



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**BİR ÜNİVERSİTE HASTANESİNDE ÇALIŞAN SORUMLU
HEMŞİRELERİN KOÇLUK BECERİLERİNİN ALGILANMASI**

CANAN KIRDAR
YÜKSEK LİSANS TEZİ

HEMŞİRELİKTE YÖNETİM
ANABİLİM DALI

DANIŞMAN
Yard.Doç.Dr. YASEMİN AKBAL ERGÜN

İSTANBUL – 2007



Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne;

Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü **Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı** çerçevesinde yürütülmüş olan bu çalışma, aşağıdaki jüri tarafından **Yüksek Lisans tezi** olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi : 5... / 10... / 2007.

İMZA

Tez Danışmanı : Yard.Doç.Dr. Yasemin ERGÜN
Üniversitesi : Marmara

Üye : Doç.Dr.Şule ECEVİT ALPAR
Üniversitesi : Marmara

Üye : Yard.Doç.Dr. Nefise BAHÇECİK
Üniversitesi : Marmara


.....


.....


.....

ONAY

Yukarıdaki jüri kararı Enstitü Yönetim Kurulu'nun 08 / 11 / 2007 tarih ve 02 sayılı kararıyla onaylanmıştır.



Prof.Dr.Sevim ROLLAS
Müdür

I) TEŞEKKÜR

Bir üniversite hastanesinde çalışan sorumlu hemşirelerin koçluk becerilerinin, algılanmasını belirlemek amacıyla hazırlanan bu tez çalışmasında emeği geçen herkese sonsuz teşekkürler!

Çalışmamın her aşamasında yardımlarını, zamanını, yakın ilgi ve desteğini esirgemeyen Değerli Danışman Hocam Sayın Yard. Doç.Dr. Yasemin Akbal Ergün' e,

Yüksek lisans eğitimim boyunca destek olan, bilgi ve becerilerini paylaşan Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı Başkanı Değerli Hocam Yard. Doç.Dr. Nefise BAHÇECİK' e,

Destek ve sabırlarından ötürü sevgili Zeynep ERTÜRK' e

Tez çalışmalarım sırasında benim yanımda olan arkadaşlarım Ebru, Zeliha, Burçin, Aydılek ve Nagihan'a,

Yardım ve desteklerinden dolayı yönetici koçu Dilek Akgün Yıldırım'a,

Araştırmaya katkılarından dolayı, tez çalışmamı yürüttüğüm üniversitesi hastanesinin hemşirelik hizmetleri müdürlüğüne ve hastanede görevli olan tüm sorumlu hemşire ve servis hemşirelerine,

Tüm yaşamım boyunca sevgi ve ilgilerini esirgemeyen, bana her konuda örnek ve destek olan Sevgili Anne ve Babama, Kardeşim Tezcan ve Fatma'ya sonsuz,

TEŞEKKÜRLER...

Canan KIRDAR

II) İÇİNDEKİLER

Sayfa No

I) TEŞEKKÜR.....	I
II) İÇİNDEKİLER.....	II
III) KISALTMALAR VE SİMGELER.....	VII
IV) ŞEKİL, TABLO VE GRAFİKLER LİSTESİ.....	VIII
i. Şekillerin Listesi.....	VIII
ii. Tabloların Listesi.....	IX
iii. Grafiklerin Listesi.....	XI
1. ÖZET.....	1
2. SUMMARY.....	2
3. GİRİŞ VE AMAÇ.....	3
4. GENEL BİLGİLER.....	5
4.1. YÖNETİM, LİDERLİK VE KOÇLUK İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	5
4.1.1 Yönetim ve Yönetici.....	5
4.1.2. Liderlik ve Lider.....	7
4.1.3. Yönetici ile Liderin Karşılaştırılması.....	9
4.1.4. Koçluk-Koç.....	12
4.2. KOÇLUKLA KARIŞTIRILAN YÖNTEMLER.....	14
4.2.1. Danışmanlık.....	14
4.2.2. Mentorluk.....	15
4.2.3. Mentorluk, Koçluk Ve Danışmanlık Kavramları Arasındaki İlişkiler.....	16
4.3. KOÇLUĞUN AMACI.....	17
4.4. KOÇLUĞUN YARARLARI.....	18
4.4.1. Koçluğun Çalışanlara Faydaları.....	19
4.4.2. Koçluğun Örgütlere Faydaları.....	20

	<u>Sayfa No</u>
4.5. KOÇLUK BECERİLERİ	21
4.5.1. Dinleme Becerileri	22
4.5.2. Beden Dilini Kullanabilme Becerileri.....	23
4.5.3. Gözlem Becerileri.....	24
4.5.4. Soru Sorma Becerileri	25
4.5.5. Danışmanlık Becerileri	27
4.5.6. Geribildirim Becerileri.....	28
4.6. KOÇLUK SÜRECİ	29
4.6.1. Koçluğun Uygulanabileceği Koşulların Seçimi.....	30
4.6.2. Kaynakların Belirlenmesi	31
4.6.3. Koçluk İçin Uygun İklimin Oluşturulması.....	31
4.6.4. Yönetici Ve Astın Uygulama Planı Konusunda Görüş Birliğine Varması.....	31
4.6.5. Amaçların Belirlenmesi.....	32
4.6.6. Gelişimin İzlenmesi.....	32
4.6.7. Asta Gerekli Yardımın Sağlanması	32
4.6.8. Yöneticinin Astının Öğrenme Sürecini İzlemesi	33
4.6.9. Kazanılan Yeni Bilgi Ve Becerilerin Pekiştirilmesi	33
4.6.10. Ödüllendirme Ve Motivasyon	33
4.7. KOÇLUĞUN ETKİNLİĞİNİ ENGELLEYEN HUSUSLAR	34
4.7.1. Yöneticilerden Kaynaklanan Engeller	34
4.7.2. Çalışanlardan Kaynaklanan Engeller	35
4.8. BAŞARILI KOÇUN TEMEL ÖZELLİKLERİ	35
4.9. KOÇLUK TÜRLERİ.....	38
4.9.1. Üst Yönetim Koçluğu (Executive Coaching).....	38
4.9.2. Performans Koçluğu (Performance Coaching).....	38
4.9.3. Kariyer Koçluğu (Career Coaching).....	39
4.9.4. Girişimcilik Koçluğu (Business / Entrepreneurship Coaching).....	40
4.9.5. Aile Koçluğu (Family Coaching).....	40
4.9.6. Yaşam Koçluğu (Life Coaching).....	40
4.10. SAĞLIKTA VE HEMŞİRELİKTE KOÇLUK.....	41

	<u>Sayfa No</u>
5. GEREÇ VE YÖNTEM.....	46
5.1. ARAŞTIRMANIN TÜRÜ.....	46
5.2. ARAŞTIRMANIN YAPILDIĞI YER VE ZAMAN.....	46
5.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ.....	46
5.4. VERİ TOPLAMA ARACININ ÖZELLİKLERİ.....	47
5.4.1. Anket Formu	47
5.4.2. Ölçekleştirilmiş Koçluk Becerileri Anket Formu.....	47
5.4.3 Anket Ve Ölçeğin Yorumlanması, Puanlanması.....	48
5.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	49
5.6. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	50
5.7. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	50
6. BULGULAR.....	51
6.1. SORUMLU HEMŞİRELERİN TANITICI ÖZELLİKLERİ	51
6.1.1. Sorumlu Hemşirelerin Bireysel Özellikleri.....	51
6.1.2. Sorumlu Hemşirelerin Mesleki Özellikleri.....	54
6.1.3.Sorumlu Hemşirelerin Kurumlarındaki Koçluğa İlişkin Algılamaları.....	57
6.2. SERVİS HEMŞİRELERİNİN TANITICI ÖZELLİKLERİ	60
6.2.1. Servis Hemşirelerinin Bireysel Özellikleri.....	60
6.2.2. Servis Hemşirelerinin Mesleki Özellikleri.....	63
6.2.3.Servis Hemşirelerinin Kurumlarındaki Koçluğa İlişkin Algılamaları.....	66
6.3. SORUMLU HEMŞİRELERİN ALGILADIKLARI KOÇLUK BECERİLERİ PUAN ORTALAMALARI.....	70
6.3.1. Sorumlu Hemşirelerin Bireysel Özellikleri İle Algıladıkları Koçluk Becerileri Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	70
6.3.2. Sorumlu Hemşirelerin Mesleki Özellikleri İle Algıladıkları Koçluk Becerileri Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması	72

6.3.3. Sorumlu Hemşirelerin Kurumlarındaki Koçluğa İlişkin Algılamaları İle Algıladıkları Koçluk Becerileri Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	75
6.4. SERVİS HEMŞİRELERİNİN KOÇLUK BECERİLERİ ALGISI.....	77
6.4.1. Servis Hemşirelerinin Bireysel Özellikleri İle Algıladıkları Koçluk Becerileri Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması	77
6.4.2. Servis Hemşirelerinin Mesleki Özellikleri İle Algıladıkları Koçluk Becerileri Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması	79
6.4.3. Servis Hemşirelerinin Kurumlarındaki Koçluğa İlişkin Algılamaları İle Algıladıkları Koçluk Becerileri Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	82
6.5. SORUMLU HEMŞİRELERİN VE SERVİS HEMŞİRELERİNİN ALGILADIKLARI KOÇLUK BECERİLERİ PUAN ORTALAMASININ VE KOÇLUK DÜZEYİNİN KARŞILAŞTIRILMASI.....	84
7.TARTIŞMA.....	86
7.1. SORUMLU HEMŞİRELERİN TANITICI ÖZELLİKLERİ	86
7.1.1. Sorumlu Hemşirelerin Bireysel Özellikleri.....	86
7.1.2. Sorumlu Hemşirelerin Mesleki Özellikleri.....	86
7.1.3.Sorumlu Hemşirelerin Kurumlarındaki Koçluk Özellikleri	87
7.2. SERVİS HEMŞİRELERİNİN TANITICI ÖZELLİKLERİ	88
7.2.1. Servis Hemşirelerinin Bireysel Özellikleri.....	88
7.2.2. Servis Hemşirelerinin Mesleki Özellikleri.....	88
7.2.3.Servis Hemşirelerinin Kurumlarındaki Koçluk Özellikleri	89
7.3. SORUMLU HEMŞİRELERİN KENDİ KOÇLUK BECERİLERİNİ ALGILAMA PUAN ORTALAMASININ TARTIŞILMASI.....	91
7.3.1. Sorumlu Hemşirelerin Bireysel Özellikleri İle Kendi Koçluk Becerileri Algılarının Puan Ortalamasının Tartışılması.....	91

7.3.2. Sorumlu Hemşirelerin Mesleki Özellikleri İle Kendi Koçluk Becerileri Algılarının Puan Ortalamasının Tartışılması.....	92
7.3.3. Sorumlu Hemşirelerin Kurumlarındaki Koçluk Özellikleri ile Kendi Koçluk Becerileri Algılarının Puan Ortalamasının Tartışılması.....	93
7.4. SERVİS HEMŞİRELERİNİN ALGILADIKLARI KOÇLUK BECERİLERİ PUAN ORTALAMASININ TARTIŞILMASI.....	94
7.4.1. Servis Hemşirelerinin Bireysel Özellikleri İle Algıladıkları Koçluk Becerileri Puan Ortalamasının Tartışılması.....	94
7.4.2. Servis Hemşirelerinin Mesleki Özellikleri İle Algıladıkları Koçluk Becerileri Puan Ortalamasının Tartışılması.....	95
7.4.3. Servis Hemşirelerin Kurumlarındaki Koçluk Özellikleri İle Algıladıkları Koçluk Becerileri Puan Ortalamasının Tartışılması.....	97
7.5. SORUMLU HEMŞİRELER İLE SERVİS HEMŞİRELERİNİN ALGILADIKLARI KOÇLUK BECERİLERİ PUAN ORTALAMASININ VE KOÇLUK BECERİLERİ DÜZEYİNİN TARTIŞILMASI.....	98
8. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	100
9. EKLER.....	106
10. KAYNAKLAR.....	119
11. ÖZGEÇMİŞ.....	125

III) KISALTMALAR VE SİMGELER

ICN: Uluslararası Hemşirelik Konseyi

IV) ŞEKİL, TABLO VE GRAFİKLERİN LİSTESİ

i. Şekillerin Listesi

Sayfa No

Şekil 1: Lider ve Yöneticilerin karşılaştırılması.....	11
Şekil 2: Koçluk, Danışmanlık ve Mentorluk Yaklaşımlarının Farklı Boyutları.....	17
Şekil 3: Koçluk Programlarına Yapılan Yatırımın Geri Dönüşü, Yöneticilerde Görülen Olumlu Gelişmeler.....	21
Şekil 4: Koçların Soru Sorma Becerine İlişkin İpuçları.....	26

ii. Tabloların Listesi

Sayfa No

Tablo 1: Sorumlu Hemşirelerin Bireysel Özelliklerine Göre Dağılımı.....	51
Tablo 2: Sorumlu Hemşirelerin Mesleki Özelliklerine Göre Dağılımı.....	54
Tablo 3: Sorumlu Hemşirelerin Kurumlarındaki Koçluk Özelliklerine Göre Dağılımı.....	57
Tablo 4: Servis Hemşirelerinin Bireysel Özelliklerine Göre Dağılımı.....	60
Tablo 5: Servis Hemşirelerinin Mesleki Özelliklerine Göre Dağılımı.....	63
Tablo 6: Servis Hemşirelerinin Kurumlarındaki Koçluk Özelliklerine Göre Dağılımı.....	66
Tablo 7: Sorumlu Hemşirelerin Yaşı ile Kendi Koçluk Becerilerini Algılama Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	70
Tablo 8: Sorumlu Hemşirelerin Öğrenim Durumu ile Kendi Koçluk Becerilerini Algılama Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	70
Tablo 9: Sorumlu Hemşirelerin Medeni Durumu ile Kendi Koçluk Becerilerini Algılama Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	71
Tablo 10: Sorumlu Hemşirelerin Çocuğu Olma Durumu ile Kendi Koçluk Becerilerini Algılama Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	71
Tablo 11: Sorumlu Hemşirelerin Çalıştığı Birim ile Kendi Koçluk Becerilerini Algılama Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	72
Tablo 12: Sorumlu Hemşirelerin Meslekte Çalışma Yılı ile Kendi Koçluk Becerilerini Algılama Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	72
Tablo 13: Sorumlu Hemşirelerin Yönetici Olarak Çalışma Yılı ile Kendi Koçluk Becerilerini Algılama Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	73
Tablo 14: Sorumlu Hemşirelerin Ast Sayısı ile Kendi Koçluk Becerilerini Algılama Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	73
Tablo 15: Sorumlu Hemşirelerin Mesleği İsteyerek Seçme Durumu ile Kendi Koçluk Becerilerini Algılama Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	74
Tablo 16: Sorumlu Hemşirelerin Koçluk Eğitimi Alma Durumu ile Kendi Koçluk Becerilerini Algılama Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	75
Tablo 17: Sorumlu Hemşirelerin Koçluk Özellikleri Taşdığına İnanma Durumu ile Kendi Koçluk Becerilerini Algılama Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	75

Tablo 18: Sorumlu Hemşirelerin Kurumda Koçluk Yapılma Durumu ile Kendi Koçluk Becerilerini Algılama Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	76
Tablo 19: Servis Hemşirelerinin Yaşı ile Algıladıkları Koçluk Becerileri Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	77
Tablo 20: Servis Hemşirelerinin Öğrenim Durumu ile Algıladıkları Koçluk Becerileri Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	77
Tablo 21: Servis Hemşirelerinin Medeni Durumu ile Algıladıkları Koçluk Becerileri Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	78
Tablo 22: Servis Hemşirelerinin Çocuk Sahibi Olma Durumu ile Algıladıkları Koçluk Becerileri Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	78
Tablo 23: Servis Hemşirelerinin Çalıştığı Birim ile Algıladıkları Koçluk Becerileri Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	79
Tablo 24: Servis Hemşirelerinin Meslekte Çalışma Yılı ile Algıladıkları Koçluk Becerileri Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	79
Tablo 25: Servis Hemşirelerinin Aynı Sorumlu Hemşireyle Çalışma Yılı ile Algıladıkları Koçluk Becerileri Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	80
Tablo 26: Servis Hemşirelerinin Çalışma Şekli ile Algıladıkları Koçluk Becerileri Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	80
Tablo 27: Servis Hemşirelerinin Mesleği İsteyerek Seçme Durumu ile Algıladıkları Koçluk Becerileri Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	81
Tablo 28: Servis Hemşirelerinin Koçluk Eğitimi Alma Durumu ile Algıladıkları Koçluk Becerileri Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	82
Tablo 29: Servis Hemşirelerinin Yöneticilerinin Koçluk Özellikleri Taşıdığına İnanma Durumu ile Algıladıkları Koçluk Becerileri Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	82
Tablo 30: Servis Hemşirelerinin Kurumda Koçluk Yapılma Durumu ile Algıladıkları Koçluk Becerileri Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	83
Tablo 31: Sorumlu Hemşireler ile Servis Hemşirelerinin Algıladıkları Koçluk Becerileri Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	84
Tablo 32: Sorumlu Hemşirelerin Ve Servis Hemşirelerinin Algıladıkları Koçluk Becerileri Düzeyinin Karşılaştırılması.....	85

iii. Grafiklerin Listesi

Sayfa No

Grafik 1: Sorumlu Hemşirelerin Yaş Dağılımı.....	52
Grafik 2: Sorumlu Hemşirelerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı.....	52
Grafik 3: Sorumlu Hemşirelerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	53
Grafik 4: Sorumlu Hemşirelerin Çocuk Sahibi Olma Durumlarına Göre Dağılımı.....	53
Grafik 5: Sorumlu Hemşirelerin Çalıştıkları Birimlere Göre Dağılımları.....	55
Grafik 6: Sorumlu Hemşirelerin Mesleki Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı.....	55
Grafik 7: Sorumlu Hemşirelerin Yöneticilik Deneyim Yıllarına Göre Dağılımı.....	56
Grafik 8: Sorumlu Hemşirelerin Kendilerine Bağlı Ast Sayısına Göre Dağılımı.....	56
Grafik9:Sorumlu Hemşirelerin Mesleklerini İsteyerek Seçme Durumlarının Dağılımı.....	56
Grafik 10: Sorumlu Hemşirelerin Koçluk Eğitimi Alma Durumlarının Dağılımı.....	58
Grafik 11: Sorumlu Hemşirelerin Koçluk Özellikleri Taşıdığına İnanma Durumlarının Dağılımı.....	58
Grafik12:Sorumlu Hemşirelerin Kurumlarında Koçluk Yapılma Durumuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı.....	59
Grafik 13: Sorumlu Hemşirelerin Koçluk Yapmalarını Etkilediğini Düşündükleri Kurumsal Faktörlere İlişkin Görüşlerinin Dağılımı.....	59
Grafik 14: Servis Hemşirelerinin Yaş Dağılımı.....	61
Grafik 15: Servis Hemşirelerinin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı.....	61
Grafik 16: Servis Hemşirelerinin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	62
Grafik 17: Servis Hemşirelerinin Çocuk Sahibi Olma Durumlarına Göre Dağılımı.....	62
Grafik 18: Servis Hemşirelerinin Çalıştıkları Birimlere Göre Dağılımları.....	64
Grafik 19: Servis Hemşirelerinin Mesleki Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı.....	64
Grafik 20:Servis Hemşirelerinin Aynı Yönetici İle Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı.....	65
Grafik 21: Servis Hemşirelerinin Çalışma Şekline Göre Dağılımı.....	65
Grafik 22:Sorumlu Hemşirelerin Mesleklerini İsteyerek Seçme Durumlarının Dağılımı.....	65
Grafik 23: Servis Hemşirelerinin Koçluk Eğitimi Alma Durumlarının Dağılımı.....	68
Grafik 24: Servis Hemşirelerinin Yöneticilerinin Koçluk Özellikleri Taşıdığına İnanma Durumlarının Dağılımı.....	68

Grafik 25: Servis Hemşirelerinin Kurumlarında Koçluk Yapılma Durumuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı.....	68
Grafik 26: Servis Hemşirelerinin Yöneticilerinin Koçluk Yapmalarını Etkilediğini Düşündükleri Kurumsal Faktörlere İlişkin Görüşlerinin Dağılımı.....	69
Grafik 27: Servis Hemşirelerinin Yöneticilerinde Olduğunu Düşündükleri Koçluk Özelliklerinin Dağılımı.....	69

1. ÖZET

Koçluk, kişinin performansını arttırmak için kullanılan bir süreçtir.

Bu çalışma bir üniversite hastanesinde çalışan sorumlu hemşirelerin koçluk becerileri algısını belirlemek amacıyla tanımlayıcı ve kesitsel olarak planlanmış; hastane yönetiminden gerekli izinler alındıktan sonra Kasım-Aralık 2006 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Veri toplama amacıyla, anket soruları ve algıları değerlendiren ölçekleştirilmiş anket formu kullanılmıştır. Veri analizinde parametrik ve non parametrik testler kullanılmıştır.

Sorumlu hemşirelerin koçluk becerileri algılarında, meslekte çalışma yılı ve sorumlu hemşire olarak çalışma yıllarına göre istatistiksel olarak anlamlı fark bulunurken, diğer değişkenlerde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Servis hemşirelerinin koçluk becerileri algılarında ise, çalıştığı birim, çalışma şekli, sorumlu hemşiresinin koçluk özellikleri taşıdığına inanma ve kurumda koçluk yapıldığını düşünme özellikleri ile istatistiksel olarak anlamlı fark bulunurken; diğer değişkenler arasında anlamlı fark bulunmamıştır.

Sorumlu hemşireler kendi koçluk becerilerini yüksek düzeyde algılayırken, servis hemşireleri sorumlu hemşirelerin koçluk becerilerini orta düzeyde algılamış olup, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Koç, koçluk, sorumlu hemşirelerin koçluk becerileri

2. SUMMARY

THE PERCEPTIONS OF COACHING SKILLS OF CHARGE NURSES WHO WORK IN A UNIVERSITY HOSPITAL

Coaching is a process that improve the performance of the person.

This study is planned in order to define the coaching skills of the charge nurses in the university hospital and it is performed in the period of October-December 2006 after getting permission.

There are a correlation between the number of the years working as a nurse and a charge nurse and the perception of the coaching skills by charge nurses. Meanwhile, a statistically significant correlation between other variables is not obtained.

There are a correlation between some variables such as the unit they work in, the shift of their work, with their belief in whether or not the charge nurse has the coaching skills and their belief whether or not there is coaching in the institute and the perception of the coaching skills by service nurses. Meanwhile, a statistically significant correlation between other variables is not obtained.

While charge nurses perceived their coaching skills high level, service nurses perceived charge nurses's coaching skills middle level and there was significant correlation between two group's perception.

Key words: Coach, Coaching, Coaching Skills of Charge Nurse,

3. GİRİŞ VE AMAÇ

Yeni bin yılın yükselen değerleri, şirketleri hızla değişime ayak uydurmaya zorlarken, şirketler de işe liderlerinden başlama gereği duymaktadır. Değişmenin, yenilenmenin ancak insanın kendini geliştirmesiyle mümkün olabileceği yadsınamaz bir gerçektir. Yönünü belirlemiş, hedefine odaklanmış, ekibiyle, üstleriyle amaca yönelik iyi ilişkiler kurabilen, duygusal zekası gelişmiş liderler değişimin öncüleridir. İşte bu noktada koçluk, yeni dünyanın öncü insanların zihin haritalarını yeniden yapılandırmakta, başarıyı hedefleyen kurumlara ve bireylere kılavuzluk etmekte temel bir rol üstlenmektedir.

İşgörenler de, liderler de kişilerarası becerilere, düşünsel yeteneklere (çok yönlü düşünme, analiz ve sentez yapabilme vs.) iletişim, takım kurma vb. becerilere sahip olmalı ve geliştirmelidir. Günümüzde işbirliği ve organizasyona bağlılık, teknik uzmanlıktan daha önemli görülmeye başlamıştır. Bu nedenle, işgörelere bu becerilerin kazandırılması amacıyla eğitim ve geliştirme tekniği olarak koçluk uygulanmalıdır.

Koç, günümüzde ihtiyaç duyulan lider yönetici özelliklerini en fazla taşıyan lider türüdür. Koçluk, diğer eğitim ve geliştirme yöntemleri içinde en etkin yönetici geliştirme tekniğidir. Bu sebeple koçluk sürecinin işletmelerde uygulanması ve geliştirilmesi organizasyonun etkinlik ve verimliliğini artırması açısından yararlı olacaktır.

Koçluk, bir yandan bireylerin yeni beceriler kazanmaları, kendi en iyilerine ulaşmaları ve böylece bireysel performanslarını iyileştirmeleri sonucunda tüm organizasyondaki toplam performansın iyileştirilmesini sağlarken, diğer yandan bu bireyler arasından lider yöneticileri yetiştirerek organizasyonda koçluğun uygulanmasını ve başarıların sürekliliğini sağlamaktadır.

Koçluğun en önemli özelliği, her düzeydeki çalışanın liderlik becerilerini geliştirmesine yardım etmesidir. Yöneticileri koç olarak yetiştirmek, yani eğitimle yöneticilere koçluğu kazandırmak mümkündür. Ancak bunun için organizasyonun koçluk felsefesini benimsemesi, tepe yönetiminin strateji ve politikaları ile koçluğa destek olması gerekmektedir.

Yönetici temelde, çalışanları kontrol ederek, belirlenen hedeflere doğru yönleltmeye çalışırken, liderler çalışanların, temel ihtiyaçlarını karşılayarak hedefe

doğru yönelterek yönlendirirler. Bir çeşit liderlik olan koçlukta bireyleri ve takımları sonuçlara eğiterek ulaştıran, geliştiren, yönlendiren ve bunun için uygun ortamı ve koşulları hazırlayan kişidir.

Ülkemizde gün geçtikçe daha sık duyulmaya başlanan koçluk kavramı kişinin performansını artırmayı amaçlayan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticiliğin bir boyutu olarak, kurum içinde kullanılabilen koçluk süreci, aynı zamanda danışmanlar tarafından her kesime hitap eden bir hizmet olarak da sunulabilmektedir.

Koçluk bu hizmeti alan danışanın, özel ve profesyonel yaşamda gelişiminin sağlanmasını hedefleyen ve tümüyle güven ve gizlilik esasına dayanan bir süreçtir. Koçluk uygulayan kurumlar ise; çalışanlarının kişisel vizyonları ile organizasyon vizyonu arasındaki uyumu sağlar ve bireysel performansları artırarak kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesini desteklerler.

Ayrıca, sağlık hizmeti sunan bir kuruluş ya da herhangi bir işletme eğer varlıklarını sürdürmek pazarda pay sahibi olmak ve müşterilerini kaybetmemek istiyorsa, kaliteli hizmet üretecek yöntemler bulmak zorundadır. Tabi bu da, bu hizmeti sunan kişilerin performanslarını en üst düzeyde tutmakla mümkündür. Bu bağlam da ko (yönetici hemşire); çalışanların performansını nerelerde ve nasıl geliştirmesi gerektiğini bilir, geribildirim verir, çalışanın özgüvenini artırır, çalışan bu yolla yeni bilgi, yetenek ve beceriler kazanır ise istenilen kalitedeki hizmete en kısa sürede ve en etkili biçimde ulaşılır. Hemşirenin eğitici yönünü düşünürsek koçluğun hemşireliğe pek de uzak bir kavram olmadığını görürüz.

Bu araştırma, sorumlu hemşirelerin koçluk becerileri algısını belirlemek amacıyla planlanmış olup, sonuçlarının hastanelerdeki koçluk çalışmaları uygulamalarında yararlı olması hedeflenmektedir.

4. GENEL BİLGİLER

4.1. YÖNETİM, LİDERLİK VE KOÇLUK İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

4.1.1 Yönetim ve Yönetici

Yönetim kavramı genel olarak “başkaları vasıtası ile iş görme sanatı” anlamına gelmektedir. Howard M. Carlisle'in tanımına göre “Örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi amacıyla planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir biçimde uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür.” Yönetim, insanların ortak amaçlarına en kısa zamanda ve en iyi biçimde ulaşmaları için grup halinde eyleme geçmeleridir. Bu amaçla gerçekleşen yönetsel faaliyetler arasında; bir grup insanı belirli hedeflere kararlı ve uyumlu biçimde yöneltme, bunun için gerekli olan işbirliği, koordinasyon, iletişim ve motivasyonu sağlama ve geleceğe yönelik rasyonel, isabetli kararlar alma sayılabilir (4,8,40,48).

Yönetim kavramını kısaca açıkladıktan sonra yönetici tanımını yapacak olursak; yöneticiyi, “başkaları vasıtasıyla iş gören ve başarıya ulaşan kişi” olarak tanımlamak mümkündür. Dilimizde sevk ve idareci, müdür gibi terimler için kullanılmaktadır. Genel anlamda yönetici, planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol gibi çeşitli yönetsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için gerekli kararları alan, sorumlu olduğu bölüm veya işletmeyi belirlenmiş amaçlar etrafında yönlendiren, gerekli planlamaları yapan, talimatlar veren, denetleyen, tüm bunlar için gerekli niteliklere ve yetkilere sahip kimsedir. Çeşitli şekillerde tanımlanan yönetici, beşeri kaynakların yanı sıra maddi kaynaklar ve zamanı da üretim faktörleri olarak kullanmak ve insan emeği ile uyumlaştırmak, ahenk ve işbirliğini sağlamak durumunda olan kişidir. Açık sistem ve durumsallık görüşlerine göre yönetici, bir zaman dilimi içerisinde ve değişken çevre koşulları altında çeşitli amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve beşeri üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kimsedir. Drucker ise tüm bunların yanı sıra yöneticiyi, bilginin uygulanmasından ve performansından sorumlu kişi olarak tanımlamaktadır. Yani bilgiye sahip olan ve etkin şekilde yöneten bir yönetici, diğer kaynakları da etkin şekilde yönetebilir (4,19,21,40).

Yöneticiler hiyerarşik yapıdaki konumlarına göre sınıflandırıldığında:

Alt düzey yöneticiler: Başkalarının çalışmalarından sorumlu yöneticilerin kurumda buldukları alt düzeye ilk kademe ve ilk düzey yönetim denir. Alt düzey yöneticiler işi bizzat yapan çalışanları yönlendiren ve nezaret eden kişilerdir.

Orta düzey yöneticiler: Orta düzey yöneticiler, diğer yöneticiler ve bazen de çalışanların faaliyetlerini yönlendirirler. Orta düzey yöneticilerin temel sorumluluklarından biri kurumun kapsamlı politikalarının uygulanmasına hizmet edecek faaliyetleri yönlendirmektir. Kurumdaki bölüm veya departman şefleri orta düzey yöneticiye örnek verilebilir.

Üst düzey ve tepe yönetici: Üst yönetim kurumun tüm yönetiminden sorumludur. Bu yönetim düzeyi kurumun faaliyet politikalarını belirler ve kurumun çevresiyle olan iletişimini yönlendirir (64).

Başarılı bir yöneticide bulunması gereken özellikler ve sergilemesi gereken davranışlar ise, literatürde çok fazla araştırmaya konu olmuş ve konuyla ilgili çeşitli yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlara girmeden önce genel olarak bu özellikleri sıralamak mümkün:

1. Sorumlu olduğu işi ve yöneteceği kişileri yakından tanımalıdır, ya da buna özen göstermelidir.
2. İşgörelere karşı her zaman insancıl, objektif bir tutum içerisinde olmalıdır.
3. İşgören hatalarını hoş görmelidir. Hataların iyi birer öğrenme fırsatı olduğunu düşünmeli ve insanları buna inandırmalıdır.
4. İşgörenlerle iyi ilişkiler kurarak, ilişkilerini iş dışında da sürdürebilmeli, sorunlarını dinleyebilmeli, güvenlerini kazanmalı ve duydukları güvene layık olmalıdır.
5. Onların görüş ve önerilerini almalı, kendilerine değer verildiği hissini duymalarını sağlamalıdır.
6. Sorumluluk duygusu gelişmiş olmalıdır. Bunu işgörelere de aşılmalıdır. İş disiplinine önem verdiğini göstermelidir.
7. Kişiliği ve davranışlarıyla işgörelere örnek olmalıdır. Bilindiği gibi davranışlar, sözlerden daha etkilidir.

8. Sağlam bir kişiliğe sahip olmalı, kendisine güvenmeli, sağduyulu, soğukkanlı, sabırlı ve yeterince cesur olmalıdır.
9. İşgörenleri motive ederek grup çalışmalarına katılmaya, sorumluluk almaya yönleltmeli, kendilerini geliştirmeleri için onları desteklemeli; tüm bunlar için isteklendirmeli, cesaretlendirmeli, teşvik etmelidir.

Belirtilen bu özellikler, ileride bahsedileceği gibi, koçun sahip olması ve geliştirmesi gereken niteliklerin bir kısmını içermektedir (4,47).

4.1.2. Liderlik ve Lider

İnsan, sosyal bir varlık olarak, kişisel ihtiyaçlarını gidermek için grup içerisinde yer almak durumundadır. Grup oluşturmadan, insanların birey olarak tek başına yaşayıp, bütün istek ve ihtiyaçlarını karşılaması mümkün değildir. Araç – amaç döngüsü içerisinde, insanlar grup olarak yaşayıp ve bunun doğal bir sonucu olarak grubu yönetecek, ortak hedefe götürecektir kişiye de ihtiyaç duyarlar (20,26,35).

Yönetim bilimiyle ilgili literatür incelendiğinde, liderlik için herkes tarafından kabul görmüş bir anlam veya tanımla karşılaşmak mümkün değildir. Bu bağlamda, yapılan her tanım, liderlik kavramının değişik boyut ve yönlerini ifade etmekte, farklı açılara ışık tutmaktadır. Genel olarak liderlik tanımlarında, iki veya daha fazla kişinin amaçlarını gerçekleştirmek için, birbirleriyle etkileşimde bulunarak, güçlerini, zamanlarını, maddi kaynaklarını ve çabalarını uyumlu bir şekilde bir araya getirerek oluşturulan her toplulukta lider, liderlik ve izleyicilik olgularından söz edilmektedir (35).

Liderlik kavramının daha iyi anlaşılabilmesi açısından iki noktanın önemle belirtilmesi gerekmektedir: Birincisi, insanlar, kişilik yapılarına bağlı olarak, yönetmeye veya yönetilmeye ihtiyaç duymaktadır. Truman lideri, başkalarının yapmak istemediği ve sevmediği işleri onlara yaptırma yeteneğine sahip kişi olarak tanımlamaktadır (20). Buna karşın, Cüceloğlu, bir insan ancak yönetilecek birisi varsa yönetici olabilir diyerek, liderliğin şarta bağlı bir durum olduğunu vurgulamaktadır (20). Belirtilmesi gereken noktalardan ikincisi ise, ast – üst ilişkisinin olduğu formel örgütlerden, informel bir yapıya sahip olan aile gruplarına kadar uzayan bir yelpazede, etkileyen – etkilenen veya lider – izleyen ilişkisinin varlığıdır. Liderliğin böyle geniş bir alana yayılması ve herkesin içinde lider olma veya lidere bağlanma ihtiyacının var olması, konu üzerinde

sayısız araştırma yapılmasına sebep olmuş, birçok bilim dalı liderliği kendi açısından tanımlamaya çalışmıştır (35).

Liderlik olgusunun, örgütler açısından önemli olmasının en önemli gerekçeleri arasında, örgütsel plan veya programların her şeyi öngörememesi, örgütlerin içinde bulunduğu ortamın son derece dinamik ve kaygan olması, örgütsel yapı ve ilişkilerin geleceğe dönük olarak yapılandırılması, örgütlerin en önemli unsurunun yani insanın değişken, öngörülemez ve karmaşık bir yapıya sahip olması gibi özellikler gösterilmektedir (2).

Lider; belli bir durum, zaman ve koşullar altında bir grup üzerinde; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan, deneyimlerini aktaran, izleyenlerinin, uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan kişi, liderlik ise, amaçları gerçekleştirmek için grup aktivitelerini etkileme sürecidir (35).

David Van Fleet liderliği, diğerlerinin davranışlarını şekillendirebilme doğrultusunda bir etkileme süreci olarak tanımlarken, diğer bir tanım liderliği, belirli şartlar altında belirli kişi veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkaların faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme sürecidir. Lideri, içinde bulunduğu grup üyelerini başkalarından daha fazla etkileyen kişi olarak tanımlamakta mümkündür (20,22,30).

Liderlik davranışlarında mutlak ve değişmez doğrular yoktur. Liderlik, olanı görmek, olması gerekeni kestirmek ve yapılması istenen eylemi personelin ve örgütün beklentilerini bütünleştirerek, gerçekleştirebilmektir. Yönetimde başarı sağlamak, her şeyden önce, yöneticinin liderlik niteliği ile ilişkilidir. Çünkü liderlik, planları ve kararları eyleme dönüştürme yeteneğidir (5).

Liderliğin oluşması için formal organizasyonun veya formal yetkinin mevcudiyetinin şart olmadığı bilinmektedir. Liderlik, grup üyelerini başarıya taşıma, başarılı olmaya hazırlama ve başarıya odaklama yeteneğidir. Liderlik bir etkileme sürecidir. Liderin gücü, grubun liderin etkisini kabul etmesine bağlıdır. Grup, liderden etkilendiği oranda ve müddetçe lider güçlüdür (4,40).

Liderlik sürecinde sadece emirler yağdırmak, işlerin yapılması için yeterli değildir, aynı zamanda izleyenlerin görev ve amaçlar konusunda ikna edilmesi, uyandırılması, özendirilmesi ve öğütlerde bulunması, mevcut bilgilerin paylaşılarak

bilgilendirilmesi, eğitim ve öğretim ile günlük mesainin zevkli hale getirilmesi de gerekmektedir (27).

Bütün bu liderlik tanımlarında ortaya çıkan ortak olarak belirtilmeye çalışılan amaç, lider, izleyenler ve ortam olmak üzere dört temel öge vardır:

Amaç: Grup bireylerinin bir araya gelmesine neden olan hedefler, ilgi ve ihtiyaçlardan oluşan ögedir.

Lider: Grubu oluşturan öğeleri etkileyebilen örgüt ögesidir.

İzleyenler (üye): Liderin yaptığı etkiyi kabullenen kişilerdir.

Ortam: Üyelerin yeterliliği, ilişkilerin düzeyi, hedeflerin gerçeklenirliliği güdülenme ve motivasyon düzeyi gibi faktörlerden oluşan temel ögedir (26).

Görüldüğü üzere, yapılan tanımlamalar, insan, etkileme ve amaç kavramları üzerine odaklanmaktadır. Dolayısıyla, liderlik kavramının; insan, etkileme ve amaç kavramlarıyla iç içe geçmiş, birbirleri arasında sürekli ve karşılıklı etkileşimsel bir ilişkiyi yansıttığı söylenebilir.

