurse Coaching For Health And Wellness", **Alternative And Complementary Therapies**, Cilt: 18, Sayı:1, 2012, p: 14.

<sup>379</sup>Cynthia E. Coburn ve L.Woulfin, Sarah, " Reading Coaches And The Relationship Between Policy And Practice", **Reading Research Quarterly**, Cilt: 47, Sayı:1, 2012, p. 5.

<sup>380</sup> Özbay, **age**, s. 49.

Mevcut eğitim sisteminin yoğun bir sınav sistemine dayanması eğitim koçluğuna ve profesyonel desteğe ihtiyacı artırmaktadır. Eğitim koçluğu sisteminin başlıca yararları şunlardır<sup>381</sup>:

- ❖ Öğrencinin eğitime olan motivasyonunu artırmaktadır,
- ❖ Rutin ders çalışma sistemlerinin değiştirilmesi,
- ❖ Derslerde olan yoğunluğun artması,
- ❖ Öğrencinin kendine olan güveninde artış meydana gelmesi,
- ❖ Öğrencinin ders çalışma sistemini planlaması,
- ❖ Öğrencinin içinde bulunduğu sınav kaygısının azaltılması,
- ❖ Öğrencinin ailesi ve çevresi arasındaki ilişkileri düzenlemesi,
- ❖ Stresin verdiği gerilimin ve kaygının azaltılması,

### 13.3.Kariyer Koçluğu (Career Coaching)

Kariyer koçluğu, bireyin uzun soluklu kariyer yolculuğuna odaklanmış olan bir koçluk çeşididir. Kariyer koçu danışanın, kariyerine yön veren etkenleri ve alternatif kariyer yollarına ulaşmada yardımcı olur. Ayrıca kariyer koçu, bireyin olmak istediği kariyer basamak ile olduğu kariyer basamağı arasındaki farkı kapatmada yardımcı olur. Danışanın kariyer fırsatlarından yararlanma noktalarında strateji geliştirmelerine olanak sağlar<sup>382</sup>. Kariyer koçunun sağladığı en büyük faydalarından biriside, iş hayatında istediği verimi alamayan insanlara yeni bir soluk getirmesidir<sup>383</sup>.

Kariyer koçluğu hizmeti alan bireylerin hayatında ve kariyerinde meydana gelen pozitif yöndeki gelişim aşağıdaki gibidir<sup>384</sup>:

- ❖ Kişiler kendi zayıf ve güçlü yönlerini tespit ederler,
- ❖ Kariyerine dair hedeflerini kesin olarak belirleyip, ona göre ilerlerler,
- ❖ Hedeflerine ulaşmak için plan ve stratejiler geliştirirler,
- ❖ Mevcut kaynaklarını etkin bir biçimde kullanırlar,
- ❖ İş tatmini nedeniyle hayat kalitelerini yükseltirler,
- ❖ Duygusal doyumu daha fazla hissederler,

---

<sup>381</sup> Damaş, **age**, s. 31.

<sup>382</sup> Eğmir, **age**, s. 40.

<sup>383</sup> Şimşek ve Diğerleri, **age**, ss. 219, 220.

<sup>384</sup> Çınar, **age**, s. 13.

Aynı zamanda kariyer koçluğu kavramı bünyesinde şu hizmetler yer almaktadır;(http://idkoclukajansi.net);

- ❖ **Kişisel Farkındalık Kazandırılması:** Bireylerin güçlü yönlerine ve değerlerine odaklanılarak kişisel farkındalık kazandırılır.
- ❖ **Seçim Yapma:** Kişilere geniş yelpazede bilgi sunarak bilgilendirme yapılarak kişiler seçime yönlendirilirler.
- ❖ **Eyleme Geçme:** Mesleki gerekleri olan yetkinlikleri kazanmasında öncü olurlar
- ❖ **İş Arama Becerileri ve Mülakata Hazırlık Desteği:** Özgeçmiş hazırlamakta ve mülakat konusunda iş hayatına hazırlanma imkânı sağlar.

#### 13.4. Performans Koçluğu (Performance Coaching)

Performans koçluğu tanım olarak; “*bir çalışanın belirli performans potansiyelini, iş gereksinimleri, kendi eksikliklerini ve performans boşluklarını doldurmak ve bireyin performansını optimize etmek için gerçekleştirilen bir koçluk çeşididir*”<sup>385</sup>. Kurum içi koçlarla gerçekleştirilen bir koçluk sistemidir. Eğitim almış yöneticiler kurum içerisinde, astlarına ya da diğer bölümdeki çalışanlara performans koçluğu yapabilmektedir. Kurum bu faaliyeti bir işletme prensibi olarak benimseyip, her çalışanına performans planları hazırlayıp sunmaktadır<sup>386</sup>. Aynı zamanda performans koçluğu, birey odaklı bir koçluk sistemidir. Performans koçu ile danışanın daima iletişim halinde olması gerekmektedir. Bu koçluk çeşidinde koç, pasif bir dinleyici değil aktif bir katılımcı özelliğindedir. Performans koçluğu birbiriyle bağlantılı dört evrede gerçekleşir. Bu evreler sırasıyla şöyledir<sup>387</sup>:

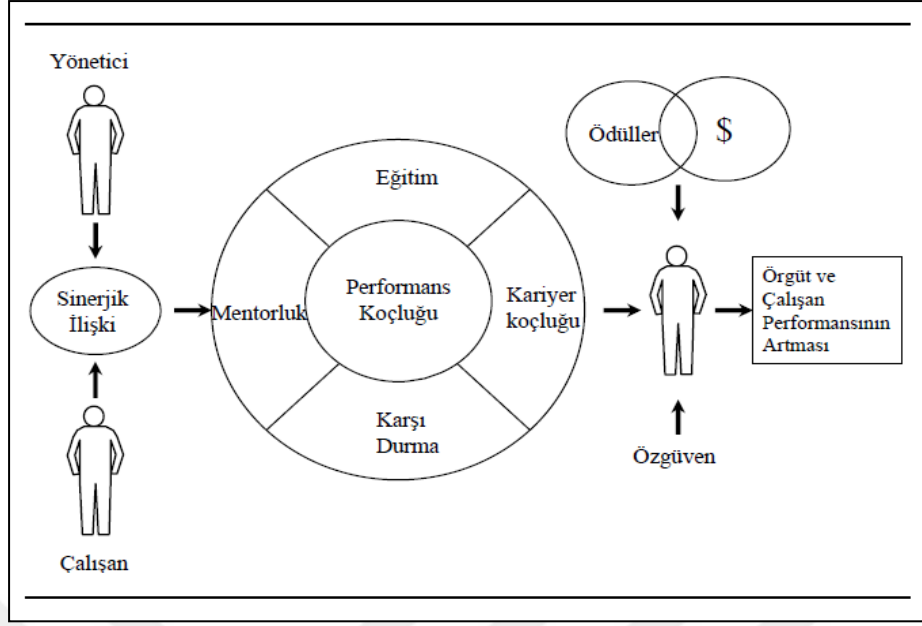
1. Danışanla koç arasında sinerjik bir ortam geliştirmek,
2. Performans koçluğunun üstlenmesi gereken dört rolü bulunmaktadır. Bunlar: eğitim, kariyer koçluğu, karşı duruş, mentorluktur.
3. Kendilerine güveni tam bireyler geliştirmek,
4. Çalışanları işletmeye bağlayacak, ödül sistemleri uygulamak

<sup>385</sup> Segers ve İnceoğlu, **age**, s. 101.

<sup>386</sup> Çınar, **age**, s. 12.

<sup>387</sup> Demirkan Aydoğdu, **age**, s. 51.





**Şekil 23** Performans Koçluğu süreci

**Kaynak:** Filiz Demirkan Aydoğdu, “Koçluk”, (Yayınlanmamış Dönem Projesi), Ankara Üniversitesi SBE, Ankara, 2004, s. 53.

Performans koçluğu programına tabi tutulan çalışanlar iş ortamlarında şu faydalarla karşılaşmaktadır; (www.idkoclukajansi.net **Erişim Tarihi:** 15.06.2012)

- ❖ Kendilerini ve kurumlarını daha yakından tanır,
- ❖ Kişisel vizyonla kurumsal vizyon arasında bağ kurup ya da güçlendirirler,
- ❖ İş hayatındaki sorunlarla yıpranmadan başa çıkabilmektedirler
- ❖ Çalışmaktan zevk alırlar,
- ❖ Yaratıcılıklarını geliştirirler,
- ❖ Farklı bakış açıları yakalarlar,
- ❖ Sorumluluk taşıyabilecek özgüvene sahip olurlar
- ❖ Farkındalık düzeyleri yükselir,
- ❖ Kendilerine olan güvenleri artar,

### 13.5.Aile Koçluğu(FamilyCoaching)

Aile koçluğu tanım olarak, “*kendi başlarına çözümü bulamayacak noktaya gelerek tıkanan ilişkilerin düzelmesine ve bireylerin bu konuda kendilerini geliştirmeleri, değiştirilmesi gereken yaklaşımlar konusunda yön veren koçluk yaklaşımıdır*”. Aile koçluğunun ailelere sağlamış olduğu faydalar şu şekildedir<sup>388</sup>;

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

Aile koçluğu, bireylerin kendilerine inanmasına, güçlü yönlerini kullanmalarına yardımcı olarak, unuttukları başarılı yönlerini hatırlatır. Kişileri bireysel ve aile ilişkilerinde teşvik ve motive ederken; kişilerin harekete geçmelerini, yaşamlarında “biz” olurken farkına varmadıkları başlıca enerji kaçaklarından kurtulmalarını amaçlar (www.cemalkondu.com **Erişim Tarihi:** 19.06.2012).

### 13.6.Üst Yönetim Koçluğu (Executive Coaching)

Yönetici koçluğu, eğitim, psikoloji ve örgütsel değişimler sonucunda ortaya çıkmış olan bir koçluk çeşididir. Üst yönetim koçluğu 1990’lı yıllarda yaygınlaşmış olmasına rağmen, popülerliğini 1980’lerin ortalarında kazanmış olan bir koçluk çeşididir. Bu dönemde üst yönetim koçluğu ile ilgili, makaleler, gazeteler ve dergiler yayınlanmaya başlamıştır. Günümüzde ise dünyada belirli noktalara gelmiş çoğu şirketin yöneticileri, üst yönetim koçluğu sisteminden faydalanmaktadır<sup>389</sup>. Üst yönetim koçluğu, her seviyedeki yöneticinin faydalanabileceği koçluk hizmeti hem yöneticinin işini kolaylaştırıyor, hem de kurumun performansını artırmaktadır. Yönetici hem kendisinin hem de ekibinin performansını artırmak için gerekli olan becerileri ediniyor, gelişiyor ve kendini daha iyi tanımaktadır (www.morinci.com.tr **Erişim Tarihi:** 18.06.2012). Üst yönetim koçluğu genellikle, normal kısa vadeli ve yüksek odaklı örgütsel öğrenme fırsatı tanıyan (geleneksel eğitim ile

<sup>388</sup>Kırdar, **age**, s. 40.

<sup>389</sup>Gina Hernez, “Advancing Executive Coaching”, **Jossey-Bass**, Sayı: 29, 2011, p:14, 17.

karşılaştırıldığında) bir koçluk çeşidi olarak tanımlanır<sup>390</sup>.

Üst yönetim koçluğunun sağlamış olduğu belli başlı yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir;( www.rcbadoor.com **Erişim Tarihi:** 16.06.2012)

- ❖ Kişisel olgunlaşmayı sağlar,
- ❖ Profesyonel ve kişisel hedefleri bütünleştirir,
- ❖ Sorunlar ve sınırlamalar fark edilir,
- ❖ Karar alma ve uygulama yetenekleri gelişir,
- ❖ İletişim, soru sorma, dinleme becerileri gelişir,
- ❖ Yönetim tarzları iyileşir,
- ❖ Zaman yönetimi ve öncelikleri belirleme yöntemleri öğrenilir,
- ❖ Özgüven ve öz disiplin kazanılır,

### 13.7.Girişimcilik Koçluğu (Entrepreneurship Coaching)

Girişimcilik koçluğu, genellikle iş kurma aşamasında olan veya mevcut işini sağlıklı bir şekilde büyütmeyi ve ilerletmeyi amaçlayan bireylerin hedeflerine ulaşmak için hangi becerilerini nasıl geliştirecekleri konusunda girişimcilere yardımcı olunan koçluk sistemidir. Girişimci koçluğunun belli başlı yararları aşağıdaki gibidir<sup>391</sup>;

- ❖ Girişimciler kendi kendilerini sorgularlar. Bu şekilde kendi kişisel analizlerinin sonucu iş kurmak veya işlerini büyütme için gerekenlerin bilincine varırlar,
- ❖ Girişimciler hedeflerini net olarak ortaya koyarlar,
- ❖ Hedeflere ulaşmak için, girişimciler plan ve strateji geliştirirler,
- ❖ Mevcut kaynaklarını planlı iyi kullanma becerisi edinirler,
- ❖ Girişimciliğin vermiş olduğu enerjiyi, hayat kalitelerini artırmaya yansıtmaya çalışırlar,
- ❖ Duygusal ve maddi doyumu sağlarlar,

<sup>390</sup>Frans Cilliers, “Leadership Coaching Experiences Of Clients With Alexithymia”, **South African Journal Of Industrial Psychology**, Cilt: 38, Sayı: 2, 2012, p. 2.

<sup>391</sup> Çınar, **age**, s. 13.

Ayrıca girişimcilik koçluğu birçok aşamadan oluşmaktadır. Girişimcilik koçluğunun aşamaları şu şekildedir;(www.kariyerkocu.net **Erişim Tarihi:** 17.06.2012)

- ❖ Farkındalık çalışması,
- ❖ Kendini tanıma çalışması,
- ❖ Bilinçaltı yönetme çalışması,
- ❖ Hayalleri yeniden ortaya çıkarmak ve cesaretlendirmek,
- ❖ Motivasyon kaynakları ve ilgilerin ortaya çıkarılması,
- ❖ Değerler çalışması,
- ❖ Bilgi, beceri ve deneyimlerin analizi,
- ❖ Yaşam amacı çalışması,
- ❖ Vizyon çalışması,
- ❖ İş hedeflerinin yapılması,

### **13.8.Takım Koçluğu(Team Coaching)**

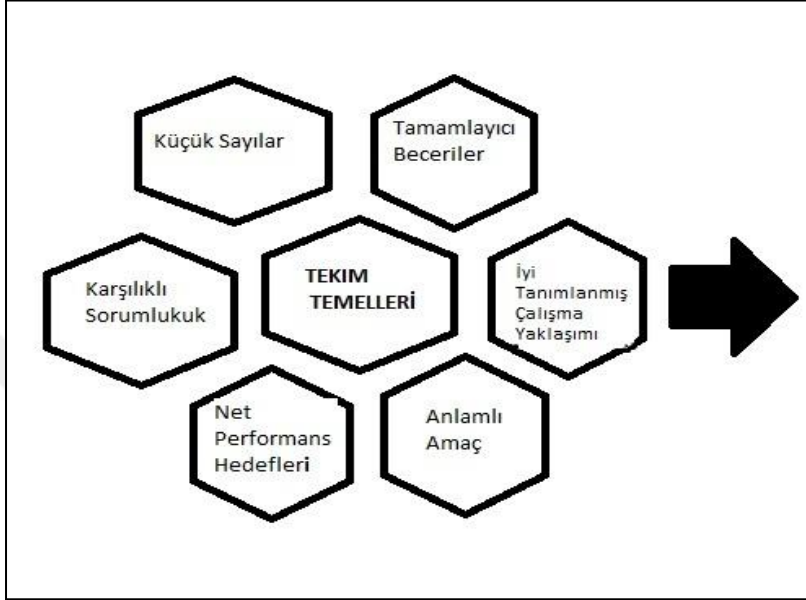
Takım koçluğu,"*bir şirkette çalışan, farklı ilgi ve tecrübelere sahip olan bireylerin bir araya gelerek bir koç eşliğinde belli aralıklarla yaptıkları ekip hedefini hayata geçirmek için yapılan çalışmalardır*" diye ifade edilebilmektedir. Takım koçluğu, takım çalışmalarında grup üyelerinin etkinliğini artırmasına neden olur. Takımlar sayı olarak en fazla beş ya da altı kişiden oluşabilmektedir. Birlikte düşünen ve birlikte hareket eden takım üyelerinin motivasyonlarında artış meydana gelirken, şirketi ilgilendiren kararları alma konusunda daha etkin rol oynamaktadırlar<sup>392</sup>. John Katzenbach ve Douglas Smith,"The Wiston of Team" adlı kitaplarında iyi bir takım çalışması için altı temel unsurun var olması gerektiğine değinmişlerdir. Bu temel unsurlardan, koçlukla ilgili olan –iyi tanımlanmış çalışma yaklaşımı- başlık incelenmeye çalışılmıştır. İyi tanımlanmış bir çalışma, etkili takım çalışmasının vazgeçilmez parçalarındandır. Olumlu bir koçluk ortamı için iyi tanımlanmış bir çalışma gerekmektedir. Takım çalışmasının süreçsel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir<sup>393</sup>;

- ❖ Takım koçu ilk iki hafta içerisinde yarım günlük toplantı yaparak, süreci değerlendirir,
- ❖ Bireyler becerilerini geliştirmek için bunu dile getirir ve tartışılır
- ❖ İş planı hazırlanırken bütün takım üyeleri katkıda bulunur

<sup>392</sup> Kazazoğlua, **age**, s. 23.

<sup>393</sup> Max Landsberg, **Koçluğun Taosu**, H. Betül Çelik (Çev.), İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999, ss. 100, 101.

- ❖ Takım üyeleri geri bildirim alış-verişi esnasında düşüncelerini kolay ifade edebilmektedir.
- ❖ Takım üyeleri altı haftalık periyotlarla durumun gidişatı hakkında bilgi sahibi olurlar.



Şekil 24 İyi Takım Çalışması İçin Altı Temel Unsur

**Kaynak:** Max Landsberg, **Koçluğun Taosu**, H. Betül Çelik (Çev.), İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999, s. 100.

John Katzenbach ve Douglas Smith, "The Wisdom of Team" adlı kitaplarında iyi bir takım çalışmasında bulunması gereken altı temel unsurun şeması Şekil-24'de görülmektedir

#### 14.KOÇLUK BECERİLERİ

Koçluk becerilerinin nasıl uygulandığını görme ve anlamının en kolay yollarından biri koçluk becerilerini sınıflandırmaktır. Koçluk becerileri ana beceriler ve yardımcı beceriler olmak üzere iki ayrı sınıfta incelenebilmektedir.

## 14.1.Anahtar Beceriler

### 14.1.1.Beden Dili Becerisi

Koçlar, koçluk görevini icra ederken beden dili bilgisinden büyük yardımlar almaktadır. İletişimde beden dilinin etkinliği % 60 ile %80 arasında değişmektedir. Bu nedenle koçlar beden dile becerisinden sıkça yararlanmaktadır<sup>394</sup>. Bununla beraber düşünme eylemi, yalnız beyinde değil aynı zamanda tüm bedende gerçekleşir. İnsan bedeni akıl ve bedenden oluşan karmaşık bir sistem durumundadır. İnsan bedeninde oluşan jestler ile yüzde oluşan mimikler iyi birer örneklerdir<sup>395</sup>. İnsan bedeninde meydana gelen anlamlı jest ve mimiklerden bazıları aşağıda yer almaktadır<sup>396</sup>;

- ❖ **Empati**; gösterme gülümseme, açık ve olumlu jestler, yakın oturmak ya da durmak, göz kontağı ve baş hareketleri ile sağlanabilmektedir.
- ❖ **Savunmacı ya da güvensiz tutum**; bireyin bacaklarını karşısındaki kişiye doğru birleştirmesi güven isteği, güven belirtisi olarak da bacak bacak üstüne atılarak gösterilebilir.
- ❖ **Gerginlik**; belirtisi olarak karamsar bakışlar, elin ağza götürülmesi ya da sık sık yüze dokunma isteği, huzursuz hareketlerle gösterilebilir.
- ❖ **Sıkıntı**; belirtileri arasında elbiselerde olmayan tozların alınması, esneme ya da odaya göz gezdirme gösterilebilir.

### 14.1.2.Dinleme Becerisi

İyi bir koçun sahip olması gereken becerilerin başında iyi bir dinleyici olma gelmektedir. Koçun görüş ve önerilerini kendi üslubu ile danışanına aktarması gerekmektedir<sup>397</sup>. Koçluk sisteminin temeli dinlemeye dayanmaktadır. Koç danışanının hayatındaki değişimleri, koçluk sürecinde meydana gelen gelişmeleri anlayabilmek için, danışanını sık sık dinler. Dinleme eylemi, tüm koçlar için olaya giriş kapısıdır. Bununla beraber diğer beceriler bir nevi ikincil ya da üçüncül aşama dinlemeye dayanır. Koçlar dinleme esnasında, koçluk sürecinin akışını değiştirecek kararlar alabilmektedir<sup>398</sup>.

---

<sup>394</sup> Kırdar, **age**, s. 23.

<sup>395</sup> Joseph O'Connor ve Andrea Lages, **NLP ve Koçluk**, Mehmet Zaman (Çev.), İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2004, p. 263.

<sup>396</sup> Ulçay, **age**, s.19.

<sup>397</sup> Linda Richardson, **Satış Koçluğu**, Esra Açar (Çev.), İstanbul: MediaCat Kitapları, 2008, s. 80.

<sup>398</sup> Laura Whitworth ve Diğerleri, **Koaktif Koçluk**, Hürkay Çetinkaya (Çev), İstanbul: MediaCat Kitapları, 2011, s.52.

### 14.1.3.Soru Sorma Becerisi

İyi bir koçun sahip olması gereken önemli becerilerden birisi de soru sorma becerisidir. Koç danışanına sorduğu sorularla konunun daha derinlemesine inerek olaya hâkim olabilmektedir<sup>399</sup>. İyi bir koç etkili sorularla beraber soru zamirlerini de etkili kullanarak iletişimi etkili kılar. Koç, açık uçlu sorular sorarak konuşmanın daha özel noktalara kaymasını sağlayabilir. Etkili sorular ”kim, ne, ne sıklıkla, ne kadar” gibi soru için yardımcı kelimeler kullanılarak sorulabilir<sup>400</sup>. Koç danışanına soru sorduğunda ortamda biraz sessizlik olabilir. O anda koç, danışanına düşünme şansı vermelidir<sup>401</sup>. Koç danışana soru sorma esnasında iki tür soru kullanır. Bunlar aşağıda da belirtildiği gibi açık uçlu sorular ve kapalı uçlu sorulardır<sup>402</sup>.

**Açık uçlu sorular;** danışanın zihninde ifade etmek istediği her şeyi anlatma şansının verildiği soru tarzlarıdır.

**Kapalı uçlu sorular;** danışanın verecekleri cevapları birkaç cevap çeşidi ile sınırlandırıldığı soru tarzıdır.

Koçların soru sorma becerilerini kullanırken dikkat etmesi gereken, yapması ve yapmaması gerekenler Tablo-15’de yer almaktadır.

---

<sup>399</sup> Açar, **age**, s. 80.

<sup>400</sup> Dilek Artar, **Başarılı Koçun Sırları**, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 2010, s. 96.

<sup>401</sup> Çetinkaya, **age**, s. 80.

<sup>402</sup> Damaş, **age**, s. 58.

YAPILMASI GEREKENLER	YAPILMAMASI GEREKENLER
Neden soru sorulması gerekliliğini açıklamaya hazır olun.	Sessizliği uygun zamanlarda kullanın. Sessizlik bazen yıldırıcı, bazen konuşturucu olabilir.
Uyumlu bir ortam sağlamak için çalışın ve danışanı arkadaşça, destekleyici ve yardımcı bir tavırla rahatlatın.	Geniş kapsamlı, muhtemelen anlaşılmayacak sorular sormayın.
Açık, somut ve spesifik sorular sormaya çalışın.	Yönlendirici sorular sormayın. Bu sorular, danışanın ne düşündüğünü/bildiğini değil, koçun zaten bilmekte olduğu şeyleri gösterir.
Yanıtları her zaman olumlu ve cesaretlendirici bir tonla kabul edin.	Amacı açıklamadan, tuzak sorular sormayın. Tuzak sorular, motivasyonsuzluğa neden olabilir.
İhtiyaç olduğunda daha fazla bilgi isteyin. “Hepsi bu mu?” vb. sorular sorun.	Karmaşık bir dil kullanmayın.
Yanıtların gerçekten irdelenmesini sağlayın. Duraklama genellikle bunun yapıldığını gösterin.	Yanıtın bilindiği düşünülerek ilk duyulanın, tam bir yanıt olduğu sonucuna vararak karar vermeyin.
Danışanın kendi durumu üzerinde düşünmesinin önemini gösterin. “Yaptığın işin gelişmeye başladığını nasıl fark ettin?” gibi sorular sorun.	İlginç ama uğraşılacak konuyla ilişkisiz yanıtlarla konuyu saptırmayın.

**Tablo 15** Koçların Soru Sorma Becerisine ilişkin Öneriler

**Kaynak:** Çağlar Çabuk, **Koçluk ve 4. Boyut**, Ankara: Elma Yayınevi, 2011, s. 39.

## 14.2.Yardımcı Beceriler

### 14.2.1.Değerlendirme Becerisi

Koçluk hizmeti alan danışanda meydana gelen gelişmeler ve değişimler belirli aralıklarla kaydedilir. Kaydedilen veriler belirli kriterlere göre ölçülür ve değerlendirilirler. Bu değerlendirmelerde danışanın işi ne kadar iyi yaptığı değil, olayları kavraması ve yaptıklarının gerekçesinin de farkında olması önem taşımaktadır. Değerlendirme becerisi, test sorularından yardımlar alınarak geliştirilir<sup>403</sup>.

<sup>403</sup> Akçil, age, s. 27.



### 14.2.2.Tartışma Becerisi

Koçun sahip olduğu tartışma becerisi sayesinde tartışma ortamları, otoriter ast üst ilişkisi şeklinde değil de, aynı seviyedeki iki çalışan arasındaki tartışma gibi olmalıdır. Tartışma esnasında koç, olaya dışarıdan bakarak objektif olmaya çalışır. Tartışma esnasında dayatmacı bir problem çözme şeklinde değil, problemin tespitine yönelik bir çalışma sergilemelidir. Çoğu profesyonel koç astların düşüncelerini etkilememek için, kendi düşüncelerini sona saklamaktadırlar. Bununla beraber tartışmada astları teşvik etmek için, söze iltifatla başlamakta fayda vardır<sup>404</sup>.

### 14.2.3.Araştırma Becerisi

Araştırma becerisi kapsamında, koçun güvendiği kişilerden görüş ve öneriler almak etkili bir araçtır. Bir kişi hakkında araştırma yapılıyor ise, kişinin sorun yaşadığı kişilerden bilgi almak doğru bir davranış olmayacaktır. Aynı zamanda, kişinin en yakın arkadaşlarından bilgi alınması da, bireyde ihanete uğradım duygusu uyandırabilmektedir. Bunun dışında kalan kişilerden bilgi alırken, işletmedeki pozisyonunu önemsemeden görüş, öneri ve şikâyetlerini dinlemelidir<sup>405</sup>. Bununla birlikte koçun araştırma becerisi içerisinde, sorgulama, bilgi toplama, gözlem ve analiz yapabilme yetkinliklerini bulunmaktadır<sup>406</sup>.

### 14.2.4.Gözlem Yapma Becerisi

Koçluk sisteminde koç, çalışanların günlük faaliyetlerini inceleyerek onların performansında artışlar meydana getirmek için fırsat kollar. Koçların performans değerlendirmeleri yaparken, gözlem yapma becerilerine büyük görevler düşmektedir. Koçun gözlemleri sonucunda edindiği izlenim, sonraki davranışları açısından önemlidir. Bireyin özellikle performansı değerlendirilirken, koçun gözlem becerisinden destek alarak objektif bir şekilde değerlendirme yapması gerekmektedir<sup>407</sup>. Koç, bireylerin performanslarını günlük olarak gözlemlemeli ve geri bildirim sunmalıdır. Gözlem esnasında bireyin hangi yönlerini daha etkin kullandığı üzerinde durmalıdır. Gözlem esnasında nedenler üzerinde değil, olayın kendisine yoğunlaşılmalıdır<sup>408</sup>.

---

<sup>404</sup> Özbay, **age**, s. 60.

<sup>405</sup> Figen Seçer Kalkan, “Farklı Okul Türlerindeki Yöneticilerin Algılanan Koçluk Becerilerinin Karşılaştırılması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi SBE, İstanbul, 2009, s. 15.

<sup>406</sup> Elgün, **age**, s. 31.

<sup>407</sup> Elgün, **age**, s. 33.

<sup>408</sup> Seçer Kalkan, **age**, s. 16.

#### 14.2.5. Analiz ve Sentez Becerisi

Koçun taşınması gereken özellikler arasında analiz ve sentez becerisi yer almaktadır. Koç danışanına karşın koçluk görevini icara ederken 5N+K (kim, ne, nerede, ne zaman, nereye, nasıl) kuralını kullanarak danışanını analiz etmelidir. Gözlem esnasında problem geniş hatlarıyla belirlenmelidir. Analiz esnasında koç objektifliğini korumalı, kişisel görüşlerden sakınmalıdır<sup>409</sup>. Koç analiz esnasında açık iletişim yöntemini uygulamalıdır. Danışanların sahip olduğu sorunlar hakkında çözüm üretmeden önce, sorunun içsel ve dışsal çevreleri iyi analiz edilmelidir. Aynı zamanda mevcut sorunun diğer çalışanlar üzerindeki etkisi de incelenmelidir. Koç, analiz ve sentez becerisini sergilerken “*Sizce... Bunu yaparsanız ne olur? ...yapmayı denediniz mi? ...yapmanın en iyi yolu nedir sizce?*” gibi sorunlardan yardım alabilir. Bu sorularla problemin odak noktasına ve çözümün merkezine ulaşması kolaylaşacaktır<sup>410</sup>.

#### 14.2.6. Sözel Beceriler

Sözel beceriler; ses tonlamaları ve hitap edebilme becerileri şeklinde ifade edilebilmektedir. İletişimde söylenen sözden çok, sözün söylenme şekli etkin olabilmektedir. Danışanların sözün söylenme şeklinden dolayı birçok farklı anlam çıkarabileceği unutulmamalıdır. Aynı zamanda koçun, dile hâkim olması danışanla arasındaki iletişim açısından faydalı olmaktadır<sup>411</sup>. Sözel iletişim aynı zamanda, karşıdaki bireyi etkileme aracıdır. Bu aracın iyi kullanılmaması, koç ile danışan arasındaki iletişimi aksatabilmektedir. Koçun sözel becerisini etkin kullanmasına engel olan durumlar arasında, kesintiler, zaman kısıtlaması, konu üzerinde yeterli bilgiye sahip olmamak, önceki deneyimler, fiziksel ve örgütsel uzaklık, konuyla çok az ya da çok fazla ilgili olmak, beklentiler ve alıcının kişisel ihtiyaçları yer almaktadır<sup>412</sup>.

#### 14.2.7. İkna Etme Becerisi

Koçluk görevini yerine getiren bireyler, danışanlarını baskı ve direktiflerle değil ikna yöntemi ile yönlendirmelidir. Karizmatik özelliklere sahip olan koçların, ikna becerisini kullanması daha kolay olmaktadır. Koçun sahip olduğu, ikna etme becerisi, danışanların

<sup>409</sup> Elgün, **age**, s. 33.

<sup>410</sup> Özbay, **age**, s. 63.

<sup>411</sup> Elgün, **age**, s. 37.

<sup>412</sup> Seçer Kalkan, **age**, ss. 19, 20.

koçluk sistemine ve bulunduğu örgüte bağlılığını artırır. Aynı zamanda hedeflerine odaklanmalarını sağlarlar<sup>413</sup>. Koçlar ikna becerileri sayesinde danışanlarını hızlı ve kolay etkileyebilmektedirler. Aynı zamanda bu ikna etme becerisi koçluktaki her bir asamaya pozitif enerji getirir<sup>414</sup>.

#### 14.2.8. Danışmanlık Becerisi

Danışmanın başlıca görevi, bir kişinin gerçek veya algılanmış bir problem hakkında konuşmasına, çözüm bulmasına ve hareket yönünü belirlemesi ile ilgili bir karar almasına yardım etmektir diyebiliriz. Koçluk sistemi temel olarak bireyin kendi yönünü belirler. Yalnız bazı durumlarda koç, konunun akış yönünü belirleyebilir. Bu noktada devreye koçun danışmanlık becerisi girmektedir<sup>415</sup>. Günümüzde koçlarla beraber, yöneticilerde çalışanlarına danışmanlık yapmalıdır. Danışmanlığın temel özelliği, tehdit ve korkulardan arındırılmış nezih, destekleyici bir ortamın oluşturulmasıdır. Koç sahip olduğu danışmanlık özelliği sayesinde, bireyin problemi tanımlamasına, açık biçimde ifade etmesine, çözümler için yollar aramasına ve eylem planı geliştirmesine yönelik çalışanına cesaret verir, onu destekler, önerilerde bulunarak, olaya farklı açılardan bakmasını sağlar<sup>416</sup>.

#### 15. ETKİLİ BİR KOÇUN ÖZELLİKLERİ

Yöneticiler etkili bir koç olabilmek için bazı özellikleri taşımalıdır. Yöneticinin etkili bir koç olabilmesi için, öncelikle astlarının saygısını kazanması gerekir. Etkili bir koçluk uygulaması yalnız güven ve saygının olduğu bir yerde gerçekleşebilir. Bununla beraber etkili bir koç, danışanın başarısının kendi işini kolaylaştıracağına farkındadır<sup>417</sup>. Bununla birlikte koçun temel rolleri üzerine Starcevich 2009 yılında yazmış olduğu “*Breaking The Entitlement Cycle*” (Yetki Devri) isimli yazısının da şu şekilde belirtmiştir:<sup>418</sup>

**Çözümün bir parçası olmak:** Koç etkili olabilmek için doğru kişi, doğru organizasyonu beklemek yerine kendisi “gerçekleştirmelidir”.

**Resmi anlaşılır hale getirmek:** İyi bir koç hedefleri ulaşılabilir ve anlaşılabilir kılmalıdır

---

<sup>413</sup> Akçil, **age**, s. 29.

<sup>414</sup> Özbay, **age**, s. 64.

<sup>415</sup> Özbay, **age**, s. 65.

<sup>416</sup> Akçil, **age**, s. 30.

<sup>417</sup> Öztürk, **age**, s. 34.

<sup>418</sup> Seçer Kalkan, **age**, s. 11.

**Takım kurmak:** Danışanlar koçların oluşturdukları, takımlara yer almak isterler

**Takıma güvenmek:** Takımda etkin bir koç olabileceği gibi, bireyler birbirlerine de koçluk yapabilirler

Etkili koç'un özelliklerini bir tabloda özetlemek gerekirse: aşağıda bulunan Tablo-16 den faydalanabiliriz.

Özellik	Görev
Destekleyici	Çalışanların işlerini yapmaları için ihtiyaç duyduklarını sağlamalıdır
Hedeflere Yönelik	Çalışanlara plânlanan stratejik hedefleri bildirmelidir
Gözlemleyici	Çalışanların sorunları hakkında söylemediklerinden de haberdar olmalıdır
Sabırlı	Çalışanların da meşgul olduklarını ve fazla çalıştıklarını göz önüne alıp toleranslı olmalıdır
Eğlenceli	Çalışanlara pozitif enerji aşılayarak kendisini dinlemelerini ve verilmek istenen mesajı almalarını sağlamalıdır
Saygılı	Cinsiyet, din vb. ayırım yapmadan çalışanların birbirine saygı gösterdikleri bir ortamı desteklemelidir

**Tablo 16** Etkili Bir Koçun Özellikleri

**Kaynak:** Sema Öztürk, "Ortaöğretim Özel ve Resmi Okul Yöneticilerinin Koçluk Becerilerinin Karşılaştırılması"(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2007, s.15.

Koçluk yapan bir bireyin, etkili bir koçluk uygulaması gerçekleştirebilmesi aşağıda yer alan ilkelerle mümkün olabilmektedir<sup>419</sup>:

1. Koçluk programı için açık, kesin ve sürekli destek sağlamak,
2. Koçların sahip olması gereken niteliklere sahip olup olmadığını kontrol etmek,
3. Koçların adil ve titiz özelliklerine sahip olmasını sağlamak,

<sup>419</sup>Barbara Neufeld ve Dana Roper, **Coaching**, Cambridge: Education Mat ters, 2003, ss: 16,17.

## 16.KOÇLUK SÜRECİ

Koçluk süreci dokuz aşamadan oluşur. Bu aşamalar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

### 16.1.Birinci Basamak: Anlaşma(Kontrat)

Koçluk sürecinin temeli anlaşma (kontrat) denilebilir. Koçluk sürecinin başladığı andan, sonlanacağı hedeflerin gerçekleştiği tüm evrede anlaşma esastır. Anlaşma aşaması, koçluk ihtiyacının doğmasından, danışanın koçu iyice dinlemesi, sorunların çözüme ulaştırılmasında işbirliği içerisinde olmak gibi tüm fonksiyonları kapsar<sup>420</sup>. Hedeflerin ortak ve süreç boyunca gelişecek olayların paylaşımı, başlangıçtaki anlaşma ile gerçekleşir. Bu aşamada taraflar karşılıklı olarak birbirlerini anlamalı ve birbirleri konusunda ikna olmalıdırlar. Koçluk sürecinin ilerleyen aşamalarında yanlış anlaşılmalarda olabileceği göz önünde bulundurulmalı ve koça neden ihtiyaç duyulduğu, amaçların ne olduğu belirlenmelidir.

Anlaşma sürecinin aşamaları aşağıdaki gibidir<sup>421</sup>:

1. Koçun süreç boyunca kime ya da kimlere karşı sorumlu olduğu,
2. Amaçların net olarak belirlenmesi,
3. Geribildirimlerin işleyişi (kime, hangi aralıklarla geribildirim yapılacak),
4. İzleme ve değerlendirmenin şekillerinin netleşmesi,
5. Sonuçların nasıl uygulanacağını belirleme,

### 16.2.İkinci Basamak: Gözlem ve Değerlendirme

Danışan belirlenen yöntemlerle gözlemlenir. Güçlü ve zayıf yönleri belirlenip, geliştirilecek yönlerine odaklanılır. Danışanın yetkinlikleri tespit edilir ve bu yetkinlikler uygun ölçme araçlarıyla tespit edilir. Kişilik envanteri yardımıyla kritik beceriler ve bilgi düzeyi; kişilik özellikleri ve kişisel tarz; ilgi alanları, değerler ve kariyer eğilimleri tespit edilmeye çalışılır. Bunun dışında kullanılan diğer testler şunlardır<sup>422</sup>;

<sup>420</sup>Harvard Bussiness School Publishing Corporation, **Koçluk**, Ahmet Kardam (Çev.) , İstanbul: Optimist Yayınları, 2007, ss. 43, 44

<sup>421</sup> Akçil, **age**, s. 21, 22.

<sup>422</sup> Kazazoğlua, **age**, s. 45.

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

### 16.3.Üçüncü Basamak: Durum Analizi

Durum analizi danışanın yapması gereken bir çalışmadır. Yalnız ihtiyaç duyarsa koç, danışanına yardım edebilir. Bununla beraber durum analizi yaparken, durum analizini etkileyen faktörler (zaman, para, malzeme, amaçlara ulaşmak için gerekli davranımlar, düşünceler, beceriler ve yaratıcılık, ekip üyeleri arasındaki ilişkiler, amaçları engelleyici faktörler) gibi faktörler göz ardı edilmemelidir<sup>423</sup>. Durum analizinde amaç; bulunulan durumun hedeflere yönelik yapılan planlamaya ne kadar uygun olup olmadığının gözler önüne serilmesidir<sup>424</sup>.

### 16.4.Dördüncü Basamak: Beceri Analizi

Beceri analizinin danışan tarafından yapılması gerekir. Yine durum analizinde olduğu gibi koç yardımda bulunabilir. Koç analizin ilk aşamalarında daha yönlendirmeci rol üstlenir. Beceri analizi yapılırken, inançları, tutumları ve davranışları kapsamalıdır<sup>425</sup>. Beceri analizi; bilgi, inançlar, tutumlar ve davranışları ortaya koymalıdır. Aynı zamanda beceri analizi, çalışan tarafından yönetildiğinden, kişinin kendi gelişiminin sorumluluğunu ve sahiplenme duygusunu üst seviyelere çıkaran bir analizdir<sup>426</sup>.

### 16.5.Beşinci Basamak: Bireysel Paradigma(Değerler dizisi) Analizi

Paradigma kavramı; *“bireyin iç ve dış dünyasını (kendisini ve etrafını) yorumlama, algılama ve bilme süreçleriyle ilgili tüm etkenlerin yarattığı örgütlü ve dinamik düşünsel bir sistemdir”*. Kişisel paradigma, kişisel gelişimi kendi bünyesinde meydana getirir ve değişime uğratar. Bu aşamada koça düşen görev, danışan ve süreç kadar kendi yeterliliğinin ve dışarıya

---

<sup>423</sup> Akçil, **age**, s. 23.

<sup>424</sup> Damaş, **age**, s. 56.

<sup>425</sup> Akçil, **age**, s. 23.

<sup>426</sup> Damaş, **age**, s. 56.

verdiği algının analizidir<sup>427</sup>.Gelişimi ve dönüşümü şekillendiren inançlar, kişisel paradigmalardır. Danışanın inançlarını etkileyen ve şekillendiren etkenler arasında iç diyalog, duygusal reaksiyon, zayıf ve güçlü alanlar, fırsatlar, çeşitli davranışlar, algılanan tehlikeler, beklentiler, yetenekler, v.b. yer almaktadır<sup>428</sup>.

### **16.6.Altıncı Basamak: Performans Değerleme ve Gözleme**

Koçluk süreci içerisinde, performans değerlendirme ve gözleme işlemi, koç, çalışan ve dışarıdan bazı kişiler tarafından gerçekleştirilebilir. Bununla beraber danışanın değerlendirmesi ve gözlenmesi farklı yöntemlerle gerçekleştirilmektedir<sup>429</sup>. Performans değerlendirme ve gözleme analizi, danışanın içerisinde bulunduğu, çalışanın nihai durumunu belirleyebilen ve zayıf yönlerin gelişimini izlemekte yardımcı olabilen bir analizdir<sup>430</sup>.

### **16.7.Yedinci Basamak: Yapıcı Yönlendirme**

Koçluk süreci içerisinde elde edilen bilgiler, danışanın savunmaya geçmeden uygun bir ortamda danışanla paylaşılabilir. Bu aşamada danışanın, güçlü ve zayıf yönleriyle ilgili duruma yeterince hâkim olup olmadığına dikkat edilmelidir. Danışana sunulan somut örnekler ile bireyin olumsuz geribildirim neden olan davranışları hakkında bilgi sunulmalıdır. Yapıcı yönlendirme ile kendilerini değerlendirmede iyimser olan kişilerde, danışanın savunmacı tepkilerinin önüne geçilmiş olur. Yine aynı şekilde, yapıcı yönlendirme ile kendisini eleştiren bir değerlendirmede bulunan danışanın, kendisine ait somut örneklerle gerçekleştirilmesi danışanda gerçekçi bir benlik algısının oluşmasını sağlar<sup>431</sup>.

### **16.8.Sekizinci Basamak: Dirençle Başa Çıkma**

Koçluk sisteminin kurumlarda uygulanma aşamasında, koç ya da yönetim danışanların dirençleriyle karşı karşıya kalabilmektedirler. Gösterilen bu direnç örgütün mevcut yapısından, kişisel özellikler gibi birçok etkenden kaynaklanıyor olabilir<sup>432</sup>. Dirençle başa çıkabilmek ve başarılı bir süreç ortaya koyabilmek için, gerçekçi bir yönlendirme planı,

---

<sup>427</sup> Damaş, **age**, ss. 56, 57.

<sup>428</sup> Akçil, **age**, s. 23.

<sup>429</sup> Akçil, **age**, s. 24.

<sup>430</sup> Damaş, **age**, s. 56.

<sup>431</sup> Çınar, **age**, s. 9.

<sup>432</sup> Aşılıpınar, **age**, ss. 52, 53.

ilerlemeyi takip etmek, profesyonel bir koçluk çalışması, bilgi ve deneyim birikimi gerekmektedir. Süreci yöneten koçun uzman olması gerekmektedir. Uzman koç ortamın hazır olduğunu düşündüğünde hazırladığı son raporla direnç sürecini sona erdirir<sup>433</sup>.

### 16.9.Dokuzuncu Basamak: Motivasyon ve Ödüllendirme

Motivasyon kelimesi kökeni, İngilizce ve Fransızca “*motive*” kelimesinden geldiği düşünülmektedir. Motive kavramının Türkçede karşılığı “*güdü*” ya da “*harekete geçirici*” şeklindedir. Motivasyon tanım olarak, “*insanları belirli bir amaca doğru, devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamı olarak da ifade edilebilmektedir*”<sup>434</sup>. Motivasyon kavramını üç temel unsurdan oluşur. Bu unsurlar şunlardır<sup>435</sup>;

1. İnsan davranışlarını tetikleme,
2. Bu davranışı yönlendirme,
3. Bu davranışı sürdürme,

İstenmeyen davranışlarda değişim meydana getirebilmek için, iyi performansa sahip bireyler desteklenmeli ve ödüllendirilmelidir. Koç ile danışan arasında da, danışanı motive edici ödüllendirme ve takdir etme sistemi uygulanmalıdır. Bununla birlikte ceza ise, davranışın geçici bir süre bastırılmasına neden olur. Cezanın öğrenimde olumsuz bir etkisi söz konusudur. Koçluk sonuç olarak, bireyin kendi sorumluluklarına sahip çıkmasıyla gerçekleşir. Koçun yardımlarına rağmen danışan, disiplinsiz eylemler sergiliyor ise, kendisinden koçluk sistemi ya da ast-üst ilişkisi arasında tercih yapması istenebilir<sup>436</sup>.

---

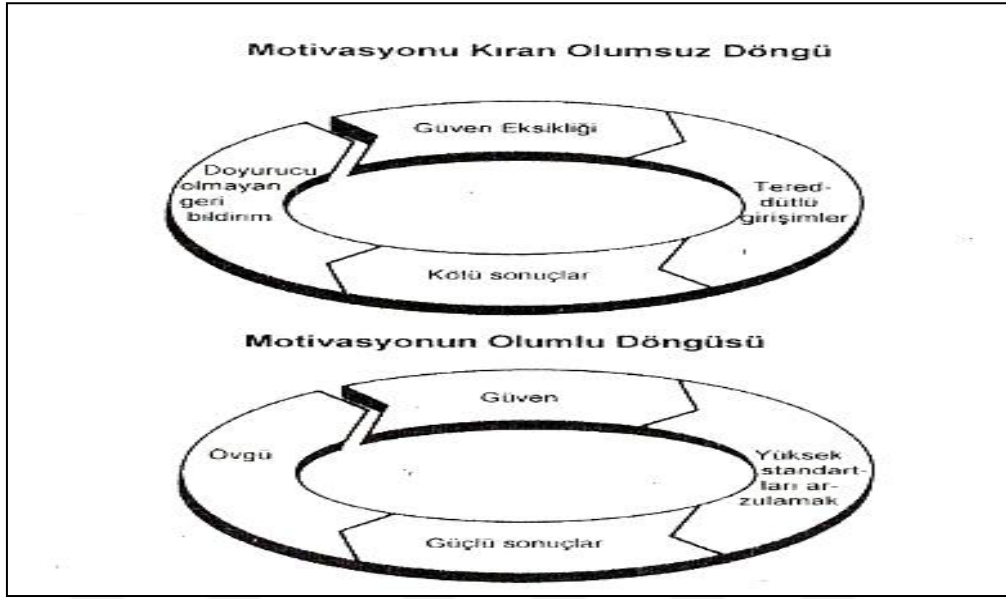
<sup>433</sup> Kazazoğlua, **age**, s. 48.

<sup>434</sup>Özlem Köroğlu, “İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma”,(Yayınlanmamış Doktora Tezi), Balıkesir Üniversitesi SBE, Balıkesir, 2011, s. 156.

<sup>435</sup>Hüseyin Kantar, **İşletmede Motivasyon**, İstanbul: Kumsaati Yayınları, 2010, s. 125.

<sup>436</sup> Özbay, **age**, s. 55.





Şekil 25 Motivasyonun Olumlu ya da Olumsuz Döngüsü

**Kaynak:** Max Landsberg, **Koçluğun Taosu**, H. Betül Çelik (Çev.), İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999, s. 89

Koçun, koçluk yaptığı danışanın motivasyonunu ortadan kaldıran olumsuz döngü var ise; güven duygusuna, motivasyonun olumlu döngüsü var ise övgü kavramına öncelik verilmelidir<sup>437</sup>.

## 17.KOÇLUKTA KULLANILAN TEKNİKLER VE ARAÇLAR

### 17.1.Hedef Belirleme

Koçlar danışanlarına spesifik hedefler koymaları gerekmektedir. Bu hedefler dilek, beklenti ya da temenni niteliğinde olmamalıdır. Konulan hedeflerin ulaşılabilir oluşu, bireylerde motivasyon meydana getirmektedir. Hedefler açık ve net bir şekilde,zaman çizelgeleriyle birlikte belirlenmiş olmalıdır. Zamanı önceden belirlenmemiş hedefler, danışana ve koça zaman kaybettirmektedir. Ulaşılmak istenilen hedeflerin açık bir şekilde tanımlanmış olması gerekmektedir. Koç danışanına, büyük hedefler için küçük hedeflerin gerçekleştirilmesi gerektiği konusunda ikna etmelidir<sup>438</sup>. Kurumsal boyutta bakıldığında zaman, kurumlar kendi hedeflerini koyabilmelidir. Günümüz iş dünyasında ve günlük hayatta,

<sup>437</sup> Çelik, **age**, s. 88.

<sup>438</sup> Yıldırım, **age**, ss. 111, 112.

kurumların kendilerine koydukları hedefler motive edici niteliktedir. Aynı zamanda koçluğun özünü teşkil eden hedef belirlemenin, Locke ve Latham tarafından en etkili motivasyon aracı olduğu öne sürülmektedir<sup>439</sup>.

## 17.2.Geri Bildirim ve Övgü

Lyons (2006),yaptığı çalışmalar sonucunda geri bildirim vermenin takım liderinin önemli niteliği olduğunu vurgulamaktadır. Imperato (1998), geri bildirim vermenin, insanların yaptıkları işi daha iyi yapmalarını sağlamak için önemi üzerinde durmuştur. Ayrıca performans değerlendirme, çoğu şirket için zor ve sıkıntılı bir süreç niteliğinde olabilmektedir<sup>440</sup>. Geri bildirim konusu, olumlu geri bildirim ve olumsuz geri bildirim olmak üzere iki başlık altında toplayabiliriz. Olumlu geribildirim, danışanın ya da çalışanın kendisinden beklenen performansı sergilediğini ve ödül, takdir gibi mükâfatı ifade etmektedir. Olumsuz geri bildirim ise; danışanın ya da çalışanın beklenen performansı gösteremediğini dolayısıyla kınama, ikaz gibi negatif yöndeki yargıları ifade etmektedir<sup>441</sup>. İyi bir koçun ya da yöneticinin, , ideal bir bildirim verebilmesi için yapması gerekenleri şu şekilde sıralayabiliriz<sup>442</sup>:

- ❖ Danışanın kişiliğine yönelik eleştirilerde bulunmamalıdır,
- ❖ Yargılayıcı hükümlerden kaçınmalıdır,
- ❖ Yeterli oranda bilgi vermelidir,
- ❖ Danışanın değer yargılarını incitmeden, öğretme faaliyetinde bulunmalıdır.

## 17.3.Beyin Fırtınası ve Metaforlardan Yararlanma

Beyin fırtınası katılımcıları yaratıcı düşünceye sevk etmek anlamında önemli bir metottur. Beyin fırtınası yöntemi fikirlerin özgürce söylenmesini teşvik etmekte ve genellikle farklı fikirlerin ortaya çıkması teşvik edilmektedir. Ortaya çıkan bu orijinal fikirlerden yararlanma anlamında faydalı bir araçtır<sup>443</sup>.

---

<sup>439</sup> Aşılıpınar, **age**, s. 161.

<sup>440</sup> Seçer Kalkan, **age**, s. 17.

<sup>441</sup> Elgün, **age**, s. 34.

<sup>442</sup> Öztürk, **age**, s. 43.

<sup>443</sup> Kırdar, **age**, s. 189.

Beyin fırtınası esnasında çoğu zaman yaratıcı, yenilikçi, orijinal fikirler ortaya çıkarken bazen de anlamsız fikirler çıkabilmektedir. Beyin fırtınasının uygulanmadığı koçluk ilişkilerinde bu fikirlerden mahrum kalınmaktadır<sup>444</sup>.

Metafor kavramı anlam olarak, ” bir şeyin, bir nesnenin veya bir objenin başka bir şeyle anlaşılmasını ve algılanmasını sağlayan bir kavramdır”. Metaforun kullanılışı, örgütsel yaşamı okuma, anlama ve biçimlendirme tarzı açısından büyük önem taşımaktadır<sup>445</sup>. Genel bir kanı metaforu, süslü söylem şeklinde olduğudur. Yalnız metaforun içeriği bu kadar basit değildir<sup>446</sup>. Metafor, anlatılmaya başlandığı zaman olayın sadece bir yönüne vurgu yaparken diğer yanlarını göz ardı eder. Olayın bu şekilde oluşu metafor olgusunun güçlü ve zayıf yönlerinin olduğunun bir göstergesidir<sup>447</sup>.

Beyin fırtınasının kurallarını şu şekilde sıralayabiliriz<sup>448</sup>;

- ❖ Kesin olarak hiçbir yorum, kritik ve değerlendirmeye müsaade edilmez.
- ❖ Değişik fikirlerin ortaya çıkışını teşvik edilir.
- ❖ Mümkün olduğu kadar çok fikir toplanır ve birbirleriyle ilgili olmayan fikirler kabul edilmez.
- ❖ Akla gelen her fikir, hiç değiştirilmeden olduğu gibi kabul edilir.
- ❖ Yeni üretilen fikirlerle eski fikirler arasında bağlantı kurulmasını sağlayın.
- ❖ Diğer üyelerin görmesi için bütün üretilen fikirler kelimesi kelimesine tespit edilir.
- ❖ Hangi fikirlerin, çözüme çalışılan problemle ilgili olduğuna karar veriniz.
- ❖ Açıklığa kavuşması için fikirleri tartışınız.
- ❖ Benzer fikirlerin birleştirin ya da çıkartın.
- ❖ Belirlenen fayda ve mahzurları sıralayınız.
- ❖ Belirlenen fikirleri uygulamak için tartışılacak konuların bir listesini hazırlayın.
- ❖ Nerede yanlışlıklar olabileceğini tartışınız ve çok çeşitli olasılıkları değerlendiriniz.
- ❖ Tespit edilen fikirler arasındaki en önemli olanını seçiniz ve ona son şeklini veriniz.

<sup>444</sup>Salih Yeşil, “İşletmeler Açısından Etkin Bir İş Toplantısının DNA’ları”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:26,No:1,2012,s.190.

<sup>445</sup>Sevinç, age, s. 7.

<sup>446</sup>Hasan Basri Gündüz ve Diğerleri, “Karmaşık Sistemlerde Liderlik Bakışıyla: DNA Liderlik”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt:8, Sayı:1, 2011, s. 523.

<sup>447</sup>Gürsu Sezen Torun, “Örgüt Kültürünün Çalışan Bağımlılığı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma”, **T.C. Sanayi, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü**, Yayın No: 724, 2012, s. 8

<sup>448</sup>Akın Marşap, **Yönetmelik Sistem**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2009, ss. 150, 151.

#### 17.4.Hipnoz ve Rahatlama Terapisi

Terapi kelime anlamıyla; “*bireyin kendi iç dünyasına yaptığı uzun, sabır isteyen bazen zorlu ama genel olarak sağlık için gerekli olan bir yolculuktur*”. Her içsel yolculuğun bir başlangıcı, bir ortası ve birde sonucu vardır. Terapinin başında danışan varmak istediği yolu meydana getirir. Kılavuzu sayesinde o hedefe ulaşmaya çalışır. Yolculuk iki kişiyi gerektirir. Taşın altına hem terapist hem de danışan elini sokarsa ancak yolun sonuna öyle varılır. Terapist tek başına hiçbir şey yapamaz. Hiçbirimizin elinde sihirli değnek yoktur. Terapi, zihinsel ve duygusal bozukluk gösteren bireylerde daha sağlıklı bir ruhsal denge sağlamak amacı güder. Bu süreçte danışan ve terapist arasında düşünce ve duygu alışverişi kurulur. Bu alışverişin kurulduğu süreç hem bir bilimsel süreçtir (çünkü kendi içinde sistemi vardır), hem de sanattır. Çünkü terapi yaratıcılık ve zekâ gerektirir (www.doktorsitesi.com **Erişim Tarihi:** 09.06.2012).

EMDR yöntemi terapide sıkça kullanılan ve koçlukta kullanılması da yararlı bulunan yöntemlerden biridir. EMDR’e “*Göz hareketleriyle duyarsızlaştırma ve yeniden işleme*” sözcüklerinin İngilizcelerinin baş harflerinden bir kavramdır. EMDR’e yöntemi Foster ve Lendl (1996) tarafından ortaya konulan olumsuz düşünceleri ve kaygıyı ortadan kaldırmayı hedefleyen bir yöntemdir. EMDR’e tekniği performansı artırmaya yönelik kullanılabilen bir tekniktir<sup>449</sup>.

#### 17.5.Sanki Tekniği

Psikosentezin kurucusu olarak kabul edilen Roberto Assagioli “*Sanki Tekniği*” adını verdiği tekniğini bilim dünyasına kazandırmıştır. Assagioli olayları yanlış anlamamızın ya da yanlış yorumlamamızın temelinde korkular olduğunu ileri sürmektedir. Sanki yöntemi, o korkulu olayı o an yaşıyormuş sanki gibi göz önüne getirilmesiyle gerçekleşen bir tekniktir. Sanki tekniğinde birey, o olayın her aşamasını imgeleme gücü ile yaşar. Bu olaydaki kişisel çarpıklıkları tespit etmeye çalışır. Bu yöntem anca danışanın o anı yaşamasına engel olan şeyleri ortadan kaldırmasıyla gerçekleşir. Sanki tekniğinin amaçsal kapsamını “*davranmanın, düşünmenin ve insanlarla etkileşim içinde olmanın daha tatmin edici yollarını bulmak, gerçek*

---

<sup>449</sup> Aşılıpınar, **age**, s. 166.

yaşamda denenen farklı davranışların başarılı olup olmadıklarını görmek ve “öz” kavramını (kendi benliğine ilişkin tanımı) geliştirmek” şeklinde açıklayabiliriz<sup>450</sup>.

### 17.6. Bireysel SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities Threats) Analizi

Bireysel SWOT analizine geçmeden SWOHP analizinden bahsetmek faydalı olacaktır. SWOHP analizi, danışanın olumlu ve olumsuz özelliklerini sorgulaması konusunda yardım sağlamaktadır. Aynı zamanda SWOHP analizi, olumsuz özelliklerin nasıl olumluya çevirebileceği sorgulamasını sağlamak ve bunları alışkanlık haline getirerek süreklilik kazanmasını sağlamak amacıyla yapılır<sup>451</sup>.

- ❖ **Strengths**(Güçlü Yönler): Danışanın başarıyı yakalayabildikleri
- ❖ **Weaknesses**(Zayıf Yönleri): Danışanın başaramadıkları
- ❖ **Order**(Sıra): Yapılması gerekenleri doğru sıralama
- ❖ **How**(Nasıl): Olumsuzluklar nasıl olumluya çevrilebilir
- ❖ **Threats**(Koruma Yolları):Mevcut Kazanımları koruyabilme

SWOT analizi SWOHP analizinden biraz farklı olarak, bir olayı incelerken onunla ilgili güçlülük, zayıflık, fırsatlar ve tehditlerin tek ele alınmasını faydalı bulmaktadır<sup>452</sup>.

- ❖ **Strengths** (Güçlü Yönler):Danışanın başarıyı yakalayabildikleri
- ❖ **Weaknesses** (Zayıf Yönleri): Danışanın başaramadıkları
- ❖ **Opportunities**(Fırsatlar):Mevcut durumdaki fırsatlar
- ❖ **Threats**(Tehditler):Olayda tehdit riski taşıyan unsurlar

Kişisel SWOT analizleri bireylerin geliştirmesi gereken özellikleri üzerinde durulmasını sağlamaktadır. Bu analizin koçluk sürecinde, danışanın ihtiyaç duyduğunda uygulanması yerinde olacaktır<sup>453</sup>.

---

<sup>450</sup> Aşılıpınar, **age**, s.167.

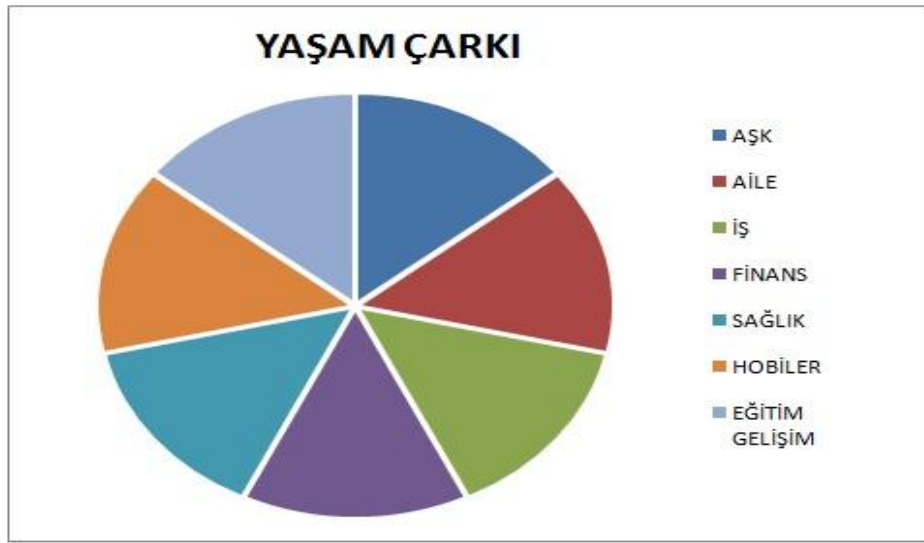
<sup>451</sup> Çabuk, **age**, s. 40.

<sup>452</sup> Çabuk, **age**, s. 41.

<sup>453</sup> Özden, **age**, s. 149.

## 17.7.Yaşam Çarkı

Yaşam çarkı için bir çeşit zihin haritası denilmesi yanlış olmayacaktır. Yaşam çarkı şu şekilde oluşturulur; danışanın yaşamındaki etkin dinamikler belirlendikten sonra bir daire çizilir. Çizilen bu daire danışanın sahip olduğu dinamik kadar daireye bölünür. Dairenin her bir dilimine danışanın bir dinamiği yazılır. Danışandan 1'den 10'a kadar ya da 100 üzerinden yaşamındaki dinamikleri oylaması istenir ve bu şekilde danışanın yaşam çarkı ortaya konulmuş olur<sup>454</sup>.



Şekil 26 Yaşam Çarkı

**Kaynak:** Çağlar Çabuk, **Koçluk ve 4. Boyut**, Ankara: Elma Yayınevi, 2011, s. 40.

<sup>454</sup> Çabuk, **age**, s. 39.

## 18.KOÇLUK YAKLAŞIMININ DÜNYADAKİ VE TÜRKİYE'DEKİ DURUMU

### 18.1.Koçluk Yaklaşımının Dünyadaki Durumu

Geçmiş 15 yıl olan “Koçluk” mesleği, iş hayatında giderek önemini artırmaktadır. İş dünyasının koçları yöneticilere taktik veriyor, yönlendiriyor, motive etmektedir. Verimliliği, diğer insanları etkileme, onlarla daha etkili çalışma kapasitesini artırmaktadır. Kişinin potansiyelini açığa çıkararak performansını artırmasına destek olmaktadır ( www.kigem.com **Erişim Tarihi:** 05.06.2012). Koçluk yaklaşımı, sahip olduğu iki temel prensip nedeniyle çağdaş yönetim modelinde kendisine yer bulmaktadır. Bunlar “*Başkalarını Geliştirmek*” ve “*Performans Değerlendirmesi*” dir<sup>455</sup>. Günümüzde yöneticilerin koçluk rolünü üstlenip koçluk yapması en sık rastlanan uygulamadır. Bu şirket içi koçluk sistemini ilk olarak IBM ve Motorola şirketleri başarı ile uygulamışlardır. Bununla beraber hem kurum içi hemde kurum dışı koçluk uygulayan şirketler arasında AT&T, Ford,3M, United Parcel Service şirketleri sayılabilir. Uluslararası Koç Federasyonu'na göre Amerika Birleşik Devletlerinde 10.000 ve diğer ülkelerde 7000 in üzerinde koç bulunduğu bildirilmektedir. Koçluk mesleğinin bu kadar hızlı yayılmasının başlıca nedenleri arasında; kişilerin liderlik profillerini netleştirmek, zayıf iletişim sorunu, yönetsel başarısızlıkları düzeltmek sayılabilir<sup>456</sup>. Ekonomik pazardaki hızlı değişimler, entelektüel koçlardan beklentileri artırmıştır. Bu nedenle uzmanlaşmış profesyonel koçlar, müşterilerini amaçlarına ulaştırabilmek için kendilerini geliştirmeleri gerektiğinin bilincindedirler<sup>457</sup>.

### 18.2. Koçluk Yaklaşımının Türkiye'deki Durumu

Türkiye' de koçluk kavramı yeni yerleşen bir kavram olarak görünse daha öncede belirttiğimiz gibi kültürümüzde yer alan usta- çırak ilişkisiyle benzerlik göstermektedir. Yalnız piyasadaki rekabet ortamının gelişmesi, bireylerin karşılaşılan sorunlar karşısında hem psikolojik hem de iş hayatında destek alabilecek uzmanlara ihtiyacın artmasıyla hızlanmıştır. Son yıllarda Türkiye'de koçluk ile ilgili seminerlerin ve eğitimlerin yoğunlaşması, koçluğun öneminin ülkemizde de kavrandığına işaret etmektedir<sup>458</sup>.

---

<sup>455</sup> Seçer Kalkan, **age**, s. 2.

<sup>456</sup> Özbay, **age**, s. 56.

<sup>457</sup> Balta Aydın, **age**, ss.100, 101.

<sup>458</sup> Özbay, **age**, s.3.

Türkiye’de koçluk yaklaşımı yoğun olarak çok uluslu şirketlerin yöneticilerin sahip oldukları bir beceri şeklinde kabul görmeye başlamıştır. Son yıllarda da diğer kurum ve örgüt yapılarında koçluk yaklaşımı benimsenip uygulanmaya başlanmıştır. Türkiye’deki ekonomik gelişmelerin hızlanması, uluslararası firmaların Türkiye’ye yatırım yapmasını sağlamaktadır. Bu durumda ülkemizde koçluk sisteminin gelişimine katkı sağlamaktadır. Türkiye’de meydana gelen 2001 ekonomik krizinden sonra koçluk yaklaşımının önemi daha iyi anlaşılmıştır. Bunda üst yönetimin, farklılık yaratma aracı olarak koçluğa odaklanmaları gösterilebilir<sup>459</sup>.

### **18.3.Uluslararası Koçluk Federasyonu(International Coach Federation)**

1995 yılında kurulan Uluslararası Koçluk Federasyonu (ICF), yüksek standartlar koyarak, bağımsız sertifikasyon sağlayarak ve unvanlı koçlar için dünya çapında bir iletişim ağı oluşturarak, kendisini koçluk mesleğini geliştirmeye adanmış uluslararası lider bir kurumdur. Merkezi ABD ‘nin Kentucky eyaletinde, Lexington’da olan ICF, ayrıca Asya-Pasifik, Avrupa ve Latin Amerika da Bölgesel Servis Merkezleri tarafından da yönetilmektedir. Yüzü aşan ülkeyi temsil eden 19,000’den fazla profesyonel, bireysel ve kurumsal koç üyesi ile Uluslararası Koçluk Federasyonu (ICF), küresel anlamda koçluk mesleğinin sesi olmaktadır. ICF koçluğu, müşterilerin bireysel ve profesyonel potansiyellerini en üst seviyeye çıkarmalarını sağlamaları için ilham veren, düşündürücü ve yaratıcı müşterek bir süreç olarak tanımlıyor. Uluslararası Koçluk Federasyonunun asıl amacı, profesyonel koçluk sanatını, ilmini ve uygulamasını ilerletmektir. ICF, üyelerimizin verdiği destek sayesinde program ve standartlar oluşturarak koçluk mesleğinin bütünlüğünü oluşturmak, desteklemek ve korumak için oluşmuştur. Aşağıda da yer aldığı gibi koçluk mesleğinde bütünlüğü oluşturma, destekleme ve koruma misyonları da benimsenmiştir (www.icfturkey.org **Erişim Tarihi:** 10.06.2012).

***Bütünlüğü Oluşturma:*** ICF koçluk mesleğinin yüksek görünürlüğünü halkla ilişkiler, reklam kampanyaları, pazarlama stratejileri ve kişilerin kendi ihtiyacına yönelik doğru koçu bulmalarını kolaylaştırıcı, bağımsız ve kar amacı gütmeyen Koç Yönlendirme Servisi (Coach Referral Service) sayesinde sürdürür.

---

<sup>459</sup> Balta Aydın, **age**, s. 129.



**Desteklemek:** ICF, üyelerinin mesleki gelişimine yardımcı olmak için programlar geliştirir ve uygular. Mesleki gelişim fırsatları yaratan yıllık konferansına ek olarak ICF, büyüme fırsatlarını tüm dünyaya yayılmış bölgesel şubeleri yolu ile de sağlar. Web sitesi, online topluluk ve reklamları sayesinde ICF' ten sürekli destek almak mümkündür.

**Korumak:** ICF tüm sektöre yayılan Profesyonel Etik Kuralları oluşturdu ve kullanmaya teşvik etti. Koçluğun bütünlüğünü korumak için ICF, tüketicilerin profesyonel koçları seçmelerine yardımcı olmak amacıyla standart unvanlarla, dünyaca kabul edilmiş, ilk uluslararası akreditasyon sürecini oluşturdu.

## 19.YÖNETİM VE KOÇLUK

Yönetim modelleri klasik anlayışta daha çok nasıl üretim, insanı makinelerin paralelinde nasıl daha verimli çalıştırırım anlayışıyla başlamıştır. Daha sonraki yıllarda Neo-klasik yaklaşımla sistemde eksik olan insan davranışını da dâhil etmişlerdir. Neo-klasik yönetim anlayışı insanın sadece fiziki motivasyonunu değil sosyal ortamına da dikkat çekmiştir. 1950 li yıllarda etkisini gösteren Neo-klasik yönetim döneminde, koçluk ile ilgili araştırmalar başlamıştır. Koçluğun insana değer vermesi ve aynı şekilde insanı nispeten ön plana çıkaran Neo-klasik yönetimle aynı zamana denk gelmesi dikkat çekici bir durumdur. Neo-klasik yönetim uygulandığı zamanda da bir şeylerin eksikliği hissedilmiştir. Bu nedenle organizasyonun hem iç dinamikleri ile hemde dışa açık olan anlayışın benimsenmesi sonucu Modern yönetim anlayışı gelişmiştir<sup>460</sup>.

Günümüzde örgütler çalışanlarına önemli olduklarını hissettiren, iletişime ağırlık veren, eşitlik ilkesini benimsemiş, bir yönetim modeli benimsemişlerdir. Bu nedenle geleneksel ast-üst ilişkisi değil de, koçluk yaklaşımı gibi etkin bir modeli uygulamaya çalışmaktadırlar. Geleneksel yönetim ile koçluk sisteminin arasındaki farkı şu şekilde sıralayabiliriz<sup>461</sup>:

---

<sup>460</sup> Akçil, **age**, s. 30.

<sup>461</sup> Özbay, **age**, ss.76, 77.

- ❖ Geleneksel yönetim sisteminde çalışanların motivasyonu yönetici tarafından yapılırken, koçluk yaklaşımında motivasyon görevi işverendedir.
- ❖ Geleneksel yönetim sisteminde teşviklerle çalışan işletmeye bağlanmaya çalışırken, koçluk sisteminde çalışanlar koça bağlılıklarını gösterirler.
- ❖ Geleneksel yönetim anlayışında sorumluluk müzakere aracı olarak görülürken, koçluk yaklaşımında ise farklılıktır.
- ❖ Geleneksel yönetici iş hayatında geleneksel hiyerarşik düzende hareket ederken, koç olan yönetici astlarıyla iletişim halindedir.

## 20.YÖNETİM YAKLAŞIMLARINDA KOÇLUK YAKLAŞIMININ YERİ ve ÖNEMİ

### 20.1.Klasik Yönetim Yaklaşımı

Klasik yönetim yaklaşımı kendi içerisinde üç başlık altında incelenebilir. Bunlar; Max Weber'in öncülüğünü yaptığı Bürokrasi Yaklaşımı, Taylor'un liderliğini yaptığı Bilimsel Yönetim Modeli, Fayol ve arkadaşlarının öncülüğünü yaptığı Yönetim İlkeleri ve Süreci Yaklaşımıdır<sup>462</sup>;

**A.Klasik Örgüt Kuramı:** Klasik örgüt yaklaşımın temel unsurlarından birisi "*rasyonellik*" ilkesidir. Bu temel unsur hemen bütün klasik yönetim kuramcıları tarafından kabul görmüştür. Rasyonellik ilkesi, minimum araçla, maksimum sonuç elde etmeyi amaçlamaktadır.

**B.Bürokrasi Yaklaşımı:** Bürokrasi yaklaşımını benimsemiş olan çoğu kuramcı, çağımızın birçok kuramcısı Max Weber'in görüşlerini işletmeler için uygulamaya çalışmıştır. Bürokrasi yaklaşımı Max Weber'e göre ideal bir yaklaşımdır.

**C.Bilimsel Yönetim Modeli:** Taylor'un geliştirmiş olduğu bilimsel yönetim modeli, para ile çalışanların motive edilebileceğini ileri sürmüşlerdir.

Ayrıca, Taylor'un bu alandaki çalışması; zaman etüdü, parça başı ücret, planlama ve performans ayarlaması, işte bilimsel yönetim, yönetimle ilgili kontrol ilkesi ve fonksiyonel yönetim modellerinin uygulanmasına imkân sağlamıştır<sup>463</sup>.

<sup>462</sup> Filiz Ayan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir: İlya İzmir Yayınevi, 2011, ss. 28, 29.

<sup>463</sup> Hüseyin Akşit, **Yönetim ve Yöneticilik**, İstanbul: Kumsaati Yayınları,2010,ss.42, 43.

## 20.2.Klasik Yönetim Yaklaşımı ve Koçluk Yaklaşımı

Klasik yönetim düşüncesinin hüküm sürdüğü 1880'li yıllarda, "koç" kavramı kano yarışına katılan sporcuların eğitmenine verilen ad niteliğindedir. Klasik yönetim anlayışını özellikle bilimsel yöntem modeli başlığı altında incelersek, koçluk sisteminin gelişmesine imkân vermemiştir. Koçluk sistemi yetkilendirmeyi ön plana çıkarırken, bilimsel yöntem modelinde yetkilendirme kavramı yer almamaktadır<sup>464</sup>.

Bununla birlikte koçluk kavramının özellikleri düşünüldüğünde, bireyin gelişiminin sorumluluğunu bireyin kendisine bırakan bir süreç olduğu görülmektedir. Buna rağmen klasik yönetim yaklaşımının bireyi yalnızca üretimin bir parçası şeklinde görmektedir. Klasik yaklaşımın, çalışanların sosyal ve psikolojik yönlerini göz ardı etmesi düşünüldüğünde, koçluk sisteminin bu yönetim modeline uygun olmadığı görülmektedir<sup>465</sup>.

## 20.3.Davranışsal (Neo-Klasik) Yönetim Yaklaşımı

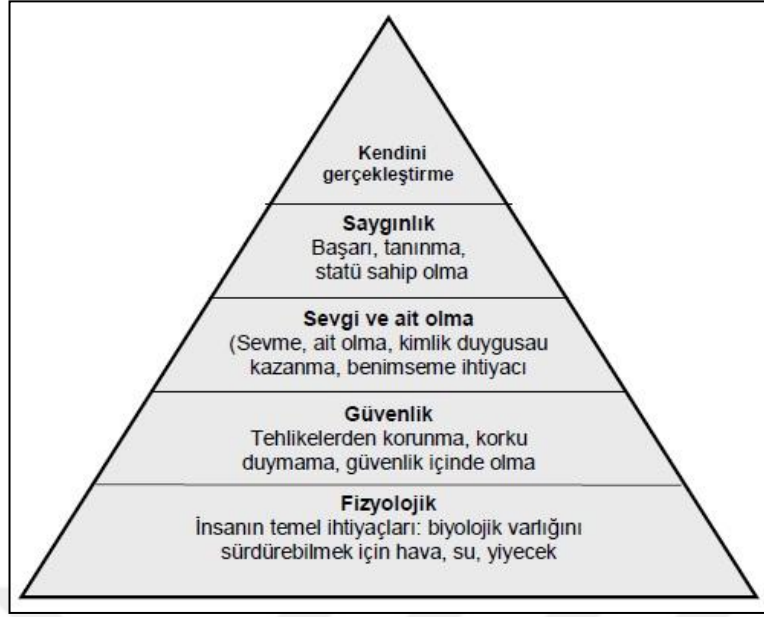
Davranışsal (Neo-Klasik) yönetim yaklaşımının gündeme gelmesinde iki isim büyük rol oynamıştır. Bunlarda birisi Douglas Mc Gregor ve diğeri de Abraham Maslow'dur. İlk teorisyenimiz olan Mc Gregor ortaya koymuş olduğu "*X ve Y Kuramı*" da iki zıtlıktan kuramdan hangisinin çalışanlar için uygun olduğunu tespit etmeye çalışmıştır. Bu kuramlardan ilki olan X kuramı, çalışanların mevcut işlerini sevmediklerini ve ilk fırsatta işten kaçmayı istediklerini ileri sürmektedir. İkinci kuram olan Y kuramı ise, insanları yönetme konusunda daha insancıl ve onları teşvik edici özellikler taşımaktadır. İkinci davranışsal kuramcı olan Abraham Maslow 1943'te "*İhtiyaçlar Hiyerarşisi*" kuramını ileri sürmüştür. Maslow, ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında, insan ihtiyaçlarını incelemeye ağırlık vermiştir. Maslow'un belirttiği bu ihtiyaçlar fizyolojik, güvenlik, sevgi, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıdır. İhtiyaçlar hiyerarşisi piramidi aşağıdan yukarıya doğru ilerlemektedir Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi Şekil-27'de görülmektedir<sup>466</sup>.

---

<sup>464</sup> Özbay, **age**, s. 25.

<sup>465</sup> Eğmir, **age**, s. 21.

<sup>466</sup> Ayan, **age**, s. 30.



**Şekil 27** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi

**Kaynak:** Özlem Köroğlu, “İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Balıkesir Üniversitesi SBE, Balıkesir, 2011, s. 113.

#### **20.4. Davranışsal (Neo-Klasik) Yönetim Yaklaşımı ve Koçluk Yaklaşımı**

Koçluk kavramı, yönetsel literatüre Neo – Klasik yönetim anlayışının benimsendiği 1950'li yıllarda gündeme gelmeye başlamıştır. Bu dönemde koçluk ile ilgili yazılan makalelerde, çalışanlara eşlik eden yöneticilerinin koçluk becerilerini geliştirmesinin önemi vurgulanmaktadır. Myles Mace'ın araştırmaları sonucunda, koçluk kavramı yönetim fonksiyonlarıyla anılmaya başlanmıştır. Myles Mace'ın ortaya koyduğu düşünce ise, koçluğun sonradan elde edilebileceği bir yönetim becerisi olduğudur<sup>467</sup>.

Neo-Klasik yönetim anlayışında koçluk modeli, usta çırak ilişkisinin değişik bir şekli olarak uygulanmaya çalışılmıştır. Koçluk becerisi iş becerilerini geliştirmekle benzer anlamda kullanılmıştır. Buna rağmen, iş performansını olumsuz etkileyen sorunları çözmeyi ifade eden “*Personel Danışmanlığı*” kavramı ile zıt bir anlamda kullanılmıştır<sup>468</sup>.

<sup>467</sup> Eğmir, **age**, ss. 22, 23.

<sup>468</sup> Elgün, **age**, ss. 14, 15.

## 20.5.Modern Yönetim Yaklaşımları

Modern yönetim yaklaşımı, klasik ve neo-klasik yönetim yaklaşımlarından sonraki yıllarda ortaya çıkan bu yaklaşımların sentezi niteliğindeki<sup>469</sup>. Modern yöntem yaklaşımı sistem yaklaşımı ve durumsal model olmak üzere iki başlıkta incelenebilir. Bu yaklaşımlar kısaca aşağıdaki gibidir<sup>470</sup>;

**A.Sistem Yaklaşımı:** Sistem kavramı olaylara neden olan birçok faktörün karmaşık bir ilişkisidir. Örgütün sistem yapısı çevreden dört girdi ile beslenir. Bunlar materyal, insan, finans ve bilgidir. Örgüt yapısı aldığı girdiler sayesinde çevreye ürün, hizmet, kar veya zarar, çalışanların davranışları ve ilave bilgiler olarak geri bildirimde bulunur.

**B.Durumsallık Modeli:** Durumsallık yaklaşımı, örgütsel davranışları şekillendiren evrensel bir kurallar listesinin olmayacağını dile getirir. Bu modele göre, değişkenler arasında doğrudan bir neden sonu ilişkisi vardır. Tarihsel süreç içerisinde 1950’lerde evrensel yaklaşımlar popülerken,1960’lardan sonra durumsallık yaklaşımları ön plana çıkmıştır.

## 20.6.Modern Yönetim Yaklaşımları ve Koçluk Yaklaşımı

Yönetimsel çalışmalarda ve örgütsel modellemelerde, 1950 - 1960 yılları arasında bilimsel esaslara dayanan, analitik bir temele sahip, sentez yapmaya, model ve sistem kurmaya yönelik araştırmalar yapılmıştır. Modern yönetim yaklaşımının ana gelişimini sağlayan unsurlar arasında ise “*sistem yaklaşımı*” ve “*durumsallık yaklaşımı*” yer almıştır<sup>471</sup>. Modern yönetim yaklaşımlarında örgütü kapalı bir sistem olarak incelendikleri gözlemlenmektedir. Klasik ve Neo-klasik yönetim modelleri çevrenin örgüte etkisini göz önünde bulundurmamışlardır. Klasik yönetim modeli sadece “iş”, Neo-klasik yönetim modeli ise sadece “insan” faktörü üzerine yoğunlaşmıştır. Modern yönetim yaklaşımı ise, tüm unsurları ve farklı yönleriyle ele alınmıştır<sup>472</sup>.

---

<sup>469</sup> Eğmir, **age**, s. 23.

<sup>470</sup> Ayan, **age**, ss. 30, 31.

<sup>471</sup> Damaş, **age**, s. 12.

<sup>472</sup> Eğmir, **age**, s. 23.

Durumsal Liderlik modeli her çalışan ve durum için gerekli liderlik tarzı üzerinde durmaktadır. Mc Gregor bulgularına dayalı olarak oluşturulmuştur. Buna göre, uygun bir yönetim tarzı kurumsal koçluk ile bağlantılı olarak destekleyici yapıdadır. Bu model ayrıca, koçluk için son derece yetkin ve kararlı insanların becerileri ve sahip ama temelde kişisel yetkinliklerinin geliştirilmesi yararlanmak, katılımcı bir yönetim anlayışı benimsenmektedir<sup>473</sup>.

## 20.7. Çağdaş Yönetim Yaklaşımı

20.yüzyıla gelindiğinde, örgüt ve bireylerin ihtiyaçları doğrultusunda yönetim yöntemlerinde değişimler meydana gelmiştir. Geliştirilen bu örgütsel yapılarla en iyisi olmasa da optimal seviyede başarı hedeflenmiştir. Modern sonrası yönetim anlayışı üç başlık altında incelenebilir. Bunlar Toplam kalite yönetimi, Öğrenen örgüt ve Örgütsel değişimdir. Bunları kısaca açıklamak gerekirse<sup>474</sup>.

**A.Toplam Kalite Yönetimi:** Toplam Kalite Yönetimi (TKY); 1980'li yıllarda ABD'de ortaya çıkmış olan bir yönetim modelidir. Tüm örgütsel faaliyet ve üretimde müşteri memnuniyeti odaklı olan bir modeldir. TKY işletmelerin buldukları pazardaki rakiplerine karşı büyük yarar sağlamaktadır<sup>475</sup>. TKY'nin merkezinde bulunan unsur insandır. Bu nedenden dolayı insan faktörü son derece önemlidir<sup>476</sup>.

**B.Öğrenen Örgüt:** Bireylerin olaylara bakış açıları ve ön görüleri olay ve eylemleri etkilemektedir. Meydana gelen bu etkinin anlaşılabilmesi için, bu konuların açıkça konuşulup, yönetilip, ifade edilmesi gerekmektedir<sup>477</sup>. Öğrenen örgütler becerilerini beş aktivitede gösterebilmektedir. Bu aktiviteler<sup>478</sup>;

1. Sorunları sistematik bir yapıda çözme,
2. Yeni yöntemler deneme,
3. Kendi geçmiş yaşantılarından tecrübe ve ders çıkarma,

<sup>473</sup>Ralf W Löbel, “ How Swedish Organizations Can Benefit from Corporate Coaching”, Henley Management College, Degree of Master of Business Administration, Oxford, 2006, p.34.

<sup>474</sup>Damaş, age, s.15.

<sup>475</sup>Damaş, age, s.16.

<sup>476</sup>Eğmir, age, s.26.

<sup>477</sup>Damaş, age, s.15.

<sup>478</sup>Abidin Dağlı, “Genel Lise Müdürlerinin Öğrenen Liderlik Davranışları”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 31, 2010, s. 74.

4. Başkalarının en iyi deneyimlerinden faydalanma,
5. Örgüt bünyesinde bilgiyi hızlı ve etkili bir şekilde iletişime açma,

**C.Örgütsel Değişim:** Dünyada meydana gelen küresel, teknolojik ve kültürel değişimler organizasyonlarında değişmesini zorunlu kılmıştır. Örgütsel değişim iki şekilde olabilmektedir. Bunlardan birincisi *örgütün fiziki yapısının değişimi*, bir diğeri ise *örgüt içinde bireylerin değişimidir*. Yalnız daha önemli olan ise örgütsel ve bireysel değişimi sağlayacak bütünsel değişimdir<sup>479</sup>. Aynı zamanda değişimler örgüt içerisinde, planlı ya da plansız, aşamalı ya da köklü, öngörülen ya da tahmin edilemeyen değişimler şeklinde olabilir<sup>480</sup>.

## 20.8. Çağdaş Yönetim Yaklaşımları ve Koçluk Yaklaşımı

Değişen dünya şartlarında modern sonrası yönetim yaklaşımları önemini korumaktadır. Örgütsel öğrenme, tüm örgütleri etkileyen bir gelişme olması nedeniyle önem arz etmektedir. Çünkü örgütler varlıklarını devam ettirebilmek adına yeni yollar öğrenmek zorundadır. Örgütsel öğrenme kavramı, 1960 lı yıllarda Chris Argyris'in araştırmaları ile gündeme gelmiştir. Daha sonra 1990 yılında *Beşinci Disiplin* adıyla Peter Senge tarafından işletmelere sunulmuştur. Firmalar arasındaki rekabette büyük öneme sahip olan Toplam Kalite Yönetimi, yalnız tüm ilkeleri ile uyguladığında başarıya ulaşabilir. Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri arasında müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme, önce insan anlayışı, liderlik şeklindedir. Klasik yönetim modelinin bir yansıması olan emir-komuta ve kontrol üzerinde odaklanmış yönetim tarzı, hala geçerliliğini korumakta ve oldukça yaygın uygulama alanı bulmaktadır. Bu yönetim modeliyle kısıtlanmış bireyler yetiştirilmektedir. Buna nispeten koçluk yaklaşımında daha verimli, kapasitesi ve potansiyeli yüksek insanlar yaratmaya ve yetkilendirmeye imkân veren faaliyetlere odaklanmıştır. Yöneticinin üstleneceği koçluk sayesinde, yönetici rolünde değişimler, koçluk yaklaşımına uygun bir örgüt modeli ve iş dünyasının yönetim alanında yarattığı yeni bir paradigma olarak varlığını sürdürmesini sağlamaktadır<sup>481</sup>.

---

<sup>479</sup> Damaş, **age**, s. 16.

<sup>480</sup> Eğmir, **age**, s. 27.

<sup>481</sup> Yalın, **age**, ss. 33,3 4.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TURİZM VE KONAKLAMA KAVRAMLARI

#### 1.TURİZM KAVRAMI

Araştırmamızın bu aşamasında turizm kavramı ve turist kavramının tanımları verilmeye çalışılacaktır. Daha sonra ki aşamada turizm kavramının tarihçesi incelenmeye çalışılmıştır.

##### 1.1.Turizm Kavramının Tanımı

Turizm kelimesinin kökeni, Latince’ de kelime anlamıyla dönme hareketini ifade eden ‘tornus’ sözcüğünden geldiği düşünülmektedir. İngilizce’ deki ‘touring’ deyimini ile ‘tour’ deyimleri de bu sözcüğün türetilmiş halidir. ‘Tour’ dairesel bir hareketi, bazı şehir, yöre ve ülkelerin ziyaretini, iş ve eğlence amacıyla yapılan yer değiştirme anlamına gelmektedir. ‘Touring’ deyimini ise zevk için yapılan eğitsel ve kültürel özellik gösteren seyahat anlamını taşımaktadır. Özetle ‘Tour’ hareket edilen yere dönmek şartıyla yapılan kısa veya uzun süreli seyahatlerin yerine kullanılan bir kelimedir<sup>482</sup>.

Turizm olayını ya da kavramını belirlemek amacıyla yapılan çalışmalar,19.yy. sonlarına doğru yapılmaya başlamıştır. Turizm kavramına değişik yönlerden yaklaşan yazarlar, değişik tanımlar ortaya koymuşlardır. Guyer-Feuler tarafından 1905 yılında ilk olarak turizm tanımı yapılmaya çalışılmıştır. Buna göre; *”turizm, gittikçe artan hava değişimi ve dinlenme gereksinimleri, doğa ve sanatla beslenen göz alıcı güzellikleri tanıma isteğine; doğanın insanlara mutluluk verdikleri inancına dayanan ve özellikle ticaret ve sanayinin gelişmesi ulaşım araçlarının kusursuz hale gelmelerinin bir sonucu olarak ulusların ve toplulukların birbirine daha çok yaklaşmasına olanak veren “modern” çağa özgü bir olay”* dır<sup>483</sup>.

<sup>482</sup>Melda Terlemez, “Antalya’daki Beş Yıldızlı Otellerde Yatak Odası Tasarımı Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Haliç Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2011, s. 1

<sup>483</sup>Nazmi Kozak ve Diğerleri, **Genel Turizm**, Ankara: Detay Yayınları, 2006, s. 1



Turizm birçok sanayi girdisi kullanan bir sektör niteliğindedir. Turizm genellikle insan davranışlarının bir ürünü olarak kabul edilmektedir. Turizm bir turist olduğu için fikir, teori ve ideolojilerin kümesi olarak benimsenmiştir<sup>484</sup>.

Turizmin bir diğer tanımı da şu şekildedir, “*insanların sürekli yaşadıkları yer dışında yaptıkları seyahat ve gittikleri yerlerde geçici konaklamalarından doğan ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgili faaliyettir*”<sup>485</sup>. Ayrıca turizm kavramı, insanların devamlı ikamet ettikleri, çalıştıkları ve her zamanki olağan ihtiyaçlarının karşıladıkları yerlerin dışında seyahatleri ve buralardaki genellikle turizm işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetleri talep ederek, geçici konaklamalarından doğan olaylar ve ilişkilerin bütünüdür şeklinde ifade edilebilmektedir<sup>486</sup>.

Günümüzde meydana gelen plansız gelişmeler koordinasyonsuz ve bir programa tabi olmadan meydana gelen turizmdeki değişimler nedeniyle popüler turistik yerlerinden kıyılarında tahripler meydana getirmektedir. Diğer yandan turistik seyahatlerin devamlılığını sağlamak için çevre ve doğal güzellikleri korumak ve kollamak yadsınamaz gerçeklerdir<sup>487</sup>.

## 1.2.Turistin Tanımı

Turistin tanımı tarihsel açıdan ele alındığında, turist tanımlarının birbiriyle bağımsız olarak açıklandığı ortaya çıkmaktadır. Turist kelimesinin kökeni 17.yüzyıla kadar uzanmaktadır. Ogilvy turistin tanımını;”*sürekli oturdukları yerden en çok bir yıl süre ile ayrılan ve geçici olarak gittiği yerlerde buralarda kazanmadığı parayı harcayan kimse*” şeklinde yapmıştır<sup>488</sup>.

Turistin bir diğer tanımı da şu şekildedir;”*Turist, belirli bir gelire ve boş zamana sahip konaklama, yeme-içme, gibi somut, dinlenme-eğlenme, merak, kültür ve eğitim, spor vb. gibi soyut amaçlarla sürekli yaşadığı bölgeden başka bir bölgeye seyahat eden ve gittiği bölgede en az bir gece konaklayan, ekonomik anlam da tüketici olan kişi ya da kişiler topluluğudur*”.

<sup>484</sup>Ferika Uduma-Olugu ve Henry N.Onukwube, “Xploring The Coastal Tourism Potentials Of Lagos”, **Journal Of Sustainable Development**, Cilt: 5, No: 7, 2012, p. 156.

<sup>485</sup>Orhan Batman, **Otel İşletmelerinin Yönetimi**, İstanbul: Değişim Yayınları, 2008, s. 13.

<sup>486</sup>Kemal Kantarcı, **Konaklama İşletmelerinde Ön Büro İşlemleri ve Yönetimi**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2004, s.21.

<sup>487</sup>Uduma-Olugu ve N.Onukwube, **age**, p. 156.

<sup>488</sup>Kozak ve Diğerleri, **age**, s. 5.

**Günübirlıkçi(excursiyonist)** ise, benzer amaçlarla seyahat eden ve turistin sahip olduğu özellikleri taşıyan, ama gittiği bölgede 24 saatten az kalan kişi ya da kişi ya da kişiler şeklinde ifade edilebilmektedir<sup>489</sup>.

### 1.3.Turizm Kavramının Tarihçesi

Rönesans'la birlikte Ortaçağ toplumlarının geniş hayat görüşlerini benimsemeleri, Amerika kıtasının bulunması ve dünyanın etrafının dolaşılması, uzak yörelere seyahat konusunda yaygın bir ilgi, merak ve heyecanın meydana gelmesini sağlamıştır. Bu dönemin ünlü denizcileri olan Vasco de Gama, Cristopher Columbus ve Magellan'ın başarılı gezileri tüm Avrupa'da seyahat isteğinin doğmasına neden olmuşlardır. Modern turizm hareketlerinin başlangıcı olarak kabul gören ilk organize kitle turizm hareketleri bu dönemde meydana gelmiştir. 1841 yılında Thomas Cook, Loughborough'da toplanan "Antialkolizm" kongresine 570 kişilik bir grup seyahati düzenlemiştir. Gruptan topladığı kişi başi ücretle, grubu kongre toplantısının olduğu yere trenle götürmüştür. Thomas Cook ilk seyahat organizasyonunun başarıyla sonuçlanmasından sonra ikinci seyahat organizasyonunu 1845'de yine trenle Glasgow şehrine bir tur düzenlemiştir. Bu gelişmeler işığında Thomas Cook kendi turizm işletmesini kurarak turizm faaliyetlerine hizmet etmiştir<sup>490</sup>.

Turizm, dünyanın birçok yerinde ekonomik büyümenin önemli bir lokomotifi niteliğindedir. Bazı lkeler turizm potansiyelini sonuna kadar kullanarak kendi ekonomilerini büyümesinde turizme büyük görevler vermektedir. Ayrıca turizm istihdam yaratmak için büyük bir kapasiteye sahiptir<sup>491</sup>. Kültür ve Turizm Bakanlığının 2011 verilerine göre, Türkiye turizm gelirleri bakımından dünya sıralamasında 7. sırada bulunmaktadır. Türkiye'ye gelen turist sayısı 2000 yılına göre 3 kat daha fazladır. Aynı şekilde turizm gelirlerinde 2000 yılına göre 3 kat artma meydana gelerek, turizm geliri 20,8 milyar dolara ulaşmıştır. lke ekonomisindeki etkisi her geçen gün artan turizm, kültürel ve sosyal kazanç sağlamaktadır<sup>492</sup>.

---

<sup>489</sup>Batman, **age**, s.14.

<sup>490</sup>Terlemes, **age**, ss. 3, 4.

<sup>491</sup>Chukiat Chaiboonsri, " The Modeling International Tourism Demand For Length Of Stay İn India: Social Development, Economics Development", **Journal Of Knowledge Management**, Cilt: 2, Sayı: 2, 2012, p. 2.

<sup>492</sup>Ferika zen Sarı , " Socio-Cultural Approaches To Tourism: A Research On The "Tourist" Notion Of Young Turkish People", **Sociology Mind**, Cilt: 2, No: 2, 2012, s. 200.

## 2.KONAKLAMA İŞLETMELERİ

Turizm dünyanın birçok büyük kurumları için büyük öneme sahiptir. Bununla birlikte Avrupa Birliği'nde turizmin önemi yadsınamayacak kadar yüksektir. Turizm AB ekonomisi içerisinde önemli bir ekonomik faaliyettir. Turizme küçük ve büyük ölçekli işletmeler hizmet girdisi sağlamaktadır. Avrupa turizm sektörü gelirleri ve özellikle kırsal alanlarda istihdam yaratmaktadır. Küresel konaklama kapasitesinin üçte biri AB kayıtlı ve dünyadaki her üç turist birini Avrupa kaynaklı olduğu bilinmektedir. Avrupa ekonomisi için turizm sektörünün ön planda olmasına rağmen, turizm, AB politikaları arasında kendine yer bulması 2009 yılını bulmaktadır<sup>493</sup>. Bunlarla beraber konaklama işletmeleri birçok çeşitten meydana gelmektedir. Bu çeşitleri açıklamadan önce konaklama işletmesinin tanımı ve tarihçesini incelemek faydalı olacaktır.

### 2.1.Konaklama İşletmelerinin Tanımı

Otel sözcüğünün anlamı, Fransızcadaki “Ostel” sözcüğünden geldiği kabul edilmektedir. Otel kelimesi Latince de ise “Hospitium” (konukların kalacağı yer) sözcüğü ile aynı anlamı taşımaktadır. Buna göre; otel, yolcuların geçici olarak kullandıkları dinlenme, eğlenme, çalışma gibi çeşitli gereksinimlerine yanıt veren geniş programlı bir konut olarak tanımlanabilir<sup>494</sup>. Uluslararası Turizm Akademisi tarafından yapılan tanıma göre ise ;”*Otel yolcuların seyahatleri boyunca ücret karşılığında konaklayabilecekleri ve beslenme ihtiyaçlarını devamlı olarak karşılayabilecekleri işletmelerdir*”<sup>495</sup>. Konaklama işletmelerini tanımlamak gerekirse, “*konaklama işletmeleri; seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere, yeme-içme, eğlenme gibi ihtiyaçlarını yerine getirebilmeye dönük olarak yapılandırılmış, personeli, mimarisi, uygulamaları ve müşterileriyle olan bütün ilişkileri belli kurallara ve standartlara bağlanmış olan işletmelerdir*”<sup>496</sup>.

<sup>493</sup>Sibel Mehter Aykın ve Sevcan Yıldız , “ European Tourism Policy And Reflections Of Tourism In The Negotiations With Turkey”, **Tourismos: An International Multidisciplinary Journal Of Tourism**, Cilt: 7, Sayı: 1, 2012, s. 384.

<sup>494</sup>Bahriye Verda Opak, “Beş Yıldızlı Kent Otellerinde Lobi Tasarım İlkeleri (İstanbul Örneğinde Bir İnceleme)”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2009, s. 3

<sup>495</sup>Murat Öz, “Otel İşletmelerinde Yöneticilerin İş Tatmininin Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Mersin Üniversitesi SBE, Mersin, 2006, s. 5.

<sup>496</sup> Nazmi Kozak ve Diğerleri, **Otel İşletmeciliği**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2008, s. 3.

## 2.2.Konaklama İşletmelerinin Tarihçesi

Konaklama Endüstrisinin geçmişi yüzyıllar öncesine dayanmaktadır. M.Ö.3000 yılında Mısırlıların piramitleri ziyaret edenlere konaklama ve yeme içme olanakları sağladıkları bilgisi günümüze kadar ulaşmaktadır. Konaklama işletmelerinin gelişim sürecisinde, konaklama işletmelerinin yapısı ve standartları her devrin kendi koşulları ve ihtiyaçları doğrultusunda belirlenmiştir.13.yy.da Anadolu'da batıda hanlar, doğuda ise kervansaraylar seyahat edenlere hizmet vermekteydi. Batıda mevcut bulunan hanlarda konaklama, yeme-içme, at değiştirme vb. ihtiyaçları giderme tedavi, ibadet ve malların muhafazası hizmetleri sunulmaktaydı. Anadolu'nun batısında yer alan hanlar ticari amaçla işletiliyor ve sürekli geliyordu. Diğer taraftan Anadolu'nun batısında yer alan kervansaraylar ise “*yolcu misafir etmek para karşılığında yapılmaz*” prensibine dayanıyordu ve giderleri bazı kişi, kurum veya vakıflarca karşılanmaktaydı<sup>497</sup>.

Avrupa'da konaklama işletmelerindeki gelişmeler Anadolu'ya nazaran daha yenidir. İngiltere'de 'Otel' teriminin kullanılması 1760 yılının sonlarına rastlamaktadır.1887'de Londra'nın Trafalgar Meydanı'nda Hotel Victoria halkın ve yolcuların hizmetine açılmıştır. Amerika'da otel kelimesi 1796'yıllarında kullanılmaya başlanmıştır. Otel olarak kullanılmaya başlanan ilk bina 1794 yılında New York şehrinde hizmete giren 'City Hotel'dir. 19. ve 20.Yüzyıllar arasında lüks oteller inşa edilirken, ticari amaçla seyahat edenlerin ihtiyacını karşılamak üzere tren istasyonları yakınlarında yeni oteller inşa edilmeye ve turistlerin hizmetine sunulmaya başlanmıştır. Ellsworth M. Statler, otelcilik tarihinde birden fazla yerde otel açan oteller zinciri kavramının literatüre girmesini sağlayan kişi olma özelliğini taşımaktadır.1930'lardan sonra mevcut otel zincirlerine Hilton, Sheraton ve diğer oteller eklenmiştir<sup>498</sup>.

---

<sup>497</sup> Kantarcı, **age**, s. 29.

<sup>498</sup> Batman, **age**, ss. 27, 28.