J. Keith Londen, liderlik konusundaki bir yazısında ideal bir liderde görmek istediği yetenekleri ve kişiliği şöyle özetlemektedir;

- a) Bir lider, geleceği görebilmelidir, geleceğin getireceği belirsizlik ve risklere karşı sürekli olarak tetikte olmalı ve sağduyu ile planlama yapmalıdır.
- b) Bir lider, hiçbir zaman ödün vermeyeceği amaçlara ulaşmayı engelleyici çabalara karşı sabır, kararlılık ve cesaretle karşı koymalıdır.
- c) Bir lider, en zor koşullar altında bile ümitsizliğe kapılmamalı, böyle bir durumda çevresine güven vererek, morali yüksek tutmalıdır.
- d) Bir lider, ortaya çıkan sorunları ne kadar büyük ve ne kadar beklenmedik olursa olsun; yaratıcı zekası ve akılcı yaklaşımı ile çözümleyebilmelidir.
- e) Profesyonel bir lider, bilgi ve deneyimleriyle çevresindekilerin amaca yönelik çalışmalarına ve çevresindeki kişilerin yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmalıdır.
- f) Bir liderin, çevresinin saygısını ve güvenini kazanması için adil olması, ahlak ve ilke sahibi olması gereklidir (73).

4.1.3. Yönetici ile Liderin Karşılaştırılması

Lider ve yönetici kavramları birbirleri ile karıştırılmaya ve birbirleri ile eşanlamlı gibi kullanılmaya son derece uygundur. Her ne kadar çakışan yönleri bulunsa da, aslında, liderlik ve yöneticilik kavramları birbirlerinden önemli derecede ayrılan

özellikler ve yönler taşımaktadır. Her şeyden önce, yönetim karmaşık işlerle uğraştığı için, örgüt, ne kadar aktif yöneticiye sahipse, karmaşıklık o derece azalacaktır. Liderlik fonksiyonu ise, örgütlerin en önemli amacı olan, devamlılık ve rekabet noktasında gerekli olan değişim ve dönüşümleri gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır (72).

Yöneticiler, temelde çalışanları kontrol ederek, belirlenmiş hedefe doğru yöneltmeye çalışırken; liderler, izleyenlerin temel ihtiyaçlarını karşılayarak, hedefe doğru güdüler. İşlevsel açıdan yöneticiler, planlama, bütçeleme, örgütlenme vb. işlevler ile ilgilenirken, liderler, yöneltme, yönlendirme ve bütünleştirme gibi işlevleri üstlenirler. Başkalarını yönetme hakkı üst makamlar tarafından, liderlik etme hakkı ise, izleyiciler tarafından verilmektedir (35).

Liderlik ve yöneticilik birçok noktada çakışacağı ve bir bireyde bir araya gelebileceği gibi, çoğu zaman da çatışır. Çok iyi bir yönetici olduğu halde, liderlik özelliği taşımayanlar olduğu gibi, lider oldukları halde, yöneticilere gerekli olan niteliklere sahip olamayanlar da mevcuttur. Kayıkçı'ya göre, yöneticiler, işleri doğru yaparlarken, liderler, doğru işleri yaparlar (35). Liderlik özelliklerinin önemli bir kısmı, doğuştan gelse de, eğitim yoluyla geliştirilebilir fakat yöneticilik meslektir ve eğitim yoluyla elde edilir. Gerek lider gerekse de yöneticiler, örgütlerde çalışmalarına rağmen, liderler, hiçbir zaman örgüte ait olarak kalmazlar (26,74).

Dolayısıyla, yönetici kavramı, başkaları aracılığı ile iş gören kişi olarak tanımlanırken, lider, birilerini bir amaç doğrultusunda yönlendiren olarak tanımlanmaktadır. Bu her iki kavram da birilerini istenilen hedefe doğru yöneltme konusunda ortaklık gösterse de, kullanılan güç kaynakları, araçlar, güdüleyiciler vb. konularda farklılık göstermektedir. Yönetici, temel güç kaynağını üst otoriteden alırken, lider, izleyicilerden almaktadır (39).

Diğer bir deyişle, yönetim insanları etkileme de formal gücü kullanırken, liderlik sosyal etkileme sürecinden yararlanmaktadır. Yönetme, yönetim fonksiyonlarını gerçekleştirmek için gerekli otoriteye sahip olma ve istenen çalışmaları yapma işlemi iken liderlik, grup üyelerinin ortaklaşa kabul ettikleri amaçlara ulaşmak için birilerinin grup üyelerini etkilemesi olayıdır. Mintzberg; liderlik rolünün yöneticilere ait ortak rollerden yalnızca bir tanesi olduğunu ve bu rolün çalışanları güdülemek ve yol göstericilikle ifade edildiğini ortaya koymaktadır. Liderlik yönetsel bir görevdir, ve

liderlik yönetimin önemli araçlarından birisidir. Tüm yönetim becerileri, liderlik boyutunun temelini oluşturmaktadır (22,36).

Yönetici ile liderin, kişiye bir şeyi yaptırma şeklini karşılaştırdığımızda; Yönetici, kişiye, para ödülü veya iyi bir sicil vaat ederek iş yaptırabilir. Eğer bunlar işe yaramaz ise, ceza, makamını düşürme, işten kovmayla tehdit ederek veya başka yöntemlerle de iş yaptırabilir. Zaten yöneticilerin çoğu da bunları yapmaktadır. Burada üzerinde durulması gereken konu “istemek” tir. Önemli olan bir kişiye bir şeyi “isteyerek” yaptırmaktır. Liderler, yapılması gerektiğine inandığı şeyi başkasına, istekle yaptırabilirler (68).

Yöneticinin kurum içinde yerini alış biçimi ile liderin ortaya çıkışı farklı biçimlerde olmaktadır. Yönetici kurumda tanımlanan görevlerle ortaya çıkar, çalışmalarının yetki ve sorumluluklarının sınırı girişimci grup ve onların temsilcilerince belirlenir. Liderlik atama olgusu dışında olup, bireyin bağlı olduğu grup içersinde bazı özellikler taşıması sonucu ortaya çıkar (22).

Yönetici, organizasyonun bugünü yöneten lider ise, organizasyonun geleceğini hazırlayan kişidir. Yöneticilik kontrole dayanır; liderlik güvenden esinlenir. Yönetici taklit eder, uygular; lider oluşturur. Yönetici idare eder; lider buluş yapar. Yönetici devam ettirir; lider geliştirir. Yönetici sistem ve yapıyla, lider insanla ilgilenir. Yönetici nasıl ve ne zaman, lider ise ne ve niçin diye sorar. Yöneticiler işleri doğru yapar, liderler doğru işleri yaparlar (3).

Kurumun amaçlarına ulaşmasında önemli yeri olan iki yönetim aracı arasındaki farklılıklar ve ilişkiler Şekil 1’de özetlenmiştir.

LİDERLER	YÖNETİCİLER
✓ Liderler gücünü kişileri etkilemelerinden ve kişisel ilişkilerinden alır.	✓ Yöneticiler gücünü buldukları makamın gücüne dayanarak alır.
✓ Başarı için insanlara dayanırlar	✓ Başarı için sisteme dayanırlar
✓ Ekibinde yar almak isteyen izleyicilere sahiptir	✓ Genellikle kendilerinin tayin ettikleri izleyicilere sahiptir.
✓ “sana faydalı olan.....” kelimeleri ile görüşlerini ifade eder.	✓ Kurum tarafından belirlenmiş olan hedeflere ulaşmak için gayret sarfeder.
✓ İnsanlara güvenirlir.	✓ Denetime güvenirlir.
✓ Doğru işleri yaparlar.	✓ İşleri doğru yaparlar.
✓ Kurumu ihtiyaçları için değiştirmeye çalışır, kurumu geliştirirler.	✓ Örgütün şimdiki durumunu muhafaza etmeye çalışırlar ve süreklilik sağlarlar.

✓ Değerler, taahhütler gibi konularda ilişkileri vurgulamaya eğilimlidir.	✓ Örgüt, koordinasyon, malzeme ve insan gibi kaynak kontrollerini vurgulamaya eğilimlidir.
✓ Değişiklik yapmaya ve riske atılmaya eğilimlidir.	✓ Dikkatli hareket ederler ve kesin olmayandan korkarlar.
✓ Uzun vadede örgütün neyi başarabileceğini hayalini kurarlar.	✓ Kısa vadede gerçekleşen hedef ve amaçlara odaklanırlar.

Şekil 1: Lider ve Yöneticilerin karşılaştırılması

Kaynak: İlker B., Aydemir N.: Yönetim Teorileri, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1992, S:83

Yönetici olmadan lider olduğu gibi, lider olmadan yönetici de olunabileceği anlayışının yönetim literatüründe yer almasına karşın, alışıla gelen yönetici davranışları günümüz kurumlarını etkili kılmada ve sorunları çözümede yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin aynı zamanda lider olmaları kurumsal etkinliğin sürdürülmesi açısından önem kazanmıştır (21).

4.1.4. Koçluk-Koç

“Koç” kavramının kullanımı İngiltere’de 1500’lü yıllara kadar uzanmaktadır. Bu dönemde bir binek arabasını süren hayvana ya da yolcu vagonunu çeken lokomotifine koç denilmekteydi. Bu anlamını bugün de koruyan koçluğa zamanla yeni anlamlar da yüklenmiştir. Koçluk, günümüzde çoğunlukla bir kimseyi olduğu yerden olmak istediği yere götürme anlamında kullanılmaktadır.

Koç, bireysel kariyer planlama uzmanıdır. Bireyin kariyerini etkileyebilecek tüm faktörler ile ilgili fikirler geliştirir. Koç işlerin iyi yapılması için sürekli olarak motive eder ve diğer işlerde yardımcı olur. Ayrıca koç çalışanların istenen işleri tamamlanması için yetişkin eğitimi bilgi ve uzmanlığını kullanır, çift yönlü iletişimi kurar ve işin yapılması için gerekli kaynaklara sahiptir (9,62,70).

Koç iyiyi ödüllendirir, astla birlikte oluşturduğu ortak eylem planını kullanarak, olumsuzlukların düzelmesini sağlar ve böylelikle performans değerlendirmesine katkıda bulunur (62,70).

Koçlar, danışanları için bir öğretmen değil, kişilerin daha yüksek performansa ulaşmaları için kendi yeteneklerinin farkında olmasını ve bu yeteneklerin ortaya çıkartılmasını sağlayan bir partnerdir. Çalışanın performansını ve imajını geliştirici çalışmalar yapar. Etkili bir koç tıpkı bir ajanda gibidir. Bireyin yeteneklerini keşfetmesini sağlar, güçlü yanlarını ve geliştirmesi gereken özelliklerini bireyle birlikte

belirler. Koçlar, insanların “buldukları” yerlerden “olmak istedikleri” yerlere gitmelerine yardımcı olurlar. Ancak bunu yaparken, cezalandırma ve tehdit etme yerine cesaretlendirme, özendirme ve bilgilendirme yolunu kullanırlar (9).

Koç, danışanın geçmişte ve bugün nerede olduğunu, nereye gitmek istediğini ve bunun için nasıl bir yol izlenmesi gerektiği konusunda danışanını bilgilendirir. Koç, performans geliştirmeye odaklanarak danışanının en iyi çaba ve performansı elde etmesi için ona ilham ve cesaret verir. Sorumluluk almaya özendirir, kendine güvenmesini sağlar. Koç, gerektiğinde iş bilgisini ve insan ilişkileri becerisini, yerinde ve dengeli bir şekilde kullanarak, danışanının kişisel ve profesyonel gelişimini destekler. Koç, kişisel ve profesyonel iş yaşamı arasında sinerji yaratılmasına yardımcı olur (9).

Koçluk, bireysel yönetim danışmanlığı olarak da adlandırılır ve farklı yöntemlerle bireysel ve örgütsel değişimin planlı, derin ve kalıcı olarak gerçekleşmesini sağlayan dünyadaki en etkili modellerden biridir. Yönetimsel bir eylem olarak, bireyleri ve takımları sonuçlara ulaştırmak için yetkilendiren, geliştiren ve cesaretlendiren uygun ortam ve koşulları yaratır. Aslında koçluk, bütün hayatımız boyunca gördüğümüz ve deneyimlediğimiz bir danışma ilişkisidir. Koçluk aynı zamanda, yöneticilerin karşılaştıkları zorluklarda onlara eşlik ederek sahip oldukları bilgiyi hedeflenen sonuçlara dönüştürmeyi esas alan bir süreçtir (9,49).

Koçluk verimli çalışmak, yüksek performans düzeylerine sahip olmak, dolayısıyla piyasalardaki rekabet gücünü arttırmak isteyen tüm örgüt ve işletmeler için gereklidir. Örneğin; yöneticiler, çoğunlukla düşük performansın sonuçlarıyla ilgilenirken bunun nedenlerini göz ardı ederler. Düşük performansın nedenlerinin belirlenmesi, koçluk sürecinin en temel boyutlarından biridir. Koçluk sürecinin iki önemli aşaması olası performans sorunlarını öngörmek ve var olan sorunları analiz etmektir. Bunun için koç ve çalışan arasında çok etkin bir iletişim olması gerekir. Bu iletişim sürecinde konuşmak, dinlemek ve özellikle geri bildirim almak ve vermek büyük önem taşır. Taraflar birbirlerini birer ortak olarak gördükleri için dürüst, açık, etkili iletişim sağlamak genellikle kolaydır. Koçlar, olumlu ve olumsuz olmak üzere iki şekilde geri bildirim verebilirler. Olumlu geri bildirim, performansın beklentiyi karşıladığını veya geçtiğini gösteren, takdir ve tanınma, övgü ve yüceltmedir. Olumsuz geri bildirim ise, performansın beklentileri karşılamadığını ortaya koyan yergi, kınama, uyarı ifade ve davranışlarıdır (9).

Koçluk her günkü gayrı-resmi ve yüz yüze ilişkiler yoluyla işgörenlerin performansını geliştirmelerine yardım etmeyi, bu konuda onları amaç belirlemeye, plan yapmaya ve uygulamaya yöneltmeyi, cesaretlendirmeyi, teşvik etmeyi bunu yaparken samimi (güvene dayalı) dostluk ilişkileri kurmayı, istendiği her an yardım ve destek sunmayı esas alan, işgörenlerin bireysel farklılıklarını dikkate alan ve bu sebeple onlara özel-bireysel ilgi göstermeyi içeren bir yaklaşımdır. “Koçluk, çalışanların, farklı bir yaklaşımla iş başında performanslarının periyodik olarak gözden geçirilerek yönlendirilmesini içeren bir dizi faaliyet” olarak adlandırılmaktadır (67).

Bir başka tanıma göre koçluk, üstün astına performansı ile ilgili geri besleme sağladığı, önerilerde bulunduğu, teşvik ederek ve cesaret vererek astın performansını iyileştirmesi için uygun ortamı sağladığı aktif bir süreçtir (4,16). Koçluk, en değerli kaynak olan insanı tekrar şirkete kazandırma çabası biçiminde de tanımlanmaktadır. Uyargil’in (1994) aktardığı şekliyle D.S.Beach’e göre koçluk, “organizasyonlardaki diğer resmi yönetici geliştirme tekniklerinin yanı sıra ancak onlardan bağımsız olarak yürütülebilecek yararlı ve maliyeti oldukça düşük olan bir yönetici geliştirme tekniğidir”; G.E.Allenbaugh ise koçluğu eğitim ve danışmanlık kavramı ile karşılaştırmıştır. “Eğitimin bilgi ve beceri gelişimine, danışmanlığın performans ve kişiliğe ağırlık verdiğini; koçluğun ise her iki kavram arasında yer aldığını ve her ikisinin bazı ortak özelliklerini içerdiğini” belirtmiştir (67,69).

4.2. KOÇLUKLA KARIŞTIRILAN YÖNTEMLER

4.2.1. Danışmanlık:

Danışmanlığı “danışanın daha mutlu yaşaması için gerekli standartları arama, keşfetme ve açıklık kazandırma konusunda ona fırsat sağlama” olarak tanımlayabiliriz. Danışmanlık, yöneticiyi, çalışanları aktif olarak dinlemeye, gerçekleri tanımak için onlara soru sormaya ve onların uygun bir sonuca ulaşmalarını sağlamaya teşvik eder. Bazı örgütlerde danışmanlık, problemler su yüzüne çıktığında örgütün disiplin aracı olarak kullanılır. Yanlış davranışları gözlenen çalışan, yönetici ile danışmanlık görüşmesi yapar (6,34).

Bugün bu yöntemlerle eğitilmiş bazı yöneticilerin, koçluğu danışmanlıkla eş anlamlı görmekte-dirler. Ama ikisinin arasında önemli bir temel fark vardır: Danışmanlık problem temellidir, koçluk ise gelecekteki fırsatlarla ilgilidir. Koçluk

yönteminin kullanılması için yolunda gitmeyen bir şey olması gerekmez. Ama bu, ortak noktaları olmadığı anlamına da gelmez. En büyük benzerlik, koçluk ve danışmanlık için gereken becerilerde kendini gösterir. Koçluk, danışan negatif duygu durumunda ya da derin umutsuzluğa kapılmış ise uygulanmaz. Bu, danışmanlık için daha uygun bir durumdur (6).

4.2.2. Mentorluk:

Mentor teriminin sözlük anlamı, “akıllı ve güvenilir öğretmen veya kılavuz”dur (77). Mentorluk ise; danışman (advisor), destekleyici (sponsor), öğretmen (tutor), avukat (advocate), koç (coach), koruyucu (protector), rol modeli (role model) ve rehber (guide) görevlerini kapsayan akıl öğretici ilişkiler bütünüdür. Mentorluk; koçluk, destekleyicilik ve rehberlik aracılığıyla örgütün deneyimli bir üyesi ile deneyimsiz üyesi arasında yaşanan, bireysel ve profesyonel gelişim sağlamayı amaçlayan birebir ilişkidir. Mentorluk, bir çalışana onun çalışma yaşamında yöneticisinin rehberlik yapması, bu yolla onun çalışma yaşamında etkili olması ve onu örgüte kazandırmasıdır. Bunun için mentor deneyimini ve bilgisini deneyimsiz çalışanla paylaşır. Mentor çalışanı yetenekleri doğrultusunda yönlendirir. Mentor-öğrenci ilişkisi uzun süren bir ilişkidir ve öğrenci tarafından tüm çalışma yaşamı boyunca temel alınan gelişimdir. Mentorluk, hem yönetici adayı olarak yetiştirilmesi planlanan kişilere hem yeni başlayan çalışanlara, onların örgüte kazandırılmaları, örgütü tanıyıp bilgi edinmeleri için, hem de alt kademelerde çalışan yöneticilere aktif bir şekilde rehberlik yapmaktır (18,49,59).

Mentorluğun örgüt kültürüne karşı duyarlılık oluşturmayı, hedef ve değerlere bağlılık yaratmayı, daha proaktif bir şekilde kariyer hedefleri belirlemeyi ve daha güçlü ast-üst ilişkileri yaratmayı amaçlayan işlevleri vardır. İş yaşamında mentorluk ilişkilerinin sıklıkla, daha yaşlı ve deneyimli yöneticiler ile daha genç ve kariyerine yeni başlayanlar (ast veya genç bir yönetici) arasında gerçekleştiği görülmektedir. Yetiştirilen bireyler, mentorun deneyimlerinden etkilenecek, paylaşılan alanda gelişmek için merak, enerji ve gayret göstermektedir; bununla beraber, her iki tarafın da ortaklık ilişkisi içerisinde hareket etmesi gerektiği unutulmamalıdır. Mentor “bilgiyi aktaran” kişidir. Verimli bir mentorluk ilişkisinin en temel göstergesi, her iki tarafın da farklı konularda mentorluk ilişkisini sürdürmesidir. Örgütlerde eğer uygun bir örgüt kültürü oluşturulmuşsa, değişik roller ve statülerle örgütte bulunan kişiler bilerek ya da

bilmeyerek mentorluk yapabilirler. Örneğin; rol model olarak alınan girişimci iş sahipleri ya da üst düzey yöneticiler, başarılı çalışanlar, eğitimciler, danışmanlar, örgüt psikologları ve tıp uzmanları, deneyimli iş arkadaşları, takım liderleri ve koçlar mentorluk sürecine isteyerek veya istemeyerek girebilirler ve mentor rolünü oynayabilirler (9,49).

4.2.4 Mentorluk, Koçluk Ve Danışmanlık Kavramları Arasındaki İlişkiler

Mentorluk, koçluk ve danışmanlık kavramları arasındaki ilişkilerin irdelenmesi, lider-ast arasındaki gelişimsel ilişkilerin çeşitli yönleriyle tanımlanması açısından aydınlatıcı olacaktır.

Aktif dinleme, soru sorma tekniklerini kullanma, yetkinlik geliştiren hedefler belirleme, güven ve performans artırıcı geribildirim verme gibi temel beceriler koçluk ve mentorluk uygulamaları açısından oldukça önemlidir (54).

Zaman boyutu dikkate alınmadığında, bu üç kavram arasında oldukça küçük farklılıklar bulunmaktadır. Aslında yönetici, ekip lideri veya ekip üyesi, her zaman astlarına veya iş arkadaşlarına yeni beceriler öğreterek, yanlış tutumlar sergilediğinde onları bunlarla yüzleştirecek ve örgüt değerlerini hatırlatarak farkındalık yaratan bireyler olmalıdır. Bu; öğretme formuyla, bireysel ve örgütsel engelleri aşma çabalarıyla veya kariyer geliştirme fırsatları verme girişimleriyle gerçekleşebilir. Özetle, yöneticinin her çabası, astlarının gelişim araçlarına sahip olduğunu ve gerekli yetkinliklerle donatıldığını görmek amacına yönelmelidir (6,54,61).

Bu arada O'Neill ve Broadbent'in (2003) aktardığı bir araştırma danışmanların koçlarına pek çok rol biçtiklerini göstermektedir. Bunlar:

- Koçluk danışmanlarının % 50.5'i koçlarını mentor,
- % 46.7'si iş danışmanı,
- % 41'i öğretmen,
- % 30.5'i kendilerine angarya yükleyen biri,
- %29.5'i rehber olarak gördüklerini ifade etmişlerdir.

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 çözümüleme	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

Şekil 2:Koçluk, Danışmanlık ve Mentorluk Yaklaşımlarının Farklı Boyutları

Kaynak: Mink, O. G., Owen, K. Q.:Developing High-Performance People, The Art of Coaching, s:22, Addison-Wesley Pub. USA, 1993.

4.3. KOÇLUĞUN AMACI

Bir görüşe göre (60), işgörenlerin tutum ve davranışlarında arzulanan değişiklikleri meydana getirmek ve performansını iyileştirmek, koçluğun amacıdır. Bunun için yöneticiler, öncelikle kendilerini ve liderlik tarzlarını objektif olarak değerlendirdikten sonra kesin bir kararlılık ve azimle değişime yönelmeli, kendilerini ve başkalarını geliştirme yöntemi olarak koçluğu benimseyerek kendilerini buna adanmalıdır. Bir başka görüşe göre (69), koçluğun amacı, koçluk yapılan bir kişinin daha etkin hale gelmesine yardımcı olmaktır. Bu sebeple koç, bireyin sorunlu davranışlarını tespit ederek, bu davranışlarını değiştirmesine yardımcı olur. Koçluğun temelde amacı bireylerin beceri ve yeteneklerini geliştirmeleri böylece performanslarını

iyileştirmelerine yardım etmektir. Bireylerin performanslarının iyileşmesi neticesinde takımların ve tüm organizasyonun performansı iyileştirilmektedir. Tüm bunlara ulaşmak için öncelikle insanların kendi kapasitelerinin farkına varması, potansiyel, beceri ve yeteneklerini keşfederek yüzeye çıkartması ve kişisel en iyiyi hedeflemesi gerekmektedir. İşte koçluk, bunları gerçekleştirmede işgörenlere yardım etmeyi, destek olmayı, bireylerin kişisel en iyiye ulaşmalarını, böylece organizasyonel performansın iyileştirilmesini hedeflemektedir (4,73).

Özetlersek, koçluğun amacı, eğitim yoluyla kazanılmış gibi, beceri ve tutumların pekiştirilmesidir. İşgörenlerin işle ilgili becerilerinin tutum ve davranışlarında arzulanan değişiklikleri meydana getirmektir.

4.4. KOÇLUĞUN YARARLARI

Danışmanla bire bir gerçekleştirilen, zamana yayılmış ve kişiye özel tasarlanmış bir çalışma yöntemi olan koçluk ile koçluk danışmanının, danışanın ve çalıştığı örgütün birtakım yararlar elde edeceği kesindir.

O'Neill ve Broadbent'in aktardığı araştırma'nın (2003) katılımcıları koçluktan elde ettikleri yararları şöyle sıralamışlardır:

- % 67.6'sı kendilerinin farkındalık düzeylerinin arttığını,
- % 62.4'ü kendileri için daha iyi hedefler koyabildiklerini,
- % 60.5'i iş yaşamları ile özel yaşamları arasındaki dengeyi daha iyi kurabildiklerini,
- % 57.1'i stres düzeylerinin düştüğünü,
- % 52.9'u kendilerini keşfetme isteklerinin arttığını,
- % 52.4'ü başkalarına karşı güven duygularının arttığını,
- % 43.3'ü yaşam kalitelerinin yükseldiğini,
- % 39.5'i iletişim becerilerinin geliştiğini,
- % 35.7'si projelerini tamamlama konusunda daha başarılı olduklarını,
- % 33.8'i genel sağlık düzeylerinin iyileştiğini,
- % 33.3'ü çalışma arkadaşları ile daha iyi ilişkiler kurduklarını,
- % 33.3'ü aileleri ile daha iyi ilişkiler kurduklarını belirtmişlerdir (4).

4.4.1. Koçluğun Çalışanlara Faydaları

Koçluk sürecinin çalışanlara neler kazandırdığını şöyle sıralayabiliriz:

- ◆ Bazen neler yapabileceğimizi görmek için birinin bize kendi içimize giden yolu göstermesi gerekir. Koçluk sistemiyle, kişi, kendisine tutulan ayna ile güçlü ve gelişmeye açık yönlerini keşfeder.
- ◆ Önceliklerine uygun hedefler koyar ve eylem planları yapar.
- ◆ Hatalarından ders çıkarır, sürekli öğrenerek performansını artırır.
- ◆ İnisiyatif kullanır ve kararlarının sorumluluğunu taşır.
- ◆ Değişime çabuk uyum sağlar, sonuç odaklı olur.
- ◆ Kişi potansiyelinin farkına varır ve yeni beceriler geliştirir.
- ◆ Özgüveni artar. Çünkü neyi neden yaptığını biliyordur ve yetkinliklerinin farkındadır.
- ◆ Profesyonel, sosyal ve özel hayatında arzu ettiği farklılığı yaratır.
- ◆ Zamanını iyi yönetmeyi öğrenir.
- ◆ Fırsatları etkin bir biçimde değerlendirmeyi bilir, yeni iş fırsatları yaratır.
- ◆ Hedeflediği kariyer yolunda daha üst basamaklara daha hızlı çıkar.
- ◆ İş ve özel yaşam dengesini kurar, yaşamının lideri olur.
- ◆ Liderlik becerilerini geliştirir.
- ◆ Farklı insanlarla daha etkili iletişim kurar.
- ◆ Daha hızlı adapte olur.
- ◆ Mevcut işinde daha yüksek performans gösterir.
- ◆ İşteki güçlü yanlarını ortaya çıkarır ve diğer taraflarını geliştirir.
- ◆ Kendisine bağlı çalışanlarının performanslarını düzenli izleyebilir ve geribildirim vererek yol gösterir.
- ◆ Çalıştığı kuruma bireysel katkısı artar ve bu kurum tarafından takdirle algılanır.
- ◆ Kurumsal ve formel yapı içinde kişiler arası yazılı ve sözlü iletişimi daha verimli hale gelir.
- ◆ Profesyonel alanda nasıl algılandığını yönlendirebilir.
- ◆ Yaratıcılığını ve yenilikçiliğini ortaya çıkarabilir.
- ◆ Organizasyon içinde ve dışında kişisel ağlar oluşturur.
- ◆ Çatışma yönetimi tekniklerini öğrenip, çevresindeki çatışmalarda kendi rolünü farklılaştırabilir.
- ◆ Gerek yönetim tarzında gerek ilişkilerinde daha esnek davranabilir.

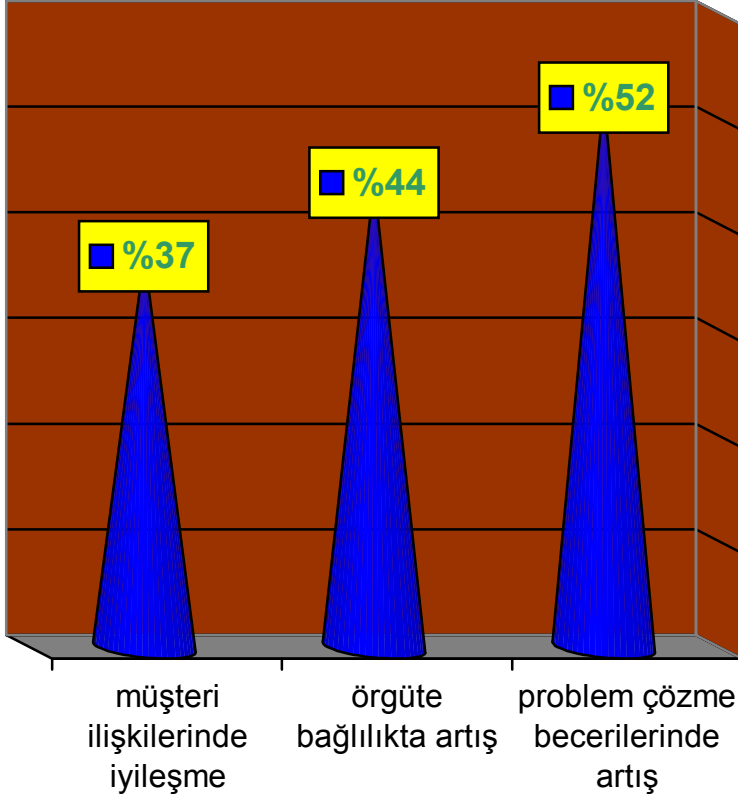
- ◆ Başarılı bir takım oluşturabilir ve yönetir.
- ◆ Problem çözme tekniklerini geliştirir.
- ◆ Müzakere tekniklerini daha etkili kullanır.
- ◆ Zaman planlaması sıkıntılarını giderir.
- ◆ Kariyeri ile ilgili proaktif yaklaşımlı bir strateji geliştirir.
- ◆ Eylemleri ve kararları ile ilgili sorumluluğunu fark eder.
- ◆ Hatalarından ötürü kendisine zarar vermek yerine onları bir öğrenme yöntemi olarak kullanabilir.
- ◆ Profesyonel ve sosyal hayattaki misyonunu fark eder ve yerine getirir. Böylece yaşamı ve eylemleri daha anlamlı hale gelir ve huzuru artar.
- ◆ Karşılaştığı stresi daha kolay yönetebilir.
- ◆ Hangi seviyede olursa olsun endişeye karşı tolerans geliştirebilir.
- ◆ Kendine güvenini etkileyen çevresel ve içsel faktörleri fark edebilir.
- ◆ Yaşam kalitesini artırır.
- ◆ Belirsiz durumlarla başa çıkabilir (6,9,24,31,54).

4.4.2. Koçluğun Örgütlere Faydaları

İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri'nde koçluk sistemi uygulanması için çalışanlara yapılan yatırımın kuruma geri dönüşünü nesnel olarak tespit etmeyi amaçlayan araştırmalar yapılmaktadır. Manchester şirketinin “üst yönetim koçluğu” hizmeti verdikleri Fortune 1000 müşterileri arasında yaptığı çalışmalar sonucu, bu firmaların verimliliklerinde, hizmet ve ürün kalitelerinde, örgütsel güçlerinde, müşteri odaklılıklarında ve gelirlerinde önemli artış kaydettikleri saptanmıştır. Bu artışların şirkete olan katkısı, diğer bir deyişle yatırımın getirisi aldıkları koçluk hizmetinin maliyetinin ortalama altı katı olarak tespit edilmiştir

- Yaptıkları çalışma kapsamında üst yöneticilerin;
- %77'si astlarıyla ilişkilerinin,
- %71'i üstleriyle ilişkilerinin,
- %67'si takım çalışmasında,
- %63'ü kendi seviyesindeki çalışanlarla ilişkilerinde,
- %61'i iş tatmininde,
- %52'si problem çözme becerilerinde,
- %44'ü organizasyona bağlılıklarında,

%37'si ise müşterilerle ilişkilerinde ciddi bir ilerleme kaydettiklerini belirtmişlerdir (13).



Şekil 3:Koçluk Programlarına Yapılan Yatırımın Geri Dönüşü Yöneticilerde Görülen Olumlu Gelişmeler

4.5. KOÇLUK BECERİLERİ

Koçluk, yöneticilerin çok çeşitli becerilere sahip olmasını ve sürekli bir biçimde kendini geliştirmesini gerektirmektedir. Koçun, koçluğu etkinlikle uygulayabilmesi için gerekli becerileri geliştirmesi, mesleki uzmanlığını iyileştirmesinden çok daha önemlidir.

Koçluk, danışanın koça, koçun da danışana inanıp güvenmesini gerektiren iki yönlü bir süreçtir. Danışan koçluğu kabul etmek ve uygulamak konusunda olumlu yönde istekli değilse, performansta hiçbir gerçek ilerleme kaydedilemez. Danışanın

kendisinin bu olumlu tutumu geliştirmekten sorumlu olduğu ileri sürülür. Ancak, koçun da bir lider ve motivasyoncu olarak danışanın daha iyi bir performans göstermeye ilişkin heyecan duymasını sağlama sorumluluğu vardır (54).

Etkili bir koçluk sağlamak için, danışanla iletişim özel öneme sahiptir. Bu da bir tutum ve kısmen de beceri sorunudur. Bir insan davranışı uzmanı olan Albert Mebrabian, iletişimimizin %55'inin sözsüz, %38'inin sesle, %7'sinin sözlü iletişim olduğunu iddia eder. Buna göre koçluk yapacak kişinin kendisinde geliştirmesi gereken temel beceriler şunlar olacaktır.

4.5.1. Dinleme Becerileri

Ortalama bir insanın çalışma gününün büyük bir kısmı başkalarını dinlemekle geçer. Çalışanların en çok şikayet ettikleri konuların başında yöneticilerinin kendilerini dinlemedikleri ile ilgili şikayetler gelmektedir. Yöneticilerin yoğun iş ortamı dolayısıyla dinlemeye zaman ayıramamaları çalışanlar üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olmaktadır. Kişisel gelişim ve iletişimle ilgili ilk geliştirilmesi gereken becerilerin başında dinleme becerisi gelmektedir (73). Kişinin aynı anda duyma ve düşünme kapasitesinin eş zamanlı olmasından dolayı dinleme becerisi, geliştirilmesi en zor becerilerden biridir. İyi bir dinleyici, karşısındaki kişinin düşüncelerini yetersiz biçimde ifade etmesine rağmen yapıcı bir şeyler önerdiğini düşünüp, bunu keşfetmeye çalışır. Bir koç, yetiştirdiği kişinin düşüncelerini anlayabilirse o zaman onun düşüncelerini istenen yönde etkileyebilir. Bu nedenle dinleme koçluk için başlangıç noktası olup, bireyin düşüncelerinin gelişme yönünün tanınması ve bu yönlerden desteklenmesi açısından önemlidir.

Koç, astını dinleyerek, bakış açısını öğrenmesinin yanı sıra sadece bir işören değil, bir birey olarak kişiliğine duyduğu saygı ve gerçek ilgiyi de göstermiş olur. Çalışanlar kendisini dinleyen, fikirlerine önem veren bir yöneticiyi kendilerine daha yakın bulacak ve böylelikle etkin iletişimin sağlanması mümkün olacaktır. İşörenlerde kendilerine değer verildiği hissini oluşması; motive edici ve güven sağlayıcı bir durumdur.

Özellikle iletişim becerilerinin geliştirilmesine yönelik herhangi bir eğitim faaliyetinde dinlemeyi öğretme ya da dinleme becerilerini kazandırma ve geliştirme ön planda tutulmalıdır. Verilen mesajların belirli kısımlarını aklında tutmaya çalışırken

gerçek anlamda konuşmacıyı dinleyemez ve kimi zaman konuyu ya da verilmek istenen mesajı kaçıır (4,53,57,60).

Mesajların iletilmesinde sık rastlanan bir problem de mesajın çarpıtılması, kişisel yorumların katılarak gerçek anlamından uzaklaşmasıdır. Bunun en temel sebebi dinleme becerisinden yoksun olmaktır. Dinleme becerilerine yönelik klasik bir alıştırma kulaktan kulağa oyunudur. Bir mesajı odada yalnızken birisine iletir, ondan da bir sonrakine aynı mesajı tekrarlamasını isteyelim. Devam edildiğinde çok geçmeden mesajın içeriğinin kaybolduğuna veya değiştiğine şahit oluruz (4,58).

Dinleme becerisiyle ilgili olarak koçun geliştirmesi gereken beceriler şöyle sıralanabilir:

1. Göz kontağını sürdürerek ve yüzünde arkadaşça bir ifade kullanarak, ilgilendiğini göstermelidir.

2. Danışanın kullandığı ses tonuna karşı duyarlı olmalıdır. Aynı zamanda kendi ses tonuna da dikkat etmelidir. Bazen ses tonu söylenenlerden daha önemli olabilir.

3. Danışanı fikir ve görüşlerini ifade etmesi için “Hımm”, “Evet”, “Anlıyorum”, “Peki sonra ne oldu?” gibi sorularla teşvik etmelidir.

4. Danışana onun duygularına sempati duyduğunu göstermelidir.

5. Danışanın görüşlerini kişisel olarak almamalıdır ve herhangi bir saldırgan ifadeye karşı savunmacı tutum takınmamalıdır.

6. Not alma alışkanlığı edinmelidir.

7. Karmaşık bir durumla ilgilenirken, anladıklarını şöyle ifadeler kullanarak özetlemeye çalışmalıdır: “Yani söylediğin şu...”, “Dur, baştan tekrar edelim...”.

8. Sonuca varmakta ya da gereksiz öğütler vermeye başlamakta çok hızlı davranmamalıdır.

9. Tartışmamalı ve söz kesmemelidir (54).

4.5.2. Beden Dilini Kullanabilme Becerileri

Koçlar diğer insanların gelişmelerine yardım ederken, çoğunlukla beden dilini kullanırlar. İletişimin % 60 ile %80 arasında beden dili aracılığıyla yapıldığını dikkate alırsak, beden dilini kullanabilme becerisinin ne kadar önemli olduğu hakkında bir fikir sahibi olmak mümkündür (73).

Beden dilinin temelleri olan yüz ifadeleri, jestler, duruşlar, göz işaretleri, beden hareketleri, hepsi birer mesajdır. Beden dili, bir bakıma, düşüncelerimizin penceresidir. Çünkü beden dili sözcüklerden daha yüksek sesle konuşur. Bedenimiz bir şey söylerken biz başka bir şey söyleyebiliriz. Edindiğimiz bilgilerin %70'inden fazlasını görsel uyarıcılar yoluyla sağlarız. Yani farkında olmasak da gerçekte görerek öğrendiğimizi söylemeliyiz. Kelimeleri değil sadece resimleri görebiliriz. Bu yüzden insanların zihinlerinde resimleri nasıl şekillendireceğimizi öğrenmemiz önem taşır. Burada önemli olan söylediğimiz ile beden dilimiz arasında tutarsızlık olmamalıdır. Eğer bir çelişki varsa insanlar her zaman gösterdiğimizize inanır (4,58). Bazı tutumların beden dili ile ifadesini genel olarak şöyle sıralayabiliriz:

- ◆ Empati; gülümseme, açık ve olumlu jestler, yakın oturmak ya da durmak, göz kontağı ya da baş hareketleriyle gösterilebilir.
- ◆ Savunmacı ya da güvensiz tutum; bacakları koça doğru birleştirerek, güven isteği ise bacak bacak üstüne atarak, gösterilebilir.
- ◆ Gerginlik; kederli gözler, elin ağza götürülmesi ya da sık sık yüze dokunmak, ya da huzursuz hareketlerle gösterilebilir.
- ◆ Öfke ya da saldırganlık; katı ya da gergin duruşlar, açık gözler, sıkılı yumruklar ya da kapalı eller, sıkıca bükülmüş kollar, ayak vuruşları ya da parmak tıkırdatmalarıyla gösterilebilir.
- ◆ Sıkıntı; kollardan hayali tozların alınması, esneme ya da odaya göz gezdirme ile gösterilebilir (34,54).

Beden dili konusunda dikkat edilmesi gereken bir diğer konu ise, farklı kültürlerden insanların, aynı jestleri ve beden hareketlerini çok farklı yorumlamasıdır (6).

4.5.3. Gözlem Becerileri

Aynı olay veya kişiyi gözlemleyen iki kişinin gözlemlerinde tespit ettikleri noktalar farklılık gösterebilmektedir. Gözlem becerisi bir koçta bulunması gereken en önemli becerilerden birisidir. Dikkat edilecek konular ve noktaları doğru yakalamak ve objektif bir şekilde olayları değerlendirmek ancak gözlem becerisiyle sağlanacaktır (73).

Gözlem becerisi, koçun danışandan ek bilgi toplama kabiliyetidir. Koç, kişiyi hem sözle ifade ettiklerini dinleyerek, hem de sözsüz iletişimle yansıttıklarını

gözlemleyerek, bir bütün olarak tanınmalıdır. İstekli bir dinleme kadar beden dilinin işaretlerini tanımakta önemlidir. Bu işaretler, kişinin içsel durumunu yansıtır. Bilgiyi içselleştirmesi için koçun danışana zaman tanınması ve sözünü bölmemesi; iyi bir gözlem için gereklidir (6,14).

Buna örnek olarak, personel seçiminde yapılan mülakatlarda yöneticilerin aynı aday hakkındaki gözlemleri, performansına yönelik düşünceleri birbirinden farklı olmaktadır. Personel alımının yanı sıra performans değerlemede de objektifliği sağlamaya ve düzeltilmesi gereken durumları görüp geliştirmede gözlem becerilerine önemli ölçüde ihtiyaç vardır. Koç, işgörenin her günkü davranışlarını gözlemleyerek onun yeteneklerini arttırmak ve performansını iyileştirmek için uygun fırsatlar arar. Yönetim, alt kademelerde bulunanların performanslarını iyileştirebileceklerine inanmalı ve astlarına fırsat vererek bunu göstermelidir. Bu da ancak işine eleştirel bir gözle bakması, astları için uygun fırsatları sağlaması ile olur. Bu beceriyi, yapılacak uygulama örnekleriyle yavaş yavaş yöneticilere aşılacak gerekir. Bu amaçla videoya kaydedilmiş bir görüşmeyi bir grup yöneticiye izletip, her yöneticiden aday hakkındaki düşüncesini sunması istenmeli ve bunlar da kartlara yazılıp panoya asılmalıdır. İlerleyen video gösterimlerinden sonra, her yöneticinin adayın davranışına ilişkin örnekler vererek, başlangıçtaki düşüncelerini doğrulaması istendiğinde; önemli derecede çelişkiler ve değişme görülecektir. Kısaca ilk izlenim ve zamanla edinilen düşünceler, birbirinden farklıdır. Videodaki görüşme uygun yerlerden tekrar izletilerek tartışma maddeleri gözden geçirilmelidir. Bu süreç, birçok kere grubun becerilerini iyileştirerek tekrarlanmalıdır. Bu çalışma ile; yöneticilere aday değerlendirme için açık kriterler koyma, basit, fakat dikkatli not alma ve örneklere dayalı karar vermenin gerektiği vurgulanmıştır (58,60).

4.5.4. Soru Sorma Becerileri

Süreçteki temel öğelerdendir. Başarılı koçluğun temelinde doğru soruları sormak yatar. İyi soru sorma konuyu iyi anlamaya yardım eder. Koç, çalışanların sorunlu davranışlarını, yetersizliklerini, performans kayıplarını ve bunların sebeplerini derinlemesine araştırmaya yönelik ve onların bakış açılarını anlamaya yardım edecek çeşitli sorular sorar. Örneğin neden görevini bu şekilde yaptığını, bunu iyileştirebilmenin mümkün olup olmadığını sorabilir. Bireyi dinleyerek, onun bakış

açısını kavramaya çalışır. Ayrıca sorular, insanın içindeki öğrenme dürtüsünü harekete geçirir ve en iyi öğrenme, merak edilen konuları araştırma ile başlar. Bu sebeple işgörenlerin işlerini yaparken soru sormaktan asla çekinmeyeceği ve soru sormanın teşvik edildiği bir ortam oluşturulmalıdır. Koçluk böyle bir ortamı meydana getirerek, açık iletişimin sonuçlarından faydalanmayı mümkün kılmaktadır. Koç, deneyimli danışanlarla çalışırken, durumun onların kontrolünde olduğunu ve kendilerini yetiştirme sorumlulukları olduğunu unutmamalıdır. Bu nedenle koç, danışanların bu sorumluluklarının farkında olmaları ve sorumluluklarını daha ileri götürebilmeleri için doğru soru sorma tekniklerine ihtiyaç duyar. Bu tip bir soru sorma etkinliği, son derece beceri ve özen ister. Şekil 4’te koçların soru sorma becerilerini geliştirmeleri konusunda ipucu niteliği taşıyan bilgiler yer almaktadır (4,6,57,58).

BUNLARI YAPIN	BUNLARI YAPMAYIN
Neden soru sormanız gerektiğini açıklamaya hazır olun.	Sessizliği uygun zamanlarda kullanın. Sessizlik bazen yıldırıcı, bazen konuşturucu olabilir.
Uyumlu bir ortam sağlamaya çalışın ve diğer kişiyi destekleyici ve yardımcı bir tavırla rahatlatın.	Geniş kapsamlı, muhtemelen anlaşılmayacak sorular sormayın.
Açık, somut ve spesifik sorular sormaya çalışın.	Yönlendirici sorular sormayın. Bunlar, danışanın ne düşündüğünü / bildiğini değil, sizin zaten bilmekte olduğunuz şeyleri gösterirler.
Yanıtları her zaman olumlu ve cesaretlendirici bir tonla kabul edin.	Amacınızı açıklamadan, tuzak sorular sormayın. Bu, motivasyonsuzluğa neden olabilir.
İhtiyacınız olduğunda daha fazla bilgi isteyin- “Hepsi bu mu?” vs. sorular sorun.	Karmaşık bir dil kullanmayın.
Yanıtların gerçekten irdelenmesini sağlayın. Duraklama genellikle bunun yapıldığını gösterir.	Yanıtı bildiğinizi düşünerek ve ilk duyduğunuzun tam bir yanıt olduğu sonucuna vararak üzerine atlamayın.

Danışanın kendi durumu üzerinde düşünmesinin önemini gösterin. “Yaptığın işin gelişmeye başladığını nasıl fark ettin?” gibi sorular sorun.	İlginç ama uğraştığımız konuyla ilişkisiz yanıtlarla konuyu saptırmayın.
---	--

Şekil 4:Koçların Soru Sorma Becerine İlişkin İpuçları

Kaynak: Parsloe, E.: Koç Ve Kılavuz Olarak Yönetici, Çev:Bora. A., Cankoçak, O. İlkaynak Kültür Ve Sanat Ürünleri Ltd.Şti. Ankara , Ocak 1997.

4.5.5. Danışmanlık Becerileri

Danışman, bir kişinin gerçek veya algılanmış bir problem hakkında konuşmasına, problemi analiz etmesine ve çözümü ile ilgili karar almasına yardım eder. Koçlukta hareket yönü, bireyin kendisine bağlıdır. Fakat koç, gerektiğinde yön vermek zorunda kalabilir.

Danışmanlığın koçluktan farkı: bir koç, performanslarını iyileştirmeleri için işgörenlerine eğitim, cesaret ve öneri verir, ilham sağlar, rehberlik ve teşvik eder; danışman ise kişisel problemlerle ilgilenir. İşgörenin kişiliği ve özel yaşamı ile ilgili problemleri varsa danışmana ihtiyacı var demektir. Koçlar, işgörenleriyle ilgili olarak karşılaştıkları çeşitli problemleri gerektiğinde danışmanlık becerilerini kullanarak çözümleyebilmelidir. Ancak koçun bu becerilerini kullanırken dikkat etmesi gereken nokta; işgörenin performansını etkileyen problemleri ile ilgilenmek ve performansını iyileştirmek için bireyin istenmeyen davranış ve tutumları üzerinde odaklanmasıdır. Bireyin özel problemleri ile ayrıntılı şekilde ilgilenmeksizin bireye performans beklentilerini açıklamalı ve gerçek amaç ve odak noktasından sapmamalıdır.

Tüm yöneticilerin, performanslarına yönelik olarak personeline danışmanlık yapma sorumluluğu vardır. İnsanlar genelde işlerini daha iyi yapma arzuları sebebiyle ne kadar başarılı olduklarını bilme ve performanslarına ilişkin konuları ve işlerini yaparken hissettikleri ilhamları yöneticileriyle tartışma fırsatına sahip olmayı isterler. Koçluk ve danışmanlık, bireyin özsaygısını arttırmaya çalışır. Bunu da bireyin duygularına önem vererek sağlar. Bunun için koç ve danışmanın insan doğası ve psikolojisinden anlaması gerekir. Her ikisi de bireyin değişmesine yardım etmeye çalışır.

Danışmanlık becerilerinin temelinde; tartışma için tehdit-korku unsuru taşımayan, destekleyici bir atmosfer meydana getirmek, gizliliğe ilişkin güven aşılacak, sabırla dinlemek, böylece bireyin çeşitli problemlerini açıklamasına izin vermek, aktif dinleme becerilerini kullanarak olayı açıklığa kavuşturacak tarzda açık uçlu sorular sormak ve bireyi duygularını daha fazla ve içtenlikle anlatmasını sağlamak yatmaktadır. Koç bir danışman gibi bireyin problemi tanımlamasına, açık biçimde ifade etmesine, problemi çözmeye yarayacak çeşitli alternatifleri aramasına, çözüm yoluna ilişkin bir eylem planı geliştirmesine onu cesaretlendirerek olaya farklı açılardan bakmasını sağlayarak yardım etmelidir. Problemi doğrudan kendisi çözmemeli, ya da çözüm yolunu göstermemelidir; bireyin problem üzerinde farklı biçimde düşünmesini ve kendisinin çözümü bulup, kararlaştırmasını sağlamalıdır. Koç, uzman bir terapist değildir, bu sebeple şiddetli duygusal ve davranış problemlerini kendi başına çözmeye çalışmamalı ve bu işi bir uzmana devretmelidir.

Ayrıca danışmanlık yapan yönetici, insanların kendi performans problemlerini kendi kaynaklarıyla çözümlenmesi ya da yönetmesine yardım edecek iletişim becerilerine sahip olmalı ve kullanılmalıdır. Danışmanlık, insanlara nerede olduğunu, nerede olmak istediğini ve oraya nasıl ulaşılacağını saptamasına yardım eder. Bunun için insanların kendini tanıması çok önemlidir. Koçluk da kişisel kararların uygulamaya geçirilmesine yardım eder. Bu yolla bireylerin değişmesine, bilgi, beceri ve tutumlarında olumlu gelişmeler sağlanmasına yardımcı olur (4,57,58).

4.5.6. Geribildirim Becerileri

Yöneticilerin en etkili koçluk becerilerinden biri de geribildirimdir. Geribildirim, birinin performansında ya da davranışında neler olduğu ve bizim nasıl değerlendirdiğimizdir. Geribildirim motivasyon için kullanılabilir en iyi yollardan biridir. Çalışana, yöneticisinin onunla ilgilendiğini, ona önem verdiğini gösterir.

Geribildirim, karşılıklı iletişimin ayrılmaz bir parçasıdır. Geribildirim, söylediğimiz ve yaptığımız işlerle, bunların diğer bireyler üzerindeki etkileri arasındaki bağıdır. Geribildirim, gösterilen performans ya da davranışın gelişmesini sağlayacak hareketi başlatan bir bilgidir. Yine geribildirim, bireyin kişisel performansı ile geliştirdiği performans arasındaki ilerlemeyi koçun değerlendirme biçimi olarak tanımlanabilir.

Koç, işgörenin duyarlılık ve itibarını sarsmayacağı, duygularını incitmeyeceği ve böylece çalışanın kendini savunma ihtiyacı duymayacağı şekilde geribildirim de bulunmalıdır. Bu şekilde işgörenin motivasyonu artarak bütün gücüyle çalışmasına devam eder, eleştirilerin kişisel olarak algılanması azalır, öğrenme artar (32).

Geribildirimi, geniş bir şekilde tanımlayacak olursak; koçluk yapılan kişinin yaptığı işin yarattığı etkiyi ön plana çıkarması yanında, kişinin gelecek sefere nasıl daha iyi davranabileceğinin tartışılmasını da kapsamaktadır.

Bir yöneticinin en iyi geribildirimi verebilmesi için yapması gerekenleri de şöyle sıralayabiliriz.

- Kişisel eleştiride bulunmamalıdır, çalışanın kişiliğine yönelik yapılan eleştiriler kendine olan güvenini sarsar ve bu da yöneticiye herhangi bir fayda sağlamaz ,
- Yargılayıcı bir hükümde bulunmamalıdır,
- Eleştiriden kaçınıp az bilgi vermemeli,
- Değer yargılarını eleştirmeden öğrenmeye çalışmalı,
- Birçok soru ile daha detaylı bilgi edinmeli,
- Verimli, etkili ve yapıcı olmalıdır.

4.6. KOÇLUK SÜRECİ

Koçluk, yeni mezunlardan genel müdüre kadar, örgütün her kademesinde uygulanabilir. Koçluk programı, koç ve danışan arasında karşılıklı güven ve gizlilik esasına dayanan bir “ortaklık” ilişkisine dayanır. Program, koç ve danışan arasında yapılacak birebir görüşmelerle yürütülür. Programın kapsam ve süresi, danışanın ihtiyacına göre belirlenir. Genellikle haftada bir ya da iki saatlik görüşmelerle 8 ila 12 seanslık bir çalışma süresi planlanır. Koçun süreç boyunca iyi bir dinleyici olması, danışanla empati kurabilmesi, onu sorularla kendi çözümlerini bulması için yönlendirmesi, cesaretlendirmesi, sürekli geribildirim vermesi ve güvenli bir ortam sağlaması gerekmektedir. Süreçte amaç danışana balık vermek değil, balık tutmayı öğretmektir.

Koçluk zaman gerektiren bir süreçtir. Etkili olmak için acele edilmemelidir. Başlangıçta yoğun bir yöneticinin, üzerindeki yükü arttıracaktır. Ancak birkaç ay sonra astlar özgüvenlerini kazanacaklarından ve karar vermesi için tepe yönetime daha az

başvuracaklarından, yöneticilerin iş yükünü azaltarak ve onlara zaman kazandırarak, koçluğun getirisinden yararlanmaya başlanılacaktır.

Yöneticiler, astlarının işe yönelik problemleri saptama, bunlara çözüm bulma gibi zamanlarının büyük bölümünü astlarının yapabileceği bu işlere harcama yerine, zamanın sadece bir bölümünü koçluğa ayırarak, tüm bu işlerin yerine getirilmesi mümkün olacaktır. Belirli bir süre sonra koçluğun sağladığı yararların görünür hale gelmesi ile eskisinden çok daha bağlı, rekabet gücüne sahip, çalışkan ve sorumlu bir personele sahip olunması mümkündür (60).

Koçluk sürecinin evrelerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Koçluğun uygulanabileceği koşulların seçimi
- Kaynakların belirlenmesi
- Koçluk için uygun iklimin oluşturulması
- Yönetici ve astın uygulama planı konusunda görüş birliğine varması
- Amaçların belirlenmesi
- Gelişmenin izlenmesi
- Asta gerekli yardım sağlanması
- Yöneticinin astının öğrenme sürecini izlemesi
- Kazanılan yeni bilgi ve becerilerin pekiştirilmesi
- Ödüllendirme ve motivasyon (4,6).

4.6.1. Koçluğun Uygulanabileceği Koşulların Seçimi

Yönetici, koçluk faaliyetini hem günlük işlerde hem de bazı özel görevlerde örneğin bir departmanda bir kalite kontrol probleminin araştırılması, astın iş dışı eğitim kursuna katılması gibi özel durumlarda ve iş değişikliklerinde yani terfi, organizasyonun asli faaliyet konusunun değiştirilmesi, yeni bir ürünün geliştirilmesi, reorganizasyon gibi durumlarda uygulamalıdır. Bunlar, koçluk tekniğinin uygulanabileceği uygun koşullardır. Bu özel durumların dışında da bir organizasyonda koçluk felsefesi benimsenerek, her kademedeki bir yönetim ve eğitim tekniği olarak uygulanabilir. Bunun için yöneticilerin, koça dönüşmeyi istemesi gerekmektedir.

4.6.2. Kaynakların Belirlenmesi

Yönetici koşulları değerlendirerek kendi zamanı, bilgi ve becerisinin astına yardım edeceğine inanıyorsa, koçluğu uygulamaya başlar. Ancak sahip olduğu kaynaklar, yöneticinin koçluk faaliyetini yürütmesine olanak sağlamıyorsa; konunun uzmanı olan başka bir koç asta yardımcı olmalıdır. Yönetici yine de fikirlerini açıklayarak, önerilerde bulunarak, astını destekleyecek ve astına yardımcı olacak uzman ile astının bir araya gelmesini sağlamalıdır (4,67).

4.6.3. Koçluk İçin Uygun İklimin Oluşturulması

Koç, serbest ve açık fikir alışverişini mümkün kılar, bu konuda işgörenleri cesaretlendirir, onlara saygı gösterir, vizyon ve stratejilerin geliştirilmesinde işgörenlerin katılımını sağlayan örgütsel bir atmosfer yaratır. Pozitif bir bakış açısına sahiptir, iyimserdir. Bu sebeple hataları hoşgörür. Bireylerin başarısızlığı durumunda onları sorumlu tutmak yerine başarısızlığın sebeplerine dikkati çeker ve pratik çözümler üretir. İstendiğinde rehberlik sağlar, önerilerde bulunur. Koç, işbirliğini destekleyen, deneme ve yanılma yönteminin kullanıldığı, soru sorma ve hata yapmanın doğal görüldüğü, hataların öğrenme fırsatı olarak kabul edildiği bir ortam oluşturma sorumluluğuna sahiptir. Güvene dayalı açık iletişimin olduğu böyle bir ortamda, etkin ve hızlı geri bildirim sağlanarak, işgörenlerin öğrenme sürecinin de olumlu yönde etkilenmesi söz konusudur. Astın yöneticisine güvenmesini ve duygularını paylaşım, kendisi hakkında koçuyla konuşabilmesini sağlayacak bir çalışma çevresi oluşturulmalıdır. Güvene dayalı kurulan bu iletişim, işgörenin önündeki her türden engeli aşmasına yardım eden bir iklim meydana getirilmesini sağlar (4,57,58,67).

4.6.4. Yönetici Ve Astın Uygulama Planı Konusunda Görüş Birliğine Varması

Kimin nelerden sorumlu olduğunu ast ve koç birlikte belirler. Ast sorumluluk almaya zorlanmaz. Astın gönüllü olarak sorumluluk alması yani kendisinin bu konuda talepte bulunması sağlanmaya çalışılır. Bunun için başarı duygusunu tatması gereklidir. Ast performans problemini çözümlemeye ilişkin kişisel sorumluluğunu üstlenmeli ve uygulayacağı bir plan yapmalıdır. Bu plan üzerinde koç ve birey tartışmalıdır. Koç, bireye hazırladığı planın performans gelişimine katkıda bulunacağına inanırsa uygulamaya başlaması için cesaret verir. Aksi halde bireyi planı tekrar gözden

geçirmeye yöneltecek ve performansı ile ilgili problem üzerinde düşünmesini sağlayacak sorular sorabilir; bireyin durumuna göre çeşitli önerilerde bulunabilir(4,67).

6.6.5. Amaçların Belirlenmesi

Yapılacak işe ve gerçekleştirilecek öğrenme sürecine ilişkin amaçlar olmak üzere iki tür amaç söz konusudur. Bireyin bilgi, beceri düzeyi belirlenerek, hızlı ve etkin başarı sağlanabileceği yeteneklerin geliştirilmesine yoğunlaşarak, bireysel amaçların belirlenmesine yardım edilmelidir. Ancak burada koçun değil, bireyin amacı önemlidir. Bu yüzden koç, başlangıçta fikrini açıklamaz. İşe ilişkin amaçlar, açık olarak saptanmalı, somutlaştırılmalı ve mümkünse sayısal-net ve yazılı olarak belirlenmelidir (58,67,73).

4.6.6. Gelişimin İzlenmesi

Ast, öğrenme sürecinde karşılaştığı güçlükler konusunda mümkün olduğunca açık davranmalıdır. Yönetici, astını izlemeli, görüşlerini bildirerek geri besleme sağlamalıdır. Burada koçun gözlem, değerlendirme ve analiz becerileri oldukça önem taşımaktadır. Koç, bireyi objektif biçimde gözlemlemeli, işini yapma biçimini ve davranışlarını incelemeli, neden o şekilde hareket ettiğini sormalı ve edindiği bilgi, gözlem ve değerlendirmelerine dayalı olarak performansın önündeki engelleri tespit etmeli ve bireyin de bunları fark etmesini düşündürücü sorularla sağlamalıdır. Koç bireye sorunlu bir davranışını düzeltme ya da performansını iyileştirmesi için yardım ederken onu daha iyi tanıyacağından, gözlemlediği astının becerilerini, potansiyelini, güçlü ve zayıf yönlerini, değiştirmesi gereken davranış, tutum, algı ve düşüncelerini bileceğinden, gelişimini izleyerek ona etkin geri besleme yapabilecektir (4).

4.6.7. Asta Gerekli Yardımın Sağlanması

Yönetici astına, yapılan işin türü ve yapısına göre koçluk hizmetinin zamanlama ve sunuluş tarzını dikkate alarak, farklı şekillerde yardım eder. Koç, astın karşılaştığı herhangi bir problemin çözüm yolunu doğrudan söylememeli bunun yerine çeşitli sorular sorarak astın üzerinde düşünmesini sağlamalı ve alternatif çözüm yollarını keşfetmesi ya da geliştirmesinin önünü açmalıdır. Çeşitli yol gösterici önerilerde bulunabilir. Ama çözümü astın kendisinin geliştirmesi, bu anlamda problem çözme

becerilerinin gelişmesi, pratik düşünme kabiliyetini kazanması, işini ve işine ilişkin sorunları daha iyi tanınması arzu edilen ve koçluğun hedeflediği bir durumdur. Denemesine ve çözmeye çalışmasına rağmen ardarda başarısız olan asta çeşitli çözüm yollarını göstermesi de mümkündür. Ancak sunulan alternatifler arasında seçim yine asta bırakılmalıdır (4,58,73).

4.6.8. Yöneticinin Astının Öğrenme Sürecini İzlemesi

Astına neler öğrenmesi gerektiğini söylemek yerine süreçten neler sağladığını, neler öğrendiğini sormalıdır. Bundan sonra astın kendi eksik yönlerinin farkına varması ve öğrenilecek çok şey olduğunun yani öğrenme sürecinin açık uçlu, sonu olmayan bir süreç olduğunun bilincine varması gerekir. Her öğrendiği yeni bir konu beraberinde birçok farklı konuya merakını arttırmalıdır. Bireylerin basit de olsa soru sorması, araştırmacı olması teşvik edilmelidir. Bunun için soru sorduğunda gülünç duruma düşmeyeceği ya da alay edilmeyeceği konusunda bireylerin emin olması ve doğal bir durum olarak görmesi gereklidir (67).

4.6.9. Kazanılan Yeni Bilgi Ve Becerilerin Pekiştirilmesi

Öğrenme süreci sonunda astın elde ettiği bilgi ve becerileri uygulama imkanı kendisine verilmelidir. Kullanılmayan bilgiler, zamanla işe yaramaz hale gelir, beceriler de körelir. Bu sebepten kazanılan bilgi ve becerilerin uygulanması yoluyla pekiştirilmesi için gerekli koşullar gecikmeden hazırlanmalıdır (67,73).

4.6.10. Ödüllendirme Ve Motivasyon

Çalışma ortamının cesaret verici, katılıma özendirici olmasının yanı sıra başarıdan duyulan tatmin ve ödüllendirme bireyleri en çok motive eden faktörler arasındadır. Çalışanlar, iyi performanslarından ötürü ödüllendirilmelidir. Motive etmede herkese aynı biçimde davranmak, yararsızdır. Motivasyon faktörleri ve bunların etkinlik derecesi kişiden kişiye değişebilmektedir. Bu sebeple aynı zamanda koçluğun felsefesine ve işleyişine uygun olan motivasyon yaklaşımı benimsenmelidir. Bireye motivasyonunu sağlayan, kişisel farklılıkları göz önünde bulunduran ve tüm çalışanlarca adil görülen bir yaklaşım sergilemek gereklidir. Davranışın değiştirilmesi, düzeltilmesi için bireyin ödüllendirilmesi, desteklenmesi gerekir. Cezalar, davranışın

geçici olarak bastırılmasına sebep olur ve öğrenme üzerinde olumsuz etkide bulunur. Küçük iyileştirmeleri bile takdir edip ödüllendirerek, işgörenlerin sürekli olarak iyileşmeye giden bir çalışma içerisinde olmalarına yardım etmeli ve onları cesaretlendirmeli, teşvik etmelidir (53,57,58).

Koçluğun uygulanması sonucunda terfiden daha etkili ödüller bulunduğu anlaşılmıştır. Bireylere gösterilen özel ilgi ve özel ödüllerin yanı sıra koç ve diğer çalışanlar arasında açık ve dürüst iletişim, sıcak samimi dostluk ilişkileri, takdir ve destekleme, bireylerin sadece maddi değil manevi ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik kullanılacak çeşitli ödüllendirme yöntemleri çok daha etkili görülmektedir (4,58,73).

4.7.KOÇLUĞUN ETKİNLİĞİNİ ENGELLEYEN HUSUSLAR

Koçluğun uygulamadaki etkinliği, yönetici ve astın kapasitesi, kişiliği gibi bireysel faktörler ve çalışma ortamındaki iş ilişkileri, örgütsel yapılanma gibi örgütsel faktörlere bağlıdır. Koçluk uygulamaları sırasında bazı engellerle karşılaşılacaktır. Bunlar:

4.7.1. Yöneticilerden Kaynaklanan Engeller

Geçmişte yöneticiler, kendi mevkileri için bir tehdit olarak algıladıklarından astlarını geliştirmeye pek de istekli olmadığı, buna yeterli zaman ayırmadığı ve performans değerlendirme sistemlerinin astların geliştirilmesine yönelik olmadığı gözlenmiştir (16). Günümüzde ise hemen hemen tüm yöneticilerin, kıdemsiz personelini yetiştirme ve geliştirme gereği duyduğu söylenebilir.

Yöneticilerin astlarını geliştirme yönündeki performans düşüklüğünün sebeplerinden bazılarını inceleyecek olursak;

a)Zaman yoksunluğu: Üzerinde aşırı baskı oluşturan acil problemlerle meşgul bir yönetici, koçluğun uzun dönemli getirisini göz ardı ederek, zamanının çoğunluğunu bugünün sorunlarını çözmeye ayırmaktadır.

b)Yöneticilik tarzı: Yöneticiden kaynaklanan bir diğer koçluk engeli ise yöneticinin yönetim tarzıdır. Bazı yöneticiler, kendi yöneticilik yetersizliklerini baskı uygulayarak örtmeye çalışırlar. Bazıları da kendilerini doğrudan eleştirmeye yöneltebileceğinden astlarıyla konuşmaktan kaçınırlar (60).

c) **Ego:** Kazanmaya odaklı başarılı takımlar, aidiyet duygusu meydana getirerek üyelerini, takım içinde geliştirmeye çalışırlar. Böyle bir takım içinde koçluğu uygulamada en büyük engellerden birisi yöneticinin egosudur. Egonun kendine güven, kendini gösterme, ispatlama gibi olumlu sonuçları olmasına karşın; yöneticinin insanların dikkatini takımdan ayrı olarak kendi üzerine çekme ve takımdan ayrı bir yere sahip olma isteği, diğerleriyle birlikte çalışmayı kendi başarısı ve kariyeri için bir tehdit olarak görmesi gibi olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Böylesi bir yaklaşım, takım veya organizasyonun başarısına zarar verebilir. Egonun olumsuz sonuçlarının ortaya çıkması durumunda; insanların birlikte çalışmaya, yani takım içi birlik ve beraberliğe karşı duyarsızlık ve isteksizliğine yol açabilir, grup çabalarının temel hedefi ile çelişmesine ve sinerjinin ortadan kalkmasına neden olabilir.

4.7.2. Çalışanlardan Kaynaklanan Engeller

Çalışan kaynaklı en büyük engel çalışanların önyargılarıdır. Önyargılar, koçlukta teşvik edilen ve performans iyileştirme için sürekliliği esas alan “öğrenme ve sorun çözümlenmenin” bireysel engelini oluşturmaktadır. Algısal, kültürel, duygusal, zihinsel nedenlerden ve geçmişte kurumların benimsediği ve uyguladığı yönetim tarzlarından (yani işgörenin iş yaşamındaki karşılaştığı yönetim uygulamaları sonucundaki olumsuz tecrübelerinden) kaynaklanabilir. Bu tür engeller koçluğun organizasyonda yaygın biçimde, sürekli uygulanmasıyla zaman içerisinde ortadan kalkacaktır (4).

4.8. BAŞARILI KOÇUN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Başarılı koçlukta beş temel özellikten bahsedilebilir. Bu özellikleri taşıyanlar, çalıştıkları kişi ve gruplarla etkili bir koçluk ortaya koyacaklardır. Koçun İngilizce’deki karşılığı COACH’ tur. Coach’ un baş harflerini kullanarak koçun beş temel özelliğini açıklarsak aşağıdakilerle karşılaşırız (44,73).

Koç’un Beş Temel Özelliği

C Comprehension: Geniş ve kapsamlı olarak kavrama, bilme ve anlama

O Outlook: Dünyaya ve yaşama bakış açısı, felsefe

A Affection: Sevgi ve bağlılık

C Character: Karakter, kişilik

H Humor: Şakadan anlama yeteneği, şakalaşma ve mizah

Başarılı koçlar yapılan işle ilgili olarak detaylı, kapsamlı, derin bir bilgiye anlayışa, kavrayışa ve kural bilgisine sahiptirler (comprehension). Yapılan işte çalışmaların grup ve bireysel olarak planlanması, teknik, taktik ve kondisyonel eğitim-öğretim çalışmaları için bu zorunludur. Başarılı koçlar bilgi ve deneyimlerini devamlı artırır, kendi alanlarındaki kurs, panel, seminer, konferanslara katılırlar, çıkan yayınları ve yenilikleri takip ederler. İşini bilmeyen, bilgili olmayan bir koç, güvenilirlik ve saygınlığını yitirebilir.

Koçun dünyaya, yaşama, insanlara bakışı (outlook) onun yaşam felsefesini meydana getirir. Koçun yaşam felsefesi onun koçluk felsefesi üzerinde belirleyici olur. Sonuçta koçun yaşam ve koçluk felsefelerine bağlı olarak da yapılan işle ilgili felsefe ortaya çıkar. Koçun dünyaya, yaşama, koçluğa ve işe bakışı, onun amaçları ve hedefleri ile bir etkileşim, bir bütünlük oluşturur.

Sevgi ve bağlılık, koça diğerlerinden farklı kılan en önemli özelliklerdir. Yaptığı işe, insanlara ve yaşama sevgisi olmayanların işlerinde başarılı olmadıkları gözlenmektedir. İşini sevmeden yapan, insanlara önem vermeyen kişiler, diğerleri tarafından hemen fark edilirler ve saygınlığını yitirebilirler. Bu tür koçların çalışanların güvenlerini kazanmaları da güçtür. Sevgi ve bağlılıkları olan koçlar çalışanları geliştirmekten, paylaşmaktan zevk alırlar ve onlara önem verirler. Bu koçlar sadece iyi durumda olanlara değil gelişmekte olanlara ve biraz geri durumda olanlarla da ilgilenirler ve onlara yardım ellerini uzatırlar.

Başarılı koçlar karakterli ve ilke sahibi insanlardır. Söylediklerimiz ve yaptıklarımız karakterimizle ilgili bazı bilgiler vermektedir. Koçlar söyledikleri ile davranışları arasında tutarlılık sergilemelidir. Çalışanlarımıza doğru, dürüst, tutarlı davranmayı öğretmek bizim doğru, dürüst, tutarlı olmamızla mümkündür. Karakter, yapılan işle ilgili olarak uygun, yerinde, doğru, dürüst ve tutarlı davranışları benimsemek ve göstermektir. “Söylediklerimi yapın ama yaptıklarımı yapmayın” anlayışı iyi bir karakteri göstermemektedir. Söylenenlerle yapılanlar uyumlu bir bütünlük oluşturmalıdır. Sağlam karakterli koçlar koçluk öncesi, sırası ve sonrasında duygularını kontrol etmeyi başarırlar. Bu koçlar hiç kimsenin mükemmel olmadığını bazen kendilerinin de yanlışlık yapabileceklerini, bütün bunların da bir öğrenme ve gelişme deneyimi olduğunu bilirler. Karakter sahibi koçların, her durumda kendi

çıkarlarının peşinde koşarak, çalışanlarını ve kendi onurlarını feda etmemeleri gerekmektedir.

Başarılı koçlar zaman zaman kendilerine, oyuncularına ve dünyaya şakayla bakabilme, mizahtan anlama ve esprili olabilme yeteneğine sahiptirler. Aksi takdirde her şey oyuncular için ağır bir yük, sıkıcı, donuk, monoton, gergin ve stresli gelebilir. Yaşam ve işler birçok deneyimlerden meydana gelmektedir. Bu deneyimler içinde bazen yanlışlıklarda söz konusu olmaktadır. Koç bütün bunları çok aşırı ciddiye almamalı, şakayla bakabilmeli ve düzeltme yollarını düşünmelidir. Devamlı üzgün, cansız, neşesiz, asık suratlı görünen koç, çalışanlarının zevk almalarına, eğlenmelerine fazla olanak tanımayarak, onlarda korku, kaygı, sıkıntı ve isteksizliği oluşturabilir. Koçlar çalışmalarda gülümsemeli ve aktivitelere çeşitlilik getirerek eğlenceli yapmalıdır.

Koçluk eş anlamlı olan ANTRENÖR, sözcüğünün baş harfleri kullanılarak, başarılı koçların bazı özelliklerinden bahsedilebilir. Bu yaklaşım kişilerin öğrenimini kolaylaştırması ve akıllarında kalması açısından önemli olabilir. Antrenör sözcüğünün baş harflerini kullanarak oluşturulan başarılı koçlukla ilgili özellikler şöyledir (43,69).

A: Açık, Amaçlı, Analitik, Anlayışlı, Ahlaklı, Alçak gönüllü, Adaletli, Ahenk sağlayan, Algılama, Anlama, Açıklama ve Aktarma yeteneği olan, Akılcı, Anlamlı ve Azimli.

N: Nitelikli, Neşeli, Net, Niceliksel ve Niteliksel standartlar koyan ve eleştiren.

T: Temel ve Tamamlayıcı, Teknik, Taktik bilgiye sahip, Teşvik edici, Tedbirli, Temkinli, Toparlayıcı, Toplumcu, Temiz, Titiz ve Tatmin edici.

R: Realist, Rasyonel ve Radikal.

E: Evrensel, Entelektüel, Eleştirel, Eğitici, Eşitlikçi, Emeğe önem veren, Etkileşim ve iletişimde başarılı, Eylemci, Eğlendirici, Esnek, Esprili, Empatik ve Enerjik.

N: Nedensel bakış açısına sahip Ne, Nasıl, Ne zaman ve Niçini geçmiş ve gelecekle bağlantılı olarak sorgulayan.

Ö: Örnek kişi, Öğretme ve Öğrenme niteliklerine sahip, Ödev sorumluluğu olan, Önceden gören, Ön sezili, Öz denetim sahibi ve bunu çalışanlarında geliştiren, Önder, Özgürlükçü, Önem veren, Öz güvenli, Öz saygılı ve bunları çalışanlarında geliştiren ve Ödüllendirici.

R: Rakibi küçümsemeyen, Rahatlık veren, Randımanlı, Rafine edici ve Rekabeti anlayan.