### 3.KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI

#### 3.1.ASLİ KONAKLAMA TESİSLERİ

21.06.2005 tarihinde 25852 sayılı Resmi Gazete ‘ de yayınlanan ‘**Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik**’ e göre; Asli konaklama tesislerinin genel nitelikleri aşağıdaki gibidir<sup>499</sup>:

**A ) Konaklama tesislerinde yatak odaları:** Yatak odaları; tefriş ve dekorasyonu sağlandıktan sonra, rahat kullanım imkânı verebilecek şekilde ve banyolu olarak düzenlenir. Tek veya iki kişilik olarak düzenlenebilen odalara sadece müşterilerin talebi halinde ilave yatak konulabilir. Odalar teknik normlara uygun olarak; yatak, genel aydınlatma ve gece lambası, tuvalet masası ve aynası, bagaj yeri ve elbise dolabı, oturma yeri veya grubu, perde ve halı gibi tesisin tür ve sınıfına uygun malzemelerle tefriş ve dekore edilir. Güvenlik için müşteri yatak odası kapı arkalarında ayrıca sürgü gibi ilave kilit sistemi düzenlenir. Banyolarda duş teknesi, küvet gibi suyun yayılımını engelleyici önlemler alınır. Oteller, butik oteller ve tatil köyleri odalarının tümü suit şeklinde düzenlenebilir. Diğer asli konaklama tesislerinde ise; apart üniteler dışındaki oda sayısının yüzde yirmi beşinden fazla sayıda suit oda yapılamaz. Dört ve beş yıldızlı oteller, butik oteller ile tatil köylerindeki suit odaların tümünde, bir, iki ve üç yıldızlı otellerde ise apart üniteler dışındaki toplam oda sayısının en fazla yüzde yirmi beşi kadar sayıdaki suit odada içecek ve basit yeme ihtiyacını karşılayabilecek kapsamlı olmayan mutfak nişi düzenlenebilir. Suit odalar, bir adedi oturma bölümü olmak üzere doğal aydınlatmaları bulunan en az iki bölümden oluşur. (Değişik:24.05.2008-26885) Süit odaların yatak kapasitelerinin hesabında, banyo alanı dâhil altmış metrekareye kadar olanlar iki yataklı, banyo alanı dâhil altmış metrekare üzerinde ve birden fazla yatak odası bulunanlar dört yataklı olarak kabul edilir. Oturma bölümlerinin yatak odası şeklinde düzenlenmesi halinde; suit odalar, aile odası olarak adlandırılır ve belge kapasitesinde belirtilir, bu durumda mutfak nişi düzenlemesi yapılamaz. Aile odalarında banyo hariç; on metrekareye kadar olan odalar tek, daha büyük olanlar ise iki yataklı olarak düzenlenir. Bodrum katlarda yatak odası yapılamaz. Ancak, eğim dolayısıyla taban döşemesi mevcut arazi seviyesinden aşağı olmayan ve yeterli doğal ışık alan katlar bu hükmün

---

<sup>499</sup> Terlemez, age, s. 7.

dışındadır. Yatak odalarının pencereleri, mutfak, tuvalet gibi müşteriye rahatsız edebilecek mahallerin bulunduğu aydınlığa açılmaz. Aydınlığın dar kenarı iki metreden, alanı ise altı metrekareden az olmamak kaydı ile toplam oda kapasitesinin yüzde yirmisini aşmayacak sayıda aydınlığa bakan oda yapılabilir.

**B ) Personel ve mahalleri:** Turizm tesislerinde eğitimli personel ile hizmet verilmesine özen gösterilir. Yetkili kurum ve kuruluşlardan alınmış sertifikaları haiz personel de eğitimli personel kapsamında değerlendirilir. Tesislerde sağlık, güzellik ve bakım, masaj, su sporları, okçuluk, atıcılık, binicilik gibi üniteler bulunması durumunda bu birimlerde sertifikalı personel çalıştırılır. Asli konaklama tesislerinde kadın ve erkek personel için ayrı soyunma yerleri, dolapları, duş, tuvalet ve ortak oturma, dinlenme ve yemek ihtiyaçlarını karşılayan bir mahal bulunur. Tesis bünyesinde yatakhane bulunması halinde yeterli doğal havalandırma ve aydınlatma imkânı, doğal havalandırmanın yeterli olmaması durumunda ise mekanik havalandırma desteği bulunur. Yatakhanelerin düzenlenmesinde kişi başına dört metrekare alan esas alınır. Pansiyon ve müstakil apart otellerde personel ünitesi yapılması zorunlu değildir.

**C ) Bedensel özürllüer için düzenlemeler:** Toplam kapasitesi seksen oda ve üzerinde olan oteller ile tatil köylerinde en az bir oda olmak üzere toplam oda kapasitesinin yüzde biri oranında odada, ayrıca tesis girişı, genel tuvaletler ile en az bir adet yeme-içme ünitesinde, mola noktaları, temalı parklar ile eğlence merkezlerinde ise kendi türlerinin asgari niteliklerinde belirtilen şekilde bedensel özürllüelerin kullanımına uygun düzenlemeler yapılır. Bu düzenlemeler, özel işaretlerle belirtilir.

**D ) Asansör düzenlemesi:** Asansör kullanımı zorunlu olan tesislerde, asansörün ulaştığı kattan aşağı veya yukarı doğru müşterinin ineceği veya çıkacağı kat sayısı; bir, iki ve üç yıldızlı oteller için en fazla üç, dört yıldızlı oteller için en fazla iki, beş yıldızlı oteller için ise en fazla bir olması durumunda bu katlar için asansör aranmaksızın müşteri merdiveni kullanımı işlev ve yöre özellikleri göz önünde bulundurularak kabul edilebilir. Asansörlerde alarm tertibatı ile havalandırma düzeneği bulunur. Kış sporları yapılan tesislerde gerekli düzenlemeler: Kış sporları yapılan tesislerde kayak pisti kayak sporuna hizmet verecek şekilde hazırlanır ve pistin güvenliği için gerekli önlemler alınır. Tesislerde acil durumlarda hizmet vermek üzere gerekli yardım ekibi ve donanımı bulundurulur.

### 3.1.1.Oteller

Kamu hizmetinde faaliyet gösteren, esas gayesi konaklama imkânı sağlayan ve yiyecek-içecek servisi, kat hizmetleri servisi, konsiyer servisi, çamaşır yıkama, kuru temizleme ve yatacak yer hizmeti bulunan yerlerdir. Oteller, 10 odadan 2000 odaya veya ABD'deki bazı yeni otellerde olduğu gibi 5000 odaya kadar sahip olabilirler<sup>500</sup>.

Oteller, aslî fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen ticari işletmelerdir. Oteller; bir, iki, üç, dört ve beş yıldızlı oteller olarak yıldız sistemine göre sınıflandırmaktadır<sup>501</sup>.

#### 3.1.1.1.Bir Yıldızlı Oteller

Bir yıldızlı oteller aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az 10 oda kapasiteli otellerdir<sup>502</sup>.

- ❖ En az on oda,
- ❖ Sadece yaz sezonu boyunca açık tutulan tesisler hariç olmak üzere girişte rüzgârlık, hava perdesi, döner kapı veya benzeri düzenleme,
- ❖ Resepsiyon ve kapasiteye yeterli, rahat oturma imkânının sağlandığı lobiden oluşan kabul holü (Yeterli büyüklükte ayrı bir oturma salonu bulunması durumunda, belirtilen imkânın lobide sağlanması şartı aranmaz),
- ❖ Kahvaltı ofisi ve kahvaltı salonu, yeterli büyüklükte oturma salonu veya lokanta bulunması durumunda bu mahaller kahvaltı verme amaçlı da kullanılabilir, yazlık tesislerde bu amaçla kullanılan salonun bir kısmı açık olabilir,
- ❖ Yönetim odası,
- ❖ Müşterinin ineceği veya çıkacağı kat sayısının üçten fazla olması halinde otel kapasitesi ile orantılı müşteri asansörü,
- ❖ 06.00-24.00 saatleri arasında büfe hizmeti,

<sup>500</sup>İrfan Mısırlı, **Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Teknikleri ve Uygulamaları**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2003, s.3.

<sup>501</sup>Terlemes, **age**, s. 24.

<sup>502</sup>**Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik**, Bakanlar Kurulu Tarihi, No: 10.5.2005, 2005/8948, Resmi Gazete Tarihi: 21.06.2005, Resmi Gazete Sayısı: 25852.

- ❖ İlk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap,
- ❖ Odalarda dışarı ile doğrudan bağlantılı telefon hizmeti,
- ❖ Oda sayısının en az yüzde yirmi besine hizmet verebilecek sayıda kıymetli eşya kasası,
- ❖ Genel mahaller ve yatak odaları döşemelerini tamamen kaplayan halı, seramik, parke gibi nitelikli malzeme

### 3.1.1.2.İki Yıldızlı Oteller

İki yıldızlı oteller, bir yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az 20 oda kapasiteli otellerdir<sup>503</sup>.

- ❖ İklim koşullarına göre genel mahallerde klima sistemi,
- ❖ Yatak katlarında kat hizmetleri için ofis veya dolap,
- ❖ Odalarda saç kurutma makinesi,
- ❖ Odalara içecek hizmeti

### 3.1.1.3.Üç Yıldızlı Oteller

Üç yıldızlı oteller iki yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az 40 oda kapasiteli otellerdir<sup>504</sup>.

- ❖ İklim koşullarına göre odalarda klima sistemi,
- ❖ Yatak sayısının yüzde yirmi besi oranında oturma imkânı olan, lobiden ayrı düzenlenmiş oturma salonu,
- ❖ İlave bir yönetim odası,
- ❖ Odalarda televizyon,
- ❖ Odaların yüzde ellisinde mini bar ile mevcut yiyecek ve içecek türlerine uygun servis malzemesi bulundurulması,
- ❖ Yüzme havuzu veya ikinci sınıf lokanta veya kafeterya veya kişi başına en az 1,2 metrekare alan düşecek şekilde en az elli kişilik çok amaçlı salon,
- ❖ Çamaşır yıkama ve ütüleme hizmeti,

<sup>503</sup> Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, Madde:19.

<sup>504</sup> Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, Madde:19.



- ❖ Rezervasyon işlemlerinin bilgisayarla yapılması,
- ❖ Yirmi dört saat büfe hizmeti

#### 3.1.1.4.Dört Yıldızlı Oteller

Dört yıldızlı oteller üç yıldızlı oteller için aranan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az 80 oda kapasiteli otellerdir<sup>505</sup>:

- ❖ Kabul holünde telefon kabinleri,
- ❖ Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının ikiden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı, müşteri asansörü,
- ❖ Odalarda ve genel mahallerde klima,
- ❖ Odalarda; yatak örtüsü, mini bar, kıymetli eşya kasası,
- ❖ 06.00-24.00 saatleri arasında oda servisi,
- ❖ Kuru temizleme ile terzi hizmeti,
- ❖ Her katta kat ofisi düzenlemesi(Ayrık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş tesislerde hizmetin aksamaması kaydıyla kat ofisinin her katta bulunması zorunlu değildir.),
- ❖ Satış mağazası,
- ❖ Çeşitli dillerde; süreli yayın, kitap gibi dokümanların yer aldığı okuma mahalli,
- ❖ Kapasitesi yüz kişiden az olmamak kaydıyla, tesis yatak kapasitenin yüzde ellisine hizmet veren birinci sınıf lokanta,
- ❖ Sürekli doktor hizmeti ve revir, müşterilerin bu konuda bilgilendirilmesi,
- ❖ Yeterli büyüklükte bagaj odası ve bu mahalde emanet hizmeti,
- ❖ Servis merdiveni veya asansörü, (ayrık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş tesislerde servis merdiveni veya asansörü bulundurulmasına ilişkin esaslar Bakanlıkça belirlenir.)
- ❖ Personel sayısının en az yüzde on besi oranında konusunda eğitim almış personel, İdari personelin konusunda eğitilmiş veya en az beş yıl deneyim sahibi olması,
- ❖ Telefon, faks, internet bağlantılı bilgisayar gibi büro hizmetlerine yönelik çalışma ofisi,
- ❖ Odalara; mesaj bırakabilme sistemi ya da buna yönelik hizmet verilmesi.

<sup>505</sup> **Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik**, Madde:19.

- ❖ Ayrıca; Kişi başına en az 1,2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik çok amaçlı salon ve fuayesi,
- ❖ Kapalı yüzme havuzu,
- ❖ Açık yüzme havuzu,
- ❖ En az yüz kişi kapasiteli kabare, tiyatro, sinema etkinliklerinin yapılabileceği kapalı salon, kişi başına en az 1,2 metrekare alan düşen, en az yüz kişilik konferans salonu, fuayesi, salon ile bağlantılı en az iki çalışma odası, sekreterlik ve anında tercüme hizmetleri,
- ❖ Kişi başına en az 1,2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik gece kulübü, diskotek veya benzeri eğlence imkânı veren ayrı bir salon,
- ❖ En az kırk metrekare büyüklükte aletli jimnastik, aerobik veya bilardo salonu, alarm sistemi bulunan sauna, Türk hamamı, mini golf, tenis veya voleybol sahası, trambolin, bowling salonu, go-kart pisti, kayak ve deniz sporları, squash salonu veya benzeri imkânlar sağlayan ünitelerden en az üç adedi,
- ❖ Pasta ve içki servisi verilen en az yüz kişilik salon,
- ❖ Türk mutfağından en az beşer adet sıcak ve soğuk yemekler ile tatlı çeşitlerinin de sunulduğu alakart hizmet verilen ayrı bir lokanta,
- ❖ Kafeterya ve snack bar, ünitelerinden en az üç adedi

### 3.1.1.5.Beş Yıldızlı Oteller

Beş yıldızlı otel kavramı, otel sınıflandırmasında en üstün özellikleri içeren otelleri ifade eder. Yerleşme durumu, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren, dört yıldızlı oteller için aranan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az 120 odalı otellerdir<sup>506</sup>.

- ❖ Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının birden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörü,
- ❖ Odalarda; çalışma masası, yatak baş ucunda merkezi aydınlatma düğmesi ve priz, boy aynası,

<sup>506</sup> Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, Madde:19.

- ❖ Odalarda; bornoz, diş temizlik kiti, tek kullanımlık terlik, dikiş kiti, ayakkabı sileceği, cilası, duş köpüğü, makyaj temizleme pamuğu, kutu kğit mendil, semsiye gibi en az on adet amblemli malzeme,
- ❖ Banyolarda; küvet, resepsiyonla bağlantılı telefon, byteğli ayna,
- ❖ Altı odadan az olmamak üzere oda kapasitesinin asgari yüzde besi oranında tütün ürünleri içilmeyen oda düzenlemesi,

Bu maddenin (d) bendinin 18 numaralı alt bendinde belirtilen ünitelerden, ilave olarak en az üç adedi,

- ❖ Yirmi dört saat oda servisi,
- ❖ Garaj veya üzeri kapalı otopark, bu mahallerde yirmi dört saat görevli personel,
- ❖ Odalarda; uydu veya video yayınları ile oda sayısının yüzde onu oranında internet imkânı sağlanması,
- ❖ Bay ve bayan kuaförü,
- ❖ Satış mağazaları,
- ❖ Personel sayısının en az yüzde yirmi besi oranında konusunda eğitim almış personel,
- ❖ Alakart lokanta,
- ❖ Resepsiyondan ayrı bir mahalde müşteri ilişkileri, danışmanlık gibi hizmetlerin deneyimli personel tarafından sağlanması,
- ❖ Kat koridorlarında resepsiyonla bağlantılı telefon,

Beş yıldızlı otel bünyesinde birden çok konferans salonu bulunması halinde; bu salonlardan en fazla üç adedi, bu maddenin (d) bendinin (18) numaralı alt bendinde belirtilen ünitelerden sayılır.

### **3.1.2.Moteller**

Motel, yerleşim merkezleri dışında, kara yolları gzerghi veya yakın çevrelerinde inşa edilen, motorlu araçlarla yolculuk yapanların konaklama, yeme-içme ve araçlarının park ihtiyaçlarını karşılayan en az on odalı tesisler olup aşağıda belirtilen asgari nitelikleri taşırlar<sup>507</sup>;

<sup>507</sup> **Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, Madde:20.**

- ❖ Tesisin kolayca bulunmasını ve görülmesini sağlayan yol ve yön işaretleri, otopark ile diğer hizmet tesislerini gösteren işaretler, yeterli aydınlatma ile iyi bir çevre düzenlemesi,
- ❖ Trafik gürültüsüne karşı gerekli önlemler,
- ❖ Sadece yaz sezonu boyunca açık tutulan tesisler hariç olmak üzere girişte rüzgârlık, hava perdesi, döner kapı veya benzeri düzenleme,
- ❖ Resepsiyon ve bekleme yeri,
- ❖ Yönetim odası,
- ❖ Telefon, faks ve internet hizmetleri,
- ❖ Oda sayısının en az yüzde yirmi besine hizmet verebilecek sayıda kıymetli eşya kasası,
- ❖ Kahvaltı hizmetini de verecek şekilde düzenlenmiş oturma salonu ve kahvaltı ofisi,
- ❖ Yirmi dört saat büfe hizmeti,
- ❖ İlk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap,
- ❖ Yirmi dört saat hizmet veren satış ünitesi,
- ❖ Oda sayısının yüzde sekseni oranında otopark

### 3.1.3. Tatil Köyleri

Satış hizmetlerinin de sağlandığı yaygın yerleşim düzeninde, eğimli arazilerde kottan kazanılan katlar da dâhil olmak üzere en fazla üç katlı yapılardan oluşan ve en az seksen odalı tesislerdir. Tatil köylerinde, doğal varlıklar ile yöresel değerlerin korunmasına da özen gösterilerek nitelikli çevre düzenlemesi yapılır. Tatil köyleri aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar<sup>508</sup>:

**a) Giriş ve park üniteleri:** Tatil köyü hudutları emniyet altına alınır, girişte kontrol ünitesi ile tesis bünyesinde otopark düzenlenir.

**b) Yönetim tesisleri:** Yönetim tesisleri aşağıdaki nitelikleri taşır:

- ❖ Resepsiyon, danışma, telefon kabini ve bekleme yerinden oluşan bir kabul alanı,
- ❖ Yeterli büyüklükte bagaj odası ile emanet hizmeti,

<sup>508</sup> **Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik**, Madde:21.

- ❖ En az iki adet yönetim odası,
- ❖ Oda sayısının en az yüzde yirmi besine hizmet verebilecek sayıda veya müşteri yatak odalarının tamamında kıymetli eşya kasası,
- ❖ Bagaj taşıma hizmeti,
- ❖ Sürekli hizmet verilmesine yönelik doktor ve hemşire anlaşması ile revir, müşterilerin bu konuda bilgilendirilmesi,
- ❖ Müşterilere tesisin bütününe tanıtıcı ve tüm birimlere ulaşımını kolaylaştırıcı görsel doküman gibi hizmet sunmak

**c) Geceleme birimleri:** Geceleme birimleri aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar:

- ❖ Tatil köyünün diğer ünitelerinin gürültü ve rahatsız edici etkilerinden korunacak biçimde düzenlenmesi,
- ❖ Müşterilerin oda ve diğer ünitelere rahatça ulaşımını sağlayacak ve karanlıkta da görülebilecek nitelikte yönlendirme işaretleri,
- ❖ İklim koşullarına göre klima,
- ❖ Odalarda dışarı ile doğrudan bağlantılı telefon hizmeti,
- ❖ Oda banyolarında saç kurutma makinesi, mini bar,
- ❖ Odalara mesaj bırakabilme sistemi ya da buna yönelik hizmet verilmesi,
- ❖ Kat hizmetinin verilmesini sağlayacak sayıda kat ofisleri.

**d) Spor, eğlence, yeme-içme, dinlenme tesisleri ve çevre düzenlemesi:** Bu üniteler aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar:

- ❖ Aletli jimnastik, bilardo, bowling, golf, tenis, voleybol, badminton, trampolin, squash, su oyunları, kayak ve deniz sporları gibi tesisin kuruluş yerine uygun nitelikteki çeşitli spor imkânlarından en az dört adedi,
- ❖ Kapalı ya da açık yüzme havuzu,
- ❖ Serbest zamanların değerlendirilmesi amacıyla dinlenme terasları, açık veya kapalı bar, açık hava tiyatrosu, açık dans yeri gibi yardımcı tesislerden en az üç adedi,
- ❖ Oyun veya televizyon salonu,
- ❖ Çocuk oyun parkı ve bu yerlerde çocuklar için özel tuvaletler,

- ❖ Tesiste tatil köyünün yapı ve işletme nitelikleri ile uyumlu ikinci sınıf lokanta, lokantanın kapalı kısmında iklim koşullarına göre klima, açık kısımlarında ise güneş ve yağmurdan koruyucu gerekli önlemler, mutfak için servis avlusu ve servis girişi,
- ❖ Kabul alanından ayrı oturma salonu veya okuma salonu, satış yerleri,
- ❖ İklim koşullarına göre klima,
- ❖ Çamaşır yıkama ve ütüleme hizmeti,
- ❖ Arazinin muhtelif yerlerinde resepsiyon ile irtibatlı tesisat.

**e) Personel:** Toplam personel sayısının en az yüzde on besi oranında konusunda eğitim almış personel ile idari personelin konusunda eğitilmiş veya en az beş yıl deneyim sahibi olması gereklidir.

**f) Sınıflandırma:** Yukarıda belirtilen nitelikleri taşıyan tesisler dört yıldızlı tatil köyü, yerleşme özellikleri, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve servis yönünden üstün özellikler gösteren ve ilave olarak aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan tesisler beş yıldızlı tatil köyü olarak sınıflandırılır.

- ❖ Odalarda uydu veya video yayınları imkânı olan televizyon, kıymetli eşya kasası,
- ❖ Banyolarda; bornoz, diş temizlik kiti, tek kullanımlık terlik, duş köpüğü, makyaj temizleme pamuğu, kutu kâğıt mendil gibi en az beş adet amblemli malzeme,
- ❖ Odaların balkon, teras gibi bölümlerinde ayrı oturma grubu ve nitelikli açık alan düzenlemesi,
- ❖ Dört odadan az olmamak üzere oda kapasitesinin asgari yüzde besi oranında tütün ve tütün mamulleri içilmeyen oda düzenlemesi,
- ❖ Lokantanın, birinci sınıf olarak düzenlenmesi, tesis bünyesinde ayrıca kafeterya veya ikinci sınıf lokanta bulunması halinde birinci sınıf lokantanın kapasitesinin en az yüz kişilik olacak şekilde düzenlenebilmesi, lokantanın kapalı kısmında iklim koşullarına göre klima, açık kısımlarında ise güneş ve yağmurdan koruyucu gerekli önlemler, mutfak için servis avlusu ve servis girişi,
- ❖ Diskotek veya gece kulübü veya benzeri eğlence imkânı veren ayrı bir salon,
- ❖ Uzman personel refakatinde çocuklara bakım ve oyun imkânları sağlanan çocuk bakım odası ve bahçesi,
- ❖ Türk hamamı veya sauna,

- ❖ Bay ve bayan kuaförü,
- ❖ Kuru temizleme hizmeti,
- ❖ Toplam personel sayısının en az yüzde yirmi beşi oranında konusunda eğitim almış personel,
- ❖ Özel geceler, yarışma, parti gibi ek eğlence imkânları ile müşterilerin bu imkânlarla katılımının sağlanması,
- ❖ Oda sayısının yüzde biri oranına yeterli olabilecek düzeyde internet hizmeti verilen mahal, Resepsiyondan ayrı bir mahalde müşteri ilişkileri, danışmanlık gibi hizmetlerin deneyimli personel tarafından sağlanması

### **3.1.4.Pansiyonlar**

Pansiyonlar; yönetimi basit, yemek ihtiyacının idare tarafından sağlanabildiği veya müşterilerin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkânı bulunan, en az beş odalı tesisler olup aşağıda belirtilen asgari nitelikleri taşırlar<sup>509</sup>:

Giriş holü, emanet hizmeti,

- ❖ Oturma, yemek ve kahvaltı ihtiyacını karşılayabilecek, yazlık tesislerde kısmen açık da olabilen, yeterli kapasitede bir salon,
- ❖ Yemek ihtiyacının işletme tarafından verilmemesi durumunda pansiyon mutfaklarında ihtiyaca göre yeterli sayıda buzdolabı, pişirme ve ızgara donanımı, bulaşık yıkama, hazırlık ve malzeme istif yerleri, servis malzemesi dolapları,
- ❖ İlk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap.

### **3.1.5.Kampinger**

Kampinger; karayolları güzergâhları ve yakın çevrelerinde, deniz, göl, dağ gibi doğal güzelliği olan yerlerde kurulan ve genellikle müşterilerin kendi imkânlarıyla geceleme, yeme-içme, dinlenme, eğlence ve spor ihtiyaçlarını karşıladıkları en az on ünitelik tesislerdir<sup>510</sup>.

<sup>509</sup> Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, Madde:22.

<sup>510</sup> Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, Madde:23.

**a) Çevre düzenlemesi:** Kamping alanı, kamping iç ve dış güvenliklerinin sağlanabileceği biçimde çevre özelliklerine göre çit, duvar, yeşillik gibi düzenlemeler ile çevreden tecrit edilerek aydınlatılır. Kamping alanı drene edilerek ağaçlandırılır. Bos alanlar çimlendirilir. Geceleme birimlerini rahatsız etmeyecek şekilde okuma, dinlenme, spor, eğlence, yeme, içme gibi amaçlar için gerekli düzenlemeler yapılır. Araç yolları, arazi ve iklim şartlarına uygun olarak toz kaldırmayacak şekilde düzenlenir.

**b) Kapasite ve kampçı birimleri:** Kampinglerde, kampçı ünitesi başına hesaplanacak alan seksen metrekaredir. Kampçı ünitesi; çadır veya çadır-araba veya oto karavan veya bungalovdan oluşur, her ünite ortalama üçer kişiliktir. Yerli ve yabancılara ait karavan veya oto karavanların bakım, onarım ve kışlaması için gerekli düzenlemeler yapılabilir. Bungalov üniteleri; en fazla üç yatak kapasiteli düzenlenir, toplam kampçı ünitesi sayısının yüzde yirmisini aşamaz, ayrıca bu ünitelerde mutfak düzenlemesi yapılamaz.

**c) Giriş tesisleri:** Girişte otopark, resepsiyon, emanet ve telefon hizmeti verilen düzenleme yapılır.

**d) Müşterek kullanım tesisleri:** Kampinglerde müşterek kullanım tesisleri aşağıda belirtilen şekilde düzenlenir:

- ❖ Konaklamaya ayrılan alanın zemininin kullanım amacına uygun biçimde düzenlenmesi,
- ❖ Her on kampçı için en az bir kadın ve bir erkek tuvaleti, duş ve lavabosu, lavaboların yanında priz,
- ❖ Her on kampçı için en az bir adet çamaşır yıkama makinesi ve ütüleme yeri,
- ❖ Her beş ünite için içerisinde en az bir yemek hazırlama, pişirme, bulaşık yıkama imkânı ile kilitli soğutucu dolaplar bulunan üstü kapalı bir mahal.

**e) Kampçılara sağlanan hizmetler:** Kampinglerde aşağıda belirtilen hizmetler verilir:

- ❖ Satış yeri,
- ❖ İlk yardım malzemeleri,
- ❖ Karavanların tuvalet ve atık su tanklarının boşaltılacağı uygun mahaller,
- ❖ Kampçı ünitelerine elektrik hizmeti,



- ❖ Kampçılara sıcak-soğuk kullanma suyu ve sağlıklı içme suyu hizmeti

### 3.1.6.Apart Oteller

Apart oteller; mesken olarak kullanılmaya elverişli bağımsız apartman ya da villa tipinde inşa ve tefriş edilen, müşterinin kendi yeme ve içme ihtiyacını karşılayabilmesi için gerekli teçhizat ile donatılan ve otel olarak işletilen tesislerdir. Apart oteller; belgeli bir otel veya tatil köyü veya turizm kompleksi yatırım veya işletmesi bütünü içinde yer alabildiği gibi en az on üniteden oluşacak şekilde, bir tesis bünyesinde bulunma zorunluluğu olmadan "müstakil apart otel" adı altında müstakil de düzenlenebilir. Apart otellerin asgari nitelikleri aşağıdaki şekildedir<sup>511</sup>:

a) Resepsiyon, bekleme ve idare birimi,

b) Apart otel ünitelerinde;

- ❖ Tefriş elemanlarında standart beraberliği,
- ❖ Yatak odalarında; yatak, komodin, gece lambası, elbise dolabı ile yataklarda; çarşaf ve kılıflı yastıklar, iklim şartlarına göre pike ve battaniye,
- ❖ Yasam odasında; kapasiteye uygun koltuk, yemek masası, sandalyeler ve sehpa,
- ❖ Mutfakta; ocak, buzdolabı, yeterli servis malzemesi dolaplar ve kapalı metal çöp kutusu,
- ❖ Banyo, çamaşır yıkama ve ütüleme hizmeti verilmemesi halinde otomatik çamaşır makinesi,
- ❖ İlk yardım dolabı,

c) Yerleşim merkezleri dışındaki apart otellerde, satış ünitesi.

Tesis bünyesindeki apart otellerde yukarıda (a) ve (c) bentlerinde belirtilen nitelikler, apart ünitelere de hizmet verecek şekilde düzenlenmişse ayrıca aranmaz. Apart ünitelerin toplam yatak kapasitesi, içinde yer aldıkları ve beraber işletildikleri konaklama tesislerinin toplam yatak kapasitesinin yüzde yirmi besini, dört ve beş yıldızlı otellerde yüzde kırkını aşamaz.(Değişik cümle: 29.04.2008 - 2008/13617 S.Yön./5. md.) Apart otellerin kapasitesinin hesabında oturma alanı dışındaki yatak odaları dikkate alınır. (Değişik cümle: 29.04.2008 - 2008/13617 S.Yön./5. md.) Yatak odalarından on metrekareye kadar olan odalar tek yataklı,

<sup>511</sup> **Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, Madde:24.**

on metrekarenin üzerinde olanlar iki yataklı olarak düzenlenir. İki yatak odasına ilave her iki yatak odası için ayrı banyo-tuvalet düzenlemesi yapılır.

### 3.1.7.Hosteller

Hosteller; gençlik turizmine cevap verebilecek ve yeme-içme hizmeti veren veya müşterinin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkânı olan en az on odalı tesisler olup aşağıda belirtilen asgari nitelikleri taşırlar<sup>512</sup>:

- ❖ Resepsiyon, vestiyer, emanet kasa, bagaj yeri ve bekleme yerinden oluşan giriş holü,
- ❖ Kapasiteye uygun oturma salonu,
- ❖ Yatak odaları ile bağlantılı sorumlu kişi odası,
- ❖ Yönetici odası,
- ❖ Lokanta veya kafeterya hizmeti verilmesi veya müşterilerin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkânı olan yeterli teçhizatlı mutfak, yemek salonu,
- ❖ Müşterilerin kendi imkânlarıyla eğlenmelerini sağlayabilecek düzenleme,
- ❖ Kız ve erkekler için ayrı bölümler halinde kişi başına en az dört metrekare alan sağlanmış en fazla sekiz kişilik odalar ve en fazla sekiz yatağa bir banyo,
- ❖ İlk yardım, emanet ve telefon hizmetleri,
- ❖ Çamaşır yıkama, ütüleme ve kurutma imkânı sağlayan mahaller,
- ❖ Genel depo ve spor malzemeleri odası,
- ❖ İşletme aşamasında ulusal federasyonca belirlenen kurallara uygun olarak işletme faaliyeti göstermek

---

<sup>512</sup> Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, Madde:25.

## 3.2.ALTERNATİF KONAKLAMA TESİSLERİ

İş amacıyla veya tatil amacıyla seyahat edenlere hizmet veren değişik konaklama yerleri vardır. Örneğin araç park yerleri, karavan parkları gibi otel işlevi gören işletmeler bu gruba örnektir. Gerek değişik yerlerde konaklama imkânı sağlamaları, gerekse otellere göre daha ucuz konaklama imkânı sağlamasıdır<sup>513</sup>. Alternatif konaklama tesisleri aşağıda yer almaktadır.

### 3.2.1.Sağlık Ve Spor Tesisleri

Manzara, ormanlar, göller, sanat ve mimari anıtlar, ören yerleri, maden suları daha çeşitli ve orijinalliği bozulmamış çevre bileşenleri olan kaynaklar, yüksek turizm potansiyeli barındıran destinasyon noktası olmaktadır. Herhangi bir ülkenin turizm potansiyeli, doğal yapısı turizm potansiyeli toplamı o ülkenin turizm potansiyelini oluşturur<sup>514</sup>.

#### 3.2.1.1.Termal Tesisler

Geleneksel turizm dışında toplumsal yaşam tarzındaki değişimler, sosyal değişimler, hızla değişen teknoloji ve doğal değişimler alternatif turizme olan ilgiyi artırdı<sup>515</sup>. Termal tesisler; toprak, yer altı, deniz ve iklim kaynaklı doğal tedavi unsurlarının tedavi edici faktör olarak kullanıldığı kaplıcalar, içmece ve iklim kür merkezleri ile buralarda kurulan tedavi ve rekreasyon amaçlı üniteleri içeren, bu maddenin (a) ve (b) bentlerinde yer alan tanımlardan birine giren tesislerdir. Bu tesislerdeki tedavi edici unsurların özellikleri, bu unsurların tıbbi yönden değerlendirilmeleri ile doğal özelliklerinin ve çevrelerinin korunmalarına ilişkin esaslar, tedavi sırasındaki tıbbi ve teknik koşullar, tıbbi personelin nitelik ve nicelikleri gibi konular Sağlık Bakanlığınca belirlenir. Turizm yatırımı ve işletmesi belgesi taleplerinde bu Bakanlıktan alınacak izin yazısı ile Bakanlığa başvurulur.

---

<sup>513</sup>Mısırlı, age, s. 1.

<sup>514</sup>Erika Kulcsar, “ Recovery Of The Tourism Potential Of The Central Development Region: Case Study”, **Theoretical And Applied Economics**, Cilt: 19, Sayı: 6, 2012, s. 14.

<sup>515</sup>Erika Villalobos-Céspedes, “International Demand For Nature-Based Tourism In Costa Rica: Socio-Demographic And Travel Indicators”, **Tourismos: An International Multidisciplinary Journal Of Tourism**, Cilt:7, Sayı: 1, 2012, s. 270.

**a) Termal konaklama tesisleri;** Bu Yönetmelikte tanımlanan asli konaklama tesisleri ile birlikte işletilip belgelendirilen ve bünyesinde yer aldıkları konaklama tesislerinin tür ve sınıfı da belirtilerek isimlendirilen termal tesislerdir. Bu tesisler ilave olarak aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar:

- ❖ Tesis bünyesinde bulunmaması halinde ikinci sınıf lokanta,
- ❖ Çeşitli spor aktivitelerine imkân verecek düzenlemeler,
- ❖ Açık alanlarda özenli çevre düzenlemesi

**b) Termal kür tesisleri:** Bünyesinde konaklama yapılmadan kür programı çerçevesinde işletilip belgelendirilen termal tesislerdir. Bu tesisler aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar<sup>516</sup>:

- ❖ Giriş tesisleri ve satış ünitesi,
- ❖ Birinci sınıf lokanta veya ikinci sınıf lokanta ile kafeterya,
- ❖ Çeşitli spor aktivitelerine imkân verecek düzenlemeler,
- ❖ Açık alanlarda özenli çevre düzenlemesi

### **3.2.1.2.Sağlıklı Yaşam Tesisleri**

Sağlıklı yaşam tesisleri; kültür ve turizm koruma ve gelişim bölgeleri ile turizm merkezlerinde (Ek ibare: 29.04.2008 - 2008/13617 S.Yön./6. md.) veya bu bölgeler dışında olup desteklenmeleri Bakanlıkça uygun görülen bu Yönetmelikte belirlenmiş asli konaklama tesisi bünyesinde bulunan, doğal çevre içerisinde düzenlenen; tedavi, birlikte düşünme, hareket etme yoluyla ortak motivasyon ve sinerji yaratmaya veya sağlık tedavisi sonrası rehabilitasyona veya terapiye yönelik hizmetlerin verildiği, müşterilere sağlıklı yaşam hizmeti sunmayı hedefleyen, açık alanlarda doğal spor aktiviteleriyle desteklenen, gıda ve beslenme, doğal bitki banyoları, aromaterapi, güzellik ve estetik, heyecan ve eğlence, çeşitli yaş grupları için sağlık ve bakım hizmetleri gibi konu veya konularda uzmanlaşarak işletilen ve hizmetin gerektirdiği ünitelerde uzman personel çalıştırılan tesislerdir. Sağlıklı yaşam tesisleri, bünyesinde yer aldıkları konaklama tesislerinin tür ve sınıfı da belirtilerek isimlendirilir. Bu tesisler ilave olarak aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar<sup>517</sup>:

<sup>516</sup> **Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik**, Madde:29.

<sup>517</sup> **Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik**, Madde:30.

- ❖ Tesis bünyesinde bulunmaması halinde ikinci sınıf lokanta,
- ❖ Çeşitli spor aktivitelerine imkân verecek düzenlemeler,
- ❖ Açık alanlarda özenli çevre düzenlemesi

Bu tesisler turizm işletmesi belgesi taleplerinde; bünyesinde ilgili mevzuatla tanımlanmış sağlık ünitesi bulunması durumunda Sağlık Bakanlığında alınacak uygunluk yazısı ile Terme mineral su, mineralli su, deniz kaynaklı su, çamur, gaz gibi doğal unsurların tedavi amaçlı kullanılmaması durumunda ise bu maddelerin içme ve yıkanma ve benzeri amaçlı kullanımlarının sakıncalı olmadığına ilişkin ilgili idare yazısı ile Bakanlığa başvururlar.

### **3.2.1.3.Spor Tesisleri**

Spor tesisleri; kültür ve turizm koruma ve gelişim bölgeleri ile turizm merkezlerinde, olimpik spor türlerinden en az bir tanesinin ana faaliyet olarak kurgulandığı, bunun yanında çeşitli spor dallarının uluslararası normlara uygun alanlarda gerçekleştirildiği, ayrıca bu aktivitelerin tamamlayıcı diğer bölümlerle desteklendiği tesislerdir. Turizm işletmesi belgesi talebi aşamasında Bakanlığa ilgili idaresinden alınmış gerekli uygunluk belgeleri ile başvuran bu tesisler ayrıca aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar<sup>518</sup>:

- ❖ Giriş tesisleri,
- ❖ Tesisin; doğal çit, yapay çit, duvar ve benzeri düzenlemelerle çevreden tecrit edilmesi,
- ❖ Uluslararası standartlarda ana saha, doğal çim veya uygun malzeme ile kaplı ısınma, antrenman sahaları,
- ❖ Sporcular için soyunma yeri, duş ve tuvaletler,
- ❖ Saha bakım üniteleri ve depolar,
- ❖ Araç ve makineler için otopark,
- ❖ Dinlenme ve rekreasyon alanları,
- ❖ İlk yardım ve doktor hizmeti,
- ❖ Personel için soyunma yeri, duş ve tuvaletler,

---

<sup>518</sup> **Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, Madde:32.**

❖ Kulüp binasında aşağıdaki üniteler yer alır:

- 1) Resepsiyon, giriş ve emanet bölümü,
- 2) Yönetim odaları,
- 3) Birinci sınıf lokanta, bulunmaması halinde ikinci sınıf lokanta ile kafeterya,
- 4) Kadın ve erkekler için ayrı müşteri tuvaletleri,
- 5) Satış üniteleri

#### **3.2.1.4. Golf Tesisleri**

Golf tesisleri; golf sporunun uluslararası normlarına uygun alanlarda, golf sporuna yönelik parkur, ısınma ve pratik yapma alanıyla birlikte, kulüp binası ve bu aktiviteyi destekleyici diğer bölümlerden oluşan tesislerdir. Golf tesisleri aşağıda belirtilen asgari nitelikleri taşır<sup>519</sup>.

- ❖ Çevre özelliğine göre doğal veya yapay çit, duvar, yeşillik gibi tecrit elemanlarıyla emniyet altına alınmış golf sahası,
- ❖ En az bir adet on sekiz delikli golf parkuru,
- ❖ Golf oyuncularının eğitimi ve ısınması için kullanılmak üzere ayrı bir ısınma ve pratik yapma alanı,
- ❖ Kulüp binasında aşağıdaki üniteler yer alır:

- 1) Resepsiyon, haberleşme olanağı, emanet hizmetleri ve bekleme yerini kapsayan giriş bölümü,
- 2) Birinci sınıf lokanta,
- 3) Kadın ve erkek müşteriler için ayrı tuvaletler,
- 4) Golf oyuncuları için elbise değiştirme yerleri, kilitli elbise dolapları, duş, tuvalet, bekleme yeri ile gerekli malzeme ve teçhizatın muhafaza edileceği depoların da bulunduğu salon,
- 5) Satış yerleri,
- 6) İlk yardım odası,
- 7) Yönetim odaları,
- 8) Personel için soyunma yeri, duş ve tuvaletler,

---

<sup>519</sup> **Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik**, Madde:32.

- ❖ Arazi bakım üniteleri ve depolar,
- ❖ Golf arabaları ve diğer araçlar için otopark.

Golf tesislerinde; konaklama, yeme-içme, spor ve eğlence tesislerine golf alanlarını daraltmamak ve golf oyuncusu kapasitesiyle uyumlu olmak koşullarıyla yer verilebilir.

### **3.2.2.Kırsal Turizm Tesisleri**

#### **3.2.2.1.Çiftlik/Köy Evi**

Tarım faaliyetlerinin, kırsal alanların doğal ve kültürel mirasının korunmasına önemli katkıları olduğu göz önünde bulundurularak, mevcut yapıların iyileştirilmesi veya yeni yapıların mevcut dokunun iç düzenlemesi esas alınarak yapılmasını, bu sayede yatak kapasitesi oluşturulmasını ve turizmin gelişip genişleyebileceği ortamların çevresel açıdan güvence altına alınmasını hedefleyen; kırsal bölgelerde çiftlik organizasyonu amacıyla kurulmuş ve çiftlik üretimi ile birlikte turizm konaklama olanağı sağlayan, gelen müşterilerinde isterlerse çalışma programlarına katılabilecekleri, kırsal yaşantının sahnelenmesine olanak sağlayan en az beş odalı konaklama tesisleridir. Klasik konaklama şekillerinin yerine, gelen müşterilere bir çiftlik evi-köy evinde konaklama olanağı sunulması, yerel yiyecek ve içecek gibi denemeyi istediği yerel tüketim maddelerini kullanma olanağı sağlanması, bu olanakların aile işletmeciliği anlayışı çerçevesinde sunulması, tefriş ve dekorasyonunun özgün olduğu kadar malzemelerinin nitelikli olması da gerekir. Isıtma sisteminin merkezi olması zorunluluğu aranmayan bu tesisler, ilave olarak aşağıdaki nitelikleri taşırlar<sup>520</sup>:

- ❖ Müşterilere yöreye özgü ve ev yapımı yiyecek ve içecek türlerinin sunulması, doğal ortamlardan görsel olarak da yararlanmayı sağlayan balkon, veranda ve teras gibi düzenlemeler,
- ❖ Oturma salonunda şömine,
- ❖ Kitap okuma ve dinlenme imkânı veren mahal düzenlemesi,
- ❖ Tesis çevresindeki doğal ve kültürel değerler ile çevre korumasına yönelik genel bilgilendirme,
- ❖ Her beş oda için bir adet ortak müşteri duş, tuvalet ve lavabo mahalli,

<sup>520</sup> **Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, Madde:39.**

### 3.2.2.2.Yayla Evi

Yayla evleri, Bakanlıkça geliştirilmeleri uygun görülen yerlerde bulunan, mevcut yayla evlerinin iyileştirilmesiyle turizme kazandırılan veya mevcut yayla evlerinin iç düzenlemesi esas alınarak yapılan veya Bakanlıkça belirlenecek örnek yayla evi yapı tiplerine göre inşa edilecek ünitelerde, müstakil veya toplu olarak hizmet verecek en az beş odalı konaklama tesisleridir. Bu tesislerde ortak yeme-içme ve dinlenme alanı, her beş oda için bir adet ortak müşteri duş, tuvalet ve lavabo mahalli, mutfak düzenlemesi ile personel için soyunma yeri, duş, tuvalet mahalli yapılır. : Tefriş ve dekorasyonunun özgün olduğu kadar malzemelerinin nitelikli olması da gerekir. Ekosistem ve doğal hayatın korunması ve geliştirilmesine yönelik kullanımlara yer verilerek yöresel yiyecek, el sanatları gibi folklorik değerlerin tanıtımına özen gösterilir<sup>521</sup>.

### 3.2.2.3.Dağ Evi

Dağ evi; kış sporları veya çim sporları yapmak ve doğa güzelliklerinden faydalanmak amacıyla çevresel açıdan sorumlu bir anlayışla işletilen asgari bir yıldızlı otel nitelikleri ile birlikte aşağıdaki nitelikleri taşıyan konaklama tesisleridir<sup>522</sup>.

- ❖ Girişte saçak düzenlemesi gibi doğa koşullarının getirdiği fiziksel güçlüklerle karşı gerekli tedbirlerin alınması,
- ❖ Kış veya çim sporlarına yönelik gerekli malzeme ve teçhizatın kiralanabilmesi imkânı ve bunların muhafazasına için depo ile bu sporların öğretilmesine yönelik en az bir adet sertifikalı eğitici personel,
- ❖ Spor yaralanmalarına da yönelik ilk yardım araç ve gereçleri ile ilk yardım konusunda sertifikalı personel,
- ❖ İkinci sınıf lokanta veya kafeterya,
- ❖ Ranza sistemi olmaksızın odaların en fazla altı kişilik düzenlenebilmesi imkânı,
- ❖ Oturma salonunda şömine,
- ❖ Sauna veya hamam veya kapalı yüzme havuzu,
- ❖ Çamaşır yıkama ve ütüleme hizmeti,
- ❖ Yeterli çevre aydınlatması,

<sup>521</sup> Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, Madde:40.

<sup>522</sup> Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, Madde:41.



- ❖ Bakı terası gibi manzara seyri amaçlı düzenleme,
- ❖ Jeneratör

### 3.2.3.Özel Tesisler

#### 3.2.3.1.Özel Tesisler

Özel tesisler, bu fıkranın (a) ve (b) bentlerinde yer alan tanımlardan birine giren ve Bakanlıkça desteklenmeleri uygun görülen<sup>523</sup>;

- ❖ Bu Yönetmelikte belirlenmiş olan türleri veya nitelikleri sağlayamayan, ancak yapı, sokak, doğa, sanat, tarih gibi özelliklerden en az biri bulunan, deneyimli veya konusunda eğitimli personel ile nitelikli hizmet sunulan,
- ❖ Bu Yönetmelikte belirlenmiş olan türleri veya nitelikleri sağlayamayan, özgünlük, üstün hizmet, ulusal veya uluslararası şöhret gibi nitelikleri nedeniyle işletme özelliği arz eden, deneyimli ve konusunda eğitimli personel ile nitelikli hizmet sunulan, tesislerdir.

Özel tesis turizm işletmesi belgesi taleplerinde, tesis özelliğine ilişkin ayrıntılı görsel ve yazılı doküman ile Bakanlığa başvurulur. Tescilli kültür varlığı niteliğindeki yapılarda gerçekleştirilenler dışındaki özel tesislere turizm yatırımı belgesi verilemez

#### 3.2.3.2.Butik Oteller

Yapısal özelliği, mimari tasarımı, tefriş, dekorasyon ve kullanılan malzemesi yönünden özgünlük arz eden, işletme ve servis yönünden üstün standart ve yüksek kalitede, deneyimli veya konusunda eğitimli personel ile kişiye özel hizmet verilen ve aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az on odalı otellerdir<sup>524</sup>:

<sup>523</sup> **Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik**, Madde:42.

<sup>524</sup> **Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik**, Madde:43.

Modern, reproduksiyon, antika gibi özelliği olan mobilya ve malzemeler ile tefriş ve dekorasyon,

- ❖ Beş yıldızlı otel odaları için belirlenen nitelikleri taşıyan konforlu odalar,
- ❖ Kapasiteye yeterli kabul holü, kahvaltı salonu, oturma salonu,
- ❖ Yönetim odası,
- ❖ Alakart lokanta,
- ❖ Genel mahallerde klima sistemi,
- ❖ Yirmi dört saat oda servisi,
- ❖ Çamaşır yıkama ve kuru temizleme hizmeti,
- ❖ Otopark hizmeti,
- ❖ Odalara, müşteri tarafından seçilen en az bir adet günlük gazete servisi.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN YÖNTEM VE BULGULARI

#### 4.ARAŞTIRMANIN YÖNTEM ve BULGULARI

Araştırmanın yöntem ve bulgular kısmında, araştırmanın uygulanma sürecindeki aşamaları, ölçek çalışmaları, araştırmanın izlediği yöntem ve bu yöntem sonucunda ulaşılmış olduğu bulgulara yer verilmeyi amaçlamaktadır.

##### 4.1.Araştırmanın Problemi

Günümüz iş dünyasında değişime ayak uydurma bugünün organizasyonları için ayakta kalmanın vazgeçilmez bir şartı niteliğindedir. Organizasyonların değişime ayak uydurmak ve rekabet ortamında kendilerine yer bulabilmeleri için, sahip oldukları stratejilerle farklılıklarını ortaya koyması gerekmektedir<sup>525</sup>. Bu rekabet ortamında yönetim ve yöneticilerden beklentiler artmaktadır. Bu nedenle yöneticilerden liderlik özellikleri ve koçluk becerileri gibi yetkinliklere sahip olması istenilmektedir. Hızla büyüyen turizm sektöründe görev yapan yöneticilerin liderlik özellikleri ve koçluk becerileri konusunda kendilerini geliştirmeleri büyük önem arz etmektedir.

Araştırmanın problemi, liderlik yaklaşımı ve koçluk yaklaşımının yöneticileri etkileyip etkilemediğidir. Bu kapsamda etkilemenin ne düzeyde olduğunu ortaya koymak, başka bir deyişle liderlik yaklaşımı ve koçluk yaklaşımının yöneticileri etkileyip etkilemediği sorusuna yanıt aranmaktadır.

##### 4.2.Araştırmanın Amacı

Yüksek Öğretim Kurumunun resmi sistesinde yer alan ulusal tez merkezi katalogunda “Liderlik“ anahtar kelimesi arandığında 1970-2012 yılları arasında 653 teze rastlanmaktadır(01.08.2012). Bu tezler bir sınıflandırmaya tabi tutulduğunda, 193 tez “İlköğretim ve orta öğretim kurumlarını” ,74 tez “özel sektörün çeşitli dallarını” , 35 tez “liderlik yaklaşımlarını kuramsal açıdan” incelemiştir. Aynı zamanda 34 tez “kamu kurum

---

<sup>525</sup> Eğmir, **age**, s: 4.

ve kuruluşlarını” incelerken, 29 tez ise “sağlık sektörünü” incelemiştir. Geri kalan 298 tez ise liderlik konusunu farklı birçok açıdan incelemiştir. Aynı şekilde ulusal tez merkezi katalogun da “Koçluk” anahtar kelimesi arandığında 1970-2012 yılları arasında 27 tane teze rastlanmaktadır. Bu tezlerden 6 tanesi “ortaöğretim kurumundaki yöneticilerin koçluk davranışları”,4 tanesi “kariyer planlama aracı olarak koçluk”,2 tanesi “performans geliştirme aracı olarak koçluk”,2 tanesi “yönetici hemşirelerin koçluk davranışları”,2 tanesi “bilişsel koçluk” konusunu incelemektedir. Geriye kalan 5 tezin ise farklı birçok koçluk fonksiyonunu incelediği görülmektedir.