4.9.KOÇLUK TÜRLERİ

4.9.1. Üst Yönetim Koçluğu (Executive Coaching)

İş hayatında teknik olarak başarılı olmuş çalışanları kurumda tutabilmek için yöneticiliğe terfi ettirmenin bir sonucu olarak; işi bilen, ama insan yönetme konusunda birikimi ve becerileri yeterince gelişmemiş yöneticiler grubu oluşturulmaktadır. Bununla birlikte, mutsuz olan çalışanların sayısı artmakta ve bu bir kısır döngü halini almaktadır. Durumun bilincine varan yöneticiler, bu durumla başa çıkma biçimlerini kestiremediklerinden tıkanırlar. Bu durumlarda, her seviyedeki yöneticinin faydalanabileceği koçluk hizmeti hem yöneticinin işini kolaylaştırır, hem de kurumun performansını artırır. Yönetici hem kendisinin hem de ekibinin performansını artırmak için gerekli olan becerileri edinir, gelişir ve kendini daha iyi tanır. Koçun dışarıdan sağladığı yeni bakış açısı ve nesnel görüşlerinden istifade eder (<http://www.kariyercafe.comfiliz> 30/3/2005).

Yönetici koçluğu organizasyonun etkinliğine nasıl katkıda bulduklarını anlamada ve tanımlamada yöneticilere yardım etmek için yapılır. Yönetici koçluğunun çeşitli tanımları olmasına karşın amaçlar aynıdır. Koç ve yönetici arasında yardımcı bir ilişki olmalı ve başarılı iş sonuçları yakalamak olan nihai hedef ile performans ve kişisel gelişimle ilgili sürdürülebilir değişiklik meydana getirilmelidir (13).

Ayrıca, günlük sorunların daha kolay üstesinden gelerek mevcut konumlarında daha başarılı olmaları, geleceğe, kariyer hedeflerine daha fazla odaklanabilmeleri, özel hayatlarına ve kendilerine daha fazla zaman ayırabilmeleri, profesyonel, özel ve sosyal hayatlarında daha fazla tatmin olmaları üzerinde çalışılması da yönetici koçluğunun önemli bir katkısıdır.

4.9.2. Performans Koçluğu (Performance Coaching)

Performans koçluğu, kişi odaklı bir yönetim şeklidir. Koçun danışanla yüzü yüze iletişim halinde olup, ona destek olmasını ve onu teşvik etmesini gerektirir. Koçun sürekli bir rolden bir diğer role geçmesini gerektiren aktif bir süreçtir. Koçun pasif bir gözlemci değil, aktif bir katılımcı olması gerekir. Performans koçluğu, koçun görev verme ve iş çıktılarını kontrol etmekten çok, soru sorma, dinleme ve yardım etme

becerilerine dayanır. Genelde kurumun kendi içinde yarattığı koçlarla uygulanan bu yöntem, çalışanların verimini artırmak amacıyla kullanılmaktadır. Bu konuda özel eğitim almış kurum koçları ister astlarına, isterse diğer bölümlerdeki çalışanlara koçluk yapabilir. Kurum bunu sistematik bir biçimde uygulamaya koyar, kişilere özgü gelişme planları hazırlanır ve uygulanır. Çalışanlar ve kurum içi koçlar olmak üzere iki tarafın da kazandığı bir süreçtir (6).

Performans koçluğu, koçla danışan arasında bir değiş tokuş ilişkisidir. Sürecin iki tarafa da katkıları vardır. Hem koçun yönetici olarak gelişimini hem de danışanın gelişimini sağlar. Sürecin taraflara katkıları problem çözme, performans geliştirme ve sonuç alma konularındadır.

4.9.3. Kariyer Koçluğu (Career Coaching)

Kariyer değiştirmek, bir insanın hayatında karşılaştığı en büyük zorluklardan biridir. Ama bu, birey uzun zamandır alıştığı ve rahat hissettiği kariyerinden tamamen farklı bir yere geçerken, çok daha zor bir süreç halini alır. Mevcut alternatiflerin çokluğu, bireyin birçok fırsatı olması bakımından bir avantaj olarak algılsa da, karar verme sürecini karmaşıklaştırması bakımından da bir dezavantajdır. Bu labirentten çıkış yolunu tek başına bulmaya çalışmak, cesaret kırıcı olabilir. Bu noktada bir kariyer koçundan destek almak, olumlu sonuçlar doğurmaktadır (6).

Günümüzün gelişen örgütleri, çalışanlarının ve örgütlerinin, sürekli gelişmelerini sağlayacak olan kariyer koçluğu sistemine başvurumaktadırlar. Kariyer koçluğu, örgütleri ve bireyleri kariyerlerinde ileri ya da yukarı hareket ettirmek için geliştirilmiş ve yönlendirici tarzı olan bir disiplindir. Daha açık bir tanımla, bir kişinin yaşam yolculuğu boyunca atacağı kariyer adımlarında, bireysel özellikleri hakkında farkındalık kazanması ve bu alanlarda kendini geliştirmesi için kurulan koçluk ilişkisidir. Koçlar bireylere, kariyerlerindeki kendine özgü değerleri bulmaları konusunda yardımcı olurlar. Bununla birlikte kariyer koçluğu çalışmaları, kariyer dünyasını tanıma, kariyer amaçlarını belirleme ve bu amaçlara ulaşmak için, etkin planlama yapma ve eyleme geçmede yapılan destek çalışmalarının tümünü içerir (6,28,65).

Performans ve kaliteyi artırma konusuna önem veren yöneticiler, kariyer koçluğu rolünü üstlenmeyi kabul etmelidirler. Bir kariyer koçu olarak yöneticinin temel görevi, çalışanlarının kariyer fırsatlarını araştırmalarını, alternatifleri incelemelerini ve

gelecekteki kariyer yollarını çizmelerini sağlamaktır. Ayrıca kariyer koçu, çalışanların kendi beceri, ilgi ve yeteneklerini de keşfetmelerine yardımcı olmalıdır. Bu bilgiler, örgütün kendi ihtiyaçlarının çalışanların ihtiyaçlarıyla eşleşmesine yardımcı olacaktır (6,24).

4.9.4. Girişimcilik Koçluğu (Business / Entrepreneurship Coaching)

Girişimcilik koçluğu iş kurma aşamasında olan veya mevcut işini sağlıklı bir şekilde büyütmeyi amaçlayan kişilere hedeflerine ulaşmak için hangi becerilerini nasıl geliştirecekleri konusunda verilen koçluk hizmetidir.

- ◆ Girişimciler kendi kişisel analizlerinin sonucunda iş kurmak veya işlerini büyütme için gerekenlerin bilincine varır, kendilerini sorgularlar.
- ◆ Hedeflerini net olarak tanımlarlar.
- ◆ Bu hedeflere ulaşmak için eylem planı hazırlayarak uygulamaya koyarlar.
- ◆ Kaynaklarını etkin bir biçimde kullanırlar.
- ◆ Harekete geçmenin verdiği enerjiyle hayat kalitelerini artırır.
- ◆ Daha fazla maddi ve manevi tatmin sağlarlar (6).

4.9.5. Aile Koçluğu (Family Coaching)

Aile içi ilişkilerin dengeli ve sağlıklı kurulmasını sağlayan koçluk yöntemidir. Aile koçluğu, kendi başlarına çözümü bulamayacak noktaya gelerek tıkanan ilişkilerin düzelmesine ve bireylerin bu konuda kendilerini geliştirmeleri gereken yaklaşımlar konusunda yön verir.

- ◆ Sağlıklı aile ilişkileri sağlanır.
- ◆ Aile bireylerinin bireysel becerileri gelişir.
- ◆ Yaşamdan aldıkları manevi tatmin artar.
- ◆ Çevreleri ile ilişkileri olumlu yönde gelişir (6).

4.9.6. Yaşam Koçluğu (Life Coaching)

Koçlar danışanlarının yalnızca profesyonel yaşamı ile ilgilenmez. Danışanlarının tüm yaşamı ile gizlilik esasına dayalı olarak, ilgilenirler. İşinden başını kaldıramamaktan, yakınlarına ve kendine vakit ayıramamaktan yakınan ya da hayatta ne

yapmak ve ne olmak istedikleri konusunda belirsizlik yaşayan kişilerin yaşamlarını dengelemek ve ona anlam kazandırmak için aldıkları koçluk hizmetidir. Yaşam koçu kişinin içindeki beni yeniden bulmaya, tutku, enerji ve hayatındaki anlamı bulmaya yardımcı olur. Koç ve kişi farklı olasılıkları keşfetmeyi cesaretlendiren merak, meydan okuma ve güven ilişkisi kurarlar. İnsanların kendi cevaplarını bulmalarına ve plan geliştirmelerine, sonuçları incelemelerine ve hedeflere doğru ilerlemelerine yardımcı olur. Bunun sonucunda bireyler, yaşam kalitelerini artırmak için ulaşmak istedikleri hedefleri ve bunun için hangi becerilere ihtiyaç duydukları belirler, hazırlanan eylem planı ile pozitif enerji aldıkları aktivitelerle diğer sorumluluklarını entegre etmeyi başarırlar(6,37,56).

- ◆ Kendi yaşamlarının lideri olurlar.
- ◆ Vizyon, misyon ve kişisel hedeflerini tanımlarlar.
- ◆ Bu hedeflere ulaşmak için gerekli becerileri kazanırlar.
- ◆ Yaşamdan aldıkları manevi tatmin artar.
- ◆ Aynı zamanda sorumluluklarını da yerine getirerek daha verimli bir yaşam sürerler.
- ◆ Çevreleri ile ilişkileri olumlu yönde gelişir.
- ◆ Özel ve profesyonel yaşamları arasındaki dengeyi sağlarlar.
- ◆ Ertelemeyi bırakırlar, eyleme geçerler.
- ◆ Öz disiplin sağlarlar.
- ◆ Kaynaklarını daha etkin kullanırlar (6).

4.10. SAĞLIK HİZMETLERİNDE VE HEMŞİRELİKTE KOÇLUK

Hemşirelik mesleğinin başlangıcına bakıldığında, hasta bakımına ve hastaya yardım etmeye temellendiği görülmektedir. Hemşirelik bu bakım olayının geleneksel örüntüsü içinde gelişmiştir. Florance Nightingale, Virginya Henderson, Magine King, Ida Jean Orlando, Martha Rogers, Callis'ta Roy ve Betty Neuman olmak üzere birçok kavram-kuramcı, hemşirelik uygulamalarının kurumsal çerçevesini oluşturmaya ve hemşireliği bilimsel bir tabana oturtturarak, profesyonel bir kimlik kazandırmaya çalışmışlardır (10,12,25,71).

Ülkemizde hemşireliğin gelişimini etkileyen olaylardan biri, Perihan Velioglu, Eren Kum, Rüçhan Tüzün ve arkadaşlarının eğitim amacıyla Colombia Üniversitesine gitmeleri ve döndüklerinde hemşirelik yüksekokullarının açılması için çalışmalarıdır. Bu hemşire liderler, ülkemizdeki hemşirelik eğitimi ve uygulamalarında değişim sağlamada öncülük yapmışlardır (28,71).

Günümüzde uluslararası hemşirelik konseyi (international council of nurses I.C.N.) hemşireliği şöyle tanımlamaktadır: “hemşirelik bireyin, ailenin, toplumun sağlığını koruma ve geliştirmeye yardım eden ve hastalık halinde iyileştirme ve rehabilite etmeye katılan meslek grubudur. Hemşire ayrıca sağlık ekibinin tedavi edici ve eğitim planlarının geliştirilmesi ve uygulanmasına katılır.”

Hemşirelikle ilgili birçok tanımda olduğu gibi, bu tanımda da;

- Önce sağlığa daha sonra hastalığa yönelik hizmet verebilmesi,
- Hizmetin sistematik bir biçimde süreç olarak gerçekleştirilmesi,
- Hizmet kapsamında, bakımın yanı sıra eğitime de yer vermesi gerektiği,
- Hemşireliğin toplumsal bir gereksinim olduğu görülmektedir.

Böyle bir hizmetin sunumu planlama, örgütleme ve uygulamayı yani aynı zamanda yönetsel becerileri gerektirmektedir. Yönetici hemşire hastane ve diğer sağlık kurumlarındaki hemşirelik yönetimi faaliyetlerine katılır. Hastane hizmetlerinin yönetimi ve amacı hakkında, hasta ve ailesine, sağlık personeline ve hastaneye bağlı sağlık kuruluşları yetkililerine bilgi verir. Hastane ve hemşirelik hizmetleri yönetimi tarafından hemşirelik bakımını geliştirmek üzere yapılan her çeşit faaliyete katılır, hemşirelik hizmetleri ve eğitim ile ilgili işlevleri yürütürken karşılaşacağı yasal ve deontolojik sorunların çözümünü akıllıca değerlendirir ve çözümünde rol alır (1).

Hemşireler bu görevlerini yerine getirirken sağlık ekibinin diğer elemanları ile ekip anlayışı içerisinde çalışan, bağımsız profesyonellerdir. Hemşirelerin mesleki gelişmelerine yön verebilmeleri değişimlere ayak uydurabilmeleri, eğitim ve hizmet alanındaki reformları yapabilmeleri, mevzuatları oluşturabilmeleri ve kendileri ile ilgili kararları alabilmeleri için yönetici niteliklerinden olan liderlik özelliklerine sahip olmaları gerekir. 1989 yılında dünya sağlık asamblesinden geçirilen ve herkese sağlık stratejilerinin desteklenmesi amacı ile hemşirelik ve ebeliğin güçlendirilmesine yönelik bir kararda üye devletlerin; “hemşirelik/ebelik personelinin üst düzey liderlik ve

yönetim kadrolarına atanmasını teşvik etmeleri ve her ülkenin kendi sağlık etkinliklerinin planlanması ve yürütülmesinde hemşireler ve ebelerin katılımını kolaylaştırmaları” istenmiştir (76).

Sağlık hizmetlerinin organizasyonunda ve yönetiminde yapılan değişiklikler hemşirelik hizmetlerinin yönetimini de etkilemektedir. Sağlık bakımı tümüyle ele alındığında, etkin bir değişimi yönlendirebilmek için hemşireliğin yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde liderler yetiştirmesine gerek vardır (75).

Değişim yaratmak, bireyleri yeni düşünceler, yeni yöntemler, yeni araç gereç gibi yenilikler sunmaktadır. İçinde yaşadığımız dünya politik, ekonomik sosyal açıdan sürekli değişmektedir. Giderek artan uluslararası ilişkiler, kitle iletişim araçlarındaki gelişmeler, nükleer silahlar ve nüfus patlaması gibi etkenler, toplumun örgütlenmesinde köklü değişiklikleri zorunlu kılmaktadır.

Sağlıkta;

- Sağlık profesyonellerin hizmet sunumuna ilişkin görüşlerinin zaman içinde değişmesi,
- Sağlık bilimi ve teknolojisindeki değişiklikler,
- Yaşanan bölgenin yönetiminde ve organizasyonunda, hedeflerinde, alınan kararlarda ve yöneticilerin liderlik tarzlarındaki değişiklikler sonucu sağlık alanında da koçluk becerilerine duyulan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır (1).

Bu ortamda yöneticilerin yaşama ve gelişmeleri için; değişimi ve bunun getirdiği örgütsel ve yönetsel değişiklikleri uygulamaları gerekir. Bu nedenle yöneticiler, çalıştığı kurumda daha etkin ve verimli hizmet verme yollarını aramaktadırlar. Hemşire yöneticilerde çalıştıkları kurum çerçevesindeki değişikliklerden etkilenmekte ve bu değişiklikleri kurumlarına taşıma çabası içine girmektedirler. Hemşirelik hizmetlerinin önde gelen amacı etkin hizmet sunumunu kolaylaştırmaktır. Ancak hastanelerin çeşitli eğitsel düzeylerden gelen ve farklı alt uzmanlıkları bulunan kişilerin ortak amaç için hizmet verdikleri alanlar olması nedeniyle, hemşire yöneticiler kendi bölümlerinde bir değişim yaratmak istediklerinde çeşitli güçlükler ile karşılaşmaktadır. Bunun üstesinden gelmenin yolu ise değişim stratejilerini bilme ve bir değişim planı yapmadır(1).

Yapılacak değişiklikler, sadece günlük değişikliklerle sınırlı olmamalıdır. İş yükü fazla olan yönetici hemşireler, uzun vadeli veya koruyucu nitelikte önlemlere önem vermedikleri zaman, hep acil sorunlarla uğraşmak zorunda kalırlar. Oysa, yöneticiler ve liderler, hemşirelik alanında çok gerekli olan yenilikleri gerçekleştirebilecekleri stratejik bir konumdadırlar. Dünyada ve ülkemizde, çok kapsamlı sağlık bakımı programlarının planlandığı günleri yaşıyoruz. Bundan böyle, uzun vadeli amaçların belirlenmesinde daha etkin bir lider rolünü üstlenmek üzere, hemşire yöneticilerin ufuklarını genişletmeleri zorunludur. Daha etkin ve profesyonel yönetici olmak için, değişimi yönetmeyi bilmeleri, değişimle nasıl başa çıkacaklarını, değişime nasıl öncülük edeceklerini ve değişimi nasıl uygulayacaklarını öğrenmeleri gerekir (1).

Ayrıca, sağlık hizmeti sunan bir kuruluş ya da herhangi bir işletme eğer varlıklarını sürdürmek pazarda pay sahibi olmak ve hizmetten yararlananları kaybetmemek istiyorsa, kaliteli hizmet üretecek yöntemler bulmak zorundadır. Tabi bu da, bu hizmeti sağlayacak kişilerin performanslarını en üst düzeyde tutmakla mümkündür. Bu bağlam da koç (yönetici hemşire); çalışanların performansını nerelerde ve nasıl geliştirmesi gerektiğini bilir, geribildirim verir, çalışanın özgüvenini artırır, çalışan bu yolla yeni bilgi, yetenek ve beceriler kazanır ise istenilen kalitedeki hizmete en kısa sürede ve en etkili biçimde ulaşılır. Hemşirenin eğitici yönünü de düşünürsek koçluğun hemşireliğe pek de uzak bir kavram olmadığını görürüz.

Orta veya üst düzey yönetici hemşireye yaptığı işi soracak olursanız, büyük olasılıkla planlama, organize etme, koordinasyon, denetleme ve eğitim diyecektir. Ancak bu kişileri gözlerseniz, yaptıkları işi ve zamanlarını kullanma biçimini, söyledikleriyle bağdaştırmakta güçlük çekersiniz. Bu da bize yönetici hemşirelerin kendi eksikliklerinin, güçlü ve zayıf yönlerinin yeterince farkında olmadıklarını göstermektedir. Diğer bir değişle yöneticilerin çalışanların eğitimi ve gelişimi ile ilgili konuları yeterince önemsemediği ve ilgisiz kaldığı söylenebilir.

Yönetici hemşirenin işi son derece karmaşık ve güçtür. Yönetici hemşirelerin büyük çoğunluğu başkalarına devredebileceği işlerin kıskacında, sürekli baskı altında yaşarlar. Gerçekte, yönetici hemşirenin başkalarına devredemeyeceği iki iş vardır : “ Performans değerlendirme ” ve “ koçluk ” . Koçluk için de, performans kriterlerinin belirlenmiş olması gerekir. Sanıldığı ve yaygın olarak uygulandığı gibi koçluk, hataları

düzeltilmek değil, performansı sürekli olarak geliştirme çabasıdır. Koçluk, insanların içindeki potansiyelin, anlamlı ve önemli amaçlara ulaşmak için ortaya çıkarılmasını kolaylaştırmaktır.

Etkin bir koç haline gelmek, daha güvenilir bir lider ve aktif bir değişim aktörü olmayı sağlar. İnsanların kişisel ya da örgütsel başarıya dönük olan temel alışkanlığı, işini sonuna kadar takip etme huyunu edinmelerine katkıda bulunabilir. Yöneticilerin sözlerine uygun davranışlar sergilemesi, astlarıyla ilişkilerini güçlendirmesi koçlukta önem kazanmaktadır. Yine yöneticiler liderlik yeteneklerini geliştirerek, astlarıyla birlikte belirlediği hedefler doğrultusunda ilerlemeyi sıkı biçimde takip ederek, daha duyarlı, daha olumlu ve daha bütünleşik bir kurum yaratabilirler (30).

Koçluğun uygulandığı işletmelerde performansın kendiliğinden arttığı görülmektedir. Yöneticilerin bu sebepten dolayı koçluğu hayatlarına geçirmeleri gerekmektedir. Fakat yöneticilerin çoğu bu güne kadar kendilerine rol modeli olarak alacakları bir koç ile çalışmamaları koçluk önünde ciddi engel oluşturmaktadır.

5. GEREÇ VE YÖNTEM

5.1. ARAŞTIRMANIN TÜRÜ

Araştırma; bir üniversite hastanesinde çalışan sorumlu hemşirelerin koçluk becerilerinin algılanma durumlarını belirlemek amacı ile tanımlayıcı ve kesitsel olarak planlanmıştır.

5.2. ARAŞTIRMANIN YAPILDIĞI YER VE ZAMAN

Araştırma, İstanbul ilindeki bir üniversite hastanesinde Kasım-Aralık 2006 tarihlerinde yapılmıştır. Uygulamanın yapıldığı hastane, 2000 yatak kapasiteli olup, 24 saat hizmet verilmektedir. Hastanede hemşirelik hizmetleri, hemşirelik hizmetleri müdürlüğüne bağlı olarak yürütülmektedir. Hastanede hemşirelik hizmetleri tarafından her ay düzenli olarak başhemşire ve sorumlu hemşire toplantıları yapılmaktadır. Ayrıca 2006 yılında ilk defa başhemşire, sorumlu hemşire ve ilgi duyan hemşireler için hastane bünyesinde yöneticilik semineri yapılmıştır. Yine hemşirelik hizmetleri müdürlüğünce yılda iki kez tüm hemşirelerin katıldığı toplantılar düzenlenmektedir. Anabilim dalları da her ay kendi ihtiyaçlarını belirleyip, uygun seminerler düzenlemekte ve bu seminerler tüm hastane görevlilerine açık olarak yapılmaktadır.

5.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ

Araştırmanın evreni İstanbul ilindeki bir üniversite hastanesinin 24 saat hizmet veren yataklı birimlerinde (kardiyoloji, dahiliye, psikiyatri, acil birimler, ortopedi ve travmatoloji, nöroşirurji, göğüs hastalıkları, radyasyon onkolojisi, fizik tedavi ve rehabilitasyon, nöroloji, kadın hastalıkları ve doğum, genel cerrahi, çocuk hastalıkları, plastik rekonstrüktif ve estetik cerrahi, göğüs kalp damar cerrahisi, genel yoğun bakım, kulak burun boğaz, üroloji, göz hastalıkları, çocuk cerrahisi ve dermatoloji) görevli olan 59 sorumlu hemşire ve onlara bağlı olarak çalışan 338 servis hemşiresinden oluşmuştur. Evrenin tamamının örneklem olarak alınması planlanmıştır.

Araştırmanın uygulandığı dönemde hastalık, doğum, yıllık izinde olup, ulaşılamayan ve çalışmaya katılmak istemeyen hemşirelerin dışında, 47 sorumlu hemşire ile 256 servis hemşiresi araştırma kapsamına alınmıştır. Anketlerin yanıtlanma

orani sorumlu hemşirelerde %80 iken, servis hemşirelerinde %76 olarak bulunmuştur. Çalışma üniversite yönetiminden gerekli izinler alındıktan sonra gerçekleştirilmiştir (Ek 7).

5.4 VERİ TOPLAMA ARACININ ÖZELLİKLERİ

Araştırmacı tarafından literatür bilgisi doğrultusunda geliştirilen veri toplama formları, sorumlu hemşirelere ve servis hemşirelerine ayrı ayrı uygulanmak üzere iki farklı formdan ve her bir form da iki ayrı bölümden oluşmuştur.

5.4.1. Anket Formu

Veri toplama anket formunda;

Servis hemşirelerine uygulanacak olan form da; yaş, öğrenim durumu, medeni durumu, çocuk sahibi olma durumu olmak üzere 4 sorudan oluşan hemşirelerin bireysel özellikleri ile ilgili soru grubu, çalışılan birim, mesleki çalışma yılı, çalışma şekli, aynı yönetici ile çalışma süresi, mesleğini isteyerek mi seçtiği olmak üzere 5 sorudan oluşan hemşirelerin mesleki özellikleri ilgili soru grubu, koçluk eğitimi alma, kurumlarında koçluk yapılma durumu, yöneticilerini koç olarak görme ve yöneticilerinde bulunan koçluk özellikleri, sorumlu hemşirelerinin koçluk yapmalarını etkileyen kurumsal faktörleri içeren 5 sorudan oluşan hemşirelerin koçluk algıları ile ilgili soru grubu olmak üzere toplam 14 soruya yer verilmiştir.

Sorumlu hemşirelere uygulanan formda ise; yaş, öğrenim durumu, medeni durumu, çocuğunun olup olmaması, olmak üzere 4 sorudan oluşan sorumlu hemşirelerin bireysel özellikleri ile ilgili soru grubu, meslekteki çalışma yılı, çalışılan birim, sorumlu hemşire olarak çalışma yılı, kendisine bağlı olarak çalışan ast sayısı, mesleği isteyerek mi seçtiği, olmak üzere 5 sorudan oluşan sorumlu hemşirelerin mesleki özellikleri ilgili soru grubu kurumlarında koçluk yapılma durumu, koçluk eğitimi alma, kendilerini koç olarak görme ve koçluk yapmalarını etkileyen kurumsal faktörler içeren 4 sorudan oluşan hemşirelerin koçluk algıları ile ilgili soru grubu olmak üzere toplam, 13 soruya yer verilmiştir.

5.4.2. Ölçekleştirilmiş Koçluk Becerileri Anket Formu

Veri toplama formunun ölçekleştirilmiş koçluk becerileri anket formunda ; sorumlu hemşirelerin koçluk becerilerinin kendileri ve servis hemşireleri tarafından

algılanmasını belirlemek amacı ile 4'lü likert tipinde 5'i olumsuz, 29'u olumlu olmak üzere 34 ifadeden oluşan ölçekleştirilmiş anket formu kullanılmıştır. Katılımcıların bu ifadelere “kesinlikle katılmıyorum” , “katılmıyorum”, “katılıyorum”, “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevaplamaları istenmiştir. Ölçekleştirilmiş koçluk becerileri algısı anketi literatür bilgisi ışığında koçluk becerileri ilkeleri göz önüne alınarak üç alt boyuta ayrılmıştır. Bu boyutlar ise şunlardır:

İletişim

Liderlik

Dinleme

Her bir boyuta ait 9 ifade yer almaktadır.

5.4.3 Anket Ve Ölçeğin Yorumlanması, Puanlanması

Veri aracı geliştirilirken sorumlu hemşireler ve servis hemşireleri ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler sonucunda elde edilen bilgiler ile ilgili kaynaklardan yararlanarak veri toplama aracı iki bölüm şeklinde hazırlanmıştır. İlgili uzman görüşleri (Ek 3) doğrultusunda anket formu düzenlenmiştir.

Veri toplama formunun II. Bölümündeki, katılımcıların koçluk becerilerini algılamaya yönelik görüşlerinin belirlenmesi amacıyla hazırlanmış olan 34 ifadeden oluşan ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,89 bulunmuştur. Ölçekte yer alan bazı ifadelerin alfa değerini düşürdüğü tespit edilmiş ölçeğe katkısı düşük olan dinleme ve iletişim boyutuna ait iki, liderlik boyutuna ait üç ifade ölçekten çıkartılmıştır. Üç olumlu ve dört olumsuz ifade (4,6,18,19,21,25,26) olmak üzere toplam 7 ifade ölçekten çıkartılmış, böylelikle her bir boyuta ait 9 ifade kalmış, uzman görüşü ve güvenilirlik çalışması sonucu toplam 27 ifade üzerinde değerlendirme yapılmıştır. Ölçeğe katkısı düşük olan ifadeler çıkarıldıktan sonra alfa katsayısı 0,92 bulunmuştur. Geri kalan 27 ifade için ölçeğin güvenilirliği yüksektir. Ölçeğin alt boyutları için de ayrı ayrı Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır.

İletişim alt boyutu için alpha katsayısı 0,81 güvenlidir.

Liderlik alt boyutu için alpha katsayısı 0,80 güvenlidir.

Dinleme alt boyutu için alpha katsayısı 0,80 güvenlidir.

Ölçeğin alt boyutlarının puan ortalamalarına bakıldığında,

	İfadeler	İfade sayısı	Minimum	Maxsimum	Ortalama±SS
İletişim	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11	11	1	4	3,02 ±,54
Liderlik	12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23	12	2	4	3,36 ±,51
Dinleme	24,25,26,27,28,29,30, 31,32,33,34	11	1	4	3,26 ±,51
Toplam	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,1 3,14,15,16,17,18, 19,20,22,23,24,25,26, 27,28,29,30,31,32,33,34	34	1	4	3,31 ±,52

***Koyu renkli ifade olumsuz ifadedir.**

Ölçekte cevaplandırma için oluşturulmuş ifadeler şu şekilde puanlandırılmıştır; kesinlikle katılmıyorum “**1 puan**”, katılmıyorum “**2 puan**”, katılıyorum “**3 puan**”, tamamen katılıyorum “**4 puan**”dır.

Verilerin değerlendirilmesinde ortalama puanlar kullanılmıştır. %33 ve %67 persentil değerleri sınır aralıkları olarak alınmıştır. 2.84 altında puan alanlar “**düşük**”, 2,84 - 3,09 arasında puan alanlar “**orta**”, 3,09 üzerinde puan alanlar “**yüksek**” şeklinde sınıflandırılmıştır.

Tüm bu sonuçlara göre, Cronbach Alpha katsayısının geçerli değerlerde olması araştırmanın geçerli ve güvenilir bir çalışma olacağı şeklinde değerlendirilmiştir.

5.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmayı kabul eden sorumlu hemşireler ve servis hemşirelerine gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra veri toplama formları verilmiş ve eksiksiz olarak doldurmaları istenmiştir. Veri toplama formunun cevaplanması için ayrılan süre ortalama 15 dakikadır.

5.6. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışma bulguları ve istatistiksel analizleri bilgisayar aracılığı ile değerlendirilmiştir. Çalışma verilerinin değerlendirilmesinde, tanımlayıcı istatistiksel metodların (ortalama, standart sapma) yanı sıra katılımcıların özellikleri ile koçluk becerileri algısı puanlarının değerlendirilmesinde Student's t ve ANOVA testi, gruplar arası farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak için Tukey HSD testi, katılımcıların özelliklerinin birbirleriyle ve koçluk becerisi algısıyla kıyaslanmasında Ki-kare testleri kullanılmıştır.

5.7. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Veri toplama aracının doldurulması aşamasında sorumlu hemşire ve servis hemşireleri ile yüz yüze görüşülmesi planlanmış fakat zaman sınırlılıkları ve mesleki fonksiyonlarından dolayı veri toplama aracı, talep eden sorumlu hemşirelere ve servis hemşirelerine araştırmacı tarafından bırakılmış ve talep ettikleri günde geri toplanmıştır.

6. BULGULAR

İstanbul ilinde bulunan bir üniversite hastanesinde çalışan sorumlu hemşirelerin koçluk becerilerinin algılanmasını belirlemek amacıyla yapılan araştırma kapsamına 47 sorumlu hemşire, 256 servis hemşiresi olmak üzere toplam 303 hemşire alınmıştır. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

6.1. SORUMLU HEMŞİRELERİN TANITICI ÖZELLİKLERİ

6.1.1. SORUMLU HEMŞİRELERİN BİREYSEL ÖZELLİKLERİ

Tablo1: Sorumlu Hemşirelerin Bireysel Özelliklerine Göre Dağılımı (N=47)

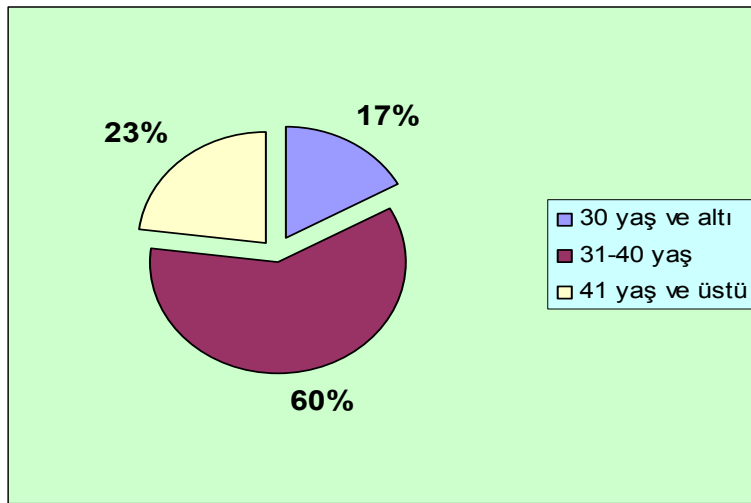
BİREYSEL ÖZELLİKLER		N	%
Yaş	30 yaş ve altı	8	17
	31- 40 yaş	28	59.6
	41 yaş ve üstü	11	23.4
	Yaş ortalaması 37.38 ± 5.39		
Öğrenim Durumu	SML	-	-
	Önlisans	28	59.6
	Lisans	9	19.1
	Yüksek lisans ve Doktora	10	21.3
Medeni Durumu	Bekar	17	36.2
	Evli	30	63.8
Çocuk Sayısı	Yok	20	42.6
	Var	27	57.4

Tablo 1’de sorumlu hemşirelerin bireysel özellikleri dağılımı görülmektedir. Sorumlu hemşirelerin yaş durumları incelendiğinde; %17’sinin (n=8) 30 yaş ve altında olduğu, %59.6’sının (n=28) 31-40 yaş grubunda, %23.4’ün de (n=11) 41 yaş ve üzeri yaş grubunda olduğu ve yaş ortalamasının 37.39 ± 5.39 olduğu bulunmuştur.

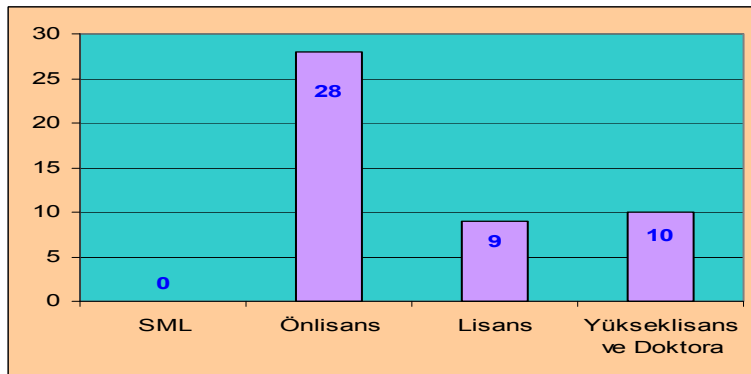
Sorumlu hemşirelerin öğrenim durumları incelendiğinde; SML mezunu sorumlu hemşirenin olmadığı, %59.6'sının (n=28) önlisans, %19.1'inin (n=9) lisans, %21.3'ünün (n=10) yüksek lisans veya doktora mezunu oldukları belirlenmiştir.

Sorumlu hemşirelerin medeni durumları incelendiğinde; %36.2'sinin (n=17) bekar, %63.8'inin (n=30) evli, olduğu saptanmıştır.

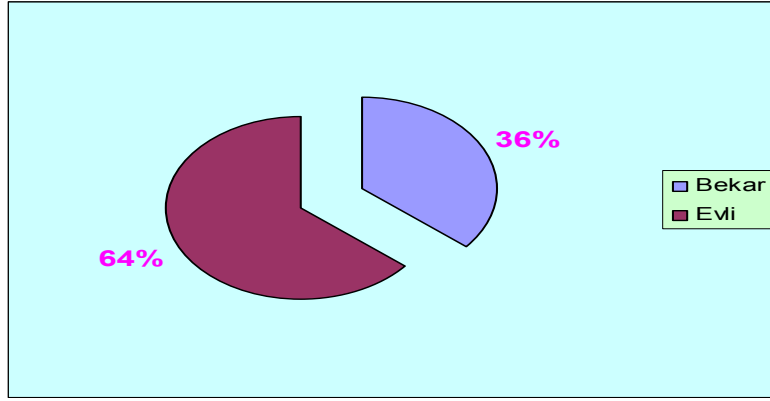
Sorumlu hemşirelerin çocuk sahibi olma durumları incelendiğinde; %42.6'sının (n=20) çocuk sahibi olmadığı, %57.4'ün (n=27) çocuk sahibi olduğu görülmüştür.



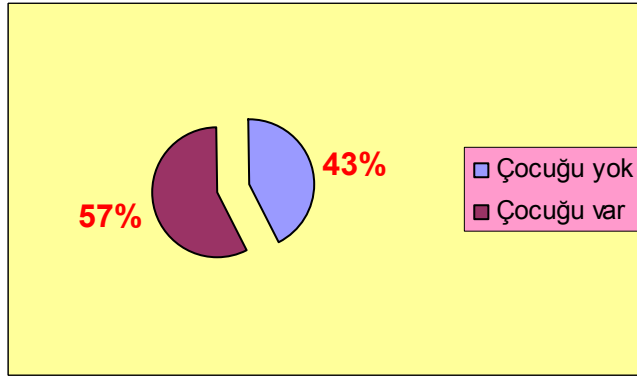
Grafik 1: Sorumlu Hemşirelerin Yaş Dağılımı



Grafik 2: Sorumlu Hemşirelerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı



Grafik 3: Sorumlu Hemşirelerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı



Grafik 4: Sorumlu Hemşirelerin Çocuk Sahibi Olma Durumlarına Göre Dağılımı

6.1.2. SORUMLU HEMŞİRELERİN MESLEKİ ÖZELLİKLERİ

Tablo 2: Sorumlu Hemşirelerin Mesleki Özelliklerine Göre Dağılımı (N=47)

ÖZELLİKLER		N	%
Çalışılan Birim	Dahiliye	13	27.7
	Cerrahi	25	53.2
	Özel Birimler	9	19.1
Meslekteki Çalışma Yılı	10 yıl ve altı	8	17
	11-20 yıl	28	59.6
	21 yıl ve üstü	11	23.4
	Meslekteki Çalışma Yılı Ortalaması: 17.62 ± 5.85		
Yöneticilik Deneyimi	1- 5 yıl	22	46.8
	6-10 yıl	12	25.5
	11 yıl ve üstü	13	27.7
	Yöneticilik Deneyimi Ortalaması: 8.09 ± 7.30		
Ast Sayısı	1- 5 ast	16	34
	6-10 ast	17	36.2
	11 ve üstü ast	14	29.8
	Ast Sayısı Ortalaması: 8.13 ± 3.93		
Mesleği İsteyerek Seçme Durumu	Evet	39	83
	Hayır	8	17

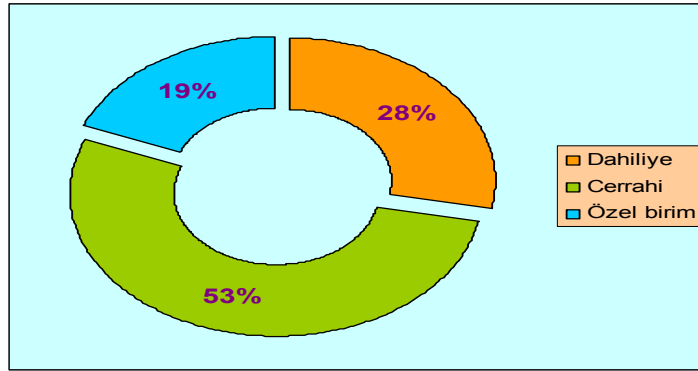
Tablo 2’de sorumlu hemşirelerin mesleki özellikleri dağılımı görülmektedir. Sorumlu hemşirelerin çalıştıkları bölüm incelendiğinde; %27.7’si (n=13) dahili birimlerde, %53.2’si (n=25) cerrahi birimlerde, %19.1’inin(n=9) özel birimlerde çalıştıkları görülmüştür.