Ulusal tez merkezi katalogunda yapılan aramada “liderlik ve koçluk” konusunu inceleyen 2 tez bulunmaktadır. Liderlik konusunu konaklama işletmelerinde inceleyen 2 tez olmasına karşın “liderlik ve koçluk” konusunun konaklama işletmelerinde inceleyen bir çalışmanın bulunmaması araştırmayı özgün kılmaktadır. Tez çalışması kapsamında literatürde bulunan bu boşluğu doldurmak, temel amacı oluşturmaktadır. Ayrıca araştırma kapsamında liderlik ve koçluk yaklaşımlarının yöneticiler üzerindeki etkisinin, demografik açılardan incelemeyi amaçlamaktadır. Bununla beraber, araştırmanın diğer yan amaçları da şunlardır;

1. Otel işletmeleri için uygulanabilir, koçluk modeli ortaya koymak,
2. Araştırma kapsamındaki otel yöneticilerinin koçluk davranışlarını benimseyip, benimsemediğini belirlemek,
3. Araştırma kapsamındaki otel yöneticilerinin liderlik davranışlarını benimseyip, benimsemediğini belirlemek,
4. Yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzları ile astlarına karşı davranışlarını incelemek,

### **4.3. Araştırmanın Önemi**

İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere de ihtiyaç duyan varlıklardır. Bu nedenle liderlik tarihin her döneminde vardır. Hiyerarşik bir doğası olan insanın gelecekte de liderden vazgeçemeyeceğin söylemek yanlış olmayacaktır. Tarihte, geriye şöyle bir bakıldığında çoğu askeri, siyasal, dini ve sosyal liderin öyküsüyle dolu olduğu görülmektedir. Başarılı ve akıllı liderlerin kahramanlıkları, çoğu hikâye ve mitlerin özünü oluşturur. Liderlik, insanlık tarihinin başlangıcından beri var olmuştur. Ancak liderin ortaya çıkışı, çeşitli

dönemlerde farklı nedenlere bağlı olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Demokratik geleneğin yaygınlaşmasıyla katılımcı liderlik rolleri gelişirken, teknoloji ilerlemeler, etkinlik ve verimlilik amacıyla koordinasyon sağlamaya yönelik liderliği bir ihtiyaç olarak ortaya çıkarmıştır. Davis şöyle der: “*Liderin yoksun bir organizasyon insan ve makine topluluğundan başka bir şey değildir*”. Bir grupta bağlılık sağlayan ve onu belirli amaçların gerçekleştirilebilmek için motive eden unsur insan faktörüdür. Liderlik, bir organizasyon ve o organizasyondaki insanları ve tüm potansiyeli başarıya ulaştıran son harekettir. O halde bir organizasyonun başarılı olabilmesi için liderlik kaçınılmaz bir unsurdur (<http://prabc.blogspot.com/2009/01/liderliin-nemi.html> **Erişim Tarihi:**01.08.2012.).

Koçluk kavramı, bugünün iş dünyasına sıkı bir şekilde bağlıdır. Yönetim, girişimcilik, eğitim ve insan kaynakları açısından “koçluk” terimi sıklıkla “kar”, “satış gücü” ya da “verimlilikle” aynı anda ifade edilmektedir. Bununla birlikte tarihin birçok döneminde insanlar koçluk yapmaktadırlar. Koçluk kavramının iş hayatına girmesiyle, yöneticilerin sorumluluklarını artırmaktadır. Bunun temel nedeninde bilgi ve iletişim meydana getiren empatik bir davranış sergilemesi yatmaktadır. Günümüzde koçluğa karşı büyük ilgi görmektedir. Organizasyonlar klasik yönetim tarzı yerine, koçluk tarzı yönetim modelini benimsemektedirler. Artık koçluk ile yol gösterici ve destekleyici yönetim tarzı benimsemektedir<sup>526</sup>. Bu durum da koçluğa verilen önemin artmasını neden olmaktadır.

Diğer yandan araştırmamıza konu olan, turizm sektörü rekabetin en yoğun oranda yaşandığı bir hizmet sektörü konumundadır. Otel işletmeleri hem bölge içerisindeki otellerle hemde bulunduğu turistik destinasyonda yer alan otel işletmeleriyle rekabet etmektedir. Bu rekabet ortamında yöneticilerin sahip oldukları liderlik ve koçluk özellikleri, otel işletmelerine rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Bu nedenden dolayı araştırma büyük önem arz etmektedir.

---

<sup>526</sup> Dilek Artar, **Başarılı Koçun Sırları**, İstanbul: Sepya Kitapevi, s. 22,23.

#### 4.4. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamını, Turistik Otelciler, İşletmeciler ve Yatırımcılar Birliği (TUROB) kurumuna üye İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı oteller oluşturmaktadır. TUROB<sup>527</sup> Temmuz 2012 verilerine göre, İstanbul'da toplam 47 adet beş yıldızlı otel bulunmaktadır. Bu otellerin 40 tanesi İstanbul'un Avrupa yakasında yer alırken 7 tanesi de İstanbul'un Asya yakasında yer almaktadır. Araştırma otellerin organizasyon şemalarında orta düzey ve üst düzey yöneticileri kapsamaktadır.

#### 4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın en önemli sınırlılığı evren olarak tek bir turistik şehir olarak İstanbul'un seçilmiş olmasıdır. Bu sınırlamanın getirilmesinin nedenleri arasında Türkiye'nin turistik bir ülke oluşu ve çok sayıda beş yıldızlı otele sahip olmasıdır. Araştırmanın bir diğer sınırlılığı ise, sadece beş yıldızlı otelleri kapsamaktadır. Bunun nedeni organizasyon yapısı ve çalışan sayısı bakımından bir, iki, üç ve dört yıldızlı otellerin araştırmaya elverişli olmamasıdır. Ayrıca araştırma 2012 yılının ilk 6 aylık süresiyle sınırlıdır. Bunun nedeni her geçen zaman diliminde İstanbul'da beş yıldızlı otel sayısının artıyor olmasıdır. Ayrıca araştırma verileri otel yöneticilerinin, araştırmacı tarafından hazırlanan anket sorularına verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

#### 4.6. Araştırmanın Hipotezleri

Otel işletmelerini yönetmekte olan orta ve üst kademe yöneticilerin sahip oldukları, yaş, eğitim düzeyleri, cinsiyet vb. gibi demografik özellikleri farklılık gösterebilmektedir. Otel yöneticilerinin ortak amaç doğrultusunda hizmet vermelerine karşın farklı tutumlara sahip olabileceği düşünülmüştür. Araştırma kapsamında test edilmesi düşünülen hipotezler soru sıralamasına göre oluşturulmuştur. Bu hipotezler aşağıdaki gibidir;

**H<sub>1</sub>:** Anketin örgütlenme davranışı boyutu ile otel yöneticilerinin mezun olduğu okul değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Anketin yapıyı harekete geçirme davranışı boyutu ile otel yöneticilerinin toplam yöneticilik deneyimi değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

---

<sup>527</sup><http://www.turob.com/uyelerimiz.aspx?statu=1&region=1> Erişim Tarihi:01.08.2012.

**H<sub>3</sub>:**Anketin yukarıdan aşağıya doğru iletişim davranışı boyutu ile otel yöneticilerinin iş yerindeki unvanı değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>4</sub>:**Anketin tanıma davranışı boyutu ile otel yöneticilerinin iş yerindeki unvanı değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>5</sub>:**Anketin hükmetme davranışı boyutu ile otel yöneticilerinin mezun oldukları okul değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>6</sub>:**Anketin istismarcı otokratik lider davranışı boyutu ile otel yöneticilerinin mezun oldukları okul değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>7</sub>:**Anketin yardım sever lider davranışı boyutu ile otel yöneticilerinin mezun oldukları okul değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>8</sub>:**Anketin demokratik lider davranışı boyutu ile otel yöneticilerinin toplam yöneticilik deneyimi değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>9</sub>:**Koçluk yaklaşımının yetkilendirme boyutu ile otel yöneticilerinin yaş değişkeni arasında anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>10</sub>:**Koçluk yaklaşımının performans boyutu ile otel yöneticilerinin iş yerindeki unvanı değişkeni arasında anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>11</sub>:**Koçluk yaklaşımının iletişim boyutu ile otel yöneticilerinin iş yerindeki unvanı değişkeni arasında anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>12</sub>:**Koçluk yaklaşımının sorun çözme boyutu ile otel yöneticilerinin iş yerindeki unvanı değişkeni arasında anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>13</sub>:**Koçluk yaklaşımının yetkilendirme boyutu ile otel yöneticilerinin iş yerindeki unvanı değişkeni arasında anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>14</sub>:**Koçluk yaklaşımının olumlu iletişim ortamı meydana getirebilme boyutu ile otel yöneticilerinin iş yerindeki unvanı değişkeni arasında anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>15</sub>:**Koçluk yaklaşımının iş motivasyonu ve övgü boyutu ile otel yöneticilerinin iş yerindeki unvanı değişkeni arasında anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>16</sub>:**Koçluk yaklaşımının öğrenme ortamı oluşturma ve delegasyon boyutu ile otel yöneticilerinin iş yerindeki unvanı değişkeni arasında anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>17</sub>:**Koçluk yaklaşımının iş motivasyonu ve övgü boyutu ile otel yöneticilerinin toplam yöneticilik deneyimi değişkeni arasında anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>18</sub>:**Koçluk yaklaşımının yetkilendirme boyutu ile otel yöneticilerinin cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>19</sub>:**Koçluk yaklaşımının olumlu iletişim ortamı oluşturma boyutu ile otel yöneticilerinin mezun olduğu okul değişkeni arasında anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>20</sub>:**Koçluk yaklaşımının yetkilendirme boyutu ile otel yöneticilerinin mezun olduğu okul değişkeni arasında anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>21</sub>:**Koçluk yaklaşımının iş motivasyonu ve övgü boyutu ile otel yöneticilerinin cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>22</sub>:**Koçluk yaklaşımının örgütlenme boyutu ile otel yöneticilerinin yaşı arasında anlamlı farklılık vardır.

#### **4.7.Araştırmada Kullanılan Yöntem**

Araştırmanın bu kısmında veri toplama yöntemi ve veri toplama aracının ne olduğu konusu üzerinde durmaya çalışılmıştır.

##### **4.7.1.Veritoplama Yöntemi**

Araştırmanın kapsamı dâhilinde İstanbul'da yer alan beş yıldızlı otellerin insan kaynakları yetkilileriyle yüz yüze iletişime geçilmiştir. İnsan kaynaklar yöneticilerine çalışmanın içeriği anlatılmış ve araştırmanın yapılması için kendilerinden katkı istenmiştir. Bu yetkililere araştırmacı tarafından hazırlanan anketlerden 5 (beş) adet elden teslim edilmiştir. İnsan kaynakları yetkilisinden tesadüfî olarak orta düzey ve üst düzey yöneticilere araştırma anketini uygulaması talep edilmiştir. Teslim edilen anketler için 10 (on) günlük bir



zaman dilimi tanınmıştır. Bu araştırma 01.07.2012 - 01.08.2012 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Bununla beraber İstanbul'da yer alan beş yıldızlı otellerden 3 otelin insan kaynakları yetkilisi araştırmaya katılmayı kabul etmemiş ve 2 otele verilmiş olan anketler çeşitli nedenlerden dolayı teslim alınamamıştır. Araştırma İstanbul genelindeki 47 otelden 42 otelde gerçekleştirilmiştir. Toplam 210 katılım sağlanmıştır. Bu anketler arasında 2 tanesinin eksik bilgiler içermesinden dolayı araştırmaya dâhil edilmemiş olup, 208 katılım ile araştırma tamamlanmıştır.

#### 4.7.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Oluşturulan anket formu; *demografik özellikler, liderlik becerileri anketi ve koçluk becerileri anketi* olmak üzere üç kısımdan oluşmaktadır. Ölçeğin ilk bölümünde, araştırmaya katılan yöneticilerin, cinsiyet, yaş, mezun olduğu okul, toplam yöneticilik deneyimi ve iş yerindeki unvanını belirlemek amacı ile oluşturulan kişisel bilgi formu bulunmaktadır. Kişisel bilgi formu sosyo-demografik değişkenlere yönelik 5 sorudan oluşmaktadır.

Araştırma için hazırlanan ölçeğin ikinci kısmı "*Liderlik Davranışlarını Belirleme Anketi*" ve Rensis Likert'in Michigan State üniversitesi çalışmalarının devamı niteliğinde olan "*Sistem 4 Modeli*" olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Araştırmacı Ayşe Ormancı'nın "*Yönetici Hemşirelerin Algıladıkları Liderlik Davranışlarının Belirlenmesi*" adlı çalışmasında kullanmış olduğu Liderlik Davranışlarını Belirleme Anketinin 40 soruluk kısmı ölçeğe dâhil edilmiştir. Ölçeğin bu bölümünde yer alan 12,20 ve 39 sorular ters sorular niteliğindedir ve puanlaması da ters şekilde olmaktadır. Bununla beraber araştırmacı Ayper Tunali'nin "*Kadın Kamu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri (Türkiye'deki Kadın Kaymakamlar Örneği)*" adlı araştırmasında yer alan Rensis Likert'in "*Sistem 4 Modeli*" yöneticilerin astlarına karşı davranışlarını ölçmeye çalışan 13 soruluk kısmı araştırma dâhil edilmiştir.

Araştırma için hazırlanan ölçeğin üçüncü kısmı; etkin bir koçun sahip olması gereken becerilerden oluşan birinci kısım ve "*Effect of Coaching On Job Satisfaction (Koçluğun İş Tatmini Üzerindeki Etkisi)*" adlı tezde yer alan anket sorularının bir kısmından oluşmaktadır. Anketin koçluk kısmını oluşturan soruların ilk 26'sı araştırmacı Özlem Özbay'ın, "*Koçluk Yaklaşımlarının Yönetici Üzerine Etkileri Ve Bir Araştırma*" adlı

çalışmasından alınmıştır. Anketin üçüncü kısmının son 20 soru ise, araştırmacı Aybeniz Yeltan'ın *Effect of Coaching On Job Satisfaction (Koçluğun İş Tatmini Üzerindeki Etkisi)* isimli araştırmasından alınmıştır.

Anket formunun genelinde beşli Likert Ölçeği kullanılmıştır. Katılımcılardan (1) Hiçbir Zaman, (2) Nadiren, (3) Bazen, (4) Genellikle, (5) Hiçbir Zaman seçeneklerinden birisini işaretlemesi istenmiştir. Bununla beraber anket formunda bulunan soruların boyutsal dağılımı aşağıdaki gibidir;

#### a) Liderlik Davranışlarını Belirleme Anketi Boyutları

Aşağıdan Yukarıya İletişim	1.11.21 ve 31.Sorular
Tanıma	2.12.22. ve 32.Sorular
Örgütlenme	3.13.23. ve 33.Sorular
Yapıyı Harekete Geçirme	4.14.24. ve 34.Sorular
Üyeliğin Korunması	5.15.25.ve 35.Sorular
Yukarıdan Aşağıya İletişim	6.16.26 ve 36.Sorular
Amaçların Bütünleştirilmesi	7.17.27.ve 37.Sorular
Üretim	8.18.28. ve 38.Sorular
Örgütün Temsili	9.19.29. ve 39.Sorular
Hükmetme	10.20.30,40.Sorular

#### b) Rensis Likert'in "Sistem 4 Modeli" Boyutları

Sistem-1 İstismarcı Otokratik Lider	41. ve 48.Sorular
Sistem-2 Yardım Sever Lider	42.47.51.52. ve 53.Sorular
Sistem-3 Katılımcı Lider	43.46. ve 50.Sorular
Sistem-4 Demokratik Lider	44.45. ve 49.Sorular

#### c) Koçluk Becerileri Ölçeği Boyutları

Performans	54 ile 61 Arası Sorular
İletişim	62 ile 71 Arası Sorular
Soru Çözme	72 ile 74 Arası Sorular
Yetkilendirme	75 ile 79 Arası Sorular
Olumlu İletişim Ortamı Meydana Getirme	80.81.84.85.89.94.96ve 99.Sorular
İş Motivasyonu ve Övgü	82.83.87.90.93. ve 97.Sorular
Öğrenme Ortamı Oluşturma ve Delegasyon	86.88.91.92.95. ve 98.Sorular

#### 4.8.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini; Turistik Otelciler, İşletmeciler ve Yatırımcılar Birliği (TUROB) kurumuna üye İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde görev alan orta düzey ve üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Burhan Şener'in Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon isimli kitabında beş yıldızlı otellerin örnek organizasyon şeması (EK-4) temel alındığında 10 orta düzey yönetici ve 3 üst düzey yönetici olmak üzere toplam 13 yönetici yer almaktadır. Buradan hareketle 47 otelde bulunan tahmini yönetici sayısı 611 yönetici araştırmamızın evrenini oluşturmaktadır. Örneklem seçme işleminde, her işletmeden tesadüfî örnekleme yöntemiyle üst ve orta düzey yöneticiler katılımcı olarak belirlenmiştir. Her otele dağıtılan 5 anket formunun doldurulması istenmiş ve sonuçta 210 yöneticiye ulaşılmıştır. Araştırmanın örnekleme, araştırmanın evreninin %34,36'nı kapsamaktadır.

#### 4.9.Verilerin Analizi

Otel yöneticilerine uygulanan anket sonucunda elde edilen veriler, SPSS 17 (Statistical Package of Social Science) sosyal bilimler istatistik paket programıyla analiz edilmiştir. Grafik ve tabloların oluşturulmasında Microsoft Excel programı kullanılmıştır.

İlk aşamada, ankete cevap veren yöneticilerin yaşı, eğitim durumu, işletmedeki görevi ve toplam yöneticilik deneyimi açısından genel bilgileri çıkarılmıştır. Analiz aşamasında liderlik davranışlarını belirleme ve etkin bir koçun sahip olması gereken becerilerin ölçülmeye çalışılan soruların puanlandırılmıştır. Anketteki tüm sorulara ve ölçekteki önermelere verilen cevaplara ait frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmış, bu dağılımlar tablo ve grafiklerle gösterilmiştir. Ayrıca ortalama, standart sapma gibi tanımlayıcı istatistiklerden de yararlanılmıştır.

Anket seçeneklerine verilen puan aralığı;

Hiç Katılmıyorum	( 1 )	1,00–1,80
Katılmıyorum	( 2 )	1,81–2,60
Kararsızım	( 3 )	2,61–3,40
Katılıyorum	( 4 )	3,41–4,20
Tamamen Katılıyorum	( 5 )	4,21–5,00

Hipotez testleri bölümünde yerine göre gerekli görülen ikiden fazla bağımsız grup ANOVA parametrik testleri ile ölçülmeye çalışılmıştır. Ortalamaların karşılaştırılmasına ilişkin hipotez testlerinin tamamında hipotezler şu şekilde kurulmaktadır:

H<sub>0</sub>: Ortalamalar incelenen değişkenin grupları arasında farklı değildir.

H<sub>1</sub>: Ortalamalar incelenen değişkenin grupları arasında farklıdır.

Testin karar aşamasında p değeri 0,05 anlamlılık değerinden küçük ise H<sub>0</sub> hipotezi reddedilir ve ortalamaların incelenen değişkenin grupları arasında farklı olduğu şeklinde yorum yapılır. Aksi takdirde yani p değeri 0,05 anlamlılık değerinden büyük ise H<sub>0</sub> hipotezi reddedilemez ve ortalamaların incelenen değişkenin grupları arasında farklı olmadığı şeklinde yorum yapılır.

Güvenilirlik analizinin amacı verilerin rastlantısallığını ölçmektir. Ankete verilen cevaplar rastgele dağılım gösteriyorsa anket sonuçlarının güvenilir olduğuna karar verilir. Güvenilirlik analizi seçilen örneğin güvenilirliğini, tesadüflüğünü ve tutarlılığını test etmekte kullanılmaktadır. Sonucun güvenilir olup olmadığına Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) değerine göre karar verilir (Şeref Kalaycı, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler**, 4. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2009, s.405).

$\alpha$  değeri,

$0,00 \leq \alpha < 0,04$  ise Güvenilir değil

$0,04 \leq \alpha < 0,06$  ise Düşük güvenilirlikte

$0,06 \leq \alpha < 0,08$  ise Oldukça güvenilir

$0,08 \leq \alpha \leq 0,1$  ise Yüksek güvenilirdir.

Ölçek	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Lider Davranışlarını Betimleme Anketi	0,835	53
Koçluk Becerileri Ölçeği	0,871	46

**Tablo 17** Güvenirlik Analizi Sonuçları

Tabloda Cronbach's alpha değerlerinin 0,835 ve 0,871 olması liderlik davranışlarını belirleme ölçeği ve etkin bir koçun sahip olması gereken becerilerin ölçme ölçeğinin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu durumda ölçekteki önermelere verilen cevapların tutarlı olduğu ve bu verilerin kullanılabilir olduğu belirlenmiştir.

#### 4.10.Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu aşamasında, anketlerden elde edilen verilerin bulgularının tespit edilmesine ve yorumlanmasını amaçlanmaktadır

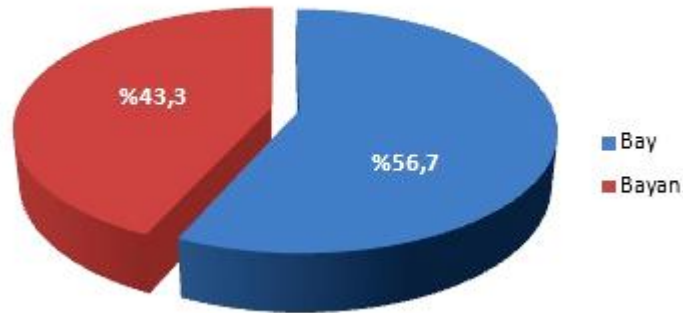
##### 4.10.1. Örneklem Grubundaki Kişilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan otel yöneticilerinin, cinsiyet, yaş, mezun olduğu okul, toplam yöneticilik tecrübesi ve iş yerindeki unvanı gibi kişisel özellikleriyle ilgili durumları incelenmiştir ve karşılaştırmaları verilmiştir. Tablo-18'de kişilerin cinsiyet gruplarına göre dağılımları yer almaktadır.

Cinsiyet Grubu	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bay	118	56,7	56,7	56,7
Bayan	90	43,3	43,3	100,0

**Tablo 18** Kişilerin Cinsiyet Gruplarına Göre Dağılımlar

Şekil-28'de kişilerin cinsiyet gruplarına ilişkin yüzde dağılım grafiği yer almaktadır.



**Şekil 28** Kişilerin Cinsiyet Gruplarına Göre Dağılım Grafiği

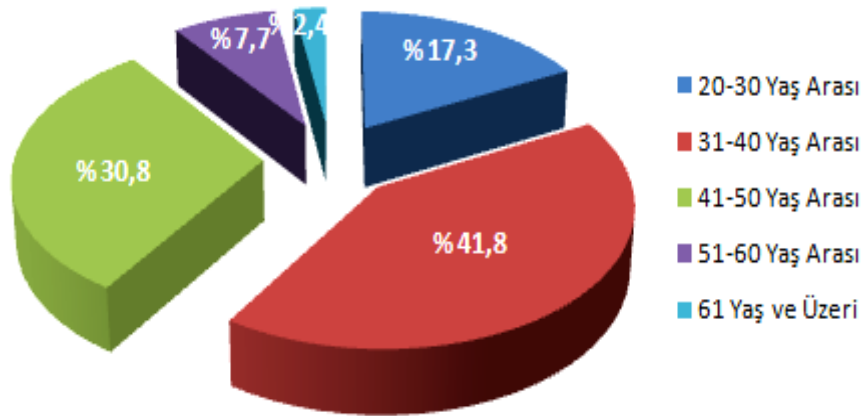
Kişilerin cinsiyet gruplarına göre dağılımlarına bakıldığında zaman, grubun %56,7 sini erkek yöneticiler oluştururken, bayan yöneticileri %43,3 oranındadır. Aynı şekilde 208

yönetici sayısının 90 kadarını bayan yöneticiler oluştururken, erkek yönetici sayısı 118 olduğu belirlenmiştir.

Yaş Grubu	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
20-30 Yaş Arası	36	17,3	17,3	17,3
31-40 Yaş Arası	87	41,8	41,8	59,1
41-50 Yaş Arası	84	30,8	30,8	89,9
51-60 Yaş Arası	16	7,7	7,7	97,6
61 Yaş ve Üzeri	5	2,4	2,4	100,0
Toplam	208	100,0	100,0	

**Tablo 19** Kişilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımlar

Şekil-29'da kişilerin yaş gruplarına göre dağılım grafiğine yer verilmektedir.



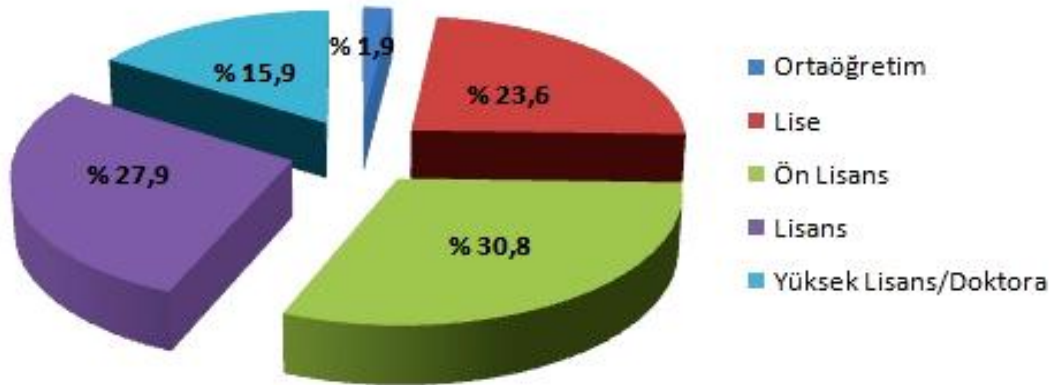
**Şekil 29** Kişilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılım Grafiği

Ankete katılan yöneticilerin yaş gruplarına göre dağılımları incelendiğinde,%41,8'nin 31-44 yaş arası,%30,8'nin 41-50 yaş arası,%17,3'ü 20-30 yaş arası,%7,7'nin 51-60 yaş arası ve %2,4'nin 61 yaş ve üzeri olduğu belirlenmiştir.

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Ortaöğretim	4	1,9	1,9	1,9
Lise	49	23,6	23,6	25,5
Ön Lisans	84	30,8	30,8	56,3
Lisans	58	27,9	27,9	84,1
Yüksek Lisans/Doktora	33	15,9	15,9	100,0
Toplam	208	100,0	100,0	

**Tablo 20** Kişilerin Mezun Olduğu Okul Gruplarına Göre Dağılımları

Şekil-30'da araştırmaya katılan orta ve üst düzey yöneticilerinin mezun olduğu okul grubuna göre dağılım grafiği yer almaktadır.



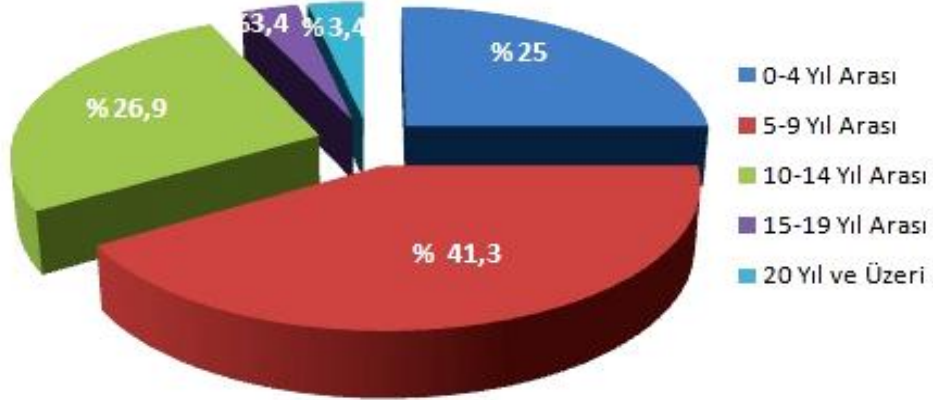
**Şekil 30** Kişilerin Mezun Olduğu Okul Gruplarına Göre Dağılım Grafiği

Yöneticilerin mezun olduğu okul gruplarına göre dağılımlarına bakıldığında;%30,8'i Ön lisans,%27,9'u Lisans,%23,6'sının lise,%15,9'nun yüksek lisans/doktora ve %1,9'nun ortaöğretim mezunu olduğu tespit edilmiştir.

Toplam Yöneticilik Deneyimi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-4 Yıl Arası	52	25,0	25,0	25,0
5-9 Yıl Arası	86	41,3	41,3	66,3
10-14 Yıl Arası	56	26,9	26,9	93,2
15-19 Yıl Arası	7	3,4	3,4	96,6
20 Yıl ve Üzeri	7	3,4	3,4	100,0
Toplam	208	100,0	100,0	

**Tablo 21** Kişilerin Toplam Yöneticilik Deneyimlerine Göre Dağılımları

Şekil-31’de Araştırmaya katılan otel yöneticilerin sahip olmuş oldukları yöneticilik deneyimlerine göre dağılımlarına yer verilmiştir.



**Şekil 31** Kişilerin Toplam Yöneticilik Deneyimlerine Göre Dağılım Grafiği

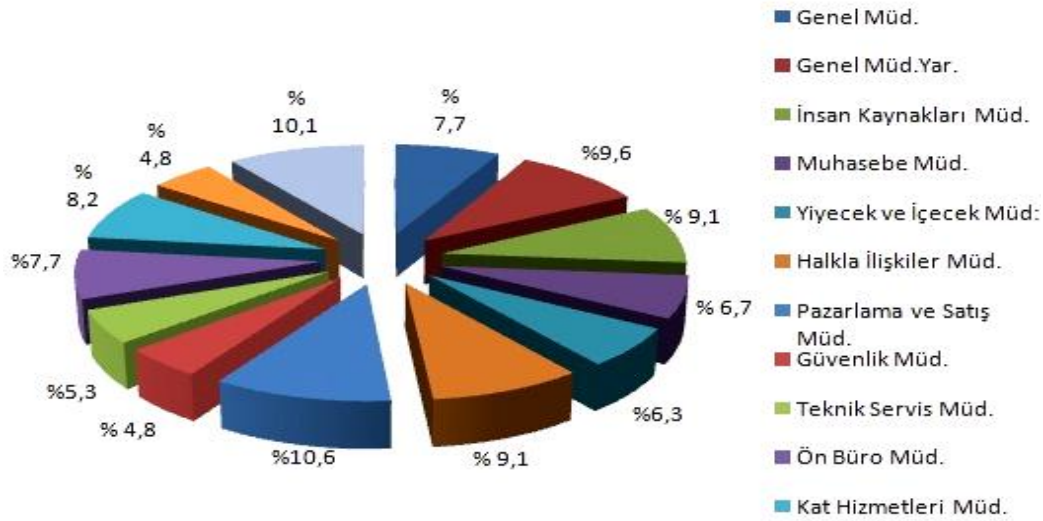
Araştırmaya katılan otel yöneticilerin sahip olmuş oldukları yöneticilik deneyimlerine göre dağılımlarına bakıldığında zaman; %41,3’lük oranın 5-9 yıl arası, %26,9’lük oranı 10-14 yıl arası, %25’lik oranı 0-4 yıl arası olduğu görülmektedir. Ayrıca, %3,4’lük oranın 15-19 yıl arası ve %3,4’lük oranın 20 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olduğu tespit edilmiştir.



İş yerindeki Unvanı	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Genel Müd.	16	7,7	7,7	7,7
Genel Müd. Yar.	20	9,6	9,6	17,3
İnsan Kaynakları Müd.	19	9,1	9,1	26,4
Muhasebe Müd.	14	6,7	6,7	33,2
Yiyecek ve İçecek Müd.:	13	6,3	6,3	39,4
Halkla İlişkiler Müd.	19	9,1	9,1	48,6
Pazarlama ve Satış Müd.	22	10,6	10,6	59,1
Güvenlik Müd.	10	4,8	4,8	63,9
Teknik Servis Müd.	11	5,3	5,3	69,2
Ön Büro Müd.	16	7,7	7,7	76,9
Kat Hizmetleri Müd.	17	8,2	8,2	85,1
Aşçı Başı	10	4,8	4,8	89,9
Diğer	21	10,1	10,1	100,0
Toplam	208	100,0	100,0	

**Tablo 22** Kişilerin İş Yerindeki Unvanına Göre Dağılımları

Şekil-32’de Araştırmaya katılan otel yöneticilerin iş yerlerindeki unvanına göre dağılımları grafiği yer almaktadır.



**Şekil 32** Kişilerin İş Yerindeki Unvanına Göre Dağılım Grafiği

Araştırmaya katılan otel yöneticilerin iş yerlerindeki unvanına göre dağılımları incelendiği zaman %10,5’in pazarlama ve satış Müd. %10,1’in diğer unvanlar taşıdığı,%9,6’lık oranın genel müdür yardımcısı,%9,1’in halkla ilişkiler Müd. Unvanını

taşıdığı tespit edilmiştir. Ayrıca,%9,1'nin insan kaynakları müdürü,%8,2'nin kat hizmetleri müdürü,%7,7'sinin genel müdür unvanı, ,%7,7'sinin ön büro müdürü unvanı taşıdığı görülmektedir. Bunlarla beraber %6,7'sinin muhasebe müdürü,%6,3'nün yiyecek ve içecek müdürü,%5,8'nin teknik servis müdürü,%4,8'nin güvenil müdürü, %4,8'nin aşçı başı olduğu araştırma sonucunda belirlenmiştir.

#### 4.10.2.Otel Yöneticilerinin Liderlik Davranışı Boyutları İle İlgili Görüşleri

Araştırmanın bu kısmında, araştırmaya katılan orta düzey ve üst düzey yöneticilerin liderlik davranışı boyutları hakkındaki görüşlerine yer vermeye çalışılmıştır.

##### 4.10.2.1.Otel Yöneticilerinin “Aşağıdan Yukarıya İletişim” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Aşağıdan yukarıya iletişim davranışı, raporlar ve astların gösterdikleri tepkileri içerir. Denetim amacına hizmet eden raporlardan çok, astların yaptıkları iş ya da yönetim hakkındaki düşüncelerini yukarı kademelere duyurmaları önem taşır. Böylece üstler geri bildirim almış olurlar. Ankette yer alan aşağıdan yukarıya iletişim boyutuna ilişkin ifadeler şunlardır:

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman
1 Çalışanlarımın kişisel istek ve ihtiyaçlarını göz önüne alırım					
<b>Sayı (n)</b>	0	6	27	74	101
<b>Yüzde (%)</b>	0	2,9	13	35,6	48,6
11 Aldığım kararların uygulamaya geçirilmesini takip ederim					
<b>Sayı (n)</b>	2	4	12	71	119
<b>Yüzde (%)</b>	1	1,9	5,8	34,1	57,2
21 İletişim çatışmaları ve sürtüşmelerin olmadığı bir çalışma ortamı yaratırım					
<b>Sayı (n)</b>	14	11	20	70	93
<b>Yüzde (%)</b>	6,7	5,3	9,6	33,7	44,7
31 Çalışanlarım işlerinin en iyi nasıl olacağını düşünüyorlarsa o şekilde yapmalarına izin veririm					
<b>Sayı (n)</b>	5	6	42	72	83
<b>Yüzde (%)</b>	2,4	2,9	20,2	34,6	39,9

**Tablo 23** Otel Yöneticilerinin Aşağıdan Yukarıya İletişim Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Araştırmaya katılan orta ve üst düzey yöneticilerin aşağıdan yukarıya iletişim boyutuna ilişkin verdikleri yanıtlara bakıldığında, yöneticilerin yarısına yakın kısmı (%48,6) çalışanlarının kişisel isteklerine önem verdiğini belirtmişlerdir. Aynı şekilde yöneticilerin %57,2'si verdiği kararların uygulandığı konusunda takipçi olduklarını orta koymuşlardır. Yöneticilerin %44,7'si çatışma ortamının olmadığı bir çalışma ortamı tercih etmektedirler. Araştırmaya katılan yöneticilerin %39,9'u çalışanlarının işleri yaparken inisiyatif almasına izin verdiğini belirtmektedir. Yüzdeler oranlara bakıldığı zaman aşağıdan yukarıya iletişim tespit edilmiştir.

#### 4.10.2.2. Otel Yöneticilerinin “Tanıma” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Tanıma davranışı, yöneticinin astlarının yaptıkları işleri ve onların tutum ve davranışlarını onaylayacağı ya da onaylamayacağını belirten davranış içine girmesi olarak tanımlanabilir. Ankette tanıma boyutuyla ilgili ifadeler şunlardır:

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman
2 Çalışanlarımın güvenirim					
<b>Sayı (n)</b>	0	4	20	77	107
<b>Yüzde (%)</b>	0	1,9	9,6	37	51,4
12 Birçok problemi aynı anda ele alıp çözümleyemem					
<b>Sayı (n)</b>	17	32	45	54	60
<b>Yüzde (%)</b>	8,2	15,4	21,6	26	28,8
22 Her konuda çalışanları bilgilendiririm					
<b>Sayı (n)</b>	2	10	28	68	100
<b>Yüzde (%)</b>	1	4,8	13,5	32,7	48,1
32 Yapılacak işin zamanını belirler, buna uyulmasını sağlarım					
<b>Sayı (n)</b>	0	3	15	82	108
<b>Yüzde (%)</b>	0	1,4	7,2	39,4	51,9

**Tablo 24** Otel Yöneticilerinin Tanıma Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Araştırmaya katılan orta ve üst düzey yöneticilerin tanıma boyutuna ilişkin verdikleri yanıtlar incelendiğinde, yöneticilerin %51,4'nün çalışanlarına güvendiği,%28,8'nin birden fazla sonunu aynı anda çözemeyeceklerini ifade ettikleri görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin %48,1'nin çalışanlarını her konuda bilgilendirirken, yöneticilerin %51,9'u çalışanlarının yapacakları işlerin zamanını belirlediği gözlenmektedir. Yüzdeler oranlara bakıldığında tanıma boyutuna rastlandığı söylenebilir.

#### 4.10.2.3. Otel Yöneticilerinin “Örgütlenme” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Örgütlenme davranışından, liderin kendi işini, diğer örgüt üyelerinin işlerini ya da işlerin yapılmasında örgüt üyeleri arasındaki ilişkileri tanımlama ya da belirlemede ne ölçüde etkili olduğu anlaşılmaktadır. Ankette örgütlenme boyutuna ilişkin aşağıdaki ifadeler yer almaktadır:

	<b>Hiçbir Zaman</b>	<b>Nadiren</b>	<b>Bazen</b>	<b>Genellikle</b>	<b>Her Zaman</b>
3 Çalışanlarımın kural ve yönetmeliklere uymalarını isterim					
<b>Sayı (n)</b>	0	0	6	37	165
<b>Yüzde (%)</b>	0	0	2,9	17,8	79,3
13 Çalışanlarımın yenilikçi ve yaratıcı düşüncelerini üst yönetime kabul ettirmeye çalışır, onları desteklerim					
<b>Sayı (n)</b>	6	4	31	73	94
<b>Yüzde (%)</b>	2,9	1,9	14,9	35,1	45,2
23 Çalışanlarımın yaptığı her işten haberdar olmaya gereksinim duymam					
<b>Sayı (n)</b>	18	28	31	52	79
<b>Yüzde (%)</b>	8,7	13,5	14,9	25	38
33 Çalışanlarıma yapılacak işi ve yöntemi gösterir, işi yapma konusunda onları yakından takip ederim					
<b>Sayı (n)</b>	9	8	10	72	109
<b>Yüzde (%)</b>	4,3	3,8	4,8	34,6	52,4

**Tablo 25** Otel Yöneticilerinin Örgütlenme Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Araştırmaya katılan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütlenme boyutuna ilişkin verdikleri yanıtlar incelendiğinde, yöneticilerin %79,3 gibi büyük bir çoğunluğunun

çalışanların kurallarına uymasını istediğini belirtmişlerdir. Aynı şekilde yöneticilerin yarısına yakını %45,2'si çalışanların yeni fikirlerini üst yönetime ilettiği,%38'nin her konudan haberdar olmak istediğini,%52,4 çalışanlarını yakından takip ettiklerini belirtmişlerdir. Yüzdeler oranlara bakıldığı zaman örgütlemenin gerçekleştiği tespit edilmiştir.

#### 4.10.2.4.Otel Yöneticilerinin “Yapıyı Harekete Geçirme“ Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Yapıyı harekete geçirme davranışı, liderin kendisiyle çalışma arkadaşları arasındaki ilişkileri belirleyen davranıştır. Lider önce kendi rolünü açık biçimde gösterir. Bu da açık ve iyi bir biçimde tanımlanmış örgüt iletişim kanalları ve iş yapma yöntemlerini gerektirir. Ankette “yapıyı harekete geçirme” boyutu ile ilgili şu ifadeler yer almaktadır:

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman
4 İşle ilgili çabalarını artırmak için çalışanlarımı motive ederim					
<b>Sayı (n)</b>	0	4	12	58	134
<b>Yüzde (%)</b>	0	1,9	5,8	27,9	64,4
14 Sahip olduğum zayıf ve güçlü yönlerimi bilirim					
<b>Sayı (n)</b>	0	4	8	80	116
<b>Yüzde (%)</b>	0	1,9	3,8	38,5	55,8
24 Çalışanlarımın arasındaki uyuşmazlık ve çatışmaları tarafsız olarak çözümlerim					
<b>Sayı (n)</b>	10	8	10	68	112
<b>Yüzde (%)</b>	4,8	3,8	4,8	32,7	53,8
34 Çalışanlarımın fikirlerini dikkate almadan faaliyetlerimi sürdürürüm					
<b>Sayı (n)</b>	42	58	29	23	56
<b>Yüzde (%)</b>	20,2	27,9	13,9	11,1	26,9

**Tablo 26** Otel Yöneticilerinin Yapıyı Harekete Geçirme Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Araştırmaya katılan orta ve üst düzey yöneticilerin yapıyı harekete geçirme boyutuna ilişkin verdikleri yanıtlara bakıldığında, yöneticilerin %64,4'ü çalışanlarını motive ettiğini, yine yöneticilerin %55,8'i kendisini tanıdığını ve güçlü-zayıf yönlerini bildiği görülmektedir. Bununla birlikte yöneticilerin %53,8'i çalışanlar arasındaki sorunları tarafsız olarak

çözdüğünü %27,9'u nadiren de olsa çalışanların görüşlerini dikkate almadan faaliyetlerine devam ettiğini ifade etmektedir. Yüzelik oranlara bakıldığı zaman yapıyı harekete geçirmenin olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.10.2.5. Otel Yöneticilerinin “Üyeliğin Korunması“ Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Yöneticinin astlarıyla, astlarında yöneticiyle kurdukları ilişkilerin yakınlık ve sıklığı üyelik boyutunu belirtmektedir. Bu yakınlık yöneticinin grupla kaynaşmasına, kendisiyle örgüt üyeleri arasında karşılıklı hizmet değişiminin sağlanmasına olanak sağlayacaktır. Ankette “üyeliğin korunması” boyutuna ilişkin şu ifadeler yer almaktadır:

5 Sorunların çözümüne katılmaları için çalışanlarımı teşvik ederim	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman
<b>Sayı (n)</b>	0	2	20	79	107
<b>Yüzde (%)</b>	0	1	9,6	38	51,4
15 Kişisel ve mesleki bilgi/becerilerini artırmaları için çalışanlarımı teşvik ederim					
<b>Sayı (n)</b>	2	6	10	80	110
<b>Yüzde (%)</b>	1	2,9	4,8	38,5	52,9
25 Çalışanların unvan ve statüsünü değil bireysel değerlerini dikkate alıp saygılı bir tutum takınırım					
<b>Sayı (n)</b>	0	7	13	66	122
<b>Yüzde (%)</b>	0	3,4	6,3	31,7	58,7
35 İşin gerektirdiği özel durumlarda çalışanların üstünlük kullanmalarına izin veririm					
<b>Sayı (n)</b>	10	17	31	50	100
<b>Yüzde (%)</b>	4,8	8,2	14,9	24	48,1

**Tablo 27**Otel Yöneticilerinin Üyeliğin Korunması Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Araştırmaya katılan orta ve üst düzey yöneticilerin üyeliğin korunması boyutuna ilişkin verdikleri yanıtlara bakıldığında, yöneticilerin %51,4'ü sorun çözüme çalışanları katmak istediğini,%52,9'u çalışanlarının kendilerini geliştirmeleri için teşvik ettiğini görmekteyiz. Ayrıca yöneticilerin %58,7'ü çalışanlarının kişiliklerinden dolayı onlara saygı

gösterdiğini ve %48,1'i gerekli görüldüğünde çalışanlarının üstünlük sergilemelerine müsaade ettiğini belirtmektedir. Yüzdeler oranlara bakıldığı zaman üyeliğin korunmasının gerçekleştiği söylenebilir.

#### 4.10.2.6. Otel Yöneticilerinin “Yukarıdan Aşağıya İletişim“ Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Yukarıdan aşağıya iletişim davranışı, görevlere ilişkin emirler, görevin yapılma biçimini belirleyen yönergeler, çalışma koşulları konusunda verilen bilgiler, astların değerlendirilmesiyle ilgili bilgiler, örgütün amaçlarını örgüt üyelerine benimsetecek olan bilgiler gibi biçimler alır. LDBA' da yukarıdan aşağıya iletişim boyutu ile ilgili şu ifadeler bulunmaktadır:

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman
6 Olay ve sorunları soğukkanlılıkla dinlerim					
<b>Sayı (n)</b>	0	4	30	74	100
<b>Yüzde (%)</b>	0	1,9	14,4	35,6	48,1
16 Yaptığım hataları açıkça kabul etmede zorlanırım					
<b>Sayı (n)</b>	78	55	37	18	20
<b>Yüzde (%)</b>	37,5	26,4	17,8	8,7	9,6
26 Astlarım her konuda bana güvenir					
<b>Sayı (n)</b>	4	0	16	68	120
<b>Yüzde (%)</b>	1,9	0	7,7	32,7	57,7
36 Çalışanlarımın özelliğine ve isteğine uygun görevler veririm					
<b>Sayı (n)</b>	2	9	19	67	111
<b>Yüzde (%)</b>	1	4,3	9,1	32,2	53,4

**Tablo 28** Otel Yöneticilerinin Yukarıdan Aşağıya İletişim Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Araştırmaya katılan orta ve üst düzey yöneticilerin yukarıdan aşağıya iletişim boyutuna ilişkin verdikleri yanıtları incelendiğinde, yöneticilerin %48,1'i olaya soğukkanlı yaklaştıklarını, %37,5'i yapmış oldukları hataları kabullenme konusunda zorlanmadıkları

belirtmişlerdir. Yöneticilerin %57,7'si çalışanlarının kendilerine güvendiklerini,%53,4'ü çalışanlarına özelliklerine uygun işler verdiğini görmekteyiz. Yüzdeler oranlara bakıldığı zaman yukarıdan aşağıya iletişimin gerçekleştiği tespit edilmiştir.

#### 4.10.2.7. Otel Yöneticilerinin “Amaçların Bütünleştirilmesi” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Amaçların bütünleştirilmesi davranışı, bireysel amaçların grubun amaçlarına yaklaştırılması, liderin bireysel davranışları dikkate alması, uygun bir grup atmosferini özendirilmesi, örgüt üyeleri arasındaki çatışmaları azaltmaya çalışması, üyelerin grupta kaynaşmasını kolaylaştırması olarak özetlenebilir. Ankette amaçların bütünleştirilmesine ilişkin verilen ifadeler şunlardır:

7 Bilgi ve deneyimlerin doğrultusunda sorumluluklarımın bir kısmını çalışanlarımıza devrederim	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman
<b>Sayı (n)</b>	4	20	48	65	71
<b>Yüzde (%)</b>	1,9	9,6	23,1	31,3	34,1
17 Etkili ve adil görev dağılımı yaparım					
<b>Sayı (n)</b>	4	5	16	74	109
<b>Yüzde (%)</b>	1,9	2,4	7,7	35,6	52,4
27 Bulduğum yönetsel pozisyonumdan dolayı çalışanlarımdan saygı görürüm					
<b>Sayı (n)</b>	2	0	13	80	113
<b>Yüzde (%)</b>	1	0	6,3	38,5	54,3
37 Yapılacak iş ve yöntemler konusunda karar yetkisi bana aittir					
<b>Sayı (n)</b>	0	1	20	69	118
<b>Yüzde (%)</b>	0	0,5	9,6	33,2	56,7

**Tablo 29** Otel Yöneticilerinin Amaçların Bütünleştirilmesi Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Araştırmaya katılan orta ve üst düzey yöneticilerin amaçların bütünleştirilmesi boyutuna ilişkin verdikleri yanıtları incelendiğinde, yöneticilerin %34,1'i sorumluluklarının bir kısmını çalışanlara devredebileceğini,%52,4'ü görev dağılımı konusunda adil



olduğunu,%54,3'ü bulunduğu pozisyondan dolayı çalışanlardan saygı gördüğünü ve de %56,7'si karar yetkisinin kendisine ait olduğunu ilderdi sürdürdüklerini görmekteyiz. Yüzdeler oranlara bakıldığı zaman amaçların bütünleştirilmesinin varlığından bahsedilebilmektedir.

#### 4.10.2.8. Otel Yöneticilerinin “Üretim“ Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Üretim davranışı, yöneticinin örgüt çıkarlarına kalite ve miktar yönünden ağırlık verme ve bu yönde hazırlık çalışmaları yapma faaliyetlerini kapsar. LDBA’ da yöneticilere üretim boyutu ile ilgili yöneltilen ifadeler şunlardır:

8 Neyin yapılacağını ve nasıl yapılacağını tüm ayrıntılarıyla belirlerim	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman
<b>Sayı (n)</b>	0	8	29	74	97
<b>Yüzde (%)</b>	0	3,9	13,9	35,6	46,6
18 Farklı kişisel özelliklere sahip insanlarla birlikte çalışabilirim					
<b>Sayı (n)</b>	4	4	29	65	106
<b>Yüzde (%)</b>	1,9	1,9	13,9	31,9	51
28 Başarılarından dolayı çalışanlarımı ödüllendiririm					
<b>Sayı (n)</b>	2	2	29	74	101
<b>Yüzde (%)</b>	1	1	13,9	35,6	48,6
38 Çalışanlarımı. Alınan kararların onların yararına olduğu konusunda ikna ederim					
<b>Sayı (n)</b>	16	8	26	88	70
<b>Yüzde (%)</b>	7,7	3,8	12,5	42,3	33,7

**Tablo 30** Otel Yöneticilerinin Üretim Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Araştırmaya katılan orta ve üst düzey yöneticilerin üretim boyutuna ilişkin verdikleri yanıtları incelendiğinde, yöneticilerin %46,6'sı yapılacak işlerin ayrıntılarını belirttiğini,%51'i farklı kişisel özellikli insanla çalışabileceğini,%48,6'sı çalışanlarını motive ettiğini,%42,3'ü genellikle de olsa çalışanları kararın yararlı olduğu konusunda ikna ettiğini belirtmektedir. Yüzdeler oranlara bakıldığı zaman üretimin varlığı tespit edilmiştir.

#### 4.10.2.9. Otel Yöneticilerinin “Örgütün Temsili“ Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Örgütün temsili, örgütü ve grup üyelerini dışarıdan gelecek saldırılara karşı koruma, örgütün çıkarları doğrultusunda örgüt dışındaki kişi ve kurumlarla yaklaşımda bulunma ve grubun yararına örgüt dışında etkinliklerde bulunma olarak tanımlanabilir. Ankette örgütün temsili boyutuna ilişkin ifadeler aşağıda verilmiştir

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman
9 Değişime açık birisiyim					
<b>Sayı (n)</b>	0	2	22	72	112
<b>Yüzde (%)</b>	0	1	10,6	34,6	53,8
19 Çalışanlarım pozitif ve iyimser tavırlar sergilerim					
<b>Sayı (n)</b>	4	2	10	85	107
<b>Yüzde (%)</b>	1,9	1	4,8	40,9	51,4
29 Birimimde standart yöntem ve prosedürlerin kullanılmasını isterim					
<b>Sayı (n)</b>	2	2	26	77	101
<b>Yüzde (%)</b>	1	1	12,5	37	48,6
39 Çalışanlarımın sözcülüğünü üstlenmek istemem					
<b>Sayı (n)</b>	27	31	29	46	75
<b>Yüzde (%)</b>	13	14,9	13,9	22,1	36,1

**Tablo 31** Otel Yöneticilerinin Örgütün Temsili Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Araştırmaya katılan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütün temsili boyutuna ilişkin verdikleri yanıtları incelendiğinde, yöneticilerin %53,8'i değişime açık olduğunu,%51,4'ü çalışanlarına karşı pozitif olduğunu,%48,6'sı çalışanların prosedürleri uyması gerektiğini,%58,2'si çalışanların sözcülüğünü üstlenmek istediğini belirtirken,%27,9'u çalışanların sözcülüğünü üstlenmek istemediğini görmekteyiz. Yüzdeler oranlara bakıldığı zaman örgütün temsili tespit edilmiştir.