Sorumlu Hemşirelerin meslekteki çalışma yılı incelendiğinde; %17'sinin (n=8) 10 yıl ve altı, %59.6'sının (n=28) 11-20 yıl, %23.4'ünün (n=11) 21 yıl ve üzeri grupta yer aldığı ve meslekteki çalışma yılı ortalaması 17.62 ± 5.85 olduğu görülmüştür.

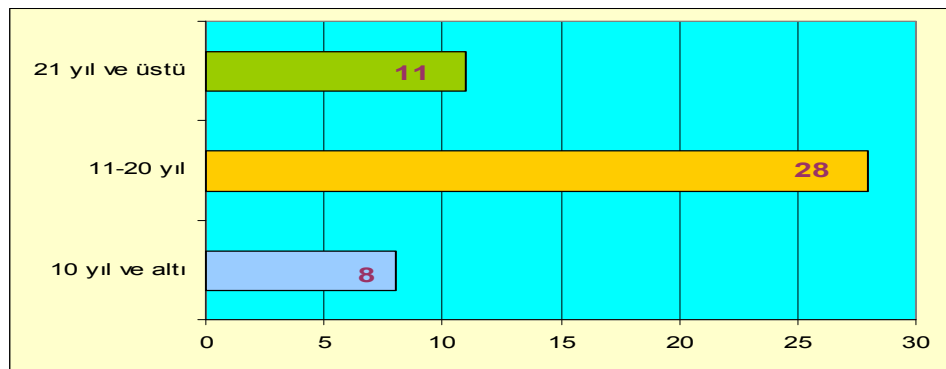
Sorumlu hemşirelerin yönetici olarak çalışma yılı incelendiğinde; %46.8'i (n=22) 1-5 yıl, %25.5'i (n=12) 6-10 yıl, %27.7'si (n=13) 11 yıl ve üzeri grupta yer aldığı sorumlu hemşire olarak çalışma yılı ortalaması 8.09 ± 7.30 olduğu belirlenmiştir.

Sorumlu hemşirelerin ast sayıları incelendiğinde; %34'ü (n=16) 1-5 ast, %36.2'si (n=17) 6-10 ast, %29.8'inin (n=14) 11 ve üzeri ast grubunda yer aldığı ve sorumlu hemşirelerin ast sayılarının ortalaması 8.13 ± 3.93 olduğu belirlenmiştir.

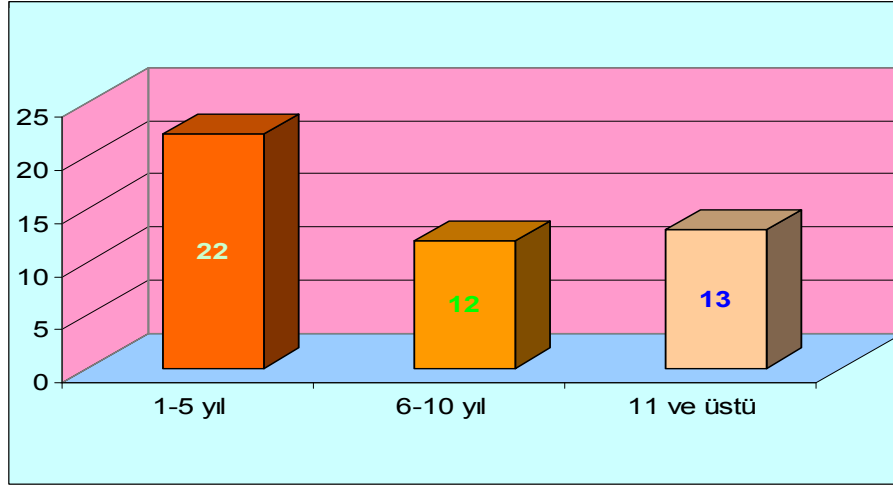
Sorumlu hemşirelerin mesleği isteyerek mi seçtiniz sorusuna verdikleri cevap incelendiğinde; %87'sinin (n=39) evet, %13'ünün (n=8) hayır olarak belirtildiği görülmüştür.



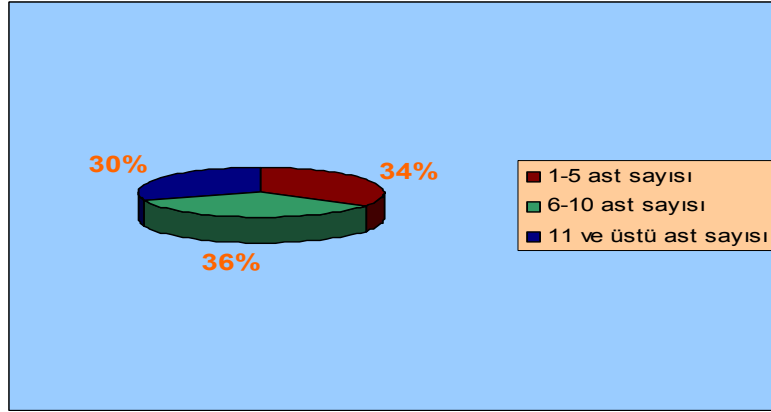
Grafik 5: Sorumlu Hemşirelerin Çalıştıkları Birimlere Göre Dağılımları



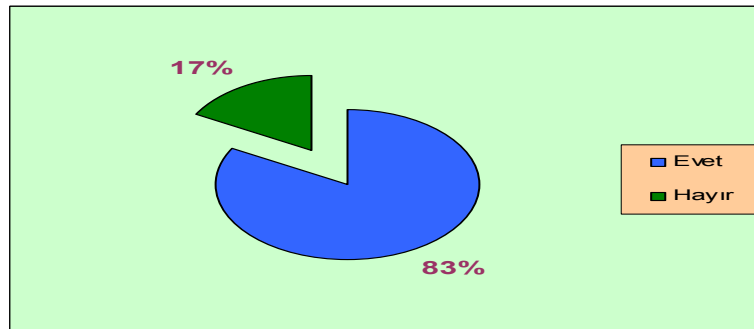
Grafik 6: Sorumlu Hemşirelerin Mesleki Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı



Grafik 7: Sorumlu Hemşirelerin Yöneticilik Deneyim Yıllarına Göre Dağılımı



Grafik 8: Sorumlu Hemşirelerin Kendilerine Bağlı Ast Sayısına Göre Dağılımı



Grafik 9: Sorumlu Hemşirelerin Mesleklerini İsteyerek Seçme Durumlarının Dağılımı

6.1.3. SORUMLU HEMŞİRELERİN KURUMLARINDAKİ KOÇLUK ÖZELLİKLERİ

Tablo 3: Servis Hemşirelerinin Kurumlarındaki Koçluk Özelliklerine Göre Dağılımı(N=47)

ÖZELLİKLER		N	%
Koçluk Eğitimi Alma	Evet	4	8.5
	Hayır	43	91.5
Kendilerinin Koçluk Özellikleri Taşıdığına İnanma	Evet	37	78.7
	Hayır	10	21.3
Kurumda Koçluk Yapılma Durumu	Evet	15	31.9
	Hayır	32	68.1
Koçluğu Etkileyen Kurumsal Faktörler*	İş yükünün fazla olması	38	27
	Zamanın yetersiz olması	31	22
	İletişim ağının yetersiz olması	29	20.6
	Koçluk eğitiminin alınmaması	23	16.3
	Ast sayısının fazla olması	12	8.5
	Üstleri tarafından desteklenmemesi	8	5.6

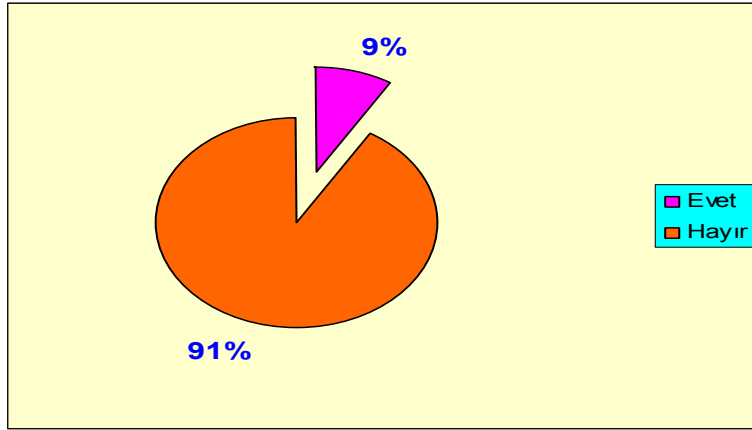
*Birden çok seçenek işaretlenmiştir.

Tablo 3'te sorumlu hemşirelerin koçluk ile ilgili özellikleri dağılımı görülmektedir. Sorumlu Hemşirelerin Koçluk Eğitimi Aldınız mı sorusuna verdikleri cevap incelendiğinde; %8.5'i (n=4) evet, %91.5'i (n=43)hayır cevabını verdikleri saptanmıştır.

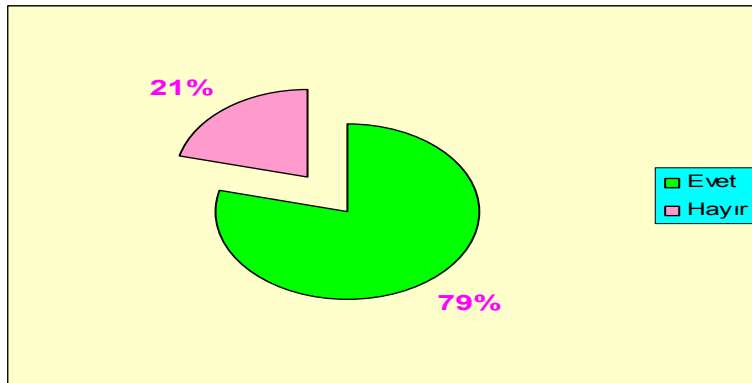
Sorumlu Hemşirelerin Koçluk Özellikleri Taşıdığınıza İnanıyor musunuz sorusuna verdikleri cevap incelendiğ de; %78.7'si (n=37) evet, %21.3'ü (n=10) hayır cevabını verdikleri saptanmıştır.

Sorumlu Hemşirelerin Kurumunuzda Koçluk Yapılıyor mu sorusuna verdikleri cevap incelendiğinde; %31.9'u (n=15) evet, %68.1'in (n=32) hayır cevabını verdikleri saptanmıştır.

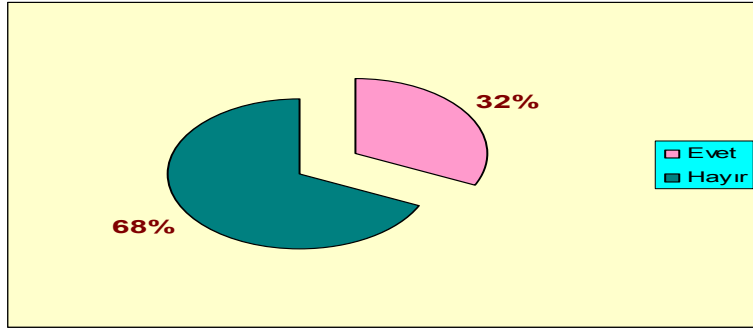
Sorumlu Hemşirelerin Koçluk Yapmanızı Etkilediğini Düşündüğünüz Kurumsal Faktörler Nelerdir sorusuna verdikleri cevaplar incelendiğin; %27'si (n=38) iş yükünün fazla olması, %22'si (n=31) zamanın yetersiz olması, %20.6'sı (n=29) iletişim ağının yetersiz olması, %16.3'sü (n=23) koçluk eğitimi almamış olması, %8.5'i (n=12) sorumlu olduğu alt sayısının fazla olması, %5.6'sı (n=8) bu konuda üstleri tarafından desteklenmiyor olması olduğunu ifade etmişlerdir.



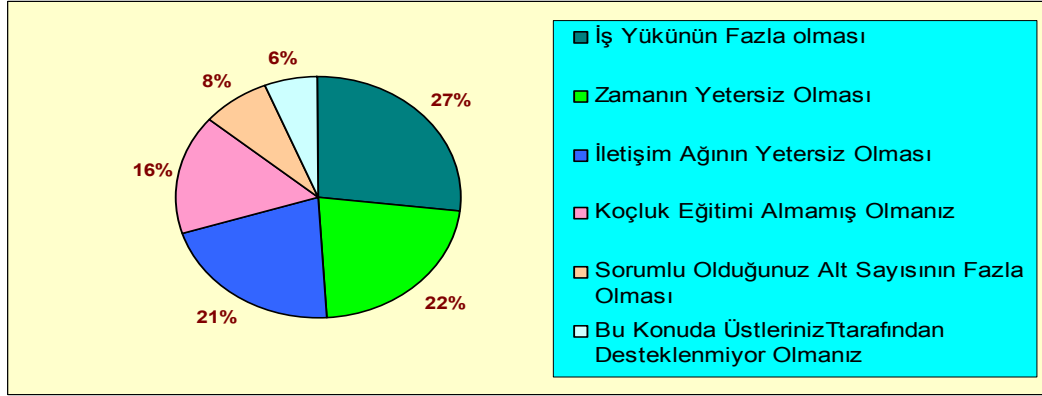
Grafik 10: Sorumlu Hemşirelerin Koçluk Eğitimi Alma Durumlarının Dağılımı



Grafik 11: Sorumlu Hemşirelerin Koçluk Özellikleri Taşıdığına İnanma Durumlarının Dağılımı



Grafik 12: Sorumlu Hemşirelerin Kurumlarında Koçluk Yapılma Durumuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı



Grafik 13: Sorumlu Hemşirelerin Koçluk Yapmalarını Etkilediğini Düşündükleri Kurumsal Faktörlere İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

6.2. SERVİS HEMŞİRELERİNİN TANITICI ÖZELLİKLERİ

6.2.1. SERVİS HEMŞİRELERİNİN BİREYSEL ÖZELLİKLERİ

Tablo 4: Servis Hemşirelerinin Bireysel Özelliklerine Göre Dağılımı (N=256)

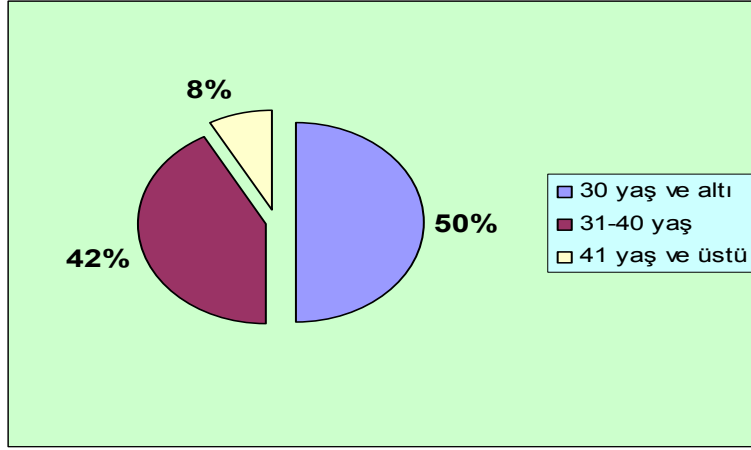
BİREYSEL ÖZELLİKLER		N	%
Yaş	30 yaş ve altı	129	50.4
	31-40 yaş	107	41.8
	41 ve üstü yaş	20	7.8
	Yaş Ortalaması: 32.35 ± 6.62		
Öğrenim Durumu	Sağlık Meslek Lisesi	36	14.1
	Önlisans	119	46.5
	Lisans	91	35.5
	Yüksek lisans ve Doktora	10	3.9
Medeni Durumu	Bekar	120	46.9
	Evli	136	53.1
Çocuk Sayısı	Yok	142	55.5
	Var	114	44.5

Tablo 4'te servis hemşirelerinin bireysel özellikleri dağılımı görülmektedir. Servis hemşirelerinin yaş durumları incelendiğinde; %50.4'ü (n=129) 30 yaş ve altında olduğu, %41.8'i (n=107) 31-40 yaş grubunda, %7.8'i (n=20) 41 ve üzeri yaş grubunda olduğu ve yaş ortalamasının 32.35 ± 6.62 olduğu gözlenmiştir.

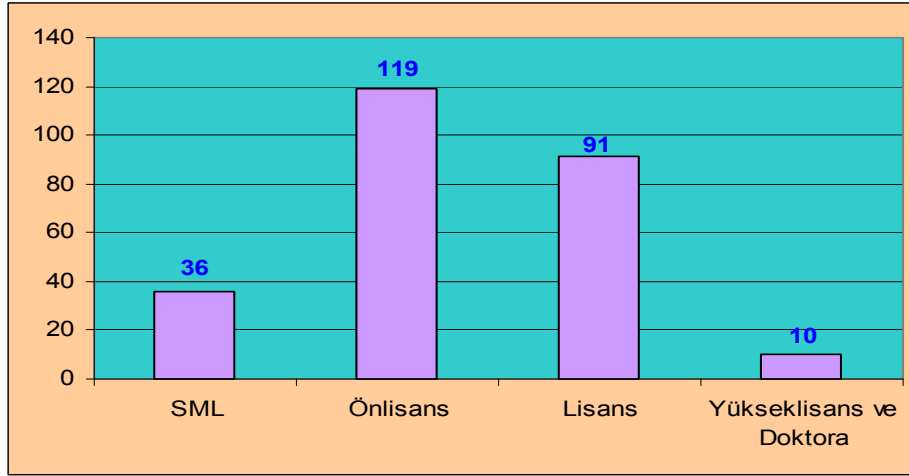
Servis Hemşirelerinin öğrenim durumları incelendiğinde ; %14.1'i (n=36) SML mezunu, %46.5'i (n=119) önlisans, %35.5'i (n=91) lisans, %3.9'u (n=10) yüksek lisans veya doktora mezunu oldukları belirlenmiştir.

Servis Hemşirelerinin medeni durumları incelendiğinde; %46.9'u (n=120) bekar, %53.1'i (n=136) evli, olduğu belirlenmiştir.

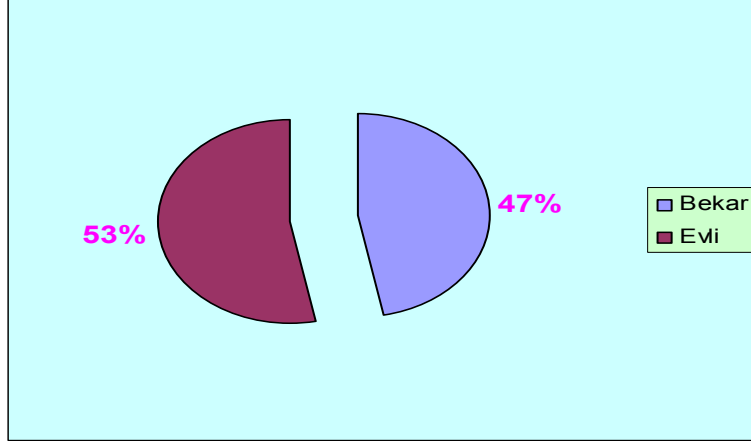
Servis Hemşirelerinin çocuk sahibi olma durumları incelendiğinde; %55.5'i (n=142) çocuk sahibi olmadığı, %44.5'inin (n=114) çocuk sahibi olduğu görülmüştür



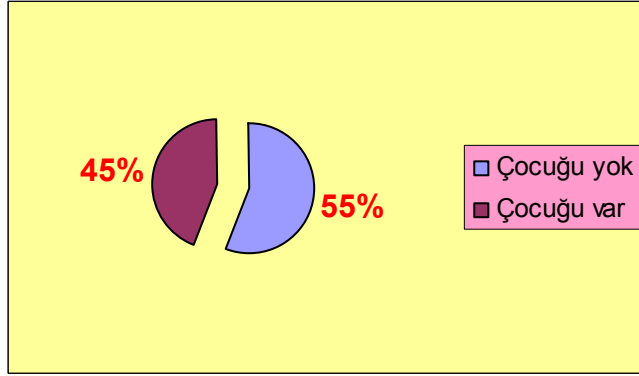
Grafik 14: Servis Hemşirelerinin Yaş Dağılımı



Grafik 15: Servis Hemşirelerinin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı



Grafik 16: Servis Hemşirelerinin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı



Grafik 17: Servis Hemşirelerinin Çocuk Sahibi Olma Durumlarına Göre Dağılımı

6.2.2. SERVİS HEMŞİRELERİNİN MESLEKİ ÖZELLİKLERİ

Tablo 5: Servis Hemşirelerinin Mesleki Özelliklerine Göre Dağılımı (N=47)

ÖZELLİKLER		N	%
Çalışılan Birim	Dahiliye	84	32.8
	Cerrahi	124	48.4
	Özel birim	48	18.8
Meslekteki Çalışma Yılı	10 yıl ve altı	136	53.1
	11-20 yıl	102	39.9
	21 yıl ve üstü	18	7
	Meslekteki Çalışma Yılı Ortalaması:11.27 ± 7.20		
Aynı Yönetici ile Çalışma Yılı	1- 5 yıl	171	66.8
	6-10 yıl	55	21.5
	11 ve üstü	30	11.7
	Aynı Yönetici ile Çalışma Yılı Ortalaması: 4.89 ± 4.49		
Çalışma Şekli	Gündüz	38	14.8
	Nöbetli	218	85.2
Mesleği İsteyerek Seçme Durumu	Evet	171	66.8
	Hayır	85	33.2

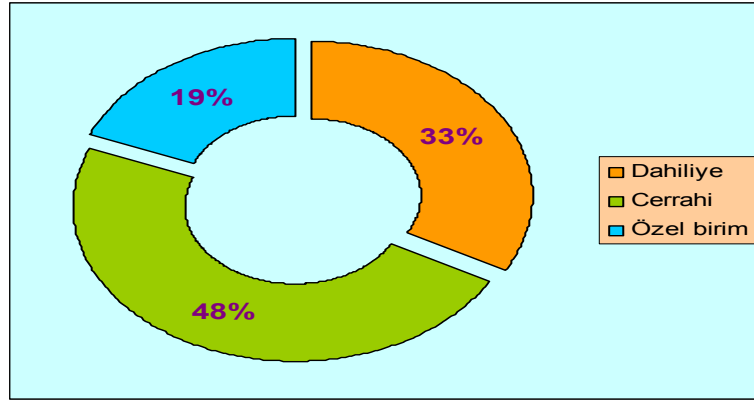
Tablo 5'te servis hemşirelerinin mesleki özellikleri dağılımı görülmektedir. Servis Hemşirelerinin çalıştıkları bölüm incelendiğinde; %32.8'i (n=84) dahili birimlerde, %48.4'ü (n=124) cerrahi birimlerde, %18.8'i(n=48) özel birimlerde çalıştıkları görülmüştür.

Servis Hemşirelerinin meslekteki çalışma yılı incelendiğinde; %53.1'i (n=136) 10 yıl ve altı, %39.9'sı (n=102) 11-20 yıl, %7'si (n=18) 21 yıl ve üzeri grupta yer aldığı ve meslekteki çalışma yılı ortalaması 11.27 ± 7.20 olduğu görülmüştür.

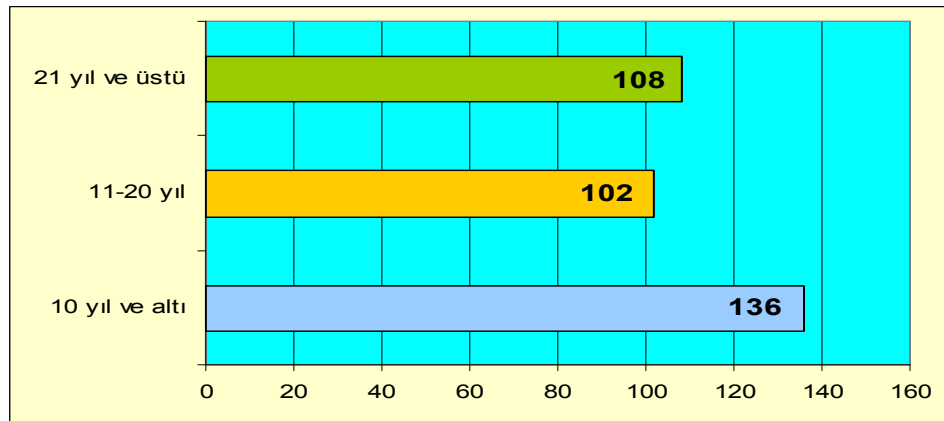
Servis Hemşirelerinin aynı yönetici ile çalışma yılı incelendiğinde; %46.8'i (n=171) 1-5 yıl, %21.5'i (n=55) 6-10 yıl, %11.7'i (n=30) 11 yıl ve üzeri grupta yer aldığı ve aynı yönetici ile çalışma yılı ortalaması 4.89 ± 4.49 olduğu belirlenmiştir.

Servis Hemşirelerinin çalışma şekli incelendiğinde; %14.8'i (n=38) sürekli gündüz, %85.2'i (n=218) nöbetli çalıştığı belirlenmiştir.

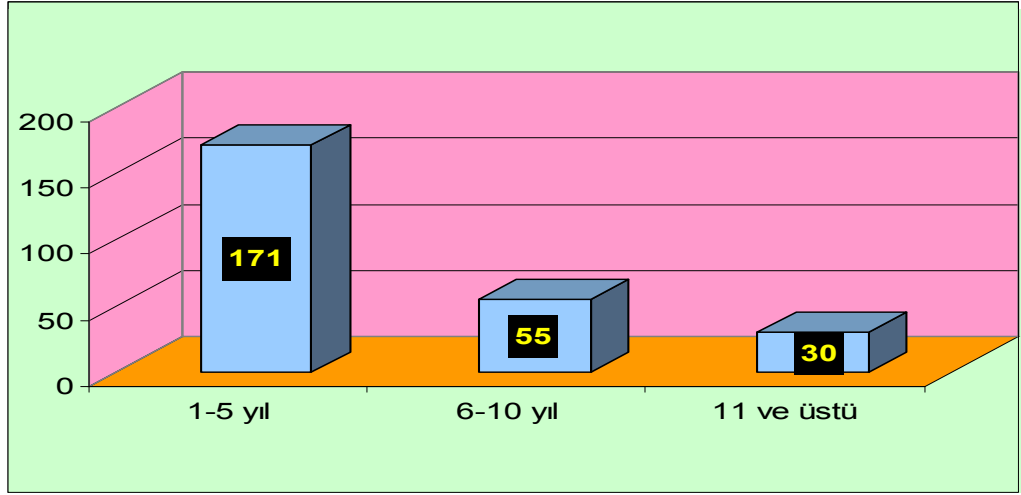
Servis Hemşirelerinin mesleği isteyerek mi seçtiniz sorusuna verdikleri cevap incelendiğinde; %66.8'i (n=171) evet, %33.2'si (n=85) hayır olarak belirtildiği görülmüştür.



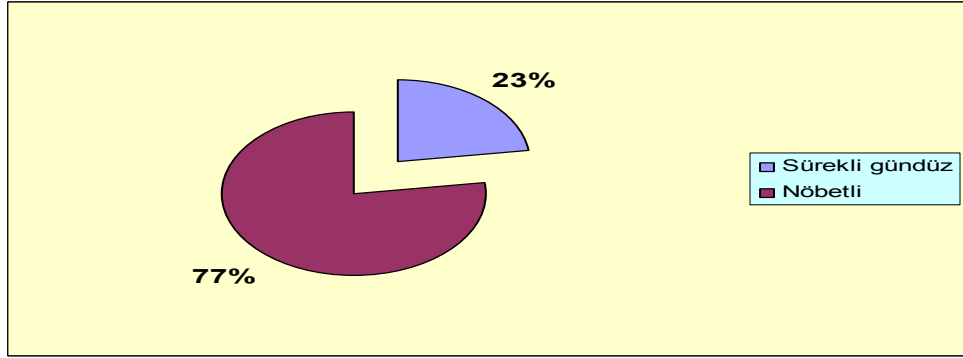
Grafik 18: Servis Hemşirelerinin Çalıştıkları Birimlere Göre Dağılımları



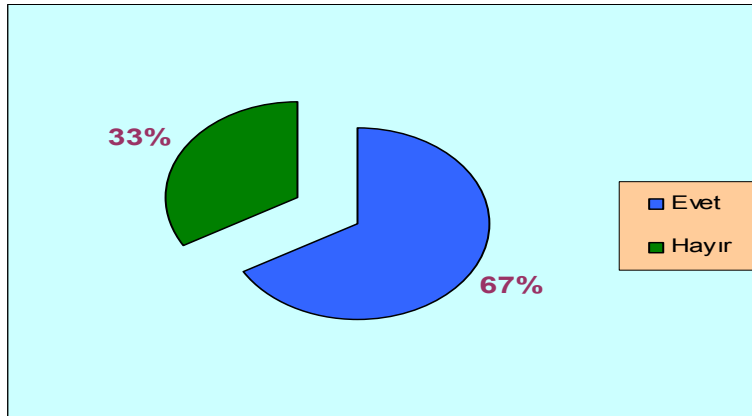
Grafik 19: Servis Hemşirelerinin Mesleki Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı



Grafik 20: Servis Hemşirelerinin Aynı Yönetici İle Çalışma Yıllarına göre dağılımı



Grafik 21: Servis Hemşirelerinin Çalışma Şekline Göre Dağılımı



Grafik 22: Sorumlu Hemşirelerin Mesleklerini İsteyerek Seçme Durumlarının Dağılımı

6.2.3. SERVİS HEMŞİRELERİNİN KURUMLARINDAKİ KOÇLUK ÖZELLİKLERİ

Tablo 6: Servis Hemşirelerinin Kurumlarındaki Koçluk Özelliklerine Göre Dağılımı(N=256)

ÖZELLİKLER		N	%
Koçluk Eğitimi Alma	Evet	15	5.9
	Hayır	241	94.9
Yöneticilerinin Koçluk Özellikleri Taşıdığına İnanma	Evet	147	57.4
	Hayır	109	42.6
Kurumda Koçluk Yapılma Durumu	Evet	54	21.1
	Hayır	202	78.9
Kurumsal faktörler*	İş yükünün fazla olması	214	27.9
	Zamanın yetersiz olması	182	23.7
	İletişim ağının yetersiz olması	168	21.9
	Koçluk eğitiminin alınmaması	84	10.9
	Ast sayısının fazla olması	73	9.5
	Üstleri tarafından desteklenmemesi	47	6.1
Yöneticilerinin Sahip Olduğu Koçluk Özellikleri*	Önder-Rehber	166	21.6
	İçten ve doğaldır	137	17.8
	Motive eder	136	17.7
	Güven verir	98	12.8
	İlham verir	57	7.4
	Performansı ve verimliliği artırmanın yollarını bilir	56	7.3
	Heyecanlandırır	47	6.1
	Hayalleri vardır	41	5.4
	Yeteneği, potansiyeli keşfeder ve ortaya çıkarır	30	3.9

*Birden çok seçenek işaretlenmiştir.

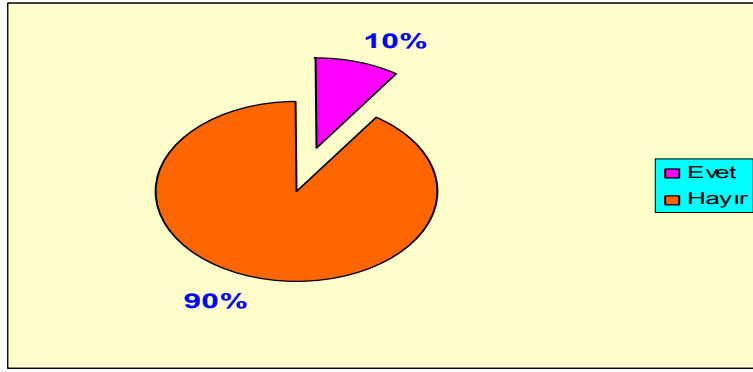
Tablo 6'da servis hemşirelerinin koçluk ile ilgili özelliklerinin dağılımı görülmektedir. Servis Hemşirelerinin Koçluk Eğitimi Aldınız mı sorusuna verdikleri cevap incelendiğinde; %5.9'u (n=15) evet, %94.9'u (n=241) hayır cevabını verdikleri saptanmıştır.

Servis Hemşirelerinin Sorumlu Hemşirenizin Koçluk Özellikleri Taşdığına İnanıyor musunuz sorusuna verdikleri cevap incelendiğinde; %57.4'ü (n=147) evet, %42.6'sı (n=109) hayır cevabını verdikleri saptanmıştır.

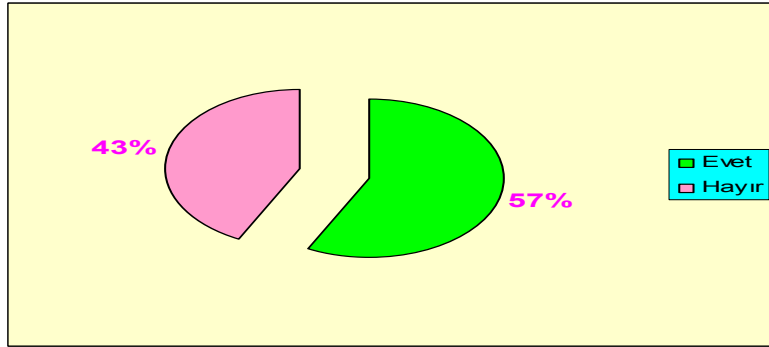
Servis Hemşirelerinin Kurumunuzda Koçluk Yapılıyor mu sorusuna verdikleri cevap incelendiğinde; %21.1'i (n=54) evet, %78.9'u (n=202) hayır cevabını verdikleri saptanmıştır.

Servis Hemşirelerinin Sorumlu Hemşirelerin Koçluk Yapmasını Etkilediğini Düşündüğünüz Kurumsal Faktörler Nelerdir sorusuna verdikleri cevaplar incelendiğinde; %27.9'u (n=214) iş yükünün fazla olması, %23.7'si (n=182) zamanın yetersiz olması, %21.9'u (n=168) iletişim ağının yetersiz olması, %10.9'u (n=84) koçluk eğitimi almamış olması, %9.5'i (n=73) sorumlu olduğu alt sayısının fazla olması, %6.1'i (n=47) bu konuda üstleri tarafından desteklenmiyor olması olduğunu ifade etmişlerdir.

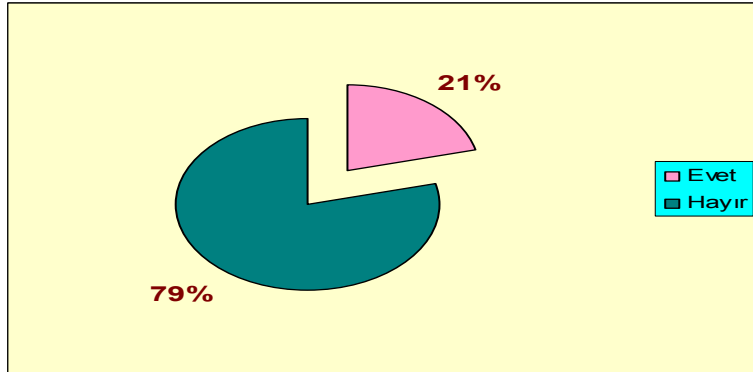
Servis Hemşirelerinin sorumlu hemşirelerinde olduğunu düşündükleri koçluk özellikleri incelendiğinde; %21.6'sı (n=166) önder-rehber, %17.8'i (n=137) içten ve doğaldır, %17.7'si (n=136) motive eder, %12.8'i (n=98) güven verir, %7.4'ü (n=57) ilham verir, %7.3'ü (n=56) performansı ve verimliliği artırmanın yollarını bilir, %6.1'i (n=47) heyecanlandırır, %5.4'ü (n=41) hayalleri vardır, %3.9'u (n=30) yeteneği, potansiyeli keşfeder ve ortaya çıkarmasının önemli olduğunu düşünmektedirler.



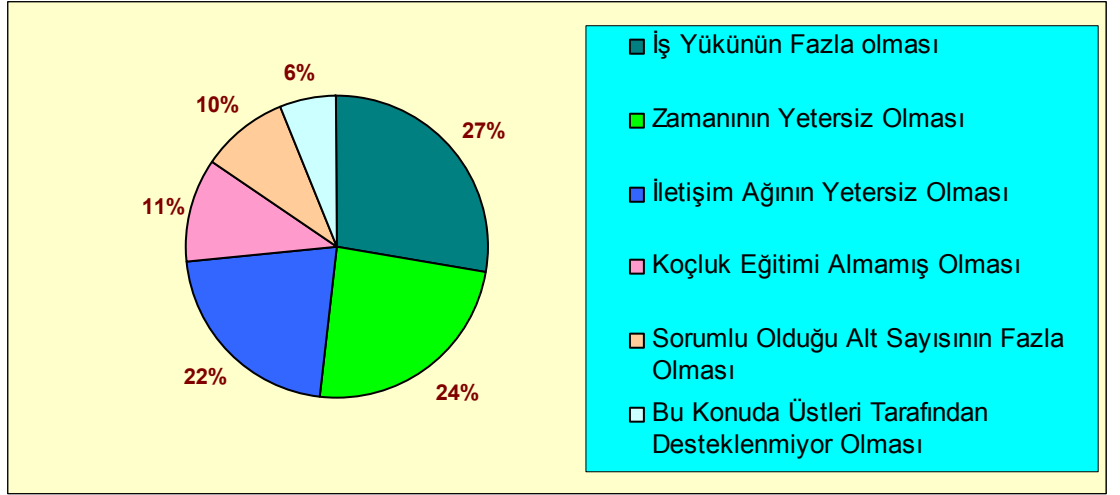
Grafik 23: Servis Hemşirelerinin Koçluk Eğitimi Alma Durumlarının Dağılımı



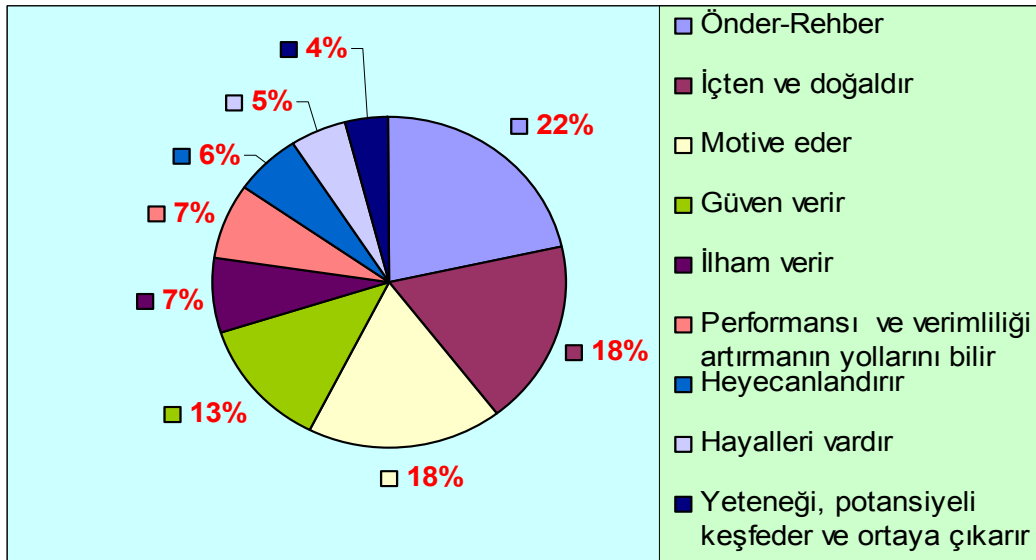
Grafik 24: Servis Hemşirelerinin Yöneticilerinin Koçluk Özellikleri Taşıdığına İnanma Durumlarının Dağılımı



Grafik 25: Servis Hemşirelerinin Kurumlarında Koçluk Yapılma Durumuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı



Grafik 26: Servis Hemşirelerinin Yöneticilerinin Koçluk Yapmalarını Etkilediğini Düşündükleri Kurumsal Faktörlere İlişkin Görüşlerinin Dağılımı



Grafik 27: Servis Hemşirelerinin Yöneticilerinde Olduğunu Düşündükleri Koçluk Özelliklerinin Dağılımı

6.3. SORUMLU HEMŞİRELERİN KENDİ KOÇLUK BECERİLERİNİ ALGILAMA PUAN ORTALAMALARI

6.3.1. SORUMLU HEMŞİRELERİN BİREYSEL ÖZELLİKLERİ İLE KENDİ KOÇLUK BECERİLERİNİ ALGILAMA PUAN ORTALAMALARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Tablo 7: Sorumlu Hemşirelerin Yaşı İle Kendi Koçluk Becerilerini Algılama Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Yaş	30 yaş ve altı	31-40 yaş	41 yaş ve üstü	t	p
	ORT±SS	ORT±SS	ORT±SS		
İLETİŞİM	3,40±,25	3,34±,33	3,15±,31	1,85	,16
LİDERLİK	3,50±,34	3,36±,32	3,28±,34	,98	,38
DİNLEME	3,48±,29	3,25±,31	3,15±,34	2,57	,08
TOPLAM	3,46±,24	3,32±,29	3,19±,31	1,96	,15

Tablo 7’de görüldüğü gibi; sorumlu hemşirelerin yaşları ile kendi koçluk becerilerini algılama puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır (t=1,96; p=,15).

Tablo 8: Sorumlu Hemşirelerin Öğrenim Durumu ile Kendi Koçluk Becerilerini Algılama Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Öğrenim Durumu	Önlisans	Lisans	Yüksek lisans Doktora	t	p
	ORT±SS	ORT±SS	ORT±SS		
İLETİŞİM	3,25±,32	3,27±,33	3,47±,28	1,84	,17
LİDERLİK	3,31±,35	3,38±,31	3,52±,26	1,48	,23
DİNLEME	3,18±,34	3,37±,36	3,41±,18	2,30	,11
TOPLAM	3,25±,31	3,34±,32	3,47±,17	2,10	,13

Tablo 8’de görüldüğü gibi; sorumlu hemşirelerin öğrenim durumları ile kendi koçluk becerilerini algılama puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır (t=2,10; p=,13).

Tablo 9: Sorumlu Hemşirelerin Medeni Durumu ile Kendi Koçluk Becerilerini Algılama Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Medeni Durumu	Bekar	Evli	t	p
	ORT±SS	ORT±SS		
İLETİŞİM	3,34±,26	3,28±,35	,38	,53
LİDERLİK	3,41±,32	3,34±,33	,52	,47
DİNLEME	3,34±,27	3,22±,35	1,43	,23
TOPLAM	3,37±,26	3,28±,31	,88	,35

Tablo 9’da görüldüğü gibi; sorumlu hemşirelerin medeni durumları ile kendi koçluk becerilerini algılama puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır (t=,88; p=,35).

Tablo 10: Sorumlu Hemşirelerin Çocuğu Olma Durumu ile Kendi Koçluk Becerilerini Algılama Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Çocuğu Olma Durumu	Yok	Var	t	p
	ORT±SS	ORT±SS		
İLETİŞİM	3,36±,28	3,26±,34	,96	,33
LİDERLİK	3,41±,31	3,34±,34	,49	,48
DİNLEME	3,36±,28	3,19±,35	3,09	,08
TOPLAM	3,37±,26	3,26±,31	1,61	,21

Tablo 10’da görüldüğü gibi; sorumlu hemşirelerin çocuk sahibi olma durumları ile kendi koçluk becerilerini algılama puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır (t=1,61; p=,21).

6.3.2. SORUMLU HEMŞİRELERİN MESLEKİ ÖZELLİKLERİ İLE KENDİ KOÇLUK BECERİLERİNİ ALGILAMA PUAN ORTALAMALARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Tablo 11: Sorumlu Hemşirelerin Çalıştığı Birim ile Kendi Koçluk Becerilerini Algılama Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Çalıştığı Anabilim Dalı	Dahiliye	Cerrahi	Özel Birimler	t	p
	ORT±SS	ORT±SS	ORT±SS		
İLETİŞİM	3,42±,34	3,25±,31	3,28±,30	1,28	,28
LİDERLİK	3,37±,31	3,35±,32	3,40±,41	,07	,92
DİNLEME	3,17±,30	3,28±,33	3,37±,36	,89	,41
TOPLAM	3,32±,27	3,29±,29	3,35±,35	,13	,87

Tablo 11’de görüldüğü gibi; sorumlu hemşirelerin çocuk sahibi olma durumları ile kendi koçluk becerilerini algılama puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır ($t=,13$; $p=,87$).

Tablo 12: Sorumlu Hemşirelerin Meslekte Çalışma Yılı ile Kendi Koçluk Becerilerini Algılama Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Meslekte Çalışma Yılı	10 yıl ve altı	11-20 yıl	21 yıl ve üstü	t	p
	ORT±SS	ORT±SS	ORT±SS		
İLETİŞİM	3,44±,26	3,34±,31	3,10±,29	3,55	,03*
LİDERLİK	3,56±,27	3,37±,31	3,22±,36	2,71	,07
DİNLEME	3,51±,30	3,26±,29	3,09±,34	4,26	,02*
TOPLAM	3,50±,24	3,33±,24	3,13±,32	4,19	,02*

Tablo 12’de görüldüğü gibi; sorumlu hemşirelerin meslekte çalışma yılı ile kendi koçluk becerilerini algılama puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($t=4,19$; $p=,02$). Buna göre, 10 yıl ve altında çalışan sorumlu hemşirelerin koçluk becerileri algısı ölçeğinin iletişim ($t=3,55$; $p=,03$), dinleme ($t=4,26$; $p=,02$) alt boyutlarından almış oldukları puan ortalamaları 11-20 yıl ve 21 yıl ve üstü çalışan sorumlu hemşirelerin almış olduğu puan ortalamalarından yüksek bulunmuş olup, aralarında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur.

Tablo 13: Sorumlu Hemşirelerin Yönetici Olarak Çalışma Yılı ile Kendi Koçluk Becerilerini Algılama Becerileri Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Sorumlu Hemşire Olarak Çalışma Yılı	5 yıl ve altı	6-10 yıl	11 yıl ve üstü	t	p
	ORT±SS	ORT±SS	ORT±SS		
İLETİŞİM	3,34±,30	3,43±,32	3,11±,29	3,70	,03*
LİDERLİK	3,44±,30	3,42±,33	3,18±,32	2,97	,06
DİNLEME	3,35±,31	3,29±,32	3,10±,32	2,52	,09
TOPLAM	3,38±,27	3,38±,27	3,13±,29	3,63	,03*

Tablo 13’ de görüldüğü gibi; sorumlu hemşirelerin sorumlu hemşire olarak çalışma yılı ile kendi koçluk becerilerini algılama puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur (t=3,63; p=,03). Buna göre, 6-10 yıl arasında sorumlu hemşire olarak çalışan sorumlu hemşirelerin koçluk becerileri algısı ölçeğinin iletişim (t=3,70; p=,03) alt boyutunda almış oldukları puan ortalamaları 5 yıl ve altı ve 11 yıl ve üstü sorumlu hemşire olarak çalışan sorumlu hemşirelerin almış olduğu puan ortalamalarından yüksek bulunmuş olup, aralarında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur.

Tablo 14: Sorumlu Hemşirelerin Ast Sayısı ile Kendi Koçluk Becerilerini Algılama Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Ast Sayısı	5 ast ve altı	6-10 ast	11 ast ve üstü	t	p
	ORT±SS	ORT±SS	ORT±SS		
İLETİŞİM	3,36±,29	3,31±,30	3,23±,37	,677	,51
LİDERLİK	3,50±,30	3,37±,35	3,20±,27	3,36	,04*
DİNLEME	3,31±,35	3,24±,36	3,24±,27	,26	,76
TOPLAM	3,39±,27	3,31±,32	3,22±,27	1,24	,29

Tablo 14’te görüldüğü gibi; ast sayısı ile kendi koçluk becerilerini algılama puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır (t=1,24; p=,29). Ancak 5 ast ve altı olan sorumlu hemşirelerin koçluk becerileri algısı ölçeğinin liderlik

alt boyutunda almış oldukları puan ortalamaları 6-10 ast ve 11 ast ve üstü olan sorumlu hemşirelerin aldıkları puan ortalamalarından daha yüksek bulunmuş olup, aralarında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmıştır ($t=3,36$; $p=,04$).

Tablo 15: Sorumlu Hemşirelerin Mesleği İsteyerek Seçme Durumu ile Kendi Koçluk Becerilerini Algılama Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Mesleği İsteyerek Seçme	Evet	Hayır	t	p
	ORT±SS	ORT±SS		
İLETİŞİM	3,30±,31	3,31±,37	,01	,90
LİDERLİK	3,37±,34	3,36±,27	,00	,92
DİNLEME	3,25±,34	3,34±,24	,51	,47
TOPLAM	3,31±,30	3,34±,27	,07	,78

Tablo 15'te görüldüğü gibi; sorumlu hemşirelerin mesleği isteyerek seçme durumları ile kendi koçluk becerilerini algılama puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır ($t=,07$; $p=,78$).

6.3.3.SORUMLU HEMŞİRELERİN KURUMLARINDAKİ KOÇLUK ÖZELLİKLERİ İLE KENDİ KOÇLUK BECERİLERİNİ ALGILAMA PUAN ORTALAMALARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Tablo 16: Sorumlu Hemşirelerin Koçluk Eğitimi Alma Durumu ile Kendi Koçluk Becerilerini Algılama Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Koçluk Eğitimi Alma	Evet	Hayır	t	p
	ORT±SS	ORT±SS		
İLETİŞİM	3,25±,41	3,31±,31	,13	,71
LİDERLİK	3,44±,41	3,36±,32	,20	,65
DİNLEME	3,22±,39	3,27±,33	,08	,77
TOPLAM	3,30±,39	3,31±,29	,00	,94

Tablo16’da görüldüğü gibi; koçluk eğitimi alma durumları ile kendi koçluk becerilerini algılama puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır (t=,005; p=,942).

Tablo 17: Sorumlu Hemşirelerin Koçluk Özellikleri Taşdığına İnanma Durumu ile Kendi Koçluk Becerilerini Algılama Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Koçluk Özellikleri Taşdığına İnanma	Evet	Hayır	t	p
	ORT±SS	ORT±SS		
İLETİŞİM	3,33±,33	3,22±,29	,88	,35
LİDERLİK	3,39±,35	3,28±,24	,77	,38
DİNLEME	3,27±,35	3,24±,26	,07	,79
TOPLAM	3,33±,31	3,25±,24	,58	,44

Tablo17’ de görüldüğü gibi; koçluk özellikleri taşdığına inanma durumları ile kendi koçluk becerilerini algılama puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır (t=,58; p=,44).

Tablo 18: Sorumlu Hemşirelerin Kurumda Koçluk Yapılma Durumu ile Kendi Koçluk Becerilerini Algılama Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Kurumda Koçluk Yapılma Durumu	Evet	Hayır	t	p
	ORT±SS	ORT±SS		
İLETİŞİM	3,25±,28	3,32±,33	,48	,49
LİDERLİK	3,37±,36	3,36±,32	,00	,92
DİNLEME	3,28±,35	3,26±,32	,02	,86
TOPLAM	3,30±,31	3,32±,29	,02	,87

Tablo18’ de görüldüğü gibi; kurumda koçluk yapılma durumu ile kendi koçluk becerilerini algılama puan ortalaması koçluk becerileri algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır (t=,02; p=,87).

6.4. SERVİS HEMŞİRELERİNİN KOÇLUK BECERİLERİ ALGISI

6.4.1.SERVİS HEMŞİRELERİNİN BİREYSEL ÖZELLİKLERİ İLE ALGILADIKLARI KOÇLUK BECERİLERİ PUAN ORTALAMALARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Tablo 19: Servis Hemşirelerinin Yaşı ile Algıladıkları Koçluk Becerileri Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Yaş	30 yaş ve altı	31-40 yaş	41 yaş ve üstü	t	p
	ORT±SS	ORT±SS	ORT±SS		
İLETİŞİM	2,97±,53	3,09±,44	2,98±,52	1,83	,16
LİDERLİK	3,03±,59	3,15±,46	3,13±,64	1,52	,21
DİNLEME	2,90±,44	2,91±,34	2,88±,42	,07	,93
TOPLAM	2,97 ±,49	3,05±,38	3,00±,48	1,07	,34

Tablo19’ da görüldüğü gibi; servis hemşirelerinin yaşları ile algıladıkları koçluk becerileri puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır (t=1,07; p=,34).

Tablo 20: Servis Hemşirelerinin Öğrenim Durumu ile Algıladıkları Koçluk Becerileri Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Öğrenim Durumu	Lise	Önlisans	Lisans	Yüksek lisans Doktora	t	p
	ORT±SS	ORT±SS	ORT±SS	ORT±SS		
İLETİŞİM	3,04±,50	3,02±,49	3,02±,48	2,98±,64	,04	,98
LİDERLİK	3,08±,48	3,08±,56	3,12±,55	3,01±,64	,15	,92
DİNLEME	2,91±,38	2,86±,38	2,96±,42	2,86±,44	1,14	,33
TOPLAM	3,01±,43	2,99±,44	3,03±,46	2,95±,55	,21	,88

Tablo 20’de görüldüğü gibi; servis hemşirelerinin öğrenim durumları ile algıladıkları koçluk becerileri puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır (t=,21; p=,88).

Tablo 21: Servis Hemşirelerinin Medeni Durumu ile Algıladıkları Koçluk Becerileri Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Medeni Durumu	Bekar	Evli	t	p
	ORT±SS	ORT±SS		
İLETİŞİM	3,03±,46	3,01±,52	,04	,83
LİDERLİK	3,11±,52	3,08±,56	,24	,62
DİNLEME	2,93±,36	2,88±,42	1,00	,31
TOPLAM	3,02±,42	2,99±,48	,32	,57

Tablo 21’de görüldüğü gibi; servis hemşirelerinin medeni durumları ile algıladıkları koçluk becerileri puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır (t=,32; p=,57).

Tablo 22: Servis Hemşirelerinin Çocuğu Olma Durumu ile Algıladıkları Koçluk Becerileri Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Çocuğu Olma Durumu	Yok	Var	t	p
	ORT±SS	ORT±SS		
İLETİŞİM	3,00±,49	3,04±,49	,33	,56
LİDERLİK	3,07±,56	3,12±,53	,56	,45
DİNLEME	2,91±,41	2,90±,38	,01	,91
TOPLAM	2,99±,46	3,02±,44	,23	,63

Tablo 22’de görüldüğü gibi; servis hemşirelerinin çocuğu olma durumları ile algıladıkları koçluk becerileri puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır (t=,23; p=,63).

6.4.2. SERVİS HEMŞİRELERİNİN MESLEKİ ÖZELLİKLERİ İLE ALGILADIKLARI KOÇLUK BECERİLERİ PUAN ORTALAMALARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Tablo 23: Servis Hemşirelerinin Çalıştığı Birim ile Algıladıkları Koçluk Becerileri Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Çalıştığı Anabilim Dalı	Dahiliye	Cerrahi	Özel Birimler	t	p
	ORT±SS	ORT±SS	ORT±SS		
İLETİŞİM	2,95±,53	3,12±,43	2,88±,53	5,89	,00**
LİDERLİK	3,00±,57	3,21±,47	2,64±,61	6,20	,00**
DİNLEME	2,82±,39	2,97±,37	2,88±,44	3,87	,02*
TOPLAM	2,92±,47	3,10±,39	2,90±,51	5,77	,00**

Tablo 23’de görüldüğü gibi; servis hemşirelerinin çalıştığı anabilim dalı ile algıladıkları koçluk becerileri puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur (t=5,77; p=,00). Buna göre, cerrahi birimlerde çalışan servis hemşirelerinin algıladıkları koçluk becerileri ölçeğinin iletişim (t=5,89; p=,00), liderlik (t=6,20; p=,00) ve dinleme (t=5,89; p=,00) alt boyutlarında almış oldukları puan ortalamaları dahiliye ve özel birimlerde çalışan servis hemşirelerinin algıladıkları puan ortalamalarından yüksek bulunmuş olup, aralarında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur.

Tablo 24: Servis Hemşirelerinin Meslekte Çalışma Yılı ile Algıladıkları Koçluk Becerileri Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Meslekte Çalışma Yılı	10 yıl ve altı	11-20 yıl	21 yıl ve üstü	t	p
	ORT±SS	ORT±SS	ORT±SS		
İLETİŞİM	2,99 ±,52	3,05±,43	3,08±,57	,72	,48
LİDERLİK	3,06±,58	3,11±,45	3,27±,69	1,22	,29
DİNLEME	2,90±,43	2,90±,34	2,95±,45	,11	,89
TOPLAM	2,98±,49	3,02±,38	3,10±,52	,60	,54

Tablo 24’te görüldüğü gibi; servis hemşirelerinin meslekte çalışma yılı ile algıladıkları koçluk becerileri puan ortalaması koçluk becerileri algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır (t=,60; p=,54).

Tablo 25: Servis Hemşirelerinin Aynı Sorumlu Hemşireyle Çalışma Yılı ile Algıladıkları Koçluk Becerileri Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Aynı Yönetici İle Çalışma Yılı	5 yıl ve altı	6-10 yıl	11 yıl ve üstü	t	p
	ORT±SS	ORT±SS	ORT±SS		
İLETİŞİM	3,02±,51	2,97±,45	3,11±,46	,78	,45
LİDERLİK	3,11±,57	3,00±,45	3,16±,54	1,14	,31
DİNLEME	2,92±,41	2,87±,35	2,87±,38	,43	,64
TOPLAM	3,02±,48	2,95±,38	3,05±,532	,63	,53

Tablo 25'te görüldüğü gibi; servis hemşirelerinin aynı yöneticiyle çalışma yılı ile algıladıkları koçluk becerileri puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır (t=,63; p=,53).

Tablo 26: Servis Hemşirelerinin Çalışma Şekli ile Algıladıkları Koçluk Becerileri Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Çalışma Şekli	Sürekli Gündüzlü	Nöbetli	t	p
	ORT±SS	ORT±SS		
İLETİŞİM	3,20±,51	2,99±,48	5,96	,01*
LİDERLİK	3,25±,56	3,06±,54	3,63	,05
DİNLEME	3,04±,40	2,88±,39	5,04	,02*
TOPLAM	3,16±,46	2,98±,44	5,36	,02*

Tablo 26'da görüldüğü gibi; servis hemşirelerinin çalışma şekli ile algıladıkları koçluk becerileri puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur (t=5,36; p=,02). Buna göre, sürekli gündüz çalışan servis hemşirelerinin koçluk becerileri algısı ölçeğinin iletişim (t=5,960; p=,015) ve dinleme (t=5,045; p=,026) alt boyutlarında almış oldukları puan ortalamaları nöbetli çalışan servis hemşirelerin almış olduğu puan ortalamalarından yüksek bulunmuş olup, aralarında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur.

Tablo 27: Servis Hemşirelerinin Mesleği İsteyerek Seçme Durumu ile Algıladıkları Koçluk Becerileri Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Mesleği İsteyerek Seçme	Evet	Hayır	t	p
	ORT±SS	ORT±SS		
İLETİŞİM	3,03±,49	3,00±,51	,31	,57
LİDERLİK	3,11±,51	3,06±,60	,46	,49
DİNLEME	2,90±,38	2,91±,43	,01	,89
TOPLAM	3,01±,43	2,99±,66	,19	,66

Tablo 27’de görüldüğü gibi; servis hemşirelerinin mesleği isteyerek seçme durumları ile algıladıkları koçluk becerileri puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır ($t=,19$; $p=,66$).

6.4.3. SERVİS HEMŞİRELERİNİN KURUMLARINDAKİ KOÇLUK ÖZELLİKLERİ İLE ALGILADIKLARI KOÇLUK BECERİLERİ PUAN ORTALAMALARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Tablo 28. Servis Hemşirelerinin Koçluk Eğitimi Alma Durumu ile Algıladıkları Koçluk Becerileri Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Koçluk Eğitimi	Evet	Hayır	t	p
	ORT±SS	ORT±SS		
Alma				
İLETİŞİM	3,17±,40	3,01±,50	1,51	,22
LİDERLİK	3,28±,38	3,08±,55	1,83	,17
DİNLEME	3,09±,24	2,89±,40	3,58	,059
TOPLAM	3,18±,31	2,99±,46	2,39	,12

Tablo 28’ de görüldüğü gibi; servis hemşirelerinin koçluk eğitimi alma durumları ile algıladıkları koçluk becerileri puan ortalaması koçluk becerileri algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır (t=,2,39; p=,12).

Tablo 29. Servis Hemşirelerinin Yöneticilerinin Koçluk Özellikleri Taşındığına İnanma Durumu ile Algıladıkları Koçluk Becerileri Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Koçluk Özellikleri	Evet	Hayır	t	p
	ORT±SS	ORT±SS		
Taşındığına İnanma				
İLETİŞİM	3,18±,43	2,80±,49	44,51	,00**
LİDERLİK	3,29±,47	2,82±,52	55,63	,00**
DİNLEME	3,03±,36	2,73±,37	43,19	,00**
TOPLAM	3,17±,39	2,78±,43	55,29	,00**

Tablo 29’ da görüldüğü gibi; servis hemşirelerinin sorumlu hemşirelerinin koçluk özellikleri taşıdığına inanma durumları ile algıladıkları koçluk becerileri puan ortalaması arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı fark bulunmuştur (t=55,29; p=,00). Buna göre, sorumlu hemşirelerinin koçluk özellikleri taşıdığını düşünen servis hemşirelerinin sorumlu hemşirelerin koçluk becerileri algısı ölçeğinin iletişim (t=44,51; p=,00), liderlik (t=55,63; p=,00), dinleme (t=43,16; p=,00) alt boyutlarından almış

oldukları puan ortalamaları sorumlu hemşirelerinde koçluk özellikleri olduğunu düşünmeyen servis hemşirelerinin almış olduğu puan ortalamalarından yüksek bulunmuştur.

Tablo 30. Servis Hemşirelerinin Kurumlarında Koçluk Yapılma Durumu ile Algıladıkları Koçluk Becerileri Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Kurumda Koçluk Yapılma Durumu	Evet	Hayır	t	p
	ORT±SS	ORT±SS		
İLETİŞİM	3,22±,46	2,97±,49	10,99	,00**
LİDERLİK	3,26±,49	3,04±,55	7,03	,00**
DİNLEME	3,00±,44	2,88±,38	3,69	,056
TOPLAM	3,16±,43	2,96±,45	8,05	,00**

Tablo 30’ da görüldüğü gibi; servis hemşirelerinin kurumlarında koçluk yapılma durumu ile algıladıkları koçluk becerileri puan ortalaması arasında istatistiksel olarak ileri derecede anlamlı fark bulunmuştur ($t=8,05$; $p=,00$). Buna göre, kurumda koçluk yapıldığını ifade eden servis hemşirelerinin sorumlu hemşirelerin koçluk becerileri algısı ölçeğinin iletişim ($t=10,99$; $p=,00$) ve liderlik ($t=7,03$; $p=,00$) alt boyutlarından almış oldukları puan ortalamaları kurumda koçluk yapılmadığını ifade eden servis hemşirelerinin almış olduğu puan ortalamalarından yüksek bulunmuş olup, aralarında istatistiksel olarak ileri derecede anlamlı fark bulunmuştur.

6.5. SORUMLU HEMŞİRELER İLE SERVİS HEMŞİRELERİNİN ALGILADIKLARI KOÇLUK BECERİLERİ PUAN ORTALAMALARININ VE KOÇLUK BECERİLERİ DÜZEYLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Tablo 31: Sorumlu Hemşireler ile Servis Hemşirelerinin Algıladıkları Koçluk Becerileri Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Grup	Sorumlu hemşire	Servis hemşiresi	t	p
	ORT/SS	ORT/SS		
İLETİŞİM	3,32±,32	3,02±,49	15,58	,00**
LİDERLİK	3,40±,35	3,08±,54	14,02	,00**
DİNLEME	3,26±,33	2,90±,39	34,14	,00**
TOPLAMA	3,36±,33	3,00±,45	26,51	,00**

Tablo 31’de görüldüğü gibi; sorumlu hemşireler ile servis hemşirelerinin algıladıkları koçluk becerileri puan ortalaması karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($t=26,51$; $p=,00$). Sorumlu hemşirelerin koçluk becerileri algısı ölçeğinin iletişim ($t=15,58$; $p=,00$), liderlik ($t=14,02$; $p=,00$) ve dinleme ($t=34,14$; $p=,00$) alt boyutlarında da yüksek bulunmuş olup, aralarında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmıştır.

Tablo 32: Sorumlu Hemşirelerin ile Servis Hemşirelerinin Algıladıkları Koçluk Becerileri Düzeyinin Karşılaştırılması

		Düşük			Orta			Yüksek			Ki-kare	p
		n*	n**	%	n*	n**	%	n*	n**	%		
İletişim	Sorumlu	2	11	4,3	11	13,5	23,4	34	22,4	72,3	16,44	,00**
	Servis	69	60	27,1	76	73,5	29,8	110	121,6	43,1		
Liderlik	Sorumlu	1	10,2	2,1	10	13,2	21,3	36	23,6	76,6	18,52	,00**
	Servis	65	55,8	25,4	75	71,1	29,3	116	128,4	45,3		
Dinleme	Sorumlu	3	15	6,4	15	17,5	31,9	29	14,4	61,7	29,27	,00**
	Servis	94	82	36,7	98	95,5	38,3	64	78,6	25,0		
Toplam	Sorumlu	1	13,5	2,1	11	14	23,4	35	19,5	74,5	28,90	,00**
	Servis	86	73,5	33,5	79	76	30,5	91	106,5	46,0		

Tablo 32’de görüldüğü gibi; sorumlu hemşireler ile servis hemşirelerinin koçluk becerileri algı düzeyleri karşılaştırıldığında; istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($\chi^2=28,90$; $p=,00$). Sorumlu hemşirelerin koçluk becerileri algısı servis hemşirelerinkinden daha yüksek bulunmuştur. Sorumlu hemşirelerin koçluk becerileri algısı ölçeği alt boyutlarından iletişim ($\chi^2=16,44$; $p=,00$), liderlik ($\chi^2=18,52$; $p=,00$) ve dinleme ($\chi^2=29,27$; $p=,00$) boyutlarında da servis hemşirelerinin koçluk becerileri algı düzeyinden daha yüksek bulunmuş olup, aralarında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur.

7. TARTIŞMA

İstanbul ilinde bir üniversite hastanesinde çalışan sorumlu hemşirelerin koçluk becerilerinin algılanmasını belirlemek amacı ile tanımlayıcı ve kesitsel olarak planlanan araştırma bir üniversite hastanesinde çalışan 47 sorumlu hemşire ve 256 servis hemşiresiyle gerçekleştirilmiş olup, elde edilen bulgular literatür bilgilerinin doğrultusunda bulgulara paralel olarak tartışılmıştır.

7.1. SORUMLU HEMŞİRELERİN TANITICI ÖZELLİKLERİ

7.1.1.Sorumlu Hemşirelerin Bireysel Özellikleri

Sorumlu hemşirelerin bireysel özellikleri incelendiğinde; %17'sinin (n=8) 30 yaş ve altında olduğu, %59.6'sının (n=28) 31- 40 yaş grubunda, %23.4'ün (n=11) 41 yaş ve üzeri yaş grubunda olduğu ve yaş ortalaması 37.39 ± 5.39 olduğu, %59.6'sının (n=28) önlisans, %19.1'inin (n=9) lisans, %21.3'ünün (n=10) yüksek lisans veya doktora mezunu olduğu, %36.2'sinin (n=17) bekar, %63.8'inin (n=30) evli, olduğu, %42.6'sının (n=20) çocuk sahibi olmadığı, %57.4' ün (n=27) çocuk sahibi olduğu görülmüştür(Tablo 1). Bu bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, kurumdaki sorumlu hemşirelerin çoğunluğunun, orta yaş gurubunda, önlisans mezunu, evli ve çocuklu olduğu ve kurumdaki yönetici atama politikasında eğitimin çok fazla dikkate alınmadığını söylenebilir.

Özçelik'in (49) yaptığı araştırmada yönetici hemşirelerin çoğunluğunun orta yaş grubunda ve evli olduğu yönünde elde ettikleri bulgular ile, yine Özçelik'in (49), Demirtaş Özçelik'in (50) ve Göktepe'nin (25) yaptığı araştırmalarda yönetici hemşirelerin çoğunluğunun önlisans mezunu oldukları yönünde elde ettikleri bulgular araştırmamızı desteklemektedir.

7.1.2.Sorumlu Hemşirelerin Mesleki Özellikleri

Sorumlu hemşirelerin mesleki özellikleri incelendiğin de; %27.7'si (n=13) dahili birimlerde, %53.2'si (n=25) cerrahi birimlerde, %19.1'nin (n=9) özel birimlerde çalıştıkları, meslekteki çalışma yıllarına göre %17'sinin (n=8) 10 yıl ve altı, %59.6'sının (n=28) 11-20 yıl, %23.4'ünün (n=11) 21 yıl ve üzeri grupta yer aldığı ve meslekteki çalışma yılı ortalaması 17.62 ± 5.85 olduğu, sorumlu hemşire olarak çalışma

yıllarına göre %46.8'i (n=22) 1-5 yıl, %25.5'i (n=12) 6-10 yıl, %27.7'si (n=13) 11 yıl ve üzeri grupta yer aldığı, sorumlu hemşire olarak çalışma yılı ortalaması 8.09 ± 7.30 olduğu, %34'ü (n=16) 1 arası 5 ast, %36.2'si (n=17) 6 arası 10 ast, %29.8'inin (n=14) 11 ve üzeri ast sayısına sahip olduğu ve sorumlu hemşirelerin ast sayısı ortalamasının 8.13 ± 3.93 olduğu, %87'sinin (n=39) mesleği isteyerek seçtiği, %13'ünün (n=8) mesleği isteyerek seçmediği saptanmıştır(Tablo 2).

Bu bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, kurumdaki sorumlu hemşirelerin, çoğunluğunun cerrahi birimlerde çalıştığı, meslekteki çalışma yıllarının 11-20 yıl arasında olduğu, sorumlu hemşire olarak çalışma yıllarının 1-5 yıl arasında olduğu, sorumlu oldukları ast sayısının 6 ile 10 arası olduğu ve mesleği isteyerek seçtiği söylenebilir.

Elde edilen bulgular bize, kurumda yönetici atama politikasında mesleki deneyime önem verildiğini düşündürmektedir. Ayrıca sorumlu hemşire olarak çalışma süresinin 1-5 yıl arasında çoğunlukta olması da bize kurumun yeniden yapılanmaya gitmiş ve yönetici kadrosunu yenilemiş olabileceğini göstermektedir.

Özçelik'in (49) yaptığı çalışmada yönetici hemşirelerin yarısından fazlasının cerrahi birimlerde çalıştığını gösteren bulguları elde etmesi çalışmamızı desteklemektedir. Demirtaş Özçelik'in (50) yaptığı çalışmada yönetici hemşirelerin meslekteki deneyim yıllarının %30 dan fazlasının 1-5 yıl arası olduğunu gösteren bulguları elde etmesi de çalışmamızı desteklemektedir.

7.1.3.Sorumlu Hemşirelerin Kurumlarındaki Koçluk Özellikleri

Sorumlu hemşirelerin koçlukla ilgili sorulara verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde; koçluk eğitimi aldınız mı sorusuna %8.5'i (n=4) evet, %91.5'i (n=43) hayır; koçluk özellikleri taşıdığınıza inanıyor musunuz sorusuna %78.7'si (n=37) evet, %21.3'ü (n=10) hayır; kurumda koçluk yapılıyor mu sorusuna %31.9'u (n=15) evet, %68.1'in (n=32) hayır; koçluk yapmanızı etkilediğini düşündüğünüz kurumsal faktörler nelerdir sorusuna %27'si (n=38) iş yükünün fazla olması, %22'si (n=31) zamanın yetersiz olması, %20.6'sı (n=29) iletişim ağının yetersiz olması, %16.3'sü (n=23) koçluk eğitimi almamış olması, %8.5'i (n=12) sorumlu olduğu ast sayısının fazla olması, %5.6'sı (n=8) bu konuda üstleri tarafından desteklenmediğini belirttiği saptanmıştır (Tablo 3).

Bu bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde; kurumdaki yönetici hemşirelerin çoğunluğu, koçluk eğitimi almadığını belirtmesine rağmen koçluk özellikleri taşıdıklarına inandıklarını, kurumda koçluk yapılmadığını, iş yükünün fazla olması, zamanın yetersiz olması ve iletişim ağının yetersiz olması gibi kurumsal faktörlerin koçluk yapmalarını etkilediğini düşünmektedirler. Buradan da sorumlu hemşirelerin kendi koçluk becerilerini algılamalarının yeterince objektif olmadığı söylenebilir. Koçluk eğitimi almamalarına karşın kendilerinin koçluk özellikleri taşıdığına yüksek oranda inanmaları; bir liderlik türü olan koçluğun eğitimle geliştirilmesi gerektiğinin önemini yeterince kavramadıklarını göstermektedir.

7.2. SERVİS HEMŞİRELERİNİN TANITICI ÖZELLİKLERİ

7.2.1. Servis Hemşirelerinin Bireysel Özellikleri

Servis hemşirelerinin bireysel özellikleri incelendiğinde; %50.4'ü (n=129) 30 yaş ve altında olduğu, %41.8'i (n=107) 31-40 yaş grubunda, %7.8'i (n=20) 41 ve üzeri yaş grubunda olduğu ve yaş ortalamasının 32.35 ± 6.62 olduğu; %14.1'inin (n=36) SML mezunu, %46.5'inin (n=119) önlisans, %35.5'inin (n=91) lisans, %3.9'u (n=10) yüksek lisans veya doktora mezunu olduğu; %46.9'unun (n=120) bekar, %53.1'inin (n=136) evli olduğu; %55.5'inin (n=142) çocuk sahibi olmadığı, %44.5'inin (n=114) çocuk sahibi olduğu görülmektedir (Tablo 4).

Bu bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, kurumdaki servis hemşirelerinin çoğunluğunu, genç, önlisans mezunu, evli ve çocuklu oldukları söylenebilir.

Fener'in (23) yaptığı araştırmada hemşirelerin çoğunluğunun genç ve önlisans mezunu olduklarını gösteren bulguları elde etmesi çalışmamızı desteklemektedir.

7.2.2. Servis Hemşirelerinin Mesleki Özellikleri

Servis hemşirelerinin mesleki özellikleri incelendiğinde; %32.8'inin (n=84) dahili birimlerde, %48.4'ünün (n=124) cerrahi birimlerde, %18.8'inin (n=48) özel birimlerde çalıştıkları; meslekte çalışma yılı olarak, %53.1'inin (n=136) 10 yıl ve altı, %39.9'nun (n=102) 11-20 yıl arası, %7'sinin (n=18) 21 yıl ve üzeri grupta yer aldığı ve meslekteki çalışma yılı ortalamasının 11.27 ± 7.20 olduğu, aynı sorumlu hemşire ile çalışma yılına bakıldığında, %46.8'inn (n=171) 1-5 yıl arası, %21.5'inin (n=55) 6-10 yıl

arası, %11.7'sinin (n=30) 11 yıl ve üzeri grupta yer aldığı ve aynı yönetici ile çalışma yılı ortalamasının 4.89 ± 4.49 olduğu; %14.8'inin (n=38) sürekli gündüz, %85.2'sinin (n=218) nöbetli çalıştığı; %66.8'inin (n=171) mesleği isteyerek seçtiği, %33.2'sinin (n=85) mesleği isteyerek seçmediği bulunmuştur görülmektedir (Tablo 5).

Bu bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, kurumdaki servis hemşirelerinin yarıya yakınının cerrahi servislerde çalıştığı ve aynı yönetici ile 1-5 yıl arası çalıştığı, yarıdan fazlasının mesleki deneyimlerinin az olduğu, çoğunluğunun nöbetli çalıştığı ve mesleği isteyerek seçtiği söylenebilir.

Mesleki deneyimlerinin az olması devlet kurumu olduğu için yakın zamanlarda yeni atamaların olduğunu düşündürmektedir. Sorumlu hemşireleri ile çalışma sürelerinin 1-5 yıl arasında çoğunlukta olması bize yukarıda da belirttiğimiz gibi kurumun yeniden yapılanmaya gitmiş ve yönetici kadrosunda yenilemiş olabileceğini göstermektedir. Ayrıca bu sonuçlar bize kurumdaki hemşire personel devir hızının yüksek olduğunu düşündürmektedir.