#### 4.10.2.10. Otel Yöneticilerinin “Hükmetme“ Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Hükmetme davranışı, yöneticinin astlarının karar ve davranışlarını yetki kullanımı yoluyla etkilemesidir. Ankette “yapıyı harekete geçirme” boyutu ile ilgili şu ifadeler yer almaktadır:

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman
10 Yeni fikirleri gurubuma sunar, uygulamaya aktarma konusunda onlarla tartışırım					
<b>Sayı (n)</b>	2	8	20	82	96
<b>Yüzde (%)</b>	1	3,8	9,6	39,4	46,2
20 İyi bir dinleyici sayılmam					
<b>Sayı (n)</b>	28	31	27	46	76
<b>Yüzde (%)</b>	13,5	14,9	13	22,1	36,5
30 Bilgi ve kişilik özelliklerim ile astlarımı etkilerim					
<b>Sayı (n)</b>	0	2	21	82	103
<b>Yüzde (%)</b>	0	1	10,1	39,4	49,5
40 Öncelikle işin yapılmasına ve çalışanların verimli bir şekilde çalışmasına önem veririm					
<b>Sayı (n)</b>	6	3	14	91	94
<b>Yüzde (%)</b>	2,9	1,4	6,7	43,8	45,2

**Tablo 32** Otel Yöneticilerinin Hükmetme Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Araştırmaya katılan orta ve üst düzey yöneticilerin hükmetme boyutuna ilişkin verdikleri yanıtları incelendiğinde, yöneticilerin %46,2’si yeni fikirler için tartışma ortamı oluşturduğunu,%58,6’i iyi bir dinleyici olmadığını,%49,5’i astlarını etkileme aracı olarak bilgi ve kişisel özelliklerini kullandığını belirtmektedir. Ayrıca yöneticilerin %45,2’si çalışanların verimli çalışmasına önem verdiğini gözlemlemekteyiz. Yüzdeler oranlara bakıldığı zaman hükmetmenin varlığı tespit edilmiştir.

#### 4.10.2.11. Otel Yöneticilerinin “İstismarcı Otokratik Lider” Davranışı Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Sistem I: İstismarcı otokratik tarzdaki liderlik davranışını ifade etmektedir. Tamamen otoriter liderlik biçimini kapsar. Astlara güven yoktur. Astlar karar alma aşamasında kendilerini rahat hissetmezler. İşlerle ilgili sorun yaşandığında, astların görüşleri çok nadir olarak alınır. Ankette sistem-1 boyutuyla ilgili yaralan ifadeler şunlardır,

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman
41 Bir liderin değerinin astlarının kendisine duyduğu saygıyla ölçülebileceğini düşünüyorum					
Sayı (n)	5	22	26	75	80
Yüzde (%)	2,4	10,6	12,5	36,1	38,5
48 Astlarımın başarısız olmaları halinde uyarma ya da cezalandırma yöntemini kullanırım					
Sayı (n)	5	22	26	75	80
Yüzde (%)	2,4	10,6	12,5	36,1	38,5

**Tablo 33** Otel Yöneticilerinin İstismarcı Otokratik Lider Davranışı Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Araştırmaya katılan orta ve üst düzey yöneticilerin istismarcı otokratik lider boyutuna ilişkin verdikleri yanıtları incelendiğinde, yöneticilerin %74,6'sı bir liderin değerinin astlarının kendisine duyduğu değerle ölçülebileceğini, %74,6'sı astlarının başarısızlıkları sonrasında ceza ya da başarılarında ödül yöntemini uyguladığını belirtmektedir. Yüzdeler oranlara bakıldığı zaman istismarcı otokratik lider davranışının olmadığı tespit edilmiştir.

#### 4.10.2.12. Otel Yöneticilerinin “Yardım Sever Lider” Davranışı Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Sistem II: Yardımsever otokratik tarzdaki liderlik davranışını ifade etmektedir. Bu liderlik yapısında yöneticiler astlarına işlerini nasıl yapacakları konusunda biraz esneklik tanımaktadır. Ancak bu esnekliğin önceden belirlenmiş sınırları vardır. Bu lider tipi, esas olarak otokratik olup, liderliğinde uzaktan denetim söz konusudur. Ankette sistem-II boyutuyla ilgili yaralan ifadeler şunlardır:

	<b>Hiçbir Zaman</b>	<b>Nadiren</b>	<b>Bazen</b>	<b>Genellikle</b>	<b>Her Zaman</b>
42 Çalışma saatimin büyük bölümünü astlarımla ilgili işler dolduruyor					
<b>Sayı (n)</b>	46	34	50	49	31
<b>Yüzde (%)</b>	21,9	16,2	23,8	23,8	14,8
47 Astlarımla başarılarımı övgü, takdir gibi güdeleyicilerle desteklerim					
<b>Sayı (n)</b>	4	11	17	85	93
<b>Yüzde (%)</b>	1,9	5,2	8,1	40,5	44,3
51 Astlarıma karşı empati kurabildiğime inanıyorum					
<b>Sayı (n)</b>	8	6	14	73	109
<b>Yüzde (%)</b>	3,8	2,9	6,7	34,8	52
52 Astlarıma çocuklarımla gibi yaklaşırım					
<b>Sayı (n)</b>	40	33	29	50	58
<b>Yüzde (%)</b>	19	15,7	13,8	23,8	27,7
53 Astlarımla ilişkilerim sevecenlik temeli üzerine kurulmuştur					
<b>Sayı (n)</b>	13	2	28	63	104
<b>Yüzde (%)</b>	5,2	1	13,3	30	49,6

**Tablo 34** Otel Yöneticilerinin Yardım Sever Lider Davranışı Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Araştırmaya katılan orta ve üst düzey yöneticilerin yardım sever lider boyutuna ilişkin verdikleri yanıtları incelendiğinde, yöneticilerin,%38,6'sı zamanının büyük kısmını astlarıyla ilgili işlerin aldığını belirtirken,%38,1'i çalışanlarla ilgili işlerin çok fazla zaman almadığını belirtmişlerdir. Otel yöneticilerinin,%44,3'ü çalışanların başarılarını övgüyle desteklediğini,%52'si çalışanlarıyla empati yapabildiğini,%27,7'si astlarına çocukları gibi yaklaştığını,%49,6'sı astlarıyla ilişkilerini sevecenlik temeline kurduğunu görmekteyiz. Yüzdeler oranlara bakıldığı zaman yardım sever lider davranışının olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.10.2.13. Otel Yöneticilerinin “Katılımcı Lider” Davranışı Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Sistem III: Katılımcı tarzdaki liderlik davranışını ifade etmektedir. Katılımcı tarzdaki liderlikte grup üyelerinin görüşü, son karardan önce dikkate alınır. Lider astlarına nadiren güvenir ve karar mekanizmasını elinde bulundurmak ister. Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler. Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır. Ankette sistem-III boyutuyla ilgili yaralan ifadeler şunlardır:

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman
43 Sahip olduğum otoritenin sınırları astlarımla katılımıyla genişlemelidir					
Sayı (n)	6	12	21	108	63
Yüzde (%)	2,9	5,7	10	51,4	30
46 Problemleri astlarımla birlikte çözmeye çalışırım					
Sayı (n)	2	10	28	63	107
Yüzde (%)	1	4,8	13,3	30,3	51
50 Astlarımla etkili iletişim kurabildiğime inanıyorum					
Sayı (n)	2	1	4	70	133
Yüzde (%)	1	0,5	1,9	33,3	63,4

**Tablo 35** Otel Yöneticilerinin Katılımcı Lider Davranışı Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Araştırmaya katılan orta ve üst düzey yöneticilerin katılımcı lider boyutuna ilişkin verdikleri yanıtları incelendiğinde, yöneticilerin %51,4’ü genellikle otoritelerinin çalışanlarının katılımıyla genişlediğini,%51’i problemi çalışanlarıyla çözmeye çalıştığını,%63,4’nün çalışanlarıyla etkili iletişim kurdukları tespit edilmiştir. Yüzdeler oranlara bakıldığı zaman katılımcı liderlik davranışlarına rastlanmaktadır.

#### 4.10.2.14.Otel Yöneticilerinin “Demokratik Lider” Davranışı Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Sistem IV: Demokratik tarzdaki liderlik davranışını ifade etmektedir. Bu liderlik davranışında yöneticiler, örgüt ve grup amaçları konusunda, görevleri nasıl yerine getireceklerine karar vermiş olan astlarla karşılıklı konuşarak tartışırlar. Bütün konularda astlarına güvenirler. Astlar kendilerini tamamen rahat hissederler. Daima astların fikirlerini alır ve onları kullanır. Ankette sistem-IV boyutuyla ilgili yaralan ifadeler şunlardır;

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman
44 Astlarıma güvenim tamdır					
Sayı (n)	4	1	27	99	79
Yüzde (%)	1,9	0,5	12,9	47,1	37,7
45 Astlarımin hak ve çıkarlarını daima ön planda tutarım					
Sayı (n)	2	3	25	104	76
Yüzde (%)	1	1,4	11,9	49,5	36,2
49 Kazandığım başarı ve başarısızlıkları astlarımla paylaşırım					
Sayı (n)	2	12	23	83	90
Yüzde (%)	1	5,7	11	39,5	42,9

**Tablo 36** Otel Yöneticilerinin Demokratik Lider Davranışı Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Araştırmaya katılan orta ve üst düzey yöneticilerin demokratik lider boyutuna ilişkin verdikleri yanıtları incelendiğinde, yöneticilerin %47,1'i genellikle astlarına tam anlamıyla güvendiğini,%39,5'i genellikle çalışanlarının hak ve ön plana çıkardıklarını,%42,9'u elde ettiği başarı ve başarısızlıkları astlarıyla paylaştığını belirtmişlerdir. Yüzdeler oranlara bakıldığı zaman demokratik liderlik davranışı tespit edilmiştir.

### **4.10.3.Otel Yöneticilerinin Koçluk Becerileri Boyutları İle İlgili Görüşleri**

Araştırmanın bu kısmında, araştırmaya katılan orta düzey ve üst düzey yöneticilerin koçluk becerileri boyutları hakkındaki görüşlerine yer vermeye çalışılmıştır.

#### **4.10.3.1.Otel Yöneticilerinin Koçluk Becerilerinden Olan “Performans“ Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı**

Performans, Çalışanın yaptığı iş için harcaması gereken maksimum enerji, bilgi, kişisel yeterlilik ve işten aldığı doyuma performans denir. Bir çalışandan alınacak maksimum verimlilik için bazı şartların yerine getirilmesi gerekir. Bunların başında çalışanın işine ne kadar hâkim olduğu, kendi meslek alanında ne kadar yeterli olduğu bilinmelidir. Bir çalışanın yaptığı işten aldığı doyum, onun mesleğini ve işini sevmesine, daha sağlıklı, nitelikli ve en iyi şekilde çalışmasına neden olur.



	<b>Hiçbir Zaman</b>	<b>Nadiren</b>	<b>Bazen</b>	<b>Genellikle</b>	<b>Her Zaman</b>
54.İş görenlerin performansını arttıracak bütün uygulamaları desteklerim					
<b>Sayı (n)</b>	2	0	14	60	134
<b>Yüzde (%)</b>	1	0	6,7	28,6	63,9
55.İş görenlerimin performanslarına bakarak ödüllendirmeye veya cezalandırmaya karar veririm.					
<b>Sayı (n)</b>	0	6	31	69	104
<b>Yüzde (%)</b>	0	2,9	14,8	32,9	49,6
56.İş görenlerimin performanslarını alaycı ve eleştirel yorumlar yapmadan objektif (nesnel) değerlendiririm.					
<b>Sayı (n)</b>	0	4	18	81	107
<b>Yüzde (%)</b>	0	1,9	8,6	38,6	51
57.İş görenlerimin performans gelişimini onlarla sık sık bir araya gelerek değerlendiririm.					
<b>Sayı (n)</b>	0	8	28	68	106
<b>Yüzde (%)</b>	0	3,8	13,3	32,4	50,5
58.İş görenlerimin performanslarını değerlendirirken kendi görüşlerinin yanında birlikte çalıştığı is arkadaşlarının da görüşlerini alırım.					
<b>Sayı (n)</b>	4	8	27	76	95
<b>Yüzde (%)</b>	1,9	3,8	12,9	36,2	44,3
59.iş görenlerime yönelttiğim her eleştirinin onların is performansını iyileştirmeye yönelik olduğuna ikna ederim.					
<b>Sayı (n)</b>	0	2	25	104	79
<b>Yüzde (%)</b>	0	1	11,9	49,5	37,7
60.İş görenlerimin mutlu ve huzurlu olmaları benim için performanstan daha önemlidir.					
<b>Sayı (n)</b>	4	6	33	91	76
<b>Yüzde (%)</b>	1,9	2,9	15,7	43,3	36,2
61.İş görenlerimde performansın azaldığını gözlemlediğimde doğrudan kendilerine bildiririm.					
<b>Sayı (n)</b>	2	4	22	89	93
<b>Yüzde (%)</b>	1	1,9	10,5	42,4	44,3

**Tablo 37** Otel Yöneticilerinin Koçluk Becerilerinden Olan Performans Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Araştırmaya katılan orta ve üst düzey yöneticilerin koçluk becerilerinden olan performans boyutuna ilişkin verdikleri yanıtları incelendiğinde; yöneticilerin%63,9'u çalışanların performansını artırıcı şeyleri desteklediğini, %49,6'sı performansı ödüllendirme aracı olarak kullandığını belirtmektedir. Yöneticilerin %51'i çalışanların performansı objektif değerlendirdiğini, %50,5'i çalışanların performans gelişimlerini incelediğini, %44,3'ü performans değerlendirmede diğer çalışanların fikrini aldığını, %49,5'i genelde yaptığı eleştirilerin yararını anlattığını belirtmektedir. Bununla beraber yöneticilerin %43,3'ü genelde çalışanlarının huzurunu performansın önünde tutmakta ve %44,3'ü çalışanların performansındaki değişimleri birebir ilettikleri tespit edilmektedir. Yüzdeler oranlara bakıldığı zaman koçluk becerilerinden olan performansın varlığı tespit edilmiştir.

#### **4.10.3.2.Otel Yöneticilerinin Koçluk Becerilerinden Olan “İletişim“ Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı**

İletişim, İletişim, iletilen bilginin hem gönderici hem de alıcı tarafından anlaşıldığı ortamda bilginin bir göndericiden bir alıcıya aktarılma sürecidir. Organizmaların çeşitli yöntemlerle bilgi alışverişi yapmalarına olanak tanıyan bir süreçtir. İletişim tüm tarafların üzerinden bilgi alışverişi yapılacak ortak bir dili anlamalarına ihtiyaç duyar.

	<b>Hiçbir Zaman</b>	<b>Nadiren</b>	<b>Bazen</b>	<b>Genellikle</b>	<b>Her Zaman</b>
62.İş görenlerimin birbirlerinden görüş ve öneri almalarını teşvik ederim.					
<b>Sayı (n)</b>	0	3	18	83	106
<b>Yüzde (%)</b>	0	1,4	8,6	39,5	50,5
63.İş görenlerimin her zaman görüş ve düşüncelerini ifade etmelerine fırsat veririm.					
<b>Sayı (n)</b>	2	2	15	83	108
<b>Yüzde (%)</b>	1	1	7,1	39,5	51,5
64.İş görenlerim ile yapılan görüşmeleri kontrol altına almaktan kaçınıyorum.					
<b>Sayı (n)</b>	18	10	23	76	83
<b>Yüzde (%)</b>	8,6	4,8	11	36,2	39,6
65.İş görenlerim ile sürekli yakın iletişim kurarım.					
<b>Sayı (n)</b>	4	6	13	78	109
<b>Yüzde (%)</b>	1,9	2,9	6,2	37,1	52
6.İş görenlerimle emir komuta ilişkisi gözetmeden iletişim kurarım.					
<b>Sayı (n)</b>	2	7	13	85	103
<b>Yüzde (%)</b>	1	3,3	6,2	40,5	49,1
67.İş görenlerimin söylemekte zorlandığı konuları onların hareket ve tavırlarından anlamak için özel bir çaba sarf ederim.					
<b>Sayı (n)</b>	4	15	29	66	96
<b>Yüzde (%)</b>	1,9	7,1	13,8	31,4	44,8
68.İş görenlerime söylediklerim ile yaptıklarım birbiriyle tutarlıdır.					
<b>Sayı (n)</b>	0	4	7	56	143
<b>Yüzde (%)</b>	0	1,9	3,3	26,7	68,1
69.İş görenlerimin birbirinden farklı olduklarını kabul ederim ve farklı kişiliklere saygı duyarım.					
<b>Sayı (n)</b>	2	2	14	58	134
<b>Yüzde (%)</b>	1	1	6,7	27,6	63,9
70.İş görenlerimin kendini daha iyi tanınmasını sağlarım.					
<b>Sayı (n)</b>	0	4	11	90	105
<b>Yüzde (%)</b>	0	1,9	5,2	42,9	50
71.İş görenlerim yanlış yaptığında o yanlısı kendilerinin düzeltilmesi için onlara zaman tanırım.					
<b>Sayı (n)</b>	0	4	18	78	110
<b>Yüzde (%)</b>	0	1,9	8,6	37,1	52,4

**Tablo 38** Otel Yöneticilerinin Koçluk Becerilerinden Olan İletişim Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Araştırmaya katılan orta ve üst düzey yöneticilerin koçluk becerilerinden olan iletişim boyutuna ilişkin verdikleri yanıtları incelendiğinde %50,5'i çalışanların fikir alış verişine teşvik ettiğini, %51,5'i düşüncelerini ifade etme şansı verdiğini, %39,6'sı çalışanlarla görüşmelerini kontrol altına almadıklarını belirtmektedir. Ayrıca yöneticilerin, %52'si çalışanlarla iletişim halinde olduğunu, %49,1'i ast-üst ilişkisinden arındırılmış bir iletişim kurduğunu, %44,8'i çalışanların beden dilini iletişimde analiz ettiğini belirtmektedir. Bununla birlikte, yöneticilerin % 68,1'i çalışanların söz ve davranışlarının tutarlı olduğunu, %63,9'u her bir çalışanın farklı bir birey olduğunun bilincinde olduğunu, %50'si çalışanların kendilerini tanınmasını sağladığını ve %52,4'ü çalışanların hatalarını telafi etme şansı verdiğini ifade etmektedir. Yüzdeler oranlara bakıldığı zaman koçluk becerilerinden olan iletişimin varlığı belirlenmiştir.

#### 4.10.3.3.Otel Yöneticilerinin Koçluk Becerilerinden Olan “Soru Çözme” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Soru Çözme, koçun kendisinin ya da danışanının karşılaştığı bir sorun karşısında analitik düşünebilme ve sorunun üstesinden gelmesini ifade etmektedir.

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman
72.İş görenlerimin bütün sorunlarıyla ilgilenip çözmeye çalışırım.					
<b>Sayı (n)</b>	0	8	15	77	110
<b>Yüzde (%)</b>	0	3,8	7,1	36,7	52,4
73.İş görenlerimin problemlerinin çözümünde farklı yollar olabileceğini görmelerini sağlarım.					
<b>Sayı (n)</b>	0	2	23	81	102
<b>Yüzde (%)</b>	0	1	11	38,6	49,6
74.Bir problemin çözümü gerektiğinde iş görenlerime önceden bilgi veririm, somut örnekler ve benzetmeler yoluyla konuyu açıklarım.					
<b>Sayı (n)</b>	0	2	16	88	104
<b>Yüzde (%)</b>	0	1	7,6	41,9	49,6

**Tablo 39** Otel Yöneticilerinin Koçluk Becerilerinden Olan “Soru Çözme “ Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Araştırmaya katılan orta ve üst düzey yöneticilerin koçluk becerilerinden olan sorun çözme boyutuna ilişkin verdikleri yanıtları incelendiğinde, yöneticilerin %52,4'ü çalışanların tüm sorunlarını çözmeye çalıştığını, %49,6'sı çalışanların farklı çözüm yolları bulmalarını sağladığını, %49,6'sı problem çözümü için çalışanlara ön bilgi verdiğini ve örneklerle olayı kavramasını kolaylaştırdığını ifade etmektedir. Yüzdeler oranlara bakıldığı zaman koçluk becerilerinden olan sorun çözme becerisinin varlığı tespit edilmiştir.

#### 4.10.3.4.Otel Yöneticilerinin Koçluk Becerilerinden Olan “Yetkilendirme“ Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Yetkilendirme, yöneticilerin çalışanları arasında iş paylaşımı yapabilme ve mevcut yetkilerinin bir kısmını çalışanlarına dağıtabilme özelliğini ifade eder.

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman
75.İş görevlerimi kendilerine verilen görevleri uygun şekilde yapmaları konusunda yetkilendiririm					
<b>Sayı (n)</b>	4	2	12	83	108
<b>Yüzde (%)</b>	1,9	1	6,2	39,5	51,5
76.İş görevlerin arasından tam olarak güvendiğime gerektiğinde her türlü yetkiyi devredebilirim.					
<b>Sayı (n)</b>	2	10	30	58	109
<b>Yüzde (%)</b>	1,4	4,8	14,3	27,6	52
77.İş görevlerime bazı yetkiler devrettiğimde kendi konumumdan endişe duymam.					
<b>Sayı (n)</b>	12	8	30	51	109
<b>Yüzde (%)</b>	5,7	3,8	14,3	24,3	52
78.Benim pozisyonumdaki birçok yetkinin iş görevlerime devredilebileceğini düşünüyorum.					
<b>Sayı (n)</b>	4	20	36	79	71
<b>Yüzde (%)</b>	1,9	9,5	17,1	37,6	33,9
79.İş görevlerimin kariyer ve is hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olurum					
<b>Sayı (n)</b>	0	3	12	93	102
<b>Yüzde (%)</b>	0	1,4	5,7	44,3	48,6

**Tablo 40** Otel Yöneticilerinin Koçluk Becerilerinden Olan “Yetkilendirme“ Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Araştırmaya katılan orta ve üst düzey yöneticilerin koçluk becerilerinden olan sorun çözme boyutuna ilişkin verdikleri yanıtları incelendiğinde, yöneticilerin %51,5'i çalışanlara işin iyi yapılması için yetki verdiğini, %52'si güveninin tam olduğu çalışanlara tam yetki verebileceğini belirtmektedir. Yöneticilerin %52'si çalışanlarına verdiği yetkiden dolayı kendi konumundan endişe duymayacağını, %37,6'sı genellikle kendi pozisyonundaki pek çok görevin devredilebileceğini, % 48,6'sı çalışanlarına kariyer planlamasında yardımcı oldukları tespit edilmiştir. Yüzdeler oranlara bakıldığı zaman koçluk becerilerinden olan yetkilendirmenin varlığı belirlenmiştir.

#### **4.10.3.5.Otel Yöneticilerinin Koçluk Becerilerinden Olan “Olumlu İletişim Ortamı Meydana Getirme “ Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı**

Olumlu iletişim ortamı meydana getirme, danışanların ya da çalışanların düşüncelerini, kendilerini baskı altında hissetmeden özgür ve rahatça ifade edebilmeleri için oluşturulması gereken objektif bir ortamdır.

	<b>Hiçbir Zaman</b>	<b>Nadiren</b>	<b>Bazen</b>	<b>Genellikle</b>	<b>Her Zaman</b>
80.Astlarımla sahip olduğum teknik bilgi ve kişisel becerilerimi paylaşıyorum					
<b>Sayı (n)</b>	0	4	8	80	118
<b>Yüzde (%)</b>	0	1,9	3,8	38,1	56,2
81.Astlarımı yönlendirirken onların farklılıklarını gözetir ve kişisel ihtiyaçlarıma göre koçluk yaparım.					
<b>Sayı (n)</b>	2	0	12	83	113
<b>Yüzde (%)</b>	1	0	5,7	39,5	53,9
84.Astlarıma yaptıkları işler hakkında birebir geribildirim veririm.					
<b>Sayı (n)</b>	0	10	22	70	108
<b>Yüzde (%)</b>	0	4,8	10,5	33,3	51,5
85.Resmi toplantıları beklemeksizin işlerin nasıl gittiği konusunda astlarıma düzenli olarak bilgi veririm.					
<b>Sayı (n)</b>	0	4	31	73	102
<b>Yüzde (%)</b>	0	1,9	14,8	34,8	48,6
89.Astlarımla ilişkiyi pozitif, yakın bir iletişim ortamı olarak değerlendirebilirim.					
<b>Sayı (n)</b>	0	2	25	65	118
<b>Yüzde (%)</b>	0	1	11,9	31	56,2
94.Çalışanlarıma koçluk yaparken kişisel farklılıkları göz önünde bulundururum.					
<b>Sayı (n)</b>	2	2	15	82	109
<b>Yüzde (%)</b>	1	1	7,1	39	52
96.Astlarımla ihtiyacı olduğunda onlara mutlaka zaman ayırmaya çalışarak onların kendilerinin önemsedğini gösteririm.					
<b>Sayı (n)</b>	0	0	18	86	106
<b>Yüzde (%)</b>	0	0	8,6	41	50,5
99.Astlarımla performansları artırmak için astlarıma anında geribildirimde bulunurum					
<b>Sayı (n)</b>	0	7	9	63	131
<b>Yüzde (%)</b>	0	3,3	4,3	30	62,4

**Tablo 41** Otel Yöneticilerinin Koçluk Becerilerinden Olan “Olumlu İletişim Ortamı Meydana Getirme “ Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Araştırmaya katılan orta ve üst düzey yöneticilerin koçluk becerilerinden olan olumlu iletişim ortamı meydana getirme boyutuna ilişkin verdikleri yanıtları incelendiğinde, yöneticilerin %56,2'si sahip olduğu bilgi ve becerileri paylaştığını, %53,9'u kişisel gereksinimlere göre koçluk yaptığını, %51,5'i çalışanlarına geri bildirim verdiğini belirtmektedir. Ayrıca yöneticilerin %48,6'sı astlarına düzenli bilgi verdiğini, %56,2'si çalışanlarla pozitif ilişkiler kurduğunu, %52'si koçluk esnasında kişisel farklılıklara dikkat ettiğini, %50,5'i çalışanlara özel olduklarını hissettirdiklerini, %62,4'ü çalışanların performansını artırmak için olara geri bildirimde bulunduğunu ifade etmektedirler. Yüzdeler oranlara bakıldığı zaman koçluk becerilerinden olan olumlu iletişim ortamı meydana getirildiği tespit edilmiştir.

#### **4.10.3.6.Otel Yöneticilerinin Koçluk Becerilerinden Olan “İş Motivasyonu ve Övgü” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı**

İş motivasyonu ve övgü, yöneticiler çalışanlarını iş verimliliği için motive etmesi ve çalışanların başarılarından dolayı onları takdir etme ve övmesini ifade eden bir boyuttur.



	<b>Hiçbir Zaman</b>	<b>Nadiren</b>	<b>Bazen</b>	<b>Genellikle</b>	<b>Her Zaman</b>
82.Astlarıma yol gösterdiğim konularda sürekli onları motive edici davranışlarda bulunurum.					
<b>Sayı (n)</b>	0	2	8	87	113
<b>Yüzde (%)</b>	0	1	3,8	41,4	53,9
83.Astlarıma onların gerçekleştirilebilecekleri hedefler veririm.					
<b>Sayı (n)</b>	0	4	12	87	107
<b>Yüzde (%)</b>	0	1,9	5,7	41,4	51
87.Astlarım hedeflerine ulaştıklarında onları takdir eder ve ödüllendiririm					
<b>Sayı (n)</b>	0	6	19	82	103
<b>Yüzde (%)</b>	0	2,9	9	39	49,1
90.Astlarımın farkında olmadan yaptığı ve kendilerinin göremedikleri hata noktalarında onlara bilgi vererek kendilerini geliştirmek için onlara ışık tutarım					
<b>Sayı (n)</b>	0	0	19	70	121
<b>Yüzde (%)</b>	0	0	9	33,3	57,7
93.Verdiğim hedefler doğrultusunda, astların sorumluluk alması için onların sürekli cesaretlendirerek kişisel destek sağlarım.					
<b>Sayı (n)</b>	0	2	19	64	105
<b>Yüzde (%)</b>	0	1	9	40	50
97.Astlarıma zorlayıcı hedefler vererek kendilerini geliştirmemi isterim.					
<b>Sayı (n)</b>	3	6	24	66	111
<b>Yüzde (%)</b>	1,4	2,9	11,4	31,4	52,9

**Tablo 42** Otel Yöneticilerinin Koçluk Becerilerinden Olan “İş Motivasyonu ve Övgü “ Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Araştırmaya katılan orta ve üst düzey yöneticilerin koçluk becerilerinden olan iş motivasyonu ve övgü boyutuna ilişkin verdikleri yanıtları incelendiğinde, yöneticilerin %53,9 çalışanlara yol gösterdiği konularda onları motive ettiğini, %51’i çalışanlara ulaşabilecekleri hedef belirlediğini, %49,1’i çalışanlara hedeflerine ulaşması konusunda takdir ve övgü gösterdiğini belirtmektedir. Ayrıca yöneticilerin %57,7’si çalışanların farkında olmadığı hataları onlara gösterdiğini, %50’si çalışanların sorumluluk alması için onları cesaretlendirdiğini, %52,9’u çalışanlarını zorlayıcı hedeflerle onları geliştirmeye çalıştığı tespit edilmiştir.

Yüzdeler oranlara bakıldığı zaman koçluk becerilerinden olan iş motivasyonu ve övgünün varlığı tespit edilmiştir.

#### 4.10.3.7.Otel Yöneticilerinin Koçluk Becerilerinden Olan “Öğrenme Ortamı Oluşturma ve Delegasyon “ Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Öğrenme ortamı oluşturma ve delegasyon, öğrenen organizasyonlar meydana getirebilmek ve çalışanların kendilerini geliştirmek, öğrenmek ihtiyaçlarını karşılamak ve sorumluluk dağılımı yapabilmesi için yöneticide bulunması gereken koçluk yetkinliğidir.

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman
86.Astlarımı yönlendirme tarzımı onların beceri düzeylerine göre ayarlarım.					
<b>Sayı (n)</b>	0	6	12	105	87
<b>Yüzde (%)</b>	0	2,9	5,7	50	41,5
88.Astlarım bir takım sorunlarla gelince, onlara direkt olarak yanıtlandırmak yerine onlara sorular sorup, yönlendirerek, cevabı kendilerinin bulmasını sağlarım.					
<b>Sayı (n)</b>	0	4	20	87	99
<b>Yüzde (%)</b>	0	1,9	9,5	41,4	47,2
91.Verdiğim hedefler sürecinde ilerlerken astlarımın amaçları ve hedefleri konusunda ne derece istekli olduğunu anlamaya çalışırım.					
<b>Sayı (n)</b>	0	2	10	96	102
<b>Yüzde (%)</b>	0	1	4,8	45,7	48,6
92.Astlarıma aktardığım bilgiler sayesinde daha verimli ve etkin çalışmalarını konusunda katkıda bulunurum					
<b>Sayı (n)</b>	0	2	14	87	107
<b>Yüzde (%)</b>	0	1	6,7	41,4	51
95.Astlarıma sorumluluk vererek işe sahip çıkmalarını desteklerim.					
<b>Sayı (n)</b>	0	0	9	106	95
<b>Yüzde (%)</b>	0	0	4,3	50,5	45,3
98.iş delegasyonu (sorumluluk devri) yaparak, astlarımın işi kendi başlarına üstlenmelerine olanak sağlarım					
<b>Sayı (n)</b>	0	4	22	63	121
<b>Yüzde (%)</b>	0	1,9	10,5	30	57,7

**Tablo 43** Otel Yöneticilerinin Koçluk Becerilerinden Olan “Öğrenme Ortamı Oluşturma ve Delegasyon “ Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Araştırmaya katılan orta ve üst düzey yöneticilerin koçluk becerilerinden olan öğrenme ortamı oluşturma ve delegasyon boyutuna ilişkin verdikleri yanıtları incelendiğinde, yöneticilerin %50'si genellikle çalışanlara davranma tarzını onlara göre ayarladığını, %47,2'si çalışanların sorunlarına kendi çözümlerini bulmalarını sağladığını, %48,6'sı çalışanların hedeflerde ilerleme konusundaki isteklerini anlamaya çalıştıklarını belirtmektedir. Ayrıca yöneticilerin % 51'i çalışanlarına aktardığı bilgilerle daha verimli çalışıldığını, %50,5'i genellikle çalışanlara sorumluluk vererek işe sahip çıkmalarını sağladığını, %37,7'si iş delegasyonu ile çalışanların kendi başlarına iş yapabilmelerini sağladığını belirtmektedir. Yüzdeler oranlara bakıldığı zaman koçluk becerilerinden olan öğrenme ortamı oluşturma ve delegasyon varlığı tespit edilmiştir.

#### 4.11. Araştırmada Kullanılan Ölçekler Ve Demografik Faktörlerle Geliştirilen Hipotezlerin Kabul Edilebilirliğine İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın bu aşamasında, anketlerde yer alan boyutlar ve demografik özellikler kapsamında hazırlanan hipotezlerin kabul edilebilirliği ya da red edilebilirliği incelenmeye çalışılmıştır. Soru dağılımı sırasına göre geliştirilen hipotezlerden, ilk incelenmesi gereken hipotez  $H_1$  hipotezidir.

ÖRGÜTLEME	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Ortaöğretim	4	4,12	0,72	1,488	0,207
Lise	49	4,27	0,54		
Ön Lisans	64	4,33	0,52		
Lisans	58	4,09	0,62		
Yüksek Lisans/Doktora	33	4,19	0,59		
Toplam	208	4,22	0,57		

Hata payı 0,05 alınmıştır. ( $p < 0,05$ )

**Tablo 44** Otel Yöneticilerinin Liderliğin Örgütlenme Boyutuna İlişkin Tutumlarının Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması

$H_1$ : Anketin örgütlenme davranışı boyutu ile otel yöneticilerinin mezun olduğu okul değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır. İleri sürülen  $H_1$  hipotezi doğrulanmış ve kabul edilmiştir. Bu hipoteze göre liderliğin örgütlenme boyutu ile otel yöneticilerinin mezun olduğu okul değişkenini anlamlı düzeyde açıklaması beklenmektedir. Araştırma bulgularına

bakıldığında yöneticilerin mezun olduğu okullardaki değişme örgütlenme boyutunu da etkilemektedir. Hata payı olarak 0,05 alınmış ve araştırmadaki anlamlılık düzeyi 0,207 olarak tespit edilmiştir. Bu değer yüksek güvenilirlik arz etmektedir.  $H_1$  hipotezi örgütlenme boyutu ile otel yöneticilerinin mezun olduğu okul değişkenini anlamlı düzeyde açıkladığı belirlenmiştir. Araştırma sonucuna göre, lise ve ön lisans seviyesinde eğitim alan otel yöneticilerinin liderliğin örgütlenme boyutuna daha hâkim olduğu söylenebilmektedir.

YAPIYI HAREKETE GEÇİRME	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
0-4 Yıl	52	3,99	0,52	0,716	0,582
5-9 Yıl	86	4,06	0,59		
10-14 Yıl	56	4,15	0,48		
15-19 Yıl	7	4,03	0,39		
20 Yıl ve Üzeri	7	3,92	0,53		
Toplam	208	4,06	0,54		

Hata payı 0,05 alınmıştır. ( $p < 0.05$ )

**Tablo 45** Otel Yöneticilerinin Liderliğin Yapıyı Harekete Geçirme Boyutuna İlişkin Tutumlarının Eğitim Toplam Yöneticilik Tecrübelerine Göre Karşılaştırılması

**H<sub>2</sub>:** Anketin yapıyı harekete geçirme davranışı boyutu ile otel yöneticilerinin toplam yöneticilik deneyimi değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır. İleri sürülen  $H_2$  hipotezi doğrulanmış ve kabul edilmiştir. Bu hipoteze göre liderliğin yapıyı harekete geçirme boyutu ile otel yöneticilerinin sahip olduğu toplam yöneticilik deneyimleri değişkenini anlamlı düzeyde açıklaması beklenmektedir. Araştırma bulgularına bakıldığında otel yöneticilerinin sahip olduğu toplam yöneticilik deneyimleri yapıyı harekete geçirme boyutunu da etkilemektedir. Araştırma kapsamında hata payı olarak 0,05 alınmış ve araştırmadaki anlamlılık düzeyi 0,582 olarak tespit edilmiştir. Bu değer yüksek güvenilirlik arz etmektedir.  $H_2$  hipotezi yapıyı harekete geçirme boyutu ile otel yöneticilerinin sahip olduğu toplam yöneticilik deneyimleri değişkenini anlamlı düzeyde açıkladığı belirlenmiştir. Araştırma sonucuna göre, 10-14 yıl ve 5-9 yıl yöneticilik tecrübesine sahip olan yöneticilerin yapıyı harekete geçirme özelliğini taşıdıkları söylenebilmektedir.

YUKARIDAN AŞAĞIYA DOĞRU İLETİŞİM	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Genel Müd.	16	3,9	0,53	2,494	0,05
Genel Müd. Yrd.	20	3,93	0,56		
İnsan Kaynakları Müd.	19	3,77	0,43		
Muhasebe Müd.	14	3,92	0,47		
Yiyecek ve İçecek Müd.	13	4,15	0,47		
Halkla İlişkiler Müd.	19	3,73	0,51		
Pazarlama ve Satış Müd.	22	3,9	0,44		
Güvenlik Müd.	10	3,85	0,35		
Teknik Servis Müd.	11	4,02	0,3		
Ön Büro Müd.	16	3,9	0,51		
Kat Hizmetleri Müd.	17	3,8	0,3		
Aşçı Başı	10	3,85	0,12		
Diğer	21	3,4	0,5		
Toplam	208	3,83	0,5		

Hata payı 0,05 alınmıştır. ( $p < 0,05$ )

**Tablo 46** Otel Yöneticilerinin Liderliğin Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim Boyutuna İlişkin Tutumlarının İşletmedeki Unvanlarına Göre Karşılaştırılması

**H<sub>3</sub>:** Anketin yukarıdan aşağıya doğru iletişim davranışı boyutu ile otel yöneticilerinin iş yerindeki unvanı değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır. İleri sürülen H<sub>3</sub> hipotezi doğrulanmış ve kabul edilmiştir. Bu hipoteze göre liderliğin yukarıdan aşağıya iletişim boyutu ile otel yöneticilerinin işletmedeki unvanları değişkenini anlamlı düzeyde açıklaması beklenmektedir. Araştırma bulgularına bakıldığında otel yöneticilerinin işletmelerdeki unvanında meydana gelen değişme, liderliğin yukarıdan aşağıya iletişimini etkilemektedir. Araştırma kapsamında hata payı olarak 0,05 alınmış ve araştırmadaki anlamlılık düzeyi 0,05 olarak tespit edilmiştir. Bu değer düşük güvenilirlik değerine sahiptir. H<sub>3</sub> hipotezi yukarıdan aşağıya iletişim boyutu ile yöneticilerinin işletmedeki unvanları değişkenini anlamlı düzeyde açıkladığı belirlenmiştir. Araştırma sonucuna göre, yiyecek ve içecek müdürlerinin ve teknik servis müdürlerinin yukarıdan aşağıya iletişim boyutunu benimsedikleri ifade edilebilir.

TANIMA	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Genel Müd.	16	4,31	0,61	1,771	0,055
Genel Müd. Yrd.	20	4,07	0,38		
İnsan Kaynakları Müd.	19	4,21	0,6		
Muhasebe Müd.	14	4,28	0,64		
Yiyecek ve İçecek Müd.	13	3,88	0,82		
Halkla İlişkiler Müd.	19	4,15	0,65		
Pazarlama ve Satış Müd.	22	4,13	0,41		
Güvenlik Müd.	10	4,3	0,61		
Teknik Servis Müd.	11	4,11	0,55		
n Büro Müd.	16	4,06	0,77		
Kat Hizmetleri Müd.	17	4,17	0,66		
Aşçı Başı	10	4,6	0,31		
Diğer	21	3,75	0,52		
Toplam	208	4,13	0,6		

Hata payı 0,05 alınmıştır. ( $p < 0.05$ )

**Tablo 47** Otel Yöneticilerinin Liderliğin Tanıma Boyutuna İlişkin Tutumlarının İşletmedeki Unvanlarına Göre Karşılaştırılması

**H<sub>4</sub>:** Anketin tanıma davranışı boyutu ile otel yöneticilerinin iş yerindeki unvanı değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır. İleri sürülen H<sub>4</sub> hipotezi doğrulanmış ve kabul edilmiştir. Bu hipoteze göre liderliğin tanıma boyutu ile otel yöneticilerinin işletmedeki unvanları değişkenini anlamlı düzeyde açıklaması beklenmektedir. Araştırma bulgularına bakıldığında otel yöneticilerinin işletmedeki unvanları, liderliğin tanıma boyutunu etkilemektedir. Araştırma kapsamında hata payı olarak 0,05 alınmış ve araştırmadaki anlamlılık düzeyi 0,055 olarak tespit edilmiştir. Bu değer düşük güvenirlik değerine sahiptir. H<sub>4</sub> hipotezi tanıma boyutu ile otel yöneticilerinin işletmedeki unvanları değişkenini anlamlı düzeyde açıkladığı belirlenmiştir. Araştırma sonucuna göre, muhasebe müdürlerinin tanıma boyutuna hâkim olduğu görülmektedir.

HÜKMETME	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Ortaöğretim	4	3,75	0,28	2,101	0,082
Lise	49	4,07	0,5		
Ön Lisans	64	4,01	0,62		
Lisans	58	4,27	0,54		
Yüksek Lisans/Doktora	33	4,09	0,61		
Toplam	208	4,1	0,57		

Hata payı 0,05 alınmıştır. ( $p < 0.05$ )

**Tablo 48** Otel Yöneticilerinin Liderliğin Hükmetme Boyutuna İlişkin Tutumlarının Mezun Olunan Okula Göre Karşılaştırılması

**H<sub>5</sub>:** Anketin hükmetme davranışı boyutu ile otel yöneticilerinin mezun oldukları okul değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır. İleri sürülen H<sub>5</sub> hipotezi doğrulanmış ve kabul edilmiştir. Bu hipoteze göre liderliğin hükmetme boyutu ile otel yöneticilerinin mezun olduğu okul değişkenini anlamlı düzeyde açıklaması beklenmektedir. Araştırma bulgularına bakıldığında otel yöneticilerin mezun olduğu okullardaki değişme hükmetme boyutunu da etkilemektedir. Araştırma kapsamında hata payı olarak 0,05 alınmış ve araştırmadaki anlamlılık düzeyi 0,082 olarak tespit edilmiştir. Bu değer yüksek güvenilirlik arz etmektedir. H<sub>5</sub> hipotezi hükmetme boyutu ile otel yöneticilerinin mezun olduğu okul değişkenini anlamlı düzeyde açıkladığı belirlenmiştir. Araştırma sonucuna göre, lisans eğitimi almış otel yöneticilerinin hükmetme eğilimlerinin yüksek olduğu söylenebilmektedir.

İSTİSMARCI OTOKRATİK LİDER	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Ortaöğretim	4	3,75	0,86	1,305	0,27
Lise	49	4,94	4,88		
Ön Lisans	64	4,1	0,75		
Lisans	58	3,98	0,79		
Yüksek Lisans/Doktora	33	4,03	0,86		
Toplam	208	4,25	2,48		

Hata payı 0,05 alınmıştır. ( $p < 0.05$ )

**Tablo 49** Otel Yöneticilerinin İstismarcı Otokratik Lider Davranışı Boyutuna İlişkin Tutumlarının Mezun Olunan Okula Göre Karşılaştırılması

**H<sub>6</sub>:**Anketin istismarcı otokratik lider davranışı boyutu ile otel yöneticilerinin mezun oldukları okul değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır. İleri sürülen H<sub>6</sub> hipotezi doğrulanmış ve kabul edilmiştir. Bu hipoteze göre istismarcı otokratik lider davranışı boyutu ile otel yöneticilerinin mezun olduğu okul değişkenini anlamlı düzeyde açıklaması beklenmektedir. Araştırma bulgularına bakıldığında otel yöneticilerin mezun olduğu okullardaki değişme istismarcı otokratik lider davranışı boyutunu da etkilemektedir. Araştırma kapsamında hata payı olarak 0,05 alınmış ve araştırmadaki anlamlılık düzeyi 0,27olarak tespit edilmiştir. Bu değer yüksek güvenilirlik arz etmektedir. H<sub>6</sub> hipotezinin istismarcı otokratik lider davranışı boyutu ile otel yöneticilerinin mezun olduğu okul değişkenini anlamlı düzeyde açıkladığı belirlenmiştir. Araştırma sonucuna göre, lise mezunu otel yöneticilerin istismarcı otokratik lider davranışını benimsedikleri söylenebilmektedir.

YARDIM SEVER LİDER	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Ortaöğretim	4	3,8	0,23	2,056	0,088
Lise	49	3,8	0,41		
Ön Lisans	64	3,65	0,48		
Lisans	58	3,7	0,57		
Yüksek Lisans/Doktora	33	3,94	0,56		
Toplam	208	3,75	0,51		

Hata payı 0,05 alınmıştır. ( $p < 0.05$ )

**Tablo 50** Otel Yöneticilerinin Yardım Sever Lider Davranışı Boyutuna İlişkin Tutumlarının Mezun Olunan Okula Göre Karşılaştırılması

**H<sub>7</sub>:**Anketin yardım sever lider davranışı boyutu ile otel yöneticilerinin mezun oldukları okul değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır. İleri sürülen H<sub>7</sub> hipotezi doğrulanmış ve kabul edilmiştir. Bu hipoteze göre yardım sever lider davranışı boyutu ile otel yöneticilerinin mezun olduğu okul değişkenini anlamlı düzeyde açıklaması beklenmektedir. Araştırma bulgularına bakıldığında otel yöneticilerin mezun olduğu okullardaki değişme yardım sever lider davranışı boyutunu da etkilemektedir. Araştırma kapsamında hata payı olarak 0,05 alınmış ve araştırmadaki anlamlılık düzeyi 0,088 olarak tespit edilmiştir. Bu değer oldukça güvenilirlik arz etmektedir. H<sub>7</sub> hipotezinin yardım sever lider davranışı boyutu ile otel yöneticilerinin mezun olduğu okul değişkenini anlamlı düzeyde açıkladığı belirlenmiştir.



Araştırma sonucuna göre, yüksek lisans/doktora eğitimi almış yöneticilerin yardım sever lider davranışını benimsediği belirlenmiştir.

DEMOKRATİK LİDER	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
0-4 Yıl	52	3,96	0,61	2,347	0,056
5-9 Yıl	86	4,28	0,6		
10-14 Yıl	56	4,2	0,64		
15-19 Yıl	7	4,04	0,55		
20 Yıl ve Üzeri	7	4,23	0,56		
Toplam	208	4,17	0,62		

Hata payı 0,05 alınmıştır. ( $p < 0.05$ )

**Tablo 51** Otel Yöneticilerinin Demokratik Lider Davranışı Boyutuna İlişkin Tutumlarının Toplam Yöneticilik Deneyimlerine Göre Karşılaştırılması

**H<sub>8</sub>:**Anketin demokratik lider davranışı boyutu ile otel yöneticilerinin toplam yöneticilik deneyimi değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır. İleri sürülen H<sub>8</sub> hipotezi doğrulanmış ve kabul edilmiştir. Bu hipoteze göre demokratik lider davranışı boyutu ile otel yöneticilerinin toplam yöneticilik deneyimleri değişkenini anlamlı düzeyde açıklaması beklenmektedir. Araştırma bulgularına bakıldığında otel yöneticilerin toplam yöneticilik deneyimindeki değişme demokratik lider davranışı boyutunu da etkilemektedir. Araştırma kapsamında hata payı olarak 0,05 alınmış ve araştırmadaki anlamlılık düzeyi 0,056 olarak tespit edilmiştir. Bu değer düşük güvenilirlik arz etmektedir. H<sub>8</sub> hipotezinin demokratik lider davranışı boyutu ile otel yöneticilerinin toplam yöneticilik deneyimi değişkenini anlamlı düzeyde açıkladığı belirlenmiştir. Araştırma sonucuna göre, 20 yıl ve üzeri yöneticilik deneyimine sahip yöneticilerin, demokratik lider davranışını benimsediği söylenebilmektedir.

YETKİLENDİRME	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
20-30 Yaş Arası	36	3,95	0,85	2,975	0,02
31-40 Yaş Arası	87	4,31	0,64		
41-50 Yaş Arası	64	4,26	0,46		
51-60 Yaş Arası	16	4	0,63		
61 ve Üzeri	5	3,88	0,64		
Toplam	208	4,2	0,64		

Hata payı 0,05 alınmıştır. ( $p < 0.05$ )

**Tablo 52** Otel Yöneticilerinin Koçluk Yaklaşımının Yetkilendirme Boyutuna İlişkin Tutumlarının Yaşlara Göre Karşılaştırılması

**H<sub>9</sub>:**Koçluk yaklaşımının yetkilendirme boyutu ile otel yöneticilerinin yaş değişkeni arasında anlamlı farklılık vardır. İleri sürülen H<sub>9</sub> hipotezi doğrulanmamış ve red edilmiştir. Bu hipoteze göre koçluk yaklaşımının yetkilendirme boyutu ile otel yöneticilerinin yaş değişkenini anlamlı düzeyde açıklaması beklenmektedir. Araştırma bulgularına bakıldığında otel yöneticilerin yaşlarındaki değişme koçluk yaklaşımının yetkilendirme boyutunu etkilemediği belirlenmiştir. Araştırma kapsamında hata payı olarak 0,05 alınmış ve araştırmadaki anlamlılık düzeyi 0,02 olarak tespit edilmiştir. Bu değer güvenilirlik arz etmemektedir. H<sub>9</sub> hipotezi koçluk yaklaşımının yetkilendirme boyutu ile otel yöneticilerinin yaş değişkenini anlamlı düzeyde açıklayamadığı ve açıklık getiremediği belirlenmiştir.

PERFORMANS	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Genel Müd.	16	4,31	0,62	0,614	0,829
Genel Müd. Yrd.	20	4,2	0,41		
İnsan Kaynakları Müd.	19	4,42	0,38		
Muhasebe Müd.	14	4,42	0,34		
Yiyecek ve İçecek Müd.	13	4,26	0,69		
Halkla İlişkiler Müd.	19	4,17	0,82		
Pazarlama ve Satış Müd.	22	4,3	0,62		
Güvenlik Müd.	10	4,32	0,56		
Teknik Servis Müd.	11	4,18	0,32		
n Büro Müd.	16	4,14	0,52		
Kat Hizmetleri Müd.	17	4,36	0,49		
Aşı Başı	10	4,45	0,47		
Diğer	21	4,17	0,38		
Toplam	208	4,28	0,53		

Hata payı 0,05 alınmıştır. ( $p < 0.05$ )

**Tablo 53** Otel Yöneticilerinin Koçluk Yaklaşımının Performans Boyutuna İlişkin Tutumlarının İşletmedeki Unvanlarına Göre Karşılaştırılması

**H<sub>10</sub>:**Koçluk yaklaşımının performans boyutu ile otel yöneticilerinin iş yerindeki unvanı değişkeni arasında anlamlı farklılık vardır. İleri sürülen H<sub>10</sub> hipotezi doğrulanmış ve kabul edilmiştir. Bu hipoteze göre koçluk yaklaşımının performans boyutu ile otel yöneticilerinin işletmedeki unvanı değişkenini anlamlı düzeyde açıklaması beklenmektedir. Araştırma bulgularına bakıldığında otel yöneticilerin işletmedeki unvanındaki değişme koçluk yaklaşımının performans boyutunu etkilediği belirlenmiştir. Araştırma kapsamında hata payı olarak 0,05 alınmış ve araştırmadaki anlamlılık düzeyi 0,829 olarak tespit edilmiştir. Bu değer oldukça güvenilir niteliktedir. H<sub>10</sub> hipotezi koçluk yaklaşımının performans boyutu ile otel yöneticilerinin işletmedeki unvanı değişkenini anlamlı düzeyde açıklık getirdiği belirlenmiştir. Araştırma sonucuna göre, insan kaynakları müdürlerinin ve insan kaynakları müdürlerinin koçluk yaklaşımının performans boyutuna hâkim olduğu söylenebilmektedir.