Fener'in (23) yaptığı araştırmada hemşirelerin çoğunluğunun cerrahi birimlerde çalıştığını gösteren bulguları, Göktepe'nin (25) yaptığı araştırmada hemşirelerin çoğunluğunun yönetici hemşireleriyle 1-5 yıl çalıştığını gösteren bulguları elde etmesi çalışmamızı desteklemektedir. Bayındır'ın (10) yaptığı araştırmada hemşirelerin çoğunluğunun nöbetli çalıştığını gösteren bulguları elde etmesi çalışma bulgularımızla paralellik göstermektedir.

7.2.3.Servis Hemşirelerinin Kurumlarındaki Koçluk Özellikleri

Servis hemşirelerinin koçlukla ilgili sorulara verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde; koçluk eğitimi aldınız mı sorusuna %5.9'u (n=15) evet, %94.9'u (n=241) hayır; koçluk özellikleri taşıdığınıza inanıyor musunuz sorusuna %57.4'ü (n=147) evet, %42.6'sı (n=109) hayır; kurumda koçluk yapılıyor mu sorusuna %21.1'i (n=54) evet, %78.9'u (n=202) hayır; sorumlu hemşirelerin koçluk yapmasını etkilediğini düşündüğünüz kurumsal faktörler nelerdir sorusuna %27.9'u (n=214) iş yükünün fazla olması, %23.7'si (n=182) zamanının yetersiz olması, %21.9'u (n=168) iletişim ağının yetersiz olması, %10.9'u (n=84) koçluk eğitimi almamış olması, %9.5'i (n=73) sorumlu olduğu ast sayısının fazla olması, %6.1'i (n=47) bu konuda sorumlu hemşirelerinin üstleri tarafından desteklenmediklerini ifade etmişlerdir.

Servis hemşirelerine sorumlu hemşirelerinde önemli olduğunu düşündükleri koçluk özellikleri sorulduğunda %21.6'sı (n=166) önder-rehber, %17.8'i (n=137) içten ve doğal, %17.7'si (n=136) motive edici, %12.8'i (n=98) güven verici, %7.4'ü (n=57) ilham verir, %7.3'ü (n=56) performans ve verimliliği artırman yollarını bilir, %6.1'i (n=47) heyecanlandırır, %5.4'ü (n=41) hayalleri vardır, %3.9'u (n=30) yeteneği, potansiyeli keşfeder ve ortaya çıkarır gibi çeşitli yanıtlar verdikleri görülmektedir (Tablo 6).

Bu bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, kurumdaki servis hemşirelerinin çoğunluğunun, koçluk eğitimi almadığını, sorumlu hemşirelerinin koçluk özellikleri taşıdığına ve kurumlarında koçluk yapılmadığına inandıklarını, sorumlu hemşirelerinin koçluk becerileri üzerinde etkili olduğunu düşündükleri kurumsal faktörler olarak; iş yükü fazlalığını, yöneticilerinin zaman yetersizliğini, iletişim ağının yetersizliğini belirtmişler yine sorumlu hemşirelerinin önder, içten ve motive edici koçluk özelliklere sahip olduğunu ifade etmişlerdir.

Sorumlu hemşireler ile servis hemşirelerinin kurumdaki koçluğu algılamalarına ilişkin sorulara verdikleri yanıtlar incelendiğinde; koçluk eğitimi alma durumu ve koçluk yapılmasını etkileyen kurumsal faktörlere ilişkin sorulara verilen yanıtların her iki grupta da birbirine yakın oranlarda olduğu ancak, kurumlarında koçluk yapılma ve yöneticilerin koçluk özellikleri taşımalarına ilişkin sorulara her iki grubun vermiş oldukları yanıtların yüzdelerinin farklı olduğu gözlenmiştir. Buna göre sorumlu hemşirelerin çoğunluğu (% 78.7) kendilerinin koçluk özellikleri taşıdığını belirttikleri servis hemşirelerinin ise yarıdan fazlasının (% 57.4) yöneticilerinin koçluk özellikleri taşıdığını belirttikleri saptanmıştır. Yine sorumlu hemşirelerin yaklaşık üçte biri (% 31.9) servis hemşirelerinin yaklaşık beşte biri (% 21.1) kurumlarında koçluk yapıldığını ifade etmişlerdir.

7.3. SORUMLU HEMŞİRELERİN KENDİ KOÇLUK BECERİLERİNİ ALGILAMA PUAN ORTALAMALARININ TARTIŞILMASI

7.3.1.Sorumlu Hemşirelerin Bireysel Özellikleri İle Kendi Koçluk Becerilerini Algılama Puan Ortalamalarının Tartışılması

Sorumlu hemşirelerin yaş ile kendi koçluk becerilerini algılama puan ortalamaları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ancak puan ortalamalarına bakıldığında; 30 yaş ve altındaki sorumlu hemşirelerin iletişim, liderlik, dinleme ve toplamda diğer gruplardan daha yüksek puan ortalamasına sahip olduğu görülmüştür (Tablo 7). Genç yöneticilerin diğer yaş gruplarındaki yöneticilere göre mesleki ve yönetsel sorunlara daha idealist yaklaşımları nedeni ile koçluk becerilerinin diğerlerine göre daha yüksek algılandığı söylenebilir.

Bayındır (10), yönetici hemşirelerde liderlik davranışlarının algılanması ile ilgili yapmış olduğu araştırmada liderlik davranışının algılanması ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaması bulgularımızı destekler niteliktedir.

Sorumlu hemşirelerin öğrenim durumu ile kendi koçluk becerilerini algılama puan ortalamaları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ancak puan ortalamalarına bakıldığında; yüksek lisans-doktora mezunu sorumlu hemşirelerin iletişim, liderlik, dinleme ve toplamda daha yüksek puan ortalamasının olduğu görülmüştür (Tablo 8). Bu sonuç bize sorumlu hemşirelerin öğrenim durumları arttıkça kendi koçluk becerileri algılarının yükseldiğini göstermektedir. Bu yüksek algıyı yüksek lisans yapan hemşirelerin farkındalık algılarına bağlayabiliriz. Yönetimsel alanda yapılanların farkında olmak ve bunları sağlayıcı faydaları biliyor olmak algıyı değiştirmekte ve olumlu yönde etkilemektedir.

Sorumlu hemşirelerin medeni durumları ile kendi koçluk becerilerini algılama puan ortalamaları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ancak puan ortalamalarına bakıldığında bekar olan sorumlu hemşirelerin iletişim, liderlik, dinleme ve toplamda en yüksek puan ortalamasının olduğu görülmüştür (Tablo 9). Bu sonuç bize sorumlu hemşireler de evliliğin koçluk becerileri algısını düşürdüğünü göstermektedir. Evli olan sorumlu hemşireler ailesel sorumluluklarının ağır basması nedeniyle kendilerini yöneticilik ve liderlik konularında

yeterince geliştiremedikleri ve bu nedenle de kendi koçluk becerilerini diğerlerine göre düşük düzeyde algıladıkları söylenebilir.

Sorumlu hemşirelerin çocuklu olma durumu ile kendi koçluk becerilerini algılama puan ortalamaları karşılaştırıldığında; istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ancak puan ortalamalarına bakıldığında çocuğu olmayan sorumlu hemşirelerin iletişim, liderlik, dinleme ve toplamda en yüksek puan ortalamasının olduğu görülmüştür (Tablo 10). Bu sonuç bize evli ve çocuğu olan sorumlu hemşirelerin evlilik ve çocuk nedeniyle mesleki yaşamları ile özel yaşamları arasındaki dengeyi sağlamakta sıkıntılı oldukları ve bu nedenle koçluk becerilerini yeterli düzeyde algılayamadıkları şeklinde yorumlanabilir.

7.3.2.Sorumlu Hemşirelerin Mesleki Özellikleri ile Kendi Koçluk Becerilerini Algılama Puan Ortalamalarının Tartışılması

Sorumlu hemşirelerin çalıştıkları birim ile kendi koçluk becerilerini algılama puan ortalamaları karşılaştırıldığında; istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ancak puan ortalamalarına bakıldığında; dahili birimlerde çalışan sorumlu hemşirelerin iletişimde, özel birimlerde çalışan sorumlu hemşirelerin liderlik, dinleme ve toplamda en yüksek puan ortalamasının olduğu görülmüştür (Tablo 11). Bu sonuç bize dahili birimlerdeki hastaların kronik hastalıklara sahip olması ve hastaneye hastalığı nedeniyle hastanın yatış sıklığının fazla olması nedeniyle bu tür hastaların bakımını yöneten hemşirelerin iletişimlerini daha güçlü olması gerekmektedir. Özel birimlerde çalışan sorumlu hemşirelerin bakım verdikleri hasta gruplarının özellikleri nedeniyle acil durumlarda anında karar verip uygulamaya geçtiklerinden kendilerinin liderlik ve dinleme boyutunda daha iyi olduklarını düşündüklerini göstermektedir.

Sorumlu hemşirelerin meslekte çalışma yılları ile kendi koçluk becerilerini algılama puan ortalamaları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Puan ortalamalarına bakıldığında meslekte 10 yıl ve altı çalışan sorumlu hemşirelerin iletişim, liderlik, dinleme ve toplamda en yüksek puan ortalamasının olduğu görülmüştür. (Tablo 12). Bu sonuç bize sorumlu hemşirelerin meslekte çalışma yılları arttıkça koçluk becerileri algılarının düştüğünü göstermektedir.

Sorumlu hemşirelerin yönetici hemşire olarak çalışma yılları ile kendi koçluk becerilerini algılama puan ortalamaları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Puan ortalamalarına bakıldığında yönetici hemşire olarak 6-10 yıl çalışan sorumlu hemşirelerin iletişim de, sorumlu hemşire olarak 5 yıl ve altı çalışan sorumlu hemşirelerin liderlik, dinleme ve toplamda en yüksek puan ortalamasının olduğu görülmüştür. (Tablo 13). Bu sonuç bize sorumlu hemşirelerin sorumlu hemşire olarak çalışma yılları arttıkça koçluk becerileri algılarının düştüğünü göstermektedir.

Sorumlu hemşirelerin mesleği isteyerek seçme durumları ile kendi koçluk becerilerini algılama puan ortalamaları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak puan ortalamalarına bakıldığında mesleği isteyerek seçen sorumlu hemşirelerin liderlikte mesleği isteyerek seçmeyen sorumlu hemşirelerin iletişim, dinleme ve toplamda en yüksek puan ortalamasının olduğu görülmüştür (Tablo 15). Bu sonuç bize sorumlu hemşirelerin mesleği isteyerek seçmemelerine rağmen koçluk becerileri algılarının yüksek olduğunu göstermektedir.

7.3.3. Sorumlu Hemşirelerin Kurumlarındaki Koçluk Özellikleri İle Kendi Koçluk Becerilerini Algılama Puan Ortalamalarının Tartışılması

Sorumlu hemşirelerin koçluk eğitimi alma durumları ile kendi koçluk becerilerini algılama puan ortalamaları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak puan ortalamalarına bakıldığında koçluk eğitimi almayan sorumlu hemşirelerin iletişim, dinleme ve toplamda, koçluk eğitimi alan sorumlu hemşirelerin liderlik boyutunda en yüksek puan ortalamasının olduğu görülmüştür (Tablo 16). Bu sonuç bize sorumlu hemşirelerin koçluk eğitimi almamalarına rağmen koçluk becerileri algılarının yüksek olduğunu göstermektedir.

Hemşirelerin koçluk konusunda eğitim alma durumlarının kendi koçluk becerilerini algılamaları arasında anlamlı farklılığa neden olmamasını, eğitim alan hemşire grubunun sayısal azlığı (%8,5) olarak gösterilebilir.

Sorumlu hemşirelerin koçluk özellikleri taşıdıklarına inanmaları ile kendi koçluk becerilerini algılama puan ortalamaları karşılaştırıldığında; istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak puan ortalamalarına bakıldığında koçluk özellikleri taşıdıklarına inanan sorumlu hemşirelerin iletişim, liderlik, dinleme ve toplamda en

yüksek puan ortalamasının olduğu görülmüştür (Tablo 17). Bu sonuç bize sorumlu hemşirelerin koçluk özellikleri taşıdıklarına inanmaları ile kendi koçluk becerileri algılarının birbiri ile uyumlu olduğunu göstermektedir.

Sorumlu hemşirelerin kurumlarında koçluk yapılma durumları ile kendi koçluk becerilerini algılama puan ortalamaları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ancak puan ortalamalarına bakıldığında kurumda koçluk yapılmadığını belirten sorumlu hemşirelerin liderlik ve toplamda, kurumda koçluk yapıldığını belirten sorumlu hemşirelerin iletişim ve dinleme boyutlarında en yüksek puan ortalamasının olduğu görülmüştür (Tablo 18).

7.4. SERVİS HEMŞİRELERİNİN ALGILADIKLARI KOÇLUK BECERİLERİ PUAN ORTALAMALARININ TARTIŞILMASI

7.4.1.Servis Hemşirelerinin Bireysel Özellikleri İle Algıladıkları Koçluk Becerileri Puan Ortalamalarının Tartışılması

Servis hemşirelerin yaşı ile algıladıkları koçluk becerileri puan ortalamaları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ancak puan ortalamalarına bakıldığında 30-40 yaş ve altındaki servis hemşirelerin iletişim, liderlik, dinleme ve toplamda diğer gruplardan yüksek puan ortalamasının olduğu görülmüştür (Tablo 19).

Öztürk (51) ortaöğretim özel ve resmi okul yöneticilerinin koçluk becerilerinin karşılaştırılmasına yönelik yapmış olduğu araştırmada yaş ile koçluk becerileri arasında anlamlı fark bulunmamış olması bizim bulgularımızı desteklemektedir.

Servis hemşirelerinin öğrenim durumu ile algıladıkları koçluk becerileri puan ortalamaları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ancak puan ortalamalarına bakıldığında; yüksek lisans mezunu servis hemşirelerinin iletişim, liderlik, dinleme ve toplamda en düşük puan ortalamasının olduğu görülmüştür (Tablo 20). Bu sonuç bize yüksek lisans mezunu servis hemşirelerinin sorumlu hemşirelerinin koçluk becerileri en düşük düzeyde algıladıklarını göstermektedir. Bu düşük algıyı yüksek lisans yapan hemşirelerin, sorumlu hemşirelerinin koçluk becerileri ilgili daha yüksek düzeyde bir beklenti içine girmelerine bağlayabiliriz.

Öztürk'ün (51) yaptığı araştırmada öğrenim durumu ile koçluk becerileri algısı arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır, ama bizim bulgumuzun tersine yüksek lisans yapan öğretmenlerin koçluk becerileri algısı yüksek bulunmuştur.

Servis hemşirelerinin medeni durumları ile algıladıkları koçluk becerileri puan ortalamaları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ancak puan ortalamalarına bakıldığında bekar olan servis hemşirelerinin iletişim, liderlik, dinleme ve toplamda en yüksek puan ortalamasının olduğu görülmüştür (Tablo 21). Bu sonuç bize servis hemşirelerinin bekar olanlarının sorumlu hemşirelerinin koçluk becerileri yüksek düzeyde algıladıklarını göstermektedir.

Servis hemşirelerinin çocuklu olma durumu ile algıladıkları koçluk becerileri puan ortalamaları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ancak puan ortalamalarına bakıldığında çocuğu olan servis hemşirelerinin iletişim, liderlik ve toplamda, çocuğu olmayan servis hemşirelerinin dinleme boyutunda en yüksek puan ortalamasının olduğu görülmüştür (Tablo 22). Bu sonuç bize servis hemşirelerinin çocuklu olmalarının sorumlu hemşirelerinin koçluk becerileri yüksek düzeyde algıladıklarını göstermektedir.

7.4.2. Servis Hemşirelerinin Mesleki Özellikleri İle Algıladıkları Koçluk Becerileri Puan Ortalamalarının Tartışılması

Servis hemşirelerinin çalıştıkları birim ile algıladıkları koçluk becerileri puan ortalamaları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Puan ortalamalarına bakıldığında cerrahi birimlerde çalışan servis hemşirelerinin iletişim, liderlik, dinleme ve toplamda en yüksek puan ortalamasının olduğu görülmüştür (Tablo 23). Bu sonuç bize cerrahi birimlerde çalışan servis hemşirelerinin sorumlu hemşirelerinin koçluk becerileri yüksek düzeyde algıladıklarını göstermektedir. Ancak cerrahi servislerinde çalışan sorumlu hemşirelerin kendi koçluk becerilerini düşük düzeyde algılamaları çelişkili bulunmuştur.

Öztürk'ün (51) yaptığı araştırmada öğretmenlerin branşı ile koçluk becerileri algısı arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu durum araştırmamız sonuçları ile farklılık göstermiştir.

Servis hemşirelerinin meslekte çalışma yılları ile algıladıkları koçluk becerileri puan ortalamaları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Ancak puan ortalamalarına bakıldığında meslekte çalışma yılı 21 yıl ve üstü olan servis hemşirelerinin iletişim, liderlik, dinleme ve toplamda en yüksek puan ortalamasının olduğu görülmüştür (Tablo 24). Bu sonuç bize meslekte 21 yıl ve üstü çalışan servis hemşirelerinin sorumlu hemşirelerinin koçluk becerileri yüksek düzeyde algıladıklarını göstermektedir.

Öztürk'ün (51) yaptığı çalışmada öğretmenlerin meslekte çalışma yılları ile koçluk becerileri algısı arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu sonuç araştırma bulgularımızı desteklememektedir.

Servis hemşirelerinin aynı sorumlu hemşireyle çalışma yılları ile algıladıkları koçluk becerileri puan ortalamaları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ancak puan ortalamalarına bakıldığında aynı sorumlu hemşire ile 11 yıl ve üstü çalışan servis hemşirelerinin iletişim, liderlik ve toplamda, aynı sorumlu hemşire ile 5 yıl ve altı çalışan servis hemşirelerinin dinleme boyutunda en yüksek puan ortalamasının olduğu görülmüştür (Tablo 25). Bu sonuç bize servis hemşirelerinin aynı sorumlu hemşire ile çalışma süreleri arttıkça sorumlu hemşirelerinin koçluk becerileri yüksek düzeyde algıladıklarını göstermektedir.

Servis hemşirelerinin çalışma şekli ile algıladıkları koçluk becerileri puan ortalamaları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Puan ortalamalarına bakıldığında sürekli gündüz çalışan servis hemşirelerinin iletişim, liderlik, dinleme ve toplamda nöbetli çalışan servis hemşirelerine göre daha yüksek puan ortalamalarına sahip olduğu görülmüştür (Tablo 26). Bu sonuç bize servis hemşirelerinin yöneticileriyle sürekli gündüz beraber çalışmalarının sorumlu hemşirelerinin koçluk becerilerinin yüksek düzeyde algılanması üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Servis hemşirelerinin mesleği isteyerek seçme durumları ile algıladıkları koçluk becerileri puan ortalamaları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ancak puan ortalamalarına bakıldığında mesleği isteyerek seçen servis hemşirelerinin iletişim, liderlik ve toplamda, mesleği isteyerek seçmeyen servis hemşirelerinin de dinleme boyutunda en yüksek puan ortalamasının olduğu görülmüştür (Tablo 27). Bu sonuç bize servis hemşirelerinin mesleği isteyerek seçenlerin sorumlu hemşirelerinin koçluk becerileri yüksek düzeyde algıladıklarını göstermektedir.

7.4.3. Servis Hemşirelerin Kurumlarındaki Koçluk Özellikleri İle Algıladıkları Koçluk Becerileri Puan Ortalamalarının Tartışılması

Servis hemşirelerinin koçluk eğitimi alma durumları ile algıladıkları koçluk becerileri puan ortalamaları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak puan ortalamalarına bakıldığında koçluk eğitimi alan servis hemşirelerinin iletişim, liderlik, dinleme ve toplamda puan ortalamasının en yüksek olduğu görülmüştür (Tablo28). Bu sonuç bize servis hemşirelerinin koçluk eğitimi alanlarının sorumlu hemşirelerinin koçluk becerileri daha yüksek düzeyde algıladıklarını göstermektedir.

Hemşirelerin koçluk konusunda eğitim alan durumlarının koçluk becerilerini algılamaları arasında anlamlı farklılık olmamasının nedeni olarak eğitim alan hemşire grubunun sayısal azlığı (%5,9) gösterilebilir.

Sorumlu hemşirelerinin koçluk özellikleri taşıdıklarına servis hemşirelerinin inanma durumları ile algıladıkları koçluk becerileri puan ortalamaları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Puan ortalamalarına bakıldığında sorumlu hemşiresinin koçluk özellikleri taşıdığına inanan servis hemşirelerinin koçluk becerileri ölçeğinin iletişim, liderlik, dinleme alt boyut puan ortalamaları ile toplam puan ortalamasının yüksek olduğu görülmüştür (Tablo 29). Bu sonuç bize servis hemşirelerinin sorumlu hemşirelerinin koçluk özellikleri taşıdıklarına inanmaları ile koçluk becerileri algılarının birbiri ile uyumlu olduğunu göstermektedir.

Servis hemşirelerinin kurumda koçluk yapıldığını düşünme durumları ile algıladıkları koçluk becerileri puan ortalamaları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Puan ortalamalarına bakıldığında kurumda koçluk yapıldığını söyleyen servis hemşirelerinin iletişim, liderlik, dinleme ile ilgili koçluk ölçeği alt boyut puan ortalamaları ile toplam puan ortalamasının yüksek olduğu görülmüştür (Tablo 30). Bu sonuç bize servis hemşirelerinin kurumda koçluk yapıldığını düşünenlerin sorumlu hemşirelerinin koçluk becerileri yüksek düzeyde algıladıklarını göstermektedir.

7.5. SORUMLU HEMŞİRELERİN İLE SERVİS HEMŞİRELERİNİN ALGILADIKLARI KOÇLUK BECERİLERİ PUAN ORTALAMALARI VE KOÇLUK BECERİLERİ DÜZEYİNİN TARTIŞILMASI

Sorumlu hemşireler ile servis hemşirelerinin algıladıkları koçluk becerileri puan ortalamaları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Sorumlu hemşirelerin koçluk algıları puan ortalaması 3,36 iken servis hemşirelerinin koçluk becerileri algısı puan ortalaması 3,00 olarak bulunmuştur (Tablo 31) . Koçluk algısı düzeylerini karşılaştırdığımız da ise sorumlu hemşireler, koçluk becerileri düzeylerini %2,1'i düşük, %23,4'ü orta ve %74,5 gibi yüksek bir kısmı da yüksek algıladığını ifade etmiştir. Servis hemşirelerine bakıldığında ise sorumlu, hemşirelerinin koçluk becerileri düzeylerini %33,5'i düşük, %30,5'i orta ve %46' sı yüksek algıladığını ifade etmiştir (Tablo 32).

Koçluk becerileri algısı alt boyutlarını tek tek incelediğimiz de;

İletişim boyutunu ele aldığımızda sorumlu hemşirelerin iletişim puan ortalaması yüksek (3,32) iken servis hemşirelerinin iletişim puan ortalaması orta (3,02) olarak bulunmuştur (Tablo 31) . Koçluk becerileri algısı düzeylerini karşılaştırdığımız da ise sorumlu hemşireler, koçluk düzeylerini %4,3'ü düşük, %23,4'ü orta ve %72,3 gibi yüksek bir kısmı da yüksek algıladığını ifade etmiştir. Servis hemşirelerine bakıldığında ise sorumlu hemşirelerinin koçluk becerileri düzeylerini %27,1'i düşük, %29,8'i orta ve %43,7'si yüksek algıladığını ifade etmiştir (Tablo 32).

Liderlik boyutunu ele aldığımızda sorumlu hemşirelerin iletişim puan ortalaması yüksek (3,40) iken servis hemşirelerinin iletişim puan ortalaması orta (3,08) olarak bulunmuştur (Tablo 31) . Koçluk algısı düzeylerini karşılaştırdığımız da ise sorumlu hemşireler, koçluk düzeylerini %2,1'i düşük, %21,3'ü orta ve %76,6 gibi yüksek bir kısmı da yüksek algıladığını ifade etmiştir. Servis hemşirelerine bakıldığında ise sorumlu hemşirelerinin koçluk düzeylerini %25,4'ü düşük, %29,3'ü orta ve %45,3'ü yüksek algıladığını ifade etmiştir (Tablo 32).

Dinleme boyutunu ele aldığımızda sorumlu hemşirelerin iletişim puan ortalaması yüksek düzey de (3,26) iken servis hemşirelerinin iletişim puan ortalaması orta düzeyde (2,90) olarak bulunmuştur (Tablo 31) . Koçluk algısı düzeylerini karşılaştırdığımız da ise sorumlu hemşireler, koçluk düzeylerini %6,4'ü düşük, %31,9'u

orta ve %61,9'u gibi yüksek bir kısmı da yüksek algıladığını ifade etmiştir. Servis hemşirelerine bakıldığında ise sorumlu hemşirelerinin koçluk düzeylerini %36,7'si düşük, %38,3'ü orta ve %25,0'i yüksek algıladığını ifade etmiştir (Tablo 32).

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Sorumlu hemşirelerin koçluk becerileri algısını belirlemek amacı ile yapılan araştırmadan elde edilen sonuçlar kısaca şunlardır.

Sorumlu hemşirelerin bireysel özellikleri incelendiğinde; %59.6'sının (n=28) 31-40 yaş grubunda olduğu, SML mezunu sorumlu hemşirenin olmadığı, %59.6'sının (n=28) önlisans mezunu oldukları, %63.8'inin (n=30) evli olduğu, %57.4' ün (n=27) çocuk sahibi olduğu saptanmıştır.

Sorumlu hemşirelerin mesleki özellikleri incelendiğinde; %53.2'si (n=25) cerrahi birimlerde çalıştıkları, meslekteki çalışma yıllarının %59.6'sının (n=28) 11-20 yıl arasında olduğu, sorumlu hemşire olarak çalışma yıllarının %46.8'i (n=22) 1-5 yıl arasında olduğu, sorumlu olduğu ast sayısının %36.2'si (n=17) 6-10 ast arasında olduğu, mesleği %87'sinin (n=39) isteyerek seçtiğini görmekteyiz.

Sorumlu hemşirelerin koçlukla ilgili sorulara verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde; koçluk eğitimi aldınız mı sorusuna %91.5'i (n=43) hayır, koçluk özellikleri taşıdığınıza inanıyor musunuz sorusuna %78.7'si (n=37) evet, kurumda koçluk yapılıyor mu sorusuna %31.9'u (n=15) evet, koçluk yapmanızı etkilediğini düşündüğünüz kurumsal faktörler nelerdir sorusuna %27'si (n=38) iş yükünün fazla olması, %22'si (n=31) zamanın yetersiz olması, %20.6'sı (n=29) iletişim ağının yetersiz olması olduğunu ifade ettiğini görmekteyiz.

Servis hemşirelerinin bireysel özellikleri incelendiğinde; %50.4'ü (n=129) 30 yaş ve altında olduğu, %46.5'i (n=119) önlisans mezunu oldukları, %53.1'i (n=136) evli olduğu, %55.5'i (n=142) çocuk sahibi olmadığı görülmektedir.

Servis hemşirelerinin mesleki özellikleri incelendiğinde; birimlerde, %48.4'ü (n=124) cerrahi birimlerde çalıştıkları, meslekte çalışma yılının %53.1'i (n=136) 10 yıl ve altında olduğu, aynı sorumlu hemşire ile çalışma yılının %46.8'i (n=171) 1-5 yıl arasında olduğu, %85.2'i (n=218) nöbetli çalıştığı, %66.8'i (n=171) mesleği isteyerek seçtiğini belirttiği görülmektedir.

Servis hemşirelerinin koçlukla ilgili sorulara verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde; kurumda koçluk yapılıyor mu sorusuna %78.9'u (n=202) hayır, koçluk eğitimi aldınız mı sorusuna %94.9'u (n=241) hayır, yöneticinizin koçluk özellikleri taşıdığınıza inanıyor musunuz sorusuna %57.4'ü (n=147) evet, sorumlu hemşirelerin koçluk yapmalarını etkilediğini düşündüğünüz kurumsal faktörler nelerdir sorusuna

%27.9'u (n=214) sorumlu hemşirelerinin iş yükünün fazla olması, %23'7 si (n=182) sorumlu hemşirelerinin zamanının yetersiz olması, %21.9'u (n=168) iletişim ağının yetersiz olması, sorumlu hemşirelerinde olduğunu düşündükleri koçluk özellikleri sorusuna, %21.6'sı (n=166) önder-rehber, %17.8'i (n=137) içten ve doğaldır, %17.7'si (n=136) motive eder olduğunu görülmektedir.

Sorumlu hemşirelerin yaş ile koçluk becerileri algıları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak 30 yaş ve altı gruptakilerin puan ortalamaları diğer gruptakilerden yüksek bulunmuştur.

Sorumlu hemşirelerin öğrenim durumu ile koçluk becerileri algıları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak yüksek lisans-doktora mezunu gruptakilerin puan ortalamaları diğer gruptakilerden yüksek bulunmuştur.

Sorumlu hemşirelerin medeni durumları ile koçluk becerileri algıları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak bekar olan sorumlu hemşirelerin puan ortalamaları evli olan sorumlu hemşirelerden yüksek bulunmuştur.

Sorumlu hemşirelerin çocuklu olma durumu ile koçluk becerileri algıları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak çocuğu olmayan sorumlu hemşirelerin puan ortalamaları diğer çocuğu olan sorumlu hemşirelerden yüksek bulunmuştur.

Sorumlu hemşirelerin çalıştıkları birim ile koçluk becerileri algıları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak özel birimlerde çalışan gruptakilerin puan ortalamaları diğer gruptakilerden yüksek bulunmuştur.

Sorumlu hemşirelerin meslekte çalışma yılları ile koçluk becerileri algıları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Meslekte çalışma yılı 10 yıl ve altında olan gruptakilerin puan ortalamaları diğer gruptakilerden yüksek bulunmuştur.

Sorumlu hemşirelerin sorumlu hemşire olarak çalışma yılları ile koçluk becerileri algıları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Sorumlu hemşire olarak çalışma yılı 10 yıl ve altında olan gruptakilerin puan ortalamaları diğer gruptakilerden yüksek bulunmuştur.

Sorumlu hemşirelerin ast sayısı ile koçluk becerileri algıları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak ast sayısı 5 ve altı olan gruptakilerin puan ortalamaları diğer gruptakilerden yüksek bulunmuştur.

Sorumlu hemşirelerin mesleği isteyerek seçme durumları ile koçluk becerileri algılarının karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak mesleği isteyerek seçmeyen gruptakilerin puan ortalamaları diğer gruptakilerden yüksek bulunmuştur.

Sorumlu hemşirelerin koçluk eğitimi alma durumları ile koçluk becerileri algıları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak koçluk eğitimi almayan gruptakilerin puan ortalamaları diğer gruptakilerden yüksek bulunmuştur.

Sorumlu hemşirelerin koçluk özellikleri taşıdıklarına inanmaları ile koçluk becerileri algıları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak koçluk özellikleri taşıdığını düşünen gruptakilerin puan ortalamaları diğer gruptakilerden yüksek bulunmuştur.

Sorumlu hemşirelerin kurumda koçluk yapılma durumları ile koçluk becerileri algıları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak kurumda koçluk yapılmıyor diyen gruptakilerin puan ortalamaları diğer gruptakilerden yüksek bulunmuştur.

Servis hemşirelerin yaş ile koçluk becerileri algıları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak 31-40 yaş ve altı gruptakilerin puan ortalamaları diğer gruptakilerden yüksek bulunmuştur.

Servis hemşirelerinin öğrenim durumu ile koçluk becerileri algıları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak lisans mezunu servis hemşirelerinin puan ortalamaları diğer gruptakilerden yüksek bulunmuştur.

Servis hemşirelerinin medeni durumları ile koçluk becerileri algıları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak bekar olan servis hemşirelerinin puan ortalamaları diğer gruptakilerden yüksek bulunmuştur.

Servis hemşirelerinin çocuklu olma durumu ile koçluk becerileri algıları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak çocuğu olan servis hemşirelerinin puan ortalamaları diğer gruptakilerden yüksek bulunmuştur.

Servis hemşirelerinin çalıştıkları birim ile koçluk becerileri algıları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Cerrahi birimlerde çalışan servis hemşirelerinin puan ortalamaları diğer birimlerdekilerden yüksek bulunmuştur.

Servis hemşirelerinin meslekte çalışma yılları ile koçluk becerileri algıları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak meslekte 21 ve üstü yıl çalışan servis hemşirelerinin puan ortalamaları diğer gruplardakilerden yüksek bulunmuştur.

Servis hemşirelerinin aynı sorumlu hemşireyle çalışma yılları ile koçluk becerileri algıları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak aynı sorumlu hemşire ile 11 yıl ve üstü çalışan servis hemşirelerinin puan ortalamaları diğer gruplardakilerden yüksek bulunmuştur.

Servis hemşirelerinin çalışma şekli ile koçluk becerileri algıları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Sürekli gündüz çalışan servis hemşirelerinin puan ortalamaları diğer gruplardakilerden yüksek bulunmuştur.

Servis hemşirelerinin mesleği isteyerek seçme durumları ile koçluk becerileri algıları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak mesleği isteyerek seçen servis hemşirelerinin puan ortalamaları diğer gruplardakilerden yüksek bulunmuştur.

Servis hemşirelerinin koçluk eğitimi alma durumları ile koçluk becerileri algıları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak koçluk eğitimi alan servis hemşirelerinin puan ortalamaları diğer gruplardakilerden yüksek bulunmuştur.

Servis hemşirelerin sorumlu hemşirelerinin koçluk özellikleri taşıdıklarına inanmaları ile koçluk becerileri algıları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Sorumlu hemşirelerinin koçluk özellikleri taşıdıklarına inanan servis hemşirelerinin puan ortalamaları diğer gruplardakilerden yüksek bulunmuştur.

Servis hemşirelerinin kurumda koçluk yapıldığını düşünme durumları ile koçluk becerileri algıları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Kurumda koçluk yapıldığını söyleyen servis hemşirelerinin puan ortalamaları diğer gruplardakilerden yüksek bulunmuştur.

Sorumlu hemşireler ile servis hemşirelerinin algıladıkları koçluk becerileri puan ortalamaları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Sorumlu hemşirelerin koçluk algıları puan ortalaması 3,36 iken servis hemşirelerinin koçluk becerileri algısı puan ortalaması 3,00 olarak bulunmuştur (Tablo 31) . Koçluk algısı düzeylerini karşılaştırdığımız da ise sorumlu hemşireler, koçluk düzeylerini %2,1'i düşük, %23,4'ü orta ve %74,5 gibi yüksek bir kısmı da yüksek algıladığını ifade etmiştir. Servis hemşirelerine bakıldığında ise sorumlu hemşirelerinin koçluk düzeylerini %33,5'i düşük, %30,5'i orta ve %46' sı yüksek algıladığını ifade etmiştir (Tablo 32).

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda geliştirilen öneriler;

- Ast- üst iletişimini / etkileşimini geliştirmeye yönelik düzenli empati toplantılarının yapılması,
- Araştırmanın yapıldığı kurumda yönetici seçme / yerleştirme politikalarının gözden geçirilerek yeniden oluşturulması,
- Üst yönetimin ve kurumun örgütsel yapısının sorumlu hemşireyi koçluk becerileri yönünden destekleyici olması,
- Yönetim, liderlik, koçluk ile ilgili aktivite ve programlara sorumlu hemşirelerin katılımının desteklenmesi,
- Yönetici hemşirelerin bilgi ve becerilerini geliştirmeye yönelik olarak düzenli hizmet içi eğitim programlarının planlanması ve uygulanması,
- Hastanelerdeki organizasyon yapısının çağdaş yönetim ilkelerine uygun olarak düzenlenmesi, katılımcı yönetim modelinin uygulamaya konması ve çalışanların alınacak kararlarda söz sahibi olmalarının sağlanması,
- Özel, devlet ve üniversite olmak üzere farklı statüye sahip hastanelerde bu tür çalışmaların yapılması,

- Araştırma verileri doğrultusunda, yönetici hemşirelerin aşağıdaki konularda eğitim gereksinimlerinin olduğu ve bu konuların kurumda düzenlenecek yönetici eğitim programlarında öncelikle dikkate alınması gerekmektedir. Bu konular;
 - ❖ Liderlik
 - ❖ Koçluk
 - ❖ alışanları motive etme
 - ❖ Ekip alışması
 - ❖ İnsan kaynakları yönetimi
 - ❖ Sorun zme becerileri
 - ❖ Yazılı-sözlü iletişim yöntem ve teknikleri
 - ❖ Risk ve sorumluluk alabilme
 - ❖ Kendine ve çalışanlara güven
 - ❖ Doğru geribildirimde bulunabilme
 - ❖ Kendine ve astlarına değer verme
 - ❖ çalışanların isteklerini/beklentilerini dikkate alma konusunda empati geliştirme olarak belirtilebilir.

Liderlik ve koçluk konusunun hemşirelik hizmetlerinin yönetimi konusunda daha çok önemsenerek, bu konuda kurum düzeyinde ve kurumlar arasında daha kapsamlı araştırmaların yapılması önerilir.

9. EKLER

Ek 1. Sorumlu Hemşire Anket Formu

Ek 2. Servis Hemşiresi Anket Formu

Ek 3. Uzman Görüşleri

Ek 4. Ölçek İfadelerine Verilen Cevapların Dağılımı

Ek 5. Ölçek İfadelerin Ortalama Puanları

Ek 6. Ölçek İfadelerinin Güvenirlilik Katsayıları

Ek 7. Yazılı İzin

EK 1. SORUMLU HEMŞİRE ANKET FORMU

BİR ÜNİVERSİTE HASTANESİNDE ÇALIŞAN SORUMLU HEMŞİRELERİN KOÇLUK BECERİLERİNİN ALGILANMASI

Değerli meslektaşım;

Bu araştırma, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Yüksek Okulu Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programında yürütülen bir tez çalışmasıdır. Bu amaçla hazırlanmış olan bu anket formunda sizden istediğimiz, soruları kendi fikirlerinizi ve yaklaşımlarınızı dikkate alarak doldurmanızdır. Lütfen cevaplarınızı anket formu üzerinde işaretlemeyen önce açıklamaları ve soruları dikkatlice okuyunuz. Bize vereceğiniz cevaplar sadece ilgili bilimsel araştırma dahilinde kullanılacak ve kimliğiniz kesinlikle gizli tutulacaktır. Bu araştırmaya vereceğiniz katkı için şimdiden teşekkür ederiz.