İLETİŞİM	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Genel Müd.	16	4,38	0,53	0,796	0,654
Genel Müd. Yar.	20	4,37	0,4		
İnsan Kaynakları Müd.	19	4,36	0,49		
Muhasebe Müd.	14	4,35	0,29		
Yiyecek ve İçecek Müd.	13	4,56	0,43		
Halkla İlişkiler Müd.	19	4,38	0,76		
Pazarlama ve Satış Müd.	22	4,23	0,5		
Güvenlik Müd.	10	4,4	0,42		
Teknik Servis Müd.	11	4,43	0,45		
Ön Büro Müd.	16	4,11	0,56		
Kat Hizmetleri Müd.	17	4,38	0,44		
Aşçı Başı	10	4,38	0,43		
Diğer	21	4,2	0,4		
Toplam	208	4,33	0,49		

Hata payı 0,05 alınmıştır. ( $p < 0.05$ )

**Tablo 54** Otel Yöneticilerinin Koçluk Yaklaşımının İletişim Boyutuna İlişkin Tutumlarının İşletmedeki Unvanlarına Göre Karşılaştırılması

**H<sub>11</sub>:**Koçluk yaklaşımının iletişim boyutu ile otel yöneticilerinin iş yerindeki unvanı değişkeni arasında anlamlı farklılık vardır. İleri sürülen H<sub>11</sub> hipotezi doğrulanmış ve kabul edilmiştir. Bu hipoteze göre koçluk yaklaşımının iletişim boyutu ile otel yöneticilerinin işletmedeki unvanı değişkenini anlamlı düzeyde açıklaması beklenmektedir. Araştırma bulgularına bakıldığında otel yöneticilerin işletmedeki unvanındaki değişme koçluk yaklaşımının iletişim boyutunu etkilediği belirlenmiştir. Araştırma kapsamında hata payı olarak 0,05 alınmış ve araştırmadaki anlamlılık düzeyi 0,654 olarak tespit edilmiştir. Bu değer oldukça güvenilir niteliktedir. H<sub>11</sub> hipotezi koçluk yaklaşımının iletişim boyutu ile otel yöneticilerinin işletmedeki unvanı değişkenini anlamlı düzeyde açıklık getirdiği belirlenmiştir. Araştırma sonucuna göre, otel yöneticileri arasında koçluk yaklaşımının iletişim boyutuna yiyecek ve içecek müdürlerinin hâkim olduğu ifade edilebilir.

SORUN ÇÖZME	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Genel Müd.	16	4,37	0,75	1,772	0.055
Genel Müd. Yrd.	20	4,36	0,51		
İnsan Kaynakları Müd.	19	4,31	0,6		
Muhasebe Müd.	14	4,42	0,35		
Yiyecek ve İçecek Müd.	13	4,69	0,63		
Halkla İlişkiler Müd.	19	4,22	0,85		
Pazarlama ve Satış Müd.	22	4,27	0,61		
Güvenlik Müd.	10	4,6	0,51		
Teknik Servis Müd.	11	4,39	0,49		
Ön Büro Müd.	16	4,16	0,54		
Kat Hizmetleri Müd.	17	4,76	0,38		
Aşçı Başı	10	4,46	0,42		
Diğer	21	4,12	0,51		
Toplam	208	4,37	0,59		

Hata payı 0,05 alınmıştır. ( $p < 0.05$ )

**Tablo 55** Otel Yöneticilerinin Koçluk Yaklaşımının Sorun Çözme Boyutuna İlişkin Tutumlarının İşletmedeki Unvanlarına Göre Karşılaştırılması

**H<sub>12</sub>:**Koçluk yaklaşımının sorun çözme boyutu ile otel yöneticilerinin iş yerindeki unvanı değişkeni arasında anlamlı farklılık vardır. İleri sürülen H<sub>12</sub> hipotezi doğrulanmış ve kabul edilmiştir. Bu hipoteze göre koçluk yaklaşımının sorun çözme boyutu ile otel yöneticilerinin işletmedeki unvanı değişkenini anlamlı düzeyde açıklaması beklenmektedir. Araştırma bulgularına bakıldığında otel yöneticilerin işletmedeki unvanındaki değişme koçluk yaklaşımının sorun çözme boyutunu etkilediği belirlenmiştir. Araştırma kapsamında hata payı olarak 0,05 alınmış ve araştırmadaki anlamlılık düzeyi 0.055 olarak tespit edilmiştir. Bu değer düşük güvenilir niteliktedir. H<sub>12</sub> hipotezi koçluk yaklaşımının sorun çözme boyutu ile otel yöneticilerinin işletmedeki unvanı değişkenini anlamlı düzeyde açıklık getirdiği belirlenmiştir. Araştırma sonucuna göre, kat hizmetleri müdürlerinin koçluk yaklaşımının sorun çözme boyutuna hâkim oldukları söylenebilir.

YETKİLENDİRME	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Genel Müd.	16	4,05	0,6	1,604	0,093
Genel Müd. Yar.	20	4,04	0,62		
İnsan Kaynakları Müd.	19	4,2	0,55		
Muhasebe Müd.	14	4,34	0,28		
Yiyecek ve İçecek Müd.	13	4,52	0,59		
Halkla İlişkiler Müd.	19	4,27	0,93		
Pazarlama ve Satış Müd.	22	3,94	0,73		
Güvenlik Müd.	10	4,48	0,49		
Teknik Servis Müd.	11	4,27	0,62		
Ön Büro Müd.	16	4,07	0,46		
Kat Hizmetleri Müd.	17	4,55	0,26		
Aşçı Başı	10	4,24	0,52		
Diğer	21	4,03	0,87		
Toplam	208	4,2	0,64		

Hata payı 0,05 alınmıştır. ( $p < 0.05$ )

**Tablo 56** Otel Yöneticilerinin Koçluk Yaklaşımının Yetkilendirme Boyutuna İlişkin Tutumlarının İşletmedeki Unvanlarına Göre Karşılaştırılması

**H<sub>13</sub>:**Koçluk yaklaşımının yetkilendirme boyutu ile otel yöneticilerinin iş yerindeki unvanı değişkeni arasında anlamlı farklılık vardır. İleri sürülen H<sub>13</sub> hipotezi doğrulanmış ve kabul edilmiştir. Bu hipoteze göre koçluk yaklaşımının yetkilendirme boyutu ile otel yöneticilerinin işletmedeki unvanı değişkenini anlamlı düzeyde açıklaması beklenmektedir. Araştırma bulgularına bakıldığında otel yöneticilerin işletmedeki unvanındaki değişme koçluk yaklaşımının yetkilendirme boyutunu etkilediği belirlenmiştir. Araştırma kapsamında hata payı olarak 0,05 alınmış ve araştırmadaki anlamlılık düzeyi 0,093 olarak tespit edilmiştir. Bu değer oldukça güvenilir niteliktedir. H<sub>13</sub> hipotezi koçluk yaklaşımının yetkilendirme boyutu ile otel yöneticilerinin işletmedeki unvanı değişkenini anlamlı düzeyde açıklık getirdiği belirlenmiştir. Araştırma sonucuna göre, yiyecek içecek müdürlerinin koçluk yaklaşımının yetkilendirme boyutuna hâkim oldukları söylenebilir.

OLUMLU İLETİŞİM ORTAMI MEYDANA GETİRME	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Genel Müd.	16	4,46	0,29	2,323	0,08
Genel Müd. Yar.	20	4,31	0,45		
İnsan Kaynakları Müd.	19	4,46	0,48		
Muhasebe Müd.	14	4,58	0,3		
Yiyecek ve İçecek Müd.	13	4,58	0,41		
Halkla İlişkiler Müd.	19	4,42	0,82		
Pazarlama ve Satış Müd.	22	4,34	0,61		
Güvenlik Müd.	10	4,42	0,51		
Teknik Servis Müd.	11	4,38	0,35		
Ön Büro Müd.	16	4,26	0,41		
Kat Hizmetleri Müd.	17	4,74	0,25		
Aşçı Başı	10	4,5	0,35		
Diğer	21	4,02	0,46		
Toplam	208	4,4	0,5		

Hata payı 0,05 alınmıştır. ( $p < 0.05$ )

**Tablo 57** Otel Yöneticilerinin Koçluk Yaklaşımının Olumlu İletişim Ortamı Meydana Getirme Boyutuna İlişkin Tutumlarının İşletmedeki Unvanlarına Göre Karşılaştırılması

**H<sub>14</sub>:**Koçluk yaklaşımının olumlu iletişim ortamı meydana getirebilme boyutu ile otel yöneticilerinin iş yerindeki unvanı değişkeni arasında anlamlı farklılık vardır. İleri sürülen H<sub>14</sub> hipotezi doğrulanmış ve kabul edilmiştir. Bu hipoteze göre koçluk yaklaşımının olumlu iletişim ortamı meydana getirme boyutu ile otel yöneticilerinin işletmedeki unvanı değişkenini anlamlı düzeyde açıklaması beklenmektedir. Araştırma bulgularına bakıldığında otel yöneticilerin işletmedeki unvanındaki değişme koçluk yaklaşımının olumlu iletişim ortamı meydana getirme boyutunu etkilediği belirlenmiştir. Araştırma kapsamında hata payı olarak 0,05 alınmış ve araştırmadaki anlamlılık düzeyi 0,08 olarak tespit edilmiştir. Bu değer oldukça güvenilir niteliktedir. H<sub>14</sub> hipotezi koçluk yaklaşımının olumlu iletişim ortamı meydana getirme boyutu ile otel yöneticilerinin işletmedeki unvanı değişkenini anlamlı düzeyde açıklık getirdiği belirlenmiştir. Araştırma sonucuna göre, kat hizmetleri müdürleri, yiyecek ve içecek müdürleri ile muhasebe müdürlerinin olumlu iletişim ortamı meydana getirme boyutunu benimsedikleri söylenebilir.

İŞ MOTİVASYONU VE ÖVGÜ	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Genel Müd.	16	4,41	0,42	1,243	0,256
Genel Müd. Yar.	20	4,31	0,55		
İnsan Kaynakları Müd.	19	4,35	0,44		
Muhasebe Müd.	14	4,66	0,26		
Yiyecek ve İçecek Müd.	13	4,47	0,54		
Halkla İlişkiler Müd.	19	4,42	0,74		
Pazarlama ve Satış Müd.	22	4,31	0,42		
Güvenlik Müd.	10	4,56	0,39		
Teknik Servis Müd.	11	4,57	0,22		
Ön Büro Müd.	16	4,27	0,43		
Kat Hizmetleri Müd.	17	4,49	0,17		
Aşçı Başı	10	4,36	0,5		
Diğer	21	4,21	0,42		
Toplam	208	4,39	0,46		

Hata payı 0,05 alınmıştır. ( $p < 0.05$ )

**Tablo 58** Otel Yöneticilerinin Koçluk Yaklaşımının İş Motivasyonu ve Övgü Boyutuna İlişkin Tutumlarının İşletmedeki Unvanlarına Göre Karşılaştırılması

**H<sub>15</sub>:**Koçluk yaklaşımının iş motivasyonu ve övgü boyutu ile otel yöneticilerinin iş yerindeki unvanı değişkeni arasında anlamlı farklılık vardır. İleri sürülen H<sub>15</sub> hipotezi doğrulanmış ve kabul edilmiştir. Bu hipoteze göre koçluk yaklaşımının iş motivasyonu ve övgü boyutu ile otel yöneticilerinin işletmedeki unvanı değişkenini anlamlı düzeyde açıklaması beklenmektedir. Araştırma bulgularına bakıldığında otel yöneticilerin işletmedeki unvanındaki değişme koçluk yaklaşımının iş motivasyonu ve övgü boyutunu etkilediği belirlenmiştir. Araştırma kapsamında hata payı olarak 0,05 alınmış ve araştırmadaki anlamlılık düzeyi 0,256 olarak tespit edilmiştir. Bu değer oldukça güvenilir niteliktedir. H<sub>15</sub> hipotezi koçluk yaklaşımının iş motivasyonu ve övgü boyutu ile otel yöneticilerinin işletmedeki unvanı değişkenini anlamlı düzeyde açıklık getirdiği belirlenmiştir. Araştırma sonucuna göre muhasebe müdürlerinin ve güvenlik müdürlerinin koçluk yaklaşımının iş motivasyonu ve övgü boyutuna hâkim oldukları söylenebilmektedir.



ÖĞRENME ORTAMI OLUŞTURMA VE DELEGASYON	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Genel Müd.	16	4,37	0,45	1,549	0,11
Genel Müd. Yar.	20	4,26	0,53		
İnsan Kaynakları Müd.	19	4,46	0,47		
Muhasebe Müd.	14	4,59	0,2		
Yiyecek ve İçecek Müd.	13	4,6	0,4		
Halkla İlişkiler Müd.	19	4,4	0,71		
Pazarlama ve Satış Müd.	22	4,24	0,48		
Güvenlik Müd.	10	4,43	0,34		
Teknik Servis Müd.	11	4,5	0,4		
Ön Büro Müd.	16	4,25	0,42		
Kat Hizmetleri Müd.	17	4,47	0,3		
Aşçı Başı	10	4,5	0,4		
Diğer	21	4,15	0,41		
Toplam	208	4,38	0,46		

Hata payı 0,05 alınmıştır. ( $p < 0.05$ )

**Tablo 59** Otel Yöneticilerinin Koçluk Yaklaşımının Öğrenme Ortamı Oluşturma ve Delegasyon Boyutuna İlişkin Tutumlarının İşletmedeki Unvanlarına Göre Karşılaştırılması

**H<sub>16</sub>:**Koçluk yaklaşımının öğrenme ortamı oluşturma ve delegasyon boyutu ile otel yöneticilerinin iş yerindeki unvanı değişkeni arasında anlamlı farklılık vardır. İleri sürülen H<sub>16</sub> hipotezi doğrulanmış ve kabul edilmiştir. Bu hipoteze göre koçluk yaklaşımının öğrenme ortamı oluşturma ve delegasyon boyutu ile otel yöneticilerinin işletmedeki unvanı değişkenini anlamlı düzeyde açıklaması beklenmektedir. Araştırma bulgularına bakıldığında otel yöneticilerin işletmedeki unvanındaki değişme koçluk yaklaşımının öğrenme ortamı oluşturma ve delegasyon boyutunu etkilediği belirlenmiştir. Araştırma kapsamında hata payı olarak 0,05 alınmış ve araştırmadaki anlamlılık düzeyi 0,11 olarak tespit edilmiştir. Bu değer oldukça güvenilir niteliktedir. H<sub>16</sub> hipotezi koçluk yaklaşımının öğrenme ortamı oluşturma ve delegasyon boyutu ile otel yöneticilerinin işletmedeki unvanı değişkenini anlamlı düzeyde açıklık getirdiği belirlenmiştir. Araştırma sonucuna göre, insan kaynakları müdürleri ve insan kaynakları müdürleri koçluk yaklaşımının öğrenme ortamı oluşturma ve delegasyon konusunda erkin oldukları söylenebilir.

İŞ MOTİVASYONU VE ÖVGÜ	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
0-4 Yıl	52	4,28	0,43	3,493	0,09
5-9 Yıl	86	4,43	0,5		
10-14 Yıl	56	4,5	0,38		
15-19 Yıl	7	3,95	1,85		
20 Yıl ve Üzeri	7	4,3	0,58		
Toplam	208	4,3	0,46		

Hata payı 0,05 alınmıştır. ( $p < 0.05$ )

**Tablo 60** Otel Yöneticilerinin Koçluk Yaklaşımının İş Motivasyonu ve Övgü Boyutuna İlişkin Tutumlarının Yaşlara Göre Karşılaştırılması

**H<sub>17</sub>:**Koçluk yaklaşımının iş motivasyonu ve övgü boyutu ile otel yöneticilerinin toplam yöneticilik deneyimi değişkeni arasında anlamlı farklılık vardır. İleri sürülen H<sub>17</sub> hipotezi doğrulanmış ve kabul edilmiştir. Bu hipoteze göre koçluk yaklaşımının iş motivasyonu ve övgü boyutu ile otel yöneticilerinin toplam yöneticilik deneyimi değişkenini anlamlı düzeyde açıklaması beklenmektedir. Araştırma bulgularına bakıldığında otel yöneticilerin toplam yöneticilik deneyimindeki değişme koçluk yaklaşımının iş motivasyonu ve övgü boyutunu etkilediği belirlenmiştir. Araştırma kapsamında hata payı olarak 0,05 alınmış ve araştırmadaki anlamlılık düzeyi 0,09 olarak tespit edilmiştir. Bu değer güvenilir niteliktedir. H<sub>17</sub> hipotezi koçluk iş motivasyonu ve övgü boyutu ile otel yöneticilerinin toplam yöneticilik deneyimi değişkenini anlamlı düzeyde açıklık getirdiği belirlenmiştir. Araştırma sonucuna göre, otel yöneticilerinden 10-14 yıl arası yöneticilik tecrübesine sahip olan yöneticiler iş motivasyonu ve övgü boyutuna hâkim oldukları söylenebilir.

YETKİLENDİRME	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Bay	118	4,24	0,59	1,066	0,303
Bayan	90	4,14	0,71		
Toplam	208	4,2	0,64		

Hata payı 0,05 alınmıştır. ( $p < 0.05$ )

**Tablo 61** Otel Yöneticilerinin Koçluk Yaklaşımının Yetkilendirme Boyutuna İlişkin Tutumlarının Cinsiyetlere Göre Karşılaştırılması

**H<sub>18</sub>:**Koçluk yaklaşımının yetkilendirme boyutu ile otel yöneticilerinin cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılık vardır. İleri sürülen H<sub>18</sub> hipotezi doğrulanmış ve kabul edilmiştir. Bu hipoteze göre koçluk yaklaşımının yetkilendirme boyutu ile otel yöneticilerinin cinsiyet değişkenini anlamlı düzeyde açıklaması beklenmektedir. Araştırma bulgularına bakıldığında otel yöneticilerin cinsiyetlerindeki değişme koçluk yaklaşımının yetkilendirme boyutunu etkilediği belirlenmiştir. Araştırma kapsamında hata payı olarak 0,05 alınmış ve araştırmadaki anlamlılık düzeyi 0,303 olarak tespit edilmiştir. Bu değer yüksek oranda güvenilir niteliktedir. H<sub>18</sub> hipotezi koçluk yetkilendirme boyutu ile otel yöneticilerinin cinsiyet değişkenini anlamlı düzeyde açıklık getirdiği belirlenmiştir. Araştırma sonucuna göre, otel yöneticilerinden bay yöneticilerin bayan yöneticilere göre, yetkilendirme boyutuna hâkim olduğu söylenebilir.

OLUMLU İLETİŞİM ORTAMI OLUŞTURMA	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Ortaöğretim	4	4,43	0,21	0,918	0,454
Lise	49	4,43	0,45		
Ön Lisans	64	4,48	0,51		
Lisans	58	4,35	0,6		
Yüksek Lisans/Doktora	33	4,3	0,39		
Toplam	208	4,4	0,5		

Hata payı 0,05 alınmıştır. ( $p < 0.05$ )

**Tablo 62** Otel Yöneticilerinin Koçluk Yaklaşımının Olumlu İletişim Ortamı Oluşturma Boyutuna İlişkin Tutumlarının Mezun Oldukları Okullara Göre Karşılaştırılması

**H<sub>19</sub>:**Koçluk yaklaşımının olumlu iletişim ortamı oluşturma boyutu ile otel yöneticilerinin mezun olduğu okul değişkeni arasında anlamlı farklılık vardır. İleri sürülen H<sub>19</sub> hipotezi doğrulanmış ve kabul edilmiştir. Bu hipoteze göre koçluk yaklaşımının olumlu iletişim ortamı oluşturma boyutu ile otel yöneticilerinin mezun olduğu okul değişkenini anlamlı düzeyde açıklaması beklenmektedir. Araştırma bulgularına bakıldığında otel yöneticilerin mezun olduğu okullardaki değişme koçluk yaklaşımının olumlu iletişim ortamı oluşturma boyutunu etkilediği belirlenmiştir. Araştırma kapsamında hata payı olarak 0,05 alınmış ve araştırmadaki anlamlılık düzeyi 0,454 olarak tespit edilmiştir. Bu değer yüksek oranda güvenilir niteliktedir. H<sub>19</sub> hipotezi koçluk yaklaşımının olumlu iletişim ortamı

oluşturma boyutu ile otel yöneticilerinin mezun olduğu okul değişkenini anlamlı düzeyde açıklık getirdiği belirlenmiştir. Araştırma sonucuna göre, ön lisans mezunu yöneticilerin koçluk yaklaşımının olumlu iletişim ortamı oluşturma boyutunu diğer yöneticilere göre daha fazla benimsedikleri söylenebilmektedir.

YETKİLENDİRME	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Ortaöğretim	4	4,6	0	1,231	0,299
Lise	49	4,17	0,57		
Ön Lisans	64	4,25	0,73		
Lisans	58	4,08	0,64		
Yüksek Lisans/Doktora	33	4,32	0,58		
Toplam	208	4,24	0,64		

Hata payı 0,05 alınmıştır. ( $p < 0.05$ )

**Tablo 63** Otel Yöneticilerinin Koçluk Yaklaşımının Yetkilendirme Boyutuna İlişkin Tutumlarının Mezun Oldukları Okullara Göre Karşılaştırılması

**H<sub>20</sub>:**Koçluk yaklaşımının yetkilendirme boyutu ile otel yöneticilerinin mezun olduğu okul değişkeni arasında anlamlı farklılık vardır. İleri sürülen H<sub>20</sub> hipotezi doğrulanmış ve kabul edilmiştir. Bu hipoteze göre koçluk yaklaşımının yetkilendirme boyutu ile otel yöneticilerinin mezun olduğu okul değişkenini anlamlı düzeyde açıklaması beklenmektedir. Araştırma bulgularına bakıldığında otel yöneticilerin mezun olduğu okullardaki değişme koçluk yaklaşımının yetkilendirme boyutunu etkilediği belirlenmiştir. Araştırma kapsamında hata payı olarak 0,05 alınmış ve araştırmadaki anlamlılık düzeyi 0,299 olarak tespit edilmiştir. Bu değer yüksek oranda güvenilir niteliktedir. H<sub>20</sub> hipotezi koçluk yaklaşımının yetkilendirme boyutu ile otel yöneticilerinin mezun olduğu okul değişkenini anlamlı düzeyde açıklık getirdiği belirlenmiştir. Araştırma sonucuna göre, yüksek lisans/doktora eğitimi almış yöneticilerin koçluk yaklaşımının yetkilendirme boyutu diğer yöneticilere göre daha fazla hâkim olduğu söylenebilmektedir.

İŞ MOTİVASYONU VE ÖVGÜ	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Bay	118	4,49	0,42	11,86	0,001
Bayan	90	4,27	0,48		
Toplam	208	4,39	0,46		

Hata payı 0,05 alınmıştır. ( $p < 0.05$ )

**Tablo 64** Otel Yöneticilerinin Koçluk Yaklaşımının İş Motivasyonu Ve Övgü Boyutuna İlişkin Tutumlarının Cinsiyetlere Göre Karşılaştırılması

**H<sub>21</sub>:**Koçluk yaklaşımının iş motivasyonu ve övgü boyutu ile otel yöneticilerinin cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılık vardır. İleri sürülen H<sub>21</sub> hipotezi doğrulanamamış ve red edilmiştir. Bu hipoteze göre koçluk yaklaşımının iş motivasyonu ve övgü boyutu ile otel yöneticilerinin cinsiyet değişkenini anlamlı düzeyde açıklaması beklenmektedir. Fakat araştırma bulgularına bakıldığında otel yöneticilerin cinsiyetlerindeki değişme koçluk yaklaşımının iş motivasyonu ve övgü boyutunu etkileyemediği tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında hata payı olarak 0,05 alınmış ve araştırmadaki anlamlılık düzeyi 0,001 olarak tespit edilmiştir. Bu değer güvensiz niteliktedir. H<sub>21</sub> hipotezi koçluk yaklaşımının iş motivasyonu ve övgü boyutu ile otel yöneticilerinin cinsiyet değişkenini anlamlı düzeyde açıklık getiremediği ve bir bağlantı kurulamadığı belirlenmiştir.

ÖRGÜTLEME	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
20-30 Yaş Arası	36	3,94	0,64	6,516	0
31-40 Yaş Arası	87	4,37	0,53		
41-50 Yaş Arası	64	4,3	0,51		
51-60 Yaş Arası	16	3,93	0,56		
61 VE Üzeri	5	3,7	0,11		
Toplam	208	4,22	0,57		

Hata payı 0,05 alınmıştır. ( $p < 0.05$ )

**Tablo 65** Otel Yöneticilerinin Koçluk Yaklaşımının Örgütlenme Boyutuna İlişkin Tutumlarının Yaş Aralıklarına Göre Karşılaştırılması

**H<sub>22</sub>:**Koçluk yaklaşımının örgütlenme boyutu ile otel yöneticilerinin yaşı arasında anlamlı farklılık vardır. İleri sürülen H<sub>22</sub> hipotezi doğrulanamamış ve red edilmiştir. Bu hipoteze göre koçluk yaklaşımının örgütlenme boyutu ile otel yöneticilerinin yaş değişkenini anlamlı düzeyde açıklaması beklenmektedir. Fakat araştırma bulgularına bakıldığında, otel yöneticilerin yaş aralıklarındaki değişme koçluk yaklaşımının örgütlenme boyutu üzerinde bir etki meydana getiremediği tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında hata payı olarak 0,05 alınmış ve araştırmadaki anlamlılık düzeyi 0,00 olarak tespit edilmiştir. Bu değer bu aralarında anlamlı hiçbir ilişkinin olmadığını göstermektedir. H<sub>22</sub> hipotezi koçluk yaklaşımının örgütlenme boyutu ile otel yöneticilerinin yaş değişkenini anlamlı düzeyde açıklık getiremediği ve bir bağlantı kurulamadığı belirlenmiştir.

## **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Araştırma kapsamında İstanbul'daki beş yıldızlı otellerde görev yapan orta düzey ve üst düzey yöneticilerin liderlik ve koçluk yaklaşımına bakış açılarını incelenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda araştırma amaçları arasında; otel yöneticilerinin koçluk davranışlarını benimseyip, benimsemediğini belirlemek, aynı şekilde otel yöneticilerinin liderlik davranışlarını benimseyip, benimsemediğini ortaya koymak ve yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzları ile astlarına karşı davranışlarını incelemek amaçlanmıştır. Araştırma dâhilinde liderlik yaklaşımı on dört boyut altında incelenirken, koçluk yaklaşımı yedi boyut altında incelenmiştir. İncelemeler sonucunda boyutların frekans dağılımlarıyla aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan bayan sayısı 90 iken erkek yöneticilerin sayısı 118 dir. Bu durum bize göstermektedir ki, araştırmaya katılan yöneticilerin %43,3 gibi etkili bir kısmı bayanlardan oluşmaktadır. Yöneticilerin yaş dağılımlarına bakıldığında 87 yönetici 31-40 yaş arası ve 84 yönetici 41-50 yaş arasındadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu orta yaş grubundan olduğu söylenebilir. Eğitim durumlarının dağılımlarına bakıldığı zaman 84 yönetici ön lisans mezunu ve 58 yönetici lisans mezunudur. Araştırma kapsamındaki yöneticilerin yarısından fazlası(%58,7) üniversite mezunu durumundadır. Ayrıca 86 yönetici 5-9 yıl arası tecrübeye sahiptir. Buda göstermektedir ki turizm sektöründe tecrübe yöneticilik anlamında önem taşımaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerden en fazla katılım 22 yönetici ile satış ve pazarlama bölümünden olurken, en az katılım 11 yönetici ile teknik servis bölümünden olmuştur.

Araştırmanın hipotezleri incelendiğinde şu sonuçlar ulaşılmaktadır:

Birinci hipotez kapsamında otel yöneticilerinin eğitim durumları ile liderliğin örgütlenme boyutu arasında bir ilişkinin olduğu ön görülmüştür. Araştırma kapsamında hata payı 0,05 ( $p<0.05$ ) alınmıştır. Anova testi sonucunda anlamlılık düzeyi 0,207 olarak tespit edilmiş ve aralarında anlamlı ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç göstermiştir ki otel yöneticilerin örgütlenme becerisi almış oldukları eğitime göre farklılık gösterebilmektedir. Ön lisans mezunu yöneticilerin örgütlenme becerisinin daha gelişmiş olduğu saptanmıştır.

İkinci hipotez kapsamında otel yöneticilerinin yöneticilik tecrübesi ile liderliğin yapıyı harekete geçirme boyutu arasında bir ilişkinin olduğu ön görülmüştür. Araştırma kapsamında hata payı 0,05 ( $p<0.05$ ) alınmıştır. Anova testi sonucunda anlamlılık düzeyi 0,582 olarak tespit edilmiş ve aralarında anlamlı ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç göstermiştir ki otel yöneticilerin yapıyı harekete geçirme becerisi, sahip olmuş oldukları yönetim becerisine göre farklılık arz ettiği sonucuna varılmıştır. Yöneticilerden 10-14 yıl arası tecrübeye sahip yöneticilerin, organizasyon yapısını harekete geçirme konusunda daha etkili oldukları sonucuna varılmıştır.

Üçüncü hipotez kapsamında otel yöneticilerinin iş yerindeki unvanı ile liderliğin yukarıdan aşağıya doğru iletişim boyutu arasında bir ilişkinin olduğu ön görülmüştür. Araştırma kapsamında hata payı 0,05 ( $p<0.05$ ) alınmıştır. Anova testi sonucunda anlamlılık düzeyi 0,05 olarak tespit edilmiş ve aralarında anlamlı ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç göstermiştir ki otel yöneticilerin yukarıdan aşağıya doğru iletişim boyutu, yöneticilerin yönetsel pozisyonlarına göre farklılık arz ettiği sonucuna varılmıştır. Yukarıdan aşağıya doğru iletişim konusunda, teknik servis müdürlerinin daha etkili olduğu saptanmıştır.

Dördüncü hipotez kapsamında otel yöneticilerinin iş yerindeki unvanı ile liderliğin tanıma boyutu arasında bir ilişkinin olduğu ön görülmüştür. Araştırma kapsamında hata payı 0,05 ( $p<0.05$ ) alınmıştır. Anova testi sonucunda anlamlılık düzeyi 0,055 olarak tespit edilmiş ve aralarında anlamlı ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç göstermiştir ki otel yöneticilerin tanıma boyutu, yöneticilerin yönetsel pozisyonlarına göre farklılık arz ettiği sonucuna varılmıştır. Muhasebe müdürlerinin tanıma boyutunda diğer yöneticilere göre daha etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Beşinci hipotez kapsamında otel yöneticilerinin mezun oldukları okul ile liderliğin hükmetme boyutu arasında bir ilişkinin olduğu ön görülmüştür. Araştırma kapsamında hata payı 0,05 ( $p<0.05$ ) alınmıştır. Anova testi sonucunda anlamlılık düzeyi 0,082 olarak tespit edilmiş ve aralarında anlamlı ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç göstermiştir ki otel yöneticilerin eğitim durumları ile hükmetme boyutunu etkilemektedir. Lisans mezunu yöneticilerin, diğer yöneticilere göre hükmetme boyutunu daha etkili kullandığı saptanmıştır.

Altıncı hipotez kapsamında otel yöneticilerinin mezun oldukları okul ile liderlik davranışlarından istismarcı otokratik lider arasında bir ilişkinin olduğu ön görülmüştür. Araştırma kapsamında hata payı 0,05 ( $p<0.05$ ) alınmıştır. Anova testi sonucunda anlamlılık düzeyi 0,27 olarak tespit edilmiş ve aralarında anlamlı ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç göstermiştir ki otel yöneticilerin eğitim durumları ile liderlik davranışlarından istismarcı otokratik liderlik davranışını etkilemektedir. Lise mezunu yöneticilerin diğer yöneticilere oranda daha çok istismarcı otokratik lider davranışını benimsedikleri sonucuna varmaktadır.

Yedinci hipotez kapsamında otel yöneticilerinin mezun oldukları okul ile liderlik davranışlarından yardım sever lider arasında bir ilişkinin olduğu ön görülmüştür. Araştırma kapsamında hata payı 0,05 ( $p<0.05$ ) alınmıştır. Anova testi sonucunda anlamlılık düzeyi 0,088 olarak tespit edilmiş ve aralarında anlamlı ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç göstermiştir ki otel yöneticilerin eğitim durumları, liderlik davranışlarından yardım sever liderlik davranışını benimsemelerini etkilemektedir. Daha çok yardım sever liderlik davranışlarını, yüksek lisans/doktora mezunlarının benimsedikleri saptanmıştır.

Sekizinci hipotez kapsamında otel yöneticilerinin yöneticilik tecrübeleri ile liderlik davranışlarından demokratik lider arasında bir ilişkinin olduğu ön görülmüştür. Araştırma kapsamında hata payı 0,05 ( $p<0.05$ ) alınmıştır. Anova testi sonucunda anlamlılık düzeyi 0,056 olarak tespit edilmiş ve aralarında anlamlı ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç göstermiştir ki otel yöneticilerin yöneticilik tecrübeleri, demokratik lider davranışlarını benimsemelerini etkilemektedir. Demokratik lider davranışını daha çok, 5-9 yıl tecrübeye sahip yöneticilerin benimsedikleri sonucuna varılmıştır.



Dokuzuncu hipotez kapsamında otel yöneticilerinin yaşları ile koçluk boyutlarından yetkilendirme boyutu ile ilişkinin olduğu ön görülmüştür. Araştırma kapsamında hata payı 0,05 ( $p<0.05$ ) alınmıştır. Anova testi sonucunda anlamlılık düzeyi 0,02 bulunmuş ve aralarından anlamlı bir ilişki kurulamamıştır. Bu nedenle H9 red edilmiştir.

Onuncu hipotez kapsamında otel yöneticilerinin işletmedeki unvanları ile koçluk boyutlarından performans boyutu arasında bir ilişkinin olduğu ön görülmüştür. Araştırma kapsamında hata payı 0,05 ( $p<0.05$ ) alınmıştır. Anova testi sonucunda anlamlılık düzeyi 0,829 bulunmuş olarak tespit edilmiş ve aralarında anlamlı ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç göstermiştir ki otel yöneticilerin işletmedeki unvanları, koçluğun performans boyutunu uygulamalarını etkilemektedir. Performans boyutunu insan kaynakları müdürlerinin ve muhasebe müdürlerinin, diğer yöneticilere göre daha fazla benimsedikleri sonucuna varılmıştır.

On birinci hipotez kapsamında otel yöneticilerinin işletmedeki unvanları ile koçluk boyutlarından iletişim boyutu arasında bir ilişkinin olduğu ön görülmüştür. Araştırma kapsamında hata payı 0,05 ( $p<0.05$ ) alınmıştır. Anova testi sonucunda anlamlılık düzeyi 0,654 olarak tespit edilmiş ve aralarında anlamlı ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç göstermiştir ki otel yöneticilerin işletmedeki unvanları, koçluğun iletişim boyutunu uygulamalarını etkilemektedir. İletişim boyutunu yiyecek ve içecek müdürlerinin, diğer müdürlere oranla daha fazla benimsedikleri saptanmıştır.

On ikinci hipotez kapsamında otel yöneticilerinin işletmedeki unvanları ile koçluk boyutlarından sorun çözme boyutu arasında bir ilişkinin olduğu ön görülmüştür. Araştırma kapsamında hata payı 0,05 ( $p<0.05$ ) alınmıştır. Anova testi sonucunda anlamlılık düzeyi 0,055 olarak tespit edilmiş ve aralarında anlamlı ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç göstermiştir ki otel yöneticilerin işletmedeki unvanları, koçluğun sorun çözme boyutunu uygulamalarını etkilemektedir. Bu kapsamda kat hizmetleri müdürlerinin, sorun çözme boyutunu diğer yöneticilerden daha etkili uyguladığı sonucuna varılmıştır.

On üçüncü hipotez kapsamında otel yöneticilerinin işletmedeki unvanları ile koçluk boyutlarından yetkilendirme boyutu arasında bir ilişkinin olduğu ön görülmüştür. Araştırma kapsamında hata payı 0,05 ( $p<0.05$ ) alınmıştır. Anova testi sonucunda anlamlılık düzeyi

0,093 olarak tespit edilmiş ve aralarında anlamlı ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç göstermiştir ki otel yöneticilerin işletmedeki unvanları, koçluğun yetkilendirme boyutunu uygulamalarını etkilemektedir. Bu kapsamda kat hizmetleri müdürlerinin, yetkilendirme boyutunu diğer yöneticilerden daha fazla benimsediği sonucuna varılmıştır.

On dördüncü hipotez kapsamında otel yöneticilerinin işletmedeki unvanları ile koçluk boyutlarından olumlu iletişim ortamı meydana getirme boyutu arasında bir ilişkinin olduğu ön görülmüştür. Araştırma kapsamında hata payı 0,05 ( $p<0.05$ ) alınmıştır. Anova testi sonucunda anlamlılık düzeyi 0,08 olarak tespit edilmiş ve aralarında anlamlı ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç göstermiştir ki otel yöneticilerin işletmedeki unvanları, koçluğun olumlu iletişim ortamı meydana getirme boyutunu uygulamalarını etkilemektedir. Bu kapsamda kat hizmetleri müdürlerinin, ortamı meydana getirme boyutunu diğer yöneticilerden daha fazla benimsediği sonucuna varılmıştır.

On beşinci hipotez kapsamında otel yöneticilerinin işletmedeki unvanları ile koçluk boyutlarından iş motivasyonu ve övgü boyutu arasında bir ilişkinin olduğu ön görülmüştür. Araştırma kapsamında hata payı 0,05 ( $p<0.05$ ) alınmıştır. Anova testi sonucunda anlamlılık düzeyi 0,256 olarak tespit edilmiş ve aralarında anlamlı ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç göstermiştir ki otel yöneticilerin işletmedeki unvanları, koçluğun iş motivasyonu ve övgü boyutunu uygulamalarını etkilemektedir. Bu kapsamda muhasebe müdürlerinin iş motivasyonu ve övgü boyutunu diğer yöneticilerden daha fazla benimsediği sonucuna varılmıştır.

On altıncı hipotez kapsamında otel yöneticilerinin işletmedeki unvanları ile koçluk boyutlarından öğrenme ortamı oluşturma ve delegasyon boyutu arasında bir ilişkinin olduğu ön görülmüştür. Araştırma kapsamında hata payı 0,05 ( $p<0.05$ ) alınmıştır. Anova testi sonucunda anlamlılık düzeyi 0,11 olarak tespit edilmiş ve aralarında anlamlı ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç göstermiştir ki otel yöneticilerin işletmedeki unvanları, koçluğun öğrenme ortamı oluşturma ve delegasyon boyutunu uygulamalarını etkilemektedir. Bu kapsamda muhasebe müdürlerinin öğrenme ortamı oluşturma ve delegasyon boyutunu diğer yöneticilerden daha fazla benimsediği sonucuna varılmıştır.

On yedinci hipotez kapsamında otel yöneticilerinin toplam yöneticilik deneyimi ile koçluk boyutlarından iş motivasyonu ve övgü boyutu arasında bir ilişkinin olduğu ön görülmüştür. Araştırma kapsamında hata payı 0,05 ( $p<0.05$ ) alınmıştır. Anova testi sonucunda anlamlılık düzeyi 0,09 olarak tespit edilmiş ve aralarında anlamlı ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç göstermiştir ki otel yöneticilerin toplam yöneticilik deneyimi ile koçluk boyutlarından iş motivasyonu ve övgü boyutu uygulamalarını etkilemektedir. Bu kapsamda 5-9 yıl arası yöneticilik deneyimine sahip yöneticilerin iş motivasyonu ve övgü boyutunu daha fazla benimsedikleri saptanmıştır.

On sekizinci hipotez kapsamında otel yöneticilerinin cinsiyetleri ile koçluk boyutlarından yetkilendirme boyutu arasında bir ilişkinin olduğu ön görülmüştür. Araştırma kapsamında hata payı 0,05 ( $p<0.05$ ) alınmıştır. Anova testi sonucunda anlamlılık düzeyi 0,303 olarak tespit edilmiş ve aralarında anlamlı ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç göstermiştir ki otel yöneticilerin cinsiyetleri ile koçluk boyutlarından yetkilendirme boyutu uygulamalarını etkilemektedir. Bu kapsamda, erkek yöneticilerin bayan yöneticilere nazaran yetkilendirme boyutunu daha fazla uyguladıkları sonucuna varılmıştır.

On dokuzuncu hipotez kapsamında otel yöneticilerinin mezun oldukları okul ile koçluk boyutlarından olumlu iletişim ortamı oluşturma boyutu arasında bir ilişkinin olduğu ön görülmüştür. Araştırma kapsamında hata payı 0,05 ( $p<0.05$ ) alınmıştır. Anova testi sonucunda anlamlılık düzeyi 0,454 olarak tespit edilmiş ve aralarında anlamlı ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç göstermiştir ki otel yöneticilerin mezun oldukları okul ile koçluk boyutlarından olumlu iletişim ortamı oluşturma boyutu uygulamalarını etkilemektedir. Bu kapsamda, ön lisans mezunu yöneticilerinin olumlu iletişim ortamı oluşturma konusunda daha eğilimli olduğu sonucuna varılmıştır.

Yirminci hipotez kapsamında otel yöneticilerinin mezun oldukları okul ile koçluk boyutlarından yetkilendirme boyutu arasında bir ilişkinin olduğu ön görülmüştür. Araştırma kapsamında hata payı 0,05 ( $p<0.05$ ) alınmıştır. Anova testi sonucunda anlamlılık düzeyi 0,299 olarak tespit edilmiş ve aralarında anlamlı ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç göstermiştir ki otel yöneticilerin mezun oldukları okul ile koçluk boyutlarından yetkilendirme boyutu uygulamalarını etkilemektedir. Bu kapsamda, yüksek lisans/doktora mezunu yöneticilerin yetkilendirme konusunda diğer yöneticilere nazaran daha istekli oldukları saptanmıştır.

Yirmi birinci hipotez kapsamında otel yöneticilerinin cinsiyetleri ile koçluk boyutlarından iş motivasyonu ve övgü boyutu arasında bir ilişkinin olduğu ön görülmüştür. Araştırma kapsamında hata payı 0,05 ( $p<0.05$ ) alınmıştır. Anova testi sonucunda anlamlılık düzeyi 0,001 olarak tespit edilmiş ve aralarında anlamlı ilişkinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu nedenden dolayı H21 red edilmiştir.

Yirmi ikinci hipotez kapsamında otel yöneticilerinin toplam yöneticilik deneyimleri ile liderlik boyutlarından örgütlenme boyutu arasında bir ilişkinin olduğu ön görülmüştür. Araştırma kapsamında hata payı 0,05 ( $p<0.05$ ) alınmıştır. Anova testi sonucunda anlamlılık düzeyi 0,00 olarak tespit edilmiş ve aralarında anlamlı hiçbir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu nedenden dolayı H22 red edilmiştir.

## **ÖNERİLER**

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular kapsamında otel işletmelerine bazı önerilerde bulunmak mümkündür.

Otel işletmelerinde görev alan yöneticiler, emir komutaya dayalı olan yönetim yaklaşımından vazgeçmelidir. Bunun yerine desteklemeye dayalı yönetsel değişimde öncü olmalı ve bu örgütsel yapıyı değiştirerek koçluk sistemini destekleyen bir yapı oluşturmalıdır. Koçluk sisteminin otel işletmelerinde uygulanması hem yöneticilerin hemde çalışanların performanslarında artış meydana getirecektir. Bunun yararlı sonuçları otel işletmelerini rekabetçi piyasada ön plana çıkaracaktır.

Koçluk sisteminde, iş disiplini biraz daha çalışanların iç disiplinine bırakılması gerekmektedir. Sıkı ve daima denetçi bir yönetim modeli, çalışanların verimini azaltmaktadır. Bu nedenden dolayı, çalışanlara işlerini en iyi nasıl yapacaklarına inanıyorlarsa, o şekilde yapmaları konusunda inisiyatif tanınmalıdır.

Otel yöneticileri karar mekanizması içerisine çalışanlarını da dâhil etmesi önerilmektedir. Koçluk tarzı yönetim modeli, yöneticilerin karar aldığı, çalışanların uyguladığı bir yönetim tarzı değildir. Kararın belirli aşamalarında çalışanlarda dâhil edilmeli ve onların kararın bir parçası olmanın verdiği içsel tatminin yaşaması sağlanmalıdır.

Araştırma sonuçları göstermektedir ki, otel yöneticileri liderliğin alt boyutlarından olan yukarıdan aşağıya iletişim tarzını benimsemektedir. Bu durum yöneticilerin hatalarını kabul etmelerini zorlaştırmaktadır. Yöneticilerin bu yaklaşımdan vazgeçip, koçluk sistemindeki hatalarını kabul etme ve başa çıkma yöntemleri konusunda kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir.

Otel yöneticilerinin benimsedikleri liderlik boyutu kapsamında, sorumluluklarını astlarına devretme konusunda eğilim göstermedikleri belirlenmiştir. 21.yüzyıl yönetim anlayışında bu tarz kaygılar kendisine yer bulamamaktadır. O nedenle koçluk yaklaşımı kapsamında, belirli kriterler dâhilinde, otel yöneticilerinin sorumluluklarını çekinmeden dağıtmaları önerilmektedir.

Liderliğin bir boyutu olan örgütün temsili konusunda, otel yöneticileri biraz daha geri planda kalmayı tercih ettikleri görülmektedir. Bu nedenle yöneticilerin çalışanlarının sözcülüğünü üstlenmesi beklenmektedir. Bu davranış çalışanların, yöneticilere olan bağlılıklarını ve yöneticinin otoritesine saygısını artıracaktır.

Otel yöneticileri performans değerlendirmesi yaparken, klasik yönetim modelinin bir uygulaması olan ceza yöntemine başvurmaktadır. Koçluk yaklaşımı kapsamında bu davranıştan vazgeçilmesi önerilmektedir. Çünkü çalışanların cezalandırması performanslarını artırmaya değil aksine düşmesine neden olmaktadır. Bu nedenle başarısızlıkların cezalandırılması terk edilmesi gereken bir davranıştır.

Otel yöneticilerin sorun yaşadıkları bir diğer konuda yetki devridir. Yöneticiler çalışanlarına yetki verme konusunda çekimser kalmaktadır. Buldukları konumdaki yetkilerinin devredilemeyeceğini düşünmektedir. Belirli yetkiler dışındaki yetkilerin, çalışanlara devredilmesi koçluk yönetim modülünün bir parçasıdır. Bu şekilde hem otel yöneticilerinin iş yükünü artıracak, hemde yöneticilerin koçluk faaliyetlerine daha fazla zaman ayırmalarına fırsat vermektedir.

Koçluk boyutlarından olan iş motivasyonu ve övgü yöneticilerin cinsiyetlerinden etkilenmemektedir. Bu durum da yöneticilerin çalışanlarını motive ederken, kendi cinsiyetlerini göz ardı ederek, iş motivasyonu ve övgü faaliyetini gerçekleştirmesini gerektirmektedir.

Araştırma kapsamında, otel işletmeleri için uygulanabilir bir koçluk modeli sunulmuştur. Ülkemizde genel olarak yurt dışından alınan koçluk modeli birebir olarak uygulanmaya çalışılmaktadır. Bu durumda koçluk modelinin uyum sorunundan dolayı başarılı olarak uygulanılmamaktadır. Hazırlanmış olan koçluk modeli bu boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Koçluk modeli dâhilinde, yönetici koçları yetiştirilmesi için İCF kurumuna üye olan, koçluk eğitimi veren eğitim merkezlerinden destek alınabilmektedir.

Araştırma esnasında üç yeni kavram dikkat çekmektedir. Koç yönetici, lider yönetici ve lider koçtur. Tanım olarak şu şekilde ifade edilebilir<sup>528</sup>;

**Koç Yönetici:** Görev olarak yöneticilik faaliyetini sürdüren kişilerin aynı zamanda, koçluk yetkinliklerine sahip olmasını ifade eden bir kavramdır. Rekabet ortamında koç yönetici büyük önem arz etmektedir.

**Lider Yönetici:** Kişilerin işletmenin devamlılığı için yönetici faaliyetlerini sürdürürken aynı zamanda, liderin kişileri peşinden sürüklenme özelliğine sahip olmasını ifade etmektedir. Bu durum işletmenin belirlemiş olduğu vizyona ulaşmasını etkilemektedir.

**Lider Koç:** Koçluk mesleğini benimsemiş kişilerin, koçluk becerileriyle birlikte sahip oldukları liderlik özelliklerini harmanlamasını ifade etmektedir. Bu yaklaşım sayesinde, koçluk yapılan kişileri etkilemek, yönlendirmek ve performanslarını artırmak daha da kolaylaşmaktadır.

Koçluk yaklaşımları, İstanbul'da faaliyet gösterilen beş yıldızlı otellerde uygulanmamaktadır. Koçluk yaklaşımının turizm sektöründe uygulanması, çalışanlardaki tükenmişlik sendromunu azaltacak ve verimi artıracak niteliktedir.

ICF Türkiye derneğine üye profesyonel koç sayısı 1 ekim 2012 itibariyle 106 dır. Bu sayının azlığı koçluk yaklaşımının Türkiye'de henüz istenilen gelişime sahip olmadığını göstermektedir.

Tezimiz kapsamında liderlik becerileri ile demografik özellikler ve koçluk becerileri ile demografik özellikler kendi aralarında incelenmiştir. Bu konuda araştırma yapacak olan

<sup>528</sup> İlhami Fındıkçı, **Hizmetkâr Liderlik**, İstanbul: Alfa Basım Yayım,2009,s.72

araştırmacılara, liderlik becerileri ve koçluk becerilerini de kendi aralarında incelenmesi önerilmektedir.

Sonuç olarak, araştırma detayları incelendiğinde koçluk tipi yönetim modelinin ideal bir yönetim modeli olduğu orta çıkmaktadır. Bu araştırma liderlik ve koçluk yaklaşımlarının yöneticiler üzerindeki etkisini incelemeye çalışmıştır. Araştırma İstanbul ilindeki beş yıldızlı otellerle sınırlıdır. Bundan sonra koçluk ve liderlik konularını inceleyecek araştırmacılara Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde araştırmayı uygulamaları önerilmektedir. İstanbul şehir otelciliği, Antalya kıyı otelciliği yapması nedeniyle önemlidir. Ayrıca literatür dünyasına kazandırılmış olan koç yönetici, lider yönetici ve lider koç kavramları araştırmayı bekleyen bakir konuların başında gelmektedir.

## OTEL İŞLETMELERİNDE UYGULANABİLİR KOÇLUK MODELİ

Koçluk kavramı iş hayatında önemini gün geçtikçe artırmaktadır. Turizm gibi rekabetin kıyasıya olduğu bir sektörde, otel işletmelerinin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için koçluk yaklaşımıyla fark oluşturması gerekmektedir. Bu çalışmada otel işletmelerinin kurumları bünyesinde uygulayabilecekleri bir koçluk modeli ortaya koymayı amaçlamaktadır.

### 1.Otel İşletmelerinde Uygulanması Gereken Koçluk Çeşitleri

Oluşturulan koçluk modeli beş alt koçluk sisteminin birleşiminden meydana gelen bütünleşik kurum içi koçluk sistemine dayanmaktadır. Bu alt koçluk sistemlerinin iki tanesi sadece çalışanlara, iki tanesi sadece yöneticilere ve bir tanesi de hem çalışanlara hem de yöneticilere uygulanacak şekilde planlanmıştır.



Şekil 33 Koçluk Modelini Meydana Getiren Alt Koçluk Sistemleri

Geliştirilen koçluk modeli gereği çalışanlara orta kademe yönetici ya da üst kademe yöneticiler tarafından kariyer koçluğu ve performans koçluğu uygulamasını öngörmektedir. Diğer taraftan yöneticilere, akranları (orta kademe yönetici) ya da üst düzey yöneticiler



tarafından üst yönetici koçluğu ve takım koçluğu uygulanması ön görülmektedir. Aynı şekilde yöneticilere ve çalışanlara ister kurum içinden bir yetkili istenirse kurum dışından bir koç tarafından yaşam koçluğu sunulması planlanmaktadır.

## **2.Koçluk Öncesinde ve Koçluk Sürecinde Kullanılan Koçluk Araçları**

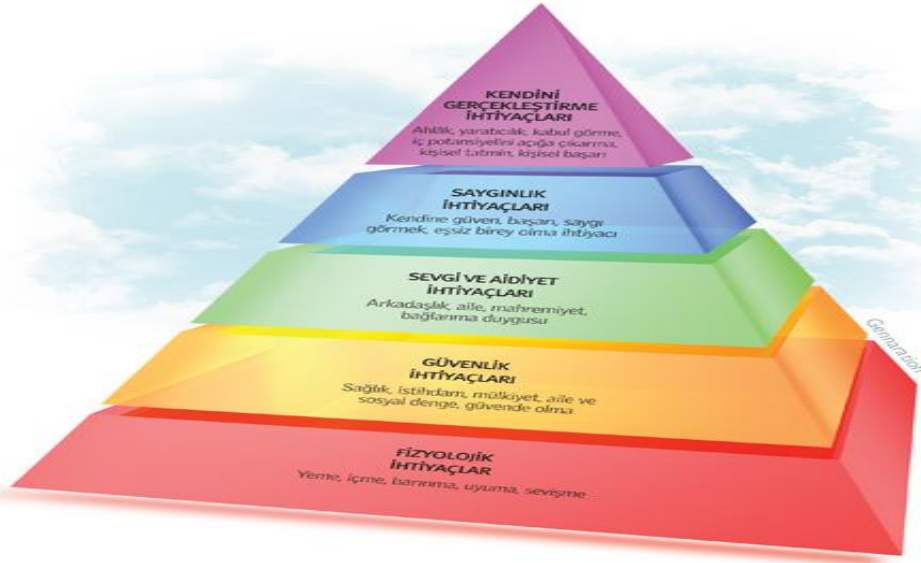
### **2.1.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi**

Maslow teorisinin veya ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, ABD'li psikolog Abraham Maslow tarafından 1943 yılında yayınlanmış bir çalışmada ortaya atılmış ve sonrasında geliştirilmiş bir insan psikolojisi teorisidir. Maslow teorisi, insanların belirli kategorilerdeki ihtiyaçlarını karşılamalarıyla, kendi içlerinde bir hiyerarşi oluşturan daha üst ihtiyaçları tatmin etme arayışına girdiklerini ve bireyin kişilik gelişiminin, o an için baskın olan ihtiyaç kategorisinin niteliği tarafından belirlendiğini ifade etmektedir. Maslow'un kişilik kategorileri kendi aralarında bir dizilim oluştururlar ve her ihtiyaç kategorisine bir kişilik gelişme düzeyi karşılık gelir. Birey, bir kategorideki ihtiyaçları tam olarak gidermeden bir üst düzeydeki ihtiyaç kategorisine, dolayısıyla kişilik gelişme düzeyine geçemez. Maslow, gereksinimleri şu şekilde kategorize etmektedir<sup>529</sup>;

1. **Fizyolojik gereksinimler** (Nefes alma, beslenme, su, cinsellik, uyku, denge, boşaltım)
2. **Güvenlik gereksinimi** (Vücut, iş, kaynak, etik, aile, sağlık, mülkiyet güvenliği)
3. **Ait olma, sevgi, sevecenlik gereksinimi** (Arkadaşlık, aile, cinsel yakınlık)
4. **Saygınlık gereksinimi** (Kendine saygı, güven, başarı, diğerlerinin saygısı, başkalarına saygı)
5. **Kendini gerçekleştirme gereksinimi** (Erdem, yaratıcılık, doğallık, önyargısız olma, gerçeklerin kabulü)

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinden yararlanarak, otel çalışanlarını motive edici unsurlar belirlenmelidir. Elde edilen bu motivasyon bilgilerini performans koçluğu uygulanırken, çalışanların performansını artırmada kullanılabilir. Bu şekilde yönetici koçların işleri kolaylaşmış olacaktır. Ayrıca kariyer koçluğu içinde veri çıktısı sunulacaktır.

<sup>529</sup> [http://tr.wikipedia.org/wiki/Maslow\\_teorisi](http://tr.wikipedia.org/wiki/Maslow_teorisi) Erişim Tarihi:07.08.2012.



Şekil 34 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi

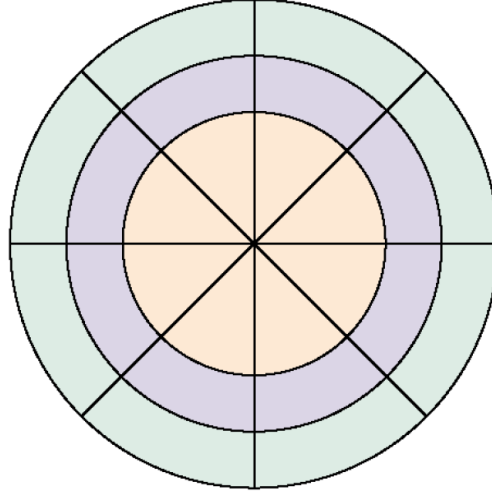
**Kaynakça:** Özlem Koroğlu, “İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Balıkesir Üniversitesi SBE, Balıkesir, 2011, s. 113

## 2.2.Yaşam Çarkı

Yaşama Çarkı bazı önceliklerinizi sıraya koymanıza ve yaşantınıza daha yakından bakmanıza imkân sağlayan bir koçluk aracıdır. Yaşam çarkı şu şekilde kullanılmaktadır, Çarkın turuncu bölümüne hayatınızda sizin için en önemli sekiz alanı yazın. Örneğin kariyer/iş, para, sağlık ve zindelik, fiziki çevre, aile, arkadaşlar, aşk hayatı, ortak/önemli üçüncü bir şahıs, eğlence, kişisel gelişim, duygusal denge, sosyal yaşantı, manevi (dinsel) yaşantı vb. Eğer isterseniz daha fazla bölüm ekleyin. Her bir bölüme, o anki hislerinize dayalı olarak 1-10 arasında bir puan verin. Örneğin 1 “*en düşük ve felaket*”e 10 ise “*en yüksek ve mükemmel*” olabilir. Çarkın mavi bölümüne bu alanı önemli ölçüde geliştirebilecek bir eylemi ifade etmektedir. Onu 10 yapacak, eğer 10 aldıysa daha iyiye götüreceği şeyi düşünün. Çarkın yeşil bölgesine hemen yapabileceğiniz ve bu alanı iyileştirecek bir şey yazın<sup>530</sup>.

Yaşam çarkı koçluk aracı hem yöneticilere hem de çalışanlara uygulanması gerekmektedir. Bireylerin hayatlarındaki önceliklerini bir sıraya koyması, onların he iş hayatını hem de özel hayatı arasındaki dengenin korunması için önemlidir. Ayrıca yaşam çarkından elde edilen sıralama bireylere uygulanan yaşam koçluğu için de veri kaynağı oluşturmaktadır.

<sup>530</sup> Kalite Ofisi, **Başarının 11 Adımı**, 2004, s. 9



**Şekil 35** Yaşam Çarkı Koçluk Aracı

**Kaynakça:** Kalite Ofisi, **Başarının 11 Adımı**, 2004, s. 10.

### **2.3.SWOHP Analizi**

SWOHP Analizi, bireyin kendini tanıma esasıyla; olumlu-olumsuz yanlarını göstermeye, olumsuz tarafın nasıl olumlu tarafa çevirebileceğine ve bu değişen özellikleri nasıl koruyabileceğini sorgulamaya teşvik eden bir tekniktir. Bireylerin, hangi durumda olursa olsun, *kendini tanıması* esası vazgeçilmez bir unsurdur. En azından başarılı bir çalışan ya da yönetici için bu böyledir. Kişinin kendini tanıma becerisi de her şey de olduğu gibi kendini sorgulamasıyla sağlanabilir. SWOHP Analizi bu sorgulamanın gerçekleştirilebileceği ve sorgulama sırasında elde edilen verilerin düzenli bir şekilde saklanabileceği bir analizdir. Bu analizde; şu an bulunulan nokta, hangi özelliklerin değişmesi gerekliliği, ulaşılması gereken sonuç gibi kişinin kendini yönlendirebilme gibi planlayıcı bir özelliği de bulunmaktadır. Yani kişi kendi yönlerini tespit ettikten sonra nereden başlayacağını ve nerede bitireceğini bu analizde bilecektir. SWOHP kelimesi İngilizcedeki bazı kelimelerin baş harflerinden oluşmaktadır. Bu kelimeler<sup>531</sup>;

**Strengths** (Kuvvetli Yönler)- İyi yapılanlar nelerdir?

**Weaknesses** (Zayıf Yönler)- Geliştirilmesi gerekenler nelerdir?

**Order** (Sıra)- İzlenmesi gereken yolların sıralanması

**How** (Nasıl)- Olumsuz özellikleri nasıl olumluya çevirebiliriz?

**Protection** (Korunma Yolları)- Olumlu özellikleri koruma yolları?

<sup>531</sup><http://www.pazarlamadunyasi.com/Desktopdefault.aspx?tabid=212&ItemId=90&Rtabid=196>

**Tarihi:**07.08.2012.

Koçluk aracı olan SWOHP analizi otel bünyesindeki hem yöneticilere hem de çalışanlara uygulanması gereken bir analizdir. Bu analiz sayesinde kişiler kendilerine ve koçlarına karşı dürüst olmayı ve değişime açık olduğunun sinyallerini vermektedir. SWOHP analizi sonucunda çalışanlar ve yöneticiler kendi güçlü ve zayıf yönlerini tespit ederek koçluk modelinin daha verimli uygulanmasını sağlamaktadır. SWOHP analizi sonucunda elde edilen veriler gelişimlerin değerlendirilmesi için, koçların kendileri için tutmuş oldukları dosyalarda muhafaza edilmektedir.

#### 2.4.Beyin Fırtınası

Beyin fırtınası, ekip içerisinde yer alan bireylerin ürettiği fikirler ile eski, etkisiz ve önemini kaybetmiş fikirlerden kurtulmayı sağlar. Bu serbest çalışan mekanizma problemlere, görünüşte basit ancak uygulamada orijinal ve etkili çözümler bulunmasını sağlar. Ayrıca beyin fırtınasının yararları arasında şunlar yer almaktadır<sup>532</sup>;

- Üretkenliği teşvik eder,
- Kısa süre içerisinde birçok fikrin üretilmesini sağlar,
- Problemi genele yayar ve ekipteki tüm bireylerin problem ile aynı düzeyde ilgilenmesini sağlar,
- Paylaşımı geliştirir,
- Diğer problem çözme metotlarına girdi teşkil eder,
- Uygun çalışma ortamı yaratır,
- Çalışanların sorumluluk bilincini geliştirir,
- Çalışanların iletişimini iyileştirir.

Beyin fırtınası, koçluk aracı daha çok oteldeki üst yönetim ve orta yönetimin yapmış olduğu koçluk toplantılarında kullanılan bir araçtır. Bu şekilde koçluk modeli daha verimli nasıl uygulanabilir sorusuna cevap aramak için uygulanan bir araçtır. Beyin fırtınası çalışmaları sonucunda aşağıdaki forma benzer birçok oylama formu kullanılabilir.

---

<sup>532</sup> Çözüm var Danışmanlık, **Beyin Fırtınası**: İstanbul, 2008, s. 3.

### BEYİN FIRTINASI ÇOKLU OYLAMA FORMU

Tartışma Konuları

FİKİR	OY	FİKİR	OY

### Şekil 36 Beyin Fırtınası Çoklu Oylama Formu

**Kaynakça:** Çözümvar Danışmanlık, **Beyin Fırtınası:** İstanbul, 2008, s. 22

### 3. GROW Modeli ile Koçluk

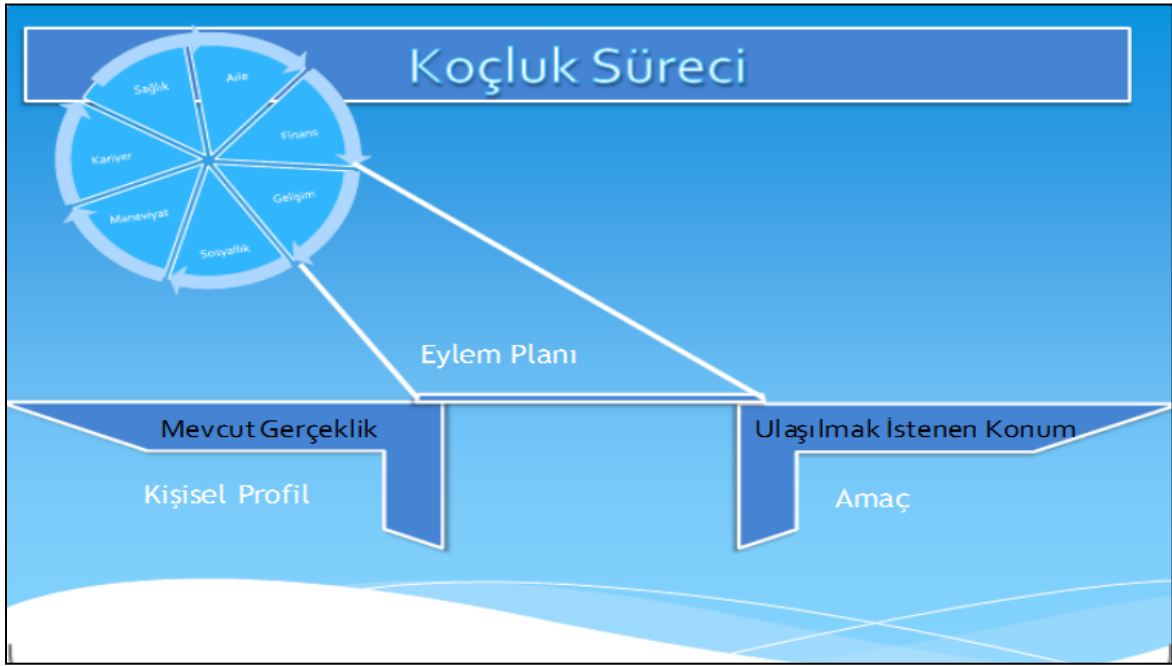
GROW(Goal, Reality, Otions, Way) modeli en önemli koçluk araçlarından birisidir. Graham Alexander, Alan Fine ve Sir. John Whitmore tarafından İngiltere’de geliştirilmiş ve 1980’lerin sonunda koçluk hizmetlerinde kullanılmaya başlanmıştır. GROW modeli gücünü kolay anlaşılmasından alır. Ayrıca bir kez nasıl çalışıldığı anlaşılırsa birçok yerde de kullanılabilir. GROW modeli çok karmaşık sorunların çözülmesinde bile etkindir. GROW kelimesi İngilizce Goal, Reality, Otions, Way kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır ve Hedef, Gerçeklik, Engeller-Seçenekler ve İrade anlamına gelmektedir. Bu kavramları kısaca şu şekilde açıklayabiliriz<sup>533</sup>;

- **Goal(Hedef):**Danışanın ulaşmak istediği yerdir. Hedef,danışan ona ulaşıldım da ne olacağımı bilecek şekilde net ve açık olmalıdır.
- **Reality(Gerçeklik):** Danışanın şu anda hedefinden ne kadar uzak olduğunu gösterir. Danışanın hedefine ulaşması için atması gereken adımları gösterir.
- **Obstacles (Engeller ya da Seçenekler):** Danışanın bulunduğu yerden hedefine ulaşmak için gittiği yolda onu durdurabilecek engeldir. Eğer hiçbir engel yoksa danışan hemen hemen hedefine ulaşmış demektir.

<sup>533</sup> Sevinç Sultan, **Ben Bir Yaşam Koçuyum Semineri** Bildirisi: İstanbul, 2012, s.3.

- **Way(İrade):**Danışanın hedefine ulaşmak için engelleri aşmak için yapması gereken hareketler ve hedefe ulaşmak için gösterdiği irade gücüdür.

GROW modeli en genel anlamıyla bireyin olmak istediği yer ile bulunduğu yer arasındaki engelleri irade göstererek aşmayı amaçlamaktadır. Bu özelliği nedeniyle GROW modeli otel işletmeleri için geliştirmiş olduğumuz koçluk modeli ile uyumlu bir modeldir. Bu nedenle hem çalışanların hemde yöneticilerin benimsemesi ile geliştirilen koçluk modelinin uygulanması daha kolay olacaktır.



Şekil 37 Grow Koçluk Modeli İle Koçluk Süreci

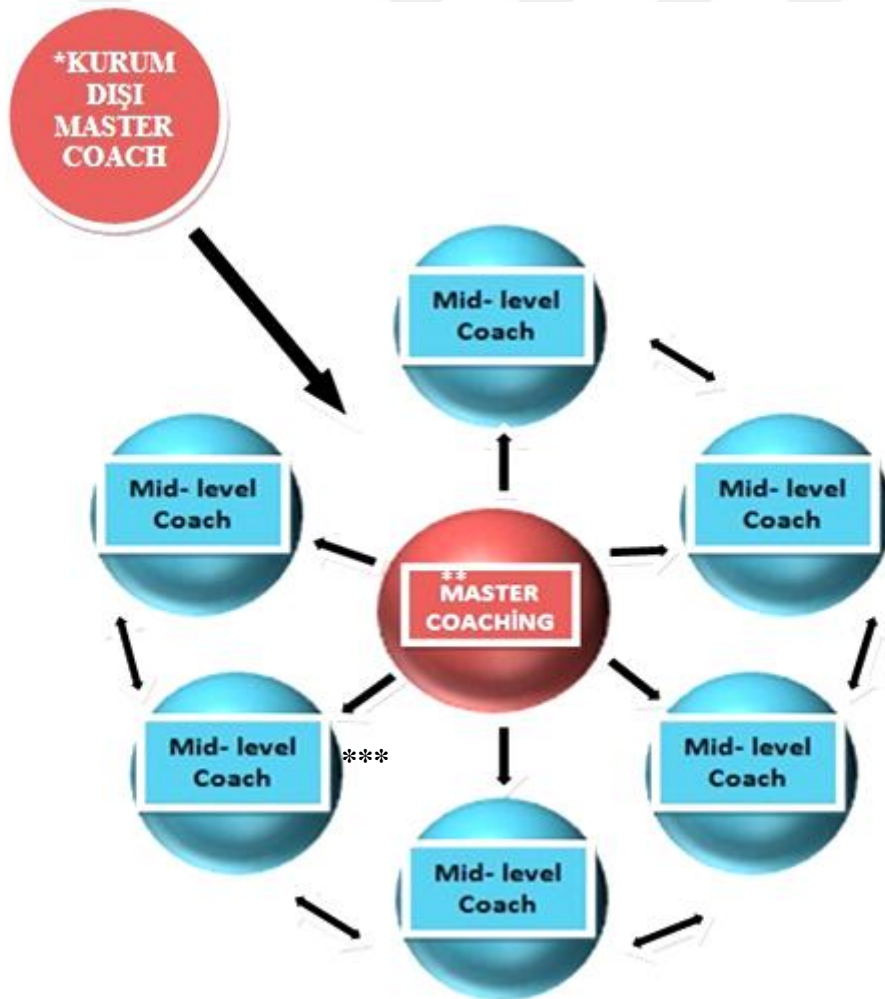
**Kaynakça:**<http://www.slideshare.net/sametparpar/koluk-nedir> **Erişim Tarihi:**07.08.2012.

#### 4.Otel İşletmelerinde Koçluk Süreci ve İşleyişi

##### 4.1.Yöneticiler İçin Koçluk Uygulamaları

Otel işletmelerinin organizasyon şeması içerisinde üst düzey yöneticiler, orta düzey yöneticiler ve çalışanlar yer almaktadır. Bu nedenle geliştirdiğimiz koçluk modeli çerçevesinde yöneticilere uygulanılacak koçluk modeli ile çalışanlara uygulanacak koçluk farklı özellikler taşımaktadır.

Yöneticilere uygulanacak koçluk modeli için, yöneticiler kurum dışı koçluk eğitimi ile kariyer koçluğu, performans koçluğu, takım koçluğu, üst yönetim koçluğu ve yaşam koçluğu konusunda bir eğitime tabi tutulması gerekmektedir. Koçluk konusunda eğitim veren kuruluşlar bulunmaktadır. İstenirse otel bünyesinde bir salonda, istenirse eğitim kuruluşlarının kendi eğitim salonlarında bu eğitimler verilmektedir. Koçluk eğitimi alan koçlar arasında bir koç yönetici (Genel Müd. ya da Genel Müd. Yrd) usta koç ya da baş koç gibi unvan ile koçluk sürecinin en üstündeki yönetici konumunda olması gerekmektedir. Diğer yönetici koçlar ise Master koç diye nitelendirdiğimiz koça bağlı şekilde faaliyet göstermektedir. Master koç, koçluk süreciyle sorumlu olduğu gibi Mid-level(orta seviye) koçlara, koçluk yapmakla da görevlidir.



\*Kurum Dışı Master Coaching

\*\* Master Coaching

\*\*\*Mid-level Coaching

Şekil 38 Otel İşletmelerinde Yönetim Kademesindeki Koçluk Hiyerarşisi

Orta kademe yöneticilere koçluk görevini Master koç yerine getirebildiği gibi, bir diğer orta seviye koç olan Mid-Level koçta (akran koçluğu) yerine getirebilmektedir. Yönetici koçlara başlıca üst yönetici koçluğu, takım koçluğu ve bunlara ek olarak da yaşam koçluğu yapılmalıdır. Master Coaching, koçluk süreci içerisinde, kurum dışında Master Coaching aracılığıyla destek almaktadır.

#### 4.1.1. Üst Yönetim Koçluğu (Executive Coaching)

Yönetici koçluğu, eğitim, psikoloji ve örgütsel değişimler sonucunda ortaya çıkmış olan bir koçluk çeşididir. Üst yönetim koçluğu 1990'lı yıllarda yaygınlaşmış olmasına rağmen, popülerliğini 1980'lerin ortalarında kazanmıştır. Bu dönemde üst yönetim koçluğu ile ilgili, makaleler, gazeteler ve dergiler yayınlanmaya başlamıştır. Günümüzde ise dünyada belirli noktalara gelmiş çoğu şirketin yöneticileri, üst yönetim koçluğu sisteminden faydalanmaktadır<sup>534</sup>. Üst yönetim koçluğu, her seviyedeki yöneticinin faydalanabileceği koçluk hizmeti hem yöneticinin işini kolaylaştırıyor, hem de kurumun performansını artırıyor. Yönetici hem kendisinin hem de ekibinin performansını artırmak için gerekli olan becerileri ediniyor, gelişiyor ve kendini daha iyi tanıyor (www.morinci.com.tr **Erişim Tarihi:** 18.06.2012). Üst yönetim koçluğu genellikle, normal kısa vadeli ve yüksek odaklı örgütsel öğrenme fırsatı tanıyan (geleneksel eğitim ile karşılaştırıldığında) bir koçluk çeşidi olarak tanımlanır<sup>535</sup>.

Yöneticilere uygulanan üst yönetim koçluğu sayesinde, yöneticilerin yönetim tarzlarında iyileşme, sorunları ve sınırları fark etme, zaman yönetimi, özgüven ve öz disiplin, iletişim, soru sorma ve dinleme gibi faydalarını görmektedir<sup>536</sup>.

#### 4.1.2. Takım Koçluğu (Team Coaching)

Takım koçluğu, "bir şirkette çalışan, farklı ilgi ve tecrübelere sahip olan bireylerin bir araya gelerek bir koç eşliğinde belli aralıklarla yaptıkları ekip hedefini hayata geçirmek için yapılan çalışmalardır" diye ifade edilebilmektedir. Takım koçluğu, takım çalışmalarında grup üyelerinin etkinliğini artırmasına neden olur. Takımlar sayı olarak en fazla beş ya da altı

<sup>534</sup>Gina Hernez, "Advancing Executive Coaching", **Jossey-Bass**, Sayı: 29, 2011, s: 14, 17

<sup>535</sup>Frans Cilliers, "Leadership Coaching Experiences Of Clients With Alexithymia", **South African Journal Of Industrial Psychology**, Cilt: 38, Sayı: 2, 2012, s. 2

<sup>536</sup> www.rcbdoor.com **Erişim Tarihi:** 16.06.2012.

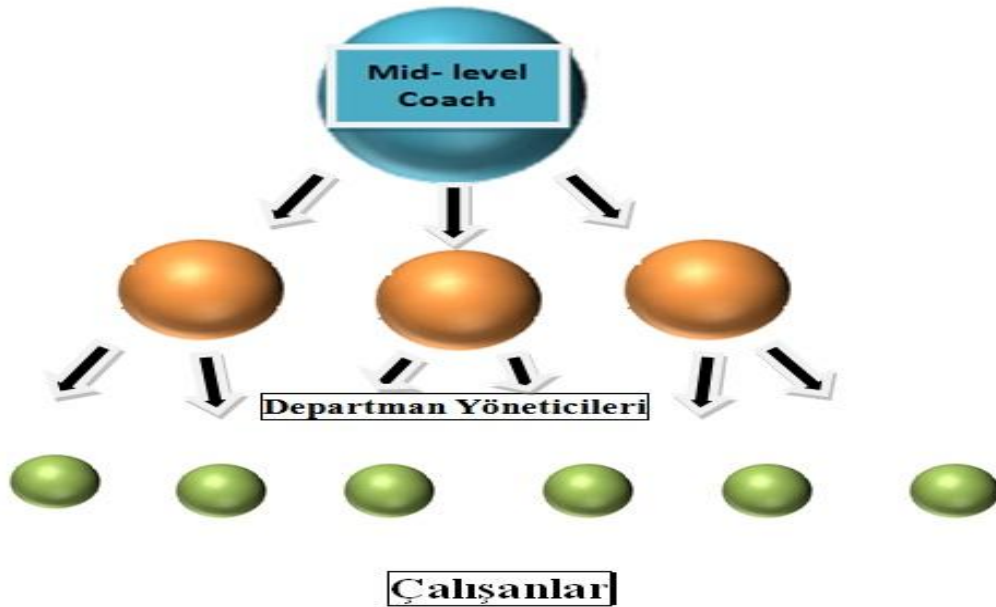


kişiden oluşabilmektedir. Birlikte düşünen ve birlikte hareket eden takım üyelerinin motivasyonlarında artış meydana gelirken, şirketi ilgilendiren kararları alma konusunda daha etkin rol oynamaktadırlar<sup>537</sup>.

Bu şekilde otel yöneticileri takım oluşturma, takım yönetme ve takımı motive etme konusunda yeterli olan yetkinliklere sahip olacaktır.

#### 4.2.Çalışanlar İçin Koçluk Uygulamaları

Yapılan birçok araştırma göstermiştir ki turizm işletmelerinde tükenmişlik sendromu, iş tatminsizliği ve örgüte bağlılık konusunda sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu noktada çalışanlara uygulanacak olan koçluk sistemi önemini daha da artırmaktadır. Geliştirilen model gereği çalışanlara başlıca, kariyer koçluğu ve performans koçluğu uygulanması ön görülmektedir. Çalışanlara koçluk uygulamalarını Mid-Level koç dediğimiz orta düzey yöneticileri tarafından yapılması düşünülmektedir. Bunun önemli nedenleri arasında Master koçların iş yükünü azaltmak ve orta düzey yöneticiler ile çalışanlar arasındaki olumlu ilişkiden faydalanmaktır.



Şekil 39 Otel İşletmelerinde Çalışanlara Uygulanacak Koçluk Modeli Hiyerarşisi

<sup>537</sup> Olcay Kazazoğlu, "Koçluk Sürecine İletişimin Etkisi Üzerine Bir Çalışma" , (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) , Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul, 2009, s. 23.

#### 4.2.1. Kariyer Koçluğu (Career Coaching)

Kariyer koçluğu, bireyin uzun soluklu kariyer yolculuğuna odaklanmış olan bir koçluk çeşididir. Kariyer koçu danışanın, kariyerine yön veren etkenleri ve alternatif kariyer yollarına ulaşmada yardımcı olur. Ayrıca kariyer koçu, bireyin olmak istediği kariyer basamak ile olduğu kariyer basamağı arasındaki farkı kapatmada yardımcı olur. Danışanın kariyer fırsatlarından yararlanma noktalarında strateji geliştirmelerine olanak sağlar<sup>538</sup>. Kariyer koçunun sağladığı en büyük yararlarından birisi de, iş hayatında istediği verimi alamayan insanlara yeni bir soluk getirmesidir<sup>539</sup>.

Kariyer koçluğu sayesinde çalışanlarda pozitif yönde şu gelişmeler meydana gelmektedir<sup>540</sup>;

- ❖ Kişiler kendi zayıf ve güçlü yönlerini tespit ederler
- ❖ Kariyerine dair hedeflerini kesin olarak belirleyip, ona göre ilerlerler
- ❖ Hedeflerine ulaşmak için plan ve stratejiler geliştirirler
- ❖ İş tatmini nedeniyle hayat kalitelerini yükseltirler

#### 4.2.2. Performans Koçluğu (Performance Coaching)

Performans koçluğu tanım olarak; “bir çalışanın belirli performans potansiyelini, iş gereksinimlerini, kendi eksikliklerini ve performans boşluklarını doldurmak ve bireyin performansını optimize etmek için gerçekleştirilen bir koçluk çeşididir”<sup>541</sup>. Kurum içi koçlarla gerçekleştirilen bir koçluk sistemidir. Eğitim almış yöneticiler kurum içerisinde, astlarına ya da diğer bölümdeki çalışanlara performans koçluğu yapabilmektedir. Kurum bu faaliyeti bir işletme prensibi olarak benimseyip, her çalışanına performans planları hazırlayıp sunmaktadır.

<sup>538</sup> Eray Eğmir, "Okul Yöneticilerinin Koçluk Özelliklerinin Okulun Öğrenen Organizasyon Olmasındaki Etkililik Düzeyi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE, Afyonkarahisar, 2012, s.40.

<sup>539</sup>Şimşek, Şerif ve Diğerleri, **Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, Ankara: Gazi Kitabevi,2007,ss. 219,220.

<sup>540</sup>Zehra Çınar, "Coaching ve Mentorun", **Paradoks**,1305-7979, 1, Yıl:3, s. 13.

<sup>541</sup>Segers, Jesse ve Inceoglu, Ilke, “Exploring Supportive And Developmental Career Management Through Business Strategies And Coaching”, **Human Resource Management**, Cilt: 51, No:1, 2012, s. 101.

Bu şekilde çalışanların performanslarında artış meydana getirme, hem çalışanlarda iş doyumunu hem işletme içi ekonomik girdi sağlaması hem de hizmet yoğun bir işletme olan otel işletmeleri müşterilerine memnuniyet çıktısı sağlamış olmaktadır.

### **4.3.Hem Yöneticiler Hem de Çalışanlar İçin Koçluk Uygulamaları**

#### **4.3.3.Yaşam Koçluğu**

Yaşam koçluğu, temelinde bir yaşam stratejisi oluşturmak ile ilgili bir koçluk türüdür. Bununla beraber yaşam koçluğu, kim olduğunuzu keşfetmekte ve içinde bulunduğunuz dünya ile sahip olduğunuz duyguları bütünleştirmeyi amaçlar. Yaşam koçluğu sanıldığı gibi hızlı ama temelsiz çözüm üretmek değildir. Birey hayatında en iyiyi hedefliyor ise, becerilerini her gün geliştirmesi gerekmektedir<sup>542</sup>. Genel olarak bakıldığında iş ortamındaki ilk modern yaşam koçluğu ilişkisi 1950-60 yıllarında ABD'de ortaya çıkmıştır. Şirketleri ve yaşamlarıyla ilgili şahsi problemlerini gizlice ve güvenle tartışıp paylaşabilecek birilerini arayan genel müdürler tarafından bir kenara çekilen endüstriyel psikologlar bu koçluk türünün öncüleri arasındadırlar. Son yıllarda kişisel gelişim ve başarılı insan haklarından bir haline gelirken bu iş dalı da yayıldı ( www.marefidelis.com **Erişim Tarihi:**12.06.2012).

Yaşam koçluğu otelde uygulanırken şu yöntem dikkate alınır. Yöneticilere yaşam koçluğunu Master coaching yapabileceği gibi, diğer departman yöneticileri de akran koçluğu şeklinde koçluk yapabilirler. Çalışanlara yaşam koçluğu ise departman yöneticileri tarafından yani Mid-level coach tarafından uygulanmalıdır. Yaşam koçluğu sayesinde bireyler iş ve özel hayat dengesini kurabilecek ve daha mutlu, daha verimli bireyler olabileceklerdir.

### **5. Yöneticilerin Koçluk Yapmayı İstememe Nedenleri ve Çözüm Önerileri**

Bazı yöneticiler çeşitli nedenden dolayı çalışanlara koçluk yapmak istemeyebilirler. Bu nedenle yöneticilerin ileri sürdükleri nedenleri, bu nedenlerin altında yatan gerçekleri ve bu engelleri aşmak için çözümlerden bazıları aşağıdaki gibidir.

---

<sup>542</sup> Gladeana Mc Mahon, **Kendi Yaşam Koçunuz Olun**, Meral Acar (Çev.), İstanbul: Yakamoz Yayıncılık, 2006, s.12.

YÖNETİCİNİN İLERİYE SÜRÜDÜĞÜ NEDEN	NEDENİN TEMELİNDE YATAN SORUN	NEDEN VE SORUNLAR İÇİN ÇÖZÜM YOLLARI
Koçluk faaliyeti için yeterli zaman yoktur	Yöneticinin kendi özel zamanından ayırmak istememesi	Koçluk Süreci İçerisinde zaman yönetiminin planlanması
Koçluk sürecine çalışan ön yargılı yaklaşacaktır	Koçluk sistemini uygularken, konuya hâkim olamamasının endişesi	Koçluk yapılan kişiye koçluk sistemi detaylıca anlatılmalıdır
Koçluk sistemi, günlük işlerin aksamasına neden olur	Yöneticinin statü kaygısı içerisinde olması	Günlük işlerde meydana gelecek aksaklıkların giderilebilir nitelikte olduğu anlatılmalıdır
Çalışanlarla iletişim sorunu ortaya çıkabilir	Koçluk esnasındaki yönetim tarzından çalışanların olumsuz etkileneceği düşüncesi	Yönetici, olumlu geribildirim alacağı, çalışanlara koçluk yaparak başlamalıdır
Koçluk sistemi pahalı bir sistemdir	Koçluk yaptığı kişi sayısı kadar yönetimden ücret talep etme	Kurum içi koçluk sisteminin gönüllülük esasına dayandığı anlatılmalıdır
Yöneticinin yöneticiye akran koçluğu anlamsızdır	Yöneticinin kendine güven duymamasından kaynaklanan bir sorundur	Akran koçluğunun amacının yöneticinin zaaflarını ortaya çıkarmak değil, destek vermek olduğu anlatılmalıdır

**Tablo 66** Koçluk Engelleri ve Çözüm Önerileri

**Kaynak:** Max Landsberg, Koçluğun Taosu eserinde yer alan tablodan esinlenerek hazırlanılmıştır

(Max Landsberg, **Koçluğun Taosu**, H. Betül Çelik (Çev.), İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999, s. 60)

## 6.Etkili Bir Koçluk Süreci İçin Öneriler

Etkili bir koçluk süreci için yapılması ve yapılmaması gereken davranışları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

YAPILMASI GEREKENLER	YAPILMAMASI GEREKENLER
Koçluk yaptığımız kişinin bir konuda uzmanlaşmasını sağlayın	Koçluk yaptığımız kişiye psikologmuş gibi davranmaya çalışmayın
Danışmanınıza karşı samimi ve dürüst olun	Uç davranışlardan kaçınin. Aşırı kibar olmak ya da kaba olmak gibi
Koçluk sürecinde, danışmanınıza düzenli geribildirim desteği sağlayın	Hâkim olmadığınız konularda yorum yapmaktan kaçınin
Koçluk sürecini konunun türüne göre derinleştirin	Koçluk esnasında danışmanınızla aşırı samimi ve laubali davranışlardan kaçınin
Koçunuzla yaşadığınız sorunlar için Master Coach'dan destek alınız	Koçluk sisteminin amacını saptırmayın
Koçluk yaptığımız kişinin özel hayat ile iş hayatı arasındaki dengeyi kurmasına yardımcı olun	Koçluk sürecinde danışana ne yapması gerektiğini söylemeyin. Onu bulmasını sağlayın
Danışmanlara koçluk sisteminin kendilerine sağlayacağı yararlar hakkında bilgi verin	Koçluk sürecinde otoriter bir yaklaşım sergilemeyin
Koçluk sürecini belli bir plan ve program dâhilinde gerçekleştirin	Danışanı değerlendirirken yıkıcı eleştirilerden kaçınin

**Tablo 67** Koçluk Modelinde Kapsamında Koçlara Öneriler

**Kaynak:** Max Landsberg, Koçluğun Taosu eserinde yer alan tablodan esinlenerek hazırlanılmıştır.

(Max Landsberg, **Koçluğun Taosu**, H. Betül Çelik (Çev), İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999, s. 61)

## 7.Koçluk Modelinin Yararları

Oluşturulan koçluk modeli otel İşletmelerinde hayata geçirildiği takdirde kuruma sağlayacağı ve çalışana sağlayacağı yararları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

### 7.1.Kuruma Sağladığı Yararlar

Bünyelerinde koçluk hizmetini barındıran kurumlarda bazı farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Bu farklılıklar kurumu rekabet ortamında bir adım öne geçirmektedir. Koçluk hizmetinden dolayı kurumda meydana gelen değişimleri şu şekilde sıralayabiliriz<sup>543</sup>;

- ❖ Çalışanlara bir “*Yol Haritası*” belirleyerek, istek ve beklentilerini somutlaştırırlar.
- ❖ Hedefleri ve bu hedefleri gerçekleştirme yollarını bilen çalışanlar işi sahiplenirler.
- ❖ Amaçların ve hedeflerin belirli olması ekip ruhunu ve dayanışmayı sağlar.
- ❖ Koçluğun sağladığı geribildirim sayesinde, çalışanlar kendilerini tanıma şansı bulurlar.
- ❖ Potansiyelinin bilincinde olan bireylerde özgüven sağlar.
- ❖ Kurumda meydana gelen sağlıklı iletişim sayesinde, ast/üst ilişkisi uyumlu çalışır.
- ❖ Kendi gelişimlerine önem verildiğini gören çalışanların, kuruma olan bağlılığı artar.
- ❖ Çalışanların gelişimi sayesinde iç ve dış müşterilerde tatmin sağlanır.

### 7.2.Çalışana Sağladığı Yararlar

Koçluk sisteminin, çalışana sağladığı yararların başında vermiş olduğu geri bildirim gelmektedir. Çalışanlar bu geri bildirim sayesinde geleceklerine yön verme şansını elde ederler<sup>544</sup>. Ayrıca koçluk sisteminin çalışanlara kazandırdıklarını aşağıdaki gibi sıralamamız mümkündür<sup>545</sup>:

- ❖ Hayattaki önceliklerini sıraya koyar ve ona uygun planlar gerçekleştirirler.
- ❖ Koçluk sistemi sayesinde hatalardan ders alma eğilimi taşımaktadırlar.
- ❖ İnisiyatif kullanarak sorumluluk almayı sağlarlar.

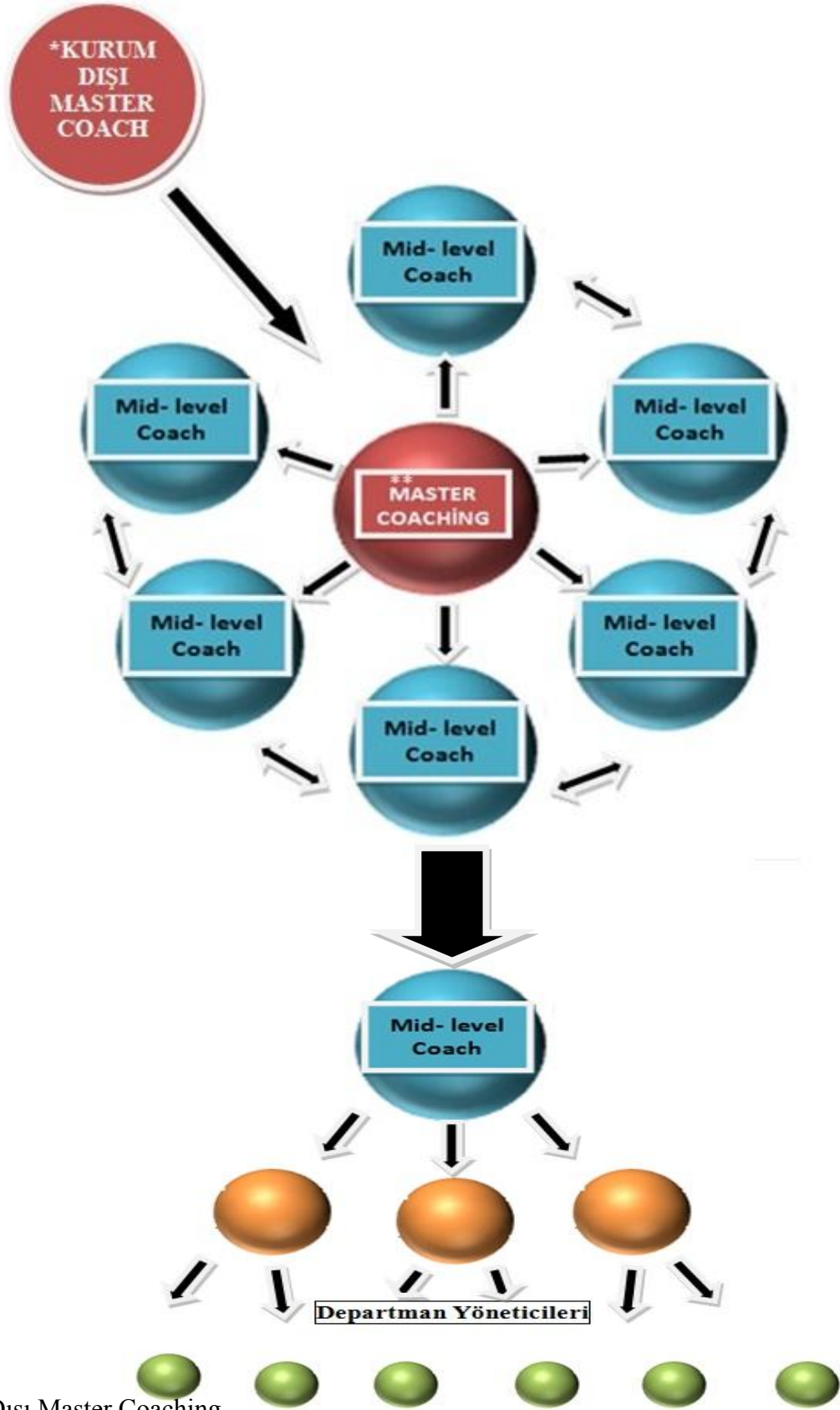
<sup>543</sup> Zuhâl Baltâş, **Kurum İçi Koçluk**, İstanbul: Remzi Kitapevi, 2011, s. 8.

<sup>544</sup> Deniz Yalım, **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2005, s. 228.

<sup>545</sup> Canan Kırdar, "Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Sorumlu Hemşirelerin Koçluk Becerilerinin Algılanması", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2007, s.19.

- ❖ Çalışanlarda değişime uyum söz konusu iken, değişime direnç gözlenmez.
- ❖ Kişi kendi potansiyeli çerçevesinde, kendini geliştirme şansı bulur.
- ❖ Koçluk sistemi çalışanın kendisine güvenmesini sağlar.
- ❖ Çalışan hayalini kurmuş olduğu profesyonel, sosyal ve özel hayatında farkı yaratır.
- ❖ Zaman yönetimini benimsemektedir.





\*Kurum Dışı Master Coaching

\*\* Master Coaching

\*\*\*Mid-level Coaching

**Çalışanlar**

Şekil 40 Otel İŞletmelerinde Uygulanabilir Koçluk Modeli



## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

1. A.Noel, Raymond, **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi**, Canan Çetin(Çev.),İstanbul: Beta Yayınları,2009
2. Akşit, Hüseyin, **Yönetim ve Yöneticilik**, İstanbul: Kum saati Yayınları,2008,2010
3. Artar, Dilek, **Başarılı Koçun Sırları**, İstanbul: Epsilon Yayıncılık,2010
4. Ataman, Göksel, **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul: Türkmen Kitapevi,2002
5. Ayan, Canan, **Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No:2008-15,2008
6. Ayan, Filiz, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir: İlya İzmir Yayınevi,2011
7. Ayvaz, Fatoş, **Temel Koçluk**, İstanbul: Kitap Dostu Yayınları,2009
8. Bakioğlu, Ayşen, **Eğitimde Mentorluk**, Ankara: Nobel Yayıncılık,2011
9. Baltaş, Zuhal, **Kurum İçi Koçluk**, İstanbul: Remzi Kitabeci,2011
10. Başaran, İbrahim Ethem, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, İstanbul: Nobel Yayınları,2004
11. Batman, Orhan, **Otel İşletmelerinin Yönetimi**, İstanbul: Değişim Yayınları,2008
12. Bayram, Cahit, **Kariyer Planlama ve Yönetimi**, İstanbul: Kumsaati Yayınları,2010
13. Baysal, A.Can ve Tekarslan, Erdal, **Davranış Bilimleri**, İstanbul: Avcıol Basım Yayın,2004
14. Baysal, A.Can ve Tekarslan, Erdal, **Davranış Bilimleri**, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No:275,1998
15. Bingöl, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Arıkan Yayınevi,2006
16. Bolden, R. Gosling Ve Diğerleri, **A Review Of Leadership Theory And Competency Frameworks**, Exeter(U.K): Centre For Leadership Studies,2003
17. Can, Halil, Aşan, Öznur ve Miski, Eren Aydın, **Örgütsel Davranış**, İstanbul: Arıkan Basım Yayım,2006
18. Can, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitapevi,2005
19. Cemil Özden, Mehmet, **İK Şapkalı Yönetici**, İstanbul: Akis Yayınları,2008
20. Claydon, Tim Ve Beardwell, Julie, **Human Resource Management**, Lake Charles: Pearson Published.2010

21. Çabuk, Çağlar, **Koçluk ve 4.Boyut**, Ankara: Elma Yayınevi,2011
22. Doğan, Selen, **Vizyona Dayalı Liderlik**, İstanbul: Kale Yayınları,2007
23. Dolgun, Uğur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ekin Yayınları,2010
24. Donuk, Bilge, **Liderlik ve Spor**, İstanbul: Ötüken Neşriyat,2007
25. Drury, Sharon, **Handbook Of Leadership Theory Forchurch Leaders, Virginia:**  
Regent University Published,2003
26. Dutt, Saikat, **Pmı Agile Certified Practitioner—Excel With Ease,India:** Pearson  
Education,2012
27. Efil İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Bursa: Aktüel Yayınları,2006,
28. Eren, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Yayınları,1998
29. Eren, Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Yayınları,2003
30. Fındıkçı, İlhami, **Hizmetkâr Liderlik**, İstanbul: Alfa Basım Yayım,2009
31. Güney, Salih (Editör),**Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Nobel Yayınları,2007
32. Güney, Salih, **Davranış Bilimleri**, Ankara: Nobel Yayınları,2008
33. Güney, Salih, **Liderlik**, İstanbul: Nobel Yayınları,2012
34. Güney, Salih, **Örgütsel Davranış**, İstanbul: Nobel Yayınları,2011
35. Gürüz, Demet ve Özdemir Yaylacı, Gaye, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları  
Yönetimi**, İstanbul: MediaCat Kitapları,2009
36. Hart, E.Wayne, **Seven Keys To Successfulmentoring**, Maryland: Pfeiffer,2009
37. Harvard Bussiness School Publishing Corporation, **Koçluk**, Ahmet  
Kardam(Çev.),İstanbul: Optimist Yayınları,2007
38. J.Stone, Raymond, **Human Resource Management**, Australia: Sixt Edition  
Published, 2008
39. J.Stone, Raymond, **Human Resource Management**, Australia: Sixt Edition  
Published, 2008
40. Kantar, Hüseyin, **İşletmede Motivasyon**, İstanbul: Kumsaati Yayınları,2010
41. Kantarcı, Kemal, **Konaklama İşletmelerinde Ön Büro İşlemleri ve Yönetimi**,  
Ankara: Detay Yayıncılık,2004
42. Keçecioğlu, Tamer, **Lider ve Liderlik**, İstanbul: Kalite Derneği Yayınları,1998
43. Kerzner, Harld, **Project Management: A Systems Approach To Planning,  
Scheduling**, And Controlling, Tenth Edition, New York: John Wiley & Sons,2009

44. Kılıç, Levent ve diğeri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları,2009
45. Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Basım Yayım,2001
46. Kozak, Nazmi ve Diğeri, **Genel Turizm**, Ankara: Detay Yayınları,2006
47. Kozak, Nazmi ve Diğeri, **Otel İşletmeciliği**, Ankara: Detay Yayıncılık,2008
48. Köktürk, Mehtap, **Koçluk Mentorluk**, İstanbul: Morpa Kültür Yayınları,2006
49. Landsberg, Max, **Koçluğun Taosu**, H.Betül Çelik(Çev.),İstanbul: Sistem Yayıncılık,1999
50. Linder-Pelz, Susie. **Nlp Coaching: An Evidence-Based Approach For Coaches, Leaders And Individuals**, India: Kogan Page,2010
51. Luecke, Richard, **İş Dünyasında Koçlar ve Mentorlar**, Ümit Şensoy(Çev.),İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları,2008
52. Marşap, Akın, **Yaratıcı Liderlik**, Ankara: Gazi Kitapevi,2009
53. Marşap, Akın, **Yönetimsel Sistem**, Ankara: Gazi Kitapevi,2009
54. McMahon, Gladeana, **Kendi Yaşam Koçunuz Olun**, Meral Acar(Çev.),İstanbul: Yakamoz Yayıncılık,2006
55. Meneghetti, Milena,” Executive And Managerial Coaching In Nonprofits Critical Leadership Development”, **Other Forms Of Leadership Development**,2012
56. Mısırlı, İrfan, **Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Teknikleri ve Uygulamaları**, Ankara: Detay Yayıncılık,2003
57. Mirze, S.Kadri, **İşletme**, İstanbul: Literatür Yayınları,2010
58. Mondy, R.Wayne, **Human Resource Management**, Lake Charles: Pearson Published,2010
59. Neufeld Barbara ve Roper Dana, **Coaching**, Cambridge: Education Matters,2003
60. O’Connor, Joseph ve Lages, Andrea, **NLP ve Koçluk**, Mehmet Zaman(Çev.),İstanbul: Hayat Yayıncılık,2004
61. Özalp, Enver ve Kirel, Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1468,2009
62. Özalp, İnan ve Diğeri, **Yönetim Organizasyon**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1457,2007
63. Özden, Mehmet Cemil, **Kariyer Yönetimi**, İstanbul: Ödül Yayınları,2008

64. Özer, Mehmet Akif, **21.Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler**, Ankara: Nobel Yayınları,2011
65. Parsloe, Eric, **Koç ve Kılavuz Olarak Yönetici**, Sevda Ulcay(Çev.),Ankara: İlkaynak Yayıncılık,1997
66. Richardson, Linda, **Satış Koçluğu**, Esra Açar(Çev.),İstanbul: MediaCat Kitapları,2008
67. Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Ezgi Kitapevi,1996,2009
68. Serinkan, Celalettin. **Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**, İstanbul: Nobel Yayınları,2008
69. Şimşek, Şerif ve diğerleri, **Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, Ankara: Gazi Kitapevi,2007
70. Usal Alparslan ve Kuşluvan, Zeynep, **Davranış Bilimleri**, İzmir: Fakülteler Kitapevi,2002
71. Weiss, Alan, **Getting Started In Consulting, Third Edition**,New York: John Wiley & Sons,2009
72. Whitworth, Laura ve diğerleri, **Koaktif Koçluk**, Hürkay Çetinkaya(Çev.),İstanbul: MediaCat Kitapları,2011
73. Yalım, Deniz, **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, İstanbul: Hayat Yayıncılık,2005
74. Yılmaz, Hakan, **Stratejik Liderlik**, İstanbul: Kum saati Yayınları,2010