Canan KIRDAR

M.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü

H.Y.O. Yönetim Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

- 1-Yaşınız
- 2-Öğrenim Durumunuz SML Önlisans Lisans Yüksek lisans ve doktora
- 3-Medeni Durumunuz Bekar Evli
- 4- Çocuk Sayınız?
- 5- Meslekteki Çalışma Yılıınız ?
- 6- Çalıştığınız Anabilim Dalı :
- 7- Sorumlu Hemşire Olarak Çalışma Yılıınız?
- 8- Size Bağlı Olarak Çalışan Ast Sayısı ?
- 9-Mesleği İsteyerek mi Seçtiniz ? Evet Hayır
- 10- Kurumunuzda Koçluk Yapılıyor mu? Evet Hayır
- 11- Koçluk Eğitimi Aldınız mı? Evet Hayır
- 12- Kendinizin Koçluk Özellikleri Taşadığınıza İnanıyor musunuz? Evet Hayır
- 13-Koçluk Yapmanızı Etkileyen Kurumsal Faktörler Nelerdir?
- İş Yükünün Fazla Olması
- Zamanın Yetersiz Olması
- İletişim Ağının Yetersiz Olması
- Koçluk Eğitimi Almamış Olmanız
- Sorumlu Olduğunuz Ast Sayısının Fazla Olması
- Bu Konuda Üstleriniz Tarafından Desteklenmiyor Olmanız
- Diğer(.....)Açıklayınız

ÖLÇEKLEŞTİRİLMİŞ KOÇLUK BECERİLERİ ANKET FORMU

Aşağıdaki sorular “koçluk becerileriniz” konusundaki görüşlerinizi almak üzere düzenlenmiştir. Lütfen hiçbir soruyu atlamadan size uygun olan şıkkı “X” ile işaretleyiniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Astlarıma karşı önyargılı davranmam				
2	Astlarımla iletişim kurarken mutlaka geri bildirimde bulunurum				
3	Astlarıma geri bildirimde bulunurken hatalarına odaklanırım				
4	Astlarımla sorunları karşısında duygularımı belli ederim				
5	Astlarımla iletişim kurarken onların bakış açısından bakabilmeyi başarırım				
6	Astlarıma kendilerini savunma ihtiyacı duyacak şekilde geri bildirimde bulunurum				
7	Herkesle iletişime hazır olduğumu açıkça belirtirim				
8	Astlarımla gelişimine yardımcı olacak şekilde geri bildirim de bulunurum				
2	Çalışma ortamında iletişim ağını oluştururum				
10	Astlarımla uyum içinde çalışmalarını sağlarım				
11	Anlaşmazlıkları arabuluculuk yaparak çözmeye çalışırım				
12	Astlarımla değişime açık olmaları için onları teşvik ederim				
13	Astlarıma öncülük ederim				
14	Risk alan bir kişiyimdir				
15	Sorumluluk alan bir kişiyimdir				
16	Astlarıma huzurlu bir çalışma ortamı sağlarım				
17	Kendime güvenim tamdır				
18	Astlarıma karşı güvenim tamdır				
19	Verdiğim sözleri yerine getirmem				
20	Astlarıma dostça duygular beslerim				
21	Astlarımla oldukları gibi kabul ederim				
22	Astlarıma değer veririm				
23	Bulduğumuz noktadan daha ileriye gitmeyi hedeflerim				
24	Astlarımla ortak amaçların belirlenmesi sürecine dahil ederim				
25	Astlarımla tam olarak dinlemem				
26	Astlarımla dinlerken yargılamam				
27	Astlarımla dinlerken sabırlıyım				
28	Astlarımla konuşmaları için cesaretlendiririm				
29	Astlarıma ne yapmaları gerektiğini söylemek yerine onları soru sorarak yönlendiririm				
30	Astlarıma sorunların farkında olmalarını sağlayan sorular yöneltirim				
31	Astlarımla sorunların gerçek nedenlerini anlamalarını sağlarım				
32	Astlarıma karşı açık ve dürüstüm				
33	Söylediklerim ile yaptıklarım tutarlıdır				
34	Bilgiyi paylaşıyorum				

EK 2. SERVİS HEMŞİRESİ ANKET FORMU

BİR ÜNİVERSİTE HASTANESİNDE ÇALIŞAN SORUMLU HEMŞİRELERİN KOÇLUK BECERİLERİNİN ALGILANMASI

Değerli meslektaşım;

Bu araştırma, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Yüksek Okulu Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programında yürütülen bir tez çalışmasıdır. Bu amaçla hazırlanmış olan bu anket formunda sizden istediğimiz, soruları kendi fikirlerinizi ve yaklaşımlarınızı dikkate alarak doldurmanızdır. Lütfen cevaplarınızı anket formu üzerinde işaretlemeyen önce açıklamaları ve soruları dikkatlice okuyunuz. Bize vereceğiniz cevaplar sadece ilgili bilimsel araştırma dahilinde kullanılacak ve kimliğiniz kesinlikle gizli tutulacaktır. Bu araştırmaya vereceğiniz katkı için şimdiden teşekkür ederiz.

Canan KIRDAR

M.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü

H.Y.O. Yönetim Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

1-Yaşınız

.....

2-Öğrenim Durumunuz

SML Önlisans Lisan Yüksek lisans ve doktora

3-Medeni Durumunuz

Bekar Evli

4- Çocuk Sayınız

.....

5- Meslekteki Çalışma Yılıınız

.....

6- Çalıştığınız Anabilim Dalı

.....

7-Kaç Yıldır Aynı Yönetici ile Çalışıyorsunuz?

.....

8- Çalışma Şekliniz:

Sürekli Gündüzlü Nöbetli

9-Mesleği İsteyerek mi Seçtiniz:

Evet Hayır

10- Kurumunuzda Koçluk Yapılıyor mu?

Evet Hayır

11- Koçluk Eğitimi Aldınız mı?

Evet Hayır

12-Yöneticinizin Koçluk Özellikleri Taşındığına İnanıyor musunuz?

Evet Hayır

13- Yöneticinizde Aşağıdaki Özelliklerden Hangilerinin Olduğunu Düşünüyorsunuz?

(sadece 3 tane işaretleyin)

Önder-Rehber

Yeteneği, potansiyeli keşfeder ve ortaya çıkarır

İlham verir

Performansı ve verimliliği artırmanın yollarını bilir

Motive eder

Koçluk ilişkileri liderlik kişiliğinin gelişmesinde çok önemlidir

İçten ve doğaldır

Güven verir

Heyecanlandırır

Hayalleri vardır

14-Sorumlu Hemşirenizin Koçluk Yapmasını Etkileyen Kurumsal Faktörler Nelerdir?

(sadece 3 tane işaretleyin)

İş Yükünün Fazla Olması

Zamanın Yetersiz Olması

Koçluk Eğitimi Almamış Olması

İletişim Ağının Yetersiz Olması

Sorumlu Olduğu Ast Sayısının Fazla Olması

Bu Konuda Üstleri Tarafından Desteklenmiyor Olması

Diğer(.....)Açıklayınız

ÖLÇEKLEŞTİRİLMİŞ KOÇLUK BECERİLERİ ANKET FORMU

Aşağıdaki sorular yöneticinizin “koçluk becerileri” konusundaki görüşlerinizi almak üzere düzenlenmiştir. Lütfen hiçbir soruyu atlamadan size uygun olan şıkkı “X” ile işaretleyiniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Yöneticim benimle iletişim kurarken önyargılı davranmaz				
2	Yöneticim benimle iletişim kurarken mutlaka geri bildirimde bulunur				
3	Yöneticim Geri bildirimde bulunurken hatalarıma odaklanır				
4	Yöneticim sorunun karşısında duygularını belli eder				
5	Yöneticim benimle iletişim kurarken benim bakış açımdan bakabilmeyi başarır				
6	Yöneticim kendimi savunma ihtiyacı duyacak şekilde geri bildirimde bulunur				
7	Yöneticim herkesle iletişime hazır olduğunu açıkça belirtir				
8	Yöneticim gelişimime yardımcı olacak şekilde geri bildirim de bulunur				
9	Yöneticim çalışma ortamında iletişim ağını oluşturur				
10	Yöneticim uyum içinde çalışmamızı sağlar				
11	Yöneticim anlaşmazlıkları arabuluculuk yaparak çözmeye çalışır				
12	Yöneticim değişime açık olmamız için bizi teşvik eder				
13	Yöneticim bana öncülük eder				
14	Yöneticim risk alan bir kişidir				
15	Yöneticim sorumluluk alan bir kişidir				
16	Yöneticim huzurlu bir çalışma ortamı sağlar				
17	Yöneticimin kendine güveni tamdır				
18	Yöneticimin bana güveni tamdır				
19	Yöneticim verdiği sözleri yerine getirmez				
20	Yöneticim dostça duygular besler				
21	Yöneticim beni olduğum gibi kabul eder				
22	Yöneticim bana değer verir				
23	Yöneticim bulunduğumuz noktadan daha ileriye gitmemizi hedefler				
24	Yöneticim ortak amaçların belirlenmesi sürecine beni de dahil eder				
25	Yöneticim beni tam olarak dinlemez				
26	Yöneticim beni dinlerken yargılamaz				
27	Yöneticim beni dinlerken sabırlıdır				
28	Yöneticim beni konuşmam için cesaretlendirmez				
29	Yöneticim bana ne yapmam gerektiğini söylemek yerine beni soru sorarak yönlendirir				
30	Yöneticim sorunların farkında olmamı sağlayan sorular yöneltir				
31	Yöneticim sorunların gerçek nedenlerini anlamamı sağlar				
32	Yöneticim bana karşı açık ve dürüsttür				
33	Yöneticimin söyledikleri ile yaptıkları tutarlıdır				
34	Yöneticim bilgiyi paylaşır				

EK 3. UZMAN GÖRÜŞLERİ

Veri toplama formunun geliştirilmesinde görüşlerine başvuru alan uzmanlar
(unvan ve soyadı dizilişine göre)

- Doç. Dr. Benan Müsellim
- Yard. Doç. Dr. Yasemin Akbal Ergün
- Dr. Ersan Atahan
- Dr. Mahir Ünal
- Arş. Gör. Yasemin Derelioğlu
- Dilek Akgün Yıldırım

EK 4. ÖLÇEK İFADELERİNE VERİLEN CEVAPLARIN DAĞILIMI

İFADELER		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
		n	%	n	%	n	%	n	%
1- İletişim kurarken ön yargılı davranmaz	Sorumlu	-	-	1	2,1	15	31,9	31	66
	Ast	4	1,6	41	16	124	48,4	87	34
2- Mutlaka geribildirimde bulunur	Sorumlu	-	-	1	2,1	23	48,9	23	48,9
	Ast	5	2	23	9	144	56,3	84	32,8
3- Geribildirimlerinde hatalara odaklanır	Sorumlu	5	10,6	18	38,3	19	40,4	5	10,6
	Ast	27	10,5	95	37,1	94	36,7	40	15,6
4- Sorun karşısında duygularını belli eder	Sorumlu	8	17	30	63,8	8	17	1	2,1
	Ast	40	15,6	174	68	34	13,3	8	3,1
5- Aynı bakış açısıyla bakabilir	Sorumlu	-	-	-	-	33	70,2	14	29,3
	Ast	7	2,7	45	17,6	148	57,8	56	21,9
6- Geribildirimlerde savunma ihtiyacı duyulur	Sorumlu	6	12,8	28	59,6	11	23,4	2	4,3
	Ast	33	12,9	141	55,1	68	26,6	14	5,5
7- Herkesle iletişime açıktır	Sorumlu	-	-	-	-	21	44,7	26	55,3
	Ast	7	2,7	30	11,7	150	58,6	69	27
8- Geribildirimleri gelişmeme yardımcı olur	Sorumlu	-	-	-	-	29	61,7	18	38,3
	Ast	6	2,3	28	10,9	163	63,7	59	23
9- İletişim ağını oluşturur	Sorumlu	-	-	2	4,3	31	66	14	29,8
	Ast	5	2	31	12,1	158	61,7	62	24,2
10- Uyum içinde çalışmamızı sağlar	Sorumlu	-	-	-	-	33	70,2	14	29,8
	Ast	5	2	25	9,8	159	62,1	67	26,2
11- Anlaşmazlıklarda arabuluculuk yapar	Sorumlu	-	-	2	4,3	26	55,3	19	40,4
	Ast	10	3,9	49	19,1	145	56,6	52	20,3
12- Değişim için bizi teşvik eder	Sorumlu	-	-	-	-	27	57,4	20	42,6
	Ast	3	1,2	36	14,1	155	60,5	62	24,2

13- Öncülük eder	Sorumlu	-	-	1	2,1	29	61,7	17	36,2
	Ast	5	2	51	19,9	138	53,9	62	24,2
14- Risk alır	Sorumlu	-	-	6	12,8	29	61,7	12	25,5
	Ast	15	5,9	67	26,2	120	46,9	54	21,1
15- Sorumluluk alır	Sorumlu	-	-	1	2,1	23	48,9	23	48,9
	Ast	5	2	17	6,6	144	56,3	90	35,2
16- Huzurlu çalışma ortamı sağlar	Sorumlu	-	-	-	-	32	68,1	15	31,9
	Ast	4	1,6	29	11,3	154	60,2	69	27
17- Kendine güveni tamdır	Sorumlu	-	-	-	-	28	59,6	19	40,4
	Ast	7	2,7	20	7,8	136	53,1	93	36,3
18- Bana güveni tamdır	Sorumlu	2	4,3	3	6,4	34	72,3	8	17
	Ast	8	3,1	38	14,8	145	56,6	65	25,4
19- Verdiği sözleri yerine getirmez	Sorumlu	4	8,5	1	2,1	10	21,3	32	68,1
	Ast	9	3,5	45	17,6	107	41,8	95	37,1
20- Dostça duygular besler	Sorumlu	-	-	1	2,1	35	74,5	11	23,4
	Ast	2	0,8	23	9	171	66,8	60	23,4
21- Beni olduğum gibi kabul eder	Sorumlu	-	-	7	14,9	30	63,8	10	21,3
	Ast	5	2	35	13,7	161	62,9	55	21,5
22- Bana değer verir	Sorumlu	-	-	-	-	20	42,6	27	57,4
	Ast	3	1,2	31	12,1	160	62,5	62	24,2
23- İleriye gitmemizi hedefler	Sorumlu	-	-	1	2,1	23	48,9	23	48,9
	Ast	4	1,6	37	14,5	139	54,3	76	29,7
24- Ortak amaçlara beni dahil eder	Sorumlu	2	4,3	-	-	26	55,3	19	40,4
	Ast	7	2,7	33	12,9	160	62,5	56	21,9
25- Beni tam olarak dinlemez	Sorumlu	2	4,3	2	4,3	16	34	27	57,4
	Ast	5	2	51	19,9	108	42,2	92	35,9
26- Beni dinlerken yargılamaz	Sorumlu	2	4,3	9	19,1	29	61,7	7	14,9
	Ast	12	4,7	56	21,9	153	59,8	35	13,7

27- Beni dinlerken sabırlıdır	Sorumlu	-	-	2	4,3	35	74,5	10	21,3
	Ast	6	2,3	32	12,5	167	65,2	51	19,9
28- Konuşmam için cesaretlendirmez	Sorumlu	-	-	1	2,1	32	68,1	14	29,8
	Ast	69	37	99	38,7	79	30,9	9	3,5
29- Yapacağım işlere sorular sorarak yönlendirir	Sorumlu	-	-	9	19,1	34	72,3	4	8,5
	Ast	23	9	81	31,6	133	52	19	7,4
30- Sorularla sorunları fark etmemi sağlar	Sorumlu	-	-	3	6,4	37	78,7	7	14,9
	Ast	8	3,1	45	17,6	173	67,6	30	11,7
31- Sorunların farkında olmamamı sağlar	Sorumlu	-	-	1	2,1	34	72,3	12	25,5
	Ast	6	2,3	24	9,4	175	68,4	51	19,9
32- Bana karşı açık ve dürüsttür	Sorumlu	-	-	-	-	26	55,3	21	44,7
	Ast	6	2,3	20	7,8	161	62,9	69	27
33- Söyledikleri ile yaptıkları tutarlıdır	Sorumlu	-	-	-	-	23	48,9	24	51,1
	Ast	6	2,3	17	66,8	171	66,8	62	24,2
34- Bilgiyi paylaşır	Sorumlu	-	-	-	-	24	51,1	23	48,9
	Ast	4	1,6	17	6,6	157	61,3	78	30,5

EK 5. ÖLÇEK İFADELERİN PUAN ORTALAMALARI

İFADELER		MİN	MAX	ORT ± SS
1- İletişim kurarken ön yargılı davranmaz	Sorumlu	2	4	3,63±,52
	Ast	1	4	3,14±,73
2- Mutlaka geribildirimde bulunur	Sorumlu	2	4	3,46±,54
	Ast	1	4	3,19±,67
3- Geribildirimlerinde hatalara odaklanır	Sorumlu	1	4	2,48±,83
	Ast	1	4	2,57±,87
4- Sorun karşısında duygularını belli eder	Sorumlu	1	4	2,95±,65
	Ast	1	4	2,03±,64
5- Aynı bakış açısıyla bakabilir	Sorumlu	3	4	3,29±,46
	Ast	1	4	2,98±,71
6- Geribildirimlerde savunma ihtiyacı duyulur	Sorumlu	1	4	2,80±,71
	Ast	1	4	2,24±,74
7- Herkesle iletişime açıktır	Sorumlu	3	4	3,55±,50
	Ast	1	4	3,09±,69
8- Geribildirimleri gelişmeye yardımcı olur	Sorumlu	3	4	3,38±,19
	Ast	1	4	3,07±,65
9- İletişim ağını oluşturur	Sorumlu	2	4	3,25±,53
	Ast	1	4	3,08±,66
10- Uyum içinde çalışmamızı sağlar	Sorumlu	3	4	3,29±,46
	Ast	1	4	3,12±,65
11- Anlaşmazlıklarda arabuluculuk yapar	Sorumlu	2	4	3,36±,56
	Ast	1	4	2,93±,74
12- Değişim için bizi teşvik eder	Sorumlu	3	4	3,42±,49
	Ast	1	4	3,07±,65
13- Öncülük eder	Sorumlu	2	4	3,34±,52
	Ast	1	4	3,00±,72
14- Risk alır	Sorumlu	2	4	3,12±,61
	Ast	1	4	2,83±,82
15- Sorumluluk alır	Sorumlu	2	4	3,46±,54
	Ast	1	4	3,24±,66
16- Huzurlu çalışma ortamı sağlar	Sorumlu	3	4	3,31±,47
	Ast	1	4	3,12±,65
17- Kendine güveni tamdır	Sorumlu	3	4	3,40±,49
	Ast	1	4	3,23±,70
18- Bana güveni tamdır	Sorumlu	1	4	3,02±,64
	Ast	1	4	3,04±,72
19- Verdiği sözleri yerine getirmez	Sorumlu	1	4	1,51±,90
	Ast	1	4	3,12±,82
20- Dostça duygular besler	Sorumlu	2	4	3,21±,46
	Ast	1	4	3,12±,58
21- Beni olduğum gibi kabul eder	Sorumlu	2	4	3,06±,60
	Ast	1	4	3,03±,65

22- Bana değer verir	Sorumlu	3	4	3,57±,49
	Ast	1	4	3,09±,63
23- İleriye gitmemizi hedefler	Sorumlu	2	4	3,46±,54
	Ast	1	4	3,12±,70
24- Ortak amaçlara beni dahil eder	Sorumlu	1	4	3,31±,69
	Ast	1	4	3,03±,67
25- Beni tam olarak dinlemez	Sorumlu	1	4	1,55±,77
	Ast	1	4	3,12±,79
26- Beni dinlerken yargılamaz	Sorumlu	1	4	2,87±,71
	Ast	1	4	2,82±,71
27- Beni dinlerken sabırlıdır	Sorumlu	2	4	3,17±,48
	Ast	1	4	3,02±,64
28- Konuşmam için cesaretlendirmez	Sorumlu	2	4	3,27±,49
	Ast	1	4	2,10±,84
29- Yapacağım işlere sorular sorarak yönlendirir	Sorumlu	2	4	2,89±,52
	Ast	1	4	5,57±,75
30- Sorularla sorunları fark etmemi sağlar	Sorumlu	2	4	3,08±,45
	Ast	1	4	2,87±,63
31- Sorunların farkında olmamamı sağlar	Sorumlu	2	4	3,23±,47
	Ast	1	4	3,05±,62
32- Bana karşı açık ve dürüsttür	Sorumlu	3	4	3,44±,50
	Ast	1	4	3,14±,64
33- Söyledikleri ile yaptıkları tutarlıdır	Sorumlu	3	4	3,51±,50
	Ast	1	4	3,12±,62
34- Bilgiyi paylaşır	Sorumlu	3	4	3,48±,50
	Ast	1	4	3,20±,62

EK 6. İFADELERİN GÜVENİRLİLİK KATSAYILARI

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1- İletişim kurarken ön yargılı davranmaz	97,58	158,15	,66	,92
2- Mutlaka geribildirimde bulunur	97,57	158,41	,71	,92
3- Geribildirimlerinde hatalara odaklanır	98,25	170,56	-,02	,93
4- Sorun karşısında duygularını belli eder	97,85	163,66	,41	,93
5- Aynı bakış açısıyla bakabilir	97,77	158,59	,68	,92
6- Geribildirimlerde savunma ihtiyacı duyulur	98,04	166,33	,21	,93
7- Herkesle iletişime açıktır	97,64	158,09	,70	,92
8- Geribildirimleri gelişmeme yardımcı olur	97,68	158,36	,74	,92
9- İletişim ağını oluşturur	97,70	157,83	,77	,92
10- Uyum içinde çalışmamızı sağlar	97,66	158,28	,77	,92
11- Anlaşmazlıklarda arabuluculuk yapar	97,81	157,54	,69	,92
12- Değişim için bizi teşvik eder	97,67	157,73	,78	,92
13- Öncülük eder	97,75	156,42	,79	,92
14- Risk alır	97,93	158,33	,58	,92
15- Sorumluluk alır	97,53	158,38	,73	,92
16- Huzurlu çalışma ortamı sağlar	97,65	158,65	,73	,92
17- Kendine güveni tamdır	97,55	157,55	,75	,92
18- Bana güveni tamdır	97,77	160,26	,56	,92
19- Verdiği sözleri yerine getirmez	98,99	175,64	-,24	,93
20- Dostça duygular besler	97,67	161,09	,65	,92
21- Beni olduğum gibi kabul eder	97,76	160,64	,59	,92
22- Bana değer verir	97,64	157,99	,77	,92
23- İleriye gitmemizi hedefler	97,63	157,18	,76	,92
24- Ortak amaçlara beni dahil eder	97,73	159,58	,62	,92
25- Beni tam olarak dinlemez	98,98	179,38	-,42	,94
26- Beni dinlerken yargılamaz	97,98	164,37	,32	,93
27- Beni dinlerken sabırlıdır	97,76	161,20	,58	,92
28- Konuşmam için cesaretlendirmez	98,52	175,03	-,20	,94
29- Yapacağım işlere sorular sorarak yönlendirir	98,18	163,93	,34	,93
30- Sorularla sorunları fark etmemi sağlar	97,90	161,09	,60	,92
31- Sorunların farkında olmamamı sağlar	97,72	159,53	,72	,92
32- Bana karşı açık ve dürüsttür	97,62	157,71	,79	,92
33- Söyledikleri ile yaptıkları tutarlıdır	97,62	158,09	,79	,92
34- Bilgiyi paylaşır	97,56	158,67	,76	,92

EK 7. YAZILI İZİN



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
Personel Daire Başkanlığı



Sayı : B.30.2.İST.0.70.71.00 / 31573
Konu : Canan KIRDAR hk.

05.12.2006* 57980 / 200

MARMARA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığına

İlgi:06/11/2006 tarihli 12245 sayılı yazınız.

Üniversteniz Hemşirelik Yüksekokulu Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı Öğretim Üyelerinden Yrd.Doç.Dr.Yasemin ERGÜN'ün danışmanlığını yürüttüğü, Canan KIRDAR'ın "Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Sorumlu Hemşirelerin Koçluk Becerilerinin Algılanması" konulu tez çalışmasını Üniversitemiz Cerrahpaşa Tıp Fakültesinde yapması uygun görülmüştür. Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof.Dr.İrfan PAPILA
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

25 ARALIK 2006

2005

Sibel Aras

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
REKTÖRLÜĞÜ

Tarih: 21 ARALIK 2006

Sayı: 77.02-28593

Konu: Öğrenci İşleri

Öğr. İşl. Daire Başkanı
21.12.2006

Not : Yanıtlarda yazımızın gün ve sayısının belirtilmesi rica olunur. Tel : (0212) 440 00 00 Faks : (0212) 514.83 20

10. KAYNAKLAR

1. Aban, S., Argon, G., Kocaman, G., Oktay, S., Uyer, G.: Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi El Kitabı, Ed: Uyer, G., 1. Bası, Vehbi Koç Vakfı Yayınları, İstanbul, 1996.
2. Arıkan, S.:“Otoriter Ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk’ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi”, Hacettepe Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C. 19, S. 1, 2001.
3. Aycan, Z.: Türkiye’de Yönetim Liderlik Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Türk Psikoloji Derneği Yayınları, 1 Basım, Ankara, Ağustos, 2000.
4. Aydar, N.: Bir Eğitim Tekniği Olarak Koçluk, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 1999. (Danışman: Yrd.Doç.Dr Recai Coşkun).
5. Aydın, A.: 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiri Kitabı, Cilt:1:82-86, Tuzla İstanbul 1997.
6. Aydoğdu, F.D.: Koçluk, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dönem Projesi, Ankara, 2004. (Danışman: Recep Varçın)
7. Aytaç, S.: “Kariyerin Değişen Doğası ve Yeni Yaklaşımlar”, Çalışma Hayatında Dönüşümler, Der. Aşkın Keser, Ezgi Kitabevi, 1. Baskı, s.17-35, Bursa, 2002.
8. Baransel, A.: Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi. 1.Cilt, 3.Baskı. Avcıol Basım-Yayın, İstanbul, 1993.
9. Barutçugil, İ.: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004
10. Bayındır, A.: Yöneticide Algılanan Liderlik Davranışının Yoğun Bakım Ünitelerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Üzerine Etkisi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2004. (Danışman: Nermin Olgun)
11. Benton, D. A.: “Secrets Of A Ceo Coach - Your Personal Training Guide To Thinking Like A Leader And Acting Like A Ceo”; Mcgraw Hill, New York, 1998.
12. Birol, L.: Hemşirelik Süreci, Etki Matbaacılık, İzmir, 1997.

13. Bobkin, S.: Everthing HR Needs To Know About Executive Coaching, Canadian HR Reporter, Vol:15, pg.9, Toronto, Mayıs, 2002.
14. Bolles, N. R.: “What Colour Is Your Parachute? - A Practical Manual For Job-Hunters And Career Changers”; Ten Speed Press, Berkeley, Toronto, 2004.
15. Catlette, B., Hadden, R.: “Coaching And Contented Cows- [The Plain Truth About Employee Relations And Your Bottom Line](#)” Saltillo Press, Germantown, 1998.
16. Cowling, A. G., Chloe, Jb.M.: Managing Human Resources. 2.Ed., Edward Arnold-International Student Edition, Great Britain,1990.
17. Çalkavur E.: Koç El Kitabı, 2. Basım, Ayhan Matbaası, İstanbul, Ekim, 2005,
18. Decenzo, D. A. ve Robbins, S. P.:Human Resources Management, , John Wiley&Sons, 6th Ed., New York, 1999.
19. Dinçer, Ö., Yahya F. : İşletme Yönetimi, Beta Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 1996.
20. Eren, E.: Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
21. Eren, E.: [Yönetim Ve Organizasyon](#), Beta yayınları, İstanbul, 2003.
22. Erdoğan, İ.: İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, no: 272, İstanbul, 1997.
23. Fener, S.K.: Hemşirelerin Hemşirelik Hizmetlerindeki Değişim Sürecini Algılama Durumları, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2005. (Danışman: Yard. Doç.Dr. Yasemin Akbal Egün)
24. Gilley, W. J., Boughton, W. N.: “Stop Managing, Start Coaching - How Performance Coaching Can Enhance Commitment And Productivity?”; Irwin Professional Publishing,USA, 1996.
25. Göktepe, N.: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzları İle Astların Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzlarını Algılamalarının Araştırılması, İ.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001. (Danışman: Yard. Doç.Dr. Ülkü Baykal)
26. Güner, Ş: Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları Ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından

- Değerlendirilmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2002.(Danışman: Doç Dr. Hasan İbicioğlu)
27. Güney, S.: Davranış Bilimleri, Nobel Yayınları, Ankara, 2000.
 28. Herr, L. E., Cramer, H. S.:“Career Guidance And Counselling Through The Life Span”, Longmen, s:508-510,1996.
 29. Hesselben, F., Cohen, P.M.: Liderden Lidere, Çev: Atay, S., BZD Yayıncılık, s.375-380, İstanbul, 1999.
 30. Hodgetts, R.: Yönetim, Teori, Süreç Ve Uygulama, Çev: Çetin, C., Beta Yayınları 1. Basım s:533-535, Beta Yayınları, İstanbul, 1999.
 31. Homan, M., Miller, L.: “Ace Coaching Alliances”,s:40-44, January, 2002,
 32. Hunt, J.M., Weintraub, J.R.: The Coaching Manager, Sage Publications, London, United Kingdom, 2002.
 33. İlker B., Aydemir N.: Yönetim Teorileri, Sistem Yayıncılık, S.83, İstanbul, 1992.
 34. Kalinauckas, P., King, H.: “Coaching - Realising The Potential”; The Cromwell Press, Wiltshire, Britain, 1994.
 35. Karkın, N.: Kamu Ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları :Bir Literatür Analizi Denemesi, Türk İdare Dergisi, Sayı 445: s:43-84, Aralık, 2004
 36. Keçecioglu, T.: Lider ve Liderlik, 1. Basım, Okumuş Adam Yayınları, İstanbul, 2003.
 37. Kerpan, S.: Personal Coaches Go Beyond The Workplace, Canadian HR Reporter, Vol:15, Pg.8, Toronto, Mayıs, 2002.
 38. Kılıç, M.; Etkin Koçluk, Kariyer Yayınları, İstanbul, Şubat, 2005
 39. Kılınç, T: “Liderlikte Durumsallığın Ötesi : Karizmatik Liderlik Yaklaşımı”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C. 25/2-71, İstanbul, Kasım, 1996.
 40. Koçel T.:İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul, 2001.
 41. Lansdberg, M.: Koçluğun Taosu, Çev.: H.B., Çelik, 1.Basım, Sistem Yayınları, İstanbul, 1999.
 42. Lau, J.B., Ve Shani, A.B.: Behavior in Organizations-An Experiental Approach. 4th Ed. Illinois, USA, 1988.
 43. Margius, B., Huston, J.C.: Leadership Roles And Management Functions in Nursing (Theory & Applicaton), Lippincontt Company, Philadelphia, 2000.

44. Martens, R.: Coaches Guide To Sport Psychology, Human Kinetics Publishers, Illinois, Usa, 1987.
45. Mcdermont, I., Jago, W.: Nlp Koçluğu, Çev: Akbaş, F.C., Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2003.
46. Morris III, T. W: “Coaching Rebirth Of An Age-Old Remedy”, Carrer Management, S.34-36 Summer 2000.
47. O’connor, J., Lages, A.: NLP İle Koçluk, Çev:Zaman,M., 1. Baskı, Hayat Yayınları, İstanbul, 2004.
48. Onal, G.: Temel İşletmecilik Bilgisi, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1995.
49. Özçelik, M.: Yönetici Hemşirelerin Hemşirelere Yönelik Kariyer Planlama Faaliyetlerinin Belirlenmesi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2005. (Danışman: Yard. Doç.Dr. Nefise Bahçecik)
50. Özçelik, S.K.D.: Yönetici Hemşirelerde Dönüştürücü Liderlik Tarzı ve Hemşirelerin Yöneticilerine Olan Güvenleri, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2005. (Danışman: Yard. Doç.Dr. Nefise Bahçecik)
51. Öztürk, S.: ortaöğretim özel ve resmi okul yöneticilerinin koçluk becerilerinin karşılaştırılması, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2007. (Danışman: Prof..Dr. Hoşcan Ensari)
52. Palankök, N.Y.: Kariyer Yönetimi Araçları Olarak Mentorluk ve Koçluk, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2004. (Danışman: Yrd. Doç .Dr. Metin Pişkin)
53. Pars, F., Şive, O. Ç.:“Tepe Yönetim Özelliklerindeki Değişim-500 Büyük Sanayi İşletmesinde Bir Araştırma”, Açıköğretim Dergisi. Cilt:2, Sayı:3:136-155, Aralık, 1996.
54. Parsloe, E.: Koç Ve Kılavuz Olarak Yönetici, Çev:Bora. A., Cankoçak, O. İlkaynak Kültür Ve Sanat Ürünleri Ltd.Şti. Ankara , Ocak 1997.
55. Reddy, Michael; “The Managers Guide To Counselling At Work”; The British Psychological Society And Methuen London And Biddles Ltd., Guildford & King’s Linn, New York, 1995.
56. Reiss, K.:“Coaching Leadership”, Leadership, s.34-35 January/February 2004.
57. Robbins, S. P.: Managing Today, Prentice Hall International,Inc., New Jersey, USA, 1997.

58. Salisbury, F. S.: Developing Managers As Coaches-A Trainer's Guide, Mcgraw Hill Book Co., London, 1994.
59. Singer, M. G. : Human Resources Management, Pws-Kent Pub, USA, 1990.
60. Singer, E.:“A Seven-Step Strategy To Help Retain Your Company's High-Impact Performers”, Human Resource Planning. Vol:21.4:16, New York, Usa, 1973.
61. Snape, E., Redman, T., Bamber, J.G.: “Managing Managers - Strategies And Techniques For Human Resource Management”; Blackwell Business Publishers, Britain,1994.
62. Swansburg, R.C., Swansburg, R.Y.: Introduction To Management And Leadership For Nurse Managers, Third Edition, Boston, 2002.
63. Syrett, M., Lammimann, J.: “Management Development - Making The Investment Count”, The Economist Books, St. Edmundsbury Press, Britain, 1999.
64. Şimşek, Ş., Akgemci, T., Çelik, A.: Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayınları, 2. Baskı, Ankara, 2001.
65. Tomlinson A.: The Coaching Explosion,Canadian Hr Reporter, Vol:15, pg.7, Toronto, Mayıs, 2002.
66. Türkoğlu, F.: Değişim Kültürü, 1. Bası, s:57-77, Arıtan Yayınevi, İstanbul, 2000.
67. Uyargil, G.: İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Şahinkaya Matbaacılık, İstanbul, 1994.
68. Uzel, U.: Kişilik Ve Liderlik, Seçkin Yayınları, 1. Baskı, S.89-93, Ankara, 2001.
69. Waldroop, J. Ve Butler, T.: “Yüreğinin Götürdüğü Yere Git”, Executive Excellence, Yıl:2, Sayı: 13:7-8, 1996.
70. Whitmore, J.: Coaching For Performance, Nicholas Brealey Publishing Third Edition, London, 2004.
71. Velioglu, P.: Hemşirelikte Kavram Ve Kuram, Alaş Ofset, İstanbul, 1999.
72. Yalçın, A.: “Yöneticilikten Etkin Liderliğe”, Stratejik Yönetim Ve Liderlik, Haz: Özel, M., İz Yayıncılık, S:54, İstanbul, 1994.

73. Yılmaz, F.: Liderlik Ve Koçluk (Lilly İlaç A.Ş. Örneği), Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksekisans Tezi, Sakarya, 1999. (Danışman: Prof. Dr. Gültekin Yıldız)
74. Zaleznik, A.: Yönetici ve Lider : Birbirinden Farklı Mıdır?”, Çev: Tüzel, M., Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Mess Yay. No: 292:67-80, İstanbul, 1999.
75. Hemşirelikte Değişimin Yönlendirilmesi, Ed: Emiroğulu, O.N., T.C. Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara, 1998.
76. Hemşirelikte Etkinliğe Doğru Eylem, Ed: Ülker, S., T.C. Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Müdürlüğü, Aydoğdu Ofset, Ankara, 1995.
77. Redhouse English-Turkish Dictionary , Redhouse Yayınevi, 17. Baskı. İstanbul,1990.

11. ÖZGEÇMİŞ

01.04.1979 tarihinde Balıkesir'in Erdek ilçesinde doğan Canan KIRDAR, ilk ve orta öğrenimini Karşıyaka Köyü İlköğretim Okulu'nda, lise öğrenimini Bandırma Şehit Mehmet Gönenç Lisesi'nde tamamladı. 1996-2000 yılları arasında İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Yüksek Okulu'nu bitirdi. Halen Açıköğretim İktisat Fakültesi Kamu Yönetimi 3. sınıfında okumaktadır. 2000-2001 yılları arasında Pakize Tarzi Kliniği ve Amerikan Hastanesinde bebek hemşireliği yaptı. 2001 yılından bu yana İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Göğüs Hastalıkları Anabilim Dalı'nda servis hemşiresi olarak çalışmaktadır.

I. Ulusal Hemşirelik ve Etik Sempozyumu (2004), II. Ulusal Hemşirelikte Araştırma Sempozyumu'na (2004); insan ilişkileri ve iletişim ilkeleri, motivasyon, yönetim, liderlik ve koçluk kurslarına katılarak sertifika almıştır.

Florance Nightingale Hemşirelik Yüksek Okulu Mezunları Derneği,
Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Hastanesi Hemşireleri Derneği,
Türk Hemşireler Derneği üyesidir.




Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne;

Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü **Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı** çerçevesinde yürütülmüş olan bu çalışma, aşağıdaki jüri tarafından **Yüksek Lisans tezi** olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi : 5... / 10... / 2007.

İMZA

Tez Danışmanı : Yard.Doç.Dr. Yasemin ERGÜN
Üniversitesi : Marmara



Üye : Doç.Dr.Şule ECEVİT ALPAR
Üniversitesi : Marmara

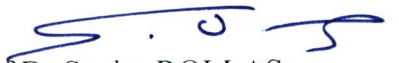


Üye : Yard.Doç.Dr. Nefise BAHÇECİK
Üniversitesi : Marmara



ONAY

Yukarıdaki jüri kararı Enstitü Yönetim Kurulu'nun 08 / 11 / 2007 tarih ve 02 sayılı kararıyla onaylanmıştır.


Prof.Dr.Sevim ROLLAS
Müdür