## MAKALELER

1. A.Robert, Townsend Ve Diğerleri," Undergraduate Student Peer Mentoring In A Multifaculty, Multi-Campus University Context", **Journal Of Peer Learning**, Cilt:4, Sayı:6, 2011
2. A.Townsend Ve Diğerleri," Undergraduate Student Peer Mentoring In A Multifaculty, B.Shehane, Melissa Ve Diğerleri," First-Year Student Perceptions Related To Leadership Awareness And Influences", **Journal Of Leadership Education**, Cilt:1, Sayı:1, 2012
3. Alkın, Cengiz ve Ünsar, Sinan,"Liderlik Özellikleri ve Davranışların Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma",**Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**:Cilt3,Sayı:9,2007
4. Anafarta, Nilgün,"Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber(Mentor)",**C.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt.3,No.2,2002
5. Aslan, Şebnem ve Özata, Musa,"Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennin Winston ve Dennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenirlik Araştırması",**Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:18,Sayı:1,2011
6. Bakan İsmail,"Örgüt Kültürü" ve "Liderlik" Türlerine İlişkin Algılamaları İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması",**KMU İİBF Dergisi**, Yıl:10,Sayı:14,2008
7. Bakan, İsmail ve Büyükbeşe, Tuba,"Liderlik" türleri" ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması",**Kahraman Oğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**,Cilt12(19),Sayı:73-84,2010
8. Baloğlu, Nuri,"Dağıtımcı Liderlik: Okullarda Dikkate Alınması Gereken Bir Liderlik Yaklaşımı",**Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:12,Sayı:3,2011
9. Barutçu, Esin ve Özbay, Özlem,"Koçluk Yaklaşımının Yönetici ve İş Gören Üzerine Etkilerine İlişkin Bir Araştırma" ,**Kilis Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:1,Sayı:1,2010
10. Basri Gündüz, Hasan ve diğerleri,"Karmaşık Sistemlerde Liderlik Bakışıyla: DNA Liderlik",**Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt:8,Sayı:1,2011
11. Bozkurt, Serdar,"İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Finansal Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma",**Yönetim Dergisi**, Sayı:22,2011

12. Bulut, Yakup ve Uygun, Serdar Vural,"Etkin bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'daki kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama",**Mustafa Kemal Üniversitesi SBE Dergisi**, Sayı:13,2010
13. Can, Niyazi,"Öğretmen Liderliğinde Müdürlerin Etkisi",**Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:27,2010
14. Charboonsri, Chukiat," The Modeling International Tourism Demand For Length Of Stay In India: Social Development, Economics Development",**Journal Of Knowledge Management**, Cilt:2,Sayı:2,2012
15. Cilliers, Frans," Leadership Coaching Experiences Of Clients With Alexithymia",**South African Journal Of Industrial Psychology**, Cilt:38,Sayı:2,2012
16. Çelik, Sönmez,"Kütüphaneci Eğitiminde Mentorluk Uygulaması: Doğu Üniversitesi Kütüphanesi Örneği",**Bilgi Dünyası**, Cilt.12,No.2,2011
17. Çetin, Ali,"Temel Sosyolojik Dikotomiler",**Toplum Bilimleri**, Cilt.5,No,10,2011
18. Çınar, Zehra,"Coaching ve Mentorun",**Paradoks**, Cilt1,Yıl:3
19. Çitaku, Fadil Ve Diğerleri," Leadership Competencies For Medical Education And Healthcare Professions: Population-Based Study",**Bmj Open**, Cilt:2,Şubat,2012
20. Dağlı, Abidin,"Genel Lise Müdürlerinin Öğrenen Liderlik Davranışları",**Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:9,Sayı:31,2010
21. Demir Uslu, Yeter,"Örgütlerde Yönetimsel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Liderlik",**S.Ü,Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**
22. Demir, Cengiz, Yılmaz, Mustafa Kemal ve Çevirgen, Aydın,"Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma",**Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**,2.1.2010
23. E.Coburn, Cynthia Ve L.Woulfin, Sarah," Reading Coaches And The Relationship Between Policy And Practice",**Reading Research Quarterly**, Cilt:47,Sayı:1,2012
24. Edizler, Gaye,"Karizmatik Liderlikte Duygusal Zekâ Boyutuyla Cinsiyet Faktörüne İlişkin Literatürel Bir Çalışma",**Selçuk İletişim Dergisi**, Cilt:6,Sayı:2,2010
25. Eftekhar Sadi, Zahra Ve Diğerleri," Evaluation Of The Effect Of Emotional Intelligence Training On Reducing Aggression In Second Year High School Female Students",**Journal Of American Science**, Cilt:8,Sayı:2,2012
26. Erkuş, Ahmet,"Çok Boyutlu Lider-İzleyici Etkileşiminde kişilik Özelliklerini ve Güç Kaynaklarının Rolü",**Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:25,Sayı:1,2011

27. Ertan Kantos, Züleyha,"Örgüt Metaforlarında Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme",**Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, Cilt:1,Sayı:1,2011
28. Erturgut, Ramazan ve Erturgut, Pınar,"Transformasyonel Lider Karizmatik mi? Vizyoner Mi? Sağlık Örgütlerinde Bir Araştırma", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:9,Sayı:34,2010
29. F.Odom, Summer Ve Diğerleri," Impact Of Personal Growth Projects On Leadership Identity Development", ", **Journal Of Leadership Education**, Cilt:1,Sayı:1,2012
30. G.Bower, Glenna,"The Examination Of The Mentoring Relationship Between The Head Coach And Assistant Coaches Of Women's Basketball Teams", **Advancing Women In Leadership**, Cilt:31,2011
31. Hancock, Donna Ve Diğerleri," Adolescent Involvement In Extracurricular Activities: Influences On Leadership Skills", ", **Journal Of Leadership Education**, Cilt:1, Sayı:1,2012
32. Hernez-Broome, Hernez, Gina,"Advancing Executive Coaching",**Jossey-Bass**, Sayı:29, 2011, Gulino Schaub, Bonney Ve Diğerleri," Integrative Nurse Coaching For Health And Wellness, **Alternative And Complementary Therapies**, Cilt:18, Sayı:1, 2012
33. İkiz, Ebru ve Totan, Tark,"Üniversite Öğrencilerinde Öz-duyarlılık ve Duygusal Zekânın İncelenmesi",**Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.14,No.1,2012
34. İşcan, Ömer Faruk,"Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü",**Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı:11,2006
35. J.Allen, Scott Ve Diğerleri," Emotionally Intelligent Leadership: An Integrative, Process-Oriented Theory Of Student Leadership", **Journal Of Leadership Education**, Cilt:1,Sayı:1,2012
36. Kaşlı, Mehmet ve Aytemiz Seymen, Oya,"Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:27,2010
37. Kaya, Çetin,"Küresel Rekabetin Tırmandığı Bir Süreçte Türk Liderlere Uygun Model Arayışı",**Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi**, Cilt:2,Sayı:2,2010

38. Keşan, Cenk ve Kaya, Deniz,"Örgütsel Liderlik Boyutu üzerine Üniversite Mezunlarının Bakış Açıları",**Buca Eğitim Fakültesi Dergisi**, No:30,2011
39. Kişisel Gelişim. Mesleki Gelişim Dersi, Ankara: **Milli Eğitim Bakanlığı**,2011
40. Köksal, Onur,"Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm",**Mustafa Kemal Üniversitesi SBE Dergisi**, Cilt:8,Sayı:15,2011
41. Köksal, Onur,"Organizasyonel Etkinliği Sağlamanın yeni Yolu: Simbiyotik Liderlik",**C.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:2,Sayı:1,2011
42. Kulcsar, Erika," Recovery Of The Tourism Potential Of The Central Development Region: Case Study", **Theoretical And Applied Economics**, Cilt:19,Sayı:6,2012
43. Kumcağız, Hatice ve diğerleri,"Hemşirelerin İletişim Becerileri: Samsun İli Örneği",**Dicle Tıp Dergisi**, Cilt:38,Sayı:1,2011
44. L.Bumham, Ellen Ve Flemming, Michael," Selection Of Research Mentors For K Funded Scholars", **Clin Transl Sci. Author Manuscript**, Cilt:4,Sayı:2,2012
45. L.Lockett, Landry Ve Boyd, Barry," Enhancing Leadership Skills İn Volunteers", **Journal Of Leadership Education**, Cilt:1,Sayı:1,2012
46. M.Nick Jan Ve Diğerleri," Best Practices İn Academicmentoring: A model For Excellence", **Nursing Research And Practice**, Haziran,2012
47. M.Rosch, David Ve Caza, Arran," The Durable Effects Of Short-Term Programs On Student Leadership Development", **Journal Of Leadership Education**, Cilt:1,Sayı:1, 2012
48. Mary A. Nies Ve Meredith Troutman-Jordan," Mentoring Nurse Scientists To Meet Nursing Facultyworkforce Needs", **The Scientificworld Journal**, Cilt:10, Sayı:11,2012
49. Mehter Aykın, Sibel Ve Yıldız, Sevcan," European Tourism Policy And Reflections Of Tourism İn The Negotiations With Turkey", **Tourismos: An International Multidisciplinary Journal Of Tourism**, Cilt:7,Sayı:1,2012
50. Multi-Campus University Context", **Journal Of Peer Learning**, Cilt:4,Sayı:1,2011
51. Onay, Meltem,"Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekâsının ve Duygusal Emeğinin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi",**Ege Akademik Bakış**, Cilt.11,No.4,2011



52. Özalp Türetgen, İlknur ve Cesur, Sevim,"İş Yaşamındaki Yönetici Liderliğe ve Siyasi Liderliğe Yönelik Örtük Liderlik Teorilerinin Karşılaştırılması",**Yönetim Dergisi**, Sayı:67,2010
53. Özcan, Ufuk,"1980 Sonrasında Türk Sosyolojisinde Değişen Temalar Üzerine Bazı Gözlemler",**Sosyoloji Dergisi**, Cilt.3,No.2,2009
54. Özen Sarı, Ferika," Socio-Cultural Approaches To Tourism: A Research On The "Tourist" Notion Of Young Turkish People", **Sociology Mind**, Cilt:2,No:2,2012
55. Özkalp, Enver ve diğerleri,"Örgütsel Toplumsallaşma Sürecinde Mentorluk ve Mentorun Yeri ve Önemi: Anadolu Üniversitesi Araştırma Görevlileri Üzerine Bir İnceleme",**Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.2,2006
56. Reform Projects In South Africa", **S.Afr. Tydskr. Landbouvoorl**, Cilt:39,2011
57. Segers, Jesse Ve Inceoglu, Ilke,"Exploring Supportive And Developmental Career Management Through Business Strategies And Coaching", **Human Resource Management**, Cilt:51,No:1,2012
58. Sezen Torun, Gürsu,"Örgüt Kültürünün Çalışan Bağımlılığı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma",**T.C.Sanayi, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü**, Yayın No:724,2012
59. Şahin, Faruk,"Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi",**Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt:11,Sayı:2,2011
60. Şen, Yasemin ve Yaşlıoğlu, M. Murat,"Dönüşümcü Liderliğin Yeniliği Destekleyici Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma",**Yönetim Dergisi**, Sayı:66,2010
61. Şenol, Yeşim ve diğerleri,"Hasta Hekim İletişimi-İletişim Becerileri Eğitimi ve Eğiticilerin Rol Modelleri",**Tıp Dünyası Dergisi**, Sayı:31,2011
62. Tabak, Akif ve diğerleri,"Çalışanların Öz Liderlik Algılamalarının İzlenim Yönetimi Taktikleri Kullanımına Etkisi: Savunma Sanayinde Araştırma",**ODTÜ Gelişme Dergisi**, No:38,2011
63. Taraf, Hasan ve Çalman, İskender,"Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma",**Atatürk Üniversitesi İİB Dergisi**,Cilt23,Sayı:2,2009
64. Taş, Ali ve Lider, Emine,"Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi",**Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:9,sayı:32,2010

65. Tekin Yasemin ve Ehtiyar, Rüya, "Başarının Temel Faktörü: Vizyoner Lider", Yaşar Üniversitesi Dergisi. Cilt:24,Sayı:6,2011
66. Tengilimoğlu, Dilaver, "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan çalışması", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:4,Sayı:14,2005
67. Terblanché, S.E." Mentorship A Key Success Factor In Sustainable Land Uduma- Olugu, Nnezi Ve N.Onukwube, Henry," Xploring The Coastal Tourism Potentials Of Lagos", **Journal Of Sustainable Development**, Cilt:5,No:7,2012
68. Türkoğlu, Çiğdem (Çev.), Örgüt Yönetimi Eğitim Kılavuzu, İstanbul: **İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları**,2006
69. Uğurluoğlu, Özgür,"Kendi Kendine Liderlik Stratejileri Üzerine Bir Araştırma" **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:24,Sayı:1,2010
70. Villalobos-Céspedes, Daniel," International Demand For Nature-Based Tourism In Costa Rica: Socio-Demographic And Travel Indicators", **Tourismos: An International Multidisciplinary Journal Of Tourism**, Cilt:7,Sayı:1,2012
71. www.maksimumbilgi.com,"Liderlik",**Araştırma Serisi**,No:81
72. Yalçın, Bahar ve Ay, Canan,"Bilgi Toplumunda Öğrenen Örgütler ve Liderlik Süreci Bağlamında Bir Örnek Olay Çalışması",**Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:9,Sayı:1,2011
73. Yavuz, Ercan ve Tokmak, Cüneyt,"İş görenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma",**Uluslar arası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, Cilt:1,Sayı:2,2009
74. Yeşil, Salih,"İşletmeler Açısından Etkin Bir İş Toplantısının DNA'ları",**Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt,26,No:1,2012
75. Yıldırım, Yavuz,"İşletmelerde Hedef Belirleme ve Etkili İletişim NLP",**Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt.8,No.1,2010
76. Yörük, Durmuş ve Dündar, Süleyman,"Türkiye'deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi",**Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:25,Sayı:1,2011
77. Yuf, Xiu-Qing,"Research On Learning Effect Based On Outer P- Set" **Journal Of Advances In Information Techn**, Cilt:3,Sayı:1,2012

78. Zainal Abiddin, Norhasni Ve Ismail, Affero,” Building Excellent Workforce Through Effective Coaching For Coachees’ Development”, **International Journal Of Education**, Cilt:4,Sayı:1,2012
79. Zeydan, Mithat ve Akın, Adnan,”İşletme Yaşam Çemberi Bağlamında Yönetici-Liderlik Matriksi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:24,Sayı:4,2010



## TEZLER

1. Akçil, Mustafa,"İlköğretim Okul Yöneticilerinin koçluk Rollerinin Değerlendirmesi" **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE, Afyonkarahisar,2012
2. Aksoy, Emre,"İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirme ve Koçluk",**(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Selçuk Üniversitesi SBE, Konya,2007
3. Cantimer, Gülşah,"İlköğretim Yöneticileri ve İlköğretim Müfettişlerinin Mentoluk Rollerine İlişkin Görüşleri(Sakarya İli Örneği)",**(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sakarya Üniversitesi SBE, Sakarya,2008
4. Damaş, Güliz,"Kariyer Geliştirme Aracı Olarak Koçluk ve Yönetim Becerilerini Geliştirmeye Yönelik Örnek Bir Koçluk Uygulaması",**(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, İzmir,2010
5. Demirkan Aydoğdu, Filiz,"Koçluk",**(Yayınlanmamış Dönem Projesi)**, Ankara Üniversitesi SBE, Ankara,2004
6. Durmuş, A.Eren,"Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye’de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerinde Bir Araştırma",**(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Akdeniz Üniversitesi SBE, Antalya,2001
7. Eğmir, Eray,"Okul Yöneticilerinin Koçluk Özelliklerinin Okulun Öğrenen Organizasyon Olmasındaki Etkililik Düzeyi",**(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE, Afyonkarahisar,2012
8. Elgün, Rıza Feridun,"Yöneticilerin Koçluk Uygulamalarının Satış Personelinin İş tatmini Üzerine Etkileri ve Satış Personeline Yönelik Uygulama",**(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dumlupınar Üniversitesi SBE, Kütahya,2007
9. Erdal, Mehmet,"İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi",**(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Kahramanmaraş Üniversitesi SBE, Kahramanmaraş,2007
10. Ertürk, Cem,"Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Başarı Üzerindeki Etkisi: Çanakkale Hazır Mutfak Sektöründe Uygulama",**(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi SBE, Çanakkale,2008

11. Feyat Taş, Yıldız,"Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderlik",(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi EBE, İzmir,2009
12. Gültekin, Dilek,"Örgütsel Kariyer Planlama ve İş Tatmini Etkileşimi ve Altın Çini İşletmesinde Bir Araştırma",(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dumlupınar Üniversitesi SBE, Kütahya,2010
13. Gürbayoğlu, Jalan,"Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri",(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Balıkesir Üniversitesi SBE, Balıkesir,2009
14. Hamarat, Murat,"Liderlik ve Lider Davranışı: Polis Okullarında Bir Araştırma",(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul,2010
15. Hamat, Serhan Sabri,"Kara Harp Okulu'nda Sportif Faaliyetlere Alan Harbiyelilerin Liderlik Profilleri",(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gazi Üniversitesi SBE, Ankara,2007
16. Hocaniyazov, Ağaniyaz,"Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel İklim ve Liderlik",(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, İzmir,2008
17. İldaş Aşılıpınar, Görkem,"Halkla İlişkiler Alanında Temel Koçluk Becerilerinin Kullanımı: Temel Koçluk Becerileri Eğitiminin; Halkla ilişkiler Öğrencilerinin Dinleme, Soru Sorma ve Gözlem Becerilerine Etkisi",(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul,2009
18. Karaman, Fikret,"Orta Öğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Göstermiş Olduğu Liderlik ve Etkili Yöneticilik Davranışları",(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Beykent Üniversitesi SBE, İstanbul,2008
19. Kazancıoğlu, M.Murat,"Özel Okullarda Üst Düzey Yöneticilerin Liderlik Tarzları ve Okul Etkililiği Üzerine Bir Çalışma: İstanbul Örneği",(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yeditepe Üniversitesi SBE, İstanbul,2008
20. Kazazoğlu, Olcay,"Koçluk Sürecine İletişimin Etkisi Üzerine Bir Çalışma" (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul,2009
21. Kılıç, Selçuk,"Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma",(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Niğde Üniversitesi SBE, Niğde,2006

22. Kılıtay, Emine,"Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına göre Girişimcilik Özelliklerinin İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir araştırma",(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Afyonkarahisar Üniversitesi SBE, Afyonkarahisar,2009
23. Kırdar, Canan,"Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Sorumlu Hemşirelerin Koçluk Becerilerinin Algılanması",(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul,2007
24. Köroğlu, Özlem,"İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma",(**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Balıkesir Üniversitesi SBE, Balıkesir,2011
25. Kurtoğlu, Ebru,"Kariyer Yönetiminin Kamu Kurumlarının Etkinliği Üzerindeki Olası Sonuçlarının İncelenmesi ve Çorum Örneği",(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Hitit Üniversitesi SBE, Çorum,2010
26. Kurtuluş, Yaşar İbrahim,"Kriz Yönetiminde Liderlik ve Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma",(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Kocaeli Üniversitesi SBE, Kocaeli,2009
27. Löbel, Ralf W."How Swedish Organizations Can Benefit from Corporate Coaching", **Henley Management College**, Degree of Master of Business Administration, Oxford,2006
28. Ormancı, Ayşe,"Yönetici Hemşirelerin Algıladıkları Liderlik Davranışlarının Belirlenmesi",(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Cumhuriyet Üniversitesi SBE, Sivas,2005
29. Öz, Murat,"Otel İşletmelerinde Yöneticilerin İş Tatmininin Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Mersin Üniversitesi SBE, Mersin,2006
30. Özbay, Özlem,"Koçluk Yaklaşımının Yönetici Üzerine Etkileri ve Bir Araştırma",(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Pamukkale Üniversitesi SBE, Denizli,2008
31. Özsoy, Elif,"Liderlik Davranışları İle Cinsiyet İlişkisi: Türkiyede'ki Sivil Toplum Kuruluşlarında Bir Araştırma",(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Sakarya Üniversitesi SBE, Sakarya,2010

32. Öztürk, Sema,"Ortaöğretim özel ve resmi okul yöneticilerinin koçluk becerilerinin karşılaştırılması",(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü,2007
33. Rodoplu, Serhat,"Perakende Sektöründe Liderlik Yaklaşımları: Lüks Mağazacılık Sektörlerinde Bir Uygulama",(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yıldız Teknik Üniversitesi SBE, İstanbul,2008
34. Seçer Kalkan, Figen,"Farklı Okul Türlerindeki Yöneticilerin Algılanan Koçluk Becerilerinin Karşılaştırılması",(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yeditepe Üniversitesi SBE, İstanbul,2009
35. Sevinç, Ebru,"Kariyer Planlama ve Geliştirme Uygulamalarına İlişkin Özel Hastanede Çalışan Hemşirelerin Görüşleri",(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul,2009
36. Sütçü, Orçun,"Stratejik Liderlik",(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi**), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi SBE, Kahramanmaraş,2008
37. Taşkıran, Erkan,"Otel İşletmelerinde Liderlik ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma",(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Abant İzzet Baysal Üniversitesi SBE, Bolu,2005
38. Terlemez, Melda." Antalya'daki Beş Yıldızlı Otellerde Yatak Odası Tasarımı Üzerine Bir Araştırma",(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Haliç Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul,2011
39. Tunalı, Ayper,"Kadın Kamu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri",(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Trakya Üniversitesi SBE, Edirne,2006
40. Uğur, Esra,"Yönetici Hemşirelerin Koçluk Becerileri ve Öz-Etkinlik Yeterlilik Algısı",(**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul,2010
41. Uzun, Gizem,"Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama",(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Çukurova Üniversitesi SBE, Adana,2005
42. Verda Opak, Bahriye,"Beş Yıldızlı Kent Otellerinde Lobi Tasarım İlkeleri(İstanbul Örneğinde Bir İnceleme)", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul,2009

43. Yaşar Palankök, Necibe,"Kariyer Yönetimi Araçları Olarak Mentorluk ve Koçluk",  
**(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi)**, Ankara Üniversitesi SBE, Ankara,2004
44. Yeşilyurt, Pınar,"Türk ve İtalyan Yöneticilerin Liderlik Tarzları: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak İşletmelerinde Bir Uygulama",**(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Çukurova Üniversitesi SBE, Adana,2007
45. Yırcı, Ramazan,"Mentorluk Eğitiminde Kullanılması ve Okul Yöneticisi Yetiştirmede Yeni Bir Model Önerisi",**(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Fırat Üniversitesi SBE, Elazığ,2009
46. Yurtseven, Nihal,"Mentorluk Hizmetinin Yabancı Diller Yüksekokulu'nda Okuyan Öğrencilerin Akademik Başarılarının Öz Yeterlilik Algıları ve Kaynakları Yönetme Stratejileri Üzerine Etkisi",**(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yıldız Teknik Üniversitesi SBE, İstanbul,2010



## İNTERNET KAYNAKLARI

1. <http://www.marefidelis.com/sorular.htm> **Erişim Tarihi:** 12.06.2012.
2. <http://www.ozelogretmenler.com/egitimkoclugu.htm> **Erişim Tarihi:** 10.06.2012.
3. [http://idkoclukajansi.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=240&Itemid=376](http://idkoclukajansi.net/index.php?option=com_content&view=article&id=240&Itemid=376) **Erişim Tarihi:** 15.06.2012.
4. [http://www.idkoclukajansi.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=110&Itemid=294](http://www.idkoclukajansi.net/index.php?option=com_content&view=article&id=110&Itemid=294) **Erişim Tarihi:** 12.06.2012.
5. <http://www.cemalkondu.com/Makaleler/aile-koclugu/aile-koclugu-nedir-1074.aspx> **Erişim Tarihi:** 19.06.2012.
6. <http://www.morinci.com.tr/ust-yonetim-koclugu-executive-coaching.html> **Erişim Tarihi:** 18.06.2012.
7. <http://www.rcbadoor.com/rcba/coaching.htm> **Erişim Tarihi:** 16.06.2012.
8. [http://www.kariyerkocu.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=106&Itemid=131](http://www.kariyerkocu.net/index.php?option=com_content&view=article&id=106&Itemid=131) **Erişim Tarihi:** 17.06.2012.
9. <http://www.doktorsitesi.com/yazi/terapi-nedir/1278> **Erişim Tarihi:** 09.06.2012.
10. <http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=933> **Erişim Tarihi:** 05.06.2012.
11. [http://www.icfturkey.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1:icf-hakknda&catid=1:ana-menu&Itemid=2](http://www.icfturkey.org/index.php?option=com_content&view=article&id=1:icf-hakknda&catid=1:ana-menu&Itemid=2) **Erişim Tarihi:** 10.06.2012.
12. [http://www.icfturkey.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=14&Itemid=18](http://www.icfturkey.org/index.php?option=com_content&view=article&id=14&Itemid=18) (**Erişim Tarihi:**01.08.2012.)

## **EKLER**

### **EK-1 ICF Etik Kuralları**

#### **ICF (International Coach Federation) ETİK KURALLARI**

### **Bölüm Bir: KOÇLUK TANIMI**

#### **Kısım1: Tanımlar**

**Koçluk:** Koçluk, müşterilerin kişisel ve profesyonel potansiyellerini maksimize etmek amacıyla düşünce doğurucu ve yaratıcı bir süreçte onlarla ortaklık yapmaktır.

**Profesyonel bir koçluk ilişkisi:** Koçluk sürecindeki tarafların sorumluluklarını belirten bir iş anlaşması yapılıdır.

**ICF Profesyonel Koçu:** ICF Profesyonel Koçu ICF Profesyonel Temel Yetkinliklerini uygulamayı da kabul eder ve ICF Etik Kurallarına olan sorumluluğuna and içer.

Koçluk ilişkisindeki rolleri netleştirirken müşteri ile sponsor arasındaki ayrımı da belirtmek gerekir. Çoğunlukla müşteri ve sponsor aynı kişilerdir ve bu yüzden müşteri olarak adlandırılır. Buna rağmen, tanımlama amacıyla ICF bu rolleri aşağıdaki gibi tanımlar:

**Müşteri:** Koçluk hizmeti verilen kişidir.

**Sponsor:** Ödemeyi yapan ve/veya koçluk hizmetinin verilmesini organize eden, yapan kurum ve onun temsilcileridir.

Tüm durumlarda, koçluk bağlantı sözleşmelerinde veya anlaşmalarında hem müşterinin, hem sponsorun hakları, rolleri ve sorumlulukları, bunlar aynı kişi değilse açıkça belirlenmelidir.

### **Bölüm İki: ICF ETİK DAVRANIŞ STANDARTLARI**

**Giriş:** ICF Profesyonel Koçları koçluk mesleğine olumlu şekilde yansıtacak tarzda kendilerine yön vermeye isteklidirler; değişik koçluk yaklaşımlarına karşı saygılıdırlar ve geçerli kanunlarla ve kurullarla bağlı olduklarını kabul ederler.

## **Kısım 1: Genel Anlamda Profesyonel Davranış**

### **Bir koç olarak;**

1. Bilerek, bir koç olarak sunduklarım konusunda doğru olmayan veya yanıltıcı herhangi bir kamu açıklaması yapmayacağım veya herhangi bir yazılı belgede koçluk mesleğine veya kendi yeterliliklerime veya ICF' ilişkin asılsız iddialarda bulunmayacağım.
2. Koçluk niteliklerimi, uzmanlığımı, deneyimlerimi, sertifikasyonlarımı ve ICF yeterliliklerimi tam ve doğru olarak belirteceğim.
3. Başkalarının çabalarını ve katkılarını tanıyıp, takdir edeceğim ve bunları kendime ait olarak takdim etmeyeceğim. Bu kuralı ihlal etmenin beni üçüncü kişiler tarafından açılacak davalarla karşı karşıya getireceğinin farkındayım.
4. Koçluk performansımı veya profesyonel koçluk ilişkilerimi bozan, onlarla çatışan veya onlara karışan kişisel konuları her zaman tanımaya gayret edeceğim. Durum ve şartlar gerektirdiği takdirde derhal profesyonel destek isteyeceğim ve koçluk ilişki(leri)mi bir süre askıya almak veya tamamen sona erdirmek de dâhil olmak üzere uygun aksiyona karar vereceğim.
5. Bütün koçluk eğitimlerimde, koç mentorluğunda ve süpervizyon etkinliklerinde ICF Etik Kurallarına uygun olarak davranacağım.
6. Araştırmalarımı yeterlilik, dürüstlük ve genel kabul görmüş bilimsel standartlar ve konuya ilişkin uygulanabilir kılavuzlar çerçevesinde yapacak ve raporlayacağım. Araştırmalarım ilgili kişilerin gerekli onayı ve rızası ile ve katılımcıları olası zararlardan koruyacak bir yaklaşımla yürütülecektir. Bütün araştırma çabaları, araştırmanın yapıldığı ülkenin yürürlükteki kanunları ile uyumlu olacak tarzda gerçekleştirilecektir.
7. Koçluk görevim süresince alınan tüm kayıtların gizliliği, güvenliği ve kişiye özel oluşunu göz önüne alacak ve geçerli yasalar ve anlaşmalarla uyumlu olacak şekilde koruyacağım, saklayacağım ve yok edeceğim.
8. ICF üye iletişim bilgilerini (e-posta adresleri, telefon numaraları, vb.) ICF' ce yetkilendirilen tarzda ve kapsamda kullanacağım.

## **Kısım 2: Çıkar Çatışmaları**

### **Bir koç olarak;**

9. Mevcut ve olası çıkar çatışmalarından kaçınmaya çalışacağım ve bu tür çatışmaları açıkça ifşa edeceğim. Bu tür bir çatışma ortaya çıkarsa da bu süreçten çekilmeyi önereceğim.
10. Müşterimin verdiği referanslar nedeni ile üçüncü kişilere ödemeyi veya üçüncü kişilerden almayı beklediğim bedeller konusunda müşterimi ve onun sponsorunu bilgilendireceğim.
11. Hizmet, mal ve diğer maddi olmayan ödüllerle takası, sadece koçluk ilişkimi bozmadığı takdirde yapacağım.
12. Koç-müşteri ilişkisinden anlaşma veya sözleşmede kararlaştırılmış ödeme şekli dışında, bilerek hiçbir kişisel, profesyonel veya maddi avantaj veya çıkar sağlamayacağım.

## **Kısım 3: Müşterilere Karşı Profesyonel Davranış**

### **Bir koç olarak;**

13. Müşterimin veya sponsorun koçluk sürecinden veya koç olarak benden alacakları konusunda bilerek yanıltıcı olmayacağım veya asılsız iddialarda bulunmayacağım.
14. Potansiyel müşterilerime ve sponsorlarına yanıltıcı ve asılsız olduğunu bildiğim veya olduğuna inandığım bilgiyi vermeyeceğim.
15. Müşterilerim ve sponsor(lar)la açık, anlaşmalar veya sözleşmeler yapacağım. Profesyonel koçluk ilişkileri çerçevesinde yapılmış her anlaşmaya veya sözleşmeye uyacağım.
16. Müşterime ve sponsor(lar)a, ilk toplantıda veya öncesinde, koçluğun içeriğini, gizliliğin içerik ve sınırlarını, finansal düzenlemeleri ve koçluk anlaşma veya sözleşmesinin diğer tüm koşullarını titizlikle açıklayacağım ve bunları anlamalarını sağlamaya gayret edeceğim.
17. Müşterilerim ve sponsorlarla olabilecek herhangi bir fiziksel temasımı düzenleyen net, uygun ve kültürel duyarlılık taşıyan sınırları belirlemekten sorumlu olacağım.
18. Mevcut müşterilerim ve sponsorların herhangi biri ile cinsel yakınlığa girmeyeceğim.
19. Anlaşma veya sözleşme şartlarına uygun olmak kaydıyla, sürecin herhangi bir aşamasında müşterimin koçluk ilişkisini sona erdirebilme hakkına saygı duyacağım.

Müşterinin koçluk ilişkimizden artık yarar sağlamadığına ilişkin belirtiler konusunda tetikte olacağım

20. Başka bir koç veya başka bir kaynaktan daha iyi bir hizmet alacağına inanırsam, müşteriye veya sponsoru bu değişimi yapması için yüreklendireceğim.

21. Gerektiğinde veya uygun olduğunda müşteriye başka profesyonellerden hizmet alması konusunda tavsiyede bulunacağım.

#### **Kısım 4: Gizlilik / Özellik**

##### **Bir koç olarak;**

22. Tüm müşteri ve sponsor bilgileri ile ilgili en üst düzeyde gizlilik sağlayacağım. Yasalar aksini gerektirmedikçe, diğer bir kişiye bu bilgileri vermeden önce açık bir anlaşma veya sözleşme yapacağım.

23. Koç, müşteri ve sponsor arasında koçluk bilgilerinin ne şekilde paylaşılacağı konusunda açık bir anlaşma yapacağım.

24. Öğrenci koçların eğitimcisi konumundayken, öğrencileri gizlilik politikaları konusunda aydınlatacağım.

25. Müşterilerime ve onların sponsorlarına verdiğim hizmetlerde yönettiğim ücretli veya gönüllü yardımcı koçların ve diğer kişilerin ICF Etik Kuralları Bölüm İki, Kısım 4: Gizlilik/Özellik standartları ve uygulanabildiği ölçüde tüm ICF Etik Kurallarına bağlı kalacaklarına dair açık anlaşmalar veya sözleşmeler yapacağım.

#### **Bölüm Üç: ICF ETİK ANDI**

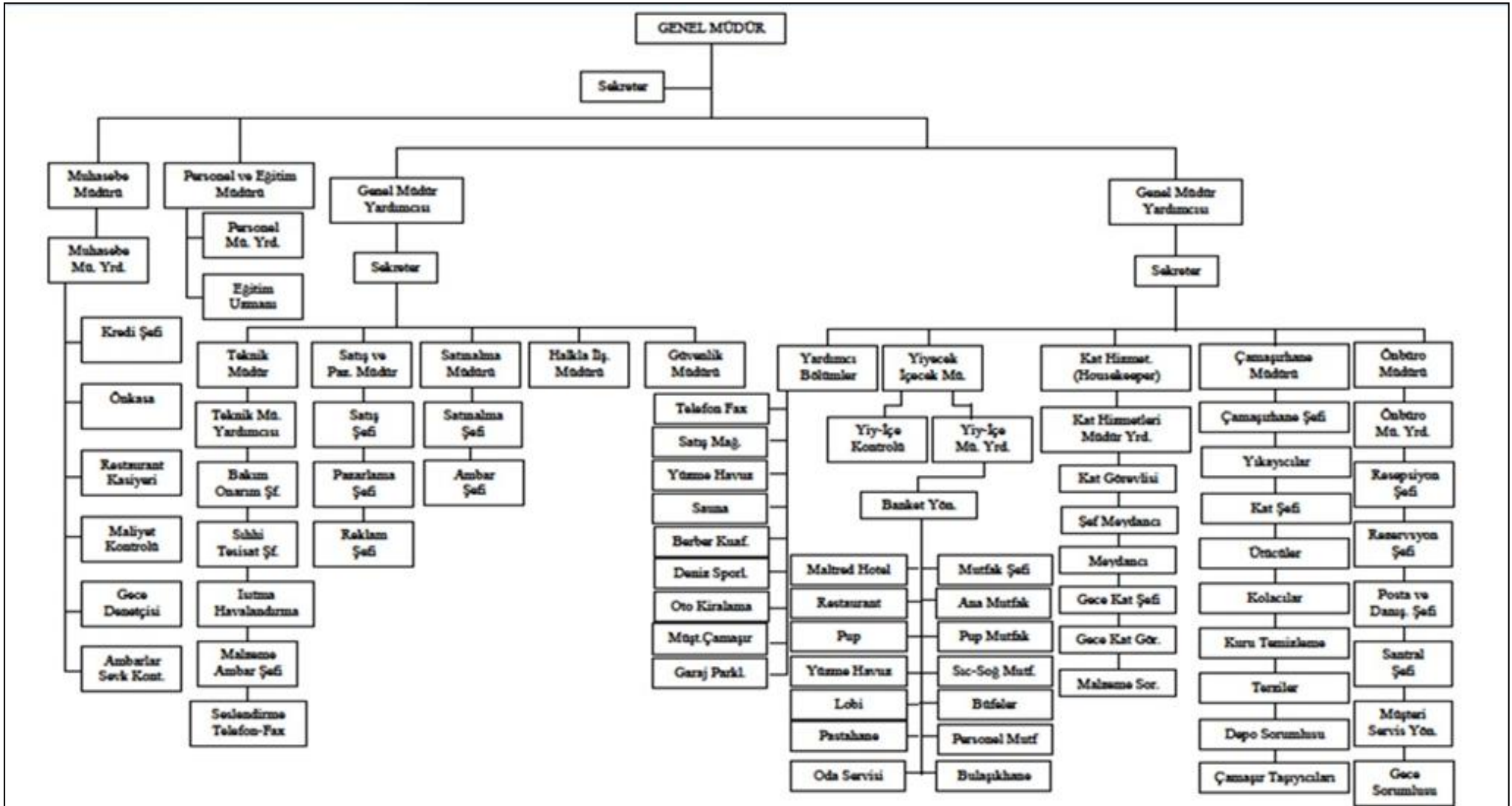
ICF Profesyonel Koçu olarak, müşterilerime ve sponsorlara, iş arkadaşlarıma ve genel anlamda topluma karşı etik ve yasal sorumluluklarımı biliyor ve bunlara uyacağımı kabul ediyorum. ICF Etik Kurallarına uyacağıma, koçluk hizmeti vereceğim kişilere bu standartları uygulayacağıma and içiyorum.

Eğer bu Etik Andı veya ICF Etik Kurallarının herhangi bir maddesini ihlal edersem, ICF 'in tamamen kendi takdiri ile beni böyle yapmaktan dolayı sorumlu tutabileceğini kabul ediyorum. Dahası, herhangi bir ihlal durumunda ICF'e karşı sorumluluğumun, ICF üyeliğimin ve/veya ICF unvanlarımın elimden alınması gibi yaptırımları da içerebileceğini kabul ediyorum.

#### **Kaynakça:**

[http://www.icfturkey.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=14&Itemid=18](http://www.icfturkey.org/index.php?option=com_content&view=article&id=14&Itemid=18)

(Erişim Tarihi:01.08.2012.)



EK-2 Büyük Otel İşletmelerinin Organizasyon Şeması

Kaynak: Burhan Şener, **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Gazi Kitabevi, Geliştirilmiş 2.Baskı,1997,s.207



## EK-3 Anket Formu

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ

Elinizde bulunmakta olan anket;”LİDERLİK VE KOÇLUK YAKLAŞIMLARININ YÖNETİCİLER ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İstanbul’da Bulunan Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama” adlı Yüksek Lisans Tezi için veri elde etmek amacıyla hazırlanmıştır.

Sorulara vereceğiniz yanıtlar sadece akademik amaçla kullanılacaktır. Vereceğiniz cevaplar bilimsel amaçlar kapsamında kullanılacağından ankette isim belirtmenize gerek yoktur. Elde edeceğimiz veriler kesinlikle **3. şahıslarla paylaşılmayacaktır** Bilimsel çalışmamıza yapacak olduğunuz katkılardan dolayı şimdiden Teşekkür Ederiz.

### Öğrenci

Erkan KARA  
[erkan.kara.ik@gmail.com](mailto:erkan.kara.ik@gmail.com)  
505 735 49 94

### Danışman

Doç. Dr. Akın MARŞAP  
[akinmarsap@aydin.edu.tr](mailto:akinmarsap@aydin.edu.tr)  
532 774 06 77

**İstanbul Aydın Üniversitesi**  
**Florya Kampusu**                      **Bahçelievler Kampusu**  
Beşyol Mh.                              Bahçelievler Mh.  
Küçükçekmece/İstanbul              Bahçelievler/İstanbul  
0212 425 6151                              0212 442 6160  
[www.aydin.edu.tr](http://www.aydin.edu.tr)

## I. Kısım DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Lütfen aşağıdaki soruları size uygun olduğunuzu düşündüğünüz kutucuğu işaretleyerek yanıtlayınız

1	<b>Cinsiyetiniz</b>	Bay ( )	Bayan ( )			
2	<b>Yaşınız</b>	26-30 ( )	31-40 ( )	41-50 ( )	51-60 ( )	61 ve Üzeri ( )
3	<b>Mezun Olduğunuz Okul</b>	Ortaöğretim ( )	Lise ( )	Ön Lisans( )	Lisans ( )	Yüksek Lisans /Doktora ( )
4	<b>Toplam Yöneticilik Deneyiminiz</b>	0-4 Yıl ( )	5-9 Yıl ( )	10-14 Yıl ( )	15-19 Yıl( )	20Yıl ve Üzeri( )
5	<b>İş Yerindeki Unvanınız</b>	Genel Müd. ( )	Genel Müd. Yar. ( )	İnsan Kaynakları Müd. ( )		
		Muhasebe Müd. ( )	Yiy. Ve İçecek Müd ( )	Halkla İlişkiler Müd. ( )		
		Paz. Ve Sat. Müd. ( )	Güvenlik Müd. ( )	Teknik Ser. Müd. ( )		
		Ön Büro Müd. ( )	Kat Hizmetleri Müd. ( )	Aşçı Başı ( )		
		Diğer (Lütfen Belirtiniz)( )				

## II. Kısım LİDERLİK

Lütfen aşağıdaki soruları size uygun olduğunuzu düşündüğünüz kutucuğu işaretleyerek yanıtlayınız.

Sıra No		Hiç Bir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman
1	Çalışanlarımın kişisel istek ve ihtiyaçlarını göz önüne alırım					
2	Çalışanlarıma güvenirim					
3	Çalışanlarımın kural ve yönetmeliklere uymalarını isterim					
4	İşle ilgili çabalarını artırmak için çalışanlarımı motive ederim					
5	Sorunların çözümüne katılmaları için çalışanlarımı teşvik ederim					
6	Olay ve sorunları soğukkanlılıkla dinlerim					

7	Bilgi ve deneyimlerin doğrultusunda sorumluluklarımın bir kısmını çalışanlarıma devrederim					
8	Neyin yapılacağını ve nasıl yapılacağını tüm ayrıntılarıyla belirlerim					
9	Değişime açık birisiyim					
10	Yeni fikirleri gurubuma sunar, uygulamaya aktarma konusunda onlarla tartışırım					
11	Aldığım kararların uygulamaya geçirilmesini takip ederim					
12	Birçok problemi aynı anda ele alıp çözümlerim					
13	Çalışanlarının yenilikçi ve yaratıcı düşüncelerini üst yönetime kabul ettirmeye çalışırım, onları desteklerim					
14	Sahip olduğum zayıf ve güçlü yönlerimi bilirim					
15	Kişisel ve mesleki bilgi/becerilerini artırmaları için çalışanlarımı teşvik ederim					
16	Yaptığım hataları açıkça kabul etmede zorlanırım					
17	Etkili ve adil görev dağılımı yaparım					
18	Farklı kişisel özelliklere sahip insanlarla birlikte çalışabilirim					
19	Çalışanlarıma pozitif ve iyimser tavırlar sergilerim					
20	İyi bir dinleyici sayılmam					
21	İletişim çatışmaları ve sürtüşmelerin olmadığı bir çalışma ortamı yaratırım					
22	Her konuda çalışanları bilgilendiririm					
23	Çalışanlarımın yaptığı her işten haberdar olmaya gereksinim duymam					
24	Çalışanlarımın arasındaki uyuşmazlık ve çatışmaları tarafsız olarak çözümlerim					
25	Çalışanların unvan ve statüsünü değil bireysel değerlerini dikkate alıp saygılı bir tutum takınırım					
26	Astlarım her konuda bana güvenir					
27	Bulduğum yönetsel pozisyonumdan dolayı çalışanlarımdan saygı görürüm					
28	Başarılarından dolayı çalışanlarımı ödüllendiririm					
29	Birimimde standart yöntem ve prosedürlerin kullanılmasını isterim					
30	Bilgi ve kişilik özelliklerim ile astlarımı etkilerim					
31	Çalışanlarım işlerinin en iyi nasıl olacağını düşünüyorlarsa o şekilde yapmalarına izin veririm					
32	Yapılacak işin zamanını belirler, buna uyulmasını sağlarım					
33	Çalışanlarıma yapılacak işi ve yöntemi gösterir, işi yapma konusunda onları yakından takip ederim					
34	Çalışanlarımın fikirlerini dikkate almadan faaliyetlerimi sürdürürüm					
35	İşin gerektirdiği özel durumlarda çalışanların inisiyatif kullanmalarına izin veririm					
36	Çalışanlarımın özelliğine ve isteğine uygun görevler veririm					
37	Yapılacak iş ve yöntemler konusunda karar yetkisi bana aittir					
38	Çalışanlarımı alınan kararların onların yararına olduğu konusunda ikna ederim					
39	Çalışanlarımın sözcülüğünü üstlenmek istemem					
40	Öncelikle işin yapılmasına ve çalışanların verimli bir şekilde çalışmasına önem veririm					
41	Bir liderin değerinin astlarının kendisine duyduğu saygıyla ölçülebileceğini düşünüyorum					



42	Çalışma saatimin büyük bölümünü astlarımla ilgili işler dolduruyor					
43	Sahip olduğum otoritenin sınırları astlarımla katılımıyla genişlemelidir					
44	Astlarıma güvenim tamdır					
45	Astlarımla hak ve çıkarlarımı daima ön planda tutarım					
46	Problemleri astlarımla birlikte çözmeye çalışırım					
47	Astlarımla başarılarımı övgü, takdir gibi güdeleyicilerle desteklerim					
48	Astlarımla başarısız olmaları halinde uyarma ya da cezalandırma yöntemini kullanırım					
49	Kazandığım başarı ve başarısızlıkları astlarımla paylaşıyorum					
50	Astlarımla etkili iletişim kurabildiğime inanıyorum					
51	Astlarıma karşı empati kurabildiğime inanıyorum					
52	Astlarıma çocuklarıymış gibi yaklaşırım					
53	Astlarımla iliksilerim sevecenlik temeli üzerine kurulmuştur					

### III. Kısım KOÇLUK

Lütfen aşağıdaki soruları size uygun olduğunu düşündüğünüz kutucuğu işaretleyerek yanıtlayınız.

Sıra No		Hiç Bir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman
1	İş görenlerin performansını arttıracak bütün uygulamaları desteklerim					
2	İş görenlerimin performanslarına bakarak ödüllendirmeye veya cezalandırmaya karar veririm.					
3	İş görenlerimin performanslarını alaycı ve eleştirel yorumlar yapmadan objektif (nesnel) değerlendiririm.					
4	İş görenlerimin performans gelişimini onlarla sık sık bir araya gelerek değerlendiririm.					
5	İş görenlerimin performanslarını değerlendirirken kendi görüşlerinin yanında birlikte çalıştığı is arkadaşlarının da görüşlerini alırım.					
6	İş görenlerime yönelttiğim her eleştirinin onların iş performansını iyileştirmeye yönelik olduğuna ikna ederim.					
7	İş görenlerimin mutlu ve huzurlu olmaları benim için performanstan daha önemlidir.					
8	İş görenlerimde performansın azaldığını gözlemlediğimde doğrudan kendilerine bildiririm.					
9	İş görenlerimin birbirlerinden görüş ve öneri almalarını teşvik ederim.					
10	İş görenlerimin her zaman görüş ve düşüncelerini ifade etmelerine fırsat veririm.					
11	İş görenlerim ile yapılan görüşmeleri kontrol altına almaktan kaçınırım.					
12	İş görenlerim ile sürekli yakın iletişim kurarım.					
13	İş görenlerimle emir komuta ilişkisi gözetmeden iletişim kurarım.					
14	İş görenlerimin söylemekte zorlandığı konuları onların hareket ve tavırlarından anlamak için özel bir çaba sarf ederim.					
15	İş görenlerime söylediklerim ile yaptıklarım birbiriyle tutarlıdır.					
16	İş görenlerimin birbirinden farklı olduklarını kabul ederim ve farklı kişiliklere saygı duyarım.					
17	İş görenlerimin kendini daha iyi tanımasını sağlarım.					
18	İş görenlerim yanlış yaptığında o yanlısı kendilerinin düzeltilmesi için onlara zaman tanırım.					
19	İş görenlerimin bütün sorunlarıyla ilgilenip çözmeye çalışırım.					
20	İş görenlerimin problemlerinin çözümünde farklı yollar olabileceğini görmelerini sağlarım.					

21	Bir problemin çözümü gerektiğinde iş görenlerime önceden bilgi veririm, somut örnekler ve benzetmeler yoluyla konuyu açıklarım.					
22	İş görenlerimi kendilerine verilen görevleri uygun şekilde yapmaları konusunda yetkilendiririm					
23	İş görenlerin arasından tam olarak güvendiklerime gerektiğinde her türlü yetkiyi devredebilirim.					
24	İş görenlerime bazı yetkiler devrettiğimde kendi konumumdan endişe duymam.					
25	Benim pozisyonumdaki birçok yetkinin iş görenlerime devredilebileceğini düşünüyorum.					
26	İş görenlerimin kariyer ve is hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olurum					
27	Astlarımla sahip olduğum teknik bilgi ve kişisel becerilerimi paylaşıyorum					
28	Astlarımı yönlendirirken onların farklılıklarını gözetir ve kişisel ihtiyaçlarına göre koçluk yaparım.					
29	Astlarıma yol gösterdiğim konularda sürekli onları motive edici davranışlarda bulunurum.					
30	Astlarıma onların gerçekleştirilebilecekleri hedefler veririm.					
31	Astlarıma yaptıkları işler hakkında birebir geribildirim veririm.					
32	Resmi toplantıları beklemezsizin işlerin nasıl gittiği konusunda astlarıma düzenli olarak bilgi veririm.					
33	Astlarımı yönlendirme tarzımı onların beceri düzeylerine göre ayarlarım.					
34	Astlarım hedeflerine ulaştıklarında onları takdir eder ve ödüllendiririm					
35	Astlarım bir takım sorunlarla gelince, onlara direkt olarak yanıtlandırmak yerine onlara sorular sorup, yönlendirerek, cevabı kendilerinin bulmamı sağlarım.					
36	Astlarımla ilişkiyi pozitif, yakın bir iletişim ortamı olarak değerlendirebilirim.					
37	Astlarımın farkında olmadan yaptığı ve kendilerinin göremedikleri hata noktalarında onlara bilgi vererek kendilerini geliştirmek için onlara ışık tutarım					
38	Verdiğim hedefler sürecinde ilerlerken astlarımın amaçları ve hedefleri konusunda ne derece istekli olduğunu anlamaya çalışırım.					
39	Astlarıma aktardığım bilgiler sayesinde daha verimli ve etkin çalışmalarını konusunda katkıda bulunurum					
40	Verdiğim hedefler doğrultusunda, astların sorumluluk alması için onların sürekli cesaretlendirerek kişisel destek sağlarım.					
41	Çalışanlarıma koçluk yaparken kişisel farklılıkları göz önünde bulundururum.					
42	Astlarıma sorumluluk vererek işe sahip çıkmalarını desteklerim.					
43	Astlarımın ihtiyacı olduğunda onlara mutlaka zaman ayırmaya çalışarak onların kendilerinin önemsediklerini gösteririm.					
44	Astlarıma zorlayıcı hedefler vererek kendilerini geliştirmemi isterim.					
45	İş delegasyonu (sorumluluk devri) yaparak, astlarımın işi kendi başlarına üstlenmelerine olanak sağlarım					
46	Astlarımın performanslarını artırmak için astlarıma anında geribildirimde bulunurum					

*Sayın Katılımcı; araştırmamıza yapmış olduğunuz katkılardan dolayı **TEŞEKKÜR** ederiz.*